รายงานผลการศึกษาฉบับสมบูรณ์ (Final Report)
การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของ
สถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา

นำเสนอโดย

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

บทสรุปผู้บริหาร

การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา พบว่า ประเด็นของกระบวนการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการกระตุ้นจิตสำนึกแห่งความเป็นครู (Awareness) รวมถึงการสร้างความต้องการที่ทรงพลัง (Passion) ในการสอนลูกศิษย์ให้เป็นไปตามเป้าหมายของมาตรฐานการเรียนรู้ รวมถึงการพัฒนาตนเองของครูเป็นผู้ใฝ่รู้อย่างสม่ำเสมอเนื่องจากบริบทของโลกและเทคโนโลยีดิจิทัลเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตและธรรมชาติของนักเรียนที่มีพฤติกรรมแตกต่างไปจากอดีต ในส่วนประเด็นกระบวนการจัดการสวัสดิการ (Welfare management) ผู้บริหารต้องใช้ทักษะการบริหารจัดการตามกรอบงบประมาณที่ได้รับ และเพิ่มเติมเสริมสวัสดิการด้วยการยกย่องเชิดชูเกียรติครู (Recognition) ที่มีผลงานดีเด่นหรือพฤติกรรมโดดเด่นเพื่อสร้างและส่งต่อแรงบันดาลใจให้แก่ครูทุกท่านภายในโรงเรียน นอกจากนี้ยังต้องมีการดูแลเอาใจใส่ครูเสมือนคนในครอบครัว (Familyhood) เข้าใจปัญหาของครู เข้าถึงวิธีการแก้ไขปัญหา และพัฒนาคุณภาพชีวิตของครูตามศักยภาพ สำหรับประเด็นกระบวนการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม (Atmosphere) ผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคจูงใจครูและบุคลากรทางการศึกษาไปสัมผัสประสบการณ์ตรง (Experience) ในบรรยากาศที่ผู้บริหารอยากให้เกิดขึ้น เพื่อกระตุ้นความช่างสังเกต (Curiosity) และสร้างแรงบันดาลใจอย่างมุ่งมั่น (Aspiration) ของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดความต้องการร่วมกันที่จะพัฒนาบรรยากาศสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น เพื่อรองรับการพัฒนานักเรียนในบริบทดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้ง 3 ประเด็นข้างต้น มีปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ คือ การมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกคนภายในโรงเรียน และความร่วมมือ (Collaboration) ของภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียนเพื่อการพัฒนาศิษย์ อาทิ เครือข่ายศิษย์เก่า เครือข่ายผู้ปกครอง ภาคเอกชน เป็นต้น ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านได้แนะนำทักษะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ ผู้นำจะต้องมีทักษะในการแสวงหาความรู้ ด้านการบริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษา กฎระเบียบประกาศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ทักษะการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา ต้องมีทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership) ทักษะการบริหารจัดการ (Managerial skills) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมาย (Customization) ทักษะการให้คำปรึกษาและติดตาม (Coaching and monitoring) และทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน คือ ทักษะการประยุกต์ดิจิทัล (Digital application) เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและบุคลากร และเพื่อสร้างความคุ้มค่าในการลงทุนสำหรับการพัฒนานักเรียนซึ่งถือว่าเป็นทุนมนุษย์ช่วงวัยที่สำคัญยิ่งในอนาคตของประเทศที่อยู่ในสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์แล้ว

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด กระบวนการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอันส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการสถานศึกษา และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ จำนวน 11 โรงเรียน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสังเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมของทุกคนภายในโรงเรียน และความร่วมมือของภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียนเพื่อการพัฒนาศิษย์ อาทิ เครือข่ายศิษย์เก่า เครือข่ายผู้ปกครอง ภาคเอกชน เป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้โรงเรียนประสพความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา รวมถึงทักษะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำจะต้องมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้านการบริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษา กฎระเบียบประกาศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ทักษะการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา ต้องมีทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะการบริหารจัดการ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมาย ทักษะการให้คำปรึกษาติดตาม และทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน คือ ทักษะการประยุกต์ดิจิทัล เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและบุคลากร

คำสำคัญ : การบริหารจัดการสถานศึกษา, ต้นแบบการบริหารบุคลากร, ทักษะการบริหารโรงเรียน

Abstract

The purpose of this research was to study the leadership principles, the educational management process affected by the educational management in the successful schools and the best practice suggestions in personnel management of schools. The sample group used in this research was 11 schools who were the prototype by using qualitative research methodology. By means of in-depth interview is a tool for collecting data from samples and using content analysis and the synthesis. The research found that participation of everyone within the school and cooperation of other sectors related to school development for alumni development, such as alumni networks. The private parent network is an important issue that makes the school successful in managing schools including desirable skills of school administrators. Leaders must have the skills to seek management knowledge as per the school mission such as regulations and announcements related to school administration and also skills to access resources that are beneficial to schools, leadership skills, management skills, the ability to adapt operations to the target group, counseling and follow up skills, the most important skill of today is digital application enabling in management to focus on the best interests of students and staff.

Key words: School management, Personnel management model, School management skill

คำนำ

วัตถุประสงค์ของการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด กระบวนการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอันส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการสถานศึกษา และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์องค์ความรู้สู่การนำไปเป็นแนวทางในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้มีต้นแบบวิธีการในการทำผลงานให้ประสพความสำเร็จ และเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูบุคลากรทางการศึกษาในการทำงานและสร้างสรรค์พัฒนางาน รวมถึงสามารถเป็นเครื่องมือของสถานศึกษาที่มีความต้องการพัฒนาสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้า ทั้งนี้ผลประโยชน์สูงสุด คือ การพัฒนาศิษย์ด้วยหัวใจแห่งความเป็นครูโดยอาศัยภาวะผู้นำในบริบทที่มีความเปลี่ยนอย่างเป็นพลวัตเพื่อการพัฒนาการศึกษาของชาติสืบไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

มกราคม 2563

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	i
บทคัดย่อ	ii
Abstract	iii
คำนำ	iv
สารบัญ	v
สารบัญภาพ	vii
สารบัญตาราง	viii
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำวิจัย	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)	7
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ	9
แนวคิดและทฤษฎีทางการศึกษา	18
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	32
หลักเกณฑ์การได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS)	53
กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	87

กรอบแนวความคิดในการวิจัย 95
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 96
ระเบียบวิธีวิจัย 96
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 96
การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 97
แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย 98
บทที่ 4 ผลการวิจัย 99
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 104
สรุปผลการวิจัย 104
ข้อเสนอแนะแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษา 107
ประโยชน์จากการวิจัย 110
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต 110
บรรณานุกรม 111
ภาคผนวก 115
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ 116
ภาคผนวก ข การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC 118
ภาคผนวก ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย 120
ภาคผนวก ง การนำเสนอข้อมูลการสัมภาษณ์จำแนกเป็นรายบุคคล 122
ภาคผนวก จ รายนามคณะวิจัย 139

สารบัญภาพ

ภาพที่ 2.1 รูปแบบระบบพื้นฐาน (Basic System Model) 12
ภาพที่ 2.2 รูปแบบระบบสังคมของสถานศึกษา (Social System Model School) 14
ภาพที่ 2.3 การบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ 16
ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงระบบ 17
ภาพที่ 2.5 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) 34
ภาพที่ 2.6 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค (Warwick Model of HRM) 38
ภาพที่ 2.7 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) 42
ภาพที่ 2.8 แนวปฏิบัติที่ดีในการส่งเสริมความสามารถทางคณิตศาสตร์ของผู้เรียนสู่การแข่งขันระดับนานาชาติในโรงเรียนประถมศึกษา 94
ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย 95

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1 สรุปบทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง 50
ตารางที่ 2.2 รายละเอียดแนวปฏิบัติที่ดีของปัจจัยนำเข้าที่ทำให้เกิดผลผลิตผู้เรียนมีความสามารถทางคณิตศาสตร์ในการแข่งขั้นระดับนานาชาติ 89
ตารางที่ 2.3 รายละเอียดแนวปฏิบัติที่ดีของกระบวนการที่ทำให้เกิดผลผลิตผู้เรียนมีความสามารถทางคณิตศาสตร์ในการแข่งขันระดับนานาชาติ 92

บทที่ 1
บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำวิจัย

การพัฒนาประเทศไทยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) อยู่ในห้วงเวลาของการปฏิรูปประเทศ เพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานหลายด้านที่สั่งสมมานาน ท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดมากขึ้น การแข่งขันด้านเศรษฐกิจจะเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงเป็นสภาพไร้พรมแดน ใกล้ชิดกันมากขึ้น การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และจะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้าน และจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น อาทิ คุณภาพคนไทย แรงงานส่วนใหญ่มีปัญหา ทั้งในเรื่อง องค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สังคมมีความเหลื่อมล้ำสูงที่เป็นอุปสรรคต่อการยกระดับศักยภาพการพัฒนา เป็นต้น ท่ามกลางปัญหาท้าทายหลากหลายจึงเป็นที่ตระหนักร่วมกันในทุกภาคส่วนว่า การพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในระยะยาวได้นั้น ประเทศต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้าน รวมถึงการพัฒนาคุณภาพคนในภาพรวม ให้เป็นคนที่สมบูรณ์ในทุกช่วงวัยที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินชีวิตได้อย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยการยกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และยกระดับคุณภาพบริการสาธารณสุขให้ทั่วถึงในทุกพื้นที่ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี)

การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี คือ ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก

การวางพื้นฐานระบบการรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และการสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ

ครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งมีหน้าที่จัดและให้การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะจัดการศึกษาในรูปแบบหรือแนวทางใด ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะต้องมีความพร้อมในทุกด้าน ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช (รัชกาลที่ 9) ที่ทรงมีพระราชดำรัสเกี่ยวกับงานด้านการศึกษาไว้ว่า “หน้าที่ของผู้จัดและผู้ให้การศึกษานั้น กล่าวอย่างสั้นที่สุดก็คือการ “ให้คนได้เรียนดี” เพื่อที่จะสามารถทำการงานสร้างตัว และดำรงตัวให้เป็นหลักเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ การให้เรียนดีนั้น จะทำอย่างไร ข้อแรก จะต้องสอนให้มีวิชาการที่ดีที่ถูกต้องและแน่นแฟ้น ให้มีความสามารถและมีหลักการในการปฏิบัติ ข้อสอง ต้องฝึกหัดอบรมในจิตใจและความประพฤติปฏิบัติ ให้รู้เหตุรู้ผลและความผิดชอบชั่วดี เพื่อมิให้นำความรู้ไปใช้ทางเบียดเบียนกันและกัน ข้อที่สาม ต้องให้มีกำลังและสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางกายและทางใจ ผู้ที่ได้รับการศึกษาครบถ้วนเหมาะสมกันทุกด้าน ดังนี้ เชื่อได้ว่าจะเป็นผู้เข้มแข็งสามารถเต็มที่ในการปฏิบัติทั้งทางกายและทางความคิด จิตใจจะกระทำหน้าที่การงานใดก็จะมุ่งหวังผลประโยชน์ที่แท้จริงของหน้าที่การงานนั้นเป็นใหญ่ ไม่หลงทาง ทั้งจะสามารถปฏิบัติบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ให้บรรลุผลอันสมบูรณ์ได้ด้วย” (พระบรมราโชวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่บัณฑิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 25 มิถุนายน 2521)

การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้ได้ครูที่มีความรู้ ทักษะ และการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ตามมาตรา 19 และ 20 ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

จากการดำเนินการที่ผ่านมา สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้ศึกษาวิเคราะห์เพื่อเสนอต่อ ก.ค.ศ. ในการกำหนด กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการสำหรับใช้ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามมาตราต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติดังกล่าว และได้มีการปรับปรุงและพัฒนา กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการ ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการศึกษาอยู่เสมอ แต่เนื่องจากปัจจุบันบริบทในการจัดการศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่แค่ภาครัฐเท่านั้น เพราะผู้เรียนมีความหลากหลายทั้งเชื้อชาติ ศาสนา ค่านิยม วัฒนธรรม ความเชื่อ รวมถึงความต้องการในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต ดังนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องจัดการศึกษาในหลายรูปแบบ บางรูปแบบได้เปิดโอกาสให้

เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ซึ่งประสพความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน ประชาคม และสังคม ว่าสามารถสร้างคนให้เก่ง ดี และมีความสุข สามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศได้เป็นอย่างดี

การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษาได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ กระบวนการการบริหารบุคลากร การบริหารจัดการสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งจะเป็นแนวทางหนึ่งในการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรสำนักงาน ก.ค.ศ. สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและพัฒนา ปรับปรุง กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเหมาะสมมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะทำให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพร้อม มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีขวัญ กำลังใจในการทำงาน มีการพัฒนาตน พัฒนางาน และการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน การบริหารสถานศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด กระบวนการบริหารบุคลากรตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอันส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา

2. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา มีการแบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จจนสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ในด้าน คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา กระบวนการสร้างแรงจูงใจ กระบวนการจัดการสวัสดิการ และกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อม

ตัวแปรตาม ได้แก่ แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา

ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกโรงเรียนต้นแบบในการวิจัยครั้งนี้ได้คัดเลือกจากโรงเรียนที่ประสพความสำเร็จในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษา จนสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ในช่วงปี พ.ศ. 2558 – 2561 โดยคัดเลือกสัมภาษณ์ 11 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนพยุหพิทยาคม จังหวัดนครสวรรค์
2. โรงเรียนศรีสังวาลเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
3. โรงเรียนวัดไผ่ขาด จังหวัดสุพรรณบุรี
4. โรงเรียนวัดคูยาง จังหวัดกำแพงเพชร
5. โรงเรียนหนองหินโดน จังหวัดนครราชสีมา
6. โรงเรียนอนุบาลศรีสำโรง จังหวัดสุโขทัย
7. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระสมเด็จพระศรีนครินทร์ พะเยา ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จังหวัดพะเยา
8. โรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดสุรินทร์
9. โรงเรียนบ้านยา จังหวัดอุดรธานี
10. โรงเรียนท่าวังผาพิทยาคม จังหวัดน่าน
11. โรงเรียนบ้านนาคู จังหวัดกาฬสินธุ์

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตั้งแต่ เดือนกันยายน 2562 – มกราคม 2563 รวมระยะเวลา 4 เดือน

นิยามศัพท์เฉพาะ

สถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จนนำไปสู่สถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS)

การบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาหรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมมือกันดำเนินงาน โดยใช้การบริหารเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ จนนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหาร มีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจต่อบุคลากรทางการศึกษาหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำอย่างไม่มีเงื่อนไข

กระบวนการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการมอบหมายงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่มีคุณค่า มีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนการสอน

กระบวนการจัดการสวัสดิการ หมายถึง กระบวนการจัดการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจ่ายให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบจูงใจให้มีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

กระบวนการสร้างสภาพแวดล้อม หมายถึง กระบวนการสร้างสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา หมายถึง องค์ความรู้ในการบริหารสถานศึกษาที่สามารถนำมาปรับใช้กับสถานศึกษาอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับ หลักการ แนวคิด กระบวนการ วิธีจัดการศึกษา การบริหารบุคลากร การบริหารสถานศึกษา ตลอดจนปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา

2. นำองค์ความรู้ที่ได้มาจัดทำเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

บทที่ 2

การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ
3. แนวคิดและทฤษฎีทางการศึกษา
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. หลักเกณฑ์การได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS)
6. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

6.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

6.2 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม

6.3 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

6.4 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

6.5 หลักธรรมาภิบาล

6.6 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

6.7 คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ

1) คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 10/2559 เรื่อง การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค ลงวันที่ 21 มีนาคม พุทธศักราช 2559

2) คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ม 3 เมษายน พุทธศักราช 2560

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

ความหมายของแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2554) ได้นิยาม Best Practice ว่าเป็นวิธีปฏิบัติในกระบวนการธุรกิจ ซึ่งมีส่วนอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยผลลัพธ์ในการดำเนินการที่เป็นเลิศ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

Business Dictionary (2011) ได้กล่าวถึง แนวปฏิบัติที่ดี คือ วิธีการหรือเทคนิคที่ช่วยให้บรรลุผลตามเป้าหมายและช่วยให้ประสพความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำวิธีการไปใช้สำหรับการเทียบเคียง (Benchmark) ได้

วิจารณ์ พานิช (2554) ได้กล่าวถึง Best Practice ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับในด้านต่าง ๆ โดยมีการเผยแพร่วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเพื่อให้หน่วยงานอื่นได้นำไปปรับใช้

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2554 : 118) ได้กล่าวถึง Best Practice ว่า หมายถึง วิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสพความสำเร็จ หรือสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพนั้น ๆ มีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนความรู้และประสบการณ์ บันทึกเป็นเอกสาร เผยแพร่ให้หน่วยงานภายใน หรือหน่วยงานภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ลักษณะของแนวปฏิบัติที่ดี

สถาบันวิจัยพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ (2549 : 2 อ้างถึงใน สำนักคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554) ได้กล่าวถึง แนวทางการพิจารณาว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

1. วิธีปฏิบัตินั้นดำเนินการบรรลุผลได้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง หรือเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน
2. วิธีปฏิบัตินั้นผ่านกระบวนการนำไปใช้อย่างเป็นวงจร จนเห็นผลชัดเจนว่าทำให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือมีกระบวนการวงจรคุณภาพ PDCA จนเห็นแนวโน้มของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีขึ้น
3. สามารถบอกเล่าวิธีปฏิบัติได้ว่าทำอะไร (What) ทำอย่างไร (How) และทำไปทำไม (Why)

4. ผลจากวิธีการปฏิบัติสอดคล้องเป็นไปตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้หรือกลยุทธ์ จุดเน้นตามกลยุทธ์

5. วิธีปฏิบัตินั้นสามารถระบุได้ว่าเกิดจากปัจจัยสำคัญที่ชัดเจน และปัจจัยนั้นก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

6. วิธีปฏิบัตินั้นใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM - Knowledge Management) เช่น การทำกิจกรรมเล่าเรื่องรายการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของแนวปฏิบัติที่ดี

1. มีลักษณะเป็นกระบวนการ
2. มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร
3. มีผลของกระบวนการนั้น ๆ สนับสนุน

กล่าวโดยสรุป แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) หมายถึงขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรประสพความสำเร็จ จนเป็นที่ยอมรับวงวิชาการหรือวิชาชีพนั้น ๆ มีลักษณะเป็นกระบวนการ มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรและมีผลของกระบวนการนั้น ๆ ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างให้หน่วยงานอื่นได้นำไปปรับใช้ได้

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ

อุดม ชูลีวรรณ (2559) ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบไว้ดังนี้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบ

Senge (1990) กล่าวว่า ระบบเป็นชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน ซึ่งทำหน้าที่เป็นหน่วยหนึ่งเพื่อเป้าหมายเฉพาะ The American Heritage Dictionary (1991) ให้ความหมายของระบบในลักษณะดังนี้

1. กลุ่มขององค์ประกอบที่มีปฏิกิริยากัน มีปฏิสัมพันธ์กันและเป็นไปตามกันก่อรูปเป็นองค์รวมที่ผสมผสานกันอยู่
2. กลุ่มขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันตามหน้าที่ เช่น ร่างกายมนุษย์ กลุ่มของอวัยวะ กลุ่มของกลไกเครื่องจักร เครือข่ายของโครงสร้าง และช่องทางในการสื่อสาร
3. กลุ่มขององค์ประกอบหรือชิ้นส่วนที่สัมพันธ์กันอย่างมีโครงสร้าง
4. ชุดของความคิดหรือหลักการที่มีปฏิสัมพันธ์กัน

5. หน่วยงาน หรือสังคมที่ก่อตั้งขึ้น
6. กลุ่มของวัตถุประสงค์ หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ
7. ชุดของปรากฏการณ์ที่รวมอยู่ด้วยกันเพื่อการจำแนกและวิเคราะห์
8. สภาพหรือสถานะของปฏิกิริยาที่เป็นลำดับและกลมกลืนกัน
9. วิธีการหรือกระบวนการ

Robbins (1990) จำแนกระบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ระบบปิด (Closed System) เป็นแนวคิดพื้นฐานจากทางวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นระบบที่ไม่คำนึงถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ระบบปิดที่สมบูรณ์จะเป็นระบบที่ไม่มีการรับพลังงานจากภายนอก ซึ่งมีลักษณะเชิงอุดมคติ แนวคิดระบบปิดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาองค์การได้น้อยมาก

2. ระบบเปิด (Opened System) เป็นระบบที่ยอมรับหรือคำนึงถึงผลกระทบจากความสัมพันธ์ของระบบสิ่งแวดล้อม ระบบเปิดประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพและผลผลิต นอกจากนี้ระบบเปิดยังมีลักษณะเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับองค์การ ดังนี้

การตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม (Environment Awareness) ระบบเปิด คำนึงถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อม มีการแบ่งขอบเขตระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับสิ่งแวดล้อม จะส่งผลกระทบต่อระบบ ในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดภายในระบบที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของระบบนั้น ๆ

ผลย้อนกลับ (Feedback) ระบบเปิดจะรับเอาข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้ระบบสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้ตามปกติตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ การได้รับข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมนี้ เรียกว่า ข้อมูลย้อนกลับ

ระบบเปิดเป็นวงจรของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Cyclical Character) ผลผลิตจากระบบทำให้เกิดวิธีการสำหรับการได้มาซึ่งปัจจัยนำเข้าใหม่ ๆ ที่จะนำเข้าสู่วงจรของระบบต่อไป

การโน้มเอียงไปสู่ความเฉื่อย (Negative Entropy) ระบบจะมีความโน้มไปสู่ความเฉื่อย หรือเสื่อมสลายไป จะเห็นว่าระบบปิดที่ไม่รับพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมมักจะเสื่อมสลายไปในทางกลับกัน ระบบเปิดแม้ว่ามีแนวโน้มที่จะเสื่อมถอยลง แต่ก็สามารถที่จะรักษาระบบให้ดำรงอยู่ได้ ไม่เสื่อมสลายไป และสามารถเจริญเติบโต ทั้งนี้ เพราะระบบเปิดสามารถนำปัจจัยนำเข้าสู่ระบบมากกว่าที่จะผลิตออกสู่สิ่งแวดล้อม

สภาพที่มีความมั่นคง (Steady State) ระบบเปิดจะมีปัจจัยนำเข้าเพื่อขจัดความโน้มเอียงไปสู่การเสื่อมสลาย แม้ว่าระบบจะมีปัจจัยใหม่ ๆ ป้อนเข้าและมีผลผลิตอย่างต่อเนื่องในการรักษาสมดุลของระบบ ระบบเปิดมีแนวโน้มมั่นคงแน่นอนไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง

การเคลื่อนที่สู่ความเจริญเติบโตและการขยายตัว (Movement toward Growth and Expansion) สภาพความมั่นคงเป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นระยะเริ่มต้นของระบบเปิด เมื่อระบบมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และเผชิญกับแนวโน้มการเสื่อมถอย ระบบเปิดจะปรับเปลี่ยนสู่การเจริญเติบโตและการขยายตัว เพื่อเป็นหลักประกันความอยู่รอด ระบบขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนจะมีการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอด ระบบย่อยส่วนใหญ่มักจะมีการนำปัจจัยนำเข้ามากกว่าความต้องการในการผลิต ผลก็คือสภาพความมั่นคงจะใช้ได้กับระบบที่ไม่สลับซับซ้อน แต่หากระบบมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จะมีลักษณะการมุ่งความเจริญเติบโตและขยายกรอบการดำเนินงาน

การรักษาสภาพสมดุลของการดำรงอยู่และกิจกรรมการปรับตัว (Balance of maintenance and Adaptive Activities) ระบบเปิดพยายามค้นหาจุดสมดุลระหว่างสองกิจกรรมที่มักมีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ กิจกรรมเพื่อการดำรงอยู่ (Maintenance activities) เพื่อการสร้างหลักประกันว่าระบบย่อยต่าง ๆ ยังอยู่ในสภาวะปกติและระบบใหญ่ยังมีความสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบ

การมีทางเลือกหลากหลาย (Equifinality) ระบบสามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้จากสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน การใช้วิธีการหลากหลาย กล่าวคือ องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายโดยใช้ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการที่หลากหลาย แนวคิดนี้จึงเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์และเสริมแรงในการพิจารณาวิธีการอย่างหลากหลายในการแก้ปัญหามากกว่าการยึดวิธีการ บางวิธีการที่คิดว่าเป็นวิธีการเดียวที่ดีที่สุด

Lunenburg and Ornstein (2000) ให้แนวคิดเกี่ยวกับระบบไว้ว่า ระบบ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับและสภาพแวดล้อม ด้วยภาพประกอบต่อไปนี้

ภาพที่ 2.1 รูปแบบระบบพื้นฐาน (Basic System Model)
ที่มา : Lunenburg and Ornstein, (2000 : 16)

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) คือ ทรัพยากรที่เป็นบุคคล วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการผลิต และการบริการ

2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) คือ การใช้เทคโนโลยีและหน้าที่ในการบริหารปัจจัยนำเข้าไปสู่กระบวนการแปรสภาพ

3. ผลผลิต (Outputs) คือ ผลิตภัณฑ์และบริหารขององค์การ

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิต หรือกระบวนการขององค์การที่เป็นตัวกำหนดปัจจัยนำเข้าในการดำเนินงานครั้งต่อไป ข้อมูลสารสนเทศนี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในกระบวนการแปรสภาพและผลผลิตในอนาคต

5. สภาพแวดล้อม (Environment) คือ สภาพแวดล้อมรอบองค์การ ซึ่งได้แก่ แรงผลักดันทางสังคม การเมือง และระบบเศรษฐกิจที่มากระทบองค์การ

สรุปได้ว่าจำแนกระบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ระบบปิด (Closed System) เป็นระบบที่ไม่คำนึงถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม และไม่มีการรับพลังงานจากภายนอก และระบบเปิด

ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ ผลผลิต และส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น สิ่งแวดล้อม ผลย้อนกลับ การเคลื่อนเข้าสู่ความเฉื่อย ความมั่นคง การเจริญเติบโต การขยายตัว การปรับตัว และการมีทางเลือกที่หลากหลายขององค์การ

2.2 การบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ

1) สถานศึกษาในฐานะระบบสังคม

Hoy and Miskel (2001) ได้กล่าวถึง แนวคิดและทฤษฎีในฐานะระบบสังคม ไว้ว่า สถานศึกษาเป็นองค์การที่เป็นทางการ (Formal organization) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญหรือระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อกันและกัน ดังนี้

โครงสร้าง (Structure) อย่างเป็นทางการในลักษณะขององค์การแบบราชการ ที่ได้ออกแบบและจัดขึ้นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

บุคคล (Individual) ซึ่งเน้นศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการ (Needs) เป้าหมาย ความเชื่อ การรับรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทของงานที่รับผิดชอบ โดยที่ศักยภาพของบุคคล จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

วัฒนธรรม (Culture) คือ ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากร ในองค์การ อันส่งผลให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง

การเมือง (Politics) เป็นระบบของความสัมพันธ์ของอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อการต้านทานระบบควบคุมอื่น ๆ

ภายใต้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ ยังมีสิ่งที่เป็นเงื่อนไข หรือแรงผลักจากเทคโนโลยีหลัก (Technological core) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และ การดำรงศักยภาพที่มีอยู่เพื่อการอยู่รอด และความเจริญก้าวหน้าที่เกิดขึ้นขององค์การ

Hoy and Miskel (2001) นำเสนอรูปแบบระบบสังคมไว้ว่า สถานศึกษาเป็นระบบสังคม ที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ (1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย แรงผลักจากสิ่งแวดล้อม (Environmental constrains) ทรัพยากรมนุษย์และเงินทุน (Human and capital resources) ภารกิจ และนโยบายของคณะกรรมการโรงเรียน (Mission and board policy) วัสดุและวิธีการ (Materials and methods) และอุปกรณ์ (Equipment) (2) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) ประกอบด้วย ระบบโครงสร้าง (Structure System) ระบบวัฒนธรรม (Cultural System) ระบบการเมือง (Political System) และระบบปัจเจกบุคคล (Individual System) (3) ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย

ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) การขาดเรียน (Absenteeism) การออกกลางคัน (Dropout rate) และคุณภาพโดยรวม (Overall quality) (4) สิ่งแวดล้อม (Environment) คือ สรรพสิ่งที่อยู่นอกองค์การสถานศึกษา เป็นระบบสังคม การกำหนดขอบเขตขององค์การบางครั้งก็ทำได้ไม่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับกันว่าสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้อง และส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา สิ่งแวดล้อมเป็นแหล่งของพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรต่าง ๆ ค่านิยม เทคโนโลยี ความต้องการ และประวัติศาสตร์ ซึ่งเป็นแรงผลักและโอกาสในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้สิ่งแวดล้อมในลักษณะใดที่เป็นแรงผลักหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การหรือการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งสิ่งแวดล้อมวงกว้าง และสิ่งแวดล้อมเฉพาะที่อยู่ใกล้สถานศึกษาล้วนมีอิทธิพลต่อโครงสร้างและกิจกรรมของสถานศึกษา ดังรูป

ภาพที่ 2.2 รูปแบบระบบสังคมของสถานศึกษา (Social System Model School)
ที่มา : Hoy and Miskel (2001 : 13 อ้างถึงใน อุดม ชูลีวรรณ, 2559)

ทั้งนี้ Hoy and Miskel อธิบายไว้ว่า รูปแบบระบบสังคม มีกลไกข้อมูลย้อนกลับในสองลักษณะ คือ ข้อมูลย้อนกลับภายใน (Internal feedback loops) และข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก (External feedback loops) ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการของสถานศึกษาและกลุ่มไม่เป็นทางการ

มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคนในสถานศึกษา ข้อมูลย้อนกลับทำให้แต่ละคนทราบว่าโครงสร้างและกลุ่มไม่เป็นทางการมีผลต่อพฤติกรรมของแต่ละคนอย่างไร เช่น ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ระบบการให้สิ่งตอบแทน และความคาดหวังของกลุ่มครูต่อเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานควบคุมนักเรียน เป็นต้น

รูปแบบระบบสังคมเป็นมุมมองแบบพลวัต (Dynamic) ที่มีกลไกข้อมูลย้อนกลับและองค์ประกอบต่าง ๆ มีเหตุการณ์ทั้งดี ไม่ดี หรือไม่ส่งผลใด ๆ อย่างต่อเนื่องในสถานศึกษา ลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนเกี่ยวกับพลวัตหรือการเปลี่ยนแปลงของระบบ อาจดูจากพฤติกรรมของนักเรียน ครู และผู้บริหารที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน การวิเคราะห์ระบบมีจุดเน้นในการศึกษาว่าองค์ประกอบทั้งหมด และกิจกรรมต่าง ๆ นำไปสู่ผลผลิตได้อย่างไร อย่างไรก็ตามผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นก็เป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำนายได้

2) การบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ

Lunenburg and Ornstein (2000) นำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบไว้ว่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง หากทำการวิเคราะห์การดำเนินขององค์การทางการศึกษาและบทบาทของผู้บริหารการศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด (Open - systems Framework) มิติการดำเนินงานของสถานศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) และผลผลิต (Outputs) กรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ช่วยให้การวิเคราะห์การดำเนินงานของสถานศึกษา และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการบริหารดำเนินงานของสถานศึกษาทำให้การวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีความถูกต้อง และยังสามารถชี้ให้เห็นถึงความพยายามของผู้บริหารในการริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบอีกด้วย รายละเอียดการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบมีดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) สถานศึกษาได้รับการจัดสรรบุคลากร งบประมาณ ความรู้จากสิ่งแวดล้อมภายนอก (รัฐบาล, องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น) รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในขณะที่กลุ่มต่าง ๆ มีข้อเรียกร้องหรือความต้องการจากสถานศึกษา เช่น นักเรียนต้องการมีหลักสูตรที่สัมพันธ์และเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อ ครูต้องการเงินเดือนเพิ่ม สภาพการทำงานที่ดี ผลประโยชน์อื่น ๆ และความมั่นคงในงาน เป็นต้น

กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) องค์การจะทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อให้ผลผลิต ระบบจะเพิ่มมูลค่าในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินงานภายในองค์การและการบริหารการดำเนินงานของระบบ องค์ประกอบบางอย่างของระบบ การบริหารการดำเนินงาน ประกอบด้วยสมรรถนะด้านเทคนิค

ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ทักษะในการตัดสินใจและการสื่อสาร แผนการดำเนินงาน ความสามารถ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ผลผลิต (Outputs) ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการแปรสภาพ โดยใช้กิจกรรมการบริหาร เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์การ การพัฒนาวัฒนธรรม การจูงใจ การนำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ เพื่อทำให้เกิดผลผลิตสำหรับโรงเรียน ผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการดำเนินงานของครู อัตราการเจริญงอกงามของนักเรียนและบุคลากร อัตราการออกกลางคัน การเปลี่ยนงานของบุคลากร การขาดเรียนของนักเรียนและขาดงานของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทัศนคติของนักเรียนต่อสถานศึกษา และความพึงพอใจในงานบุคลากร

สำหรับสิ่งแวดล้อมภายนอกจะมีปฏิกิริยาและส่งผลต่อผลผลิตและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จของโรงเรียน ข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบสามารถขจัดปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานตามแผนของโรงเรียนและส่งผลต่อผลผลิตที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา

ภาพที่ 2.3 การบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ

ที่มา : Lunenburg and Ornstein (2000 : 19 อ้างถึงใน อุดม ชูลีวรรณ 2559)

นอกจากนี้ Owen (1998) เสนอแนวคิดทฤษฎีระบบไว้ว่า สถานศึกษาเป็นระบบที่ประกอบด้วย

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ความรู้ที่มีอยู่ของสังคมนั้น ๆ ค่านิยม เป้าหมายที่มีการคาดหวัง และงบประมาณ เป็นต้น

กระบวนการ (Process) ของระบบย่อยต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง คน เทคโนโลยีและงาน เป็นต้น

ผลผลิต (Outputs) ที่กลับคืนสู่สิ่งแวดล้อมหรือสังคม สถานศึกษาเป็นระบบเปิดที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และส่งผลกระทบกันและกัน รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยนำเข้าจากสังคม ⟶ กระบวนการทางการศึกษา ⟶ ผลผลิตสู่สังคม

องค์ความรู้ ค่านิยม เป้าหมาย	– ระบบย่อยโครงสร้าง เช่น การจัดชั้นเรียน การแบ่งแผนก การจัดโครงสร้างองค์การ – ระบบย่อยบุคลากร เช่น ครูที่ปรึกษา และบุคลากรสายสนับสนุน เช่น พยาบาล เป็นต้น – ระบบย่อยเทคโนโลยี เช่น อาคารเรียน ตารางเรียน หลักสูตร ห้องสมุด และอุปกรณ์ต่าง ๆ – ระบบย่อยงาน เช่น การสอน	สัมฤทธิ์ผลในเป้าหมายขององค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้ – ด้านสติปัญญา และทักษะในการดำรงชีวิต – มีเหตุผลและมีความสามารถในการวิเคราะห์ – มีค่านิยม ทัศนคติ แรงจูงใจ – มีความคิดสร้างสรรค์ – มีทักษะในการสื่อสาร

ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงระบบ
ที่มา : Owens (1998 : 43 อ้างถึงใน อุดม ชูลีวรรณ, 2559)

Owens (1998) ได้นำเสนอทฤษฎีระบบสังคม โดยใช้ชื่อว่า “Sociotechnical systems theory” ซึ่งอธิบายว่าองค์การประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญภายใน 4 ประการ คือ

ด้านโครงสร้าง (Structure Subsystem) ประกอบด้วย การกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ ภาวการณ์ตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมดูแล การออกกฎระเบียบและแนวปฏิบัติ การแบ่งสายงาน การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น

ด้านคนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Subsystem) ประกอบด้วย ทักษะความรู้ ความสามารถ สถานภาพหรือตำแหน่ง คุณค่าทางสังคมของบุคคลนั้น ๆ ภายในและภายนอกองค์กร ภาวะผู้นำ รางวัล ความรู้สึก การปฏิบัติงาน เป็นต้น

ด้านภาระงาน (Task Subsystem) ประกอบด้วย การปฏิบัติหน้าที่การสอน การนิเทศ/กำกับ/ติดตาม การบริหาร/การช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เป็นต้น

ด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ประกอบด้วย สื่อ อุปกรณ์ การจัดตารางการเรียนการสอน การจัดหลักสูตร เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรทางสังคมที่เป็นระบบเปิด โดยมีมิติการดำเนินงานของสถานศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) และผลผลิต (Outputs) ซึ่งจะต้องคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับจากการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. แนวคิดและทฤษฎีทางการศึกษา

การจัดการศึกษาที่ผู้เรียนมีความหลากหลายทั้งเชื้อชาติ ศาสนา และแต่ละคนมีความสามารถ และศักยภาพที่แตกต่างกัน ผู้สอนต้องเข้าใจแนวคิดและทฤษฎีในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของผู้เรียน

ทฤษฎีการเรียนรู้

ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory) การเรียนรู้ คือ กระบวนการที่ทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด คนสามารถเรียนได้จากการได้ยิน การสัมผัส การอ่าน การใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้ ของเด็กและผู้ใหญ่จะแตกต่างกัน เด็กจะเรียนรู้ด้วยการเรียนในห้อง การซักถาม ผู้ใหญ่มักเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ที่มีอยู่ แต่การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่ผู้สอนนำเสนอ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ผู้สอนจะเป็นผู้ที่สร้างบรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ จะให้เกิดขึ้นเป็นรูปแบบใดก็ได้ เช่น ความเป็นกันเอง ความเข้มงวดกวดขัน หรือ ความไม่มีระเบียบวินัย สิ่งเหล่านี้ผู้สอนจะเป็นผู้สร้างเงื่อนไขและสถานการณ์เรียนรู้ให้กับผู้เรียนดังนั้น ผู้สอนจะต้องพิจารณาเลือกรูปแบบการสอน รวมทั้งการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, ทฤษฎีการเรียนรู้, [On-line], 2555) โดยมีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การเรียนรู้ตามทฤษฎีของ Bloom (1956) (Bloom's Taxonomy) ได้แบ่งการเรียนรู้เป็น 6 ระดับ ดังนี้

1. ความรู้ที่เกิดจากความจำ (Knowledge) ซึ่งเป็นระดับล่างสุด

2. ความเข้าใจ (Comprehend)

3. การประยุกต์ (Application)

4. การวิเคราะห์ (Analysis) สามารถแก้ปัญหา ตรวจสอบได้

5. การสังเคราะห์ (Synthesis) สามารถนำส่วนต่าง ๆ มาประกอบเป็นรูปแบบใหม่ได้ให้ความแตกต่างจากรูปเดิมเน้นโครงสร้างใหม่

6. การประเมินค่า (Evaluation) วัดได้และตัดสินได้ว่าอะไรถูก อะไรผิด ประกอบการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและเกณฑ์ที่แน่ชัด

การเรียนรู้ตามทฤษฎีของไทเลอร์ (Tyler, 1949) ได้แบ่งการเรียนรู้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความต่อเนื่อง (Continuity) หมายถึง ความสัมพันธ์แนวตั้งขององค์ประกอบหลักของหลักสูตรจากระดับหนึ่งไปยังอีกระดับหนึ่งที่สูงขึ้น เช่น ในวิชาทักษะ ต้องเปิดโอกาสให้มีการฝึกทักษะในกิจกรรมและประสบการณ์บ่อย ๆ และต่อเนื่อง

2. การจัดช่วงลำดับ (Sequence) หมายถึง ความสัมพันธ์แนวตั้งขององค์ประกอบของหลักสูตรหรือการจัดสิ่งที่มีความง่ายไปสู่สิ่งที่มีความยาก ดังนั้น การจัดกิจกรรมและประสบการณ์ควรจัดให้มีการเรียงลำดับก่อนหลังเพื่อให้ได้เรียนเนื้อหาที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

3. บูรณาการ (Integration) หมายถึง ความสัมพันธ์แนวนอนขององค์ประกอบหลักของหลักสูตร จากหัวข้อข้อเนื้อหาหนึ่งไปยังอีกหัวข้อเนื้อหาหนึ่งของรายวิชา หรือรายวิชาหนึ่งไปยังอีกรายวิชาหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกัน

ทฤษฎีการเรียนรู้ 8 ขั้นของกาเย่ (Gagne, 1970) ประกอบด้วย

1. การจูงใจ (Motivation Phase) การคาดหวังของผู้เรียนเป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้

2. การรับรู้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Apprehending Phase) ผู้เรียนจะรับรู้สิ่งที่สอดคล้องกับความตั้งใจ

3. การปรุงแต่งสิ่งที่รับรู้ไว้เป็นความจำ (Acquisition Phase) เพื่อให้เกิดความจำระยะสั้น และระยะยาว

4. ความสามารถในการจำ (Retention Phase)

5. ความสามารถในการระลึกถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปแล้ว (Recall Phase)

6. การนำไปประยุกต์ใช้กับสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้ว (Generalization Phase)

7. การแสดงออกพฤติกรรมที่เรียนรู้ (Performance Phase)

8. การแสดงผลการเรียนรู้กลับไปยังผู้เรียน (Feedback Phase) ผู้เรียนได้รับทราบผลเร็วจะทำให้มีผลดีและประสิทธิภาพสูง

องค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความรู้ จากแนวคิดของกาเย่ ประกอบด้วย

1. ผู้เรียน (Learner) มีระบบสัมผัสและระบบประสาทในการรับรู้

2. สิ่งเร้า (Stimulus) คือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งเร้าให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

3. การตอบสนอง (Response) คือ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้

ผลการเรียนรู้ของมนุษย์ตามแนวคิดของกาเย่

1. ทักษะทางปัญญา (Intellectual Skill) ประกอบด้วย

   1) ทักษะการจำแนกแยกแยะ

   2) ทักษะการสร้างความคิดรวบยอด

   3) ทักษะการสร้างกฎ

   4) ทักษะการสร้างกระบวนการหรือกฎขั้นสูง

2. กลวิธีในการเรียนรู้ (Cognitive) ประกอบด้วย

   1) กลวิธี

   2) การใส่ใจ

   3) การรับและทำความเข้าใจข้อมูล

   4) การดึงความรู้จากความทรงจำ

   5) การแก้ปัญหา

   6) กลวิธีการคิด

3. ภาษาหรือคำพูด (Verbal Information)

4. ทักษะการเคลื่อนไหว (Motor Skills)

5. เจตคติ (Attitudes)

การเรียนรู้ตามทฤษฎีของบรูเนอร์ (Bruner, 1956)

บรูเนอร์ (Bruner) กล่าวว่า แนวทางการจัดการเรียนรู้นั้น สิ่งที่ควรคำนึงมีดังนี้

1. การจัดลำดับขั้นของการเรียนรู้และการนำเสนอให้สอดคล้องกับระดับของการรับรู้เข้าใจ

2. ในการเรียนการสอนนั้น ทั้งผู้เรียนและผู้สอนต้องมีความพร้อม แรงจูงใจและความสนใจ

3. ลักษณะและชนิดของกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียน จะช่วยให้มีความรู้คงทนและถ่ายโยงความรู้ได้ด้วย นอกจากนี้ของบรูเนอร์ได้ใช้วิธีการค้นพบโดยยึดหลักการสอนดังนี้

1) ผู้เรียนต้องมีแรงจูงใจภายในและมีความอยากรู้อยากเห็น อยากค้นพบสิ่งที่อยู่รอบตัวเอง

2) โครงสร้างของบทเรียนต้องจัดให้เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน

3) การจัดลำดับความยากง่าย ต้องคำนึงถึงพัฒนาการทางด้านสติปัญญาของผู้เรียน

4. แรงเสริมด้วยตนเอง ครูต้องให้ผลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อทราบว่าทำผิดหรือทำถูกต้องเป็นการสร้างแรงเสริมด้วยตนเอง

ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด

ลำดับขั้นการเรียนรู้ (Moore, 1989) การเรียนรู้มีลำดับขั้นที่ต่อเนื่องกัน 3 ขั้น คือ

1. การเรียนรู้ข้อเท็จจริง (Facts) เป็นการเรียนรู้ที่ข้อมูลพิสูจน์ได้ โดยการสังเกตการณ์ได้รับประสบการณ์ การอ่าน หรือการฟัง รวมไปถึงการท่องจำและการรู้ความหมาย การสอน ข้อเท็จจริงมักจะใช้วิธีฝึกซ้ำ ๆ จนผู้เรียนเรียนรู้

2. การเรียนรู้มโนทัศน์และหลักการ (Concepts and Principles) เป็นการเรียนรู้ภาพของเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในสมอง และการเรียนรู้ความสัมพันธ์ของภาพมากกว่า 2 ภาพ การสอนมโนทัศน์และหลักการ ควรใช้วิธีช่วยให้ผู้เรียนสร้างภาพที่เป็นชุดของคุณลักษณะของเรื่องนั้น

3. การเรียนรู้ทักษะการคิด (Thinking Skills) เป็นการเรียนรู้ที่จะนำข้อเท็จจริงมโนทัศน์ และหลักการมาใช้ในกระบวนการคิดการสอนทักษะ การคิดต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนใช้การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดวิเคราะห์และหลักการคิดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งครูจำเป็นต้องฝึกผู้เรียนให้มีทักษะการคิดต่าง ๆ เช่น การอธิบาย การพยากรณ์ การขยายความ การตั้งสมมติฐาน การประเมิน

ทฤษฎีแนวคิดและการสอนคิด

ทฤษฎีและแนวคิดของกิลฟอร์ด (Guilford, 1967)

กิลฟอร์ด (Guilford) ให้ความหมายของการคิดว่า เป็นความสามารถทางสมองด้านการจำ (Memory) การรู้และความเข้าใจ (Cognition) การคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking) การคิดแบบเอกนัย (Convergent Thinking) และการประเมินค่า (Evaluation) บุคคลจะทำความรู้จักกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของปัญหาและสภาพที่ก่อให้เกิดปัญหา ประมวลเป็นข้อมูลและผสมผสานข้อมูลเดิมและข้อมูลใหม่เข้าเป็นประสบการณ์เพื่อใช้ข้อมูลต่อไป (ชนิสรา ใจชัยภูมิ, 2552 : 9) กิลฟอร์ด เป็นนักจิตวิทยา (Psychometric) ผู้พัฒนารูปแบบโครงสร้างทางสติปัญญา (The structure of Intellect - SOI) ซึ่งสามารถระบุว่ามีความสามารถต่าง ๆ ประกอบด้วย สามมิติ (Three Dimensional Model) ได้แก่ มิติด้านเนื้อหา (Contents) มิติด้านปฏิบัติการ (Operations) และมิติด้านผลผลิต (Products) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (ทิศนา แขมมณี, 2544 : 11 - 13)

มิติที่ 1 ด้านเนื้อหา (Contents) หมายถึง วัตถุหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่รับรู้และใช้เป็นสื่อก่อให้เกิดความคิด เนื้อหาแบ่งออกเป็น 5 ชนิด ดังนี้

1. เนื้อหาที่เป็นรูปภาพ (Figural Contents) ได้แก่ วัตถุที่เป็นรูปธรรมต่าง ๆ ซึ่งสามารถรับรู้ได้ด้วยประสาทสัมผัส

2. เนื้อหาที่เป็นเสียง (Auditory) ได้แก่ สิ่งที่อยู่ในรูปของเสียงที่มีความหมาย

3. เนื้อหาที่เป็นเสียง (Symbolic Contents) ตัวเลขตัวอักษรและสัญลักษณ์ที่สร้างขึ้น เช่น พยัญชนะ ระบบจำนวน

4. เนื้อหาที่เป็นเสียง (Semantic Contents) ได้แก่ สิ่งที่อยู่ในรูปของภาษาที่มีความหมายหรือความคิดที่เข้าใจกันโดยทั่วไป

5. เนื้อหาที่เป็นพฤติกรรม (Behavior Contents) ได้แก่ สิ่งที่ไม่ใช้ถ้อยคำแต่เป็นการแสดงออกของมนุษย์ เจตคติ ความต้องการ รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บางครั้งเรียกว่าสติปัญญาทางสังคม (Social Intelligence)

มิติที่ 2 ด้านปฏิบัติการ (Operations) หมายถึง กระบวนการคิดต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นมาซึ่งประกอบด้วยความสามารถ 5 ชนิด ดังนี้

1. การรับรู้และการเข้าใจ (Cognition) เป็นความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์ในการรับรู้และทำความเข้าใจ

2. การจำ (Memory) เป็นความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์ในการสะสมเรื่องราวหรือข่าวสารและสามารถระลึกได้เมื่อเวลาผ่านไป

3. การคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking) เป็นความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าและแสดงออกในหลาย ๆ แบบหลายวิธี

4. การคิดแบบเอกนัย (Convergent Thinking) เป็นความสามารถในการสรุปข้อมูลที่ดีที่สุด และถูกต้องที่สุดจากข้อมูลหลากหลายที่มีอยู่

5. การประเมินค่า (Evaluation)เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการตัดสินสิ่งที่รับรู้ จำได้ หรือกระบวนการคิดว่ามีคุณค่า ความถูกต้อง ความเหมาะสม หรือมีความเพียงพอหรือไม่อย่างไร

มิติที่ 3 ด้านผลผลิต (Products) หมายถึง ความสามารถที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานมิติ ด้านเนื้อหาและด้านปฏิบัติการเข้าด้วยกันเป็นผลผลิต กล่าวคือ เมื่อสมองรับรู้วัตถุหรือข้อมูลบุคคลจะเกิดการคิดในรูปแบบต่าง ๆ กันซึ่งสามารถให้ผลแตกต่างกัน 6 ชนิด ดังนี้

1. หน่วย (Units) สิ่งที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัว ความแตกต่างจากสิ่งอื่น

2. จำพวก (Classes) กลุ่มของสิ่งต่าง ๆ มีคุณสมบัติบางประการร่วมกัน

3. ความสัมพันธ์ (Relations) เป็นการเชื่อมโยง 2 สิ่งเข้าด้วยกัน

4. ระบบ (System) รูปแบบจากการเชื่อมโยงสิ่งหลาย ๆ สิ่งเข้าด้วยกัน

5. การปรับเปลี่ยน (Transformation) เป็นการเปลี่ยนแปลงการหมุนกลับการขยายความข้อมูลจากสภาพหนึ่งไปยังอีกสภาพหนึ่ง

6. การประยุกต์ (Implication) เป็นผลการคิดที่คาดหวังหรือการทำนายจากข้อมูลที่กำหนดให้โครงสร้างทางสติปัญญาตามทฤษฎีของกิลฟอร์ดนี้ ประกอบด้วย หน่วยจุลภาคทั้ง 3 มิติเท่ากับ 5 X 5 X 6 คือ 150 หน่วย แต่ละหน่วยจะประกอบด้วยเนื้อหา - ปฏิบัติการ - ผลผลิต (Contents-Operations-Products)

ทฤษฎีและแนวคิดของปิอาเจต์ (Piaget, 1969)

ปิอาเจต์เป็นนักจิตวิทยาผู้เสนอทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญา (Theory of the Development of Intelligence) กล่าวว่า กระบวนการคิดมนุษย์มี 2 ลักษณะ คือ กระบวนการปรับเข้าโครงสร้าง (Assimilation) โดยการจัดสิ่งเร้าหรือข้อความจริงที่ได้รับให้เข้าประสบการณ์เดิมที่มีอยู่และกระบวนการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Accommodation) โดยการปรับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่

ให้เข้ากับความรู้ที่ได้รับ มนุษย์จะใช้การคิดทั้ง 2 ลักษณะนี้ร่วมกันหรือสลับกัน เพื่อปรับความคิดของตนให้เข้ากับสิ่งเร้ามากที่สุด (สิริกาญจน์ ธนวุฒิพรพินิต, 2553 : 19)

กระบวนการทางสติปัญญา แบ่งออกเป็น 4 ขั้น โดยใช้ช่วงอายุเป็นตัวกำหนดคร่าว ๆ ดังนี้

1. ระยะใช้ประสาทสัมผัส (Sensorimotor Stage) 0 - 2 ปี เด็กได้รับประสบการณ์จากสิ่งแวดล้อมด้วยประสาทสัมผัสและการใช้อวัยวะ

2. ระยะแรกในการคิด (Preoperational Stage) 2 - 7 ปี เด็กยังคิดไม่เป็นระบบ เด็กต้องตัดสินใจจากการรับรู้ของตน

3. ระยะคิดเป็นรูปแบบ (Concrete Operational Stage) 7 - 11 ปี เด็กสามารถคิดอย่างมีเหตุผลเฉพาะเรื่องที่เป็นรูปแบบ

4. ระยะคิดเป็นนามธรรม (Formal Operational Stage) 11 - 15 ปี เด็กเพิ่มความสามารถในการใช้ตรรกะในกระบวนการคิดมากขึ้น

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเลื่อนขั้นของบุคคลจากขั้นหนึ่งไปขั้นต่อไป คือ วุฒิภาวะ การปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม การถ่ายทอดทางสังคม (ภาษา การศึกษา และเพื่อน) และการจัดระบบตนเอง

ซึ่งแนวคิดของปิอาเจต์ที่มีอิทธิพลต่อการศึกษามี 2 เรื่อง คือ

1. เด็กเป็นนักคิดที่สามารถสร้างความเข้าใจต่อเหตุการณ์รอบตัวเอง ครูควรให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้จากการค้นพบมิใช่จากการบรรยายของครู

2. ความรู้เป็นสิ่งที่สร้างได้ แต่ครูควรประเมินระดับพัฒนาการทางสติปัญญาของเด็กและพิจารณาประเภทของเด็ก จำเป็นต้องใช้การเรียนรู้ให้เหมาะสม

ทฤษฎีและแนวคิดของสเติร์นเบิร์ก (Sternberg, 1985)

สเติร์นเบิร์ก (Sternberg) เป็นผู้เสนอทฤษฎีปัญญาสามศร (Triarchic Theory of Intelligence) ซึ่งเชื่อว่าสติปัญญาของมนุษย์เป็นกระบวนการพลวัตที่ใช้ในการดำรงชีวิตประจำวัน คนเรามีความสามารถทางสติปัญญา 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านองค์ประกอบ (Componential Intelligence) เป็นความสามารถทางสติปัญญาที่นำองค์ประกอบทางสมองมาใช้คิดวิเคราะห์ เช่น การวางแผน การจัดระบบ การจำข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ องค์ประกอบนี้สามารถทำได้ด้วยการทดสอบสติปัญญา (IQ) หรือผลทดสอบสัมฤทธิ์ผล

2. ด้านประสบการณ์ (Experiential Intelligence) เป็นความสามารถทางสติปัญญาที่นำประสบการณ์มาใช้เมื่อพบกับสถานการณ์ใหม่

3. บริบทสังคม (Contextual Intelligence) เป็นความสามารถทางสติปัญญาที่นำบริบทสังคมมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์

วิธีการพัฒนาปัญญามีหลายวิธี แต่วิธีที่ดีที่สุด การสร้างสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้ใช้ทักษะ การคิดวิเคราะห์ แล้วนำไปประยุกต์กับประสบการณ์ และใช้ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หรือปรับแต่งสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับผู้เรียน บางคนมีความสามารถทางสติปัญญาทั้ง 3 ด้าน บางคนมีความสามารถเพียงด้านเดียว ทั้ง ๆ ที่ความเป็นจริงการใช้ชีวิตในโลกนี้ต้องการความสามารถทางสติปัญญา ด้านประสบการณ์ และด้านบริบทสังคมมากกว่า ดังนั้น สเติร์นเบิร์กจึงสร้างแบบทดสอบขึ้นมาใหม่เรียกว่า แบบทดสอบความสามารถหลายด้าน (The Sternberg Multidimensional Abilities Test) ซึ่งสามารถวัดสติปัญญาได้กว้างกว่า

ทฤษฎีพหุปัญญา (Multiple Intelligences)

เป็นแนวคิดเกี่ยวกับสติปัญญาของมนุษย์ที่เป็นหลักการที่จะพัฒนาผู้เรียนให้ผู้เรียนรู้ตามธรรมชาติและเต็มความสามารถ โฮวาร์ด การ์ดเนอร์ (Howard Gardner) มีความเห็นว่าในอดีตสังคมจำกัดความหมายของคำว่าสติปัญญาอยู่เพียงความสามารถเพียง 1 หรือ 2 ด้าน ซึ่งมักจะเป็นความสามารถในการคิดเหตุผลเชิงตรรกะและ/หรือความสามารถทางภาษา ซึ่งวัดได้โดยใช้แบบทดสอบมาตรฐานโดยนักจิตวิทยา และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพยาการณ์ความสำเร็จในโรงเรียนของผู้เรียนที่ดี เนื่องจากโรงเรียนมักจะจัดการเรียนการสอนโดยเน้นความสามารถของผู้เรียนใน 2 ด้านนี้ แต่เมื่อผู้เรียนจบการศึกษาจากโรงเรียนเข้าสู่สังคม การประกอบอาชีพและการชีวิตส่วนตัวในสังคม ระดับสติปัญญาที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในโรงเรียนกลับไม่สัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงาน เพราะที่แท้จริงแล้วยังมีสติปัญญาด้านต่าง ๆ อีกหลายด้าน ซึ่งเป็นองค์ประกอบในการประสพความสำเร็จในชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน มนุษย์ทุกคนจะมีความสามารถหรือสติปัญญาด้านต่าง ๆ เหล่านี้ในระดับหนึ่ง โดยที่แต่ละคนจะมีระดับความสามารถแต่ละด้านไม่เท่ากัน และมีการผสมผสานความสามารถต่าง ๆ เหล่านี้ในตัวเองที่แตกต่างกันด้วย การตระหนักถึงสติปัญญาด้านต่าง ๆ ที่รวมเรียกว่า พหุปัญญา จึงมีความสำคัญและให้นัยที่ประโยชน์ทางการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร โดยทฤษฎีพหุปัญญานี้ การ์ดเนอร์ (Gardner, 1983) พัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของแหล่งกำเนิดทางชีวภาพหรือบริเวณต่าง ๆ ของสมองที่ควบคุมทักษะในการแก้ปัญหาแต่ละประเภท โดยเลือกเฉพาะที่เป็นสากลสำหรับมนุษย์โดยตรง

อย่างไรก็ตาม แม้คำว่าความสามารถจะเป็นคำที่ทุกคนมีความคุ้นเคยและมีความเข้าใจ แต่อาจจะนำไปใช้ในความหมายที่แตกต่างกันไป เช่น บางคนอาจจะใช้คำว่าความเก่ง ความฉลาดหรือศักยภาพ ซึ่งสิ่งที่จะบอกได้ว่าคนนั้นคนนี้มีความสามารถด้านใด เราสามารถที่จะดูได้จากพฤติกรรมที่คนคนนั้นกระทำหรือแสดงออกมาเป็นประจำ เช่น บุคคลที่มีความสามารถทางด้านดนตรี เขาก็ร้องเพลงได้ตามจังหวะดนตรี แต่งเพลงได้ ชอบฟังเพลง โดยทั่วไปแล้วทุกคนจะมีความสามารถที่แตกต่างกันดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยเฉพาะการศึกษาของการ์ดเนอร์ ที่จำแนกความสามารถของบุคคลอย่างน้อย 8 ด้าน โดยคำว่าความสามารถหรือสติปัญญาแต่ละด้านเหล่านี้ ไม่ได้ทำงานโดยแยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด แต่จะทำงานร่วมกันโดยเฉพาะเมื่อเป็นผู้ใหญ่ที่มีบทบาทในชีวิตสลับซับซ้อน จะมีการผสมผสานการใช้สติปัญญาด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกันในการปฏิบัติบทบาทของตนความสามารถเหล่านี้

1. ความสามารถของบุคคล 8 ด้าน ดังนี้

1) ความสามารถทางภาษา (Linguistic Intelligence) คือความสามารถสูงในการใช้ภาษา ตัวอย่างเช่น การพูด ได้แก่ นักพูด นักการเมือง, การเขียน ได้แก่ นักเขียนบทละคร กวี นักหนังสือพิมพ์ ความสามารถในการจัดทำเกี่ยวกับโครงสร้างของภาษา และรวมถึงความสามารถในการใช้ภาษาในการหว่านล้อม อธิบาย หรือต่อรอง

2) ความสามารถด้านตรรกะและคณิตศาสตร์ (Logical Mathematical Intelligence) เป็นความสามารถในการใช้ตัวเลข เช่น นักสถิติ นักคณิตศาสตร์, ผู้ให้เหตุผล เช่น นักวิทยาศาสตร์ นักจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และรวมถึงความสามารถในการเห็นความสัมพันธ์ แบบแผนตรรกวิทยา การคิดเชิงนามธรรม การคิดเป็นเหตุเป็นผล (Cause - effect) คิดคาดการณ์ (If - Then)

3) ความสามารถด้านมิติสัมพันธ์ (Spatial Intelligence) เป็นความสามารถในการมองเห็นพื้นที่และคิดวิธีการใช้เนื้อที่ ตลอดทั้งความไวต่อสี เส้น รูปร่าง เนื้อที่ ความสามารถที่จะมองเห็นและแสดงออกเป็นรูปร่างดังที่เห็น ผู้มีความสามารถด้านนี้ เช่น สถาปนิก ศิลปิน นักประดิษฐ์

4) ความสามารถด้านร่างกายและเคลื่อนไหว (Bodily Kinesthetic Intelligence) เป็นความสามารถในการใช้ร่างกายในการแสดงความคิด ความรู้สึก ความสามารถในการใช้มือประดิษฐ์ รวมถึงทักษะทางกาย เช่น ความคล่องแคล่ว ความรวดเร็ว ความยืดหยุ่น ซึ่งผู้มีความสามารถด้านนี้ เช่น นักแสดง นักกีฬา ช่างปั้น ช่างซ่อมรถ ศัลยแพทย์

5) ความสามารถทางด้านดนตรี (Musical Intelligence) เป็นความสามารถทางด้านดนตรี ได้แก่ นักดนตรี นักแต่งเพลง นักวิจารณ์ดนตรี ความสามารถทางด้านนี้รวมถึงความไวในเรื่องจังหวะ ทำนองเสียง ตลอดจนความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์ดนตรี

6) ความสามารถด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Interpersonal Intelligence) เป็นความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก ความคิด เจตนาของผู้อื่น มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี รวมถึงความไวในการสังเกตน้ำเสียง ใบหน้า ท่าทาง และความสามารถที่ทำให้บุคคลหรือบุคคลอื่นปฏิบัติตามตัวอย่างผู้มีความสามารถด้านนี้ เช่น นักสังคมสงเคราะห์ ศิลปิน นักแสดง นักปกครอง

7) ความสามารถในการเข้าใจตนเอง (Intrapersonal Intelligence) เป็นความสามารถของบุคคลในการรู้จักตนเอง เช่น รู้ว่าตนเองมีจุดเด่น จุดด้อยอะไร มีความรู้เท่าทันอารมณ์ ความคิด ความปรารถนาของตน สามารถที่จะฝึกตนเองและเข้าใจตนเอง ตัวอย่างผู้มีความสามารถรู้จักตนเอง เช่น นักปรัชญา หมอสอนศาสนา

8) ความสามารถด้านรอบรู้ธรรมชาติ (Naturalistic Intelligence) เป็นความสามารถในการสังเกตรูปแบบการอย่างเป็นธรรมชาติ สามารถกำหนดและจัดหมวดหมู่สิ่งต่าง ๆ และเข้าใจระบบที่เป็นธรรมชาติเป็นระบบที่มนุษย์สร้างขึ้น ตัวอย่างผู้มีความสามารถด้านนี้ เช่น เกษตรกร นักชีววิทยา นักนิเทศวิทยา นักออกแบบภูมิทัศน์

2. ความสำคัญของการใช้แนวคิดพหุปัญญาในการจัดการเรียนรู้

จากการศึกษาของการ์ดเนอร์ที่พบว่า ผู้เรียนแต่ละคนมีสติปัญญาและความสามารถในการเรียนรู้แตกต่างกันถึงอย่างน้อย 8 ด้าน นับว่าเป็นการค้นพบอย่างสำคัญที่สนับสนุนให้ผู้จัดการเรียนรู้ต้องจัดการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงผู้เรียนในลักษณะที่ให้ผู้เรียนสำคัญที่สุด และจะต้องจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความสามารถเด่น ๆ ของผู้เรียนแต่ละคน เพราะเด็กที่ไม่มีความถนัดทางคณิตศาสตร์ อาจจะมีความยากลำบากในการเรียนคณิตศาสตร์ การที่ครูจะสอนเด็กคนนี้ โดยใช้หลักการทางคณิตศาสตร์โดยตรง อาจจะทำให้การเรียนรู้ทางคณิตศาสตร์ของเด็กคนนี้ล้มเหลว ถ้าครูเข้าใจถึงความสามารถของเด็กคนนี้ว่ามีความสามารถทางใด เช่น มีความสามารถทางด้านภาษา ครูผู้สอนอาจค้นหาวิธีการเรียนรู้สำหรับเด็กคนนี้โดยเปรียบเทียบทางภาษา เพื่อให้เด็กเชื่อมโยงวิธีการทางภาษาไปสู่การเรียนคณิตศาสตร์ หรือการฝึกฝนให้ผู้เรียนนำความสามารถด้านเด่นของดนตรีเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้ด้านด้อย ซึ่งเป็นการเรียนรู้ธรรมชาติ และจะพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนได้มากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543 : 14 - 17 อ้างถึงใน ธีรศักดิ์ อุปมัยอธิชัย, 2557)

ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญา

ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism) Media Lab ได้พัฒนาและคิดค้นขึ้น โดยศาสตราจารย์ Seymour Papert (1980) แห่ง Massachusetts of Technology ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อยอดจากทฤษฎี Constructivism ของ Jean Piaget นักญาณวิทยา (Epistemologist) ชาวสวิตเซอร์แลนด์ ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ด้วยปัญญา เป็นทฤษฎีพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ของมนุษย์

ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญาของปิอาเจต์ (Piaget, 1969) ได้อธิบายเรื่อง ความเข้าใจของมนุษย์เกี่ยวกับสิ่งใด ๆ จะเกิดจากการสร้างความหมายให้กับสิ่งนั้นด้วยตัวของผู้เรียนเอง โดยไม่รับเอาความรู้ของผู้อื่นมาเป็นความรู้ของตนเองตามแบบการสำเนาเอกสาร ดังนั้น สิ่งที่ผู้เรียนใช้ในการตีความสิ่งที่ได้รับรู้มานั้นถูกกำหนดโดย Schema เป็นแบบจำลองความคิดหรือโครงการของตนเองเมื่อตีความเสร็จแล้ว Schema ของผู้เรียนจะมีการปรับเปลี่ยนและมีความซับซ้อนมากขึ้น แต่จะมากขึ้นหรือน้อยลงนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละเรื่อง

สรุปว่า การสร้างคำตอบจากประสบการณ์ของตนเอง (ผู้เรียน) นั้นเป็นผลของกระบวนการดูดซึม (Assimilation) คือ การสร้างคำตอบที่สามารถเชื่อมโยงเข้ากับประสบการณ์และความเข้าใจเดิมที่มีอยู่แล้ว สำหรับเด็กการสร้างคำตอบทำให้สามารถดูดซึมเข้าไปใน Schema ของเขาโดยไม่เกิดความขัดแย้ง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติของมนุษย์ แต่เมื่อพบสิ่งที่ขัดแย้งกับกระบวนการคิดของตนเมื่อสะสมเข้ามามาก ๆ ในที่สุดก็จะเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปิอาเจต์เรียกว่า การปรับโครงสร้าง (Accommodation) สิ่งที่ขัดแย้งเหล่านี้ก่อเกิดขึ้นในความคิดมากเข้าจะส่งผลให้ Schema ของผู้เรียนขาดความสมดุลและเมื่อถึงจุดจุดหนึ่งก็จะเกิดการปรับโครงสร้าง ผลที่ได้คือ Schema ใหม่ ที่สนับสนุนแนวคิดใหม่ การปรับโครงสร้างจากแบบเก่าไปเป็นแบบใหม่นี้มักจะใช้เวลาไม่นาน

กระบวนการดูดซึมและปรับโครงสร้างนี้ ปิอาเจต์คิดว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้ใหญ่ด้วย แต่ผลจะไม่ชัดเจนและรวดเร็วเหมือนเด็ก เพราะ Schema ของผู้ใหญ่มีความซับซ้อนมากกว่าและค่อนข้างจะอยู่ตัว ทำให้ผู้ใหญ่มัก “หาที่ลง” ให้กับสิ่งต่าง ๆ ได้มากขึ้น การปรับโครงสร้างจึงเกิดได้ไม่ง่ายนัก

พาเพิร์ต (Papert, 1980) ได้เพิ่มเติมว่า กระบวนการเรียนรู้แบบที่ปิอาเจต์อธิบายไว้นั้นเกิดขึ้นได้ดีเป็นพิเศษในขณะที่ผู้เรียนสร้างชิ้นงานที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ ไม่ว่าชิ้นงานนั้นจะเป็นเรียงความ ตุ๊กตารูปภาพ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ บทเพลง หรืออะไรก็ได้ที่ทำออกมาแล้ว

ผู้อื่นเห็นเป็นรูปธรรม เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้พื้นฐานที่ Constructivism กล่าวถึงนั้นมีลักษณะเป็นวัฏจักร ดังนี้

1. ผู้เรียนได้รับการกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมของเขา เช่น พบเห็นสิ่งใหม่ หรือต้องการทำอะไรบางอย่าง

2. ผู้เรียนคิดวิธีตอบสนองการกระตุ้นที่ได้รับโดยใช้ Schema ที่ตนมีอยู่

3. ผู้เรียนแสดงเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าตามที่ได้คิดไว้

4. ผลที่เกิดขึ้นสะท้อนกลับมาที่ผู้เรียน เกิดเป็นการกระตุ้นในรอบใหม่ และวนกระบวนการกลับไปยังข้อที่ 1) ในแต่ละรอบนั้น ข้อ 2) จะมีโอกาสดีที่สุดในการนำไปสู่กระบวนการดูดซึม (Assimilation) หรือกระบวนการปรับโครงสร้าง (Accommodation) ซึ่งเป็นกระบวนการพื้นฐานของ Constructivism ที่ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ความเข้าใจของมนุษย์

พาเพิร์ต (Papert, 1980) มีความเชื่อมั่นว่า เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้กระบวนการเรียนรู้ตามทฤษฎี Constructionism เกิดขึ้นได้อย่างแพร่หลายและเกิดขึ้นได้กับองค์ความรู้ในหลากหลายสาขา จึงออกแบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตามทฤษฎี Constructionism เช่น โลโก้ (Logo) ภาษาคอมพิวเตอร์สำหรับเด็ก ชุดสมองกลหุ่นยนต์สำหรับเด็ก (Programmable Bricks) การถ่ายภาพดิจิทัลและวารสาร (Digital Photography and Journalism) และร่วมมือกับ Nicholas Negroponte จัดตั้งโครงการ One Laptop per Child (OLPC) เพื่อออกแบบคอมพิวเตอร์พกพาสำหรับการเรียนรู้ของเด็กโดยเฉพาะ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2556 : 2)

สรุปได้ว่า การเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์และมีลักษณะเป็นวัฏจักรเมื่อได้รับการกระตุ้นจากสภาพแวดล้อม ผู้เรียนคิดวิธีตอบสนองการกระตุ้นที่ได้รับโดยใช้ Schema ที่ตนมีอยู่ ซึ่งเป็นกระบวนการพื้นฐานของ Constructivism ที่ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ความเข้าใจของมนุษย์

การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม

ครูมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นผู้ออกแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อเอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเป็นผู้แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง ในบรรยากาศและสถานการณ์ที่ครูจัดให้ผู้เรียนได้คิดเอง ปฏิบัติเอง และนำไปสู่การสร้างความรู้ด้วยตนเองอย่างพึงพอใจ การรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มจะช่วยให้ครูมีข้อมูลที่สำคัญ ในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม สนองตอบความต้องการ ความถนัด ความสนใจ และวิธีการหรือลีลาการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน

หลักการวิเคราะห์ผู้เรียน ควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ธรรมชาติของผู้เรียน เป็นเงื่อนไขของการเรียนรู้ ผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ถ้ามองในเชิงปรัชญา ธรรมชาติของผู้เรียนจะมีองค์ประกอบที่แตกต่างกันไปตามสภาพของร่างกายจิตใจอารมณ์และสติปัญญา วิธีคิด ค่านิยมและความเชื่อ มองในด้านจิตวิทยาพัฒนาการ ในแต่ละช่วงอายุการเรียนรู้ของผู้เรียนจะมีความแตกต่างกัน รวมทั้งในทางสังคมด้วย จึงจำเป็นที่ครูผู้สอนจะต้องคำนึงและวิเคราะห์ความแตกต่าง ให้ครอบคลุมทั้งด้านปรัชญาและจิตวิทยาพัฒนาการของผู้เรียนทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม

2. ประสบการณ์และพื้นฐานความรู้เดิม ผู้เรียนแต่ละคนมีความรู้หรือประสบการณ์ที่ผ่านมาเหมือนกัน แม้จะผ่านกระบวนการเรียนรู้ในสถานการณ์เดียวกัน ทั้งนี้เพราะผู้เรียนได้รับการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว มีธรรมชาติและศักยภาพในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันเป็นพื้นฐานซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ใหม่

3. วิธีการเรียนรู้หรือลีลาการรับรู้ ซึ่งผู้เรียนแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน คอล์บ (Kolb, 1981) ได้แบ่งคนตามวิธีการเรียนรู้ไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1) ผู้เรียนที่มีวิธีการเรียนรู้หรือลีลาการเรียนรู้จากจินตนาการของตนเอง โดยอาศัยความสามารถในการรับรู้และการสร้างจินตนาการต่าง ๆ ขึ้นเอง สามารถไตร่ตรองจนมองเห็นภาพโดยส่วนรวม ผู้เรียนกลุ่มนี้จะทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องการความคิดหลากหลาย เช่น ในการระดมสมอง ผู้เรียนกลุ่มนี้จะต้องให้ความสนใจแก่บุคคล สังคม วัฒนธรรมต่าง ๆ เหมาะที่จะเรียนรู้ไปเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านศิลปะ การใช้อารมณ์ จินตนาการ ผู้เรียนกลุ่มนี้จะมีความเก่งทางด้านมนุษย์ศาสตร์ ศิลปศาสตร์ เป็นผู้มีแนวคิดแบบอเนกนัย (Diverge)

2) ผู้เรียนที่มีวิธีการเรียนรู้หรือลีลาการเรียนรู้หนักไปในทางการวิเคราะห์หรือซึมซับ (Assimilator) มีความสามารถในการสรุปหลักการ สนใจในทฤษฎีต่าง ๆ ให้ความสนใจกับประสบการณ์จริงค่อนข้างน้อย แต่สนใจในหลักการเชิงนามธรรมก่อน

3) ผู้เรียนที่มีวิธีการเรียนรู้หรือลีลาการเรียนรู้เป็นเอกนัย (Coverage) หนักไปทางการใช้สามัญสำนึก ชอบนำแนวคิดที่เป็นนามธรรมไปปฏิบัติ สามารถสรุปวิธีที่ถูกต้องที่สุดเพียงวิธีเดียวที่จะสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ ผู้เรียนกลุ่มนี้จะใช้เหตุผลในการแก้ปัญหามากกว่าใช้อารมณ์ ชอบทำงานวัตถุมากกว่าบุคคล มักสนใจเรียนรู้เฉพาะเจาะจงในสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยเฉพาะและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง ผู้เรียนกลุ่มนี้เหมาะที่จะไปเรียนรู้ในสาขาวิทยาศาสตร์ กายภาพ วิศวกรรมศาสตร์ เป็นต้น

4) ผู้เรียนที่มีวิธีการเรียนรู้หรือลีลาการเรียนรู้แบบปรับปรุง (Accommodator) หนักไปทางการเรียนรู้ให้เกิดปัญญาจากการปฏิบัติของตนเอง เป็นผู้เรียนที่ชอบลงมือปฏิบัติ ชอบทดลอง จะทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องใช้การปรับตัว เป็นนักแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่ตนคิดขึ้นเอง ซึ่งได้มาจากการคิดค้น ลองผิดลองถูก ชอบทำงานกับบุคคล คนกลุ่มนี้จะมีพื้นฐานในสาขาที่ต้องการประยุกต์และใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น นักบริหาร นักการตลาด พนักงานขาย

ดังนั้น การเข้าใจวิธีการเรียนรู้หรือลีลาการเรียนรู้ของแต่ละคนจะมีประโยชน์ในการออกแบบการเรียนรู้ ให้สามารถพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนสู่ศักยภาพสูงสุดได้ง่ายขึ้น

วิธีวิเคราะห์ผู้เรียน

วิธีวิเคราะห์ผู้เรียนที่จะช่วยให้ครูผู้สอนได้รู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม มีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายหรือความต้องการที่จะใช้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เรียน แล้วนำไปจัดกลุ่มผู้เรียนในลักษณะกลุ่มเหมือนหรือกลุ่มคละ หรือจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะเรื่องทักษะ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล มีหลายวิธีที่จะให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เรียน อาทิ การสนทนา สัมภาษณ์ สังเกต กระบวนการกลุ่ม การทำแบบทดสอบก่อนเรียน การรวบรวมข้อมูลด้านการเรียนรู้ ด้านสุขภาพ และด้านพัฒนาการ จากระเบียนสะสม บันทึกสุขภาพ แฟ้มผลงาน (Participatory Learning)

3. วิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล โดยจำแนกให้เห็นองค์รวมของผู้เรียนใน 3 ด้าน คือ ความสนใจ สติปัญญา วุฒิภาวะ รวมทั้งวิธีการเรียนรู้ ดังตัวอย่าง (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 : 86)

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด หรือการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ได้มีการปฏิบัติหลากหลายแนวทาง ซึ่งอาจจะสรุปเป็นความหมายเชิงปฏิบัติ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติจริง ได้พัฒนากระบวนการคิด วิเคราะห์ ศึกษา ค้นคว้า ทดลองและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองตามความถนัด ความสนใจด้วยวิธีการ กระบวนการและการใช้แหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งในและนอกห้องเรียน ผู้เรียนมีผลการเรียนรู้ได้มาตรฐานตามที่หลักสูตรกำหนด มีความรู้สึกชื่นชมยินดีในผลการปฏิบัติของตนสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปพัฒนาคุณภาพชีวิตตน สังคม และส่วนร่วม

2. เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้จัดหรือครูผู้สอนดำเนินการให้สอดคล้องกับผู้เรียนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสามารถทางด้านปัญญา วิธีการเรียนรู้ โดยบูรณาการ คุณธรรม ค่านิยมอันพึงประสงค์ วางแผนการจัดกิจกรรม และประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาสติปัญญา อารมณ์ และทักษะการปฏิบัติ ส่งเสริม สนับสนุนการนำความรู้ไปใช้ในแหล่งความรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงกับชีวิตจริง และมีการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง

3. เป็นกระบวนการการจัดการเรียนรู้ที่สนับสนุนการเรียนรู้มีส่วนร่วม โดยส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดทำสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับปัญญาและความต้องการของผู้เรียน หาวิธีการสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในสถานศึกษา ให้พัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน และสนับสนุนด้านทรัพยากร การลงทุนเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งดูแล ตรวจสอบกระบวนการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2557) นำเสนอแนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์และบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาโดยเฉพาะพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา ดังนี้

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Raymond (2003 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายแนวปฏิบัติและระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทัศนคติและประสิทธิภาพของพนักงานหลาย ๆ องค์การ กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงานและแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

Dessler (2009 : 2) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาและความผูกพันต่อองค์การ

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า “หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาดำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์การ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545 : 5) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากองค์การให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในอนาคต

จากความหมาย สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานขององค์การ ตั้งแต่การหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ การพัฒนาบำรุงรักษาให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการทำให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขหลังออกจากองค์การ

ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พิชิต เทพวรรณ์ (2554 : 34 - 43, อ้างถึงในศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์) ได้รวบรวมตัวแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Model) สรุปได้ว่าแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model)

สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด และตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน โดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะดังนี้

2. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) หรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism)” เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ สำหรับตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาโดย เบียร์และคณะ (Beer et al) กลุ่มนักคิดจากสำนักวิชาฮาร์วาร์ด (Harvard School) ซึ่งโบซอล (Boxall) ได้ให้ชื่อว่า ตัวแบบ “กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Framework)” โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้พนักงานในองค์การของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม ดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM)
(อ้างถึงใน อุดม ชูลีวรรณ, 2559)

จากภาพที่ 2.5 จะเห็นได้ว่าตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดนั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสถานการณ์อื่น ๆ (Other Factors) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงาน สหภาพแรงงาน เทคโนโลยี และกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันนโยบายทางเลือกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholder) ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ลูกจ้าง รัฐบาล และสหภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การเหล่านี้ ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์การที่สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้

3. นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy Choices) ประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

1) อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) ประกอบไปด้วยการให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจ หรือการมอบหมายความรับผิดชอบ

2) ความคล่องตัวของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Flow) ในเรื่องของการรับเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ

3) การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ (Reward System) ประกอบไปด้วย การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นการกระตุ้น จูงใจ และดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้

4) ระบบการทำงาน (Work System) ได้แก่ การออกแบบงาน หรือการเสนอความต้องการในงานที่ถนัด และที่ทำให้สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพโดยนโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ต้องครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่จะสามารถเป็นการเสริมแรงและกระตุ้นการทำงานให้กับพนักงานในการทำงานด้วย

5) ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงาน ความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิผล โดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์การมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับองค์การ ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน

ในการบริหารจัดการลดลง ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์การยาวนาน องค์การมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

6) ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจนประสิทธิผลขององค์การ โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลทั้งในระดับองค์การ คือ พนักงานมีความสุขกับการทำงาน ประสิทธิผลขององค์การมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด ยังมีปัจจัยที่จะสนับสนุนให้องค์การสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยดังนี้

1. ความผูกพัน (Commitment) เป็นสิ่งที่พนักงานได้มีการทุ่มเทให้กับองค์การ เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์การ

2. สมรรถนะ (Competence) เป็นเรื่องของความเหมาะสมในการใช้ความรู้ความสามารถได้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

3. ประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) โดยให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะการที่จะทำให้องค์การมีผลประกอบการหรือมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้นองค์การจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์การให้เหมาะสม และเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้องค์การเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์การ อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น และตัวแบบนี้ยังมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีมและการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดด้วย

3) ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม (Managerialism)” กล่าวคือ เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่การมีผล

ประกอบการที่ดีขึ้นสำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนนี้พัฒนาโดย ฟอมเบิร์นและคณะ (Fombrun et al) ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกน (Michigan School) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ขององค์การจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์การ สำหรับแนวคิดนี้ สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น "ตัวแบบเทียบเคียง (Matching Model)" ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ คือ

(1) กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน

(2) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ

(3) กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์การ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(4) กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่องค์การต้องการ

4) ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model)

สำหรับกลุ่มนักคิดนี้มีตัวแบบที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ โดยเฮนดรี้และเพ็ตติ้กริว (Hendry and Pettigrew) ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิคเป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคม การเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ ดังภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค (Warwick Model of HRM)
(อ้างถึงใน อุดม ชูลีวรรณ, 2559)

หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hard Human Resource Management Function)

Werner, Schuler and Jackson (2012 : xviii–xix อ้างถึงในศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์, 2557) กล่าวว่า องค์การทั้งหลายแตกต่างกันในหลาย ๆ อย่าง เช่น ที่ตั้ง ขนาด วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์องค์การ รวมทั้งกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของแต่ละองค์การก็มีความแตกต่างกันในรายละเอียด เช่น ค่าจ้างที่จูงใจ พนักงานของแต่ละที่แต่หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นและต้องใส่ใจเป็นพิเศษ ประกอบด้วย หน้าที่โดยสรุปดังนี้

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดคน (Staffing) ประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR planning) เป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผน กลยุทธ์องค์การกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การ

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในการทำงานเพื่อให้ได้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานและความสำเร็จขององค์การระยะยาว

3. การสรรหาและการบำรุงรักษา (Recruitment and Retention) การสรรหาและการบำรุงรักษาพนักงาน เป็นวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์การได้เข้ามาพร้อมทั้งการหาวิธีการในการบำรุงรักษาพนักงาน เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

4. การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือกลูกจ้างหรือพนักงานที่มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนการทำงานได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่าง ๆ

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิผล (Training and Performance)

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and Development) เป็นการหาแนวทางวิธีการ เพื่อพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานภายใต้เงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอก พนักงานจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติในการทำงาน พัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ เพื่อรองรับงานใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอาชีพได้

6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อพนักงานและจะได้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน (Compensation)

7. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน ทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่น ๆ จึงสำคัญต่อองค์การ

8. การจ่ายตามความสามารถ (Pay for Performance) องค์การอาจต้องออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเกจต่าง ๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของเงินเดือน

รูปแบบการจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทน รวมทั้งผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

Mondy and Now (2004 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ์, 2545 : 28 - 29) อธิบายว่า ปัจจุบันปัญหาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัญหาที่มีความสำคัญและขยายตัวอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายมากขึ้นเรื่อย ๆ เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงกำลังคนไปจนถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นทางการ ด้วยเหตุนี้ ปัญหาทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับการเอาใจใส่มากขึ้นจากผู้บริหารระดับสูง และปัญหาส่วนใหญ่ถูกรายงานตรงไปยังผู้บริหารสูงสุดขององค์การผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยหน้าที่ 6 ประการ ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความปลอดภัยในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่เหล่านี้มีความสำคัญและความจำเป็นต่อการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ประสพความสำเร็จโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก องค์การทั่วไปต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เหมาะกับสถานที่ทำงานและระยะเวลา ทั้งนี้ เพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสพความสำเร็จที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนั้น โดยอาศัยการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้พนักงานตามที่ต้องการ กล่าวคือ ได้พนักงานที่มีทักษะและพอเพียง เมื่อองค์การมีความต้องการ สำหรับการสรรหานั้นเป็นกระบวนการของการชักจูงบุคคลในจำนวนที่เพียงพอ และกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์การ การคัดเลือกนั้นเป็นกระบวนการที่องค์การคัดสรรกลุ่มบุคคลที่สมัครให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์การ ความสำเร็จในหน้าที่ 3 ประการนี้สำคัญอย่างยิ่ง ที่ช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคลและองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเพราะ คน งานและองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนั้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการช่วยให้องค์การรักษาการแข่งขันไว้ได้กระบวนการพัฒนา ควรเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อบุคคลเข้ามาร่วมในองค์การและกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพของเขา โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาองค์การ ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลง แก้ไขสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพ (Career planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) โดยการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการ

กำหนดเป้าหมาย อาชีพของบุคคลกับความต้องการขององค์การไม่สามารถแยกออกจากกันได้ชัดเจน ดังนั้น องค์การจึงควรสนับสนุนพนักงานในการวางแผนอาชีพ ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นพนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ

3. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกัน ซึ่งส่งผลต่อการทำประโยชน์ให้แก่องค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย ค่าตอบแทนในที่นี้ หมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือน (Wage and salary) ซึ่งเป็นเงินที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง สิ่งที่ให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน การลาป่วย ตลอดจนการประกันสุขภาพ และยังเป็นค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non - Financial Rewards) ได้แก่ ความสุขกายสบายใจในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ส่วนสุขภาพนั้น หมายถึง พนักงานปลอดภัยจากการเจ็บป่วย และร่างกาย จิตใจที่สมบูรณ์ ความปลอดภัย และสุขภาพ เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์ สามารถผลิตผลผลิตและก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์การ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอ โดยปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อสังคม จึงทำให้ทุกองค์การตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพพนักงาน

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายต้องการให้องค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์การธุรกิจตระหนักเกี่ยวกับสหภาพแรงงาน และการต่อรองกับสหภาพแรงงานในทางที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ในอดีตความสัมพันธ์นี้เป็นประโยชน์แก่นายจ้างเพียงฝ่ายเดียว แต่ปัจจุบันระบบแรงงานสัมพันธ์ได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความสำคัญมากขึ้นในลักษณะของการร่วมเจรจาต่อรอง

6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ ห้องปฏิบัติการทางการวิจัยนี้คือ สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติของงาน เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหา อาจให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่งองค์การโดยเฉพาะ หรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยของการทำงาน อาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับงาน หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น

Ivancevich (2007 : 5) กล่าวว่ากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ความเท่าเทียมในการจ้างงาน การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก แรงจูงใจ การปฐมนิเทศ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา แรงงานสัมพันธ์และความปลอดภัยในการทำงานและสุขภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา: แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติ ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษามีความสอดคล้องกับตัวแบบของแบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบการจัดการนิยม (Managerialism) ซึ่งเป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ ซึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาก็เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของราชการหรือโรงเรียนเป็นอันดับแรก และให้ครูหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมาย ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาให้ความสำคัญกับหน่วยงานหรือองค์การมากกว่าตัวบุคคล โดยการกำหนดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเป็นบทบัญญัติทางกฎหมายตั้งแต่กระบวนการสรรหาคน พัฒนาคน จนกระทั่งออกจากหน่วยงาน ซึ่งจะเห็นว่าเน้นที่หลักการ กฎเกณฑ์มากกว่าเน้นความสำคัญของบุคคล ดังภาพที่ 2.7

ภาพที่ 2.7 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM)
(อ้างถึงใน อุดม ชูลีวรรณ, 2559)

จากตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2557, บทคัดย่อ) ได้นำมาสรุปเพื่อศึกษาหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาโดยการศึกษาบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 พบว่า หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและผลตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปรากฏในบทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547)

1. การสรรหาและคัดเลือก ในส่วนของการกำหนดคุณสมบัติผู้ซึ่งจะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นขั้นตอนในส่วนการสรรหาและคัดเลือกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปรากฏในมาตรา ดังนี้

มาตรา 30 ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาสำหรับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ซึ่งจะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ต้องมีคุณสมบัติทั่วไป ดังต่อไปนี้

(1) มีสัญชาติไทย

(2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์

(3) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

(4) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น

(5) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบหรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

(6) ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการ ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น หรือถูกสั่งพัก หรือเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายองค์กรวิชาชีพนั้น ๆ

(7) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีสำหรับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

(8) ไม่เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

(9) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

(10) ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษคำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(11) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือองค์การระหว่างประเทศ

(12) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกเพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

(13) ไม่เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการหรือเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

มาตรา 46 ผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งใด ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานตำแหน่งนั้นตามมาตรา 42 สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา 30 (4) และ (8) ให้มีสิทธิสมัครสอบแข่งขันได้แต่จะมีสิทธิได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการตามที่สอบแข่งขันได้ก็ต่อเมื่อพ้นจากตำแหน่งนั้น ๆ แล้ว

การคัดเลือก ปรากฏในมาตรา ดังนี้

มาตรา 47 ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกรณีที่หน่วยงานการศึกษาใดมีความพร้อมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามอบให้หน่วยงานการศึกษานั้นเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันหลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์ตัดสินการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีอื่น และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 48 อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานการศึกษาอาจรับสมัครสอบแข่งขันเฉพาะบุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษในสาขาวิชาใดได้ ทั้งนี้ ผู้สมัครสอบแข่งขันต้องมีคุณสมบัติพิเศษในสาขาวิชานั้น ๆ ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 50 ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถดำเนินการสอบแข่งขันได้ หรือการสอบแข่งขันอาจทำให้ไม่ได้บุคคลต้องตามประสงค์ของทางราชการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาอาจคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยวิธีอื่นได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 51 หน่วยงานการศึกษาใดมีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์แก่ราชการที่จะต้องบรรจุและแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความรู้ ความสามารถ มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญระดับสูงเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้หน่วยงานการศึกษาดำเนินการขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาก่อน แล้วให้ขออนุมัติจาก ก.ค.ศ. เมื่อ ก.ค.ศ. ได้พิจารณาอนุมัติให้สั่งบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งใด วิทยฐานะใด และกำหนดเงินเดือนที่จะให้ได้รับแล้ว ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้งได้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 52 นอกจากการบรรจุและแต่งตั้งเพื่อให้บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้ว ก.ค.ศ. อาจกำหนดให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาบางตำแหน่งเป็นสัญญาจ้างปฏิบัติงานรายปีหรือโดยมีกำหนดเวลาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง หรือเป็นพนักงานราชการ โดยไม่ต้องเป็นข้าราชการก็ได้

2. รางวัลและผลตอบแทน ส่วนของการกำหนดตำแหน่ง เงินเดือน ค่าตอบแทนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปรากฏในมาตรา ดังนี้

มาตรา 31 อัตราเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลารกทางการศึกษาอัตราเงินเดือน เงินประจำตำแหน่งสำหรับบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรา 38 ค. (2) ให้นำบัญชีอัตราเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนมาใช้บังคับโดยอนุโลมเงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งไม่ถือเป็นเงินเดือน

มาตรา 33 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอาจได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา 34 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อาจได้รับเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวตามภาวะเศรษฐกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

มาตรา 37 บำเหน็จบำนาญข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

หมวด 3 การกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะ และการให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง

มาตรา 38 ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 3 ประเภท ดังนี้

ก. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนในหน่วยงานการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

(1) ครูผู้ช่วย

(2) ครู

(3) อาจารย์

(4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์

(5) รองศาสตราจารย์

(6) ศาสตราจารย์

ตำแหน่งใน (1) และ (2) จะมีในหน่วยงานการศึกษาใดก็ได้ ส่วนตำแหน่งใน (3) ถึง (6) ให้มีในหน่วยงานการศึกษาที่สอนระดับปริญญา

ข. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งดังต่อไปนี้

(1) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา

(3) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(5) ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ตำแหน่งผู้บริหารใน (1) และ (2) ให้มีในสถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาตามประกาศกระทรวง ตำแหน่งผู้บริหารใน (3) และ (4) ให้มีในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานการศึกษาที่สอนระดับปริญญา การกำหนดระดับตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามาใช้บังคับโดยอนุโลม เว้นแต่ ก.ค.ศ. จะกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

ค. ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีดังต่อไปนี้

(1) ศึกษานิเทศก์

(2) ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือตำแหน่งของข้าราชการที่ ก.ค.ศ. นำมาใช้กำหนดให้เป็นตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้ การกำหนดระดับตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตาม ค. (2) ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. โดยให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญมาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 39 ให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังต่อไปนี้ เป็นตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ ได้แก่

ก. ตำแหน่งครู มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

(1) ครูชำนาญการ

(2) ครูชำนาญการพิเศษ

(3) ครูเชี่ยวชาญ

(4) ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

ข. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

(1) รองผู้อำนวยการชำนาญการ

(2) รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

(3) รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

(4) ผู้อำนวยการชำนาญการ

(5) ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

(6) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

(7) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

ค. ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

(1) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ

(2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ

(3) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ

(4) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ

ง. ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ มีวิทยฐานะ ดังต่อไปนี้

(1) ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ

(2) ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

(3) ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ

(4) ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญพิเศษ

จ. ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดให้มีวิทยฐานะ

มาตรา 40 ให้ตำแหน่งคณาจารย์ดังต่อไปนี้ เป็นตำแหน่งทางวิชาการ

(ก) อาจารย์

(ข) ผู้ช่วยอาจารย์

(ค) รองศาสตราจารย์

(ง) ศาสตราจารย์

การกำหนดระดับตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งตามวรรคหนึ่ง ให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามาใช้บังคับโดยอนุโลม ผลตอบแทนที่เป็นสวัสดิการ ประกอบด้วย

มาตรา 76 ให้ส่วนราชการและหน่วยงานการศึกษามีหน้าที่จัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามความเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรา 77 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้จัดสวัสดิการแก่ครอบครัวตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของการประเมินผลปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปรากฏในมาตรา ดังนี้

มาตรา 72 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดหลักการปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาและปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ถือว่าผู้นั้นมีความชอบสมควรได้รับบำเหน็จความชอบ ซึ่งอาจเป็นบันทึกคำชมเชยรางวัลเครื่องเชิดชูเกียรติ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่น ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 73 การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณา โดยการพิจารณาให้ยึดหลักคุณธรรม มีความเที่ยงธรรมเปิดเผย โปร่งใส และพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก และความประพฤติในการรักษาวินัยคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ทั้งนี้ ภายใต้บังคับมาตรา 74 การเลื่อนขั้นเงินเดือนตามวรรคหนึ่ง ให้พิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นหลักตามแนวทางการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นไปตามที่กำหนดใน กฎ ก.ค.ศ. ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ผู้นั้นทราบพร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเมื่อได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามวรรคสามแล้ว ให้ผู้ที่มีอำนาจตามมาตรา 53 เป็นผู้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน

มาตรา 74 ให้ ก.ค.ศ. กำหนดขั้นเงินเดือนประสิทธิภาพของตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ เพื่อให้ปฏิบัติงานบังเกิดผลดีและมีความก้าวหน้าและได้มาตรฐานงานของทางราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 75 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ ให้กระทรวงเจ้าสังกัด ส่วนราชการและหน่วยงานการศึกษาดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติตามควรแก่กรณีเพื่อประโยชน์ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก.ค.ศ. อาจกำหนดให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ที่มีผลงานหรือผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือผู้ที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ได้ ตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา 78 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 45 หรือมาตรา 50 ก่อนการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ระเบียบแบบแผน หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็นพลเมืองที่ดี ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4. การฝึกอบรมและพัฒนา ในส่วนของการการฝึกอบรมและพัฒนาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปรากฏในมาตรา ดังนี้

มาตรา 79 ให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและมีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 80 ให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

มาตรา 81 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือเป็นความต้องการของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือวิชาชีพ หรือคุณวุฒิขาดแคลน ผู้บังคับบัญชาอาจส่งหรืออนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัย โดยอนุมัติ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมาย โดยให้ถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และมีสิทธิได้เลื่อนขั้นเงินเดือนในระหว่างลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัย แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ภายใต้บังคับมาตรา 73 วรรคสาม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาจะสอดคล้องกับตัวแบบแบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) และหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาโดยการศึกษาบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและผลตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปรากฏในบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องสรุปได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปบทบัญญัติที่เกี่ยวข้อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา	**พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**
การสรรหา	มาตรา 30 การกำหนดคุณสมบัติทั่วไปของผู้ที่จะเข้ารับราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และมาตรา 46 การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
การคัดเลือก	มาตรา 47 การกำหนดหน่วยงานที่ดำเนินการสอบคัดเลือก มาตรา 48 การให้อำนาจหน่วยงานในการสอบคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติพิเศษ มาตรา 50 ให้อำนาจหน่วยงานคัดเลือกโดยวิธีอื่น ๆ มาตรา 51 การคัดเลือกผู้มีความสามารถพิเศษ และ มาตรา 52 การคัดเลือกบุคคลเป็นสัญญาจ้างรายปี
รางวัลและผลตอบแทน	มาตรา 31 การกำหนดอัตราเงินเดือนและผลตอบแทน มาตรา 33 เงินเพิ่มพิเศษสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา	พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
	มาตรา 34 เงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว มาตรา 37 เงินบำเหน็จ บำนาญ มาตรา 38 การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง มาตรา 39 การกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	มาตรา 72 การกำหนดบุคคลทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 73 หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน มาตรา 74 กำหนดหน่วยงานให้กำหนดขั้นเงินเดือน ประสิทธิภาพ ในตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ มาตรา 75 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มาตรา 78 การแจ้งหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	มาตรา 79 กำหนดบุคคลทำหน้าที่พัฒนาบุคลากร มาตรา 80 กำหนดเงื่อนไขการพัฒนาก่อนดำรงตำแหน่ง มาตรา 81 การส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาตนเอง

จากหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และตามบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นหน้าที่ของบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและสามารถนำพาองค์การทางการศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิผลต่อไป

นอกจากนี้ Ulrich และ Brockbank (2005, อ้างถึงใน ชัชราวรรณ มีทรัพย์ทอง จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2559) ได้อธิบายถึง การปฏิรูปงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าแบ่งออกเป็นสี่ช่วง โดยเปรียบเหมือนกับคลื่น 4 ลูกในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกัน ดังนี้

คลื่นลูกที่หนึ่ง คือ คลื่นของการบริหารงานบุคคล (Administrative wave of HR) ซึ่งประกอบไปด้วยงานพื้นฐานของฝ่ายบุคคล และกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ

คลื่นลูกที่สอง คือ ความเก่งในการปฏิบัติงานด้าน HR (HR practices wave) ซึ่งหมายถึงนวัตกรรมในการออกแบบงานด้าน HR สำหรับองค์การ เช่น การจ้างงาน การฝึกอบรม การจัดการ สายงานอาชีพ การบริหารค่าตอบแทนและรางวัล รวมไปถึงการออกแบบองค์การ การออกแบบการปฏิบัติงานและนโยบายต่าง ๆ ซึ่งเป็นการยกระดับงาน HR ให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

คลื่นลูกที่สาม คือ กลยุทธ์ด้าน HR (HR strategy) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของ HR ที่สอดคล้องไปกับกลยุทธ์ของธุรกิจ บทบาทของ HR ในที่นี้คือ การออกแบบงาน HR ให้สามารถแก้ไขปัญหาของธุรกิจและการมีส่วนในพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์การ เพื่อบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์และเพิ่มคุณค่าในการดำเนินงาน

คลื่นลูกที่สี่ HR และ บริบท (HR and context) คือ การเชื่อมโยงงาน HR กับบริบทแวดล้อมของธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บริหารของ HR ได้สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริหารในสายงานหลักและร่วมกันสร้างการลงทุนเพื่อช่วยให้ธุรกิจไปถึงเป้าหมาย และสามารถคาดเดาการตอบสนองจากเงื่อนไขต่าง ๆ ภายนอกธุรกิจ เพื่อส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าและนักลงทุนต้องการ ซึ่งหมายถึงการที่ HR ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การ และนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การนั่นเอง (Outside/inside approach) HR สร้างคุณค่าด้วยการส่งมอบงาน HR ภายในองค์การที่สอดคล้องกับ ความคาดหวังจากภายนอกองค์การ ยกตัวอย่างเช่น การที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ จำเป็นต้องผลักดันให้บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและตอบสนองความต้องการในระดับชุมชนและระดับประเทศ เป็นต้น

5. หลักเกณฑ์การได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เห็นความสำคัญของการส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดและตระหนักถึงคุณค่าการมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ดีประพฤติปฏิบัติตนตามรอยพระยุคลบาท มีจรรยาบรรณวิชาชีพต่อผู้เรียนต่อตนเองและต่อสังคม จึงได้กำหนดให้มีการยกย่องเชิดชูเกียรติหน่วยงานและบุคลากรในส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความอุตสาหะ ทุ่มเท เสียสละ จนทำให้เกิดผลดีแก่ทางราชการและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์เข้ารับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ซึ่งเป็นรางวัลประจำปีที่ทรงคุณค่าของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คุณสมบัติเบื้องต้น

ผู้ขอรับการประเมินผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC AWARDS) ต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้น ดังต่อไปนี้

1 ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2 ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี นับถึงวันที่ยื่นขอรับการประเมิน

3 เป็นผู้ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยภายใน 2 ปีนับถึงวันที่ยื่นขอรับการประเมิน

4 สถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งที่ขอรับการประเมินมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 2 หรือ รอบ 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีขึ้นไป

5 มีความประพฤติในการครองตน ครองคน ครองงาน เป็นแบบอย่างที่ดีและยอมรับของบุคคลในวิชาชีพในสังคม ประกอบด้วย

5.1 การครองตน

5.1.1 การพึ่งตนเอง ขยันหมั่นเพียรในงานหน้าที่ ความรับผิดชอบ

5.1.2 รักษาระเบียบวินัย และเคารพกฎหมาย

5.2 การครองคน

5.2.1 การเสริมสร้างความสามัคคีและร่วมกิจกรรมของหมู่คณะทั้งในและนอกหน่วยงาน

5.3 การครองงาน

5.3.1 ความรับผิดชอบต่อหน้าที่

5.3.2 ความรู้ ความสามารถและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

5.4 สมรรถนะที่สำคัญ

5.4.1 ความในการวางแผน การปฏิบัติงาน

5.4.2 ความสามารถในการปฏิบัติงาน

5.4.3 ความสามารถในการวางแผนเพื่อปฏิบัติงานเป็นทีม

5.4.4 ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

หลักเกณฑ์การประเมิน

ผู้ขอรับการประเมินต้องมีผลการประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นตามข้อ 1 – 4 โดยใช้เกณฑ์การประเมิน “ผ่าน” “ไม่ผ่าน” และมีผลการประเมินต้องได้ “ผ่าน” ทุกข้อ สำหรับข้อ 5 ผู้ขอรับการประเมินต้องมีผลการประเมิน “ผ่าน” ร้อยละ 80 ของจำนวนรายการประเมินย่อย จึงจะได้รับการประเมินเฉพาะด้าน

1.2 การประเมินเฉพาะด้าน

1.2.1 ด้านวิชาการยอดเยี่ยม

การประเมินด้านวิชาการยอดเยี่ยมมีองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณภาพผู้เรียน

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตร
3. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
4. การจัดหาพัฒนาสื่อเพื่อการเรียนรู้
5. การพัฒนากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
6. การนิเทศภายในสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณภาพผู้เรียน

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
1. ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนในรอบปีที่แล้ว	1.ระดับดี: ร้อยละ 75-80 2.ระดับดีมาก: ร้อยละ 81-84 3.ระดับดีเยี่ยม: ร้อยละ 85 ขึ้นไป	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
2. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดเป็น ทำเป็น	1.ระดับดี: ร้อยละ 75-80 2.ระดับดีมาก: ร้อยละ 81-84 3.ระดับดีเยี่ยม: ร้อยละ 85 ขึ้นไป	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
3. ผลสัมฤทธิ์การทดสอบ O-NET	1. ระดับดี: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 4 กลุ่มสาระ	ทำได้ตาม	ทำได้ตาม	ทำได้ตาม

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
3.1 สำหรับ ร.ร. สังกัด สพป. - ผู้เรียนชั้นป.6 มีคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบ O-NET ในแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้มากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ (ที่คำนวณเฉพาะ ร.ร.สังกัด สพฐ.)	2. ระดับดีมาก: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 5-6 กลุ่มสาระ 3. ระดับดีเยี่ยม: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 7-8 กลุ่มสาระ	รายการที่ 3	รายการที่ 2	รายการที่ 1
3.2 สำหรับ ร.ร.สังกัดสพม. - ผู้เรียนชั้นม.6 มีคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบ O-NET ในแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้มากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ (ที่คำนวณเฉพาะ ร.ร.สังกัด สพฐ.)	1. ระดับดี: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 4 กลุ่มสาระ 2. ระดับดีมาก: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 5-6 กลุ่มสาระ 3. ระดับดีเยี่ยม: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 7-8 กลุ่มสาระ	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
4.ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ	1. ระดับดี: มีคุณลักษณะระดับดี จำนวน 3-4 ประการ 2. ระดับดีมาก: มีคุณลักษณะระดับดี จำนวน 5-6 ประการ 3. ระดับดีเยี่ยม: มีคุณลักษณะระดับดี จำนวน 7-8 ประการ	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
5. ผู้เรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันทางวิชาการจากสถาบันต่างๆอย่างน้อย 1 ประเภท	1. ระดับดี: ได้รางวัลดีเด่น ระดับเขตพื้นที่การศึกษา 2.ระดับดีมาก: ได้รางวัลดีเด่น ระดับจังหวัด/ภาค 3. ระดับดีเยี่ยม: ได้รางวัลดีเด่น ระดับชาติ/โลก	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารงานวิชาการ

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
1.การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	1. มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาและชุมชน 2. มีการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่นและบริบทของสถานศึกษา 3. มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง 4. มีการประเมินผลหลักสูตรสถานศึกษาและนำผลไปปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรสถานศึกษา	ทำได้ 4 รายการ	ทำได้ 3 รายการ	ทำได้ 2 รายการ
2.การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตร	1. มีการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา 2. มีการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3. มีการใช้แหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นเพื่อจัดการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่า 4. มีการจัดการสอนซ่อมเสริมที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้	ทำได้ 4 รายการ	ทำได้ 3 รายการ	ทำได้ 2 รายการ
3. การการวัดและประเมินผลการเรียนรู้	1. มีการใช้เครื่องมือวัดและประเมินที่มีคุณภาพหลากหลายเหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการวัด 2. มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน 3. มีการจัดทำระบบรายงานผลการวัดและประเมินผลต่อนักเรียนผู้ปกครองที่ถูกต้องรวดเร็ว 4. มีการนำผลการประเมินนักเรียนไปพัฒนานักเรียนและพัฒนาการเรียนการสอน	ทำได้ 4 รายการ	ทำได้ 3 รายการ	ทำได้ 2 รายการ
4. การจัดหา พัฒนาสื่อเพื่อการเรียนรู้	1. มีการส่งเสริมสนับสนุนการวางแผนการจัดหาและผลิตสื่อการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 2. มีการใช้สื่อการเรียนรู้เพื่อการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย 3. มีการส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการจัดการเรียนรู้ 4. มีการขยายผลการใช้สื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพเผยแพร่แก่ผู้สนใจ	ทำได้ 4 รายการ	ทำได้ 3 รายการ	ทำได้ 2 รายการ
5.การพัฒนากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	1. มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริม การเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ 2. มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในด้าน การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรอย่างครบถ้วน 3. มีการจัดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนาช่วยเหลือและแก้ปัญหาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง	ทำได้ 4 รายการ	ทำได้ 3 รายการ	ทำได้ 2 รายการ

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
	4. มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างวินัยนักเรียนอย่างต่อเนื่อง			
6. การนิเทศภายในสถานศึกษา	1.มีการวางแผนจัดทำโครงการนิเทศภายในที่ชัดเจน 2. มีการจัดทำเครื่องมือการนิเทศภายในที่สอดคล้องและครบถ้วนกับเป้าหมายโครงการนิเทศ 3. มีการดำเนินการตามแผนการนิเทศอย่างเป็นระบบ 4. มีการสรุปผลการนิเทศและนำผลไปใช้ในการปรับปรุงการนิเทศต่อไป	ทำได้ 4 รายการ	ทำได้ 3 รายการ	ทำได้ 2 รายการ

หมายเหตุ ถ้ามี 1 รายการ ไม่ได้คะแนน

1.2.2 ด้านบริหารจัดการยอดเยี่ยม

การประเมินด้านบริหารจัดการยอดเยี่ยม มีองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณภาพผู้เรียน

องค์ประกอบที่ 2 ด้านบริหารจัดการ ประกอบด้วย

1. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
2. การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
3. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
4. การให้บริการด้านอาคารสถานที่
5. การบริหารจัดการด้านงบประมาณ
6. การบริหารงานด้านบุคคล

องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณภาพผู้เรียน

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
1. ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนในรอบปีที่แล้ว	1.ระดับดี: ร้อยละ 75-80 2.ระดับดีมาก: ร้อยละ 81-84 3.ระดับดีเยี่ยม: ร้อยละ 85 ขึ้นไป	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
2. ผู้เรียนมีความสมารถในการคิดเป็น ทำเป็น	1.ระดับดี: ร้อยละ 75-80 2.ระดับดีมาก: ร้อยละ 81-84 3.ระดับดีเยี่ยม: ร้อยละ 85 ขึ้นไป	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
3. ผลสัมฤทธิ์การทดสอบ O-NET 3.1 สำหรับ ร.ร.สังกัด สพป. - ผู้เรียนชั้นป.6 มีคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบ O-NET ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ (ที่คำนวณเฉพาะ ร.ร.สังกัด สพฐ.)	1. ระดับดี: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 4 กลุ่มสาระ 2. ระดับดีมาก: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 5-6 กลุ่มสาระ 3. ระดับดีเยี่ยม: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 7-8 กลุ่มสาระ	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
3.2 สำหรับ ร.ร.สังกัดสพม. - ผู้เรียนชั้นม.6 มีคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบ O-NET ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มากกว่าค่าเฉลี่ย	1. ระดับดี: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 4 กลุ่มสาระ 2. ระดับดีมาก: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 5-6 กลุ่มสาระ	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
ระดับประเทศ (ที่คำนวณเฉพาะ ร.ร.สังกัด สพฐ.)	3. ระดับดีเยี่ยม: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 7-8 กลุ่มสาระ			
4.ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ	1. ระดับดี: มีคุณลักษณะระดับดี จำนวน 3-4 ประการ 2. ระดับดีมาก: มีคุณลักษณะระดับดี จำนวน 5-6 ประการ 3. ระดับดีเยี่ยม: มีคุณลักษณะระดับดี จำนวน 7-8 ประการ	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
5. ผู้เรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันทางวิชาการจากสถาบันต่างๆอย่างน้อย 1 ประเภท	1. ระดับดี: ได้รางวัลดีเด่น ระดับเขตพื้นที่การศึกษา 2. ระดับดีมาก: ได้รางวัลดีเด่น ระดับจังหวัด/ภาค 3. ระดับดีเยี่ยม: ได้รางวัลดีเด่น ระดับชาติ/โลก	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1

องค์ประกอบที่ 2 ด้านบริหารจัดการ

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
1. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา	1.มีข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างครอบคลุม ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน 2. มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง ทันสมัย มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3. มีการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการบริหารจัดการอย่างคุ้มค่า	ทำได้ 4 รายการ	ทำได้ 3 รายการ	ทำได้ 2 รายการ

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
	4. มีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอรวดเร็ว			
2. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	1. มีการพัฒนาห้องสมุดที่มีมาตรฐาน มีปริมาณหนังสือที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอ ทันสมัย 2. มีการพัฒนาห้องปฏิบัติการต่างๆเพื่อการเรียนรู้อย่างครบถ้วนและมีการใช้อย่างคุ้มค่า 3. มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง 4. มีการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่ส่งเสริมสุขภาพกาย อารมณ์และจิตใจอย่างเหมาะสม	ทำได้ 4 รายการ	ทำได้ 3 รายการ	ทำได้ 2 รายการ
3. การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา	1. มีการพัฒนาแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย ความต้องการและปัญหาของสถานศึกษาและท้องถิ่น 2. มีการดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง 3. มีการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนโดยใช้เครื่องมือการตรวจสอบที่มีคุณภาพ 4. มีการนำผลการประเมินไปใช้ในปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง	ทำได้ 4 รายการ	ทำได้ 3 รายการ	ทำได้ 2 รายการ
4.การให้บริการด้านอาคารสถานที่	1. อาคารสถานในสถานศึกษาทุกแห่งอยู่ในสภาพที่สะอาดปลอดภัย และถูกสุขลักษณะ 2. มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการอาคารสถานที่อย่างเหมาะสม 3. มีการจัดระบบซ่อมบำรุงอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่แข็งแรง สะอาด และปลอดภัยอยู่เสมอ 4. มีการจัดระบบสาธารณูปโภคอยู่ในสภาพที่ใช้การได้และปลอดภัย	ทำได้ 4 รายการ	ทำได้ 3 รายการ	ทำได้ 2 รายการ

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
5. การบริหารจัดการด้านงบประมาณ	1. มีการจัดหางบประมาณได้อย่างเพียงพอ 2. มีแผนติดตาม ควบคุมการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน 3. มีการจัดทำบัญชีการใช้งบอย่างเป็นระบบเป็นปัจจุบันและตรวจสอบได้ตลอดเวลา 4. มีการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ทำได้ 4 รายการ	ทำได้ 3 รายการ	ทำได้ 2 รายการ
6. การบริหารงานด้านบุคคล	1. มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน อย่างชัดเจนเป็นปัจจุบัน 2. มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม 3. มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง 4. บุคลากรร้อยละ 80 มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	ทำได้ 4 รายการ	ทำได้ 3 รายการ	ทำได้ 2 รายการ

หมายเหตุ ถ้ามี 1 รายการ ไม่ได้คะแนน

1.2.3 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนยอดเยี่ยม

การประเมินด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนยอดเยี่ยม

มีองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1ด้านคุณภาพผู้เรียน

องค์ประกอบที่ 2 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนประกอบด้วย

1. ความเป็นมาของนวัตกรรม
2. การออกแบบนวัตกรรม
3. การดำเนินการพัฒนานวัตกรรม
4. การมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม
5. ผลที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้
6. ประโยชน์ของนวัตกรรมในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพกลุ่มเป้าหมาย
7. การใช้ทรัพยากรในการพัฒนานวัตกรรม
8. การเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนานวัตกรรม
9. ลักษณะของนวัตกรรมที่นำไปใช้
10. การยอมรับนวัตกรรม

องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณภาพผู้เรียน

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
1. ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนในรอบปีที่แล้ว	1.ระดับดี: ร้อยละ 75-80 2.ระดับดีมาก: ร้อยละ 81-84 3.ระดับดีเยี่ยม: ร้อยละ 85 ขึ้นไป	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
2. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดเป็น ทำเป็น	1.ระดับดี: ร้อยละ 75-80 2.ระดับดีมาก: ร้อยละ 81-84 3.ระดับดีเยี่ยม: ร้อยละ 85 ขึ้นไป	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
3. ผลสัมฤทธิ์การทดสอบ O-NET 3.1 สำหรับ ร.ร. สังกัด สพป. - ผู้เรียนชั้นป.6 มีคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบ O-NET ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ (ที่คำนวณเฉพาะ ร.ร.สังกัด สพฐ.)	1. ระดับดี: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 4 กลุ่มสาระ 2. ระดับดีมาก: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 5-6 กลุ่มสาระ 3. ระดับดีเยี่ยม: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 7-8 กลุ่มสาระ	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
3.2 สำหรับร.ร.สังกัด สพม. - ผู้เรียนชั้นม.6 มีคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบ O-NET ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ (ที่คำนวณเฉพาะ ร.ร.สังกัด สพฐ.)	1. ระดับดี: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 4 กลุ่มสาระ 2. ระดับดีมาก: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 5-6 กลุ่มสาระ 3. ระดับดีเยี่ยม: มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 7-8 กลุ่มสาระ	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
4.ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ	1. ระดับดี: มีคุณลักษณะระดับดี จำนวน 3-4 ประการ 2. ระดับดีมาก: มีคุณลักษณะระดับดี จำนวน 5-6 ประการ 3. ระดับดีเยี่ยม: มีคุณลักษณะระดับดี จำนวน 7-8 ประการ	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
5. ผู้เรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันทางวิชาการจากสถาบันต่างๆอย่างน้อย 1 ประเภท	1. ระดับดี: ได้รางวัลดีเด่น ระดับเขตพื้นที่การศึกษา 2.ระดับดีมาก: ได้รางวัลดีเด่น ระดับจังหวัด/ภาค 3. ระดับดีเยี่ยม: ได้รางวัลดีเด่น ระดับชาติ/โลก	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1

องค์ประกอบที่ 2 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
1.ความเป็นมาของนวัตกรรม - ความเป็นมาของผลงานที่จัดทำ	1. ระดับดี: เป็นสิ่งที่มีอยู่แล้ว แต่นำมาปรับปรุงหรือพัฒนาบางส่วน 2. ระดับดีมาก: เป็นสิ่งที่มีอยู่แล้ว แต่นำมาปรับปรุงหรือพัฒนาใหม่ 3. ระดับดีเยี่ยม: เป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีหรือปรากฏมาก่อน	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
2.การออกแบบนวัตกรรม	1. ระดับดี: สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนา โดยมี	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
	แนวคิดหลัก หรือแนวคิดสำคัญ นำมาเป็นพื้นฐานในการออกแบบ 2. ระดับดีมาก: สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนา โดยมีแนวคิดหลัก หรือแนวคิดสำคัญรองรับอย่างสมเหตุสมผล นำมาเป็นพื้นฐานในการออกแบบและทุกกิจกรรมมีความสอดคล้องกัน 3. ระดับดีเยี่ยม: สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนา โดยมีแนวคิดหลักหรือแนวคิดสำคัญรองรับอย่างสมเหตุสมผลสามารถอ้างอิงได้ นำมาเป็นพื้นฐานในการออกแบบ และทุกกิจกรรมมีความสอดคล้องกัน			
3.การดำเนินการพัฒนานวัตกรรม	1. ระดับดี: ดำเนินการตามกิจกรรมที่ออกแบบกำหนดไว้ 2. ระดับดีมาก: ดำเนินการตามกิจกรรมที่ออกแบบ กำหนดไว้ทุกขั้นตอนและมีการปรับปรุงหรือพัฒนา 3. ระดับดีเยี่ยม: ดำเนินการตามกิจกรรมที่ออกแบบ กำหนดไว้ทุกขั้นตอนและมีการปรับปรุงตลอดจนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
4. การมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม	1. ระดับดี: ผู้เกี่ยวข้องทั้งในและนอกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผน 2. ระดับดีมาก: ผู้เกี่ยวข้องทั้งในและนอกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและการดำเนินการ	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
	3. ระดับดีเยี่ยม: ผู้เกี่ยวข้องทั้งในและนอกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินการ ประเมินและสรุปผล			
5.ผลที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้	1. ระดับดี: ผลการปฏิบัติตามกิจกรรมที่ออกแบบเป็นไปตามจุดประสงค์บางจุดประสงค์ 2. ระดับดีมาก: ผลการปฏิบัติตามกิจกรรมที่ออกแบบเป็นไปตามจุดประสงค์บางจุดประสงค์ โดยมีหลักฐานหรือข้อมูลประกอบ 3. ระดับดีเยี่ยม: ผลการปฏิบัติตามกิจกรรมที่ออกแบบครอบคลุมและเป็นไปตามจุดประสงค์ ทุกจุดประสงค์โดยมีหลักฐานหรือข้อมูลประกอบ	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
6.ประโยชน์ของนวัตกรรมในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพของกลุ่มเป้าหมาย	1. ระดับดี: แก้ปัญหาหรือพัฒนากลุ่มเป้าหมายได้ตรงตามจุดประสงค์และเป้าหมายอย่างครบถ้วน โดยมีข้อมูลแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลง 2. ระดับดีมาก: แก้ปัญหาหรือพัฒนากลุ่มเป้าหมายได้ตรงตามจุดประสงค์และเป้าหมายอย่างครบถ้วน โดยมีข้อมูลแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น 3. ระดับดีเยี่ยม: แก้ปัญหาหรือพัฒนากลุ่มเป้าหมายได้ตรงตามจุดประสงค์และเป้าหมายอย่างครบถ้วน โดยมีข้อมูลแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นมาก	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
7.การใช้ทรัพยากรในการพัฒนานวัตกรรม	1. ระดับดี: ใช้ทรัพยากรเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานแต่ไม่คุ้มค่า 2. ระดับดีมาก: ใช้ทรัพยากรเหมาะสม คุ้มค่า สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน 3. ระดับดีเยี่ยม: ประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม คุ้มค่า สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
8.การเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนานวัตกรรม	1. ระดับดี: กระบวนการพัฒนานวัตกรรมก่อให้เกิดประสบการณ์ การเรียนรู้ร่วมกันเฉพาะบุคคล 2. ระดับดีมาก: กระบวนการพัฒนานวัตกรรมก่อให้เกิดประสบการณ์ การเรียนรู้ร่วมกันเฉพาะกลุ่ม 3. ระดับดีเยี่ยม: กระบวนการพัฒนานวัตกรรมก่อให้เกิดประสบการณ์ การเรียนรู้ร่วมกันทั้งหน่วยงาน	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
9.ลักษณะของนวัตกรรมที่นำไปใช้	1. ระดับดี: การนำไปใช้ มีข้อจำกัดมาก 2. ระดับมาก: การนำไปใช้ มีข้อจำกัด 3. ระดับดีเยี่ยม: การนำไปใช้ ง่ายและสะดวก	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1
10.การยอมรับนวัตกรรม	1. ระดับดี: มีการเผยแพร่และมีการนำไปใช้เฉพาะกลุ่ม 2. ระดับดีมาก: มีการเผยแพร่และมีการนำไปใช้ ภายในหน่วยงาน	ทำได้ตามรายการที่ 3	ทำได้ตามรายการที่ 2	ทำได้ตามรายการที่ 1

ตัวชี้วัด	รายการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน		
		ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี
	3. ระดับดีเยี่ยม: มีการเผยแพร่และมีการนำไปใช้ทั้งในและนอกหน่วยงาน			

วิธีการประเมิน

การประเมินผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวิธีการประเมิน 3 ระดับ ดังนี้

ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1) สพป. /สพม. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินและคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาย อ ด เยี่ยมระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) ผู้สมัครรับการประเมินยื่นคำขอรับการประเมินตามแบบฟอร์มที่กำหนด แล้วนำเสนอเจ้าหน้าผู้รับผิดชอบของ สพป./สพม. ที่สังกัด ตามวันเวลาที่กำหนด

3) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เสนอคำขอต่อคณะกรรมการประเมินเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัครตามเกณฑ์การประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นข้อ 2.1 - 2.5 โดยพิจารณาจากหลักฐานการขอรับการประเมิน การตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การสังเกต ซักถาม และอื่น ๆ เพื่อให้ผลการประเมินมีความถูกต้องและเที่ยงตรง

4) คณะกรรมการประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นตามหลักเกณฑ์การประเมินที่กำหนดและตัดสินตามเกณฑ์ที่กำหนด

5) สพป. /สพม. ประกาศผลผู้ผ่านการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น

6) คณะกรรมการประเมินผู้ที่ผ่านการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นตามหลักเกณฑ์การประเมินเฉพาะด้านที่ผู้รับการประเมินมีความประสงค์ขอรับรางวัลทรงคุณค่าเพียงด้านใดด้านหนึ่ง โดยพิจารณาจากหลักฐาน เอกสาร หรือการตรวจสอบสภาพจริงหรือการนำเสนอรายงาน

ผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน และซักถามเพิ่มเติม ในลักษณะเปิดเวทีการนำเสนอผลงานตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร

7) คณะกรรมการประเมินสรุปผลการประเมินโดยพิจารณาตัดสินตามเกณฑ์ที่กำหนดและประกาศผลผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจะส่งไปขอรับการประเมินในระดับภาคต่อไป

ระดับภาค

1) แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินและคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับภาค

2) คณะกรรมการประเมินทำการประเมินผู้ที่ผ่านการประเมินระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยพิจารณาจากหลักฐาน เอกสาร หรือการตรวจสอบสภาพจริงหรือการนำเสนอรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน และซักถามเพิ่มเติม ในลักษณะเปิดเวทีการนำเสนอผลงานตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร

3) คณะกรรมการประเมินสรุปผลการประเมินตามเกณฑ์การตัดสินที่กำหนดและประกาศผลการคัดเลือกผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับภาคเพื่อเข้ารับการประเมินในระดับชาติต่อไป

เกณฑ์การตัดสินระดับภาค

เกณฑ์การผ่านการคัดเลือกเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษายอดยี่ยมระดับภาค มีเกณฑ์การตัดสิน ดังนี้

มีผลการประเมินตามหลักเกณฑ์เฉพาะด้านที่ขอรับการประเมิน โดยได้ผลการประเมินระดับดีเยี่ยมของตัวชี้วัดที่ประเมิน ร้อยละ 85 ขึ้นไป

คำชี้แจงเพิ่มเติม

เกณฑ์การประเมินเฉพาะด้าน ด้านคุณภาพผู้เรียน ข้อ 3. ผลสัมฤทธิ์การทดสอบ O-NET จะประเมินเฉพาะ 3.1 หรือ 3.2 เพียงข้อเดียวเท่านั้น โดยโรงเรียนในสังกัด สพป.จะประเมินเฉพาะข้อ 3.1 สังกัด สพม.จะประเมินเฉพาะข้อ 3.2

6. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

มาตรา 37 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา

ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ในกรณีที่สถานศึกษาใดจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา การกำหนดให้สถานศึกษาแห่งนั้นอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาใด ให้ยึดระดับการศึกษาของสถานศึกษานั้นเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในกรณีที่เขตพื้นที่การศึกษาไม่อาจบริหารและจัดการได้ตามวรรคหนึ่ง กระทรวงอาจจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานดังต่อไปนี้ เพื่อเสริมการบริหารและการจัดการของเขตพื้นที่การศึกษาก็ได้

(1) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพ

(2) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดในรูปแบบการศึกษานอกระบบ หรือการศึกษาตามอัธยาศัย

(3) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ

(4) การจัดการศึกษาทางไกล และการจัดการศึกษาที่ให้บริการในหลายเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรา 38 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา

สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหาร การศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับสถานศึกษาเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าจะอยู่ในอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาใด ให้เป็นไปตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 54 ให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐ และระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

2) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม กำหนดอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาในการกำกับดูและสถานศึกษา ดังนี้

มาตรา 33 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา

มาตรา 34 ให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(2) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น

การแบ่งส่วนราชการภายในตาม (1) ให้จัดทำเป็นประกาศกระทรวง และให้ระบุอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการไว้ในประกาศกระทรวง ทั้งนี้ โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การแบ่งส่วนราชการภายในตาม (2) และอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขตพื้นที่การศึกษากำหนด การแบ่งส่วนราชการตามวรรคสองและวรรคสามให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 36 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัด การศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหาร การศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาในการดำเนินการตามวรรคหนึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับสถานศึกษาเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าจะอยู่ในอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาใด ให้เป็นไปตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศ กำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรา 37 ให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 36 และให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ร่วมกับสถานศึกษา

(3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

สำนักงานตามวรรคหนึ่ง มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนด อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นการเฉพาะการใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ตาม กฎหมายดังกล่าวให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของ กระทรวงด้วย

ในสำนักงานตามวรรคหนึ่งจะให้มีรองผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากผู้อำนวยการเพื่อช่วยปฏิบัติราชการก็ได้

รองผู้อำนวยการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในสำนักงาน มีอำนาจหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการกำหนดหรือมอบหมาย

มาตรา 38 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา และสถานศึกษาอาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการ ของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่และผู้ทรงคุณวุฒิ

3) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

มาตรา 3/1 การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จาเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการ

ของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกา กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้

ซึ่งต่อมาได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้ส่วนราชการได้มีการดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว เนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 เป็นเพียงข้อมูลกำหนดที่แสดงถึงเป้าหมายหลักที่ต้องดำเนินการแต่ยังขาดการกำหนดวิธีการปฏิบัติของส่วนราชการ และข้าราชการที่จะดำเนินการไปสู่เป้าหมายหลัก โดยต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติให้ชัดเจนเป็นแนวเดียวกัน โดยไม่ก่อให้เกิดการใช้ดุลพินิจในการเลือกปฏิบัติของแต่ละส่วนราชการ ทั้งนี้ สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ รวมทั้งเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนได้ จึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้น เพื่อให้ทุกส่วนราชการมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตาม

4) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

สำหรับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

(1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

(2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

(3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

(4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น

(5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์

(6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

(7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

มาตรา 7 การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ

มาตรา 8 ในการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ส่วนราชการจะต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ และจะต้องมีแนวทางการบริหารราชการดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการต้องเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐ และนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา

(2) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น

(3) ก่อนเริ่มดำเนินการ ส่วนราชการต้องจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีที่ภารกิจใดจะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

(4) ให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

(5) ในกรณีที่เกิดปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ ให้ส่วนราชการดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นโดยเร็ว ในกรณีที่ปัญหาหรืออุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากส่วนราชการอื่น หรือระเบียบข้อบังคับที่ออกโดยส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยเร็วต่อไป และให้แจ้ง ก.พ.ร. ทราบด้วย

การดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการกำหนดวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับภารกิจแต่ละเรื่อง ทั้งนี้ ก.พ.ร. จะกำหนดแนวทางการดำเนินการทั่วไปให้ส่วนราชการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรานี้ด้วยก็ได้

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

มาตรา 27 ให้ส่วนราชการจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใดให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจดังกล่าวต้องมุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชน

มาตรา 28 เพื่อประโยชน์ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามมาตรา 27 ก.พ.ร. ด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการหรือแนวทางในการกระจายอำนาจการตัดสินใจความรับผิดชอบระหว่างผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ และการลดขั้นตอนในการปฏิบัติราชการให้ส่วนราชการถือปฏิบัติก็ได้

มาตรา 29 ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการ รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจดูได้

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

มาตรา 42 วรรคแรก เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความสะดวกรวดเร็ว ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ เพื่อใช้บังคับกับส่วนราชการอื่น มีหน้าที่ตรวจสอบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้น เป็นอุปสรรค หรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ซ้ำซ้อน หรือความล่าช้าต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่นหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมโดยเร็วต่อไป

5) หลักธรรมาภิบาล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาล โดยมีหลักการที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การร่วมรับรู้ ร่วมคิดไปจนถึงการร่วมดำเนินการ ร่วมตรวจสอบอย่างกว้างขวางและครอบคลุมในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติลงไปถึงระดับท้องถิ่น ชุมชน และต่อมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้วางกรอบเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไว้ดังนี้

หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงานลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 78 (4) และ (5) กำหนดให้รัฐต้องดำเนิน นโยบายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้

(4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรม ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ และ

(5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่นเพื่อให้การจัดทำและการให้บริการ สาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม ของประชาชน

ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2550 พะราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 คณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติเห็นชอบกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

หลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) อันประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) และหลักการตอบสนอง (esponsiveness)

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) อันประกอบด้วย หลักภาระรับผิดชอบ/ สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) และหลักความเสมอภาค (Equity)

3. ประชารัฐ (Participatory State) อันประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และหลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) อันประกอบด้วยหลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

หลักการย่อย 10 ประการ ได้แก่

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

2. ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

4. ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

5. เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

6. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

7. ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาส

8. การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

9. การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นในสังคม

10. คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

I – Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

A – Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ

M – Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม

R – Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง

E – Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

A – Accountability ตรวจสอบได้

D – Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย

Y – Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

6) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

มาตรา 7 ให้มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาคณะหนึ่ง เรียกว่า "คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา" เรียกโดยย่อว่า "ก.ค.ศ."

มาตรา 19 ให้ ก.ค.ศ. มีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการผลิตและการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้

(2) กำหนดนโยบาย วางแผน และกำหนดเกณฑ์อัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งให้ความเห็นชอบจำนวนและอัตราตำแหน่งของหน่วยงานการศึกษา

(3) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีในกรณีที่ค่าครองชีพเปลี่ยนแปลงไปมาก หรือการจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายังไม่เหมาะสม เพื่อให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาในอันที่จะปรับปรุงเงินเดือน เงินวิทยฐานะ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มค่าครองชีพ สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสม

(4) ออกกฎ ก.ค.ศ. ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กฎ ก.ค.ศ. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีและประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

(5) พิจารณาวินิจฉัยตีความปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ เมื่อ ก.ค.ศ. มีมติเป็นประการใดแล้วให้หน่วยงานการศึกษาปฏิบัติตามนั้น

(6) พัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพิทักษ์ระบบคุณธรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(7) กำหนดวิธีการและเงื่อนไขการจ้างเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษา รวมทั้งกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทน

(8) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(9) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่นแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(10) พิจารณาตั้ง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และคณะอนุกรรมการอื่น เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

(11) ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน ให้คำปรึกษา แนะนำและชี้แจงด้านการบริหารงานบุคคลแก่หน่วยงานการศึกษา

(12) กำหนดมาตรฐาน พิจารณา และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

(13) กำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานด้านการบริหารงานบุคคล ตรวจสอบและปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากหน่วยงานการศึกษา ให้ผู้แทนของหน่วยงานการศึกษา ข้าราชการ หรือบุคคลใด มาชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจออกระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งให้ส่วนราชการ หน่วยงานการศึกษา ข้าราชการหรือบุคคลใดรายงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ไปยัง ก.ค.ศ.

(14) ในกรณีที่ปรากฏว่าส่วนราชการ หน่วยงานการศึกษา อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการหรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้หรือปฏิบัติการโดยไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสม หรือปฏิบัติการโดยขัดหรือแย้งกับกฎหมาย กฎ ก.ค.ศ. ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ ก.ค.ศ. มีอำนาจยับยั้งการปฏิบัติการดังกล่าวไว้เป็นการชั่วคราว เมื่อ ก.ค.ศ. มีมติเป็นประการใดแล้ว ให้ส่วนราชการหน่วยงานการศึกษา อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการหรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ปฏิบัติไปตามนั้น

(15) พิจารณารับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือคุณวุฒิอย่างอื่น เพื่อประโยชน์ในการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ควรได้รับ

(16) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมในเรื่องการปฏิบัติการต่าง ๆ ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้

(17) พิจารณาจัดระบบทะเบียนประวัติ และแก้ไขทะเบียนประวัติเกี่ยวกับวัน เดือน ปีเกิด และควบคุมการเกษียณอายุของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(18) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือตามกฎหมายอื่น

มาตรา 20 ให้มีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน ก.ค.ศ.” โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า“เลขาธิการ ก.ค.ศ.” ซึ่งมีฐานะเป็นอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและบริหารราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สำนักงาน ก.ค.ศ. มีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.ศ.

(2) วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการจัดระบบบริหารราชการในหน่วยงานการศึกษา

(3) ศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับมาตรฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(4) พัฒนาระบบข้อมูล และจัดทำแผนกำลังคนสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(5) ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะนโยบาย ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(6) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และบริหารเงินทุน ตลอดจนสวัสดิการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(7) กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ของหน่วยงานการศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา

(8) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอ ก.ค.ศ.

(9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

มาตรา 21 ให้มีคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” และคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” สำหรับแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา แล้วแต่กรณี

มาตรา 23 ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบาย การบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(2) พิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(3) ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(4) พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

(5) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

(6) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(7) จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(8) จัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ.

(9) พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารของหน่วยงานการศึกษา

(10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

มาตรา 53 ภายใต้บังคับมาตรา 45 วรรคหนึ่ง มาตรา 50 มาตรา 51 มาตรา 58 มาตรา 64 มาตรา 65 มาตรา 66 และมาตรา 67 การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีอำนาจดังต่อไปนี้เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

(1) การบรรจุและแต่งตั้งตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ เมื่อได้รับอนุมัติจาก ก.ค.ศ. แล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของส่วนราชการที่ผู้นั้นสังกัดอยู่เป็นผู้มีอำนาจ สั่งบรรจุและให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดนำเสนอนายกรัฐมนตรี เพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

(2) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ ให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง โดยอนุมัติ ก.ค.ศ.

(3) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามมาตรา 38 ข. (5) ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งโดยอนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะชำนาญการ ตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งโดยอนุมัติ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

(4) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วย ตำแหน่งครู และตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) ในสถานศึกษาให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง โดยอนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา...

7) คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ

ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 10/2559 เรื่อง การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค ลงวันที่ 21 มีนาคม พุทธศักราช 2559 และคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่องการปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 3 เมษายน พุทธศักราช 2561 มีผลให้คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” และคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” สำหรับแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกยกเลิก ดังนี้

(1) คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 10/2559 เรื่อง การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค

ข้อ 4 ให้ยุบเลิกคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และให้โอนอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ไปเป็นอำนาจหน้าที่ของ กศจ. ของจังหวัดนั้น ๆ ตามคำสั่งนี้

บรรดาบทบัญญัติแห่งกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรีใด ที่อ้างถึงคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วย ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ให้มีผลใช้บังคับต่อไปเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับคำสั่งนี้

ข้อ 5 ให้ยุบเลิก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และให้โอนอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปเป็นอำนาจหน้าที่ของ กศจ. ของจังหวัดนั้น ๆ ตามคำสั่งนี้

บรรดาบทบัญญัติแห่งกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรีใด ที่อ้างถึง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีผลใช้บังคับต่อไปเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับคำสั่งนั้น

(2) คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่องการปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 3 เมษายน พุทธศักราช 2560

ข้อ 7 ในแต่ละจังหวัด ให้มีคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด เรียกโดยย่อว่า “กศจ.” ประกอบด้วย

(1) ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานกรรมการ

(2) ศึกษาธิการภาคในพื้นที่ที่รับผิดชอบ เป็นรองประธานกรรมการ

(3) ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และผู้แทนสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นกรรมการ

(4) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนไม่เกินหกคน ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการแต่งตั้งโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการขับเคลื่อนตามข้อ 2 โดยอย่างน้อยต้องมีผู้แทนองค์กรภาคเอกชน ผู้แทนองค์กรวิชาชีพ และผู้แทนภาคประชาชน ด้านละหนึ่งคน

(5) ศึกษาธิการจังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ

(6) รองศึกษาธิการจังหวัด เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

กศจ. อาจแต่งตั้งข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจำนวนไม่เกินสองคนเป็นผู้ช่วยเลขานุการด้วยก็ได้

ข้อ 8 ให้ กศจ. มีอำนาจหน้าที่ในเขตจังหวัด ดังต่อไปนี้

(1) อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

(2) กำหนดยุทธศาสตร์ แนวทางการจัดการศึกษา และการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท ประสานและส่งเสริมการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย

(3) พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาการศึกษา

(4) พิจารณาและให้ความเห็นชอบกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดในการดำเนินงานในลักษณะตัวชี้วัดร่วมของส่วนราชการหรือหน่วยงาน และสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

(5) เสนอความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค

(6) กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือหน่วยงาน และสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

(7) วางแผนการจัดการศึกษาและพิจารณาเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณให้แก่สถานศึกษา

(8) เสนอคณะกรรมการขับเคลื่อนคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาคเพื่อแต่งตั้งคณะอนุกรรมการศึกษาธิการจังหวัด

(9) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานตามความจำเป็นเพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติงานของ กศจ. ซึ่งอย่างน้อยต้องมีคณะอนุกรรมการบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์ และคณะอนุกรรมการเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา โดยให้นำองค์ประกอบของ อกศจ. มาใช้บังคับโดยอนุโลมในการเสนอและการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานตามวรรคหนึ่ง ต้องคำนึงถึงวงเงินงบประมาณที่ได้รับ ความคุ้มค่า ความประหยัด ความรวดเร็วและไม่เป็นการเพิ่มขั้นตอนในการปฏิบัติหน้าที่โดยไม่จำเป็น

(10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่คณะกรรมการขับเคลื่อนมอบหมาย

ข้อ 11 ให้มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มอบหมาย และให้มีอำนาจหน้าที่ในเขตจังหวัด ดังต่อไปนี้

(1) รับผิดชอบงานธุรการของ กศจ. อกศจ. คณะอนุกรรมการบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์ คณะอนุกรรมการเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา คณะอนุกรรมการและคณะทำงาน รวมทั้งปฏิบัติงานราชการที่เป็นไปตามอำนาจและหน้าที่ของ กศจ. และตามที่ กศจ. มอบหมาย

(2) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการ

(3) สั่งการ กำกับ ดูแล เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

(4) จัดระบบ ส่งเสริม และประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

(5) ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ

(6) ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(7) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การนิเทศ และแนะแนวการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท รวมทั้งติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา

(8) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชีของส่วนราชการหรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

(9) ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา

(10) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชน

(11) ปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการหรือตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ และประสานงานต่าง ๆ ในจังหวัด

ข้อ 12 ให้มีศึกษาธิการจังหวัด เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของศึก ษาธิการภาค มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด รวมทั้งให้มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเฉพาะงานที่เกี่ยวกับ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา...

ข้อ 13 การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดหรือกรุงเทพมหานครตามมาตรา 53 (3) และ (4) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ให้ศึกษาธิการจังหวัดโดยความเห็นชอบของ กศจ. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

จากคำสั่งดังกล่าว ได้เปลี่ยนผู้กำกับดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาไปเป็นคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการจังหวัด โดยให้คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้พิจารณาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และมอบหมายให้ศึกษาธิการจังหวัดมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด รวมทั้งให้มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเฉพาะงานที่เกี่ยวกับ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นงค์นุช ผลาเลิศ ประพรทิพย์ คุณากรพิทักษ์ พิมพ์พร จารุจิตร์ ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานโรงเรียนประชารัฐในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2560) พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทั้งสองแบบเห็นว่า สภาพการดำเนินงานโรงเรียนประชารัฐ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทั้งสองประสบการณ์มีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยเหมือนกัน คือ ด้านการพัฒนาศูนย์การศึกษางานค้นคว้าวิจัย และผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานโรงเรียนประชารัฐโดยรวมแตกต่างกัน แต่รายด้านพบว่าไม่แตกต่างกันสองด้านคือพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และยกระดับทักษะความสามารถด้านภาษาอังกฤษของนักเรียน นอกนั้นแตกต่างกันทุกด้าน

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทั้งสองแบบเห็นว่า ปัญหาการดำเนินงานโรงเรียนประชารัฐ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และผลการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานโรงเรียนประชารัฐพบว่า โดยรวมแตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน 3 ด้าน คือ พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และยกระดับทักษะความสามารถด้านภาษาอังกฤษของนักเรียน พัฒนาศูนย์การศึกษางานค้นคว้าวิจัย นอกนั้นแตกต่างกันทุกด้าน

3. ผลการศึกษาข้อเสนอแนะของผู้บริหารของการดำเนินงานโรงเรียนประชารัฐในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1) ด้านการพัฒนาระบบข้อมูลสถานศึกษาควรลงระบบข้อมูลของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบันในโปรแกรมระบบสนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษา (SMSS) มากที่สุด

2) ด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลควรจัดหาและบริการทางอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและเครื่องคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอต่อครูและนักเรียนมากที่สุด

3) ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนควรมีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ความต้องการของผู้เรียนมากที่สุด

4) ด้านการส่งเสริมการเรียนการสอน ควรส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้านสื่ออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นในการจัดการเรียนการสอนให้เพียงพอเพื่อส่งเสริมให้ใช้สื่อเทคโนโลยีการเรียนรู้มากที่สุด

5) ด้านการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและพัฒนาครูผู้สอนมีการยกระดับความรู้และทักษะบุคลากรภาครัฐ เพื่อสอดรับการทำงานในรูปแบบรัฐบาลมากที่สุด

6) ด้านการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนควรมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมถึงการเปิดโอกาสให้อาสาสมัครจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม การบริหารงานให้มีความโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้มากที่สุด

7) ด้านการพัฒนาความร่วมมือและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เชี่ยวชาญ ควรทำบันทึกข้อตกลงร่วมกัน โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาศึกษาวิจัยในโรงเรียนมากที่สุด

8) ด้านการยกระดับทักษะความสามารถด้านภาษาอังกฤษของนักเรียน การพัฒนาการสอนภาษาอังกฤษ โดยให้ครูสามารถประยุกต์แผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมจริงในชั้นเรียนมากที่สุด

9) ด้านการพัฒนาและส่งเสริมผู้นำรุ่นใหม่เข้าร่วมพัฒนาโรงเรียน โครงการส่งเสริมผู้นำรุ่นใหม่เพื่อริเริ่มที่พัฒนาผู้นำเยาวชน เช่น โครงการเกี่ยวกับกิจกรรมเข้าค่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนหรือให้เวทีในการแสดงออกเพื่อพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำมากที่สุด

10) ด้านการพัฒนาศูนย์การศึกษางานค้นคว้าวิจัย คือ งานค้นคว้าวิจัยไม่ใช่งานของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นงานองค์กรครูทุกคนโรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการวิจัยครูทุกคนคือนักวิจัยและมีความสามารถทางการวิจัยทุกคนกระตุ้นให้เกิดการวิจัยทางการศึกษากับโรงเรียนของตนเองมากที่สุด

สายสุดา เตียเจริญ - นิจวดี เจริญเกียรติบวร (2560) ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการส่งเสริมความสามารถทางคณิตศาสตร์ของผู้เรียน พบว่า จากผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 6 คน และผู้ปกครอง จำนวน 6 คน ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่มีนักเรียนได้รับการคัดเลือกเป็นผู้แทนนักเรียนไทยไปแข่งขันทางวิชาการ ระดับนานาชาติวิชาคณิตศาสตร์เป็นระยะเวลาต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 2 ปี ขึ้นไป รวมทั้งสิ้น จำนวน 18 คน ผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยนำเข้าและปัจจัยกระบวนการ แสดงดังตารางที่ 2.2 และตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 รายละเอียดแนวปฏิบัติที่ดีของปัจจัยนำเข้าที่ทำให้เกิดผลผลิตผู้เรียนมีความสามารถทางคณิตศาสตร์ในการแข่งขั้นระดับนานาชาติ

ปัจจัยนำเข้า	แนวปฏิบัติ
1. นโยบายโรงเรียน	– มีนโยบายที่ชัดเจนในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางคณิตศาสตร์ หรือมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ – ประกาศใช้เป็นอัตลักษณ์ของนักเรียน หรือเอกลักษณ์ของโรงเรียนในด้านความเป็นเลิศทางคณิตศาสตร์

ปัจจัยนำเข้า	แนวปฏิบัติ
2. แผนปฏิบัติงาน/โครงการ	– มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในการเตรียมนักเรียนเพื่อเข้าร่วมแข่งขันในสนามต่าง ๆ – มีโครงการในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนให้มีความเป็นเลิศทางคณิตศาสตร์ เช่น โครงการเส้นทางคนเก่ง โครงการพัฒนาสู่ความเลิศทางวิชาการ โครงการเพชรวิชาการ ฯลฯ
3. ผู้บริหาร	– สนับสนุนให้ครูใช้เวลาพัฒนาทักษะของนักเรียนนอกเวลาเรียน – สนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ หนังสือ ตำรา และสื่อการสอนต่าง ๆ รวมทั้งการจ้างวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านคณิตศาสตร์เพื่อพัฒนาทักษะของนักเรียน – มอบอำนาจหรือให้อิสระในการตัดสินใจแก่ครูในการพัฒนาเด็กนักเรียนตามแผนงานที่วางไว้ – สนับสนุนงบประมาณค่าใช้จ่ายให้แก่นักเรียนในการเดินทางไปแข่งขัน
4. ครู	– มีการเข้าร่วมการอบรมการสอนคณิตศาสตร์กับหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานภาครัฐอื่น – มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดเทคนิคการสอนแบบใหม่ ๆ ที่ได้รับจากการอบรมให้แก่ครูในกลุ่มสาระ – มีความทุ่มเท เสียสละในการทำงาน เพื่อพัฒนานักเรียนนอกเวลาเรียน
5. นักเรียน	– ต้องมีใจรักและชอบคณิตศาสตร์ – มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และมีเป้าหมาย – มีวินัยสูง ฝึกฝนทำโจทย์ทุกวัน – ได้รับการสนับสนุนและการดูแลเอาใจใส่จากผู้ปกครองเป็นอย่างดี

ปัจจัยนำเข้า	แนวปฏิบัติ
6. หลักสูตร	– มีการเพิ่มเติมชั่วโมงสอนมากกว่าในหลักสูตร – มีการเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาสอนเทคนิคการแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ – มีการจัดการเรียนการสอนแบบพี่ที่เป็นตัวแทนประเทศไทยมาสอนน้อง
7. สื่อการเรียนรู้	– เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) – เว็บไซต์สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) – เว็บไซต์สมาคมคณิตศาสตร์แห่งประเทศไทย – เว็บไซต์สมาคมครูคณิตศาสตร์ประถมศึกษา – เว็บไซต์โครงการประเมินและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (TEDET) – คลังข้อมูลของโรงเรียน
8. ผู้ปกครอง	– มีเครือข่ายผู้ปกครองที่เข้มแข็ง – มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างผู้ปกครองในการอบรม เลี้ยงดูเด็ก – มีการสนับสนุนเงินทุนในการจัดซื้อวัสดุ สื่อการเรียนการสอน จัดหาข้อมูลและข้อสอบมาให้โรงเรียน – มีความร่วมมือกันระหว่างผู้ปกครองและครู ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และประเมินนักเรียน

จากตารางที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่นโยบายของโรงเรียน ผู้บริหาร ครู นักเรียน ดีด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ผู้ปกครอง หลักสูตร และสื่อการเรียนรู้

ตารางที่ 2.3 รายละเอียดแนวปฏิบัติที่ดีของกระบวนการที่ทำให้เกิดผลผลิตผู้เรียนมีความสามารถทางคณิตศาสตร์ในการแข่งขันระดับนานาชาติ

กระบวนการ	แนวปฏิบัติ
1. การพัฒนาบุคลากร	– ส่งครูเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญ – ส่งครูไปดูงานในต่างประเทศ – มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคการสอนระหว่างครู
2. การเงินและงบประมาณ	– มีงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนานักเรียนที่มีความเป็นเลิศทางคณิตศาสตร์ – มีงบประมาณสำหรับครูในการเดินทางไปดูงานต่างประเทศ – มีเงินโบนัสประจำปี มอบให้แก่ครูที่มีผลงานโดดเด่นในการพัฒนานักเรียน – เงินรางวัลสำหรับครู และนักเรียนที่ทำชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน
3. การสร้างแรงจูงใจ	***ระดับโรงเรียน*** – มีการประกาศเชิดชูเกียรติแก่นักเรียนและครูที่ทำชื่อเสียงให้กับโรงเรียนหน้าเสาธง และติดป้ายประกาศหน้าโรงเรียน – มีการให้รางวัลแก่ครูและนักเรียนที่ทำชื่อเสียงให้กับโรงเรียน – มีการไปส่งและรับพร้อมทั้งจัดทำป้ายต้อนรับนักเรียนที่กลับมาจากการแข่งขันที่สนามบิน
4. การสรรหาและการคัดเลือกนักเรียน	– มีระบบการคัดเลือกนักเรียนพิเศษตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 เพื่อเข้าโครงการพัฒนาทักษะทางคณิตศาสตร์ของโรงเรียน – มีการส่งต่อนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษให้ครูในชั้นต่อไปเพื่อการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการ	แนวปฏิบัติ
5. การสร้างเครือข่าย	– มีความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐที่มีความเชี่ยวชาญด้านคณิตศาสตร์ – ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด (สพฐ. สพป. สพม.) เข้าร่วมอบรม หรือเป็นกรรมการในการแข่งขันคณิตศาสตร์นานาชาติ – มีความร่วมมือกับผู้ปกครองอย่างใกล้ชิด

จากตารางที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีด้านกระบวนการ พบว่า ปัจจัยกระบวนการประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร การเงินและงบประมาณ การสร้างแรงจูงใจ การสรรหาและการคัดเลือกนักเรียน และการสร้างความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

จากผลการวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดระบบ (System Approach) ตามแนวคิดของลูเนนเบริกและออนสเติน (Lunenburg and Ornstein) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรรูป ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม นั้น ผู้วิจัยสามารถสร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการส่งเสริมความสามารถทางคณิตศาสตร์ของผู้เรียนสู่ระดับนานาชาติได้ ดังแสดงในภาพที่ 2.8

ภาพที่ 2.8 แนวปฏิบัติที่ดีในการส่งเสริมความสามารถทางคณิตศาสตร์ของผู้เรียนสู่การแข่งขันระดับนานาชาติในโรงเรียนประถมศึกษา

8. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในไทย รวมถึงการกำหนดประเด็นเพื่อความสมบูรณ์และกระชับในการดำเนินการวิจัย จึงระบุประเด็นในการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาของกลุ่มเป้าหมายซึ่งคือสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ไว้ดังนี้ (1) คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา (2) กระบวนการสร้างแรงจูงใจ (3) กระบวนการจัดการสวัสดิการ และ (4) กระบวนการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งสู่การค้นพบแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา ดังภาพที่ 2.10

ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเน้นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อวิเคราะห์และหาข้อมูลทางสถิติ โดยแยกวิจัยตามวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกโรงเรียนต้นแบบในการวิจัยครั้งนี้ได้คัดเลือกจากโรงเรียนที่ประสพความสำเร็จในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษา จนสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ในช่วงปี พ.ศ. 2558 – 2561 โดยคัดเลือกสัมภาษณ์ 11 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนพยุหพิทยาคม จังหวัดนครสวรรค์
2. โรงเรียนศรีสังวาลเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
3. โรงเรียนวัดไผ่ขาด จังหวัดสุพรรณบุรี
4. โรงเรียนวัดคูยาง จังหวัดกำแพงเพชร
5. โรงเรียนหนองหินโดน จังหวัดนครราชสีมา
6. โรงเรียนอนุบาลศรีสำโรง จังหวัดสุโขทัย
7. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระสมเด็จพระศรีนครินทร์ พะเยา ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จังหวัดพะเยา
8. โรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดสุรินทร์
9. โรงเรียนบ้านยา จังหวัดอุดรธานี
10. โรงเรียนท่าวังผาพิทยาคม จังหวัดน่าน
11. โรงเรียนบ้านนาคู จังหวัดกาฬสินธุ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) และตัวผู้วิจัยที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของเรื่องที่ศึกษา

2. นิยามศัพท์ปฏิบัติการเพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview)

3. สร้างแบบสัมภาษณ์โดยให้ครอบคลุมเนื้อหาตามนิยามศัพท์ปฏิบัติการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่เข้ารับการตรวจและขอความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

5. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหามาเป็นเค้าโครงที่ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้กำหนดไว้ในการวิจัย

การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

โดยการนำแบบสัมภาษณ์เสนอ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมตามองค์ประกอบที่กำหนด และพิจารณาประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับนิยามศัพท์เฉพาะ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

1. หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าข้อคำถามมีความเหมาะสมให้ +1
2. หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าข้อคำถามมีความไม่เหมาะสมให้ -1
3. หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าไม่แน่ใจถึงความเหมาะสมของข้อคำถามให้ 0

จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-objective Congruency : IOC) ค่าดัชนี IOC ที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 (IOC ≥ 0.5) ถือว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนของพฤติกรรมที่ต้องการวัดได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจะคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) หากข้อคำถามใดมีค่าไม่ถึงเกณฑ์ 0.5 แต่มีความจำเป็นต้องใช้ข้อคำถามนั้นเพื่อให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการวัด จะนำข้อคำถามนั้นไปปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จากแบบสอบถามโดยได้ค่า IOC เท่ากับ 0.67 – 1.00

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้อำนวยการสถานศึกษาจากโรงเรียนที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่มีผลรวบรวมเอาไว้ทั้งหน่วยงานของรัฐ และเอกชน โดยรวบรวมจากหนังสือ บทความทางวิชาการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เอกสาร รายงาน วารสารและสื่อสารทางอินเตอร์เน็ตต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำวิจัย โดยนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวความคิดในการวิจัย อีกทั้งนำมาใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัย

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จ และเพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ (Synthesis) จากการดำเนินการวิจัย สามารถวิเคราะห์ดำเนินการตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

ที่	ประเด็น	สรุปผลการสังเคราะห์
1	**การบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษายอดเยี่ยมที่ได้รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS)** หมายถึง กระบวนการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาหรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมมือกันดำเนินงาน โดยใช้การบริหารเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของสังคม	จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาที่ได้รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. จะเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการระดมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งครู บุคคลากร ผู้ปกครอง หรือแม้แต่ภาคชุมชน ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้น เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการระดมทรัพยากร ซึ่งมีความจำเป็นต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
2	**คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา** หมายถึง ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความรู้ความสามารถ ทักษะในการบริหารสถานศึกษา การแก้ไขปัญหา บุคลิกภาพ รวมถึงทัศนคติมนุษยสัมพันธ์กับครูและบุคลากรทางการศึกษา	จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ - มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานบริหารทั่วไป งานวิชาการ การเงิน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่	ประเด็น	สรุปผลการสังเคราะห์
		- มีความเข้าใจถึงองค์ประกอบของโรงเรียนระหว่าง นักเรียน ผู้ปกครอง ครู - เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นต้นแบบให้ครู - เปิดโอกาส เพื่อดึงศักยภาพที่แตกต่างของครูแต่ละคนออกมา - คิดต่าง คิดเชิงนวัตกรรม เพื่อจัดการเรียนการสอนใหม่ๆ - มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถสร้างเครือข่ายได้ - สามารถทำให้ครูและบุคลากร เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและผลงาน
3	**กระบวนการสร้างแรงจูงใจ** หมายถึง การมอบหมายงานให้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่มีคุณค่า มีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนการสอน	จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า กระบวนการสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้การบริหารงานจะประสพความสำเร็จได้นั้นประกอบด้วยแนวทาง ดังนี้ - กระบวนการบริหารที่สามารถตรวจสอบประเมินผลได้ชัดเจน เป็นขั้นเป็นตอน - มีความเข้าใจกันระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้ใต้บังคับบัญชา - มีความคิดเชิงบวกในการสนับสนุนผลักดันครู - สื่อสารสร้างความเข้าใจ ตลอดจนทำให้รับรู้ถึงความต้องการ เพื่อให้สามารถสนับสนุนครูได้อย่างเหมาะสม - สนับสนุนครูในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การหาเครือข่าย การหาอุปกรณ์ หรือเครื่องอำนวยความสะดวกอื่นๆ

ที่	ประเด็น	สรุปผลการสังเคราะห์
4.	**กระบวนการจัดการสวัสดิการ** หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ หรือสิ่งอื่นใด ที่สถานศึกษาจ่ายหรือส่งมอบให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า กระบวนการจัดการสวัสดิการ กระบวนการจัดการสวัสดิการ ประกอบด้วยแนวทาง ดังนี้ - จัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาตามระบบอย่างเป็นธรรม ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการที่ได้รับจากการรับราชการครู หอพักหรือบ้านพักครู อาหารกลางวัน - การยกย่องเชิดชูเกียรติ การให้รางวัลเมื่อครูประสพความสำเร็จในการสอนนักเรียน หรือการทำผลงาน - มีแนวทางสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าตามเส้นทางวิชาชีพ เช่น ระบบพี่เลี้ยง - หาแหล่งทุนหรือช่องทางให้ครูได้รับสวัสดิการ นอกเหนือจากสวัสดิการพื้นฐาน เช่น ใช้ระบบสหกรณ์ เพื่อให้มีงบประมาณในการจัดอบรมครู การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ
5	**กระบวนสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม** หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า กระบวนสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยแนวทาง ดังนี้ - สร้างสภาพแวดล้อมให้มีความเหมาะสม ต่อการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้นักเรียน - สนับสนุนให้เกิดการเรียนทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน - เน้นการจัดรูปแบบการเรียนรู้ให้สามารถเรียนจริง ปฏิบัติได้

ที่	ประเด็น	สรุปผลการสังเคราะห์
		- สร้างบรรยากาศให้ครูเกิดแรงจูงใจในการพัฒนางาน โดยการสนับสนุนคำแนะนำ ให้กำลังใจ - สร้างสภาพแวดล้อมด้านอุปกรณ์สิ่งแวดล้อมให้มีความพร้อมความร่มรื่นในการเรียนการสอนและการดำเนินงาน

จากข้อมูลผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 11 คน พบว่า (1) ประเด็นของกระบวนการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มุ่งเน้นการกระตุ้นจิตสำนึกแห่งความเป็นครู (Awareness) รวมถึงการสร้างความต้องการที่ทรงพลัง (Passion) ในการสอนลูกศิษย์ให้เป็นไปตามเป้าหมายของมาตรฐานการเรียนรู้ รวมถึงการพัฒนาตนเองของครูเป็นผู้ใฝ่รู้อย่างสม่ำเสมอเนื่องจากบริบทของโลกและเทคโนโลยีดิจิทัลเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตรวมถึงธรรมชาติของนักเรียนที่มีพฤติกรรมแตกต่างไปจากอดีต (2) ประเด็นกระบวนการจัดการสวัสดิการ (Welfare management) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ได้ใช้ทักษะการบริหารจัดการตามกรอบงบประมาณที่ได้รับ และเพิ่มเติมเสริมสวัสดิการด้วยการยกย่องเชิดชูเกียรติครู (Recognition) ที่มีผลงานดีเด่นหรือพฤติกรรมโดดเด่นเพื่อสร้างและส่งต่อแรงบันดาลใจให้แก่ครูทุกท่านภายในโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีการดูแลเอาใจใส่ครูเสมือนคนในครอบครัว (Familyhood) เข้าใจปัญหาของครู เข้าถึงวิธีการแก้ไขปัญหา และพัฒนาคุณภาพชีวิตของครูตามศักยภาพ (3) ประเด็นกระบวนการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม (Atmosphere) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ใช้เทคนิคพาครูและบุคลากรทางการศึกษาไปสัมผัสประสบการณ์ตรง (Experience) ในบรรยากาศที่ผู้บริหารอยากให้เกิดขึ้น เพื่อกระตุ้นความช่างสังเกต (Curiosity) และสร้างแรงบันดาลใจอย่างมุ่งมั่น (Aspiration) ของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดความต้องการร่วมกันที่จะพัฒนาบรรยากาศสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น เพื่อรองรับการพัฒนานักเรียนในบริบทดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้ง 3 ประเด็นข้างต้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านได้กล่าวถึงสิ่งสำคัญที่จะเกิดขึ้นได้ คือ การมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกคนภายในโรงเรียน และความร่วมมือ (Collaboration) ของภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียนเพื่อการพัฒนาศิษย์ อาทิ เครือข่ายศิษย์เก่า เครือข่ายผู้ปกครอง ภาคเอกชน เป็นต้น ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านได้แนะนำทักษะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้นำจะต้อง

มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้านการบริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษา กฎระเบียบประกาศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ทักษะการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา และเพื่อสร้างความคุ้มค่าในการลงทุนสำหรับการพัฒนานักเรียนซึ่งถือว่าเป็นทุนมนุษย์ช่วงวัยที่สำคัญยิ่งในอนาคตของประเทศที่อยู่ในสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์แล้ว

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเน้นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อวิเคราะห์และหาข้อมูลทางสถิติ โดยแยกวิจัยตามวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า คุณลักษณะของสถานศึกษา มีดังนี้ (1) คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานบริหารทั่วไป งานวิชาการ มีความเข้าใจถึงองค์ประกอบของโรงเรียน ระหว่าง นักเรียน ผู้ปกครอง ครู รวมถึงต้องมีการสร้างเครือข่ายในด้านต่าง ๆ มีการแสดงให้ครูเห็นถึงตัวอย่างในการปฏิบัติ มีมนุษยสัมพันธ์เข้าถึงครู (2) มีกระบวนการในการจูงใจครูให้มีกำลังใจเกิดแรงจูงใจให้ทำงานจนเกิดประสิทธิผลนั้น ต้องมีความเข้าใจกันระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีความคิดเชิงบวกในการสนับสนุนผลักดันครู ครูต้องการทำอะไร เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง มีการพูดคุยหารือสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นการหาเครือข่าย การหาอุปกรณ์หรือสิ่งสนับสนุนอื่นใด ให้ครูสามารถทำสิ่งที่ต้องการนั้นได้สำเร็จลุล่วง รวมถึงมีกระบวนการบริหารที่สามารถตรวจสอบประเมินผลได้ชัดเจนอย่างเป็นขั้นตอน (3) มีกระบวนการจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษามีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการที่ได้รับจากการรับราชการครูซึ่งครูได้รับอยู่แล้ว สวัสดิการที่อยู่อาศัยหรือบ้านพักครู มีอาหารกลางวัน การให้รางวัลหลังจากครูประสพความสำเร็จในการสอนนักเรียน หรือการทำผลงาน ซึ่งแต่ละโรงเรียนแตกต่างกันตามบริบทของโรงเรียน แต่ที่น่าสนใจคือการยกย่องเชิดชูเกียรติครูให้ครูที่ประสพความสำเร็จมาต่อยอดให้ครูรุ่นต่อ ๆ ไปได้มาศึกษาเรียนรู้มีการถอดบทเรียน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ครูมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน (4) การสร้างสภาพแวดล้อมในแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน ซึ่งจะเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมให้มีความเหมาะสม การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้นักเรียน มีการเรียนทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนปฏิบัติจริง มีการสร้างบรรยากาศให้ครูมีความเหมาะสมในการพัฒนางาน

ให้การสนับสนุนคำแนะนำ ให้กำลังใจ ทำให้บรรยากาศในโรงเรียนดีขึ้น รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมด้านอุปกรณ์สิ่งแวดล้อมให้มีความพร้อมความร่มรื่นในการเรียนการสอนและการดำเนินงาน

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

หลักการ แนวคิด กระบวนการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอันส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษาจากผลการวิจัย สามารถอภิปรายได้ 4 ด้าน ดังนี้

ด้านคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในด้านการบริหารจัดการนั้นเกิดมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นการมุ่งมั่นตั้งใจ มีความแน่วแน่ในการดำเนินงานให้ประสพความสำเร็จเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถมอบหมายงานให้ตามความต้องการความถนัดได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเกิดผลงานที่ประจักษ์ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวรางคณา กาญจนพาที (2556) ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิพลองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลองค์กร ความรู้และทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership) จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญลำดับแรกของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ความรู้และทักษะที่สำคัญจากการสัมภาษณ์ คือ ความรู้และทักษะการบริหารจัดการ (Managerial skills) เพื่อวิเคราะห์ปัญหารวมถึงโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วบริหารจัดการทรัพยากรที่มีให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างคุ้มค่า รวมถึงความรู้และทักษะในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมาย (Customization) ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจในการวิเคราะห์บริบทของแต่ละสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน หรือแม้แต่ในสถานศึกษาเดียวกันยังอาจมีบริบทย่อยที่แตกต่างอยู่ด้วยเช่นกัน สำหรับความรู้และทักษะการให้คำปรึกษาและติดตาม (Coaching and monitoring) ซึ่งต้องอาศัยความใฝ่รู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องค้นคว้าหาข้อมูลที่ใหม่และทันสมัยเสมอรวมถึงทักษะของการสังเกตเพื่อติดตามผลหลังจากให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้ว ส่วนความรู้และทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน คือ การประยุกต์ดิจิทัล (Digital application) เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและบุคลากรเป็นสำคัญ

ด้านกระบวนการสร้างแรงจูงใจ

จากการศึกษา พบว่า การที่งานจะประสพความสำเร็จได้นั้น เกิดจากครูต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจอยากทำงานนั้นให้ประสพความสำเร็จด้วยตนเอง ไม่ถูกบังคับให้ทำ ครูต้องการการสนับสนุนความเข้าใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการสร้างจูงใจให้ครูได้ร่วมแสดงความคิดของตนเองในการแก้ไขปัญหา จะไม่มีการตำหนิ แต่จะเป็นการสนับสนุนหาทางแก้ แนะนำให้ลองปฏิบัติตามวิธีที่ครูคิดขึ้นได้เอง รวมถึงการให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์เครื่องมือ การจัดฝึกอบรม เพื่อให้ครูสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังสอดคล้องจากงานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาตนเองนั้นจะส่งผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการ พบว่า ทักษะบางประการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการพัฒนาตนเอง ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถพัฒนาทักษะดังกล่าวนั้นให้ประสพความสำเร็จได้ (สุวรรณี ภู่ชื่น, 2556) รวมถึงสอดคล้องกับแนวความคิดด้านการเรียนรู้ในด้านการสร้างแรงจูงใจในการเรียน การสร้างแรงจูงใจให้ครูเกิดการพัฒนานั้น ความคาดหวังของครูเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเอง การเกิดความรู้ใหม่ การสร้างนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสพความสำเร็จ (Gagne, 1970)

ด้านกระบวนการจัดการสวัสดิการ

จากการศึกษา พบว่า ค่าตอบแทนก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานประสพความสำเร็จ ครูต้องการพัฒนาตนเอง พัฒนาฐานเงินเดือน ในการที่โรงเรียนให้ครูทำผลงานในด้านต่าง ๆ นั้นก็เพื่อพัฒนาตัวครูเองให้ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีการทำวิทยฐานะ รวมถึงได้รับสวัสดิการดูแลตามระบบราชการ หรือในบางโรงเรียนก็มีการสนับสนุนครูในด้านอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น แต่สิ่งที่ขาดไม่ได้คือการให้รางวัล สำหรับครูที่ประสพผลสำเร็จไม่ว่าจะเป็นใบประกาศเชิดชูเกียรติคุณที่ได้กระทำ เพื่อจูงใจให้ครูปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัย เรื่องอิทธิพลของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อความผูกพันองค์การของพนักงาน บริษัทในกลุ่มปิโตรเคมี จังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของพนักงาน (อุไรวรรณ แก้วเก็บ, พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ และอภิญญา อิงอาจ, 2559) รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจ่ายค่าตอบแทน ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ของครูในโรงเรียนย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ การจ่ายค่าตอบแทน ทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่น ๆ จึงสำคัญต่อการบริหารจัดการ (Werner, Schuler and Jackson, 2012)

ด้านกระบวนการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม

จากการศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมก็เป็นปัจจัยสำคัญในการทำผลงานให้ประสพความสำเร็จ ในบางโรงเรียนที่สภาพการแข่งขันสูง ทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างครูทำให้เกิดปัญหา ซึ่งได้มีวิธีแก้โดยการใช้รูปแบบการบริหารที่นำการจับคู่บัดดี้ระหว่างครูเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างครู การจับคู่นั้นจะช่วยกันวางแผนการสอนทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และครูได้ปฏิสัมพันธ์กัน มีวิธีการสอนใหม่ๆ ในการทำผลงานก็มีการช่วยกัน ร่วมมือกันในการสร้างผลงาน เพื่อพัฒนาตัวครูเอง การที่ครูมีปฏิสัมพันธ์กันทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการสอนดีขึ้น เหมาะสม สำหรับการสร้างผลงาน ก่อเกิดแนวคิดใหม่ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัย เรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมดับเบิ้ลยูกรุงเทพ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลทางบวกต่อการเกิดความผูกพันต่อองค์กร (กมลชนก ยิ่งสกุล, 2558) รวมถึงยังสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญหรือระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อกันและกัน มีปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ (Hoy and Miskel, 2001)

ข้อเสนอแนะแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เคยได้รับรางวัล ทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านได้กล่าวถึงสิ่งสำคัญที่จะเกิดขึ้นได้ คือ การมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกคนภายในโรงเรียน และความร่วมมือ (Collaboration) ของภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียนเพื่อการพัฒนาศิษย์ อาทิ เครือข่ายศิษย์เก่า เครือข่าย ผู้ปกครอง ภาคเอกชน เป็นต้น ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านได้แนะนำทักษะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้นำจะต้องมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้านการบริหารจัดการ ตามภารกิจของสถานศึกษา กฎระเบียบประกาศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ทักษะการเข้าถึง แหล่งข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา และเพื่อสร้างความคุ้มค่าในการลงทุนสำหรับ การพัฒนานักเรียนซึ่งถือว่าเป็นทุนมนุษย์ช่วงวัยที่สำคัญยิ่งในอนาคตของประเทศที่อยู่ในสังคมผู้สูงอายุ อย่างสมบูรณ์แล้ว

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่าน ได้กล่าวถึงบริบทที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีหลักคิดในการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน เพื่อให้การวางแผน การดำเนินงาน การติดตาม ตรวจสอบ และการปรับแผนการดำเนินงาน เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและสามารถระบุตัวบ่งชี้ที่ทำให้

กระบวนการไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย เพื่อเข้าถึงปัญหาดังกล่าวและทำการแก้ไข จึงประยุกต์การวิเคราะห์กระบวนการด้วยเครื่องมือ SIPOC โดยอาศัยทักษะต่าง ๆ รวมไปถึงกระบวนการหลักทั้ง 3 ที่กล่าวข้างต้น ในการออกแบบการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยกลุ่มลูกค้าที่สำคัญ คือ นักเรียน ครู และบุคลากรการศึกษา ซึ่งคือลูกค้าภายในของทุกกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงเป็นสำคัญ จากข้อมูลข้างต้นจึงสรุปเป็นแผนภาพการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา ได้ดังนี้

ภาพที่ 5.1 แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา

การใช้เครื่องมือการวิเคราะห์กระบวนการในบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละสถานศึกษา เริ่มต้นตั้งแต่การพิจารณาว่าใครคือลูกค้า (Customer) ของกระบวนการ ลูกค้ามีความคาดหวังหรือความต้องการอย่างไรต่อผลผลิต (Output) ซึ่งต้องพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบว่ากระบวนการ (Process) ที่เกี่ยวข้องต้องเป็นลักษณะอย่างไร และต้องคำนึงถึงปัจจัยนำเข้า (Input) รวมถึงผู้ส่งปัจจัยนำเข้า (Supplier) ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) ผลกระทบ

(Impact) ที่สอดคล้องกับความคาดหวังหรือความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าของกระบวนการ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้มี 3 กระบวนการสำคัญ ได้แก่ (1) กระบวนการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) สถานศึกษาต้องเน้นการกระตุ้นจิตสำนึกแห่งความเป็นครู (Awareness) รวมถึงการสร้างความต้องการที่ทรงพลัง (Passion) ในการสอนลูกศิษย์ให้เป็นไปตามเป้าหมายของมาตรฐานการเรียนรู้ รวมถึงการพัฒนาตนเองของครูเป็นผู้ใฝ่รู้อย่างสม่ำเสมอเนื่องจากบริบทของโลกและเทคโนโลยีดิจิทัลเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตรวมถึงธรรมชาติของนักเรียนที่มีพฤติกรรมแตกต่างไปจากอดีต (2) กระบวนการจัดการสวัสดิการ (Welfare management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทักษะการบริหารจัดการตามกรอบงบประมาณที่ได้รับ และเพิ่มเติมเสริมสวัสดิการด้วยการยกย่องเชิดชูเกียรติครู (Recognition) ที่มีผลงานดีเด่นหรือพฤติกรรมโดดเด่นเพื่อสร้างและส่งต่อแรงบันดาลใจให้แก่ครูทุกท่านภายในโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีการดูแลเอาใจใส่ครูเสมือนคนในครอบครัว (Familyhood) เข้าใจปัญหาของครู เข้าถึงวิธีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของครูตามศักยภาพ (3) กระบวนการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม (Atmosphere) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้เทคนิคให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาไปสัมผัสประสบการณ์ตรง (Experience) ในบรรยากาศที่ผู้บริหารอยากให้เกิดขึ้น เพื่อกระตุ้นความช่างสังเกต (Curiosity) และสร้างแรงบันดาลใจอย่างมุ่งมั่น (Aspiration) ของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดความต้องการร่วมกันที่จะพัฒนาบรรยากาศสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น เพื่อรองรับการพัฒนานักเรียนในบริบทดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้ง 3 กระบวนการข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกคนภายในโรงเรียน และความร่วมมือ (Collaboration) ของภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียนเพื่อการพัฒนาศิษย์ อาทิ เครือข่ายศิษย์เก่า เครือข่ายผู้ปกครอง ภาคเอกชน เป็นต้น

ประโยชน์จากการวิจัย

การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา มีประโยชน์ ดังนี้

1. สามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้มีต้นแบบวิธีการในการทำผลงานให้ประสพความสำเร็จ

2. สามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้ครูบุคลากรทางการศึกษาในการทำงานและสร้างสรรค์พัฒนางาน

3. สามารถเป็นเครื่องมือของสถานศึกษาที่มีความต้องการพัฒนาสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้า

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในครั้งนี้ได้สอบถามเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จเท่านั้น ควรทำการศึกษา วิจัย และพัฒนาหลักสูตรสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ

บรรณานุกรม

กมลชนก ยิ่งสกุล. (2558). **แรงจูงใจของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร**. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสยาม.

ชนิสรา ใจชัยภูมิ. (2552). **ความคิดคลองแคล่วของเด็กปฐมวัยด้วยการบริหารสมอง**. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหามหาบัณฑิต. สาขาการศึกษาปฐมวัย.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ณัฐพงษ์ เพราแก้ว. (2559). **โครงการสานพลังประชารัฐ เอกสารประกอบคำบรรยาย ด้านการศึกษา และพัฒนาผู้นำ โรงเรียนประชารัฐ**. ณ โรงแรมอยุธยาแกรนด์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. สืบค้นเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2562.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทิศนา แขมมณี. (2544). **วิทยาการด้านความคิด**. กรุงเทพฯ: เดอะมาสเตอร์กรุ๊ป แมเนจเม้นท์.

นงค์นุช ผลาเลิศ ประพรทิพย์ คุณากรพิทักษ์ และพิมพ์พร จารุจิตร์. (2560). สภาพและปัญหาการดำเนินงานโรงเรียนประชารัฐ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. **วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**. (9, 1)

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2011). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในยุคโลกาภิวัตน์ (Human Resource Management in the Era of Globalization). **Executive Journal**. (ต.ค.-ธ.ค.): 168 -173.

ประสพชัย พสุนนท์. (2555). **การวิจัยการตลาด**. กรุงเทพฯ: ท้อป.

พิชิต เทพวรรณ์. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ: วี.พรินท์ (1991).

พยอม วงศ์สารศรี. (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สุภา.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 . (2542, 19 สิงหาคม) **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก หน้า 18-19.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 (2545,2 ตุลาคม) **ราชกิจจานุเบกษา.** เล่ม 119 ตอนที่ 99 ก หน้า 1-13.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการพ.ศ. 2546.(2546,3 กรกฎาคม) **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 120/หน้า 1/ตอนที่ 62 ก/6 กรกฎาคม 2546

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. (2547, 23 ธันวาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 121 ตอนพิเศษ 79ก. หน้า 22-74.

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ (2010). **HR กับการจัดองค์การยุคใหม่**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/QM154_p106 - 110.pdf. สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2562

วรางคณา กาญจนพาที. (2556). **ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย**. ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

วิจารณ์ พานิช. (2554). **วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ตถาตาพลับลิเคชั่นจำกัด.

ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal**. 7,3 (ก.ย. – ธ.ค.): 845-862.

สุนันทา เลาหนันท์ (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

สุวรรณี ภู่ชื่น. (2556). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร ระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานศุลกากรภาคที่ 1 กรมศุลกากร**. คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการองค์การ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี จังหวัดชลบุรี.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2558). **การดำเนินการสรรหาเชิงรุก**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.ocscproactive-recruitment-strategy สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2562.

อุไรวรรณ แก้วเก็บ พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ และอภิญญา อิงอาจ. (2559). อิทธิพลของแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่มีต่อความผูกพันองค์การของพนักงานบริษัทในกลุ่มปิโตรเคมี จังหวัดระยอง. **วารสาร การจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.** คณะการจัดการและท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา.

อุดม ชูลีวรรณ. (2559). **รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล**. ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

Bloom, B.S. (1956). T**axonomy of educational objectives handbook: The cognitive domain.** David McKay, New York.

Bruner, J. S., Goodnow, Jacqueline J., and Austin. (1956). **G. A. A. study of thinking**. New York: John Wiley & Sons.

Dessler, Gary. (2000). **Human resource management**. New Jersey: Prentice-Hall.

Gagne, R. M. (1970). **The condition of learning**. New York: Holt, Rinchart and Winston.

Gardner, H. (1983). **Frames of mind: The theory of multiple intelligences.** New York, NY: Basic Books.

Guilford, J. P. (1967). **The nature of human intelligence**. New York, NY: McGraw-Hill Book.

Hoy, W. & Miskel, C. (2001). **Educational administration: Theory, research and practice** 6th ed. New York: McGraw-Hill.

Ivancevich, J. M. (2007). **Human resource ranagement**. 11th ed. New York: McGraw-Hill Irwin.

Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. (2000). **Educational administration: Concepts and practices**. 3rd edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.

Moore, M. G. (*1989).* Three types of interaction. **American Journal of Distance Education**. (3,2): 1–7.

Owen, Michael (1998). "Mature-age undergraduate student numbers in South Australian universities are falling, prompting a warning that the decline has serious implications for the State's workforce," in the **Sunday Mail** (South Australia), Sunday, May 3, 1998.

Piaget, J. and Inhelder, B. (1969). **The psychology of the child**. New York: Basic Books.

Raymond Noe A. et al. (2003). **Human resource management: Gaining a competitive advantage.** New York. McGraw-Hill.

Robbins, Stephen P. (1990). **Organization theory: Structure design and application**. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.** New York: Doubleday.

Sternberg, R. J. (*1985).* Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. **Journal of Personality and Social Psychology**. *(*49,3*):* 607–627.

Tyler, Relph W. *(*1949*).* **Basic principle of curriculum and instruction**. Chicago: the University of Chicago Press.

Werner, S., Schuler R.S., and Jackson S.E. (2012). **Human resource management**. 11th ed. Canada: South Western Cengage Learning.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ เรื่อง การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา

ประเด็นสัมภาษณ์ :

1) ในทัศนะของท่านคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดี ควรเป็นอย่างไร?
2) กระบวนการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรของสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร?
3) ปัจจัยใด? ที่สำคัญต่อกระบวนการสร้างแรงจูงใจ
4) กระบวนการที่ได้ดำเนินการจริงในการสร้างแรงจูงใจ คืออะไร?
5) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากกระบวนการสร้างแรงจูงใจ คืออะไร?
6) กระบวนการจัดการสวัสดิการให้แก่บุคลากรของสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร?
7) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อกระบวนการจัดการสวัสดิการคืออะไร?
8) กระบวนการที่ได้ดำเนินการจริงในการสร้างสวัสดิการ คืออะไร?
9) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากกระบวนการจัดการสวัสดิการ คืออะไร?
10) กระบวนสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้แก่บุคลากรของสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร?
11) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อกระบวนสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม คืออะไร?
12) กระบวนการที่ได้ดำเนินการจริงในการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม คืออะไร?
13) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากกระบวนสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม คืออะไร?

ภาคผนวก ข

การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC

แบบสัมภาษณ์การศึกษาวิจัย “การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา”

.....

รายการพิจารณา	ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1) ในทัศนะของท่านคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดี ควรเป็นอย่างไร?	+1	+1	+1	**3**	**1**	**ใช้ได้**
2) กระบวนการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรของสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร?	+1	+1	+1	3	1	**ใช้ได้**
3) สิ่งที่มีความสำคัญต่อกระบวนการสร้างแรงจูงใจ คืออะไร?	0	+1	0	1	0.33	**ปรับปรุงตามคำแนะนำ**
4) สิ่งที่ได้ดำเนินการจริงในการสร้างแรงจูงใจ คืออะไร?	0	+1	+1	2	0.67	**ใช้ได้**
5) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากกระบวนการสร้างแรงจูงใจคืออะไร?	+1	+1	+1	3	1	**ใช้ได้**
6) กระบวนการจัดการสวัสดิการให้แก่บุคลากรของสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร?	+1	+1	+1	3	1	**ใช้ได้**
7) สิ่งที่มีความสำคัญต่อกระบวนการจัดการสวัสดิการคืออะไร?	0	+1	0	1	0.33	**ปรับปรุงตามคำแนะนำ**
8) สิ่งที่ได้ดำเนินการจริงในการสร้างสวัสดิการ คืออะไร?	0	+1	+1	2	0.67	**ใช้ได้**
9) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากกระบวนการจัดการสวัสดิการ คืออะไร?	+1	+1	+1	3	1	**ใช้ได้**
10) กระบวนสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้แก่บุคลากรของสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร?	+1	+1	+1	3	1	**ใช้ได้**
11) สิ่งที่มีความสำคัญต่อกระบวนสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม คืออะไร?	0	+1	0	1	0.33	**ปรับปรุงตามคำแนะนำ**
12) สิ่งที่ได้ดำเนินการจริงในการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม คืออะไร?	0	+1	+1	2	0.67	**ใช้ได้**
13) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากกระบวนสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม คืออะไร?	+1	+1	+1	3	1	**ใช้ได้**

ภาคผนวก ค

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ดร.ศุภศิริ บุญประเวศ

ประวัติการศึกษา

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การสอนภาษาไทย) มหาวิทยาลัยศิลปากร

ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ภาษาไทย) มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. ดร.รุ่งนภา เลิศพัชรพงศ์

ประวัติการศึกษา

Ph.D. (Tourism and Leisure) the University of Newcastle, Australia

M.Ed. (Education Management) Suan Dusit Rajabhat University

B.Sc. (Agricultural Extension and Communication) Kasetsart University

3 ดร.นงลักษณ์ โชติวิทยธานินทร์

ประวัติการศึกษา

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อุดมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ภาษาและการสื่อสาร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อักษรศาสตรมหาบัณฑิต (บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ง

การนำเสนอข้อมูลการสัมภาษณ์จำแนกเป็นรายบุคคล

การบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS)

หมายถึง กระบวนการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาหรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมมือกันดำเนินงาน โดยใช้การบริหารเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของสังคม

"ให้ความสำคัญและสร้างความร่วมมือ โดยการใช้การทำกิจกรรมร่วมกัน โดยใช้หลักการ "บวร" ได้แก่ การระดมความร่วมมือจาก บ้าน วัด และโรงเรียน ซึ่งเบื้องต้นจะเป็นผู้ให้ก่อน คือ ให้ความร่วมมือ โดยสนับสนุนด้านบุคลากรที่มีความรู้ ซึ่งอาจได้ผลตอบรับกลับมาดีมาก ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือทางทรัพยากร แรงงาน ร่วมถึงงบประมาณ การร่วมมือของทุกภาคส่วนทำให้โรงเรียนมีความโดดเด่นรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ อาคารสถานที่ และบุคลากร"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

"บุคลากรและผู้นำชุมชน จะมีการพูดคุยอย่างเปิดเผยทุกเรื่อง โดยงบประมาณที่ได้มาจะนำไปใช้ในการพัฒนาเด็กทั้งหมด ซึ่งการมีบุคลากรและมีชุมชนที่เข้มแข็ง ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญมา ซึ่งการมีส่วนร่วมของจะช่วยให้เกิดการพัฒนาเด็ก"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8

คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา

หมายถึง ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริหารสถานศึกษา การแก้ไขปัญหา บุคลิกภาพ รวมถึงทัศนคติ มนุษยสัมพันธ์กับครูและบุคลากรทางการศึกษา

"ผู้อำนวยการได้ทำผลงานแสดงให้ครูเห็นเป็นต้นแบบ และเปิดโอกาสให้ครูแสดงความสามารถของตนเอง หรือดึงจุดเด่นของครูในโรงเรียนออกมา เช่น ที่โรงเรียนมีครูที่จบเอกคอมพิวเตอร์ 4 ท่าน ทำให้โรงเรียนพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือใช้สื่อออนไลน์ในการจัดการเรียนการสอน"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

"การบริหารงาน กฎระเบียบ แนวปฏิบัติ ที่ต้องแม่นยำ การจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ ที่อยากให้พัฒนาผู้เรียน การคิดเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการที่เป็นนวัตกรรมซึ่งปรับใช้ให้เข้ากับบริบท การสื่อสารกับครู การนิเทศก์ครูได้ ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

"บริหารการศึกษา รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และการศึกษาดูงาน ซึ่งจะนำจุดเด่นของแต่ละที่มาใช้ การทำตัวเป็นน้ำครึ่งแก้ว การมีมนุษยสัมพันธ์ การเข้ากับคนได้ทุกระดับ ทำให้ระดมความร่วมมือได้ และการสื่อสาร"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

"บริหารทั่วไป วิชาการ งบประมาณ การฝึกประสบการณ์และวิชาการต่าง ๆ การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม สร้างแรงจูงใจ เรียนรู้ ไม่เป็นน้ำเต็มแก้ว"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“ต้องมีความรู้ด้านบริหาร ด้านวิชาการ ความเข้าใจต่อนักเรียนและผู้ปกครองว่าต้องการด้านใด ศึกษาจุดแข็งจุดอ่อน และพัฒนาจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน ความมุ่งมั่นตั้งใจ ต้องเรียนรู้ตอลดชีวิต การบริหารงานบุคคล ความเข้าใจคนที่อยู่รอบข้าง ทั้งกลุ่มภายในและภายนอก ต้องเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาตามความต้องการของแต่ละกลุ่ม ครูต้องการความก้าวหน้า ต้องพัฒนาตามความต้องการ เรื่องเครือข่ายภายนอก ต้องให้การยอมรับนับถือ และพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น ให้การช่วยเหลือนำนักเรียนไปแสดงโชว์ ทำให้ดึงท้องถิ่นมาช่วยเหลือโรงเรียนได้ ความมุ่งมั่นตั้งใจ ต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต ไม่เป็นน้ำเต็มแก้ว”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“บริหารทั่วไป วิชาการ งบประมาณ และทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้อง การทำตัวเป็นน้ำครึ่งแก้ว เรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำผู้นำที่นำทีมงานและลงมือทำด้วยตนเอง การใช้เทคโนโลยี ภาษาอังกฤษ การสื่อสาร เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่าย ผู้บริหาร 10 ทิศ นำทีมสร้างแรงจูงใจ เป็นผู้นำและต้องเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการ ต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างความศรัทธา”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

“บริหารทั่วไป บริหารบุคคล บริหารการเงิน และงานวิชาการ ถึงจะนิเทศ กำกับ ติดตามได้ การสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน การแก้ปัญหา การบริหารตามสถานการณ์ ใฝ่รู้ตลอดเวลา เพราะ ต้องกำกับติดตามงาน โดยต้องรู้ทั้งกว้าง และรู้ลึก อาจไม่ต้องลงมือทำ แต่ต้องบริหารคนได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7

“เน้นที่เจตคติที่มีต่อนักเรียน ใช้คติ “ทำนำ ทำด้วย ช่วยทำ” ต้องมีใจอยากที่จะทำรวมถึง เรื่องอุดมการณ์ความเป็นครู มีการนิเทศการสอนอยากให้ช่วยพัฒนาปรับปรุงตรงไหนครูบอกได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8

“เน้นความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำจริง มีแรงจูงใจ ต้องร่วมด้วยช่วยกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9

“ภาษาอังกฤษและการสื่อสาร ศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศอื่น ๆ การคิด วิเคราะห์ แยกแยะ คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำ คิดเชิงบวก”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10

“ควรมีภาวะผู้นำ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา ต้องมีความสามารถในการดึงเครือข่ายเข้ามาช่วยพัฒนา การเข้าถึงจิตใจความรู้สึกของลูกน้อง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11

กระบวนการสร้างแรงจูงใจ

หมายถึง การมอบหมายงานให้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่มีคุณค่า มีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนการสอน

"กระตุ้นให้ครูสร้างนวัตกรรม เมื่อเกิดนวัตกรรมการสอนแบบใหม่ๆผลที่ได้รับก็ต่อเนื่องไปถึงนักเรียนที่ได้รับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีการพัฒนา"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

"มีการสอบถามเรื่องที่อยากให้พัฒนาบังเอิญตรงกับที่ศึกษามาเรื่องวิกฤตสุดแล้วจะพัฒนาสิ่งอื่นต่อได้ ซึ่งคือเรื่องการที่นักเรียนไม่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนซึ่งวิเคราะห์จากแหล่งเรียนรู้จึงเป็นหน้าที่ของโรงเรียนต้องจัดหาพัฒนาให้ใช้แหล่งเรียนรู้ได้ดี ห้องสมุดซึ่งเป็นต้นทางนวัตกรรมไม่ใช่รูปลักษณ์เดิมที่เด็ก ๆ ไม่เข้าใจ ต้องมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ พาครูบรรณารักษ์ไปดูสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ (TK Park) เพื่อส่งเสริมกิจกรรมรักการอ่านอย่างไร พาไปดูงานเป็นทีมวิชาการหัวหน้ากลุ่มสาระต่าง ครูบรรณารักษ์ ผู้ช่วยบรรณารักษ์ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจจูงใจให้เขามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพราะแรก ๆ เสนออบรมอะไรก็เงียบ ๆ แล้วผู้อำนวยการสถานศึกษาเองศึกษาจากผลงานวิจัยทีเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 แล้วพัฒนากระบวนการแบบใหม่"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

"ให้ความสำคัญและสร้างความร่วมมือ โดยการใช้การทำกิจกรรมร่วมกัน โดยใช้หลักการ "บวร" ได้แก่ การระดมความร่วมมือจาก บ้าน วัด และโรงเรียน ซึ่งเบื้องต้นจะเป็นผู้ให้ก่อน คือให้ความร่วมมือ โดยสนับสนุนด้านบุคลากรที่มีความรู้ ซึ่งอาจได้ผลตอบรับกลับมาดีมาก ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือทางทรัพยากร แรงงาน ร่วมถึงงบประมาณ การร่วมมือของทุกภาคส่วนทำให้โรงเรียนมีความโดดเด่นรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ อาคารสถานที่ และบุคลากร"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

“จากการที่เด็กเป็นเด็กพิการ นอกจากจะให้โรงเรียนให้ความรู้ ยังต้องการให้เด็ก มีงานซึ่งจะทำให้ได้รับแรงจูงใจ ซึ่งการสร้างแรงจูงใจจะต้องมีการนำไปศึกษาดูงาน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการดำเนินงานนอกจากนั้นที่สังคมให้ความสนใจชื่นชน ทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการสร้างงานต่าง ๆ การประกวดแข่งขัน ทำให้แรงจูงใจเช่นกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“นักเรียน ซึ่งประจำ และผู้ปกครอง ซึ่งโรงเรียนจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปกครองรู้สึกว่าบุตรหลานจะปลอดภัยเหมือนอยู่บ้าน ความมั่นใจด้านวิชาการ ซึ่งมีส่งเสริมด้านวิชาการคะแนนโอเน็ตสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติในทุกรายวิชา ส่งเสริมด้านภาษา สอน 3 ภาษา คือ ไทย จีน ภาษาอังกฤษ โดยภาษาอังกฤษจะสอบผ่านเกณฑ์ ส่งเสริมให้มีคุณลักษณะที่ดี เป็นคนดี มีคุณธรรม เน้นความจงรักภักดี โดยย้ำให้เด็กรู้ว่าโรงเรียนก่อตั้งมาจาก ร. 9 และโรงเรียนก็อยู่ในพระอุปถัมภ์ของพระเทพฯ โดยส่งเสริมให้เด็กรักการอ่าน โดยมีกิจกรรมการอ่านแบบมีส่วนร่วม (All for reading) ทุกวันพุธ โดยจะให้รางวัลกับนักเรียนยอดนักอ่าน ยอดนักบันทึกคลินิกวิชาที่ให้ครูและรุ่นพี่เป็นผู้ให้ความรู้และสอนนักเรียน ส่งเสริมเป็นผู้นำเริ่มตั้งแต่นักเรียนอยู่ในหอพัก โดยการมีประธานหอพักและมีการแบ่งกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ และทุกวันจะให้นักเรียนออกมานำเสนอเกร็ดความรู้และกิจกรรมหน้าเสาธงจะให้ผู้นักเรียนเป็นผู้ดำเนินการ โดยประธานนักเรียน ได้รับเลือกและรับรางวัลของ สพฐ. นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการเรียนการสอนจนทำให้ได้รับเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“การบริหารบนความมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐเอกชน อดีตผู้บริหาร ครู และนักเรียน นอกจากนั้นมีการคัดเลือกครูที่จะประจำชั้น โดยเฉพาะชั้น ป 1 และครูต้องมีจิตอาสาที่จะดูแลเด็กได้ตลอดเวลา โดยครูอยู่โรงเรียนจะเป็นครูในพื้นที่ ทำให้ดูแลเด็กได้เต็มที่ โดยครูจะคัดกรองนักเรียนที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ จะสอนเสริมช่วงพักกลางวันหรือระหว่างที่รอผู้ปกครองมารับ ซึ่งทำให้เด็กอ่านออกเขียนได้ 100% ตลอดจนมีเด็กที่เข้าเรียนเพิ่มขึ้นจาก 600 คนเป็นมากกว่า 1,100 คนเด็กสอบเข้าต่อในโรงเรียนอื่น ๆ ในระดับ Top 10”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

“คุณภาพโรงเรียน ครูมุ่งมั่นทำให้เด็กอ่านออกเขียนได้ ผู้ปกครองก็จะส่งเด็กมาเรียน จากเดิม ปี 48 มีเด็ก 54 คน ปัจจุบัน 62 มีนักเรียน 414 คน ซึ่งนักเรียนมาจากนอกเขตบริการ ซึ่งเขตบริการมีแค่ 2 หมู่บ้าน โดยมีเด็กแค่ 80 คน แต่ผู้ปกครองยอมจ่ายค่ารถ เพื่อให้เด็กมาเรียนที่นี่ เพราะเชื่อมั่นต่อโรงเรียน การสร้างความตระหนักต่อหน้าการเป็นครู การอุทิศในการเป็นครู ความสามัคคีในทีมงาน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างในด้านความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ความเสียสละ และนำทีมในการทำงานเมื่อภายในดี การพัฒนาเด็กดี คนภายนอก ก็จะเกิดความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ ร่วมสนับสนุนกิจกรรมตามที่โรงเรียนร้องขอ ผู้ปกครองก็จะให้การสนับสนุน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7

“แบ่งนักเรียนออกเป็น 8 กลุ่ม ตามระดับคะแนนของนักเรียนนักเรียนเก่งก็จะรวมอยู่ในห้องเดียวกัน นักเรียนที่มีคะแนนปานกลาง และคะแนนอ่อนก็จะแยกห้องคนละห้องไป ทำให้ได้ปรับใช้กระบวนการสอนคนละรูปแบบ นักเรียนเก่งก็ใช้การสอนแบบนอกตำราใช้แบบเรียนของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มาสอน ส่วนนักเรียนอ่อนก็เน้นการป้อนทีละคำช้า ๆ ครูมีการสอนเด็กครบทั้งสามกลุ่ม เก่งกลางอ่อน ใช้กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ใช้ PDCA เป็นปัจจัยหลักในการนำมาวิเคราะห์กระบวนการย้อนกลับว่าแผนการปฏิบัติการ มีจุดอ่อนด้านใด ถ้าพบว่าอ่อนด้านใดก็ต้องทำการปรับปรุงแก้ไข มีการตรวจประกัน 4 ครั้ง การสอนแต่ละครั้งต้องตอบได้ว่านักเรียนได้อะไร มีการทำ Pre-test/ Post-test ทุกครั้งที่ทำการเรียนการสอน ใช้การสอนแบบ Active Learning มีการทำ Pre-test O-Net อย่างสม่ำเสมอ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8

“อธิบายถึงปัญหาความขาดแคลนครูของโรงเรียนให้ครูเข้าใจว่าโรงเรียนไม่ได้มีครูครบทุกสาขาวิชาเอก มีครูใหม่และครูเก่าอยู่ในโรงเรียนเดียวกัน การพัฒนาครูโดยใช้นวัตกรรม Coaching and Mentoring คือการให้ครูจับคู่ร่วมกันช่วยกัน เริ่มตั้งแต่ระบบประกันคุณภาพมีการใช้ PDCA ให้ครูร่วมกันวางแผนการสอน วิธีการจัดการเรียนการสอน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนตกต่ำ นักเรียนเก่งส่วนใหญ่ย้ายเข้าไปเรียนภายในตัวเมือง ทำให้ขาดความพร้อม การใช้กระบวนการ coaching and mentoring ทำให้ครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน มีความผูกพันกันมากขึ้น ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9

“ความภาคภูมิใจให้ความศรัทธาแก่โรงเรียนเหมือนเดิม โดยจากเดิมเด็กมีจำนวน 200-300 คน แต่ลดลงเหลือ 120 คน ซึ่งปัจจุบันเพิ่มขึ้น 150 คน โดยปีหน้าจะเพิ่ม 180 คน การให้ความร่วมมือจากผู้ปกครองไม่เพียงแค่การระดมทรัพยากรจากการทอดผ้าป่า แต่ผู้ปกครองจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และเชิญชวนคนมาเยี่ยมชมโรงเรียน ให้ความมือในการถ่ายทอดความรู้ เด็กได้รับการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูงขึ้น มีความสุขในการอยู่ร่วมกัน ตั้งใจเรียนเป็นคนดี ร่วมรู้ ร่วมคิด ร่วมทำจะเริ่มทำตัวอย่างให้เห็นใช้หลักการของเศรษฐกิจพอเพียง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข และ 4 มิติ โดยนำหลักคิดนี้มาปรับใช้เป็นโมเดลในการทำงานของโรงเรียน โดยจะเริ่มต้นจากการบอกให้ทุกคนรู้ว่า 1) ทำอะไร 2) ทำอย่างไร 3) ทำแล้วได้อะไร นอกจากนั้นจะใช้วิธีการสื่อสารด้วยภาษาง่ายๆ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10

“มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนเพื่อให้หน่วยงานและบุคคลภายนอกรู้จักที่มาที่ไปของโรงเรียน แล้วเห็นแล้วเกิดความอยากช่วยเหลือ เช่น มีบุคคลที่เป็นเจ้าของบริษัทหุ่นยนต์ของประเทศฟินแลนด์ เข้ามาดูที่โรงเรียนแล้วอยากให้ความช่วยเหลือ ทางโรงเรียนได้ขอหุ่นยนต์มาให้เด็กศึกษา ทำให้เด็กได้มีความรู้สามารถไปแข่งขันเรื่องหุ่นยนต์ระดับโลก รวมถึงโรงเรียนได้พัฒนาต่อยอดสร้างหลักสูตรด้านหุ่นยนต์ มีภาษาซี ทำให้นักเรียนมีอาชีพระหว่างเรียน *กระบวนการบริหารจัดการเครือข่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มแรกคือเครือข่ายทางด้านวิชาการ คือจะส่งเด็กไปเรียนร่วมกับนักเรียนโรงเรียนปกติ เช่น สายวิทย์-คณิต ศิลป์-ภาษา เนื่องจากทางโรงเรียนไม่สามารถจัดการเรียนการสอนแบบนี้ได้เพราะเป็นโรงเรียนที่ต้องดูแลผู้พิการ เป็นโรงเรียนประจำ 24 ชม. และเด็กมีความหลากหลายในแต่ละบุคคล สองด้านการแพทย์ เด็กส่วนใหญ่มีปัญหาด้านสุขภาพ ก็ได้มีการประสานงานกับเครือข่ายโรงพยาบาลใกล้ๆ มาช่วยในเรื่องของการคัดกรองดูแล ควบคุมโรค ด้านอาชีพ เป้าหมายหลักของโรงเรียนคือทำอย่างไรก็ได้ให้เด็กไม่เป็นพาระ ต้องเลี้ยงดูตนเองได้จะมีทั้งการนำปราชญ์ชาวบ้านมาอบรมให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวของกับแต่ละสายอาชีพ ด้านสังคมในการให้โอกาสนักเรียนในเรื่องต่าง ๆ ทั้งจิตอาสา ทั้งผู้ประกอบการ ทำให้สังคมมองว่าผู้พิการก็เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11

กระบวนการจัดการสวัสดิการ

หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ หรือสิ่งอื่นใด ที่สถานศึกษาจ่ายหรือส่งมอบให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

"เครือข่ายทั้งภายในและภายนอก ในการส่งครูไปทำงานหรือไปฝึกอบรมแต่ละครั้งทางโรงเรียนสนับสนุนงบประมาณอย่างเต็มที่ไม่ว่าจะเป็นพานักเรียนไปประกวด มีค่ารถ ค่าอาหาร ครูไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น หรือครูไปอบรม มีค่าเดินทางให้ครบ"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

"จัด Zone ห้องสมุด เครื่องมือ สำหรับมุมให้ครูสืบค้นให้เตรียมการสอน พาไปศึกษาดูงาน มีเงิน Support ตามแผนกิจกรรม รางวัลครูรักการอ่านยอดเยี่ยมดีเด่นทุกกลุ่มสาระ นักเรียนรักการอ่าน"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

"สวัสดิการให้กองทุนเพื่อดูแลครู ซึ่งสามารถช่วยเหลือยามฉุกเฉิน รางวัลเป็นคำชมเชย โครงการที่จะสนับสนุนต่าง ๆ เช่น ครูพระดูแลเด็ก หรือแม้แต่โครงการกองทุนช่วยเหลือครู"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

"ครูจะมีเงินพิเศษเดือนละ 2,500 บาท เนื่องจากเป็นครูการศึกษาพิเศษการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาการส่งเสริมให้สอบวิทยฐานะสวัสดิการตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนด เช่น ที่พัก"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“ครูและบุคลากรโรงเรียนทั่วไปจะเลิกงาน 4 โมง แต่โรงรียนของเราครูจะต้องทุ่มเทมากกว่า จึงต้องมีการสร้างขวัญกำลังใจ โดยการมอบของขวัญในวันเกิด การให้ทีพัก จัดหาที่พัก โดยไม่ต้องจ่ายค่าใช้จ่าย สวัสดิการอาหารกลางวัน ส่งเสริมความสามารถของครูส่งครูเข้าประกวด ทำให้ครูได้รับรางวัลระดับชาติทุกปีการสร้างความสะดวกสบายและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอน การให้การศึกษาและเรียนรู้โดยการนำครูไปดูงานต่างประเทศ เช่น เกาหลี สิงคโปร์ ส่งเสริมให้เลื่อนวิทยฐานะโดยมีทีมคอยให้คำแนะนำและดูแล ส่งเสริมให้ชิงทุนไปต่างประเทศ โดยมีครูไปฝึกสอนที่ออสเตรเลีย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“ครู จะได้รับสวัสดิการนอกเหนือจากสวัสดิการพื้นฐาน โดยโรงเรียนมีรายได้จากสหกรณ์ ซึ่งจะมีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ครูอยากได้มาจัดอบรม ศึกษาดูงานวันเกิดครูจะมีการมอบของขวัญ รับวิทยาฐานะ ก็จะมีการชมเชย และส่งเสริมให้ครูได้รับวิทยฐานะมากขึ้น การตั้งทีมพี่เลี้ยง เพื่อส่งเสริมการมีวิทยาฐานะ ทำให้ครูได้วิทยฐาน 100% การส่งเสริมให้ครูได้รับรางวัลระดับชาติ การจัดงานปีใหม่ โดยครูไม่ต้องจ่ายเงินเอง การเปลี่ยนโต๊ะ หรือสภาพแวดล้อมให้ เช่น เปลี่ยนโต๊ะนักเรียนถ้าสอบโอเน็ตได้เต็ม 100 จะมีการมอบรางวัล โดยขอรางวัลต่าง ๆ จากภาคเอกชน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

“จะมีความเอื้ออาทรในทีมงานผูกพันแบบพี่น้อง บริหารแบบยืดหยุ่น แต่ไม่หย่อนยาน เรื่องการเงินจะมีกองทุนที่ให้การดูแลกลุ่มอัตราจ้าง ซึ่งรายได้ออกมาไม่ตรงเวลา ก็อาจจะสำรองจ่ายไปก่อนนอกจากนั้น ก็ดูแลให้กำลังใจกัน สนับสนุนด้านการทำผลงานวิชาการ จะมีการส่งเสริมให้ทำ อนุญาตให้ใช้วัสดุอุปกรณ์ อนุญาตให้ไปอบรม และสนับสนุนด้านเอกสารในการแสวหาความรู้ และมีที่ปรึกษาในการทำผลงาน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7

“ถ้านักเรียนสามารถสอบได้คะแนน O-NET เต็มก็จะมีรางวัลเป็นเงิน 1,000 บาท ลดระดับลงมา มีวิธีการที่นักเรียนพูดคำหยาบเก็บเงินมาให้เป็นรางวัลนักเรียนที่สอบได้คะแนนดี ครูถ้าทำให้นักเรียนได้คะแนนดีก็จะได้รับรางวัลเป็นขั้นเงินเดือนตามระบบ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8

“มีการยกย่องเชิดชูเกียรติครู นำครูที่ประสพความสำเร็จมาเป็นครูต้นแบบให้ครูได้ผลงานวิทยฐานะ ในกระบวนการที่ครูทำ มีการนำความรู้ที่ครูแต่ละคู่ได้ทำมาถอดประสบการณ์ เพื่อเป็นการสังเคราะห์ความรู้ในภาพรวม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9

“สวัสดิการที่ได้รับตามเกณฑ์ทางราชการ แต่โรงเรียนจะให้อยู่แบบพี่น้อง ช่วยเหลือดูแลกันและกัน ทำงานอย่างเป็นระบบและทีมงาน โดยเน้นการช่วยเหลือดูแลทางด้านจิตใจ การมีโครงการพัฒนาครูส่งครูไปอบรม และการอบรมสัมมนาในโรงเรียน ซึ่งใช้งบของครู”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10

“ครูในโรงเรียนมีหอพักที่พักนอนเนื่องจากเป็นโรงเรียนประจำ มีกองทุนช่วยเหลือครู มีกองทุนสมทบ เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ อาหารกลางวันราคาถูกให้บริการครู”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11

กระบวนสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม

หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

"ครู 3 ท่านได้พัฒนานวัตกรรมเกิดขึ้น เช่น ครูพละที่สอนอยู่ที่โรงเรียน แต่ท่านเก่งคอมพิวเตอร์และสอนภาษาอังกฤษได้หาวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่โดยการใช้ Skype คุยกับชาวต่างชาติโดยตรงและได้เข้าร่วมโครงการของ Microsoft จนได้รับรางวัล Microsoft school ตอนแรกนักเรียนก็ไม่กล้าที่จะคุยกับชาวต่างชาติ เลยใช้วิธีแก้โดยการขึ้นป้าย ประโยคพูดคุยภาษาอังกฤษเบื้องต้นเพื่อให้เกิดความกล้าในการสนทนา จนปัจจุบันสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างราบรื่น"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

"ความต่อเนื่องการติดตามประเมินผลอยู่เสมอๆเพื่อปรับปรุง บางกิจกรรมใช้ได้ครั้งเดียวหรือต้องจัดต่อเนื่อง ขอความร่วมมือครูที่ปรึกษาตรวจชิ้นงานให้แก่เด็ก"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

"เน้นแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ห้องเรียนสะอาด โรงเรียนปลอดขยะ ความร่วมมือ ความทุ่มเทของบุคลากร การทำจริงทำให้ได้รับการสนับสนุน และการเห็นว่าโรงเรียนบริหารงานอย่างโปร่งใสและสัมผัสได้ว่าโปร่งใสจริง ทำให้เกิดการร่วมพัฒนาอย่างเต็มที่"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

"แหล่งเรียนรู้ด้านอาชีพให้แก่นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการฟัง โดยให้เป็นแหล่งเรียนด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเกษตร ด้านอุตสาหกรรม การค้าปลีก การขายกาแฟ ก๋วยเตี๋ยวเรือ ร้านเสริมสวย คาร์แคร์ โดยให้เด็กได้ฝึกอาชีพ จากร้านค้าที่อยู่ในโรงเรียน โดยให้บริการแก่บุคคลทั่วไป ผู้เรียนสามารถประกอบอาชีพได้จริง เช่น การขายก๋วยเตี๋ยวจะฝึกตั้งแต่การเลือกซื้อวัสดุ"

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

“การสร้างบรรยากาศในโรงเรียน โดยโรงเรียนมีพื้นที่ 130 ไร่ จึงมีการสร้างโรงเรียนให้มีบรรยากาศสวยงาม สิ่งแวดล้อม สวยงาม ทำให้นักเรียนไม่เบื่อ สร้างแหล่งเรียนรู้ โดยเฉพาะห้องสมุดทรงล้านนา จะมีหนังสือให้บริการที่นักเรียนต้องการ มีฟิตเนสของนักเรียน ห้องฉายภาพยนตร์สามมิติ ห้องแล็ปวิทยาศาสตร์ โรงฝึกกีฬาในร่มและสระว่ายน้ำ คอมพิวเตอร์ให้สืบค้น อินเตอร์เน็ตให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ตลาดนัดหนังสือ คือ กิจกรรมของห้องสมุดที่จะเชิญสำนักพิมพ์ต่าง ๆ มาโชว์หนังสือ และให้นักเรียนสั่งจองได้ โดยจัดปีละ 2 ครั้ง ซึ่งจะเชิญผู้ปกครองมาร่วมเลือกหนังสือและอ่านหนังสือร่วมกับนักเรียน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

“นักเรียนและครู โดยการปรับสภาพแวดล้อมทั้งในส่วนห้องเรียน สีสัน การปรับปรุงให้โรงเรียนมีสภาพที่น่าเรียนรู้ได้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การแหล่งเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นห้องสมุดระดับปฐมวัย โดยการทำห้องสมุดมีชีวิต และระดับประถมก็มีกลุ่มสภานักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมโดยนำเสนอสิ่งที่นักเรียนต้องการ และปรับห้องสมุด การจัดซื้อหนังสือตามความต้องการของนักเรียนแหล่งเรียนรู้ ทั้ง Indoor และ Outdoor (Reading Cafe) ให้น้อง ๆ นักเรียนห้องสมุดมีชีวิตและหนังสือตามความต้องการการจัดกิจกรรมตามความต้องการของนักเรียน และสภานักเรียน เช่น กิจกรรมหน้าเสาธงการปรับสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ตามความต้องการของนักเรียนกลุ่มยุวบรรณารักษ์ที่จะช่วยเหลือให้เด็กเรียนรู้ได้ดีทั้งในและห้องสมุดการทำแสตมป์ฐานการเรียนรู้ที่ให้เด็กที่เข้ามาร่วมกิจกรรม หรืออ่านหนังสือถ้าสะสมแสตมป์ได้ครบจะได้รางวัล”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

“โรงเรียนน่าอยู่ น่าดูน่าเรียน มีสภาพเหมือนบ้านและเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ด้วยมีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างอยู่กันแบบพี่น้อง เด็กจะได้อยู่แล้วอบอุ่น โดยจะสร้างโอกาสให้เด็ก เพื่อให้เด็กเกิดความภาคภูมิใจและหาแนวทางที่เด็กถนัด หาเวทีให้เด็กแสดงออก เพื่อให้เด็กความภาคภูมิใจ โรงเรียนจะเน้นเด็กที่ดีมากกว่าเก่ง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7

“ครูต้องการอะไรก็ต้องหามาสนับสนุนถ้ามีประโยชน์ต่อการเรียนการสอน เช่น การติดอินเตอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อให้นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลได้ แต่ก็ติดปัญหาที่นักเรียนบางคนมีโทรศัพท์แต่นักเรียนยากจนบางส่วนไม่มี ทำให้เกิดความแบ่งแยก แก้ไขได้โดยการให้ทำกิจกรรมร่วมกัน คนมีก็ค้นหาข้อมูลส่วนคนไม่มีก็จด เน้นความสะอาดในห้องเรียน มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8

“บรรยากาศภายในโรงเรียนดีขึ้นมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพิ่มมากขึ้น ใช้กระบวนการโดยใช้หลัก ไม่สั่ง ไม่สอน ไม่บอกคำตอบ ให้กำลังใจ ช่วยคิด เชียร์ทำ ทำให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9

“เด็กเรียนอย่างมีความสุข เด็กมาเรียนมากขึ้น อัตราการขาดเรียนน้อยการเรียนรู้ดีขึ้น อัตราการอ่านออกเขียนได้ 100% ทั้งเด็กปกติและเด็กพิเศษ เด็กได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียม ไม่ว่าจะเป็นชนชาติใด ไม่ว่าจะเป็นเด็กพิเศษ เด็กปกติ เชื้อชาติพม่า เชื้อชาติมอญ และชาวมุสลิม ผลการสอบระดับชาติ มีอัตราสูงกว่าระดับชาติ และมีคะแนนที่สูงขึ้นมีพัฒนาการที่ดีขึ้นทุกปี การบริหารจัดการห้องเรียนของครู ผู้บริหารจะมีการวางแผนติดตาม และครูจะมีการผลิตสื่อด้วยตนเอง ซึ่งการใช้สร้างสื่อธรรมชาติที่ผลิต ด้วยตนเองจะได้ผลดีกว่าสื่อดิจิตอลต่าง ๆ นอกจากนั้น จะมีการจัดห้องเรียนให้น่าอยู่เหมือนบ้าน ใช้การเรียนการสอนแบบ active learning ส่วนการจัดสิ่งแวดล้อมนอกโรงเรียนจะมองจากสิ่งแวดล้อมในชุมชน เช่น ปัญหาการจมน้ำ แค่บอกไม่สามารถแก้ปัญหาได้ จึงทำให้แก้ปัญหาโดยการสอนให้เด็กว่ายน้ำ ซึ่งชุมชนก็ช่วยเหลือโดยการสร้างสระว่ายน้ำให้โรงเรียน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10

“โรงเรียนได้แบ่งนักเรียนออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกนักเรียนสติปัญญาดี กลุ่มนี้เน้นส่งไปเรียนกับโรงเรียนในเครือข่าย กลุ่มที่สองนักเรียนที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา เน้นสอนในแนวทางสายอาชีพ กลุ่มที่สามเด็กที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ เน้นสอนให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้ กลุ่มที่สี่เด็กออทิสติก แยกสอนตามความสนใจ โรงเรียนเป็นทั้งบ้าน เป็นทั้งโรงเรียน เป็นทั้งโรงพยาบาล ต้องทำให้เด็กรู้สึกอบอุ่น สะอาดบรรยากาศเหมาะสมต่อการเรียนรู้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11

ภาคผนวก จ

รายนามคณะวิจัย

รายชื่อคณะวิจัยโครงการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารบุคลากร ของสถานศึกษาที่ประสพความสำเร็จในการจัดการศึกษา

ผู้รับผิดชอบ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

คณะทำงาน

1. ดร.กมลกนก เกียรติศักดิ์ชัย ตำแหน่ง ที่ปรึกษาโครงการ
2. ดร.ราเชนทร์ บุญลอยสง ตำแหน่ง ผู้จัดการโครงการ
3. นายศานสันต์ รักแต่งาม ตำแหน่ง นักวิจัย
4. นางสาวภัฏฆ์ชนิศา ชัยสุขสุวรรณ ตำแหน่ง นักวิจัย
5. นางสาวบวรรัตน์ นวลปาน ตำแหน่ง ผู้ช่วยนักวิจัย และประสานงานโครงการ

สถานที่ติดต่อ

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 295 ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

โทร. 0-2244-5208

โทรสาร. 0-2244-5600-1

E-mail: dusitpoll@yahoo.com

ผู้จัดทำ / ประสานงานโครงการ

นางสาวบวรรัตน์ นวลปาน

โทร. 0-2244-5757 มือถือ 084-198-5353