

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ
แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู*

GUIDELINES FOR DEVELOPING EFFECTIVENESS OF THE PERSONNEL ADMINISTRATION
BASED ON THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION QUALITY
AWARD OF THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE,
LOEI NONGBUALAMPHU

วิชานันท์ สุภาวรรณ¹, สุนิสา วงศ์อารีย์², ธีระพล เพ็งจันทร์³
Phichanan Supawan¹, Sunisa Wongaree², Teerapol Pengchan³
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี^{1,2,3}
Udon Thani Rajabhat University, Thailand.^{1,2,3}
Email : ayaros.sk@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและประเมินแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษา ระยะที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูล ความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เพื่อประเมินแนวทางด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้องครอบคลุม และด้านความเป็นประโยชน์

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพแวดล้อมของบุคลากร ได้แก่ 1.1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ประกอบด้วย (1) บุคลากรใหม่ (2) ความสำเร็จของงาน (3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร และ (4) ความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลัง 1.2) บรรยาการการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย (1) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (2) สภาพแวดล้อมการทำงาน มีทั้งหมด 36 แนวทาง 2) ความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ 2.1) การประเมินความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย (1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (2) การประเมินความผูกพัน 2.2) วัฒนธรรมองค์กร 2.3) การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา ประกอบด้วย (1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (3) การพัฒนาหน้าที่การงาน (4) ความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร (5) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา มีทั้งหมด 41 แนวทาง ผลการประเมินแนวทางด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความถูกต้องครอบคลุม และด้านความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

คำสำคัญ : 1. แนวทางการพัฒนา 2. การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผล 3. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ABSTRACT

The objectives of this research were to study and assess the guidelines for effectiveness of the personnel administration based on the Office of the Basic Education Commission Quality Award of the Secondary Education Service Area Office, Loei Nongbualamphu. The research was divided into 2 phases with integrated research methods. (Mixed Method Research) Phase 1: Content analysis data using a semi-structured interview with 9 experts by purposive selection to find guidelines for effectiveness of the personnel administration. Phase 3: Data were analyzed found percentage, mean, and standard deviation by purposive selection five experts assess of propriety, feasibility, congruity, and utility.

The results were as follows: 1) workforce environment, including 1.1) workforce capability and capacity of (1) capability and capacity (2) new workforce members (3) workforce change management and (4) work accomplishment 1.2) workforce climate of (1) workplace environment and (2) workforce benefits and policies, with a total of 36 guidelines. 2) Workforce engagement, including 2.1) assessment of workforce engagement of (1) drivers of engagement (2) assessment of engagement 2.2) organizational culture 2.3) performance management and development of (1) performance management (2) performance development (3) learning and development effectiveness (4) career development (5) career advancement, with a total of 41 guidelines. The results of the evaluation of propriety, feasibility, congruity and Utility all showed the highest level.

Keywords : 1. The development guideline 2. Effectiveness for personnel administration 3. Office of the Basic Education Commission Quality Award

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ปัจจุบันมีความซับซ้อนขององค์กร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กร ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่บ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะได้นำหลักการและแนวคิดไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการบริหารงานบุคคลถือได้ว่าเป็นการวางระบบกระบวนการทำงานของคนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรได้ทำงานให้ดีที่สุด มีความพอใจที่จะให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้บริหาร เพื่อให้งานลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจ มีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะ

ทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีความกระตือรือร้นพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างยิ่งขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญนั้นหมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาและส่งผลต่อศักยภาพทางการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งเป็นส่วนสำคัญในการนำสถานศึกษาก้าวสู่การเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จึงนำนโยบายในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษามาตรฐานสากลให้มีคุณภาพ และการยกระดับการจัดการศึกษาให้เทียบเคียงมาตรฐานสากลอันจะส่งผลต่อผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลกได้แก่ เป็นเลิศทางวิชาการสื่อสารสองภาษา 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) มาพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก นอกจากนี้ ค่านิยมหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยมีแนวคิดที่ว่า สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเกิดขึ้นจากความผูกพันกับสถานศึกษา ได้ทำงานที่มีความหลากหลายต่อตนเองในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อการมุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อม ที่เกื้อหนุนบุคลากรที่มีความหลากหลาย สร้างระบบแรงจูงใจและยกย่อง ชมเชยหรือให้รางวัล พัฒนาสนับสนุนบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ มีการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2564) การบริหารคุณภาพสถานศึกษาให้ตรงตามเป้าหมายและเจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจในข้อกำหนดของเกณฑ์อย่างสอดคล้องและเชื่อมโยงกันในทุกหมวดและทุกประเด็นของ การบริหารงาน เพื่อนำมาออกแบบกระบวนการบริหารและใช้สำหรับการบริหารผลลัพธ์การดำเนินงานให้มีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ แต่ปัญหาสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล คือ ผู้บริหารสถานศึกษามักไม่ให้ความสำคัญกับระบบการบริหารงานที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง ทั้งด้านกระบวนการบริหารงานและรายละเอียดของขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนมีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานและการศึกษาข้อมูลจริงจากประสบการณ์ของการทำงาน เพื่อการเรียนรู้สำหรับใช้ในการปรับปรุงพัฒนา ทำให้การบริหารงานขาดความกลมกลืนในทางปฏิบัติ ส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษายังมีระดับคุณภาพที่เป็นไปในทิศทางที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากลและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) (ฉพลศจรณ์ พิมพิชัยสกุล, 2561) จากการศึกษางานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า ค่าเฉลี่ยมากที่สุดของปัญหาการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล คือ หมวด 5 บุคลากร จึงเป็นหมวดที่ต้องได้รับการแก้ไขเป็นอันดับแรก (ชนิตตา ปุຍงาม, 2558) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ปทุมพร กาญจนอรรถ การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยพบว่าความ

ต้องการจำเป็นในการบริหารงานคือ หมวด 5 บุคลากร เนื่องจากการบริหารงานบุคคลนั้นมีการดำเนินงานในแต่ละงานโดยระบบ งานจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้หรือไม่ขึ้น ส่วนสำคัญที่สุดคือการขับเคลื่อนโดยฝ่ายบริหารงานบุคคล (นิตยา เทพอรุณรัตน์, 2557)

จากปัญหาดังกล่าว สถานศึกษาสามารถใช้หลักการจัดการความรู้โดยการพัฒนาคู่มือแนวทางการบริหารงานบุคคลสำหรับใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มีคุณภาพมากขึ้น ช่วยให้เกิดการรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงานและเกิดประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเนื่องจากแนวทางการบริหารเปรียบเสมือนเส้นทางการทำงานของผู้บริหารที่แสดงภาพรวมของการทำงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปยังจุดสิ้นสุดของกระบวนการทำงาน และยังมีรายละเอียดของขั้นตอนของการปฏิบัติที่สามารถปรับปรุงพัฒนาได้เสมอ ทั้งนี้ หากสถานศึกษามีการพัฒนาคู่มือเพื่อใช้ในการบริหารงานหรือใช้สำหรับการปฏิบัติงาน จะเป็นสิ่งที่ช่วยลดความซับซ้อนของขั้นตอนการทำงานและช่วยลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบทำให้การทำงานมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้นเพื่อให้เกิดการบริหารงานและการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน ช่วยลดการตอบคำถามและเวลาในการสอนงานนอกจากนั้นยังสามารถใช้แนวทางสำหรับการปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในระดับต่าง ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และส่งผลต่อศักยภาพของผู้เรียนอันเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากลอย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

2.2 เพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

3. ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย

3.1 ได้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยนำแนวทางที่ได้มาใช้ในการแก้ปัญหา หรือส่งเสริม และพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพและยกระดับสถานศึกษาและพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศและได้มาตรฐานสากล

3.2 ได้ทราบถึงผลการประเมินแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภูโดยใช้ผลการประเมินแนวทางที่ได้ยืนยันความเหมาะสมความเป็นไปได้ ความถูกต้องครอบคลุม และความเป็นประโยชน์ ประกอบการเลือกใช้แนวทางการ

พัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินวิจัยเป็น 2 ระยะ และมีรายละเอียดดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล จำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และข้าราชการครู ในโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพ (OBECQA) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ตามแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งเน้นในหมวด 5 บุคลากร มีดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมของบุคลากร ได้แก่ 1.1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และ 1.2) บรรยาการการทำงานของบุคลากร 2) ความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ 2.1) การประเมินความผูกพันของบุคลากร 2.2) วัฒนธรรมองค์กร และ 2.3) การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการการสัมภาษณ์ นำไปจำแนกจัดข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ตามประเด็นและตีความความหมายข้อมูลตามกรอบแนวคิด เอกสารที่เกี่ยวข้อง ขอบเขตการวิจัย วัตถุประสงค์ และข้อค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษา และส่งแนวทางที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพื่อยืนยันผลของแนวทางกลับคืนให้ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ระยะที่ 2 การประเมินแนวทางที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องครอบคลุม และความเป็นประโยชน์ กลุ่มเป้าหมายในการประเมินแนวทาง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารการศึกษา ศึกษาพิเศษ และผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแนวทางตามแนวคิดของ Guskey (2000) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู มีดังนี้

5.1.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

5.1.1.1 ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ประกอบด้วย 1) บุคลากรใหม่ มีแนวทางพัฒนาดังนี้ (1) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหา ว่าจ้างว่าจ้างบุคลากรใหม่ ให้ตรงกับความต้องการของสถานศึกษามีความโปร่งใส ยุติธรรม และเป็นมาตรฐานเดียวกัน (2) การสรรหา ว่าจ้าง บุคลากรใหม่ สถานศึกษามีเกณฑ์การคัดเลือกที่มีมาตรฐานเป็นไปตามระบบคุณธรรมและความเสมอภาค เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะความสามารถและสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน

ตรงตามขอบข่ายงาน และสมรรถนะหลักที่ต้องการ (3) มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อสื่อสารวิธีการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานเพื่อเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร (4) มอบหมายงานตามความถนัดและสนใจ ให้อิสระในการทำงาน และการเพิ่มความท้าทายในการทำงานของบุคลากร (5) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการหมุนเวียนงาน และจัดให้มีพี่เลี้ยงในการดูแลให้คำปรึกษาและสอนงาน (6) จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ (7) สร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนจากการประเมินผลปฏิบัติงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม (8) สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร (9) การเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมความผูกพันกับองค์กร

2) ความสำเร็จของงาน มีแนวทางพัฒนาดังนี้ (1) วิเคราะห์ระบบงานและสมรรถนะหลัก เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน (2) ออกแบบโครงสร้างและวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (3) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงาน (4) จัดวางตัวบุคคลและคณะทำงานให้เหมาะสมตามคู่มือและมาตรฐานการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนส่งเสริมพัฒนาตนเอง (5) นำสมรรถนะหลักขององค์กรมาพัฒนารูปแบบการทำงานและการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานที่เหนือความคาดหมาย โดยการใช้ประเด็นท้าทายกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด 3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร มีแนวทางพัฒนาดังนี้ (1) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อจัดทำข้อมูลสารสนเทศขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (2) จัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยต้องมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดผลกระทบในช่วงที่มีการเพิ่มหรือลดจำนวนของบุคลากร (3) จัดบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังให้มีความเพียงพอต่อความต้องการ และพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งด้านคุณสมบัติและประสบการณ์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญที่ต้องการ (4) พัฒนาความเชี่ยวชาญและชำนาญการของบุคลากรในแต่ละประเภทตามสายงาน เพื่อทดแทนตำแหน่งที่สูญเสีย ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรอบด้าน (5) การจัดการความรู้โดยการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและถอดบทเรียนความสำเร็จ หมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายให้สามารถทำงานแทนกันได้ทุกคนทุกหน้าที่ และถ่ายทอดความรู้ด้วยการทำงานเป็นทีม ระบบพี่เลี้ยง และการฝึกอบรม 4) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง มีแนวทางพัฒนาดังนี้ (1) ประชุมทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปี โดยการวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนในปัจจุบันและอนาคต เพื่อคาดการณ์อัตรากำลังของครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว (2) ประเมินอัตรากำลังของผู้บริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสาขาที่ขาด เกิน และเกษียณอายุราชการ เพื่อกำหนดอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากรที่ต้องการตามคู่มือการปฏิบัติงาน (3) ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรจากการวิเคราะห์ปริมาณงาน เพื่อกำหนดตำแหน่งงานและจัดวางตัวบุคคลหรือคณะทำงานให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน (4) จัดระบบและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินขีดสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มสายงานต่าง ๆ ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ในการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ทักษะศตคติ และตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อจัดกลุ่มบุคคลตามโครงสร้างการบริหารงานสถานศึกษา

5.1.1.2 บรรยาการการทำงาน of บุคลากร ประกอบด้วย 1) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร มีแนวทางพัฒนาดังนี้ (1) สำรวจความต้องการด้านสิทธิประโยชน์ที่สำคัญของครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ (2) วิเคราะห์ความต้องการนโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรจากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาจัดลำดับความสำคัญ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม (3) แต่งตั้ง

คณะกรรมการจัดทำร่างระเบียบว่าด้วยการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่ครูและบุคลากรผู้รับบริการและสิทธิประโยชน์ได้ครบถ้วนและเหมาะสม (4) ออกแบบนโยบายด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พื้นฐานของบุคลากรตามที่กฎหมายกำหนดอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม บุคลากรสามารถเลือกได้ตามความเหมาะสมกับตนเองในแต่ละช่วงวัย (5) จัดทำโครงการ เพื่อให้บริการสิทธิประโยชน์และนโยบายการให้บริการ โดยพิจารณาจากหลากหลายของบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร (6) ประเมินประสิทธิผลโดยการรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะของการบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาระเบียบสวัสดิการสิทธิประโยชน์ 2) สภาพแวดล้อมการทำงาน มีแนวทางพัฒนาดังนี้ (1) แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบด้านการให้การสนับสนุน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ และความปลอดภัยของบุคลากร (2) ศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ ความปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานของบุคลากร (3) สำรวจความต้องการในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านสุขภาพ สวัสดิภาพและความปลอดภัยของครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ เพื่อนำมากำหนดนโยบาย เชื่อมโยงแผนงานและมาตรการด้านความปลอดภัยในการทำงานให้สอดคล้องกับข้อกำหนดและระเบียบต่างๆ ตามบริบทที่เหมาะสมของสถานศึกษา (4) จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงาน แผนการดูแลสุขภาพบุคลากร และแผนด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากร (5) จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรให้มีความพร้อม สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกปลอดภัย (6) สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดลอมทั้งทางด้านกายภาพและด้านสภาพจิตใจที่ส่งผลต่อระบบการปฏิบัติงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่น และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตในการทำงาน และชีวิตนอกเวลาราชการที่เหมาะสมลงตัว (7) ประเมินความพึงพอใจด้านการบริหารความต้องการด้านสภาพแวดล้อมด้านสุขภาพ สวัสดิภาพและความปลอดภัย เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสมสอดคล้องต้องการของครูและบุคลากรในสถานศึกษาทุกระดับ

5.1.2 ความผูกพันของบุคลากร

5.1.2.1 การประเมินความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย 1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน มีแนวทางพัฒนาดังนี้ (1) แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบด้านการให้การสนับสนุน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ และความปลอดภัยของบุคลากร (2) วิเคราะห์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นด้วยมุมมองที่หลากหลาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร (3) จัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมความผูกพัน โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง วัฒนธรรม และวิถีคิดของบุคลากร และเพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมให้งานประสบผลสำเร็จ (4) ประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรด้วยการด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีการวิเคราะห์ผลทางสถิติแยกตามกลุ่มบุคลากร รวบรวมข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนาเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนการยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง 2) การประเมินความผูกพัน มีแนวทางพัฒนาดังนี้ (1) กำหนดวิธีการ และตัวชี้วัดของการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (2) ประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมตามความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากร (3) นำผลการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การพัฒนากิจการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร บรรยากาศการทำงานของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และการ

จัดการและการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (4) นำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาปรับปรุงคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก และความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล เพื่อพัฒนาความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

5.1.2.2 วัฒนธรรมองค์กร มีแนวทางพัฒนาดังนี้ (1) วิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรจากการสำรวจความพึงพอใจ และปัจจัยความผูกพันของบุคลากรทุกระดับ (2) กำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการและวิเคราะห์สรุปเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน (3) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการสื่อสารที่เปิดกว้างระหว่างการดำเนินงานระดับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โดยการสื่อสารเป้าหมายและ ทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บุคลากรทุกคนทราบอย่างชัดเจน (4) กระจายอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสมแก่บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่โดยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด ทำ และตัดสินใจในงานผ่านมติ กลุ่มหรือในรูปแบบคณะกรรมการ (5) ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการริเริ่มความกล้าตัดสินใจและมีการจัดบุคลากรรับผิดชอบอย่างชัดเจนตรงกับประสบการณ์ทักษะ ความสามารถ และพัฒนาความพร้อมของบุคลากรให้สามารถนำเอาอำนาจในการตัดสินใจที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (6) เปิดโอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมองวัฒนธรรมและวิธีคิดในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร (7) ประเมินความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานตามแนววัฒนธรรมองค์กรและสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และนำข้อเสนอแนะไปพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน

5.1.2.3 การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา ประกอบด้วย 1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางพัฒนาดังนี้ (1) ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และกำหนดระดับคุณภาพการปฏิบัติงานให้ชัดเจน (2) จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม และปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด (3) จัดทำบันทึกข้อตกลงในการปฏิบัติราชการ ซึ่งถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (4) จัดทำแผนการพัฒนาตนเอง เพื่อใช้เป็นแนวทางการวางแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (5) นิเทศติดตามการดำเนินงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม (6) สรุปผลการประเมินผลและนำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้รางวัลใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ และนำไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากร เพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน พัฒนาขีดความสามารถและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น 2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มีแนวทางพัฒนาดังนี้ (1) สำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรแต่ละระดับ เพื่อกำหนดระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากร (2) วางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (3) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาและวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (4) ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านการปฏิบัติงานจริง (5) นิเทศติดตามการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร และรวบรวมข้อมูลปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนาผลการดำเนินการของสถานศึกษา (6) ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาและการปฏิบัติงานบุคลากร และนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาหน้าที่การงาน มีแนวทางพัฒนาดังนี้ (1) ทบทวนแผนอัตรากำลัง เพื่อกำหนดการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของ

องค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง (2) สำนววิเคราะห์ความสามารถการเป็นผู้นำของบุคลากร เพื่อพิจารณาคุณสมบัติและสรรหาคัดเลือกบุคลากรภายในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร และตำแหน่งอื่น ๆ ที่สำคัญ (3) มีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (4) ส่งเสริมการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพและสมรรถนะที่สำคัญ เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพและความเป็นผู้นำในอนาคต (5) ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร และปรับปรุงพัฒนากระบวนการและผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

4) ความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร มีแนวทางพัฒนาดังนี้ (1) สำนวหาความต้องการด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร และจัดทำข้อมูลสารสนเทศของบุคลากรเป็นรายบุคคล (2) วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรทุกระดับไว้อย่างชัดเจน (3) ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพและสมรรถนะที่สำคัญ รองรับการแข่งขันตำแหน่งและวิทยฐานะ และข้อตกลงในการพัฒนางาน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ กคศ. กำหนด (4) ประเมินประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร และผู้นำตำแหน่งต่าง ๆ ที่สำคัญของสถานศึกษา เพื่อสร้างโอกาสให้มีความก้าวหน้าข้ามสายงานและพัฒนา ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรให้สูงขึ้น (5) รวบรวมข้อมูลปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรทั้งองค์กร ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

5) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา มีแนวทางพัฒนาดังนี้ 1) กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร 2) ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด 3) สรุปผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร และวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรกับขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร บรรยากาศการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร 4) นำผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพันบุคลากรมาเชื่อมโยงกำหนดโอกาสในการปรับปรุงความผูกพัน และระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร

5.2 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องครอบคลุม และความเป็นประโยชน์ พบว่า 1) สภาพแวดล้อมของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 5.00, \sigma = 0$) เมื่อพิจารณาขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ($\mu = 5.00, \sigma = 0$) และบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ($\mu = 5.00, \sigma = 0$) และการประเมินความผูกพัน ($\mu = 5.00, \sigma = 0$) พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด และ 2) ความผูกพันของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 5.00, \sigma = 0$) เมื่อพิจารณาการประเมินความผูกพันของบุคลากร ($\mu = 5.00, \sigma = 0$) วัฒนธรรมองค์กร ($\mu = 5.00, \sigma = 0$) และการจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา ($\mu = 5.00, \sigma = 0$) พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด

6. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

6.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร มีแนวทางทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ประกอบด้วย 1.1) บุคลากรใหม่ มีจำนวน 9 แนวทาง ซึ่งมีลักษณะแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ ธพลศจกรณ์ พิมพิชัยธกุล (2561) ได้ศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแลรักษาบุคลากรใหม่ 1.2) ความสำเร็จของงาน มีจำนวน 5 แนวทาง ซึ่งมีลักษณะแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรนาถ ชมพูยันต์ (2563) ได้ศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดสมรรถนะทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรดำเนินงานตามแผนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน และกำกับติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดปี โดยการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ การเป็นพี่เลี้ยง หรือให้ทำงานกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่า 1.3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร มีจำนวน 5 แนวทาง ซึ่งมีลักษณะแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ วราวุฒิ พลตรี (2560) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร สถานศึกษาจะต้องเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญต่อการกิจหลัก โดยวิเคราะห์งานและจัดทำแผนการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว 1.4) ความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลัง มีจำนวน 4 แนวทาง ซึ่งมีลักษณะแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับนิภาพร ลิ้มเฉลิม (2561) ได้เสนอ แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไว้ว่า องค์กรควรมีกระบวนการประเมินความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างเป็นระบบเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมทั้งในด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังเพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร 2) บรรยาภาสการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย 2.1) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร มีจำนวน 6 แนวทาง ซึ่งมีลักษณะแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของชนิตตา ปุยงาม (2558) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การพัฒนาด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน และนโยบายและสิทธิประโยชน์ เริ่มจากการศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ ความปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานของบุคลากร เพื่อกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อม การจัดทำแผนพัฒนาสภาพแวดล้อมการประเมินผลและเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัย 2.2) สภาพแวดล้อมการทำงาน มีจำนวน 7 แนวทาง ซึ่งมีลักษณะแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับงานวิจัยของเดชา เศษวัฒนาไพศาล (2559)

6.2 ความผูกพันของบุคลากร มีแนวทางทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1) การประเมินความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย 1.1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน มีจำนวน 4 แนวทาง ซึ่งมีลักษณะแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดของ Crawford, Rich, Buckman, and Bergeron (2013) ที่กล่าวว่า

การขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรจะต้องคำนึงถึง ความท้าทายในการทำงานที่เกิดขึ้นจากภาระงานที่มีจำนวนมาก มีความรับผิดชอบสูง บุคลากรมีอิสระในการวางแผนการทำงาน จัดตารางงานและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ทำ 1.2) การประเมินความผูกพัน มีจำนวน 4 แนวทาง ซึ่งมีลักษณะแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Stairs and Galpin (2010) ที่กล่าวว่า การที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยลดอัตราการขาดงานและทำให้เพิ่มระดับของการรักษาบุคลากร เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและช่วยเพิ่มผลผลิตในการทำงานให้กับองค์กรมากขึ้น สามารถพัฒนาคุณภาพการทำงานและลดความผิดพลาดในการทำงาน สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็วและมีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จสูง 2) วัฒนธรรมองค์กร มีจำนวน 7 แนวทาง มีลักษณะแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2557) ได้นำเสนอแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรไว้ 6 แนวทาง 3) การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา ประกอบด้วย 3.1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน มีจำนวน 6 แนวทาง ซึ่งมีลักษณะแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของนิภาพร ลิ้มเฉลิม (2561) พบว่า แนวทางการจัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ มี 6 แนวทาง 3.2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มีจำนวน 6 แนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559) กล่าวว่า เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องมีระบบในการทำงานและมีขั้นตอนอย่างชัดเจน 6 ขั้นตอน 3.3) การพัฒนาหน้าที่การทำงาน มีจำนวน 5 แนวทาง ซึ่งมีลักษณะแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวรารุณี พลตรี (2560) 3.4) ความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร มีจำนวน 5 แนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธพลศจกรณ์ พิมพิชัยกุล (2561) 3.5) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนามีจำนวน 4 แนวทาง ซึ่งมีลักษณะแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของปทุมพร กาญจนอรรถ (2561) ได้ศึกษา แนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 3 ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนาโดยการประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

6.2 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยใช้แบบประเมินแนวทางเพื่อการวิจัยในมุมมองผู้ใช้แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคล พบว่า ผลการประเมินแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า 1) ด้านความเหมาะสม 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความถูกต้องครอบคลุม และ 4) ด้านความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของพรจรรย์ พัทธมณี (2559) ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการระบบคุณภาพในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในโครงการมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความคิดเห็นว่า การนำรูปแบบการบริหารจัดการระบบคุณภาพในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ไปใช้มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

7. องค์ความรู้ใหม่

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู เฉพาะหมวด 5 บุคลากร สรุปได้ดังนี้



8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 การบริหารงานของสถานศึกษาจะพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นประเด็นที่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนัก และร่วมกันพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับแผนการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 แนวทางที่ได้จากการศึกษาจะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสถานศึกษา ได้รับรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านการบริหารบุคลากร ยกระดับสถานศึกษาและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศและได้มาตรฐานสากล

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

8.3.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลกับการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษา ซึ่งอาจมีระดับในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นไป

8.3.2 ควรมีการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพในการพัฒนาสถานศึกษาในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

9. เอกสารอ้างอิง

- ชนัดดา ปุญงาม. (2558). **แนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2559). **การจัดการทรัพยากรบุคคล ขั้นพื้นฐาน : แนวคิดเพื่อการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธพลศจกรณ์ พิมพิชัยกุล. (2561). **การพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิภาพร ล้อมเฉลิม. (2561). **แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปทุมพร กาญจนอรรถ. (2561). **แนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรจรรย์ พัทธมณี. (2559). **รูปแบบการบริหารจัดการระบบคุณภาพในโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขุ บัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยพะเยา.
- วรนาถ ชมภูยันธ์. (2563). **ประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- วรารุณี พลตรี. (2560). **การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2557). **การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร : เอพีเอ็ม กรุ๊ป โซลูชั่น จำกัด.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2564). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2565-2568**. กรุงเทพมหานคร : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2013). **The antecedents and drivers of employee engagement**. Employee engagement in theory and practice : Routledge.
- Guskey, T. R. (2000). **Evaluation professional development**. California : A sage.
- Stairs, M., & Galpin, M. (2010). **Positive engagement: From employee engagement to workplace happiness**. United Kingdom : Oxford University Press.

10. คำขอบคุณ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล วงศ์อารีย์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล เพ็ญจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนข้อคิดที่เป็นประโยชน์ และให้กำลังใจผู้วิจัยด้วยความเอาใจใส่ตลอดจนสำเร็จเรียบร้อย ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ประเมินแนวทางการวิจัย ที่ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และ ขอขอบคุณ ผู้บริหาร คณะครู ในโรงเรียน ที่ให้ความร่วมมือในการทดลอง และโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณ มารดา ครอบครัว กัลยาณมิตรทุก ๆ ท่าน ผู้ที่อยู่เบื้องหลังแห่งความสำเร็จนี้ คอยให้กำลังใจและสนับสนุนเพื่อรอคอยผลสำเร็จของผู้วิจัย ประโยชน์และคุณค่าอันใดที่เกิดจากบทความวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขออุทิศแห่งความดีแด่พระคุณบิดาและมารดาผู้ส่งเสริมและสนับสนุน กัลยาณมิตรทุก ๆ ท่านที่คอยให้กำลังใจ ครู อาจารย์ ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาจนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในครั้งนี้