



กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล  
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

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

ธพลศจกรณ์ พิมพ์ชัยกุล \*

Thapolsajakorn Pimpichaitrakul

อาจารย์ ดร. สืบสกุล นรินทร์างกูร ณ ออยุธยา \*\*

Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา จำนวน 7 โรงเรียน โดยการเลือกแบบเจาะจง แหล่งข้อมูลได้แก่รายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 เล่ม ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 26 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบบันทึกข้อมูล แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกต วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. ประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของบุคลากร และ ด้านความผูกพันของบุคลากร
2. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง 2) การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ 3) การบริหารความสำเร็จในงาน 4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร 5) การบริหารสภาพแวดล้อมของการทำงาน 6) การบริหารนโยบายและสิทธิประโยชน์ 7) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 8) การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร 9) การประเมินความผูกพันของบุคลากร 10) การจัดการผลการปฏิบัติงาน 11) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา 12) การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา และ 13) การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ

\*นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

\*Graduate Student of Educational Administration Division, Department of Educational Policy, Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University

E-mail Address: Phil\_lovely@outlook.co.th

\*\*อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และภาวะผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

\*Lecturer of Educational Administration Division, Department of Educational Policy, Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University

E-mail Address: Suebsakuln@gmail.com

ISSN 1905-4491

## Abstract

The purposes of this study are: 1) to study human resources management elements based on the criteria of the Office of the Basic Education Commission Quality Award; and 2) to study human resources management processes of a world-class standard school, having the best practice based on the criteria of the Office of the Basic Education Commission Quality Award by using qualitative research methodology. The research sample are 7 secondary world-class standard schools selected by purposive sampling. The data resources are 7 operation reports based on the criteria of the Office of the Basic Education Commission Quality Award from each school. The informants are school directors and relevant workforces which amount to 26 people. Research instruments are recorded data, survey questionnaire and interview form. The data was analyzed by a content analysis approach.

The results of the research were as follows:

1. There were 2 key elements of human resources management based on the criteria of the Office of the Basic Education Commission Quality Award, which included workforce environment and engagement.

2. The human resources management process of world-class standard schools, having the best practice based on the criteria of the Office of the Basic Education Commission Quality Award included: 1) Determining the needs of the workforce's capability and capacity; 2) Recruiting, hiring, appointing and retaining new workforce members; 3) Work force accomplishment management; 4) Workforce change management; 5) Workforce Environment management; 6) Workforce policies and benefits management; 7) Reinforcing the organization culture; 8) Determining drivers of engagement; 9) Assessment of engagement; 10) Performance management; 11) Learning and development system; 12) Assessment of Learning and development effectiveness; and 13) Career progression management.

**คำสำคัญ:** กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ / โรงเรียนมาตรฐานสากล / เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**KEYWORDS:** HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PROCESS / WORLD-CLASS STANDARD SCHOOL / THE CRITERIA OF OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION QUALITY AWARD

## บทนำ

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

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนโยบายในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการของ

โรงเรียนมาตรฐานสากลให้มีคุณภาพ และการยกระดับการจัดการศึกษาให้เทียบเคียงมาตรฐานสากล โดยมีกรอบแนวคิด ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ ทั้งนี้ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลากหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นกรอบแนวคิดหลักที่ปรากฏข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านสภาพแวดล้อมของบุคลากร ได้แก่ ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร บรรยากาศการทำงาน ของบุคลากร และด้านความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ นอกจากนี้ ค่านิยมหลักของเกณฑ์ฯ ยังให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยมีแนวคิด ว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเกิดขึ้นจากบุคลากรมีความผูกพันกับโรงเรียน ได้ทำงานที่มีความหลากหลาย ต่อตนเองในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทิศทางของโรงเรียน ชัดเจน ได้มีโอกาสเรียนรู้ อีกทั้ง มีความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อการ มุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากรที่มีความหลากหลาย สร้างระบบแรงจูงใจและยกย่องชมเชยหรือ ให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบความดีความชอบตามปกติ พัฒนาสนับสนุนบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าใน หน้าที่ที่มีการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้องค์กร บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเองและโรงเรียน (สำนัก บริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2559)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการบริหารสถานศึกษาให้ก้าวสู่ องค์กรที่ประสบความสำเร็จ และมีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาที่ส่งผลต่อศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้ง ทางตรงและทางอ้อม จากการศึกษารูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทั้งทางตรงและ ทางอ้อม รวมทั้งมีอิทธิพลโดยรวมต่อการบริหารที่มุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญและการบริหารที่มุ่งเน้น ความสำเร็จของโรงเรียน (สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์, 2559) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการบริหารสถานศึกษาของ สถานศึกษาและมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (สมหมาย อ่าดอนกลอย และ สมุท ขำนาญ, 2551) นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้อง กับบุคลากรทั้งหมด รวมถึง ครู ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนรู้ของผู้เรียน ครูที่ดีต้องมีความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียนและ ต่อเนื่องไปถึงอนาคต (สุกัญญา แซ่มซ้อย, พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, ชญาพิมพ์ อุสาโห, นันทรัตน์ เจริญกุล, สืบ สกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, ธีรภัทร กุโลภาส และ บุษกร เลิศวีระศิริกุล, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา เรื่องคุณภาพของครูและความสำเร็จของนักเรียน: การศึกษาหลักฐานทางนโยบายของแต่ละรัฐ โดยใช้ กรณีศึกษาโรงเรียนจาก 50 รัฐ ในประเทศสหรัฐอเมริกา ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจการบริหารทรัพยากร มนุษย์และการประเมินพัฒนาการของการศึกษาระดับชาติ พบว่า คุณสมบัติของครูและปัจจัยป้อนด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนักเรียน รวมทั้ง คุณภาพของครูก็มีผลต่อพัฒนาการด้านกา รเรียนของนักเรียนเช่นกัน (Darling-Hammond, 2000)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษางานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลตาม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัญหาการบริหารโรงเรียน

มาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยทั่วไปมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย แต่ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หมวด 5 บุคลากร ที่มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับสูงที่สุดจึงเป็นหมวดที่ต้องได้รับการแก้ไขเป็นอันดับแรก (ชนิตตา ปุญงาม, 2558) ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย โดยพบว่าความต้องการจำเป็นในการบริหารงานคือ หมวด 5 บุคลากร (นิตยา เทพอรุณรัตน์, 2557) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลยังไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ดังนั้น โรงเรียนมาตรฐานสากลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อส่งมอบคุณค่าที่สำคัญให้กับผู้เรียน โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นระบบมากขึ้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และนำมาเสนอเป็นแนวทางสำหรับโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีความสนใจเพื่อนำไปปรับใช้ให้ก้าวเข้าสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินงานดีและบุคลากรมีความผูกพันอันจะส่งผลต่อศักยภาพความเป็นพลโลกของผู้เรียนตามเป้าหมายของโรงเรียนมาตรฐานสากล

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1. การสังเคราะห์ประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสังเคราะห์เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมาตรฐานสากล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
2. การศึกษาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 โรงเรียน โดยการใช้แบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้แก่ โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย โรงเรียนสตรีสิริเกศ โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช และโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย โดยมีวิธีการศึกษาข้อมูลดังนี้

2.1) การศึกษาข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

2.2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 26 ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 9 คน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่พิเศษด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 14 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์

2.3) การสังเกตการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามประเด็นที่ศึกษา จำนวน 7 โรงเรียน ใช้เวลาสังเกตโรงเรียนละ 2 วัน โดยใช้แบบสังเกต

#### **ผลการวิจัย**

### **1. ประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในหมวดที่ 5 บุคลากร มีดังนี้**

1.1 ด้านสภาพแวดล้อมของบุคลากร มีประเด็นทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ 2 ประเด็นหลักๆ ได้แก่ ประเด็นที่ 1 ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ซึ่งมีประเด็นย่อยประกอบด้วย การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ ความสำเร็จในงาน การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร และประเด็นที่ 2 ด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วยประเด็นย่อยที่สำคัญ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการทำงาน และการให้บริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์

1.2 ด้านความผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วยประเด็นในการบริหาร 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ ประเด็นที่ 1 ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วยประเด็นย่อยคือ วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร การประเมินความผูกพันของบุคลากร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน และประเด็นที่ 2 การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ประกอบด้วยประเด็นย่อยที่สำคัญคือ ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา และการจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ

### **2. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะการบริหารที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีกระบวนการบริหารงาน ดังนี้**

#### **2.1 การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง**

โรงเรียนมาตรฐานสากลมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา เพื่อใช้ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ซึ่งมีวิธีการบริหารงานที่แตกต่างกันตามตำแหน่งและประเภทของบุคลากร ดังนี้

**ตำแหน่งผู้บริหาร** โรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนปัจจุบันและอนาคต และคำนวณจำนวนผู้บริหารตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด เพื่อนำมากำหนดจำนวนผู้บริหารที่ต้องการและเปรียบเทียบกับจำนวนผู้บริหารตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. และนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาว อย่างน้อย 5 ปีล่วงหน้า และเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เมื่อผ่านการพิจารณาเห็นชอบแล้ว จะดำเนินการเสนอกรอบอัตรากำลังไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาจัดสรร

**ตำแหน่งข้าราชการครู** โรงเรียนมีการวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนตามแผนจัดการชั้นเรียนของสถานศึกษาทั้งแผนปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์จำนวนคาบสอนของครูตามหลักสูตรสถานศึกษา มีการคำนวณอัตรากำลังตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด มีการกำหนดจำนวนครูที่ต้องการและเปรียบเทียบกับ

จำนวนครูตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. เพื่อนำข้อมูลมาจัดทำแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาว หลังจากนั้นมีการเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และดำเนินการเสนอกรอบอัตรากำลังไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาจัดสรร

**ตำแหน่งครูอัตราจ้าง** โรงเรียนมีการสร้างข้อตกลงกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลนครูให้เสนอความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของครูอัตราจ้างไปยังฝ่ายวิชาการเพื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการจ้างครูอัตราจ้าง เมื่อพิจารณาความเหมาะสมแล้วฝ่ายวิชาการจะเสนอความต้องการไปยังฝ่ายบุคคลเพื่อจัดทำข้อมูลความต้องการและเสนอไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกตามระเบียบของทางราชการ

**ตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว** โรงเรียนมอบหมายให้กลุ่มบริหารงานที่มีความต้องการในการจ้างลูกจ้างชั่วคราวทำการวิเคราะห์งานตามหลักเกณฑ์การกำหนดจำนวนภาระงานและชั่วโมงงานตามที่สถานศึกษากำหนด และมอบหมายให้หัวหน้างานเสนอความต้องการด้านอัตรากำลังของลูกจ้างชั่วคราวผ่านผู้บังคับบัญชาประจำสายงาน และดำเนินการประสานงานไปยังฝ่ายบุคคลเพื่อเสนอเรื่องไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือกตามระเบียบทางราชการ

## 2.2 การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่

โรงเรียนมาตรฐานสากลไม่มีอำนาจในการสรรหาว่าจ้าง และบรรจุแต่งตั้งบุคลากร เนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 16/2560 เรื่อง การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลงวันที่ 21 มีนาคม 2560 ข้อ 8 กำหนดให้ ก.ค.ศ. เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือมอบหมายให้คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) ซึ่ง ก.ค.ศ. ตั้ง ส่วนราชการ หรือหน่วยงานการศึกษา เป็นผู้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.ค.ศ. กำหนด

อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาสามารถดำเนินการสรรหาว่าจ้างได้บางตำแหน่ง ได้แก่ ครูอัตราจ้างและลูกจ้างชั่วคราว โดยเริ่มจากการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาคัดเลือกบุคลากร เพื่อกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร การจัดทำประกาศรับสมัครและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อและช่องทางต่างๆ การเปิดรับสมัครและตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ การทดสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และสอบปฏิบัติ การประกาศบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกและกำหนดวันรายงานตัว การรายงานตัวและทำสัญญาของผู้ผ่านการคัดเลือก และการรายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

นอกจากนั้น โรงเรียนมาตรฐานสากลยังมีวิธีการรักษาบุคลากรใหม่ โดยเริ่มจากการปฐมนิเทศเพื่อสื่อสารวิธีการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรใหม่ การมอบหมายงานตามความถนัด การให้อิสระและการเพิ่มความท้าทายในการทำงาน การให้เรียนรู้ผ่านการทำงานเป็นทีม ระบบพี่เลี้ยง และวัฒนธรรมองค์กร การส่งเสริมและสนับสนุนให้พัฒนาดตนเองอย่างเต็มศักยภาพ การประเมินผลการปฏิบัติและบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การสร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพและความปลอดภัย การเสริมแรงเชิงบวก ให้ขวัญกำลังใจ และยกย่องเชิดชูเกียรติ การเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และบรรยากาศในการทำงาน การส่งเสริมให้ประพฤติตนอย่างมีจริยธรรม วินัย และจรรยาบรรณ การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการเสริมสร้างความผูกพันสำหรับบุคลากรใหม่

## 2.3 การบริหารความสำเร็จในงาน หรือ การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคคล

โรงเรียนมาตรฐานสากลมีการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคคลเพื่อเป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการเป็นเลิศและบุคลากรมีความผูกพัน โดยการวิเคราะห์ระบบงานหลักและสมรรถนะหลักของสถานศึกษา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การออกแบบโครงสร้างองค์กรและออกแบบงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและศักยภาพผู้เรียน การสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้รองรับภารกิจทั้งปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ การสร้างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานที่เหนือความคาดหมาย การสร้างความมั่นใจด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือสิทธิประโยชน์ สุขภาวะและความปลอดภัย สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง มีวินัยและจริยธรรม มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง และการทำงานที่มุ่งเน้นนักเรียนด้วยวัฒนธรรมองค์กร และการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์การทำงานที่ดีให้กับสถานศึกษา

#### **2.4 การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร**

โรงเรียนมาตรฐานสากลมีวิธีการจัดการเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยการวางแผนเตรียมการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร จำนวน 3 กรณี ได้แก่ 1) กรณีป้องกันการลดจำนวนและลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลดจำนวนของบุคลากร 2) กรณีเตรียมการบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร 3) กรณีเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างหรือระบบงานเมื่อจำเป็น

#### **2.5 การบริหารสภาพแวดล้อมของการทำงาน**

โรงเรียนมาตรฐานสากลมีวิธีการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน ด้านสุขภาพ ด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัยสำหรับบุคลากร โดยเริ่มจากการศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ ความปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าถึงที่ทำงานของบุคลากร การกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการทำงาน การจัดทำแผนพัฒนาสภาพแวดล้อมของการทำงานและเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ การพัฒนาสภาพแวดล้อมของการทำงานตามแผนที่กำหนด การประเมินผลและเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายของการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานแต่ละด้าน การรายงานผลการพัฒนาสภาพแวดล้อมของการทำงานต่อผู้บริหารสถานศึกษา การรวบรวมข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

#### **2.6 การบริหารด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์**

โรงเรียนมาตรฐานสากลมีวิธีการสนับสนุนบุคลากรด้านนโยบายและสิทธิประโยชน์ โดยเริ่มจากการศึกษาเอกสารและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการให้ค่าตอบแทน เงินเดือน เงินประจำตำแหน่งหรือวิทยฐานะ สวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ การสร้างขวัญและกำลังใจ และการยกย่องเชิดชูเกียรติของบุคลากร การประเมินความต้องการจำเป็นด้านการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกระดับ การจัดทำระเบียบการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของครูและบุคลากรของโรงเรียน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ การดำเนินการตามระเบียบการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของครูและบุคลากร การสอบถามความพึงพอใจและประเมินประสิทธิผลของการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของครูและบุคลากรทางการศึกษา การรายงานผลการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่อผู้บริหาร และการรวบรวมข้อมูลด้านปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

## 2.7 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

โรงเรียนมาตรฐานสากลมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการสื่อสารที่เปิดกว้างทำให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและบุคลากรมีความผูกพัน โดยการสื่อสารเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บุคลากรทุกคนทราบอย่างชัดเจน การส่งเสริมการทำงานให้มีการสื่อสารแบบสองทิศทางที่เปิดกว้างระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้นำทุกระดับของสถานศึกษา การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานได้อย่างสร้างสรรค์ การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด ทำ ตัดสินใจ และรับผิดชอบการบริหารที่สำคัญตามหลักประชาธิปไตย โดยการตัดสินใจผ่านมติกลุ่มหรือในรูปแบบคณะกรรมการ

## 2.8 การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร

โรงเรียนมาตรฐานสากลมีวิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน โดยเริ่มจากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูและบุคลากร การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสอบถามและสัมภาษณ์ การจัดทำกลยุทธ์/แนวทาง/แผนปฏิบัติการส่งเสริมความผูกพันของครูและบุคลากร เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบการดำเนินการตามกลยุทธ์/แนวทาง/แผนปฏิบัติการส่งเสริมความผูกพันของครูและบุคลากร การประเมินความผูกพันของครูและบุคลากร การรายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์/แนวทาง/แผนปฏิบัติการส่งเสริมความผูกพันของครูและบุคลากร และการรวบรวมข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนา

## 2.9 การประเมินความผูกพันของบุคลากร

โรงเรียนมาตรฐานสากลมีวิธีการประเมินความผูกพันของบุคลากร ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพันที่สถานศึกษากำหนด การสำรวจความต้องการในการเปลี่ยนแปลง การย้าย หรือลาออกของบุคลากร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลผลิตในการทำงานของบุคลากร การสำรวจอัตราการขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์หรือร้องเรียนของบุคลากร และการประเมินระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้น

## 2.10 การจัดการผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนมาตรฐานสากลมีวิธีการจัดการผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีบุคลากรมีความผูกพัน โดยการร่วมกันกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในภาพรวมร่วมกัน แล้วบุคลากรทุกคนนำมากำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของการดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ/แผนการจัดการเรียนรู้และปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด มีการนิเทศติดตามการดำเนินงานของบุคลากรและให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อการปรับปรุงพัฒนาโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน บุคลากรมีการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานและระดับคุณภาพที่สถานศึกษากำหนด มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สรุปผลการประเมินผลและนำมากำหนดเงื่อนไขในการให้รางวัลหรือบทลงโทษแล้วแต่กรณี

## 2.11 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

โรงเรียนมาตรฐานสากลมีวิธีการสร้างระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ครูและบุคลากร โดยเริ่มจากการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของบุคลากรรายบุคคล มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาและเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา/พี่เลี้ยงหรือผู้เกี่ยวข้อง และการเรียนรู้จากการฝึกอบรมพัฒนาตามหลักสูตรการฝึกอบรมจากภายนอก มีการนิเทศติดตามการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรเพื่อรายงานผลแก่ผู้บริหารสถานศึกษา และมีการรวบรวมข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนา

## 2.12 การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา

โรงเรียนมาตรฐานสากลมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนาโดยการประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

## 2.13 การจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพ

โรงเรียนมาตรฐานสากลมีการจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร โดยการทบทวนโครงสร้างตำแหน่งงาน โครงสร้างอายุงาน มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้ง รวมถึง ธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการวิเคราะห์ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และจัดกลุ่มงาน การออกแบบเส้นทางสายอาชีพ มีการจัดทำแบบส่งสมประสบการณ์และผลงาน โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ผลสัมฤทธิ์ของงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง รวมทั้ง จัดทำเกณฑ์การพิจารณาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่ง มีการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ แผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ มีการส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าตามเส้นทางสายอาชีพตามแผนที่กำหนด มีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารสถานศึกษา และการรวบรวมข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนา

## อภิปรายผล

### 1. ด้านระบบการเรียนรู้และพัฒนา

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลไม่ได้มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ขาดการกำหนดสมรรถนะสำคัญประจำตำแหน่งงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง และไม่มีการกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน แต่จากการสัมภาษณ์และสังเกตการปฏิบัติทำให้เห็นว่า โรงเรียนมีการให้ครูและผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาตนเอง มีการมอบหมายภาระงานหลักตามความถนัดและภาระงานพิเศษตามความสนใจ มีพี่เลี้ยงสอนงาน มีการจัดอบรมโดยสถานศึกษา และการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกตามหลักสูตรหรือนโยบายที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมานั้น มีความสอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน หรือ 70:20:10 Learning Model ตามแนวคิดของ McCall, Lombardo and Eichinger (1996, อ้างถึงใน Scott & Furguson, 2014) และ Rabin (2014) ที่ได้อธิบายว่า รูปแบบการเรียนรู้แบบ 70:20:10 หมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานจริง ร้อยละ 70 การเรียนรู้จากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไม่ว่าจะ

เป็นพี่เลี้ยง ผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร้อยละ 20 และเรียนรู้จากการฝึกอบรมพัฒนาตามหลักสูตร ร้อยละ 10

ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลควรมีการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อนำมากำหนดสมรรถนะสำคัญประจำตำแหน่งงานของบุคลากร และกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความชัดเจน ควรจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะส่วนบุคคลของบุคลากรทุกประเภท อาจมีการใช้ประโยชน์จากหลักสูตรที่กำหนดขึ้นจากส่วนกลางมาเป็นทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ควรมีการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของบุคลากรรายบุคคล ควรมีการออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ควรมีการกำหนดเงื่อนไขหลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการฝึกอบรมพัฒนา จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากรตามระบบ หลักสูตร และแผนที่กำหนด ควรมีการนิเทศติดตามการพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้และนวัตกรรม มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร และปรับปรุงพัฒนากระบวนการและผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เดชา เตชะวัฒนไพศาล (2559); Armstrong and Tylor (2017); Castetter and Young (2000); Byars and Rue (2006); Werner, Schuler and Jackson (2012); ที่กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะต้องประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดและออกแบบหลักสูตร การวางแผนและเตรียมการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการติดตามและการประเมินผลการฝึกอบรมพัฒนา

## 2. ด้านการบริหารความผูกพันของบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันของบุคลากรโรงเรียนมาตรฐานสากล ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่มีการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง บุคลากรรู้เป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาร่วมกันอย่างชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี มีการใช้ประโยชน์จากมุมมองและวิธีคิดของบุคลากรที่หลากหลาย และมีการตัดสินใจร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ บวร ประพฤติดี (2558); อิทธินันท์ ยายอด และอนุชา กอนพวง (2559) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และการผสมผสานพลังแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างเป็นหนึ่งเดียวเพื่อทำให้องค์กรและคนทุกในองค์กรเดินไปสู่เป้าหมายอย่างประสบความสำเร็จ การเสริมสร้างให้ครูและบุคลากรมีความผูกพันต่อสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ออกแบบ และตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามความพร้อมและความเหมาะสม มีการส่งเสริมการจัดระบบโครงสร้างงาน และครูผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม ส่งเสริมการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน ส่งเสริมจัดระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ยุงยากซับซ้อน และลดภาระงานที่นอกเหนืองานสอนของครูลง

ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนมาตรฐานสากล ควรมีศึกษาปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันและกำหนดกระบวนการขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรให้ครอบคลุมกับความต้องการและเหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทของโรงเรียน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าโรงเรียนจะมีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ทุ่มเท เสียสละ และส่งมอบคุณค่าการทำงานที่เป็นเลิศให้กับองค์กร โดยการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ให้บุคลากรทำงานที่ใช้ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย การให้ข้อมูลสะท้อนกลับด้านผลการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความ

เหมาะทั้งด้านลักษณะงาน วัฒนธรรมองค์กร ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การให้โอกาสในการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในอาชีพ การให้รางวัล สิ่งตอบแทน และให้การยอมรับในการทำงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Crawford, Rich, Buckman, and Bergeron (2014) ที่กล่าวว่า การขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรจะต้องคำนึงถึง ความท้าทายในการทำงานที่เกิดขึ้นจากภาระงานที่มีจำนวนมาก มีความรับผิดชอบสูง บุคลากรมีอิสระในการวางแผนการทำงาน จัดตารางงาน และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ทำ มีการให้บุคลากรได้ทำงานที่หลากหลายโดยใช้ความรู้ทักษะที่มีความแตกต่าง การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างตรงไปตรงมา สร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความเหมาะสมทั้งปริมาณงาน ลักษณะขององค์กร เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา การให้โอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และเติบโตในสายอาชีพ รวมทั้งการให้ค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม และให้การยอมรับในการทำงาน

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) โรงเรียนมาตรฐานสากลสามารถพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้เป็นฐาน และนำไปปรับให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) โรงเรียนมาตรฐานสากลควรศึกษารายละเอียดและความเชื่อมโยงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างหมวด 5 บุคลากร และหมวด อื่น ๆ ให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อนำมาพัฒนาให้สอดคล้องกับข้อกำหนดและเจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะหลักของครูและผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลเพื่อใช้สำหรับสรรหาคัดเลือก หรือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมาตรฐานสากล เนื่องจาก ผู้วิจัยพบว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลมีเป้าหมายพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพความเป็นพลโลกที่ชัดเจน แต่จากการศึกษายังไม่พบความชัดเจนในเรื่องการกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรโรงเรียนมาตรฐานสากลทั้งระดับผู้บริหารและครูผู้สอนว่าต้องมีสมรรถนะหลักอย่างไรจึงจะสามารถนำนักเรียนไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้

2) ควรมีการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรโรงเรียนมาตรฐานสากลให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักที่บุคลากรโรงเรียนมาตรฐานสากลพึงมี เนื่องจาก ผู้วิจัยพบว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลไม่มีการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

### รายการอ้างอิง

#### ภาษาไทย

คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 16/2560 เรื่อง การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู. (2560, 21 มีนาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 134 ตอนพิเศษ 85 ง. หน้า 43-46.  
ชนิตตา ปุยาภม. (2558). แนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). *การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา เทพอรุณรัตน์. (2557). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุศุภบัณฑิต ไม่ได้ดีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- บวร ประพฤติดี. (2558). วัฒนธรรมองค์กรกับความสำเร็จในการบริหาร: เปรียบเทียบสองวัฒนธรรมองค์กร. *วารสารคุศุภบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ (ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 5(2), 1-13.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. (2547, 23 ธันวาคม).
- ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 121 ตอนพิเศษ 79 ก. หน้า 22-74.
- สมหมาย อ้าดองกลอย และ สมุทร ชำนาญ. (2551). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2(2), 53-66.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2555). *แนวทางการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนมาตรฐานสากล ฉบับปรับปรุง*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2559). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2559-2560*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุกัญญา แซ่ม้อย, พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, ชญาพิมพ์ อูสาโท, นันทรัตน์ เจริญกุล, สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, อธิภัทร กุโลภาส และ บุษกร เลิศวีระศิริกุล. (2560). *ภาวะผู้นำในการบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุริยะ ทวีบุญญาวัตร และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2559). รูปแบบกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Veridian E-journal*, 9(1), 795-814.
- อิทธินันท์ ยายอด และอนุชา กอนพวง. (2559). รูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 18(3), 86-97

## ภาษาอังกฤษ

- Armstrong, M. and Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practices* (14th ed.). Great Britain: Henry Ling Limited.
- Byars, L. L. and 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.). USA: R. R. Donnelley & Sons Company.
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B. & Bergeron, J. (2014). The antecedents and drivers of employee Engagement in (eds.) C. Truss, R. Delldridge, K. Alfes, A. Shantz & E. Soane, *Employee engagement in theory and practice* (pp. 57-81). London: Routledge
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. *Education Policy Analysis Archives*, 8(1), 1-44.
- Rabin, R. (2014). *Blended learning for leadership: The CCL approach*. Retrieved from [www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/Blended Learning Leadership.pdf](http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/Blended Learning Leadership.pdf).

- Scott, S., & Ferguson, O. (2014). New perspective on 70:20:10: A good practice of research paper. Retrieved from [www.goodpractice.com](http://www.goodpractice.com).
- Werner, S., Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2012). Human resource management International Edition. Nashville, TN: South-Western College Pub.