

การพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์  
รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นายพลศจกรณ์ พิมพิชัยกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT MANUAL  
OF WORLD-CLASS STANDARD SCHOOL BASED ON THE CRITERIA OF  
OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION QUALITY AWARD

Mr. Thapolsajakorn Pimpichaithakul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the degree of Master of Education in Educational Management  
Department of Education Policy, Management, and Leadership  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2018

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ  
โรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่ง  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นายพลศจกรณ์ พิมพิชัยกุล

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ดร.สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณบดีคณะครุศาสตร์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)

ประธานกรรมการ

.....  
(ดร.สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

.....  
(ดร.พิเชฐ โพธิ์ภักดี)

กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยผสมผสานแบบพหุระยะ (Multiphase Mixed Method Research) ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง คือโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แหล่งข้อมูลคือรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 7 เล่ม ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 26 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 8 คน ข้าราชการครู จำนวน 15 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบบันทึกข้อมูล แบบสังเกต และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ จำนวน 9 กระบวนการ ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน 3) การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ โอนย้าย และการรักษาบุคลากร 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน 6) การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 7) การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ 8) งานวินัยและนิติการ และ 9) การบริหารความผูกพันของบุคลากร

2. คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 บท ดังนี้ บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของคู่มือ ขอบเขตของคู่มือ คำจำกัดความที่ใช้ในคู่มือ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ บทที่ 2 โครงสร้างการบริหารและบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงานบุคลากร ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ บทที่ 3 ระเบียบและหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ระเบียบและหลักเกณฑ์การปฏิบัติ และ เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง บทที่ 4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และวิธีการวัดและประเมินผล บทที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางปรับปรุงพัฒนา ประกอบด้วย ปัญหาและอุปสรรค แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงพัฒนา และข้อเสนอแนะ

**คำสำคัญ:** การพัฒนาคู่มือ/การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล/เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สาขาวิชา      บริหารการศึกษา      ลายมือชื่อนิสิต.....  
ปีการศึกษา    2561                              ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องการพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์จากหน่วยงานและบุคคลหลายฝ่ายที่มีส่วนเอื้ออำนวยให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

ขอขอบพระคุณ ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา สำหรับการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่ง ในการคำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ และสร้างแรงบันดาลใจ ในการทำวิทยานิพนธ์นี้จนประสบผลสำเร็จ ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อู่สาโท ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา ในฐานะประธานการสอบวิทยานิพนธ์ ที่คอยให้คำแนะนำและกระตุ้นให้การทำวิทยานิพนธ์นี้เป็นไปอย่างมีทิศทางตรงตามวัตถุประสงค์ และขอขอบพระคุณ ดร.พิเชฐ โพธิ์ภักดี ในฐานะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ภายนอกมหาวิทยาลัย ที่ให้ความกรุณาให้ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปรับปรุงและพัฒนาการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบคุณโรงเรียนมาตรฐานสากล ทั้ง 7 โรงเรียน ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบพระคุณนายบันลือ พลมาลา ผู้อำนวยการโรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม ดร.พยัพ อนันนิต ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี นายสกล ทะแกลัวพันธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย นายชอบ ธาระมนต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย นายสมศักดิ์ นันทวิสิทธิ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีสิริเกศ ว่าที่ร้อยตรีสมพร แก้วคง ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช และ นายจินณภัทร พิบูลวิฑิตธำรง ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย สำหรับการให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลการวิจัย และให้การต้อนรับอย่างอบอุ่นตลอดการลงพื้นที่ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

ขอขอบพระคุณ นางสาวขวัญชีวา วรรณพินทุ นักวิชาการศึกษานานาชาติพิเศษ สำนักงานการบริหารมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นายไตรรงค์ มณีสุธรรม อดีตนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สำนักงานการบริหารมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นายปริดา ลำมะนา อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย ดร.จารุวัลลภ สุทธิสานนท์ อดีตครูเชี่ยวชาญโรงเรียนเลยพิทยาคม นายภักดี รัชตะวิภาสนันท์ อดีตครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย นายชอบ ธาระมนต์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย นายสมศักดิ์ นันทวิสิทธิ์ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสตรีสิริเกศ ดร.จุฬาลักษณ์ ทรัพย์สุทธิ ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจวิจัยและพัฒนาระบบราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนางสาวจารุวรรณ ฤทธิ์บันลือ นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ให้เกียรติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลฯ การประเมินความเหมาะสมของโครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลฯ รวมทั้ง การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ และขอบคุณนิสิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่เป็นส่วนหนึ่งในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา ขอขอบพระคุณนางสาวประภาพร จัดประจง ที่ช่วยอำนวยความสะดวกด้านการจัดทำเอกสารและหนังสือราชการสำหรับติดต่อหน่วยงานและผู้ทรงคุณวุฒิ นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีได้ออกนามทุกท่านที่ทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ธพลศจรณ์ พิมพิชัยกุล

## สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย .....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญและปัญหาของการวิจัย.....	1
1.2 คำถามการวิจัย .....	4
1.3 วัตถุประสงค์.....	4
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
1.6 ขอบเขตการวิจัย .....	9
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	9
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือ .....	11
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	32
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนมาตรฐานสากล .....	105
ตอนที่ 4 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	107
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	132
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	137
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย .....	137
3.2 การออกแบบการวิจัย .....	138
3.3 ขั้นตอนการวิจัย.....	141
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	149
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	150
4.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและการสังเกตด้านกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	192
4.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	233

4.4 ผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) โครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	241
4.5 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	247
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล .....	258
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	258
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	273
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	284
ภาคผนวก	
ประวัติผู้เขียน	
บรรณานุกรม	



## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของคู่มือ.....	15
ตารางที่ 2 การสังเคราะห์โครงสร้างการจัดทำคู่มือ .....	27
ตารางที่ 3 การสังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	36
ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลกับ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	38
ตารางที่ 5 การออกแบบการวิจัย .....	138
ตารางที่ 6 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย .....	142
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม .....	150
ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี จังหวัดพิษณุโลก .....	156
ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย .....	162
ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย .....	168
ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนสตรีศรีเกศ .....	174
ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช .....	180
ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย.....	186
ตารางที่ 14 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล .....	192
ตารางที่ 15 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	194
ตารางที่ 16 ข้อมูลการสังเกตกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล .....	223
ตารางที่ 17 ข้อมูลของผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	233
ตารางที่ 18 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล .....	234
ตารางที่ 19 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) ขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	236

ตารางที่ 20 ข้อมูลของผู้ประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) โครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 241

ตารางที่ 21 ผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) โครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 242

ตารางที่ 22 ข้อมูลของผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 247

ตารางที่ 23 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรายละเอียดข้อมูลตามโครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือ..... 248

ตารางที่ 24 ผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะคู่มือในภาพรวม..... 256

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	8
ภาพที่ 2 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้ในผังงาน.....	20
ภาพที่ 3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล.....	41
ภาพที่ 4 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	41
ภาพที่ 5 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์.....	55
ภาพที่ 6 วงจรการจัดการผลการปฏิบัติงาน.....	69
ภาพที่ 7 IES Model of Employee Engagement.....	96
ภาพที่ 8 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่.....	103
ภาพที่ 9 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA.....	109

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) เป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ นำมาใช้ในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล ด้วยการพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับเดียวกับมาตรฐานสากล อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพเยาวชนในยุคศตวรรษที่ 21 ตามปฏิญญา ว่าด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO ทั้ง 4 ด้าน คือ Learning to know, Learning to do, Learning to live together and Learning to be (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2555, p. 11)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนโยบายในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการของโรงเรียนมาตรฐานสากลให้มีคุณภาพ และการยกระดับการจัดการศึกษาให้เทียบเคียงมาตรฐานสากลอันจะส่งผลต่อผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก ได้แก่ เป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก โดยมีกรอบแนวคิด ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ ระบบดังกล่าวมีการอ้างอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก รวมทั้ง มีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่หลายประเทศนำไปประยุกต์ใช้ทั่วโลก โดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนโดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบ เพื่อช่วยให้โรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลากหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นกรอบแนวคิดหลักที่ปรากฏข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านสภาพแวดล้อมของบุคลากร ได้แก่ ขีดความสามารถและอัตราการกำลังของบุคลากร บรรยากาศการทำงานของบุคลากร และด้านความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ นอกจากนี้ คำนิยามหลักของเกณฑ์ฯ ยังให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยมีแนวคิดที่ว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเกิดขึ้นจากความผูกพันกับโรงเรียน ได้ทำงานที่มีความหลากหลายต่อตนเองในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทิศทางของโรงเรียน

ชัดเจน ได้มีโอกาสเรียนรู้ อีกทั้ง มีความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อการมุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากรที่มีความหลากหลาย สร้างระบบแรงจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบความดีความชอบตามปกติ พัฒนาสนับสนุนบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ที่มีการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเองและโรงเรียน (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2559, p. 150)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาและส่งผลต่อศักยภาพทางการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งเป็นส่วนสำคัญในการนำสถานศึกษาเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งยืนยันได้จากผลการศึกษาของ สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2559, pp. 795-814) ที่ได้ศึกษารูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทำการศึกษาจากโรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูงจำนวน 165 โรงเรียน พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งมีอิทธิพลโดยรวมต่อการบริหารที่มุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญและการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จของโรงเรียน นอกจากนี้ พันวนา พัฒนาอุดมสินคำ และ สุวรรณ นาคพนม (2557, pp. 43-50) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การบริหารงานบุคคลเป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมหมาย อ่าดอนกลอย และ สมุทรา ชำนาญ (2551 pp. 53-66) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาและมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการบริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังส่งผลไปยังศักยภาพการเรียนรู้และคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ่างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 111) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทั้งหมดรวมถึง ครู ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูที่ดีต้องมีความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียนและต่อเนื่องไปถึงอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของ Darling-Hammond (2000, p. 4) ที่ทำการศึกษาคณาจารย์ของครูและความสำเร็จของนักเรียน: การศึกษาหลักฐานทางนโยบายของแต่ละรัฐ โดยใช้กรณีศึกษาจากโรงเรียนจาก 50 รัฐ ในประเทศสหรัฐอเมริกา ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการประเมินพัฒนาการของการศึกษาระดับชาติ พบว่า คุณสมบัติของครูและปัจจัยป้อนด้านอื่นๆของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนักเรียน รวมทั้ง คุณภาพของครูก็มีผลต่อพัฒนาการด้านการเรียนของนักเรียนเช่นกัน

แม้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อศักยภาพการเรียนรู้และคุณภาพของผู้เรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม แต่การบริหารคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลให้เป็นไปตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก็อาจยังมีปัญหาและมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นอันดับแรก จากการศึกษางานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัญหาการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย แต่ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หมวด 5 บุคลากร ที่มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับสูงที่สุดจึงเป็นหมวดที่ต้องได้รับการแก้ไขเป็นอันดับแรก (ชนัดดา ปุยงาม, 2558, p. 189) ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยทำการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่จัดอยู่ในกลุ่มที่มีผลสอบระดับชาติสูงหรือผลสอบระดับชาติต่ำทุกภูมิภาค ต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันว่าความต้องการจำเป็นในการบริหารงานคือด้านบุคลากร (นิตยา เทพอรุณรัตน์, 2557, pp. 232-233) โรงเรียนมาตรฐานสากลจึงควรเริ่มจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรมีศักยภาพและมีความพร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพื่อส่งมอบคุณค่าที่สำคัญให้กับผู้เรียน โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการคุณภาพอันเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการขับเคลื่อนและตรวจสอบระบบการทำงานของสถานศึกษาเพื่อการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้เป็นระบบ

การบริหารคุณภาพสถานศึกษาให้ตรงตามเป้าหมายและเจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจในข้อกำหนดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างสอดคล้องและเชื่อมโยงกันในทุกหมวดและทุกประเด็นของการบริหารงาน เพื่อนำมาออกแบบกระบวนการบริหารและใช้สำหรับการบริหารผลลัพธ์การดำเนินงานให้มีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหัวใจสำคัญและเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารคุณภาพของสถานศึกษา แต่ปัญหาสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลคือ ผู้บริหารสถานศึกษามักไม่ให้ความสำคัญกับระบบการบริหารงานที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง ทั้งด้านกระบวนการบริหารงานและรายละเอียดของขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการกำหนดแนวทางที่ชัดเจน (Approach) มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับทิศทางจัดการศึกษาของสถานศึกษา (Deployment) ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานและการศึกษาข้อมูลจริงจากประสบการณ์ของการทำงาน เพื่อการเรียนรู้สำหรับใช้ในการปรับปรุงพัฒนา (Learning) ทำให้การบริหารงานขาดความกลมกลืนในทางปฏิบัติ (Integration) ส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษายังมีระดับคุณภาพที่เป็นไปในทิศทางที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายจัดการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากลและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA)

จากปัญหาดังกล่าว สถานศึกษาสามารถใช้หลักการจัดการความรู้โดยการพัฒนาคู่มือการบริหารงานสำหรับใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มีคุณภาพมากขึ้น ช่วยให้เกิดการรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงานและเกิดประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เนื่องจาก คู่มือการบริหารเปรียบเสมือนเส้นทางการทำงานของผู้บริหารที่แสดงภาพรวมของการทำงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปยังจุดสิ้นสุดของกระบวนการทำงาน และยังมีรายละเอียดของขั้นตอนของการปฏิบัติที่สามารถปรับปรุงพัฒนาได้เสมอ ทั้งนี้ หากสถานศึกษามีการพัฒนาคู่มือเพื่อใช้ในการบริหารงานหรือใช้สำหรับการปฏิบัติงาน คู่มือจะเป็นสิ่งที่ช่วยลดความซับซ้อนของขั้นตอนการทำงานและช่วยลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบทำให้การทำงานมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น นอกจากนี้ คู่มือยังเป็นตัวช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่ทำให้เกิดการปรับปรุงระบบงานที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความสม่ำเสมอในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้งานขององค์กรมีคุณภาพตามที่กำหนด นอกจากนี้ หากมีการโยกย้ายตำแหน่งงานของบุคลากร คู่มือจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วโดยไม่สับสน ช่วยลดการตอบคำถามและช่วยลดเวลาในการสอนงาน และสามารถเป็นตัวช่วยในการลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

จากปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดทำเป็นคู่มือสำหรับใช้ในการบริหารงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการบริหารงานและการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว สามารถเป็นตัวช่วยในการลดข้อผิดพลาด ทำให้การบริหารและการดำเนินงานเป็นระบบมากขึ้น ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน ช่วยลดการตอบคำถามและเวลาในการสอนงาน ทำให้การทำงานเป็นมืออาชีพ นอกจากนี้ ยังสามารถใช้แนวทางสำหรับการปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในระดับต่างๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และส่งผลต่อศักยภาพของผู้เรียนอันเป็นส่วนหนึ่งในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากลอย่างแท้จริง

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร
2. คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. องค์ประกอบคู่มือ หมายถึง หัวข้อที่ใช้เป็นส่วนประกอบหลักสำหรับชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงประเด็นสำคัญและรายละเอียดของคู่มือ

2. โครงร่างคู่มือ หมายถึง หมวดหมู่ขององค์ประกอบคู่มือที่ถูกจัดเรียงขึ้นเป็นบทๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรายละเอียดของคู่มือ

3. คู่มือ หมายถึง เอกสารหรือหนังสือที่ใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพและผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง รูปแบบ/แนวทาง/กระบวนการ/วิธีการ/กิจกรรม ที่ใช้ในการบริหาร “บุคลากร” ภายในสถานศึกษาให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และความสำเร็จของโรงเรียน

5. โรงเรียนมาตรฐานสากล หมายถึง โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่เข้าร่วมโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลทั่วประเทศ

6. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) หมายถึง วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นเฉพาะ หมวด 5 บุคลากร ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมของบุคลากร ได้แก่ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ประกอบด้วย (1) การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (2) การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ (3) ความสำเร็จในงาน (4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร และ ด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (2) การให้บริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์

2) ความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ ด้านความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย (1) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (2) การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (3) การประเมินความผูกพันของบุคลากร (4) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ประกอบด้วย (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (2) การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา (3) การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ

#### 1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำแนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

##### 1.5.1 แนวคิดในการจัดทำคู่มือ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และพัฒนาแนวคิดการจัดทำคู่มือของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552); สรรณู จินตภวัต (2557); ทิศนา แคมมณี อ้างถึงใน ปรีชา ช่างขวัญยืน et al. (2556); กมลวรรณ ม่วงสุข (2560) มาใช้ในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้



1) องค์ประกอบของการจัดทำคู่มือ ประกอบด้วย ดังนี้

1.1) คำชี้แจงการใช้คู่มือ

1.2) วัตถุประสงค์

1.3) ขอบเขต

1.4) คำจำกัดความ

1.5) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.6) ระเบียบ/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1.7) รายการอ้างอิง

1.8) ภาคผนวก

2) ขั้นตอนในการจัดทำคู่มือ

ผู้วิจัยได้คัดเลือกเฉพาะขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, pp. 39-40) ประกอบด้วย ดังนี้

2.1 การศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร

2.2 การสังเกตการปฏิบัติงานจริง

2.3 การจัดทำขั้นตอนการทำงาน

2.4 การตรวจสอบความถูกต้อง

### 1.5.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยสังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงกับประเด็นคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ; สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ้างถึงใน สุภัญญา แซ่มช้อย et al. (2561); Rebore (2015); Castetter and Young (2000); Byars and Rue (2006); French (2007) ดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรและออกแบบงาน

3) การสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากร

4) การพัฒนาบุคลากร

5) การประเมินและการบริหารผลการปฏิบัติงาน

6) การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

7) การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ

8) งานวินัยและนิติการ

9) การบริหารความผูกพันของบุคลากร

### 1.5.3 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะหมวด 5 บุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

#### 1) สภาพแวดล้อมของบุคลากร ได้แก่

##### ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร

- (1) การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- (2) การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่
- (3) ความสำเร็จในงาน
- (4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

##### ข. และบรรยากาศการทำงานของบุคลากร

- (1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน
- (2) การให้บริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์

#### 2) ความผูกพันของบุคลากร ได้แก่

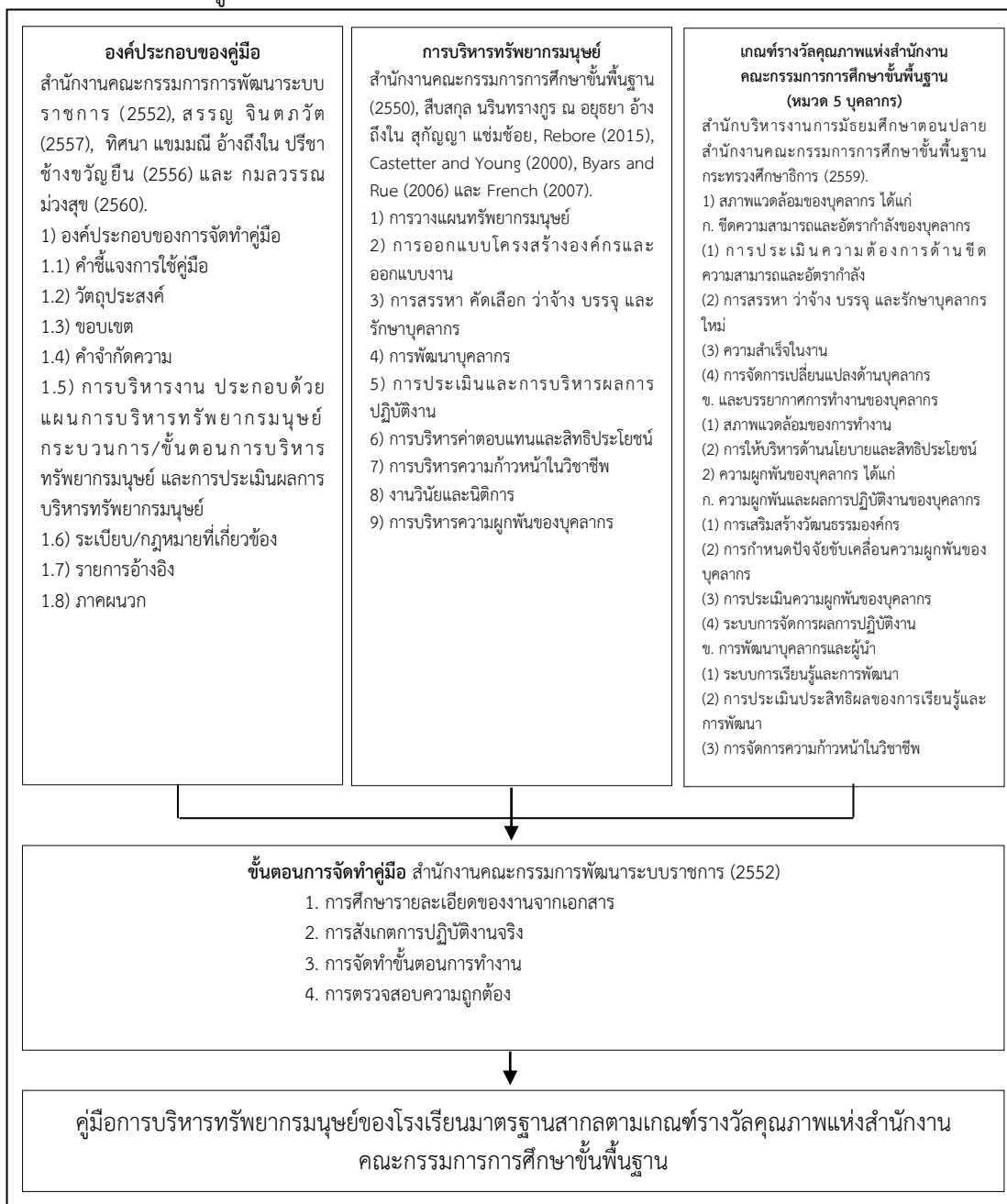
##### ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- (1) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- (2) การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร
- (3) การประเมินความผูกพันของบุคลากร
- (4) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน

##### ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
- (2) การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา
- (3) การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 1.6 ขอบเขตการวิจัย

1. การวิจัยในขั้นตอนการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ผู้วิจัยทำการศึกษาจากโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) จำนวน 7 โรงเรียน จาก 7 ภูมิภาค ทั้งนี้ทำการแบ่งภูมิภาคตามคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนา ติดตาม ตรวจสอบ และประเมิน การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) โดยเลือกอย่างเจาะจงมาภูมิภาคละ 1 โรงเรียน ดังนี้

- |                                 |                  |
|---------------------------------|------------------|
| 1) ภาคกลางและตะวันออก           | จำนวน 1 โรงเรียน |
| 2) ภาคเหนือตอนบน                | จำนวน 1 โรงเรียน |
| 3) ภาคเหนือตอนล่าง              | จำนวน 1 โรงเรียน |
| 4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน   | จำนวน 1 โรงเรียน |
| 5) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง | จำนวน 1 โรงเรียน |
| 6) ภาคใต้                       | จำนวน 1 โรงเรียน |
| 7) กรุงเทพมหานคร                | จำนวน 1 โรงเรียน |

2. การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ปี 2559-2560 ในด้านโครงสร้างองค์กร และ องค์ประกอบของเกณฑ์ในหมวด 5 บุคลากร ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมของบุคลากร ได้แก่ ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร และบรรยากาศการทำงานของบุคลากร 2) ความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ เท่านั้น

3. การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาเฉพาะกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เท่านั้น

4. การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยคัดเลือกขั้นตอนการจัดทำคู่มือตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, pp. 39-40) มาเพียง 4 ขั้นตอนเพื่อความกระชับและเหมาะสมกับลักษณะของการวิจัย ประกอบด้วย 1) การศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร 2) การสังเกตการปฏิบัติงานจริง 3) การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน และ 4) การตรวจสอบความถูกต้อง

## 1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สามารถนำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปเผยแพร่องค์ความรู้ให้กับสถานศึกษาในสังกัด สำหรับการปรับใช้เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาสามารถนำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปพัฒนาเป็นคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบท สภาพการณ์ สภาพแวดล้อม และขนาดของสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันจะส่งผลไปยังคุณภาพการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3. ผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาสามารถใช้คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นเครื่องมือในบริหารงาน เพื่อลดปัญหาความไม่ต่อเนื่องในการบริหาร เป็นตัวช่วยทำให้การบริหารงานที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว ลดข้อผิดพลาด และเป็นระบบมากขึ้น ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการบริหารงาน ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ช่วยลดการตอบคำถามและเวลาในการสอนงาน ทำให้การทำงานเป็นมืออาชีพ และเป็นตัวช่วยในการยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะส่งผลต่อคุณภาพและศักยภาพทางการเรียนรู้ของผู้เรียนในอนาคต

4. คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเป็นเครื่องมือในบริหารงานโรงเรียนที่จะช่วยให้นักเรียนมีความผูกพันที่ดีต่อโรงเรียนมีศักยภาพเป็นพลโลกตามเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้แก่ เป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก รวมทั้งทำให้ผู้ปกครองหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและมีความผูกพันที่ดีต่อโรงเรียน

## บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือ

#### 1.1 ความหมายของคู่มือ

ราชบัณฑิตยสถาน (2542, p. 11) ให้ความหมายของคู่มือ ไว้ว่า สมุดหรือหนังสือที่ให้ ความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการรู้เพื่อใช้ประกอบตำรา เพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาหรือการปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือเพื่อแนะนำการใช้อุปกรณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, p. 26) กล่าวว่า คู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) เปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีหลาย ขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับคนหลายคน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้อ้างอิงเมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

เสถียร คามีศักดิ์ (2553, p. 4) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารที่ใช้ประกอบการ ปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ที่กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Description) มีคำอธิบายงานที่ปฏิบัติ ประวัติความเป็นมา มีแผนกลยุทธ์การปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัด การประเมินผล ซึ่งในแต่ละบท/เรื่อง/หัวข้อ ต้องมีความคิดหลัก วัตถุประสงค์ และเนื้อหาสาระที่มีความสมบูรณ์ มีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหาในแต่ละเรื่อง มีกฎ ระเบียบ พระราชบัญญัติ หนังสือเวียน มติต่าง ๆ เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์และวิชาการ เทคนิคหรือแนวทางในการ ปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขข้อเสนอแนะ

ทศนา แคมมณี อ่างถึงใน ปรีชา ช่างขวัญยืน et al. (2556, p. 165) กล่าวว่า คู่มือเป็น หนังสือที่ใช้ควบคู่ไปกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นหนังสือให้แนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ใช้ให้สามารถกระทำ สิ่งนั้นๆ ได้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า คู่มือ (Manual) หมายถึง เอกสารหรือหนังสือที่ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร หรือปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบเพื่อ ก่อให้เกิดคุณภาพของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 1.2 ประเภทของคู่มือ

ทศนา แคมมณี อ่างถึงใน ปรีชา ช่างขวัญยืน et al. (2556, pp. 165-170) กล่าวว่า โดยทั่วไปหนังสือคู่มือมีอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ คู่มือครู คู่มือผู้เรียน และคู่มือทั่วไป ดังนี้

1. คู่มือครู คือ หนังสือที่ให้แนวทางและคำแนะนำแก่ครูเกี่ยวกับสาระ วิธีการ กิจกรรม สื่อ วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งข้อมูลหรือแหล่งอ้างอิงต่างๆ ปกติมักใช้ควบคู่กับตำราเรียนหรือหนังสือ เรียน โดยมีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ คำชี้แจงคู่มือ เนื้อหาสาระที่จะสอน การเตรียมการสอน กระบวนการ วิธีการ กิจกรรมการสอน การวัดการประเมินผล ความรู้เสริม ปัญหา คำแนะนำเกี่ยวกับการ แก้ไขปัญหา แหล่งข้อมูลและแหล่งอ้างอิงต่างๆ

## 2. คู่มือผู้เรียน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.1 แบบฝึกปฏิบัติ (Student's Manual or Workbook) คือหนังสือที่ผู้เรียนใช้ควบคู่ไปกับตำราเรียน โดยมีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ คำชี้แจงการใช้คู่มือ สารະที่เรียน ปัญหาหรือคำถาม แบบฝึกหัดและกิจกรรมที่ต้องการให้ผู้เรียนทำ ที่วางสำหรับให้ผู้เรียนเขียนคำตอบ เฉลยคำตอบ หรือแนวทางในการตรวจคำตอบ คำแนะนำหรือแหล่งข้อมูลที่ผู้เรียนสามารถไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม

2.2 แบบฝึกหัด (Exercise or Practice Book) เป็นหนังสือที่ช่วยให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติในสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปแล้ว อันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้นชัดเจนขึ้นหรือเกิดความชำนาญมากขึ้น ส่วนใหญ่ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่อิงตามความรู้เดิมที่เรียนมา และแบบฝึกหัดในสาระต่างๆ ตามความรู้เดิมที่อาจมีความยากง่ายหลายระดับและเพียงพอต่อการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ

2.3 คู่มือทั่วไป เป็นหนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้อ่านโดยให้ผู้อ่านมีความรู้ความเข้าใจและสามารถดำเนินการในเรื่องนั้นๆได้ด้วยตัวเองอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ คำชี้แจงการใช้คู่มือ คำชี้แจงเกี่ยวกับการเตรียมการที่จำเป็น เช่น วัสดุ อุปกรณ์ สื่อ ฯลฯ เนื้อหาสาระกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินการ ความรู้เสริม หรือแบบฝึกหัด หรือแบบฝึกปฏิบัติเพื่อช่วยผู้อ่านในการฝึกฝน ปัญหาและคำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไข ปัญหา และแหล่งข้อมูลและแหล่งอ้างอิงต่างๆ

สรุปได้ว่า โดยทั่วไปคู่มือจะมีหลักๆอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ คู่มือครู คู่มือผู้เรียน และคู่มือทั่วไป

### 1.3 วัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, p. 27) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือ ดังนี้

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ มีมาตรฐาน และได้ผลลัพธ์ที่คงที่
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง
3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติงานอย่างไรเมื่อใดกับใคร
4. เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร
5. เพื่อให้ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน
6. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม
7. เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
8. เพื่อใช้เป็นสื่อในการประสานงาน

สรุปได้ว่า การจัดทำคู่มือมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารงานหรือปฏิบัติงานเป็นระบบมีมาตรฐาน และได้ผลลัพธ์ที่คงที่ ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานทราบลำดับงาน ระยะเวลา และบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารสามารถติดตามงานได้ทุกขั้นตอน รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน และใช้เป็นสื่อในการประสานงาน

#### 1.4 ประโยชน์ของคู่มือ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, p. 31) กล่าวถึง ประโยชน์ของคู่มือ ดังนี้

1. ได้งานที่มีคุณภาพตามที่กำหนด
2. ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสน
3. แต่ละหน่วยงานรู้งานซึ่งกันและกัน
4. บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้
5. สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่ง
6. ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน
7. ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ
8. ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน
9. ช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
10. ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน
11. ช่วยลดการตอบคำถาม
12. ช่วยลดเวลาในการสอนงาน
13. ช่วยให้การทำงานเป็นมืออาชีพ
14. ช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงาน

สรุปได้ว่า คู่มือทำให้ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมาตรฐานตามที่กำหนด ไม่เกิดความสับสน สามารถทำงานแทนกันได้ สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน ลดขั้นตอนและข้อผิดพลาดในการทำงาน ช่วยให้การทำงานเป็นมืออาชีพ และช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่และปรับปรุงงาน

#### 1.5 องค์ประกอบของคู่มือ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, pp. 33-35) กล่าวถึง องค์ประกอบของคู่มือ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (objective) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำเอกสารเรื่องนั้นๆ นั้นขึ้นมา
2. ขอบเขต (Scope) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใดถึงขั้นตอนใดหน่วยงานใดกับใครที่ใดและเมื่อใด
3. คำจำกัดความ (Definition) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่ามิใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติต่างๆ โดยมักจะเรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา
5. ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด โดยสามารถจัดทำในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การใช้ข้อความอธิบาย การใช้ตารางอธิบาย การใช้แผนภูมิ และการใช้ Flow Chart



6. เอกสารอ้างอิง (Reference Document) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กัน หรืออ้างอิงถึง เพื่อให้การปฏิบัติที่นั่นนั้นสมบูรณ์ ได้แก่ระเบียบปฏิบัติเรื่องอื่น พระราชบัญญัติ กฎหมายกฎ ระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

7. แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่างๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้นๆ

8. เอกสารบันทึก (Record) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าบันทึกใดบ้างที่ต้องจัดเก็บ เพื่อเป็นข้อมูลหรือหลักฐานของการปฏิบัติงานนั้นๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บ สถานที่ ระยะเวลาและวิธีการจัดเก็บ

ทิศนา แคมมณี อ้างถึงใน ปรีชา ช่างขวัญยืน et al. (2556, p. 170) ยังกล่าวว่าคุณ่มือโดยทั่วไปจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. คำชี้แจงการใช้คู่มือ
2. คำชี้แจงเกี่ยวกับการเตรียมการที่จำเป็น เช่น วัสดุ อุปกรณ์ สื่อ ฯลฯ
3. เนื้อหาสาระกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินการ
4. ความรู้เสริม หรือแบบฝึกหัด หรือแบบฝึกปฏิบัติ
5. ปัญหาและคำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหา
6. แหล่งข้อมูลและแหล่งอ้างอิงต่างๆ

กมลวรรณ ม่วงสุข (2560, p. 43) ได้ทำการพัฒนาคู่มือการบริหารงานด้านศิลปวัฒนธรรม สาขาอนุรักษ์มรดกไทย ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามเกณฑ์รางวัลกระทรวงศึกษาธิการ โดยการสังเคราะห์ข้อมูลด้านองค์ประกอบของคู่มือและนำเสนอองค์ประกอบของคู่มือ ดังนี้

1. ชื่อคู่มือ
2. คำชี้แจง
3. ความเป็นมาและความสำคัญ
4. วัตถุประสงค์
5. คำจำกัดความ
6. การบริหารงานด้านศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วย แผนในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7. เอกสารอ้างอิง
8. ภาคผนวก

สรยุทธ จินตภวัต (2557, p. 20) กล่าวว่าคู่มือมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ปกและประวัติการแก้ไขเนื้อหา
2. วัตถุประสงค์
3. ขอบเขต
4. คำจำกัดความ
5. หน้าที่รับผิดชอบ
6. ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

7. มาตรฐานคุณภาพงาน
8. เอกสารอ้างอิง
9. แบบฟอร์มที่ใช้
10. การควบคุมเอกสาร
11. ข้อมูลสารสนเทศ/ฐานข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน/ปัญหาอุปสรรค/แนวทางแก้ไข  
และพัฒนา
12. ภาคผนวก

หากนำข้อมูลจากด้านองค์ประกอบของคู่มือจากหน่วยงานและนักวิชาการที่  
ทำการศึกษาวิเคราะห์ร่วมกันจะสามารถแสดงข้อมูลได้ ดังนี้

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของคู่มือ

ที่	องค์ประกอบของคู่มือ	นักวิชาการ				ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของคู่มือ/รายการ
		สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552)	ทีศนา แชนมณี อ้างถึงใน ปรีชา ช่างขวัญยืน et al. (2556)	กมลวรรณ ม่วงสุข (2560)	สรณัฐ จินตภักต์ (2557)	
1	ชื่อคู่มือ			✓		1
2	ปกและประวัติการแก้ไข				✓	1
3	คำชี้แจงการใช้คู่มือ		✓	✓		2
4	คำชี้แจงเกี่ยวกับการเตรียมการที่จำเป็น		✓			1
5	ความเป็นมาและความสำคัญ			✓		1
6	วัตถุประสงค์ (objective)	✓		✓	✓	3
7	ขอบเขต (Scope)	✓			✓	2
8	คำจำกัดความ (Definition)	✓		✓	✓	3
9	มาตรฐานคุณภาพงาน				✓	1
10	แผนในการปฏิบัติงาน			✓		1
11	ระเบียบปฏิบัติ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure)	✓	✓	✓	✓	4
12	การประเมินผลการปฏิบัติงาน			✓		1
13	ความรับผิดชอบ (Responsibility)	✓			✓	2

ที่	องค์ประกอบของคู่มือ	นักวิชาการ				ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของคู่มือ/รายการ
		สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)	ทีศนา แชนมณี อ้างถึงใน ปรีชา ช่างขวัญยืน et al. (2556)	กมลวรรณ ม่วงสุข (2560)	สรณ จินตภวัต (2557)	
14	แบบฟอร์มที่ใช้ (Form)	✓			✓	2
15	การบันทึก/การควบคุมเอกสาร (Record)	✓			✓	2
16	ข้อมูลสารสนเทศ/ฐานข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน		✓		✓	2
17	ความรู้เสริม หรือแบบฝึกหัด		✓			1
18	ปัญหา/อุปสรรค		✓			1
19	ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการพัฒนา		✓			1
20	เอกสารอ้างอิง (Reference Document)	✓	✓	✓	✓	4
21	ภาคผนวก			✓	✓	2

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของคู่มือ พบว่า องค์ประกอบของคู่มือที่นักวิชาการได้กำหนดไว้ มีค่าความถี่ที่มีความสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับ 2 ขึ้นไป มีดังนี้ 1) คำชี้แจงการใช้คู่มือ 2) วัตถุประสงค์ 3) ขอบเขต 4) คำจำกัดความ 5) ระเบียบ/ขั้นตอนในการปฏิบัติ 5) ความรับผิดชอบ 6) แบบฟอร์มที่ใช้ 7) การบันทึก/การควบคุมเอกสาร 8) ข้อมูลสารสนเทศ/ฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน 9) เอกสารอ้างอิง และ 10) ภาคผนวก

อย่างไรก็ตาม ในการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยเลือกใช้เพียงองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะของงานวิจัย ดังนี้

- 1) คำชี้แจงการใช้คู่มือ
- 2) วัตถุประสงค์
- 3) ขอบเขต
- 4) คำจำกัดความ
- 5) กระบวนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 6) ระเบียบ/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 7) รายการอ้างอิง
- 8) ภาคผนวก

### 1.6 ลักษณะที่ดีของคู่มือ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, p. 37) กล่าวถึง ลักษณะของคู่มือที่ดี ดังนี้

1. เนื้อหากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย
2. เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและฝึกอบรม
3. มีความเหมาะสมกับองค์การและผู้ใช้งานทั้งด้านรูปแบบ ภาษา การเข้าถึง
4. ความเป็นปัจจุบัน
5. แสดงหน่วยงานที่จัดทำ วันที่บังคับใช้
6. มีตัวอย่างประกอบเพื่อเพิ่มความเข้าใจและป้องกันความเข้าใจผิด

สรุปได้ว่า คู่มือที่ดีจะต้องมีเนื้อหากระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและฝึกอบรม มีความเหมาะสมกับองค์การและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่มทั้งด้านรูปแบบ ภาษา การเข้าถึง ความเป็นปัจจุบัน แสดงหน่วยงานที่จัดทำ วันที่บังคับใช้ และมีตัวอย่างประกอบเพื่อเพิ่มความเข้าใจและป้องกันความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน

### 1.7 ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, p. 39) กล่าวถึง ขั้นตอนในการจัดทำคู่มือ ดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร คือ เอกสารเดิมที่ใช้อยู่ในปัจจุบันว่าจัดทำในรูปแบบใดบ้าง เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือไม่ โดยศึกษาจากทุกๆหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งอาจจะพบรูปแบบที่หลากหลาย และศึกษาวิธีการจัดเก็บ การนำออกมาใช้งาน การดูแลรักษาภาพการใช้งานด้วย
2. สังเกตการปฏิบัติงานจริง โดยเปรียบเทียบกับเอกสารที่ศึกษาว่าตรงกันหรือไม่ทั้งขั้นตอน ผู้ใช้ ปริมาณการใช้ ซึ่งการปฏิบัติจริงอาจจะมากกว่าหรือน้อยกว่าที่เขียนไว้ เพื่อนำมาพิจารณาจัดทำให้ถูกต้องตามการปฏิบัติจริงแต่การปฏิบัติจริงบางขั้นตอนอาจไม่มีความจำเป็นก็สามารถลดทอนกระบวนการได้
3. จัดทำขั้นตอนการทำงาน (Flow Chart) ที่แสดงถึงที่มาที่ไป ลำดับ ขั้นตอนก่อนหลัง หรือความสัมพันธ์ระหว่างกันโดยการร่างแบบร่างขึ้นมาก่อน
4. จัดทำรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน โดยการนำขั้นตอนของการทำงานมาขยายความให้สมบูรณ์ โดยระบุผู้รับผิดชอบ เอกสารอ้างอิง วิธีการควบคุม เทคนิคต่างๆเพื่อให้เป็นเอกสารที่มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด
5. มีการทดสอบโดยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ไม่ปฏิบัติงานอ่าน เพื่อตรวจสอบความชัดเจน ความเข้าใจ และความสะดวกต่อการใช้งาน
6. ตรวจสอบกับนิติกร ว่ามีประเด็นใดขัดต่อกฎหมาย หรือกฎระเบียบของทางหน่วยงานหรือไม่ เพื่อป้องกันการระบุถึงขั้นตอนบางอย่างหรือข้อมูลบางอย่างที่ไม่ถูกต้องและไม่สามารถปฏิบัติตามได้

7. ขออนุมัติ เมื่อตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วนแล้วต้องขออนุมัติจากผู้มีอำนาจในการนำมาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

8. บันทึกเข้าระบบการควบคุมและแจกจ่ายเอกสาร หรือที่เรียกว่า documents Master และ Distribution List เพื่อให้ทราบว่างค์กรมีเอกสารทั้งหมดกี่ฉบับ มีเรื่องใดบ้างของหน่วยงานใด เริ่มบังคับใช้เมื่อใด และใครบ้างที่ต้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือมาตรฐานเดียวกัน

9. ดำเนินการแจกจ่ายหรือเผยแพร่ โดยวิธีการที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม

10. ดำเนินการฝึกอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้ เพื่อให้ทราบและเข้าใจตรงกันว่าปัจจุบันมีเอกสารเรื่องใดบ้างที่จัดทำขึ้นมาใหม่ หรือทดแทนของเดิมที่อาจล้าสมัย รวมทั้งเปิดโอกาสให้ซักถามหากมีข้อสงสัย

11. มีการทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน เมื่อแจกจ่ายให้ผู้ใช้งานหรือผู้เกี่ยวข้องแล้วอาจดำเนินการทดสอบว่ามีการนำไปปฏิบัติจริงหรือไม่ โดยการทำการทดสอบ เช่น การทดสอบก่อนและหลังการใช้

12. รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อเริ่มมีการใช้งานอาจจะพบข้อจำกัดหรือจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้ผู้จัดทำรีบดำเนินการทบทวนและแก้ไขใหม่ซึ่งการแก้ไขสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงเช่นกระบวนการผู้รับผิดชอบหรือสภาพแวดล้อม เป็นต้น

สรุปได้ว่า การจัดทำคู่มือนั้นผู้จัดทำจะต้องศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร สังเกตการปฏิบัติงานจริง จัดทำขั้นตอนการ จัดทำรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ทำการทดสอบโดยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ไม่ปฏิบัติงานอ่าน ตรวจสอบกับนิติกร ขออนุมัติจากผู้มีอำนาจในการนำมาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน บันทึกเข้าระบบการควบคุมและแจกจ่ายเอกสาร ดำเนินการแจกจ่ายหรือเผยแพร่ ดำเนินการฝึกอบรมหรือชี้แจงวิธีการใช้ ทดสอบความเข้าใจของผู้ใช้งาน และรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคู่มือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### 1.8 ข้อควรคำนึงในการจัดทำคู่มือ

ทิตานา แคมมณี อ้างถึงใน ปรีชา ช่างขวัญยืน et al. (2556, p. 37) กล่าวว่า คู่มือนั้นจำเป็นจะต้องมีความชัดเจนมีรายละเอียดที่ครอบคลุม เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง ควรเขียนให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ควรระบุให้ชัดเจนว่าคู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้
2. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ใช้ได้อะไรบ้าง
3. ควรมีส่วนนำที่จูงใจผู้ใช้ ว่าคู่มือมีนี้จะช่วยผู้ใช้ได้อย่างไร ผู้ใช้จะได้ประโยชน์อะไรบ้าง
4. ควรมีที่ให้หลักการหรือให้ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ในการใช้คู่มือเพื่อให้การใช้คู่มือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
5. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัว การเตรียมเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งจำเป็นในการดำเนินการตามที่คู่มือแนะนำ

6. ควรมีส่วนที่แนะนำให้ผู้ใช้เกี่ยวกับผู้ใช้เกี่ยวกับขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

6.1 ความถูกต้อง เนื้อหาสาระนั้นควรมีความถูกต้อง สามารถช่วยให้ผู้ใช้คู่มือทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ

6.2 ความพอเพียง ให้ข้อมูล/รายละเอียดที่เพียงพอที่จะช่วยให้ผู้ใช้คู่มือทำสิ่งนั้นๆได้สำเร็จ

6.3 ความเหมาะสมของการเรียงลำดับขั้นตอน ขั้นตอนการทำจะต้องมีการเรียงลำดับอย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใช้สามารถทำสิ่งนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และประหยัด

6.4 ความชัดเจนของภาษาที่ใช้ ภาษาที่ใช้ต้องสามารถสื่อให้ผู้ใช้เข้าใจตรงกับผู้เขียน ไม่มีความคลุมเครือ หรือทำให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจผิด และภาษาที่ใช้ต้องช่วยให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย หากสิ่งใดมีความยากและซับซ้อน ควรเขียนให้เข้าใจได้ง่ายโดยใช้เทคนิคอื่นๆ ประกอบ เช่น การใช้ภาพประกอบ การใช้ตาราง การใช้การเปรียบเทียบ อุปมาอุปไมย การยกตัวอย่าง การใช้สีจำแนก เป็นต้น

6.5 ความครอบคลุมกับสาระที่ให้ ควรให้คำแนะนำ และคำชี้แจงเหตุผลกับสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ เช่น เคล็ดลับ หรือเทคนิควิธีต่างๆ ที่จะช่วยให้การกระทำสิ่งนั้นๆ สำเร็จได้อย่างดี รวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่มักเกิดขึ้นจากการกระทำสิ่งนั้น ๆ ข้อมูลนี้มักจะมาจากรู้และประสบการณ์ของผู้เขียน ซึ่งจะมีคุณค่าต่อผู้ใช่มาก

7. ควรมีคำถามหรือกิจกรรมให้ผู้ใช้คู่มือทำ เพื่อตรวจสอบความเข้าใจหรือปฏิบัติตามขั้นตอนที่เสนอแนะและเว้นที่ว่างสำหรับผู้ใช้คู่มือในการเขียนคำตอบ รวมทั้งมีคำตอบ แนวในการตอบ หรือเฉลยไว้ด้วย เพื่อผู้อ่านจะได้สามารถตรวจคำตอบได้ด้วยตนเอง นอกจากนั้น ผู้เขียนที่มีประสบการณ์มากในเรื่องที่เขียนหากสามารถคาดคะเนคำตอบของผู้ใช้คู่มือได้ และสามารถคาดคะเนได้ว่าส่วนใหญ่ผู้ใช้คู่มือมักจะผิดพลาดตรงจุดไหน ถ้าผู้เขียนคู่มือสามารถให้คำอธิบายไว้ด้วยว่าคำตอบอะไรถูกผิดด้วยเหตุใด ก็จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้คู่มือ

8. ควรใช้เทคนิคต่างๆ ในการช่วยให้ผู้ใช้คู่มือสามารถใช้คู่มือได้โดยสะดวก เช่น การจัดรูปเล่ม ขนาด การใช้ตัวอักษร ขนาดของตัวอักษร การใช้ตัวดำ การใช้สี การใช้ภาพ การใช้การตีกรอบ การเน้นข้อความบางตอน เป็นต้น

9. ควรใช้แหล่งอ้างอิงที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน ซึ่งอาจจะเป็นบรรณานุกรม รายชื่อชมรา รายชื่อสื่อ รายชื่อสถาบัน รายชื่อบุคคลสำคัญ เป็นต้น




สรุปได้ว่า คู่มือนั้นจำเป็นจะต้องมีความชัดเจน มีรายละเอียดที่ครอบคลุม เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง ด้วยการระบุผู้ใช้คู่มือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการใช้ส่วนนำ มีหลักการความรู้ คำแนะนำ ขั้นตอนหรือกระบวนการในการดำเนินงานอย่างถูกต้อง มีรายละเอียดและการเรียงลำดับขั้นตอนอย่างเหมาะสม มีการใช้ภาษาที่ชัดเจน ครอบคลุม มีคำถามหรือกิจกรรมให้ผู้ใช้ได้ลงมือทำ มีการใช้เทคนิคต่างๆ ในการช่วยให้ผู้ใช้คู่มือสามารถใช้คู่มือได้โดยสะดวก รวมทั้งมีการใช้แหล่งอ้างอิงที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน

### 1.9 การจัดทำผังงาน (Flowchart)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, pp. 42-43) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับความหมายของผังงาน การเขียนผังงาน และประโยชน์ของผังงาน ไว้ดังนี้

**1.9.1 ความหมายของผังงาน** ผังงาน (flow chart) คือ การใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการเขียนแผนผังการทำงานเพื่อให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ก่อนหลังของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการทำงาน

**1.9.2 การเขียนผังงาน** การเขียนผังงานควรเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์งานที่ต้องการเขียนขั้นตอนของการปฏิบัติงาน โดยสามารถใช้วิธีการศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis) เพื่อให้รู้ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) ของการทำงาน ซึ่งสามารถนำผังงาน (Flow chart) มาช่วยในการอธิบายทิศทางและลำดับขั้นตอนของการทำงานเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน โดยใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการแทนขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

	จุดเริ่มต้น/จุดสิ้นสุด (Terminator)	แทนจุดเริ่มต้นและลงท้ายของผังงาน
	ข้อมูลนำเข้า/ส่งออก (Data Input/Output)	แทนจุดที่มีการรับข้อมูลหรือส่งออกข้อมูล
	การปฏิบัติงาน (Process)	แทนจุดที่มีการปฏิบัติงานหรือประมวลผลงาน
	การตัดสินใจ (Decision)	แทนจุดที่ต้องเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง
	ทิศทาง (Flow line)	แทนทิศทางของขั้นตอนการดำเนินงานซึ่งจะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันตามหัวลูกศรชี้
	จุดเชื่อม (Connector)	แทนจุดเชื่อมของผังงานในที่มีเส้นมาบรรจบเพื่อก้าวไปสู่การทำงานที่เหมือนกัน
	เอกสาร/รายงาน (Document)	แทนเอกสารที่เป็นผลลัพธ์จากกระบวนการ

#### ภาพที่ 2 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้ในผังงาน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, p. 43)

ในปัจจุบันการเขียนผังงานถือเป็นวิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมเป็นอย่างมากสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การเขียนผังงานที่ดีควรปฏิบัติ ดังนี้

- 1) ผู้เขียนต้องเข้าใจกระบวนการและการปฏิบัติงานจริง
- 2) กำหนดกระบวนการที่ต้องเขียนผังงานในภาพรวมขององค์กร
- 3) เขียนขั้นตอน กิจกรรม การตัดสินใจ ในเชิงบรรยายเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output)
- 4) จัดลำดับก่อนหลังของขั้นตอนดังกล่าว โดยนำขั้นตอนหรือกิจกรรมย่อยๆ ที่เขียนมาเรียงลำดับก่อนหลัง
- 5) เขียนผังงานโดยใช้สัญลักษณ์ที่เหมาะสม ตามแนวทางการใช้สัญลักษณ์ที่กำหนดให้ โดยทุกหน่วยงานในองค์กรเดียวกันควรใช้สัญลักษณ์เหมือนกัน
- 6) ตรวจสอบและปรับปรุงผังงานที่เสร็จแล้ว ว่ามีความถูกต้องตามความเป็นจริงหรือไม่ โดยส่งให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องหรือเชี่ยวชาญตรวจสอบ ทบทวน และพิจารณาความเหมาะสมทางการปฏิบัติ ประสิทธิภาพและความซับซ้อนของกระบวนการ รวมทั้งประโยชน์ของกระบวนการทำงานตามผังงานดังกล่าว

### 1.9.3 ประโยชน์ของผังงาน

- 1) ช่วยให้เข้าใจกระบวนการทำงานง่ายขึ้น
- 2) ใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมพนักงาน
- 3) ช่วยให้เห็นถึงปัญหาและโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 4) ช่วยให้เห็นทิศทางและความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคคล
- 5) สะดวกต่อการนำไปเป็นระเบียบปฏิบัติและจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

### 1.10 เทคนิคการจัดทำโครงร่าง (Outline) ของคู่มือ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, pp. 55-57) กล่าวว่า การวางแผนการเขียนคู่มือปฏิบัติงานที่ดี ควรมีการจัดทำโครงร่างเพื่อเป็นแนวทางว่าจะเขียนอะไร อย่างไร มีประเด็นอะไรสำคัญบ้าง และต้องศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง โดยเมื่อลงมือการเขียนและหารายละเอียดมาประกอบแล้วอาจต้องมีการปรับปรุงโครงร่างให้สมบูรณ์สอดคล้องกับเนื้อหาและนำมาเป็นสารบัญชของคู่มือปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ความเป็นมาและความสำคัญ เป็นการเขียนอธิบายชี้แจงความเป็นมาความสำคัญและความจำเป็นที่ตัดสินใจเลือกงานหนึ่งมาเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานโดยอาจยึดแนวทางการเขียนอธิบายได้ดังนี้

Who ใครเป็นผู้กำหนดหรือเป็นผู้อนุมัติให้งานนี้มา?

What อะไรเป็นประเด็นหลักของงานนี้หรือรายละเอียดของงานนี้มีอะไรบ้าง

Where งานนี้กำหนดให้ปฏิบัติที่ใดบ้างสังกัดหน่วยงานใด

Why ทำไมต้องมีงานนี้ทำไมต้องกำหนดไว้ที่นี้ทำไมต้องกำหนดเวลานี้

How งานนี้ต้องทำอะไร มีความสำคัญอย่างไร มีประโยชน์อย่างไร และเกี่ยวข้องกับงานอื่นๆอย่างไร



2) วัตถุประสงค์ เป็นการเขียนอธิบายให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้ขึ้นมา โดยในการกำหนดวัตถุประสงค์ต้องกำหนดให้ชัดเจนตามผู้ที่จะมีผู้ใช้คู่มือปฏิบัติงานฉบับนี้ เนื่องจากการเขียนคู่มือปฏิบัติงานนั้นในรายละเอียดข้อมูลเนื้อหาและเทคนิคในการปฏิบัติต้องมีความชัดเจนว่าจะบ่งบอกใครที่จะถือปฏิบัติตามคู่มือฉบับนี้บ้าง

3) ขอบเขต เป็นการเขียนอธิบายให้ผู้เขียนและผู้อ่านได้คำนึงถึงขอบเขตการปฏิบัติงานฉบับนั้นๆ รวมถึง ความทันสมัยและความครอบคลุม เช่น เกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบข้อบังคับ หรือหลักเกณฑ์ใดบ้าง มีใครเป็นผู้รับผิดชอบ หรือมีบุคคล/หน่วยงานใดที่เกี่ยวข้องบ้าง มีระยะเวลาตั้งแต่เมื่อใดถึงเมื่อใดและครอบคลุมงานจากขั้นตอนไหนถึงไหน

4) นิยามศัพท์เฉพาะหรือคำจำกัดความ เป็นการเขียนอธิบายชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์ซึ่งอาจเป็นภาษาไทยหรือภาษาต่างประเทศ หรือคำย่อที่กล่าวถึงในคู่มือเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

5) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน เป็นการเขียนอธิบายให้ผู้อ่านทราบว่าตำแหน่งที่ปฏิบัติงานตามคู่มือฉบับนั้นๆ มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง รวมทั้ง แสดงให้เห็นถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนี้ตั้งแต่ต้นจนถึงงานสำเร็จ (พิจารณาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน)

6) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นการเขียนอธิบายชี้แจงรายละเอียดของงานในคู่มือว่ามีลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างไร (พิจารณาตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน/คำสั่งแต่งตั้งที่มีการมอบหมายภาระงานหรือหน้าที่ให้ปฏิบัติ)

7) โครงสร้างการบริหารจัดการ เป็นการเขียนอธิบายตำแหน่งงาน รวมทั้งในคู่มือนี้มีการบริหารจัดการอย่างไร โดยสามารถเขียนเป็นแผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) ได้ 3 ลักษณะดังนี้

7.1) โครงสร้างองค์ (Organization Chart) เป็นการระบุชื่อหน่วยงาน

7.2) โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart) เป็นการระบุชื่อตำแหน่งและระดับ

7.3) โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Active Chart) เป็นการระบุชื่อผู้ปฏิบัติ

8) หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน เป็นการเขียนอธิบายชี้แจงว่างานนี้มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กำหนดไว้เป็นหลักเกณฑ์ว่าอย่างไร โดยสรุปให้เป็นภาษาเขียนที่สอดคล้องกับภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติงานทุกคนอ่านแล้วเข้าใจง่าย ไม่ควรลอกมาจากตัวบทกฎหมายเพราะจะทำให้ผู้อ่านเข้าใจยาก

9) เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรกำหนดในการปฏิบัติงาน เป็นการสรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ หรือจากการสังเกต การจดบันทึก ในฐานะผู้มีประสบการณ์ในการที่นำมาเขียนเป็นคู่มือ แล้วนำมาเขียนเสนอ เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เขียนและสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10) แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเขียนอธิบายในส่วนนี้เป็นการแสดงถึงการสั่งสมความรู้การพัฒนาตนเองและการเป็นผู้มีความรอบรู้อย่างแท้จริง ที่สามารถนำแนวคิดงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนางาน ที่ทำโดยการเขียนสรุปแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือสรุปผลการวิจัยว่าเกี่ยวข้องกับงานในคู่มืออย่างไร ซึ่งอาจจะยึดแนวการนำเสนอเกี่ยวกับหลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและข้อควรระวังสิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงานนั้นๆอย่างไร

11) แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน เป็นการนำเสนอให้ผู้อ่านเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของแผน โดยอธิบายว่างานนี้จะสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นต้องมีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไรไม่มีวิธีการดำเนินการเชิงรุกอย่างไร

12) ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เป็นการอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดเพื่อช่วยให้คนทำงานเห็นภาพขั้นตอน ลำดับการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ซึ่งสามารถอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เช่น การเขียนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

13) วิธีการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการเขียนอธิบายว่างานนี้ในคู่มือมีวิธีการติดตามงานอย่างไร และจะมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร

14) จรรยาบรรณคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน การนำเสนोजรรยาบรรณของวิชาชีพนั้นๆหรือจรรยาบรรณของข้าราชการมาประกอบการเขียนอธิบาย

15) ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขและพัฒนา งาน เป็นการนำเสนอข้อมูลปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ที่ได้รวบรวมจากแหล่งต่างๆในองค์กร เช่น จากผู้มีประสบการณ์ บทความผลงานวิจัย การจดบันทึก การประชุม และการสัมมนา เป็นต้น มาสรุปและเขียนอธิบายพร้อมทั้งนำเสนอแนวทางการแก้ไขและพัฒนา เพื่อเป็นฐานข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ประกอบการแก้ปัญหาและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็วขึ้น

16) บรรณานุกรม เป็นการจัดทำรายการชื่อสิ่งพิมพ์ หรือเอกสารที่ใช้ประกอบการค้นคว้า โดยจะต้องทำให้ถูกต้องตามแบบมาตรฐานที่กำหนด โดยแยกเป็นบรรณานุกรม สิ่งพิมพ์ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ เรียงตามลำดับตัวอักษร และแบบพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน หรือพจนานุกรมภาษาอังกฤษ

17) ภาคผนวก (ถ้ามี) เป็นการเสนอส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่เขียนขึ้นในคู่มือ แต่ไม่ใช่เนื้อหาหลักของงานโดยนำมาเพิ่มในตอนท้ายเพื่อช่วยให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

18) ประวัติผู้เขียน นำเสนอเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านที่ต้องการติดต่อกับผู้เขียนเพื่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, p. 54) กล่าวว่า การเขียนโครงสร้างคู่มือควรกำหนดเป็นประเด็นสำคัญเป็น 5 บทหลัก ดังนี้

#### **บทที่ 1 บทนำ** ประกอบด้วย

- 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ
- 1.2 วัตถุประสงค์
- 1.3 ขอบเขต
- 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะหรือคำจำกัดความ

#### **บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ** ประกอบด้วย

- 2.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน
- 2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ โครงสร้างการบริหารจัดการ

**บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติงานและเงื่อนไข** ประกอบด้วย

- 3.1 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน
- 3.2 วิธีกรปฏิบัติงาน
- 3.3 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวังสิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน
- 3.4 แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**บทที่ 4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วย

- 4.1 แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน
- 4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 4.3 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

**บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขและพัฒนา** ประกอบด้วย

- 5.1 ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
- 5.2 แนวทางการแก้ไขและพัฒนา
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม

**ภาคผนวก (ถ้ามี)****ประวัติผู้เขียน**

เสถียร คามีสักดิ์ (2553, p. 54) กล่าวว่า การเขียนโครงร่างคู่มือควรกำหนดเป็นประเด็นสำคัญ จำนวน 5 บทหลัก ดังต่อไปนี้

**บทที่ 1 บทนำ** ประกอบด้วย

- 1.1 ความเป็นมา ความจำเป็น (ภูมิหลัง) ความสำคัญ
- 1.2 วัตถุประสงค์
- 1.3 ขอบเขต

**บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ**

- 2.1 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน
- 2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- 2.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ

**บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข**

- 3.1 หลักเกณฑ์การบริหารงาน
- 3.2 วิธีกรปฏิบัติงาน
- 3.3 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการปฏิบัติ
- 3.4 แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**บทที่ 4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน**

- 4.1 แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน
- 4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 4.3 วิธีการให้บริการกับผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
- 4.4 วิธีการติดตามและการประเมินผลปฏิบัติงาน

4.5 จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

**บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข และแนวทางการพัฒนางาน**

5.1 ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

5.2 แนวทางแก้ไขและพัฒนา

5.3 ข้อเสนอแนะ

**บรรณานุกรม**

**ภาคผนวก (ถ้ามี)**

จิตอารีย์ กนกนิรันดร์ (2556) อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2556, p. 18) กล่าวว่า โครงร่างคู่มือ ประกอบด้วย 5 บทหลัก ดังนี้

**บทที่ 1 บทนำ**

1.1 ความเป็นมา

1.2 วัตถุประสงค์

1.3 ขอบเขต

1.4 นิยามศัพท์หรือคำจำกัดความ

**บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ**

2.1 โครงสร้างการบริหารจัดการ

2.2 บทบาทความรับผิดชอบ

2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

**บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน**

3.1 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

3.2 วิธีการปฏิบัติงาน

3.3 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการปฏิบัติงาน

**บทที่ 4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน**

4.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

4.2 การติดตามและการประเมินผลปฏิบัติงาน

4.3 จรรยาบรรณ/จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน

**บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ**

5.1 ปัญหาในการปฏิบัติงาน

5.2 แนวทางแก้ไขและพัฒนางาน

5.3 ข้อเสนอแนะ

**บรรณานุกรม**

**ภาคผนวก**

เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์ (2556) อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2556, p. 19) กล่าวว่า โครงร่างคู่มือ ประกอบด้วย 5 บทหลัก ดังนี้

#### **บทที่ 1 บทนำ**

- 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของคู่มือ
- 1.2 วัตถุประสงค์
- 1.3 ประโยชน์ที่ได้รับ
- 1.4 ขอบเขตของคู่มือ
- 1.5 คำจำกัดความ
- 1.6 ข้อตกลงเบื้องต้น

#### **บทที่ 2 โครงสร้างและหน้าที่รับผิดชอบ**

- 2.1 โครงสร้างบริหาร/หน่วยงาน/อัตรากำลัง
- 2.2 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- 2.4 ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

#### **บทที่ 3 กฎ/ระเบียบ/คำสั่ง/ประกาศ/ข้อบังคับ/มติ/เกณฑ์/มาตรฐาน/วิธีการวิเคราะห์**

- 3.1 กฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ
- 3.2 ข้อบังคับ มติ หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง
- 3.3 เกณฑ์มาตรฐาน
- 3.4 การรวบรวมข้อมูล
- 3.5 วิธีการคำนวณ/วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### **บทที่ 4 กรณีศึกษาตัวอย่าง**

4.1 กรณีศึกษา (ควรยกตัวอย่างในกรณีที่ถูกหรือ “ทำได้” และกรณีที่ผิดหรือ “ทำไม่ได้”)

#### **บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ**

- 5.1 ปัญหาอุปสรรคการใช้คู่มือ
- 5.2 แนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงาน
- 5.3 แนวทางพัฒนางานหรือปรับปรุงงาน
- 5.4 ข้อเสนอแนะ

#### **บรรณานุกรม**

#### **ภาคผนวก**

จะสังเกตได้ว่านักวิชาการที่ผู้วิจัยทำการศึกษาทุกคนจะแบ่งโครงร่างการจัดทำคู่มือออกเป็น 5 บทหลัก หากนำข้อมูลมาสังเคราะห์จะได้ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์โครงร่างการจัดทำคู่มือ

ที่	องค์ประกอบของโครงร่างของคู่มือ	นักวิชาการ				ผลการสังเคราะห์โครงร่างคู่มือ
		สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)	เสถียร คามิศักดิ์ (2553)	จิตอารีย์ กนกกรันดร (2556)	เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์ (2556)	
บทที่ 1	ความเป็นมา	✓	✓	✓	✓	4
	ความสำคัญ	✓	✓		✓	3
	ความจำเป็น (ภูมิหลัง)		✓			1
	วัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	4
	ขอบเขต	✓	✓	✓	✓	4
	นิยามศัพท์เฉพาะหรือคำจำกัดความ	✓		✓	✓	3
	ประโยชน์ที่ได้รับ				✓	1
	ข้อตกลงเบื้องต้น				✓	1
บทที่ 2	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	4
	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	4
	โครงสร้างการบริหารงาน	✓	✓	✓	✓	4
	หน่วยงาน				✓	1
	อัตรากำลัง				✓	1
บทที่ 3	หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		3
	วิธีการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		3
	เงื่อนไข	✓	✓	✓		3
	ข้อสังเกต	✓	✓	✓		3
	ข้อควรระวัง	✓	✓			2
	สิ่งที่ควรคำนึง	✓	✓	✓		3
	แนวคิดทฤษฎี	✓				1
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	✓				1

ที่	องค์ประกอบของโครงร่างของคู่มือ	นักวิชาการ				ผลการสังเคราะห์โครงร่างคู่มือ
		สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)	เสถียร คามิศักดิ์ (2553)	จิตอารีย์ กนกรัตนดร (2556)	เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์ (2556)	
	กฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ				✓	1
	ข้อบังคับ มติ หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง				✓	1
	เกณฑ์มาตรฐาน				✓	1
	การรวบรวมข้อมูล				✓	1
	วิธีการคำนวณ/วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล				✓	1
บทที่ 4	แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน	✓	✓			2
	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	4
	การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		3
	วิธีการให้บริการกับผู้รับบริการมีความพึงพอใจ		✓			1
	จรรยาบรรณ		✓	✓		2
	คุณธรรม		✓			1
	จริยธรรม		✓			1
	จิตสำนึก			✓		1
บทที่ 5	ปัญหา	✓	✓	✓	✓	4
	อุปสรรค	✓	✓		✓	3
	แนวทางการแก้ไข	✓	✓	✓	✓	4
	แนวทางการปรับปรุงพัฒนา		✓	✓	✓	3
	ข้อเสนอแนะ	✓	✓	✓	✓	4
บรรณานุกรม	✓	✓	✓	✓	4	
ภาคผนวก	✓	✓	✓	✓	4	
ประวัติผู้เขียน	✓				1	

จากตารางสังเคราะห์การแบ่งจำนวนบทของโครงร่างคู่มือ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่มีการแบ่งบทของโครงร่างคู่มือ (Manual Outline) ออกเป็น 5 บทหลักๆ และแต่ละบทประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่นักวิชาการได้กำหนดไว้ตรงกันโดยทำการคัดเลือกเฉพาะประเด็นที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ ระดับ 2 ขึ้นไป ดังนี้

**บทที่ 1** เป็นประเด็นเกี่ยวกับ ความเป็นมา ความสำคัญ วัตถุประสงค์ ขอบเขต นิยามศัพท์เฉพาะหรือคำจำกัดความ

**บทที่ 2** เป็นประเด็นเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ โครงสร้างการบริหาร

**บทที่ 3** เป็นประเด็นเกี่ยวกับ หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน เงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง สิ่งที่ต้องคำนึง

**บทที่ 4** เป็นประเด็นเกี่ยวกับ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จรรยาบรรณ

**บทที่ 5** เป็นประเด็นเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค แนวทางการแก้ไข แนวทางการปรับปรุงพัฒนา ข้อเสนอแนะ

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การวางโครงร่างสอดคล้องกับองค์ประกอบของคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจึงได้แบ่งจำนวนบทออกเป็น 5 บทหลัก และจัดทำเป็นโครงร่างคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ปกนอก

ปกใน

คำนำ

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

คำชี้แจงการคู่มือ

**บทที่ 1 บทนำ**

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1.3 ขอบเขตของคู่มือ

1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในคู่มือ

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ

**บทที่ 2 โครงสร้างการบริหารและบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ**

2.1 โครงสร้างการบริหารงาน

2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ



### บทที่ 3 ระเบียบและหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.4 ระเบียบและหลักเกณฑ์การปฏิบัติ

2.5 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง

### บทที่ 4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล

4.2 ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 การวัดและประเมินผลตามขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### บทที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางปรับปรุงพัฒนา

5.1 ปัญหาและอุปสรรค

5.2 แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงพัฒนา

5.3 ข้อเสนอแนะ

รายการอ้างอิง

ภาคผนวก

ประวัติผู้เขียน

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

**1. ความเป็นมาและความสำคัญ** เป็นการเขียนเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจถึงสภาพปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างสอดคล้องกับหลักการหรือแนวคิดที่ใช้ในการพัฒนา

**2. วัตถุประสงค์ของคู่มือ** เป็นการเขียนเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**3. ขอบเขตของคู่มือ** เป็นการเขียนเพื่อแสดงขอบเขตและประเด็นความครอบคลุมของคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**4. คำจำกัดความที่ใช้ในคู่มือ** เป็นการเขียนเพื่ออธิบายคำศัพท์ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ใช้ในคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจตรงกัน

**5. ประโยชน์ที่ได้รับ** เป็นการบอกถึงข้อดีหรือคุณค่าที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน หรือองค์กรที่นำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

**6. โครงสร้างการบริหารงาน** เป็นการใช้แผนภูมิหรือแผนภาพอธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสามารถเขียนได้ 3 ลักษณะดังนี้

6.1 การเขียนแบบโครงสร้างองค์ (Organization Chart) เป็นการระบุชื่อกลุ่มบริหารงาน/ฝ่ายบริหารงาน และกลุ่มงานย่อยที่ปฏิบัติภารกิจต่างๆของโรงเรียน

6.2 การเขียนแบบโครงสร้างการบริหาร (Administration Chart) เป็นการระบุชื่อตำแหน่งและระดับของผู้บุคลากรทั้งระดับผู้บริหารและหัวหน้างาน

6.3 การเขียนแบบโครงสร้างการปฏิบัติงาน (Active Chart) เป็นการระบุชื่อผู้ปฏิบัติลงไปโนโครงสร้างของโรงเรียนอย่างชัดเจน

**7. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ** เป็นการกำหนดรายละเอียดของขอบข่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามโครงสร้างการบริหารว่าเป็นงานลักษณะอย่างไรผู้ปฏิบัติต้องดำเนินการอย่างไร

**8. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ** เป็นการเขียนเพื่อแสดงให้เห็นถึงบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล

**9. ระเบียบและหลักเกณฑ์การปฏิบัติ** เป็นการชี้แจงและอธิบายให้เห็นว่างานบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้อง และมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติเป็นอย่างไร

**10. เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง** เป็นการสรุปประเด็นจากการศึกษา กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการทำงาน การสังเกต สอบถาม หรือสัมภาษณ์ เป็นต้น

**11. กระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน** เป็นการอธิบายถึงกระบวนการ/ขั้นตอนและวิธีการในการปฏิบัติงานอย่างละเอียด เพื่อให้เห็นถึงลำดับการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน

**12. การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน** เป็นการเขียนอธิบายเกี่ยวกับตัววัดผลการดำเนินงาน เครื่องมือ และวิธีการวัดและประเมินผลตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล

**13. ปัญหาและอุปสรรค** เป็นการนำข้อมูลที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร การสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ จากการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาเขียนอธิบายและสรุปเป็นประเด็น

**14. แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงพัฒนา** เป็นการนำข้อมูลที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาเสนอแนวทางการแก้ไขและปรับปรุงพัฒนา

**15. ข้อเสนอแนะ** เป็นการเขียนอธิบายเกี่ยวกับข้อเสนอแนะจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, p. 2) ให้ความหมายของ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ไว้ว่า เป็นการใช้คน/กลุ่มบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรมุ่งหวังโดยผ่านกระบวนการสรรหา คัดเลือก และมอบหมายบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานหรือนโยบายขององค์กร มีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพและมีศักยภาพพร้อมที่จะเติบโตไปกับองค์กร พร้อมทั้งการดูแลบุคลากรให้ดี มีคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ชำรงรักษาให้บุคลากรที่มีความสามารถอยู่กับองค์กรให้นาน ให้มีแรงจูงใจและหลักประกันที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ้างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, pp. 112-113) ได้ให้ความหมายของ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา” ไว้ว่า หมายถึง รูปแบบแนวทางและกระบวนการในการบริหาร “คน” ภายในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรสนับสนุนทางการศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายทางการศึกษาที่ต้องการ ซึ่งได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน (Academic Achievement) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) และมีความเป็นพลเมืองโลก (Global Citizenship) โดยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา (Human Resources Planning) การออกแบบโครงสร้างองค์กรและงานทางการศึกษา (Organization and Job Design) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) การพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การบริหารค่าตอบแทน (Reward) การบริหารเส้นทางสายอาชีพและการทดแทนตำแหน่ง (Career and Succession Management) และงานบุคลากรสัมพันธ์และงานวินัย (Human Relations and Discipline)

Boxall (2003, p. 1) ให้ความหมายของ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ไว้ว่า เป็นกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการบริหารความสัมพันธ์ของการจ้างงาน

Byars and Rue (2006, p. 4) ให้ความหมายของ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ไว้ว่า เป็นกิจกรรมที่ออกแบบไว้เพื่อจัดให้และประสานงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

French (2007, p. 4) ให้ความหมายของ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่ออ้างอิงถึงปรัชญา นโยบาย กระบวนการขั้นตอน และการฝึกปฏิบัติ ที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการมนุษย์ในองค์กร

Watson (2010, p. 919) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการ ด้านความพยายาม ความรู้ ซีดความสามารถ และพฤติกรรมความมุ่งมั่นของคนในองค์กร ที่สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการทำงาน

Armstrong and Taylor (2017, p. 4) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ใช้อธิบายกลยุทธ์หรือหลักการที่บูรณาการหรือเกี่ยวพันกันกับบุคลากร การพัฒนา และความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในที่ทำงานร่วมกันอันเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงการจ้างงาน หรือสัญญา

ข้อตกลงชั่วคราว เพื่อให้ทำงานประสบความสำเร็จในวิธีการที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ในอนาคต

ทั้งนี้ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดประเด็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในหมวด 5 บุคลากร ออกเป็น 2 ประเด็น หลักๆ ได้แก่

**ประเด็นที่ 1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร** ซึ่งในเกณฑ์ฯ นั้นได้มีข้อความเกี่ยวกับวิธีการที่สถานศึกษาสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยประเด็นการพิจารณาอยู่ 2 ประเด็นย่อย ได้แก่

1.1 ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ ความสำเร็จในงาน การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

1.2 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมของการทำงาน และนโยบายและสิทธิประโยชน์

**ประเด็นที่ 2 ความผูกพันของบุคลากร** ซึ่งในเกณฑ์ฯ นั้นได้มีข้อความเกี่ยวกับวิธีการสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดี ประกอบด้วยประเด็นการพิจารณาอยู่ 2 ประเด็นย่อย ได้แก่

2.1 ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน การประเมินความผูกพัน และการจัดการผลปฏิบัติงาน

2.2 การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ประกอบด้วย ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนา และการจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ

หากจะสรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับประเด็นคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง รูปแบบ/แนวทาง/กระบวนการ/วิธีการ/กิจกรรม ที่ใช้ในการบริหาร “บุคลากร” ภายในสถานศึกษาให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสียและความสำเร็จของโรงเรียน

## 2.2 ขอบข่ายงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ดังนี้

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

- 6) การลาทุกประเภท
  - 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไวก่อน
  - 10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
  - 12) การออกจากราชการ
  - 13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
  - 14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
  - 15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
  - 17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
  - 18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
  - 20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ้างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 125)

ได้นำเสนอขอขยายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา ไว้ดังนี้

- 1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล
- 2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน
- 3) การสรรหาและการคัดเลือก
- 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 6) การบริหารค่าตอบแทน
- 7) การบริหารเส้นทางสายอาชีพ
- 8) งานบุคลากรสัมพันธ์และงานวินัย

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2559) ได้กำหนดประเด็นคำถามตามขอขยายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมวด 5 บุคลากร ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

- 1) การบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- 2) การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากร
- 3) การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารงานบุคคล
- 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
- 5) การบริหารสวัสดิการและสิทธิประโยชน์
- 6) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- 7) การบริหารความผูกพันของบุคลากร
- 8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

9) การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

10) การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ

Rebore (2015, pp. 10-12) ได้นำเสนอขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning)
- 2) การสรรหาบุคลากร (Recruitment)
- 3) การคัดเลือกบุคลากร (Selection)
- 4) การทดแทนตำแหน่งและการเตรียมความพร้อม (Placement and Induction)
- 5) การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
- 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)
- 7) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation)
- 8) การเจรจาต่อรอง (Collective negotiations)

Casterter and Young (2000, p. 11) ได้นำเสนอขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การสรรหา (Recruitment)
- 3) การคัดเลือก (Selection)
- 4) การเตรียมความพร้อม (Induction)
- 5) การประเมินผลปฏิบัติงาน (Appraisal)
- 6) ความปลอดภัย (Security)
- 7) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation)
- 8) การพัฒนา (Development)
- 9) ความต่อเนื่อง (Continuity)
- 10) การเจรจาต่อรอง (Bargaining)
- 11) ข้อมูลสารสนเทศ (Information)

Byars and Rue (2006, p. 6) ได้นำเสนอขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning, Recruitment, and Selection)

- 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
- 3) การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefits)
- 4) การบริหารด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)
- 5) การบริหารความสัมพันธ์ของบุคลากร (Employee and Labor Relations)
- 6) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research)

French (2007, p. 7) ได้นำเสนอขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

- 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
- 2) การออกแบบงาน (Job and Work Design)
- 3) การจัดการบุคลากร (Staffing)
- 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and Development)

5) การทบทวนและประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Appraisal and Reviewed)  
 6) การบริหารค่าตอบแทนและรางวัล (Compensation and Reward)  
 7) การรักษาบุคลากรและข้อเสนอ (Protection and Representation) แบ่งออกเป็น  
 การบริหารด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) การเจรจาต่อรอง (Bargaining)  
 การอำนวยความสะดวก (Accommodation)

8) การปรับปรุงองค์กร (Organization improvement)

9) การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม (Ethical decision making)

จากข้อมูลการนำเสนอขอข่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการสามารถนำ  
 ข้อมูลมาสังเคราะห์ ได้ดังนี้

### ตารางที่ 3 การสังเคราะห์ขอข่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่.	ขอข่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550)	สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ่างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561)	Rebore (2015)	Castetter and Young (2000)	Byars and Rue (2006)	French (2007)	รวมผลการสังเคราะห์จำนวนขอข่วยงาน
1	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2	การสรรหา	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6
3	การคัดเลือก	✓		✓	✓	✓	✓		5
4	การว่าจ้าง	✓							1
5	การบรรจุแต่งตั้ง	✓	✓						2
6	การรักษาบุคลากร	✓						✓	2
7	การออกแบบโครงสร้างองค์กร	✓		✓				✓	3
8	การออกแบบงาน	✓		✓				✓	3
9	การวิเคราะห์งาน	✓		✓				✓	3
10	การบรรยายลักษณะของงาน,	✓		✓				✓	3
11	การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน	✓		✓				✓	3
12	การจัดการการเปลี่ยนแปลง	✓			✓	✓		✓	4

ที่	หัวข้อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	เกณฑรางวัลคุณภาพแห่งชาติงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550)	สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ้างถึงใน สุกัญญา แซ่มะซ้อย et al. (2561)	Rebore (2015)	Castetter and Young (2000)	Byars and Rue (2006)	French (2007)	รวมผลการสังเคราะห์จำนวนขอบข่ายงาน
13	การเตรียมความพร้อมบุคลากร	✓			✓	✓		✓	4
14	การบริหารค่าตอบแทนและรางวัล		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
15	การบริหารนโยบายด้านสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์	✓					✓		2
16	การบริหารด้านสุขภาพและความปลอดภัย	✓				✓	✓	✓	4
17	การอำนวยความสะดวก							✓	1
18	การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	✓							1
19	การบริหารความผูกพันของบุคลากร	✓							1
20	การจัดการผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	6
21	การพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
22	การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา	✓							1
23	การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ	✓	✓	✓					3
24	การบริหารสารสนเทศบุคลากร		✓			✓			2
25	งานวินัยและนิติการ		✓	✓					2
26	งานบุคลากรสัมพันธ์			✓			✓		2
27	งานเจรจาต่อรอง				✓	✓		✓	3
28	งานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์						✓		1

จากการสังเคราะห์ขอบข่ายงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ขอบข่ายงานที่นักวิชาการได้กำหนดไว้ตรงกันดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหา 3) การคัดเลือก 4) การจัดการเปลี่ยนแปลงและการเตรียมความพร้อมของบุคลากร 5) การบริหารค่าตอบแทนและรางวัล 6) การบริหารด้านสุขภาพและความปลอดภัย 7) การจัดการผลการปฏิบัติงาน 8) การพัฒนาบุคลากร



อย่างไรก็ตาม การศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาจากขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ตรงกับขอบเขตการศึกษา ผู้วิจัย จึงคัดเลือกและจัดกลุ่มขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรและออกแบบงาน 3) การสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากร 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินและการบริหารผลการปฏิบัติงาน 6) การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 7) การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ 8) งานวินัยและนิติการ 9) การบริหารความผูกพันของบุคลากร

เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการสังเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล กับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (หมวด 5 บุคลากร) สามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

**ตารางที่ 4 ความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ขอบข่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเชื่อมโยงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	5.1.ก.(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร 5.1.ก.(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
2.การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน	5.1.ก.(3) ความสำเร็จในงาน
3. การสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากร	5.1.ก.(2) การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากรใหม่
4. การพัฒนาบุคลากร	5.2.ข.(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา 5.2.ข.(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา
5. การประเมินและการบริหารผลการปฏิบัติงาน	5.2.ก.(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน
6. การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	5.1.ข.(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน 5.1.ข.(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์
7. การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ	5.2.ข.(3) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ
8. งานวินัยและนิติการ	-
9. งานบริหารความผูกพันของบุคลากร	5.2.ก.(1) วัฒนธรรมองค์กร 5.2.ก.(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน 5.2.ก.(3) การประเมินความผูกพัน

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีจำนวน 9 ขอบข่ายงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเริ่มจาก

- 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
- 2) การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคคล สอดคล้องกับความสำเร็จในงาน
- 3) การสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากร สอดคล้องกับ การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากรใหม่

- 4) การพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับ ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา
- 5) การประเมินและการบริหารผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ การจัดการผลการปฏิบัติงาน
- 6) การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมของการทำงาน นโยบายและสิทธิประโยชน์
- 7) การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ สอดคล้องกับ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 8) งานวินัยและนิติการ มีเพียงส่วนหนึ่งที่สอดคล้องกับระบบการเรียนรู้และการพัฒนา แต่เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของทางราชการจึงจำเป็นต้องมีข้อบ่งชี้ขอยางานนี้
- 9) งานบริหารความผูกพันของบุคลากร สอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน การประเมินความผูกพัน

## 2.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา

### 2.3.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

#### 1) ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, p. 44) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรขององค์กรไว้ล่วงหน้า ว่ามีความต้องการบุคลากรประเภทใด ระดับใด เมื่อใด จำนวนเท่าไร วิธีการได้มาเป็นอย่างไร มาจากแหล่งใด รวมถึงมีนโยบายและแนวทางดำเนินการอย่างไร เพื่อที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถรองรับการดำเนินงานและการขยายตัวขององค์กร เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อุรุทยา อ่างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 125) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดการณ์ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และนโยบายต่างๆในองค์กร โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก แนวโน้มทิศทางและปัจจัยที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

Rebore (2015, p. 50) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับโรงเรียนว่ามีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอ มีทักษะที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานที่ เวลา และมีขีดความสามารถในการทำงานที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Armstrong and Taylor (2017, p. 238) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างมาจากกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการสร้างความมั่นใจในด้านจำนวนของบุคลากร พร้อมด้วยทักษะต่างๆที่ถูกที่ถูกต้องเวลาเพื่อส่งมอบวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่พร้อมทั้งด้านคุณภาพและปริมาณเพื่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร

## 2) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

เดชา เดชะวิฒนไพศาล (2559, pp. 49-50) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1) การกำหนดพันธกิจขององค์กร เป็นกระบวนการทำความเข้าใจในพื้นฐานการดำเนินงาน นโยบาย วัตถุประสงค์ และความต้องการขององค์กร การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการศึกษาวิสัยทัศน์ระยะยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนแนวโน้มและความเคลื่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

2) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการ เชื่อมโยงหรือสามารถตอบโจทย์กลยุทธ์องค์กรให้มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ

3) การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน เป็นการพิจารณาโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน สำรองจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่จริง โดยจำแนกออกเป็นประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะงาน หน่วยงาน กลุ่มงาน อายุงาน อายุตัว ระดับการศึกษา ตลอดจนทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคลากรในขณะนั้นๆ ทั้งนี้สามารถนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาใช้ประกอบการพิจารณา

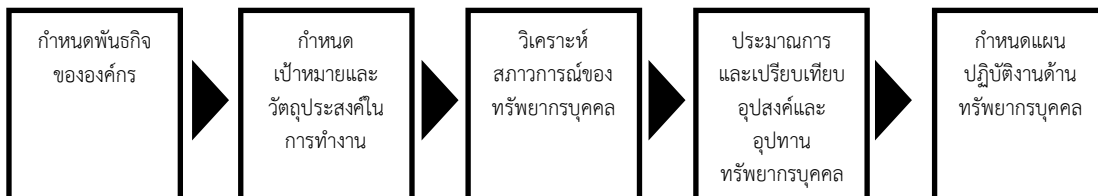
4) การประมาณการและเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรบุคคล เป็นการพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของบุคลากรที่องค์กรต้องการ รวมทั้งระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถ หรือสมรรถนะที่ต้องการในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้วิธีการประมาณความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

- 4.1) การพยากรณ์จากสมการพื้นฐาน
- 4.2) การเริ่มต้นวิเคราะห์จากข้อมูลปัจจุบัน (Zero Forecasting)
- 4.3) การวิเคราะห์จากล่างขึ้นบน (Bottom up Approach)
- 4.4) การใช้วิธีประมาณการทางสถิติ
- 4.5) การประมาณการจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
- 4.6) การประมาณการโดยวิเคราะห์มาตรฐานงาน
- 4.7) การประมาณการโดยวิเคราะห์งบประมาณ
- 4.8) การประมาณการโดยใช้แบบจำลอง (Simulation Method)

นอกจากนั้น วิธีการประมาณการอุปทานของทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้ 2 วิธี ดังนี้ 1) การประมาณอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร คือ การคาดคะเนและวิเคราะห์บุคลากรที่มีอยู่ในระบบ โดยการวิเคราะห์จากโครงสร้างกำลังคนขององค์กรและความเคลื่อนไหวด้านอัตรากำลัง และ 2) การประมาณอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ภายนอกองค์กร คือ การวิเคราะห์ตลาดแรงงาน แนวโน้มการเข้าสู่ตลาดแรงงานของบุคลากร การคาดคะเน กำลังคนที่มีอยู่ในตลาดแรงงาน อัตราการจบการศึกษา อัตราการว่างงาน อัตราการเกษียณอายุ เป็นต้น

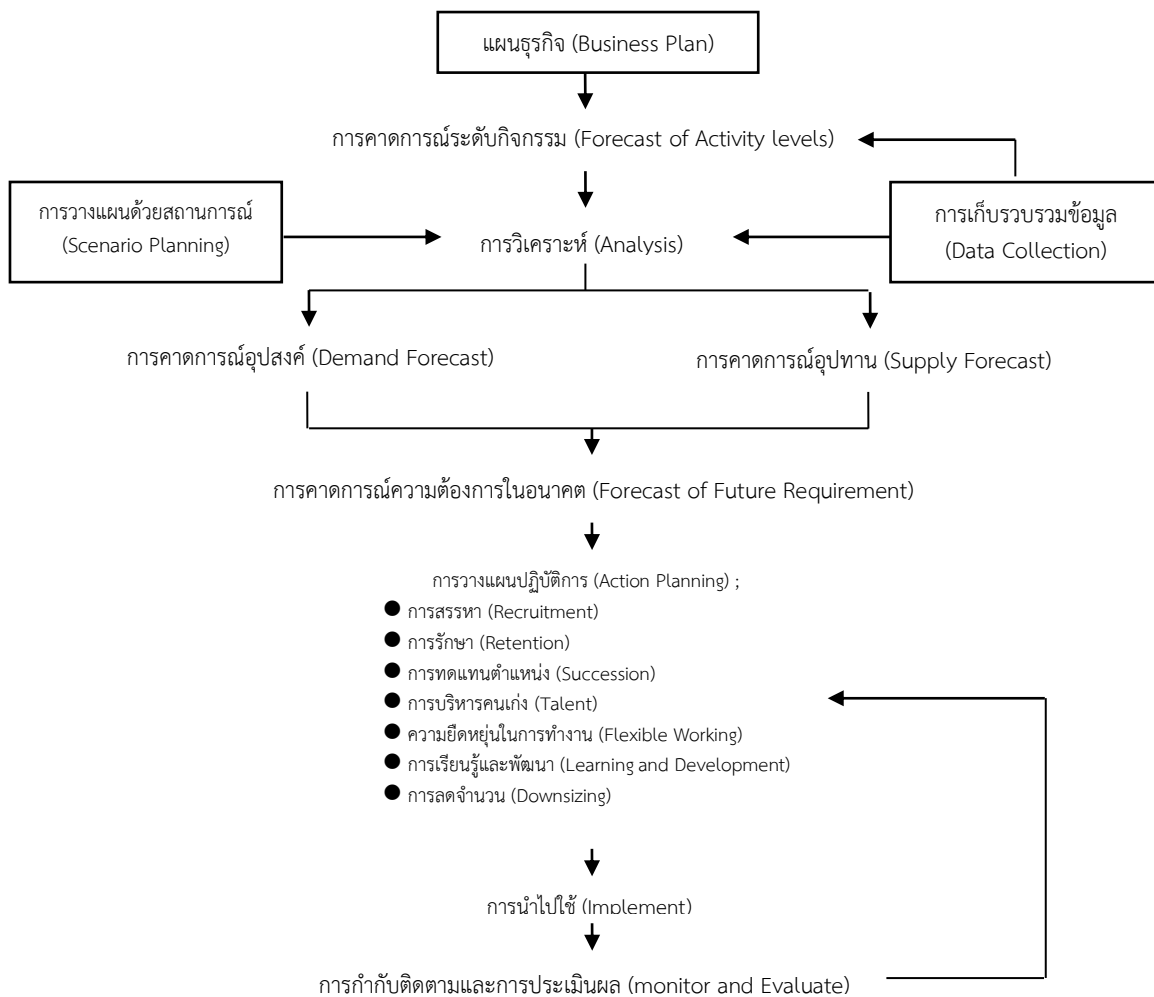
5) การกำหนดแผนปฏิบัติการ เป็นการกำหนดแผนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมพัฒนา นอกจากนี้ ในกรณีที่มีอุปทานมากกว่าอุปสงค์

องค์กรอาจต้องกำหนดมาตรการเพื่อลดจำนวนบุคลากรส่วนเกิน เช่น การเลิกจ้าง การลดเวลาในการทำงาน หรือต้องการลดค่าใช้จ่ายในระยะยาวองค์กรอาจพิจารณาจ้างเหมาจากภายนอก หรือการจ้างงานชั่วคราว เพื่อมาช่วยการดำเนินงานในภารกิจที่ไม่ใช่งานหลักขององค์กร



ภาพที่ 3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล  
ที่มา : เรียบเรียงโดย เตชะ เตชะวัฒน์ไพศาล (2559, p. 50)

Armstrong and Taylor (2017) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้



ภาพที่ 4 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา : Armstrong and Taylor (2017, pp. 239-240)

จากภาพดังกล่าว สามารถอธิบายรายละเอียด ได้ดังนี้

1) การวางแผนธุรกิจ (Business Planning) แผนธุรกิจเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมและขนาดของกิจกรรมที่องค์กรสนใจจะทำ

2) การคาดการณ์ระดับกิจกรรม (Forecast of Activity levels) เกิดจากการวางแผนธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่อาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น ด้านประชากร และแนวโน้มเชิงนโยบายและกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาครัฐบาล ข้อมูลจะถูกเก็บรวบรวมและวิเคราะห์เพื่อวัตถุประสงค์สำหรับการคาดการณ์ระดับกิจกรรม

3) การวางแผนด้วยสถานการณ์ (Scenario Planning) การวางแผนด้วยสถานการณ์หมายถึงการประเมินการเปลี่ยนแปลงและสิ่งแวดล้อมของธุรกิจที่ดูเหมือนว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ภาพลักษณ์องค์กรจะเกิดจากสิ่งที่จะต้องการขับเคลื่อนไปในอนาคตและการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้และอาจเกิดขึ้นในอนาคต

4) การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อาจเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ดังนี้

4.1) ข้อมูลเชิงคุณภาพจากปัจจัยภายใน (Qualitative internal data) เช่น ข้อมูลทางธุรกิจ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาด ระบบงานที่วางแผนไว้สำหรับอนาคต และการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรขององค์กร

4.2) ข้อมูลเชิงปริมาณจากปัจจัยภายใน (Quantitative internal data) คือ ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการหมุนเวียนของบุคลากร การขาด สติติจำนวนของบุคลากร ทักษะ และการตรวจสอบ เป็นต้น

4.3) ข้อมูลเชิงคุณภาพจากปัจจัยภายนอก (Qualitative external data) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยการวิเคราะห์จาก PESTLE ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบาย (Political) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยด้านสังคม (Social) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal) และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)

4.4) ข้อมูลเชิงปริมาณจากปัจจัยภายนอก (Quantitative external data) ได้แก่ ตลาดแรงงาน สติติแรงงาน ทักษะที่พร้อมใช้งาน

5) การวิเคราะห์ (Analysis) ขั้นตอนการวิเคราะห์เป็นการนำข้อมูลทั้งหมดมาจากแผนธุรกิจ การคาดการณ์กิจกรรม สถานการณ์ ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการคาดการณ์อุปสงค์และอุปทานด้านทรัพยากรมนุษย์

6) การคาดการณ์อุปสงค์ (Demand Forecast) เป็นกระบวนการในการประมาณค่าจำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคต รวมทั้ง ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากร โดยพื้นฐานของการคำนวณอุปสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์คือ งบประมาณประจำปี และแผนระยะยาว ที่อยู่ในรูปของระดับกิจกรรมสำหรับดำเนินการในหน้าที่ต่างๆและหน่วยงานย่อยภายในองค์กร วิธีการคาดการณ์จำนวนบุคลากรตามความต้องการสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

6.1) วิธีการตัดสินใจโดยผู้บริหาร (Managerial Judgment)

6.2) วิธีการวิเคราะห์แนวโน้มอัตราของบุคลากร (Ratio Trend Analysis)

6.3) เทคนิคการศึกษางาน (Work Study Techniques)

6.4) การคาดการณ์ทักษะและสมรรถนะที่ต้องการ (Forecasting Skills and Competency Requirement)

7) การคาดการณ์อุปทาน (Supply Forecast) เป็นการคาดการณ์จำนวนของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยครอบคลุมประเด็น ดังนี้

7.1) จำนวนของบุคลากรที่ถูกจ้างในด้านอาชีพ ทักษะ และศักยภาพ

7.2) ศักยภาพที่สูญเสียไปจากทรัพยากรที่มีอยู่ด้วยการลดจำนวนของบุคลากร (การหมุนเวียนของบุคลากร)

7.3) ศักยภาพที่เปลี่ยนแปลงไปยังทรัพยากรที่มีอยู่ผ่านการเลื่อนตำแหน่งภายใน

7.4) การเปลี่ยนแปลงไปยังโครงสร้างองค์กร แนวคิดใหม่ในการทำงาน (รวมถึงความยืดหยุ่นในการทำงาน) การเพิ่มขึ้นงานนอกเวลา และความแตกต่างของชั่วโมงการทำงาน

7.5) ผลกระทบที่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของผลผลิต

7.6) ทรัพยากรที่เก็บสำรองภายในองค์กร บุคลากรที่มีอยู่ และผลผลิตจากการบริหารคนเก่งหรือโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนา การวิเคราะห์ความต้องการภายนอกด้านบุคลากร เป็นการสำรวจตลาดแรงงานในท้องถิ่นเพื่อให้เข้าถึงการประมาณค่าตามความต้องการด้านบุคลากรให้พร้อมใช้งานในอนาคต

8) การคาดการณ์ ความต้องการในอนาคต (Forecast of Future Requirement) การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เป็นสิ่งจำเป็นในการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานที่จะให้ในการคาดการณ์และกำหนดปริมาณที่ขาดหรือเกินของบุคลากร

9) การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สร้างความมั่นใจด้านความต้องการในอนาคตที่เกิดจากกลยุทธ์ด้านทรัพยากรและข้อมูลที่เกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านอุปสงค์และอุปทาน อย่างไรก็ตามแผนปฏิบัติการควรเป็นแผนระยะสั้นที่มีความยืดหยุ่น กิจกรรมในแผนปฏิบัติการควรเริ่มจากการระบุถึงทรัพยากรภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนา หลังจากนั้นเป็นการระบุถึงแผนการสรรหา การรักษา การทดแทนตำแหน่ง การบริหารคนเก่ง การลดจำนวนของการลาออกของบุคลากร และการขาดงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน แหล่งทรัพยากรภายนอก การปรับปรุงผลผลิต การทบทวนบทบาทความรับผิดชอบ สำหรับโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาอาจเตรียมไว้สำหรับทักษะที่ต้องการในอนาคต ในบางครั้งการวางแผนสำหรับการลดจำนวนของบุคลากรก็เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งสามารถแก้ปัญหาโดยการยุติการสรรหาบุคลากร

10) การนำไปใช้ (Implement) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้จะก่อให้เกิดความท้าทาย วิธีการที่ยืดหยุ่นหมายถึงการตอบสนองอย่างรวดเร็วที่มีความจำเป็นในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สามารถหยั่งรู้ได้ในอนาคต

11) การกำกับติดตามและการประเมินผล (Monitors and Evaluate) เนื่องจากอาจมีเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงในการนำแผนปฏิบัติการไปใช้ที่อาจส่งผลต่อความไม่ราบรื่นในการใช้แผนปฏิบัติการ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด ประเมินผลกระทบและปรับปรุงให้ดีขึ้น

Rebore (2015, p. 50) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยทั่วไปเป็นกระบวนการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความเป็นไปได้ในการมีครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาสำหรับโรงเรียน การประเมินความต้องการทรัพยากรมนุษย์ มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1) คลังข้อมูลของบุคลากร (Human Resources Inventory) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เริ่มจากการพัฒนาโครงสร้างองค์กรที่เป็นตัวกำหนดสถานะของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เอกสารนี้บุคลากรจะเป็นผู้ให้ข้อมูล ทำการตรวจสอบโดยผู้บริหารและส่งให้กับกลุ่มบริหารงานบุคคล แต่ละแบบฟอร์มควรประกอบด้วย ชื่อ อายุ วันที่จ้างหรือบรรจุ เพศ ขอบข่ายงาน สถานที่ทำงาน การศึกษา การฝึกอบรม ทักษะและความสามารถพิเศษ ด้านการจัดการเรียนการสอน และประกาศนียบัตร

2) การคาดการณ์จำนวนการสมัครของนักเรียน (Enrollment Prediction) เป็นการคาดการณ์จำนวนนักเรียนที่คาดว่าจะเข้าเรียนในอีก 5-10 ปีข้างหน้า เนื่องจากสถาบันการศึกษาเป็นองค์กรแห่งการบริการ การคาดการณ์จำนวนการสมัครเรียนของผู้เรียนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หากโรงเรียนไม่พยายามที่คาดการณ์ถึงจำนวนที่ลดลงหรือเพิ่มขึ้นของนักเรียน ก็อาจจะพบกับสิ่งที่ไม่คาดคิด เช่นการมีนักเรียนครึ่งห้องแต่มีอัตราครูเกิน หรือการที่มีนักเรียนในห้องมากเกินไปแต่ครูขาดแคลน

3) การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Forecasting) ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลภูมิหลังกับแนวโน้มความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต การวิเคราะห์ข้อมูลความรับผิดชอบของครู ผู้บริหาร และบุคลากรช่วยให้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีความความสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อใช้สำหรับการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์

4) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Supply of Human Resources) โดยการจ้างบุคลากรใหม่ และการขดเชยรายตำแหน่งที่ขาด

5) การจับคู่ความต้องการเข้ากับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Matching Needs with Supply)

Castetter and Young (2000, pp. 42-73) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดความคาดหวังของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ค่านิยมและกลยุทธ์

ขั้นที่ 2 ประเมินปัจจัยแวดล้อมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขั้นที่ 3 พัฒนาแผนกลยุทธ์

ขั้นที่ 4 การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นที่ 5 การติดตาม ประเมินผล และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์

ขั้นที่ 6 การประเมินประสิทธิผลของความมุ่งหวังของกลยุทธ์

### 2.3.2 การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

#### 1) ความหมายของโครงสร้างองค์กร

เพียงเพ็ญ จิรัชัย (2550, p. 49) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึงสิ่งที่ถูกออกแบบไว้เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของงานที่เกิดจากการแบ่งงาน การจัดแผนงาน การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา และการมอบอำนาจ โดยเป็นสิ่งที่อธิบายถึงการจัดสรรงานและความรับผิดชอบของบุคคลและองค์กร หรือ เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ จำนวนลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา และช่วงการควบคุมของผู้บริหารแต่ละคน โดยโครงสร้างองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม และประสิทธิผลขององค์กร

ประไพ ธรรมรัช (2553, p. 44) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรคือกรอบแนวทางหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้

สีบสกุล นรินทรานุกร ณ อยุธยา อ่างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 132) กล่าวว่า การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นกระบวนการสำรวจและประเมินโครงสร้างและลักษณะงานที่มีอยู่เพื่อกำหนดให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

Daft (2004, p. 86) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรคือสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดขององค์กรที่ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการ จำนวนลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา ช่วงการควบคุมของผู้บริหารแต่ละคน กลุ่มบุคคล กลุ่มหน่วยงานที่อธิบายการจัดสรรงาน ความรับผิดชอบของหน่วยงานและบุคคล

Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jame, and Konopaske (2006, p. 394) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง รูปแบบงานของงานและกลุ่มคนในองค์กร

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง กรอบแนวทางที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างขอบข่ายงาน ลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา ขอบเขตการควบคุมของผู้บริหาร การรายงานที่เป็นทางการ การรวมหรือกระจายอำนาจ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมส่วนบุคคลของบุคลากร พฤติกรรมกลุ่ม และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

#### 2) รูปแบบโครงสร้างองค์กร

เพียงเพ็ญ จิรัชัย (2550, p. 49) ได้ทำการศึกษารูปแบบโครงสร้างองค์กรพบว่า โครงสร้างองค์กรมีรูปแบบ ดังนี้

1) โครงสร้างแบบแบ่งงานตามหน้าที่ (Functional Design) เป็นการจัดโครงสร้างการทำงานโดยการรวมอำนาจอยู่ที่ระดับสูงสุดขององค์กร มีการแบ่งงานตามลักษณะของงาน ทักษะ หรือความเชี่ยวชาญของงานที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน เหมาะกับการทำงานแบบผลิตที่ต้องการผลิตผลไม่กี่ย่างแต่ต้องการความเชี่ยวชาญในการทำงานแต่ละเรื่องสูง

2) โครงสร้างแบบสาขา (Divisional Design) เป็นการจัดโครงสร้างการทำงานที่มีการกระจายอำนาจในแนวตั้งอยู่ในวงจำกัด กิจกรรมการผลิตสินค้าและบริการอยู่ภายใต้อำนาจของหน่วยงานอย่างเบ็ดเสร็จ มีการกำหนดมาตรฐานผลผลิต มีระบบจัดการกลุ่มตลาด ระบบควบคุมผลงาน ผู้บริหารระดับกลางเป็นส่วนสำคัญขององค์กร



3) โครงสร้างแบบผสม (Hybrid Design) เป็นโครงสร้างที่มีทั้งหน่วยงานส่วนกลางที่แบ่งแยกหน้าที่โดยรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง และมีหน่วยงานลักษณะสาขาคำเนินงานภายใต้โครงสร้างของส่วนกลาง

4) โครงสร้างแบบเมตริกซ์ (Matrix Design) เป็นโครงสร้างที่ออกแบบตามการผลิตสินค้าและบริการ ที่มีการบูรณาการโครงสร้างแบบแบ่งแยกหน้าที่และแบบสาขาเพื่อการใช้งานพร้อมกันทำให้สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างสะดวก สามารถนำความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคของแต่ละฝ่ายมาใช้ร่วมกันได้อย่างเต็มที่

5) โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้นำระดับสูงเพียงคนเดียว เน้นการสั่งการและการนิเทศโดยตรง

6) โครงสร้างแบบราชการ เป็นโครงสร้างแบบพีรามิดที่เน้นการควบคุมโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว มีโครงสร้างสายบังคับบัญชาตายตัว มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานเหมาะสำหรับองค์กรที่มีเสถียรภาพสูง โดยมีการจัดลักษณะโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนี้

6.1) โครงสร้างราชการแบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy) เป็นโครงสร้างที่มีกระบวนการสร้างมาตรฐานการทำงานและการวางแผนการทำงาน มีความเป็นทางการ บุคลากรมีลักษณะความเชี่ยวชาญในการทำงานทั้งแนวตั้งและแนวนอน หน่วยปฏิบัติงานมีขนาดใหญ่ มีการกระจายอำนาจทั้งแนวตั้งและแนวนอนในวงจำกัด

6.2) โครงสร้างราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) เป็นโครงสร้างที่มีการวางมาตรฐานด้านทักษะ มีส่วนสำคัญอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ มีการฝึกอบรม บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการทำงานทั้งแนวตั้งและแนวนอน มีการกระจายอำนาจตามแนวตั้งและแนวนอน บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนแต่คงที่

6.3) โครงสร้างราชการแบบบริหารโดยผู้นำระดับสูง เป็นโครงสร้างที่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดสร้างทีมผู้บริหารประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดและหัวหน้างานต่างๆ โดยทำหน้าที่ตัดสินใจและแก้ปัญหาในระดับนโยบาย ซึ่งลักษณะการบริหารอาจเป็นแบบรวมอำนาจหรือมีส่วนร่วมก็ได้

6.4) โครงสร้างราชการแบบบริหารโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีการนำกลุ่มบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมาช่วยในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในกรณีมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการแข่งขันสูง โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการเพื่อนำมติของคณะกรรมการไปปฏิบัติและดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปด้วยดี

6.5) โครงสร้างราชการแบบทีมงานข้ามหน่วยงาน เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีการสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติระดับล่าง ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานเพื่อเข้าร่วมทีมในการทำงาน

7) โครงสร้างแบบคณะกรรมการเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นโครงสร้างงานแบบทีมงานที่มีการใช้ผู้ประสานงาน และการปฏิบัติงานต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน ส่วนสำคัญอยู่ที่คณะกรรมการบริหารที่มีหน้าที่สนับสนุนและแกนนำฝ่ายปฏิบัติ

8) โครงสร้างแบบทีมงาน เป็นโครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีมของโครงการ มีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ที่งานทำงานอย่างเต็มที่ มีการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม

9) โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure) เป็นโครงสร้างรูปแบบใหม่ที่ไม่มีชั้นของการบังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นสูง ควบคุมกลางการตลาดมากกว่ากระบวนการบริหาร อยู่บนพื้นฐานของการใช้สมรรถนะหลักขององค์กร ได้รับทรัพยากรจากพันธมิตรภายนอก และมีการจ้างเหมาบุคลากรภายนอกองค์กร

### 3) กระบวนการออกแบบโครงสร้างองค์กร

บรยองค์ โดจินดา (2542, p. 132) กล่าวว่า หลักการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีต้องประกอบด้วย การจัดสายบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม การจัดการติดต่อสื่อสารอย่างสะดวกและคล่องแคล่ว การจัดให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา การมีขอบเขตการควบคุมที่เหมาะสม การแบ่งงานและการคำนึงถึงลักษณะงานที่มีความเฉพาะ การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ การมอบอำนาจอย่างเหมาะสม

เพียงเพ็ญ จิรัชัย (2550, p. 60) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดของการจัดโครงสร้างองค์กรจากนักวิชาการ อาทิ Gibson (2000); Hall (2000); อุทัย บุญประเสริฐ (2546); ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546) พบว่า การออกแบบโครงสร้างที่บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลนั้น มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและปัจจัยอื่นๆ โดยเป็นผลจากการตัดสินใจทางการบริหารเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญขององค์กร ได้แก่ การแบ่งงาน การจัดแผนงาน ขนาดของแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ โดยมีหลักการจัดโครงสร้างองค์กร

Hoy and Miskel (2005, p. 83) ได้กล่าวถึงรูปแบบการจัดโครงสร้างระบบราชการของ Max Weber หรือ Weberian model of Bureaucracy ว่าการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรมี 5 ประการสำคัญ ดังนี้

- 1) การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง
- 2) การทำงานโดยไม่มีถือตัวบุคคลเป็นหลัก
- 3) การกำหนดชั้นของการบังคับบัญชา
- 4) การกำหนดระเบียบข้อบังคับในการทำงาน
- 5) การคัดเลือกบุคคลตามความรู้ความสามารถและมีการพัฒนาวิชาชีพ

### 2.3.3 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

#### 1) ความหมายของการวิเคราะห์งาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553 , p. 1) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ ลักษณะงานและผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการคาดหวังจากการทำงาน เพื่อนำเสนอเนื้อหาสาระของงานอย่างถูกต้องชัดเจน

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, p. 29) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการพิจารณา ทบทวน จำแนก แยกแยะ ประเมินผล และจัดข้อมูลต่างเกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการทำงาน และด้านผลลัพธ์ รวมทั้งความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกันในองค์กร เพื่อจะได้กำหนดคุณลักษณะของงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และขอบเขต

สำหรับการทำงาน รวมทั้ง การวิเคราะห์ถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานว่าควรเป็นอย่างไรจึงจะทำงานนั้นๆได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ่างถึงใน สุภัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 133) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน วิเคราะห์และจัดกลุ่มงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้รู้งานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นประกอบไปด้วยลักษณะงาน หน้าที่หรือกิจกรรมแบบใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและกำหนดคุณสมบัติ

Byars and Rue (2006, p. 64) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดและรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับธรรมชาติของลักษณะเฉพาะงาน เป็นสิ่งที่ใช้ในการกำหนดภาระงาน รวมถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความสามารถรับผิดชอบที่จำเป็นต่อการทำให้งานประสบความสำเร็จ

French (2007, p. 161) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานคือระบบพิสูจน์เนื้องาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ วิธีการปฏิบัติ คุณสมบัติที่จำเป็น รวมทั้งความรับผิดชอบต่อการทำงาน

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) หมายถึง กระบวนการในการพิสูจน์ภาพรวมของงานอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ การดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการจัดกลุ่มงาน กำหนดขอบข่ายงาน กำหนดความรับผิดชอบ จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน และกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในงาน

## 2) กระบวนการวิเคราะห์งาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553 , p. 11) กล่าวถึงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งาน ได้แก่ การสังเกต การปฏิบัติงานจริง การสัมภาษณ์ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ การจดบันทึกรายวัน การทบทวนข้อมูลภูมิหลัง การออกแบบสอบถาม ได้แก่ Position Analysis Questionnaire (PAQ), Job Description (JD), Work Description Questionnaire (WDQ), Management Position Description Questionnaire (MPDQ), Job Classification Questionnaire (JCQ) เป็นต้น

เดชา เดชะวิวัฒนไพศาล (2559, p. 32) กล่าวว่ากระบวนการวิเคราะห์งานมีดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตงาน คือการกำหนดแนวทางและขอบเขตการวิเคราะห์ให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีระบบ

2) การกำหนดแหล่งข้อมูลและออกแบบวิธีการ คือการกำหนดวิธีการขั้นตอนและแหล่งข้อมูลที่จะใช้ ซึ่งวิธีการรวบรวมข้อมูลทำได้โดย การสังเกต การสัมภาษณ์รายบุคคล การสัมภาษณ์กลุ่ม การสอบถาม การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การจดบันทึกประจำวัน การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ เป็นต้น

3) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล คือการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สังเคราะห์และแปรผลข้อมูล

4) การจัดทำข้อมูลสารสนเทศของงาน คือการจัดข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับความต้องการใช้งาน

5) การตรวจสอบข้อมูล คือการนำข้อมูลไปให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจและความครบถ้วนของข้อมูล

6) การทบทวนและปรับปรุง คือการปรับปรุงข้อมูลให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความทันสมัย

Byars and Rue (2006, p. 64) กล่าวว่า วิธีการวิเคราะห์งานสามารถทำได้ดังนี้

1) การสังเกต (Observe) เป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่ง่ายและตรงไปตรงมาสามารถใช้วิธีการนี้วิธีการเดียวหรือใช้ร่วมกับวิธีการอื่นก็ได้ วิธีการที่นิยมใช้ก็คือ การสังเกตความเคลื่อนไหวของพนักงาน (Motion Study หรือ Methods Design) และการสังเกตเวลาปฏิบัติงานของบุคลากร (Time Study หรือ Work Measure)

2) การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีการที่ต้องการให้ผู้วิเคราะห์งานพบกับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

3) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยทั่วไปอาจมีทั้งคำถามปลายปิดและปลายเปิด โดยทั่วไปมักจะใช้แบบสอบถามวิเคราะห์ตำแหน่ง (Position Analysis Questionnaire: PAQ) และ แบบสอบถามการบริหารจัดการตำแหน่ง (Management Position Description Questionnaire: MPDQ)

4) การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Functional Job Analysis) เป็นการรวบรวมรายละเอียดของงานเพื่อนำมาวิเคราะห์และจัดระดับของข้อมูล สำหรับอธิบายปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล บุคคล และสิ่งต่างๆ นอกจากนั้นยังมีการใช้เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ (Occupational Information Network: ONET)

### 2.3.4 การออกแบบงาน (Job Design)

#### 1) ความหมายของการออกแบบงาน

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, p. 37) กล่าวว่า การออกแบบงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยบ่งชี้ถึงลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องการ โดยการพิจารณาถึงระบบงานทั้งระบบทั้งด้านสภาพแวดล้อม และพฤติกรรมเพื่อให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านการเพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพการทำงาน

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ่างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 133) กล่าวว่า การออกแบบงานเป็นกระบวนการเพื่อกำหนดลักษณะของงาน บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบสำหรับหน่วยงานหรือตำแหน่งงาน รวมถึงความเชื่อมโยงกันของงานแต่ละตำแหน่งเพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนการทำงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

Byars and Rue (2006, p. 64) กล่าวว่า การออกแบบงานเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างของงานและกำหนดลักษณะเฉพาะของกิจกรรมการทำงานระดับบุคคล หรือระดับกลุ่ม เพื่อบรรลุความสำเร็จและจุดประสงค์ขององค์กร การออกแบบงานมีคำถามสำคัญที่ใช้เป็น

พื้นฐานในการออกแบบ เช่น งานนี้จะสำเร็จได้อย่างไร ใครจะเป็นผู้ทำงานนี้ให้สำเร็จ และงานนี้จะสำเร็จได้ที่ไหน

French (2007, p. 161) กล่าวว่า การออกแบบงาน เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะเฉพาะและความรับผิดชอบของงาน สำหรับการถือปฏิบัติโดยบุคลากรแต่ละคนหรือทีม

Armstrong and Taylor (2017, p. 162) กล่าวว่า การออกแบบงานคือการออกแบบระบบงานและสภาพแวดล้อมของการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและผลิตภาพขององค์กร และสร้างความมั่นใจว่าองค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่ดี นำมาซึ่งสุขภาวะที่ดี มีความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร

สรุปได้ว่า การออกแบบงาน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดโครงสร้างงาน ลักษณะเฉพาะของงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน สำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มบริหารงาน และระดับองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและผลิตภาพของการทำงานให้เป็นที่น่าพอใจ บุคลากรมีสุขภาวะ มีความปลอดภัย และมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี

## 2) กระบวนการออกแบบงาน

Byars and Rue (2006, p. 73) กล่าวว่า กระบวนการออกแบบงานสามารถแบ่งออกได้ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การระบุงานออกเป็นงานๆ่างานที่ต้องทำมีความแตกต่างกันอย่างไร

ระยะที่ 2 การระบุวิธีการทำงานของแต่ละงานว่าจะสำเร็จได้อย่างไร

ระยะที่ 3 จัดกลุ่มงานตามลักษณะเฉพาะและความแตกต่างเพื่อรวมเป็นงานขององค์กร

โดยที่ระยะที่ 1 และ 3 เป็นการระบุรายละเอียดของงาน ในขณะที่ระยะที่ 2 แสดงให้เห็นถึงวิธีการดำเนินงาน โดยทั่วไปเป้าหมายของการออกแบบงานคือการพัฒนาการงานให้ตรงกับความต้องการขององค์กร เทคโนโลยี ที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร และความต้องการรายบุคคลของผู้ปฏิบัติ

Armstrong and Taylor (2017, p. 162) กล่าวว่า กระบวนการออกแบบงานต้องเริ่มจากการวิเคราะห์งาน วิธีการออกแบบงานสามารถใช้โมเดลลักษณะงานเป็นฐาน (Job Characteristic Model) ดังนี้

1. กำหนดความหลากหลายของทักษะการทำงานโดยให้ออกาสบุคลากรได้ทำงานที่หลากหลายด้วยการนำงานมารวมกัน

2. กำหนดลักษณะเฉพาะของงานโดยการจัดกลุ่มงานเพื่อสร้างเป็นธรรมชาติหน่วยการทำงาน

3. กำหนดความสำคัญของงานเพื่อสร้างเป็นธรรมชาติของหน่วยการทำงาน และให้ข้อมูลบุคลากรถึงความสำคัญของงานที่ทำ

4. กำหนดการปกครองตนเองโดยให้บุคลากรรับผิดชอบและกำหนดระบบงานเอง

5. ให้ข้อมูลย้อนกลับโดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเปิดช่องทางการให้ข้อมูลย้อนกลับที่หลากหลาย

### 2.3.5 การบรรยายลักษณะของงาน (Job Description)

#### 1) ความหมายของคำบรรยายลักษณะงาน

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ้างถึงใน สุภัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 133) กล่าวว่า คำบรรยายลักษณะงานเป็นเอกสารที่อธิบายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตในการปฏิบัติงานของตำแหน่งที่ระบุถึง ซึ่งเป็นการสรุปประเด็นหน้าที่ความรับผิดชอบตามข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ออกแบบงานและโครงสร้างองค์กร รายละเอียดของคำบรรยายลักษณะงานประกอบไปด้วย ชื่อตำแหน่ง หน้าที่โดยย่อ ระดับชั้นของตำแหน่ง สายการบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก สมรรถนะและทักษะที่ต้องการสำหรับตำแหน่ง คุณสมบัติเฉพาะประจำตำแหน่ง เป็นต้น

French (2007, p. 161) กล่าวว่า คำบรรยายลักษณะงาน หรือบางที่เรียกว่า คำบรรยายตำแหน่งงาน (Position Description) เป็นการเขียนสรุปข้อมูลพื้นฐานของงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยทั่วไป

Byars and Rue (2006, p. 66) กล่าวว่า คำบรรยายลักษณะงานคือการเขียนสรุปเกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติและสิ่งทำงานต้องการ

สรุปได้ว่า คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หมายถึง การเขียนบรรยายข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะและความรับผิดชอบของงาน

#### 2) กระบวนการในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553a, pp. 7-14) กล่าวว่า กระบวนการในการเขียนแบบบรรยายลักษณะงาน สามารถแบ่งได้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนงาน
- ขั้นตอนที่ 2 การเก็บข้อมูลทิศทางการบริหารงานบุคคล
- ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูลยุทธศาสตร์และภารกิจของหน่วยงาน
- ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดจำนวนตำแหน่งงานที่ต้องเขียนทั้งหมด
- ขั้นตอนที่ 5 การเก็บข้อมูลจากการทำงานจริง
- ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน
- ขั้นตอนที่ 7 การยืนยันแบบบรรยายลักษณะงาน

### 2.3.6 การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ (Job Specification)

#### 1) ความหมายของการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ้างถึงใน สุภัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 133) กล่าวว่า การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะเป็นการกำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติเฉพาะและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน ข้อมูลดังกล่าวจะใช้ในการสรรหาคัดเลือกผู้สมัครตามความต้องการและความเหมาะสม

Byars and Rue (2006, p. 66) กล่าวว่า การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะเป็นการบรรยายเกี่ยวกับสมรรถนะ การศึกษา ประสบการณ์ คุณสมบัติ ตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่อกระบวนการทำงานเพื่อผลการดำเนินงานที่สำเร็จ

French (2007, p. 177) กล่าวว่า การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะเป็นการกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน

สรุปได้ว่า การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ (Job Specification) เป็นการระบุคุณสมบัติประจำตำแหน่งงาน อาจประกอบด้วย คุณสมบัติ ประสบการณ์ สมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ

### 2.3.7 การสรรหา (Recruitment)

#### 1) ความหมายของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, p. 64) กล่าวว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการค้นหาและจงใจผู้ที่มีศักยภาพมาสมัครงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร โดยการประชาสัมพันธ์แจ้งให้ผู้ที่สนใจทราบเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือสมรรถนะ รวมถึงความก้าวหน้าอันพึงได้จากองค์กร สำหรับตำแหน่งที่ต้องการในปัจจุบันและอนาคต เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานขององค์กรให้มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

สีบสกุล นรินทรานุกร ณ อยุธยา อ่างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 135) กล่าวว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถและศักยภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกในตำแหน่งงาน การสรรหาอาจจะกระทำได้จากบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร อาจดำเนินการด้วยตนเองหรือดำเนินการผ่านตัวแทนการสรรหา

Byars and Rue (2006, p. 111) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง การค้นหา และการดึงดูดความสนใจกลุ่มคนที่มีคุณสมบัติในการแข่งขันที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง

Castetter and Young (2000, p. 110) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กิจกรรมที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อทราบจำนวนผู้สมัคร ความหลากหลายของผู้สมัคร และคุณภาพของบุคคลที่ต้องการเพื่อนำมาปฏิบัติงานในระบบของโรงเรียน

Armstrong and Taylor (2017, p. 248) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการค้นหาและกระตุ้นความสนใจบุคคลที่องค์กรต้องการ

สรุปได้ว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาและจงใจบุคคลที่มีศักยภาพและคุณสมบัติที่เหมาะสม ทั้งจากภายในหรือภายนอกองค์กรให้มาสมัครงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครโดยสามารถดำเนินการด้วยตนเองหรือดำเนินการผ่านตัวแทนการสรรหา

#### 2) กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, pp. 64-66) ได้นำเสนอกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือ การวางแผนความต้องการด้าน ประเภท ของบุคลากร จำนวน ทักษะ ความรู้ความสามารถ หรือสมรรถนะที่สำคัญ รวมทั้งระยะเวลาที่ต้องการ เพื่อนำมากำหนดจำนวนตำแหน่ง คุณสมบัติ ลักษณะงาน และหน้าที่รับผิดชอบของงาน

2) การกำหนดความต้องการของหน่วยงาน คือ การระบุความประสงค์และสาเหตุในการขอจ้างบุคลากรรวม ทั้งความสอดคล้องของการว่าจ้างบุคลากรในแต่ละตำแหน่งตามความต้องการของหน่วยงานในองค์กรกับและแผนกลยุทธ์และแผนทรัพยากรบุคคล

3) การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร คือ การระบุตำแหน่งงานที่ต้องการตามแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์และความต้องการของหน่วยงาน

4) การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน คือ การรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน คำบรรยายลักษณะงาน และข้อกำหนดของคุณสมบัติเฉพาะของงาน

5) การพิจารณาข้อคิดเห็นของผู้บริหาร คือ การนำข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ

6) การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรเกี่ยวกับงาน คือ การนำผลจากการวิเคราะห์งาน คำบรรยายลักษณะงาน ข้อกำหนดของคุณสมบัติเฉพาะของงาน และผลการพิจารณาจากผู้บริหารมากำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครให้ตรงกับความต้องการมากที่สุด

7) การกำหนดวิธีการสรรหา คือ การกำหนดแหล่งของการสรรหาและวิธีการสรรหาทั้งจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร รวมทั้งวิธีการสรรหาจากภายในหรือภายนอกองค์กร

8) การพิจารณาทางเลือกอื่น คือ การพิจารณาทางเลือกอื่นเช่น การให้บุคลากรทำงานล่วงเวลา (Overtime) การจ้างงานชั่วคราว (Temporaly Employment) การขอยืมหรือเช่าทรัพยากรมนุษย์จากที่อื่น (Employee Leasing) การจ้างจากผู้รับเหมาช่วงงาน (Outsourcing) การใช้ผู้รับเหมาอิสระ (Independent Contractor หรือ Freelancer) มาทำงานทดแทนในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

9) การดำเนินการสรรหา คือ การดำเนินการสรรหาและจงใจให้บุคคลที่มีคุณสมบัติมาสมัครงานตามแผนที่วางไว้

10) การประเมินผล คือ การตรวจสอบว่าองค์กรได้ผู้สมัครมาครบตามจำนวนที่ต้องการหรือไม่ ทั้งนี้อาจมีการปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Seyfarth (2008, pp. 14-18) ได้นำเสนอกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1) การระบุความต้องการ (Determining Need) คือ การกำหนดจำนวนครูและบุคลากรที่ต้องการจ้างก่อนเปิดภาคเรียน โดยการคำนวณจำนวนนักเรียนจากการรับสมัคร และอัตราการคงอยู่ของครูและบุคลากรจากปีที่ผ่านมา

2) การวางแผนการรับสมัครนักเรียน (Projecting School Enrollment) คือ การคาดการณ์จำนวนการรับสมัครนักเรียนในอนาคต และการสรรหา ว่าจ้าง ครูและบุคลากรที่ต้องการเป็นบุคลากรของโรงเรียนในระยะยาวโดยการคำนวณอัตราการเกิดของนักเรียน

3) การคำนวณอัตราการคงอยู่ของนักเรียนที่เกิดในช่วงปีเดียวกัน (Cohort Survival Method)

4) การจัดทำแผนอัตราการเข้าเรียนของนักเรียนในชั้นปีแรก (Projecting First-Grade Enrollment) โดยการคำนวณอัตราการเกิดของนักเรียนในอนาคต การกำหนดจำนวนเด็กที่เกิดในปีเดียวกัน การคำนวณหาปีที่ต้องเข้าเรียนในชั้นเรียนแรก การหาอัตราการคงอยู่ และการหาอัตราส่วนการรับสมัคร ล่วงหน้า 5 ปี

5) การคำนวณอัตราการคงอยู่ของนักเรียน (Retention Ratios)

6) การจัดสรรปันส่วนส่วนบุคลากร (Staff Allocations)



### 2.3.8 การคัดเลือก (Selection)

#### 1) ความหมายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, pp. 64-66) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาและตัดสินใจว่าจ้างผู้ใดที่เหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์กร

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ่างถึงโน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 135) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาตัดสินใจเพื่อเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับความต้องการของตำแหน่งและวัฒนธรรมองค์กร การคัดเลือกอาจประกอบด้วยขั้นตอนและการใช้เครื่องมือที่หลากหลายเพื่อให้ได้ข้อมูลจริงสำหรับการตัดสินใจ

Castetter and Young (2000, p. 122) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง การเติมเต็มอัตราว่างด้วยบุคคลที่ผ่านระบบคัดกรองคุณสมบัติและแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในงานสามารถอยู่ในระบบงาน เป็นผู้สร้างงานที่มีประสิทธิผล และมีแรงจูงใจในการทำงานที่เพียงพอ

Byars and Rue (2006, p. 135) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการเลือกผู้สมัครจากผู้เข้าแข่งขันทั้งหมดที่มีอยู่ที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของงาน

Armstrong and Taylor (2017, p. 248) Armstrong and Taylor (2017) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือกผู้สมัครหรือผู้เข้าแข่งขันเข้าทำงาน

สรุปได้ว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาตัดสินใจเพื่อเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับความต้องการของตำแหน่งและวัฒนธรรมองค์กร

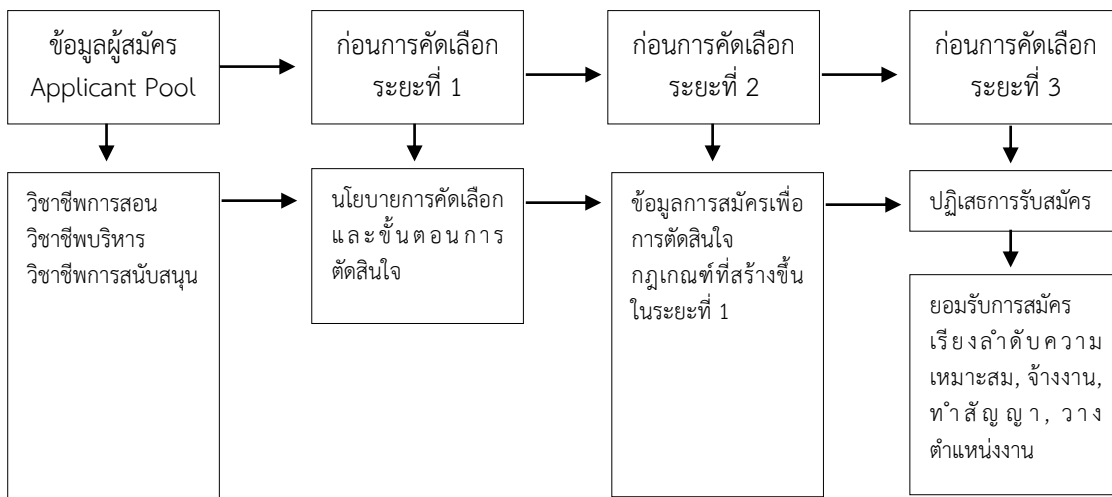
#### 2) กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, pp. 64-66) ได้เสนอกระบวนการในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) การต้อนรับผู้สมัคร
- 2) การสัมภาษณ์ก่อนการสอบเบื้องต้น
- 3) การกรอกข้อมูลเพื่อปฏิบัติงาน
- 4) การทดสอบเพื่อการจ้างงาน
- 5) การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน
- 6) การตรวจสอบประวัติและจดหมายรับรอง
- 7) การตรวจสอบสุขภาพร่างกาย
- 8) การตัดสินใจจ้างงานหรือปฏิเสธการจ้าง

Castetter and Young (2000, p. 122) ได้นำเสนอกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มจากการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครทั้งสายการสอน สายบริหารและสายสนับสนุน และการแบ่งการคัดเลือกออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ก่อนการคัดเลือกระยะ ที่ 1 คือการกำหนดนโยบายการคัดเลือกและขั้นตอนการตัดสินใจ ก่อนการคัดเลือกระยะ ที่ 2 คือการพิจารณาข้อมูลการสมัครเพื่อการตัดสินใจโดยเปรียบเทียบกับกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นในระยะที่ 1 และก่อนการ

คัดเลือกระยะ ที่ 3 คือการปฏิเสธการรับสมัคร หรือยอมรับการสมัครโดยการเรียงลำดับความเหมาะสม, จ้างงาน, ทำสัญญา, วางตำแหน่งงาน ดังนี้



ภาพที่ 5 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา: Castetter and Young (2000, p. 122)

Byars and Rue (2006, p. 135) ได้นำเสนอกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) การกรอกใบสมัครงาน (Employment Application Form)
- 2) การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)
- 3) การทดสอบอย่างเป็นทางการ (Formal Testing) เช่น การทดสอบความถนัด ทดสอบการปฏิบัติ ทดสอบความรู้ ทดสอบสมรรถนะ ทดสอบความสนใจ ทดสอบลักษณะส่วนตัว ทดสอบโดยเครื่องจับเท็จ หรือการเขียนเรียงความ
- 4) การสัมภาษณ์ซ้ำ หรือ ติดตามการสัมภาษณ์ (Second or Follow up interview)
- 5) การตรวจสอบกับแหล่งอ้างอิงหรือบุคคลอ้างอิง (Reference Checking)
- 6) การทดสอบสุขภาพ (Physical Examination)
- 7) การตัดสินใจคัดเลือกครั้งสุดท้าย (Making the final Selection Decision)

Armstrong and Taylor (2017, p. 248) ได้นำเสนอกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากร ดังนี้

- 1) การระบุความต้องการ (Defining Requirements) คือ การกำหนดคุณสมบัติและลักษณะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง
- 2) การจูงใจผู้สมัคร (Attracting Candidates) คือ การจูงใจผู้สมัครด้วยวิธีการและช่องทางต่างๆ ให้มีจำนวนที่มากพอต่อการคัดเลือก

3) กลั่นกรองใบสมัคร (Sifting Applications) คือการคัดกรองและเรียงลำดับ บุคลากรที่มีคุณสมบัติเพื่อเข้ารับการสัมภาษณ์

4) การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นการดึงข้อมูลจากผู้สมัครเพื่อใช้ในการ คัดการณ์ความสามารถในการทำงานในอนาคตและเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือก

5) การทดสอบ (Testing)

6) การประเมินผล (Assessting Candidates)

7) การขอแหล่งอ้างอิงหรือบุคคลอ้างอิง (Obtaining Refference)

8) การตรวจสอบใบสมัคร (Checking Application)

9) การจ้างงาน (Offering Employment)

10) การติดตามผล (Followig up)

### 2.3.9 การบรรจุแต่งตั้ง (Appointment)

การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นไปตามระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 1 พ.ศ. 2551 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2553 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2562 หมวด 4 การบรรจุแต่งตั้ง ตามมาตรา 54 กำหนดให้การบรรจุตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้บรรจุแต่งตั้งตามลำดับของผู้ สอบแข่งขันได้ในบัญชีของผู้สอบแข่งขัน

นอกจากนั้น ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (ค.ส.ช.) ที่ 19/2560 เรื่องการปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ สั่ง ณ วันที่ 3 เมษายน 2560 ที่ได้ประกาศลงในราชกิจจานุเสกษา ข้อ 13 บัญญัติให้ การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดหรือกรุงเทพมหานครตามมาตรา 53 (3) และ (4) แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ให้ ศึกษาธิการจังหวัดโดยความเห็นชอบของ กศจ.เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ดังนี้

1. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ ให้ เลขาธิการคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กพฐ.) สั่งบรรจุแต่งตั้ง โดยให้คณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เป็นผู้อนุมัติ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการนำเสนอ นายกรัฐมนตรี และนายกรัฐมนตรีนำความกราบทูลพระมหากษัตริย์โปรดเกล้าฯแต่งตั้ง

2. ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ให้ เลขาธิการคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กพฐ.) สั่งบรรจุแต่งตั้ง โดยให้คณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เป็นผู้อนุมัติ

3. ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ศึกษาพิเศษ หรือ ตำแหน่งที่เรียกอย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือตำแหน่งของข้าราชการที่ ก.ค.ศ. นำมาใช้ กำหนดให้เป็นตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ศึกษาธิการจังหวัด (ศจจ.) สั่งบรรจุ แต่งตั้งโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.)

4. ครูผู้ช่วย ครู ครูชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษ ครูเชี่ยวชาญ และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา ให้ศึกษาธิการจังหวัด (ศจ.) ส่งบรรจุแต่งตั้งโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.)

### 2.3.10 การรักษาบุคลากร (Retention)

Armstrong and Taylor (2017, p. 288) กล่าวว่า บุคลากรจะมีความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรถ้าบุคลากรเหล่านั้นรู้สึกว่ามีคุณค่า การวางแผนการรักษาบุคลากรสามารถทำได้ดังนี้

1. การเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่หรือการลาออกของบุคลากร ซึ่งปัจจัยต่างๆ ได้แก่

1.1 ภาพลักษณ์ขององค์กร หรือ แบรินด์ขององค์กร (Company Image/ Employer Brand)

1.2 คุณค่าทางข้อเสนอของบุคลากร (the employee value Proposition) คือสิ่งที่บุคลากรเสนอในรูปแบบข้อกำหนดหรือเงื่อนไขของการจ้าง หรือสิ่งที่เรียกว่าคุณภาพชีวิต)

1.3 ประสิทธิผลของการสรรหา คัดเลือก และการมอบหมายงาน (การใช้คนให้ตรงกับงาน)

1.4 ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน

1.5 ปัจจัยทางสังคม เช่น การอยู่อย่างอิสระ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

1.6 โอกาสในการเรียนรู้และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

1.7 ผลปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับ และรางวัล

2. กลยุทธ์พื้นฐานของการรักษาบุคลากร

2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของอัตราการคงอยู่ของบุคลากร (Risk of Leaving Analysis) สามารถใช้บอกจำนวนความเสี่ยงของการสูญเสียบุคลากรที่สำคัญ โดยการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้น ความรุนแรงของผลกระทบที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ความยากง่ายที่จะหาตำแหน่งทดแทน และการทดแทนด้านค่าใช้จ่าย

2.2 พื้นที่สำหรับการแสดงออก (Area for Action) ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ของความเสี่ยงและเหตุผลของการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ การตอบสนองที่อาจเกิดขึ้น มีดังนี้

2.2.1 การแสดงออกถึงคุณค่าขององค์กรและถ่ายทอดไปสู่บุคลากรอย่างแท้จริงไม่ใช่เพียงคำพูด

2.2.2 สร้างความมั่นใจว่ากระบวนการคัดเลือกและสนับสนุนบุคลากรสอดคล้องกับขีดความสามารถและความต้องการของบุคลากรรายบุคคล รวมทั้งงานที่บุคลากรต้องทำ เนื่องจากการลาออกที่รวดเร็วอาจเกิดจากการคัดเลือกและการตัดสินใจสนับสนุนบุคลากรแบบมั่วๆ

2.3 ออกแบบงานให้ท้าทายต่อทักษะที่หลากหลาย ความสำคัญของงาน การปกครองตนเอง การควบคุมการทำงาน และผลสะท้อนกลับ สร้างความมั่นใจให้บุคลากรว่าเป็นสิ่งที่เรียนรู้เพื่อความเติบโต จะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรอยู่กับองค์กรได้นานขึ้นหากทำให้มีความเชื่อได้ว่างานที่เขามีส่วนในการเพิ่มทักษะและเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ

2.4 ลดความสูญเสียของบุคลากรที่ไม่สามารถปรับตัวกับงานใหม่โดยใช้การทดลองงานด้วยการพัฒนาที่เหมาะสมและสนับสนุนบุคลากรในขณะที่ทำงาน

2.5 จัดการกับสภาพที่ไร้การแข่งขัน ความไม่เสมอภาค ความไม่ยุติธรรมของระบบการจ่ายค่าตอบแทน

2.6 กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคมภายในองค์กร

2.7 การพัฒนาความสมดุลระหว่างชีวิตการและการทำงานของบุคลากรโดยการพัฒนา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับความยืดหยุ่นในการทำงานที่เชื่อมโยงกับความจำเป็นของบุคลากรที่นอกเหนือจากการทำงาน

2.8 กำจัดสถานะที่ไม่พึงประสงค์และเงื่อนไขในการทำงานที่บีบบังคับหรือสร้างความเครียดให้กับบุคลากรเท่าที่จะทำได้

2.9 เลือกรูปแบบ และฝึกผู้บริหารและทีมผู้นำให้มีความภาคภูมิใจกับการสร้างสนับสนุนเชิงบวกที่จะช่วยให้สามารถพัฒนาการรักษาบุคลากรไว้ได้ โดยวิธีการที่ผู้บริหารใช้นำทีมงาน โดยสร้างการตระหนักในใจของทุกคนว่า บุคลากรลาออกเพราะผู้บริหารมากกว่าการลาออกเพราะองค์กร

2.10 ปรับปรุงวิธีการให้คำแนะนำด้านปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร

2.11 ตั้งใจฟังสื่อสารกับบุคลากรอย่างใกล้ชิดเพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นและย้ำในจุดที่ควรปรับปรุงพัฒนาตามเงื่อนไขของการจ้างงานโดยใช้ทุกรูปแบบของช่องทางการสื่อสารรวมทั้งสื่อสังคมออนไลน์

2.12 รับประกันว่ามีมีการใช้นโยบายสำหรับการควบคุมการกลั่นแกล้งและล่วงละเมิดในองค์กร

นอกจากนี้ มีขั้นตอนที่สำคัญในการรักษาบุคลากรที่เป็นที่นิยม ดังนี้

1. การปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทนสามารถเพิ่มอัตราการคงอยู่ของบุคลากรได้ ร้อยละ 50

2. การเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาสามารถเพิ่มอัตราการคงอยู่ของบุคลากรได้ร้อยละ 49

3. การปรับปรุงทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้บริหารสามารถเพิ่มอัตราการคงอยู่ของบุคลากรได้ร้อยละ 45

4. การปรับปรุงเทคนิคการคัดเลือกบุคลากรสามารถเพิ่มอัตราการคงอยู่ของบุคลากรได้ร้อยละ 40

5. การปรับปรุงกระบวนการทดลองงานสามารถเพิ่มอัตราการคงอยู่ของบุคลากรได้ร้อยละ 39

6. การปรับปรุงการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรสามารถเพิ่มอัตราการคงอยู่ของบุคลากรได้ร้อยละ 38

### 2.3.11 การพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development)

#### 1) ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2559, p. 132) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร ทั้งด้านความคิด ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญและพฤติกรรม รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรมีอุปนิสัย เจตคติ สำคัญที่รับผิดชอบและมีขวัญกำลังใจที่ดีต่อการทำงาน อันส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ่างถึงใน สุภัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 139) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการพัฒนา ส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม สมรรถนะ และทักษะที่เหมาะสมตามความต้องการของงานในแต่ละตำแหน่งหรือความต้องการขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตนเอง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตน โดยทั่วไป การพัฒนาบุคลากร มี 3 ระยะเวลา คือ ระยะเวลาก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-service) ระยะเวลาเริ่มต้นปฏิบัติงาน (Induction) และ ระยะเวลาปฏิบัติงาน (In-service)

Byars and Rue (2006, p. 164) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ รวมถึงการได้รับทักษะ แนวความคิด ระเบียบ ทศนคติ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

French (2007, p. 306) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การออกแบบการเรียนรู้โดยตรงขององค์กรที่เป็นมากกว่าการเรียนรู้พฤติกรรมของงานที่มีลักษณะเฉพาะที่จะสร้างความสำเร็จและนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

Armstrong and Taylor (2017, p. 315) กล่าวว่า การเรียนรู้และการพัฒนาคือกระบวนการรับประกันความรู้ ทักษะ และความผูกพันของบุคลากร ที่ต้องการให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ หมายถึงการทำให้ได้รับความรู้ด้วยตนเอง และได้รับทักษะจากประสบการณ์ในการทำงาน มีพี่เลี้ยงสอนโดยหัวหน้างานหรือผู้อื่น นำเสนอแนวทาง และควบคุมกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยองค์กรมีหน้าที่ในการจัดหลักสูตรการอบรมและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรให้มีองค์ความรู้ ทักษะ ทศนคติ แนวความคิด เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความรับผิดชอบในการทำงานให้เต็มศักยภาพ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

## 2) วิธีการพัฒนาบุคลากร

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, pp. 142-150) ได้นำเสนอวิธีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ดังนี้

- 1) การบรรยาย (Lecture หรือ Instructor-Led Training)
- 2) การอภิปราย (Conference Discussion)
- 3) การสัมมนา (Seminar)
- 4) การระดมสมอง (Brainstorming)
- 5) การสาธิต (Demonstration)
- 6) กรณีศึกษา (Case Study)
- 7) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
- 8) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip)
- 9) เกมเพื่อการฝึกอบรม (Training Game)
- 10) การฝึกปฏิบัติงานในสถานที่จริง (On the job training)

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ่างถึงโน สุภักัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 138) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่

- 1) การอบรมสัมมนา (Training and workshop)
- 2) การพัฒนาผ่านระบบออนไลน์ (Online Learning)
- 3) การอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation)
- 4) การเรียนรู้ผ่านห้องเรียนเสมือนจริง (Virtual Classroom)
- 5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study)
- 6) การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย (Case Study and Written Exam)
- 7) โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)
- 8) โปรแกรมโค้ช (Coaching Program)
- 9) เงาการทำงาน (Work Shadowing)
- 10) การฝึกอบรมขณะปฏิบัติ (On the job training)
- 11) การสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Networking or Professional Learning Community)
- 12) การเรียนรู้ผ่านโครงการหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย (Project Based Learning)
- 13) การพัฒนาผ่านกรณีปัญหาจากสถานที่จริง (Place Based Development) การศึกษาดูงาน (Field Trip)

Byars and Rue (2006, pp. 167-169) ได้นำเสนอวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ดังนี้

- 1) การพัฒนาผ่านประสบการณ์ในการทำงานจริง (On the job training)
  - 2) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
  - 3) การเรียนรู้ผ่านการฝึกประสบการณ์ (Apprenticeship Training)
  - 4) การเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom Training)
  - 5) การเรียนรู้แบบห้องเรียนเสมือนจริง (Virtual Classroom)
- French (2007: 161) นำเสนอวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ดังนี้

- 1) การพัฒนาผ่านประสบการณ์ในการทำงานจริง (On the job training)
- 2) การพัฒนาผ่านการสั่งงาน (Job Instruction Training)
- 3) การเรียนรู้ผ่านการฝึกประสบการณ์ (Apprenticeship Training)
- 4) การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning)
- 5) การเรียนรู้ผ่านสื่อทัศนูปกรณ์ (Audio Visual Aids)
- 6) การเรียนรู้ผ่านวิดีโอที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน (Interactive Video)
- 7) การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต (Internet and Intranet)

### 3) กระบวนการพัฒนาบุคลากร

เดชา เดชะวิวัฒนไพศาล (2559, p. 37) กล่าวว่า เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องมีระบบในการทำงานและมีขั้นตอนอย่างชัดเจน สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนา โดยการวิเคราะห์ระดับองค์กร ระดับงาน และระดับบุคคล

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพัฒนา

3) การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนา

4) การวางแผนและการเตรียมการฝึกอบรมพัฒนา

5) การดำเนินการฝึกอบรมตามแผน

6) การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

Castetter and Young (2000, p. 172) เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ดังนี้

1) การวินิจฉัยความต้องการจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

2) การออกแบบแผนการพัฒนาบุคลากร

3) การนำหลักสูตรการฝึกอบรมไปใช้

4) ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและหลักสูตรการฝึกอบรม

Byars and Rue (2006, p. 165) กล่าวว่า คุณภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลิตภาพของบุคลากรใหม่และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์งาน

2) การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนา

3) สร้างวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพัฒนา

4) จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนา

5) ประเมินผลลัพธ์การฝึกอบรมพัฒนา

French (2007, pp. 307-321) นำเสนอกระบวนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร

ดังนี้

1) การกำหนดความต้องการจำเป็นด้านทักษะสำหรับการฝึกอบรมพัฒนา

2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพัฒนาโดยแปลข้อมูลจากความต้องการจำเป็นด้านทักษะสำหรับการฝึกอบรมพัฒนา

3) คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนา

4) กำหนดหลักสูตรและเลือกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

5) จัดสรรงบประมาณ

6) คัดเลือกและฝึกฝนวิทยากร

7) สร้างวิธีการวัดและการประเมินผล



Armstrong and Taylor (2017, pp. 336-334) ได้นำเสนอกระบวนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเรียนรู้และการพัฒนา
- 2) พัฒนากิจกรรมการเรียนรู้และการพัฒนา
- 3) ประเมินผลการเรียนรู้และการพัฒนา

#### 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, pp. 156-158) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร นิยมใช้ด้วยกัน 3 วิธี ดังนี้

- 1) การประเมินผลภายหลังการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการประเมินเพื่อดูความเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ พฤติกรรม ว่าเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ มีการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร มีผลลัพธ์การดำเนินงานอย่างไร
- 2) การประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรก่อนและหลังการฝึกอบรมพัฒนา
- 3) การประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรมและพัฒนาโดยเทียบกับตัวแปรควบคุม เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของบุคลากรสองกลุ่มที่ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาและกลุ่มที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ่างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, pp. 141-142) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

- ระยะที่ 1 การประเมินผลลัพธ์ระยะสั้น (Short-term Outcome) เป็นการประเมินเพื่อดูความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ทัศนคติ การเรียนรู้ ทักษะ ความรู้สึกรู้สีกของบุคลากร
- ระยะที่ 2 การประเมินผลลัพธ์ระยะยาว (Long-term Outcome) เป็นการตรวจสอบระดับความพึงพอใจของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะขององค์กร การปรับปรุงพัฒนาและผลิตภาพของบุคลากร ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผลตอบแทนจากการลงทุนพัฒนาบุคลากร (Return of Investment)

Byars and Rue (2006, pp. 169-170) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสามารถประเมินได้ ดังนี้

- 1) ประเมินปฏิกิริยาหรือการตอบสนอง (Reaction) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรการฝึกอบรมระดับใด
- 2) ประเมินการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินเกี่ยวกับข้อเท็จจริง แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ที่ได้เรียนรู้จากหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนา
- 3) ประเมินพฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมที่เกิดจากหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนา
- 4) การประเมินผล (Result) เป็นการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบของการจัดการฝึกอบรมพัฒนา เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดอัตราการลาออก

French (2007, pp. 321-322) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสามารถมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดเกี่ยวกับความสอดคล้องของหลักสูตรและวัตถุประสงค์
- 2) กำหนดจุดแข็ง จุดอ่อนของกระบวนการฝึกอบรมพัฒนา
- 3) คำนวณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพัฒนา ต้นทุนต่อหน่วย และอัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุน (Return of Investment)
- 4) กำหนดผู้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการฝึกอบรมพัฒนาพร้อมเหตุผล
- 5) จัดทำสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจในครั้งต่อไป

Castetter and Young (2000, p. 196) การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร สามารถประเมิน ได้ดังนี้

- 1) การประเมินผลกระทบของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Participant Impact) เป็นการประเมินเกี่ยวกับสิ่งที่การฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนา
- 2) การประเมินผลกระทบต่อตำแหน่งงาน (Position Impact) เป็นการประเมินการปรับปรุงพัฒนาของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 3) การประเมินผลกระทบต่อองค์กร (Organization Impact) เป็นการประเมินผลกระทบและเป้าหมายขององค์กรจากการฝึกอบรมพัฒนา

นอกจากนั้นยังมีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย จุดประสงค์ของการประเมิน หลักการประเมิน ประเภทของการประเมิน เกณฑ์การประเมิน เกณฑ์การวัด แหล่งข้อมูลการประเมิน ผลลัพธ์การประเมิน

Armstrong and Taylor (2017, p. 343) กล่าวว่า สิ่งที่ต้องประเมินจากการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ดังนี้

- 1) ประเมินการวางแผน (Planning) คือขอบเขตของความต้องการจำเป็นที่ถูกประเมินอย่างเหมาะสมและตรงกับวัตถุประสงค์
- 2) ประเมินการดำเนินงาน (Conduct) คือการประเมินการบริหารจัดการกับหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนา ปัจจัย กระบวนการ ประสิทธิภาพ และการประเมินค่าใช้จ่ายกับงบประมาณ
- 3) ประเมินการตอบสนอง (Reaction) คือการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนา
- 4) ประเมินผลลัพธ์ (Outcome) คือการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน และระดับองค์กร

### 5) รูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรแนวใหม่

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ ออยุธยา อ้างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 138) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดคือ การพัฒนาบุคลากรแบบผสมผสาน (Blended Learning) ในแบบ 70:20:10 ประกอบด้วย การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน 70% การเรียนรู้ผ่านผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน 20% และการเรียนรู้ผ่านโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนา 10%

Scott and Ferguson (2014) กล่าวว่า รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 คือการระบุดัชนีส่วนที่บุคลากรได้เรียนรู้ ทั้งนี้ 70% ของการเรียนรู้เกิดจากการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายและเกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน นอกจากนี้ 20% ของการเรียนรู้พัฒนาจากความสัมพันธ์กับผู้อื่นและเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน รวมทั้ง 10% ของการเรียนรู้เกิดจากการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาที่เป็นทางการ เช่น หลักสูตรการฝึกอบรม และการสัมมนา

สรุปได้ว่า รูปแบบการเรียนรู้ในปัจจุบันที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรแบบผสมผสาน (Blended Learning) หรือ 70:20:10 Learning and Developing Framework ที่มีการกำหนดอัตราส่วนในการให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการทำงานที่ท้าทายและเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงจากการทำงาน ร้อยละ 70 การเรียนรู้จากผู้อื่น ทั้งเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง และเรียนรู้จากข้อมูลสะท้อนกลับ ร้อยละ 20 และการพัฒนาบุคลากรโดยหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาที่เป็นทางการ ร้อยละ 10

### 2.3.12 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

#### 1) ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เดชา เดชะวิวัฒนไพศาล (2559, p. 182) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สื่อสารให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตามคาดหวัง ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานจริงตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร และชี้แจงทำความเข้าใจผลการประเมินแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาต่อไป

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ่างถึงโน สุภัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 143) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาตัดสินคุณค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงใดช่วงหนึ่งอย่างเป็นระบบ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงกับมาตรฐานที่กำหนด และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้นๆ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานต่อไป

Rue and Byars (2006: 223) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าและสื่อสารให้กับบุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานและวางแผนการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

French (2007: 359) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบการประเมินระดับความสามารถการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นทางการ ที่ก่อให้เกิดการสร้างมาตรฐานและการสื่อสารกับบุคลากร

Castatter and Young (2000: 205) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง กระบวนการพิจารณาและตัดสินคุณค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคลโดยการ

เปรียบเทียบกับเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและการปรับปรุงพัฒนา

## 2) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Dessler (2011); สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ่างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 143) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ดังนี้

1) การวางแผน (Plan) การกำหนดมาตรฐานเป้าหมายของงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร

2) การลงมือปฏิบัติงาน (Do) การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดเพื่อให้เป็นไปตามกำหนด

3) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Check) ซึ่งอาจทำการประเมิน 2 ครั้งต่อปี หรือมากกว่านั้นตามความต้องการขององค์กร ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น หนึ่งในขั้นตอนสำคัญคือ การรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานซึ่งอาจรวมถึง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้รับบริการ เป็นต้น

4) การนำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงและพัฒนาแนวทางสำหรับอนาคต (Act) นอกจากนี้ ผลการประเมินจะถูกนำมาพิจารณาปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนประจำปี การฝึกอบรมพัฒนา และการนำข้อมูลไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, pp. 185-187) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางดังนี้

- 1) การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงาน
- 2) การตกลงเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน
- 3) การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานหรือเป้าหมาย
- 5) ชี้แจงผลการประเมินแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

Byars and Rue (2006, p. 224) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายสามารถทำได้ ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานให้ชัดเจน
- 2) จัดทำแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

- 3) ให้บุคลากรนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ
- 4) ประเมินผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
- 5) แสดงวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้เห็นเมื่อมีความจำเป็น
- 6) สร้างวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายใหม่สำหรับอนาคต

Castetter and Young (2000, pp. 221-232) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1) การประชุมวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraiser-Appraisee Planning Conference) โดยการชี้แจงหน้าที่ของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจให้กับผู้ถูกประเมินเกี่ยวกับความคาดหวังขององค์กรในตำแหน่งต่างๆ ชี้แจงให้เห็นถึงความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและสิ่งที่พึงจะเป็น สร้างความคาดหวังผลการปฏิบัติงานในอนาคต และอนุญาตให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีอิทธิพลต่อการวางแผนกระบวนการประเมินร่วมกัน

2) การกำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน (Setting of Performance Target)

3) การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (Performance Analysis)

4) การศึกษาทบทวนพัฒนาการของผลการปฏิบัติงาน (Performance Progress Review)

5) การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานและการนำกลับเข้าสู่วงจรการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ (Performance Diagnosis and Recycling)

### 3) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, pp. 188-196) ได้นำเสนอวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานหลากหลายวิธี ดังนี้

1) การประเมินตามแนวทางเชิงคุณลักษณะ (Attribute Approach) ได้แก่ การประเมินด้วยสเกลมาตรฐาน (Rating Scale) ประเมินด้วยสเกลมาตราส่วนผสม (Mixed-Standard Scales) การประเมินด้วยการพรรณนา (Essay Method)

2) การประเมินตามแนวทางเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) ได้แก่ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) การประเมินพฤติกรรมตามรายละเอียดที่กำหนด (Behavioral Checklist) การประเมินพฤติกรรมด้วยสเกลมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating) การประเมินพฤติกรรมจากการสังเกตโดยสเกลมาตราส่วน (Behavioral Observation Scales- BOS)

3) การประเมินตามแนวทางเชิงผลสัมฤทธิ์ (Achieved Outcome Approach) ได้แก่ การประเมินตามผลการปฏิบัติงาน (Result-Based Appraisal) การวัดและการประเมินผลการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity Measurement and Evaluation System)

4) การประเมินตามแนวทางเชิงเปรียบเทียบ (Relative Approach) ได้แก่ การจัดอันดับ (Ranking) การกระจายผลการประเมินเป็นกลุ่มตามหลักสถิติ (Forced Distribution) การจับคู่เพื่อเปรียบเทียบ (Paired Comparison)

- Byars and Rue (2006, pp. 224-230) ได้นำเสนอวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้
- 1) การบริหารตามเป้าหมาย (Manage by Objectives)
  - 2) การประเมินแบบ 360 องศา (Multi-Rater Assessment: 360-degree feedback)
  - 3) การประเมินผลตามขีดขนาดหรือมาตรา (Graphic Rating Scale)
  - 4) การประเมินพฤติกรรมด้วยสเกลมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scale: BARS)
  - 5) การประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical-Incident Appraisal)
  - 6) การพรรณนา (Essay Appraisal)
  - 7) การประเมินแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)
  - 8) การประเมินแบบตรวจสอบรายการบังคับเลือก (Forced-choice Rating)
  - 9) วิธีการจัดอันดับ (Ranking Method)
  - 10) วิธีการประเมินตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Standard Approach)
- French (2007: 369-378) ได้นำเสนอวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้
- 1) การประเมินผลตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)
  - 2) การประเมินแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)
  - 3) การพรรณนา (Essay)
  - 4) การประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident)
  - 5) การจัดอันดับ (Ranking)
  - 6) การประเมินพฤติกรรมด้วยสเกลมาตรฐาน (Behavioral Rating Scale)
  - 7) การประเมินด้วยการสังเกตพฤติกรรมด้วยสเกลมาตราส่วน (Behavioral Observation Scale)
  - 8) การบริหารตามเป้าหมาย (Manage by Objectives)
- Castetter and Young (2000, pp. 218-220) ได้นำเสนอระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้
- 1) ระบบการจัดลำดับ (Ranking Systems) ได้แก่ การกระจายตามร้อยละที่กำหนดไว้ (Force Distribution) การจัดลำดับแบบเลือกคะแนนสูงสุดต่ำสุดจนมาหาค่ากลาง (Alternate Ranking) การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)
  - 2) ระบบการประเมิน (Rating Systems) ได้แก่ การประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical-Incident Appraisal) การประเมินผลตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) การประเมินพฤติกรรมด้วยสเกลมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scale: BARS)
  - 3) ระบบบรรยาย (Narrative Systems) ได้แก่ การพรรณนา (Essay) และการบริหารตามเป้าหมาย (Manage by Objectives)

### 2.3.13 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

#### 1) ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

Dessler (2011); สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ้างถึงใน สุภัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 143) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในภาพรวมของการทำอะไรให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

Armstrong and Taylor (2017, p. 391) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายระดับทีมงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย การทบทวนพัฒนาการ และการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ข้อตกลง (Agreement) ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) การเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement) และการสื่อสาร (Dialogue)

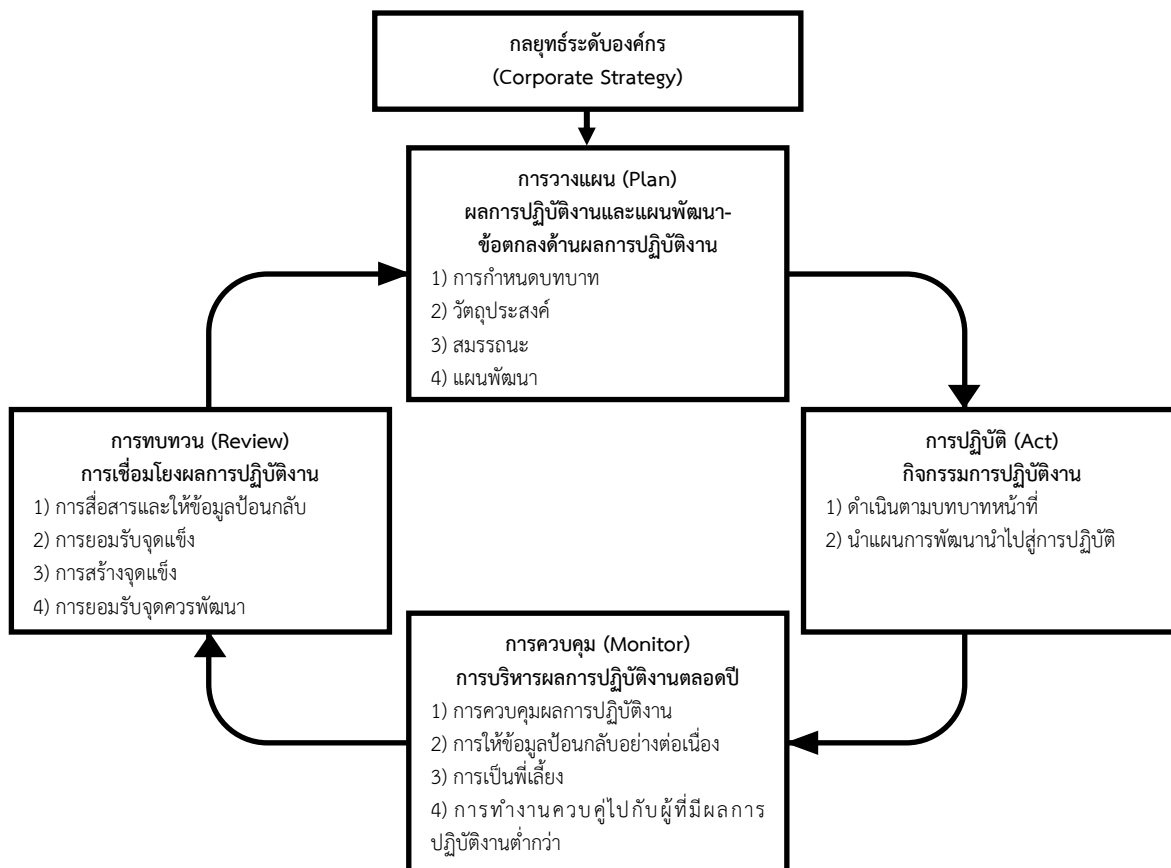
สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร แผนปฏิบัติการ และการพัฒนาบุคลากรตามเป้าหมายระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ผ่านการสร้างข้อตกลง การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเสริมแรงเชิงบวก และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2) กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

Dessler (2006); สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ้างถึงใน สุภัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 143) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) การเชื่อมโยงเป้าหมายกลยุทธ์องค์กรกับเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานและเป้าหมายในระดับบุคคล
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย
- 3) การสนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย
- 4) การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ อาทิ การให้รางวัลค่าตอบแทน การพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษ และอื่นๆ เป็นต้น

Armstrong and Taylor (2017, p. 400) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเริ่มจากการวางแผนผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดสมรรถนะ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ดำเนินงานตามแผนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน และกำกับติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดปีโดยการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ การเป็นพี่เลี้ยง หรือให้ทำงานกับผู้ที่มีการปฏิบัติงานที่ดีกว่า นอกจากนี้ยังทำการทบทวนผลการปฏิบัติงานโดยการสื่อสารให้ผู้ประเมินเข้าใจถึงผลการปฏิบัติงาน เชื่อมมั่นและสร้างจุดแข็ง รวมทั้งการยอมรับในจุดที่ควรพัฒนา ดังภาพ



ภาพที่ 6 วงจรการจัดการผลการปฏิบัติงาน  
ที่มา: Armstrong and Taylor (2017, p. 400)

### 2.3.14 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)

#### 1) ความหมายของค่าตอบแทน

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, p. 208) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลทั้งหมดที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงาน เป็นผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจลักษณะต่างๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ค่านายหน้า สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล วันหยุด วันลา ความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ่างถึงใน สุภัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 148) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ แบ่งออกเป็น 2 แบบได้แก่ 1) รางวัลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Reward) ประกอบด้วย 1.1) ค่าตอบแทนเชิงตรง ได้แก่ เงินเดือน โบนัส ค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่ง ค่าคอมมิชชั่น เป็นต้น 1.2) ค่าตอบแทนเชิงอ้อม ได้แก่ โปรแกรมการรักษาพยาบาล โปรแกรมประกันชีวิต วันลาและพักร้อน การได้รับการฝึกอบรม การได้รับบริการพิเศษอื่นๆ หรือโดยรวมเรียกว่า สวัสดิการ 2) รางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic Reward) เป็นสิ่งจูงใจที่ได้จากการทำงานโดยเนื้องาน บทบาทหน้าที่ อาทิ การได้



ทำงานที่ทำหาย งานที่ตอบสนองความต้องการของตัวบุคคล ความรับผิดชอบที่สูงและได้รับการยกย่อง บทบาทที่ต้องตัดสินใจ เป็นผู้กำหนดนโยบาย การได้รับการพัฒนาวิชาชีพ เป็นต้น

French (2007, p. 391) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้างรายชั่วโมง เงินเดือนที่จ่ายเป็นรายเดือนหรือรายสัปดาห์ แรงจูงใจ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

Byars and Rue (2006, p. 244) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัล ค่าตอบแทนทุกประเภททั้งค่าตอบแทนภายในหรือค่าตอบแทนภายนอกที่ได้รับจากองค์กรโดยผลการปฏิบัติงาน ซึ่งค่าตอบแทนภายใน (Intrinsic Reward) คือ ค่าตอบแทนภายในที่แต่ละบุคคลได้รับการทำงานหรือกิจกรรม ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจต่อการทำงาน และความรู้สึกที่ได้รับจากการความสำเร็จในการทำงาน ค่าตอบแทนภายนอก (Extrinsic Reward) คือ สิ่งที่ถูกกำหนดและควบคุมโดยตรงจากองค์กร มีความเป็นรูปธรรมมากกว่าค่าตอบแทนภายใน ตัวอย่างเช่น เงินเดือน และค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รางวัลและค่าตอบแทนทั้งหมดที่หน่วยงานและองค์กรจัดให้บุคลากรทั้งประเภทค่าตอบแทนภายในและค่าตอบแทนภายนอก ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

## 2) วิธีการบริหารค่าตอบแทน

เดชา เดชะวัตตนไพศาล (2559, p. 217) กล่าวว่า การกำหนดค่าตอบแทนส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ซึ่งมีการออกแบบที่เป็นระบบมีหลักการช่วยเพื่อกำหนดอัตราค่าตอบแทนโดยการวิเคราะห์ ประเมิน และเปรียบเทียบคุณค่าและความสำคัญของงานตามคุณลักษณะของงานภายในองค์กร วิธีการที่นิยมใช้มีดังนี้

1) วิธีการจัดลำดับความสำคัญของงาน (Job Ranking) เป็นการจัดลำดับความสำคัญและเปรียบเทียบและเรียงลำดับของงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่

2) วิธีจำแนกตำแหน่ง (Classification Method) เป็นการกำหนดลำดับชั้นของงาน นิยามของงาน และกำหนดตำแหน่งที่มีความสอดคล้องกับลำดับต่างๆแล้วนำมากำหนดค่างาน

3) วิธีการเปรียบเทียบปัจจัย (Factor Comparison Method) เป็นการประมาณค่างานภายใต้ปัจจัยค่าตอบแทนที่กำหนดไว้ โดยการจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะประเมินค่า สํารวจอัตราค่าตอบแทนในตลาด กำหนดปัจจัยที่จะใช้ประเมิน พิจารณาเปรียบเทียบแต่ละตำแหน่งงานร่วมกับตำแหน่งอื่น

4) วิธีให้คะแนนปัจจัย (Point Factor Rating Method) เป็นวิธีการประเมินค่างานภายใต้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนที่มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน มีขั้นตอนการดำเนินงาน โดย กำหนดพื้นฐานองค์ประกอบทั่วไปที่สะท้อนค่าตอบแทน กำหนดค่าหรือระดับคะแนน วิเคราะห์ และประเมินค่างานตามตำแหน่งหลัก คำนวณค่าที่ประเมินโดยถ่วงค่าน้ำหนัก

French (2007, pp. 389-400) กล่าวว่า การกำหนดค่าตอบแทนมาจากการประเมินค่างาน มีวิธีการ ดังนี้

1) วิธีการกำหนดปัจจัย (The Point Factor Method)

2) วิธีการจำแนกตำแหน่ง (The Classification Method)

3) วิธีการจัดลำดับความสำคัญของงาน (The Ranking Method)

### 2.3.15 สุขภาวะและความปลอดภัย (Health and Safety)

#### 1) ความหมายของสุขภาวะและความปลอดภัย

เดชา เดชะวิวัฒนไพศาล (2559, p. 264) กล่าวว่า องค์กรที่มีสุขภาวะและความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสุขภาพร่างกายและจิตใจของบุคลากร มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สังคม และจิตปัญญา ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์การมีสุขภาพที่ดีอย่างยั่งยืนและส่งผลให้มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นไปด้วย

French (2007, p. 486) กล่าวว่า การบริหารสุขภาวะและความปลอดภัย หมายถึง กิจกรรมที่มีความซับซ้อนที่ต้องการความเป็นมืออาชีพและเชี่ยวชาญจากกฎระเบียบการทำงานที่มีความหลากหลาย การบริหารสุขภาวะและความปลอดภัยในปัจจุบันได้คำนึงถึงสุขภาวะและความปลอดภัยที่เหนือกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานที่ทำงาน เพื่อสร้างความเอาใจใส่บุคลากรทั้งด้านสภาพจิตใจ อารมณ์ความรู้สึก ความเป็นอยู่ที่ดี และความรับผิดชอบต่อและป้องกันชุมชนรอบข้างต่อมลภาวะและการปนเปื้อนสารเคมี

สรุปได้ว่า สุขภาวะ (Health) หมายถึง สภาพความแข็งแรงทางด้านร่างกายและจิตใจที่เอื้อต่อการทำงานและใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง สภาวะทางกายและจิตใจที่ไร้ซึ่งอุบัติเหตุและการสูญเสียทั้งอวัยวะและทรัพย์สิน การบริหารสุขภาวะและความปลอดภัยการทำงานของบุคลากร หมายถึง การสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีความมั่นใจในหลักประกันด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานและการใช้ชีวิตทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีความสุข

#### 2) ความสำคัญของสุขภาวะและความปลอดภัยของบุคลากร

เดชา เดชะวิวัฒนไพศาล (2559, pp. 265-266) กล่าวว่า ความสำคัญของสุขภาวะและความปลอดภัยของบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1) ทำให้องค์กรมีผลผลิตสูงขึ้น คุณภาพสินค้าและบริการได้มาตรฐานและเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง

2) ทำให้องค์กรมีการส่งมอบงานไม่ล่าช้าหรือหยุดชะงัก

3) ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี

4) ลดอัตราการขาด ลา มาสาย ป่วย และผลกระทบต่อการดำเนินงานจากเหตุการณ์ดังกล่าว

5) ลดค่าใช้จ่ายด้านการรักษาพยาบาลหรือเบี้ยประกันสุขภาพ

6) ทำให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรเป็นไปในทางบวกมากขึ้น

7) เกิดพันธสัญญาทางใจและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

8) บุคลากรมีความสุขกาย สบายใจ รวมถึงขวัญและกำลังใจในการทำงาน

9) บุคลากรมีผลงานดีมีความมั่นคงในอาชีพ

10) บุคลากรได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี

11) บุคลากรมีความสัมพันธ์และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหรือองค์กร

### 3) แนวทางการป้องกันอุบัติเหตุในการทำงานของบุคลากร

เดชา เดชะวิวัฒนไพศาล (2559, pp. 266-271) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย ค่านิยมของสังคม สภาพเศรษฐกิจ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ลักษณะของงาน ทัศนคติของบุคลากร ทัศนคติของผู้บริหาร นอกจากนี้ สาเหตุที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงานได้แก่ พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน สภาพร่างกายของบุคลากร สภาพจิตใจของบุคลากร อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องจักรมีความบกพร่อง สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน ส่งผลให้เกิดการสูญเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม การลดอุบัติเหตุในการทำงานมีแนวทางต่อไปนี้

- 1) การวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ
- 2) การลดสภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย
- 3) การลดพฤติกรรมหรือการกระทำที่ไม่ปลอดภัย
- 4) การส่งเสริมมาตรการป้องกัน

French (2007, pp. 500-503) กล่าวว่า สาเหตุที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงานได้แก่ พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ความอันตรายของสถานที่ทำงาน การป้องกันอุบัติเหตุในการทำงานมีแนวทางต่อไปนี้

- 1) การฝึกอบรมพัฒนาและการสื่อสารด้านความปลอดภัย
- 2) การป้องกันวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ
- 3) การจัดทำแผนภาวะฉุกเฉิน

Byars and Rue (2006, p. 334) กล่าวว่า สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงานของบุคลากรเกิดจากพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และแนวโน้มของการเกิดอุบัติเหตุ ซึ่งสามารถป้องกันอุบัติเหตุในสถานที่ทำงานได้ ดังนี้

1) การส่งเสริมความปลอดภัย สามารถทำได้โดยการ ทำให้งานมีความน่าสนใจ แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลและควบคุมและบริหารจัดการด้านความปลอดภัย จัดประกวดแข่งขันด้านความปลอดภัย จัดทำและเผยแพร่สถิติความปลอดภัย จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ กระตุ้นบุคลากรให้ทำงานอย่างปลอดภัย จัดประชุมเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน

2) การสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาด้านความปลอดภัย สามารถทำได้ โดย การศึกษาความต้องการจำเป็นในด้านความปลอดภัยโดยใช้ข้อมูลจากบันทึกหรือรายงานความปลอดภัย วัตถุประสงค์ทักษะความปลอดภัยของบุคลากร ออกแบบโปรแกรมการรักษาความปลอดภัย แต่งตั้งหัวหน้าดูแลรับผิดชอบ ประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมรักษาความปลอดภัย ปรับปรุงกระบวนการรักษาความปลอดภัย

Armstrong and Taylor (2017, pp. 518-526) กล่าวว่า การบริหารจัดการด้านสุขภาวะและความปลอดภัยในการทำงานสามารถทำได้ดังนี้

1) การกำหนดนโยบายและน่านโยบายด้านสุขภาวะและความปลอดภัยไปสู่การปฏิบัติ

2) การประเมินความเสี่ยงด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร ได้แก่ การกำหนดประเภทความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การควบคุมและประเมินความเสี่ยง

3) การตรวจประเมินด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety Audits) ได้แก่ การตรวจสอบนโยบาย กระบวนการขั้นตอน การปฏิบัติ

4) การตรวจสอบด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety Inspection)

นอกจากนี้ยังได้นำเสนอวิธีการป้องกันอุบัติเหตุในสถานที่ทำงาน ดังนี้

1) การระบุสาเหตุของอุบัติเหตุและเงื่อนไขภายใต้การเกิดอุบัติเหตุ

2) นับจำนวนปัจจัยด้านความปลอดภัยในชั้นการออกแบบและสร้างความปลอดภัยในระบบ

3) ออกแบบอุปกรณ์ที่ปลอดภัยและเครื่องมือป้องกันความปลอดภัยและจัดหาเสื้อผ้าที่มีความปลอดภัย

4) ปฏิบัติตามการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ การกำหนดประเภทความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การควบคุมและประเมินความเสี่ยง

5) ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากอุบัติเหตุหรือความเป็นอันตรายเพื่อสร้างสาเหตุและแนวทางการแก้ไขเบื้องต้น

6) ดูแลรักษาสถิติและผลการดำเนินงานที่ดีเพื่อระบุปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวโน้มความไม่พึงพอใจ

7) ดำเนินการสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาด้านพฤติกรรมการทำงานที่ปลอดภัยและแนวคิดเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน

8) ส่งเสริมการใช้แนวคิดการทำงานของผู้นำและจงใจไม่ให้กำหนดความคาดหวังในตัวบุคคลที่สูงเกินไป

### 2.3.16 การบริหารสิทธิประโยชน์ (Benefit Management)

#### 1) ความหมายของสิทธิประโยชน์

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, p. 248) กล่าวว่า สวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ ว่าเป็นค่าตอบแทนทางอ้อม หรือเรียกว่า ผลประโยชน์เกื้อกูลที่องค์กรจัดให้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและอำนวยความสะดวกต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของบุคลากร เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่อยู่อาศัย ค่าเดินทาง ค่าสื่อสาร ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเป็นการจ่ายหรือสนับสนุนเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนโดยตรง

Byars and Rue (2006, p. 304) กล่าวว่า สวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ หมายถึง รางวัลที่บุคลากรได้รับจากการเป็นสมาชิกขององค์กร และสำหรับการดำรงตำแหน่งในองค์กร ซึ่งแตกต่างจากค่าจ้าง เงินเดือน หรือเงินที่ใช้จูงใจ และสิทธิประโยชน์ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

French (2007, p. 453) กล่าวว่า สิทธิประโยชน์ หมายถึง สิ่งที่ นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรในรูปแบบโปรแกรมหรือการบริการที่ หลากหลาย

Armstrong and Taylor (2017, p. 427) กล่าวว่า เป็นการจัดการที่นายจ้าง เตรียมให้ลูกจ้างเพื่อสร้างชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ที่จัดทำให้ในรูปแบบของแพ็คเกจที่เพิ่มขึ้น นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน เป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนทั้งหมดที่อาจมีความแตกต่างกันหรือ เกิดขึ้นในระยะยาว เช่น เบี้ยบำนาญ ประกันอุบัติเหตุที่ครอบคลุมถึงเรื่องสุขภาพ บางครั้งอาจเป็นสิ่งที่ เกิดขึ้นในระยะสั้น เช่น การบริการรถ การกู้ยืม นอกจากนี้ สิทธิประโยชน์ยังหมายรวมถึงวันหยุด และวันลาที่ไม่เกี่ยวกับค่าตอบแทนโดยตรง

สรุปได้ว่า สิทธิประโยชน์หรือสวัสดิการ (Benefits) หมายถึง ค่าตอบแทนที่ นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรในรูปแบบต่างๆตามความเหมาะสมเพื่อ สร้างชีวิตและความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้น

## 2) ประเภทของสิทธิประโยชน์

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, pp. 248-250) กล่าวว่า สิทธิประโยชน์ สามารถแบ่งประเภท ได้ดังนี้

- 1) สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด (Legally Required Benefits)
- 2) สวัสดิการที่องค์กรจัดให้ด้วยความเต็มใจ (Voluntary Benefits) ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพ สวัสดิการด้านนันทนาการ สวัสดิการการเงิน สวัสดิการเพื่ออำนวยความสะดวก แก่บุคลากร
- 3) สวัสดิการที่เกิดขึ้นจากการร่วมมือระหว่างองค์กรและบุคลากร (Mutual Benefits) เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น
- 4) การจ่ายให้กับบุคลากรในเวลาที่ไมทำงาน (Paid Time Off) เช่น วันหยุด ประจำปี วันหยุดพักผ่อน วันหยุดหรือวันลาพิเศษ วันลาพักผ่อน

5) สวัสดิการเชิงบริการอื่นๆ (Service)

Byars and Rue (2006, p. 304) กล่าวว่า สวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ สามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

- 1) สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด (Legally Required Benefits)
- 2) สวัสดิการที่เกี่ยวกับการเกษียณอายุ (Retirement Related)
- 3) สวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับประกัน (Insurance Related)
- 4) สวัสดิการวันหยุด (Payment for time not worked)
- 5) สวัสดิการอื่นๆ (Other)

French (2007, p. 455) กล่าวว่า สวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์สามารถแบ่ง ออกได้ ดังนี้

- 1) สิทธิประโยชน์ที่กำหนดและควบคุมโดยกฎหมายหรือรัฐบาล (Federal and State Mandated Benefits)
- 2) สิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับบำนาญหรือการเกษียณอายุ

- 3) แผนการเกษียณอายุแบบ 401K (401K Plan)
- 5) สิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวกับประกัน (Insurance)
- 6) สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับวันลา (Family Leave)
- 7) สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับการเลี้ยงดูบุตร (Child Care)
- 8) สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับการเลี้ยงดูผู้สูงอายุ (Elder Care)
- 9) ประกันการดูแลในระยะยาว (Long-Term Care Insurance)
- 10) การวางแผนสิทธิประโยชน์แบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits Plans) โดยบุคลากรสามารถวางแผนสิทธิประโยชน์และเลือกได้ตามความต้องการ
- 11) สิทธิประโยชน์เบ็ดเตล็ด (Miscellaneous Benefits)
- 12) สิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายหรือเปอร์เซ็นต์จากการขึ้นเงินเดือน (Cost Benefit)

สรุปได้ว่า สิทธิประโยชน์หรือสวัสดิการสามารถแบ่งออกได้หลายประเภท มีตั้งแต่สิทธิประโยชน์ที่กำหนดตามกฎหมาย สิทธิประโยชน์ที่ได้รับระหว่างการทำงาน และสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับหลังจากการเกษียณอายุ ที่ครอบคลุมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย หลักประกัน และความมั่นคงในการใช้ชีวิต เพื่อบุคลากรมีวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### 3) หลักสำคัญในการบริหารสิทธิประโยชน์

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2559, pp. 248-250) กล่าวว่า หลักสำคัญในการบริหารสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มีดังนี้

- 1) หลักความสอดคล้องกับความต้องการ
- 2) หลักความสม่ำเสมอ
- 3) หลักความเสมอภาค
- 4) หลักความสามารถในการจ่าย
- 5) หลักความมีประสิทธิภาพ

French (2007, p. 472) กล่าวว่า วิธีการบริหารจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์มีดังนี้

- 1) การสำรวจความต้องการด้านสิทธิประโยชน์
- 2) การออกแบบโปรแกรมสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
- 3) การกำหนดโครงสร้าง ระเบียบข้อบังคับ และรายละเอียดของสิทธิประโยชน์
- 4) การบริหารจัดการด้านค่าใช้จ่าย
- 5) ประเมินผลทางเลือกและการตอบสนองของบุคลากร

สรุปได้ว่า การบริหารด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรต้องเริ่มจากการวางแผนโดยการสำรวจความต้องการจำเป็นในการจัดสวัสดิการสำหรับบุคลากร กำหนดโครงสร้างและระเบียบข้อบังคับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร บริหารจัดการด้านค่าใช้จ่าย และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเน้นหลักความสอดคล้องกับความต้องการ หลักความสม่ำเสมอ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถในการจ่าย และหลักประสิทธิภาพ

### 2.3.17 การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Management)

#### 1) ความหมายของการบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2559, p. 37) กล่าวว่า การบริหารเส้นทางสายอาชีพ หมายถึง กระบวนการซึ่งองค์กรจัดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางและช่วยเหลือบุคลากรในการบริหารเส้นทางสายอาชีพของตนเอง ซึ่งครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ เช่น การประเมินศักยภาพของบุคคล การกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาและความก้าวหน้าในงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความถนัด คุณวุฒิ วิทยุฒิ ตลอดจนความปรารถนาส่วนบุคคล

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ้างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561, p. 152) กล่าวว่า การบริหารเส้นทางสายอาชีพ หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าและและเจริญเติบโตของบุคลากรภายในองค์กรตามโครงสร้างทางเดินสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่นๆ อาทิ โครงสร้างและระดับขั้นของตำแหน่ง (Job Level) สมรรถนะและทักษะที่จำเป็น (Required Competencies) และแผนการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Plan) และอื่นๆ

Byars and Rue (2006, p. 200) กล่าวว่า การพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ หมายถึง ความต่อเนื่องที่องค์กรที่พยายามสร้างขึ้นมาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาและการทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดีขึ้นทั้งในแง่ของความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์กร

French (2007, p. 331) กล่าวว่า การจัดการและการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ หมายถึง การสนับสนุนเพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยการให้การศึกษาหรือประสบการณ์กับผู้จัดการหรือบุคลากรที่เหนือเกินกว่าความต้องการพื้นฐานของตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง

สรุปได้ว่า การบริหารเส้นทางสายอาชีพ (Career Management) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรสร้างขึ้นมาเพื่อตอบสนองความก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กรโดยการวางแผนความก้าวหน้าและพัฒนาความรู้และประสบการณ์ที่เหนือระดับความต้องการพื้นฐานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งเพื่อก้าวเข้าสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

#### 2) ประโยชน์ของการบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2559, pp. 165-166) กล่าวว่า การบริหารเส้นทางสายอาชีพมีประโยชน์ ดังนี้

- 1) เป็นสิ่งที่ช่วยรับประกันว่าบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจะอยู่กับองค์กรต่อไป
- 2) เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้พัฒนาตนเอง มีความพึงพอใจต่อการทำงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กร
- 3) เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร
- 4) เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองและมีความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา
- 5) เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

Byars and Rue (2006, p. 200) กล่าวว่า การพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ, วัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อค้นหาความต้องการด้านของทรัพยากรมนุษย์และความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต 2) เพื่อให้ข้อมูลที่ดีกว่าแก่องค์กรและบุคลากรเกี่ยวกับศักยภาพของเส้นทางสายอาชีพขององค์กร และ 3) เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับโปรแกรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ขององค์กร โดยการบูรณาการกิจกรรมที่ถูกคัดเลือก ออกแบบ พัฒนา และบริหารจัดการเกี่ยวกับเส้นทางสายอาชีพรายบุคคลกับแผนพัฒนาเส้นทางสายอาชีพขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญ ดังนี้

- 1) เป็นสิ่งที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของบุคลากร
- 2) เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน
- 3) เป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาคุณธรรมของผู้ปฏิบัติงาน เพิ่มผลิตภาพและช่วยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
- 4) เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อบุคลากรในมุมมองการทำงานและผู้บังคับบัญชา

### 3) การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, p. 168) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ เนื่องจากอาจมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน การลดขนาด การขยายตัวขององค์กร การเข้าออกของบุคลากร หรือการโอนย้ายปรับระดับให้มีความเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานสามารถเกิดได้ ดังนี้

- 1) การเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) หมายถึง การมอบหมายให้บุคลากรได้ทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยทั่วไปมี 4 ประเภท ได้แก่
  - 1.1) การเลื่อนตำแหน่งงานในอาชีพเดิมเมื่อมีตำแหน่งว่างหรือองค์กรมีการขยายงาน
  - 1.2) การเลื่อนตำแหน่งงานข้ามสายอาชีพเมื่อมีตำแหน่งงานใหม่เกิดขึ้นหรือมีการปรับโครงสร้างองค์กร
  - 1.3) การเลื่อนตำแหน่งงานสู่ระดับผู้บริหาร
  - 1.4) การเลื่อนตำแหน่งงานด้วยการปรับเงินเดือน
- 2) การโยกย้ายงาน (Transfer) หมายถึง การเปลี่ยนตำแหน่งงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังตำแหน่งหนึ่งโดยที่ค่าตอบแทน สถานะ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ยังคงอยู่ระดับเดียวกัน มักเกิดขึ้นจากความต้องการขององค์กรหรือตัวบุคคล
- 3) การลดตำแหน่ง (Demotion) หมายถึง การปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันให้ต่ำลงทั้งสถานะและค่าตอบแทน
- 4) การออกจากงาน หมายถึง การพ้นสภาพจากการทำงานมีหลายกรณี ได้แก่ การลาออก (Resignation) การตาย (Death) การเกษียณอายุ (Retirement) หรือการเลิกจ้าง (Termination)



#### 4) แผนพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, pp. 171-173) กล่าวว่า แผนพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development Plan) เป็นการกำหนดแบบจำลองเส้นทางสายอาชีพของตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กรที่ชัดเจน แสดงให้เห็นถึงระบบรองรับการเติบโตของบุคลากรในตำแหน่งงานดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพตามสมควรแก่การดำรงตำแหน่ง ขั้นตอนการวางแผนพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ มีดังนี้

- 1) การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาเส้นทางสายอาชีพขององค์กร
- 2) การศึกษาโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งงาน เนื้อหาของงาน และระดับตำแหน่งงาน
- 3) วิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบ และทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือสมรรถนะของตำแหน่งและกิจกรรมหลักตามโครงสร้าง
- 4) ศึกษาโครงสร้างตำแหน่งงานปัจจุบัน รวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็น หรือลักษณะเฉพาะของงานในตำแหน่งต่างๆ
- 5) จัดกลุ่มงาน (Job Family) และตำแหน่งต่างๆ ที่มีคุณสมบัติและภาระงานใกล้เคียงกันให้อยู่กลุ่มเดียวกัน
- 6) ออกแบบเส้นทางสายอาชีพที่เหมาะสมและรองรับกับโครงสร้างองค์กร
- 7) จัดทำแผนผังหรือแบบจำลองแสดงความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพในการเลื่อนตำแหน่งทั้งแนวตั้งแนวราบ ตลอดจนการหมุนเวียนงานภายในกลุ่มงานเดียวกันและกลุ่มงานที่ต่างกัน
- 8) จัดทำหลักเกณฑ์สำหรับตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งตามแผนผังหรือแบบจำลองแสดงความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งที่กำหนดขึ้น

Byars and Rue (2006, p. 200) กล่าวว่า แผนเส้นทางสายอาชีพ เป็นกระบวนการตั้งเป้าหมายความสำเร็จของอาชีพและพัฒนาแผนจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น แผนอาชีพและแผนพัฒนาอาชีพจึงต้องส่งเสริมกันและกัน โดยที่แผนพัฒนาเส้นทางสายอาชีพเป็นการมองภาพรวมของแต่ละตำแหน่งในองค์กร ในขณะที่แผนอาชีพเป็นการมองจากบุคลากรรายบุคคล นอกจากนั้นการนำแผนพัฒนาเส้นทางสายอาชีพไปใช้สามารถทำได้ ดังนี้

- 1) การประเมินความสามารถ ความสนใจ และเป้าหมายรายบุคคล
- 2) จัดการกับผลการประเมินความสามารถ ความสนใจ และเป้าหมายรายบุคคล
- 3) สื่อสารเกี่ยวกับทางเลือกและโอกาสของเส้นทางสายอาชีพในองค์กร
- 4) ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายของเส้นทางอาชีพที่แท้จริงและวางแผนความสำเร็จของบุคลากรรายบุคคล

### 5) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

เดชา เดชะวิวัฒนไพศาล (2559, pp. 157-177) กล่าวว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การค้นหาบุคลากรภายในองค์กรที่มีความสามารถมีประสบการณ์ ตลอดจนมีคุณสมบัติต่างๆเหมาะสมตามที่องค์กรคาดหวังเพื่อให้เข้าดำรงตำแหน่งหนึ่งๆเมื่อตำแหน่งนั้นว่างลงสามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) วิเคราะห์สถานการณ์การดำเนินงานขององค์กรเพื่อนำข้อมูลมาประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร
- 2) ประเมินความพร้อมของกำลังคนทั้งด้านปริมาณและคุณสมบัติ
- 3) กำหนดแผนการเตรียมความพร้อมของกำลังคนในแต่ละตำแหน่ง
- 4) กำหนดแผนการสรรหา คัดเลือก และแผนการฝึกอบรมพัฒนา
- 5) กำหนดคุณสมบัติทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ ความสามารถ สมรรถนะ ทักษะคติ และบุคลิกภาพของบุคลากรที่ต้องการ
- 6) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรและประเมินศักยภาพของบุคลากรที่เข้าข่ายเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการคัดเลือกให้พัฒนาเข้าสู่ตำแหน่ง
- 7) คัดเลือกและระบุตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง
- 8) จัดลำดับผู้สืบทอดตำแหน่งและสำรองตำแหน่ง
- 9) พัฒนาสมรรถนะต่างๆตามแผนที่กำหนด

### 6) ความก้าวหน้าในตำแหน่งครูและบุคลากรทางการศึกษา

ความก้าวหน้าในอาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ดังนี้

**6.1 ความก้าวหน้าทางตำแหน่ง** ความก้าวหน้าทางตำแหน่งของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีรูปแบบของความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ดังนี้

- 1) การเลื่อนตำแหน่งจากครูสู่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) การเลื่อนตำแหน่งจากรองผู้อำนวยการสถานศึกษาสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ครูบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา จะต้องทำการสมัครสอบคัดเลือกและต้องมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด

**6.2 ความก้าวหน้าทางวิทยฐานะ** ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องการมีความก้าวหน้าในการเลื่อนวิทยฐานะ จะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) การเลื่อนตำแหน่งจากครูผู้ช่วย สู่ตำแหน่ง ครู (ค.ศ.1) จะต้องผ่านการประเมินการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม จำนวน 2 ปี ตามหนังสือ สำนักงาน ก.ค.ศ. ที่

ศธ.0202.7/ว.19 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตำแหน่งครูผู้ช่วย ลงวันที่ 29 ตุลาคม 2561

2) การเลื่อนตำแหน่งจากครู (ค.ศ.1) สู่ตำแหน่งครูชำนาญการ (ค.ศ.2) จะต้องมีคุณสมบัติตามหนังสือ สำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ.0206.3/ว. 21 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ ลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2560 กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเลื่อนวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

2.1) ด้านระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ต้องดำรงตำแหน่งครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

2.2) ด้านชั่วโมงการปฏิบัติงาน มีชั่วโมงการปฏิบัติงานในแต่ละปีไม่น้อยกว่า 800 ชั่วโมง โดยในชั่วโมงการปฏิบัติงานต้องมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพในแต่ละปีไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมง ทั้งนี้ต้องมีชั่วโมงสอนชั้นต่ำตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.3) ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยหรือจรรยาบรรณวิชาชีพในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอ

2.4) ด้านการพัฒนา ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอ

2.5) ด้านผลงาน มีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สายงานการสอนในช่วงย้อนหลัง 5 ปีการศึกษาติดต่อกัน นับถึงวันสิ้นปีการศึกษาก่อนการยื่นคำขอ ซึ่งได้ประเมินตามหลักเกณฑ์ไม่น้อยกว่า 3 ปีการศึกษา

3) การเลื่อนตำแหน่งจากครูชำนาญการ (ค.ศ.2) สู่ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) จะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

3.1) ด้านระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ต้องดำรงตำแหน่งครูชำนาญการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

3.2) ด้านชั่วโมงการปฏิบัติงาน มีชั่วโมงการปฏิบัติงานในแต่ละปีไม่น้อยกว่า 800 ชั่วโมง โดยในชั่วโมงการปฏิบัติงานต้องมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพในแต่ละปีไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมง ทั้งนี้ต้องมีชั่วโมงสอนชั้นต่ำตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.3) ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยหรือจรรยาบรรณวิชาชีพในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอ

3.4) ด้านการพัฒนา ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอ

3.5) ด้านผลงาน มีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สายงานการสอนในช่วงย้อนหลัง 5 ปีการศึกษาติดต่อกัน นับถึงวันสิ้นปีการศึกษาก่อนการยื่นคำขอ ซึ่งได้ประเมินตามหลักเกณฑ์ไม่น้อยกว่า 3 ปีการศึกษา

4) การเลื่อนตำแหน่งจากครูชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3) สู่ตำแหน่งครูเชี่ยวชาญ (ค.ศ.4) จะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

4.1) ด้านระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ต้องดำรงตำแหน่งครูชำนาญการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

4.2) ด้านชั่วโมงการปฏิบัติงาน มีชั่วโมงการปฏิบัติงานในแต่ละปีไม่น้อยกว่า 900 ชั่วโมง โดยในชั่วโมงการปฏิบัติงานต้องมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพในแต่ละปีไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมง ทั้งนี้ต้องมีชั่วโมงสอนขั้นต่ำตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 5 ปี ผู้ขอจะต้องมีชั่วโมงสอนในวิชา/สาขา/กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เสนอขอผลงานทางวิชาการนั้น

4.3) ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยหรือจรรยาบรรณวิชาชีพในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 5 ปีนับถึงวันที่ยื่นคำขอ

4.4) ด้านการพัฒนาผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอ

4.5) ด้านผลงาน มีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สายงานการสอนในช่วงย้อนหลัง 5 ปีการศึกษาติดต่อกัน นับถึงวันสิ้นปีการศึกษาก่อนการยื่นคำขอ ซึ่งได้ประเมินตามหลักเกณฑ์ไม่น้อยกว่า 3 ปีการศึกษา

5) การเลื่อนตำแหน่งจากครูเชี่ยวชาญ (ค.ศ.4) สู่ตำแหน่งครูเชี่ยวชาญพิเศษ (ค.ศ.5) จะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

5.1) ด้านระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ต้องดำรงตำแหน่งครูชำนาญการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

5.2) ด้านชั่วโมงการปฏิบัติงาน มีชั่วโมงการปฏิบัติงานในแต่ละปีไม่น้อยกว่า 900 ชั่วโมง โดยในชั่วโมงการปฏิบัติงานต้องมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพในแต่ละปีไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมง ทั้งนี้ต้องมีชั่วโมงสอนขั้นต่ำตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 5 ปี ผู้ขอจะต้องมีชั่วโมงสอนในวิชา/สาขา/กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เสนอขอผลงานทางวิชาการนั้น

5.3) ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยหรือจรรยาบรรณวิชาชีพในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 5 ปีนับถึงวันที่ยื่นคำขอ

5.4) ด้านการพัฒนาผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในช่วงระยะเวลาย้อนหลัง 5 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอ

5.5) ด้านผลงาน มีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สายงานการสอนในช่วงย้อนหลัง 5 ปีการศึกษาติดต่อกัน นับถึงวันสิ้นปีการศึกษาก่อนการยื่นคำขอ ซึ่งได้ประเมินตามหลักเกณฑ์ไม่น้อยกว่า 3 ปีการศึกษา

### 2.3.18 วินัยบุคลากร (Discipline)

#### 1) ความหมายของวินัยและการรักษาวินัย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2562, p. 14) กล่าวว่า วินัย หมายถึง ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ หรือแบบแผนความประพฤติที่ควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่ถูกที่ควรที่ราชการพึงประสงค์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2562, p. 14)กล่าวว่า การรักษาวินัย หมายถึง การที่ข้าราชการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางวินัย ตามที่กฎหมายบัญญัติอย่างเคร่งครัด ระมัดระวัง ดูแล ป้องกัน ไม่ฝ่าฝืนหรือหลีกเลี่ยง หากพบว่ามีกรกระทำผิด

ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการทางวินัยทันที เพื่อมิให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่น การรักษาวินัยที่ตื้นนั้น นอกจากเกิดจากตัวข้าราชการเองที่จะต้องเรียนรู้สำนึก และตระหนักในหน้าที่แล้ว ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ดูแล ส่งเสริม และพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยด้วย

สรุปได้ว่า วินัย หมายถึง ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ หรือแบบแผนความประพฤติของคนในองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่พึงประสงค์ และ การรักษาวินัย หมายถึง การปฏิบัติตามข้อกำหนดทางวินัยตามที่กฎหมายบัญญัติอย่างเคร่งครัดไม่ฝ่าฝืนหรือหลีกเลี่ยง

**2) วินัยและการรักษาวินัย** วินัยและการรักษาวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ถือปฏิบัติตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562 หมวด 6 วินัยและการรักษาวินัย โดยมีใจความสำคัญ ดังนี้

**2.1) ด้านการปฏิบัติตน** กำหนดให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาวินัยอย่างเคร่งครัด และสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญด้วยความบริสุทธิ์ใจ มีหน้าที่วางรากฐานให้เกิดการปกครองระบอบประชาธิปไตย ต้องปฏิบัติตนตามกฎหมาย ระเบียบราชการ หน่วยงานการศึกษา มติคณะรัฐมนตรี หรือนโยบายของรัฐบาล โดยถือประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญและไม่ให้เกิดความเสียหายทางราชการ นอกจากนั้น ยังต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้เรียน ชุมชน สังคม มีความสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อผู้เรียน ข้าราชการด้วยกัน หรือผู้ร่วมปฏิบัติทางราชการ ต้อนรับ ให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้เรียนและผู้มาติดต่อราชการ ห้ามกลั่นแกล้งกล่าวหา ร้องเรียนผู้อื่นโดยปราศจากความเป็นจริง ต้องไม่ยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาประโยชน์อันทำให้เสื่อมเสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ในตำแหน่งหน้าที่ราชการ ต้องวางตัวเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่และปฏิบัติการอื่นเกี่ยวกับประชาชน โดยไม่อาศัยอำนาจหน้าที่ในการฝักใฝ่ ส่งเสริม เกื้อกูล สนับสนุน กลุ่มบุคคล หรือพรรคการเมืองใด ต้องไม่ข้องเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ อันมีลักษณะการทุจริต ซื่อสัทธิหรือขายเสียงในการเลือกตั้ง ต้องรักษาชื่อเสียงของตนและรักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการมิให้เสื่อมเสียหรือกระทำการใดๆ อันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว

**2.2) ด้านการปฏิบัติงาน** กำหนดให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เสมอภาคและเที่ยงธรรม มีความวิริยะอุตสาหะ ขยันหมั่นเพียร ดูแลเอาใจใส่ รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ และปฏิบัติตนตามมาตรฐานและจรรยาบรรณทางวิชาชีพอย่างเคร่งครัด ห้ามอาศัยอำนาจหน้าที่หรือให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการด้วยความชอบด้วยกฎหมายโดยไม่หลีกเลี่ยง หากเห็นว่าการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะสร้างความเสียหายแก่ราชการ ให้เสนอความคิดเห็นเป็นหนังสือภายใน 7 วัน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทบทวน ถ้าผู้บังคับบัญชายืนยันเป็นหนังสือให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้น ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการหรือผู้เรียน จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ทางราชการโดยไม่มีเหตุอันควรมิได้ รวมทั้งต้องไม่คัดลอกหรือลอกเลียนผลงานทางวิชาการของคนอื่นโดยมิชอบ หรือนำเอาผลงานทางวิชาการของคนอื่น หรือจ้าง วาน ใช้ผู้อื่นทำผลงานทางวิชาการเพื่อนำไปใช้เสนอขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนวิทยฐานะ หรือให้ได้รับเงินเดือนประจำสูงขึ้น ต้องไม่

เป็นกรรมการหรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท

**2.3) ด้านการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา** กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง การฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจ หรือการกระทำใดๆที่ช่วยเสริมสร้างเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ป้องกันมิให้ผู้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีมูลควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย เมื่อมีมูลและหลักฐานความผิดผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการทางวินัยทันที ทั้งนี้หากมีการกล่าวหาแต่ยังไม่มีมูลผู้บังคับบัญชาต้องรับสืบสวนหรือพิจารณาข้อเท็จจริงเพื่อยุติเรื่อง หรือดำเนินการทางวินัยแล้วแต่กรณี

**2.4) การลงโทษทางวินัย** โทษทางวินัยมี 5 สถาน คือ 1) ภาคทัณฑ์ 2) ตัดเงินเดือน 3) ลดขั้นเงินเดือน 4) ปลดออก และ 5) ไล่ออก โดยที่คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 16/2560 เรื่อง การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลงวันที่ 21 มีนาคม 2560 ข้อ 7 ให้แก้ไขคำว่า “ขั้นเงินเดือน” ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นคำว่า “เงินเดือน” ทุกแห่ง ดังนั้น โทษลดขั้นเงินเดือน จึงเปลี่ยนเป็นโทษลดเงินเดือน นอกจากนี้ โทษภาคทัณฑ์ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ใช้สำหรับกรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง โทษปลด และไล่ออกจากราชการให้ใช้สำหรับกรณีความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ทั้งนี้ หากผู้ใดถูกลงโทษปลดออกผู้นั้นมีสิทธิ์ได้รับบำเหน็จบำนาญเสมือนว่าเป็นผู้ลาออกจากราชการ การลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ทำเป็นคำสั่งตามระเบียบของ ก.ค.ศ. โดยการสั่งลงโทษให้เหมาะสมกับความผิดโดยมิให้เป็นไปด้วยความพยายาบาท อคติ หรือโทสจริต หรือลงโทษผู้ไม่มีความผิดในคำสั่งการลงโทษให้แสดงว่าผู้ถูกลงโทษกระทำผิดวินัยกรณีใด ตามมาตราใด และมีเหตุผลใดในการกำหนดโทษเช่นนั้น

### 2.5) วินัยร้ายแรง มีดังนี้

1. การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบเพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับประโยชน์ที่มิควรได้ เป็นการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ
2. การปฏิบัติหน้าที่โดยจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการและหน่วยงานการศึกษา มติคณะรัฐมนตรีหรือนโยบายรัฐบาล ประมาทเลินเล่อ หรือขาดความเอาใจใส่ระมัดระวังรักษาประโยชน์ทางราชการ อันเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง
3. การขัดคำสั่งหรือหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยความชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง
4. การละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง หรือการละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า 15 วัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

5. การกลั่นแกล้ง ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ หรือข่มเหงผู้เรียนหรือประชาชนผู้มาติดต่อราชการอย่างร้ายแรง

6. การกลั่นแกล้ง กล่าวหา หรือร้องเรียนผู้อื่นโดยปราศจากความเป็นจริง เป็นเหตุให้ผู้อื่นได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง

7. การซื้อขายหรือให้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือวิทยฐานะใดโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย หรือการให้ทรัพย์สินหรือสิทธิประโยชน์อื่น เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับการบรรจุแต่งตั้งโดยมิชอบหรือเสื่อมเสียความเที่ยงธรรม

8. การร่วมดำเนินการคัดลอกหรือลอกเลียนผลงานของผู้อื่นโดยมิชอบ หรือรับจัดทำผลงานทางวิชาการไม่ว่าจะมีค่าตอบแทนหรือไม่ เพื่อให้ผู้อื่นนำผลงานไปใช้เสนอขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนวิทยฐานะ หรือให้ได้รับเงินเดือนประจำสูงขึ้น

9. การส่งเสริม สนับสนุน ชักจูงให้ผู้อื่นเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจการดำเนินการใดๆ ของพรรคการเมืองอันมีลักษณะการทุจริต ซื่อสัทธิหรือขายเสียงในการเลือกตั้ง

10. การกระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุก หรือโทษที่หนักกว่าการจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุด เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ หรือการกระทำอื่นใดอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

11. การเสพยาเสพติดหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นเสพยาเสพติด เล่นการพนัน เป็นอาชญา หรือกระทำการล่วงละเมิดทางเพศต่อผู้เรียนหรือนักศึกษา ไม่ว่าจะอยู่ในความรับผิดชอบของตนหรือไม่

12. ผู้บังคับบัญชาที่ละเลยไม่ปฏิบัติตามหน้าที่หรือมีพฤติกรรมปกป้องช่วยเหลือเพื่อไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกลงโทษทางวินัย หรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวโดยไม่สุจริต ให้ถือว่าผู้นั้นทำผิดวินัย

### 3) การดำเนินการทางวินัย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2562: 45-100) กล่าวว่า การดำเนินการทางวินัย หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการลงโทษข้าราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการตามกฎหมายที่จะต้องกระทำเมื่อข้าราชการมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย ได้แก่

- 1) การตั้งเรื่องกล่าวหา
- 2) การสืบสวนหรือการสอบสวน
- 3) การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ
- 4) การลงโทษหรืองดโทษ
- 5) การดำเนินการในระหว่างดำเนินการทางวินัย

ในการดำเนินการทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 นั้น เมื่อมีการกล่าวหาโดยปรากฏตัวผู้กล่าวหา หรือกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดกระทำผิดวินัยโดยยังไม่มีพยานหลักฐาน ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณาในเบื้องต้นก่อนว่า

กรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยหรือไม่ ถ้าผลของการสืบสวนปรากฏว่าเป็นกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้นั้นกระทำความผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาจึงแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยต่อไป การดำเนินการทางวินัยนั้นสามารถดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) การตั้งเรื่องกล่าวหา เป็นการตั้งเรื่องดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการเมื่อปรากฏกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย มาตรา 98 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า ผู้ตั้งเรื่องกล่าวหาคือผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกกล่าวหา

กรณีที่เป็นกรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามมาตรา 98 วรรคสอง ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 เป็นผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน

สำหรับกรณีที่เป็นกรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนได้ทุกคนในฐานะผู้บังคับบัญชา เว้นแต่กรณีที่เป็นกรช่วยเหลือปฏิบัติราชการจะมีเพียงอำนาจการบังคับบัญชา แต่ไม่มีอำนาจดำเนินการทางวินัยหรือสั่งลงโทษ กรณีเช่นนี้จะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดเป็นผู้ดำเนินการ

## 2) การสอบสวนหรือการสืบสวน

2.1) การสืบสวน เป็นการแสวงหาข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานเบื้องต้นในมูลกรณีที่มีการกล่าวหาหรือสงสัยว่าข้าราชการผู้ใดอาจกระทำความผิดจริงหรือไม่ เพียงใด เพื่อจะได้ดำเนินการทางวินัยต่อไป เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงของเรื่องที่สืบสวนอาจทำได้โดย

1. ผู้บังคับบัญชาดำเนินการเอง
2. ตั้งคณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริง
3. มอบหมายให้ผู้ใดไปดำเนินการ
4. ส่งประเด็นหรือข้อสำคัญไปให้หน่วยงานหรือผู้ที่เชื่อถือได้สืบสวนให้

อาจกระทำได้ทั้งโดยทางลับและโดยเปิดเผย

ทั้งนี้ การสืบสวนทางวินัยแบ่งเป็น 2 กรณี คือ การสืบสวนก่อนการดำเนินการทางวินัย (ไม่เป็นการดำเนินการทางวินัย) และการสืบสวนซึ่งเป็นการดำเนินการทางวินัย

2.2) การสอบสวน เป็นการรวบรวมพยานหลักฐาน และการดำเนินการทั้งหลายอื่นเพื่อจะทราบข้อเท็จจริงและพฤติการณ์ต่าง ๆ หรือพิสูจน์เกี่ยวกับเรื่องที่กล่าวหาเพื่อให้ได้ความจริงและความยุติธรรมและเพื่อที่จะพิจารณาว่าผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำความผิดวินัยจริงหรือไม่ ถ้ากระทำความผิดจริงก็จะได้ลงโทษผู้กระทำความผิดวินัยนั้น การสอบสวนทางวินัยเป็นการดำเนินการเพื่อจัดให้มีคำสั่งทางปกครองที่มีผลกระทบต่อสถานภาพของสิทธิและหน้าที่ของบุคคล จึงต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ การสอบสวนทางวินัยแบ่งเป็น 2 กรณีคือ การสอบสวนวินัยไม่ร้ายแรง และการสอบสวนวินัยร้ายแรง ดังนี้

1) การสอบสวนวินัยไม่ร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามมาตรา 98 และกฎ ก.ค.ศ.ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา พ.ศ. 2550 ที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาต้องมีคำสั่งแต่งตั้ง



คณะกรรมการสอบสวนโดยแต่งตั้ง จากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือข้าราชการฝ่ายพลเรือนจำนวนอย่างน้อย 3 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการและกรรมการสอบสวนอย่างน้อยอีก 2 คน ให้กรรมการสอบสวนคนหนึ่งเป็นเลขานุการ ในกรณีจำเป็นจะให้มีผู้ช่วยเลขานุการด้วยก็ได้ สำหรับวิธีการสอบสวนให้นำขั้นตอนการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงมาใช้โดยอนุโลม กำหนดระยะเวลาดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 90 วัน อาจขอขยายระยะเวลาดำเนินการได้ตามความจำเป็นแต่ไม่เกิน 30 วัน

2) การสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตาม มาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง สำหรับการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง ประธานกรรมการต้องดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่าผู้ถูกกล่าวหา สำหรับตำแหน่งที่มีวิทยฐานะประธานต้องมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าผู้ถูกกล่าวหา โดยกรรมการสอบสวนต้องมีผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรหรือผู้ได้รับปริญญาทางกฎหมายหรือผู้ได้รับการศึกษาอบรมตามหลักสูตรการดำเนินการทางวินัย หรือผู้มีประสบการณ์ด้านการดำเนินการทางวินัยอย่างน้อย 1 คน และแม้ภายหลังประธานจะดำรงตำแหน่งหรือมีวิทยฐานะต่ำกว่าหรือเทียบได้ต่ำกว่าผู้ถูกกล่าวหาที่ไม่กระทบถึงการได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ และต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา พ.ศ. 2550 โดยให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 180 วันและอาจขอขยายระยะเวลาดำเนินการได้ตามความจำเป็น ครั้งละไม่เกิน 60 วัน และถ้าไม่แล้วเสร็จภายใน 240 วัน จะต้องรายงาน กศจ./อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ.ตั้ง เพื่อติดตามเร่งรัดการดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็ว

3) กรณีที่อาจไม่ต้องตั้งกรรมการสอบสวน ได้แก่ กรณีที่เป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามกฎหมาย ก.ค.ศ.ว่าด้วยกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง พ.ศ. 2549 จะดำเนินการทางวินัยโดยไม่สอบสวนก็ได้ ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้

ก. การกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงที่เป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ได้แก่

1) กระทำความผิดอาญาจนต้องคำพิพากษาถึงที่สุดว่าผู้นั้นกระทำความผิดและผู้บังคับบัญชาเห็นว่าข้อเท็จจริงที่ปรากฏตามคำพิพากษานั้นได้ความประจักษ์ชัดแล้ว

2) กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงและได้รับสารภาพเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชา หรือ ให้ถ้อยคำรับสารภาพต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนหรือคณะกรรมการสอบสวนตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และได้มีการบันทึกถ้อยคำรับสารภาพเป็นหนังสือ

ข. การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงที่เป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ได้แก่

1) กระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกหรือให้ลงโทษที่หนักกว่าจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

2) ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า 15 วัน และผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการสืบสวนแล้วเห็นว่าไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

3) กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและได้รับสารภาพเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชาหรือให้ถ้อยคำรับสารภาพต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนหรือคณะกรรมการสอบสวนตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และได้มีการบันทึกถ้อยคำรับสารภาพเป็นหนังสือ

### 3) การพิจารณาความผิดและการกำหนดโทษ

3.1) การพิจารณาความผิด เป็นการพิจารณาวินิจฉัยว่าผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำความผิดวินัยหรือไม่ หากกระทำความผิดเป็นความผิดกรณีใด ตามมาตราใด และควรลงโทษสถานใด การพิจารณาความผิดและกำหนดโทษเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำโดยผู้มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด และจะกระทำต่อเมื่อได้ทราบข้อเท็จจริงของเรื่องที่ถูกกล่าวหาโดยกระจ่างชัดเพียงพอที่จะพิจารณาวินิจฉัยความผิดและกำหนดโทษได้ ทั้งนี้ ต้องเป็นข้อเท็จจริงที่ได้มาจากการสอบสวน เว้นแต่กรณีที่เป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาความผิดและกำหนดโทษตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้แก่

1) ผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย

2) อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา (เปลี่ยนเป็น กศจ. ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 ลงวันที่ 3 เมษายน 2560) หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. แต่งตั้ง

3) ก.ค.ศ.

ทั้งนี้ ความผิดวินัยมี 2 กรณี คือ

ก. ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ผู้มีอำนาจพิจารณาความผิดและกำหนดโทษคือ ผู้บังคับบัญชาตามที่กฎหมายกำหนด

ข. ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ผู้มีอำนาจพิจารณาความผิดและกำหนดโทษมีดังนี้

1) ก.ค.ศ. : สำหรับตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งศาสตราจารย์ ตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ และผู้ซึ่งกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงร่วมกับผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว รวมทั้งกรณีที่เป็นกรณีดำเนินการของผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งเหนือหัวหน้าส่วนราชการหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

2) กศจ.: สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวิทยฐานะตั้งแต่เชี่ยวชาญลงมา และตำแหน่งที่ไม่มีวิทยฐานะ

3) อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง: สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวิทยฐานะตั้งแต่เชี่ยวชาญลงมา และตำแหน่งที่ไม่มีวิทยฐานะ

3.2) การกำหนดโทษ เป็นการกำหนดระดับโทษผู้กระทำความผิดวินัยให้เป็นไปตามการปรับบทความผิดว่าเป็นความผิดตามมาตราใดของบทบัญญัติทางวินัยตามหมวด 6 ซึ่งมาตรา 96

แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้กำหนดโทษทางวินัยไว้ 5 สถาน คือ 1) ภาคทัณฑ์ 2) ตัดเงินเดือน 3) ลดขั้นเงินเดือน (เปลี่ยนเป็นโทษลดเงินเดือน) 4) ปลดออก และ 5) ไล่ออก

4) การลงโทษทางวินัย เป็นมาตรการหนึ่งในการรักษาวินัย นอกเหนือจากการส่งเสริมให้ข้าราชการมีวินัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการป้องกันมิให้มีการกระทำผิดวินัย และเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ผู้มีอำนาจสั่งลงโทษต้องเป็นผู้บังคับบัญชาตามกฎหมายและมีกฎหมายให้อำนาจในการสั่งลงโทษไว้ ผู้บังคับบัญชาที่จะมีอำนาจสั่งลงโทษนั้น ต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งที่กฎหมายบัญญัติให้มีอำนาจสั่งลงโทษ ถ้ากฎหมายไม่ได้บัญญัติให้มีอำนาจสั่งลงโทษไว้ แม้จะเป็นผู้บังคับบัญชาตามกฎหมายก็ไม่อาจสั่งลงโทษได้ เว้นแต่จะได้รับมอบอำนาจจากผู้มีอำนาจสั่งลงโทษ หรือเป็นผู้รักษาราชการแทนผู้มีอำนาจสั่งลงโทษ ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งลงโทษ ตามกฎหมาย ก.ค.ศ. ว่าด้วยอำนาจการลงโทษภาคทัณฑ์ตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือน พ.ศ. 2561 กำหนดไว้ ดังนี้

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า มีอำนาจสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ หรือตัดเงินเดือนครั้งหนึ่งในอัตราร้อยละ 2 หรือร้อยละ 4 ของเงินเดือนที่ผู้นั้นได้รับในวันที่มีคำสั่งลงโทษ เป็นเวลา 1 เดือน 2 เดือน หรือ 3 เดือน

2) นายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาล รัฐมนตรีเจ้าสังกัด ปลัดกระทรวง เลขาธิการ อธิบดี อธิการบดี ศึกษาธิการภาค ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า มีอำนาจลงโทษภาคทัณฑ์ตัดเงินเดือนครั้งหนึ่งในอัตราร้อยละ 2 หรือร้อยละ 4 ของเงินเดือนที่ผู้นั้นได้รับ ในวันที่มีคำสั่งลงโทษ เป็นเวลา 1 เดือน 2 เดือน หรือ 3 เดือน หรือลดเงินเดือนได้ครั้งหนึ่งในอัตราร้อยละ 2 หรือร้อยละ 4 ของเงินเดือนที่ผู้นั้นได้รับ

การสั่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรงหรือการสั่งลงโทษตามมติ กคจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. ผู้มีอำนาจสั่งลงโทษตามมติคือ ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 53 หรือผู้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือผู้บังคับบัญชาผู้ได้รับรายงานแล้วแต่กรณี

5) การดำเนินการระหว่างดำเนินการทางวินัย มาตรา 103 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ให้อำนาจผู้บังคับบัญชาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพักราชการ หรือให้ออกจากราชการไว้ก่อน เพื่อรอฟังผลการสอบสวน พิจารณากรณีถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญาเว้นแต่ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

#### 4) การออกจากราชการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2562, p. 101) กล่าวว่า การออกจากราชการ หมายถึง การพ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 107 ได้บัญญัติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกจากราชการเมื่อ

- 1) ตาย
- 2) พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ
- 3) ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออกหรือการลาออกมีผลตามมาตรา 108

4) สั่งให้ออกตามมาตรา 49 มาตรา 56 วรรคสอง วรรคสาม หรือวรรคห้า มาตรา 103 มาตรา 110 มาตรา 111 มาตรา 112 มาตรา 113 มาตรา 114 หรือมาตรา 118

5) ถูกสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออก

6) ถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เว้นแต่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ไม่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามมาตรา 109

### 5) การอุทธรณ์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2562, pp. 116-127) กล่าวว่า การอุทธรณ์ หมายถึง การที่ผู้ถูกลงโทษทางวินัยร้องขอให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดไว้ ยกเรื่องขึ้นพิจารณาใหม่ให้เป็นไปในทางที่เป็นคุณแก่ผู้ถูกลงโทษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถูกลงโทษทางวินัยได้ร้องขอความยุติธรรมจากการใช้อำนาจดังกล่าว ซึ่งมี กศจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี เป็นผู้พิจารณาวินิจฉัย ผู้มีสิทธิอุทธรณ์ ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ที่ถูกลงโทษทางวินัย ทั้งวินัยไม่ร้ายแรง ได้แก่ โทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน และ วินัยร้ายแรง ได้แก่ โทษปลดออกจากราชการ ไล่ออกจากราชการ

**5.1) การพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยไม่ร้ายแรง** เป็นการพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยไม่ร้ายแรง ได้แก่ โทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผู้บังคับบัญชามีอำนาจสั่งลงโทษตามกฎหมาย ก.ค.ศ. ว่าด้วยอำนาจการลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือนหรือลดเงินเดือน พ.ศ. 2561 โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1) การอุทธรณ์โทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ที่นายกรัฐมนตรีนายกรัฐมนตรีเจ้าสังกัด เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้สั่งลงโทษ หรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งตามมติของ กศจ. ให้อุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. และให้ ก.ค.ศ. เป็นผู้พิจารณา

2) การอุทธรณ์โทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้สั่งลงโทษให้อุทธรณ์ ต่อ กศจ. และให้ กศจ. เป็นผู้พิจารณา

3) การอุทธรณ์โทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือนหรือลดเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีได้สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ที่นายกรัฐมนตรีนายกรัฐมนตรีเจ้าสังกัด ปลัดกระทรวง เป็นผู้สั่งลงโทษ หรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งตามมติของ อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง ให้อุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. และให้ ก.ค.ศ. เป็นผู้พิจารณา

4) การอุทธรณ์โทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีได้สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ที่ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการอธิบดี หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้สั่งลงโทษ ให้อุทธรณ์ ต่อ อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง และให้ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง เป็นผู้พิจารณา

**5.2) การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยร้ายแรง** การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษปลดออกจากราชการ หรือไล่ออกจากราชการ ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามมาตรา 122 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ที่ให้มีสิทธิอุทธรณ์ ต่อ ก.ค.ศ. โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

### 1) การพิจารณาตรวจสอบหนังสืออุทธรณ์

1.1) การอุทธรณ์ต้องทำเป็นหนังสือ จะทำเป็นสิ่งอื่นใดที่ไม่ใช่หนังสือไม่ได้ ต้องมีสาระและมีลายมือชื่อผู้อุทธรณ์ การอุทธรณ์ต้องดำเนินการภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

1.2) สาระในหนังสืออุทธรณ์จะต้องมีข้อความแสดงข้อเท็จจริงหรือข้อกฎหมายหรือเหตุผลในการอุทธรณ์ให้เห็นว่าผู้อุทธรณ์ถูกลงโทษโดยไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรมอย่างไร หรือมีข้อคัดค้าน ข้อโต้แย้งอย่างไร ผู้อุทธรณ์จะต้องลงลายมือชื่อในหนังสืออุทธรณ์ด้วยตนเอง ผู้อื่นจะลงลายมือชื่อแทนผู้อุทธรณ์ไม่ได้ ผู้อุทธรณ์จะต้องระบุที่อยู่ของผู้อุทธรณ์ที่สามารถติดต่อได้ไว้ในหนังสืออุทธรณ์ (ข้อ 4 วรรคสอง) ผู้อุทธรณ์สามารถที่จะแสดงความประสงค์ขอแถลงการณ์ด้วยวาจาในชั้นพิจารณาของ กศจ. อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. ไว้ในหนังสืออุทธรณ์ หรือจะทำเป็นหนังสือต่างหากก็ได้ โดยต้องยื่นหรือส่งหนังสือขอแถลงการณ์ด้วยวาจานั้นต่อ กศจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. โดยตรง ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ไต่สวนหรือส่งหนังสืออุทธรณ์

1.3) การยื่นหรือส่งหนังสืออุทธรณ์ การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษวินัยร้ายแรงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ต้องทำเป็นหนังสือถึงประธาน กศจ. หรือศึกษาธิการจังหวัด (ข้อ 9 วรรคหนึ่ง) เนื่องจากศึกษาธิการจังหวัดทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้ยื่นหรือส่งหนังสืออุทธรณ์ต่อประธาน กศจ. หรือศึกษาธิการจังหวัดที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตั้งอยู่ หรือส่งผ่านผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แล้วแต่กรณี และให้ผู้บังคับบัญชาส่งหนังสืออุทธรณ์ไปยังศึกษาธิการจังหวัด

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาให้ยื่นหรือส่งหนังสืออุทธรณ์ต่อประธาน กศจ. หรือศึกษาธิการจังหวัดที่เป็นที่ตั้งของหน่วยงานการศึกษา ที่ผู้นั้นดำรงตำแหน่งอยู่ หรือส่งผ่านผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา แล้วแต่กรณี และให้ผู้บังคับบัญชาส่งหนังสืออุทธรณ์ไปยังศึกษาธิการจังหวัดที่เป็นที่ตั้งของหน่วยงานการศึกษาที่ผู้นั้นดำรงตำแหน่งอยู่

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีได้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องยื่น หรือส่งหนังสืออุทธรณ์ต่อประธาน อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือหน่วยงานหรือส่วนราชการที่ทำหน้าที่เลขานุการของ อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง สำหรับการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษปลดออกจากราชการไล่ออกจากราชการหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ที่สั่งตามมติของ กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.

ศ. ตั้ง แล้วแต่กรณี ทั้งที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา และมีได้สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาต้องยื่นหรือส่ง หนังสืออุทธรณ์ต่อประธาน ก.ค.ศ. หรือเลขาธิการ ก.ค.ศ. และยื่นที่สำนักงาน ก.ค.ศ.

ทั้งนี้ กรณียื่นอุทธรณ์ผ่านผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ส่งหนังสืออุทธรณ์ไปยังศึกษาธิการจังหวัด หน่วยงานหรือส่วนราชการที่ทำหน้าที่เลขานุการ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. ภายในสามวันทำการนับแต่วันที่ได้รับหนังสืออุทธรณ์

1.4) การยื่นอุทธรณ์คำสั่งลงโทษเพิ่มเติม เมื่อผู้อุทธรณ์ได้ยื่นหนังสืออุทธรณ์คำสั่งลงโทษต่อ กศจ. อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. ไว้โดยชอบแล้วหากผู้อุทธรณ์ยื่นเอกสารหลักฐานเพิ่มเติม ก่อนที่ กศจ. อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. เริ่มการพิจารณาอุทธรณ์ก็ให้ กศจ. อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. รับไว้พิจารณา

1.5) การตรวจสอบเวลาและการนับเวลาในการยื่นอุทธรณ์ ต้องตรวจสอบจากหลักฐานการได้รับแจ้งคำสั่งลงโทษว่าผู้อุทธรณ์ได้รับแจ้งคำสั่งลงโทษเมื่อใด และมีการแจ้งสิทธิในการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษ ต่อ กศจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. ให้ผู้อุทธรณ์ทราบหรือไม่

กรณีมีการแจ้งสิทธิให้อุทธรณ์คำสั่งลงโทษต่อ กศจ. ให้ดำเนินการตรวจสอบว่า ผู้อุทธรณ์ได้ยื่นหนังสืออุทธรณ์คำสั่งลงโทษภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งลงโทษหรือไม่

กรณีไม่มีการแจ้งสิทธิให้อุทธรณ์คำสั่งลงโทษต่อ กศจ. กรณีผู้สั่งลงโทษทางวินัยไม่แจ้งสิทธิและระยะเวลาในการอุทธรณ์ให้ผู้อุทธรณ์ทราบ จะทำให้ระยะเวลาใช้สิทธิของการยื่นอุทธรณ์ขยายออกไปอีก ถ้ามีการแจ้งสิทธิให้อุทธรณ์ใหม่ก็ยอมทำให้ผู้อุทธรณ์มีสิทธิอุทธรณ์คำสั่งลงโทษภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งสิทธิครั้งใหม่ แต่ถ้าไม่มีการแจ้งสิทธิให้อุทธรณ์คำสั่งลงโทษใหม่สิทธิการอุทธรณ์จะขยายเป็นหนึ่งปีนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

1.6) การรับทราบคำสั่งและการนับระยะเวลาในการอุทธรณ์ การรับทราบคำสั่งให้ถือว่าวันที่ผู้ถูกลงโทษลงลายมือชื่อรับทราบคำสั่งลงโทษทางวินัยเป็นวันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

ในกรณีที่ผู้อุทธรณ์ไม่ยอมลงลายมือชื่อรับทราบคำสั่งลงโทษ แต่ได้มีการแจ้งคำสั่งลงโทษให้ผู้อุทธรณ์ทราบพร้อมกับมอบสำเนาคำสั่งลงโทษให้ผู้อุทธรณ์ รวมทั้งทำบันทึกลงวัน เดือน ปี เวลา และสถานที่ที่แจ้ง และลงลายมือชื่อผู้แจ้ง พร้อมทั้งพยานรู้เห็นไว้เป็นหลักฐานแล้ว ให้ถือว่าวันที่แจ้งนั้น เป็นวันที่ผู้อุทธรณ์ได้รับแจ้งคำสั่ง

ในกรณีที่ไม้อาจแจ้งให้ผู้ถูกลงโทษลงลายมือชื่อรับทราบคำสั่งลงโทษได้โดยตรงแต่ได้มีการแจ้งเป็นหนังสือโดยส่งสำเนาคำสั่งลงโทษทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับไปให้ผู้ถูกลงโทษ ณ ที่อยู่ของผู้ถูกลงโทษ ซึ่งปรากฏตามหลักฐานของทางราชการ โดยส่งสำเนาคำสั่งลงโทษไปให้สองฉบับเพื่อให้ผู้ถูกลงโทษเก็บไว้หนึ่งฉบับ และให้ผู้ถูกลงโทษลงลายมือชื่อ และวัน เดือน ปี ที่รับทราบคำสั่งลงโทษส่งกลับคืนมาเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานหนึ่งฉบับในกรณีเช่นนี้เมื่อล่วงพ้นระยะเวลาสิบห้าวัน นับแต่วันที่ปรากฏในใบตอบรับทางไปรษณีย์ลงทะเบียนว่าผู้ถูกลงโทษได้รับเอกสารดังกล่าว หรือมีผู้รับแทนแล้ว แม้ยังไม่ได้รับสำเนาคำสั่งลงโทษฉบับที่ให้ผู้ถูกลงโทษลงลายมือชื่อและวันเดือนปีที่รับทราบคำสั่งลงโทษกลับคืนมา ให้ถือว่าผู้ถูกลงโทษได้รับแจ้งคำสั่งแล้ว

การนับเวลาเริ่มต้น ให้เริ่มนับวันถัดจากวันที่ผู้อุทธรณ์ลงลายมือชื่อรับทราบคำสั่งลงโทษเป็นวันเริ่มระยะเวลาอุทธรณ์

การนับเวลาสิ้นสุด ถ้าวันสุดท้ายแห่งการนับเวลาตรงกับวันหยุดราชการ ให้นับวันเริ่มเปิดทำการใหม่เป็นวันสุดท้ายแห่งการนับเวลานั้น

ทั้งนี้ ในกรณีที่ผู้อุทธรณ์นำหนังสืออุทธรณ์มายื่นด้วยตนเอง ให้ถือวันที่ได้ประทับตรารับและลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐานเป็นวันยื่นหนังสืออุทธรณ์ และหากผู้อุทธรณ์ส่งหนังสืออุทธรณ์ทางไปรษณีย์ต้องถือวันที่ ที่ทำการไปรษณีย์ต้นทางประทับตรารับที่ซองหนังสือเป็นวันส่งหนังสืออุทธรณ์

เมื่อ กศจ. อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. ได้พิจารณาหนังสืออุทธรณ์ของผู้อุทธรณ์แล้วเห็นว่าเป็นอุทธรณ์ที่ทำเป็นหนังสือ มีสาระสำคัญถูกต้องครบถ้วนและอยู่ในกำหนดระยะเวลาอุทธรณ์ ก็ให้รับอุทธรณ์ดังกล่าวไว้พิจารณาวินิจฉัย

หากหนังสืออุทธรณ์มีข้อบกพร่องหรือมีข้อความที่อ่านไม่เข้าใจหรือผิดพลาดอันเห็นได้ชัดว่าเกิดจากความไม่รู้หรือความเลินเล่อของผู้อุทธรณ์ให้เจ้าหน้าที่แนะนำให้ดำเนินการแก้ไขเพิ่มเติมให้ถูกต้อง ตามมาตรา ๒๗ แห่งพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557

**2) การพิจารณาอุทธรณ์** เมื่อตรวจสอบหนังสืออุทธรณ์ของผู้อุทธรณ์ และเห็นว่าเป็นอุทธรณ์ที่รับไว้พิจารณาต่อไปได้แล้ว จะต้องพิจารณาตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายจากสำนวนการสืบสวน สำนวนการสอบสวน หรือสำนวน การไต่สวนของ ป.ป.ช. หรือองค์กรตรวจสอบตามกฎหมายอื่น รวมทั้งพิจารณาคำอุทธรณ์ในประเด็นปัญหา ข้อกฎหมายและข้อเท็จจริงของผู้อุทธรณ์

### **3) การแจ้งผลการพิจารณาอุทธรณ์และการแจ้งสิทธิแก่ผู้อุทธรณ์**

3.1) เมื่อ กศจ. อ.ก.ค.ศ.ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. ได้พิจารณาอุทธรณ์แล้วมีมติเป็นประการใดแล้ว ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติมต้องสั่งหรือปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น

3.2) แจ้งผลการพิจารณาอุทธรณ์พร้อมแจ้งสิทธิการฟ้องคดีต่อศาลปกครองภายในกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครองให้ผู้อุทธรณ์ทราบด้วย และผู้อุทธรณ์จะอุทธรณ์ต่อไปอีกไม่ได้ (กรณีที่ผู้อุทธรณ์ถูกตั้งกรรมการสอบสวนวินัยไม่ร้ายแรง)

3.3) สำหรับกรณีที่ตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงแก่ผู้อุทธรณ์ และผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวได้สั่งลงโทษวินัยไม่ร้ายแรง เมื่อ กศจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง พิจารณาอุทธรณ์คำสั่งลงโทษวินัยไม่ร้ายแรง แล้วเพิ่มโทษผู้อุทธรณ์จากโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือน เป็นโทษปลดออกหรือไล่ออกจากราชการ หรือให้ออกที่ไม่ใช่โทษทางวินัย ให้แจ้งสิทธิการอุทธรณ์หรือร้องทุกข์แล้วแต่กรณีต่อ ก.ค.ศ. ได้อีกครั้งหนึ่ง ภายใน 30 วัน นับแต่วันได้รับแจ้งผลการพิจารณาอุทธรณ์

**4) การขอถอนอุทธรณ์** เมื่อผู้อุทธรณ์ได้มีการยื่นอุทธรณ์ไว้แล้ว หากประสงค์จะถอนอุทธรณ์ สามารถขอถอนอุทธรณ์ก่อนที่จะมีการพิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์ โดยทำเป็นหนังสือยื่นต่อศึกษาธิการจังหวัด หรือประธาน กศจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. การพิจารณาอุทธรณ์ให้เป็นอันระงับ

## 6) การร้องทุกข์

**6.1) ความหมายของการร้องทุกข์** สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2562, p. 128) กล่าวว่า การร้องทุกข์ หมายถึง การร้องขอให้แก้ไขปัญหาที่เห็นว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือมี ความคับข้องใจเนื่องจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ไม่ใช่การโต้แย้ง คำสั่งลงโทษทางวินัย หรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาให้เป็นไปโดยถูกต้อง และเพื่อการบริหารราชการเกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติ ราชการและก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบปัญหาของหน่วยงานและหาหนทางแก้ไขปัญหาได้ทันที

สรุปได้ว่า การร้องทุกข์ หมายถึง การร้องขอให้แก้ไขปัญหาที่เห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจเนื่องจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ไม่ใช่การโต้แย้งคำสั่งลงโทษทางวินัยหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย

**6.2) ผู้มีสิทธิร้องทุกข์** สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2562, p. 128) กล่าวว่า ผู้มีสิทธิร้องทุกข์ ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีลักษณะดังนี้

- 1) ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม
- 2) คับข้องใจเนื่องจากการกระทำของผู้บังคับบัญชา
- 3) ถูกสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน
- 4) ถูกสั่งพักราชการ
- 5) ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 6) ถูกสั่งให้ออกจากราชการ

**6.3) วิธีการร้องทุกข์** สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2562, p. 130) ได้นำเสนอวิธีการร้องทุกข์ ดังนี้

1. การร้องทุกข์กรณีถูกสั่งให้ออกจากราชการ มาตรา 122 ให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ.ภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง โดยให้นำหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการอุทธรณ์ และการพิจารณาอุทธรณ์ พ.ศ. 2550 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

2. การร้องทุกข์ตาม มาตรา 123 ให้ร้องทุกข์ต่อ กศจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการร้องทุกข์ และการพิจารณาร้องทุกข์ พ.ศ. 2551

ถ้าผู้ร้องทุกข์ไม่ประสงค์จะปรึกษาหารือหรือปรึกษาหารือแล้วไม่เป็นที่พอใจก็อาจดำเนินการ ต่อไปได้ดังนี้

1. ทำหนังสือร้องทุกข์ลงลายมือชื่อพร้อมที่อยู่ของผู้ร้องทุกข์



2. หนังสือร้องทุกข์ต้องมีสาระสำคัญที่แสดงข้อเท็จจริงและเหตุผลให้เห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจอย่างไรและแจ้งความประสงค์ของการร้องทุกข์พร้อมพยานหลักฐานที่มี

3. ยื่นภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้ทราบหรือควรทราบเหตุแห่งการร้องทุกข์

4. ร้องทุกข์ได้สำหรับตนเองเท่านั้นจะร้องทุกข์แทนผู้อื่นหรือให้ผู้อื่นร้องทุกข์แทนไม่ได้

5. การยื่นหนังสือร้องทุกข์ ผู้ร้องทุกข์อาจนำไปยื่นเองหรือส่งทางไปรษณีย์ก็ได้ โดยถือวันที่ที่ไปรษณีย์ประทับตรารับที่ซองเป็นวันส่งหนังสือร้องทุกข์

6. ผู้ร้องทุกข์จะยื่นหรือส่งหนังสือร้องทุกข์พร้อมกับสำเนารับรองถูกต้องหนึ่งฉบับผ่านผู้บังคับบัญชาผู้เป็นเหตุแห่งการร้องทุกข์ก็ได้ และให้ผู้บังคับบัญชานั้นส่งหนังสือร้องทุกข์พร้อมทั้งเอกสาร หลักฐานที่เกี่ยวข้อง โดยให้มีคำชี้แจงประกอบด้วย เพื่อประกอบการพิจารณาของผู้มีอำนาจพิจารณาร้องทุกข์ ภายใน 7 วันทำการนับแต่วันที่ได้รับหนังสือร้องทุกข์

#### 6.4) การยื่นหรือส่งหนังสือร้องทุกข์/ถอนคำร้องทุกข์

การยื่นหนังสือร้องทุกข์ต้องทำหนังสือถึงประธาน กศจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. หรือ ศึกษาธิการจังหวัด หรือส่วนราชการที่ทำหน้าที่เลขานุการ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ.

การร้องทุกข์เพิ่มเติม เมื่อได้ยื่นหนังสือร้องทุกข์ฉบับแรกต่อ กศจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. ไว้โดยชอบแล้ว หากผู้ร้องทุกข์ยื่นเอกสารหลักฐานเพิ่มเติมก่อนที่ กศจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. เริ่มการพิจารณาร้องทุกข์ก็ให้ กศจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. รับไว้พิจารณา

การขอถอนคำร้องทุกข์ในกรณีที่ผู้ร้องทุกข์ไม่ประสงค์จะให้มีการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ต่อไป จะขอถอนเรื่องร้องทุกข์ก่อนที่ กศจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. จะพิจารณาเสร็จสิ้นก็ได้ โดยทำเป็น หนังสือยื่นหรือส่งต่อ กศจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. เมื่อได้ถอนเรื่องร้องทุกข์แล้วการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์นั้นเป็นอันระงับ

#### 6.5) ผู้มีอำนาจพิจารณาร้องทุกข์

1) การร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาให้ร้องทุกข์ได้ ดังนี้

1.1) ในกรณีที่เหตุร้องทุกข์เกิดจากนายรัฐมนตรี รัฐมนตรี เลขาธิการ หรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งการตามมติของ กศจ. หรือกรณีเหตุร้องทุกข์ เกิดจากการถูกสั่งพักราชการตามมาตรา 103 ให้ร้องทุกข์ ต่อ ก.ค.ศ. และให้ ก.ค.ศ. เป็นผู้พิจารณา

1.2) ในกรณีที่เหตุร้องทุกข์เกิดจากผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลงมาให้ร้องทุกข์ต่อ กศจ. และให้ กศจ. เป็นผู้พิจารณา

2) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่ได้สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาให้ร้องทุกข์ได้ดังนี้

2.1) ในกรณีที่เหตุร้องทุกข์เกิดจากนายรัฐมนตรี รัฐมนตรีเจ้าสังกัด ปลัดกระทรวง หรือ คำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งการตามมติของ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือกรณีเหตุ

ร้องทุกข์เกิดจากการถูกสั่งพักราชการตามมาตรา 103 ให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. และให้ ก.ค.ศ. เป็นผู้พิจารณา

2.2) ในกรณีที่เหตุร้องทุกข์เกิดจากปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการ อธิบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าอธิการบดีหรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง และให้ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง เป็นผู้พิจารณา

กรณีการร้องทุกข์ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดนั้น ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง และให้ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง เป็นผู้พิจารณา เนื่องจากเป็นการร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีได้สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา จึงไม่อยู่ในอำนาจการพิจารณาของ กคจ.

**6.6) การคัดค้านกรรมการผู้พิจารณาร้องทุกข์** ผู้ร้องทุกข์มีสิทธิคัดค้านอนุกรรมการหรือกรรมการผู้พิจารณาร้องทุกข์ถ้าผู้นั้นมีเหตุอย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้บังคับบัญชาผู้เป็นเหตุแห่งการร้องทุกข์
- 2) มีส่วนได้เสียในการกระทำที่ทำให้เกิดการร้องทุกข์
- 3) มีสาเหตุโกรธเคืองผู้ร้องทุกข์
- 4) เป็นคู่สมรส บุพการี ผู้สืบสันดาน หรือพี่น้องร่วมบิดามารดา หรือร่วมบิดาหรือมารดา กับผู้บังคับบัญชาผู้เป็นเหตุแห่งการร้องทุกข์

การคัดค้านอนุกรรมการหรือกรรมการผู้พิจารณาร้องทุกข์นั้น ผู้ร้องทุกข์ต้องแสดงข้อเท็จจริง ที่เป็นเหตุแห่งการคัดค้านไว้ในหนังสือร้องทุกข์ หรือแจ้งเพิ่มเติมเป็นหนังสือ ก่อนที่ กคจ. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หรือ ก.ค.ศ. เริ่มพิจารณาร้องทุกข์

เมื่อมีเหตุหรือมีการคัดค้านแล้ว อนุกรรมการหรือกรรมการผู้นั้นจะขอถอนตัวไม่ร่วมพิจารณา ร้องทุกข์นั้นก็ได้ ถ้าอนุกรรมการหรือกรรมการผู้นั้นมิได้ขอถอนตัว ให้อนุกรรมการหรือกรรมการที่เหลืออยู่ นอกจากอนุกรรมการหรือกรรมการผู้ถูกคัดค้าน พิจารณาข้อเท็จจริงที่คัดค้านหากเห็นว่าข้อเท็จจริงนั้นน่าเชื่อถือ ให้แจ้ง อนุกรรมการหรือกรรมการผู้นั้นทราบ และมีให้ร่วมพิจารณาร้องทุกข์นั้น เว้นแต่จะพิจารณาเห็นว่า การให้อนุกรรมการหรือกรรมการผู้นั้นร่วมพิจารณาร้องทุกข์ดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ยิ่งกว่า เพราะจะทำให้ได้ความจริง และเป็นธรรม จะให้อนุกรรมการหรือกรรมการผู้นั้นร่วมพิจารณาเรื่องร้องทุกข์นั้นก็ได้

### 2.3.19 ความผูกพันของบุคลากร (Engagement)

#### 1) ความหมายของความผูกพันของบุคลากร

Kahn (1990, p. 984) ให้นิยามของคำว่า ความผูกพันของบุคลากรว่าเป็นเหมือนกับสิ่งที่ควบคุมสมาชิกขององค์กรไว้กับการทำงาน บทบาทของความผูกพันนั้นบุคลากรมีการแสดงออกโดยการมีร่างกายที่แข็งแรง มีความรู้ดี และมีอารมณ์ดีต่อการทำงานตามบทบาทหน้าที่

Harter (2002, p. 296) ให้นิยามของคำว่า ความผูกพันของบุคลากรว่าเป็นการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจระดับบุคคล เช่นเดียวกับความกระตือรือร้นในการทำงาน

Macey (2009, p. 7) ให้นิยามของคำว่า ความผูกพันของบุคลากรว่าเป็น วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลที่ให้ความสำคัญกับความกระตือรือร้นที่แสดงออกในรูปแบบต่างๆของบุคลากรไม่ว่าจะเป็น ความริเริ่ม การปรับตัว ความพยายาม และการอยู่ในองค์กรอย่างยาวนาน อันส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมายขององค์กร

Alfes (2010, p. 5) กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากรมี 3 แง่มุม ดังนี้

1) ความผูกพันทางปัญญา (Intellectual Engagement) คือ ความคิดที่ให้ความสำคัญกับงานและการพัฒนางานให้ดีขึ้น

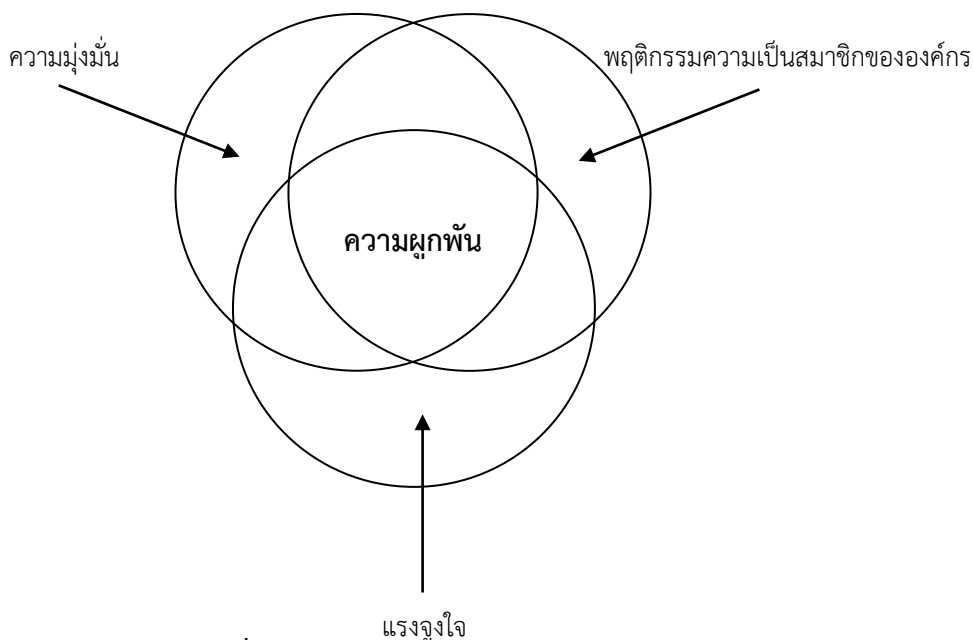
2) ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Engagement) คือ ความรู้สึกเชิงบวกที่ได้ทำงานที่ดี

3) ความผูกพันทางสังคม (Social Engagement) คือ การมีโอกาสนี้ได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานร่วมกับผู้อื่นในที่ทำงานอย่างกระตือรือร้น

สรุปได้ว่า ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาในรูปแบบของความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร ทั้งทางปัญญา ทางอารมณ์ความรู้สึก และทางสังคม

**2) ส่วนประกอบของความผูกพันของบุคลากร**

Armstrong and Taylor (2017) กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากรมีส่วนประกอบที่สำคัญที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน 3 ส่วน ได้แก่ แรงจูงใจ (Motivation) ความมุ่งมั่น (Commitment) พฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Citizen Behavior)



ภาพที่ 7 IES Model of Employee Engagement  
ที่มา: Armstrong and Taylor (2017, p. 217)

จากภาพดังกล่าว ความมุ่งมั่นไม่ได้สะท้อนเพียง 2 องค์ประกอบของความผูกพันแต่เป็นธรรมชาติที่มีความสัมพันธ์ไปมาแบบสองทิศทาง และขอบเขตของความผูกพันของบุคลากรคือความคาดหวังให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน หรือมีค่าเท่ากับความคิดระดับสูงของการมีความมุ่งมั่นและบุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นก่อนจะมีความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ องค์ประกอบด้านแรงจูงใจที่เป็นส่วนหนึ่งของความผูกพัน คือการให้แรงจูงใจภายในโดยการยกย่องชมเชยหรือคุณค่ากับงานของบุคลากรโดยไม่ต้องจ่ายเป็นค่าตอบแทน รวมทั้ง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรที่เหนือเกินกว่าสิ่งที่เรียกว่าหน้าที่และการสร้างประสิทธิผลให้เกิดกับองค์กร การให้การยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการของการจ้างงานในองค์กร

### 3) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร

Crowford (2014: 59-62) อ้างถึงใน Armstrong and Taylor (2017, p. 218) กล่าวว่า การที่จะดำเนินการใดๆเกี่ยวกับความผูกพัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร ดังนี้

1) งานที่ท้าทาย (Job Challenge) เกิดขึ้นเมื่อขอบข่ายของงานมีความมาก ความรับผิดชอบงานสูง และมีปริมาณงานสูง งานที่ท้าทายเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร เนื่องจาก เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างสรรคศักยภาพสำหรับความสำเร็จและความเติบโตของบุคลากร

2) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) คือความอิสระ ความเป็นส่วนตัว และความลุ่มลึก ที่องค์กรเอื้อประโยชน์ให้บุคลากรทำให้เกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้ง การให้บุคลากรสร้างขั้นตอนการทำงานที่มุ่งให้งานสำเร็จด้วยตนเอง ความเป็นอิสระในการทำงานจะให้ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของงานที่บุคลากรสามารถควบคุมผลลัพธ์จากการทำงานได้ทั้งหมด

3) งานที่มีความหลากหลาย (Variety) งานที่มีความหลากหลายจะนำมาซึ่งความสามารถในการทำกิจกรรมที่มีความแตกต่างอย่างหลากหลายของบุคลากรซึ่งทำให้บุคลากรได้ใช้ทักษะที่มีความหลากหลายในการทำงาน

4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คือการให้ข้อมูลด้านระดับความสามารถและผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนโดยตรงกับบุคลากร

5) ความเข้ากันได้ (Fit) คือความเข้ากันได้ระหว่างความเป็นส่วนตัวและสภาพแวดล้อมในการทำงานเช่น ลักษณะงาน องค์กร ผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ที่เปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลสามารถประพฤติตนในบุคลิกลักษณะที่สอดคล้องกับแบบที่เป็น

6) โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Development) เป็นสิ่งที่ทำให้งานมีความหมาย เนื่องจากเป็นสิ่งที่ช่วยในการเติมเต็มและให้โอกาสบุคลากรได้เติบโตและก้าวหน้าในอาชีพ

7) การให้รางวัลและการได้รับการยอมรับ (Reward and Recognition) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงอัตราค่าตอบแทนที่เกิดจากการลงทุนที่ทรัพยากรบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อมในช่วงเวลาที่มีการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่

นอกจากนั้น ภาวะผู้นำก็มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ คุณภาพของผู้นำ การสนับสนุนของผู้นำ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดูแลควบคุมตารางการปฏิบัติงานของบุคลากรวันต่อวัน ความชัดเจนในการทำงานของผู้นำ ความยุติธรรมของผู้นำ และการ

ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้นำ การได้รับความชื่นชมยินดีในความพยายามและความสร้างสรรค์ของบุคลากร การสร้างความรู้สึกให้บุคลากรมั่นใจว่างานที่ทำมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีคุณค่า และถูกนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน รวมทั้ง ลักษณะของงานที่บุคลากรทำ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีการแบ่งปันข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ การให้โอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา และการสร้างความสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับความสุขของบุคลากร

#### 4) วิธีการขับเคลื่อนความสุขของบุคลากร

Armstrong and Taylor (2017, p. 219) กล่าวว่า วิธีการขับเคลื่อนความสุข สามารถทำได้ ดังนี้

1) การเพิ่มความสุขระดับบุคคล ความสุขของบุคลากรมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ ภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบ ความอิสระในการทำงาน ความรู้สึกที่สามารถควบคุมบรรยากาศและโอกาสในการพัฒนา ซึ่งองค์กรสามารถขับเคลื่อนความสุขได้โดยการมุ่งเน้นการออกแบบงาน และส่งเสริมเงื่อนไขการทำงานเชิงบวก และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

2) การเพิ่มความสุขระดับงาน ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความสุขระดับงานคือผู้จัดการหรือผู้บริหาร โดยการสนับสนุนเริ่มจากการออกแบบงาน โปรแกรมการเรียนรู้ และการพัฒนา และการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารค่าตอบแทน โดยผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความสุขได้ดังนี้

2.1) ทำให้บุคลากรตระหนักถึงจุดแข็งของตนเอง

2.2) ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรทั้งด้านจุดแข็งและจุดควรพัฒนา

2.3) อำนวยความสะดวกให้กลับบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างเต็ม

ศักยภาพโดยปราศจากสิ่งรบกวน

2.4) สร้างความไว้วางใจและแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในความสำเร็จของ

บุคลากร

2.5) เพิ่มความท้าทายในการทำงานให้บุคลากรโดยอาศัยจุดแข็งและลักษณะเฉพาะของบุคลากร

2.6) เน้นทักษะที่เหนือกว่าทักษะและความรู้เฉพาะเพื่อเสริมสร้างพรสวรรค์ของบุคลากรให้เสริมจุดแข็ง

2.7) ให้สิทธิ์ความเป็นเจ้าของและความสร้างสรรค์แก่บุคลากรรวมทั้งให้โอกาสในการควบคุมผลลัพธ์การทำงานด้วยตนเอง

3) การเพิ่มความสุขระดับองค์กร องค์กรสามารถเพิ่มความสุขของบุคลากรได้ ดังนี้

3.1) การเสริมสร้างความผูกพันผ่านการบริหารแบบมีส่วนร่วมสูง (High-Involvement Management)

3.2) การเสริมสร้างความผูกพันผ่านการรับฟังเสียงของบุคลากร (Employee Voice)

3.3) การเสริมสร้างความผูกพันผ่านความคิดที่ทำให้กลุ่มคนหรือกลุ่มเป้าหมายสนใจ (Big Idea)

3.4) การเสริมสร้างความผูกพันผ่านสภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment)

### 5) การประเมินความผูกพันของบุคลากร

Armstrong and Taylor (2017, p. 223) กล่าวว่า การวัดผลความผูกพันโดยทั่วไปสามารถวัดได้ ดังนี้

- 1) การวัดจากความภาคภูมิใจของบุคลากร
- 2) การวัดระดับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บริหาร
- 3) การวัดระดับความพึงพอใจในการทำงาน
- 4) การวัดจากโอกาสในการทำงานที่มีความท้าทายได้สำเร็จ
- 5) การวัดจากการได้รับความยอมรับนับถือและได้รับข้อมูลป้อนกลับด้านผลงาน
- 6) วัดจากการสนับสนุนของผู้บริหาร
- 7) การวัดจากความพยายามที่เหนือกว่าหรือเกินกว่าความต้องการพื้นฐาน
- 8) การวัดจากความเข้าใจที่เชื่อมโยงระหว่างงานและพันธกิจขององค์กร
- 9) การวัดจากมุมมองของการต้องการเติบโตในอนาคตของบุคลากร
- 10) วัดจากความสนใจที่จะอยู่กับองค์กร

### 6) ผลลัพธ์ความผูกพันของบุคลากร

Stairs and Galpin (2010) อ้างถึงใน Armstrong and Taylor (2017, p. 219) องค์กรที่มีระดับความผูกพันสูงจะส่งผลให้องค์กรมีลักษณะ ดังนี้

- 1) อัตราการขาดงานต่ำและอัตราการคงอยู่ของบุคลากรสูง
- 2) ช่วยเพิ่มความกระตือรือร้นและผลิตภาพของบุคลากร
- 3) ช่วยพัฒนาคุณภาพของงานและลดอัตราการผิดพลาดของงาน
- 4) ช่วยเพิ่มการขาย
- 5) ช่วยเพิ่มผลกำไร มีกำไรต่อหุ้น สามารถสร้างความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัทได้

- 6) เพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของผู้รับบริการ
- 7) ทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว
- 8) มีความเป็นไปได้ที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จสูง

นอกจากนั้น ยังพบอีกว่าบุคลากรที่มีความผูกพันจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าและมีความเป็นนวัตกรรมมากกว่าคนอื่น มีความต้องการที่จะอยู่กับนายจ้าง มีชีวิตความเป็นอยู่ในระดับที่ดีมากกว่า และได้รับปริมาณงานที่มั่นคงมากกว่าบุคคลอื่น

### 2.3.20 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

#### 1) ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2557, p. 7) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัย ความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษา วัตถุ สิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปของจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการ

ทวีพัฒนา ไมตรีจิตร (2559, p. 103) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในองค์กรที่เกิดจากผลรวมของความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ และบรรทัดฐานที่บุคคลในองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกันมาอย่างยาวนาน วัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเรียกโดยรวมว่า พฤติกรรมองค์กร ตามแนวคิดของกลุ่มนักคิดหน้าที่นิยม (Functionalism) วัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบรรลุตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

Decenzo and Robbins (2004) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ แนวปฏิบัติ บทบาทและหน้าที่ ของสมาชิกในองค์กร ประกอบด้วย ระดับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระดับความเสี่ยง ระดับความร่วมมือ ระดับการควบคุม ลักษณะการจัดการความขัดแย้ง รูปแบบการสื่อสาร ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือทำให้ความสนใจคนกับงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การทำงานเชิงรุก

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึงแบบแผนการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรที่เกิดความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ และบรรทัดฐานที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกันมาอย่างยาวนาน ที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานและส่งผลต่อความสำเร็จของภารกิจและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### 2) หัวใจสำคัญของการวัฒนธรรมองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556, pp. 12-13) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติ คุณภาพ และลักษณะเฉพาะ ของแต่ละองค์กร ที่ได้มีการพัฒนา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับการดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ ลักษณะของสถานที่ทำงาน วิธีการแต่งกายของบุคลากร อารมณ์และบรรยากาศในที่ทำงาน วิธีการที่บุคลากรพูด การตัดสินใจของบุคลากร การปฏิบัติต่อผู้รับบริการ รวมทั้งบุคลิกลักษณะของคนในองค์กรต้องการให้มาร่วมงานด้วยก็เป็นตัวกำหนดภาพลักษณ์ขององค์กรต่อบุคคลภายนอก ทั้งนี้ วัฒนธรรมไม่เพียงสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะและเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กรเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานและการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรด้วย หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่ไม่สนับสนุน ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคขัดขวางการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ นอกจากนี้ หัวใจสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร คือ “การสร้าง” และ “การจัดการ” วัฒนธรรมองค์กรในทิศทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรหมายรวมถึง การปรับปรุง พัฒนา และเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรให้ดีขึ้น หากองค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ดีอันเป็นผลจากการศึกษาและออกแบบ

อย่างเป็นระบบแล้ว วัฒนธรรมที่ สร้างขึ้นย่อมจะช่วยในการขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้เป็นอย่างดีในขณะเดียวกัน “การจัดการ” จะช่วยกำกับดูแลให้วัฒนธรรมองค์กรสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยขยายผล และกระจายวัฒนธรรมองค์กรสู่ทุกคนในองค์กร พร้อมกับคอยดูแลกำจัดวัฒนธรรมที่ไม่พึงปรารถนาออกจากระบบต่างๆภายในองค์กร เพื่อให้การขับเคลื่อนงานใน ภาพรวมเกิดประสิทธิภาพและบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร

### 3) แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2557, p. 7) ได้นำเสนอแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูล (Analyze Data) คือการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร
- 2) การกำหนดและพัฒนามาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร (Identify and Develop)
- 3) การสื่อสาร (Communication) เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักต่อวัฒนธรรมองค์กร
- 4) การฝึกอบรมพัฒนาและให้ความรู้ (Training and Education) เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามที่องค์กรต้องการ
- 5) การเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรเข้ากับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Linkage to performance Management) โดยการเชื่อมโยงกับเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน รางวัลและค่าตอบแทน และการยกย่องเชิดชูเกียรติ เพื่อให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงาน
- 6) การพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) เป็นการสร้างความเชื่อให้บุคลากรในด้านพฤติกรรมของผู้นำ

### 4) กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556) กล่าวว่า กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงสร้างสรรค์ ช่วงส่งเสริม และช่วงสืบสาน ซึ่งแต่ละช่วงสามารถดำเนินการตามกระบวนการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างวัฒนธรรมในองค์กร ได้แก่

- 1.1 การจัดทำกรอบแนวคิด โดยการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยมหลัก และวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งกฎระเบียบต่างๆของทางราชการ
- 1.2 การรวบรวมแหล่งข้อมูล โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหาร และสนทนากลุ่ม (Focused Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารและบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร
- 1.3 การจัดสัมมนาคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อหาข้อสรุปค่านิยมหลักขององค์กรและแนวทางการส่งเสริมค่านิยมองค์กร
- 1.4 การนำเสนอค่านิยมหลักต่อผู้บริหาร
- 1.5 การสื่อสารและเผยแพร่ค่านิยม



ขั้นที่ 2 การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน  
ใน 3 ระยะหลัก คือ

ระยะที่ 1 การกระตุ้นการรับรู้ โดแกการสื่อสารให้เกิดการตื่นตัวและ  
รับรู้และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น การทำ Town Hall Communication โดยการจัดประชุมใหญ่โดย  
ให้ผู้อำนวยการประกาศานิยมหลัก

ระยะที่ 2 การสร้างความรู้สึกความเข้าใจ เป็นการมุ่งเน้นการทำความเข้าใจ  
เข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหา รายละเอียดสิ่งที่องค์กรคาดหวังต่อบุคลากร ว่าควรมีพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติหรือ  
ไม่ควรปฏิบัติอย่างไร เช่น การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ การฝึกอบรมสัมมนา การเผยแพร่ความรู้ใน  
Facebook

ระยะที่ 3 การนำไปปฏิบัติ โดยการเชื่อมโยงกับระบบบริหาร  
ทรัพยากรบุคคล เช่น ใช้เกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือก ผู้กับระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและ  
วางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ การให้รางวัลแก่ผู้ประพฤติตนสอดคล้องกับค่านิยม การพัฒนาและ  
ฝึกอบรม ตลอดจนการใช้พฤติกรรมของผู้นำมาเป็นแบบอย่าง

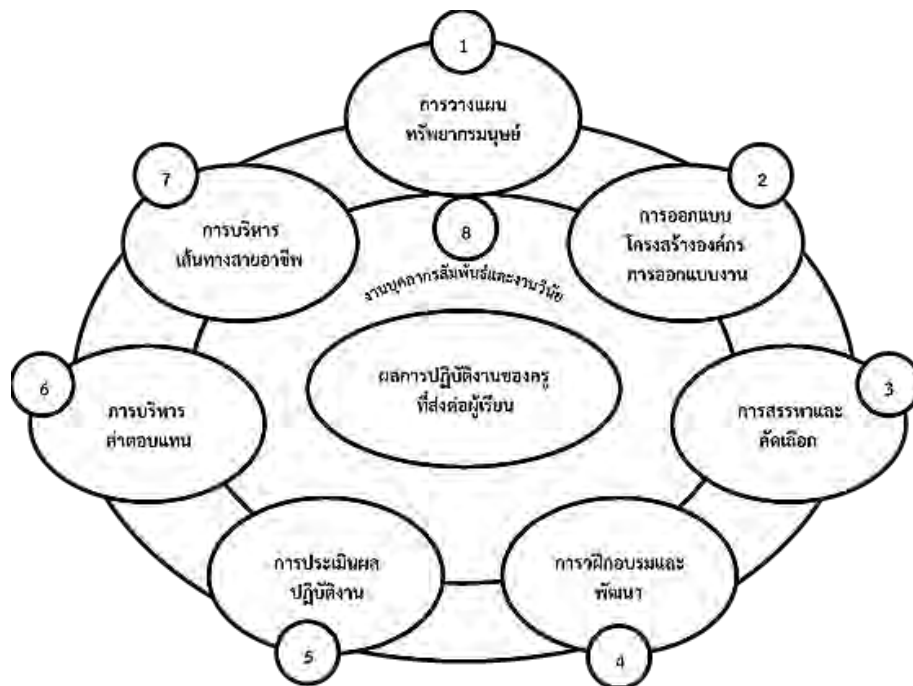
ขั้นที่ 3 การสืบสานวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร

การทำให้วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นสามารถอยู่อย่างยั่งยืน จำเป็นที่  
จะต้องมีคนทำหน้าที่รับผิดชอบอย่างจริงจัง เพื่อดูแล รักษา และติดตามความคืบหน้าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น  
เช่น การจัดตั้งคณะทำงานให้รับผิดชอบ การส่งเสริมให้แต่ละบุคคลรับรู้บทบาทความรับผิดชอบของ  
ตน และมีการสร้างบรรยากาศแห่งวัฒนธรรมองค์กรอย่างอ่อนน้อม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคือ การให้  
ความสำคัญของผู้บริหาร ที่ต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติตลอดจน  
ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับที่จะเป็นผู้กระตุ้น ส่งเสริมและตรวจสอบให้บุคลากรมีพฤติกรรมตามที่  
คาดหวัง รวมทั้ง การเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ค่านิยมดังกล่าวเกิดขึ้นอย่าง  
เป็นรูปธรรมและยั่งยืนตามเจตนารมณ์ของการสืบสานวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร

#### 2.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อรุณยา อ่างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561) ได้  
นำเสนอกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่ ที่มีขอบเขตทางการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ 8 กระบวนการ ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบ  
โครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน 3) การสรรหาและคัดเลือก 4) การพัฒนาและฝึกอบรม 5) การ  
ประเมินผลปฏิบัติงาน 6) การบริหารค่าตอบแทน 7) การบริหารเส้นทางสายอาชีพ 8) งานบุคลากร  
สัมพันธ์และงานวินัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 8 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่  
ที่มา: สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ่างถึงใน สุภัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561)

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) หมายถึง การคาดการณ์ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และนโยบายต่างๆ ในองค์กร โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก แนวโน้มทิศทาง และปัจจัยที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งเรื่องที่สำคัญและเป็นพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุก ๆ เรื่อง

2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน (Organization Structure and Job Design) เป็นงานที่มีความสำคัญต่อจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การออกแบบโครงสร้างองค์กร การออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน และการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน และการระบุคุณสมบัติเฉพาะงาน เพราะหากมีการออกแบบงานและจัดโครงสร้างองค์กรที่ผิดพลาดย่อมส่งผลต่อการรับคน จำนวนอัตรากำลัง และการกำหนดลักษณะงานที่ไม่ตรงกับความต้องการขององค์กรในอนาคตส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความจงใจในการทำงาน และความสิ้นเปลืองทรัพยากร เป็นต้น

3) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เป็นการดำเนินการสรรหาบุคคล และคัดเลือกบุคคล ตามคุณสมบัติที่กำหนดให้ได้ตามเวลาที่ต้องการ

4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม สมรรถนะและทักษะที่เหมาะสมตามความมองกรของงานในแต่ละตำแหน่งหรือความต้องการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตนเองและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตน ดังนั้นจึงควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาตัดสินคุณค่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งอย่างเป็นระบบ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงกับมาตรฐานที่กำหนด และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผล การพิจารณานั้น ๆ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานต่อไป

6) การให้รางวัลตอบแทน (Rewards) เป็นกระบวนการการให้รางวัลหรือผลตอบแทน ผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบที่หลากหลาย อาทิ รางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic Reward) ได้แก่ ความภาคภูมิใจ การได้รับการพัฒนา การได้ทำงานที่ท้าทาย และรางวัลตอบแทนภายนอก (extrinsic Reward) ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทน อาทิ เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง และสวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคลากร จะได้รับจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การให้ผลตอบแทนจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันที่เป็นอยู่ปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มในอนาคตด้วย

7) การบริหารเส้นทางสายอาชีพ (Career Management) เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าและเจริญเติบโตของบุคลากรภายในองค์กรตามโครงสร้างทางเดินสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งเชื่อมโยงกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น ๆ อาทิ โครงสร้างและระดับชั้นของตำแหน่ง (Job Level) สมรรถนะและทักษะที่จำเป็น (Required Competencies) และแผนการ ฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Plan) และอื่น ๆ

8) งานบุคลากรสัมพันธ์และงานวินัย (Employee Relations and Discipline) เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญและกำลังใจ การดูแลบุคลากร การสื่อสารข้อมูลองค์กรไปยัง บุคลากร เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กร และงานเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติ การให้ทุน ให้โทษ ในการปฏิบัติงาน วินัยการปฏิบัติงานของบุคลากร

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่ เริ่มต้นจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากร และครอบคลุมถึงความตระหนักและความเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กร การวิเคราะห์แรงงานในปัจจุบันและอนาคต การกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการวางแผนอัตรากำลัง และเมื่อองค์กรทราบถึงความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์แล้ว องค์กรต้องดำเนินการออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์กร การออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การเขียนคำบรรยายลักษณะงาน และการระบุคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน และเมื่อองค์กรได้ทำการออกแบบโครงสร้างงานได้อย่างชัดเจนแล้ว ในขั้นต่อไปคือการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความพร้อมและตรงกับความต้องการขององค์กร และเมื่อองค์กรค้นพบข้อจำกัดด้านขีดความสามารถของและปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรจะต้องดำเนินการวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรตามความต้องการและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ องค์กรต้องมีระบบการประเมินผลปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นธรรม เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องวางแผนความก้าวหน้าของบุคลากรด้วยการการบริหารเส้นทางสายอาชีพ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กรและเกิดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายอย่างมีวินัยและจรรยาบรรณ

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนมาตรฐานสากล

#### 3.1 ความเป็นมาของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2555) กล่าวว่า โรงเรียนมาตรฐานสากล เป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้เป็น ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล ผู้เรียนมี ศักยภาพและความสามารถทัดเทียมกับผู้เรียนระดับนานาชาติประเทศหรือมาตรฐานของประเทศที่มี คุณภาพการศึกษาสูง (ประเทศที่มีผลการร่วมเข้าร่วมโครงการ PISA หรือ TIMSS สูงในระดับ 50% บน) มีความสามารถในการร่วมมือกันทำงานและแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสิ่ง เหล่านี้จะทำให้ประเทศไทยดำรงอยู่หนึ่งในฐานะดำรงอยู่ในเวทีระดับนานาชาติได้อย่างรู้เท่าทัน สมศักดิ์ศรี เคียงบาเคียงไหล่ ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ ได้รับผลประโยชน์ในสิ่งที่ควรได้รับ และมีคุณภาพ ชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสงบ ถ้อยที ถ้อยอาศัยและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นวาระแห่งชาติและเป็นการตอบโจทยการพัฒนา ผู้เรียนสู่เป้าหมายปลายทางการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง ซึ่งได้คัดเลือกโรงเรียนที่มีความพร้อม และคุณภาพสูงทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเข้าโครงการด้วยการให้โรงเรียนในโครงการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับปฏิญญาว่า ด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO ทั้ง 4 ด้าน คือ Learning to Know, Learning to Do, Learning to Live Together และ Learning to Be รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารจัดการด้วยระบบ คุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียน บรรลุคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และ เพิ่มเติมสาระการเรียนรู้ความเป็นสากล เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพความเป็นพลโลก มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับเดียวกับมาตรฐานของสากล หรือ มาตรฐานของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง

โรงเรียนมาตรฐานสากล หมายถึง โรงเรียนที่มีการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียน การสอนและการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพความ เป็นพลโลก มีทักษะความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอันถึงประสงค์ ในระดับเดียวกับ มาตรฐานสากลหรือมาตรฐานของประเทศชั้นนำ ที่มีคุณภาพการศึกษาสูงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพเยาวชน สำหรับยุคศตวรรษที่ 21

การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการ พัฒนาหลายมิติไปพร้อมกันโดยจะต้องดำเนินการทั้งระบบ คือด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการมิใช่เป็นการจัดการศึกษาเพียงบางส่วนของโรงเรียนหรือเพียงจัดเป็นแผนการ เรียนมาตรฐานสากล

### 3.2 จุดหมายและทิศทางของโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2555) กล่าวถึง จุดหมายและทิศทางในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนี้

1) เพื่อยกระดับการจัดการเรียนการสอนให้เทียบเคียงมาตรฐานสากล หรือประเทศชั้นนำที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ได้แก่ ประเทศที่ประสบความสำเร็จสูงในการเข้าร่วมโครงการ PISA หรือ TIMSS โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก โดยเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก และคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนทางด้านสติปัญญา ความสามารถและความถนัด มีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการเพิ่มพูนศักยภาพของผู้เรียน ส่งเสริมพหุปัญญาของผู้เรียน บนพื้นฐานของความเข้าใจ มีกระบวนการคัดกรองในระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดแห่งศักยภาพ

2) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของโรงเรียนให้มีการบริหารด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และพัฒนาไปสู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ต่อไป

### 3.3 เป้าหมายของโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2555) กล่าวถึง เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนี้

1) เป้าหมายเชิงปริมาณ ได้แก่ โรงเรียนในโครงการมาตรฐานสากลรุ่นที่ 1 จำนวน 500 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนมัธยมศึกษา 381 โรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 119 โรงเรียน และปีงบประมาณ 2556 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คัดเลือกโรงเรียนเพื่อยกระดับเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลในรุ่นที่ 2 เพิ่มเติมอีก จำนวน 232 โรงเรียน มีโรงเรียนในโครงการ รวม 732 โรงเรียน

2) เป้าหมายเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จำนวน 5 เป้าหมาย ได้แก่

เป้าหมายที่ 1 เป็นเลิศทางวิชาการ หมายถึง นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สูง

เป้าหมายที่ 2 สื่อสารสองภาษา หมายถึง นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีทักษะและความสามารถด้านภาษาทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษสูงในระดับเดียวกับนักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ทั้งเพื่อการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เพื่อการติดต่อสื่อสารเพื่อการนำเสนอผลงานเพื่อการโต้แย้งให้เหตุผลและเพื่อการเจรจาความร่วมมือทางด้านการฟังการพูดการอ่านและการเขียน และนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ความสนใจเรียนวิชาภาษาต่างประเทศที่สองเพิ่มมากขึ้น

เป้าหมายที่ 3 ล้ำหน้าทางความคิด หมายถึง นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) มีความคิดทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Thinking) และมีความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) รวมถึงมีทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ในการแก้ปัญหาและการใช้ไอซีที (ICT) เพื่อการเรียนรู้สูงในระดับเดียวกับนักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพสูง โดยประเทศไทยมีหลักคิดที่น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจ

พอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช (รัชกาลที่ 9) พระราชทานมาให้ใช้ได้ในทุกมิติ

เป้าหมายที่ 4 ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล ถ้ามีทักษะความสามารถในการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองและมีความสามารถในการผลิตงานด้านต่างๆด้วยตนเองอย่างมีคุณภาพสูง

เป้าหมายที่ 5 ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก หมายถึง นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นผู้มีจิตสาธารณะ มีจิตสำนึกในการบริการสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีจิตสำนึกในการส่งเสริมพิทักษ์ และปกป้องสิ่งแวดล้อมตลอดจนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิถีชีวิต ศิลปวัฒนธรรมและสถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศต่างๆโดยเฉพาะกลุ่มประเทศอาเซียนอยู่ในระดับสูง

#### ตอนที่ 4 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### 4.1 ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2559) กล่าวว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) การมุ่งเน้นค่านิยมและแนวคิดหลัก ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ เป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติข้อมูลป้อนกลับและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

2) การมุ่งเน้นกระบวนการ กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่างๆที่โรงเรียนใช้เพื่อทำงานให้สำเร็จ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วยให้โรงเรียนตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ดังนี้

2.1) แนวทาง (Approach) หมายถึง การออกแบบและการเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัดที่มีประสิทธิผล

2.2) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) หมายถึง การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาทั่วทั้งองค์กร

2.3) การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่รวมทั้งการมองหาโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรม

2.4) การบูรณาการ (Integration) หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างแนวทางกับความจำเป็นขององค์กร การทำให้มั่นใจว่าตัววัด สารสนเทศและระบบของการปรับปรุงเสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงาน และสร้างความสอดคล้องระหว่างกระบวนการและการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ

3) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานชี้แนะให้โรงเรียนประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง ได้แก่

3.1) มุมมองภายนอก (นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมองว่าโรงเรียนเป็นอย่างไร)

3.2) มุมมองภายใน (การปฏิบัติการของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร)

3.3) มุมมองอนาคต (โรงเรียนมีการเรียนรู้และเติบโตหรือไม่)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญของโรงเรียน เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ของโรงเรียนมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ต่างๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วยให้โรงเรียนประเมินผลลัพธ์ตาม 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ระดับ (Level) หมายถึง ผลการดำเนินการปัจจุบันในมาตรวัดที่เหมาะสม
2. แนวโน้ม (Trend) หมายถึง และอัตราเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์
3. การเปรียบเทียบ (Comparison) หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่งหรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน และเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงหรือผู้นำทางการศึกษา

4. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง ขอบข่ายของความสำคัญของผลลัพธ์ที่องค์กรใช้ติดตามดูแลและการใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กรและการปรับเปลี่ยนแผน

- 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่างๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 5) การมุ่งเน้นการปรับปรุง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วยให้โรงเรียนเข้าใจและตรวจประเมินว่าโรงเรียนประสบความสำเร็จในสิ่งสำคัญต่อโรงเรียนในระดับใด โรงเรียนมีการถ่ายทอดกระบวนการไปสู่การปฏิบัติในระดับพัฒนาการใด ผลลัพธ์ของโรงเรียนดีในระดับใด โรงเรียนได้เรียนรู้และปรับปรุงหรือไม่ และแนวทางของโรงเรียนตอบสนองความจำเป็นของโรงเรียนได้ดีในระดับใด เมื่อโรงเรียนตอบคำถามและประเมินตนเองตามเกณฑ์ จะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงทั้งภายในเกณฑ์และระหว่างหมวดเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง การปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการสร้างนวัตกรรม

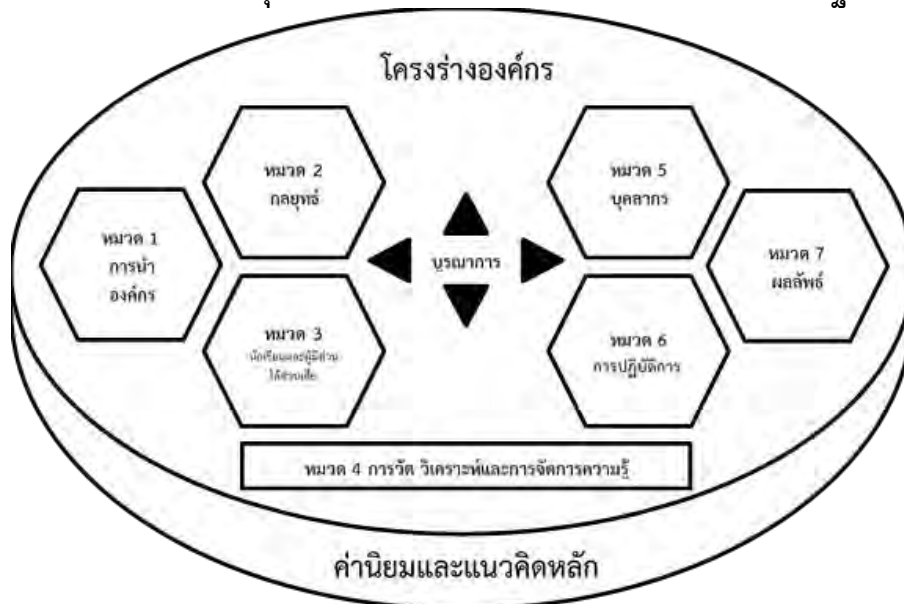
#### 4.2 ค่านิยมและแนวคิดหลัก

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2559) กล่าวถึง ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ประกอบด้วย

- 1) มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)
- 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
- 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นนักเรียน (STUDENT-Focused Excellence)
- 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People)
- 5) การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)
- 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)
- 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)

- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)
- 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)
- 10) จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)
- 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

4.3 โครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ภาพที่ 9 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA (Criteria for Performance Excellence Framework: OBECQA) ที่มา: สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2559)

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2559) ได้นำเสนอเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) พ.ศ. 2559-2560 ดังนี้

โครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence Structure) เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณาเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการของโรงเรียน (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวด และผลลัพธ์ 1 หมวด) ดังนี้

**บทนำ : โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)**

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพรวมขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงานและ เป็นความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่ จะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอก ที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงานปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สมรรถนะหลักขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้องค์กร เข้าใจได้ดีขึ้นในบริบทของการดำเนินงาน ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของการจัดศึกษา ทั้ง ในปัจจุบันและอนาคต และความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งความต้องการโอกาสและข้อจำกัดที่มี ผลกระทบต่อระบบการจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร โครงสร้างองค์กรมี 2 ส่วน ดังนี้



**1) ลักษณะองค์กร (Organizational Description): คุณลักษณะที่สำคัญของโรงเรียนคืออะไร ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้**

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) หลักสูตร (Product Offerings) โรงเรียนมีหลักสูตรหรือโปรแกรมการจัดการเรียนการสอนที่สำคัญอะไรบ้าง

(1.1) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตรหรือโปรแกรมการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน คืออะไร

(1.2) กลไกที่โรงเรียนใช้ในการจัดการการเรียนการสอนให้นักเรียนจบการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามหลักสูตร คืออะไร

(2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (VISION, MISSION and VALUES) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ที่โรงเรียนได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักของโรงเรียน (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของโรงเรียน

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรคืออะไร

(3.1) มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง และกลุ่มเหล่านี้มีข้อกำหนดด้านการศึกษาระดับใด

(3.2) ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนคืออะไร

(3.3) มีกลุ่มอะไรบ้างที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่เจรจาสิทธิประโยชน์กับโรงเรียน

(3.4) สิทธิประโยชน์และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของบุคลากรมีอะไรบ้าง

(4) สินทรัพย์ (Assets) โรงเรียนมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ที่สำคัญต่อการบริหารจัดการหลักสูตร อะไรบ้าง

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Requirements) โรงเรียนดำเนินงาน

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างองค์กรและระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) ของโรงเรียนมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการการกำกับดูแลองค์กรผู้นำระดับสูง หน่วยงานต้นสังกัด มีลักษณะเช่นใด

(2) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENTS and STAKEHOLDERS) ส่วนตลาดหรือเขตพื้นที่บริการ (Catchment Area) กลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญจำแนกตามหลักสูตรของโรงเรียนมีอะไรบ้าง

(2.1) ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตรและการบริการต่างๆ มีอะไรบ้าง และมีความแตกต่างกันอย่างไร

(3) ผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Suppliers and PARTNERS) ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือ (COLLABORATORS) ที่สำคัญมีประเภทใดบ้างและมีบทบาทอะไรในระบบงานของ

โรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การจับหลักสูตรของนักเรียนและการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน

(3.1) โรงเรียนมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารแบบสองทิศทางกับผู้ส่งมอบพันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ

(3.2) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือมีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่โรงเรียน

(3.3) ข้อกำหนดที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทาน (Supply-chain) ของโรงเรียนคืออะไร (พิจารณาจากระบบการบริหารจัดการหลักสูตร)

**2) สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation) : สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน คืออะไร ให้อธิบายโดยตอบคำถามดังต่อไปนี้**

ก. สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position) โรงเรียนอยู่ในลำดับที่เท่าใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของโรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีหลักสูตรลักษณะเดียวกัน หรือตลาดเดียวกัน โรงเรียนที่เป็นคู่แข่งมีจำนวนเท่าไร และประเภทอะไรบ้าง

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes) ระบุการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์ในการแข่งขันของโรงเรียน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ

(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) ระบุแหล่งที่มาสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขันทางการศึกษา มีอะไรบ้างมีข้อจำกัดอะไรบ้างในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้ หรือมีข้อจำกัดอะไรในการใช้ข้อมูลเหล่านี้

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context) ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านการจัดการหลักสูตร ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Performance Improvement System) ระบุองค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงกระบวนการของโรงเรียนสำหรับการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญของโรงเรียน

### **หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)**

ในหมวดการนำองค์กรนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าการดำเนินการโดยผู้นำระดับสูงของโรงเรียนได้กำหนดนโยบายและส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบกำกับดูแลโรงเรียน (GOVERNANCE System) และวิธีการที่โรงเรียนใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

**1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership): ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไรให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้**

ก. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (Vision, Mission and Values)

(1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (Vision, Mission and Values) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม ผู้นำระดับสูง

ดำเนินการอย่างไร ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม สู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตรผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and Ethical Behavior) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อสร้างสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

(3) การสร้างโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (Creating a Successful Organization) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต และดำเนินการอย่างไร ในเรื่องต่อไปนี้

(3.1) สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน ให้บรรลุตามพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการและการเรียนรู้ระดับองค์กรและการเรียนรู้ของบุคลากรทุกกลุ่ม

(3.2) สร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่าสู่นักเรียนอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างความรักความผูกพันของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน

(3.3) สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking) การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility)

(3.4) การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำให้กับบุคลากร การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกกิจกรรมของโรงเรียน การวางแผนในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับภาระงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย และการพัฒนาผู้นำในอนาคต

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการของโรงเรียน (Communication and Organizational PERFORMANCE)

(1) การสื่อสาร (Communication) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS)ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร(WORKFORCE) ทุกคนในโรงเรียน และดำเนินการอย่างไรในเรื่องดังต่อไปนี้

(1.1) กระตุ้นให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพตามที่เห็นสมควร

(1.2) สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

(1.3) เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรซึ่งหมายถึงรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Focus on Action) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรและดำเนินการอย่างไร ในเรื่องดังต่อไปนี้

(2.1) มุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนอย่างจริงจัง

(2.2) ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK Taking) และบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

(2.3) ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังและการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการที่ทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า (Value) ระหว่างนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder)

**1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibilities):** โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลและทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การกำกับดูแลโรงเรียน (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลโรงเรียน (GOVERNANCE System) โรงเรียนดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลที่มีความรับผิดชอบต่อ โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญในระบบการกำกับดูแลโรงเรียนต่อไปนี้

(1.1) ภาระความรับผิดชอบต่อกรรมการระดับสูง (SENIORLEADERS)

(1.2) ภาระความรับผิดชอบต่อแผนกลยุทธ์

(1.3) ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน

(1.4) ความโปร่งใสของการดำเนินการ

(1.5) การสรรหากรรมการในคณะกรรมการกำกับดูแลโรงเรียน และการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการกำกับดูแลโรงเรียน

(1.6) การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิผล

(1.7) การปกป้องผลประโยชน์ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1.8) การเตรียมความพร้อมเพื่อสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้นำระดับสูง

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation) โรงเรียนประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงอย่างไร (SENIORLEADERS)

(2.1) โรงเรียนใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้ในการกำหนดค่าตอบแทนของผู้นำระดับสูงอย่างไร

(2.2) ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินข้างต้นไปพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิผลในการนำองค์กรกระบวนการของตนเองรวมทั้งระบบการนำองค์กรอย่างไร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(1) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (Legal and Regulatory Behavior) โรงเรียนได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณชน (Public Concerns) ที่มีต่อหลักสูตรการจัดการศึกษาและการปฏิบัติการอย่างไร โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

(1.1) การดำเนินการในกรณีที่สำคัญที่สุดและการดำเนินงานของโรงเรียนมีผลกระทบเชิงลบต่อสังคม

(1.2) การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณชน (Public Concerns) ที่มีต่อหลักสูตรและการปฏิบัติการในอนาคต

(1.3) การเตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ ทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ

(1.4) โรงเรียนมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด หรือดีกว่าที่กำหนด (\*) โรงเรียนมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการปฏิบัติการของโรงเรียน

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR) โรงเรียนมีการดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

(2.1) โรงเรียนมีกระบวนการ ตัววัด หรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลโรงเรียน รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนในเขตพื้นที่บริการ อีกทั้งสถาบันอุดมศึกษา สถานประกอบการ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

(2.2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการติดตามและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

#### ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibilities)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being) โรงเรียนคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมที่เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร โรงเรียนมีส่วนในการสร้างความผาสุกแก่สังคมอย่างไร โดยผ่านระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจของโรงเรียนที่มีอยู่

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support) โรงเรียนดำเนินการสนับสนุนและการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ของโรงเรียนอย่างไร

(2.1) โรงเรียนมีวิธีการกำหนดกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของโรงเรียน (CORE COMPETENCIES) เข้าไปมีส่วนร่วมสนับสนุน และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างไร

(2.2) ชุมชนที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง และมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนที่สำคัญดังกล่าว

(2.3) ผู้นำระดับสูงและบุคลากร ร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชนนั้นอย่างไร

## หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

ในหมวดกลยุทธ์นี้ เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนอย่างไร และการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติมีการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป และมีการวัดผลความก้าวหน้าอย่างไร

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) : โรงเรียนมีวิธีการในการจัดทำกลยุทธ์อย่างไร ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning PROCESS) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียนในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

(1.1) การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และลำดับความสำคัญของแผนงานต่างๆ ใน การเปลี่ยนแปลง

(1.2) ความคล่องตัว (Organizational Agility)

(1.3) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility)

(2) นวัตกรรม (INNOVATION) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียนกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมอย่างไร

(2.1) โรงเรียนกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGY OPPORTUNITIES) อย่างไร

(2.2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านเรื่องใดบ้างที่จะดำเนินการ

(2.3) โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนคืออะไร

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาสารสนเทศในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลนี้โรงเรียนคำนึงถึงองค์ประกอบต่อไปนี้หรือไม่

(3.1) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

(3.2) ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียน

(3.3) ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ

(3.4) จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และสารสนเทศ

(3.5) ความสามารถของโรงเรียนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของโรงเรียน (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES) ระบบงานที่สำคัญของโรงเรียนคืออะไร

(4.1) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงานเพื่อช่วยให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(4.2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดย ผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักของโรงเรียน (CORE COMPETENCIES) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร

(4.3) โรงเรียน มีวิธีการอย่างไรในกำหนดสมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES) และระบบงานในอนาคตของโรงเรียน

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น

(1.1) เป้าประสงค์ (GOALS) ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

(1.2) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านหลักสูตร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในโรงเรียนได้อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนดำเนินการเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

(2.1) ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของโรงเรียน ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์

(2.2) สร้างความสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นระยะยาว

(2.3) สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ทั้งหมด

**2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) : โรงเรียนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้**

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Development) แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวของโรงเรียนมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อะไรบ้าง และโรงเรียนมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างไร

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (Action PLAN Implementation) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อจะทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการจะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและมีความยั่งยืน

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) โรงเรียนทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน โรงเรียนมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างไรเพื่อสนับสนุน

แผนปฏิบัติการ โรงเรียนจัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงินของโรงเรียน

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล(EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กร ดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (ALIGNMENT)

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของโรงเรียนตามตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่ง (Competitors) หรือของโรงเรียนในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE) โรงเรียนจะอย่างไร หากพบว่ามีแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับโรงเรียนในระดับที่เทียบเคียงกันได้

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification): โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

### หมวด 3 นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and stakeholder)

ในหมวดนี้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาวครอบคลุมถึงวิธีการรับฟัง “เสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” สร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศเกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

**3.1 เสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOICE OF THE STUDENT and Stakeholder) :** โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. การรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENT and Stakeholder Listening)

(1) นักเรียนปัจจุบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Current STUDENTS and Stakeholders) โรงเรียนมีวิธีการในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์และสังเกตนักเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้อย่างไร วิธีการรับฟังเสียงดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างนักเรียน กลุ่มนักเรียน หรือส่วนตลาด



(1.1) มีวิธีการอย่างไรในการใช้สื่อทางสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์ต่าง ๆ ในการรับฟังนักเรียน

(1.2) วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไรภายในช่วงเวลาของการเป็นนักเรียน

(1.3) มีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากนักเรียนอย่างทันท่วงที และสามารถนำไปใช้ต่อได้ในเรื่องคุณภาพของหลักสูตร การสนับสนุนนักเรียนในเรื่องการบริการทางการศึกษา และการทำธุรกรรม

(2) นักเรียนในอนาคตและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Potential STUDENT and Stakeholders) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังเสียงจากนักเรียนในอนาคต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ต่อได้

(2.1) มีวิธีการอย่างไรในการรับฟังเสียงนักเรียนในอดีต นักเรียนในอนาคตผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้เกี่ยวกับหลักสูตร การสนับสนุนนักเรียนในเรื่องการบริการทางการศึกษา และการทำธุรกรรม

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Determination of STUDENT and Stakeholders Satisfaction and ENGAGEMENT)

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction , Dissatisfaction and ENGAGEMENT) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1.1) วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มนักเรียนและส่วนตลาด

(1.2) การประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่นำไปใช้ในการตอบสนองความต้องการให้เห็นความคาดหวัง และสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาวได้อย่างไร

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับ คู่แข่ง (Satisfaction Relative to Competitors) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อโรงเรียนเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อโรงเรียน โดย

(2.1) เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อคู่แข่ง

(2.2) เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน หรือระดับเทียบเคียง (BENCHMARKS)

3.2 ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student And Stakeholder Engagement) โรงเรียนมีวิธีอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยตอบสนองความต้องการและสร้างสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. หลักสูตรและการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Product Offerings STUDENT and Stakeholder Support)

(1) หลักสูตร (Product Offering) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดหลักสูตร และดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

(1.1) กำหนดความจำเป็นและความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาดสำหรับหลักสูตรและบริการ

(1.2) กำหนดและปรับหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร)

(1.3) ค้นหาและปรับหลักสูตรเพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดนักเรียนกลุ่มใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับนักเรียนปัจจุบัน

(2) การสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENT and Stakeholder Support) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสนับสนุนให้นักเรียนสามารถสืบค้นสารสนเทศ และรับการสนับสนุน และโรงเรียนดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

(2.1) โรงเรียนมีวิธีการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอะไรบ้าง

(2.2) วิธีการเหล่านี้และกลไกการสื่อสารที่สำคัญมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างนักเรียน กลุ่มนักเรียนหรือส่วนตลาด

(2.3) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำธุรกรรมกับโรงเรียน

(3) การจำแนกนักเรียน (STUDENT Segmentation) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการจำแนกนักเรียน โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

(3.1) ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับนักเรียน ตลาด และหลักสูตร เพื่อจำแนกกลุ่มนักเรียน และส่วนตลาดปัจจุบันและอนาคต

(3.2) นำนักเรียนของคุณแข่ง นักเรียน และตลาดอื่นๆ ที่เพิ่งมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว

(3.3) กำหนดว่านักเรียนใด กลุ่มนักเรียนใด และส่วนตลาดใด ที่โรงเรียนจะให้ความสำคัญและทำตลาดเพื่อการเติบโตของโรงเรียนกระบวนการ

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Building STUDENT and Stakeholders Relationships)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำตลาด สร้างและจัดการความสัมพันธ์ เพื่อ

(1.1) ให้นั้กเรียนใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งการรับนักเรียน

(1.2) จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของโรงเรียน

(1.3) รักษานักเรียน ตอบสนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงเวลาของการเป็นนักเรียน

(1.4) เพิ่มความผูกพันของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน

(2) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management) โรงเรียนมีวิธีการจัดการกับข้อร้องเรียนของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรและดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

(2.1) วิธีการจัดทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล

(2.2) วิธีการจัดการข้อร้องเรียนที่สามารถเรียกความเชื่อมั่นของนักเรียนกลับคืนมา รวมทั้งเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของนักเรียน และหลีกเลี่ยงไม่ให้ข้อร้องเรียนลักษณะเดียวกันเกิดซ้ำในอนาคตได้

**หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)**

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS) โรงเรียนมีการเรียนรู้อย่างไร และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งโรงเรียนใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

**4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน ( Measurement, Analysis and Improvement of Organization Performance) :** โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASUREMENT)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURE) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของโรงเรียนโรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

(1.1) เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน

(1.2) ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โรงเรียนมีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ

(3) ข้อมูลนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENT and STAKEHOLDER Data) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

(3.1) เลือกและใช้ ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (รวมถึงข้อมูลที่ประมวลผลเกี่ยวกับข้อร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ

(3.2) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อสังคมออนไลน์

(4) ความคล่องตัวของ การวัดผล (Measurement Agility) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของโรงเรียนสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของโรงเรียน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของโรงเรียน รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทบทวนเหล่านี้ โรงเรียนมีวิธีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อให้มั่นใจว่า ผลสรุปนั้นใช้ได้ โรงเรียนและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

(1) ประเมินผลความสำเร็จของโรงเรียน ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขันความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

(2) ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของโรงเรียน และ ความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่โรงเรียนดำเนินงานอยู่รวมทั้งความจำเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานของโรงเรียน

(3) คณะกรรมการกำกับดูแลโรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการทบทวนผลการดำเนินการของโรงเรียน และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในโรงเรียน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือการปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่นๆ ของโรงเรียน

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1ข) และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

เหล่านี้กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการ (ที่ระบุใน 2.2 ข) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการปรับค่าความแตกต่างดังกล่าวให้ยอมรับได้ (Reconcile)

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติไปยัง

(3.1) คณะทำงานหรือระดับปฏิบัติ

(3.2) ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือของโรงเรียน เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับโรงเรียน

**4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information and Information Technology) :** โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของโรงเรียนสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความรู้ขององค์กร (Organization Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ของโรงเรียน โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

(1.1) รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร

(1.2) ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่างๆเพื่อสร้างความรู้ใหม่

(1.3) ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างโรงเรียนกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ

(1.4) รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(2) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organization LEARNING): โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานของโรงเรียน กระบวนการ

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data, Information and Information Technology)

(1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Quality) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียน โรงเรียนมีวิธีการจัดการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่นมีความแม่นยำ (Accuracy), ถูกต้อง (Validity), คงสภาพ (Integrity), เชื่อถือได้ (Reliability) และเป็นปัจจุบัน

(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Security) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญมีความ

ปลอดภัย โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และรูปแบบอื่น เป็นความลับและสามารถเข้าถึงตามสิทธิที่เหมาะสม โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเฝ้าระวังความปลอดภัยของระบบสารสนเทศบนไซเบอร์ (Cyber security)

(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียนมีความพร้อมใช้งาน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน ด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Hardware and Software Properties) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

(5) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability) ในกรณีฉุกเฉิน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศ มีความปลอดภัยและความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

## หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

หมวดบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี นอกจากนี้ ในหมวดนี้ยังเป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน การจัดการ และการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ดังนี้

**5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) : โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้**

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งการประเมินทักษะสมรรถนะ คุณวุฒิ (Certification) และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (Staffing Levels)

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้โรงเรียนทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิถีคิด (Thinking) ของชุมชน ของบุคลากรที่โรงเรียนจ้าง และชุมชนของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงาน และบริหารบุคลากร โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงาน และบริหารบุคลากรเพื่อให้

(3.1) งานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ

(3.2) ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES)

ของโรงเรียน

(3.3) ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3.4) มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ อย่างไร

(4.1) บริหารบุคลากร บริหารความต้องการของบุคลากร และของโรงเรียน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบ หากเกิดกรณีดังกล่าว

(4.2) การเตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร

(4.3) การเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของโรงเรียน และระบบงานเมื่อจำเป็น

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment) โรงเรียนดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับการสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพสวัสดิภาพของบุคลากร และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร

(1.1) ตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง

(1.2) มีความแตกต่างของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายที่สำคัญอะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์ (WORKFORCE Benefits and Policies) โรงเรียนสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบาย อย่างไร

(2.1) โรงเรียนออกแบบการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบาย ให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย ตามความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

(2.2) สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่โรงเรียนจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) : โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดีให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT and PERFORMANCE)

(1) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรที่มีความผูกพัน

(1.1) โรงเรียนทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กร ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิถีคิด (Thinking) ของบุคลากร

(1.2) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร

(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร วิธีการกำหนดปัจจัยที่ขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

(3) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT) โรงเรียนประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

(3.1) มีวิธีการและตัววัด ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้าง ที่ใช้ในการประเมินความผูกพัน และ ความพึงพอใจของบุคลากร

(3.2) วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร

(3.3) โรงเรียนใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยและผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากรอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

(4.1) การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK TAKING) ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

(4.2) การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4.3) การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

### ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (WORKFORCE and Leader Development)

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development System) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของโรงเรียนและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของโรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้



(1.1) พิจารณาถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งในระยะสั้น และระยะยาวของโรงเรียน

(1.2) สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ตลอดจนการสร้างนวัตกรรม

(1.3) สนับสนุนจริยธรรม และปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม

(1.4) ปรับปรุงการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1.5) ทำให้มั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออก หรือเกษียณอายุราชการ

(1.6) ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้ และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS) โรงเรียนวิธีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไรโรงเรียนมีวิธีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

(2.1) การเชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนา กับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากร และกับผลลัพธ์ที่สำคัญที่รายงานในหมวด 7

(2.2) การใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร การเรียนรู้ และพัฒนา

(3) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Progression) โรงเรียนวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพของโรงเรียน โรงเรียนวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรในโรงเรียนโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำ

## หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)

ในหมวดการปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการ ปรับปรุงหลักสูตร และสร้างนวัตกรรมของการบริหารจัดการหลักสูตร และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

**6.1 กระบวนการทำงาน (Work Process) : โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการ และปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการทำงานที่สำคัญ ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้**

ก. การออกแบบหลักสูตรและกระบวนการ (Product and PROCESS Design)

(1) ข้อกำหนดของหลักสูตรและกระบวนการ (Product and ROCESS Requirement) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตรและกระบวนการทำงาน กระบวนการทำงานที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้คืออะไร

(2) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบหลักสูตร และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ โรงเรียนมีวิธีการ

อย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของหลักสูตร คุณค่าในมุมมองของนักเรียน และความคล่องตัวที่อาจต้องมี มาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้

#### ข. การจัดการกระบวนการ (PROCESS Management)

(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation) โรงเรียนมั่นใจได้อย่างไรว่า การปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ โรงเรียนใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ และตัววัดในกระบวนการอะไรในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของหลักสูตรที่ได้หรือไม่

(2) กระบวนการสนับสนุน (Support Process) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง โรงเรียนมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน

(3) การปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อปรับปรุงหลักสูตรและผลการดำเนินการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

#### ค. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการนวัตกรรม โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่โรงเรียนกำหนดเป็นความเสี่ยง (RISKS) ที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่พร้อมใช้สนับสนุนโอกาสเหล่านี้ และมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อไปสนับสนุนโอกาสที่มีลำดับความสำคัญที่เหนือกว่า

**6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) :**โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการ การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการโรงเรียน ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

(1) นำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาใช้ในการพิจารณากระบวนการทำงาน

(2) ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความสูญเปล่า ความผิดพลาดของการให้บริการ การทำงานซ้ำและซ้ำซ้อน

(3) ลดการสูญเสียผลิตภาพของนักเรียนให้น้อยที่สุด

(4) ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

(5) สร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของการควบคุมต้นทุน กับความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทานและดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

(1) เลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจว่าผู้ส่งมอบที่โรงเรียนเลือกมีคุณสมบัติที่ตอบสนองต่อความจำเป็นด้านการปฏิบัติการ และพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการของโรงเรียน และความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) วัดและประเมินผลการดำเนินการผู้ส่งมอบ

(3) ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง

(4) จัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

ค. การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

(1) ความปลอดภัย (Safety)โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ระบบความปลอดภัยของโรงเรียนได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (Inspection) การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(2) การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่า โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินของโรงเรียนได้คำนึงถึงการป้องกันความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้ฟื้นฟูสู่สภาพเดิมได้อย่างไรระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการพึ่งพาผู้ส่งมอบและพันธมิตรอย่างไร

## หมวด 7 ผลลัพธ์ (RESULTS)

ในหมวดผลลัพธ์นี้ เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการ การปรับปรุง ในด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงินและตลาด นอกจากนี้ยังให้แสดงถึงระดับผลการดำเนินการของโรงเรียนเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เสนอหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน

**7.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ (Product and Process RESULTS) :** ผลลัพธ์การดำเนินการด้านหลักสูตร และประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นนักเรียน (STUDENT Focused Product and PROCESS Result) ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอนและกระบวนการที่ให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียนเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีความสำคัญ และตอบสนองโดยตรงต่อนักเรียนเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่งเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกัน ตามหลักสูตร กลุ่มนักเรียน และส่วนตลาดอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process EFFECTIVENESS and Efficiency) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการ ด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งผลผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่นๆ ที่เหมาะสม ด้านประสิทธิผลประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไรผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่งที่มีกระบวนการที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) ผลลัพธ์ด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลในการเตรียมความพร้อมของโรงเรียนเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไรผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามสถานที่ดำเนินการหรือประเภทของกระบวนการอย่างไร

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management RESULTS) ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินการของโรงเรียนเป็นอย่างไร

**7.2 ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENT and Stakeholder-Focused Results) : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้**

ก. ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENT and Stakeholder - Focused RESULTS)

(1) ความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENTS satisfaction) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อคู่แข่งและโรงเรียนอื่นที่มีลักษณะเดียวกันเป็นอย่างไรผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหลักสูตร กลุ่มนักเรียนและส่วนตลาดอย่างไร

(2) ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENT and Stakeholder ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ด้านการสร้าง ความผูกพัน และการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร

(2.1) ผลลัพธ์เหล่านี้ เมื่อเปรียบเทียบกับตลอดช่วงของการเป็นนักเรียนเป็นอย่างไร

(2.2) ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหลักสูตร กลุ่มนักเรียนและส่วนตลาดอย่างไร

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULT) : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านบุคลากรเป็นอย่างไร ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULT)

(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY) ผลลัพธ์ด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนของบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (Staffing Levels) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไรผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

(2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate) ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไรผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

(3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน (WORKFORCE ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน เป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรต่อโรงเรียนเป็นอย่างไรผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร และผู้นำองค์กรเป็นอย่างไรผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม (Leadership, Governance and Societal Responsibility RESULTS)

(1) การนำองค์กร (Leadership) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงกับบุคลากร และนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูง ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นอย่างไรผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียน กลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ด้านการปฏิบัติ

ตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไรผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียน เป็นอย่างไร

(4) จริยธรรม (Ethics) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียน เป็นอย่างไร

(5) สังคม (Society) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS) ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร

**7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results) : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้**

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market RESULTS)

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE) ผลลัพธ์ด้านการเงินเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกัน ตามส่วนตลาดและกลุ่มนักเรียนอย่างไร

(2) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE) ผลลัพธ์ด้านการตลาดเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไรรวมถึงส่วนแบ่งตลาด หรือตำแหน่งในตลาดการเติบโตทางตลาดส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกัน ตามส่วนตลาดและกลุ่มนักเรียนอย่างไร

#### 4.4 ประโยชน์ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2559: 157) กล่าวถึงประโยชน์ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. OBECQA ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ช่วยปรับปรุงวิธีดำเนินการ และผลดำเนินการของโรงเรียน 2) ช่วยให้เกิดการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานในโรงเรียน และ 3) ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการ การดำเนินการของโรงเรียน

2. OBECQA ใช้ได้กับโรงเรียนทุกขนาดเทียบเคียงได้กับมาตรฐานโลกจะก่อให้เกิดประโยชน์ในทุกขั้นตอนกับโรงเรียน ได้แก่ 1) ใช้ตรวจประเมินตนเองว่าระบบการบริหารจัดการของ

โรงเรียนส่วนใดยังบกพร่อง 2) นำส่วนที่บกพร่องหรือยังไม่บรรลุเป้าหมายมากำหนดวิธีและเป้าหมายใหม่โดยผ่านแผนปฏิบัติการ 3) เมื่อโรงเรียนพัฒนาได้ถึงจุดที่มีความพร้อมก็เขียนรายงานผลการดำเนินการเสนอเพื่อรับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิผลโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 4) ไม่ว่าโรงเรียนจะได้ผลการตรวจประเมินระดับใด โรงเรียนจะได้รับรายงานป้อนกลับที่ระบุจุดแข็ง และจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำคัญยิ่งต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงระบบบริหารจัดการของโรงเรียน 5) โรงเรียนที่ได้รับการตรวจประเมินและผ่านเกณฑ์จะมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ OBECQA แสดงถึงความเป็นเลิศในระบบบริหารจัดการ

3. OBECQA ใช้วัฒนธรรมและค่านิยมของโรงเรียนช่วยขับเคลื่อนการปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนไปอย่างพร้อมเพียง วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่โรงเรียนต้องการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษายึดถือ และนำไปปฏิบัติในกิจวัตรประจำวัน ทำเป็นวิถีชีวิต และทำอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการสร้าง ถ้ามีการปฏิบัติกันมากอย่างทั่วถึงวัฒนธรรมจึงจะเข้มแข็งคงอยู่ในโรงเรียนอย่างถาวร เช่น วัฒนธรรมการให้เกียรติผู้อาวุโส ค่านิยม เป็นสิ่งที่โรงเรียนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาคิดและมีความเชื่อเช่นนั้น ค่านิยมถูกบ่มเพาะมาจากการสร้างบรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน อย่างเช่นการทำงานที่เป็นระบบ เมื่อทุกหน่วยงานทำงานอย่างเป็นระบบและนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจะกลายเป็นวัฒนธรรมในที่สุด

## ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ทักดนัย เพชรเกรี, ฉันทนา จันทร์บรรจง, วิทยา จันทร์ศิลา, and สำราญ มีแจ้ง (2556, pp. 8-19) ได้ศึกษาและพัฒนารูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา โดยการศึกษาสภาพและแนวทางในการดำรงรักษาบุคลากรครูจากการวิเคราะห์เอกสารการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ในโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนำมาสร้างรูปแบบการดำรงรักษาบุคลากร และนำรูปแบบดังกล่าวมาตรวจสอบความเหมาะสมด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่มและตรวจสอบเอกสารโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จากผลการศึกษา พบว่า การดำรงรักษาบุคลากรของสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีมี 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล มีการจัดสวัสดิการค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ครูได้รับการยอมรับนับถือ มีความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ 2) ระดับกลุ่ม มีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการนิเทศโดยคณะกรรมการ มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น และ 3) ระดับองค์การ มีการกำหนดนโยบายและการบริหารที่ชัดเจน มีการกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ร่มรื่น สะอาด สวยงาม ปลอดภัย ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ยังพบอีกว่า แนวทางการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา มีแนวทางการดำรงรักษาครู 3 ระดับ ดังนี้ 1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการ การให้ ค่าตอบแทน การได้รับการยอมรับนับถือ และการสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ 2) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การนิเทศโดยคณะกรรมการ การสร้างบรรยากาศ ในการทำงาน 3) ระดับองค์การ

ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและการบริหาร การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จิรัฐกานต์ สุวรรณกาญจน์ (2557, pp. 43-68) ได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้บุคลากร ผู้สอนของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบนลาออกก่อนกำหนดเวลา และปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสถานศึกษาเอกชนที่มีอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ศึกษาสภาพการดำรงรักษา บุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำรงรักษาบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกในระดับมากได้แก่ นโยบาย ของโรงเรียน การบริหารและการจัดการ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและความดีความชอบ ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าจ้างและสวัสดิการอื่น สวนสุขภาพส่วนบุคคลของบุคลากร ผู้สอนมีผลกระทบอยู่ใน ระดับน้อย ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสถานศึกษาเอกชนที่ปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีผลกระทบในระดับมาก ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์ ภายในโรงเรียน สุขภาพส่วนบุคคลของบุคลากรผู้สอน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม และนโยบายของโรงเรียน สวนความก้าวหน้าในอาชีพ เงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการอื่น ขวัญและ กำลังใจ มีผลกระทบในระดับปานกลาง

ระวี อรรถวิสัย และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2014, pp. 52-65) ได้ศึกษาองค์ประกอบ และรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการรักษาบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นจำนวน 367 แห่ง พบว่า องค์ประกอบการรักษาบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 1) ผู้นำองค์กร 2) ความพึงพอใจในงาน 3) การสนับสนุน 4) สัมพันธภาพ 5) คุณภาพชีวิตการทำงาน 6) คุณลักษณะเฉพาะบุคคล และ 7) การได้รับการยอมรับที่มีความ สอดคล้องกับข้อมูลในระดับดี

พชชนัน นิรมิตไชนนนท์ และ กมลพร สอนศรี (2560, pp. 1680-1697) ได้ศึกษา รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย เปรียบเทียบรูปแบบการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาของ ประเทศไทยกับต่างประเทศ ศึกษาเปรียบเทียบการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษากับภาคเอกชน เพื่อเสนอ รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิจัยเอกสารการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและ บุคลากรทาง การศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ จำนวน 5 ประเทศที่ได้รับการยอมรับว่ามี ระบบการศึกษาที่ดี ได้แก่ สาธารณรัฐสิงคโปร์ ประเทศญี่ปุ่น สาธารณรัฐออสเตรเลีย แครีรัฐออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา การเยี่ยมหน่วยงาน และสัมภาษณ์เชิงลึกองค์กรการศึกษาเอกชนหรือธุรกิจอื่นๆ ที่ ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพให้แก่บุคลากร จำนวน 5 หน่วยงาน และจัดสนทนากลุ่มกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อพิจารณา (ร่าง) รูปแบบที่เหมาะสมในการจัด สวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย จากผลการศึกษาพบว่า 1) การดำเนินการด้านสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาของประเทศไทยมีรูปแบบ เหมือนกับต่างประเทศ ทั้งการมีหน่วยงานตามกฎหมายที่ดำเนินการโดยภาครัฐเป็นหลักในส่วนที่ระบุ



ตามกฎหมายและในส่วนที่นอกเหนือกฎหมายจะมีหลายหน่วยงานเข้ามาร่วมกันรับผิดชอบ สิ่งที่แตกต่างกัน คือการฝึกอบรม การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ และการให้ครูและ บุคลากรทางการศึกษาเสียค่าใช้จ่ายบางส่วน 2) ภาพรวมประเด็นสวัสดิการของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษากับภาคเอกชนไม่แตกต่างกันมากนัก แต่จะค่อนข้างแตกต่างกันในด้านแนวคิด กล่าวคือ ภาคเอกชนจะเน้นที่ตอบสนองความต้องการและมีสวัสดิการที่ค่อนข้างยืดหยุ่น สามารถใช้ได้ในชีวิตประจำวัน ในขณะที่สวัสดิการและสวัสดิภาพของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่จะสามารถใช้ได้ในสภาวะยากลำบาก 3) รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทยควรมีลักษณะยืดหยุ่นและตอบโจทย์ความหลากหลายของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ในทุกช่วงชีวิตและทุกสถานการณ์

ทวีวัฒน์ ไมตรีจิตร (2559, pp. 100-118) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อใช้ในการออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้เทคนิคการประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยเทคนิค AIC ผลการศึกษาพบว่า สภาพลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่มีสภาพความจำเป็นที่ต้องพัฒนาของสถานศึกษามีจำนวน 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมภาวะผู้นำทางการศึกษา 2) วัฒนธรรมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 3) วัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีมาใช้ และ 4) วัฒนธรรมความเป็นครูด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู

อิทธินันท์ ยายอด และ อนุชา กอนพวง (2559: 86-97) ได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการศึกษาศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของครูในสถานศึกษาโดยใช้วิธีสังเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรรสร้างและตรวจสอบรูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันของครูในสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันของครูมีองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่ 1) องค์ประกอบความผูกพันของครูในสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ ความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา, ความผูกพันต่อนักเรียน, ความผูกพันต่อวิชาชีพ, และความผูกพันต่อชุมชน 2) องค์ประกอบการเสริมสร้างความผูกพันของครูในสถานศึกษาซึ่งเป็นแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของครูในสถานศึกษา มี 3 ระดับ คือ ระดับองค์การ ประกอบด้วยการบริหารองค์การ มีแนวทางในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ 1) นโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์, โครงสร้างระบบงานที่ชัดเจน และเหมาะสม, สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีแนวทางในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ การสรรหาคูคลากร, การวางแผนงานบุคลากร, การพัฒนาบุคลากร, และการธำรงรักษาบุคลากร ระดับกลุ่ม มีแนวทางในการดำเนินงาน 3 ด้าน คือ การพัฒนาทีมงาน, การสื่อสารหลายทาง และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล มีแนวทางในการดำเนินงาน 2 ด้าน คือ คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร และคุณลักษณะและพฤติกรรมของครู

สุพรรณงวษา โสภภาพรม และ วลัยพร ศิริภิรมย์ (2014, pp. 193-203) ได้ศึกษาการส่งเสริมความผูกพันในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวทางการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า สภาพการส่งเสริมความผูกพันในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวทางการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลเมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า สภาพการส่งเสริมความผูกพันในการปฏิบัติงานของครู โดยเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการสร้างคุณค่าบุคลากร โดยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้เกิดมาตรฐานและมีความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารโรงเรียนแจ้งหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากร รับทราบ ตามลำดับ ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนสำรวจความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริการและสวัสดิการของโรงเรียนเพื่อนำไปกำหนดนโยบายอย่างเหมาะสม รองลงมาคือด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ครูร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดการประเมินประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำความรู้และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนอัตรากำลังบุคลากรและตำแหน่งงานอย่างเหมาะสมตามแผนพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนเองด้านวิชาการอยู่เสมอเพื่อให้เทคโนโลยี และนวัตกรรม ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดนโยบายพัฒนางานโดยคำนึงถึงความสามารถของครูที่ส่งผลต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ ด้านการประเมินความผูกพันของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดการประเมินความผูกพันในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดนโยบายการเสริมสร้างความผูกพันในการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน และเหมาะสมตามสถานการณ์ และ โรงเรียนประเมินความผูกพันในการปฏิบัติงานของครูโดยพิจารณาจากพฤติกรรมกรกล่าวถึงโรงเรียนและความร่วมมือในการทำงานของครู ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้โรงเรียนมีวัฒนธรรมอันดีงาม เช่น การอ่อนน้อมถ่อมตน การเคารพผู้อาวุโส เพื่อส่งเสริม ความผูกพันในการปฏิบัติงานของครูทุกระดับชั้นทุกช่วงวัย

นิตยา มั่นชานาญ, สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, and สุขุม มูลเมือง (2555, pp. 31-44) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่ารูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบในการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับตัว ด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านการบูรณาการ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากโรงเรียนต้องมีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน โดยการทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็น เจ้าของ มีความรัก ความผูกพันต่อองค์กร การได้รับแบบอย่างที่ดีจากผู้บริหารหรือผู้ร่วมงาน และ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะสามารถนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและ กระบวนการทำงานของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรได้และเมื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้ว พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมหมาย อ้าดอนกลอย และ สมุทร ชำนาญ (2551 pp. 53-66) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการบริหารของสถานศึกษา เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการ

ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2557, pp. 845-862) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง พบว่า ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาจะสอดคล้องกับตัวแบบ แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) และหน้าที่ใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาโดยการศึกษาบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาคือ พ.ร.บ. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพบว่า หน้าที่ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัล และผลตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Darling-Hammond (2000) ทำการวิจัยเรื่อง คุณภาพของครูและความสำเร็จของนักเรียน: การศึกษาหลักฐานทางนโยบายของแต่ละรัฐ โดยใช้กรณีศึกษาเป็นโรงเรียนจาก 50 รัฐ ในประเทศสหรัฐอเมริกา ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการประเมินพัฒนาการของการศึกษาระดับชาติ พบว่า คุณสมบัติของครูและปัจจัยป้อนด้านอื่นๆของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนักเรียน รวมทั้ง คุณภาพของครูก็มีผลต่อพัฒนาการด้านการเรียนของนักเรียนเช่นกัน

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์

1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) เพื่อพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยผสมผสานแบบพหุระยะ (Multiphase Mixed Method Research) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยการส่งเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 เล่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การลงพื้นที่จริงเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 26 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 9 คน และข้าราชการครู จำนวน 14 คน รวมทั้ง การส่งการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) จำนวน 7 โรงเรียน ใช้ระยะเวลาในการสังเกต โรงเรียนละ 2 วัน เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามายกร่างเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยการส่งเคราะห์โครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือ การยกร่างโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้ง การยกร่างคู่มือบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยมีการออกแบบวิจัยและขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

## 3.2 การออกแบบการวิจัย

## ตารางที่ 5 การออกแบบการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย	ขั้นตอนย่อย	การออกแบบวิจัย (Research Design)			ผลผลิตที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูล
		Sampling Design	Measurement Design	Analysis Design	
		ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง/ ผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูล	สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล	
<p>ขั้นตอนที่ 1 การศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	<p>1.1 การศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร</p> <p>1.1.1 สังเคราะห์ประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>1.1.2 สังเคราะห์กระบวนการ/วิธีการ/ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวน 7 โรงเรียน</p> <p>1.2 การสังเกตการปฏิบัติงานจริงลงพื้นที่เก็บข้อมูลจริงด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบกึ่งโครงสร้าง รวมทั้ง สังเกตการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จำนวน 7 โรงเรียน</p> <p>1.3 การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน</p>	<p>1.1 ประชากร ได้แก่ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา จำนวน 1,274 โรงเรียน</p> <p>1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 7 โรงเรียน</p> <p>1.3 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่</p> <p>1) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 26 คน</p> <p>2) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน</p> <p>1.4 แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 โรงเรียน</p>	<p>1. แบบบันทึกข้อมูล</p> <p>2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง</p> <p>3. แบบสังเกต</p> <p>4. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการ/วิธีการ/ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	<p>1. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการ Content Analysis</p> <p>2. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วย</p> <p>2.1 ค่าความถี่</p> <p>2.2 ค่าเฉลี่ย</p> <p>2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน</p>	<p>1.1.1 ประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>1.1.2 กระบวนการ/วิธีการ/ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 โรงเรียน ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร</p> <p>1.2 กระบวนการ/วิธีการ/ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 โรงเรียน ที่ได้จากการสัมภาษณ์และสังเกต</p> <p>1.3. (ร่าง) กระบวนการ/วิธีการ/ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>

ขั้นตอนการวิจัย	ขั้นตอนย่อย	การออกแบบวิจัย (Research Design)			ผลผลิตที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูล
		Sampling Design	Measurement Design	Analysis Design	
		ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง/ ผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูล	สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล	
	จัดทำกระบวนการ/วิธีการ/ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.4 การตรวจสอบความถูกต้อง ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการ/วิธีการ/ขั้นตอน และรายละเอียดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ				1.4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการ/วิธีการ/ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.1 สังเคราะห์โครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2.2 ประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการ	2.1 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน	1. แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและโครงสร้างคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหาร	1. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการ Content Analysis 2. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วย 2.1 ค่าความถี่ 2.2 ค่าเฉลี่ย 2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	1. โครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนการวิจัย	ขั้นตอนย่อย	การออกแบบวิจัย (Research Design)			ผลผลิตที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูล
		Sampling Design	Measurement Design	Analysis Design	
		ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง/ ผู้ให้ข้อมูล/แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูล	สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล	
	<p>การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <p>2.3 จัดทำ (ร่าง) คู่มือการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน มาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>2.4 ประเมินความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน มาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <p>2.5 นำเสนอคู่มือการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตาม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>		<p>ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน มาตรฐานสากลตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน</p>		<p>3. (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตาม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>4. ผลการประเมินความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน มาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>5. คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>

### 3.3 ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนย่อย ดังนี้

#### 1.1 การศึกษารายละเอียดของงานจากเอกสาร

1.1.1 สังเคราะห์ประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.2 สังเคราะห์กระบวนการ/วิธีการ/ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวน 7 โรงเรียน

#### 1.2 การสังเกตการปฏิบัติงานจริง

ลงพื้นที่เก็บข้อมูลจริงด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบกึ่งโครงสร้าง รวมทั้ง สังเกตการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จำนวน 7 โรงเรียน

#### 1.3 การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน

จัดทำกระบวนการ/วิธีการ/ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 1.4 การตรวจสอบความถูกต้อง

ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการ/วิธีการ/ขั้นตอน และรายละเอียดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1) การกำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล และแหล่งข้อมูลการวิจัย

1.1) ประชากร ได้แก่ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1,274 โรงเรียน

1.2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเลือกอย่างเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 7 ภูมิภาค ทำการคัดเลือกมาภูมิภาคละ 1 โรงเรียน โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแบ่งภูมิภาคตามคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนา ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ดังนี้



### ตารางที่ 6 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ที่	ภูมิภาค	โรงเรียน	จังหวัด	สังกัด	ระดับและขนาดโรงเรียน
1	ภาคกลางและตะวันออก	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	อ่างทอง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 5	โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
2	ภาคเหนือตอนล่าง	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	พิษณุโลก	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 39	โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
3	ภาคเหนือตอนบน	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	ลำปาง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 35	โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
4	ภาคอีสานตอนบน	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	ร้อยเอ็ด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 27	โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
5	ภาคอีสานตอนล่าง	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	ศรีสะเกษ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 28	โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
6	ภาคใต้	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	นครศรีธรรมราช	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 12	โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง
7	กรุงเทพมหานคร	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย	กรุงเทพมหานคร	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 1	โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

#### 1.3) ผู้ให้ข้อมูล

1) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 26 คน ให้ข้อมูลโดยการให้สัมภาษณ์

2) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ให้ข้อมูลโดยการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษา/บริหารการศึกษา/การบริหารทรัพยากรมนุษย์/สาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ

2. มีความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ

3. มีประสบการณ์ในการบริหารงานหรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนมาตรฐานสากลไม่น้อยกว่า 3 ปี หรือ

4. มีประสบการณ์ในการเป็นคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**1.4) แหล่งข้อมูล** ได้แก่ เอกสารรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 โรงเรียน

#### 2) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

2.1) ศึกษาเอกสารและสังเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากเอกสารรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จาก 7 โรงเรียน

2.2) ลงพื้นที่โรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและสังเกตการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 3) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1) เครื่องมือ

3.1.1) แบบบันทึกข้อมูล ใช้สำหรับการบันทึกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนทั้ง 7 โรงเรียน

3.1.2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้อำนวยการหรือผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.3) แบบสังเกต ใช้สำหรับสังเกตการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1.4) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

นอกจากนี้ เครื่องมือยังมีลักษณะเป็นลักษณะมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด มีความเป็นไปได้มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก มีความเป็นไปได้มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง มีความเป็นไปได้ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย มีความเป็นไปได้น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

รวมทั้ง ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์การประเมิน โดยการนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด, 2543)

4.51-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด มีความเป็นไปได้มากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก มีความเป็นไปได้มาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง มีความเป็นไปได้ปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย มีความเป็นไปได้น้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

### 3.2) วิธีการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

#### 3.2.1) วิธีการสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบบันทึกข้อมูล

3.2.1.1) กำหนดขอบเขต จุดมุ่งหมาย และประเด็นในการศึกษาให้ครอบคลุมกับสิ่งที่ต้องการศึกษา

3.2.1.2) ร่างแบบบันทึกข้อมูล

3.2.1.3) ตรวจสอบความครอบคลุมของแบบบันทึกข้อมูลร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา

3.2.1.4) ปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

#### 3.2.2) วิธีการสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์

3.2.2.1) กำหนดขอบเขตและจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์

3.2.2.2) ระบุเนื้อหาที่ต้องการสัมภาษณ์

3.2.2.3) กำหนดรูปแบบของข้อความถามในแบบสัมภาษณ์

3.2.2.4) ร่างและจัดเรียงข้อความถามในการสัมภาษณ์

3.2.2.5) ตรวจสอบคุณภาพร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา

3.2.2.6) ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

#### 3.2.3) วิธีการสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบสังเกต

3.2.3.1) กำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์ ของแบบสังเกต

3.2.3.2) ระบุเนื้อหาที่ต้องการสังเกต

3.2.3.3) กำหนดรูปแบบของแบบสังเกต

3.2.3.4) ร่างและจัดเรียงข้อความ

3.2.3.5) ทบทวนร่างข้อความ ในประเด็นความครอบคลุม และความชัดเจน

3.2.3.6) ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.2.4) วิธีการสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.4.1) ร่างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.4.2) ตรวจสอบความถูกต้องของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา

3.2.4.3) แก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

### 4) การใช้สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis) จากเอกสารรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากร

มนุษย์จาก 7 โรงเรียนทั่วประเทศ รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ และข้อมูลที่ได้จากการสังเกต

#### 4.2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้

1) ใช้การแจกแจงความถี่ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ และแสดงข้อมูลเป็นตารางแสดงจำนวนและร้อยละ

2) ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ทำการประเมินและนำเสนอข้อมูลเป็นตาราง

3) วิเคราะห์ข้อเสนอแนะด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis) ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับโครงร่างคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำเสนอข้อมูลเป็นตาราง

**ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินงานตามขั้นตอนย่อย ดังนี้

2.1 สังเคราะห์โครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ประเมินความเหมาะสมของโครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2.3 จัดทำ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2.5 นำเสนอคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1) การกำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล และแหล่งข้อมูลการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เป็นผู้ประเมินความเหมาะสมของโครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการบริหารการศึกษา/การบริหารทรัพยากรมนุษย์/สาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ

2. มีประสบการณ์ในการประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากล/มีผลงานทางวิชาการหรือการเขียนตำรา/งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดทำคู่มือ

## 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

2.1) ผู้วิจัยจัดส่งแบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและส่งกลับทางไปรษณีย์

2.2) ผู้วิจัยจัดส่งแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและส่งกลับทางไปรษณีย์

## 3) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.1) เครื่องมือ

1) แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

นอกจากนี้ เครื่องมือยังมีลักษณะเป็นลักษณะมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์การประเมิน โดยการนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน บุญชม ศรีสะอาด (2543)

4.51-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรายละเอียดตามโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 2 การประเมินความเหมาะสมตามลักษณะของคู่มือที่ดี

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

นอกจากนี้ เครื่องมือยังมีลักษณะเป็นลักษณะมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด มีความเป็นไปได้มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก มีความเป็นไปได้มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง มีความเป็นไปได้ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย มีความเป็นไปได้น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์การประเมิน โดยการนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด, 2543)

4.51-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด มีความเป็นไปได้มากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก มีความเป็นไปได้มาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง มีความเป็นไปได้ปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย มีความเป็นไปได้น้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

### 3.2) วิธีการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1) วิธีการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและโครงสร้างคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) ร่างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและโครงสร้างคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ตรวจสอบความถูกต้องของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและโครงสร้างคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา

3) ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

**3.2.2) วิธีการสร้างประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

1) ร่างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ตรวจสอบความถูกต้องของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา

3) ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

**4) การใช้สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล**

**4.1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ**

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis) และนำเสนอข้อมูลเป็นตาราง

**4.2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ**

1) ผู้วิจัยใช้การแจกแจงความถี่ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ และแสดงข้อมูลเป็นตารางแสดงจำนวนและร้อยละ

2) ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ทำการประเมินและนำเสนอข้อมูลเป็นตาราง

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานแบบหลายขั้นตอน (Multiphase Mixed Method Research) ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนในการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 โรงเรียน โดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การลงพื้นที่จริงเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้ง การสังเคราะห์ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามายกร่างเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสังเคราะห์โครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้ง การยกร่างคู่มือบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังกล่าว ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอผลการศึกษาข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้



4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร	ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง	1) การประเมินความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลัง	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. วิเคราะห์ปริมาณงาน ค่างาน เพื่อกำหนดตำแหน่งงานและคุณลักษณะของงาน แบบ Bottom-up 2. ส่งความต้องการด้านอัตรากำลังให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้พิจารณา 3. จัดทำแผนอัตรากำลังควบคู่ไปกับแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา 4. เสนอต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่มีผลลัพธ์
		2) การสรรหา ว่าจ้างบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. การวิเคราะห์ปริมาณงาน 2. การวิเคราะห์ค่างานเพื่อกำหนดตำแหน่งงาน 3. กำหนดคุณลักษณะ ด้านคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร 4. กำหนดเครื่องมือคัดเลือก ได้แก่ การสัมภาษณ์ การทดสอบ การทดสอบทัศนคติ การประเมินระหว่างทดลองงาน 5. ประเมินศักยภาพการทำงานโดยการหมุนเวียนทดลองงานและประเมินความเหมาะสม 6. บรรจุเข้าตำแหน่ง 7. รักษาบุคลากร โดยการปฐมุนิเทศ จัดให้มีครูที่เลี้ยงจัดสวัสดิการ และการมอบหมายงานที่ท้าทาย	1) จำนวนความเพียงพอด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรที่ตรงความต้องการของโรงเรียน 2) ระดับความผูกพันของบุคลากรใหม่	1) สำรองจำนวนและชีตความสามารถของบุคลากรใหม่ 2) ประเมินความผูกพันของบุคลากรใหม่และวิเคราะห์ข้อมูล การขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย ขี้เกียจงาน การออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียนของบุคลากรใหม่มาประกอบการพิจารณา	1) ผลลัพธ์ด้านการสรรหาบุคลากรใหม่ โรงเรียนมีจำนวนบุคลากรที่มีชีตความสามารถตามอัตรากำลังที่ความต้องการ 2) ผลลัพธ์ด้านการรักษาบุคลากรใหม่ 2.1) บุคลากรใหม่ไม่ขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ 2.2) บุคลากรใหม่ไม่มาสาย 2.3) บุคลากรใหม่ไม่ย้าย 2.4) บุคลากรใหม่ไม่ลาออก 2.5) บุคลากรใหม่ไม่ร้องทุกข์หรือร้องเรียน 2.6) บุคลากรใหม่มีความผูกพันกับโรงเรียนสูง
		3) ความสำเร็จในงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. การวิเคราะห์กระบวนการหลัก/กระบวนการ	1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการจัดรูปแบบ	1) ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อรูปแบบการทำงาน	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อรูปแบบการทำงาน

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					สนับสนุนตามบริบทและความต้องการของชุมชนและสังคม ตลอดจนแนวโน้มของสังคมและโลกในอนาคต เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และ กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและสามารถประเมินผลได้ 2. ออกแบบการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับพันธกิจและบริบท 3. จัดวางตัวบุคคลหรือคณะทำงานให้เหมาะในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มงานตามคำพรณางาน 4. จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและคู่มือการปฏิบัติงาน 5. สื่อสารการดำเนินงานด้วยการประชุม ชี้แจง นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร เพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติ สรรหาบุคลากร ต้นแบบและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้ สร้างความผูกพันกับโรงเรียนตามแนวทางของครูอาวุโส 6. สำรวจความต้องการด้านการจัดการศึกษาและบริการ และการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก	การทำงานของโรงเรียน 2) ระดับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานของบุคลากร	2) ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากร	บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการจัดรูปแบบการทำงานของโรงเรียน 2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ
		4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. จัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรโดยเฉพาะอัตรการเกษียณอายุราชการ 2. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร 3. พัฒนาบุคลากรตามแผน 4. นิเทศภายใน 5. ยกย่องเชิดชูเกียรติ 6. พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ	1) จำนวนความเพียงพอของอัตรากำลังบุคลากร 2) ระดับความพร้อมด้านขีดความสามารถของบุคลากร	1) สำรวจความเพียงพอของอัตรากำลังบุคลากร 2) ประเมินความพร้อมและขีดความสามารถของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความเพียงพอของบุคลากร บุคลากรมีจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน 2) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถของบุคลากร บุคลากรขีดความสามารถที่พร้อมต่อการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
	ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. จัดอาคารให้เหมาะสมกับพันธกิจ และเอื้อต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วยบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดี	1. ระดับความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร 2. สวัสดิภาพและความ	1) ประเมินความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 2) วิเคราะห์ข้อมูลด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย 1.1) บุคลากรความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					2. อำนาจความสะดวกให้ครูและบุคลากรในการทำงานทั้งด้านภูมิทัศน์ อุปกรณ์ ระบบสาธารณูปโภค 3. จัดสวัสดิการเช่น การตรวจสุขภาพ	ปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร 3. สุขภาพของบุคลากร	3) วิเคราะห์ข้อมูลสุขภาพของบุคลากร	1.2 บุคลากรมีสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน 1.3 บุคลากรมีสุขภาพดี
		2) การบริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างระเบียบว่าด้วยการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่ครูและบุคลากร 2. ตรวจสอบความต้องการและทำประชาพิจารณ์ 3. พิจารณากลับนกรองและเสนอขอรับความเห็นชอบจากที่ประชุม 4. ประกาศใช้และดำเนินการอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม 5. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดการดูแลสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรตามระเบียบนโยบายและสิทธิประโยชน์ที่โรงเรียนจัดให้ มีดังนี้ 1. การอุปสมบท 2. การแต่งงาน 3. การคลอดบุตร/ภรรยาคลอดบุตร 4. ป่วย 5. ย้าย 6. ลาออก 7. เกษียณ 8. เสียชีวิต 9. การกุศล 10. เงินกู้	1) ประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 2) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียน	1) ประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 2) ประเมินความพึงพอใจต่อการได้รับการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการสนับสนุนบุคลากร 1.1) ผลการประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์อยู่ในระดับดีมาก 1.2) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์
2. ความผูกพันของบุคลากร	ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. การรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรอย่างเปิดกว้าง 2. Supportive Environment 3. Participation Environment	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร	ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กร
		2) การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. แต่งตั้งคณะกรรมการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของครูและบุคลากร 2. ตรวจสอบความผูกพันของครูและบุคลากร ข้อคิดเห็น	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่มีผลลัพธ์

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					<p>และข้อเสนอแนะต่อการสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ จำแนก และจัดลำดับความสำคัญองค์ประกอบของความผูกพัน</li> <li>สื่อสาร ประชุม ชี้แจง รับฟังความคิดเห็น</li> <li>ส่งเสริมนำไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>สร้างความผูกพันให้เกิดความยั่งยืน</li> <li>ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>ภาระงานและสนับสนุน ได้แก่ รู้เป้าหมายองค์กร การได้ทำงานที่สำคัญ รู้คุณค่าของงานที่ทำ</li> <li>ความสำเร็จของงาน ค่าตอบแทนจูงใจและเป็นธรรม</li> <li>เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความร่วมมือในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน มีเพื่อนร่วมงานแบบทุ่มเท</li> <li>ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ โอกาสปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้นำระดับสูง การได้รับยกย่องชมเชย โอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ</li> <li>สถานที่ ได้แก่ ความสะอาด ความปลอดภัย ความร่มรื่น</li> </ol>			
		3) การประเมินความผูกพันของบุคลากร	✓		<p>กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติแบบเป็นทางการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ประเมินความผูกพันโดยคณะกรรมการ</li> <li>เชื่อมโยงผลลัพธ์การดำเนินงานเพื่อระบุโอกาสของผลลัพธ์การดำเนินงานโดยการกำกับเป้าหมายความเป็นเลิศ และมุ่งเน้นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแบบไม่เป็นทางการ</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>การกล่าวชื่นชมจากผู้นำระดับสูง ทำให้อัตราการย้ายน้อยลง อัตราการลาออกต่ำ บุคลากรรักและร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียน</li> <li>บุคลากรมีส่วนร่วมในการ รับรู้ ร่วมมือ ตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานร่วมกัน ดังนั้นระดับที่ 1 ระดับรับรู้ข้อมูลข่าวสาร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ระดับความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพัน</li> <li>ระดับความผูกพันและความภักดีของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน</li> <li>อัตราการลดลงของการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพันโดยใช้แบบสอบถาม</li> <li>การประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้แบบประเมิน</li> <li>การวิเคราะห์อัตราการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพัน</li> <li>บุคลากรมีความพึงพอใจตามปัจจัยความผูกพันในแต่ละด้านสูง</li> <li>ผลสำรวจความผูกพันและความภักดีของบุคลากร บุคลากรมีความผูกพันกับโรงเรียนสูง ไม่มีการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน</li> </ol>

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					ระดับที่ 2 ระดับการศึกษา ระดับที่ 3 ระดับการตัดสินใจ ระดับที่ 4 ระดับสร้างความร่วมมือ ระดับที่ 5 ระดับเสริมสร้างอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ 3. ความภาคภูมิใจในผลงานของบุคลากร 4. ความภาคภูมิใจชื่อเสียงและผลงานโรงเรียน			
		4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ยกย่อง เชิดชูเกียรติครู บุคลากรผู้มีผลปฏิบัติงานที่ดี มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และได้รับรางวัลในระดับต่างๆ 2. จัดระบบการพัฒนาครูตามแผนพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความคาดหวัง 3. กระจายอำนาจการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้กับหัวหน้าระดับ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรม	1) ระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน 2) ระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร 2) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี มีความผูกพันสูง และมีความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน 2) ผลลัพธ์ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีแนวโน้มการพัฒนาที่ดีขึ้น
	ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. วิเคราะห์แผนอัตรากำลัง 2. ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ID PLAN 3. วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดรูปแบบการพัฒนา เช่น การประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน Intensive Workshop 4. ประเมินผลรายบุคคล 5. หากไม่ผ่านการประเมินจะมีการเปลี่ยนสายงาน	1) จำนวนของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนด 2) จำนวนและความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นสำหรับการใช้ในการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ	1) สสำรวจจำนวนของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 4) สสำรวจจำนวนและประเมินความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นสำหรับการใช้ในการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ	1) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตามเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนด 2) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาผู้นำโรงเรียนมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำและและความพร้อมในการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านต่างๆ
		2) การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ตรวจสอบความรู้พื้นฐาน 2. การทดสอบความรู้ 3. การให้ความรู้ 4. พิจารณาผลลัพธ์ 5. เปรียบเทียบความคุ้มค่า	1) ผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่เกิดระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 2) ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของ	1) ประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่ผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 2) ประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	1) ผลลัพธ์ด้านการประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ของบุคลากร 1.1) บุคลากรนำผลการเรียนรู้ไปใช้ในการสร้างสรรค์ผลผลิตและผลกระทบที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับ

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
						สถานศึกษา		ผู้เรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 1.2) ผลการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษามีระดับสูง
		3) การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. กำหนดกลุ่มเป้าหมาย 2. กำหนดวิธีการพัฒนา 3. จัดทำแผนกลยุทธ์ 4. กำกับติดตาม 5. ทบทวน 3.2) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำ 1. พี่สอนน้อง 2. ฝึกเรียนรู้งาน 3. ส่งบุคลากรอบรม 4. ประเมินความพึงพอใจ 5. ปรับปรุงพัฒนา	1) ประสิทธิภาพของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ประสิทธิภาพของการเตรียมผู้นำ	1) ประเมินประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ประเมินประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำ	1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำ โรงเรียนมีผู้นำที่พร้อมต่อการทำงาน

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี จังหวัดพิษณุโลก

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร	ก. ชีตความสามารถและอัตราค่าจ้าง	1) การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ศึกษาทบทวนข้อมูลอัตราค่าจ้างที่มีอยู่เพื่อพิจารณาความสอดคล้องเหมาะสม 2. ร่วมกันวิเคราะห์ความต้องการอัตราค่าจ้างของโรงเรียนในรูปแบบคณะกรรมการ จำแนกตามกลุ่มสาระฯ และความสามารถของบุคลากรทั้งสายการสอนและสายสนับสนุน 3. นำผลการประเมินมาจัดอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมและรายงานไปยังหน่วยงานต้นสังกัด 4. หาข้อมูลเพิ่มเติมด้านความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ สำหรับครูที่ขอย้ายเข้ามาใหม่ เพื่อพิจารณาร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเตรียมความพร้อมกรณีการได้รับการจัดสรรอัตราค่าจ้างเพิ่มเติม 5. สำรวจสภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน 6. จัดกิจกรรมสร้างความผูกพันและวัฒนธรรมองค์กร	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่มีผลลัพธ์
		2) การสรรหาว่าจ้างบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. วางแผนอัตราค่าจ้างทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (3 ปี) ตามเกณฑ์ของ กคศ. 2. นำจำนวนอัตราค่าจ้างที่ได้รับการจัดสรรมาพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพความขาดแคลน 3. แจ้งความต้องการด้านอัตราค่าจ้างไปยังหน่วยงานต้นสังกัด 4. หาข้อมูลเพิ่มเติมด้านความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ สำหรับครูที่ขอย้ายเข้ามาใหม่ 5. นำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาเห็นชอบ	1) จำนวนความเพียงพอด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างของบุคลากรที่ตรงความต้องการของโรงเรียน 2) ระดับความผูกพันของบุคลากรใหม่	1) สำรวจจำนวนและขีดความสามารถของบุคลากรใหม่ 2) ประเมินความผูกพันของบุคลากรใหม่และวิเคราะห์ข้อมูล การขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย ย้ายงาน การออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียนของบุคลากรใหม่มาประกอบการพิจารณา	1) ผลลัพธ์ด้านการสรรหาบุคลากรใหม่ โรงเรียนมีจำนวนบุคลากรที่มีขีดความสามารถตามอัตราค่าจ้างที่ความต้องการ 2) ผลลัพธ์ด้านการรักษาบุคลากรใหม่ 2.1) บุคลากรใหม่ไม่ขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ 2.2) บุคลากรใหม่ไม่มาสาย 2.3) บุคลากรใหม่ไม่ย้าย

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					<p>6. หากวิเคราะห์อัตราค่าจ้างแล้วไม่ได้รับการจัดสรรจะดำเนินการจ้างครูอัตราจ้างตามแผนอัตราค่าจ้าง</p> <p>7. เมื่อมีบุคลากรใหม่ โรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศ จัดให้มีครูพี่เลี้ยง ทำหน้าที่กำกับติดตามและรายงานผล</p> <p>8. บุคลากรใหม่จะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษและสอนงานโดยผู้มีประสบการณ์และมีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร</p>			<p>2.4) บุคลากรใหม่ไม่ลาออก</p> <p>2.5) บุคลากรใหม่ไม่ร้องทุกข์หรือร้องเรียน</p> <p>2.6) บุคลากรใหม่มีความผูกพันกับโรงเรียนสูง</p>
		3) ความสำเร็จในงาน	✓		<p>กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ</p> <p>1. จัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีการกระจายอำนาจ</p> <p>2. ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่โดยมีคู่มือปฏิบัติงาน เอกสารพรรณานงาน ปฐมนิเทศครูใหม่ พัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆอย่างเหมาะสม</p> <p>3. มีวัฒนธรรมองค์กรขับเคลื่อนการทำงาน</p> <p>4. จัดระบบนิเทศ กำกับ ติดตาม และรายงานผลที่ชัดเจน ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนและการทำงาน</p> <p>5. ส่งเสริมการนำวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน และการประเมินโครงการ</p>	<p>1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการจัดรูปแบบการทำงานของโรงเรียน</p> <p>2) ระดับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการทำงาน</p>	<p>1) ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อรูปแบบการทำงาน</p> <p>2) ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากร</p>	<p>1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อรูปแบบการทำงาน</p> <p>บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการจัดรูปแบบการทำงานของโรงเรียน</p> <p>2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิผลของการทำงาน</p> <p>บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ</p>
		4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	✓		<p>กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ</p> <p>1. มีการวางแผนอัตราค่าจ้างล่วงหน้า 3 ปี</p> <p>2. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นพี่ที่กำลังจะเกษียณอายุ</p> <p>3. ให้ออกาสบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ทั้งระดับการศึกษา การปรับวิทยฐานะ การอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน</p>	<p>1) จำนวนความเพียงพอของอัตราค่าจ้างบุคลากร</p> <p>2) ระดับความพร้อมด้านขีดความสามารถของบุคลากร</p>	<p>1) สสำรวจความเพียงพอของอัตราค่าจ้างบุคลากร</p> <p>2) ประเมินความพร้อมและขีดความสามารถของบุคลากร</p>	<p>1) ผลลัพธ์ด้านความเพียงพอของบุคลากร</p> <p>บุคลากรมีจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน</p> <p>2) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถของบุคลากร</p> <p>บุคลากรขีดความสามารถที่พร้อมต่อการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง</p>



ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร		1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. อำนาจความสะอาด สบายด้านอาคารสถานที่ การคมนาคมภายใน และระบบสาธารณูปโภค 2. สร้างบรรยากาศด้านความสะอาด 3. สร้างบรรยากาศให้มีความปลอดภัย 4. สำรวจอาคารและปรับปรุงให้มีความมั่นคงแข็งแรง 5. จัดภูมิทัศน์ให้มีความสวยงาม	1. ระดับความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร 2. สวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร 3. สุขภาพของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 2) วิเคราะห์ข้อมูลด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากร 3) วิเคราะห์ข้อมูลสุขภาพของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย 1.1) บุคลากรความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี 1.2) บุคลากรมีสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน 1.3) บุคลากรมีสุขภาพดี
		2) การบริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ นโยบาย 1. ด้านการเรียนการสอน 2. ด้านสวัสดิการและความปลอดภัยสิทธิประโยชน์ 1. การสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี 2. การจัดสรรห้องปฏิบัติการ 3. การให้บริการ Internet 4. การนำเสนอ Best Practice 5. การตีพิมพ์ในการสอบ O-net 6. การจัดประชุม สัมมนา อบรมในทุกภาคเรียนด้านสวัสดิการและความปลอดภัย 1. ตรวจสอบสุขภาพประจำปี 2. ประกันชีวิต 3. ทักษะศึกษาและศึกษาดูงาน 4. กิจกรรมสร้างสรรค์ในวันสำคัญต่างๆ 5. ดูแลงานโภชนาการ 6. การดูแลความปลอดภัย 7. การปรับปรุงสภาพแวดล้อม สาธารณูปโภคและภูมิทัศน์ภายในโรงเรียน	1) ประสิทธิภาพของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 2) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียน	1) ประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 2) ประเมินความพึงพอใจต่อการได้รับการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการสนับสนุนบุคลากร 1.1) ผลการประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์อยู่ในระดับดีมาก 1.2) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์
2. ความผูกพันของบุคลากร	ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ถ่ายทอดความรู้ในการทำงานโดยบุคลากรอาวุโสอย่างเป็นกัลยาณมิตร	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร	ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจใน

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					2. รัก สามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสาร 3. การวิเคราะห์ สรุปแนวทางร่วมกัน 4. ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 5. ปรับปรุงพัฒนาจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร			วัฒนธรรมองค์กร
		2) การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. สำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน 2. เก็บรวบรวมข้อมูล 3. วิเคราะห์ข้อมูล 4. กำหนดและจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร 5. จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี 6. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ 7. ดำเนินงานตามแผน 8. ติดตามประเมินผลเพื่อทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน 1. ความพึงพอใจของบุคลากร 2. การให้เกียรติซึ่งกันและกัน 3. การยกย่องเชิดชูเกียรติ 4. กิจกรรมที่ทำร่วมกัน	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่มีผลลัพธ์
		3) การประเมินความผูกพันของบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ แบบเป็นทางการ 1. การประเมินความพึงพอใจแบบไม่เป็นทางการ 1. การแสดงออกทางพฤติกรรม 2. การปฏิบัติตามข้อกำหนดของโรงเรียน 3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 4. สถิติการร่วมเป็นสมาชิกชมรมของโรงเรียน	1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพัน 2) ระดับความผูกพันและความภักดีของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน 3) อัตราการลดลงของการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน	1) การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพันโดยใช้แบบสอบถาม 2) การประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้แบบประเมิน 3) การวิเคราะห์อัตราการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพันบุคลากรมีความพึงพอใจตามปัจจัยความผูกพันในแต่ละด้านสูง 2) ผลสำรวจความผูกพันและความภักดีของบุคลากร บุคลากรมีความผูกพันกับโรงเรียนสูง ไม่มีการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การ

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
								ลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน
		4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติแบบเป็นทางการ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การรายงานผลการดำเนินงาน</li> <li>2. การประเมินโครงการโดยใช้ CIPP MODEL</li> <li>3. การวิจัยองค์กร</li> <li>4. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบไม่เป็นทางการ</li> </ol> แบบไม่เป็นทางการ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสอบถาม</li> <li>2. การพูดคุย</li> <li>3. ติดตามการทำงานด้วยวาจา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน</li> <li>2) ระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร</li> <li>2) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน</li> <li>บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี มีความผูกพันสูง และมีความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน</li> <li>2) ผลลัพธ์ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> <li>บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีแนวโน้มการพัฒนาที่ดีขึ้น</li> </ol>
	ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และรองรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. ครูทุกคนต้องจัดทำ SAR เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน และนำผลการพัฒนามาวิเคราะห์เพื่อทำแผนพัฒนาในระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>3. นำเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งด้านการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานสนับสนุนทุกปี</li> <li>4. ส่งเสริมการนำวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการประเมินโครงการโดยใช้ CIPP MODEL</li> <li>5. วางระบบงานและกระบวนการทำงานตามแนวทาง TQM</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จำนวนของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนด</li> <li>2) จำนวนและความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นสำหรับการใช้ในการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) สำรองจำนวนของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา</li> <li>4) สำรองจำนวนและประเมินความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นสำหรับการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร</li> <li>บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตามเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนด</li> <li>2) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาผู้นำ</li> <li>โรงเรียนมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำและและความพร้อมในการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านต่างๆ</li> </ol>
		2) การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผล</li> <li>2. ประเมินจากความสำเร็จในการทำงานและผลงาน</li> <li>3. การเทียบเคียงประสิทธิผลกับโรงเรียนคู่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่เกิดระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา</li> <li>2) ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่ผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา</li> <li>2) ประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผลลัพธ์ด้านการประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ของบุคลากร</li> <li>1.1) บุคลากรนำผลการเรียนรู้ไปใช้ในการสร้างสรรค์ผลผลิตและ</li> </ol>

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					เทียบ	สถานศึกษา		ผลกระทบที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 1.2) ผลการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง
		3) การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีวุฒิการศึกษาสูงขึ้นทั้งสายบริหารและสายการสอน 2. การสนับสนุนให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น 3. การปรับเปลี่ยนสายงานจากสายการสอนเป็นสายบริหาร เช่น ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระฯ หัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ เป็นต้น	1) ประสิทธิภาพของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ประสิทธิภาพของการเตรียมผู้นำ	1) ประเมินประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ประเมินประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำ	1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำ โรงเรียนมีผู้นำที่พร้อมต่อการทำงานในสถานการณ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร	ก. ชัดความสามารถและอัตรากำลัง	1) การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. แต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลังของโรงเรียน 2. วิเคราะห์สภาพงาน (SWOT Analysis) 3. บุคลากรจัดทำรายงานการประเมินตนเองรายบุคคล (SAR) ทุกปี 4. สังเคราะห์รวมเป็น Annual Report 5. นำเสนอคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาเห็นชอบตามลำดับ 6. จัดทำแผนอัตรากำลังระยะ 5 ปี ควบคู่ไปกับแผนพัฒนาโรงเรียน และแผนพัฒนาบุคลากร 7. เสนอขออัตรากำลังไปยังหน่วยงานต้นสังกัด	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่มีผลลัพธ์
		2) การสรรหา ว่าจ้างบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. วิเคราะห์ปริมาณงาน 2. วิเคราะห์ค่างานเพื่อกำหนดตำแหน่งงาน 3. กำหนดคุณสมบัติด้านคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ รวมทั้งค่านิยมและวัฒนธรรมของโรงเรียน ตามคำพรรณนางาน 4. กำหนดเครื่องมือคัดเลือก ได้แก่ การสัมภาษณ์ การทดสอบความรู้ การ	1) จำนวนความเพียงพอด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรที่ตรงความต้องการของโรงเรียน 2) ระดับความผูกพันของบุคลากรใหม่	1) สํารวจจำนวนและขีดความสามารถของบุคลากรใหม่ 2) ประเมินความผูกพันของบุคลากรใหม่ และวิเคราะห์ข้อมูล การขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย ย้ายงาน การออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียนของบุคลากรใหม่มาประกอบการพิจารณา	1) ผลลัพธ์ด้านการสรรหาบุคลากรใหม่ โรงเรียนมีจำนวนบุคลากรที่มีขีดความสามารถตามอัตรากำลังที่ความต้องการ 2) ผลลัพธ์ด้านการรักษาบุคลากรใหม่ 2.1) บุคลากรใหม่ไม่ขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ 2.2) บุคลากรใหม่ไม่มาสาย

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					ทดสอบทัศนคติ การประเมินระหว่างและหลังทดลองงาน 5. การประเมินศักยภาพ โดยการหมุนเวียนทดลองงาน และประเมินความเหมาะสม 6. บรรจุเข้าตำแหน่ง 7. รักษาบุคลากรใหม่ โดยการ ปฐมนิเทศ จัดให้มีครูพี่เลี้ยง จัดสวัสดิการ และการมอบงานที่ท้าทาย			2.3) บุคลากรใหม่ไม่ย้าย 2.4) บุคลากรใหม่ไม่ลาออก 2.5) บุคลากรใหม่ไม่ร้องทุกข์หรือร้องเรียน 2.6) บุคลากรใหม่มีความผูกพันกับโรงเรียนสูง
		3) ความสำเร็จในงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. วิเคราะห์กระบวนการหลัก/การสนับสนุนตามบริบทและความต้องการของชุมชนและสังคม ตลอดจนแนวโน้มของสังคมและโลกในอนาคต 2. กำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถประเมินผลได้ 3. จัดวางตัวบุคคลและคณะทำงานให้เหมาะสมกับการกิจ และพรพรนางาน 4. จัดทำคู่มือและมาตรฐานการปฏิบัติงาน 5. สื่อสารให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึงด้วยการประชุม ชี้แจง นิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผล 6. สำรวจความต้องการในการจัดการศึกษาและการบริการ 7. ประเมินความพึงพอใจของนักเรียนของนักเรียน และการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ 8. การประเมินคุณภาพภายในและภายนอก	1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการจัดรูปแบบการทำงานของโรงเรียน 2) ระดับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อรูปแบบการทำงาน 2) ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อรูปแบบการทำงาน บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการจัดรูปแบบการทำงานของโรงเรียน 2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
		4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. จัดทำแผนอัตรากำลังทดแทนการเกษียณอายุ 5 ปีล่วงหน้า 2. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ทักษะคิด และภาวะผู้นำ 3. พัฒนาบุคลากรตามแผนและรูปแบบต่างๆที่เหมาะสมเพื่อสร้างผู้นำและยกระดับมาตรฐาน	1) จำนวนความเพียงพอของอัตรากำลังบุคลากร 2) ระดับความพร้อมด้านขีดความสามารถของบุคลากร	1) สํารวจความเพียงพอของอัตรากำลังบุคลากร 2) ประเมินความพร้อมและขีดความสามารถของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความเพียงพอของบุคลากร บุคลากรมีจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน 2) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถของบุคลากร บุคลากรขีดความสามารถที่พร้อมต่อการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
	ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. จัดแบ่งอาคารเรียนให้เหมาะสมกับพันธกิจให้อึดต่อประสิทธิผลของบริการทางการศึกษา 2. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากร ทั้งด้านภูมิทัศน์ สิ่งแวดล้อมให้อึดต่อประสิทธิภาพการทำงาน 3. จัดโครงการส่งเสริมสุขภาพตามแนวทางกระทรวงสาธารณสุข 4. จัดบริการด้านสุขภาพให้บุคลากร จัดบริการออกกำลังกาย เช่นแอโรบิค ลีลาศ ดนตรี	1. ระดับความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร 2. สวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร 3. สุขภาพของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 2) วิเคราะห์ข้อมูลด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากร 3) วิเคราะห์ข้อมูลสุขภาพของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย 1.1) บุคลากรความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี 1.2 บุคลากรมีสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน 1.3 บุคลากรมีสุขภาพดี
		2) การบริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างระเบียบว่าด้วยการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่ครูและบุคลากร 2. สํารวจความต้องการและทำประชาพิจารณ์ 3. พิจารณากลั่นนกรองและเสนอขอรับความเห็นชอบจากที่ประชุม 4. ประกาศใช้และดำเนินการอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม 5. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ	1) ประสิทธิภาพของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 2) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียน	1) ประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 2) ประเมินความพึงพอใจต่อการได้รับการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการสนับสนุนบุคลากร 1.1) ผลการประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์อยู่ในระดับดีมาก 1.2) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					<p>จัดการดูแลสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรตามระเบียบ</p> <p>6. รายงานและประเมินผลการดำเนินงาน</p> <p>7. ปรับปรุงระเบียบสวัสดิการ/สิทธิประโยชน์ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่มผู้รับบริการโดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม</p>			
2. ความผูกพันของบุคลากร	ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	✓		<p>กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ</p> <p>1. การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร</p> <p>2. สบายใจ มีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความน่าเชื่อถือ ใช้ข้อมูลจริง มีการสื่อสาร สร้างบรรยากาศให้เกิดความไว้วางใจ</p>	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร	ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กร
		2) การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร	✓		<p>กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ</p> <p>1. แต่งตั้งคณะกรรมการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของครูและบุคลากร</p> <p>2. สืบหาความผูกพันของครูและบุคลากร ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน</p> <p>3. วิเคราะห์ จำแนก และจัดลำดับความสำคัญองค์ประกอบของความผูกพัน</p> <p>4. สื่อสาร ประชุม ชี้แจง รับฟังความคิดเห็น</p> <p>5. ส่งเสริมนำไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>6. สร้างความผูกพันให้เกิดความยั่งยืน</p> <p>ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน</p> <p>1. ภาระงานและสนับสนุน ได้แก่ รู้เป้าหมายองค์กร การได้ทำงานที่สำคัญ รู้คุณค่าของงานที่ทำ ความสำเร็จของ</p>	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่มีผลลัพธ์



ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					งาน ค่าตอบแทนจูงใจและเป็นธรรม 2. เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความร่วมมือในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน มีเพื่อนร่วมทำงานแบบทุ่มเท 3. ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้นำระดับสูง การได้รับยกย่องชมเชย โอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ 4. สถานที่ ได้แก่ ความสะอาด ความปลอดภัย ความร่มรื่น สวยงาม			
		3) การประเมินความผูกพันของบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติแบบเป็นทางการ 1. ประเมินความผูกพันโดยคณะกรรมการ 2. เชื่อมโยงผลลัพธ์การดำเนินงานเพื่อระบุโอกาสของผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยการกำกับเป้าหมายความเป็นเลิศ และมุ่งเน้นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแบบไม่เป็นทางการ 1. การกล่าวคำชื่นชมจากผู้นำระดับสูง ทำให้อัตราการย้ายน้อยลง อัตราการลาออกต่ำ บุคลากรรักและร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียน 2. บุคลากรมีส่วนร่วมในการ รับรู้ ร่วมมือ ตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานร่วมกัน ดังนี้ ระดับที่ 1 ระดับรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ระดับที่ 2 ระดับการศึกษา ระดับที่ 3 ระดับการตัดสินใจ ระดับที่ 4 ระดับสร้างความร่วมมือ ระดับที่ 5 ระดับเสริมสร้างอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ	1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพัน 2) ระดับความผูกพันและความภักดีของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน 3) อัตราการลดลงของการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน	1) การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพันโดยใช้แบบสอบถาม 2) การประเมินความผูกพันของบุคลากร โดยใช้แบบประเมิน 3) การวิเคราะห์อัตราการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพัน บุคลากรมีความพึงพอใจตามปัจจัยความผูกพันในแต่ละด้านสูง 2) ผลสำรวจความผูกพันและความภักดีของบุคลากร บุคลากรมีความผูกพันกับโรงเรียนสูง ไม่มีการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					3. ความภาคภูมิใจในผลงานของบุคลากร 4. ความภาคภูมิใจชื่อเสียงและผลงานโรงเรียน			
		4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ยกย่อง เชิดชูเกียรติครู บุคลากรผู้มีผลปฏิบัติงานที่ดี มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และได้รับรางวัลในระดับต่างๆ 2. จัดระบบการพัฒนาครูตามแผนพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความคาดหวัง 3. กระจายอำนาจพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้กับหัวหน้าระดับ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการ	1) ระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการทำงาน 2) ระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการทำงานของบุคลากร 2) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการทำงาน บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี มีความผูกพันสูง และมีความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการทำงาน 2) ผลลัพธ์ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีแนวโน้มการพัฒนาที่ดีขึ้น
	ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. วิเคราะห์แผนอัตรากำลัง 2. ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ID PLAN ด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ วิสัยทัศน์ 3. กำหนดรูปแบบการพัฒนา เช่น การประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน Intensive Workshop ศึกษาค้นคว้า 4. ประเมินผลรายบุคคล	1) จำนวนของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนด 2) จำนวนและความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นสำหรับการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ	1) สสำรวจจำนวนของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 4) สสำรวจจำนวนและประเมินความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นสำหรับการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ	1) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตามเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนด 2) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาผู้นำ โรงเรียนมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำและความพร้อมในการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านต่างๆ
		2) การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ประเมินรายบุคคล 2. ประเมินสมรรถนะหลัก 3. ประเมินตามตัวชี้วัดของโครงการหรือกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามแผน	1) ผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่เกิดระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 2) ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	1) ประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่ผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 2) ประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	1) ผลลัพธ์ด้านการประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ของบุคลากร 1.1) บุคลากรนำผลการเรียนรู้ไปใช้ในการสร้างสรรค์ผลผลิตและผลกระทบที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
		3) การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ		✓				

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร	ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง	1) การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ประชุมทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปี 2. วิเคราะห์และหาข้อสรุปเกี่ยวกับการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตรากำลัง และสายงานบุคลากร 3. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ปริมาณ และด้านขีดความสามารถ	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่มีผลลัพธ์
		2) การสรรหา ว่าจ้างบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. สรรหาอัตรากำลัง 2. ประเมินขีดความสามารถของบุคลากร คำนวณอัตรากำลังขาด-เกิน ข้าราชการ 3. แจ้งหน่วยงานต้นสังกัด 4. บรรจุ แต่งตั้ง โอนย้ายครูอัตราจ้าง 5. แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก 6. ทำสัญญาจ้าง 7. ปฐมนิเทศ 8. มอบหมายงานที่รับผิดชอบ 9. พัฒนาความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ 10. ใช้ประโยชน์ 11. นิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน 12. ประเมินผล 13. ผ่านการทดลองเลื่อนขั้นเงินเดือน/เพิ่มเงินเดือน	1) จำนวนความเพียงพอด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรที่ตรงความต้องการของโรงเรียน 2) ระดับความผูกพันของบุคลากรใหม่	1) สํารวจจำนวนและขีดความสามารถของบุคลากรใหม่ 2) ประเมินความผูกพันของบุคลากรใหม่และวิเคราะห์ข้อมูล การขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย ย้ายงาน การออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียนของบุคลากรใหม่มาประกอบการพิจารณา	1) ผลลัพธ์ด้านการสรรหาบุคลากรใหม่ โรงเรียนมีจำนวนบุคลากรที่มีขีดความสามารถตามอัตรากำลังที่ความต้องการ 2) ผลลัพธ์ด้านการรักษาบุคลากรใหม่ 2.1) บุคลากรใหม่ไม่ขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ 2.2) บุคลากรใหม่ไม่มาสาย 2.3) บุคลากรใหม่ไม่ย้าย 2.4) บุคลากรใหม่ไม่ลาออก 2.5) บุคลากรใหม่ไม่ร้องทุกข์หรือร้องเรียน 2.6) บุคลากรใหม่มีความผูกพันกับโรงเรียนสูง
		3) ความสำเร็จในงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. จัดโครงสร้างและบริหารบุคคลเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานและตอบสนองต่อกลยุทธ์ของโรงเรียน 2. มอบหมายงาน กำกับดูแล อนุมัติตามสายบังคับบัญชา	1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการจัดรูปแบบการทำงานของโรงเรียน 2) ระดับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการ	1) ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อรูปแบบการทำงาน 2) ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อรูปแบบการทำงาน บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการจัดรูปแบบการทำงานของโรงเรียน

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					3. กระจายอำนาจให้รับผิดชอบตามสายงานที่ถนัด 4. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน	ดำเนินงานของบุคลากร		2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ
		4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดการพัฒนาตนเองของบุคลากรไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2. มอบหมายงานให้มีหน้าที่หลักและหน้าที่พิเศษเพิ่มเติมตามความถนัด 3. ปรับเปลี่ยนแผนตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ 4. ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ 5. สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	1) จำนวนความพึงพอใจของอัตรากำลังบุคลากร 2) ระดับความพร้อมด้านขีดความสามารถของบุคลากร	1) สํารวจความพึงพอใจของอัตรากำลังบุคลากร 2) ประเมินความพร้อมและขีดความสามารถของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากร บุคลากรมีจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน 2) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถของบุคลากร บุคลากรขีดความสามารถที่พร้อมต่อการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
	ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. สํารวจความต้องการ 2. วิเคราะห์ความต้องการ 3. จัดการความต้องการ 4. ประเมินความต้องการ 5. ทบทวนปรับปรุง ตัววัดและเป้าประสงค์ของการวัด 1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 2. สภาพแวดล้อมทางจิตใจ ความปลอดภัย สุขภาพอนามัย 3. ด้านสภาพแวดล้อมทางกระบวนการทำงาน	1. ระดับความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร 2. สวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร 3. สุขภาพของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 2) วิเคราะห์ข้อมูลด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากร 3) วิเคราะห์ข้อมูลสุขภาพของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย 1.1) บุคลากรความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี 1.2 บุคลากรมีสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน 1.3 บุคลากรมีสุขภาพดี
		2) การบริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. จัดบริการสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับสำนักงาน 2. จัดสวัสดิการด้านต่างๆ 3. บุคลากรร่วมกันออกแบบปรับปรุงตกแต่งห้องสำนักงาน ห้องปฏิบัติการ และพื้นที่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	1) ประสิทธิภาพของ การสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 2) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียน	1) ประเมินประสิทธิภาพของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 2) ประเมินความพึงพอใจต่อการได้รับการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการสนับสนุนบุคลากร 1.1) ผลการประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ในระดับดีมาก 1.2) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อ

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					สิทธิประโยชน์ 1. พื้นที่ปฏิบัติงาน 2. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องสแกนเอกสาร โทรศัพท์ โทรสาร ตู้เก็บเอกสาร โต๊ะ เก้าอี้ ฯลฯ สวัสดิการ 1. ประกันสังคม 2. สิทธิการประกันตน 3. การตรวจสุขภาพ 4. การพัฒนาบุคลากร โดยการจัดฝึกอบรม ประชุม สัมมนา การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ 5. การมอบเครื่องแต่งกาย			การสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์
2. ความผูกพันของบุคลากร	ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. กำหนดแผนงานไว้ในโครงการพัฒนาบุคลากร 2. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ 3. ประชุมเตรียมงานเพื่อกำหนดวัน เวลา สถานที่ 4. ประชุมชี้แจงกำหนดการและรายละเอียด 5. วิเคราะห์ประเด็นที่สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของโรงเรียนอย่างมีส่วนร่วม 6. สรุปลงค้ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร 7. จัดทำเป็นถ้อยคำเพื่อประกาศเป็นข้อตกลงร่วมกันเพื่อการนำไปใช้ในการทำงาน 8. เผยแพร่วัฒนธรรมองค์กรด้วยช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ วัฒนธรรมองค์กร 1. ทำงานเป็นทีม 2. ความคิดสร้างสรรค์ 3. มุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จ 4. มีจิตบริการแก่นักเรียนและบุคลากร	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร	ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กร
		2) การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. จัดประชุมย่อยเพื่อหาแนวทางการกำหนดประเด็นความผูกพัน	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่มีผลลัพธ์

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน	
			มี	ไม่มี					
					2. กำหนดปัจจัยความผูกพัน 3. แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายในโรงเรียนจำนวน 3 คน ทำหน้าที่ตรวจประเมินคุณภาพของแบบสอบถาม และส่งกลับไปยังผู้รับผิดชอบเพื่อแก้ไขตามคำแนะนำ 4. แจ้งรูปแบบการกรอกและกำหนดวันส่งแบบสอบถาม 5. วิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผล 6. กำหนดเป้าหมายไว้ในแผนงานปีถัดไปเพื่อจัดทำโครงการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน 1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน 2. ลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระ การมีโอกาส ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ผลป้อนกลับของงาน ความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ 3. ลักษณะขององค์กร ได้แก่ การบริหารจัดการ องค์กรมีแบบแผน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจชัดเจน การกระจายอำนาจและภาระหน้าที่ของงาน การให้บุคลากรมีการตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สวัสดิการและค่าตอบแทนต่างๆ 4. ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ทักษะติดต่อกลุ่มสมาชิกหรือเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร ความพึงพอใจขององค์กร ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร การได้รับรางวัลหรือคำชมเชย				
		3) การประเมินความผูกพันของบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติแบบเป็นทางการ 1. จัดทำสถิติการทำงานและการลาของบุคลากร 2. มอบรางวัลและเกียรติบัตรแก่บุคลากรที่ไม่มีวันลา	1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพัน 2) ระดับความผูกพันและ	1) การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพันโดยใช้แบบสอบถาม 2) การประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้แบบประเมิน	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพัน บุคลากรมีความพึงพอใจตามปัจจัยความผูกพันในแต่ละด้านสูง	

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					3. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความดีให้กับบุคลากรอื่น ๆ รับประทาน. แบบไม่เป็นทางการ 1. ใช้การสังเกต 2. ใช้การเยี่ยมเยียนลับนมิตร 3. ใช้การเข้าร่วมกิจกรรม	ความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน 3) อัตราการลดลงของการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน	3) การวิเคราะห์อัตราการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน	2) ผลสำรวจความผูกพันและความภาคภูมิใจของบุคลากร บุคลากรมีความผูกพันกับโรงเรียนสูง ไม่มีการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน
		4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. การสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและเสริมสร้างความผูกพัน โดยกำหนดทีมดำเนินการดังนี้ 1.1 ทีมประสานบริการ 1.2 ทีมพัฒนาคุณภาพ 1.3 ทีมดูแลภาพรวม 1.4 ทีมสนับสนุนทรัพยากร 2. การบริหารคำตอบแทน การให้รางวัล การยกย่อง ชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ 3. การหนุนเสริมการมุ่งเน้นนักเรียนและการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการ	1) ระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน 2) ระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร 2) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี มีความผูกพันสูง และมีความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน 2) ผลลัพธ์ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีแนวโน้มการพัฒนาที่ดีขึ้น
	ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดย 1.1 กำหนดให้บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา ในประเด็นที่ตรงตามสายงานที่ได้รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องกับงานปีละ 1 ครั้ง 1.2 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น และเชิญบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมาให้ความรู้ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง 1.3 ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความสะดวกในการสืบค้นข้อมูล 2. การถ่ายโอนความรู้ที่ลาออกหรือเกษียณอายุ	1) จำนวนของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนด 2) จำนวนและความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นสำหรับใช้ในการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ	1) สำรวจจำนวนของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 4) สำรวจจำนวนและประเมินความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นสำหรับการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ	1) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตามเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนด 2) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาผู้นำ โรงเรียนมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำ และและความพร้อมในการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านต่างๆ

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					ราชการ มีการจัดระบบพี่เลี้ยงเพื่อสอนงานบุคลากรใหม่			
		2) การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ประเมินประสิทธิภาพด้านความระบบ โดยยึด RW Model	1) ผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่เกิดระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 2) ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	1) ประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่ผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 2) ประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	1) ผลลัพธ์ด้านการประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ของบุคลากร 1.1) บุคลากรนำผลการเรียนรู้ไปใช้ในการสร้างสรรค์ผลผลิตและผลกระทบที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 1.2) ผลการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง
		3) การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ตามหลักเกณฑ์ กคศ. 2. วิเคราะห์ตำแหน่งงาน จัดกลุ่มงาน และจัดทำรูปแบบเส้นทางก้าวหน้าสายอาชีพ 3. กำหนดแผนการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น 4. กำหนดเป้าหมายการจัดทำแผนงานเพื่อขับเคลื่อนบุคลากรให้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น 5. กำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน	1) ประสิทธิภาพของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ประสิทธิภาพของการเตรียมผู้นำ	1) ประเมินประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ประเมินประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำ	1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำ โรงเรียนมีผู้นำที่พร้อมต่อการทำงานในสถานการณ์ต่างๆ



ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
โรงเรียนสตรีศรีเกศ

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร	ก. ชัดความสามารถและอัตรากำลัง	1) การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. สํารวจความต้องการอัตรากำลังครูจากแต่ละกลุ่มสาระ และงานสนับสนุน 2. วิเคราะห์อัตรากำลัง ทั้งด้านปริมาณและ ด้านขีดความสามารถ 3. แก้ไขปัญหาด้านอัตรากำลังขาด/เกิน 4. ประเมินผล 5. ทบทวนปรับปรุงพัฒนา	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่มีผลลัพธ์
		2) การสรรหา ว่าจ้างบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. กลุ่มสาระการเรียนรู้สํารวจข้อมูลความต้องการด้านอัตรากำลัง 2. เสนอข้อมูลต่อฝ่ายบริหาร 3. ประชุมวางแผนการดำเนินการ 4. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงตามความต้องการของลักษณะงาน 5. เสนอขออัตรากำลัง หรือจัดจ้างตามระเบียบ 6. พัฒนาบุคลากรใหม่โดยการปฐมนิเทศ อบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน 7. ประเมินความพึงพอใจในด้านต่างๆ เพื่อรักษาบุคลากร 8. ทบทวนกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	1) จำนวนความเพียงพอด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรที่ตรงความต้องการของโรงเรียน 2) ระดับความผูกพันของบุคลากรใหม่	1) สํารวจจำนวนและขีดความสามารถของบุคลากรใหม่ 2) ประเมินความผูกพันของบุคลากรใหม่ และวิเคราะห์ข้อมูล การขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย ย้ายงาน การออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียนของบุคลากรใหม่มาประกอบการพิจารณา	1) ผลลัพธ์ด้านการสรรหาบุคลากรใหม่ โรงเรียนมีจำนวนบุคลากรที่มีขีดความสามารถตามอัตรากำลังที่ความต้องการ 2) ผลลัพธ์ด้านการรักษาบุคลากรใหม่ 2.1) บุคลากรใหม่ไม่ขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ 2.2) บุคลากรใหม่ไม่มาสาย 2.3) บุคลากรใหม่ไม่ย้าย 2.4) บุคลากรใหม่ไม่ลาออก 2.5) บุคลากรใหม่ไม่ร้องทุกข์หรือร้องเรียน 2.6) บุคลากรใหม่มีความผูกพันกับโรงเรียนสูง
		3) ความสำเร็จในงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. จัดระบบการกำกับติดตามการจัดการศึกษาตามโครงสร้างการบริหาร โดยแบ่งออกเป็น 2 ระบบ ได้แก่ ระบบงานประจำ และระบบงานตามกลยุทธ์	1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการจัดรูปแบบการทำงานของโรงเรียน 2) ระดับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน	1) ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อรูปแบบการทำงาน 2) ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อรูปแบบการทำงาน บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการจัดรูปแบบการทำงานของโรงเรียน 2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและ

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					2. มอบหมายหัวหน้ากลุ่มสาระเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน 3. บริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการและภาระหน้าที่ของโรงเรียนและสมรรถนะหลัก 4. กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานการปฏิบัติงาน 5. บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ID PLAN ปฏิบัติงานตามแผน และประเมินผลการทำงานด้วยตนเอง 6. รายงานผลการพัฒนาตนเองโดยเสนอตามสายบังคับบัญชา 7. วิเคราะห์ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ของบุคลากร		ประสิทธิผลของการทำงาน บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ
		4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แนวโน้มการโยกย้าย การเกษียณอายุราชการ 2. รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ 3. วิเคราะห์แผนการรับนักเรียนและคาดคะเนจำนวนนักเรียนในอนาคตระยะ 4 ปี ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4. วิเคราะห์แผนการจัดการชั้นเรียน 5. วิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการด้านอัตรากำลัง 6. ประชุมวางแผนหาแนวทางเตรียมรับสถานการณ์	1) จำนวนความเพียงพอของอัตรากำลังบุคลากร 2) ระดับความพร้อมด้านขีดความสามารถของบุคลากร	1) สํารวจความเพียงพอของอัตรากำลังบุคลากร 2) ประเมินความพร้อมและขีดความสามารถของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความเพียงพอของบุคลากร บุคลากรมีจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน 2) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถของบุคลากร บุคลากรมีความสามารถที่พร้อมต่อการดำเนินงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
	ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. สํารวจความต้องการด้านสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคลากร 2. ประชุมวางแผนการกำหนดสภาพแวดล้อมในการทำงาน	1. ระดับความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร 2. สวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 2) วิเคราะห์ข้อมูลด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากร 3) วิเคราะห์ข้อมูลสุขภาพของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย 1.1) บุคลากรความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี 1.2 บุคลากรมีสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					3. กำหนดผู้รับผิดชอบและภาระงาน 4. จัดการความต้องการ 5. ประเมินความต้องการ 6. ทบทวนปรับปรุง ตัววัดและเป้าประสงค์ของการวัด 1. ด้านความปลอดภัย 2. ด้านการป้องกันภัยในสถานศึกษา 3. ด้านการส่งเสริมสุขอนามัย 4. ด้านบรรยากาศในการทำงาน 5. ด้านการป้องกันและควบคุมอุบัติเหตุ 6. ด้านอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงาน	3. สุขภาพของบุคลากร		1.3 บุคลากรมีสุขภาพดี
		2) การบริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ศึกษาข้อมูลด้านการบริการสิทธิประโยชน์ตามระเบียบ และความต้องการของบุคลากร 2. แต่งตั้งคณะกรรมการ 3. วางแผนประชุม 4. รวบรวมข้อมูล 5. สำรองความต้องการ 6. ประเมินผล 7. ทบทวนปรับปรุงพัฒนาสวัสดิการ 1. ค่ารักษาพยาบาล 2. การศึกษาบุตร 3. การเบิกค่าเช่าบ้าน 4. การเบิกค่าเดินทางไปราชการ 5. ประกันสังคมสำหรับเจ้าหน้าที่ 6. การเบิกจ่ายงบประมาณนอกราชการสิทธิประโยชน์ 1. สิ่งอำนวยความสะดวก 2. อุปกรณ์สำนักงาน 3. การพัฒนาบุคลากร	1) ประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 2) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียน	1) ประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 2) ประเมินความพึงพอใจต่อการได้รับการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการสนับสนุนบุคลากร 1.1) ผลการประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์อยู่ในระดับดีมาก 1.2) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					4. การตกแต่งอาคารสถานที่			
2. ความผูกพันของบุคลากร	ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. สำรวจระดับค่านิยมในการทำงานจากระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2. ถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานโดยการจัดกิจกรรมปลูกฝังค่านิยมในการทำงาน ที่มีทีมงานทั้งครูอาวุโส ครูวัยทำงาน และครูใหม่ 3. ประเมินผลค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรโดยคณะกรรมการ 4. วิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงกิจกรรม วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กร มีความรัก ความเมตตา และตั้งใจอบรมสั่งสอนศิษย์ ค่านิยม ทำงานเป็นระบบ ครบถ้วนบริการ บนพื้นฐานองค์ความรู้	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร	ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กร
		2) การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. สำรวจและรวบรวมข้อมูลด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร 2. นำเสนอข้อมูลต่อฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาข้อมูล 3. กำหนดปัจจัยความผูกพัน 4. นำปัจจัยความผูกพันไปหาคุณภาพและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 5. สรุปและรายงานผลต่อผู้บริหาร ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน 1. สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่มีผลลัพธ์

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
		3) การประเมินความผูกพันของบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ประเมินด้วยระบบ SSK Model โดยการประเมินประสิทธิผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและตัวชี้วัด 2. ประเมินความพึงพอใจในการกำหนดองค์ประกอบความผูกพัน 3. รายงานข้อมูลต่อผู้บริหาร 4. ทบทวนและปรับปรุงพัฒนา	1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพัน 2) ระดับความผูกพันและความภักดีของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน 3) อัตราการลดลงของการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน	1) การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพันโดยใช้แบบสอบถาม 2) การประเมินความผูกพันของบุคลากร โดยใช้แบบประเมิน 3) การวิเคราะห์อัตราการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพัน บุคลากรมีความพึงพอใจตามปัจจัยความผูกพันในแต่ละด้านสูง 2) ผลสำรวจความผูกพันและความภักดีของบุคลากร บุคลากรมีความผูกพันกับโรงเรียนสูง ไม่มีการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน
		4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ประเมินประสิทธิภาพโดยใช้ SSK Model	1) ระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน 2) ระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร 2) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี มีความผูกพันสูง และมีความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน 2) ผลลัพธ์ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีแนวโน้มการพัฒนาที่ดีขึ้น
	ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. จัดระบบผ่าน SSK Model ประกอบด้วย 1.1 การวางแผน 1.2 การนำไปสู่การปฏิบัติ 1.3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติ 1.4 การปรับปรุงพัฒนา 1.5 การประเมินความเป็นระบบ	1) จำนวนของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนด 2) จำนวนและความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นสำหรับใช้ในการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ	1) สำรวจจำนวนของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 4) สำรวจจำนวนและประเมินความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นสำหรับใช้ในการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ	1) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตามเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนด 2) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาผู้นำ โรงเรียนมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำและความพร้อมในการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านต่างๆ
		2) การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. 1. ประเมินผ่านระบบ SSK Model	1) ผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่เกิดระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา	1) ประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่ผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา	1) ผลลัพธ์ด้านการประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ของบุคลากร 1.1) บุคลากรนำผลการเรียนรู้ไปใช้

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
						2) ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	2) ประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	ในการสร้างสรรค์ผลผลิตและผลกระทบที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 1.2) ผลการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง
		3) การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ออกแบบระบบงานให้ครอบคลุมทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนและบริการ 2. จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3. ใช้ SSK Model ในการประเมิน 4. ยกย่องเชิดชูเกียรติ/เลื่อนขั้น/เลื่อนวิทยฐานะ	1) ประสิทธิภาพของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ประสิทธิภาพของการเตรียมผู้นำ	1) ประเมินประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ประเมินประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำ	1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำ โรงเรียนมีผู้นำที่พร้อมต่อการทำงานในสถานการณ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร	ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง	1) การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง	✓		ด้านขีดความสามารถกระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. วิเคราะห์ขีดความสามารถ ด้านการเรียนการสอน การดูแลช่วยเหลือนักเรียน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และความสามารถพิเศษ 2. สร้างเครื่องมือและเกณฑ์การประเมินขีดความสามารถ 3. ประกาศใช้เครื่องมือและเกณฑ์การประเมินขีดความสามารถ 4. ดำเนินการประเมินขีดความสามารถ 5. วัด วิเคราะห์ และประเมินผล 6. รายงานผลการประเมินเพื่อพิจารณาความดี ความชอบ กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ อัตรากำลัง 1. วิเคราะห์กรอบอัตรากำลังตามเกณฑ์ครูต่อนักเรียน 2. ดำเนินการสำรวจอัตรากำลังปัจจุบัน 3. ประเมินอัตรากำลังขาด/เกิน/ เกษียณอายุราชการประจำปี 4. วางแผนอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากรที่ต้องการ 5. รายงานผลการจัดอัตรากำลัง	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่มีผลลัพธ์
		2) การสรรหา ว่าจ้างบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ขออนุมัติรับสมัครบุคลากรใหม่ 2. สรรหาและรับย้าย 3. บรรจุแต่งตั้งและปฐมนิเทศ	1) จำนวนความเพียงพอด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรที่ตรงความต้องการของโรงเรียน	1) สรรวจจำนวนและขีดความสามารถของบุคลากรใหม่ 2) ประเมินความผูกพันของบุคลากรใหม่ และวิเคราะห์ข้อมูล การขาดงาน	1) ผลลัพธ์ด้านการสรรหาบุคลากรใหม่โรงเรียนมีจำนวนบุคลากรที่มีขีดความสามารถตามอัตรากำลังที่ความต้องการ

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					4. มอบหมายงานตามภาระงานและมาตรฐานการปฏิบัติงาน 5. ปฏิบัติงานตามภาระงานและมาตรฐานการปฏิบัติ 6. วัด วิเคราะห์ และประเมินผล 7. รายงานผลการดำเนินงาน	2) ระดับความผูกพันของบุคลากรใหม่	แบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย ย้ายงาน การออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียนของบุคลากรใหม่มาประกอบการพิจารณา	2) ผลลัพธ์ด้านการรักษาบุคลากรใหม่ 2.1) บุคลากรใหม่ไม่ขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ 2.2) บุคลากรใหม่ไม่มาสาย 2.3) บุคลากรใหม่ไม่ย้าย 2.4) บุคลากรใหม่ไม่ลาออก 2.5) บุคลากรใหม่ไม่ร้องทุกข์หรือร้องเรียน 2.6) บุคลากรใหม่มีความผูกพันกับโรงเรียนสูง
		3) ความสำเร็จในงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. สํารวจความรู้ความสามารถ คัดเลือกสรรหา และแต่งตั้ง 2. มอบหมายงานตามโครงสร้างการบริหาร ภาระงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน 3. ปฏิบัติงานตามภาระงานและมาตรฐานการปฏิบัติงาน 4. วัดวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงาน 5. รายงานผลการประเมินตนเอง	1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการจัดรูปแบบการทำงานของโรงเรียน 2) ระดับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อรูปแบบการทำงาน 2) ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อรูปแบบการทำงาน บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการจัดรูปแบบการทำงานของโรงเรียน 2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
		4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. สํารวจบุคลากรสาขาที่ขาดแคลนและครูที่เกษียณอายุราชการ 2. พัฒนา/แต่งตั้งบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่แทนหรือจ้างบุคลากร 3. แต่งตั้งหัวหน้างานเป็นที่ปรึกษาที่เลี้ยง 4. ปฏิบัติงานตามภาระงานโดยการกำกับดูแลจากที่ปรึกษาและพี่เลี้ยง	1) จำนวนความเพียงพอของอัตรากำลังบุคลากร 2) ระดับความพร้อมด้านขีดความสามารถของบุคลากร	1) สํารวจความเพียงพอของอัตรากำลังบุคลากร 2) ประเมินความพร้อมและขีดความสามารถของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความเพียงพอของบุคลากร บุคลากรมีจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน 2) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถของบุคลากร บุคลากรขีดความสามารถที่พร้อมต่อการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง



ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					5. วัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ 6. รายงานประเมินตนเอง SAR กระบวนการในการบริหารบุคคลให้ต่อเนื่อง 1. บริหารจัดการด้วยระบบคุณธรรมตามหลักธรรมาภิบาล 2. แต่งตั้งผู้มีประสบการณ์สูงเป็นที่ปรึกษา 3. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเพื่อผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพ 4. สร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ 5. ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความผูกพัน กระบวนการเตรียมการในช่วงบุคลากรเพิ่ม หรือลดจำนวน 1. สร้างจิตสำนึกในค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร 2. กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในคู่มือการปฏิบัติงาน 3. เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์สูง 4. มอบหมายหน้าที่พิเศษให้บุคลากรใหม่โดยมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน			
	ข. บรรยายภาพการทำงานของบุคลากร	1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. สำรวจสภาพแวดล้อมต่างๆ 2. วางแผนการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3. กำหนดและแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ 5. วัด วิเคราะห์และจัดการความรู้ 6. รายงานการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน	1. ระดับความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร 2. สวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร 3. สุขภาพของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 2) วิเคราะห์ข้อมูลด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากร 3) วิเคราะห์ข้อมูลสุขภาพของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย 1.1) บุคลากรความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี 1.2 บุคลากรมีสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน 1.3 บุคลากรมีสุขภาพดี

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					ตัววัดและเป้าประสงค์ของการวัด 1. ด้านสุขอนามัย เช่น การตรวจสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ การควบคุมโรคระบาด การปฐมพยาบาลเบื้องต้น 2. ด้านสวัสดิการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ขวัญกำลังใจ มอบงานที่ท้าทาย 3. ด้านสวัสดิภาพ ได้แก่ จัดห้องเรียน สภาพแวดล้อมในโรงเรียน ความสะอาด ความปลอดภัย ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์			
		2) การบริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. สํารวจความต้องการรายบุคคลด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ 2. วิเคราะห์ความต้องการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ 3. วางแผนการให้บริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ 4. ดำเนินการให้บริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ 5. วัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ 6. รายงานผลการให้บริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ ด้านสวัสดิการ 1. เงินรางวัล 2. การยกย่องชมเชย 3. การพัฒนาตนเอง เช่น ศึกษาคืออบรม ดูงาน วิจัย	1) ประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 2) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียน	1) ประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 2) ประเมินความพึงพอใจต่อการได้รับการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการสนับสนุนบุคลากร 1.1) ผลการประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์อยู่ในระดับดีมาก 1.2) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์
2. ความผูกพันของบุคลากร	ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. วิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กร 2. กำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการและจัดทำแนวทางการปฏิบัติ	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร	ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อวัฒนธรรมองค์กร 1.1) บุคลากรมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กร

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอช่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					3. กำหนดกลยุทธ์และสร้างความเข้าใจต่อการปฏิบัติ 4. ปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กร 5. วัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ 6. รายงานผลและปรับปรุง			
		2) การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน 2. กำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน 3. จัดหาปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน 4. วัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ 5. รายงานผลการจัดหาปัจจัยขับเคลื่อนก่อนความผูกพัน	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่มีผลลัพธ์
		3) การประเมินความผูกพันของบุคลากร	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. สร้างเครื่องมือประเมินความผูกพัน 2. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความผูกพัน 3. ดำเนินการประเมินความผูกพันอย่างต่อเนื่อง 4. วัด วิเคราะห์และจัดการความรู้ 5. รายงานผลการประเมินความผูกพัน	1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพัน 2) ระดับความผูกพันและความภักดีของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน 3) อัตราการลดลงของการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน	1) การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพันโดยใช้แบบสอบถาม 2) การประเมินความผูกพันของบุคลากร โดยใช้แบบประเมิน 3) การวิเคราะห์อัตราการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพัน บุคลากรมีความพึงพอใจตามปัจจัยความผูกพันในแต่ละด้านสูง 2) ผลสำรวจความผูกพันและความภักดีของบุคลากร บุคลากรมีความผูกพันกับโรงเรียนสูง ไม่มีการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน
		4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ศึกษาผลการปฏิบัติงานในรอบ 3 ปี ย้อนหลัง ด้านการจัดการเรียนรู้ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ด้านงานสนับสนุน 2. แจ้งผลการประเมินประสิทธิภาพการทำงานตามระบบ 3. ปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 4. วัดวิเคราะห์และประเมินผลการปรับปรุงพัฒนา	1) ระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน 2) ระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร 2) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี มีความผูกพันสูง และมีความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน 2) ผลลัพธ์ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีแนวโน้มการพัฒนาที่ดีขึ้น

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					5. รายงานผลการจัดการผลปฏิบัติงาน			
	ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. สำรวจความต้องการเรียนรู้และพัฒนาจาก ID Plan 2. วางแผนการเรียนรู้และพัฒนาครูและบุคลากร 3. ดำเนินการจัดการเรียนรู้และพัฒนาครูและบุคลากร 4. วัด วิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพ 5. รายงานผลการเรียนรู้และพัฒนา	1) จำนวนของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเงื่อนไขที่สถานศึกษา กำหนด 2) จำนวนและความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นสำหรับการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ	1) สำรวจจำนวนของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 4) สำรวจจำนวนและประเมินความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นสำหรับการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ	1) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรบุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตามเงื่อนไขที่สถานศึกษา กำหนด 2) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาผู้นำโรงเรียนมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำและและความพร้อมในการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านต่างๆ
		2) การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. ตรวจสอบความรู้พื้นฐานของครูและบุคลากรจาก ID PLAN 2. ศึกษาจากรายงานผลการพัฒนาตนเอง 3. การนำผลการพัฒนาไปใช้จริง 4. รายงานการประเมินประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1) ผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่เกิดระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 2) ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	1) ประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่ผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 2) ประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	1) ผลลัพธ์ด้านการประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ของบุคลากร 1.1) บุคลากรนำผลการเรียนรู้ไปใช้ในการสร้างสรรค์ผลผลิตและผลกระทบที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 1.2) ผลการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง
		3) การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ	✓		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ 1. สำรวจวิเคราะห์ความสามารถเป็นผู้นำของบุคลากร 2. กำหนดคุณสมบัติของผู้นำให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าในอาชีพ 3. ดำเนินการพัฒนาผู้นำและสืบทอดตำแหน่งแทนครูที่เกษียณ 4. วิเคราะห์และประเมินผล 5. รายงานผลการพัฒนาผู้นำและสืบทอดตำแหน่ง	1) ประสิทธิภาพของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ประสิทธิภาพของการเตรียมผู้นำ	1) ประเมินประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ประเมินประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำ	1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพบุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำโรงเรียนมีผู้นำที่พร้อมต่อการทำงานในสถานการณ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร	ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง	1) การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง	✓		<p>โรงเรียนมีการแบ่งภาระงานออกเป็น 3 ภาระงานหลัก ได้แก่ ภาระงานหลัก ภาระงานรอง และภาระงานสนับสนุน และได้กำหนดความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ดังนี้</p> <p>1. ภาระงานหลัก เป็นการกำหนดขีดความสามารถและอัตรากำลังเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ ชำนาญการครู ครูอัตราจ้าง ครูต่างประเทศ โรงเรียนกำเนินการ ดังนี้</p> <p>1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>1.2 คณะกรรมการดำเนินงานส่งข้อมูลอัตรากำลังให้กลุ่มบริหารวิชาการพิจารณาทุกภาคเรียน</p> <p>1.3 กลุ่มบริหารวิชาการพิจารณาความต้องการตามโครงสร้างหลักสูตรและกรอบอัตรากำลัง</p> <p>1.4 กลุ่มบริหารวิชาการส่งข้อมูลไปยังกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อดำเนินการต่อไป</p> <p>2. ภาระงานรอง เป็นการกำหนดอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ประจำสายงานเพื่อส่งเสริมภารกิจหลักของสถานศึกษา โรงเรียนมีการกำหนดความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ดังนี้</p> <p>2.1 วางแผนการจัดจ้างบุคลากร</p> <p>2.2 รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานของกลุ่มบริหารงานต่างๆ</p> <p>2.3 กำหนดความต้องการตามปริมาณงาน และตำแหน่งงานที่ต้องการ</p>	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่มีผลลัพธ์

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					2.4 กลุ่มบริหารงานบุคคลกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง 2.5 งานแผนงานพิจารณาความเหมาะสมด้านงบประมาณ 2.6 กลุ่มบริหารงานบุคคลดำเนินการสรรหาว่าจ้าง 3. ภาระงานสนับสนุน เป็นการกำหนดความต้องการตำแหน่ง พนักงานทำความสะอาด นักการภารโรง เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย โรงเรียนดำเนินการ ดังนี้ 3.1 กลุ่มบริหารงานทั่วไปวิเคราะห์ปริมาณงาน ชั่วโมงการทำงาน ของแต่ละหน้าที่ 3.2 กลุ่มบริหารงานทั่วไปกำหนดความต้องการด้านอัตรากำลัง 3.3 ดำเนินการจัดจ้างบริษัทภายนอกตามระเบียบ			
		2) การสรรหา ว่าจ้างบรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่	✓		1. แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดคุณสมบัติ 2. ประกาศรับสมัคร 3. ดำเนินการคัดเลือก โดยการสอบแข่งขันสัมภาษณ์ 4. ประเมินศักยภาพในการทำงาน 5. เลื่อนเงินเดือน 6. สร้างแรงจูงใจขวัญและกำลังใจ	1) จำนวนความเพียงพอด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรที่ตรงความต้องการของโรงเรียน 2) ระดับความผูกพันของบุคลากรใหม่	1) สสำรวจจำนวนและขีดความสามารถของบุคลากรใหม่ 2) ประเมินความผูกพันของบุคลากรใหม่ และวิเคราะห์ข้อมูล การขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย ย้ายงาน การออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียนของบุคลากรใหม่มาประกอบการพิจารณา	1) ผลลัพธ์ด้านการสรรหาบุคลากรใหม่โรงเรียนมีจำนวนบุคลากรที่มีขีดความสามารถตามอัตรากำลังที่ความต้องการ 2) ผลลัพธ์ด้านการรักษาบุคลากรใหม่ 2.1) บุคลากรใหม่ไม่ขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ 2.2) บุคลากรใหม่ไม่มาสาย 2.3) บุคลากรใหม่ไม่ย้าย 2.4) บุคลากรใหม่ไม่ลาออก 2.5) บุคลากรใหม่ไม่ร้องทุกข์หรือร้องเรียน 2.6) บุคลากรใหม่มีความผูกพันกับโรงเรียนสูง

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
		3) ความสำเร็จในงาน	✓		1. การสำรวจความถนัดและความต้องการของบุคลากร 2. วางแผนการบริหารงานตามโครงสร้างองค์กร 3. แต่งตั้งให้ปฏิบัติงานตามถนัดและสนใจ 4. การกำกับติดตามการดำเนินงาน 5. การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน 6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 7. รายงานผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถของบุคลากร	1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการจัดรูปแบบการทำงานของโรงเรียน 2) ระดับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อรูปแบบการทำงาน 2) ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อรูปแบบการทำงาน บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการจัดรูปแบบการทำงานของโรงเรียน 2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ
		4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	✓		1. วิเคราะห์แนวโน้มของจำนวนนักเรียน 5-10 ปีล่วงหน้า 2. วิเคราะห์อัตรากำลังครูเกษียณ จำนวนความต้องการในแต่ละวิชาเอก 3. จัดทำแผนอัตรากำลังครูตามแผนชั้นเรียนและเปรียบเทียบกับข้อมูลที่มีอยู่ 4. จัดให้มีการสอนแทน หรือการปฏิบัติหน้าที่ทดแทน 5. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น 6. จัดการความรู้โดยการถอดบทเรียนความสำเร็จและการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน	1) จำนวนความเพียงพอของอัตรากำลังบุคลากร 2) ระดับความพร้อมด้านขีดความสามารถของบุคลากร	1) สำรวจความเพียงพอของอัตรากำลังบุคลากร 2) ประเมินความพร้อมและขีดความสามารถของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความเพียงพอของบุคลากร บุคลากรมีจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน 2) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถของบุคลากร บุคลากรขีดความสามารถที่พร้อมต่อการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
	ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓		1. สำรวจความต้องการด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการป้องกันภัย 2. วิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนการดำเนินงาน 3. แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ ได้แก่ กลุ่มบริหารทั่วไปรับผิดชอบด้านสภาพแวดล้อม กลุ่มบริหารงานบุคคลรับผิดชอบด้านสวัสดิภาพและสวัสดิการ 4. กำหนดแผนงาน มาตรการดำเนินงานและจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน 5. ดำเนินการตามแผน 6. ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนด้วยการ	1. ระดับความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร 2. สวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร 3. สุขภาพของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน 2) วิเคราะห์ข้อมูลด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากร 3) วิเคราะห์ข้อมูลสุขภาพของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย 1.1) บุคลากรความพึงพอใจต่อการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี 1.2) บุคลากรมีสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน 1.3) บุคลากรมีสุขภาพดี

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					นิเทศติดตาม 7. ประเมินการดำเนินงาน 8. รายงานผลการดำเนินการตามแผน 9. ปรับปรุงผลการดำเนินงาน			
		2) การบริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์	✓		1. สำรวจความต้องการของบุคลากรด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ 2. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนการดำเนินงาน 3. ศึกษาผลกระทบและความเหมาะสมของนโยบายและสิทธิประโยชน์ 4. แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ 5. จัดสรรสวัสดิการตามแผน ดังนี้ 5.1 ด้านบริการ ได้แก่ อุปกรณ์สำนักงาน สื่อการเรียนรู้อินเทอร์เน็ต ห้องเรียนและแหล่งเรียนรู้ระบบอินเทอร์เน็ต 2. ด้านสิทธิประโยชน์ ประกอบด้วย ประกันอุบัติเหตุ การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การเลื่อนวิทยฐานะ เงินประกันสังคม	1) ประสิทธิภาพของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 2) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียน	1) ประเมินประสิทธิภาพของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 2) ประเมินความพึงพอใจต่อการได้รับการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการสนับสนุนบุคลากร 1.1) ผลการประเมินประสิทธิภาพของการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์อยู่ในระดับดีมาก 1.2) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการสนับสนุนด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์
2. ความผูกพันของบุคลากร	ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	✓		1. ยึดเหนี่ยวจิตใจบุคลากรด้วยปุชณียะวัตถุ 2. สื่อสารเรื่องราวโรงเรียนผ่านกิจกรรมสำคัญของโรงเรียน 3. รักษาขนบธรรมเนียมประเพณีของโรงเรียน 4. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ผ่านการประชุม 5. วิเคราะห์ผลการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร 6. นำมาปรับปรุงเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร	ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กร
		2) การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร	✓		1. จัดประเภทของบุคลากร 2. สำรวจปัจจัยความผูกพันของบุคลากร	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่มีผลลัพธ์
		3) การประเมินความผูกพันของบุคลากร	✓		1. ประชุมปรึกษาหารือในเรื่องของเกณฑ์การพิจารณาและชี้แจงให้บุคลากรทุกคนรับทราบ	1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพัน	1) การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพันโดย	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพัน



ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
					2. กำหนดตัววัดผลการดำเนินงาน และวิธีการวัดและประเมินผล 3. จัดทำแบบรวบรวมข้อมูลและแบบประเมินความผูกพัน 4. รวบรวมข้อมูล ประเมินผลและรายงานผลการประเมินความผูกพัน 5. ปรับปรุงตามผลการประเมินความผูกพันของบุคลากร	2) ระดับความผูกพันและความภักดีของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน 3) อัตราการลดลงของการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน	ใช้แบบสอบถาม 2) การประเมินความผูกพันของบุคลากร โดยใช้แบบประเมิน 3) การวิเคราะห์อัตราการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน	บุคลากรมีความพึงพอใจตามปัจจัยความผูกพันสูง 2) ผลสำรวจความผูกพันและความภักดีของบุคลากร บุคลากรมีความผูกพันกับโรงเรียนสูง ไม่มีการขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ การมาสาย การย้าย การลาออก และการร้องทุกข์หรือร้องเรียน
		4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน	✓		1. การกำหนดเป้าหมาย คือ บุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานให้ชัดเจน 2. การส่งเสริม คือ ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานที่ดี มีความผูกพัน มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมุ่งความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ 3. การประเมิน คือ ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาตนเอง 4. การให้สิ่งจูงใจ คือ การบริหารค่าตอบแทน ยกย่องชมเชย ให้รางวัล ให้ขวัญกำลังใจ และสิ่งจูงใจ	1) ระดับความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน 2) ระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) ประเมินความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร 2) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี มีความผูกพันสูง และมีความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน 2) ผลลัพธ์ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีแนวโน้มการพัฒนาที่ดีขึ้น
	ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา	✓		1. สำรวจความต้องการในการพัฒนา 2. แยกประเด็นการฝึกอบรมพัฒนา 3. วางแผนการฝึกอบรมพัฒนาและเสนอต่อผู้บังคับบัญชา 4. จัดการฝึกอบรมและพัฒนา 5. ประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรมพัฒนา	1) จำนวนของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนด 2) จำนวนและความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นสำหรับใช้ในการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ	1) สํารวจจำนวนของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 4) สํารวจจำนวนและประเมินความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นสำหรับใช้ในการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ	1) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตามเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนด 2) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาผู้นำ โรงเรียนมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำและความพร้อมในการดำเนินงานของสถานศึกษา
		2) การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา	✓		1) ประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่ผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 2) ประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	1) ผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่ผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา 2) ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	1) ประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่ผ่านระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษาโดยใช้แบบประเมินและเกณฑ์การประเมิน 2) ประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของ	1) ผลลัพธ์ด้านการประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ของบุคลากร 1.1) บุคลากรนำผลการเรียนรู้ไปใช้ในการสร้างสรรค์ผลผลิตและผลกระทบที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
							สถานศึกษาโดยใช้แบบประเมินและเกณฑ์การประเมิน	1.2) ผลการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง
		3) การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ	✓		1. สํารวจความต้องการในการก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร 2. วางแผนลํากําหนดความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้กับบุคลากร 3. กําหนดเกณฑ์ความก้าวหน้าของบุคลากรให้ครอบคลุม ทั้งตำแหน่ง ประสบการณ์ คุณสมบัติ เส้นทางความก้าวหน้า เป็นต้น 4. พัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความก้าวหน้าในอาชีพ 5. ประเมินความพร้อมของบุคลากรและเปรียบเทียบกับเกณฑ์ความก้าวหน้าในอาชีพ	1) ประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำ	1) ประเมินประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ประเมินประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำ	1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำ โรงเรียนมีผู้นำที่พร้อมต่อการทำงานในสถานการณ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ

4.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและการสังเกตด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัล  
คุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 14 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ที่	ชื่อ-สกุล	เพศ	ตำแหน่ง	วิทยฐานะ	สถานศึกษา
1	นายบันลือ พลมาลา	ชาย	ผู้อำนวยการ	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม
2	นางสาวรัชชัชฎาภา วัลย์วิริยะ	หญิง	รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงบประมาณและบุคคล	ไม่มีวิทยฐานะ	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม
3	นางสาววันดี โค้ไพบูลย์	หญิง	ครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนงาน	ชำนาญการ	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม
4	นายปรีชา คุณโทม	หญิง	ครูปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม
5	นางสาวชญานิตา เกษดี	หญิง	ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบุคคล	ไม่มีวิทยฐานะ	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม
6	นางสายพิน ดุษฎี	หญิง	ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานงบประมาณ	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม
7	นางสาวกนกดาว เดชก้อง	หญิง	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานอำนวยการ	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี
8	ดร.พกามาศ บุญเผือก	หญิง	ครูปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการกลุ่มงานวิชาการ	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี
9	ดร.สำเนา แก้วดา	หญิง	ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบุคลากรและสรรหา ว่าจ้าง	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี
10	นางวิไลภรณ์ คำภีระปาวงศ์	หญิง	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย
11	นายทวิศักดิ์ พุฒมาเล	ชาย	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานทั่วไป	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย
12	นายชาญเจริญ ชื่อขจรกุล	ชาย	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงบประมาณและบุคคล	ชำนาญการ	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย
13	นางปิยนันต์ รักพานิช	หญิง	ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบุคลากร	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย
14	นางสุกัญญา ศรีมหาจริยพงษ์	หญิง	ครูปฏิบัติหน้าที่กรรมการฝ่ายวิชาการ	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย
15	นางสุกัญญา ไชยศิริรินทร์	หญิง	ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานโรงเรียนมาตรฐานสากล	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
16	นายธีรวุฒิ หอมอินทร์	ชาย	ครูปฏิบัติหน้าที่กรรมการงานโรงเรียนมาตรฐานสากล	ชำนาญการ	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
17	นายสมศักดิ์ นันทวิสิทธิ์	ชาย	ผู้อำนวยการ	เชี่ยวชาญ	โรงเรียนสตรีสิริเกศ
18	นางกิตติยา ส่งสุข	หญิง	ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบุคคล	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนสตรีสิริเกศ
19	นางประสพสุข ระยับศรี	หญิง	ครูปฏิบัติหน้าที่รองหัวหน้างานบุคคล	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนสตรีสิริเกศ
20	นางสาวพิชญภา สีนามะ	หญิง	ครูปฏิบัติหน้าที่กรรมการฝ่ายแผนและทะเบียนประวัติ	ชำนาญการ	โรงเรียนสตรีสิริเกศ

ที่	ชื่อ-สกุล	เพศ	ตำแหน่ง	วิทยฐานะ	สถานศึกษา
21	ว่าที่ร้อยตรี สมพร แก้วคง	ชาย	ผู้อำนวยการ	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช
22	นางวริศรา รสจันทร์	หญิง	รองผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณและบุคคล	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช
23	นางภาวดี สุขอนันต์	หญิง	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	ชำนาญการ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช
24	นางพรทิพย์ อุปถัมภ์	หญิง	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไปและกิจการนักเรียน	ชำนาญการ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช
25	นางพัชรินทร์ วิเชียรกาญจน์	หญิง	ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานโรงเรียนมาตรฐานสากล	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช
26	นางสาวนิมพลี วิมลธรรม	หญิง	ครูปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล การเงิน และสินทรัพย์	ชำนาญการ	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่ามีผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น จำนวน 26 คน เป็นเพศชาย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 23.07 เพศหญิง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 76.93 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 11.53 เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 30.76 และเป็นข้าราชการครู จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 57.69 ไม่มีวิทยฐานะ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 มีวิทยฐานะชำนาญการ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 26.92 มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 61.53 มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.84

4.2.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่ง  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ตารางที่ 15 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลเกณฑ์รางวัล  
คุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	ข้อความ	โรงเรียนอ่างทองปทุมโรจน์ วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมือง นครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบ วิทยาลัย
5.1.ก. (1)	1.1) โรงเรียนมี การจัดประเภท ของบุคลากร อย่างไร	แบ่งตามตำแหน่งงาน ออกเป็น 3 กลุ่ม ตาม บทบาทหน้าที่ ดังนี้ 1. ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รอง ผู้อำนวยการ 2. สายงานด้านการสอน ประกอบด้วย ข้าราชการครู พนักงานราชการ ครูอัตรา จ้างทั้งชาวไทยและ ชาวต่างชาติ 3. สายงานสนับสนุน ประกอบด้วย ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว เจ้าหน้าที่ สำนักงาน	แบ่งตามตำแหน่งงาน ออกเป็น 5 กลุ่ม ตาม บทบาทหน้าที่ ดังนี้ 1. ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รอง ผู้อำนวยการ 2. ครูผู้สอน ประกอบด้วย ข้าราชการครู ครูอัตราจ้าง ทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ ประจำสำนักงาน 4. ลูกจ้างประจำ ประกอบด้วย พนักงานขับรถ นักการภารโรง ช่างไม้ ช่าง ไฟฟ้า เป็นต้น 5. คนงาน ประกอบด้วย พนักงานทำความสะอาด คน สวน เป็นต้น	แบ่งตามประเภทของ บุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ 1. ข้าราชการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รอง ผู้อำนวยการ ข้าราชการครู 2. พนักงานราชการ 3. ลูกจ้างประจำ ประกอบด้วย พนักงานขับรถ นักการภารโรง ช่างไม้ ช่าง ไฟฟ้า เป็นต้น 4. ลูกจ้างชั่วคราว ประกอบด้วย ครูอัตราจ้าง ครูต่างชาติ เจ้าหน้าที่ สำนักงาน พนักงานทำความสะอาด สะอาด คนสวน เป็นต้น	แบ่งตามตำแหน่งงานของ บุคลากร ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1. ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รอง ผู้อำนวยการ 2. สายการสอน ประกอบด้วย ข้าราชการครู พนักงานราชการ ครูอัตรา จ้าง ครูต่างชาติ อาสาสมัคร และนักศึกษาฝึก ประสบการณ์วิชาชีพ 3. สายสนับสนุน ประกอบด้วย ลูกจ้างประจำ ได้แก่ นักการภารโรง พนักงานขับรถ ช่างไฟฟ้า ช่างไม้ เป็นต้น ลูกจ้าง ชั่วคราว ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่สำนักงาน เจ้าหน้าที่รักษาความ ปลอดภัย พนักงานทำความสะอาด สะอาด เป็นต้น	แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มตาม บทบาทหน้าที่ ดังนี้ 1. ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รอง ผู้อำนวยการ 2. ข้าราชการครู 3. พนักงานราชการ 4. ครูอัตราจ้าง ประกอบด้วย อัตราจ้างชาว ไทย อัตราจ้างชาว ต่างประเทศ 5. ลูกจ้างประจำ ประกอบด้วย พนักงานขับรถ นักการภารโรง ช่างไม้ ช่าง ไฟฟ้า ที่ใช้งบประมาณของ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น 6. ลูกจ้างชั่วคราว ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ สำนักงาน นักการภารโรง พนักงานทำความสะอาด เจ้าหน้าที่รักษาความ ปลอดภัย เป็นต้น	แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มตาม บทบาทหน้าที่ ดังนี้ 1. ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รอง ผู้อำนวยการ 2. ข้าราชการครู 3. พนักงานราชการ 4. ครูอัตราจ้าง ประกอบด้วย อัตราจ้างชาว ไทย อัตราจ้างชาว ต่างประเทศ 5. ลูกจ้างประจำ ประกอบด้วย พนักงานขับรถ นักการภารโรง ช่างไม้ ช่าง ไฟฟ้า ที่ใช้งบประมาณของ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น 6. ลูกจ้างชั่วคราว ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ สำนักงาน นักการภารโรง พนักงานทำความสะอาด เจ้าหน้าที่รักษาความ ปลอดภัย เป็นต้น	แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ตาม หน้าที่ ดังนี้ 1. ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รอง ผู้อำนวยการ 2. ครูผู้สอน ประกอบด้วย ข้าราชการครู ครูอัตราจ้าง ชาวไทย ครูอัตราจ้างชาว ชาติ และบริษัทภายนอกที่ จัดการเรียนการสอน ภาษาต่างประเทศ 3. ลูกจ้างประจำ ประกอบด้วย พนักงานขับรถ นักการภารโรง เป็นต้น 4. ลูกจ้างชั่วคราว ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ สำนักงาน พนักงานทำความสะอาด สะอาด เจ้าหน้าที่รักษา ความปลอดภัย เป็นต้น
	1.2) บุคลากรที่ โรงเรียนจัด ประเภทมี ข้อกำหนดด้าน การศึกษาอย่างไร	1. ผู้บริหาร ต้องมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโท 2. ข้าราชการครู ต้องมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี 3. พนักงานราชการ ต้องมี	1. บุคลากรสายบริหารและ สายการสอนทุกประเภทใช้ เกณฑ์คุณสมบัติตามที่ สพฐ. กำหนด 2. ลูกจ้างประจำใช้เกณฑ์	1. ข้าราชการและพนักงาน ราชการ มีคุณสมบัติตามที่คุ รสภากำหนด 2. ลูกจ้างประจำใช้เกณฑ์ คุณสมบัติตามที่ สพฐ.	1. ข้าราชการ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ รอง ผู้อำนวยการ ข้าราชการครู พนักงานราชการ ต้องมี คุณวุฒิตามที่คุรสภากำหนด 2. ลูกจ้างประจำ ใช้เกณฑ์	1. ผู้บริหาร ข้าราชการครู พนักงานราชการ ครูอัตรา จ้าง ต้องมีคุณวุฒิตามที่คุ รสภารับรองและกำหนด 2. ลูกจ้างประจำ ใช้เกณฑ์	1. ผู้บริหาร ข้าราชการครู พนักงานราชการ ครูอัตรา จ้าง ต้องมีคุณวุฒิตามที่คุ รสภารับรองและกำหนด 2. ลูกจ้างประจำ	1. ผู้บริหาร ข้าราชการครู ครูอัตราจ้าง ต้องมีคุณวุฒิ ตามที่คุรสภารับรองและ กำหนด 2. ลูกจ้างประจำ

ข้อ	ข้อความ	โรงเรียนอังกาบพิชัยวิทย์	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
	บ้าง	วุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี 4. ครูอัตราจ้าง ต้องมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี 5. ลูกจ้างประจำ ใช้เกณฑ์คุณสมบัติตามที่ สพฐ. กำหนด 6. ลูกจ้างชั่วคราว ไม่มีการกำหนด	คุณสมบัติตามที่ สพฐ. กำหนด 3. อัตราจ้างสำนักงาน ต้องมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี 4. คนงาน ไม่มีการกำหนด วุฒิการศึกษาแต่พิจารณาจากคุณสมบัติอื่นแทน	กำหนด 3. ลูกจ้างชั่วคราว ไม่มีการกำหนดคุณวุฒิแต่ต้องมีคุณสมบัติอื่นตามที่สถานศึกษากำหนด	2. ลูกจ้างประจำใช้เกณฑ์คุณสมบัติตามที่ สพฐ. กำหนด 3. บุคลากรสายสนับสนุน อาจมีการกำหนดคุณวุฒิหรือไม่กำหนดก็ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่แต่ต้องมีคุณสมบัติอื่นตามที่สถานศึกษากำหนด 4. อาจารย์และนักศึกษามีประสบการณ์วิชาชีพ ต้องเป็นผู้ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือโททางการศึกษาและมีการทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษา	คุณสมบัติตามที่ สพฐ. กำหนด ซึ่งปัจจุบันไม่มีการจัดสรรตำแหน่งนี้แล้ว 3. ลูกจ้างชั่วคราว กำหนดคุณวุฒิตามความเหมาะสมของประเภทงาน อาจเป็นไปได้ตั้งแต่ ไม่มีคุณวุฒิถึงปริญญาเอก ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และคุณสมบัติที่สถานศึกษากำหนดเฉพาะตำแหน่ง	ปัจจุบันไม่มีการจัดสรรตำแหน่งนี้แล้ว 3. ลูกจ้างชั่วคราว กำหนดคุณวุฒิตามความเหมาะสมของประเภทงาน อาจเป็นไปได้ตั้งแต่ ไม่มีคุณวุฒิถึงปริญญาเอก ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และคุณสมบัติที่สถานศึกษากำหนดเฉพาะตำแหน่ง	ปัจจุบันไม่มีการจัดสรรตำแหน่งนี้แล้ว 3. ลูกจ้างชั่วคราว กำหนดคุณวุฒิตามความเหมาะสมของประเภทงาน อาจเป็นไปได้ตั้งแต่ ไม่มีการจำกัดคุณวุฒิ ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และคุณสมบัติที่สถานศึกษากำหนดเฉพาะตำแหน่ง
1.3) โรงเรียนมีวิธีการประเมินความความ ต้องการด้านขีดความสามารถ อัตราค่าจ้าง ด้านทักษะ สมรรถนะ คุณวุฒิ และ จำนวนบุคลากรอย่างไร	1. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 1.1 จำนวนความต้องการด้านอัตราค่าจ้างผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่ กคศ. กำหนด ดังนี้ 1) นักเรียนจำนวน 121-359 คน มีผู้อำนวยการได้ 1 ตำแหน่ง 2) นักเรียนจำนวน 360-719 คน มีผู้อำนวยการได้ 1 ตำแหน่ง มีรองผู้อำนวยการได้ 1 ตำแหน่ง 3) นักเรียนจำนวน 720-1,079 คน มีผู้อำนวยการได้ 1 ตำแหน่ง มีรองผู้อำนวยการได้ 2 ตำแหน่ง 4) นักเรียนจำนวน 1,080-	1. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนความต้องการด้านอัตราค่าจ้างผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่ กคศ. กำหนด 2. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2.1 การวิเคราะห์หลักสูตรและโปรแกรมการเรียนของโรงเรียนทั้งหมด 2.2 กำหนดจำนวนคาบสอนของครูทั้งหมด 2.3 เทียบสัดส่วนครูต่อนักเรียนและนักเรียนต่อห้อง 2.4 วิเคราะห์ข้อมูลครูปัจจุบันเทียบกับจำนวนครูที่ต้องการผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป 2.5 จัดทำข้อมูลกรอบ	1. ข้าราชการ 1.1 ผู้บริหาร จำนวนความต้องการด้านอัตราค่าจ้างผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่ กคศ. กำหนด 1.2 ข้าราชการครูและพนักงานราชการ 1. วิเคราะห์คาบสอนทั้งหมดตามหลักสูตรและโปรแกรมการเรียนของสถานศึกษา 2. ทบทวนหลักเกณฑ์ด้านจำนวนคาบสอนของครูตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด 3. ทบทวนแผนจัดการชั้นเรียนและอัตราส่วนครูต่อนักเรียน จำนวนนักเรียนต่อห้อง	1. ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ จำนวนความต้องการด้านอัตราค่าจ้างผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่ กคศ. กำหนด 2. ข้าราชการครูและพนักงานราชการ 2.1 สรรวจความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2.2 วิเคราะห์จำนวนคาบสอนตามหลักสูตรและโปรแกรมการเรียนรู้อของสถานศึกษา 2.3 วิเคราะห์อัตราค่าจ้างของบุคลากร	1. ผู้บริหาร จำนวนความต้องการด้านอัตราค่าจ้างผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่ กคศ. กำหนด 2. ข้าราชการครู/พนักงานราชการ 2.1 สรรวจความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2.2 วิเคราะห์จำนวนคาบสอนตามหลักสูตรและโปรแกรมการเรียนรู้อของสถานศึกษา 2.3 วิเคราะห์อัตราค่าจ้างของบุคลากร	1. ผู้บริหาร จำนวนความต้องการด้านอัตราค่าจ้างผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่ กคศ. กำหนด 2. ข้าราชการครู/พนักงานราชการ 2.1 วิเคราะห์จำนวนคาบสอนตามหลักสูตรและโปรแกรมการเรียนรู้อของสถานศึกษาทั้งหมด 2.2 ทบทวนแผนจัดการชั้นเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน อัตรานักเรียนต่อห้องเรียน 2.3 เปรียบเทียบจำนวนความต้องการและอัตราของบุคลากรที่มีอยู่จริง	1. ผู้บริหาร จำนวนความต้องการด้านอัตราค่าจ้างผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่ กคศ. กำหนด 2. ข้าราชการครู 2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดอัตราค่าจ้างเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามโครงสร้างหลักสูตร 2.2 นำเสนอข้อมูลความต้องการด้านอัตราค่าจ้างไปยังฝ่ายวิชาการ 2.3 ฝ่ายวิชาการเทียบเกณฑ์อัตราค่าจ้างที่มีปัจจุบันและอัตราที่ต้องการ 2.4 สรุปผลอัตราขาดเกิน 2.5 แจ้งผู้อำนวยการ	

ชื่อ	ชื่อคำถาม	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
		<p>1,679 คน มีผู้อำนวยการได้ 1 ตำแหน่ง มีรองผู้อำนวยการได้ 3 ตำแหน่ง 5) นักเรียนจำนวน 1,680 คนขึ้นไป มีผู้อำนวยการได้ 1 ตำแหน่ง มีรองผู้อำนวยการได้ 4 ตำแหน่ง</p> <p>2. ตำแหน่งข้าราชการครู/พนักงานราชการ</p> <p>2.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ วิทยาศาสตร์และจำนวนคาบสอนของครูในรายวิชาต่างๆ</p> <p>2.2 กลุ่มสาระการเรียนรู้ กำหนดจำนวนความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับจำนวนคาบสอนตามหลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา</p> <p>2.3 กลุ่มสาระการเรียนรู้ นำเสนอความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังไปยังฝ่ายบุคคล</p> <p>2.4 ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลและนำเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เพื่อประชุมพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>2.5 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้คณะกรรมการ</p>	<p>อัตรากำลังที่ขาดหรือเกินล่วงหน้า 10 ปี</p> <p>2.6 เสนอข้อมูลรอบอัตรากำลังผ่านคณะกรรมการบริหารโรงเรียน พิจารณาเห็นชอบ</p> <p>2.7 นำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>2.8 นำเสนอผู้อำนวยการเพื่ออนุมัติ</p> <p>2.9 จัดทำรอบอัตรากำลังและเสนอขอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาจัดสรร</p> <p>3. ตำแหน่งครูอัตราจ้าง พิจารณาการจ้างจากจำนวนครูประจำการที่มีความขาดแคลน ดังนี้</p> <p>3.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เสนอความต้องการไปยังฝ่ายวิชาการ</p> <p>3.2 ฝ่ายวิชาการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายบุคคล</p> <p>3.3 ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>3.4 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมพิจารณาเห็นชอบ</p>	<p>4. เปรียบเทียบเกณฑ์กับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริง</p> <p>5. คำนวณความต้องการด้านอัตรากำลังโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป</p> <p>6. จัดลำดับความสำคัญของอัตรากำลังตามความต้องกรจำเป็นของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามจุดเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน</p> <p>7. จัดทำข้อมูลเพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>8. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาเห็นชอบข้อมูลความต้องการอัตรากำลัง</p> <p>9. นำผลการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>10. นำเสนอข้อมูลอัตรากำลังต่อผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อพิจารณาอนุมัติ</p> <p>11. จัดทำรอบอัตรากำลังและแผนอัตรากำลังเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพื่อพิจารณาจัดสรร</p>	<p>ของบุคลากร</p> <p>2.4 ทบทวนเกณฑ์การกำหนดคาบสอนของครูและบุคลากร</p> <p>2.5 ทบทวนแผนจัดการชั้นเรียน อัตราร่วมครูต่อห้องเรียน</p> <p>2.6 วิเคราะห์สภาพและอัตรารวมของนักเรียนและแนวโน้มการรับนักเรียนของสถานศึกษา</p> <p>2.6 คำนวณจำนวนความต้องการโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป</p> <p>2.7 เปรียบเทียบจำนวนความต้องการและอัตรของบุคลากรที่มีอยู่จริง</p> <p>2.8 กำหนดความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังอัตรากำลัง</p> <p>2.9 นำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>2.10 นำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>2.11 พิจารณานุมัติกรอบอัตรากำลังโดยผู้อำนวยการโรงเรียน</p> <p>2.12 เสนอขออัตรากำลังตามกรอบอัตรากำลังไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p>	<p>2.4 ทบทวนเกณฑ์การกำหนดคาบสอนและภาระงานของครูและบุคลากร</p> <p>2.5 ทบทวนแผนจัดการชั้นเรียน อัตราร่วมครูต่อนักเรียน อัตรานักเรียนต่อห้องเรียน</p> <p>2.6 วิเคราะห์สภาพและอัตรารวมของนักเรียนและแนวโน้มการเข้าเรียนนักเรียนล่วงหน้า</p> <p>2.7 คำนวณจำนวนความต้องการโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป</p> <p>2.8 เปรียบเทียบจำนวนความต้องการและอัตรของบุคลากรที่มีอยู่จริง</p> <p>2.9 กำหนดความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังอัตรากำลัง</p> <p>2.10 นำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>2.11 นำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>2.12 พิจารณานุมัติกรอบอัตรากำลังโดยผู้อำนวยการโรงเรียน</p> <p>2.13 เสนอขออัตรากำลัง</p>	<p>2.4 กำหนดความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังอัตรากำลัง</p> <p>2.5 นำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>2.6 นำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>2.6 นำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>2.7 พิจารณานุมัติกรอบอัตรากำลังโดยผู้อำนวยการโรงเรียน</p> <p>2.8 เสนอขออัตรากำลังตามกรอบอัตรากำลังไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือศึกษาธิการจังหวัดเพื่อพิจารณาจัดสรร</p> <p>3. ครูอัตราจ้าง</p> <p>3.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เสนอความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังไปยังฝ่ายวิชาการ</p> <p>3.2 ฝ่ายวิชาการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายบุคคล</p> <p>3.3 ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>3.4 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังไปยังฝ่ายวิชาการ</p> <p>3.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เสนอความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรกำลังไปยังฝ่ายวิชาการ</p> <p>3.2 ฝ่ายวิชาการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายบุคคล</p> <p>3.3 ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>3.4 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรกำลังให้ผู้อำนวยการอนุมัติ</p> <p>3.5 ฝ่ายบุคลากรจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกต่อไป</p> <p>4. ลูกจ้างประจำ ปัจจุบันไม่มีกรจัดสรรอัตรานี้แล้ว</p> <p>5. ลูกจ้างชั่วคราว</p> <p>5.1 กลุ่มบริหารงานตาม</p>	<p>พิจารณาอนุมัติ</p> <p>2.6 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรกำลังไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การจัดสรรอัตร</p> <p>3. ครูอัตราจ้าง</p> <p>3.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เสนอความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรกำลังไปยังฝ่ายวิชาการ</p> <p>3.2 ฝ่ายวิชาการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายบุคคล</p> <p>3.3 ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>3.4 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรกำลังให้ผู้อำนวยการอนุมัติ</p> <p>3.5 ฝ่ายบุคลากรจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกต่อไป</p> <p>4. ลูกจ้างประจำ ปัจจุบันไม่มีกรจัดสรรอัตรานี้แล้ว</p> <p>5. ลูกจ้างชั่วคราว</p> <p>5.1 กลุ่มบริหารงานตาม</p>

ชื่อ	ชื่อคำถาม	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
		<p>สถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>2.6 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาและอนุมัติ</p> <p>2.7 ฝ่ายบุคคลจัดทำกรอบอัตรากำลังและเสนอขออัตรากำลังตามที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาอนุมัติไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหรือสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด</p> <p>3. ตำแหน่งครูอัตราจ้าง</p> <p>การกำหนดความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในตำแหน่งครูอัตราจ้างโรงเรียนจะพิจารณาจากความขาดแคลนของอัตรากำลังในปัจจุบันและแนวโน้มด้านความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการจัดสรรตำแหน่งและอัตรากำลังของข้าราชการครูที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นผู้จัดสรรมาให้ หากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารรถจัดสรรอัตรากำลังของข้าราชการครูได้ครบตาม</p>	<p>3.5 ฝ่ายบุคคลเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>3.6 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาและอนุมัติ</p> <p>3.7 ฝ่ายบุคลากรจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกต่อไป</p> <p>4. ตำแหน่งอัตราจ้างสำนักงาน</p> <p>พิจารณาการจ้างจากกาการวิเคราะห์และกำหนดค่างานสำนักงาน ดังนี้</p> <p>4.1 กลุ่มบริหารงานเสนอความต้องการไปยังฝ่ายที่ตนเองสังกัด</p> <p>4.2 ฝ่ายต้นสังกัดรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มบริหารงานเพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายบุคคล</p> <p>4.3 ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>4.4 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมพิจารณา</p>	<p>2. ลูกจ้างประจำ</p> <p>ไม่มีการดำเนินการเนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ได้รับจัดสรรจาก สพฐ.</p> <p>3. ลูกจ้างชั่วคราว</p> <p>3.1 กลุ่มบริหารงานตามโครงสร้างของโรงเรียนที่มีความต้องการลูกจ้างชั่วคราวทำการวิเคราะห์ชั่วโมงงานและหลักเกณฑ์การกำหนดชั่วโมงงานของลูกจ้างชั่วคราว</p> <p>3.2 เปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่มีอยู่กับชั่วโมงงานและภาระงาน</p> <p>3.3 กำหนดจำนวนความต้องการของลูกจ้างชั่วคราวที่ต้องการจ้าง</p> <p>3.4 นำเสนอข้อมูลความต้องการไปยังฝ่ายบริหารสังกัด</p> <p>3.5 ฝ่ายบริหารต้นสังกัดพิจารณาความเหมาะสมทั้งด้าน ปริมาณงาน กฎเกณฑ์ และเงื่อนไขด้านอื่นๆ และส่งต่อข้อมูลไปยังฝ่ายบุคคล</p> <p>3.6 ฝ่ายบุคคลจัดทำข้อมูลความต้องการด้านอัตรากำลังของลูกจ้างชั่วคราวและเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>3.7 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ</p>	<p>หรือศึกษาธิการจังหวัดเพื่อพิจารณาจัดสรร</p> <p>3. ครูอัตราจ้าง</p> <p>3.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้เสนอความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังไปยังฝ่ายวิชาการ</p> <p>3.2 ฝ่ายวิชาการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายบุคคล</p> <p>3.3 ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>3.4 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>3.5 ฝ่ายบุคคลเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>3.6 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาและอนุมัติ</p> <p>3.7 ฝ่ายบุคลากรจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกต่อไป</p>	<p>ตามกรอบอัตรากำลังไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือศึกษาธิการจังหวัดเพื่อพิจารณาจัดสรร</p> <p>3. ครูอัตราจ้าง</p> <p>3.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้เสนอความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังไปยังฝ่ายวิชาการ</p> <p>3.2 ฝ่ายวิชาการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายบุคคล</p> <p>3.3 ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>3.4 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>3.5 ฝ่ายบุคคลเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>3.6 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาและอนุมัติ</p> <p>3.7 ฝ่ายบุคลากรจัดทำ</p>	<p>ประชุมพิจารณา</p> <p>3.4 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>3.5 ฝ่ายบุคคลเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>3.6 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาและอนุมัติ</p> <p>3.7 ฝ่ายบุคลากรจัดทำ</p>	<p>โครงสร้างของโรงเรียน</p> <p>กำหนดจำนวนความต้องการของลูกจ้างชั่วคราวที่ต้องการจ้าง</p> <p>5.2 นำเสนอข้อมูลความต้องการไปยังกลุ่มงานบริหารงานต้นสังกัด</p> <p>5.3 กลุ่มบริหารงานต้นสังกัดพิจารณาความเหมาะสมทั้งด้าน ความจำเป็นตามปริมาณงาน กฎเกณฑ์ และเงื่อนไขด้านอื่นๆ และส่งต่อข้อมูลไปยังฝ่ายบุคคล</p> <p>5.4 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาและอนุมัติ</p> <p>5.5 ฝ่ายบุคคลนำผลการอนุมัติมาจัดข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกต่อไป</p>



ข้อ	ข้อความ	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
		<p>จำนวนที่ต้องการโรงเรียนจะมีการดำเนินการจ้างครูอัตราจ้าง ดังนี้</p> <p>3.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้เสนอความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังไปยังฝ่ายวิชาการ</p> <p>3.2 ฝ่ายวิชาการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายบุคคล</p> <p>3.3 ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมพิจารณา</p> <p>3.4 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>3.5 ฝ่ายบุคคลเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>3.6 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้ผู้อำนวยความสะดวกสถานศึกษาพิจารณาและอนุมัติ</p> <p>3.7 ฝ่ายบุคคลกรจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกต่อไป</p>	<p>เห็นชอบ</p> <p>4.5 ฝ่ายบุคคลเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>4.6 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้ผู้อำนวยความสะดวกสถานศึกษาพิจารณาและอนุมัติ</p> <p>4.7 ฝ่ายบุคคลกรจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกต่อไป</p> <p>5. ตำแหน่งลูกจ้างประจำ</p> <p>5.1 ไม่มีดำเนินการเนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ได้รับจัดสรรจาก สพฐ.</p> <p>6. ตำแหน่งคนงาน</p> <p>พิจารณาการจ้างจากการวิเคราะห์และกำหนดค่างานสำนักงาน ดังนี้</p> <p>6.1 ฝ่ายบริหารทั่วไปเสนอความต้องการไปยังฝ่ายบุคคล</p> <p>6.3 ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมพิจารณา</p> <p>6.4 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมพิจารณาเห็นชอบ</p>	<p>3.8 นำเสนอผลการพิจารณาเห็นชอบให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>3.9 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังให้ผู้อำนวยความสะดวกสถานศึกษาพิจารณาและอนุมัติ</p> <p>3.10 ฝ่ายบุคคลนำผลการอนุมัติมาจัดข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกต่อไป</p> <p>4. ตำแหน่งครูอัตราจ้าง</p> <p>4.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้เสนอความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังไปยังฝ่ายวิชาการ</p> <p>4.2 ฝ่ายวิชาการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายบุคคล</p> <p>4.3 ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมพิจารณา</p> <p>4.4 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>4.5 ฝ่ายบุคคลเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและ</p>	<p>4. ลูกจ้างประจำ</p> <p>ปัจจุบันไม่มีการจัดสรรอัตราแล้ว</p> <p>5. ลูกจ้างชั่วคราว</p> <p>5.1 กลุ่มบริหารงานตามโครงสร้างของโรงเรียนกำหนดจำนวนความต้องการของลูกจ้างชั่วคราวที่ต้องการจ้าง</p> <p>5.2 นำเสนอข้อมูลความต้องการไปยังกลุ่มงานบริหารงานต้นสังกัด</p> <p>5.3 กลุ่มบริหารงานต้นสังกัดพิจารณาความเหมาะสมทั้งด้าน ความจำเป็นงบประมาณ ปริมาณงาน กฎเกณฑ์ และเงื่อนไขด้านอื่นๆ และส่งต่อข้อมูลไปยังฝ่ายบุคคล</p> <p>5.4 ฝ่ายบุคคลจัดทำข้อมูลความต้องการด้านอัตรากำลังของลูกจ้างชั่วคราวและเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>5.5 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>5.6 นำเสนอผลการพิจารณาเห็นชอบให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>5.7 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและ</p>	<p>ข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกต่อไป</p> <p>4. ลูกจ้างประจำ</p> <p>ปัจจุบันไม่มีการจัดสรรอัตราแล้ว</p> <p>5. ลูกจ้างชั่วคราว</p> <p>5.1 กลุ่มบริหารงานตามโครงสร้างของโรงเรียนกำหนดจำนวนความต้องการของลูกจ้างชั่วคราวที่ต้องการจ้าง</p> <p>5.2 นำเสนอข้อมูลความต้องการไปยังกลุ่มงานบริหารงานต้นสังกัด</p> <p>5.3 กลุ่มบริหารงานต้นสังกัดพิจารณาความเหมาะสมทั้งด้าน ความจำเป็นตามปริมาณงาน กฎเกณฑ์ และเงื่อนไขด้านอื่นๆ และส่งต่อข้อมูลไปยังฝ่ายบุคคล</p> <p>5.4 ฝ่ายบุคคลจัดทำข้อมูลความต้องการด้านอัตรากำลังของลูกจ้างชั่วคราวและเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>5.5 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>5.6 นำเสนอผลการพิจารณาเห็นชอบให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>5.7 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีด</p>	<p>ปริมาณงาน กฎเกณฑ์ และเงื่อนไขด้านอื่นๆ และส่งต่อข้อมูลไปยังฝ่ายบุคคล</p> <p>5.4 ฝ่ายบุคคลจัดทำข้อมูลความต้องการด้านอัตรากำลังของลูกจ้างชั่วคราวและเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>5.5 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>5.6 นำเสนอผลการพิจารณาเห็นชอบให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>5.7 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและ</p>	

ข้อ	ข้อความ	โรงเรียนอ่างทองปทุมโรจน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
		<p>3. ตำแหน่งลูกจ้างประจำในปัจจุบันไม่มีการจัดสรรอัตรามาจาก สพฐ.</p> <p>4. ตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว</p> <p>4.1 กลุ่มบริหารงานตามโครงสร้างของโรงเรียนที่มีความต้องการลูกจ้างชั่วคราวกำหนดจำนวนความต้องการของลูกจ้างชั่วคราวที่ต้องการจ้าง</p> <p>4.2 นำเสนอข้อมูลความต้องการไปยังกลุ่มงานต้นสังกัด</p> <p>4.3 กลุ่มบริหารงานต้นสังกัดพิจารณาความเหมาะสมทั้งด้าน ปริมาณงาน กฎเกณฑ์ และเงื่อนไขด้านอื่นๆ และส่งต่อข้อมูลไปยังฝ่ายบุคคล</p> <p>4.4 ฝ่ายบุคคลจัดทำข้อมูลความต้องการด้านอัตราค่าจ้างของลูกจ้างชั่วคราวและเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>4.5 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประชุมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>4.6 นำเสนอผลการพิจารณาเห็นชอบให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>4.7 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างให้ผู้อำนวยความสะดวก</p>	<p>6.5 ฝ่ายบุคคลเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>6.6 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างให้ผู้อำนวยความสะดวก</p> <p>6.7 ฝ่ายบุคคลกรจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกต่อไป</p>	<p>อัตราค่าจ้างให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>4.6 ฝ่ายบุคคลนำเสนอข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างให้ผู้อำนวยความสะดวก</p> <p>4.7 ฝ่ายบุคคลกรจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกต่อไป</p>	<p>อัตราค่าจ้างให้ผู้อำนวยความสะดวกสถานศึกษาพิจารณาและอนุมัติ</p> <p>5.8 ฝ่ายบุคคลนำผลการอนุมัติมาจัดข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกต่อไป</p> <p>6. อาสาสมัครและนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ขึ้นอยู่กับทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับสถาบันผลิตครูในระดับอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ</p>	<p>ความสามารถและอัตราค่าจ้างให้ผู้อำนวยความสะดวกสถานศึกษาพิจารณาและอนุมัติ</p> <p>5.8 ฝ่ายบุคคลนำผลการอนุมัติมาจัดข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกต่อไป</p>		



ข้อ	ข้อความ	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์ วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมือง นครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบ วิทยาลัย
		5.2 สอบข้อเขียน สอบ สัมภาษณ์ สอบปฏิบัติ 5.3 ประกาศบัญชีรายชื่อผู้ ผ่านการคัดเลือกและกำหนด วันรายงานตัว 5.4 รายงานตัวและทำ สัญญา 5.5 จัดส่งสัญญาและ รายงานการจัดจ้างไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาและศึกษาธิการ จังหวัด	5.1 ประกาศรับสมัคร 5.2 สอบข้อเขียน สอบ สัมภาษณ์ สอบปฏิบัติ 5.3 ประกาศบัญชีรายชื่อผู้ ผ่านการคัดเลือกและกำหนด วันรายงานตัว 5.4 รายงานตัวและทำ สัญญา 5.5 จัดส่งสัญญาและ รายงานการจัดจ้างไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาและศึกษาธิการ จังหวัด 6. ตำแหน่งคนงาน 5.1 ประกาศรับสมัคร 5.2 สอบสัมภาษณ์ สอบ ปฏิบัติ 5.3 ประกาศบัญชีรายชื่อผู้ ผ่านการคัดเลือกและกำหนด วันรายงานตัว 5.4 รายงานตัวและทำ สัญญา 5.5 จัดส่งสัญญาและ รายงานการจัดจ้างไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาและศึกษาธิการ จังหวัด	สอน 4.3 ประกาศบัญชีรายชื่อผู้ ผ่านการคัดเลือกและกำหนด วันรายงานตัว 4.4 รายงานตัวและทำ สัญญา 4.5 จัดส่งสัญญาและ รายงานการจัดจ้างไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาและสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด	ศึกษาธิการจังหวัด 3. ตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว 3.1 จัดทำข้อมูลด้านจำนวน และคุณสมบัติของตำแหน่งที่ ต้องการ และรายละเอียด ของการสมัคร 3.2 ประกาศรับสมัคร 3.3 รับสมัครและตรวจสอบ คุณสมบัติ 3.4 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์ สอบ 3.5 ทดสอบความรู้ โดยการ สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ สอบปฏิบัติ (แล้วแต่ ตำแหน่ง) 3.6 ประกาศบัญชีรายชื่อผู้ ผ่านการคัดเลือกและกำหนด วันรายงานตัว 3.7 รายงานตัวและทำ สัญญา 3.8 จัดส่งสัญญาและ รายงานการจัดจ้างไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาและสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด	ศึกษาธิการจังหวัด 3. ตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว 3.1 จัดทำข้อมูลด้านจำนวน และคุณสมบัติของตำแหน่งที่ ต้องการ และรายละเอียด ของการสมัคร 3.2 ประกาศรับสมัคร 3.3 รับสมัครและตรวจสอบ คุณสมบัติ 3.4 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์ สอบ 3.5 ทดสอบความรู้ โดยการ สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ สอบปฏิบัติ (แล้วแต่ ตำแหน่ง) 3.6 ประกาศบัญชีรายชื่อผู้ ผ่านการคัดเลือกและกำหนด วันรายงานตัว 3.7 รายงานตัวและทำ สัญญา 3.8 จัดส่งสัญญาและ รายงานการจัดจ้างไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาและสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด	ศึกษาธิการจังหวัด 3. ตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว 3.1 จัดทำข้อมูลด้านจำนวน และคุณสมบัติของตำแหน่งที่ ต้องการ และรายละเอียด ของการสมัคร 3.2 ประกาศรับสมัคร 3.3 รับสมัครและตรวจสอบ คุณสมบัติ 3.4 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์ สอบ 3.5 ทดสอบความรู้ โดยการ สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ สอบปฏิบัติ (แล้วแต่ ตำแหน่ง) 3.6 ประกาศบัญชีรายชื่อผู้ ผ่านการคัดเลือกและกำหนด วันรายงานตัว 3.7 รายงานตัวและทำ สัญญา 3.8 จัดส่งสัญญาและ รายงานการจัดจ้างไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาและสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด	ศึกษาธิการจังหวัด 3. ตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว 3.1 จัดทำข้อมูลด้านจำนวน และคุณสมบัติของตำแหน่งที่ ต้องการ และรายละเอียด ของการสมัคร 3.2 ประกาศรับสมัคร 3.3 รับสมัครและตรวจสอบ คุณสมบัติ 3.4 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์ สอบ 3.5 ทดสอบความรู้ โดยการ สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ สอบปฏิบัติ (แล้วแต่ ตำแหน่ง) 3.6 ประกาศบัญชีรายชื่อผู้ ผ่านการคัดเลือกและกำหนด วันรายงานตัว 3.7 รายงานตัวและทำ สัญญา 3.8 จัดส่งสัญญาและ รายงานการจัดจ้างไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาและสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด
	2.2) โรงเรียนมี วิธีการรักษา บุคลากรใหม่ อย่างไร	1. การปฐมนิเทศ 2. การเรียนรู้วัฒนธรรม องค์กร 3. การมอบหมายงานตาม ความถนัดและสนใจ 4. การจัดให้มีพี่เลี้ยงในการ สอนงาน	1. รายงานตัวที่ฝ่ายบุคคล 2. ปฐมนิเทศเพื่อบอก รายละเอียดของงาน 3. สร้างบรรยากาศในการ ทำงานให้เกิดความผูกพัน 4. จัดให้มีพี่เลี้ยงในการดูแล ให้คำปรึกษาและสอนงาน	1. เสริมสร้างความมั่นคงใน การทำงาน 2. การดูแลสวัสดิการและ สิทธิประโยชน์ 3. การส่งเสริมแรงจูงใจใน การทำงาน 4. การมอบหมายงานที่ท้าทาย	1. รายงานตัวต่อผู้บริหาร สถานศึกษา 2. ปฐมนิเทศ 3. เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร 4. เตรียมความพร้อมและจัด ให้มีพี่เลี้ยงสอนงาน 5. มอบหมายงานตามความ	1. ปฐมนิเทศ 2. มอบหมายงานตามความ ถนัดและสนใจ 3. เสริมสร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศการทำงานที่ ดี 4. เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร	1. ปฐมนิเทศ 2. ดูแลคาบสอน ภาระงาน และชั่วโมงการทำงานไม่ให้มี จำนวนมากเกินไป 3. ให้ขวัญและกำลังใจ 4. ส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง 5. จัดกิจกรรมสร้าง	

ชื่อ	ชื่อคำถาม	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
		5. การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีบรรยากาศที่ดีและมีวัสดุอุปกรณ์ที่พร้อมต่อการทำงาน 6. การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับความต้องการ 7. การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 8. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 9. การเลื่อนขั้นเงินเดือนจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน 10. การเสริมแรง ให้ขวัญและกำลังใจ และยกย่องเชิดชูเกียรติ 12. การสนับสนุนและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	5. รายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานทุกเดือน ทั้งสายการสอนและสายปฏิบัติ 6. ประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน 7. พิจารณาเลื่อนเงินเดือนหรือต่อสัญญาจ้าง	ทาย 5. การเสริมสร้างคุณภาพภูมิปัญญา 6. การสร้างสังคมแห่งการให้เกียรติและการยอมรับนับถือ 7. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 8. การส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกอบรมพัฒนา 9. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม 110 การเลื่อนเงินเดือน 11. การเสริมสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	ถนัดสนใจและมอบหมายงานที่ท้าทาย 6. พัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ 7. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 8. สร้างแรงจูงใจและจัดสวัสดิการตามความต้องการพื้นฐาน 9. ส่งเสริมให้มีความผูกพันกับองค์กร	5. จัดสวัสดิการที่เหมาะสม 6. นิเทศ กำกับติดตาม และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงพัฒนา 7. พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพในการทำงาน 8. ประเมินผลการปฏิบัติงาน 9. สร้างขวัญและกำลังใจ 10. ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ	ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร 6. การสร้างความเป็นกันเองในการทำงาน	
2.3) อะไรคือตัววัดผลการทำงาน ค่าเงินงานของกระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ของโรงเรียน	1. ความเพียงพอด้านอัตรากำลังของบุคลากร 2. ชีตความสามารถของบุคลากร (มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรงตามความต้องการ) 3. ความผูกพันของบุคลากรใหม่ (ไม่ขาด ไม่ลา ไม่มาสาย ไม่ย้าย ไม่ลาออก ไม่ร้องเรียน) 4. ความพึงพอใจของบุคลากรใหม่ต่อการบริหาร	1. ความเพียงพอด้านอัตรากำลังของบุคลากร 2. ชีตความสามารถของบุคลากร (มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรงตามความต้องการ) 3. ความผูกพันของบุคลากรใหม่ (ไม่ขาด ไม่ลา ไม่มาสาย ไม่ย้าย ไม่ลาออก ไม่ร้องเรียน) 4. ความพึงพอใจของบุคลากรใหม่ต่อการบริหาร	1. ความเพียงพอด้านอัตรากำลังของบุคลากร 2. ชีตความสามารถของบุคลากร (มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรงตามความต้องการ) 3. ความผูกพันของบุคลากรใหม่ (ไม่ขาด ไม่ลา ไม่มาสาย ไม่ย้าย ไม่ลาออก ไม่ร้องเรียน) 4. ความพึงพอใจของบุคลากรใหม่ต่อการบริหาร	1. ความเพียงพอด้านอัตรากำลังของบุคลากร 2. ชีตความสามารถของบุคลากร (มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรงตามความต้องการ) 3. ความผูกพันของบุคลากรใหม่ (ไม่ขาด ไม่ลา ไม่มาสาย ไม่ย้าย ไม่ลาออก ไม่ร้องเรียน) 4. ความพึงพอใจของบุคลากรใหม่ต่อการบริหาร	1. ความเพียงพอด้านอัตรากำลังของบุคลากร 2. ชีตความสามารถของบุคลากร (มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรงตามความต้องการ) 3. ความผูกพันของบุคลากรใหม่ (ไม่ขาด ไม่ลา ไม่มาสาย ไม่ย้าย ไม่ลาออก ไม่ร้องเรียน) 4. ความพึงพอใจของบุคลากรใหม่ต่อการบริหาร	1. ความเพียงพอด้านอัตรากำลังของบุคลากร 2. ชีตความสามารถของบุคลากร (มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรงตามความต้องการ) 3. ความผูกพันของบุคลากรใหม่ (ไม่ขาด ไม่ลา ไม่มาสาย ไม่ย้าย ไม่ลาออก ไม่ร้องเรียน) 4. ความพึงพอใจของบุคลากรใหม่ต่อการบริหาร	1. ความเพียงพอด้านอัตรากำลังของบุคลากร 2. ชีตความสามารถของบุคลากร (มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรงตามความต้องการ) 3. ความผูกพันของบุคลากรใหม่ (ไม่ขาด ไม่ลา ไม่มาสาย ไม่ย้าย ไม่ลาออก ไม่ร้องเรียน) 4. ความพึงพอใจของบุคลากรใหม่ต่อการบริหาร	1. ความเพียงพอด้านอัตรากำลังของบุคลากร 2. ชีตความสามารถของบุคลากร (มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรงตามความต้องการ) 3. ความผูกพันของบุคลากรใหม่ (ไม่ขาด ไม่ลา ไม่มาสาย ไม่ย้าย ไม่ลาออก ไม่ร้องเรียน) 4. ความพึงพอใจของบุคลากรใหม่ต่อการบริหาร



ข้อ	ข้อความ	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
		บริหารจัดการสถานศึกษา เกินความคาดหมายและมี แนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปี	บริหารจัดการสถานศึกษา เกินความคาดหมายและมี แนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปี 3. ผลการประเมินพัฒนาการ ของบุคลากรใหม่มีแนวโน้มที่ สูงขึ้นและสามารถ ดำเนินงานได้ตรงตาม มาตรฐานอย่างรวดเร็ว	บริหารจัดการสถานศึกษา เกินความคาดหมายและมี แนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปี	บริหารจัดการสถานศึกษา เกินความคาดหมายและมี แนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปี	บริหารจัดการสถานศึกษา เกินความคาดหมายและมี แนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปี	บริหารจัดการสถานศึกษา เกินความคาดหมายและมี แนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปี	บริหารจัดการสถานศึกษา เกินความคาดหมายและมี แนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปี
5.1.ก. (3)	3.1) โรงเรียนมี วิธีการจัดรูปแบบ การทำงานและ บริหารบุคลากร เพื่อให้งานของ โรงเรียนบรรลุผล สำเร็จและมีผล การดำเนินการที่ เหนือกว่าความ คาดหมายอย่างไร	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน 2. วิเคราะห์งาน ออกแบบ ระบบงาน และจัดทำ โครงสร้างการบริหารงาน อย่างชัดเจน 3. พัฒนางานและกำหนด คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติให้ ครอบคลุมภารกิจหลักและ สอดคล้องกับพันธกิจของ โรงเรียน 4. กำหนดระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติงาน และ การดำเนินการทางวินัยให้ ชัดเจน 5. สรรหาคัดเลือกบุคลากรที่ มีความรู้ความสามารถตรง ตามความต้องการ 6. เตรียมความพร้อม บุคลากรและมอบหมาย หน้าที่รับผิดชอบให้ เหมาะสมกับความถนัดและ ความสนใจ	1. การวางแผนอัตรากำลัง ล่วงหน้า 5-10 ปี 2. การวิเคราะห์งาน ออกแบบงาน และ บริหารงานตามโครงสร้าง 3. การสรรหาและคัดเลือก บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ 4. การเตรียมความพร้อม และการจัดสรรบุคลากรตาม ความรู้ความสามารถและ ความถนัดสนใจ 5. การพัฒนาบุคลากร 6. การนิเทศติดตามการ ดำเนินงาน 7. การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน 8. การเลื่อนเงินเดือน 9. การจัดสวัสดิการ และ สิทธิประโยชน์ตามความ ต้องการพื้นฐาน 10. การส่งเสริม ความก้าวหน้าในอาชีพ	1. การจัดวางทิศทางองค์กร ร่วมกัน 2. การวางแผนทรัพยากร มนุษย์ล่วงหน้า 5 ปี 3. การสรรหาคัดเลือก บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตามคุณสมบัติ ที่สถานศึกษาต้องการ 4. การปฏิบัติงานตาม ระเบียบ แบบแผน และการ ปรับปรุงผลการดำเนินงาน อยู่เสมอ 5. การเตรียมความพร้อม และพัฒนาบุคลากร 6. การนิเทศติดตามการ ดำเนินงาน 7. การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน 8. การสร้างขวัญกำลังใจและ การเชิดชูเกียรติ 9. การบริหารสวัสดิการและ สิทธิประโยชน์ 10. การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน 2. วางแผนอัตรากำลัง ล่วงหน้า 5 ปี 3. ออกแบบโครงสร้าง องค์กรให้ชัดเจน 4. จัดรูปแบบการทำงานให้ เป็นระบบ 5. สรรหาคัดเลือกคนดีและ เก่งเข้ามาทำงาน 6. เตรียมความพร้อมและ พัฒนาบุคลากร 7. ส่งเสริมการปฏิบัติงาน ตามระเบียบข้อบังคับอย่างมี จริยธรรม 8. ประเมินผลปฏิบัติงาน ด้วยความโปร่งใสและเป็น ธรรม 9. เลื่อนขั้นเงินเดือนตามผล การปฏิบัติงาน 10. จัดสวัสดิการและสิทธิ ประโยชน์ตามความต้องการ อย่างเหมาะสม 11. ส่งเสริมความก้าวหน้าใน อาชีพ	1. วางแผนอัตรากำลัง ล่วงหน้า 5 ปี 2. ออกแบบโครงสร้าง องค์กรให้เหมาะสมกับ ภารกิจโรงเรียน 3. วิเคราะห์งานและ จัดรูปแบบการทำงานให้เป็น ระบบ 4. คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีใจรักเข้า มาทำงาน 5. เตรียมความพร้อมและ พัฒนาอย่างเข้ม 6. ส่งเสริมการปฏิบัติงาน อย่างมีจริยธรรม 7. ประเมินผลปฏิบัติงาน ด้วยความโปร่งใสและเป็น ธรรม 8. เลื่อนขั้นเงินเดือนตามผล การปฏิบัติงาน 9. จัดสวัสดิการและสิทธิ ประโยชน์ตามความต้องการ อย่างเหมาะสม 10. ส่งเสริมความก้าวหน้าใน อาชีพ 11. เสริมสร้าง	1. จัดโครงสร้างการ บริหารงานให้สอดคล้องกับ ภารกิจของสถานศึกษา 2. การบริหารงานตาม หลักการกระจายอำนาจและ การใช้วงจรคุณภาพ 4. มอบหมายงานตามความ ถนัดและความสนใจ 5. นิเทศติดตามการ ดำเนินงานของบุคลากร 6. รายงานผลการดำเนินงาน โดยใช้ CIPP-MODEL 7. การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน 8. สร้างขวัญและกำลังใจ 9. ส่งเสริมความก้าวหน้าใน อาชีพ	1. วางแผนอัตรากำลัง 2. ออกแบบโครงสร้าง องค์กร 3. วิเคราะห์งานและ ออกแบบงาน 4. สรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถ 5. เตรียมความพร้อมและ พัฒนาบุคลากร 6. ประเมินผลปฏิบัติงาน ด้วยความโปร่งใสและเป็น ธรรม 7. เลื่อนขั้นเงินเดือนตามผล การปฏิบัติงาน 8. จัดสวัสดิการและสิทธิ ประโยชน์ตามความต้องการ อย่างเหมาะสม 9. ส่งเสริมความก้าวหน้าใน อาชีพ





ชื่อ	ชื่อคำถาม	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีศรีสะเกษ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
	ดำเนินงานเหล่านี้ อย่างไร		2. ประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานของบุคลากรโดย ใช้แบบประเมิน	2. ประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานของบุคลากรโดย ใช้แบบประเมิน	2. ประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานของบุคลากรโดย ใช้แบบประเมิน	2. ประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานของบุคลากรโดย ใช้แบบประเมิน	2. ประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานของบุคลากรโดย ใช้แบบประเมิน	2. ประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานของบุคลากรโดย ใช้แบบประเมิน
	3.4) ผลลัพธ์ด้าน ความพึงพอใจต่อ รูปแบบการ ทำงานเป็น อย่างไร	ผลการสอบถามความพึง พอใจต่อรูปแบบการทำงาน ของบุคลากรเกินความ คาดหมายและมีแนวโน้ม สูงขึ้นในแต่ละปี	1. ผลการสอบถามความพึง พอใจต่อรูปแบบการทำงาน ของบุคลากรเกินความ คาดหมายและมีแนวโน้ม สูงขึ้นในแต่ละปี 2. ระดับการประเมิน ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานของมีแนวโน้ม สูงขึ้น	1. ผลการสอบถามความพึง พอใจต่อรูปแบบการทำงาน ของบุคลากรเกินความ คาดหมายและมีแนวโน้ม สูงขึ้นในแต่ละปี 2. ระดับการประเมิน ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานของมีแนวโน้ม สูงขึ้น	1. ผลการสอบถามความพึง พอใจต่อรูปแบบการทำงาน ของบุคลากรเกินความ คาดหมายและมีแนวโน้ม สูงขึ้นในแต่ละปี 2. ระดับการประเมิน ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานของมีแนวโน้ม สูงขึ้น	1. ผลการสอบถามความพึง พอใจต่อรูปแบบการทำงาน ของบุคลากรเกินความ คาดหมายและมีแนวโน้ม สูงขึ้นในแต่ละปี 2. ระดับการประเมิน ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานของมีแนวโน้ม สูงขึ้น	1. ผลการสอบถามความพึง พอใจต่อรูปแบบการทำงาน ของบุคลากรเกินความ คาดหมายและมีแนวโน้ม สูงขึ้นในแต่ละปี 2. ระดับการประเมิน ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานของมีแนวโน้ม สูงขึ้น	1. ผลการสอบถามความพึง พอใจต่อรูปแบบการทำงาน ของบุคลากรเกินความ คาดหมายและมีแนวโน้ม สูงขึ้นในแต่ละปี 2. ระดับการประเมิน ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานของมีแนวโน้ม สูงขึ้น
5.1.g. (4)	4.1) โรงเรียนมี วิธีการเตรียม ความพร้อม บุคลากรให้พร้อม รับต่อการ เปลี่ยนแปลงด้าน ขีดความสามารถ และอัตรากำลัง อย่างไร	1. จัดทำแผนอัตรากำลัง ล่วงหน้า 5 ปี 2. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ บุคลากรให้พร้อม รับต่อการ เปลี่ยนแปลงด้าน ขีดความสามารถ และอัตรากำลัง อย่างไร 3. จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และอัตรากำลัง อย่างไร	1. จัดทำแผนอัตรากำลัง ล่วงหน้า 5-10 ปี 2. จัดบุคลากรตามกรอบ อัตรากำลังและบริหารตาม แผนอัตรากำลัง 3. วางแผนบุคลากรตาม เส้นทางสายอาชีพ 4. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ พร้อมทั้งด้านคุณสมบัติและ ประสบการณ์เพื่อเข้าสู่ ตำแหน่งสำคัญที่โรงเรียน ต้องการ 5. แต่งให้ปฏิบัติหน้าที่หรือ รักษาราชการแทน	1. จัดทำแผนอัตรากำลัง ล่วงหน้า 5 ปี 2. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ บุคลากรให้พร้อม รับต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยระบบการเรียนรู้และ พัฒนาของสถานศึกษา เช่น การเรียนรู้จากจากการ ปฏิบัติงาน การหมุนเวียน งาน ระบบที่เลี้ยง การ ฝึกอบรม เป็นต้น 3. จัดลำดับความเชี่ยวชาญ และชำนาญการของบุคลากร ในแต่ละประเภทตามสาย งานเพื่อทำการทดแทน ตำแหน่งที่สูญเสีย 4. แต่งตั้งบุคลากรที่มี คุณสมบัติให้ปฏิบัติหน้าที่	1. จัดทำแผนอัตรากำลัง ล่วงหน้า 5 ปี 2. เตรียมความพร้อมด้าน ความรู้ ทักษะ และ ความสามารถของบุคลากร ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยระบบการเรียนรู้และ พัฒนาของสถานศึกษา 3. เรียนรู้ระบบงานผ่านการ ทำงานเป็นทีม Buddy และ พี่สอนน้อง และการ หมุนเวียนงาน 4. จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน	1. จัดทำแผนอัตรากำลัง ล่วงหน้า 5 ปี 2. คัดเลือกบุคลากรที่มี คุณสมบัติตามอัตราที่จะมี การเปลี่ยนแปลง 3. เตรียมความพร้อมและ พัฒนาเข้าสู่ตำแหน่ง 4. เรียนรู้งานผ่านการ ทำงานระบบที่เลี้ยง และทำงาน แบบคู่ขนาน 5. จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน 6. แต่งให้ปฏิบัติหน้าที่หรือ รักษาราชการแทน	1. วางแผนอัตรากำลัง ล่วงหน้า 5 ปี 2. ประเมินสถานการณ์การ เกษียณอายุ การย้าย การ ลาออกของบุคลากร 3. จัดทำข้อมูลสารสนเทศ 4. ขออัตรากำลังเสริมหรือ ว่าจ้างบุคลากรเพิ่มเติม 5. จัดรูปแบบการทำงานให้ บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการ ปฏิบัติงานจริง เรียนรู้จากที่ เลี้ยง การหมุนเวียนงาน และศึกษาเพิ่มเติม รวมทั้ง มี การจัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงาน 6. ประเมินความพร้อมของ บุคลากร	1. จัดทำแผนอัตรากำลัง ล่วงหน้า 5-10 ปี 2. สำรวจจำนวนบุคลากร เกษียณอายุ 3. ถ่ายทอดความรู้จาก บุคลากรรุ่นเก่าสู่บุคลากรรุ่น ใหม่ 4. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ 5. จัดการความรู้โดยการ จัดทำคู่มือปฏิบัติงานและ ถอดบทเรียนความสำเร็จ 6. หมุนเวียนการปฏิบัติ หน้าที่ในฝ่ายให้สามารถ ทำงานแทนกันได้ทุกคนทุก หน้าที่ 7. แต่งให้ปฏิบัติหน้าที่หรือ รักษาราชการแทน



ชื่อ	ชื่อคำถาม	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
	ในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรอย่างไร	ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ 2. ฝ่ายบุคคลรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลความต้องการด้านสภาพแวดล้อมด้านสุขภาพ สวัสดิภาพและความปลอดภัยของครูและบุคลากรทางการศึกษาและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน 3. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประเมินความเหมาะสมของการให้การสนับสนุนตามความต้องการด้านสภาพแวดล้อม ด้านสุขภาพ สวัสดิภาพและความปลอดภัยของครูและบุคลากรทางการศึกษา 4. ฝ่ายบุคคลจัดทำแนวทางการบริหารความต้องการด้านสภาพแวดล้อม ด้านสุขภาพ สวัสดิภาพและความปลอดภัยของครูและบุคลากรทางการศึกษา 5. โรงเรียนประกาศใช้และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง 6. ประเมินความพึงพอใจด้านการบริหารความต้องการด้านสภาพแวดล้อมด้านสุขภาพ สวัสดิภาพและความปลอดภัยของครูและบุคลากรทางการศึกษา 7. ปรับปรุงพัฒนาแนวทาง		2. สำรวจความต้องการของครูและบุคลากร 3. วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำข้อมูลเพื่อเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อพิจารณาเห็นชอบ 4. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาเห็นชอบ 5. จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงาน แผนการดูแลสุขภาพบุคลากร และแผนด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากร 6. นำแผนเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาเห็นชอบ 7. นำเสนอแผนฯต่อผู้อำนวยการเพื่อพิจารณาอนุมัติ 8. ปฏิบัติตามแผนฯ 9. ประเมินความพึงพอใจและประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแผน 10. ปรับปรุงพัฒนาแผนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	ความต้องการ 3. จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน สุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร 4. กำหนดผู้รับผิดชอบตามความเกี่ยวข้อง 5. นำเสนอแผนปฏิบัติการให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อพิจารณาเห็นชอบ 6. นำเสนอแผนปฏิบัติการให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อพิจารณาเห็นชอบ 7. นำเสนอแผนปฏิบัติการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาเห็นชอบ 8. ประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผล และความพึงพอใจ 9. รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชา 10. ปรับปรุงพัฒนาตามความสอดคล้องของสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะ	ความปลอดภัยของบุคลากร 4. นำเสนอแนวทางแก่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อพิจารณาเห็นชอบ 5. นำเสนอแนวทางให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาเห็นชอบ 6. เสนอผู้อำนวยการเพื่อพิจารณาอนุมัติ 7. ประกาศใช้แนวทางและดำเนินการตามแผน 8. ประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผล และความพึงพอใจ 9. รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชา 10. ปรับปรุงพัฒนาตามความสอดคล้องของสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะ	2. มอบหมายให้จัดทำแผนปฏิบัติการและมาตรการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงาน สุขภาพ สวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากร 3. นำแผนปฏิบัติการและมาตรการฯเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อพิจารณาเห็นชอบ 4. นำแผนและมาตรการเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาเห็นชอบ 5. เสนอผู้อำนวยการเพื่อพิจารณาอนุมัติ 6. ประกาศใช้และชี้แจงแนวปฏิบัติต่อบุคลากร 7. ประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผล และความพึงพอใจของบุคลากร 8. รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร 9. ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	รับผิดชอบดำเนินการทำแผนปฏิบัติการ 3. นำเสนอแผนการส่งเสริมสภาพแวดล้อม สุขภาพ สวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากรให้ผู้บริหารพิจารณาเห็นชอบและอนุมัติ 4. ผู้อำนวยการอนุมัติแผน 5. ประกาศใช้และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร 6. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนรวมทั้งความพึงพอใจของบุคลากร 7. รายงานผลต่อผู้บังคับบัญชา 8. ปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานและผลลัพธ์



ชื่อ	ชื่อคำถาม	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์ วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมือง นครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบ วิทยาลัย
	บุคลากรมี อะไรบ้าง	1. การอุปสมบท 2. การแต่งงาน 3. การคลอดบุตร/ภรรยา คลอดบุตร 4. ป่วย 5. ย้าย 6. ลาออก 7. เกษียณ 8. เสียชีวิต 9. การกุศล 10. เงินกู้	2. การทำประกันสังคมแก่ พนักงานเจ้าหน้าที่ 3. สวัสดิการโรงเรียน 4. การพัฒนาตนเอง 5. สวัสดิการอาหารและ เครื่องดื่ม 6. เงินสวัสดิการสนับสนุน งานมงคลและอวมงคล	2. การทำประกันสังคมแก่ พนักงานเจ้าหน้าที่ 3. สวัสดิการโรงเรียน 4. การพัฒนาตนเอง 5. สวัสดิการอาหารและ เครื่องดื่ม 6. เงินสวัสดิการสนับสนุน งานมงคลและอวมงคล 7. สวัสดิการวัสดุอุปกรณ์ใน การทำงาน 8. ทุนการศึกษาการศึกษา งานทั้งในและต่างประเทศ 9. สิทธิในการเข้าศึกษาต่อ ของบุตรในโรงเรียนและ โรงเรียนอนุบาลประจำ จังหวัด	2. การศึกษาต่อ 3. การพัฒนาตนเอง 4. การศึกษาดูงานทั้งในและ ต่างประเทศ 5. การสนับสนุนงบประมาณ สำหรับดำเนินงาน 6. สิทธิในการเข้าศึกษาต่อ ของบุตร 7. กองทุนสะสมเงินออมและ การกู้เงินดอกเบี้ยต่ำ	2. การบริการตรวจสอบสุขภาพ 3. ประกันชีวิต 4. ประกันอุบัติเหตุ 5. ประกันสังคมบุคลากร 6. สวัสดิการน้ำดื่ม 7. เงินสนับสนุนงานมงคล และอวมงคล 8. การมอบของขวัญในวัน สำคัญและวันแห่ง ความสำเร็จ 9. สิทธิในการลา 10. สิทธิในการศึกษาต่อ 11. สิทธิในการฝึกอบรม พัฒนา 12. สิทธิในการศึกษาดูงาน และนำเสนอผลงานทั้งใน และต่างประเทศ 13. สิทธิในการเข้าศึกษาต่อ ของบุตร 14. กองทุนสะสมเงินออม สำหรับครู	2. การบริการตรวจสอบสุขภาพ 3. ประกันชีวิต 4. ประกันอุบัติเหตุ 5. ประกันสังคมบุคลากร 6. สวัสดิการน้ำดื่ม 7. เงินสนับสนุนงานมงคล และอวมงคล 8. การมอบของขวัญในวัน สำคัญและวันแห่ง ความสำเร็จ 9. สิทธิในการลา 10. สิทธิในการศึกษาต่อ 11. สิทธิในการฝึกอบรม พัฒนา 12. สิทธิในการศึกษาดูงาน และนำเสนอผลงานทั้งใน และต่างประเทศ 13. สิทธิในการเข้าศึกษาต่อ ของบุตร 14. กองทุนฌาปนกิจ 15. อุปกรณ์และเทคโนโลยี ในการจัดการเรียนการสอน	2. การตรวจสอบสุขภาพ 3. การทำประกันอุบัติเหตุ 4. การบริการรถไปราชการ 5. การใช้บริการสวนกุหลาบ คลินิกที่โรงพยาบาลศิริราช 6. สวัสดิการอาหารว่างและ เครื่องดื่ม 7. สิทธิในการเข้าศึกษาต่อ ของบุตร 8. สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ย ต่ำ 9. การพัฒนาตนเอง 10. การมอบของขวัญและ ของมีค่า
	2.2) โรงเรียนมี วิธีการออกแบบ การบริหารสิทธิ ประโยชน์ และ นโยบาย ให้ เหมาะสมกับ ความต้องการ ของบุคลากร อย่างไร	1. สำนักรวบรวมความต้องการด้าน สิทธิประโยชน์ที่สำคัญของ ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาทุกระดับ 2. รวบรวมและสังเคราะห์ ข้อมูลความต้องการด้านสิทธิ ประโยชน์ของครูและ บุคลากรทางการศึกษา 3. พิจารณาความเหมาะสม โดยคณะกรรมการบริหาร	1. บุคลากรทุกคนเสนอ แนวคิดร่วมกัน 2. ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ 3. แต่งตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบ 4. จัดทำเป็นข้อตกลงร่วมกัน	1. เลือกตั้งคณะกรรมการ บริหารนโยบายและสิทธิ ประโยชน์ของครูและ บุคลากร 2. สำนักรวบรวมความต้องการของ ครูและบุคลากร 3. คณะกรรมการพิจารณา จัดสรรด้านสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการตามความ ต้องการของบุคลากร	1. สำนักรวบรวมความต้องการของ ครูและบุคลากร 2. จัดทำเป็นแนวทางการ ให้บริการด้านนโยบายและ สิทธิประโยชน์สำหรับ บุคลากร 3. นำเสนอคณะกรรมการ บริหารโรงเรียนเพื่อพิจารณา เห็นชอบ 4. นำเสนอคณะกรรมการ	1. สำนักรวบรวมความต้องการของ ครูและบุคลากร 2. จัดทำเป็นระเบียบการ ให้บริการด้านนโยบายและ สิทธิประโยชน์สำหรับ บุคลากร 3. กำหนดผู้ดูแลรับผิดชอบ 4. นำเสนอคณะกรรมการ บริหารโรงเรียนเพื่อพิจารณา เห็นชอบ	1. สำนักรวบรวมความต้องการของ ครูและบุคลากร 2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกของการ บริหารนโยบายและสิทธิ ประโยชน์ 3. กำหนดกลยุทธ์ในการ บริหารนโยบายและสิทธิ ประโยชน์ 4. จัดทำแผนปฏิบัติการให้	1. สำนักรวบรวมความต้องการ จำเป็นของครูและบุคลากร 2. วางแผนงบประมาณ 3. นำเสนอคณะกรรมการ บริหารโรงเรียนพิจารณา 4. จัดทำเป็นระเบียบ สวัสดิการของโรงเรียน 5. แต่งตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบดูแล 6. ประเมินประสิทธิผล

ข้อ	ข้อความ	โรงเรียนอังกาบพิชัยวิทย์	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
		โรงเรียน 4. จัดทำนโยบายและแนวทางการบริหารสิทธิประโยชน์ของครูและบุคลากรทางการศึกษา 5. ประกาศใช้และประชาสัมพันธ์ให้รับทราบอย่างทั่วถึง 6. ประเมินความพึงพอใจด้านการบริหารด้านนโยบายและสิทธิสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา 7. ปรับปรุงพัฒนาให้ตรงตามความต้องการ		4. จัดทำเป็นระเบียบการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียน 5. นำเสนอในการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน 6. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาเห็นชอบ 7. นำเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาเห็นชอบ 8. นำเสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อพิจารณาอนุมัติ 9. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล และความพึงพอใจของการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์ 10. ปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร	สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาเห็นชอบ 5. นำเสนอผู้อำนวยการเพื่อพิจารณาอนุมัติ 6. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแนวทางและความพึงพอใจของบุคลากร 7. รายงานผู้บริหาร 8. ปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน	5. นำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาเห็นชอบ 6. นำเสนอผู้อำนวยการเพื่อพิจารณาอนุมัติ 7. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแนวทางและความพึงพอใจของบุคลากร 8. รายงานผู้บริหาร 9. ปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน	สอดคล้องกับกลยุทธ์ 5. ประเมินแผนปฏิบัติการและกลยุทธ์ 6. ปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของบุคลากร 7. รายงานผลการดำเนินงาน 8. ปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
	2.3) อะไรคือตัววัดผลการดำเนินงานด้านการออกแบบการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายของโรงเรียน	1. ความพึงพอใจด้านการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์ 2. ประสิทธิภาพของการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์	1. ความพึงพอใจด้านการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์ 2. ประสิทธิภาพของการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์	1. ความพึงพอใจด้านการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์ 2. ประสิทธิภาพของการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์	1. ความพึงพอใจด้านการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์ 2. ประสิทธิภาพของการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์	1. ความพึงพอใจด้านการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์ 2. ประสิทธิภาพของการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์	1. ความพึงพอใจด้านการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์ 2. ประสิทธิภาพของการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์	1. ความพึงพอใจด้านการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์ 2. ประสิทธิภาพของการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์
	2.4) โรงเรียนมีวิธีการประเมินตัววัดผลการดำเนินงานเหล่านี้อย่างไร	1. สอบถามความพึงพอใจด้านการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์โดยใช้แบบสอบถาม 2. ประเมินประสิทธิผลของการบริหารนโยบายและสิทธิ	1. สอบถามความพึงพอใจด้านการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์โดยใช้แบบสอบถาม 2. ประเมินประสิทธิผลของการบริหารนโยบายและสิทธิ	1. สอบถามความพึงพอใจด้านการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์โดยใช้แบบสอบถาม หรือสำรวจจากข้อมูลการร้องเรียน 2. ประเมินประสิทธิผลของ	1. สอบถามความพึงพอใจด้านการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์โดยใช้แบบสอบถาม 2. ประเมินประสิทธิผลของการบริหารนโยบายและสิทธิ	1. สอบถามความพึงพอใจด้านการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์โดยใช้แบบสอบถาม 2. ประเมินประสิทธิผลของการบริหารนโยบายและสิทธิ	1. สอบถามความพึงพอใจด้านการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์โดยใช้แบบสอบถาม 2. ประเมินประสิทธิผลของการบริหารนโยบายและสิทธิ	1. สอบถามความพึงพอใจด้านการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์โดยใช้แบบสอบถาม 2. ประเมินประสิทธิผลของการบริหารนโยบายและสิทธิ

ข้อ	ข้อความ	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
		ประโยชน์	ประโยชน์	การบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์	ประโยชน์	ประโยชน์	ประโยชน์	ประโยชน์
	2.5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการสนับสนุนบุคลากรด้านการบริการ ด้านสิทธิประโยชน์ และนโยบายของโรงเรียนเป็นอย่างไร	การสนับสนุนบุคลากรด้านการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียนเกิดประสิทธิผล	การสนับสนุนบุคลากรด้านการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียนเกิดประสิทธิผล	การสนับสนุนบุคลากรด้านการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียนเกิดประสิทธิผล	การสนับสนุนบุคลากรด้านการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียนเกิดประสิทธิผล	การสนับสนุนบุคลากรด้านการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียนเกิดประสิทธิผล	การสนับสนุนบุคลากรด้านการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียนเกิดประสิทธิผล	การสนับสนุนบุคลากรด้านการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียนเกิดประสิทธิผล
	2.6) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ ของโรงเรียนเกินเป้าหมาย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียนเกินเป้าหมาย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียนเกินเป้าหมาย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียนเกินเป้าหมาย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี ไม่มีผู้ร้องเรียน	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียนเกินเป้าหมาย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียนเกินเป้าหมาย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียนเกินเป้าหมาย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริการด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ของโรงเรียนเกินเป้าหมาย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี
5.2.ก. (1)	1.1) โรงเรียนมีวิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างมีผลการดำเนินการดี และบุคลากรที่มีความผูกพันอย่างไร	1. สนับสนุนให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เรียนรู้จากบุคลากรรุ่นเก่าและบุคลากรที่เกษียณอายุโดยสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาได้อย่างสร้างสรรค์	1. ประชุมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน 2. ทำงานตามระบบ ISO เพื่อเสริมสร้างการแข่งขันในวัฒนธรรมด้านการทำงาน 3. จัดกิจกรรมเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านรุ่นพี่เพื่อทราบถึงปณิธานในการก่อตั้งโรงเรียน สิ่งล้ำค่าที่เกิดขึ้นในโรงเรียน และเส้นทางการพัฒนาของ	1. สร้างบรรยากาศให้เป็นที่องค์กรแห่งการให้ความเคารพนับถือและสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างสร้างสรรค์ 2. ปลูกฝังค่านิยมขององค์กรได้แก่ รับผิดชอบต่อสังคม การมุ่งเน้นนักเรียน ความเท่าเทียมของบุคลากร 3. สร้างความศรัทธาและความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานเพื่อโรงเรียนและต้องทำงานให้โรงเรียนมีความภาคภูมิใจใน	1. การทำงานเป็นทีม 2. สื่อสารและแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย 3. ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง	1. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบพี่น้องและกัลยาณมิตร 2. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกันระหว่างการทำงานระดับเพื่อร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 3. สนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์	ประชุมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน	1. การวางเป้าหมายเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และความสำเร็จร่วมกัน 2. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าและบุคลากรรุ่นใหม่ 3. ประเมินความพึงพอใจเพื่อปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	ข้อความ	โรงเรียนอังกาบพิฒมวิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
			โรงเรียน และความเชื่อมั่นของสังคมที่มีต่อโรงเรียน 4. สร้างเจือใจและมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกันและดำเนินการอย่างเคร่งครัด 5. จัดตั้งชมรมครูเก่าเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับวัฒนธรรมองค์กร	การทำงานของตนเอง 4. เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานแบบแข่งขันความเก่ง ความดี 5. เชิดชูบุคลากรต้นแบบในการทำงาน 6. สร้างความเชื่อและคุณค่าให้กับบุคลากรทุกคนว่าทุกคนเก่งและดีในแบบของตนเองและทุกคนจิกจิวของโรงเรียนจะขาดใครคนใดคนหนึ่งไม่ได้				
	1.2) อะไรคือตัววัดผลการดำเนินงานด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร
	1.3) โรงเรียนมีวิธีการประเมินตัววัดผลการดำเนินงานเหล่านี้อย่างไร	สอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	สอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	สอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	สอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	สอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	สอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร	สอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กร
	1.4) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเป็นอย่างไร	ระดับผลการสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กรเกินความคาดหมายและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	ระดับผลการสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กรเกินความคาดหมายและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	ระดับผลการสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กรเกินความคาดหมายและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	ระดับผลการสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กรเกินความคาดหมายและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	ระดับผลการสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กรเกินความคาดหมายและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	ระดับผลการสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กรเกินความคาดหมายและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	ระดับผลการสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กรเกินความคาดหมายและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี
5.2.ก. (2)	2.1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในโรงเรียนมี	1. ภาระงานและสนับสนุน ได้แก่ รู้เป้าหมายองค์กร การได้ทำงานที่สำคัญ รู้คุณค่าของงานที่ทำความสำเร็จของงาน	1. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2. ความสัมพันธ์ของบุคลากร 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของครูและบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพการสมรส การศึกษา ความ	1. ด้านความสัมพันธ์ 1.1 ความสัมพันธ์กับผู้เรียน 1.2 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 1.3 ความสัมพันธ์กับ	1. ภาระงาน 2. ค่าตอบแทน 3. ขวัญและกำลังใจ 4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	1. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร 2. กิจกรรม 3. สวัสดิการ 4. ขวัญกำลังใจ	1. วัฒนธรรมองค์กร 2. กิจกรรมของโรงเรียน 3. เครือข่ายทางการศึกษา 4. ชื่อเสียงของโรงเรียน



ชื่อ	ชื่อคำถาม	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
	อะไรบ้าง	<p>คำตอบแทนจงใจและเป็นธรรม</p> <p>2. เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความร่วมมือในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน มีเพื่อนร่วมงานแบบทุ่มเท</p> <p>3. ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้นำระดับสูง การได้รับยกย่อง ชมเชย โอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>4. สถานที่ ได้แก่ ความสะดวก ความปลอดภัย ความร่มรื่น</p>	<p>4. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ</p> <p>5. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน</p> <p>6. การยกย่องเชิดชูเกียรติ</p> <p>7. ความก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>8. ความภาคภูมิใจในสถาบัน</p> <p>9. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้รับบริการ</p>	<p>ต้องการในความก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>2. ลักษณะงาน ประกอบด้วย ความหลากหลายของงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ความท้าทายของงาน ลักษณะงานที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น</p> <p>3. ลักษณะของสถานศึกษา ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ ความเป็นเจ้าของงาน ขนาดของสถานศึกษา</p> <p>4. ประสบการณ์ในการทำงาน ประกอบด้วย ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร และความหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากสถานศึกษา เช่น ค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ โอกาสการพัฒนาตนเอง แรงจูงใจ ความสำเร็จในงาน</p>	<p>ผู้บังคับบัญชา</p> <p>1.4 ความสัมพันธ์กับชุมชน</p> <p>2. ด้านภาระงาน</p> <p>2.1 จำนวนภาระงาน</p> <p>2.2 ความสำคัญและคุณค่าของงานที่ทำ</p> <p>2.3 ความท้าทายของงาน</p> <p>3. ด้านแรงจูงใจ</p> <p>3.1 รางวัลและค่าตอบแทน</p> <p>3.4 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ</p> <p>3.3 ความก้าวหน้าในการทำงาน</p> <p>3.4 การยกย่องเชิดชูเกียรติ</p> <p>4. ด้านบรรยากาศในการทำงาน</p> <p>4.1 ความปลอดภัยในการทำงาน</p> <p>4.2 ความพร้อมด้านสิ่งสนับสนุน</p> <p>4.3 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน</p>	<p>5. ความก้าวหน้าของการทำงาน</p> <p>6. ลักษณะของโรงเรียน</p> <p>7. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน</p> <p>8. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร</p>	<p>5. ความก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>6. ความมั่นคงของอาชีพ</p>	
	2.2) โรงเรียนมีวิธีการกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรอย่างไร	<p>1. แต่งตั้งคณะกรรมการ</p> <p>2. สืบหาข้อมูลจากครูและบุคลากร ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน</p> <p>3. วิเคราะห์ จำแนก และจัดลำดับความสำคัญองค์ประกอบของความผูกพัน</p>	<p>1. สืบหาข้อมูลจากบุคลากร</p> <p>2. นำมากำหนดประเด็น</p> <p>3. จัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสอบถามบุคลากร</p> <p>4. วิเคราะห์ข้อมูล</p> <p>5. รายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>6. ประชุมร่วมกันจัดทำแนวทางการบริหารความผูกพันของบุคลากรตามปัจจัย</p>	<p>1. ศึกษาปัจจัยความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน</p> <p>2. เก็บข้อมูลจากครูและบุคลากรโดยใช้แบบสอบถาม</p> <p>3. วิเคราะห์ข้อมูล</p> <p>4. จัดทำแนวทางส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร</p> <p>5. นำเสนอแนวทางต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>6. คณะกรรมการบริหาร</p>	<p>1. กำหนดนิยามของความผูกพันของโรงเรียน</p> <p>2. กำหนดประเด็นของความผูกพันที่ต้องการศึกษา</p> <p>3. สืบหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันจากครูและบุคลากร</p> <p>4. สังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน</p> <p>5. กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อ</p>	<p>1. ศึกษาเอกสารด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>2. สอบถามครูและบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>3. กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในโรงเรียน</p>	<p>1. สืบหาข้อมูลจากบุคลากรโดยใช้แบบสอบถาม</p> <p>2. วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน</p> <p>3. กำหนดปัจจัยความผูกพัน</p> <p>4. กำหนดวิธีการประเมินความผูกพันและแหล่งข้อมูล</p> <p>5. จัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมความผูกพันของครูและบุคลากร</p>	<p>1. กำหนดนิยามของความผูกพันของโรงเรียน</p> <p>2. สืบหาข้อมูลจากบุคลากรโดยใช้แบบสอบถาม</p> <p>3. กำหนดปัจจัยความผูกพัน</p> <p>4. กำหนดวิธีการประเมินความผูกพันและแหล่งข้อมูล</p> <p>5. จัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมความผูกพันของครูและบุคลากร</p>





ข้อ	ข้อคำถาม	โรงเรียนอังกาบพิฒน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
	อย่างไร							
	3.4) ผลสำรวจระดับความผูกพันและความภักดีของบุคลากรเป็นอย่างไร	ผลการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากรเกินความคาดหมายและมีแนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปี	ผลการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากรเกินความคาดหมายและมีแนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปี	ผลการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากรเกินความคาดหมายและมีแนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปี	ผลการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากรเกินความคาดหมายและมีแนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปี	ผลการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากรเกินความคาดหมายและมีแนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปี	ผลการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากรเกินความคาดหมายและมีแนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปี	ผลการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากรเกินความคาดหมายและมีแนวโน้มสูงขึ้นในแต่ละปี
	3.5) ผลลัพธ์ด้านการลาออก อัตราการร้องทุกข์ อัตราการขาดงานเป็นอย่างไร	ไม่มีบุคลากรที่ลาออก ขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ ร้องทุกข์ และร้องเรียน	ไม่มีบุคลากรที่ลาออก ขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ ร้องทุกข์ และร้องเรียน	ไม่มีบุคลากรที่ลาออก ขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ ร้องทุกข์ และร้องเรียน	ไม่มีบุคลากรที่ลาออก ขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ ร้องทุกข์ และร้องเรียน	ไม่มีบุคลากรที่ลาออก ขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ ร้องทุกข์ และร้องเรียน	ไม่มีบุคลากรที่ลาออก ขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ ร้องทุกข์ และร้องเรียน	ไม่มีบุคลากรที่ลาออก ขาดงานแบบไม่ทราบสาเหตุ ร้องทุกข์ และร้องเรียน
	3.5) ผลลัพธ์ด้านการเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนมีจำนวนเกินเป้าหมายที่กำหนดเป็นอย่างไร	บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนมีจำนวนเกินเป้าหมายที่กำหนด	บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนมีจำนวนเกินเป้าหมายที่กำหนด	บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนมีจำนวนเกินเป้าหมายที่กำหนด	บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนมีจำนวนเกินเป้าหมายที่กำหนด	บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนมีจำนวนเกินเป้าหมายที่กำหนด	บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนมีจำนวนเกินเป้าหมายที่กำหนด	บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนมีจำนวนเกินเป้าหมายที่กำหนด
5.2.ก. (4)	4.1) โรงเรียนมีระบบการจัดการผลปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีและมีระดับความผูกพันสูงอย่างไร	1. กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกัน 2. จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม 3. ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด 4. นิเทศติดตามการดำเนินงานของบุคลากร 5. ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินตนเอง ประเมินโดยหัวหน้างาน และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา 6. การจัดการความรู้และนำเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของบุคลากร 7. สร้างขวัญกำลังใจ/ให้	1. การกำหนดเป้าหมายและทิศทางองค์กรร่วมกัน 2. กำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม 3. การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และวัฒนธรรมองค์กร 4. ควบคุมคุณภาพการดำเนินงานด้วยการนิเทศติดตาม 5. การพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ 6. การจัดการความรู้และนำเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของบุคลากร 7. การสร้างขวัญและกำลังใจ	1. การวางแผน หมายถึง โรงเรียนมีการมอบหมายงานให้บุคลากร และกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกับบุคลากร 2. การติดตาม หมายถึง โรงเรียนดำเนินการนิเทศติดตามการดำเนินงานของบุคลากรเพื่อควบคุมคุณภาพการดำเนินงาน 3. การพัฒนา หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับกับบุคลากรสำหรับการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน 4. ประเมินผลปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานและเปรียบเทียบ	1. การตั้งเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน 2. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 3. การปฏิบัติงานตามแผน 4. การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติด้วยระบบการนิเทศและให้ข้อมูลย้อนกลับ 5. การปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน 6. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานโดยการประเมินตนเอง ประเมินโดยหัวหน้างาน และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา 7. การตอบสนองต่อผลการ	1. โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน 2. บุคลากรจัดทำแผนการดำเนินงานและแผนการพัฒนาตนเอง 3. บุคลากรรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผน 4. ผู้บริหารนิเทศติดตามการดำเนินงานและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา 5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงโดยการประเมินตนเอง หัวหน้างาน ประเมิน และผู้บริหาร ประเมินตามสัดส่วน	1. กำหนดเป้าหมายและสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร 2. กำหนดมาตรฐาน เกณฑ์ระดับคุณภาพ และชี้แจงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรเข้าใจ 3. มอบหมายงานให้บุคลากร 4. ผู้บริหารนิเทศติดตามการดำเนินงาน 5. การประเมินผลการดำเนินงานโดยประเมินตนเอง ประเมินโดยหัวหน้างาน และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา 6. เลื่อนเงินเดือน ให้ขวัญกำลังใจ หรือยกย่องเชิดชู	1. กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน 2. กำหนดมาตรฐาน ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3. กำหนดมาตรฐานและระดับคุณภาพของการปฏิบัติ 4. มอบหมายภาระงาน 5. นิเทศการปฏิบัติงานโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา 6. การประเมินผลการดำเนินงานโดยประเมินตนเอง ประเมินโดยหัวหน้างาน และประเมินโดย







ชื่อ	ชื่อคำถาม	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์ วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมือง นครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบ วิทยาลัย
	โรงเรียนเป็น อย่างไร	ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 3) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ สูงขึ้น	ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 3) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ สูงขึ้น	ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 3) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ สูงขึ้น	ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 3) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ สูงขึ้น	ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 3) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ สูงขึ้น	ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 3) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ สูงขึ้น	ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 3) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ สูงขึ้น
	2.4) ผลลัพธ์ด้าน การพัฒนาผู้นำ ของโรงเรียนเป็น อย่างไร	1) ผู้นำมีขีดความสามารถ สูงขึ้น 2) ผู้นำมีผลการปฏิบัติงานที่ ดีขึ้น 3) บุคลากรมีความพึงพอใจ ต่อผู้นำสูงขึ้น	1) ผู้นำมีขีดความสามารถ สูงขึ้น 2) ผู้นำมีผลการปฏิบัติงานที่ ดีขึ้น 3) บุคลากรมีความพึงพอใจ ต่อผู้นำสูงขึ้น	1) ผู้นำมีขีดความสามารถ สูงขึ้น 2) ผู้นำมีผลการปฏิบัติงานที่ ดีขึ้น 3) บุคลากรมีความพึงพอใจ ต่อผู้นำสูงขึ้น	1) ผู้นำมีขีดความสามารถ สูงขึ้น 2) ผู้นำมีผลการปฏิบัติงานที่ ดีขึ้น 3) บุคลากรมีความพึงพอใจ ต่อผู้นำสูงขึ้น	1) ผู้นำมีขีดความสามารถ สูงขึ้น 2) ผู้นำมีผลการปฏิบัติงานที่ ดีขึ้น 3) บุคลากรมีความพึงพอใจ ต่อผู้นำสูงขึ้น	1) ผู้นำมีขีดความสามารถ สูงขึ้น 2) ผู้นำมีผลการปฏิบัติงานที่ ดีขึ้น 3) บุคลากรมีความพึงพอใจ ต่อผู้นำสูงขึ้น	1) ผู้นำมีขีดความสามารถ สูงขึ้น 2) ผู้นำมีผลการปฏิบัติงานที่ ดีขึ้น 3) บุคลากรมีความพึงพอใจ ต่อผู้นำสูงขึ้น
5.2.ข. (3)	3.1) โรงเรียนมี วิธีการจัดการ ความก้าวหน้าใน อาชีพของ บุคลากรใน โรงเรียนอย่างไร	1) ส่งเสริมให้ครูและ บุคลากรปฏิบัติงานตาม ระเบียบอย่างเคร่งครัด 2) ส่งเสริมให้ครูและ บุคลากรปฏิบัติงานตาม มาตรฐานการปฏิบัติงานโดย มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ส่งเสริมให้ครูและ บุคลากรได้พัฒนาตนเองตาม มาตรฐานวิชาชีพและ สมรรถนะที่สำคัญ ใน รูปแบบการฝึกอบรมพัฒนา และการศึกษาต่อ 4) ส่งเสริมให้มีการพัฒนา คุณภาพการปฏิบัติงานและ คุณภาพผู้เรียนเพื่อใช้ ประกอบการเลื่อนวิทยฐานะ ให้สูงขึ้น 5) ใช้ระบบการประเมินผล ปฏิบัติงานเพื่อเลื่อน เงินเดือนที่โปร่งใสเป็นธรรม 6) ยกย่องเชิดชูเกียรติด้วย การให้คำชมเชย มอบรางวัล เกียรติบัตร และการขอรับ	1. วางแผนการจัดการ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ของบุคลากร 2. ดำเนินการส่งเสริมและ สนับสนุนตามแผน 3. ประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการ ส่งเสริมความก้าวหน้าทาง วิชาชีพของบุคลากร 4. ปรับปรุงพัฒนารูปแบบ การส่งเสริมความก้าวหน้า ทางวิชาชีพของบุคลากร	1. ศึกษาความความก้าวหน้า ทางอาชีพของบุคลากร 2. สสำรวจความต้องการด้าน ความก้าวหน้าในวิชาชีพของ บุคลากร 3. กำหนดรูปแบบและ เส้นทางก้าวหน้าของใน อาชีพของบุคลากร ทั้งด้าน ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ และคุณสมบัติประจำ ตำแหน่ง 3. พัฒนาบุคลากรตาม เส้นทางความก้าวหน้าของ อาชีพตามความต้องการ 4. ประเมินความพร้อมและ ความก้าวหน้าของบุคลากร	1. กำหนดลักษณะของ ความก้าวหน้าในอาชีพของ บุคลากร 2. วางแผนการบริหารความ ความก้าวหน้าทางอาชีพของ บุคลากร 3. สสำรวจความต้องการด้าน ความก้าวหน้าของบุคลากร 4. จัดทำข้อมูลสารสนเทศ และฐานข้อมูล 5. พัฒนาบุคลากรตาม เส้นทางความก้าวหน้าของ อาชีพตามความต้องการ 6. สรุปและรายงานผลการ บริหารความก้าวหน้าของ บุคลากร	1. การเลื่อนเงินเดือน 2. ส่งเสริมการเลื่อนวิทย ฐานะ 3. พัฒนาบุคลากรให้มีความ พร้อมทั้งด้านความรู้ ประสบการณ์และคุณสมบัติ 4. ส่งเสริมการเข้าประกวด ในเวทีต่างๆ 5. การอำนวยความสะดวก ด้านการขอรับพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ 6. สนับสนุนให้มีการสอบ ย้ายตำแหน่งงาน	1. วางแผนความก้าวหน้า ของบุคลากร 2. สสำรวจความต้องการใน การเติบโตในเส้นทางสาย อาชีพ 3. จัดทำข้อมูลสารสนเทศ ของบุคลากรเป็นรายบุคคล 4. ส่งเสริมให้มีคุณสมบัติ ตามเส้นทางเติบโตของ บุคลากร เช่น การเลื่อนวิทย ฐานะ การศึกษาต่อ การสอบ เพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การขอรับพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็น ต้น 5. ประเมินผลด้าน ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และความพึงพอใจของ บุคลากร 6. ปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น	1. วางแผนส่งเสริม ความก้าวหน้าของบุคลากร 2. การเลื่อนเงินเดือน 3. ส่งเสริมการเลื่อนวิทย ฐานะ 4. พัฒนาบุคลากรให้มีความ พร้อมทั้งด้านความรู้ ประสบการณ์และคุณสมบัติ 5. การอำนวยความสะดวก ด้านการขอรับพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ 6. สนับสนุนให้มีการสอบ เลื่อนตำแหน่งงาน



ข้อ	ข้อคำถาม	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
		พระราชทานเครื่องราชย์อิสริยาภรณ์ 7) สนับสนุนให้บุคลากรที่มีความต้องการเป็นผู้บริหารในการเตรียมความพร้อมด้านคุณสมบัติทั้งด้านวุฒิ การศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน และส่งเสริมให้ไปสอบแข่งขันเพื่อรับการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งผู้บริหารและอาจกลับมาพัฒนาสถานศึกษาในภายหลัง						
	3.2) โรงเรียนมีวิธีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำอย่างไร	1. ทบทวนแผนอัตรากำลังที่มีการจัดทำข้อมูลล่วงหน้า 5 ปี 2. ประเมินสถานการณ์การเกษียณ ย้าย ลาออก หรือการบรรจุใหม่ 3. พิจารณาคุณสมบัติและสรรหาคัดเลือกบุคลากรภายในโรงเรียน 4. ประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน 5. จัดลำดับขีดความสามารถของบุคลากรทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา 6. พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง	1. ทบทวนแผนอัตรากำลังที่มีการจัดทำข้อมูลล่วงหน้า 10 ปี เพื่อดูอัตราการเกษียณอายุ 2. ประเมินสถานการณ์การย้ายหรือการลาออกหรือการบรรจุใหม่ 3. ประเมินความพร้อมของบุคลากรที่มีอยู่ทั้งด้าน คุณวุฒิ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงาน 4. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง 5. แต่งตั้งให้ดำเนินงานในตำแหน่งที่สำคัญตามการเรียงลำดับด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงาน	1. ทบทวนแผนอัตรากำลังที่มีการจัดทำข้อมูลล่วงหน้า 5 ปี เพื่อดูอัตราการเกษียณอายุ 2. ประเมินสถานการณ์การย้ายหรือการลาออกหรือการบรรจุใหม่ 3. สรรหาบุคลากรที่มีอยู่ และตรวจสอบคุณสมบัติ ทั้งด้าน คุณวุฒิ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงาน 4. จัดลำดับความสามารถ ประเมินของแต่ละตำแหน่ง 5. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง 6. ประเมินความพร้อมและความเหมาะสมกับตำแหน่ง	1. ทบทวนแผนอัตรากำลังที่มีการจัดทำข้อมูลล่วงหน้า 5 ปี เพื่อดูอัตราการเกษียณอายุของผู้บริหาร หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2. ทบทวนคุณสมบัติของหัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้บริหาร ทั้งด้านคุณวุฒิ ความรู้และประสบการณ์ 3. สรรหาบุคลากรภายในโดยการตรวจสอบคุณสมบัติ ทั้งด้าน คุณวุฒิ ขีดความสามารถ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงาน 4. ประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งงานโดยผู้บริหาร 5. เตรียมความพร้อมและพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร	1. ทบทวนแผนอัตรากำลังที่มีการจัดทำข้อมูลล่วงหน้า 5 ปี เพื่อดูอัตราการเกษียณอายุของผู้บริหาร หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2. จัดสรรบุคลากรให้เรียนรู้งานคู่กัน 3. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง 4. พิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งโดยผู้บริหาร 5. แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือให้อำนาจในการรักษาการหรือปฏิบัติราชการแทน	1. ทบทวนแผนอัตรากำลังที่มีการจัดทำข้อมูลล่วงหน้า 5 ปี เพื่อดูอัตราการเกษียณอายุของผู้บริหาร หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2. ประเมินสถานการณ์การย้าย และการลาออก 3. สรรหาคัดเลือกบุคลากรภายในตามคุณสมบัติของผู้ใช้ในแต่ละตำแหน่ง 4. มอบหมายให้เรียนรู้งานแบบคู่ขนาน 5. พัฒนาเข้าสู่ตำแหน่ง 6. ประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งโดยผู้บริหาร 7. แต่งให้ดำรงตำแหน่งหรือให้อำนาจในการรักษาการหรือปฏิบัติราชการแทน	1. ทบทวนแผนอัตรากำลังที่มีการจัดทำข้อมูลล่วงหน้า 5-10 ปี เพื่อดูอัตราการเกษียณอายุของผู้บริหาร หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2. ประเมินสมรรถนะของบุคลากรปัจจุบันทั้งด้านความรู้ ประสบการณ์ และคุณสมบัติ 3. นำเสนอรายชื่อผู้มีคุณสมบัติและความเหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ 4. พัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งโดยระบบการเรียนรู้และพัฒนาของโรงเรียน 5. คัดเลือกโดยผู้บริหารหรือจัดการเลือกตั้ง 6. แต่งให้ดำรงตำแหน่งหรือให้อำนาจในการรักษาการหรือปฏิบัติราชการแทน







ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	โรงเรียนอ่างทอง ปัทมโรจน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
			<p>มูมทำงาน มูมรับรองแขก มูมรับประทานอาหารมีความเป็นระเบียบ แต่ละห้องมีวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีครบครัน มีระบบ อินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงในการใช้งานทั้งภายในและภายนอกอาคาร มีการจัดเก็บข้อมูลและแฟ้มงานที่เป็นระบบ</p> <p>4. บุคลากรมีหลายช่วงวัย บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความอบอุ่น เรียกขานกันเหมือนเป็นคนในครอบครัว บุคลากรอาวุโสให้ความเอ็นดูและสอนงานให้กับรุ่นน้อง หัวหน้างานมีความจริงใจในการทำงานและรับผิดชอบงานสูง รุ่นน้องให้เกียรติรุ่นพี่ มีการปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกันอย่างเห็นได้ชัด</p>	<p>4. อาคารประกอบของโรงเรียนมีการปรับปรุงให้ทันสมัย สวยงาม และมีความปลอดภัย มีการแบ่งสัดส่วนอาคารชัดเจน</p> <p>5. ห้องทำงานและห้องปฏิบัติการมีการติดตั้งเครื่องปรับอากาศและแสงสว่างที่เพียงพอต่อการทำงาน มีการแบ่งมูมทำงาน มูมรับรองแขก มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย แต่ละห้องมีวัสดุอุปกรณ์ ครัน มีระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงในการใช้งานทั้งภายในและภายนอกอาคาร มีการจัดเก็บข้อมูลและแฟ้มงานที่เป็นระบบ</p> <p>6. บุคลากรมีหลายช่วงวัย บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความอบอุ่นเหมือนเป็นคนในครอบครัว บุคลากรอาวุโสสอนงานให้กับรุ่นน้อง รุ่นน้องให้เกียรติรุ่นพี่ มีการปรึกษาหารือและ</p>	<p>พร้อมต่อการออกกำลังกาย โรงเรียนมีพื้นที่ใหญ่โต มีอาคารเรียน หอประชุมที่พร้อม มีการจัดห้องเกียรติยศที่สวยงามสมเกียรติ</p> <p>4. อาคารประกอบของโรงเรียนมีการปรับปรุงให้ทันสมัย สวยงาม และมีความปลอดภัย มีการแบ่งสัดส่วนอาคารเรียนรู้</p> <p>5. ห้องทำงานและห้องปฏิบัติการมีการติดตั้งเครื่องปรับอากาศและแสงสว่างที่เพียงพอต่อการทำงาน มีการแบ่งมูมทำงาน มูมรับรองแขก มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย แต่ละห้องมีวัสดุอุปกรณ์ ครัน มีระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงในการใช้งานทั้งภายในและภายนอกอาคาร มีการจัดเก็บข้อมูลและแฟ้มงานที่เป็นระบบ มีการใช้เฟอร์นิเจอร์ที่สวยงามเหมาะสมกับ</p>	<p>เครื่องปรับอากาศและแสงสว่างที่เพียงพอต่อการทำงาน แต่ละห้องมีวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีครบครัน มีระบบ อินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงในการใช้งานทั้งภายในและภายนอกอาคาร</p> <p>5. บุคลากรมีหลายช่วงวัย บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความอบอุ่นเหมือนเป็นคนในครอบครัว บุคลากรอาวุโสสอนงานให้กับรุ่นน้อง รุ่นน้องให้เกียรติรุ่นพี่ มีการปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกันอย่างเห็นได้ชัด</p>	<p>ติดตั้งเครื่องปรับอากาศและแสงสว่างที่เพียงพอต่อการทำงาน แต่ละห้องมีวัสดุอุปกรณ์และระบบ อินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงในการใช้งานทั้งภายในและภายนอกอาคาร มีการต่อเติมห้องสำนักงานออกมาจากตัวอาคาร</p> <p>5. บุคลากรมีหลายช่วงวัย บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความอบอุ่นเหมือนเป็นครอบครัว บุคลากรอาวุโสสอนงานให้กับรุ่นน้อง รุ่นน้องให้เกียรติรุ่นพี่ มีการปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกันอย่างเห็นได้ชัด</p>	<p>ติดตั้งเครื่องปรับอากาศและแสงสว่างที่เพียงพอต่อการทำงาน แต่ละห้องมีวัสดุอุปกรณ์และระบบ อินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงในการใช้งานทั้งภายในและภายนอกอาคาร มีการต่อเติมห้องสำนักงานออกมาจากตัวอาคาร</p> <p>5. บุคลากรมีหลายช่วงวัย บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความอบอุ่นเหมือนเป็นครอบครัว บุคลากรอาวุโสสอนงานให้กับรุ่นน้อง รุ่นน้องให้เกียรติรุ่นพี่ มีการให้ขวัญและกำลังใจโดยการรับประทานอาหารด้วยกันเป็นหมู่คณะนำโดยทีมผู้บริหาร</p>	<p>การทำงาน แต่ละห้องมีวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีครบครัน มีระบบ อินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงในการใช้งานทั้งภายในและภายนอก</p> <p>5. บุคลากรมีหลายช่วงวัย บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความสนิทสนมเป็นกันเองมีการปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกันอย่างเห็นได้ชัด</p>

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์	โรงเรียนอ่างทอง ปัทมโรจน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
				แก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกันอย่างเห็นได้ชัด อัยาศัยของบุคลากรดี มากเป็นกันเอง	ห้องทำงาน บรรยากาศในการทำงานดีมาก 6. บุคลากรมีหลายช่วงวัย บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความอบอุ่นเหมือนเป็น คนในครอบครัว บุคลากรอาวุโสสอนงานให้กับรุ่นน้อง รุ่นน้องให้เกียรติรุ่นพี่ มีการบริการอาหารและ แก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกันอย่างเห็นได้ชัด อัยาศัยของบุคลากรดี มากเป็นกันเองสูง ครู และบุคลากรดูสนิทสนมกลมกลืนกัน มีบุคลากรเก่า เช่น อดีตผู้อำนวยการโรงเรียน ครูเก่า แวะเข้ามาเยี่ยมเยียนอย่างไม่ขาดสาย ดูแล้วอบอุ่น				
		2) การบริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์	1. มีการกำหนดระเบียบสวัสดิการครูและบุคลากรของโรงเรียนชัดเจน 2. มีการติดป้ายประกาศแสดงความยินดีกับบุคลากรและวันเกิดของบุคลากร 3. มีภาพการมอบรางวัลให้กับบุคลากร 4. มีหลักฐานการตรวจ	1. มีการกำหนดระเบียบสวัสดิการครูและบุคลากรของโรงเรียนชัดเจน 2. มีการติดป้ายประกาศแสดงความยินดีกับบุคลากรและวันเกิดของบุคลากร 3. มีภาพการมอบรางวัลให้กับบุคลากร 4. มีหลักฐานการตรวจ	1. มีการกำหนดระเบียบสวัสดิการครูและบุคลากรของโรงเรียนและมีคณะกรรมการดูแลอย่างชัดเจน 2. มีการติดป้ายประกาศแสดงความยินดีกับบุคลากรและวันเกิดของบุคลากร 3. มีภาพการมอบ	1. มีการกำหนดระเบียบสวัสดิการครูและบุคลากรของโรงเรียนและมีคณะกรรมการดูแลอย่างชัดเจน 2. มีการติดป้ายประกาศแสดงความยินดีกับบุคลากรและวันเกิดของบุคลากร 3. มีภาพการมอบ	1. มีการกำหนดระเบียบสวัสดิการครูและบุคลากรของโรงเรียนและมีคณะกรรมการดูแลอย่างชัดเจน 2. มีการติดป้ายประกาศแสดงความยินดีกับบุคลากรและวันเกิดของบุคลากร 3. มีภาพการมอบ	1. มีการกำหนดระเบียบสวัสดิการครูและบุคลากรของโรงเรียนและมีคณะกรรมการดูแลอย่างชัดเจน 2. มีการติดป้ายประกาศแสดงความยินดีกับบุคลากรและวันเกิดของบุคลากร 3. มีภาพการมอบ	1. มีการกำหนดระเบียบสวัสดิการครูและบุคลากรของโรงเรียนและมีคณะกรรมการดูแลอย่างชัดเจน 2. มีการติดป้ายประกาศแสดงความยินดีกับบุคลากรและวันเกิดของบุคลากร 3. มีภาพการมอบ

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	โรงเรียนอ่างทอง ปัทมโรจน์วิทยาคม	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย	โรงเรียนสตรีสิริเกศ	โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
			สุขภาพ การทำประกันอุบัติเหตุ และประกันสังคมสำหรับครู อัตราราชการและลูกจ้างชั่วคราว 5. มีครูและบุคลากรจำนวนมากที่เดินทางไปส่งบุคลากรที่ได้รับตำแหน่งใหม่	สุขภาพ การทำประกันอุบัติเหตุ และประกันสังคมสำหรับครู อัตราราชการและลูกจ้างชั่วคราว	รางวัลให้กับบุคลากร 4. มีหลักฐานการตรวจสุขภาพ การทำประกันอุบัติเหตุ และประกันสังคมสำหรับครู อัตราราชการและลูกจ้างชั่วคราว รวมทั้งในวันที่ผู้วิจัยไปมีการตรวจสุขภาพในโรงเรียนจริง บุคลากรให้ความสนใจเข้ารับบริหารทุกคน และมีโรงพยาบาลมาบริการถึงในโรงเรียนมากกว่า 1 แห่ง	รางวัลให้กับบุคลากร 4. มีหลักฐานการตรวจสุขภาพ การทำประกันอุบัติเหตุ และประกันสังคมสำหรับครู อัตราราชการและลูกจ้างชั่วคราว	รางวัลให้กับบุคลากร 4. มีหลักฐานการตรวจสุขภาพ การทำประกันอุบัติเหตุ และประกันสังคมสำหรับครู อัตราราชการและลูกจ้างชั่วคราว 5. ในวันที่ผู้วิจัยลงพื้นที่ กลุ่มบริหารงานบุคคลกำลังจัดทำการ์ดเชิญครูและบุคลากรเก่าเพื่อมาเป็นเกียรติในพิธีรื้อน้ำอพร มีการจัดทำการ์ดเชิญและนำการ์ดเชิญไปมอบด้วยตนเอง รวมทั้งมีการจัดเตรียมชิงช้าร่ายสำหรับแขกที่มาร่วมงาน	รางวัลให้กับบุคลากร 4. มีหลักฐานการตรวจสุขภาพ การทำประกันอุบัติเหตุ และประกันสังคมสำหรับครู อัตราราชการและลูกจ้างชั่วคราว	รางวัลให้กับบุคลากร 4. มีหลักฐานการตรวจสุขภาพ การทำประกันอุบัติเหตุ และประกันสังคมสำหรับครู อัตราราชการและลูกจ้างชั่วคราว 5. มีการมอบสัญลักษณ์เป็นเข็มกลัดชาวสวนกุหลาบผิงเพชร ซึ่งจำนวนเม็ดขึ้นอยู่กับจำนวนปีที่อยู่ในโรงเรียน โดยเพชร 1 เม็ด แทนอายุงาน 10 ปี
2. ความผูกพันของบุคลากร	ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	1. มีบุคลากรเก่าในตำแหน่งต่างๆเข้ามาสอนงานและร่วมกิจกรรมกับบุคลากรในโรงเรียน	1. มีบุคลากรเก่าในตำแหน่งต่างๆเข้ามาสอนงานและร่วมกิจกรรมกับบุคลากรในโรงเรียนเช่นการมาเยี่ยมผู้บริหาร 2. บุคลากรมีการอ้อมไหว้ ทักทายที่เด่นชัด 3. บุคลากรให้ความเคารพผู้อาวุโสเป็นอย่างมาก 4. บุคลากรพูดถึงความสำเร็จของโรงเรียนด้วยความ	1. มีบุคลากรเก่าหลายคนเข้ามาในโรงเรียนทั้งมาพบปะพูดคุย สอนงาน และรับประทานอาหารด้วยกัน บรรยากาศเป็นไปด้วยความครื้นเครงสนุกสนานมีการพูดคุยอย่างเชิดชูและให้เกียรติกัน โดยเฉพาะบุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ให้กับโรงเรียนจะถูกยกย่องให้เป็นบุคลากรต้นแบบ	1. เห็นถึงภาพความเข้มแข็งและความมุ่งมั่นของทีมทำงานในโรงเรียนที่ทำงานผลานกันอย่างกลมกลืนเพื่อมุ่งผลสำเร็จของโรงเรียน บุคลากรทำงานด้วยความตั้งใจและมีการประสานงานอย่างเข้มแข็งมีการสื่อสารกันระหว่างการทำงานและลงมือช่วยเหลือกันในทุกด้าน	1. บุคลากรมีความศรัทธาในเกียรติภูมิของโรงเรียน ทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็งมีการเปรียบเทียบการปฏิบัติกับเป้าหมายการดำเนินงานกับปีที่ผ่าน มา มีการแบ่งงานและรับผิดชอบต่อหน้าที่ด้วยความเต็มใจ มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรอย่างเห็นได้ชัด ผู้บริหารมีความสนิทสนมกับครูและ	1. บุคลากรให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงานทำงานร่วมกัน และแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดีมีการทำงานโดยประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน	1. มีบุคลากรเก่าในตำแหน่งต่างๆเข้ามาสอนงานและร่วมกิจกรรมกับบุคลากรในโรงเรียน 2. บุคลากรมีการอ้อมไหว้ ทักทายที่เด่นชัด ออ้อยาคือดีมากเป็นกันเอง มีจิตบริการและสอบถามผู้มาติดต่อและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ 3. บุคลากรให้ความ











4.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3.1 ข้อมูลของผู้ประเมิน

ตารางที่ 17 ข้อมูลของผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	ชื่อ-สกุล	วุฒิการศึกษาสูงสุด	สาขาวิชาที่จบการศึกษาสูงสุด	ตำแหน่ง	วิทยฐานะ	หน่วยงาน
1	นายไตรรงค์ มณีสุธรรม	ปริญญาตรี	วิทยาศาสตร์	อดีตนักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ชำนาญการพิเศษ	สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ.
2	นางสาวขวัญชีวา วรรณพินทุ์	ปริญญาโท	บริหารการศึกษา	นักวิชาการศึกษา	ชำนาญการพิเศษ	สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ.
3	ดร. ปรีดา ลำมะนา	ปริญญาเอก	การบริหารและพัฒนาการศึกษา	อดีตผู้อำนวยการ	เชี่ยวชาญ	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
4	ดร.จารุวัลลภ สุทธิสานนท์	ปริญญาเอก	บริหารการศึกษา	อดีตข้าราชการครู	เชี่ยวชาญ	โรงเรียนเลยพิทยาคม
5	นายภักดี รัชตะวิภาสนันท์	ปริญญาโท	การสอนวิทยาศาสตร์	อดีตข้าราชการครู	เชี่ยวชาญ	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย
6	นายชอบ ธาระมนต์	ปริญญาโท	บริหารการศึกษา	ผู้อำนวยการ	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
7	นายสมศักดิ์ นันทวิสิทธิ์	ปริญญาโท	บริหารการศึกษา	ผู้อำนวยการ	เชี่ยวชาญ	โรงเรียนสตรีสิริเกศ
8	ดร.พยัพ อนันนิล	ปริญญาเอก	บริหารการศึกษา	ผู้อำนวยการ	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นว่า มีผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 คน เป็นเพศชาย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 75 และเพศหญิง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 25 มีวุฒิการศึกษาสูงสุด แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 โดยสาขาวิชาที่จบการศึกษาสูงสุดแบ่งออกเป็นศาสตร์บริหารการศึกษา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 75 และศาสตร์การสอน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 25 มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50 มีบทบาทในการบริหารงานหรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมาตรฐานสากล ในฐานะผู้กำหนดนโยบาย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50

4.3.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ  
 แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล  
 ตารางที่ 18 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล

รายการประเมิน	คนที่ 1		คนที่ 2		คนที่ 3		คนที่ 4		คนที่ 5		คนที่ 6		คนที่ 7		คนที่ 8		ความเหมาะสม (Suitability)				ความเป็นไปได้ (Feasibility)			
	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	37	4.63	0.52	มากที่สุด	36	4.50	0.76	มาก
2. การออกแบบโครงสร้างและออกแบบงาน	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	36	4.50	0.76	มาก	36	4.50	0.76	มาก
3. การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ โอนย้าย และรักษาบุคลากร	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	38	4.75	0.46	มากที่สุด	35	4.38	0.74	มาก
4. การพัฒนาบุคลากร	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4.88	0.35	มากที่สุด	37	4.63	0.52	มากที่สุด
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานและ การบริหารผลการปฏิบัติงาน	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	38	4.75	0.46	มากที่สุด	36	4.50	0.76	มาก
6. การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	37	4.63	0.52	มากที่สุด	35	4.38	0.74	มาก
7. การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4	3	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	38	4.75	0.46	มากที่สุด	33	4.13	1.13	มาก
8. งานวินัยและนิติการ	4	4	2	2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	36	4.50	1.07	มาก	34	4.25	1.16	มาก
9. การบริหารความผูกพันของบุคลากร	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	38	4.75	0.46	มากที่สุด	37	4.63	0.52	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยภาพรวม																	37	4.68	0.56	มากที่สุด	35	4.43	0.79	มาก

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีกระบวนการที่สำคัญ จำนวน 9 กระบวนการ มีผลการประเมินความเหมาะสมในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ที่ 4.68 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมเท่ากับ 0.56 และผลการประเมินความเป็นไปได้ในภาพรวมเท่ากับ 4.43 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมเท่ากับ 0.79 ซึ่งหมายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้งานระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้งานระดับมาก แต่ละกระบวนการสามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้



ตอนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 19 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	คนที่ 1		คนที่ 2		คนที่ 3		คนที่ 4		คนที่ 5		คนที่ 6		คนที่ 7		คนที่ 8		ความเหมาะสม (Suitability)				ความเป็นไปได้ (Feasibility)			
	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
<b>1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>																								
1.1 การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของผู้บริหารสถานศึกษา	4	3	4	3	5	5	5	5	1	1	5	4	5	5	5	5	34	4.25	1.39	มาก	31	3.88	1.46	มากที่สุด
1.2 การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของข้าราชการครู	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	34	4.25	0.71	มาก	32	4.00	0.93	มาก
1.3 การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของครูอัตราจ้าง	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	36	4.50	0.53	มาก	35	4.38	0.74	มาก
1.4 การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของลูกจ้างชั่วคราว	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	37	4.63	0.52	มากที่สุด	37	4.63	0.52	มากที่สุด
1.5 การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	4	3	4	4	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	36	4.50	0.76	มาก	34	4.25	0.89	มาก
<b>2. การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน</b>																								
2.1 ความสำเร็จในงาน	4	4	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	35	4.38	0.92	มาก	35	4.38	0.92	มาก
<b>3. การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ โอนย้าย และการรักษาบุคลากร</b>																								
3.1 การสรรหาว่าจ้างครูอัตราจ้างและลูกจ้างชั่วคราว	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	37	4.63	0.52	มากที่สุด	35	4.38	0.74	มาก
3.2 การรักษาบุคลากรใหม่	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	37	4.63	0.52	มากที่สุด	36	4.50	0.76	มาก
<b>4. การพัฒนาบุคลากร</b>																								
4.1 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา	5	4	1	1	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	34	4.25	1.49	มาก	33	4.13	1.46	มาก
4.2 ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา	5	4	1	1	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	34	4.25	1.49	มาก	33	4.13	1.46	มาก

รายการประเมิน	คนที่ 1		คนที่ 2		คนที่ 3		คนที่ 4		คนที่ 5		คนที่ 6		คนที่ 7		คนที่ 8		ความเหมาะสม (Suitability)				ความเป็นไปได้ (Feasibility)			
	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน 5.1 การจัดการผลการปฏิบัติงาน	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	36	4.50	0.76	มาก	35	4.38	0.92	มาก
6. การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 6.1 สภาพแวดล้อมของการทำงาน 6.2 นโยบายและสิทธิประโยชน์	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	36	4.50	0.76	มาก	34	4.25	0.89	มาก
7. การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ 7.1 ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4	3	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	37	4.63	0.52	มากที่สุด	33	4.13	0.83	มาก
8. งานวินัยและนิติการ 8.1 การดำเนินการทางวินัย 8.2 การอุทธรณ์ 8.3 การร้องทุกข์	4	4	2	2	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	34	4.25	1.16	มาก	33	4.13	1.13	มาก
9. การบริหารความผูกพันของบุคลากร 9.1 วัฒนธรรมองค์กร 9.2 ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน 9.3 การประเมินความผูกพัน	4	4	4	4	5	5	5	5	3	2	4	4	5	5	5	5	35	4.38	0.74	มาก	34	4.25	1.04	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม																	35.45	4.43	0.83	มาก	34.00	4.25	0.97	มาก

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่า ขั้นตอนบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมในภาพรวม เท่ากับ 4.43 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมเท่ากับ 0.83 และมีความเป็นไปได้ในภาพรวม เท่ากับ 4.25 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.97 ซึ่งหมายถึง ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้งานในระดับมาก แต่ละขั้นตอนสามารถสรุปผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละขั้นตอนตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้ดังนี้







8.3) การร้องทุกข์ มีค่าเฉลี่ยการประเมินความเหมาะสม เท่ากับ 4.25 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 1.04 มีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.25 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 1.04 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

#### 9) การบริหารความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย

9.1) วัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยการประเมินความเหมาะสม เท่ากับ 4.38 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.74 มีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.25 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 1.04 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

9.2) ปักจัญับเคลื่อนความผูกพัน มีค่าเฉลี่ยการประเมินความเหมาะสม เท่ากับ 4.50 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.53 มีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.25 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.89 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

9.3) การประเมินความผูกพัน มีค่าเฉลี่ยการประเมินความเหมาะสม เท่ากับ 4.50 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.53 มีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.25 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.89 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

#### 4.3.3 ข้อเสนอแนะ

1) การกำหนดขีดความสามารถและอัตรากำลังของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดที่ทำหน้าที่กำหนดจำนวนและจัดสรรอัตรากำลังให้กับสถานศึกษา ทั้งนี้ จำนวนอัตรากำลังที่ผู้จัดการอาจขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียนและขนาดของสถานศึกษาว่าเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดหรือไม่ ดังนั้น อาจมีความเป็นไปได้ที่สถานศึกษาจะมีการประเมินความต้องการอัตรากำลังของผู้บริหารสถานศึกษาและเสนอไปที่ศึกษาธิการจังหวัดเพื่อพิจารณาจัดสรรตามสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา

2) โรงเรียนควรมีกระบวนการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาประพฤติตามระเบียบและจรรยาบรรณที่เป็นของโรงเรียนเองและไม่ผิดต่อระเบียบของทางราชการ

4.4 ผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) โครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัล  
คุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.4.1 ข้อมูลของผู้ประเมิน

ตารางที่ 20 ข้อมูลของผู้ประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) โครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตาม  
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	ชื่อ-สกุล	เพศ	อายุ (ปี)	วุฒิการศึกษาสูงสุด	สาขาวิชาที่จบการศึกษาสูงสุด	ตำแหน่ง	วิทยฐานะ	หน่วยงาน
1	นายไตรรงค์ มณีสุธรรม	ชาย	66	ปริญญาตรี	วิทยาศาสตร์	อดีตนักวิเคราะห์นโยบาย และแผน	ชำนาญการพิเศษ	สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ.
2	นางสาวขวัญชีวา วรรณพินทุ	หญิง	56	ปริญญาโท	บริหารการศึกษา	นักวิชาการศึกษา	ชำนาญการพิเศษ	สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ.
3	ดร. ปรีดา ล่ามะนา	ชาย	63	ปริญญาเอก	การบริหารและพัฒนาการศึกษา	อดีตผู้อำนวยการ	เชี่ยวชาญ	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
4	ดร.จากรวัชร์ สุทธิสานนท์	หญิง	62	ปริญญาเอก	บริหารการศึกษา	อดีตข้าราชการครู	เชี่ยวชาญ	โรงเรียนเลยพิทยาคม
5	นายภักดี รัชตะวิภาสานันท์	ชาย	63	ปริญญาโท	การสอนวิทยาศาสตร์	อดีตข้าราชการครู	เชี่ยวชาญ	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย
6	นายขอบ ธาระมนต์	ชาย	59	ปริญญาโท	บริหารการศึกษา	ผู้อำนวยการ	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
7	นายสมศักดิ์ นันทวิสิทธิ์	ชาย	58	ปริญญาโท	บริหารการศึกษา	ผู้อำนวยการ	เชี่ยวชาญ	โรงเรียนสตรีศรีสะเกษ
8	นางสาวจาวรวรรณ ฤทธิ์บันลือ	หญิง	39	ปริญญาโท	รัฐประศาสนศาสตร์	นักพัฒนาระบบราชการ	ชำนาญการพิเศษ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
9	ดร.จุฬาลักษณ์ ทรัพย์สุทธิ	หญิง	35	ปริญญาเอก	บริหารการศึกษา	นักวิชาการศึกษา	-	กลุ่มภารกิจวิจัยและพัฒนาระบบราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.

จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นว่า มีผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) โครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน เป็นเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ  
55.55 และเพศหญิง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.45 ผู้ทรงคุณวุฒิมีอายุตั้งแต่ 35-66 ปี โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 55.67 มีวุฒิการศึกษาสูงสุด แบ่งเป็น 3 ระดับ  
ได้แก่ ระดับปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ระดับปริญญาโท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 และระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็น  
ร้อยละ 33.33 โดยสาขาวิชาที่จบการศึกษาสูงสุดแบ่งออกเป็นศาสตรบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 ศาสตรการสอน จำนวน 2 คน คิดเป็น  
ร้อยละ 22.22 และศาสตรเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ไม่มีวิทยฐานะ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 มีวิทยฐานะชำนาญ  
การพิเศษ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 และมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 นอกจากนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นบุคลากรสังกัด  
หน่วยงานระดับนโยบาย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 และหน่วยงานระดับสถานศึกษา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56



รายการประเมิน	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	ความเหมาะสม (Suitability)			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
มาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน													
4.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน มาตรฐานสากล	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44	4.89	0.33	มากที่สุด
4.2 ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน มาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00	0.00	มากที่สุด
4.3 การวัดและการประเมินผล	5	3	5	5	5	5	5	4	5	42	4.67	0.71	มากที่สุด
<b>บทที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางปรับปรุงพัฒนา</b>													
5.1 ปัญหาและอุปสรรค	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43	4.78	0.44	มากที่สุด
5.2 แนวทางการแก้ไขและการปรับปรุงพัฒนา	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43	4.78	0.44	มากที่สุด
5.3 ข้อเสนอแนะ	5	3	5	5	5	5	5	4	5	42	4.67	0.71	มากที่สุด
รายการอ้างอิง	5	3	5	5	5	5	5	5	5	43	4.78	0.67	มากที่สุด
ภาคผนวก	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	4.89	0.33	มากที่สุด
ประวัติผู้เขียน	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44	4.89	0.33	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยภาพรวม</b>										<b>43.89</b>	<b>4.88</b>	<b>0.30</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.88 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.30 หมายถึง โครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือนี้มีความเหมาะสมมากที่สุดที่จะนำไปจัดทำเป็นคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็น ได้ดังนี้



### บทที่ 3 ระเบียบและหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

3.1 ระเบียบและหลักเกณฑ์การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.78 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.44 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

3.2 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.67 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.71 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

### บทที่ 4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

4.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.89 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.33 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

4.2 ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 5.00 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

4.3 การวัดและการประเมินผล มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.67 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.71 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

### บทที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางปรับปรุงพัฒนา ประกอบด้วย

5.1 ปัญหาและอุปสรรค มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.78 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.44 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

5.2 แนวทางการแก้ไขและการปรับปรุงพัฒนา มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.78 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.44 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะ มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.67 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.71 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

รายการอ้างอิง มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.78 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.67 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ภาคผนวก มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.89 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.33 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ประวัติผู้เขียน มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.89 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.33 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

#### 4.4.3 ข้อเสนอแนะ

1) ระเบียบและหลักเกณฑ์ของทางราชการมีจำนวนมาก อาจนำไปไว้ในภาคผนวกหรือใช้ QR-Code หรือ link สำหรับการอ่านเพิ่มเติม

2) เงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง และสิ่งที่ควรคำนึงถึง อาจนำไปใส่ในรูปแบบหมายเหตุของขั้นตอนการปฏิบัติงานในบทที่ 4

3) การเขียนคู่มือไม่ควรมีหัวข้อที่มากเกินไป ควรมีลักษณะกระชับ อ่านง่าย ได้ใจความ



- 4) ในหัวข้อลักษณะงานที่ปฏิบัติอาจเพิ่มทักษะที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
- 5) ในหัวข้อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรกำหนดระยะเวลาของแต่ละขั้นตอนกำกับ ควรระบุผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน รวมทั้ง อาจระบุเกี่ยวกับแบบฟอร์มหรือเอกสารที่ต้องใช้ประกอบ
- 6) อาจมีการเพิ่มหัวข้อความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 7) อาจมีการเพิ่มข้อค้นพบจากการวิจัยต่อจากข้อเสนอแนะเพื่อแสดงถึงนวัตกรรมของงานวิจัย

4.5 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.5.1 ข้อมูลของผู้ประเมิน

ตารางที่ 22 ข้อมูลของผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	ชื่อ-สกุล	เพศ	อายุ (ปี)	วุฒิการศึกษาสูงสุด	สาขาวิชาที่จบการศึกษาสูงสุด	ตำแหน่ง	วิทยฐานะ	หน่วยงาน
1	นายไตรรงค์ มณีสุธรรม	ชาย	66	ปริญญาตรี	วิทยาศาสตร์	อดีตนักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ชำนาญการพิเศษ	สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ.
2	นางสาวขวัญชีวา วรรณพินทุ	หญิง	56	ปริญญาโท	บริหารการศึกษา	นักวิชาการศึกษา	ชำนาญการพิเศษ	สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สพฐ.
3	ดร. ปรีดา ล่ามะนา	ชาย	63	ปริญญาเอก	การบริหารและพัฒนาการศึกษา	อดีตผู้อำนวยการ	เชี่ยวชาญ	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
4	ดร.จาร์วัลย์ สุทธิสานนท์	หญิง	62	ปริญญาเอก	บริหารการศึกษา	อดีตข้าราชการครู	เชี่ยวชาญ	โรงเรียนเลยพิทยาคม
5	นายภักดี รัชตะวิภาสานนท์	ชาย	63	ปริญญาโท	การสอนวิทยาศาสตร์	อดีตข้าราชการครู	เชี่ยวชาญ	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย
6	นายชอบ ธาระมนต์	ชาย	59	ปริญญาโท	บริหารการศึกษา	ผู้อำนวยการ	ชำนาญการพิเศษ	โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
7	นายสมศักดิ์ นันทวิสิทธิ์	ชาย	58	ปริญญาโท	บริหารการศึกษา	ผู้อำนวยการ	เชี่ยวชาญ	โรงเรียนสตรีศรีสะเกษ
8	นางสาวจาวรพรรณ ฤทธิ์บันลือ	หญิง	39	ปริญญาโท	รัฐประศาสนศาสตร์	นักพัฒนาระบบราชการ	ชำนาญการพิเศษ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
9	ดร.จุฬาลักษณ์ ทรัพย์สุทธิ	หญิง	35	ปริญญาเอก	บริหารการศึกษา	นักวิชาการศึกษา	-	กลุ่มภารกิจวิจัยและพัฒนาระบบราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.

จากตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่า มีผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) โครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน เป็นเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.55 และเพศหญิง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.45 ผู้ทรงคุณวุฒิมีอายุตั้งแต่ 35-66 ปี โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 55.67 มีวุฒิการศึกษาสูงสุด แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ระดับปริญญาโท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 และระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 โดยสาขาวิชาที่จบการศึกษาสูงสุดแบ่งออกเป็นศาสตร์บริหารการศึกษา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 ศาสตร์การสอน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 และศาสตร์เกี่ยวกับการจัดการภาครัฐ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ไม่มีวิทยฐานะ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 และมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นบุคลากรสังกัดหน่วยงานระดับนโยบาย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 และหน่วยงานระดับสถานศึกษา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56



ข้อ	รายการประเมิน	คนที่ 1		คนที่ 2		คนที่ 3		คนที่ 4		คนที่ 5		คนที่ 6		คนที่ 7		คนที่ 8		คนที่ 9		ความเหมาะสม (Suitability)				ความเป็นไปได้ (Feasibility)			
		S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
		4.1	กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	43	4.78	0.44	มากที่สุด	42	4.67
4.2	ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน																										
4.2.1	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์																										
4.2.1.1	การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	38	4.22	1.30	มาก	36	4.00	1.32	มาก
4.2.1.2	การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของข้าราชการครู	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	39	4.33	0.71	มาก	38	4.22	0.83	มาก
4.2.1.3	การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของครูอัตราจ้าง	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	40	4.44	0.53	มาก	41	4.56	0.73	มาก
4.2.1.4	การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของลูกจ้างชั่วคราว	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	40	4.44	0.53	มาก	40	4.44	0.73	มาก
4.2.1.5	การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	39	4.33	0.71	มาก	38	4.22	0.83	มาก
4.2.2	การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน																										
4.2.2.1	ความสำเร็จในงาน	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	39	4.33	0.71	มาก	39	4.33	0.71	มาก
4.2.3	การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ โอนย้าย และการรักษาบุคลากร																										
4.2.3.1	การสรรหาว่าจ้างครูอัตราจ้างและลูกจ้างชั่วคราว	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	41	4.56	0.53	มากที่สุด	41	4.56	0.53	มากที่สุด
4.2.3.2	การรักษาบุคลากรใหม่	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	40	4.44	0.53	มาก	41	4.56	0.53	มากที่สุด
4.2.4	การพัฒนาบุคลากร																										
4.2.4.1	ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา	3	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	37	4.11	0.78	มาก	37	4.11	0.93	มาก

ข้อ	รายการประเมิน	คนที่ 1		คนที่ 2		คนที่ 3		คนที่ 4		คนที่ 5		คนที่ 6		คนที่ 7		คนที่ 8		คนที่ 9		ความเหมาะสม (Suitability)				ความเป็นไปได้ (Feasibility)			
		S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	F	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
4.2.4.2	ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา	4	4	4	2	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	39	4.33	0.50	มาก	37	4.11	1.05	มาก
4.2.5	การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลการปฏิบัติงาน																										
4.2.5.1	การจัดการผลการปฏิบัติงาน	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	39	4.33	0.50	มาก	38	4.22	0.83	มาก
4.2.6	การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์																										
4.2.6.1	สภาพแวดล้อมของการทำงาน	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	39	4.33	0.71	มาก	40	4.44	0.73	มาก
4.2.6.2	นโยบายและสิทธิประโยชน์	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	39	4.33	0.50	มาก	40	4.44	0.53	มาก
4.2.7	การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ																										
4.2.7.1	ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	3	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	37	4.11	0.78	มาก	38	4.22	0.97	มาก
4.2.8	งานวินัยและนิติการ																										
4.2.8.1	การดำเนินการทางวินัย	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	39	4.33	0.50	มาก	41	4.56	0.53	มากที่สุด
4.2.8.2	การอุทธรณ์	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	39	4.33	0.50	มาก	41	4.56	0.53	มากที่สุด
4.2.8.3	การร้องทุกข์	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	39	4.33	0.50	มาก	40	4.44	0.53	มาก
4.2.9	การบริหารความผูกพันของบุคลากร																										
4.2.9.1	วัฒนธรรมองค์กร	3	3	2	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	35	3.89	1.05	มาก	37	4.11	0.93	มาก
4.2.9.2	ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	38	4.22	0.67	มาก	38	4.22	0.83	มาก
4.2.9.3	การประเมินความผูกพัน	4	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	37	4.11	0.78	มาก	37	4.11	0.93	มาก
4.3	การวัดและประเมินผล	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	37	4.11	0.93	มาก	40	4.44	0.73	มาก
	<b>บทที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางปรับปรุงพัฒนา</b>																										
5.1	ปัญหาและอุปสรรค	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	40	4.44	0.73	มาก	40	4.44	0.73	มาก
5.2	แนวทางการแก้ไขและการปรับปรุงพัฒนา	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	38	4.22	0.83	มาก	37	4.11	0.93	มาก
5.3	ข้อเสนอแนะ	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	40	4.44	0.73	มาก	39	4.33	0.71	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยภาพรวม</b>																			<b>39.62</b>	<b>4.40</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	<b>39.70</b>	<b>4.41</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 23 แสดงให้เห็นว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ รายละเอียดข้อมูลตามโครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมอยู่ที่ 4.40 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมอยู่ที่ 0.64 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้อยู่ที่ 4.41 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้อยู่ที่ 0.72 ซึ่งหมายถึง รายละเอียดของโครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือในภาพรวมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่จะนำไปใช้งาน สามารถแยกรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลตาม โครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือ ได้ดังนี้

**บทสรุปสำหรับผู้บริหาร** มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.56 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.53 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.33 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.87 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

**คำชี้แจงการใช้คู่มือ** มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.44 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.53 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.56 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.53 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

#### **บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย**

**1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ** มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.67 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.71 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.67 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.50 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

**1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ** มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 5.00 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.00 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.78 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.44 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

**1.3 ขอบเขตของคู่มือ** มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.67 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.50 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.67 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.50 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

**1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในคู่มือ** มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.67 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.50 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.78 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.44 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

**1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ** มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.89 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.33 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.78 มีส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.44 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

### **บทที่ 2 โครงสร้างการบริหารและบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ**

**2.1 โครงสร้างการบริหารงานบุคคล** มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.11 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 1.05 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.22 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 1.09 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

**2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ** มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.44 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.73 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.44 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.73 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

**2.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ** มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.33 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.87 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.44 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.73 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

### **บทที่ 3 ระเบียบและหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์**

**3.1 ระเบียบและหลักเกณฑ์การปฏิบัติ** มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.67 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.50 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.67 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.50 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

**3.2 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง** มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.56 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.53 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.44 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.73 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

**บทที่ 4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**4.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล** มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.78 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม เท่ากับ 0.44 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ เท่ากับ 4.67 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้ เท่ากับ 0.50 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

**4.2 ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

#### **4.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์**

**1) การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของผู้บริหารสถานศึกษา** มีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม เท่ากับ 4.22 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสม









ด้านที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะคู่มือในภาพรวม  
 ตารางที่ 24 ผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะคู่มือในภาพรวม

ข้อ	รายการ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	ความเหมาะสม (Suitability)			
											รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
1	เนื้อหาสาระของคู่มือมีความถูกต้อง สมบูรณ์	3	4	4	5	5	5	4	4	4	38	4.22	0.67	มาก
2	เนื้อหาสาระของคู่มือมีความน่าสนใจและทันสมัย	3	3	4	5	5	5	4	5	4	38	4.22	0.83	มาก
3	ขอบเขตเนื้อหาสาระของคู่มือมีความครอบคลุม และเพียงพอต่อการนำไปใช้	4	4	5	5	5	5	4	4	4	40	4.44	0.53	มาก
4	มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง ชัดเจน กระชับ และเข้าใจง่าย	3	4	5	5	5	5	4	4	4	39	4.33	0.71	มาก
5	มีการนำเสนอแนวคิดที่ชัดเจน	3	4	5	5	5	5	4	4	3	38	4.22	0.83	มาก
6	มีการแสดงกระบวนการ/ขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4	4	5	5	5	5	4	5	3	40	4.44	0.73	มาก
7	มีเอกสารอ้างอิงหรือบรรณานุกรมที่ครบถ้วน	3	4	5	5	5	5	4	5	3	39	4.33	0.87	มาก
8	สามารถนำไปใช้บริหารงานหรือปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้	3	4	4	5	5	5	4	4	4	38	4.22	0.67	มาก
9	สามารถนำไปใช้ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรได้	3	4	4	5	5	5	4	5	4	39	4.33	0.71	มาก
10	สามารถนำไปเป็นแหล่งอ้างอิงได้	3	4	4	5	5	5	4	5	4	39	4.33	0.71	มาก
ค่าเฉลี่ยภาพรวม											38.8	4.31	0.72	มาก

จากตารางที่ 24 แสดงให้เห็นว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของลักษณะคู่มือในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.31 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.72 หมายถึง คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเหมาะสมมาก สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. เนื้อหาสาระของคู่มือมีความถูกต้อง สมบูรณ์ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.22 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.67 มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
2. เนื้อหาสาระของคู่มือมีความน่าสนใจและทันสมัย มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.22 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.83 มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
3. ขอบเขตเนื้อหาสาระของคู่มือมีความครอบคลุมและเพียงพอต่อการนำไปใช้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.44 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.53 มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
4. มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง ชัดเจน กระชับ และเข้าใจง่าย มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.33 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.71 มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
5. มีการนำเสนอแนวคิดที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.22 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.83 มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
6. มีการแสดงกระบวนการ/ขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.44 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.73 มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
7. มีเอกสารอ้างอิงหรือบรรณานุกรมที่ครบถ้วน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.33 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.87 มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
8. สามารถนำไปใช้บริหารงานหรือปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.22 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.67 มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
9. สามารถนำไปใช้ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรได้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.33 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.71 มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
10. สามารถนำไปเป็นแหล่งอ้างอิงได้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.33 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.71 มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

#### 4.5.3 ข้อเสนอแนะ

- 1) อาจมีการแสดงขั้นตอนการดำเนินงานด้วยแผนภาพหรือ info graphic เพื่อช่วยให้เข้าใจมากขึ้น และบางงานอาจมีการเขียนเป็น Flowchart จากบนลงล่างจะทำให้เข้าใจมากขึ้น
- 2) ควรมีการนำร่องใช้คู่มือเพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสม
- 3) ในด้านบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ โรงเรียนควรดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ
- 4) ในด้านการกำหนดอัตรากำลังควรระบุแผนจัดการชั้นเรียนให้ชัดเจนว่าเป็นแผนปัจจุบันหรืออนาคต หากมีการทำล่วงหน้าโรงเรียนดำเนินการล่วงหน้าก็ปี รวมทั้งวิธีการคำนวณคาบสอนอาจมีตัวอย่างประกอบ
- 5) ในด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน ควรมีการกล่าวถึงข้อคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน แล้วจึงอธิบายว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นกรตอบคำถามเกณฑ์ในข้อใด และมีวิธีการอย่างไร
- 6) กระบวนการและขั้นตอนการบริหารงานควรเน้นการทบทวนและการปรับปรุงโดยใช้ ADLI ให้มีความเป็นไปได้ต่อการใช้งาน

## บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยผสมผสานแบบพหุระยะ (Multiphase Mixed Method Research) โดยผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนในการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งการสรุปผลออกเป็น 2 ด้าน ตามขั้นตอนการวิจัย ได้แก่ ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และด้านการพัฒนาคู่มือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

#### 5.1.1 ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### 5.1.1.1 สรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสังเคราะห์ประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2559-2560 เฉพาะหมวด 5 บุคลากร พบว่า มีข้อกำหนดพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 ด้านหลักๆ ได้แก่ ด้านที่ 1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 ชีตความสามารถและอัตราการกำลังของบุคลากร ประกอบด้วย ชีตความสามารถและอัตราการกำลังของบุคลากร , บุคลากรใหม่, ความสำเร็จในงาน, และการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร และ ประเด็นที่ 2 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมของการทำงาน, นโยบายและสิทธิประโยชน์, ด้านที่ 2 ความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร, ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน, การประเมินความผูกพัน, และ การจัดการผลการปฏิบัติงาน และ ประเด็นที่ 2

การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ประกอบด้วย ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา, ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา, และความก้าวหน้าในวิชาชีพ

จากการสังเคราะห์ข้อบ่งชี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการ การสังเคราะห์เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2559-2560 หมวด 5 บุคลากร การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล มี 9 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน 3) การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ โอนย้าย และการรักษาบุคลากร 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลการปฏิบัติงาน 6) การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 7) การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ 8) งานวินัยและนิติการ และ 9) การบริหารความผูกพันของบุคลากร

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมวด 5 บุคลากร ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับหัวข้อ 5.1.ก.(1) การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร และหัวข้อ 5.1.ก.(4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

2. การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน สอดคล้องกับหัวข้อ 5.1.ก.(3) ความสำเร็จในงาน

3. การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ โอนย้าย และการรักษาบุคลากร สอดคล้องกับหัวข้อ 5.1.ก.(2) บุคลากรใหม่

4. การพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับหัวข้อ 5.2.ข. (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา และหัวข้อ 5.2.ข. (2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับหัวข้อ 5.2.ก.(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

6. การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สอดคล้องกับหัวข้อ 5.1.ข.(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน และ 5.1.ข.(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์

7. การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ สอดคล้องกับหัวข้อ 5.2.ข.(3) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ

8. งานวินัยและนิติการ ไม่ได้มีการกำหนดไว้ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมวด 5 บุคลากร อย่างชัดเจน มีบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการเรียนรู้พัฒนาบุคลากร โดยมีประเด็นคำถามที่ว่าระบบการเรียนรู้และพัฒนาเสริมจริยธรรมและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีจริยธรรมอย่างไร ทั้งนี้เหตุผลเพราะความเป็นโรงเรียนรัฐบาลที่มีบุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่มีใบประกอบวิชาชีพจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการเพื่อให้เป็นแบบอย่างทั้งทางการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามหลักวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพ

9. การบริหารความผูกพันของบุคลากร สอดคล้องกับหัวข้อ 5.2.ก.(1) วัฒนธรรมองค์กร 5.2.ก.(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน และ หัวข้อ 5.2.ก.(3) การประเมินความผูกพัน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษาวิธีการและขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการสังเคราะห์รายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 26 คน รวมทั้ง การสังเกตวิธีการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับ OBECQA จำนวน 7 โรงเรียน สามารถสรุปผลการศึกษาในประเด็นต่างๆ ตามหัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมวด 5 บุคลากร ได้ดังนี้

## **ด้านที่ 1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร**

### **1.1 ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร**

#### **1.1.1 ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร**

1) **ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา** ในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนจะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. คณะกรรมการดำเนินงานวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนปัจจุบันและอนาคต
2. คณะกรรมการดำเนินงานคำนวณจำนวนผู้บริหารตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
3. คณะกรรมการดำเนินงานกำหนดจำนวนผู้บริหารที่ต้องการและเปรียบเทียบกับจำนวนผู้บริหารตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.
4. ฝ่ายบุคคลจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาว 5-10 ปี และเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

5. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นชอบ
6. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. ฝ่ายบุคคลเสนอกรอบอัตรากำลังไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

2) **ตำแหน่งข้าราชการครู** ในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของข้าราชการครู โรงเรียนจะต้องมอบหมายหรือแต่งตั้งให้คณะกรรมการจัดทำแผนและกรอบอัตรากำลังเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. คณะกรรมการดำเนินงานวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนตามแผนจัดการชั้นเรียนของสถานศึกษา
2. คณะกรรมการดำเนินงานวิเคราะห์จำนวนคาบสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา
3. คณะกรรมการดำเนินงานคำนวณอัตรากำลังตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
4. คณะกรรมการดำเนินงานกำหนดจำนวนครูที่ต้องการและเปรียบเทียบกับจำนวนครูตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.
5. ฝ่ายบุคคลจัดทำแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาวและเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
6. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นชอบ
7. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

8. ฝ่ายบุคคลเสนอกรอบอัตรากำลังไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

**3) ตำแหน่งครูอัตราจ้าง** ในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของครูอัตราจ้าง โรงเรียนจะต้องมอบหมายให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลนครูเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลนครูเสนอเรื่องความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของครูอัตราจ้างไปยังฝ่ายวิชาการ
2. ฝ่ายวิชาการพิจารณาความต้องการจำเป็นในการจ้างครูอัตราจ้างและเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบุคคล
3. ฝ่ายบุคคลจัดทำข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังและเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
4. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นชอบ
5. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. ฝ่ายบุคคลจัดทำรายละเอียดข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกตามระเบียบของทางราชการ

**4) ตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว** ในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของลูกจ้างชั่วคราว โรงเรียนจะต้องมอบหมายให้กลุ่มบริหารงานที่จัดการจ้างลูกจ้างชั่วคราวเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. กลุ่มบริหารงานที่มีความขาดแคลนวิเคราะห์งานตามหลักเกณฑ์การกำหนดจำนวนภาระงานที่สถานศึกษากำหนด
2. หัวหน้างานเสนอความต้องการอัตรากำลังไปยังฝ่ายบุคคล
3. ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลและเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
4. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นชอบ
5. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. ฝ่ายบุคคลจัดทำรายละเอียดข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกตามระเบียบของทางราชการ

### 1.1.2 บุคลากรใหม่

**1) ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ** โรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นโรงเรียนรัฐบาลที่อยู่ภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ไม่สามารถดำเนินการสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง และบรรจุบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำได้ เนื่องจาก พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551 มาตรา 47 กำหนดให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และ มาตรา 50 กำหนดว่า ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถดำเนินการสอบแข่งขันได้ หรือการสอบแข่งขันอาจทำให้ไม่ได้บุคคลต้องตามประสงค์ของทางราชการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาอาจคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและ



บุคลากรทางการศึกษาโดยวิธีอื่นได้ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด มาตรา 52 กำหนดให้ ก.ค.ศ. สามารถกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาบางตำแหน่งเป็นสัญญาจ้างปฏิบัติงานรายปี หรือเป็นพนักงานราชการโดยไม่ต้องเป็นข้าราชการ อย่างไรก็ตาม คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 16/2560 เรื่องการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลงวันที่ 21 มีนาคม 2560 ข้อ 8 มีการเปลี่ยนแปลงให้ ก.ค.ศ. เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา นอกจากนี้ หาก ก.ค.ศ. เห็นสมควรจะมอบหมายให้ กศจ. อ.ก.ค.ศ. ซึ่ง ก.ค.ศ. ตั้ง หรือหน่วยงานการศึกษา เป็นผู้ดำเนินการก็ได้ ทั้งนี้การกำหนดหลักสูตรวิธีการสอบแข่งขัน วิธีดำเนินการที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีอื่น การยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ และรายละเอียดเกี่ยวกับการสอบแข่งขันให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.ค.ศ. กำหนด และคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่องการปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 3 เมษายน 2560 ข้อ 7 ให้มีคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ข้อ 11 ให้มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มอบหมาย และให้มีอำนาจหน้าที่ในเขตจังหวัด และ ข้อ 13 ให้ศึกษาธิการจังหวัดโดยความเห็นชอบของ กศจ. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดหรือ กรุงเทพมหานครตามมาตรา 53 (3) และ (4) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551

**2) ตำแหน่งครูอัตราจ้างและลูกจ้างชั่วคราว** โรงเรียนสามารถสรรหา คัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งครูอัตราจ้างและลูกจ้างชั่วคราว ดังนี้

1. คณะกรรมการดำเนินงานกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร
2. ฝ่ายบุคคลจัดทำประกาศรับสมัครและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อและช่องทางต่างๆ
3. โรงเรียนเปิดรับสมัครและคณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร
4. โรงเรียนประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ
5. โรงเรียนดำเนินการทดสอบผู้สมัครโดยการสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ และการสอบปฏิบัติ
6. โรงเรียนประกาศบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกและกำหนดวันรายงานตัว
7. ผู้ผ่านการคัดเลือกรายงานตัวและทำสัญญา
8. ฝ่ายบุคคลรายงานการจ้างไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**3) การรักษาบุคลากรใหม่** โรงเรียนมาตรฐานสากลสามารถรักษาบุคลากรใหม่ ให้ความผูกพันกับสถานศึกษา และส่งมอบผลการปฏิบัติงานที่ดีและเหนือความคาดหมาย ด้วยวิธีการ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศเพื่อสื่อสารวิธีการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรใหม่

2. การมอบหมายงานตามความถนัด ให้อิสระในการทำงาน และการเพิ่มความท้าทายในการทำงาน

3. การให้เรียนรู้ผ่านการทำงานเป็นทีม ระบบพี่เลี้ยง และวัฒนธรรมองค์กร
4. การส่งเสริมและสนับสนุนให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ
5. การประเมินผลการปฏิบัติและบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
6. การสร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์
7. การสร้างความมั่นใจด้านสุขภาวะและความปลอดภัย
8. การเสริมแรงเชิงบวก ให้ขวัญกำลังใจ และยกย่องเชิดชูเกียรติ
9. การเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และบรรยากาศในการทำงาน
10. การส่งเสริมให้ประพฤติตนอย่างมีจริยธรรม รักษาวินัย จรรยาบรรณ
11. การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
12. การเสริมสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรใหม่

### 1.1.3 ความสำเร็จในงาน

การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคคล เพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ โดยสามารถใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของโรงเรียนได้อย่างเต็มที่ เป็นรูปแบบการทำงานที่ส่งเสริม สนับสนุนการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้โรงเรียนมีผลการดำเนินงานที่เหนือความคาดหมาย สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. วิเคราะห์ระบบงานหลักและสมรรถนะหลักของสถานศึกษา
2. วางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
3. ออกแบบโครงสร้างองค์กรและออกแบบงานให้สอดคล้องเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและศักยภาพผู้เรียน
4. สรรหา คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้รองรับภารกิจทั้งปัจจุบันและอนาคต
5. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ
6. สร้างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานที่เหนือความคาดหมาย
7. สร้างความมั่นใจด้านค่าตอบแทน สวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ สุขภาวะและความปลอดภัย รวมทั้งสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน
8. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
9. สร้างแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง มีวินัยและจริยธรรม มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง และการทำงานที่มุ่งเน้นนักเรียนด้วยวัฒนธรรมองค์กร
10. เสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์การทำงานที่ดีที่สุดให้กับสถานศึกษา

#### 1.1.4 การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ในการจัดการเปลี่ยนแปลงบุคลากรให้มีขีดความสามารถและอัตรากำลังที่พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในกรณีที่มีการลดหรือเพิ่มจำนวน หรือมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเมื่อมีความจำเป็น ฝ่ายบุคคลของโรงเรียนมาตรฐานสากลสามารถดำเนินการได้ ด้วยวิธีการดังนี้

1. ฝ่ายบุคคลวางแผนเตรียมการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ดังนี้

1.1 กรณีป้องกันการลดจำนวนและลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลดจำนวนของบุคลากร

1.1.1 การเตรียมการประเมินความเสี่ยงด้านการลดจำนวนของบุคลากร

1.1.2 การเตรียมการสำรวจความผูกพันและความภักดีของบุคลากร

1.1.3 การเตรียมการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร

1.1.4 การเตรียมการประเมินความผูกพันของบุคลากร

1.1.5 การเตรียมแผนอัตรากำลังและแผนการสรรหาคัดเลือกเพื่อทดแทนตำแหน่งที่อาจสูญเสีวล่วงหน้า

1.2 กรณีเตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร

1.2.1 การเตรียมการชี้แจงเป้าหมายการดำเนินงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรใหม่

1.2.2 การเตรียมการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานผ่านระบบที่มงานระบบพี่เลี้ยง และระบบหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดความท้าทายและความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย

1.2.3 การเตรียมการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานของบุคลากรใหม่ การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

1.2.4 การวางแผนเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

1.2.5 การเตรียมการประเมินผลการปฏิบัติงานและบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่

1.3 กรณีเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างหรือระบบงานเมื่อจำเป็น

1.3.1 การเตรียมการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ หรือมีความเหมาะสมกับตำแหน่งใหม่หรือระบบงานใหม่

1.3.2 การวางแผนการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

1.3.3 การเตรียมการประเมินความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

1.3.4 การเตรียมการมอบหมายงานและเพิ่มความท้าทายในการทำงาน

1.3.5 การเตรียมการนิเทศติดตามผลการดำเนินงาน และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ

1.3.6 การเตรียมการประเมินผลการปฏิบัติงานและบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

2. ฝ่ายบุคคลดำเนินการตามแผนที่ได้เตรียมการไว้ล่วงหน้า

3. ฝ่ายบุคคลประเมินประสิทธิผลของการเตรียมการทั้ง 3 กรณี

4. ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลเพื่อปรับปรุงวิธีการเตรียมการและการดำเนินงานด้านการจัดการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร

## 1.2 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

### 1.2.1 สภาพแวดล้อมของการทำงาน

โรงเรียนมาตรฐานสากลสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ สวัสดิภาพหรือความปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานของบุคลากร โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานที่เป็นตัวแทนจากฝ่ายบริหารทั่วไปและฝ่ายบริหารงานบุคคลให้มีหน้าที่รับผิดชอบตามขอบข่ายและภาระงานที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินงานตามวิธีการดังนี้

1. คณะกรรมการดำเนินงานศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ ความปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานของบุคลากร

2. คณะกรรมการดำเนินงานกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการทำงานทุกด้าน

3. คณะกรรมการดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาสภาพแวดล้อมของการทำงานและเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

4. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นชอบ

5. คณะกรรมการดำเนินงานเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. คณะกรรมการดำเนินงานพัฒนาสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ครอบคลุมทั้งด้าน สุขภาพ สวัสดิภาพ ความปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานของบุคลากรตามแผน

7. คณะกรรมการดำเนินงานประเมินผลและเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน

8. คณะกรรมการดำเนินงานรายงานผลการพัฒนาสภาพแวดล้อมของการทำงานต่อผู้บริหาร

9. คณะกรรมการดำเนินงานรวบรวมข้อมูลปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนา

### 1.2.2 นโยบายและสิทธิประโยชน์

โรงเรียนมาตรฐานสากลสามารถออกแบบการบริการสิทธิประโยชน์และนโยบายให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภท ดังนี้

1. ฝ่ายบุคคลศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทน เงินเดือน เงินประจำตำแหน่งหรือวิทยฐานะ สวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ การสร้างขวัญและกำลังใจ และการยกย่องเชิดชูเกียรติของบุคลากร
2. ฝ่ายบุคคลประเมินความต้องการจำเป็นด้านการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกระดับ
3. ฝ่ายบุคคลจัดทำระเบียบการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของครูและบุคลากรของโรงเรียนและเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
4. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นชอบ
5. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. ฝ่ายบุคคลดำเนินการตามระเบียบการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของครูและบุคลากรของโรงเรียน
7. ฝ่ายบุคคลสอบถามความพึงพอใจและประเมินประสิทธิผลของการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของครูและบุคลากรทางการศึกษา
8. ฝ่ายบุคคลรายงานผลการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่อผู้บริหาร
9. ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลด้านปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนา

### ด้านที่ 2 ความผูกพันของบุคลากร

#### 2.1 ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

##### 2.1.1 วัฒนธรรมองค์กร

โรงเรียนมาตรฐานสากลสามารถเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานให้ผลการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน ทำให้มั่นใจได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง วัฒนธรรม วิธีคิดดังนี้

1. ผู้นำระดับสูงการสื่อสารเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บุคลากรทุกคนทราบอย่างชัดเจนและทั่วถึง
2. ผู้นำระดับสูงส่งเสริมการทำงานให้มีการสื่อสารแบบสองทิศทางที่เปิดกว้างระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้นำระดับสูงของสถานศึกษา
3. ผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานได้อย่างสร้างสรรค์
4. ผู้นำระดับสูงส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในประเด็นทางการบริหารที่สำคัญตามหลักประชาธิปไตย โดยการตัดสินใจผ่านมติกลุ่มหรือในรูปแบบคณะกรรมการ

### 2.1.2 ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

โรงเรียนมาตรฐานสากลสามารถกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ด้วยวิธีการ ดังนี้

1. ฝ่ายบุคคลศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูและบุคลากรในโรงเรียนมาตรฐานสากล
2. ฝ่ายบุคคลเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสอบถามและสัมภาษณ์หรือวิธีการอื่นๆตามความเหมาะสม
3. ฝ่ายบุคคลวิเคราะห์ข้อมูล สรุป และอภิปรายผลปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูและบุคลากรในโรงเรียน
4. ฝ่ายบุคคลจัดทำกลยุทธ์/แนวทาง/แผนปฏิบัติการส่งเสริมความผูกพันของครูและบุคลากรและเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
5. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นชอบ
6. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. ฝ่ายบุคคลดำเนินการตามกลยุทธ์/แนวทาง/แผนปฏิบัติการส่งเสริมความผูกพันของครูและบุคลากรโรงเรียนมาตรฐานสากล
8. ฝ่ายบุคคลประเมินความผูกพันของครูและบุคลากร
9. ฝ่ายบุคคลรายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์/แนวทาง/แผนปฏิบัติการส่งเสริมความผูกพันของครูและบุคลากร
10. ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนา

### 2.1.3 การประเมินความผูกพัน

โรงเรียนมาตรฐานสากลสามารถประเมินความผูกพันของบุคลากร ดังนี้

1. การสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพันที่สถานศึกษากำหนด
2. การสำรวจความต้องการในการเปลี่ยนงาน ย้ายงาน หรือลาออกจากงานของบุคลากร
3. การประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลผลิตในการทำงานของบุคลากร
4. การสำรวจอัตราการขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์หรือร้องเรียนของบุคลากร
5. ประเมินระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้น

### 2.1.4 การจัดการผลการปฏิบัติงาน

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล จะสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี บุคลากรมีความผูกพัน สามารถเสริมสร้างการยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้อย่างรอบด้านในการนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ โดยสามารถดำเนินการได้ตามวิธีการดังนี้

1. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
2. บุคลากรทุกคนกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของการดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

3. บุคลากรทุกคนจัดทำแผนการดำเนินงานและปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด
4. คณะกรรมการบริหารงานบุคคลนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อการปรับปรุงพัฒนา
5. บุคลากรทุกคนปรับปรุงผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน และระดับคุณภาพที่สถานศึกษากำหนด
6. คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
7. คณะกรรมการบริหารงานบุคคลสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรและนำมากำหนดเงื่อนไขในการให้รางวัลหรือบทลงโทษ

## 2.2 การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

### 2.2.1 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของโรงเรียนมาตรฐานสากลจะสามารถ สนับสนุนความต้องการของโรงเรียนและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหารและผู้นำ ที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักของสถานศึกษา สามารถตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เพื่อการ บรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการ ดำเนินการและการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนตลอดจนการสร้างนวัตกรรม สามารถสนับสนุนให้ บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีจริยธรรม โดยการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นสิ่งที่ สร้างความมั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุรวมทั้ง การผลักดันให้ใช้ ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน โดยสามารถดำเนินการตามวิธีการดังนี้

1. ฝ่ายบุคคลวิเคราะห์สมรรถนะหลักและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของ สถานศึกษา
2. ฝ่ายบุคคลกำหนดสมรรถนะสำคัญประจำตำแหน่งงานของบุคลากรแต่ละ ตำแหน่ง
3. ฝ่ายบุคคลสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของบุคลากร รายบุคคล
4. ฝ่ายบุคคลออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดการ เรียนรู้แบบผสมผสาน หรือ 70:20:10 Learning Model คือการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริงร้อยละ 70 การเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยงหรือผู้เกี่ยวข้องร้อยละ 20 และการเรียนรู้จากการฝึกอบรม พัฒนาตามหลักสูตรการฝึกอบรม ร้อยละ 10
5. ฝ่ายบุคคลออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาให้เหมาะสมกับระบบการ เรียนรู้และพัฒนา และสมรรถนะประจำสายงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง
6. ฝ่ายบุคคลกำหนดเงื่อนไข หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการฝึกอบรมพัฒนา
7. ฝ่ายบุคคลจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา
8. ฝ่ายบุคคลนำเสนอระบบการเรียนรู้และพัฒนา หลักสูตรการฝึกอบรม และ แผนพัฒนาบุคลากรต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
9. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นชอบ
10. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

11. ฝ่ายบุคคลดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามระบบ หลักสูตร และแผนที่กำหนด
12. คณะกรรมการบริหารงานบุคคลนิเทศติดตามการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้และนวัตกรรม
13. ฝ่ายบุคคลประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร
14. ฝ่ายบุคคลรายงานผลการพัฒนาบุคลากรแก่ผู้นำระดับสูงของสถานศึกษา
15. ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนา

### 2.2.2 ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

1. ฝ่ายบุคคลกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรและผู้นำของสถานศึกษา ดังนี้
  - 1.1 ด้านประสิทธิภาพ ได้แก่
    - 1.1.1 ด้านปริมาณ หมายถึง จำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาตามเงื่อนไขของสถานศึกษา
    - 1.1.2 ด้านคุณภาพ หมายถึง ชีตความสามารถ ความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาตามเงื่อนไขของสถานศึกษา
    - 1.1.3 ด้านระยะเวลา หมายถึง สถานศึกษาสามารถพัฒนาบุคลากรได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร
    - 1.1.4 ด้านงบประมาณ หมายถึง สถานศึกษาสามารถใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างคุ้มค่าตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร
  - 1.2 ด้านประสิทธิผล ได้แก่
    - 1.2.1 ด้านผลผลิต หมายถึง โรงเรียนสามารถพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำ มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะได้อย่างบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
    - 1.2.2 ด้านผลลัพธ์ หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา และมีความผูกพันต่อสถานศึกษา
    - 1.2.3 ด้านผลกระทบ หมายถึง บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น มีคุณธรรมจริยธรรม มีนวัตกรรมสำหรับการปฏิบัติงาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นหรือมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ดีขึ้น
2. ฝ่ายบุคคลประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด
3. ฝ่ายบุคคลสรุปผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร
4. ฝ่ายบุคคลวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร กับขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร บรรยากาศการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร
5. ฝ่ายบุคคลนำผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงมากำหนดโอกาสในการปรับปรุงความผูกพัน และระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร



### 2.2.3 ความก้าวหน้าในวิชาชีพ

โรงเรียนมาตรฐานสากลสามารถจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำ ดังนี้

1. ฝ่ายบุคคลทบทวนโครงสร้างตำแหน่งงาน โครงสร้างอายุงาน มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้ง รวมถึง ธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งตั้งโยกย้าย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
2. ฝ่ายบุคคลวิเคราะห์ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และจัดกลุ่มงาน (Job Family)
3. ฝ่ายบุคคลออกแบบเส้นทางสายอาชีพ (Career Path)
4. ฝ่ายบุคคลจัดทำแบบสังขมประสพการณ์และผลงาน (Job Profile) โดยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง (Accountability) ผลสัมฤทธิ์ของงาน (KRA) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง รวมทั้ง จัดทำเกณฑ์การพิจารณาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่ง (Performance Measures)
5. ฝ่ายบุคคลจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ แผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
6. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นชอบ
7. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
8. ฝ่ายบุคคลดำเนินการส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าตามเส้นทางสายอาชีพหรือมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามแผนที่กำหนด
9. ฝ่ายบุคคลประเมินประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำ
10. ฝ่ายบุคคลรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพต่อผู้นำระดับสูงของสถานศึกษา
11. ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนา

#### 5.1.1.2 สรุปผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล

จากการสังเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมาตรฐานสากล ผู้วิจัยได้ยกร่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล และทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 คน พบว่า ความเหมาะสมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.68 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลใน

ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.43 ซึ่งอยู่ในระดับมาก จากผลการประเมินจึงสรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความเหมาะสมมากที่สุด และมีความเป็นไปได้สูงมากที่จะนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

### 5.1.1.3 สรุปผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการและขั้นตอน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสังเคราะห์รายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้ง การสังเกตวิธีการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน มาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ระดับ OBECQA จำนวน 7 โรงเรียน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมากร่างเป็นวิธีการและ ขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน เป็นผู้ประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พบว่า ความเหมาะสมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.43 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และผลการประเมิน ความเป็นไปได้ของวิธีการและขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลใน ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.25 ซึ่งอยู่ในระดับมาก จากผลการประเมินจึงสรุปได้ว่า วิธีการและ ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่จะนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียน มาตรฐานสากล

### 5.1.2 ด้านการพัฒนาคู่มือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตาม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 5.1.2.1 สรุปผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) โครงร่างและองค์ประกอบ การจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสังเคราะห์โครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือของนักวิชาการ และ การศึกษารายละเอียดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ยกร่างโครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน มาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีการ แบ่งโครงร่าง (Outline) ออกเป็น 5 บทหลัก และมีองค์ประกอบของการจัดทำคู่มือ ดังนี้

ปกนอก ปกใน คำนำ สารบัญ สารบัญภาพ สารบัญตาราง คำชี้แจงการใช้คู่มือ และ บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

**บทที่ 1 บทนำ** ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของคู่มือ ขอบเขตของคู่มือ คำจำกัดความที่ใช้ในคู่มือ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

**บทที่ 2 โครงสร้างการบริหารและบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ** ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงานบุคลากร ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

**บทที่ 3 ระเบียบและหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์** ประกอบด้วย ระเบียบและหลักเกณฑ์ การปฏิบัติ และ เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง

**บทที่ 4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตาม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน** ประกอบด้วย กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ วิธีการวัดและประเมินผล

**บทที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางปรับปรุงพัฒนา** ประกอบด้วย ปัญหาและอุปสรรค แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงพัฒนา และข้อเสนอแนะ

รายการอ้างอิง ภาคผนวก ประวัติผู้เขียน

จากโครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำโครงร่างและองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถด้านการพัฒนา คู่มือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน เป็นผู้ประเมิน สรุปผลได้ว่า ความเหมาะสมของโครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.88 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์แล้วอยู่ในระดับมากที่สุดหมายถึง โครงร่างและองค์ประกอบนี้มีความเหมาะสมมากที่สุดที่จะนำไปจัดทำเป็นคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 5.1.2.2 สรุปผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการวางโครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการประเมินความเหมาะสมเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล วิธีการและขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกตและผ่านการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว มาจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานและกำหนดรายละเอียดของคู่มือตามโครงร่างและองค์ประกอบที่กำหนดรวมทั้ง การนำ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถด้านการพัฒนา คู่มือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน เป็นผู้ประเมิน จำนวน 2 ด้าน ได้แก่

**ด้านที่ 1** การประเมินรายละเอียดตามองค์ประกอบและโครงสร้างการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสรุปผลได้ว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมอยู่ที่ 4.40 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์แล้วอยู่ในระดับมาก และผลการประเมินความเป็นไปได้ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.41 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์แล้วอยู่ในระดับมาก หมายถึง คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับที่สูงมากสำหรับการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล

**ด้านที่ 2** การประเมินความเหมาะสมของลักษณะคู่มือในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.31 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์แล้วอยู่ในระดับมาก หมายถึง คู่มือนี้มีเนื้อหาสาระที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ มีความน่าสนใจ และทันสมัย มีขอบเขตด้านเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมและเพียงพอต่อการนำไปใช้งานในสถานศึกษา มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง ชัดเจน กระชับ และเข้าใจง่าย สามารถนำเสนอแนวคิดได้อย่างชัดเจน มีการแสดงกระบวนการ/ขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีเอกสารอ้างอิงหรือบรรณานุกรมที่ครบถ้วน สามารถนำไปใช้บริหารงานหรือปฏิบัติงานในสถานศึกษา ใช้สำหรับการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร และใช้เป็นแหล่งอ้างอิงได้

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

### 5.2.1 ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีขอบข่ายการบริหารที่สำคัญ จำนวน 9 ขอบข่ายงานที่เป็นองค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ บุคลากรปฏิบัติงานได้เหนือความคาดหมายและมีความผูกพันกับสถานศึกษา ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน 3) การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ โอนย้าย และการรักษาบุคลากร 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลการปฏิบัติงาน 6) การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 7) การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ 8) งานวินัยและนิติการ และ 9) การบริหารความผูกพันของบุคลากร ซึ่งขอบข่ายงานดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550); สืบสกุล นินทรางกูร ณ อยุธยา อ้างถึงใน (สุกัญญา แซ่มซ้อย et al., 2561); (Rebore, 2015); (Castetter & Young, 2000); (Byars & Rue, 2006); (French, 2007)

ขอบข่ายงานดังกล่าวถูกนำมาสังเคราะห์และเชื่อมโยงกับประเด็นคำถามในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำมากำหนดเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ให้มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีระบบการออกแบบโครงสร้างองค์กรและออกแบบงานที่เหมาะสมกับภาระงานหลักและงานสนับสนุน มีกระบวนการสรรหาคัดเลือกและรักษาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการและลักษณะของสถานศึกษา มีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของ

บุคลากรให้ตอบโจทย์สมรรถนะส่วนบุคคลและสมรรถนะหลักของสถานศึกษา มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ให้ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ มีการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้ครอบคลุมถึง เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การให้รางวัล สิ่งจูงใจ และการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีการบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพสำหรับบุคลากร มีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีวินัยและจริยธรรม รวมทั้งมีการเสริมสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร

ซึ่งมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กล่าวว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเกิดขึ้นจากบุคลากรมีความผูกพันกับโรงเรียน มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ได้ทำงานที่มีความท้าทายและหลากหลายในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย บุคลากรให้ความร่วมมือและไว้วางใจและซึ่งกันและกัน มีการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาร่วมกันอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อการมุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากรที่มีความหลากหลาย สร้างระบบแรงจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบความดีความชอบตามปกติ พัฒนาสนับสนุนบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ มีการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเองและโรงเรียน (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2559) ซึ่งในแต่ละประเด็น มีหัวข้อในการอภิปราย ดังนี้

### 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ในหลายประเด็นโดยเริ่มจาก หมวด 2 กลยุทธ์ ในหัวข้อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการจัดทำแผนบุคลากร และ หมวด 5 บุคลากร ในหัวข้อการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร และการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกเจตจำนงของเกณฑ์ประกอบด้วย 6 หมวด และ 1 ผลลัพธ์ จะมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งหมด แต่เนื่องจากผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะหมวด ที่ 5 บุคลากร อาจทำให้กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขาดหายไป แต่ในความเป็นจริงแล้วการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีการกล่าวถึงในหมวดที่ 2 แต่กระบวนการอื่นๆ ถูกกล่าวถึงในหมวดที่ 5 และเชื่อมโยงกับหมวด 6 การปฏิบัติการ ซึ่งอยู่คนละหมวดกัน เพื่อความเข้าใจภาพรวมจึงต้องทำการศึกษาเกณฑ์ทุกหมวดและนำมาสังเคราะห์เพื่อยกร่างเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ให้มีขอบข่ายงานที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ตามกระบวนการ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบอีกว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สถานศึกษามีขีดความสามารถและอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา การทบทวนทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดตัวชี้วัด

ความสำเร็จเพื่อควบคุมแผนปฏิบัติการและกลยุทธ์ รวมทั้งมีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ และการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์

ทั้งนี้ โรงเรียนมาตรฐานสากลมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีความเป็นพลโลก ได้แก่ เป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมและโลก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ในปัจจุบันการศึกษาในระดับสากลมีวิวัฒนาการและความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ด้วยภาระของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าเพื่อใช้สำหรับจัดการการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการจัดการศึกษาให้ตอบโจทย์กับความเปลี่ยนแปลงสำหรับอนาคต โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นหลัก สอดคล้องกับแนวคิดของ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559) ที่กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ตุนั้นควรสอดคล้องกับแผนดำเนินงานหรือแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นสำคัญ การจัดการเตรียมบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีขั้นตอน มีหลักปฏิบัติ ทำให้เกิดประสิทธิผลตามที่คาดหวัง และทำให้องค์กรดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างมั่นคงท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี

## 2) ด้านการออกแบบโครงสร้างองค์กรและออกแบบงาน

ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงานตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) หมวด 5 บุคลากร ในหัวข้อความสำเร็จในงาน หรือ การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคคล

การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านความเหมาะสมของการวางโครงสร้างงาน การออกแบบงานเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในระบบงานของสถานศึกษาที่ขับเคลื่อนโดยทีมงานและบุคลากรแต่ละคน และการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าระบบงานและโครงสร้างของสถานศึกษาจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์และผลลัพธ์การทำงานที่ดีที่สุดต่อผู้ปฏิบัติ รวมทั้งสามารถเข้าถึงความต้องการของบุคลากรในการทำงาน โดยสถานศึกษาอาจเริ่มจากการวิเคราะห์งานออกแบบงานด้วยการจัดหมวดหมู่ของงาน การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง และจัดทำคำบรรยายลักษณะงานให้มีความถูกต้องชัดเจนไม่เกิดข้อผิดพลาด เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อ้างถึงใน สุกัญญา แซ่มซ้อย et al. (2561) ที่กล่าวว่า การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ผิดพลาดย่อมส่งผลกระทบต่อรับคน จำนวนอัตรากำลัง และการกำหนดลักษณะงานไม่ตรงกับความต้องการขององค์กรในอนาคต ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความจงใจในการทำงาน และความสิ้นเปลืองของทรัพยากร

จากการศึกษาข้อมูลยังพบอีกว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็น 4 ฝ่ายหลักๆ ได้แก่ ฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารบุคคล และฝ่ายบริหารทั่วไป มีสถานศึกษาหลายแห่งที่นำฝ่ายบริหารงบประมาณและฝ่ายบริหารบุคคลไปจัดไว้ในฝ่ายเดียวกัน และมีสถานศึกษาบางแห่งที่มีการนำงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษาออกมาเป็นฝ่ายที่ 5 ซึ่งมีความน่าสนใจ ผู้วิจัยเห็นว่าการออกแบบโครงสร้างองค์กรและออกแบบงานของสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับเป้าหมายและทิศทางจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นหลัก และควรแบ่งประเภทภาระงานหลักและภาระงานรองหรืองานสนับสนุนให้มีความชัดเจน ทั้งนี้ ภาระงานสนับสนุนทุกภาระงานควรมีส่วนเกี่ยวข้องในการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม ให้งานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จมีผลการดำเนินงานที่เหนือความคาดหมาย สามารถใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักได้อย่างเต็มที่ และช่วยส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับแนวคิดของ (Armstrong & Taylor, 2017) ที่กล่าวว่า หลักการออกแบบโครงสร้างองค์กรและออกแบบงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ระบบงานจะต้องถูกออกแบบให้ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะขององค์กรและสามารถส่งมอบคุณค่าให้กับผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี โครงสร้างองค์กรจะต้องถูกพัฒนาให้สามารถทำงานได้สอดคล้องกับระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดภาระงานและบทบาทหน้าที่รับผิดชอบเป็นขอบเขตในการถือปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจภายใน

หากพิจารณาขอบข่ายงานตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลทั้ง 9 ขอบข่ายงานแล้ว จะพบว่าขอบข่ายงานแต่ละขอบข่ายมีภาระงานที่ต้องดำเนินการเป็นจำนวนมาก อีกทั้ง ผู้ปฏิบัติต้องมีศักยภาพในการขับเคลื่อนการบริหารงานให้ครบวงจร เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นเลิศและบุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรถูกแยกออกมาเป็นฝ่ายหนึ่งอย่างชัดเจน เพื่อให้เห็นถึงกรอบในการบริหารที่คมชัด และสร้างความสะดวกต่อการบริหารให้มีทิศทางที่ชัดเจนมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารไม่แบกรับภาระงานที่มีความหลากหลายมากเกินไปและจะได้มีเวลาใส่ใจรายละเอียดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษามากขึ้น

### 3) ด้านการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ โอนย้าย และการรักษาบุคลากร

ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ โอนย้าย และการรักษาบุคลากรตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) หมวด 5 บุคลากร ในหัวข้อบุคลากรใหม่

นอกจากนี้ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อกำหนดด้านการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ บุคลากรใหม่ ให้เป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง วัฒนธรรม และวิถีคิด ของบุคลากรในโรงเรียน ชุมชน นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ในความเป็นจริงแล้ว โรงเรียนมาตรฐานสากลในฐานะโรงเรียนรัฐบาลไม่สามารถดำเนินการสรรหา คัดเลือกบุคลากรหลักของโรงเรียนเองได้ สืบเนื่องจาก มาตรา 53 (3) และ (4) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 16/2560 เรื่อง การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา และคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่องการปฏิรูปการศึกษา ในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ ที่กำหนดให้ ก.ค.ศ. เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและ แต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยสามารถมอบหมายให้ กศจ. อ.ก.ค.ศ. ซึ่ง ก.ค.ศ. ตั้ง ส่วนราชการ หรือหน่วยงานการศึกษา เป็นผู้ดำเนินการ ตามวิธีการ หลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.ค.ศ. กำหนด รวมทั้ง ให้ศึกษาธิการจังหวัดโดยความเห็นชอบของ กศจ. เป็นผู้ มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน จังหวัดหรือกรุงเทพมหานคร (คณะรักษาความสงบแห่งชาติ, 2560, มีนาคม, 21); (พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547, 23 ธันวาคม 2547) จึงทำให้โรงเรียนไม่สามารถสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่เป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง วัฒนธรรม และวิถีชีวิตที่ตรงกับลักษณะเฉพาะของโรงเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนดได้

ผู้วิจัยเห็นว่าการที่จะทำให้อุบัติการณ์ใหม่ของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความผูกพันกับ องค์กร โรงเรียนควรรักษาบุคลากรใหม่ให้มีความผูกพันต่อสถานศึกษาและสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง มีพัฒนาการที่รวดเร็ว ตั้งแต่ระยะเวลา 90 วันแรกของการทำงาน โดยการสอนวิธีการปฏิบัติตนและ ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด การสร้างความชัดเจนในการ ปฏิบัติงานด้วยวิธีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและให้บุคลากรใหม่รับรู้ถึงความคาดหวังด้านผลการ ปฏิบัติงานของสถานศึกษา การใช้วัฒนธรรมองค์กรในการสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรใหม่ และ สร้างเครือข่ายการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้มีบรรยากาศที่ดี และเป็นกันเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Bauer (2010) ที่กล่าวว่า บุคลากรใหม่จะใช้เวลาในการ ปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ประมาณ 90 วัน ซึ่งเป็นช่วงเวลาเร็วที่สุดเท่าที่จะมีความรู้สึกกว่าตนเองมี ความเหมาะสมกับงานและเตรียมพร้อมกับการทำงาน และเป็นช่วงเวลาที่ดีที่สุดในการทำงานเพื่อ สร้างความสำเร็จด้านพันธกิจขององค์กร การเตรียมความพร้อมบุคลากรใหม่จะช่วยให้บุคลากรตัดสินใจ คุณค่าของงานผ่านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การเพิ่มความพึงพอใจ การชี้แจงวัตถุประสงค์และความ คาดหวังสำหรับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน และการให้การสนับสนุนเพื่อช่วยลด อัตราการลาออกที่ไม่ต้องการ ทั้งนี้ การรักษาบุคลากรมี 4 ขั้นตอนคือ 1) การให้ปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นการสอนให้บุคลากรรู้จักแนวปฏิบัติ เงื่อนไข กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน 2) การสร้างความชัดเจน (Clairification) เป็นการสร้างความมั่นใจว่าบุคลากรใหม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับ ลักษณะของงานและความคาดหวังของผลการปฏิบัติงาน 3) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การทำให้ บุคลากรใหม่เห็นถึงแนวปฏิบัติขององค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ 4) การสร้าง เครือข่าย (Connection) คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเครือข่ายทางด้านข้อมูลข่าวสาร ของบุคลากรใหม่

#### 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร ตามกระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) หมวด 5 บุคลากร ในหัวข้อระบบการเรียนรู้และการพัฒนา และ ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา



นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีรูปแบบที่ไม่ชัดเจน แต่จากการสัมภาษณ์และสังเกตการปฏิบัติทำให้เห็นว่า โรงเรียนมีการให้ครูและผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาตนเอง มีการมอบหมายภาระงานหลักตามความถนัดและภาระงานพิเศษตามความสนใจ มีพี่เลี้ยงสอนงาน มีการจัดอบรมโดยสถานศึกษา และการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกตามหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้ฝึกอบรม เช่น คุปองครู นอกจากนี้ ยังมีฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ เช่น ระบบ TEPE Online ซึ่งการฝึกอบรมดังกล่าวมีผลต่อการทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยะฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่ไม่ครอบคลุมถึงครูอัตราจ้างและลูกจ้างชั่วคราว

ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมานั้น มีความสอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน หรือ 70:20:10 Learning Model ตามแนวคิดของ McCall, Lombardo and Eichinger (1996) อ้างถึงใน Scott and Ferguson (2014); Rabin (2014); Owen. (2014) ที่ได้อธิบายว่า รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 หมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานจริง 70% การเรียนรู้จากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นพี่เลี้ยงหรือผู้บริหาร 20% และเรียนรู้จากการฝึกอบรมพัฒนาตามหลักสูตร 10%

ผู้วิจัยเห็นว่า ในส่วนการเรียนรู้จากหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนานั้น โรงเรียนมาตรฐานสากลควรมีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะส่วนบุคคลของบุคลากรทุกประเภท อาจมีการใช้ประโยชน์จากหลักสูตรที่กำหนดขึ้นจากส่วนกลางมาเป็นทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา จากการลงพื้นที่ในการศึกษาข้อมูล พบว่า โรงเรียนแต่ละโรงเรียนไม่ได้มีการกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งของบุคลากรแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน และไม่มีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ เป็นไปตามสมรรถนะที่สถานศึกษาต้องการ มีเพียงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรตามแผน และการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรโดยการรายงานต่อผู้บริหารเท่านั้น โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา กำหนดสมรรถนะสำคัญประจำตำแหน่งงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง สสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของบุคลากรรายบุคคล ออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาให้เหมาะสมกับระบบการเรียนรู้และพัฒนา และสมรรถนะประจำสายงาน กำหนดเงื่อนไข หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการฝึกอบรมพัฒนา จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา พัฒนาบุคลากรตามระบบ หลักสูตร และแผนที่กำหนด นิเทศติดตามการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้และนวัตกรรม ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร และปรับปรุงพัฒนากระบวนการและผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559); Armstrong and Taylor (2017); Castetter and Young (2000); Byars and Rue (2006); Werner, Schuler, and Jackson (2012) ที่กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จะต้องประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดและออกแบบหลักสูตร การวางแผนและเตรียมการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการติดตามและการประเมินผลการฝึกอบรมพัฒนา

### 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) หมวด 5 บุคลากร ในหัวข้อการจัดการผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลหลายแห่งมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการมอบหมายภาระงานและบุคลากรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานตามที่ตนเองได้รับมอบหมาย แต่สิ่งที่ขาดหายไปคือการนิเทศติดตามการดำเนินงานและการให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และขาดการชี้แจงผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร ทำให้สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างทั่วถึงอาจส่งผลให้บุคลากรบางส่วนขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ โรงเรียนมาตรฐานสากลควรมีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและปฏิบัติงานตามแผน มีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อการปรับปรุงพัฒนาผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานและระดับคุณภาพที่สถานศึกษากำหนด มีการกำหนดเงื่อนไขในการให้รางวัล ค่าตอบแทน สิ่งจูงใจ หรือบทลงโทษ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เดซา เดชะวิฒนไพศาล (2559); สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552); Armstrong and Taylor (2017); Armstong (2017); ที่กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร ประกอบด้วย การวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางตามกลยุทธ์ขององค์กร การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด และการนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

### 6) ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) หมวด 5 บุคลากร ในหัวข้อสภาพแวดล้อมของการทำงาน และนโยบายและสิทธิประโยชน์

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลมีการบริหารค่าตอบแทนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และเงินวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ.

2550 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2558 และ กฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2561 มีการบริหารสภาพแวดล้อมการทำงานที่ครอบคลุมถึงด้าน สุขภาพ สวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกของในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน มีการบริหาร สวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภทด้วยการสำรวจ ความต้องการจำเป็น และจัดทำเป็นระเบียบที่ชัดเจน มีการให้ขวัญกำลังใจและยกย่องเชิดชูเกียรติ บุคลากร ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ พสชนัน นิรมิตไชนนทร์ และ กมลพร สอนศรี (2560) ที่ กล่าวว่า รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ใน ประเทศไทยควรมีลักษณะยืดหยุ่นและตอบโจทย์ความหลากหลายของครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ในทุกช่วงชีวิตและทุกสภาวะการณ์ นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เดชา เดชะวัฒน์ ไพศาล (2559); Armstrong and Taylor (2017) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ ต่อสุขภาพร่างกายและจิตใจของบุคลากร มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีครอบคลุม ทั้งด้านกาย ใจ สังคม และจิตปัญญาซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์การมีสุขภาพที่ดีอย่างยั่งยืนและส่งผลให้มีการ ปฏิบัติงานที่ดีขึ้นไปด้วย รวมทั้ง การให้ความสำคัญกับการดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของ บุคลากรอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญเนื่องจากการมีสุขภาพที่ไม่ดีหรือการได้รับบาดเจ็บจากการทำงาน ก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคลากรและองค์กร

#### 7) ด้านการบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตามกระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) หมวด 5 บุคลากรในหัวข้อความก้าวหน้าใน วิชาชีพ

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า เส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา มี 2 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 ความก้าวหน้าแบบตามสายงาน ได้แก่

1.1 การเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครู สู่วิทยฐานะชำนาญการ ชำนาญ การพิเศษ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ

1.2 การเลื่อนวิทยฐานะของรองผู้อำนวยการโรงเรียน สู่วิทยฐานะชำนาญ การ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ

1.3 การเลื่อนวิทยฐานะของผู้อำนวยการโรงเรียน สู่วิทยฐานะชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ

ในกรณีนี้ โรงเรียนจะมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับคุณสมบัติในการเลื่อน วิทยฐานะของครูในตำแหน่งต่างๆ มีการแจ้งเตือนเมื่อเวลามาถึงแก่การทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ และส่งครูและบุคลากรไปฝึกอบรมเกี่ยวกับระเบียบหลักเกณฑ์ และแนวทางการทำผลงานทางวิชาการ ให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้ง มีการสนับสนุนทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกในการ ทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของครูและบุคลากร

## รูปแบบที่ 2 ความก้าวหน้าแบบข้ามสายงาน

2.1 การเปลี่ยนตำแหน่งจากครู สู่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

2.2 การเปลี่ยนตำแหน่งจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

ในกรณีนี้ สถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณสมบัติเบื้องต้นสำหรับการสอบแข่งขัน เช่น การสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนตำแหน่งตามกรณีข้างต้นจะสามารถดำเนินการได้ก็ต่อเมื่อครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถสอบแข่งขันได้ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด โรงเรียนไม่สามารถแต่งตั้งให้ครูหรือบุคลากรมีตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการ หรือผู้อำนวยการได้ เว้นแต่เป็นการแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งเป็นการภายใน เพื่อรักษาประโยชน์ของทางราชการและให้การดำเนินงานของสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

### 8) ด้านการบริหารความผูกพันของบุคลากร

ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการบริหารความผูกพันของบุคลากรตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) หมวด 5 บุคลากรในหัวข้อ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน และการประเมินความผูกพัน

จากข้อสังเกตของผู้วิจัยพบว่า ครูและบุคลากรโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความผูกพันกับโรงเรียนสูงมาก สังเกตจากการมาปฏิบัติหน้าที่ในช่วงเช้า การดูแลนักเรียน การทำงานล่วงเวลาทั้งในวันปกติและเสาร์อาทิตย์ การเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนและการร่วมกันแต่งกายตามข้อตกลงอย่างพร้อมเพรียง การร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนขณะที่มีการประชุมในวาระต่างๆ นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังพบอีกว่าบุคลากรที่เกษียณอายุราชการไปแล้วมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเข้ามาเยี่ยมเยียนบุคลากร เข้ามาร่วมกิจกรรมต่างๆที่โรงเรียนจัด ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและหมุนเวียนเข้ามาสอนงานบุคลากรปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้น หลายโรงเรียนมีการจัดตั้งชมรมครูเก่าเพื่อดำเนินกิจกรรมระดมทรัพยากรและจัดตั้งกองทุนช่วยเหลือโรงเรียน บางโรงเรียนมีการสร้างเงื่อนไขด้านระยะเวลาในการอยู่เพื่อทำคุณประโยชน์ให้กับสถานศึกษา และมีการมอบของขวัญที่เป็นสิ่งมีค่าเชิงสัญลักษณ์ ประกาศเกียรติคุณ ให้กับครูและบุคลากรที่ทำประโยชน์ให้กับสถานศึกษา ครบ 10 ปี 15 ปี 20 ปี และ 25 ปี ซึ่งในแต่ละช่วงปี จะได้รับสัญลักษณ์และเครื่องหมายเชิดชูเกียรติที่มีความแตกต่างกันลดหลั่นตามจำนวนปี นอกจากนั้น ยังพบอีกว่า ครูและบุคลากรบางโรงเรียนมีการบริจาคเงินเข้ากองทุนของโรงเรียนทุกปีเพื่อมอบเป็นทุนการศึกษาให้กับนักเรียนที่มีความขาดแคลนหรือมอบให้กับโรงเรียนสำหรับใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ความผูกพันของบุคลากรส่วนหนึ่งของบุคลากรโรงเรียนมาตรฐานสากล เกิดจากการที่สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่มีการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง บุคลากรรู้เป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาร่วมกันอย่างชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี มีการใช้ประโยชน์จากมุมมองและวิถีคิดของบุคลากรที่หลากหลาย และมีการตัดสินใจร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ บวร ประพฤติดี (2558); อิทินันท์ ยายอด และ อนุชา กอนพวง (2559) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่างกันและผสานพลังแห่งการ

เรียนรู้ที่แตกต่างเป็นหนึ่งเดียวเพื่อทำให้องค์กรและคนทุกในองค์กรเดินไปสู่เป้าหมายอย่างประสบความสำเร็จ การเสริมสร้างให้ครูมีความผูกพันต่อสถานศึกษา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การออกแบบ การตัดสินใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามความพร้อมและความเหมาะสม มีการส่งเสริมการจัดระบบโครงสร้างงาน และครูผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม ส่งเสริมการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน ส่งเสริมจัดระบบการ สื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ยุงยาก ซับซ้อน และลดภาระงานที่นอกเหนืองานสอนของครูลง

นอกจากนั้น โรงเรียนมาตรฐานสากลยังมีวิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน โดยการ มอบหมายงานที่มีความท้าทาย ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ให้บุคลากรทำงานที่ใช้ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย ให้ข้อมูลสะท้อนกลับด้านผลการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความเหมาะสมทั้งด้านลักษณะของงาน องค์กร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การให้โอกาสในการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในอาชีพ การให้รางวัล สิ่งตอบแทน และให้การยอมรับ สอดคล้องกับแนวคิดของ Crawford, Rich, Buckman, and Bergeron (2013) ที่กล่าวว่า การขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรจะต้องคำนึงถึง ความท้าทายในการทำงานที่เกิดขึ้นจากภาระงานที่มีจำนวนมาก มีความรับผิดชอบสูง บุคลากรมีอิสระในการวางแผนการทำงาน จัดตารางงาน และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ทำ มีการให้บุคลากรได้ทำงานที่หลากหลายโดยใช้ความรู้ ทักษะที่มีความแตกต่าง การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างตรงไปตรงมา สร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความเหมาะสมทั้งปริมาณงาน ลักษณะขององค์กร เพื่อร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา การให้โอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และเติบโตในสายอาชีพ รวมทั้งการให้ค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม และให้การยอมรับในการทำงาน

โรงเรียนมาตรฐานสากล ประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความมั่นใจว่าบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสถานศึกษา ไม่ขาดงาน ไม่มาสาย ไม่มีการร้องเรียน มีความกระตือรือร้นและค้นหาสิ่งใหม่ๆในการทำงาน และสามารถส่งมอบผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศให้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว สอดคล้องกับแนวคิดของ Stairs and Galpin (2010) ที่กล่าวว่า การที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยลดอัตราการขาดงานและทำให้เพิ่มระดับของการรักษาบุคลากร เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและช่วยเพิ่มผลิตภาพในการทำงานให้กับองค์กรมากขึ้น สามารถพัฒนาคุณภาพการทำงานและลดความผิดพลาดในการทำงาน สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็วและมีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จสูง

### 5.2.2 ด้านการพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดวางโครงสร้างโดยออกเป็น 5 บทที่สำคัญ ซึ่งแต่ละบทจะประกอบด้วย องค์ประกอบของการจัดทำคู่มือที่ผ่านการประเมินความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคู่มือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน

มาตรฐานสากล และด้านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้มั่นใจได้ว่า คู่มือนี้มีการจัดวางโครงสร้างและองค์ประกอบได้อย่างเหมาะสม

คู่มือนี้มีจุดเด่นอยู่ที่กระบวนการพัฒนาคู่มือ ที่มีการพัฒนามาจากการสังเคราะห์ประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษารายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 โรงเรียน การลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริง เพื่อจัดทำกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหมวดบุคลากร และนำไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และมีคุณลักษณะของคู่มือ โดย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคู่มือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล และด้านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นคู่มือที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้สูงในการนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล และคู่มือนี้มีเนื้อหาสาระที่มีความความถูกต้อง สมบูรณ์ มีความน่าสนใจ และทันสมัย มีขอบเขตด้านเนื้อหาสาระที่มีความครอบคลุมและเพียงพอต่อการนำไปใช้งานในสถานศึกษา มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง ชัดเจน กระชับ และเข้าใจง่าย สามารถนำเสนอแนวคิดได้อย่างชัดเจน มีการแสดงกระบวนการ/ขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีเอกสารอ้างอิงหรือบรรณานุกรมที่ครบถ้วนสามารถนำไปใช้บริหารงานหรือปฏิบัติงานในสถานศึกษา ใช้สำหรับการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร และใช้เป็นแหล่งอ้างอิงได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิศนา ขัมมณี อ้างถึงใน ปรีชา ช่างขวัญยืน et al. (2556); สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ที่กล่าวว่า คู่มือที่ดีจะต้องมีเนื้อหาและการใช้ภาษาที่ถูกต้อง กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย มีการจัดทำรายละเอียดข้อมูลที่ครอบคลุมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการเรียงลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมและชัดเจน เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและการฝึกอบรม มีความเหมาะสมกับองค์กรและผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม มีความน่าสนใจและน่าติดตาม ความเป็นปัจจุบันไม่ล้าสมัย มีการแสดงหน่วยงานที่จัดทำและวันที่บังคับใช้ และมีตัวอย่างประกอบ

อย่างไรก็ตาม คู่มือนี้ยังมีจุดที่ควรนำไปปรับปรุงพัฒนา เนื่องจาก คู่มือนี้เป็นคู่มือที่มีการพัฒนาขึ้นใหม่และยังไม่ผ่านการทดลองใช้งานในสถานศึกษา ผู้ที่ต้องการนำคู่มือไปใช้ควรมีการจดบันทึกรายละเอียดของการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงหรือปรับลดขั้นตอนการทำงานให้มีความเหมาะสมกับแนวปฏิบัติหรือบริบทของสถานศึกษา อาจต้องมีการอัปเดตข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน เช่น ข้อมูลด้านขอบเขตของคู่มือ คำจำกัดความที่ใช้ในคู่มือ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ โครงสร้างการบริหารงานบุคลากร ลักษณะงานที่ปฏิบัติ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ระเบียบและหลักเกณฑ์การปฏิบัติ เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง ปัญหาและอุปสรรค แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงพัฒนา และข้อเสนอแนะในคู่มือ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและมีความสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่แท้จริง

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) โรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีความสนใจจะนำผลการวิจัยไปใช้ สามารถใช้แนวคิดตามคู่มือนี้ ในการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความสอดคล้องกับบริบทและลักษณะเฉพาะของโรงเรียน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ อาจปรับลดขอบข่ายงานที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือเพิ่มขอบข่ายงานที่จำเป็นที่อาจสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง นโยบายการบริหาร หรือข้อบังคับทางกฎหมาย รวมทั้ง อาจมีการเพิ่มรายละเอียดของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะของบุคลากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามขอบข่ายต่างๆ ให้มีความชัดเจนมากขึ้น

2) โรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีความสนใจจะนำผลการวิจัยไปใช้ อาจมีการศึกษา รายละเอียดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มเติม และอาจทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาของตนเอง เพื่อการปรับปรุงพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้มีความเหมาะสม เนื่องจาก ขั้นตอนการบริหารตามคู่มือนี้เป็นขั้นตอนการบริหารในภาพรวมที่อาจไม่เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนในทุกบริบท สถานศึกษาควรดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้ อาจมีการปรับลดขั้นตอนบางขั้นตอนที่สถานศึกษาเห็นว่าไม่จำเป็น

3) ในการพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยยังไม่ได้นำคู่มือไปทดลองใช้ในสถานศึกษา หากผู้สนใจต้องการนำคู่มือนี้ไปใช้ อาจต้องมีการบันทึกข้อมูลด้านปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการใช้คู่มือ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาให้มีความถูกต้องและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนต่อไป

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะหลักของครูและผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อใช้สำหรับสรรหาคัดเลือก หรือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมาตรฐานสากล เนื่องจาก ผู้วิจัย พบว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลมีเป้าหมายพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพความเป็นพลโลกที่ชัดเจน ได้แก่ เป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก แต่จากการศึกษายังไม่พบความชัดเจนในเรื่องสมรรถนะหลักของบุคลากรโรงเรียนมาตรฐานสากลทั้งระดับผู้บริหารและครูผู้สอนว่าต้องมีสมรรถนะหลักอย่างไรจึงจะสามารถนำนักเรียนไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้

2) ควรมีการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรโรงเรียนมาตรฐานสากลให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักที่บุคลากรโรงเรียนมาตรฐานสากลพึง เนื่องจาก ผู้วิจัย พบว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลไม่มีการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

3) ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของการใช้คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจาก ในขั้นตอนการพัฒนาคู่มือผู้วิจัยยังไม่มีให้นำคู่มือนี้ไปทดลองใช้ในสถานศึกษาจริง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษาควรมีการวิจัยและพัฒนาคู่มือนี้ต่อไป

ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**

แบบบันทึกข้อมูลด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล  
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



แบบบันทึกข้อมูลด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล  
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

1) แบบบันทึกข้อมูลนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย นายธพลศจรณ์ พิมพิชัยกุล รหัสประจำตัว 6083320127 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) แบบบันทึกข้อมูลนี้มี 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษา ประกอบด้วย ชื่อโรงเรียน จังหวัด สังกัด ประเภทของสถานศึกษา ขนาดสถานศึกษา จำนวนนักเรียน จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนข้าราชการครู จำนวนบุคลากรทางการศึกษา อัตราส่วนครู: นักเรียน

**ตอนที่ 2** กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ด้านหลักๆ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของบุคลากร และด้านความผูกพันของบุคลากร

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษา**

- 1) ชื่อโรงเรียน .....
- 2) จังหวัด .....
- 3) สังกัด .....
- 4) ประเภทสถานศึกษา .....
- 5) ขนาดสถานศึกษา .....
- 6) จำนวนนักเรียน .....
- 7) จำนวนผู้บริหาร .....
- 8) จำนวนข้าราชการครู .....
- 9) จำนวนบุคลากรทางการศึกษา .....
- 10) เอกสารที่ศึกษา .....

ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ		กระบวนการ/ วิธีการปฏิบัติ	ตัววัดผล การ ดำเนินงาน	วิธีการวัดและ ประเมินผล	ผลลัพธ์การ ดำเนินงาน
			มี	ไม่มี				
1. สภาพแวดล้อมของ บุคลากร	ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง	1) การประเมินความต้องการด้านขีด ความสามารถและอัตรากำลัง						
		2) การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษา บุคลากรใหม่						
		3) ความสำเร็จในงาน						
		4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร						
	ข. บรรยากาศการทำงานของ บุคลากร	1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน						
		2) การบริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์						
2. ความผูกพันของ บุคลากร	ก. ความผูกพันและผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร						
		2) การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน ของบุคลากร						
		3) การประเมินความผูกพันของบุคลากร						
		4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน						
	ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา						
		2) การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และ การพัฒนา						
		3) การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ						

**ภาคผนวก ข**

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
เรื่อง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ  
แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
เรื่อง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล  
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

\*\*\*\*\*

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ เรื่อง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์และข้อมูลสถานศึกษา

ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นในการสัมภาษณ์ ดังนี้

2.1) ด้านสภาพแวดล้อมของบุคลากร ได้แก่

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ประกอบด้วย 1) การประเมินความ  
ต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง 2) การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ 3) ความสำเร็จใน  
งาน 4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน  
2) การบริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์

2.2) ความผูกพันของบุคลากร ได้แก่

ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมองค์กร 2) การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร 3) การประเมินความผูกพันของบุคลากร  
4) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ประกอบด้วย 1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา  
2) การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา 3) การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลของสถานศึกษา

1. โรงเรียน .....
2. จังหวัด .....
3. สังกัด .....

ตอนที่ 2 ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	วิทยฐานะ
1. ....	.....	.....
2. ....	.....	.....
3. ....	.....	.....
4. ....	.....	.....
5. ....	.....	.....
6. ....	.....	.....
7. ....	.....	.....

ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	กระบวนการที่ต้องการศึกษา	ข้อคำถาม	ข้อค้นพบจากการให้สัมภาษณ์
1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร	ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง	1) กระบวนการประเมินความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลัง	1.1) โรงเรียนมีการจัดประเภทของบุคลากรอย่างไร	
			1.2) บุคลากรที่โรงเรียนจัดประเภทมีข้อกำหนดด้านการศึกษาอย่างไรบ้าง	
			1.3) โรงเรียนมีวิธีการประเมินความความต้องการด้านชีตความสามารถอัตรากำลัง ด้าน ทักษะ สมรรถนะ คุณวุฒิ และจำนวนบุคลากรอย่างไร	
		2) กระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่	2.1) โรงเรียนมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ บุคลากรใหม่อย่างไร	
			2.2) โรงเรียนมีวิธีการรักษาบุคลากรใหม่อย่างไร	
			2.3) อะไรคือตัววัดผลการดำเนินงานของกระบวนการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ของโรงเรียน	
			2.4) โรงเรียนมีวิธีการประเมินตัววัดผลการดำเนินงานเหล่านี้ได้อย่างไร	
			2.5) ผลลัพธ์ด้านการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ บุคลากรใหม่เป็นอย่างไร	
			2.6) ผลลัพธ์ด้านการรักษาบุคลากรใหม่เป็นอย่างไร	
		3) การบวนการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร	3.1) โรงเรียนมีวิธีการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จและมีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมายอย่างไร	
			3.2) อะไรคือตัววัดผลการดำเนินงานด้านการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรของโรงเรียน	
			3.3) โรงเรียนมีวิธีการประเมินตัววัดผลการดำเนินงานเหล่านี้ได้อย่างไร	
			3.4) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อรูปแบบการทำงานเป็นอย่างไร	
4) กระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	4.1) โรงเรียนมีวิธีการเตรียมความพร้อมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังอย่างไร			
	4.2) อะไรคือตัววัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการเปลี่ยนแปลงของ			

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	กระบวนการที่ต้องการศึกษา	ข้อคำถาม	ข้อค้นพบจากการให้สัมภาษณ์
			บุคลากรของโรงเรียน	
			4.3) โรงเรียนมีวิธีการประเมินตัววัดผลการดำเนินงานเหล่านี้อย่างไร	
			4.4) ผลลัพธ์ด้านความเพียงพอของบุคลากรเป็นอย่างไร	
			4.5) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถของบุคลากรเป็นอย่างไร	
	ข. บรรยากาศการทำงาน ของบุคลากร	1) กระบวนการสร้างความมั่นใจด้าน สวัสดิภาพและสวัสดิการ	1.1) โรงเรียนดำเนินการสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ และ ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรอย่างไร	
1.2) อะไรคือตัววัดผลการดำเนินงานด้านการสร้างความมั่นใจด้าน สุขภาพ สวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของ บุคลากร				
1.3) โรงเรียนมีวิธีการประเมินตัววัดผลการดำเนินงานเหล่านี้อย่างไร				
1.4) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างไร				
1.5) ผลลัพธ์ด้านสุขภาพของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างไร				
1.6) ผลลัพธ์ด้านสวัสดิภาพของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างไร				
2) กระบวนการสนับสนุนบุคลากร ด้านการบริการ สิทธิประโยชน์และ นโยบาย			2.1) สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่โรงเรียนกำหนดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง	
2.2) โรงเรียนมีวิธีการออกแบบการบริการสิทธิประโยชน์ และนโยบาย ให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรอย่างไร				
2.3) อะไรคือตัววัดผลการดำเนินงานด้านการออกแบบการบริการ สิทธิ ประโยชน์ และนโยบายของโรงเรียน				
2.4) โรงเรียนมีวิธีการประเมินตัววัดผลการดำเนินงานเหล่านี้อย่างไร				
2.5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการสนับสนุนบุคลากรด้านการบริการ ด้านสิทธิประโยชน์ และนโยบายของโรงเรียนเป็นอย่างไร				
2.6) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริการ ด้านสิทธิ ประโยชน์ และนโยบายของโรงเรียนเป็นอย่างไร				

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	กระบวนการที่ต้องการศึกษา	ข้อความถาม	ข้อค้นพบจากการให้สัมภาษณ์
2. ความผูกพันของบุคลากร	ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	1.1) โรงเรียนมีวิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างมีผลการดำเนินการดี และบุคลากรที่มีความผูกพันอย่างไร	
			1.2) อะไรคือตัววัดผลการดำเนินงานด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน	
			1.3) โรงเรียนมีวิธีการประเมินตัววัดผลการดำเนินงานเหล่านี้ได้อย่างไร	
			1.4) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเป็นอย่างไร	
		2) กระบวนการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร	2.1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในโรงเรียนมีอะไรบ้าง	
			2.2) โรงเรียนมีวิธีการกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรอย่างไร	
		3) กระบวนการประเมินความผูกพันของบุคลากร	3.1) ตัวชี้วัดที่สำคัญที่โรงเรียนใช้ในการประเมินความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรมีอะไรบ้าง	
			3.2) โรงเรียนมีวิธีการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร	
			3.3) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยผูกพันของโรงเรียนเป็นอย่างไร	
			3.4) ผลสำรวจระดับความผูกพันและความภักดีของบุคลากรเป็นอย่างไร	
			3.5) ผลลัพธ์ด้านการลาออก อัตราการร้องทุกข์ อัตราการขาดงานเป็นอย่างไร	
		4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน	4.1) โรงเรียนมีระบบการจัดการผลปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีและมีระดับความผูกพันสูงอย่างไร	
			4.2) ตัวชี้วัดที่สำคัญที่โรงเรียนใช้ในการประเมินระบบการจัดการผลปฏิบัติงานของบุคลากรมีอะไรบ้าง	



ด้าน	ประเด็นการศึกษา	กระบวนการที่ต้องการศึกษา	ข้อความถาม	ข้อค้นพบจากการให้สัมภาษณ์
	ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา	4.3) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างไร	
			1.1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำของโรงเรียนเป็นอย่างไร	
			1.2) โรงเรียนมีวิธีการสร้างระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำอย่างไร	
		2) การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา	2.1) ตัวชี้วัดที่สำคัญที่โรงเรียนใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำของโรงเรียนมีอะไรบ้าง	
		2.2) โรงเรียนมีวิธีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาพัฒนาบุคลากรและผู้นำของโรงเรียนอย่างไร		
		2.3) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเป็นอย่างไร		
		2.4) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาผู้นำของโรงเรียนเป็นอย่างไร		
		3) การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ	3.1) โรงเรียนมีวิธีการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในโรงเรียนอย่างไร	
		3.2) โรงเรียนมีวิธีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำอย่างไร		
		<b>ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ</b> ..... ..... ..... ..... .....		

**ภาคผนวก ค**

แบบสังเกตกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ  
แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



แบบสังเกตกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล  
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

1) แบบสังเกตนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน โดย นายธพลศจกรณ์ พิมพิชัยธกุล รหัสประจำตัว 6083320127 นิสิตระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) แบบบันทึกข้อมูลนี้มี 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษา ประกอบด้วย ชื่อโรงเรียน จังหวัด สังกัด ประเภท  
ของสถานศึกษา ขนาดสถานศึกษา จำนวนนักเรียน จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนข้าราชการครู  
จำนวนบุคลากรทางการศึกษา อัตราส่วนครู: นักเรียน

**ตอนที่ 2** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ  
แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ด้านหลักๆ ได้แก่ ด้าน  
สภาพแวดล้อมของบุคลากร และด้านความผูกพันของบุคลากร

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษา**

- 1) ชื่อโรงเรียน .....
- 2) จังหวัด .....
- 3) สังกัด .....
- 4) ประเภทสถานศึกษา .....
- 5) ขนาดสถานศึกษา .....
- 6) จำนวนนักเรียน .....
- 7) จำนวนผู้บริหาร .....
- 8) จำนวนข้าราชการครู .....
- 9) จำนวนบุคลากรทางการศึกษา .....
- 10) อัตราส่วนครู: นักเรียน .....

ตอนที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้าน	ประเด็นการศึกษา	ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ข้อค้นพบจากการสังเกตการปฏิบัติงานจริง
1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร	ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง	1) การประเมินความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลัง	
		2) การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่	
		3) ความสำเร็จในงาน	
		4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	
	ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน	
		2) การบริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์	
2. ความผูกพันของบุคลากร	ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	
		2) การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร	
		3) การประเมินความผูกพันของบุคลากร	
		4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน	
	ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ	1) การเรียนรู้และการพัฒนา	
		2) การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา	
		3) การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ	

## ภาคผนวก ง

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

1) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่องการพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย นายธพลศจกรณ์ พิมพิชัยชกุล รหัสประจำตัว 6083320127 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลของผู้ประเมิน

**ตอนที่ 2** การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล และข้อเสนอแนะ

**ตอนที่ 3** การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการ/ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้อเสนอแนะ

3) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด หรือมีความเป็นไปได้มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก หรือมีความเป็นไปได้มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง หรือมีความเป็นไปได้ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย หรือมีความเป็นไปได้น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด หรือมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

4) ขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่เห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

## ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ประเมิน

### 1.1 ข้อมูลด้านคุณวุฒิและตำแหน่ง

- 1) ชื่อ-สกุล .....
- 2) เพศ  ชาย  หญิง
- 3) อายุ .....
- 4) วุฒิการศึกษาสูงสุด  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก
- 5) สาขาวิชาที่จบการศึกษาสูงสุด .....
- 6) สถานะการทำงานปัจจุบัน  เป็นข้าราชการ  เป็นข้าราชการบำนาญ
- 7) ตำแหน่ง .....
- 8) วิทยฐานะ .....
- 9) หน่วยงานที่สังกัด .....

### 1.2 ข้อมูลด้านความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เคยผ่านการอบรมด้านความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) จำนวน ..... ครั้ง ตั้งแต่ปี พ.ศ. .... ถึง ปี พ.ศ. ....

### 1.3 ข้อมูลด้านประสบการณ์ในการทำงาน

#### ส่วนที่ 1.3.1 สำหรับครู

- 1) เคยปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน.....ปี
  - 2) เคยปฏิบัติงานในโรงเรียนมาตรฐานสากลมาแล้ว จำนวน ..... โรงเรียน ดังนี้  
ปี พ.ศ. .... โรงเรียน..... ตำแหน่ง..... วิทยฐานะ .....
  - ปี พ.ศ. .... โรงเรียน..... ตำแหน่ง..... วิทยฐานะ .....
  - ปี พ.ศ. .... โรงเรียน..... ตำแหน่ง..... วิทยฐานะ .....
- 3) มีประสบการณ์ในการเป็นคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ตามคำสั่ง สพฐ. จำนวน.....ครั้ง ตั้งแต่ ปี พ.ศ. .... ถึง ปี พ.ศ. .... ทำการประเมินโรงเรียนทั้งสิ้น จำนวน .....โรงเรียน แบ่งเป็นระดับ ScQA จำนวน ..... โรงเรียน และ ระดับ OBECQA จำนวน ..... โรงเรียน

#### ส่วนที่ 1.3.2 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

- 1) เป็นผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลมาแล้ว จำนวน.....ปี
  - 2) เคยบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลมาแล้ว จำนวน ..... โรงเรียน ดังนี้  
ปี พ.ศ. .... โรงเรียน..... ตำแหน่ง..... วิทยฐานะ .....
  - ปี พ.ศ. .... โรงเรียน..... ตำแหน่ง..... วิทยฐานะ .....
  - ปี พ.ศ. .... โรงเรียน..... ตำแหน่ง..... วิทยฐานะ .....
- 3) มีประสบการณ์ในการเป็นคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ตามคำสั่ง สพฐ. จำนวน.....ครั้ง ตั้งแต่ ปี พ.ศ. .... ถึง ปี พ.ศ. .... ทำการประเมินโรงเรียนทั้งสิ้น จำนวน .....โรงเรียน แบ่งเป็นระดับ ScQA จำนวน ..... โรงเรียน และ ระดับ OBECQA จำนวน ..... โรงเรียน

#### ส่วนที่ 1.3.3 สำหรับผู้บริหารการศึกษา

- 1) ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน.....ปี ตั้งแต่ ปี พ.ศ. .... ถึง ปี พ.ศ. .... ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....วิทยฐานะ.....ปฏิบัติหน้าที่เป็น.....สำนัก.....สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) มีประสบการณ์ในการเป็นคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ตามคำสั่ง สพฐ. จำนวน.....ครั้ง ตั้งแต่ ปี พ.ศ. .... ถึง ปี พ.ศ. .... ทำการประเมินโรงเรียนทั้งสิ้น จำนวน .....โรงเรียน แบ่งเป็นระดับ ScQA จำนวน ..... โรงเรียน และ ระดับ OBECQA จำนวน ..... โรงเรียน

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ  
โรงเรียนมาตรฐานสากล และข้อเสนอแนะ

ข้อ	กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล	ระดับความคิดเห็น										ข้อเสนอแนะ
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	การวางแผนทรัพยากร มนุษย์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
2	การออกแบบโครงสร้าง องค์กรและการออกแบบ งาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
3	การสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
4	การพัฒนาบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
5	การประเมินผลปฏิบัติงาน และการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
6	การบริหารค่าตอบแทนและ สิทธิประโยชน์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
7	การบริหารความก้าวหน้าใน วิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
8	งานวินัยและนิติการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
9	การบริหารความผูกพันของ บุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....



ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการ/ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้อเสนอแนะ

กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	ระดับความคิดเห็น										ข้อเสนอแนะ
			ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1) การวางแผนทรัพยากร มนุษย์	5.1.ก.(1) ชีตความสามารถ และ อัตรากำลังบุคลากร	5.1.ก.(1)/1 ตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
		5.1.ก.(1)/2 ตำแหน่งข้าราชการครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
		5.1.ก.(1)/3 ตำแหน่งครู อัตรากำลัง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
		5.1.ก.(1)/4 ตำแหน่งลูกจ้าง ชั่วคราว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	5.1.ก.(4) การจัดการ เปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	-	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
2) การออกแบบโครงสร้าง องค์กรและการออกแบบ งาน	5.1.ก.(3) ความสำเร็จในงาน (เอกสารประกอบหน้า 10)	-	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....

กระบวนกรบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	ระดับความคิดเห็น										ข้อเสนอแนะ
			ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3) การสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง บรรจุและรักษา บุคลากร	5.1.ก.(2) การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากรใหม่	5.1.ก.(2)/2 ครูอัตราจ้าง และ ลูกจ้างชั่วคราว	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
		5.1.ก.(2)/3 การรักษาบุคลากรใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
4) การพัฒนาบุคลากร	5.2.ข.(1) ระบบการเรียนรู้และ การพัฒนา	-	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... ..... .....
	5.2.ข.(2) ประสิทธิภาพของการ เรียนรู้และการพัฒนา		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... ..... .....
5) การประเมินผล ปฏิบัติงานและ การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	5.2.ก.(4) การจัดการผลการ ปฏิบัติงาน	-	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... ..... .....
6) การบริหารค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์	5.1.ข.(1) สภาพแวดล้อมของการ ทำงาน	-	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... ..... .....

กระบวนกรบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	ระดับความคิดเห็น										ข้อเสนอแนะ
			ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	5.1.ข.(2) นโยบายและสิทธิ ประโยชน์	-	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
7) การบริหาร ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	5.2.ข.(3) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	-	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
8) งานวินัยและนิติการ	การดำเนินการทางวินัย	-	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... .....
	การอุทธรณ์	-	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... .....
	การร้องทุกข์	-	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... .....
9) การบริหารความผูกพัน ของบุคลากร	5.2.ก.(1) วัฒนธรรมองค์กร	-	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	5.2.ก.(2) ปัจจัยขับเคลื่อน ความ ผูกพัน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	5.2.ก.(3) การประเมินความ ผูกพัน	-	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....

#### ภาคผนวก จ

แบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือ  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล  
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

1) แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่องการพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย นายธพลศจกรณ์ พิมพิชัยธกุล รหัสประจำตัว 6083320127 นิสิตระดับปริญญาโทบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลของผู้ประเมิน

**ตอนที่ 2** การประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะ

3) แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

4) ขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่เห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

**ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ประเมิน**

**1.1 ข้อมูลด้านคุณวุฒิและตำแหน่ง**

- 1) ชื่อ-สกุล .....
- 2) เพศ  ชาย  หญิง
- 3) อายุ .....
- 4) วุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
- 5) สาขาวิชาที่จบการศึกษาสูงสุด .....
- 6) สถานะการทำงานปัจจุบัน  เป็นข้าราชการ  เป็นข้าราชการบำนาญ
- 7) ตำแหน่ง .....
- 8) วิทยฐานะ .....
- 9) หน่วยงานที่สังกัด .....

**1.2 ข้อมูลด้านประสบการณ์ในการทำงาน (สามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)**

มีประสบการณ์ในการเป็นคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ตามคำสั่ง สพฐ. จำนวน .....ครั้ง ตั้งแต่ ปี พ.ศ. .... ถึง ปี พ.ศ. .... ทำการประเมินโรงเรียนทั้งสิ้น จำนวน .....โรงเรียน แบ่งเป็นระดับ ScQA จำนวน ..... โรงเรียน และ ระดับ OBECQA จำนวน ..... โรงเรียน

เขียนบทความหรืองานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดทำคู่มือ จำนวน .... เรื่อง ดังนี้

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....
- 5).....

เขียนตำราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดทำคู่มือ จำนวน ..... เรื่อง ดังนี้

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....
- 5).....

มีประสบการณ์ด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง (โปรดระบุ)

- .....
- .....
- .....
- .....

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โครงสร้างการจัดทำ คู่มือ	องค์ประกอบการจัดทำคู่มือ	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	ปกนอก	5	4	3	2	1	..... .....
	ปกใน	5	4	3	2	1	..... .....
	คำนำ	5	4	3	2	1	..... .....
	สารบัญ	5	4	3	2	1	..... .....
	สารบัญภาพ	5	4	3	2	1	..... .....
	สารบัญตาราง	5	4	3	2	1	..... .....
	บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	5	4	3	2	1	..... .....
	คำชี้แจงการใช้คู่มือ	5	4	3	2	1	..... .....
บทที่ 1 บทนำ	1.1 ความเป็นมาและ ความสำคัญ	5	4	3	2	1	..... .....
	1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ	5	4	3	2	1	..... .....
	1.3 ขอบเขตของคู่มือ	5	4	3	2	1	..... .....
	1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในคู่มือ	5	4	3	2	1	..... .....
	1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ	5	4	3	2	1	..... .....
บทที่ 2 โครงสร้างการ บริหารและบทบาท หน้าที่รับผิดชอบ	2.1 โครงสร้างการบริหารงาน บุคลากร	5	4	3	2	1	..... .....
	2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	5	4	3	2	1	..... .....
	2.3 บทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบ	5	4	3	2	1	..... .....
บทที่ 3 ระเบียบและ หลักเกณฑ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	3.1 ระเบียบและหลักเกณฑ์ การปฏิบัติ	5	4	3	2	1	..... .....





## ภาคผนวก ฉ

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

1) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่องการพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย นายพลศจกรณ์ พิมพิชัยกุล รหัสประจำตัว 6083320127 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ประเมิน**

**ตอนที่ 2** การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ด้าน ดังนี้

**ด้านที่ 1** ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรายละเอียดข้อมูลตามโครงร่างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ด้านที่ 2** ความเหมาะสมของลักษณะคู่มือในภาพรวม

3) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด หรือมีความเป็นไปได้มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก หรือมีความเป็นไปได้มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง หรือมีความเป็นไปได้ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย หรือมีความเป็นไปได้น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด หรือมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

4) ขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่เห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

**ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ประเมิน**

**1.1 ข้อมูลด้านคุณวุฒิและตำแหน่ง**

- 1) ชื่อ-สกุล .....
- 2) เพศ  ชาย  หญิง
- 3) อายุ .....
- 4) วุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
- 5) สาขาวิชาที่จบการศึกษาสูงสุด .....
- 6) สถานะการทำงานปัจจุบัน  เป็นข้าราชการ  เป็นข้าราชการบำนาญ
- 7) ตำแหน่ง .....
- 8) วิทยฐานะ .....
- 9) หน่วยงานที่สังกัด .....

**1.2 ข้อมูลด้านประสบการณ์ในการทำงาน (สามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)**

มีประสบการณ์ในการเป็นคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ตามคำสั่ง สพฐ. จำนวน .....ครั้ง ตั้งแต่ ปี พ.ศ. .... ถึง ปี พ.ศ. .... ทำการประเมินโรงเรียนทั้งสิ้น จำนวน .....โรงเรียน แบ่งเป็นระดับ ScQA จำนวน ..... โรงเรียน และ ระดับ OBECQA จำนวน ..... โรงเรียน

เขียนบทความหรืองานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดทำคู่มือ จำนวน .... เรื่อง ดังนี้

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....
- 5).....

เขียนตำราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดทำคู่มือ จำนวน ..... เรื่อง ดังนี้

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....
- 5).....

มีประสบการณ์ด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง (โปรดระบุ)

- .....
- .....
- .....

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ  
 แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านที่ 1 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรายละเอียดข้อมูลตามโครงสร้างและองค์ประกอบการจัดทำคู่มือ

โครงสร้างการจัดทำคู่มือ	องค์ประกอบการจัดทำคู่มือ	ระดับการประเมิน										ข้อเสนอแนะ
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... ..... .....
	คำชี้แจงการใช้คู่มือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
บทที่ 1 บทนำ	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	1.3 ขอบเขตของคู่มือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในคู่มือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....

โครงการจัดทำคู่มือ	องค์ประกอบการจัดทำคู่มือ	ระดับการประเมิน										ข้อเสนอแนะ
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					
	1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
บทที่ 2 โครงสร้างการบริหารและบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ	2.1 โครงสร้างการบริหารงานบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	2.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
บทที่ 3 ระเบียบและหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.1 ระเบียบและหลักเกณฑ์การปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	3.2 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
บทที่ 4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน	4.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....

โครงการจัดทำคู่มือ	องค์ประกอบการจัดทำคู่มือ	ระดับการประเมิน										ข้อเสนอแนะ
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					
มาตรฐานสากล ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	4.2 ขั้นตอนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตาม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน											
	4.2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	.....
	4.2.1.1 การประเมินขีด ความสามารถและอัตรากำลังของผู้บริหาร สถานศึกษา (5.1.ก.(1))											.....
	4.2.1.2 การประเมินขีด ความสามารถและอัตรากำลังของ ข้าราชการครู (5.1.ก.(1))	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	.....
	4.2.1.3 การประเมินขีด ความสามารถและอัตรากำลังของครู อัตราจ้าง (5.1.ก.(1))	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	.....
	4.2.1.4 การประเมินขีด ความสามารถและอัตรากำลังของลูกจ้าง ชั่วคราว (5.1.ก.(1))	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	.....
	4.2.1.5 การจัดการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร (5.1.ก.(4))	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	.....
	4.2.2 การออกแบบโครงสร้างองค์กร และการออกแบบงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	.....
4.2.2.1 ความสำเร็จในงาน											.....	

โครงการจัดทำคู่มือ	องค์ประกอบการจัดทำคู่มือ	ระดับการประเมิน										ข้อเสนอแนะ
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					
	(5.1.ก.(3))											
	4.2.3 การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ โอนย้าย และการรักษาบุคลากร 4.2.3.1 การสรรหาว่าจ้างครู อัตราจ้างและลูกจ้างชั่วคราว (5.1.ก. (2))	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	4.2.3.2 การรักษาบุคลากรใหม่ (5.1.ก.(2)/3)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	4.2.4 การพัฒนาบุคลากร 4.2.4.1 ระบบการเรียนรู้และ การพัฒนา (5.2.ข.(1))	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	4.2.4.2 ประสิทธิภาพของการ เรียนรู้และการพัฒนา (5.2.ข.(2))	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	4.2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน 4.2.5.1 การจัดการผลการ ปฏิบัติงาน (5.2.ก.(4))	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	4.2.6 การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิ ประโยชน์ 4.2.6.1 สภาพแวดล้อมของการ ทำงาน (5.1.ข.(1))	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....

โครงการจัดทำคู่มือ	องค์ประกอบการจัดทำคู่มือ	ระดับการประเมิน										ข้อเสนอแนะ
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					
	4.2.6.2 นโยบายและสิทธิประโยชน์ (5.1.ข.(2))	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	4.2.7 การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ 4.2.7.1 ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (5.2.ข.(3))	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	4.2.8 งานวินัยและนิติการ 4.2.8.1 การดำเนินการทางวินัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	4.2.8.2 การอุทธรณ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	4.2.8.3 การร้องทุกข์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	4.2.9 การบริหารความผูกพันของบุคลากร 4.2.9.1 วัฒนธรรมองค์กร (5.2.ก.(1))	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....
	4.2.9.2 ปักจ้ยขับเคลื่อนความผูกพัน (5.2.ก.(2))	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	..... ..... .....



โครงร่างการจัดทำคู่มือ	องค์ประกอบการจัดทำคู่มือ	ระดับการประเมิน										ข้อเสนอแนะ		
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้							
	4.2.9.3 การประเมินความผูกพัน (5.2.ก.(3))	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	.....	.....	.....
	4.3 การวัดและประเมินผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	.....	.....	.....
บทที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางปรับปรุงพัฒนา	5.1 ปัญหาและอุปสรรค	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	.....	.....	.....
	5.2 แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงพัฒนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	.....	.....	.....
	5.3 ข้อเสนอแนะ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	.....	.....	.....

ด้านที่ 2 ความเหมาะสมของลักษณะคู่มือในภาพรวม

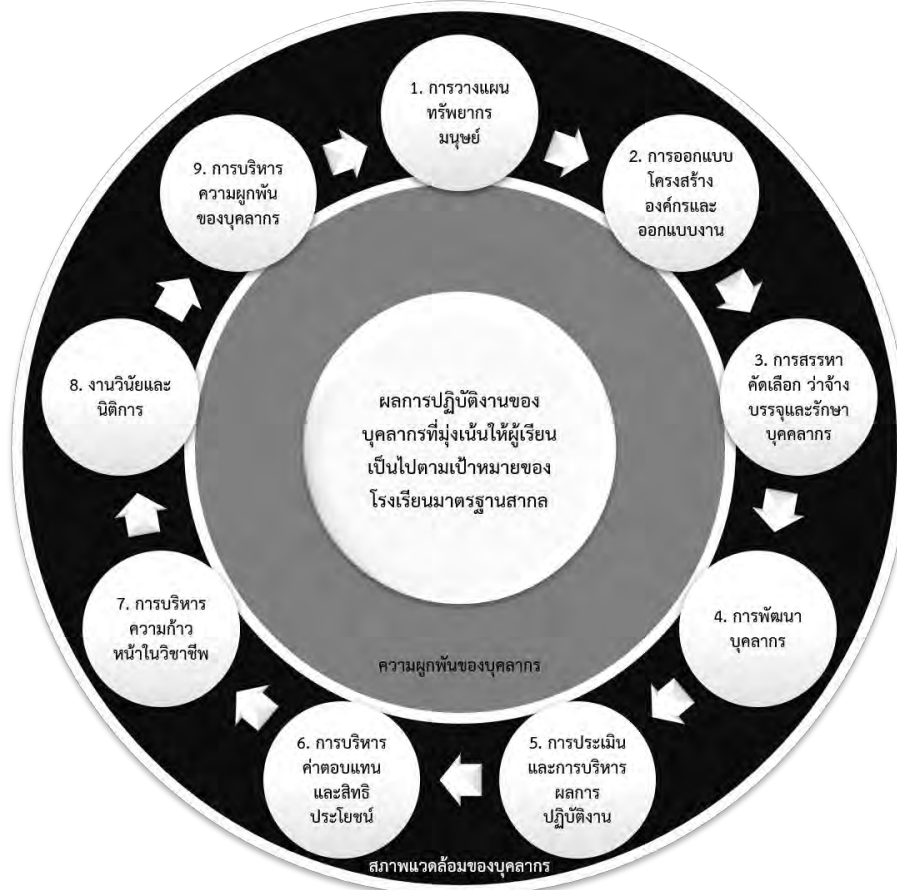
ข้อ	ประเด็นพิจารณา	ระดับการประเมิน					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1	เนื้อหาสาระของคู่มือมีความถูกต้องสมบูรณ์	5	4	3	2	1	..... ..... .....
2	เนื้อหาสาระของคู่มือมีความน่าสนใจและทันสมัย	5	4	3	2	1	..... ..... .....
3	ขอบเขตเนื้อหาสาระของคู่มือมีความครอบคลุมและเพียงพอต่อการนำไปใช้	5	4	3	2	1	..... ..... .....
4	มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง ชัดเจน กระชับ และเข้าใจง่าย	5	4	3	2	1	..... ..... .....
5	มีการนำเสนอแนวคิดที่ชัดเจน	5	4	3	2	1	..... ..... .....
6	มีการแสดงกระบวนการ/ขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	5	4	3	2	1	..... ..... .....
7	มีเอกสารอ้างอิงหรือบรรณานุกรมที่ครบถ้วน	5	4	3	2	1	..... ..... .....
8	สามารถนำไปใช้บริหารงานหรือปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้	5	4	3	2	1	..... ..... .....
9	สามารถนำไปใช้ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรได้	5	4	3	2	1	..... ..... .....
10	สามารถนำไปเป็นแหล่งอ้างอิงได้	5	4	3	2	1	..... ..... .....

**ภาคผนวก ข**

(ร่าง) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ  
แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(ร่าง) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล  
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล



กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล

พัฒนาโดย นายธพลศจกรณ์ พิมพิชัยสกุล (2562)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย 9 กระบวนการที่สำคัญ ภายใต้สภาพแวดล้อมและความผูกพันของบุคลากร เพื่อผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีศักยภาพความเป็นพลโลกตามเป้าหมายของโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้แก่ เป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมและโลก มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) หมายถึง การกำหนดความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรในอนาคตที่มีความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา รวมทั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา ให้มีความสอดคล้องกันโดยมีการคำนึงถึงนโยบายหรือทิศทางการศึกษา จำนวนบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มของจำนวนนักเรียนในอนาคต นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงการวางแผนในการเตรียมความพร้อมด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ

2. การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน (Organization Structure and Job Design) หมายถึง การออกแบบลักษณะโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและแผนทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้ง การออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการระบุคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job Specification) รวมทั้ง การจัดสรรบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถและลักษณะของงานเพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จและมีผลการดำเนินการที่เหนือความคาดหมาย

3. การสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากร (Recruitment, Selection, Employment, Appointment and Retention) หมายถึง การแสวงหาหรือจูงใจบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานทั้งจากภายในหรือภายนอกสถานศึกษา และการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความพร้อมตามคุณสมบัติที่กำหนด รวมทั้ง การจัดทำสัญญาว่าจ้าง หรือการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง การดูแลรักษาบุคลากรใหม่ให้มีความผูกพัน และมีความพร้อมต่อการทำงาน มีพัฒนาการที่ดีส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ตรงตามมาตรฐาน

4. การพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development) หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนมีศักยภาพในการทำงาน มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ ทัศนคติ พฤติกรรม และแนวคิดใหม่ๆในการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ทั้งนี้โรงเรียนมาตรฐานสากลจำเป็นต้องสร้างระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนและมีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิผลให้ชัดเจน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและสร้างผู้นำของโรงเรียนสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5. การประเมินและการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal and Performance Management) หมายถึง การประเมินคุณค่าผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา รวมทั้ง การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรให้ดีขึ้น โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายกลยุทธ์ของโรงเรียนเข้ากับเป้าหมายระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้/ฝ่ายงาน และเป้าหมายการดำเนินงานของครูและบุคลากรรายบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย และการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่นการให้รางวัลหรือการลงโทษ เป็นต้น

6. การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefits Management) หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินทั้งค่าตอบแทนภายใน (Intrinsic Reward) ได้แก่ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การได้รับคำยกย่องชมเชย การได้รับการพัฒนา สวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน และค่าตอบแทนภายนอก (Extrinsic Reward) ได้แก่ เงินค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ รวมทั้ง สภาพแวดล้อมในการทำงาน

7. การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Progression Management) หมายถึง การจัดการกับความก้าวหน้าและเส้นทางการเติบโตของครูและบุคลากรตามโครงสร้างทางเดินสายอาชีพ (Career Path) โดยการกำหนดโครงสร้างและระดับขั้นของตำแหน่งต่างๆให้ชัดเจน (Job Structure and Level) ส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีการเตรียมความพร้อมด้านคุณสมบัติตามตำแหน่งหรือความต้องการในการเติบโตหรือก้าวหน้าตามเส้นทางสายอาชีพของแต่ละคน เพื่อให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเลื่อนตำแหน่งหรือวิทยฐานะที่สูงขึ้น หรือการโยกย้าย เปลี่ยนตำแหน่ง หมุนเวียนงานเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร

8. งานวินัยและนิติการ (Disciplines and Legal Affairs) หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ ประสานงาน ให้คำปรึกษาและคำแนะนำด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการรักษาวินัยของบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ให้สามารถปฏิบัติตนและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และมาตรฐานวิชาชีพ

9. การบริหารความผูกพันของบุคลากร (Workforces' Engagement Management) หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับความผูกพันของครูและบุคลากรของสถานศึกษา โดยการเรียนรู้ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน การกำหนดตัวชี้วัดและประเมินค่าความผูกพันด้วยวิธีการที่เหมาะสม การพัฒนากลยุทธ์ แนวทาง หรือแผนการเสริมสร้างความผูกพันของครูและบุคลากร การกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความผูกพัน และการตอบแทนบุคลากรด้วยรางวัลที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันการลดจำนวนของบุคลากรและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อันจะก่อให้เกิดการดำเนินงานที่ต่อเนื่องซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้เรียนในอนาคต นอกจากนี้ งานบริหารความผูกพันยังเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งเพื่อก้าวสู่การเป็นสถานศึกษาที่มีผลการดำเนินงานที่ดีบุคลากรมีความผูกพันสูง

## ส่วนที่ 2 ความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการสังเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล กับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (หมวด 5 บุคลากร) สามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล	ความเชื่อมโยงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	5.1.ก.(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร 5.1.ก.(4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
2. การออกแบบโครงสร้างองค์กรและออกแบบงาน	5.1.ก.(3) ความสำเร็จในงาน
3. การสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากร	5.1.ก.(2) การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากรใหม่
4. การพัฒนาบุคลากร	5.2.ข.(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา 5.2.ข.(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา
5. การประเมินและการบริหารผลการปฏิบัติงาน	5.2.ก.(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน
6. การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	5.1.ข.(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน 5.1.ข.(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์
7. การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ	5.2.ข.(3) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ
8. งานวินัยและนิติการ	-
9. การบริหารความผูกพันของบุคลากร	5.2.ก.(1) วัฒนธรรมองค์กร 5.2.ก.(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน 5.2.ก.(3) การประเมินความผูกพัน

จากตารางแสดงให้เห็นว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีจำนวน 9 กระบวนการสำคัญที่สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

- 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
- 2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรและออกแบบงาน สอดคล้องกับความสำเร็จในงาน
- 3) การสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากร สอดคล้องกับ การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากรใหม่
- 4) การพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับ ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา
- 5) การประเมินและการบริหารผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ การจัดการผลการปฏิบัติงาน
- 6) การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมของการทำงาน นโยบายและสิทธิประโยชน์
- 7) การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ สอดคล้องกับ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 8) งานวินัยและนิติการ โรงเรียนมาตรฐานสากลในฐานะที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นที่จะต้องบริหารงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวินัยและนิติการเพื่อกำกับการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรมและนิติธรรม
- 9) งานบริหารความผูกพันของบุคลากร สอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันการประเมินความผูกพัน

ส่วนที่ 3 วิธีการ/ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	5.1.ก.(1) ซึ่ดความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากร	5.1.ก.(1)/1 ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการดำเนินงานวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนปัจจุบันและอนาคต</li> <li>คณะกรรมการดำเนินงานคำนวณจำนวนผู้บริหารตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด</li> <li>คณะกรรมการดำเนินงานกำหนดจำนวนผู้บริหารที่ต้องการและเปรียบเทียบกับจำนวนผู้บริหารตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.</li> <li>ฝ่ายบุคคลจัดทำแผนอัตราค่าจ้างระยะยาว 5-10 ปี และเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</li> <li>คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นชอบ</li> <li>ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> </ol>	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่ต้องแสดงผลลัพธ์
		5.1.ก.(1)/2 ตำแหน่งข้าราชการครู	<ol style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการดำเนินงานวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนตามแผนจัดการชั้นเรียนของสถานศึกษา</li> <li>คณะกรรมการดำเนินงานวิเคราะห์จำนวนคาบสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา</li> <li>คณะกรรมการดำเนินงานคำนวณอัตราค่าจ้างตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด</li> <li>คณะกรรมการดำเนินงานกำหนดจำนวนครูที่ต้องการและเปรียบเทียบกับจำนวนครูตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.</li> <li>ฝ่ายบุคคลจัดทำแผนอัตราค่าจ้างทั้งระยะสั้นและระยะยาว และเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</li> <li>คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้</li> </ol>	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่ต้องแสดงผลลัพธ์



กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียน มาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			<p>ความเห็นชอบ</p> <p>7. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>8. ฝ่ายบุคคลเสนอกรอบอัตราค่าลงไปยังเขตพื้นที่การศึกษา</p>			
		5.1.ก.(1)/3 ตำแหน่งครู อัตราจ้าง	<p>1. กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลนครูเสนอเรื่องความ ต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างของครูอัตรา จ้างไปยังฝ่ายวิชาการ</p> <p>2. ฝ่ายวิชาการพิจารณาความต้องการจำเป็นในการจ้างครู อัตราจ้างและเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบุคคล</p> <p>3. ฝ่ายบุคคลจัดทำข้อมูลความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตราค่าจ้างและเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>4. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ ความเห็นชอบ</p> <p>5. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>6. ฝ่ายบุคคลจัดทำรายละเอียดข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหา คัดเลือกตามระเบียบของทางราชการ</p>	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่ต้องแสดงผลลัพธ์
		5.1.ก.(1)/4 ตำแหน่งลูกจ้าง ชั่วคราว	<p>1. กลุ่มบริหารงานที่มีความขาดแคลนวิเคราะห์งานตาม หลักเกณฑ์การกำหนดจำนวนภาระงานที่สถานศึกษากำหนด</p> <p>2. หัวหน้างานเสนอความต้องการอัตราค่าลงไปยังฝ่ายบุคคล</p> <p>3. ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลและเสนอไปยังคณะ กรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>4. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ ความเห็นชอบ</p> <p>5. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	ไม่ต้องมีตัววัด	ไม่ต้องมีวิธีการวัด	ไม่ต้องแสดงผลลัพธ์

กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียน มาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
	5.1.ก.(4) การจัดการ เปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	-	<p>6. ฝ่ายบุคคลจัดทำรายละเอียดข้อมูลเพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกตามระเบียบของทางราชการ</p> <p>1. ฝ่ายบุคคลวางแผนเตรียมการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ดังนี้</p> <p>1.1 กรณีป้องกันการลดจำนวนและลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลดจำนวนของบุคลากร</p> <p>1.1.1 การเตรียมการประเมินความเสี่ยงด้านการลดจำนวนของบุคลากร</p> <p>1.1.2 การเตรียมการสำรวจความผูกพันและความรักดีของบุคลากร</p> <p>1.1.3 การเตรียมการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร</p> <p>1.1.4 การเตรียมการประเมินความผูกพันของบุคลากร</p> <p>1.1.5 การเตรียมแผนอัตรากำลังและแผนการสรรหาคัดเลือกเพื่อทดแทนตำแหน่งที่อาจสูญเสียล่วงหน้า</p> <p>1.2 กรณีเตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร</p> <p>1.2.1 การเตรียมการชี้แจงเป้าหมายการดำเนินงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรใหม่</p> <p>1.2.2 การเตรียมการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานผ่านระบบทีมงาน ระบบพี่เลี้ยง และระบบหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดความท้าทายและความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย</p> <p>1.2.3 การเตรียมการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานของบุคลากรใหม่ การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน</p>	<p>1) ความเพียงพอของบุคลากร</p> <p>2) ความพร้อมด้านขีดความสามารถของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน</p>	<p>1) สืบหาความเพียงพอของบุคลากรโดยใช้แบบสำรวจหรือประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p> <p>2) ประเมินขีดความสามารถของบุคลากร หรือประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p>	<p>1) บุคลากรมีจำนวนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>2) บุคลากรมีขีดความสามารถที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน</p>

กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียน มาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			<p>1.2.4 การวางแผนเตรียมความพร้อมและพัฒนา อย่างเข้มบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะใน การทำงานอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>1.2.5 การเตรียมการประเมินผลการปฏิบัติงานและ บริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่</p> <p>1.3 กรณีเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง หรือระบบงานเมื่อจำเป็น</p> <p>1.3.1 การเตรียมการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถหรือ มีความเหมาะสมกับตำแหน่งใหม่หรือระบบงานใหม่</p> <p>1.3.2 การวางแผนการเตรียมความพร้อมและ พัฒนาบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกให้มีสมรรถนะเหมาะสม กับตำแหน่งงาน</p> <p>1.3.3 การเตรียมการประเมินความพร้อมสำหรับ การปฏิบัติงานและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน</p> <p>1.3.4 การเตรียมการมอบหมายงานและเพิ่มความ ท้าทายในการทำงาน</p> <p>1.3.5 การเตรียมการนิเทศติดตามผลการดำเนินงาน และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ</p> <p>1.3.6 การเตรียมการประเมินผลการปฏิบัติงานและ บริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ</p> <p>2. ฝ่ายบุคคลดำเนินการตามแผนที่ได้เตรียมการไว้ล่วงหน้า</p> <p>3. ฝ่ายบุคคลประเมินประสิทธิภาพของการเตรียมการทั้ง 3 กรณี</p> <p>4. ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลเพื่อปรับปรุงวิธีการเตรียมการ และการดำเนินงานด้านการจัดการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร</p>			
2) การออกแบบ	5.1.ก.(3) ความสำเร็จในงาน	-	1. วิเคราะห์ระบบงานหลักและสมรรถนะหลักของ	1) ความพึงพอใจของบุคลากร	1) สอบถามความพึงพอใจของ	1) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อ

กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียน มาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
โครงสร้างองค์กรและ การออกแบบงาน			1. สถานศึกษา 2. วางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางการจัด การศึกษาของสถานศึกษา 3. ออกแบบโครงสร้างองค์กรและออกแบบงานให้สอดคล้อง เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและศักยภาพผู้เรียน 4. สรรหา คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ รองรับภารกิจทั้งปัจจุบันและอนาคต 5. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและสามารถทำงานได้อย่าง เต็มศักยภาพ 6. สร้างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลการ ดำเนินงานที่เหนือความคาดหมาย 7. สร้างความมั่นใจด้านค่าตอบแทน สวัสดิการหรือสิทธิ ประโยชน์ สุขภาวะและความปลอดภัย รวมทั้ง สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน 8. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ 9. สร้างแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีวินัยและ จริยธรรม มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง และการทำงานที่มุ่งเน้น นักเรียนด้วยวัฒนธรรมองค์กร 10. เสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อส่งมอบคุณค่า และผลลัพธ์การทำงานที่ดีให้กับสถานศึกษา	1. ต่อการจัดรูปแบบการทำงาน ของสถานศึกษา 2) ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากร	1. บุคลากรต่อการจัดรูปแบบการ ทำงานโดยใช้แบบสอบถาม หรือประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2) ประเมินประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของบุคลากรโดยใช้แบบ ประเมิน	1. การจัดรูปแบบการทำงานของ สถานศึกษา 2) บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิผลและมี ประสิทธิภาพ
3) การสรรหา คัดเลือก ว่าจ้าง บรรจุและรักษา บุคลากร	5.1.ก.(2) การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากรใหม่	5.1.ก.(2)/2 ครู อัตราจ้าง และ ลูกจ้างชั่วคราว	1. คณะกรรมการดำเนินงานกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร 2. ฝ่ายบุคคลจัดทำประกาศรับสมัครและประชาสัมพันธ์ผ่าน สื่อและช่องทางต่างๆ 3. โรงเรียนเปิดรับสมัครและคณะกรรมการตรวจสอบ คุณสมบัติของผู้สมัคร 4. โรงเรียนประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ 5. โรงเรียนดำเนินการทดสอบผู้สมัครโดยการสอบข้อเขียน	1) จำนวนของบุคลากรใหม่ที่ โรงเรียนต้องการในแต่ละระดับ 2) ระดับความพึงพอใจของ บุคลากรใหม่ที่มีต่อสถานศึกษา 3) ระดับความผูกพันของ บุคลากรใหม่	1) ประเมินจำนวนความ เพียงพอของบุคลากรใหม่ตาม ความต้องการของโรงเรียนโดย ใช้แบบประเมิน 2) สอบถามความพึงพอใจของ บุคลากรใหม่ที่มีต่อสถานศึกษา โดยใช้แบบสอบถามหรือ	1) โรงเรียนมีจำนวนอัตรากำลัง ของบุคลากรใหม่ตามความ ต้องการ 2) บุคลากรใหม่มีความพึง พอใจต่อสถานศึกษา 3) บุคลากรใหม่มีความผูกพัน กับโรงเรียน

กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียน มาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			<p>การสัมภาษณ์ และการสอบปฏิบัติ</p> <p>6. โรงเรียนประกาศบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกและกำหนดวันรายงานตัว</p> <p>7. ผู้ผ่านการคัดเลือกรายงานตัวและทำสัญญา</p> <p>8. ฝ่ายบุคคลรายงานการจ้างไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p>		ประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	
		5.1.ก.(2)/3 การรักษา บุคลากรใหม่	<p>1. การปฐมนิเทศเพื่อสื่อสารวิธีการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรใหม่</p> <p>2. การมอบหมายงานตามความถนัด ให้อิสระในการทำงาน และการเพิ่มความท้าทายในการทำงาน</p> <p>3. การให้เรียนรู้ผ่านการทำงานเป็นทีม ระบบพี่เลี้ยง และวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>4. การส่งเสริมและสนับสนุนให้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>5. การประเมินผลการปฏิบัติและบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ</p> <p>6. การสร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์</p> <p>7. การสร้างความมั่นใจด้านสุขภาวะและความปลอดภัย</p> <p>8. การเสริมแรงเชิงบวก ให้ขวัญกำลังใจ และยกย่องเชิดชูเกียรติ</p> <p>9. การเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และบรรยากาศในการทำงาน</p> <p>10. การส่งเสริมให้ประพฤติตนอย่างมีจริยธรรม รักษาวินัย จรรยาบรรณ</p> <p>11. การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ</p> <p>12. การเสริมสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรใหม่</p>		ประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2) ประเมินความผูกพันของบุคลากรใหม่โดยใช้แบบประเมิน	

กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียน มาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
4) การพัฒนาบุคลากร	5.2.ข.(1) ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝ่ายบุคคลวิเคราะห์สมรรถนะหลักและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา</li> <li>2. ฝ่ายบุคคลกำหนดสมรรถนะสำคัญประจำตำแหน่งงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง</li> <li>3. ฝ่ายบุคคลสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของบุคลากรรายบุคคล</li> <li>4. ฝ่ายบุคคลออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสาน หรือ 70:20:10 Learning Model คือการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริงร้อยละ 70 การเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยงหรือผู้เกี่ยวข้องร้อยละ 20 และการเรียนรู้จากการฝึกอบรมพัฒนาตามหลักสูตรการฝึกอบรม ร้อยละ 10</li> <li>5. ฝ่ายบุคคลออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาให้เหมาะสมกับระบบการเรียนรู้และพัฒนา และสมรรถนะประจำสายงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง</li> <li>6. ฝ่ายบุคคลกำหนดเงื่อนไข หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการฝึกอบรมพัฒนา</li> <li>7. ฝ่ายบุคคลจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา</li> <li>8. ฝ่ายบุคคลนำเสนอระบบการเรียนรู้และพัฒนา หลักสูตรการฝึกอบรม และแผนพัฒนาบุคลากรต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</li> <li>9. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นชอบ</li> <li>10. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>11. ฝ่ายบุคคลดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามระบบหลักสูตร และแผนที่กำหนด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จำนวนของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาตามเงื่อนไขของสถานศึกษา</li> <li>2) ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบของบุคลากรที่เกิดจากการเรียนรู้และการพัฒนา</li> <li>3) ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา</li> <li>4) จำนวนผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้นผ่านระบบการเรียนรู้และการพัฒนา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) สํารวจจำนวนของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาตามเงื่อนไขของสถานศึกษาจากงานการพัฒนาตนเองของบุคลากรรายบุคคล</li> <li>2) ประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบของบุคลากรที่ใช้แบบประเมิน หรือ ประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่เหมาะสม</li> <li>3) ประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา โดยใช้แบบประเมิน</li> <li>4) สํารวจจำนวนและประเมินความพร้อมของผู้นำที่โรงเรียนสร้างขึ้น โดยใช้แบบสำรวจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) บุคลากรได้รับการพัฒนาและเกิดการเรียนรู้ตามเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนดสอดคล้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและสมรรถนะหลักของตนเองและองค์กร</li> <li>2) บุคลากรสามารถสร้างผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบจากการเรียนรู้และพัฒนาตามระบบ และสร้างผลกระทบที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>3) ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษามีประสิทธิผล</li> <li>4) โรงเรียนมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำที่พร้อมและเพียงพอต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา</li> </ol>

กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียน มาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			<p>12. คณะกรรมการบริหารงานบุคคลนิเทศติดตามการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้และนวัตกรรม</p> <p>13. ฝ่ายบุคคลประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร</p> <p>14. ฝ่ายบุคคลรายงานผลการพัฒนาบุคลากรแก่ผู้นำระดับสูงของสถานศึกษา</p> <p>15. ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนา</p>			
	5.2.ข.(2) ประสิทธิภาพของการ เรียนรู้และการพัฒนา		<p>1. ฝ่ายบุคคลกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรและผู้นำของสถานศึกษา ดังนี้</p> <p>1.1 ด้านประสิทธิภาพ ได้แก่</p> <p>1.1.1 ด้านปริมาณ หมายถึง จำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาตามเงื่อนไขของสถานศึกษา</p> <p>1.1.2 ด้านคุณภาพ หมายถึง ซีดความสามารถ ความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาตามเงื่อนไขของสถานศึกษา</p> <p>1.1.3 ด้านระยะเวลา หมายถึง สถานศึกษาสามารถพัฒนาบุคลากรได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร</p> <p>1.1.4 ด้านงบประมาณ หมายถึง สถานศึกษาสามารถใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างคุ้มค่าตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร</p> <p>1.2 ด้านประสิทธิผล ได้แก่</p> <p>1.2.1 ด้านผลผลิต หมายถึง โรงเรียนสามารถพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำ มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะได้อย่างบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดทั้งเชิงปริมาณและ</p>			

กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียน มาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			<p>เชิงคุณภาพ</p> <p>1.2.2 ด้านผลลัพธ์ หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถานศึกษา และมีความผูกพันต่อสถานศึกษา</p> <p>1.2.3 ด้านผลกระทบ หมายถึง บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น มีคุณธรรมจริยธรรม มีนวัตกรรมสำหรับการปฏิบัติงาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นหรือมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ดีขึ้น</p> <p>2. ฝ่ายบุคคลประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด</p> <p>3. ฝ่ายบุคคลสรุปผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร</p> <p>4. ฝ่ายบุคคลวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร กับขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร บรรยากาศการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร</p> <p>5. ฝ่ายบุคคลนำผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงมากำหนดโอกาสในการปรับปรุงความผูกพัน และระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร</p>			
5) การประเมินผลปฏิบัติงานและการบริหารผลการปฏิบัติงาน	5.2.ก.(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน	-	<p>1. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>2. บุคลากรทุกคนกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของการดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายการจัดการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>3. บุคลากรทุกคนจัดทำแผนการดำเนินงานและปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด</p>	<p>1) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>2) ระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</p> <p>3) ความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลลัพธ์การดำเนินงานด้าน</p>	<p>1) สอบถามความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา โดยใช้แบบสอบถาม หรือประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p> <p>2) ประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>1) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา</p> <p>2) บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี</p> <p>3) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินงานด้านอื่นๆ</p>



กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียน มาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			<p>4. คณะกรรมการบริหารงานบุคคลนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อการปรับปรุงพัฒนา</p> <p>5. บุคลากรทุกคนปรับปรุงผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานและระดับคุณภาพที่สถานศึกษา กำหนด</p> <p>6. คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</p> <p>7. คณะกรรมการบริหารงานบุคคลสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและนำมากำหนดเงื่อนไขในการให้รางวัลหรือบทลงโทษ</p>	อื่นๆของสถานศึกษา	ของบุคลากรของบุคลากรโดย ใช้แบบประเมิน 3) ศึกษาความเชื่อมโยง ระหว่างผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรและผลลัพธ์การ ดำเนินงานด้านอื่นๆของ สถานศึกษา	ของสถานศึกษา
6) การบริหาร ค่าตอบแทนและสิทธิ ประโยชน์	5.1.ข.(1) สภาพแวดล้อมของ การทำงาน	-	<p>1. คณะกรรมการดำเนินงานศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ของการทำงานให้ครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ ความปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานของ บุคลากร</p> <p>2. คณะกรรมการดำเนินงานกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์ ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการทำงานทุกด้าน</p> <p>3. คณะกรรมการดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาสภาพแวดล้อม ของการทำงานและเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>4. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ ความเห็นชอบ</p> <p>5. คณะกรรมการดำเนินงานเสนอขอความเห็นชอบจาก คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>6. คณะกรรมการดำเนินงานพัฒนาสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ครอบคลุมทั้งด้าน สุขภาพ สวัสดิภาพ ความ ปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานของ บุคลากรตามแผน</p>	<p>1. ระดับความพึงพอใจของ บุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อม ในการทำงาน</p> <p>2. สวัสดิภาพและความ ปลอดภัยในการทำงานของ บุคลากร</p> <p>3. สุขภาพของบุคลากร</p>	<p>1) สอบถามความพึงพอใจของ บุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อม การทำงานโดยใช้แบบสอบถาม หรือประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p> <p>2) ประเมินด้านสวัสดิภาพและ ความปลอดภัยในการทำงาน ของบุคลากร โดยใช้แบบ ประเมิน หรือประเมินด้วย วิธีการอื่นทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ</p> <p>3) ศึกษาข้อมูลด้านสุขภาพของ บุคลากรจากอัตราและสาเหตุ ของการเจ็บป่วย หรือศึกษา จากผลการตรวจสุขภาพ หรือ ประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่เป็น</p>	<p>1) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อ สภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> <p>2) บุคลากรมีสวัสดิภาพและ ความปลอดภัยระหว่างการทำงาน ปฏิบัติงาน</p> <p>3) บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรง</p>

กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียน มาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			<p>7. คณะกรรมการดำเนินงานประเมินผลและเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> <p>8. คณะกรรมการดำเนินงานรายงานผลการพัฒนาสภาพแวดล้อมของการทำงานต่อผู้บริหาร</p> <p>9. คณะกรรมการดำเนินงานรวบรวมข้อมูลปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนา</p>		ทางการและไม่เป็นทางการ	
	5.1.ข.(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์	-	<p>1. ฝ่ายบุคคลศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทนเงินเดือน เงินประจำตำแหน่งหรือวิทยฐานะ สวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ การสร้างขวัญและกำลังใจ และการยกย่องเชิดชูเกียรติของบุคลากร</p> <p>2. ฝ่ายบุคคลประเมินความต้องการจำเป็นด้านการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกระดับ</p> <p>3. ฝ่ายบุคคลจัดทำระเบียบการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของครูและบุคลากรของโรงเรียนและเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>4. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นชอบ</p> <p>5. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>6. ฝ่ายบุคคลดำเนินการตามระเบียบการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของครูและบุคลากรของโรงเรียน</p> <p>7. ฝ่ายบุคคลสอบถามความพึงพอใจและประเมินประสิทธิผลของการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของครูและบุคลากรทางการศึกษา</p> <p>8. ฝ่ายบุคคลรายงานผลการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิ</p>	<p>1) ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการสนับสนุนด้านสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์</p> <p>2) ประสิทธิภาพของการสนับสนุนด้านสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์</p>	<p>1) สอบถามความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการสนับสนุนด้านสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์โดยใช้แบบสอบถามหรือประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p> <p>2) ประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนด้านสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร</p>	<p>1) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการสนับสนุนด้านสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ของสถานศึกษาส่งผลให้เกิดความผูกพันกับสถานศึกษา</p> <p>2) การสนับสนุนด้านสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรมีประสิทธิผล</p>

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			<p>ประโยชน์ต่อผู้บริหาร</p> <p>9. ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลด้านปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนา</p>			
7) การบริหารความก้าวหน้าในวิชาชีพ	5.2.ข.(3) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	-	<p>1. ฝ่ายบุคคลทบทวนโครงสร้างตำแหน่งงาน โครงสร้างอายุงาน มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้ง รวมถึง ธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา</p> <p>2. ฝ่ายบุคคลวิเคราะห์ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และจัดกลุ่มงาน (Job Family)</p> <p>3. ฝ่ายบุคคลออกแบบเส้นทางสายอาชีพ (Career Path)</p> <p>4. ฝ่ายบุคคลจัดทำแบบสั่งสมประสบการณ์และผลงาน (Job Profile) โดยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง (Accountability) ผลสัมฤทธิ์ของงาน (KRA) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง รวมทั้ง จัดทำเกณฑ์การพิจารณาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่ง (Performance Measures)</p> <p>5. ฝ่ายบุคคลจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ แผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>6. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นชอบ</p> <p>7. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>8. ฝ่ายบุคคลดำเนินการส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าตามเส้นทางสายอาชีพหรือมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามแผนที่กำหนด</p> <p>9. ฝ่ายบุคคลประเมินประสิทธิผลของการจัดการ</p>	<p>1) ประสิทธิภาพของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>2) ประสิทธิภาพของการเตรียมผู้นำ</p>	<p>1) ประเมินประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ โดยใช้แบบประเมิน หรือประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p> <p>2) ประเมินประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำโดยใช้แบบประเมินหรือประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p>	<p>1) บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>2) โรงเรียนมีผู้นำที่พร้อมต่อการทำงานในสถานการณ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ</p>

กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียน มาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			<p>ความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของ ผู้บริหารและผู้นำ</p> <p>10. ฝ่ายบุคคลรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา ความก้าวหน้าในวิชาชีพต่อผู้นำระดับสูงของสถานศึกษา</p> <p>11. ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลปัญหาและอุปสรรค รวมทั้ง ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนา</p>			
8) งานวินัยและนิติการ	การดำเนินการทางวินัย	-	รายละเอียดภาพที่ 2 หน้า 21	-	-	-
	การอุทธรณ์	-	รายละเอียดภาพที่ 3 หน้า 22	-	-	-
	การร้องทุกข์	-	รายละเอียดภาพที่ 4 หน้า 23	-	-	-
9) การบริหารความ ผูกพันของบุคลากร	5.2.ก.(1) วัฒนธรรมองค์กร	-	<p>1. ผู้นำระดับสูงการสื่อสารเป้าหมายและทิศทางการจัด การศึกษาของสถานศึกษาให้บุคลากรทุกคนทราบอย่าง ชัดเจนและทั่วถึง</p> <p>2. ผู้นำระดับสูงส่งเสริมการทำงานให้มีการสื่อสารแบบ สองทิศทางที่เปิดกว้างระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้นำระดับสูงของ สถานศึกษา</p> <p>3. ผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานได้อย่าง สร้างสรรค์</p> <p>4. ผู้นำระดับสูงส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการ คิดและตัดสินใจในประเด็นทางการบริหารที่สำคัญตามหลัก ประชาธิปไตย โดยการตัดสินใจผ่านมติกลุ่มหรือในรูปแบบ คณะกรรมการ</p>	<p>1) ความพึงพอใจของบุคลากร ต่อบรรยากาศในการทำงาน</p> <p>2) ความพึงพอใจของบุคลากร ต่อวัฒนธรรมองค์กร</p>	<p>1) สอบถามความพึงพอใจของ บุคลากรที่มีต่อบรรยากาศใน การทำงาน โดยใช้ แบบสอบถามหรือประเมินด้วย วิธีการอื่นทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ</p> <p>2) สอบถามความพึงพอใจของ บุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรม องค์กร โดยใช้แบบสอบถาม หรือประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p>	<p>1) บุคลากรมีความความพึง พอใจต่อบรรยากาศในการ ทำงาน</p> <p>2) บุคลากรมีความพึงพอใจใน วัฒนธรรมองค์กร</p>
	5.2.ก.(2) ปัจจัยขับเคลื่อน ความผูกพัน		<p>1. ฝ่ายบุคคลศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย ที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูและบุคลากรในโรงเรียน มาตรฐานสากล</p> <p>2. ฝ่ายบุคคลเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสอบถามและ</p>	ไม่มีตัววัด	ไม่มีวิธีการวัด	ไม่ต้องแสดงผลลัพธ์

กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียน มาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			<p>สัมภาษณ์หรือวิธีการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม</p> <p>3. ฝ่ายบุคคลวิเคราะห์ข้อมูล สรุป และอภิปรายผลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของครูและบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>4. ฝ่ายบุคคลจัดทำกลยุทธ์/แนวทาง/แผนปฏิบัติการส่งเสริมความผูกพันของครูและบุคลากรและเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>5. คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นชอบ</p> <p>6. ฝ่ายบุคคลเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>7. ฝ่ายบุคคลดำเนินการตามกลยุทธ์/แนวทาง/แผนปฏิบัติการส่งเสริมความผูกพันของครูและบุคลากรโรงเรียนมาตรฐานสากล</p> <p>8. ฝ่ายบุคคลประเมินความผูกพันของครูและบุคลากร</p> <p>9. ฝ่ายบุคคลรายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์/แนวทาง/แผนปฏิบัติการส่งเสริมความผูกพันของครูและบุคลากร</p> <p>10. ฝ่ายบุคคลรวบรวมข้อมูลปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนา</p>			
	5.2.ก.(3) การประเมินความผูกพัน	-	<p>1. การสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพันที่สถานศึกษากำหนด</p> <p>2. การสำรวจความต้องการในการเปลี่ยนงาน ย้ายงาน หรือลาออกจากงานของบุคลากร</p> <p>3. การประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และผลผลิตในการทำงานของบุคลากร</p> <p>4. การสำรวจอัตราการขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์หรือร้องเรียนของบุคลากร</p>	<p>1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่ประเมินตามปัจจัยความผูกพัน</p> <p>2) ระดับความผูกพันหรือความภักดีของบุคลากรที่มีต่อสถานศึกษา</p> <p>3) ผลผลิตของบุคลากร</p> <p>4) การลดลงของอัตราการขาด</p>	<p>1) สอบถามความพึงพอใจของบุคลากรที่ประเมินตามปัจจัยความผูกพันโดยใช้แบบสอบถาม</p> <p>2) สำรวจความต้องการในการเปลี่ยนงาน ย้ายงาน หรือลาออกจากงานของบุคลากร</p> <p>3) การประเมินประสิทธิภาพ</p>	<p>1) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่ประเมินตามปัจจัยความผูกพันอยู่ในระดับสูง</p> <p>2) บุคลากรมีความผูกพันและความภักดีต่อสถานศึกษา</p> <p>3) ระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และผลผลิตในการทำงานของบุคลากรสูง</p>

กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียน มาตรฐานสากล	ขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนย่อย	วิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติ	ตัววัดผลการดำเนินงาน	วิธีการวัดและประเมินผล	ผลลัพธ์การดำเนินงาน
			5. ประเมินระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมที่ สถานศึกษาจัดขึ้น	งาน การลาออก การร้องทุกข์ หรือร้องเรียนของบุคลากร 5) การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ของสถานศึกษา	ประสิทธิผลและผลิตภาพใน การทำงานของบุคลากร หรือ ประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ 4) การสำรวจอัตราการขาด งาน ลาออก การร้องทุกข์หรือ ร้องเรียนของบุคลากร 5) ประเมินระดับการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในกิจกรรมที่ สถานศึกษาจัดขึ้น หรือ ประเมินด้วยวิธีการอื่นทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ	4) อัตราการขาดงาน ลาออก การร้องทุกข์หรือร้องเรียนของ บุคลากรลดลงหรือไม่มี 5) บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการ จัดกิจกรรมของสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดความรู้สึกในความ เป็นเจ้าของงานและผูกพันกับ สถานศึกษามากขึ้น

**ภาคผนวก ซ**

คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายธพลศจกรณ์ พิมพิชัยกุล
วัน เดือน ปี เกิด	18 กุมภาพันธ์ 2534
สถานที่เกิด	อุดรธานี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผลงานตีพิมพ์	ธพลศจกรณ์ พิมพิชัยกุล และ สืบสกุลนรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2561). กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสาร อิเล็กทรอนิกส์ An Online Journal of Education, 14(2), 1-12.
รางวัลที่ได้รับ	-



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กมลวรรณ ม่วงสุข. (2560). การพัฒนาคู่มือด้านการบริหารงานด้านศิลปวัฒนธรรมสาขาอนุรักษ์มรดกไทยของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามเกณฑ์รางวัลกระทรวงศึกษาธิการ. (ปริญา มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- คณะรักษาความสงบแห่งชาติ. (2560, มีนาคม, 21). คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เรื่อง การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 16/2560.
- จิรัฐกานต์ สุวรรณกาญจน์. (2557). กลยุทธ์การดำรงรักษาบุคลากรของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน. วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 7(1), 43-68.
- ชนัดดา ปุยาม. (2558). แนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ปริญาดุขฎิบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2559). การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐาน : แนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีพัฒน์ ไผตรีจิตร. (2559). การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง. วารสารคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2(44), 100-118.
- ทักษ์น้อย เพชรเกษิ, ฉันทนา จันท์บรรจง, วิทยา จันท์ศิลา, & สำราญ มีแจ้ง. (2556). การพัฒนา รูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา. วารสาร ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 15(พิเศษ), 8-19.
- นิตยา เทพอรุณรัตน์. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย. (ปริญาดุขฎิบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- นิตยา มั่นชำนาญ, สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, & สุขุม มูลเมือง. (2555). รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผล ของโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 6(2), 31-44
- บรรยงค์ ไตจินดา. (2542). องค์กรและการจัดการองค์กร. กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น.
- บวร ประพฤติดี. (2558). วัฒนธรรมองค์กรกับความสำเร็จในการบริหาร: เปรียบเทียบสองวัฒนธรรม องค์กร. วารสารดุขฎิบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ (ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 5(2), 1-13.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ประไพ ธรรมรัช. (2553). การวิจัยและพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ระดับปริญา ดุขฎิบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

- ปรีชา ช่างขวัญยืน, ทิศนา แคมมณี, เรวดี ธรรมอุปกรณ์, มงคล เดชนครินทร์, ปราโมทย์ เดชะอำไพ, รัชชัย ศุภผลศิริ, & และ มานิต รุจิวิโรดม. (2556). เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา (ปรีชา ช่างขวัญยืน Ed.). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. (23 ธันวาคม 2547). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 121 ตอนพิเศษ 79 ก. 22-74.
- พสนัน นิมิตไชนนท และ กมลพร สอนศรี. (2560). รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย. *Veridian E-journal, Silpakorn University*, 10(1), 1680-1697.
- พันวนา พัฒนาอุดมสินคำ และ สุวรรณ นาคพนม (2557). รูปแบบกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 4(3), 43-50.
- เพียงเพ็ญ จิรัชย์. (2550). การพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทศึกษาศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- ระวี อรรถวิไล และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2014). การ รักษา บุคลากร ทาง การ ศึกษา สังกัด องค์ กร ปกครอง ส่วนท้องถิ่น. *Silpakorn Educational Research Journal*, 6(1), 52-65.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และ บทบัญญัติ ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. *วารสารวิชาการ Veridian E- Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 7(3), 845-862.
- สมหมาย อ้าดอนกลอย และ สมุทรา ชำนาญ. (2551). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2(2), 53-66.
- สรณัฐ จินตวัฒน์. (2557). การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual Development).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการ การศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2562). ข้อกำหนดวินัยและการ ดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ การศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการ การศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ. นนทบุรี: พี.เอส.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553a). คู่มือการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่างจำกัด.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553b). คู่มือการวิเคราะห์งาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่างจำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอพีเอ็ม กรุ๊ป โซลูชั่น จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2557). การสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร. <https://www.ocsc.go.th/sites/default>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สำนักงานเลขาธิการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2556). หลักและวิธีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2555). แนวทางการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนมาตรฐานสากล (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2559). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ปี 2559-2560. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุกัญญา แซ่ม้อย, พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, ชญาพิมพ์ อูสาโท, นันทรัตน์ เจริญกุล, สืบสกุลนรินทรางกูร ณ อยุธยา, อธิภัทร กุโลภาส, & และ บุษกร เลิศวีระศิริกุล. (2561). ภาวะผู้นำในการบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา (กัญญา แซ่ม้อย Ed.). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพรรณวษา โสภภาพรม และ วลัยพร ศิริภิรมย์. (2014). การ ศึกษาการส่งเสริมความผูกพันในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครตามแนวทางการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล. OJED วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 9(3), 193-203.
- สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2559). รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. Veridian E-journal, Silpakorn University, 9(1), 795-814.
- เสถียร คามีสักดิ์. (2553). การเขียนคู่มือปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง). .
- อิทธินันท์ ยายอด และ อนุชา กอนพ่วง. (2559). รูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 18(3), 86-97

### ภาษาอังกฤษ

- Alfes, K., Trust, C, Soan, E C, Rees, C and Gatenby, M. . (2010). Creating and Engage workforce. London: CIPD.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (14 ed.). Great Britain: Henry Ling Limited.

- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. 7.
- Boxall, P. F. a. P., J. (2003). Strategy and Human Resource Management. Macmilan: Basingstoke, Palgrave.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2006). Human Resources Management (8 ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Castetter, W. B., & Young, I. P. (2000). The Human Resource Function in Educational Administration (7 ed.). United States of America: R.R. Donnelley & Sons Company.
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2013). The antecedents and drivers of employee engagement. In Employee engagement in theory and practice (pp. 71-95): Routledge.
- Daft, R. L. (2004). Organization Theory and Design (8 ed.). South-Western: Thomson.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher Quality and Student Achievement: A Review of State Policy Evidence. Education Policy Analysis Archives, 8(1), n1.
- Decenzo, D., & Robbins, S. P. (2004). Fundamentals of human resources. In: Wiley, John & Sons.
- Dessler, G. (2006). A framework for human resource management: Pearson Education India.
- Dessler, G. (2011). Fundamentals of human resource management: Pearson Higher Ed.
- French, W. L. (2007). Human Resource Management ( 6 ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J., Jame, H., & Konopaske, R. (2006). Organizations behavior Structure Process (12 ed.). Toronto: McGraw-Hill Irwin.
- Harter, J. K. S., F L and Hayes, T L. . (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcome: a meta analysis. Journal of Applied Psychology, 4(3), 495-513
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). Educational Administration Theory, Research and Practice (7 ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Kahn, W. A. (1990). Phychological condition of personal engagement and disengag ement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-727.
- Macey, W. H., Schneider, B, Barbera, K M, Young, S A. . (2009). Employee Engagement. Meldone, Massachusetts: Willey-Blackwell.
- Owen., S. S. a. F. (2014). New perspective on 70:20:10. A good practice of research paper. Retrieved from [www.goodpractice.com](http://www.goodpractice.com).
- Rabin, R. (2014). Blended learning for leadership: The CCL approach.

- Rebore, R. W. (2015). *Human Resources Administration in Education* (10 ed.). United States of America: Pearson Education, Inc.
- Scott, S., & Ferguson, O. (2014). *New perspectives on 70: 20: 10. 2070-2020*.
- Seyfarth, J. T. (2008). *Human resource leadership for effective schools*: Allyn & Bacon.
- Stairs, M., & Galpin, M. (2010). *Positive engagement: From employee engagement to workplace happiness*.
- Watson, T. J. (2010). Critical Social science, pragmatism and realities of HRM *The international Journal of Human Resource Management*, 6(21), 915-931.
- Werner, S., Schuler, R., & Jackson, S. (2012). *Human Resource Management, International Edition*. In: Australia: South-Western Cengage Learning.