

แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานิติศาสตร์และการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง

การศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

GUIDELINES FOR MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF SUPPORT STAFF
IN SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education in Supervision and Curriculum Development
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

FACULTY OF EDUCATION

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน การศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดย	นายพงศันที คงถาวร
สาขาวิชา	นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผัสสรพรรณ ถนอมพงษ์ชาติ

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

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

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผัสสรพรรณ ถนอมพงษ์ชาติ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญชฎิกา บุณย์ภักดี)

พงศ์นที คงถาวร : แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (GUIDELINES FOR MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF SUPPORT STAFF IN SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ผัสสพรพรรณ ถนอมพงษ์ชาติ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา 2) นำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรคือโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 239 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 71 โรงเรียน เลือกแบบเจาะจงจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตพื้นที่ทั่วประเทศ เขตพื้นที่ละ 2 โรงเรียน ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 และเขต 22 ที่ไม่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจึงเหลือ 40 เขตพื้นที่ รวมเป็น 80 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามโครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน รวม 400 คน โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 โรงเรียน ซึ่งเป็นการจัดบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและสายปฏิบัติการสอนแยกออกจากกัน ผู้ให้ข้อมูลคือผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามโครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 1 ฉบับ

ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันของการจัดการบุคลากรด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก และการพัฒนาบุคลากรด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการวางแผนการนิเทศอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการบุคลากรด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการวิเคราะห์และ การออกแบบงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด และการพัฒนาบุคลากรด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการวางแผนการนิเทศอยู่ในระดับมากที่สุด ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการจัดการบุคลากรด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือการบริหารผลตอบแทน และการพัฒนาบุคลากรด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือการศึกษาศาพความต้องการการนิเทศ และแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดการบุคลากรประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์และการออกแบบงาน 2) การวางแผนบุคลากร 3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การบริหารผลตอบแทน 6) การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ 4) การปฏิบัติการนิเทศ 5) การประเมินผลการนิเทศ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร
ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6183918627 : MAJOR SUPERVISION AND CURRICULUM DEVELOPMENT

KEYWORD: support staff, staff management, staff development, task supervision, in-school supervision

Pongnatee Kongthaworn : GUIDELINES FOR MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF SUPPORT STAFF IN SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION. Advisor: Asst. Prof. PHASPHAN THANOMPONGCHART, Ph.D.

The purposes of this study were 1) to study the current state and expectations for management and development of support staff in secondary schools and 2) to propose guidelines for management and development of support staff in secondary schools under the Office of Basic Education Commission (OBEC). The population was 239 extra-large secondary schools under OBEC. The sample of 80 extra-large secondary schools was purposively selected from 40 Secondary Educational Service Area Offices (SESAO) possessing extra-large secondary schools. In fact, there were all together 42 Secondary Educational Service Area Offices under OBEC but 40 areas had extra-large secondary schools. Two schools were selected from each SESAO. The informants consisted of 400 officials serving the positions as school directors and deputy directors from the 4 main school functions (academic, general administrative, budgetary, and personnel administrative). The current state and expectations were examined using a 5-point Likert scale questionnaire. Data analysis included means and standard deviations calculation as well as the Modified Priority Needs Index Method (PNI_{modified}). The guidelines for management and development of support staff were explored using interview and content analysis methods. The participants for interviewing were 5 schools. The school directors and deputy directors from the 4 main school functions, mentioned earlier, were selected, making in total 25 participants for interviewing.

Concerning the management of support staff in the current state, it reviewed that performance appraisal was the highest average. Regarding the expectations, job analysis and design and performance appraisal were both appeared to be the highest averages. The PNI_{modified} results suggested that compensation and benefits were most needed. As regards the development of support staff, both the current state and expectations had in-school supervision planning as highest averages. The PNI_{modified} results suggested that under in-school supervision, the following aspect were most needed for a study: the current state, problems, and needs. The guidelines for the management of support staff consisted of six aspects: job analysis and design, staff planning, recruitment and selection, performance appraisal, compensation and benefits, and career path. The guidelines for support staff development through in-school supervision processes comprised of five aspects: a study on the current state, problems and needs, planning, instrumentation, operation of in-school supervision, and evaluation of activities.

Field of Study: Supervision and Curriculum
Development

Student's Signature

Academic Year: 2020

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ถือเป็นการภาคภูมิใจที่สุดในชีวิตการศึกษาระดับมหาบัณฑิตของผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยมีความตั้งใจว่าผลการศึกษาครั้งนี้จะได้ก่อประโยชน์ต่อวงการการศึกษาของชาติ ทั้งนี้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุตรุ่ง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผัสสพรรณ ถนอมพงษ์ชาติ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา อบรมสั่งสอน แนะนำ ตรวจสอบแก้ไข และเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งในการทำวิจัย ตลอดจนช่วยเหลือหลอหลอมความเป็นมหาบัณฑิตให้กับผู้วิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวกงาม และคณาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ความสามารถทางการนิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนเป็นแบบอย่างในการเป็นครูที่ดีให้แก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญชริกา บุณย์ภักดี กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาในการให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา และ นางนิตา บรรจงการ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณ ศึกษานิเทศก์ ดร.มาเรียม ซอหมัด ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนตา ตัญย์เมธการ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนิษฐ์ ศรีเคลือบ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และให้กำลังใจผู้วิจัยในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยและสถิติ

ขอขอบพระคุณ นางสาวจิราภา จันเพชร และพี่เจ้าหน้าที่ประจำภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษาทุกท่านที่คอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก และเป็นพี่ ๆ ที่น่ารักเสมอมา

ขอขอบคุณผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนราชวินิตบางเขนทุกท่านที่คอยช่วยเหลือในทุก ๆ อย่าง คอยให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ ตลอดจนช่วยแบ่งเบาภาระงานต่าง ๆ ของผู้วิจัย เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถจัดทำวิทยานิพนธ์ได้อย่างเต็มที่ และขอบคุณนักเรียนทุกคนที่เข้าใจและให้กำลังใจผู้วิจัยมาโดยตลอด

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์และการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกคนที่ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน คอยช่วยเหลือกัน สร้างรอยยิ้มและเสียงหัวเราะตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์-ชีววิทยา คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกคนที่คอยช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยน้ำใจอันดียิ่ง

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณเบื้องหลังความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของผู้วิจัยที่คอยอบรมบ่มนิสัย ให้การศึกษา ให้ความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจ เป็นแรงใจและเป็นธนาคารในการดำเนินชีวิตนั่นคือครอบครัวของผู้วิจัยได้แก่ คุณแม่ภาวิณี คงถาวร ดร.ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ นางสาวนุชพรรณ คงถาวร และนายณัฐพล คงถาวร อีกทั้งขอขอบคุณโอรีโอและแยมโรล ที่คอยมอบพลังบวกให้กับผู้วิจัยในวันที่รู้สึกท้อแท้หรือหมดกำลังใจ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญ.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการบุคลากร.....	10
1.1 ความหมายของการจัดการบุคลากร.....	10
1.2 กระบวนการจัดการบุคลากร.....	11
1) การวิเคราะห์และการออกแบบงาน.....	13
2) การวางแผนบุคลากร.....	15
3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร.....	18
4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	21

5) การบริหารผลตอบแทน	26
6) การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร	31
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยการนิเทศภายใน.....	33
2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร.....	33
2.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร	34
2.3 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร.....	35
2.4 การพัฒนาบุคลากรโดยการนิเทศภายใน	37
1) หลักการนิเทศภายในโรงเรียน.....	37
2) ขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียน	39
3) โครงสร้างการจัดนิเทศภายในโรงเรียน	41
4) กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน	43
4.1) การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ.....	43
4.2) การวางแผนการนิเทศ	44
4.3) การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ	45
4.4) การปฏิบัติการนิเทศ	48
4.5) การประเมินผลการนิเทศ.....	56
ตอนที่ 3 บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา.....	58
3.1 ความหมายของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา	58
3.2 ภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา	59
ตอนที่ 4 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา	60
4.1 กลุ่มบริหารวิชาการ	60
4.2 กลุ่มบริหารงบประมาณ	61
4.3 กลุ่มบริหารงานบุคคล	62
4.4 กลุ่มบริหารทั่วไป	62

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
5.1 งานวิจัยภายในประเทศ.....	63
5.2 งานวิจัยต่างประเทศ	65
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	67
1. วิธีวิจัย.....	67
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	67
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	68
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	73
ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากร สาย สนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้น พื้นฐาน	74
1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	74
1.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบของการให้ครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุน การศึกษานอกเหนือจากภาระงานสอนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครู.....	78
1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและ พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	79
ตอนที่ 2 การนำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	99
1. การจัดการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา.....	99
2. การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา	105
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	110
1. สรุปผลการวิจัย	111
1.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	111
1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบของการให้ครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา นอกเหนือจากภาระงานสอนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครู	111

1.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน การศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	112
1.3.1 ด้านการจัดการบุคลากร	113
1.3.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร	118
1.4 แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	122
1.4.1 ด้านการจัดการบุคลากร	122
1.4.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร	128
2. อภิปรายผลการวิจัย	132
2.1 ด้านการจัดการบุคลากร	133
2.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร	137
3. ข้อเสนอแนะในการวิจัย	141
3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์	141
3.2 ข้อเสนอในการทำวิจัยครั้งต่อไป	142
บรรณานุกรม	143
ภาคผนวก	148
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและหนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย	149
เครื่องมือวิจัย	154
หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย	175
ประวัติผู้เขียน	178

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง.....	74
ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียน	75
ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการบุคลากรในภาพรวม	79
ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม.....	80
ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการวิเคราะห์และการออกแบบงาน	81
ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการวางแผนบุคลากร	83
ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	85
ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	86
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารผลตอบแทน	88

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของ
ความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากร
ด้านการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร 90

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของ
ความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร
ด้านการศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ 91

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของ
ความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร
ด้านการวางแผนการนิเทศ..... 92

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของ
ความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร
ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ..... 94

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของ
ความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร
ด้านการปฏิบัติการนิเทศ 95

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของ
ความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร
ด้านการประเมินผลการนิเทศ 97

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 8

ภาพที่ 2 โครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ 41

ภาพที่ 3 โครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ขึ้นตรงกับกลุ่มบริหารงานวิชาการ 42

ภาพที่ 4 โครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนในแต่ละกลุ่มงาน 42



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญ

หนึ่งในปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการจัดการศึกษาคือคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา เนื่องด้วยครูเปรียบเสมือนหัวใจของการศึกษา คุณภาพของครูจึงเป็นตัวกำหนดคุณภาพการศึกษาของชาติ (วิจารณ์ พานิช, 2553) ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงต้องมีความรู้ความสามารถในสิ่งที่ตนรับผิดชอบ สามารถส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน มีทัศนคติที่เหมาะสมกับวิชาชีพ มีจิตวิญญาณที่เสียสละเพื่อประโยชน์ของผู้เรียน มีความชำนาญ ติดตามและพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมที่เปลี่ยนไป (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2556)

ในปัจจุบันภาระงานของข้าราชการครูไทยประกอบด้วย 1) ภาระงานสอน ได้แก่ งานด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน และด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ 2) ภาระงานสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาประกอบด้วยงานบริหารวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป รวมถึงการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3) ภาระงานตอบสนองนโยบายและจุดเน้นของรัฐบาลหรือกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2560)

จากการกำหนดนโยบายให้ครูปฏิบัติภาระงานอื่นนอกเหนือภาระงานสอนย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการจัดการเรียนการสอน จากผลการสำรวจกิจกรรมภายนอกชั้นเรียนที่กระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของครูโดยสำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพชีวิตเยาวชน (2557) ที่พบว่าใน 1 ปีการศึกษา ครูจะใช้เวลากับภาระงานภายนอกชั้นเรียนที่ไม่ใช่การจัดการเรียนการสอนกว่าร้อยละ 42 ของเวลาทั้งหมด และผลการวิจัยของพรทิพย์ ทับทิมทอง (2558) ที่วิเคราะห์ผลของการใช้เวลาในการปฏิบัติภาระงานสอนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ครูใช้เวลาปฏิบัติภาระงานสอนโดยเฉลี่ย 272.63 ชั่วโมงต่อภาคเรียน และใช้เวลาปฏิบัติภาระงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยเฉลี่ย 132.17 ชั่วโมงต่อภาคเรียน ซึ่งการใช้เวลาปฏิบัติภาระงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในทางลบ เนื่องจากภาระงานเหล่านี้เป็นภาระงานที่เบียดบังเวลาของครูที่ควรจะมีให้กับนักเรียนในการเตรียมการสอน การจัดทำสื่ออุปกรณ์ การแก้ไขปัญหา ตลอดจนการส่งเสริมความเป็นเลิศให้กับนักเรียน สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการ

สภาผู้แทนราษฎร (2557) ที่ทำการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับประเด็นการใช้ครู โดยพบว่าหนึ่งในปัญหาคือครูมีภาระงานเป็นจำนวนมากทั้งหน้าที่หลักคือการสอนและหน้าที่อื่นที่ไม่เกี่ยวกับการสอน เช่น งานการเงิน งานธุรการของโรงเรียนและโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนมอบหมายเพิ่มเติม อาทิ โครงการ กิจกรรม การประกวดแข่งขันต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้ครูต้องแบ่งเวลาส่วนหนึ่งไปปฏิบัติภาระงานเหล่านั้น ส่งผลให้งานสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลักถูกลดความสำคัญลงไป และจากผลการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) พบว่าสถานศึกษามีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือครูให้ปฏิบัติภาระงานสอนและภาระงานนอกเหนือการสอน เช่น งานธุรการ งานการเงิน และบัญชี ในคนเดียวกัน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อชั่วโมงสอนของครูเป็นอย่างมาก ทำให้ครูทำหน้าที่สอนได้ไม่เต็มที่ อีกทั้งสถานศึกษาไม่สามารถบรรจุบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่ตรงตามความต้องการของสถานศึกษาได้ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานบุคลากรจึงไม่บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ในกรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดเป็นไปด้วยความล่าช้าหรือในกรณีที่สถานศึกษาสามารถจ้างลูกจ้างได้เองโดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด แต่สถานศึกษาก็ประสบปัญหาขาดแคลนงบประมาณในการจ้าง นำมาซึ่งปัญหาคุณภาพการศึกษา

ผลการวิจัยจึงเป็นเสมือนกระจกเงาสะท้อนให้เห็นถึงสภาพปัญหาของครูไทยที่จะต้องใช้เวลาจำนวนมากไปกับการปฏิบัติภาระงานนอกเหนือการสอนซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไทยลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยรายงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2561) พบว่าสมรรถนะการศึกษาไทยปี พ.ศ. 2561 ในเวทีสากลประเทศไทยอยู่ในกลุ่มระดับล่างเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในกลุ่มเอเชียแปซิฟิก รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการศึกษาส่วนใหญ่ของประเทศไทยมีแนวโน้มของอันดับและคะแนนที่ลดลง ทั้งด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา ปัญหาด้านความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ด้านการมุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมทั้งด้านการปรับปรุงระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ประเทศไทยจึงถูกจัดอันดับอยู่ในกลุ่มระดับล่างที่มีอันดับไม่เกินครึ่งหนึ่งของประเทศที่เข้ารับการประเมินทั้งหมด นอกจากนี้เมื่อพิจารณาข้อมูลจากค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบระดับชาติและนานาชาติไม่ว่าจะเป็น O-NET (Ordinary National Educational Test) PISA (Program for International Student Assessment) และ TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) พบว่าคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอีกมาก โดยสังเกตจากระดับคะแนนเฉลี่ย O-NET ที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 หรือระดับคะแนนเฉลี่ย PISA และ TIMSS ที่ต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านอย่างชัดเจน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562)

การจัดสรรให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานสนับสนุนการศึกษา จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพครูให้ปฏิบัติการภาระงานสอนได้อย่างเต็มที่ เต็มเวลาและมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของพรทิพย์ ทับทิมทอง (2558) ที่วิเคราะห์ผลของการใช้เวลาในการปฏิบัติการภาระงานสอนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีข้อค้นพบว่าองค์การหรือสถานศึกษาควรมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติการภาระงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ตรงตามแต่ละสายงานที่รับผิดชอบโดยตรง เพื่อที่จะไม่เบียดเบียนเวลาของครูซึ่งสมควรที่จะมีให้กับนักเรียนและชวนคิด มะเสนะ (2559) กล่าวถึงการพัฒนาศูนย์บุคลากรทางการศึกษาในทศวรรษหน้าว่าสถานศึกษาควรที่จะจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาอย่างเพียงพอเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็นของครู ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษานี้จะช่วยให้การปฏิบัติการภาระงานสอนของครูเป็นไปอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้จากรายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation and Development) โดย Navarro (2015) กล่าวว่าในกว่าสองทศวรรษที่ผ่านมา บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษากลายเป็นส่วนสำคัญของการจัดการศึกษาในหลายประเทศ เช่น สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา เครือรัฐออสเตรเลีย เป็นต้น เนื่องด้วยการจัดสรรให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาก่อเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการช่วยลดภาระงานนอกเหนือการสอนของครูทำให้ครูมีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่สอนมากขึ้น ส่งผลให้ครูเกิดทักษะและความชำนาญในการสอน

อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาของ ชนิตา รัชกุลพลเมือง และคณะ (2559) เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการผลิต การใช้ และการพัฒนาครูการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับความต้องการในอนาคตพบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดอิสระในการสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้ไม่สามารถใช้บุคลากรได้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ส่งผลให้ครูมีภาระงานมาก ทั้งภาระงานสอนและภาระงานนอกเหนือการสอน จึงควรที่จะมีการบรรจุบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาขั้นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่นเดียวกับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2557) ที่ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับประเด็นการใช้ครูโดยให้ข้อเสนอว่าควรมีการกำหนดภาระงานครูให้ชัดเจน ลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็น และจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาขั้นในสถานศึกษา ตลอดจนขอเสนอเชิงนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามขนาดและความพร้อมของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) เสนอให้มีการจัดสรรอัตรากำลังครูและบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษิตามสภาพความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วางแผนอัตรากำลัง สรรหา คัดเลือก

บรรจุ แต่งตั้ง นิเทศและพัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดความก้าวหน้าในวิชาชีพ ไปจนถึง การพิจารณาให้พ้นจากงาน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษซึ่งมีความพร้อมและควรได้รับการ จัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารงานบุคคลเป็นการเฉพาะเพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณงาน และภารกิจของสถานศึกษา และจากผลการศึกษารูปแบบการพัฒนางานองค์กรสมรรถนะสูง ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจตุพร งามสงวน (2560) พบว่าหนึ่งในองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษคือองค์ประกอบด้านการสนับสนุนบุคลากรที่มุ่งเน้นการบริหาร งานบุคคลให้ระบบงานภายในโรงเรียนสามารถดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ได้รับการประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม และมีการจัดสวัสดิการที่ตรงตามความต้องการของบุคลากร ซึ่งระบบงานภายในโรงเรียนสามารถแบ่งตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาออกได้เป็น 4 กลุ่มงานประกอบด้วยกลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคลและ กลุ่มบริหารทั่วไป โดยขอบเขตและภารกิจในการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มล้วนเกี่ยวข้องกับ การสนับสนุนการจัดการศึกษาทั้งสิ้น

จากสภาพปัญหาที่ครูต้องปฏิบัติภาระงานนอกเหนือการสอนเป็นจำนวนมากส่งผลทางลบต่อ ประสิทธิภาพการสอนของครู การจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาจึงเป็นกลไกหนึ่งในการลด ภาระงานนอกเหนือการสอนและส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครู บุคลากรสายสนับสนุน การศึกษาจึงถือเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเช่นกัน สถานศึกษาจึงควรที่จะมีการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานด้วยระบบการนิเทศภายในโรงเรียนซึ่งจะต้องอาศัย การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างครูและบุคลากรในส่วนงานต่าง ๆ ในการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานทั้งงานจัดการเรียนการสอนและงานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาครู และบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพ มีขวัญกำลังใจที่ดี และมีความภาคภูมิใจ ในงานของตน นำมาซึ่งการพัฒนาตนเองและการพัฒนางานในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้โรงเรียน ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาตามจุดมุ่งหมาย คือนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุด และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (จุไรรัตน์ สุตรุ่ง, 2559)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและนำเสนอ แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตลอดจนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ สามารถนำแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนของตนเองต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

ผู้วิจัยแบ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 239 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane, 1967 อ้างถึงใน ไพศาล วรคำ, 2561) จากจำนวนประชากรทั้งหมด 239 โรงเรียน กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ ± 10 จากสูตรดังกล่าวคำนวณได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 71 โรงเรียน

การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง ในการเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตพื้นที่ทั่วประเทศ แต่มี 2 เขตพื้นที่ ที่ไม่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 และเขต 22 ดังนั้นจึงเหลือ 40 เขตพื้นที่ โดยเลือกเขตพื้นที่ละ 2 โรงเรียนรวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 80 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

ตามโครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 400 คน

กลุ่มที่ 2 จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้คัดเลือกโรงเรียนที่มีการจัดบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและสายปฏิบัติการสอนแยกออกจากกัน จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนราชินีบน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ และโรงเรียนสาธิตพัฒนา ด้วยการเลือกแบบเจาะจงโดยผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามโครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 25 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการจัดการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาจากแนวคิดของ พคิน แดงจวง (2554) จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557) จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ (2558) เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2559) สกล บุญสิน (2560) กุลชลี จงเจริญ (2561) ธนิศร ยืนยง (2561) จตุรงค์ นภาพร (2562) Sergiojanni & Starratt (1988) และ Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ดังนี้

1. การวิเคราะห์และการออกแบบงาน
2. การวางแผนบุคลากร
3. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. การบริหารผลตอบแทน
6. การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาโดยใช้กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนของ จูไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ดังนี้

1. การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ
2. การวางแผนการนิเทศ
3. การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ
4. การปฏิบัติการนิเทศ
5. การประเมินผลการนิเทศ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การจัดการบุคลากร หมายถึง กระบวนการจัดการบุคลากรประกอบด้วย การวิเคราะห์และ การออกแบบงาน การวางแผนบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การนิเทศและพัฒนา บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การบริหารผลตอบแทน และการบริหาร ความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการนิเทศงานภายในโรงเรียนประกอบด้วย การศึกษา สภาพความต้องการการนิเทศ การวางแผนการนิเทศ การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศ

บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือ สนับสนุน และให้บริการการจัดการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 4 กลุ่มงานซึ่งประกอบด้วย กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป

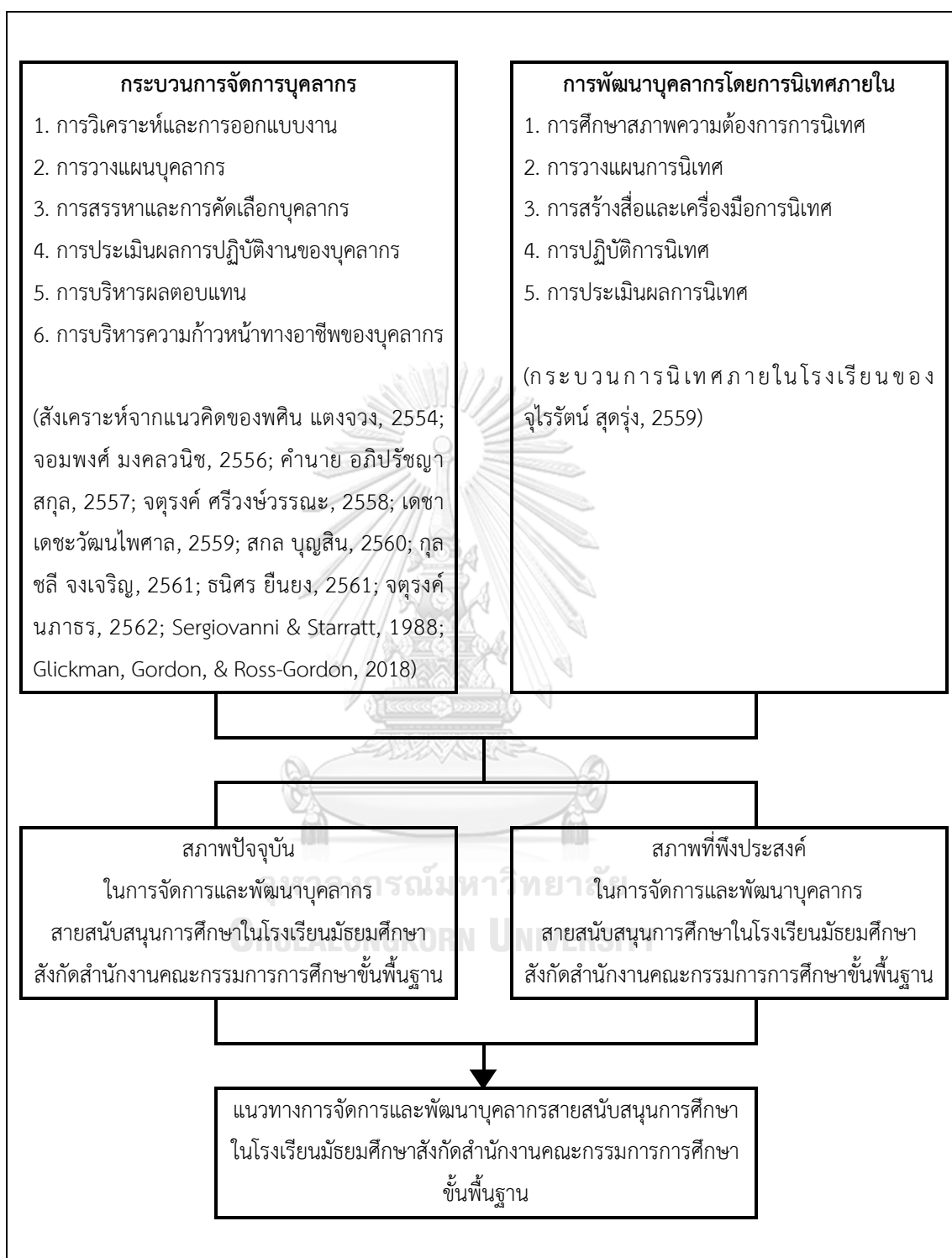
โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีจำนวนนักเรียนมากกว่า 2,500 คนขึ้นไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทาง ในการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ สามารถนำแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนของตน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยขอนำเสนอสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการบุคลากร

- 1.1 ความหมายของการจัดการบุคลากร
- 1.2 กระบวนการจัดการบุคลากร
 - 1) การวิเคราะห์และการออกแบบงาน
 - 2) การวางแผนบุคลากร
 - 3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
 - 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 5) การบริหารผลตอบแทน
 - 6) การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยการนิเทศภายใน

- 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
- 2.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
- 2.3 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร
- 2.4 การพัฒนาบุคลากรโดยการนิเทศภายใน
 - 1) หลักการนิเทศภายในโรงเรียน
 - 2) ขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียน
 - 3) โครงสร้างการจัดนิเทศภายในโรงเรียน
 - 4) กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน
 - 4.1) การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ
 - 4.2) การวางแผนการนิเทศ
 - 4.3) การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ
 - 4.4) การปฏิบัติการนิเทศ
 - 4.5) การประเมินผลการนิเทศ

ตอนที่ 3 บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา

- 3.1 ความหมายของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา
- 3.2 ภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา

ตอนที่ 4 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา

- 4.1 กลุ่มบริหารวิชาการ
- 4.2 กลุ่มบริหารงบประมาณ
- 4.3 กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 4.4 กลุ่มบริหารทั่วไป

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
- 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการบุคลากร

1.1 ความหมายของการจัดการบุคลากร

การจัดการบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ด้วยเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการบุคลากรไว้ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) ได้ให้ความหมายของการจัดการบุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพ

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2557) ได้ให้ความหมายของการจัดการบุคลากรว่าเป็นการใช้ประโยชน์ การจูงใจ การพัฒนา และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ (2558) ได้ให้ความหมายของการจัดการบุคลากรว่าเป็นการดำเนินงานเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การประกาศรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานจนถึงเมื่อบุคลากรนั้นได้เกษียณตนเองออกไปจากงาน

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559) ได้ให้ความหมายของการจัดการบุคลากรว่าเป็นการใช้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานหรือนโยบายขององค์กร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

สกล บุญสิน (2560) ได้ให้ความหมายของการจัดการบุคลากรว่าเป็นการดำเนินการด้านบุคลากร โดยใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา จัดการผลปฏิบัติงาน จัดการค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและครอบครัว และกลยุทธ์อื่น ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

กุลชลี จงเจริญ (2561) ได้ให้ความหมายของการจัดการบุคลากรว่าเป็นกระบวนการ นโยบาย และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การตั้งแต่การสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามาปฏิบัติงาน การพัฒนา ตลอดจนการธำรงรักษาให้บุคลากรมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน

ธนิศร ยืนยง (2561) ได้ให้ความหมายของการจัดการบุคลากรว่าเป็นกระบวนการใช้กลยุทธ์ เทคนิค วิธีการหรือศิลปะในการวางแผนและกำหนดนโยบายการสรรหา คัดเลือก พัฒนา จูงใจ รักษาและยุติการจ้างบุคลากรขององค์การ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จตุรงค์ นภาธร (2562) ได้ให้ความหมายของการจัดการบุคลากรว่าเป็นนโยบาย กลยุทธ์ แนวปฏิบัติ และระบบที่ส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ อันจะมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิผลและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ รวมถึงทำให้องค์การอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการจัดการบุคลากรหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันใช้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานตามนโยบาย กลยุทธ์และแนวปฏิบัติขององค์การ โดยเริ่มตั้งแต่การประกาศรับบุคลากรจนถึงเมื่อบุคลากรนั้นได้เกษียณตนเองออกไปจากงาน การจัดการบุคลากรจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์ จูงใจ พัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมไว้ ตลอดจนจนเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ นำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

1.2 กระบวนการจัดการบุคลากร

กระบวนการจัดการบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการบุคลากร เพราะกระบวนการที่ย่อมส่งผลต่อคุณภาพของบุคลากรและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการบุคลากรไว้ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) ได้เสนอว่ากระบวนการจัดการบุคลากรประกอบด้วย การวางแผนบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ค่าตอบแทนบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร

คำนาย อภิปรีชญาสกุล (2557) ได้เสนอว่ากระบวนการจัดการบุคลากรประกอบด้วย การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การบรรจุและการปฐมนิเทศพนักงาน การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การแต่งตั้งและการโยกย้าย การเลิกจ้างและการธำรงรักษาพนักงาน สวัสดิการ วินัยและพนักงานสัมพันธ์

จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ (2558) ได้เสนอว่ากระบวนการจัดการบุคลากรประกอบด้วย การวางแผนงานทางทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์และออกแบบงาน การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนส่งเสริมและพัฒนางานอาชีพ การบริหารค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ สุขอนามัยและความปลอดภัยในที่ทำงาน

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2559) ได้เสนอว่ากระบวนการจัดการบุคลากรประกอบด้วย งานและการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาทรัพยากรบุคคล การคัดเลือก ทรัพยากรบุคคล การเริ่มงาน การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การบริหารเส้นทางอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การบริหารสวัสดิการ สุขภาวะและความปลอดภัยในการทำงาน และพนักงานสัมพันธ์

สกล บุญสิน (2560) ได้เสนอว่ากระบวนการจัดการบุคลากรประกอบด้วย การออกแบบงาน และการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมิน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรองร่วม

กุลชลี จงเจริญ (2561) ได้เสนอว่ากระบวนการจัดการบุคลากรประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การวางแผนเพื่อพัฒนาอาชีพ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ธนิศร ยืนยง (2561) ได้เสนอว่ากระบวนการจัดการบุคลากรประกอบด้วย การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การบริหาร ค่าตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การธำรง รักษาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินงานด้านวินัย การร้องทุกข์ การให้คำปรึกษา และการบริหารงาน สัมพันธ์

จตุรงค์ นภาธร (2562) ได้เสนอว่ากระบวนการจัดการบุคลากรประกอบด้วย การวิเคราะห์ และการออกแบบงาน การวางแผนและการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

และการบรรจุพนักงาน การฝึกอบรมพนักงานในองค์กร การพัฒนาพนักงานในองค์กร การบริหารเส้นทางอาชีพของพนักงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารค่าตอบแทน การบริหารผลประโยชน์ของพนักงาน การบริหารชื่อนามยี่ห้อและความปลอดภัยของพนักงาน การจัดการในการเลิกจ้างหรือการลาออกจากงาน การพนักงานสัมพันธ์ การบริหารพนักงานดาวเด่น และการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่ากระบวนการจัดการบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์และการออกแบบงาน การวางแผนบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การนิเทศและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การบริหารผลตอบแทน และการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

1) การวิเคราะห์และการออกแบบงาน

การวิเคราะห์และการออกแบบงานเป็นการจัดทำข้อมูลพื้นฐานสำหรับงานต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่ตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายและกระบวนการในการวิเคราะห์และการออกแบบงานไว้ดังนี้

1.1) ความหมายของการวิเคราะห์และการออกแบบงาน

จตุรงค์ ศรีวิชัยวรรณะ (2558) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์และการออกแบบงานไว้ว่าเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ชนิดของบุคคล ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจหน้าที่และสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน ทั้งนี้เอกสารที่จำเป็นได้แก่ เอกสารพรรณนาลักษณะงานและเอกสารกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์งานไปออกแบบงานเพื่อกำหนดคุณลักษณะของงาน เครื่องมือ และความสัมพันธ์ของงานกับงานอื่น ๆ ในองค์กร

ธนิศร ยืนยง (2561) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์และการออกแบบงานไว้ว่าเป็นการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ ประเมิน และจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร เพื่อจัดเอกสารสารสนเทศของงาน ได้แก่

1. เอกสารพรรณนาลักษณะงานประกอบด้วย ชื่อตำแหน่ง เนื้อหาของงานที่ต้องปฏิบัติ งานประจำตามระยะเวลา สภาพการทำงาน สภาพการบังคับบัญชาและภัยอันตรายที่เกี่ยวข้อง

2. เอกสารระบุข้อกำหนดของงานและมาตรฐานการทำงาน ประกอบด้วย การศึกษาประสบการณ์ การอบรม ความรับผิดชอบ ความชำนาญพิเศษ ลักษณะอารมณ์และการติดต่อสื่อสาร

ภาวิณี เพชรสว่าง (2561) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์และการออกแบบงานไว้ว่าเป็นการรวบรวมเอกสารที่ครอบคลุมความรู้ความสามารถ ทักษะและผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งผลลัพธ์จากการวิเคราะห์งานจะทำให้ได้เอกสาร 2 ส่วน คือ คำบรรยายลักษณะงาน (Job description) และคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job specification)

Arthur (2015) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์และการออกแบบงานไว้ว่าเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานด้วยการสังเกต สอบถาม สัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์และจัดทำเอกสารสารสนเทศของงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการวิเคราะห์และการออกแบบงานหมายถึงการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์และจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น หน้าที่ ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ เป็นต้น เพื่อใช้ในการกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์การ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์และการออกแบบงานจะทำให้ได้เอกสาร 2 ส่วน คือ เอกสารพรรณนาลักษณะงานและเอกสารระบุข้อกำหนด มาตรฐานหรือคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งงาน โดยบุคลากรที่จะต้องมาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ สามารถศึกษาและทำความเข้าใจงานของตน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์

1.2) กระบวนการวิเคราะห์และการออกแบบงาน

จตุรงค์ ศรีวีงษ์วรรณะ (2558) เสนอว่ากระบวนการวิเคราะห์และการออกแบบงานมีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน
2. การศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน
3. การเลือกวิธีเก็บข้อมูลและแหล่งที่มาของข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ธนิศร ยืนยง (2561) เสนอว่ากระบวนการวิเคราะห์และการออกแบบงานมีขั้นตอนดังนี้

1. การระบุงาน เป็นการระบุงานและขอบเขตของงานที่ศึกษา โดยอาจศึกษาจากแผนภูมิองค์การ (Organization Chart) หรือเอกสารเงินเดือน

2. การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การสังเกต การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การจัดทำสารสนเทศของงาน

ภาวิณี เพชรสว่าง (2561) เสนอว่ากระบวนการวิเคราะห์และการออกแบบงาน มีขั้นตอนดังนี้

1. ระบุงานหรือกระบวนการที่ต้องการวิเคราะห์
2. ระบุวิธีในการวิเคราะห์งาน
3. ประเมินข้อมูลเกี่ยวกับงานและกระบวนการทำงาน
4. ระบุและปรับปรุงมาตรฐานของงาน โดยการสอบถามจากผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างาน

เพื่อปรับปรุงมาตรฐานในการทำงาน

5. การรักษาระดับมาตรฐานในการทำงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่ากระบวนการวิเคราะห์และการออกแบบงานเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานและออกแบบงานในตำแหน่งนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีขั้นตอนดังนี้

1. การระบุงานและกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน
 2. การศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน
 3. การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การสังเกต การใช้แบบสอบถาม
- การสัมภาษณ์ เป็นต้น
4. การวิเคราะห์และออกแบบงาน
 5. การจัดทำสารสนเทศของงาน

2) การวางแผนบุคลากร

การวางแผนบุคลากรเป็นการกำหนดแนวทางเพื่อเป็นหลักประกันในการดำเนินงานขององค์การว่าจะมีบุคลากรที่เหมาะสมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายและกระบวนการในการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้

2.1) ความหมายของการวางแผนบุคลากร

ชูชัย สมितिไกร (2556) ได้ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากรไว้ว่าเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านบุคลากร ได้แก่ จำนวนบุคลากร คุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ และระดับผลการปฏิบัติงานที่ควรจะทำได้ ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559) ได้ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากรไว้ว่าเป็นการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรขององค์การไว้ล่วงหน้าเพื่อรองรับการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ขององค์การ

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559) ได้ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากรไว้ว่าเป็นการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบโดยการระบุจำนวน ประเภท รวมถึงระดับทักษะ ความรู้และความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและเพียงพอกับการปฏิบัติงานในอนาคต

องอาจ นัยพัฒน์ (2561) ได้ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากรไว้ว่าเป็นการสร้าง ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างทิศทางการบริหารงานกับกลยุทธ์ด้านบุคลากร มีเป้าหมาย เพื่อให้องค์การมีบุคลากรที่เหมาะสม มีความประพฤติน่าเชื่อถือ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

Ntabeni-Bhebe (2019) ได้ให้ความหมายของการวางแผนบุคลากรไว้ว่าเป็น การกำหนดเป้าหมายเพื่อให้องค์การมีบุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการวางแผนบุคลากรหมายถึงการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรขององค์การไว้ล่วงหน้าโดยการระบุจำนวน ประเภท ระดับทักษะ ความรู้และความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติงานในอนาคต สอดคล้องตามแผนการดำเนินงานหรือแผนกลยุทธ์ขององค์การ อีกทั้งทำให้ องค์การมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งงานและสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่เอกสารพรรณนาลักษณะงานและเอกสารระบุข้อกำหนด มาตรฐานหรือคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งงานกำหนดไว้ ทั้งนี้การวางแผนบุคลากรจะต้องวิเคราะห์ปัจจัย การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ร่วมด้วย

2.2) กระบวนการวางแผนบุคลากร

ชูชัย สมितिไกร (2556) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนบุคลากรจะต้องครอบคลุม การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และการพัฒนาแผนการเพื่อจัดการกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินอุปสงค์และอุปทาน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านบุคลากร
3. การออกแบบโครงการและการดำเนินงานตามแผน
4. การประเมินโครงการ

ภาวิณี เพชรสว่าง (2561) เสนอว่ากระบวนการวางแผนบุคลากรเป็นการคำนวณความต้องการทางด้านบุคคลในอนาคต ในการคำนวณนั้นองค์การควรใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ วิธีการได้มาซึ่งข้อมูล เช่น การวิเคราะห์แนวโน้ม การพยากรณ์จากผู้เชี่ยวชาญ งบประมาณ การพยากรณ์โดยเหตุการณ์สมมุติ และการวิเคราะห์เชิงถดถอย

องอาจ นัยวัฒน์ (2561) ได้กำหนดภารกิจที่จำเป็นต้องดำเนินการในการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน
2. การพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานด้านกำลังทรัพยากรบุคคลเป็นการวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ด้านอุปสงค์หรือความต้องการด้านบุคคลที่จำเป็นในอนาคต และด้านอุปทานหรือความต้องการด้านบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน
3. ข้อบังคับทางกฎหมาย (Legal constraints) กฎเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน

จตุรงค์ นภทร (2562) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วย

1. การพยากรณ์เป็นการวิเคราะห์อุปทานและอุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การต้องการโดยใช้วิธีการทางสถิติหรืออาจใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้
 - 1.1 วิเคราะห์อุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อหาข้อมูลว่าองค์การต้องการจำนวนบุคลากรในแต่ละงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงในอนาคต
 - 1.2 การวิเคราะห์อุปทานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อหาจำนวนบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานและในแต่ละระดับ
 - 1.3 การวิเคราะห์หาจำนวนแรงงานที่ขาดหรือเกิน
2. การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติและประเมินผล

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่ากระบวนการวางแผนบุคลากรเพื่อพยากรณ์ความต้องการบุคลากรในด้านจำนวนและคุณสมบัติเฉพาะ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์อุปสงค์เพื่อหาจำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคต
2. การวิเคราะห์อุปทานเพื่อหาจำนวนบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานที่มีในปัจจุบัน
3. การวิเคราะห์หาจำนวนแรงงานที่ขาดหรือเกิน
4. การวางแผนบุคลากร โดยการคำนวณความต้องการทางด้านบุคคลในอนาคต ซึ่งจะต้องใช้ข้อมูลจากวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ

3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรค้นพบบุคคลที่มีคุณสมบัติ มีสมรรถนะที่ตรงกับความต้องการและพร้อมที่จะทำงาน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายและกระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้

3.1) ความหมายของการสรรหาบุคลากร

กฤติน กุลเพ็ง (2555) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรไว้ว่าเป็นการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับองค์กรให้เข้ามาร่วมงาน โดยอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร

ชูชัย สมितिไกร (2556) เป็นการค้นหาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร เริ่มต้นเมื่อมีการค้นหาบุคคลที่เหมาะสมและจะสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้สมัครงานกับองค์กร โดยการสรรหาบุคลากรจะต้องทำอย่างเป็นระบบและเชิงรุก

องอาจ นัยพัฒน์ (2561) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรไว้ว่าเป็นการค้นหาบุคคลผู้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพหรือมีสมรรถนะสอดคล้องกับระบบขององค์กรและลักษณะงานมากที่สุด

จตุรงค์ นภธร (2562) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรไว้ว่าเป็นกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการเพื่อดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการทำงานให้มาสมัครงานกับองค์กร โดยจะต้องให้ความสำคัญกับ 3 ประเด็น คือ นโยบายในการบริหารงานบุคคล แหล่งของการสรรหาผู้สมัครงาน และคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการสรรหา

Joseph (2015) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรไว้ว่าเป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์กรได้ค้นพบบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดและมีความเหมาะสมที่สุดผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน เช่น การคัดกรองเบื้องต้น การสัมภาษณ์ การทดสอบ การทดลองปฏิบัติงาน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการสรรหาบุคลากรหมายถึงการค้นหาและจูงใจบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานตามจำนวนที่องค์กรได้วางแผนไว้ให้เข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรโดยเริ่มต้นจากการค้นหาบุคคลที่เหมาะสมและสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลนั้นสมัครงานกับองค์กร ทั้งนี้ต้องประชาสัมพันธ์คุณสมบัติและโอกาสความก้าวหน้า โดยอาจเป็นการสรรหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพหรือมีสมรรถนะสอดคล้องกับระบบขององค์กรและลักษณะงานมากที่สุด

3.2) กระบวนการสรรหาบุคลากร

กฤติน กุลเพ็ง (2555) เสนอว่ากระบวนการสรรหาบุคลากรมีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร
2. การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน
3. การกำหนดวิธีการและแหล่งในการสรรหาบุคลากร

3.1 วิธีการสรรหาจากภายในองค์กรเป็นการให้โอกาสบุคลากรเก่าได้ก้าวหน้าด้วยวิธีการเช่น การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่างให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทราบ การประกาศรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงานที่ว่าง เป็นต้น

3.2 วิธีการสรรหาจากภายนอกองค์กร เป็นการค้นหาบุคลากรภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการเช่น การสมัครด้วยตนเอง การประกาศรับสมัครโดยทั่วไปโดยอาศัยสื่อต่าง ๆ การติดต่อสำนักงานจัดหาแรงงาน การติดต่อสถาบันการศึกษา การสมัครผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การสมัครผ่านทางสมาคมและชมรมวิชาชีพ การจัดตลาดนัดแรงงาน การติดต่อสหภาพแรงงาน การสรรหาหน่วยงานที่อยู่ในโครงการความร่วมมือ เป็นต้น

4. การดำเนินการสรรหาตามวิธีที่กำหนดไว้

ชูชัย สมितिไกร (2556) กระบวนการสรรหาบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนบุคลากร การระบุตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหา การวิเคราะห์งาน การระบุข้อกำหนดเกี่ยวกับตำแหน่งงาน และการกำหนดวิธีการสรรหากลุ่มผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559) กำหนดขั้นตอนของกระบวนการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล
2. การกำหนดความต้องการที่มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
3. การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร
4. การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน
5. การพิจารณาข้อคิดเห็นของผู้บริหาร
6. การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่เกี่ยวกับงาน
7. การกำหนดวิธีการสรรหาและแหล่งของการสรรหา

8. การพิจารณาทางเลือกอื่น เช่น การทำงานล่วงเวลา การจ้างงานชั่วคราว การขอยืมหรือเช่าทรัพยากรบุคคลจากองค์กรอื่น เป็นต้น

9. การดำเนินการสรรหาตามวิธีที่กำหนดไว้

10. การประเมินผลเป็นการตรวจสอบจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่ง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่ากระบวนการสรรหาบุคลากรเพื่อค้นหาและจูงใจบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามจำนวนที่องค์กรได้วางแผนไว้ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่งงานที่ต้องการเปิดรับสมัครบุคลากร โดยศึกษาข้อมูลจาก การวางแผนด้านบุคลากรขององค์กร
2. การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และออกแบบงาน
3. การกำหนดวิธีการและแหล่งการสรรหาบุคลากร
 - 3.1 วิธีการสรรหาจากภายในองค์กร เช่น การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่างให้ บุคลากรภายในได้ทราบ การประกาศรับสมัครสอบแข่งขัน เป็นต้น
 - 3.2 วิธีการสรรหาจากภายนอกองค์กร เช่น การประกาศรับสมัครโดยอาศัยสื่อ ต่าง ๆ การติดต่อสำนักงานจัดหาแรงงาน การติดต่อสถาบันการศึกษา การสมัครผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต เป็นต้น
4. การดำเนินการสรรหาบุคลากร

3.3) ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร

ชูชัย สมितिไกร (2556) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคลากรไว้ว่าเป็น การพิจารณาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมมากที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่ได้ เลือกสรรไว้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคลากรไว้ว่า เป็นการใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะ และมีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่มาสมัครงาน

องอาจ นัยพัฒน์ (2561) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคลากรไว้ว่าเป็น การเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีสมรรถนะเหมาะสมมากที่สุดกับตำแหน่งงานที่ว่างในองค์กร โดยการคัดเลือกจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับการสรรหา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการคัดเลือกบุคลากรหมายถึงการพิจารณาและ ตัดสินใจในการรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะ มีคุณลักษณะที่เหมาะสม รวมถึงมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงสุดจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับการสรรหาไว้เพื่อให้เข้ามา ปฏิบัติงานตามตำแหน่งและจำนวนที่องค์กรได้กำหนดไว้

3.4) กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559) ได้กำหนดขั้นตอนสำคัญของกระบวนการคัดเลือก บุคลากรไว้ประกอบด้วย การต้อนรับผู้สมัคร การสัมภาษณ์ก่อนกรอกร่องเบื้องต้น การกรอกข้อมูลเพื่อการ สมัครงาน การทดสอบเพื่อการจ้างงาน การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน การตรวจสอบประวัติและ จดหมายรับรอง การตรวจสอบสุขภาพร่างกาย และการตัดสินใจจ้างงาน

องอาจ นัยวัฒน์ (2561) ได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับกระบวนการคัดเลือกบุคลากรไว้ว่ากระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่ได้มาตรฐานมีคุณภาพมักใช้เครื่องมือและวิธีการที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เช่น แบบทดสอบมาตรฐาน การสัมภาษณ์ การวัดประเมินด้วยแฟ้มสะสมผลงาน การตรวจสอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิให้การอ้างอิง และศูนย์การวัดประเมิน เป็นต้น

จตุรงค์ นภทร (2562) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ไว้ 8 ขั้นตอน ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน การกรอกใบสมัครให้ครบถ้วน การทดสอบข้อเขียนการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานอย่างละเอียด ผู้สมัครงานได้รับการตอบรับเข้าทำงานอย่างมีเงื่อนไข การตรวจสอบประวัติของผู้สมัครงาน การตรวจสอบสุขภาพร่างกายของผู้สมัครงานและผู้สมัครงานได้รับการตอบรับเข้าทำงานอย่างไม่มีเงื่อนไข

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่ากระบวนการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดให้เข้ามาปฏิบัติงานมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์ก่อนกรอกใบสมัคร
2. การกรอกข้อมูลในใบสมัคร
3. การทดสอบเพื่อรับสมัครเข้าทำงาน
4. การสัมภาษณ์เพื่อรับสมัครเข้าทำงาน
5. การตอบรับผู้สมัครเข้าทำงานอย่างมีเงื่อนไข
6. การตรวจสอบประวัติและจดหมายรับรอง
7. การตรวจสอบสุขภาพร่างกาย
8. การตอบรับผู้สมัครเข้าทำงานอย่างไม่มีเงื่อนไข

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่ใช้ในประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย โดยผลการประเมินจะนำมาใช้ในการพิจารณาผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพและเป็นข้อมูลในการนิเทศและพัฒนาบุคลากรต่อไปในอนาคต ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมาย กระบวนการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ดังนี้

4.1) ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2554) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับความสามารถและศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อันจะนำไปสู่กระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพและใช้พิจารณาการให้ผลตอบแทน

สำราญ มีแจ่ม และ สมหวัง พิริยานุวัฒน์ (2556) ได้ให้ความหมายของการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ว่าเป็นการประเมินค่าของบุคคลในด้านผลการปฏิบัติงานภายใน องค์กร ด้วยการสังเกต จดบันทึกและการประเมินผลอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานประกอบ การพิจารณาให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการทำงานของ บุคลากรไว้ว่าเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับในด้านประสิทธิภาพ คุณค่าต่อองค์กร และความพึงพอใจ ซึ่งผลการประเมินนี้สามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณา ความดีความชอบนำไปสู่การปรับค่าจ้างหรือเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการทำงานของ บุคลากรไว้ว่าเป็นการประเมินทักษะและความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยผลการประเมินจะใช้เป็นข้อมูลในการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการเลิกจ้าง

องอาจ นัยวัฒน์ (2561) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการทำงานของ บุคลากรไว้ว่าเป็นการพิจารณาตัดสินความสำเร็จของงานที่เป็นผลจากการปฏิบัติของบุคลากรด้าน ต่าง ๆ ทั้งผลสัมฤทธิ์ของงาน พฤติกรรมหรือสมรรถนะที่ใช้ปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับ ค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน

Arthur (2015) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการทำงานของบุคลากรไว้ว่า เป็นการประเมินผลการทำงานของบุคลากรเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทียบกับเป้าหมายหรือ เกณฑ์ที่องค์กรกำหนดซึ่งจะใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตอบแทนบุคลากร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการประเมินผลการทำงานของบุคลากรหมายถึง การพิจารณาตัดสินความสำเร็จของงานที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผ่านการสรรหา และคัดเลือกในด้านต่าง ๆ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของงาน พฤติกรรมหรือสมรรถนะที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับค่าเป้าหมาย โดยวิธีการประเมินผลมีหลากหลายวิธีการ เช่น การสังเกต การจดบันทึก เป็นต้น ทั้งนี้ผลจากการประเมินจะช่วยให้ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย ระดับความสามารถและศักยภาพของ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นำไปสู่กระบวนการพิจารณาความดีความชอบ ผลตอบแทนและ การสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2554) กระบวนการในการประเมินผล การปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง

2. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและเกณฑ์ในการประเมินผล

2.1 กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จและความล้มเหลวทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ

2.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.3 รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

2.4 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.5 การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

สำราญ มีแจ้ง และ สมหวัง พิริยานูวัฒน์ (2556) เสนอว่าขั้นตอนในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. การกำหนดนโยบายเป็นแนวเดียวกันทั้งองค์กรเพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน
2. การกำหนดหลักเกณฑ์และเครื่องมือในการประเมิน โดยมีรายละเอียดดังนี้
 - 2.1 หลักเกณฑ์ในการประเมิน
 - 2.2 เครื่องมือในการประเมิน
3. การจัดทำคำอธิบายลักษณะงานของบุคลากร
4. การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน
5. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557) ได้เสนอว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบายในการประเมิน
2. การกำหนดวิธีและมาตรฐานการประเมินที่เหมาะสม
3. การกำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

กัลยาณี เสนาสู (2560) ได้เสนอว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยส่งต่อเป้าหมายสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
2. การดำเนินการ เป็นขั้นตอนที่บุคลากรจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้
 - 2.1 มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย
 - 2.2 มีการให้ข้อมูลย้อนกลับและสอนงาน
 - 2.3 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาเพื่อจะปรึกษาพูดคุย

2.4 การรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

2.5 การเตรียมการตรวจทานผลการปฏิบัติงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

4. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน

จตุรงค์ นภทร (2562) เสนอว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการโดยพิจารณาจากกลยุทธ์ พันธกิจและค่านิยมองค์กร
2. การกำหนดเป้าหมาย พฤติกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ ของบุคลากร
3. การให้แรงสนับสนุนและหารื้อกับบุคลากรเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนและโอกาสในการเติบโตในงาน
6. การให้รางวัลกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและการดำเนินการ

กับบุคลากรที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อพิจารณาตัดสินความสำเร็จของงาน มีขั้นตอนและรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นที่เข้าใจตรงกันถึงวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติในการประเมิน สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
2. กำหนดผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งพิจารณาจากคำอธิบายลักษณะงานมาตรฐานและสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
3. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบ เช่น วัตถุประสงค์ ระยะเวลา ผู้ประเมิน รายการประเมิน วิธีประเมินและการนำผลประเมินไปใช้
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเบื้องต้น เพื่อแจ้งความคืบหน้าให้ข้อมูลย้อนกลับและเสริมแรง
5. ทบทวนผลการประเมินเพื่อให้บุคลากรนำไปแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน
6. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเปรียบเทียบกับผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเพื่อให้เกิดความถูกต้อง ยุติธรรม และสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่าย
7. การแจ้งและหารื้อผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงาน นำไปสู่การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายเพื่อพัฒนาพฤติกรรมปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.3) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2554) ได้เสนอว่าวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. วิธีที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก เน้นประเมินคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพของบุคคลประกอบด้วย วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบได้แก่ แบบถ่วงน้ำหนักและแบบบังคับเลือก วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล ได้แก่ การจัดลำดับที่ การเปรียบเทียบรายบุคคล การจับคู่เปรียบเทียบ การกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด วิธีแบ่งชั้น และวิธีการประเมินตามค่าคะแนน

2. วิธีที่ยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก เน้นพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ทำงานให้สำเร็จ ได้แก่ วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ และวิธีการบรรยายความ

3. วิธีที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก เน้นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด ได้แก่ วิธีการประเมินตามแบบพรอบสท์ และวิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน ได้แก่ การประเมินโดยผู้ประเมินที่เป็นหัวหน้างาน 2-3 คน และการอภิปราย

4. วิธีผสมผสาน เน้นผลสำเร็จของงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

สำราญ มีแจ่ง และ สมหวัง พิริยานุวัฒน์ (2556) ได้เสนอวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ได้แก่ วิธีให้คะแนนโดยตาราง วิธีประเมินผลโดยหัวหน้างาน วิธีการบันทึกปริมาณงาน วิธีจัดเรียงลำดับ วิธีจับคู่เปรียบเทียบ วิธีจับกลุ่ม วิธีกำหนดมาตรฐานของงาน วิธีประเมินผลโดยผู้ประเมินมากกว่า 1 คน วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง วิธีประเมินผลตามผลปฏิบัติงาน วิธีพิจารณาเหตุการณ์สำคัญ วิธีประเมินโดยอิสระ และวิธีตรวจสอบถึงหน่วย

จิรประภา อัครบวร (2561) กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การซึ่งมี 5 วิธีหลัก ได้แก่ วิธีเปรียบเทียบ เช่น วิธีการกระจายตัวแบบจำกัด การเปรียบเทียบรายบุคคล เป็นต้น วิธีประเมินพฤติกรรม เช่น การประเมินพฤติกรรมตามมาตราส่วน การประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ การประเมินโดยการบรรยาย รายการตรวจสอบผล การปฏิบัติงาน เป็นต้น วิธีประเมินผลลัพธ์ เช่น การประเมินด้วยตัวชี้วัด การบริหารด้วยวัตถุประสงค์ เป็นต้น วิธีประเมินเชิงคุณภาพ เช่น การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา การประเมินโดยการสัมภาษณ์ การประเมินตนเอง และวิธีประเมินแบบผสม เช่น การประเมินแบบศูนย์กลาง การประเมิน การประเมินเชิงระบบ เป็นต้น

องอาจ นัยพัฒน์ (2561) ได้เสนอวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับความนิยมแบ่งตามพัฒนาการของการประเมินออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดทางการวัดประเมินที่เชื่อว่าผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การประเมินผลงานที่บุคคลได้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันหรืออดีต

ที่ผ่านมา เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ มาตรฐานประเมินค่าแบบกราฟิก มาตรฐานประเมินค่าแบบผลรวมคะแนนแบบตรวจสอบรายการ ทั้งแบบถ่วงน้ำหนักและแบบบังคับให้เลือกรายการ

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดการสัมภาษณ์มุ่งเน้นการประเมินลักษณะของงานที่บุคลากรปฏิบัติ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบกึ่งมีโครงสร้างและแบบไม่มีโครงสร้าง

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดกระบวนการเข้าใจทางสังคมมุ่งเน้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้วิจารณญาณของผู้บริหารในการตัดสินใจคุณค่าจากการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต การจดบันทึกข้อมูล เป็นต้น

4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก ประกอบด้วยวิธีการประเมินแบบยึดผลงาน วิธีการประเมินแบบอิงมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และวิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาตัดสินความสำเร็จของงานแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. การประเมินที่มุ่งเน้นคุณลักษณะของบุคลากรโดยใช้แนวคิดตามหลักการทางสถิติ เช่น วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล วิธีแบ่งชั้น วิธีการประเมินตามแบบพรอบสท์ เป็นต้น

2. การประเมินที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงาน เช่น วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ วิธีการบรรยายความ วิธีการตรวจสอบถึงหน่วยงาน วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นต้น

3. การประเมินที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์หรือความสำเร็จของงาน เช่น วิธีการบันทึกปริมาณงาน วิธีการกำหนดมาตรฐานของงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง วิธีการประเมินแบบการบริหารตามวัตถุประสงค์ เป็นต้น

4. การประเมินแบบผสมผสาน

5) การบริหารผลตอบแทน

การบริหารผลตอบแทนเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การมีโอกาสเลือกบุคลากรที่มีทักษะความรู้ และความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์การ และเป็นการจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานและมีพันธสัญญาทางใจกับองค์การ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการบริหารผลตอบแทนไว้ดังนี้

5.1) ความหมายของการบริหารผลตอบแทน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2555) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลตอบแทนไว้ว่าเป็นการให้รางวัลตอบแทนหรือสิ่งที่ตีค่าเป็นเงินได้ที่นายจ้างจ่ายให้บุคลากรเป็นวัน สัปดาห์ เดือนหรือปี โดยผลตอบแทนนี้รวมถึงค่าจ้าง เงินเดือน และรางวัลตอบแทนอื่นนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือน

จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ (2558) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลตอบแทนไว้ว่าเป็นการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าจ้างให้แก่บุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อตอบแทนการทำงานหรือการให้บริการของบุคลากร ส่งผลให้องค์กรสามารถดึงดูดและธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ

กัลยาณี เสนาสู (2560) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลตอบแทนไว้ว่าเป็นผลตอบแทนด้านการเงิน การบริการและผลประโยชน์เกื้อกูลทุกรูปแบบที่บุคลากรได้รับ ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงานที่มีผลต่อคุณภาพของงานทัศนคติ การปรับตัวเพื่อเรียนรู้ทักษะใหม่และการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ของบุคลากร

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2560) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลตอบแทนไว้ว่าเป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ

ดาวิชา ศรีธัญรัตน์ (2562) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลตอบแทนไว้ว่าเป็นการจ่ายค่าตอบแทนและการมอบผลประโยชน์เกื้อกูลให้กับบุคลากรเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยการตอบแทนนี้อาจอยู่ในรูปแบบที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้

Ntabeni-Bhebe (2019) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลตอบแทนไว้ว่าเป็นการดึงดูด กระตุ้นและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารผลตอบแทนหมายถึงกลไกในการมอบผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินให้แก่บุคลากรเป็นวัน สัปดาห์ เดือนหรือปี โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและวิธีการบริหารผลตอบแทนขององค์การ เพื่อดึงดูดและธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์การ อีกทั้งเป็นการจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีทัศนคติที่ดี มีการปรับตัวเพื่อเรียนรู้ทักษะใหม่และเกิดการสร้างนวัตกรรม พร้อมทั้งจะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย

5.2) รูปแบบของผลตอบแทน

กัลยาณี เสนาสู (2560) ได้แบ่งผลตอบแทนออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม (Transactional Returns) และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (Relational Returns) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลตอบแทนเชิงธุรกรรมหรือค่าตอบแทนเป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือค่าจ้างที่ได้รับเป็นเงินโดยตรงและค่าจ้างที่ได้รับเป็นเงินทางอ้อมในรูปผลประโยชน์ต่าง ๆ ประกอบด้วยค่าตอบแทนประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Pay) เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินซึ่งนายจ้างจ่ายสำหรับงานที่ทำ สะท้อนถึงค่าของงานหรือทักษะ ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง

1.2 ค่าตอบแทนเฉพาะกรณี (Contingent Pay) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานหรือการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานในรูปแบบของการขึ้นเงินเดือนหรือจ่ายเป็นค่าตอบแทนจูงใจรูปแบบอื่น ๆ

1.3 ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมในรูปของผลประโยชน์เกื้อกูลที่องค์กรให้แก่บุคลากร แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1.3.1 ผลประโยชน์เกื้อกูลเกี่ยวกับการป้องกันรายได้ ที่กำหนดโดยข้อบังคับทางกฎหมาย เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันสังคม เป็นต้น

1.3.2 ผลประโยชน์เกื้อกูลเกี่ยวกับการดำเนินชีวิต เช่น เวลาที่ไม่ได้ทำงาน การเข้าถึงบริการเพื่อให้บรรลุความจำเป็นบางอย่าง การเตรียมงานอย่างยืดหยุ่น เป็นต้น

1.3.3 ผลประโยชน์เกื้อกูล เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าเดินทาง เป็นต้น

2. ผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ เป็นผลตอบแทนจากการทำงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน แต่มีผลกระทบอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากร เช่น การยกย่องชมเชย ความมั่นคงในการงาน ความท้าทายในงาน โอกาสในการเรียนรู้ ความพึงพอใจต่อความสำเร็จในงาน เป็นต้น

จรรยาบรรณ อัครบรร (2561) ได้เสนอว่ารูปแบบของผลตอบแทนมี 2 แบบ ได้แก่

1. ค่าตอบแทน แบ่งเป็นค่าตอบแทนในรูปตัวเงินซึ่งประกอบด้วยเงินเดือนที่เป็นฐาน เงินค่าครองชีพ เงินจูงใจระยะสั้น เงินจูงใจระยะยาว และสวัสดิการซึ่งประกอบด้วยเงินค้ำครองรายได้ เงินเพื่อสมดุลงานและชีวิต และเบี้ยเลี้ยง

2. การตอบแทนเชิงลักษณะสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วยความมั่นคงในงาน การชื่นชมยกย่อง งานที่ท้าทายและโอกาสในการเรียนรู้

ธนิศร ยืนยง (2561) เสนอว่าค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับจากองค์กรมีอยู่ 2 ประเภทคือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งค่าจ้างเป็นค่าตอบแทนการทำงานเป็นชั่วโมง วัน หรือสัปดาห์ โดยให้เป็นเงิน สิ่งของหรือบริการ ส่วนเงินเดือนเป็นค่าตอบแทนการทำงานรายเดือนที่จ่ายเป็นประจำทุกเดือนและไม่หักวันหยุด นอกจากนี้อาจเป็นค่าเบี้ยขยัน ค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าตอบแทนรูปแบบการสงเคราะห์ ซึ่งจะให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ เช่น ค่าครองชีพ ค่าดูแลบุตร ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันชีวิต เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ประกาศนียบัตร เข็มกลัดเชิดชูเกียรติ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ รางวัลพนักงานดีเด่น รวมทั้งความพึงพอใจ และความภาคภูมิใจ เป็นต้น

ดาวิชา ศรีธัญรัตน์ (2562) ได้เสนอว่ารูปแบบผลตอบแทนแบ่งออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. ผลตอบแทนที่เป็นการตอบสนองแรงจูงใจภายในและภายนอก

1.1 การตอบสนองแรงจูงใจภายใน คือ สิ่งตอบแทนที่เกิดจากตัวงาน เช่น ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกประสบความสำเร็จในงาน การได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน เป็นต้น

1.2 การตอบสนองแรงจูงใจภายนอก คือ สิ่งตอบแทนที่เกิดจากแหล่งอื่น ๆ เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น

2. ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและนอกเหนือจากตัวเงิน

2.1 การตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง โบนัส เงินตอบแทนตามโครงการ การแบ่งปันผลประโยชน์ขององค์การ เงินบำนาญ เป็นต้น

2.2 การตอบแทนที่นอกเหนือจากตัวเงิน เช่น การสำรองที่จอดรถ

3. ผลตอบแทนบนฐานของผลการปฏิบัติงานและบนฐานของความเป็นสมาชิก

3.1 การตอบแทนบนฐานของผลการปฏิบัติงาน เช่น ผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ การขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.2 การตอบแทนบนฐานของความเป็นสมาชิกขององค์การ เช่น ผลตอบแทนที่มอบให้ในฐานะที่เป็นสมาชิก การขึ้นเงินเดือนตามอัตราค่าครองชีพในตลาดแรงงาน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่ารูปแบบของผลตอบแทน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือผลตอบแทนเชิงธุรกรรม

1.1 ผลตอบแทนพื้นฐาน เป็นการจ่ายในรูปแบบตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง

1.2 ผลตอบแทนบนฐานของผลการปฏิบัติงาน ความเป็นสมาชิกขององค์การ หรือสมรรถนะของบุคลากร เป็นการจ่ายในรูปแบบของการขึ้นเงินเดือนหรือจ่ายเป็นค่าตอบแทนจูงใจรูปแบบอื่น ๆ เช่น เงินโบนัส เงินรางวัล ค่าเบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา เงินจูงใจ ค่าครองชีพ ค่าดูแลบุตร

1.3 ผลตอบแทนแบบผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นการจ่ายในรูปแบบของตัวเงินทางอ้อม เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันสังคม ประกันชีวิต การรักษาพยาบาล วันหยุดพักผ่อน ค่าเช่าบ้าน ค่าเดินทาง กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เครื่องแต่งกาย อาหาร สมาชิกสโมสร เป็นต้น

2. ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ เป็นผลตอบแทนที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากร ผลตอบแทนนี้ไม่ได้กำหนดไว้ในสัญญาจ้างงาน เช่น การยกย่องชมเชย ความมั่นคงในการทำงาน ความท้าทายในงาน โอกาสในการเรียนรู้ ความพึงพอใจต่อความสำเร็จในงาน การขึ้นชมยกย่อง งานที่ท้าทายและโอกาสในการเรียนรู้ ประกาศนียบัตร เข็มกลัดเชิดชูเกียรติ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ความรู้สึกประสบความสำเร็จในงาน รางวัลพนักงานดีเด่น เป็นต้น

5.3) วิธีการบริหารผลตอบแทน

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557) ได้เสนอวิธีการบริหารผลตอบแทนว่ามี 2 วิธี คือ

1. การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากระยะเวลาการทำงานเป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้พื้นฐานด้านเวลาที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ แบบค่าจ้างรายวัน และแบบเงินเดือน
2. การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามจำนวนของผลิตภัณฑ์หรือชิ้นงานที่พนักงานผลิตได้ พนักงานแต่ละคนจะได้รับค่าตอบแทนแตกต่างกันตามจำนวนหน่วยการผลิต

จิระประภา อัครบวร (2561) ได้เสนอวิธีการบริหารผลตอบแทนโดยแบ่งเป็น 2 วิธีคือ

1. การบริหารผลตอบแทนพิเศษหรือโบนัส ถือเป็นการตอบแทนในระยะสั้น เพราะเป็นการจ่ายที่จบในแต่ละปีและไม่มีข้อผูกมัดการจ่ายในปีถัดไป การคำนวณผลตอบแทนพิเศษจึงควรคำนวณบนฐานของผลการปฏิบัติงานในรอบปีเท่านั้น
2. การบริหารผลตอบแทนในส่วนการขึ้นเงินเดือน ถือเป็นการตอบแทนระยะยาว เพราะเป็นการประเมินพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าบุคลากรมีศักยภาพในการเลื่อนตำแหน่งจึงควรพิจารณาการขึ้นเงินเดือนด้วย

ธนิศร ยืนยง (2561) ได้เสนอวิธีการบริหารผลตอบแทน จำนวน 4 วิธี ได้แก่

1. การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการทำงาน เป็นการนำเวลาที่บุคลากรปฏิบัติงานมาเป็นเกณฑ์ในการคำนวณค่าจ้าง เงินเดือนหรือค่าตอบแทน วิธีควบคุมการปฏิบัติงาน 2 วิธีคือ การกำหนดเป็นโครงสร้างบัญชีที่เป็นอัตราเดียวหรืออัตราตายตัวและแบบมีขั้นบันได
2. การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลงานที่บุคลากรทำเสร็จ เป็นการจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนตามจำนวนชิ้นงาน
3. การจ่ายค่าตอบแทนเป็นค่าตอบแทนพิเศษหรือผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นการจ่ายค่าตอบแทนนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนตามเวลาหรือผลงานที่เสร็จ
4. การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษเพื่อเป็นสิ่งจูงใจทำได้ 2 แบบ คือ การจ่ายในแง่ของปริมาณผลงานและการจ่ายในแง่ของเวลาที่ได้ปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าวิธีการบริหารผลตอบแทน แบ่งออกเป็น 3 วิธี ได้แก่

1. การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากระยะเวลาการทำงาน เป็นการนำเวลาปฏิบัติงานมาเป็นเกณฑ์ในการคำนวณค่าจ้าง เงินเดือนหรือค่าตอบแทน โดยใช้วิธีการกำหนดเป็นโครงสร้างบัญชีที่เป็นอัตราเดียวหรืออัตราตายตัวหรือโครงสร้างบัญชีเงินเดือนที่มีขั้นบันได
2. การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน เป็นการนำปริมาณงานที่ทำเสร็จมาเป็นเกณฑ์ในการคำนวณค่าจ้าง เงินเดือนหรือค่าตอบแทน ดังนั้นปริมาณค่าตอบแทนจะไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับปริมาณงานที่ทำเสร็จเป็นหลัก

3. การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษเพื่อเป็นสิ่งจูงใจบุคลากรทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยเป็นค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนตามเวลาหรือผลงานที่เสร็จ

6) การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีความสำคัญ และสร้างข้อผูกมัดทางจิตใจแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายและกระบวนการในการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรไว้ดังนี้

6.1) ความหมายของการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557) ได้ให้ความหมายของการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรไว้ว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยระบบการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพที่มีประสิทธิภาพจะช่วยป้องกันปัญหาในการทำงาน ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ ทั้งนี้กิจกรรมหรือโปรแกรมการพัฒนาอาชีพจะต้องตอบสนองความต้องการทั้งขององค์กร พนักงาน และสังคม

จตุรงค์ นภธร (2562) ได้ให้ความหมายของการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรไว้ว่าเป็นการช่วยบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและมุ่งสู่เป้าหมายในเส้นทางอาชีพของตนเองในองค์กรนั้น ๆ โดยองค์กรจะต้องทำหน้าที่กำหนดเส้นทางอาชีพและคอยติดตามความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของบุคลากร

ดาวิชา ศรีธัญรัตน์ (2562) ได้ให้ความหมายของการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรไว้ว่าเป็นการวางภาพรวมการเติบโตในสายงานของตำแหน่งงานต่าง ๆ และกำหนดคุณสมบัติในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปตามสายงาน ทั้งนี้การเติบโตในสายงานมักพิจารณาจากคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ผ่านการอบรมและพัฒนาสู่การทำงานในสายงานอื่นหรือทำงานในระดับที่สูงขึ้น และเมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จในการพัฒนาสายอาชีพก็ย่อมจะได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นด้วย

Joseph (2015) ได้ให้ความหมายของการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรไว้ว่าเป็นการวางแผน พัฒนาและส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งงานตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการเลื่อนตำแหน่งในลำดับที่สูงขึ้นไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรหมายถึง การวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของงานตำแหน่งต่าง ๆ รวมถึงกำหนดคุณสมบัติในการเลื่อน ตำแหน่งตามสายอาชีพตามเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยองค์การมีหน้าที่ติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าและพิจารณาผลตอบแทนให้เหมาะสมกับความสำเร็จ ทั้งนี้กิจกรรมหรือ โปรแกรมการพัฒนาอาชีพจะต้องสอดคล้องกับความต้องการทั้งขององค์กรและบุคลากร

6.2) กระบวนการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557) เสนอกระบวนการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพ ของบุคลากรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการประเมิน แบ่งเป็น การประเมินตนเอง และการประเมินโดยองค์การ
2. ขั้นตอนการกำหนดทิศทาง จำแนกออกเป็น 2 วิธีหลัก คือ การให้คำปรึกษา อาชีพรายบุคคล และการให้บริการข้อมูล
3. ขั้นตอนการพัฒนา เป็นการปฏิบัติการเพื่อสร้างและเพิ่มทักษะ เช่น ระบบ พี่เลี้ยง การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การช่วยเหลือค่าเล่าเรียน และการพัฒนาตนเอง

จตุรงค์ นภาพร (2562) เสนอกระบวนการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของ บุคลากรตามระยะเส้นทางอาชีพ โดยทั่วไปแบ่งเป็น 5 ระยะ ได้แก่ ระยะของการสำรวจ ระยะของการ ตั้งตัว ระยะกลางของเส้นทางอาชีพ ระยะปลายของเส้นทางอาชีพ และระยะของการถดถอย

ดาวิชา ศรีธัญรัตน์ (2562) เสนอกระบวนการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพ ของบุคลากรตามช่วงชีวิตการทำงานของคน 5 ชั้น ได้แก่ ช่วงการสำรวจ ช่วงเริ่มแสดงผลงาน ช่วงกลางของชีวิตการทำงาน ช่วงปลายของชีวิตการทำงาน และช่วงลดบทบาทการทำงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร แบ่งตามช่วงชีวิตการทำงานของคนเป็น 5 ชั้น ได้แก่ ช่วงการสำรวจ ช่วงเริ่มต้น ช่วงกลางของเส้นทาง อาชีพ ช่วงปลายของเส้นทางอาชีพ และช่วงลดบทบาทการทำงาน โดยในแต่ละช่วงมีขั้นตอน การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพดังนี้

1. ขั้นตอนการประเมิน แบ่งเป็นการประเมินตนเองและการประเมินโดยองค์การ
2. ขั้นตอนการกำหนดทิศทาง จำแนกออกเป็น 2 วิธีหลัก คือ การให้คำปรึกษา อาชีพรายบุคคลและการให้บริการข้อมูล
3. ขั้นตอนการพัฒนา เพื่อสร้างและเพิ่มทักษะ เช่น ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การช่วยเหลือค่าเล่าเรียนและการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยกรณีศึกษาภายใน

2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

พคิน แดงจวง (2554) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าเป็นการส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ พฤติกรรมและทักษะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรนำศักยภาพที่มีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติของบุคลากรให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง

วีชรา เล่าเรียนดี (2556) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าเป็นกระบวนการหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่เสมอ โดยการพัฒนาทางวิชาชีพนี้ถือเป็นงานหนึ่งที่สำคัญของการนิเทศที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานนั้น ๆ

โชติชวัล พุกิจกาญจน์ (2559) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าเป็นการกระทำเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

จตุรงค์ นภทร (2562) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งการฝึกอบรมจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

Sergiovanni & Starratt (1988) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ความเข้าใจ รวมถึงลักษณะนิสัยของบุคลากร ที่จะต้องเชื่อมโยงกับโลกภายนอก ทั้งนี้จะต้องพัฒนาทักษะทางสังคม ความพร้อมของร่างกายและสุขภาพไปพร้อมกันด้วย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึงการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและส่งเสริมบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ประสบการณ์และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาสุขภาพทางกายและทางจิตใจของบุคลากรไปพร้อมกันด้วย โดยองค์กรจะต้องดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอด้วยกระบวนการและรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย

2.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) ได้เสนอว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นหรือการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์บุคลากร

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ทั้งระดับองค์การ หน่วยงานและบุคคล

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนที่ได้กำหนดไว้

4. การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระหว่างการดำเนินการ ภายหลังดำเนินการทันที และภายหลังดำเนินการระยะหนึ่ง

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2559) ได้เสนอว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรนั้นประกอบด้วย

1. การประเมินความสำคัญ

2. การวิเคราะห์งานเพื่อพิจารณาลักษณะของงานแต่ละตำแหน่ง

3. การวางแผนการพัฒนาเพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนา

4. การเขียนโครงการพัฒนา

5. การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจ และการดำเนินการ

6. การประเมินผลในด้านความพึงพอใจผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังดำเนินการพัฒนา

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559) ได้นำเสนอขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ระดับ ได้แก่ การวิเคราะห์ระดับองค์การ การวิเคราะห์ระดับงาน และการวิเคราะห์ระดับบุคคล

2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา วัตถุประสงค์โดยทั่วไปมี 4 ประการคือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ เพื่อพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม และเพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

3. กำหนดและออกแบบวิธีการพัฒนา

4. วางแผนและเตรียมการพัฒนา โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ 3 ระยะ ได้แก่ เตรียมการก่อนฝึกอบรม การดำเนินการระหว่างฝึกอบรม และการดำเนินการหลังฝึกอบรม

5. ดำเนินการพัฒนา

6. ประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา ซึ่งควรประเมินทั้งก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

จตุรงค์ นภاطر (2562) ได้เสนอขั้นตอนหลักในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ โดยการวิเคราะห์องค์การ บุคคลและงานในองค์การ

2. การเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการฝึกอบรม
3. การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้
4. การดำเนินการให้มีการถ่ายโอนความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงานจริง
5. การเลือกเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม
6. การประเมินผลหลักสูตรหรือคอร์สการฝึกอบรม

Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาวิชาชีพ โดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ระยะของการเรียนรู้ คือ

1. ขั้นเตรียมความพร้อม เป็นการพิจารณาความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร
2. ขั้นบูรณาการ เป็นการพัฒนาจากการลงมือปฏิบัติจริง
3. ขั้นปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาจากสมรรถนะพื้นฐานไปสู่สมรรถนะที่สูงขึ้นผ่านการทดลองปฏิบัติและไตร่ตรองสะท้อนคิดอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเพื่อประเมินความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ 3 ด้าน คือ การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปมี 4 ประการคือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะและประสบการณ์ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและปรับเปลี่ยนเจตคติ
3. การวางแผนและเตรียมการพัฒนาบุคลากร เป็นการกำหนดรายละเอียดของโครงการพัฒนาบุคลากร มี 3 ระยะ ได้แก่ เตรียมการก่อนการดำเนินการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการดำเนินการหลังการพัฒนาบุคลากร
4. ประเมินและติดตามผล โดยทั่วไปแล้วการประเมินผลเกิดขึ้น 4 ระยะ ได้แก่ การประเมินก่อนการดำเนินการพัฒนา ระหว่างการดำเนินการพัฒนา ภายหลังจากการดำเนินการพัฒนา จบลงทันที และภายหลังจากการดำเนินการพัฒนาจบลงภายในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ

2.3 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

พคิน แดงจวง (2554) เสนอว่ารูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีดังนี้

1. การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาและช่วยให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถและความมั่นใจ
2. การศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้เห็นแนวทางและได้รับประสบการณ์ตรง
3. การสร้างผลงานวิชาการ เพื่อให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรมพัฒนาการปฏิบัติงาน
4. การนิเทศติดตาม เพื่อช่วยปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
5. การศึกษาต่อ เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเชิงวิชาการเพิ่มขึ้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556) เสนอว่ารูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีดังนี้

1. การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจให้กับบุคลากรขององค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การนิเทศ เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ

3. การสัมมนา เป็นการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหาอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน

4. การประชุมปฏิบัติการ เป็นการประชุมแลกเปลี่ยนความเห็นและลงมือปฏิบัติร่วมกัน

5. การศึกษาดูงานหรือทัศนศึกษา เป็นการให้บุคลากรได้พบเห็นการปฏิบัติงานจริง

6. การศึกษาต่อ เป็นการให้บุคลากรเข้าศึกษาในสถานศึกษาที่กำหนด

โชติชวัล พุกิจกาญจน์ (2559) เสนอว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบคือ

1. การศึกษา ได้แก่ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาระยะสั้น การศึกษาตามอัธยาศัยและการศึกษาตลอดชีวิต

2. การฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยองค์กรและการฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยสถาบันฝึกอบรมภายนอก

3. การสนับสนุน ได้แก่ การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาและการหมุนเวียนงาน Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) เสนอรูปแบบทางเลือกในการพัฒนาวิชาชีพดังนี้

1. โปรแกรมช่วยเหลือบุคลากรใหม่ เช่น ระบบพี่เลี้ยง การปฐมนิเทศ เป็นต้น

2. โปรแกรมพัฒนาทักษะ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสอนงาน เป็นต้น

3. ศูนย์พัฒนาทางวิชาชีพ เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทักษะและนวัตกรรม

4. สถาบันทางวิชาชีพ เป็นการเรียนรู้ประสบการณ์หรือประเด็นต่าง ๆ อย่างเข้มข้น

5. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นกลุ่มที่ใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

6. การเรียนรู้บทเรียนร่วมกัน

7. การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต

8. การพัฒนาภาวะผู้นำ

9. การเขียนบทความหรือเอกสารทางวิชาการ

10. การสร้างแผนพัฒนาตนเอง

11. การศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ จะต้องอาศัยรูปแบบวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ทั้งนี้การเลือกใช้รูปแบบในการพัฒนาใดก็ตาม จะต้องผ่านการศึกษา พิจารณาและวิเคราะห์แล้วว่าจะมีความเหมาะสม คุ่มค่า และตอบสนองความต้องการของบุคลากรและองค์กร ตัวอย่างของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรเช่น

1. การนิเทศ เป็นการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรในการช่วยเหลือปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
2. การศึกษาคูงาน เป็นการให้บุคลากรได้พบเห็นแนวทางและได้รับประสบการณ์ตรงจากหน่วยงานภายนอกองค์กรที่ประสบความสำเร็จ
3. การสร้างผลงานวิชาการ เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรมในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
4. การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การศึกษาต่อ เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น โดยให้เข้าศึกษาในสถานศึกษาทั้งเป็นแบบในห้องเรียนและทางไกล
6. การช่วยเหลือบุคลากรใหม่ เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรและการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่น การปฐมนิเทศ ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น
7. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นกลุ่มที่ใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2.4 การพัฒนาบุคลากรโดยการนิเทศภายใน

การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้ดีขึ้น ทั้งนี้ต้องอาศัยกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนโดยถือเป็นงานหนึ่งที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารในการนิเทศการสอนเพื่อพัฒนาครูและการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาไปพร้อมกัน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงหลักการ ขอบข่ายและกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1) หลักการนิเทศภายในโรงเรียน

วัชรวิเชียร (2556) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่าเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการภายในโรงเรียนโดยอาศัยบุคลากรในโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนผ่านการปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยอาศัยความร่วมมือกันระหว่างครูและบุคลากรอื่น ๆ เพื่อช่วยเหลือ สนับสนุนและแนะนำให้ครูเกิด

การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนางานในวิชาชีพครูให้เกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียนร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้นักเรียนเกิดการพัฒนาอย่างรอบด้านรวมถึงการมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ทั้งนี้การนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องอาศัยหลักของความเป็นประชาธิปไตย การส่งเสริมให้เสนอความคิดอย่างมีอิสระ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียนและโรงเรียน

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่าเป็นความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนภายในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน ปรับปรุงและให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านภาระงานสนับสนุนการศึกษา ทำให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่าเป็นกระบวนการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ชี้แนะ เพื่อแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นกระบวนการประกันคุณภาพการบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้คือคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานหลักสูตร

Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่าเป็นกระบวนการโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการเชื่อมโยงความต้องการส่วนบุคคลของครูและเป้าหมายของโรงเรียน ด้วยการประสานให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าหลักการนิเทศภายในโรงเรียนคือความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ผ่านการเชื่อมโยงความต้องการส่วนบุคคลและเป้าหมายของโรงเรียน บนพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตย การให้อิสระทางความคิดและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านภาระงานสนับสนุนการศึกษาสำหรับการประกันคุณภาพการบริหารจัดการภายในโรงเรียนและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

2) ขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียน

วิชรา เล่าเรียนดี (2556) ได้กล่าวถึงขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า ประกอบด้วยงานพัฒนาหลักสูตร งานจัดการเรียนการสอน งานพัฒนาบุคลากร งานสร้างสื่อวัสดุอุปกรณ์ในการสอน งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และงานวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน โดยงานต่าง ๆ ล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน จึงต้องมีการวางแผนการจัดการและประเมินผลด้วยการติดตาม ดูแล แนะนำและช่วยเหลือครูอย่างต่อเนื่อง

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) ได้กล่าวถึงขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญซึ่งจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของการจัดการศึกษา โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ควบคุม ดูแลและติดตามการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ทั้งนี้งานทางนิเทศภายในโรงเรียนประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตร การจัดระบบการเรียนการสอน การบริหารบุคลากร การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การจัดฝึกอบรมครูประจำการ การจัดปฐมนิเทศครูใหม่ การจัดบริการพิเศษแก่ครู การสร้างความสัมพันธ์ชุมชนและการประเมินผลการสอน

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้กล่าวถึงขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียนซึ่งแบ่งตามภาระงานหลักของการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. การนิเทศการสอน ซึ่งเป็นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
2. การนิเทศงาน ซึ่งเป็นการพัฒนางานสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคลากรอื่น ๆ ที่มีหน้าที่ให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ฝ่ายธุรการ ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายกิจการนักเรียน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ได้กล่าวถึงขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่าประกอบด้วยด้านการบริหารจัดการ ด้านหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน และด้านการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ได้กล่าวถึงขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียนว่าประกอบด้วย

1. งานทางนิเทศ ประกอบด้วย
 - 1.1 การช่วยเหลือครูโดยตรง เป็นการจัดเตรียมและติดต่อกับครูแบบรายบุคคลอย่างต่อเนื่องเพื่อสังเกตและช่วยเหลือการปฏิบัติการสอนในชั้นเรียน รวมถึงการประเมินการสอนทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน
 - 1.2 การพัฒนากลุ่ม เป็นการรวมกลุ่มครูให้มาตัดสินใจร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน

1.3 การพัฒนาหลักสูตร เป็นการทบทวนหรือปรับปรุงเนื้อหาของหลักสูตร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

1.4 การพัฒนาบุคลากร เป็นการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร โดยการสนับสนุนจากโรงเรียน

1.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นการศึกษาประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการศึกษาสภาพปัญหา การกำหนดจุดประสงค์ในการแก้ไขปัญหา การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การวิเคราะห์ผลและทบทวนแผนปฏิบัติการ

2. งานทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย

2.1 การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง เป็นการให้ความช่วยเหลือและพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนผ่านการพัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตร การสอน และการประเมินผล ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการชั้นเรียนและคุณภาพการสอน

2.2 การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นการพัฒนาครูให้มีความคิดที่ดี มีความเข้าใจและตระหนักถึงความรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนบนพื้นฐานของความหลากหลายทางวัฒนธรรมของนักเรียน

2.3 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการพัฒนาโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีคุณธรรมและมีความเป็นประชาธิปไตยผ่านการกระจายอำนาจเชิงบริหาร การสร้างค่านิยมที่ดีในการทำงานร่วมกัน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน ตลอดจนการสร้างกติการ่วมกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าภาระงานหลักของการนิเทศภายในโรงเรียนแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การนิเทศการสอนและการนิเทศงาน ซึ่งจะครอบคลุมงานด้านการบริหารจัดการ ด้านหลักสูตร และกิจกรรมการเรียนการสอน และด้านการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ประกอบด้วย

1. งานทางการนิเทศ ได้แก่ การช่วยเหลือโดยตรงซึ่งเป็นการช่วยเหลือการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการนิเทศต่าง ๆ การพัฒนากลุ่มซึ่งเป็นการรวมกลุ่มเพื่อร่วมตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาหลักสูตรซึ่งเป็นการทบทวนหรือปรับปรุงเนื้อหาของหลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียนและโรงเรียน การพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร และการวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งเป็นการศึกษาประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน

2. งานทางวัฒนธรรม ได้แก่ การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นการช่วยให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ การทำงานเป็นทีมและเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตย การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจถึงการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความ

หลากหลายทางวัฒนธรรม และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือร่วมใจกัน ในการปฏิบัติงาน

3) โครงสร้างการจัดนิเทศภายในโรงเรียน

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้เสนอว่าการจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียน มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนเป็นอย่างดี เนื่องด้วยโครงสร้างงานนิเทศ ที่ชัดเจนจะเป็นตัวกำหนดการวางแผนการนิเทศ การกำกับติดตาม การประสานงานและภาระหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติที่ถูกต้อง ทั้งนี้สามารถจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

3.1) การจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ

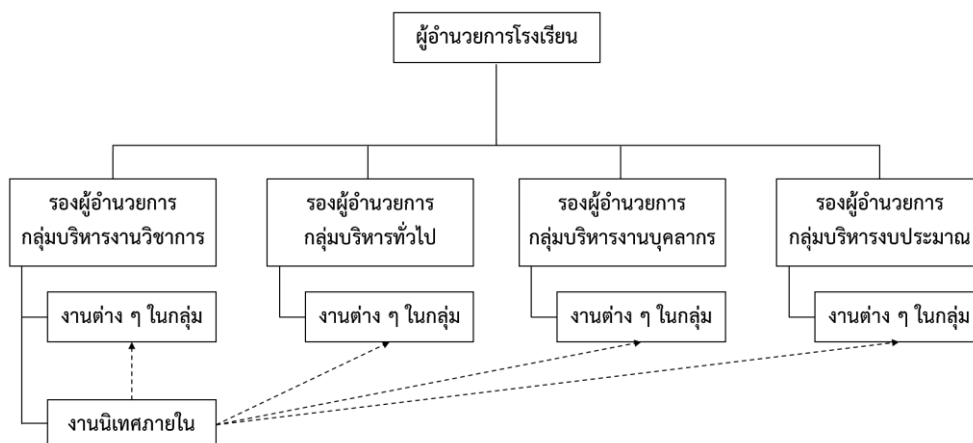
การจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการเป็นการกำหนดให้คณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นงานที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการซึ่งจะทำการนิเทศทุกกลุ่มงาน โดยคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนประกอบด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หัวหน้างานและครูผู้นิเทศ



ภาพที่ 2 โครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ

3.2) การจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ขึ้นตรงกับกลุ่มบริหารงานวิชาการ

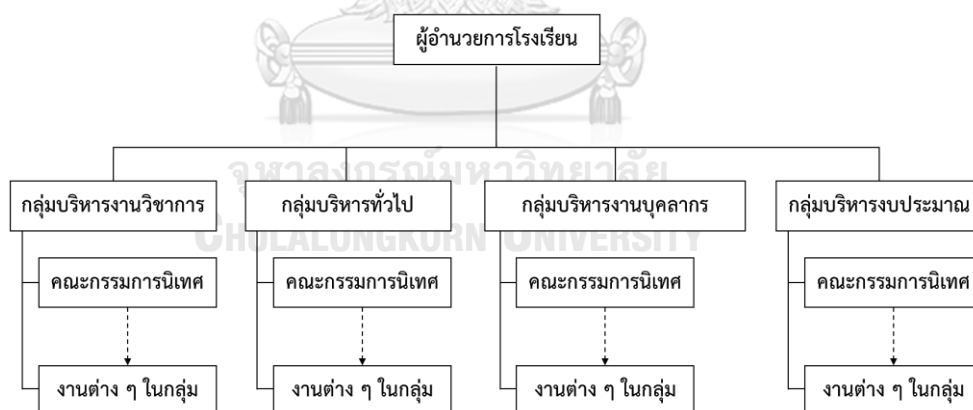
การจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ขึ้นตรงกับกลุ่มบริหารงานวิชาการ ซึ่งจะทำการนิเทศงานทุกฝ่ายในโรงเรียน โดยคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระฯ หัวหน้างานและครูผู้นิเทศ



ภาพที่ 3 โครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ขึ้นตรงกับกลุ่มบริหารงานวิชาการ

3.3) การจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนในแต่ละกลุ่มงาน

การจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนในแต่ละกลุ่มงานซึ่งจะทำการนิเทศงานฝ่ายต่าง ๆ ในกลุ่มงานนั้น ๆ โดยคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนประกอบด้วยรองผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานและครูผู้นิเทศ การจัดโครงสร้างงานนิเทศในรูปแบบนี้จะเหมาะสมกับโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่หรือขนาดใหญ่พิเศษ เนื่องด้วยการจัดโครงสร้างลักษณะนี้ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะสามารถแก้ไขปัญหา ให้คำปรึกษา ติดตามได้อย่างเฉพาะเจาะจงและรวดเร็ว



ภาพที่ 4 โครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนในแต่ละกลุ่มงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าโครงสร้างการจัดนิเทศภายในโรงเรียนมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน ทั้งนี้สามารถจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนได้ 3 รูปแบบ ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ การจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ขึ้นตรงกับกลุ่มบริหารงานวิชาการ และการจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนใน

แต่ละกลุ่มงาน ขึ้นอยู่กับแต่ละโรงเรียนอาจจะมีโครงสร้างการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนแตกต่างกันไปตามบริบท ปริมาณภาระงานและขนาดของโรงเรียนเป็นสำคัญ

4) กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนตามแนวคิดของ จูไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ การวางแผนการนิเทศ การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศ โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ไว้ดังนี้

4.1) การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ

วัชรา เล่าเรียนดี (2556) ได้กล่าวถึงการศึกษาศภาพความต้องการการนิเทศไว้ว่าเป็นการศึกษาความต้องการจำเป็นและปัญหาความสำคัญของปัญหา สอบถามความต้องการและความสนใจในโครงการนิเทศและวิธีการนิเทศเพื่อจัดลำดับความจำเป็นในการปรับปรุงและพัฒนา

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) ได้กล่าวถึงการศึกษาศภาพความต้องการการนิเทศไว้ว่าเป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสภาพจริง สภาพปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหาและความต้องการของการปฏิบัติงานในขณะนั้นเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินการต่อไป โดยการพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การสอบถามปัญหาและความต้องการ การระดมสมองของครู สภาพปัญหาพฤติกรรมนักเรียน เป็นต้น ซึ่งอาจเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ แล้วนำมาเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างและสังเคราะห์ให้เห็นถึงสภาพปัญหาที่จะต้องกำหนดแนวทางแก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จูไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้กล่าวถึงการศึกษาศภาพความต้องการการนิเทศไว้ว่าเป็นการศึกษาศภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็น ด้วยกระบวนการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จ การจัดลำดับความสำคัญ การวิเคราะห์ทางเลือกหรือกิจกรรม และจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ได้กำหนดขั้นตอนการศึกษาศภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ไว้ว่าประกอบด้วย

1. จัดทำข้อมูลสารสนเทศพื้นฐาน
2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
3. จัดลำดับและเลือกปัญหาที่เป็นความต้องการจำเป็นในระดับสำคัญที่สุด

4. สร้างการรับรู้ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ได้กล่าวถึงการศึกษาศาภาพความต้องการการนิเทศไว้ว่าเป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งในอดีตและสภาพปัจจุบันเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์สภาพความต้องการขององค์กร ทั้งนี้การรวบรวมข้อมูลสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายเช่น

1. การสนทนากับผู้ที่ปฏิบัติงานผ่านการสอบถามทั้งแบบรายบุคคลและกลุ่ม
2. การสังเกตภาพรวมในโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
3. การศึกษาข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ
4. การพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้ปฏิบัติงาน
5. การใช้แบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก แบบปลายเปิด หรือแบบสอบถาม

เพื่อจัดลำดับความสำคัญเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการศึกษาศาภาพความต้องการการนิเทศเป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับและเลือกประเด็นที่มีความสำคัญจำเป็นที่สุดในการปรับปรุง พัฒนาหรือกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาสำหรับการตั้งเป้าหมายในการดำเนินการขององค์กรต่อไป ซึ่งการรวบรวมข้อมูลนั้นสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเช่น การสนทนา การสอบถาม การสังเกต การวิเคราะห์เอกสาร การระดมสมอง เป็นต้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจนได้ประเด็นที่มีความสำคัญจำเป็นที่สุดแล้วจะต้องสร้างการรับรู้ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อวางแผนสำหรับการกำหนดโครงการ วิธีการและกิจกรรมการนิเทศที่เหมาะสม

4.2) การวางแผนการนิเทศ

วีชรา เล่าเรียนดี (2556) ได้กล่าวถึงการวางแผนการนิเทศไว้ว่าเป็นการจัดทำโครงการนิเทศ การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย วิธีการและระยะเวลาในการดำเนินการ รวมถึงการให้ความรู้ก่อนการนิเทศโดยจะต้องสำรวจความต้องการในการพัฒนาความรู้หรือทักษะการนิเทศ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) ได้กล่าวถึงการวางแผนการนิเทศไว้ว่าเป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ มากำหนดกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัติงานนิเทศอย่างเป็นขั้นตอนโดยกำหนดรายละเอียดกิจกรรมและจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติแล้วเขียนเป็นโครงการนิเทศประกอบด้วยหลักการ เหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนดำเนินการ กิจกรรมสำคัญ ปฏิทินปฏิบัติงาน ทรัพยากรที่ต้องการ การประเมินผล และผลที่คาดว่าจะได้รับ

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้กล่าวถึงการวางแผนการนิเทศไว้ว่าเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติงานด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ประกอบด้วยการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การกำหนดวิธีการและกิจกรรม การกำหนดช่วงเวลาปฏิบัติงาน การกำหนดงบประมาณ

เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก การกำหนดแนวทางการติดตาม ประเมินและรายงานผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนการนิเทศไว้ว่าประกอบด้วย

1. กำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนา
2. เลือกแนวทางและวิธีการพัฒนา
3. วางแผนการดำเนินการพัฒนา
 - 3.1 ประชุมเตรียมการนิเทศ
 - 3.2 สร้างคณะนิเทศ
 - 3.3 กำหนดประเด็นการนิเทศ
 - 3.4 กำหนดระยะเวลาการนิเทศ
 - 3.5 กำหนดวิธีการนิเทศและกิจกรรมการนิเทศ
4. จัดทำแผนนิเทศ

Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ได้กล่าวถึงการวางแผนการนิเทศไว้ว่าเป็นการระบุจำนวนความต้องการจำเป็นเพื่อจัดกลุ่มความต้องการและกำหนดเป้าหมายในการบรรลุความต้องการนั้น ๆ แล้วจึงกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายดังกล่าว รวมถึงการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดแนวทางการป้องกันการเกิดปัญหา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการวางแผนการนิเทศเป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการการนิเทศ มาจัดทำโครงการนิเทศซึ่งประกอบด้วยหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนการปฏิบัติการนิเทศ วิธีการและกิจกรรมการนิเทศ ปฏิทินปฏิบัติงาน งบประมาณ สื่อและเครื่องมือการนิเทศ การประเมินผล และผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยจะต้องมีการกำหนดรายละเอียดกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน รวมถึงการให้ความรู้ก่อนการนิเทศแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศในวิธีการ กิจกรรม การใช้สื่อและเครื่องมือการนิเทศ ตลอดจนวิธีการประเมินผล การนิเทศเพื่อให้พร้อมต่อการปฏิบัติการนิเทศต่อไป

4.3) การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) ได้กล่าวถึงการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ทราบถึงคุณภาพและสาเหตุของปัญหาในการจัดการศึกษาของโรงเรียนนำมาซึ่งแนวทางในการส่งเสริม สนับสนุน หรือแก้ไขปัญหาดังกล่าว ๆ รวมถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพ โดยสื่อการนิเทศนั้นเป็นสิ่งที่ช่วยในการแก้ไขปัญหาคือพิจารณา

การทำงานของครู และเครื่องมือการนิเทศนั้นเป็นสิ่งที่ใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ สื่อและเครื่องมือนิเทศแบ่งเป็น

1. สื่อและเครื่องมือสำหรับการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ได้แก่ แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสำรวจ แบบประเมินและแบบสังเกตการสอน
2. สื่อและเครื่องมือสำหรับการส่งเสริมคุณภาพการศึกษา
 - 2.1 สื่อและเครื่องมือนิเทศเพื่อป้องกัน เช่น การใช้บทบาทสมมติเพื่อช่วยให้ผู้รับการนิเทศวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อระงับหรือลดความรุนแรงของปัญหา เป็นต้น
 - 2.2 สื่อและเครื่องมือนิเทศเพื่อแก้ไข เช่น การนิเทศเอกสารโดยเอกสาร แบ่งเป็นเอกสารหลักสูตร ได้แก่ คู่มือครูและแผนการสอน และเอกสารเสริมการเรียนรู้ ได้แก่ ชุดการเรียนรู้ แบบเรียนสำเร็จรูป ใบงาน หนังสืออ่านประกอบ เอกสารเผยแพร่วิชาการและวารสารนิเทศ
 - 2.3 สื่อและเครื่องมือนิเทศเพื่อก่อ เช่น ศูนย์วิชาการ ชุดฝึกอบรม เป็นต้น
 - 2.4 สื่อและเครื่องมือนิเทศเพื่อสร้างสรรค์ เช่น นิทรรศการ โสตทัศนอุปกรณ์ เป็นต้น

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้กล่าวถึงการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศไว้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้นิเทศจะใช้เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ไปสู่ผู้รับการนิเทศ ควบคู่กับการใช้เทคนิคหรือวิธีการนิเทศต่าง ๆ ทั้งนี้วิธีการนิเทศแต่ละรูปแบบจะเหมาะสมกับสื่อและเครื่องมือที่แตกต่างกัน ผู้นิเทศจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างและการเลือกใช้สื่อและเครื่องมือให้เหมาะสมเพื่อให้การนิเทศเกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยประเภทของสื่อและเครื่องมือการนิเทศมีดังนี้

1. สื่อการนิเทศ เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นและสร้างความเข้าใจให้กับผู้รับการนิเทศให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแบ่งประเภทของสื่อการนิเทศได้ดังนี้
 - 1.1 สื่อประเภทสิ่งตีพิมพ์ ได้แก่ เอกสาร ตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน
 - 1.2 สื่อประเภททัศนวัสดุ ได้แก่ หุ่นจำลอง รูปภาพ แผนภูมิ
 - 1.3 สื่อประเภทโสตทัศนวัสดุ ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์
 - 1.4 สื่อประเภทคอมพิวเตอร์ ได้แก่ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ การใช้ อินเทอร์เน็ต การนำเสนอด้วยคอมพิวเตอร์
2. เครื่องมือนิเทศ เป็นสิ่งที่ผู้นิเทศใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและพฤติกรรมทั้งก่อน ระหว่างและหลังการนิเทศสิ้นสุดลง ตัวอย่างของเครื่องมือนิเทศเช่น

2.1 แบบสอบถาม ใช้สำหรับการเก็บข้อมูล เช่น การสอบถามความต้องการ นิเทศ การสอบถามความคิดเห็น การประเมินการอบรม เป็นต้น โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิด

2.2 แบบสัมภาษณ์ ใช้สำหรับการเก็บข้อมูลจากการสนทนาแบบมี จุดมุ่งหมายที่แน่นอน โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มี โครงสร้างแน่นอนและแบบมีโครงสร้าง

2.3 แบบสังเกต ใช้สำหรับการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการทำงาน การสังเกตพฤติกรรมความร่วมมือ เป็นต้น โดยแบบสังเกตแบ่ง ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม แบบไม่มีส่วนร่วมและแบบกึ่งมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ได้กล่าวถึงการสร้างสื่อ และเครื่องมือการนิเทศไว้ว่าสื่อเป็นสิ่งที่ช่วยให้นักนิเทศนั้นบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ส่วนเครื่องมือเป็นสิ่งที่ช่วยเก็บข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ของผู้รับการนิเทศ โดยผู้นิเทศสามารถ นำข้อมูลมาเทียบกับผลที่เกิดขึ้นเพื่อใช้กำหนดแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานได้ โดยการสร้าง สื่อและเครื่องมือการนิเทศมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างสื่อที่ทำให้การนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ ควรเป็นสื่อที่สอดคล้อง กับยุคศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การใช้แอปพลิเคชันใน การติดต่อสื่อสาร การใช้วีดิทัศน์ การประชุมออนไลน์ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น

2. การสร้างเครื่องมือการนิเทศเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการพัฒนาแนวทางการ แก้ไขปัญหาและตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และการประเมินผล การดำเนินงาน ควรเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ ใช้งานง่าย เก็บข้อมูลได้ตรงกับปัญหา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศเป็นปัจจัยที่จะช่วย ให้การนิเทศนั้นบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพควบคู่กับการใช้เทคนิคหรือวิธีการนิเทศ ซึ่งผู้นิเทศจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างและเลือกใช้สื่อและเครื่องมือที่เหมาะสมสอดคล้อง กับเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการส่งเสริม สนับสนุน แก้ไขปัญหา รวมถึงการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยสื่อและเครื่องมือการนิเทศ นั้นสามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. สื่อการนิเทศ เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ไปสู่ผู้รับการนิเทศทำให้เกิดการเรียนรู้และเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยสามารถแบ่ง ประเภทของสื่อการนิเทศได้ดังนี้

- 1.1 สื่อประเภทสิ่งตีพิมพ์ ได้แก่ เอกสาร ตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน หนังสืออ่านประกอบ เอกสารเผยแพร่วิชาการและวารสารนิเทศ

1.2 สื่อประเภททัศนวัสดุ ได้แก่ หุ่นจำลอง รูปภาพ แผนภูมิ นิทรรศการ

1.3 สื่อประเภทโสตทัศนวัสดุ ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์

1.4 สื่อประเภทคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ได้แก่ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์

แอปพลิเคชันในการติดต่อสื่อสาร การประชุมและสังคมออนไลน์

2. เครื่องมือนิเทศ เป็นสิ่งที่ผู้นิเทศใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและพฤติกรรมทั้งก่อน ระหว่างและหลังการนิเทศสิ้นสุดลง เพื่อใช้ในการพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาและตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล ซึ่งควรเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพใช้งานได้ง่าย เก็บข้อมูลได้ตรงกับปัญหาหรือความต้องการ ตัวอย่างของเครื่องมือนิเทศเช่น แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบประเมิน เป็นต้น

4.4) การปฏิบัติการนิเทศ

การปฏิบัติการนิเทศเป็นการปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการที่วางไว้ โดยจะต้องคำนึงถึงขั้นตอน รูปแบบ กิจกรรมและเทคนิคการนิเทศภายในโรงเรียนที่เหมาะสม โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอน รูปแบบ กิจกรรมและเทคนิคการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

4.4.1) ขั้นตอนการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน

วัชรา เล่าเรียนดี (2556) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติการนิเทศไว้ว่าเป็น การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผู้รับการนิเทศด้วยวิธีการ พูด ชี้แนะ ร่วมปฏิบัติ ร่วมแก้ปัญหาหรือให้ความช่วยเหลือ โดยใช้รูปแบบและกิจกรรมการนิเทศ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติการนิเทศไว้ว่าเป็น การปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการที่วางไว้ โดยผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นิเทศจะต้องนำหลักการ เทคนิค ทักษะ สื่อและเครื่องมือนิเทศ มาปรับใช้ให้เหมาะสม ซึ่งควรดำเนินการดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศ โดยการจัดประชุมคณะ ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการ กิจกรรม สื่อ เครื่องมือ การประเมินผลและสรุปผล

2. การปฏิบัติการนิเทศ โดยการดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ใน โครงการนิเทศ ซึ่งการพิจารณาลักษณะการนิเทศจะแบ่งเป็น 2 กรณี คือ กรณีของผู้นิเทศสามารถ แบ่งเป็น 2 แบบ คือ การนิเทศทางตรงและการนิเทศทางอ้อม และกรณีของผู้รับการนิเทศสามารถ แบ่งเป็น 2 แบบ คือ การนิเทศเป็นรายบุคคลและการนิเทศเป็นกลุ่ม

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติการนิเทศไว้ว่าเป็น การดำเนินการตามแผนและโครงการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

1. การเตรียมการ

1.1 การจัดทำรายละเอียดการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดงานย่อยที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้ทราบภาระงานและระยะเวลาในการดำเนินการ

1.2 การประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน เป็นการนำรายละเอียดการปฏิบัติงานมาสำรวจเพื่อแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ระบุไว้ แล้วจึงจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานของโครงการและประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานดังกล่าวเพื่อประชุม ชี้แจง ปรึกษาและเตรียมงาน

2. การลงมือปฏิบัติ

2.1 การปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้โดยการมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

2.2 การติดตาม ควบคุมและกำกับงาน เพื่อดูแลและช่วยเหลือสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงการที่กำหนดไว้ รวมถึงการช่วยแก้ไขปัญหากที่เกิดขึ้น

2.3 การประสานสัมพันธ์เป็นการประสานงานกันระหว่างบุคคล เช่น เพื่อนร่วมงานต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารต่อครู และผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้นผ่านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และการสร้างการยอมรับในความสำเร็จของงาน

2.5 การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นการรายงานผลระหว่างดำเนินการหรือเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติการณ์เทศไว้ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การประชุมเตรียมการก่อนการนิเทศ การปฏิบัติการณ์เทศ การสะท้อนผลการนิเทศ การปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติการณ์เทศไว้ว่าประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อม เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันสำหรับโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ

2. การจัดหาทรัพยากร เป็นการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน สื่อและเครื่องมือ ตลอดจนการจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

3. การเริ่มดำเนินงาน เป็นการฝึกทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยจะต้องได้รับการสนับสนุนเชิงโครงสร้างจากผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. การดำเนินงานเต็มรูปแบบ เป็นการปฏิบัติงานที่เป็นปกติซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับบริบททางการศึกษานั้น ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

5. การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปโดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผลการปฏิบัติงาน ผลการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการปฏิบัติการณ์เทศเป็นการปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการที่วางไว้เพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาผู้รับการนิเทศ ด้วยรูปแบบ วิธีการและกิจกรรมการนิเทศต่าง ๆ โดยการปฏิบัติการณ์เทศประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมความพร้อม เป็นการจัดทำรายละเอียดการปฏิบัติงาน จากนั้นจึงนำรายละเอียดมาแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานและประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการ กิจกรรม สื่อ เครื่องมือ การประเมินผล การสรุปและรายงานผล
2. การปฏิบัติการณ์เทศ เป็นการดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ โดยในช่วงเริ่มต้นอาจเป็นการฝึกทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จากนั้นจึงเริ่มปฏิบัติงานเต็มรูปแบบ ซึ่งผู้นิเทศควรที่จะรับทราบปัญหาและความต้องการของผู้รับการนิเทศ แล้วจึงนำปัญหาหรือความต้องการมาพิจารณาหาทางช่วยเหลือ แก้ไขและสนับสนุนต่อไป ทั้งนี้ควรมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

4.4.2) รูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียน

วิชา เล่าเรียนดี (2556) ได้เสนอรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การนิเทศแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศจะต้องสร้างความรู้สึกพึงพอใจให้กับผู้รับการนิเทศ
2. การนิเทศแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศจะเข้าควบคุม ตรวจสอบและดูแลการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศให้ประสบความสำเร็จ
3. การนิเทศแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศทำหน้าที่สนับสนุนและแสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับการนิเทศเพื่อสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการปฏิบัติงาน
4. การนิเทศแบบสนับสนุน (Supportive Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศจะต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในกันและกัน ส่งผลให้เกิดความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน
5. การนิเทศแบบหลากหลายวิธีการ (Differentiated Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศใช้วิธีการนิเทศที่หลากหลายสอดคล้องกับปัญหา ความต้องการ ระดับความรู้ความสามารถ ภาระหน้าที่และแรงจูงใจของผู้รับการนิเทศ

6. การนิเทศแบบพัฒนาตนเอง (Self-Directed Development) เป็นการนิเทศที่เหมาะสมกับผู้รับการนิเทศที่มีความรู้ความสามารถและต้องการที่จะพัฒนางานด้วยตนเองเพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความพร้อมและมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างอิสระ

7. การนิเทศแบบพัฒนาการ (Developmental Supervision) เป็นการนิเทศที่คำนึงถึงหลักพัฒนาการ ธรรมชาติ ศักยภาพและความแตกต่างกันของมนุษย์เป็นสำคัญ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้ มีความรู้และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน

จูไรรัตน์ สุดรุ่ง (2559) ได้เสนอรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การนิเทศทางตรง (Direct Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศเข้าไปมีส่วนร่วมในการแนะนำและชี้แนะผู้รับการนิเทศโดยตรง เนื่องด้วยผู้นิเทศเป็นผู้ที่มีตำแหน่งความรู้และความเชี่ยวชาญสูงกว่าผู้รับการนิเทศ

2. การนิเทศทางอ้อม (Nondirective Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศจะเป็นผู้ช่วยคิดหาแนวทางและกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยยึดหลักว่าผู้รับการนิเทศเป็นผู้รู้ดีและเชี่ยวชาญที่สุดในประเด็นปัญหานั้น ๆ

3. การนิเทศเดี่ยว (Individual Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศจะต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะกรณีเพื่อให้สามารถช่วยเหลือผู้รับการนิเทศเป็นรายบุคคลได้เหมาะสม

4. การนิเทศกลุ่ม (Group Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศมีบทบาทในการประสานความร่วมมือและอำนวยความสะดวกให้ผู้รับการนิเทศเกิดปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มเพื่อสร้างแหล่งเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่หลากหลายและเกิดการแก้ปัญหาร่วมกัน

5. การนิเทศแบบพัฒนาตนเอง (Self-directed Development) เป็นการนิเทศที่ผู้รับการนิเทศสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระตามแผนการที่ได้วางไว้

Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ได้เสนอรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การนิเทศแบบชี้นำควบคุม (Directive Control Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศจะต้องเป็นผู้ระบุปัญหาของผู้รับการนิเทศ

2. การนิเทศแบบชี้นำให้ข้อมูล (Directive Informational Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศจะกำหนดทางเลือกแก้ปัญหาให้ผู้รับการนิเทศได้เลือกและตัดสินใจด้วยตนเอง

3. การนิเทศแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับการนิเทศได้นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งผู้นิเทศจะต้องรับฟังด้วยความจริงใจ แล้วจึงหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน

4. การนิเทศแบบไม่ชี้แนะ (Nondirective Supervision) เป็นการนิเทศที่เชื่อว่าผู้รับการนิเทศเป็นผู้รู้ปัญหาที่สุดและสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองได้ โดยมีผู้นิเทศเป็นผู้ช่วยในการคิดและให้ข้อเสนอแนะต่อยอดจากความคิดของผู้รับการนิเทศ

5. การนิเทศแบบพัฒนาการ (Developmental Supervision) เป็นการนิเทศแบบบูรณาการวิธีการนิเทศที่เหมาะสมโดยพิจารณาจากวัยวุฒิและความเชี่ยวชาญ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่ามีนักวิชาการได้กล่าวถึงรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนไว้อย่างหลากหลาย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนที่เหมาะสมกับการนิเทศงานภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การนิเทศทางตรง เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศมีส่วนร่วมโดยตรงในการให้คำแนะนำและเสนอข้อชี้แนะแก่ผู้รับการนิเทศ

2. การนิเทศทางอ้อม เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศช่วยคิดหาแนวทางและกระตุ้นให้ผู้รับการนิเทศเกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้เหมาะสม

3. การนิเทศเดี่ยว เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศจะต้องให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับการนิเทศเป็นรายบุคคล

4. การนิเทศกลุ่ม เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศจะต้องประสานความร่วมมือให้ผู้รับการนิเทศสร้างปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และร่วมกันแก้ปัญหา

5. การนิเทศแบบพัฒนาตนเอง เป็นการนิเทศที่ผู้รับการนิเทศพัฒนาตนเองอย่างอิสระตามโดยใช้วิธีการที่หลากหลายตามความต้องการของตน

6. การนิเทศแบบมนุษยสัมพันธ์ เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศจะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับการนิเทศโดยทำให้ผู้รับการนิเทศเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของตน

7. การนิเทศแบบวิทยาศาสตร์ เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศจะต้องควบคุมติดตาม ตรวจสอบและดูแลการปฏิบัติของผู้รับการนิเทศให้สำเร็จตามเป้าหมาย

8. การนิเทศแบบทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศทำหน้าที่สนับสนุนให้ผู้รับการนิเทศสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและสร้างสรรค์

9. การนิเทศแบบสนับสนุน เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศจะต้องปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความหมายเกิดความเข้าใจและร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ

10. การนิเทศแบบหลากหลายวิธีการ เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศใช้วิธีการนิเทศที่หลากหลายเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

11. การนิเทศแบบพัฒนาการ เป็นการนิเทศที่คำนึงถึงความแตกต่างกันของมนุษย์โดยการเลือกวิธีการนิเทศที่เหมาะสมกับวัยวุฒิ ความเชี่ยวชาญและความรับผิดชอบ

12. การนิเทศแบบชี้หน้าควบคุม เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศจะเป็นผู้ระบุปัญหา สาเหตุ การแก้ไขปัญหา ความคาดหวัง แผนการปฏิบัติงาน และการติดตาม

13. การนิเทศแบบชี้หน้าให้ข้อมูล เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศจะกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาให้ผู้รับการนิเทศได้เลือกและตัดสินใจด้วยตนเอง

14. การนิเทศแบบร่วมมือร่วมใจ เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันแก้ปัญหาโดยเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความเห็นแล้วจึงหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน

15. การนิเทศแบบไม่ชี้หน้า เป็นการนิเทศที่เชื่อว่าผู้รับการนิเทศเป็นผู้รู้ปัญหาดีที่สุดและสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองได้ โดยมีผู้นิเทศเป็นผู้ช่วย

4.4.3) กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนมีหลากหลายกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมที่สามารถนำไปใช้ในการนิเทศงานภายในโรงเรียนได้มีดังต่อไปนี้

วิชาเรียมณี (2556) ได้เสนอกิจกรรมนิเทศภายในโรงเรียนที่สามารถปรับใช้ในการนิเทศงานได้คือ การประชุมปฏิบัติการ การเผยแพร่เอกสาร ความรู้ทางวิชาการและผลงานวิจัย การสัมมนาวิชาการ การร่วมกันแก้ปัญหา กลุ่มศึกษาความรู้ การโค้ช เป็นต้น

จุไรรัตน์ สุดรุ่ง (2559) ได้เสนอกิจกรรมนิเทศภายในโรงเรียนที่สามารถปรับใช้ในการนิเทศงานได้คือ การประชุมก่อนเปิดเรียน การปฐมนิเทศ การให้คำปรึกษาแนะนำ การอบรม การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนา การระดมความคิด การจัดทำศนศึกษา การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การเขียนเอกสาร/บทความทางวิชาการ และการจัดนิทรรศการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ได้เสนอกิจกรรมนิเทศภายในโรงเรียนที่สามารถปรับใช้ในการนิเทศงานได้คือ การประชุม การปฐมนิเทศ การให้คำปรึกษา การประชุมปฏิบัติการ การอบรม การสัมมนา การระดมความคิด การศึกษาเอกสาร วิชาการ การศึกษาดูงาน และการเขียนเอกสารหรือทดสอบทางวิชาการ

John M. Gwynn (1974) อ้างถึงใน จุไรรัตน์ สุดรุ่ง (2559) ได้แบ่งกิจกรรมการนิเทศออกเป็น 2 ประเภท โดยมีกิจกรรมที่สามารถปรับใช้ในการนิเทศงานได้ดังนี้

1. กิจกรรมการนิเทศเป็นกลุ่มซึ่งประกอบด้วย การตั้งคณะกรรมการ กลุ่มทำงาน การศึกษาวิชาการ การศึกษานอกสถานที่ การฟังคำบรรยาย การอ่านเฉพาะเรื่อง การจัดข่าวสารนิเทศ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ

2. กิจกรรมการนิเทศเป็นรายบุคคลซึ่งประกอบด้วย การปรึกษาหารือ และการประเมินตนเอง

Ben M. Harris (1985) อ้างถึงใน จูไรรัตน์ สุธรรง (2559) ได้เสนอกิจกรรมการนิเทศไว้ โดยมีกิจกรรมที่สามารถปรับใช้ในการนิเทศงานได้คือ การบรรยาย การบรรยายประกอบสื่อ การประชุมกลุ่ม การดูภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับอุปกรณ์และสื่อต่าง ๆ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสัมภาษณ์เฉพาะเรื่อง การสัมภาษณ์ทางอ้อม การอภิปราย การอ่าน การระดมสมอง การบันทึกวิดีโอเทปและการถ่ายภาพ การจัดทำเครื่องมือทดสอบ การประชุมกลุ่มย่อย การจัดทัศนศึกษา การเขียน และการปฏิบัติตามคำแนะนำ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่ามีนักวิชาการได้กล่าวถึงกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนไว้อย่างหลากหลาย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่เหมาะสมกับนิเทศงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. กิจกรรมการนิเทศแบบรายบุคคลซึ่งประกอบด้วยการประชุมนิเทศ การเขียนและเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การทดสอบทางวิชาการ การให้คำปรึกษาแนะนำ การประเมินตนเอง การดูภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ การสัมภาษณ์ การอ่าน การโค้ช การปฏิบัติตามคำแนะนำ การบันทึกวิดีโอเทปและการถ่ายภาพ
2. กิจกรรมการนิเทศแบบกลุ่มซึ่งประกอบด้วยการประชุมปฏิบัติการ การสัมมนาวิชาการ การร่วมกันแก้ปัญหา กลุ่มศึกษาความรู้ การประชุมก่อนเปิดเรียน การอบรม การศึกษาดูงาน การจัดนิทรรศการ การตั้งคณะกรรมการกลุ่มทำงาน การบรรยายและการอภิปราย

4.4.4) เทคนิคการนิเทศภายในโรงเรียน

เทคนิคการนิเทศภายในโรงเรียนมีหลากหลายเทคนิค ซึ่งเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ในการนิเทศงานภายในโรงเรียนได้มีดังต่อไปนี้

- วิชา เล่าเรียนดี (2556) ได้เสนอเทคนิคการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้
1. การดูแลให้คำปรึกษาแนะนำ (Mentoring) เป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการดูแล ให้คำปรึกษา และแนะนำบุคลากรที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ที่ไม่มีความชำนาญในหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้ให้การดูแลให้คำปรึกษาแนะนำควรเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก มีความสนใจที่จะทำหน้าที่ ดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือ คอยให้คำปรึกษาและสะท้อนคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
 2. การโค้ช (Coach Professional Development) เป็นการส่งเสริมและพัฒนาผู้รับการโค้ชให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ทำหน้าที่โค้ชอาจเป็นเพื่อนร่วมอาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานร่วมกันในสถานการณ์จริงด้วยความจริงใจ เชื่อใจซึ่งกันและกัน และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้ทำหน้าที่โค้ชจะมีบทบาทคือเป็นผู้ให้ข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ให้บริการสื่อและแหล่งเรียนรู้ ดูแลและให้คำแนะนำ

อำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการโค้ชนี้มีหลายรูปแบบ เช่น การโค้ชโดยผู้เชี่ยวชาญ การโค้ชแบบกระจกเงา การโค้ชเพื่อพัฒนาปัญญาและความคิด เป็นต้น

จูไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้เสนอเทคนิคการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การนิเทศแบบให้คำชี้แนะ (Coaching) เป็นเทคนิคในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้รับการนิเทศเพื่อพัฒนาผู้รับการนิเทศให้มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยยึดหลักการให้คำชี้แนะคือการให้ทางเลือกแบบกว้างเพื่อให้ผู้รับการนิเทศพิจารณาปรับใช้อย่างเหมาะสม การสนทนาเพื่อให้ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศใช้ความคิดร่วมกันอย่างอิสระและสร้างสรรค์ และการนำความคิดสู่การปฏิบัติงานจริง ผู้นิเทศควรที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ สาธิตและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้รับการนิเทศ ทั้งนี้การนิเทศแบบให้คำชี้แนะนี้จะให้บทบาทกับผู้บริหารหรือผู้นิเทศที่มีความเชี่ยวชาญโดยจะต้องมีการสาธิตหรือปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง และผู้รับการนิเทศจะต้องปฏิบัติตามคำชี้แนะที่ได้รับ

2. การนิเทศแบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นเทคนิคในถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ ภายในโรงเรียนจากผู้ที่มีประสบการณ์ในวิชาชีพนั้น ๆ หรือพี่เลี้ยงไปสู่บุคลากรใหม่หรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ในวิชาชีพน้อยกว่าผ่านการให้คำปรึกษา การชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ รวมถึงการติดตามและตรวจสอบความรู้ความเข้าใจในข้อมูลที่ได้รับด้วย ทั้งนี้ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงจะต้องมีทัศนคติเชิงบวก มีความประพฤติดีและเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน โดยการนิเทศแบบพี่เลี้ยงนี้สามารถใช้ได้กับการปฏิบัติภาระงานสอนและภาระงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน รูปแบบของการนิเทศแบบพี่เลี้ยงมีทั้งแบบเป็นทางการคือการมอบหมายบุคลากรที่มีความเหมาะสมให้เป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรที่บรรจุหรือย้ายมาใหม่ และแบบไม่เป็นทางการคือการเป็นพี่เลี้ยงชั่วคราวโดยไม่มีภาระผูกพัน

Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ได้เสนอเทคนิคการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ซึ่งเป็นการช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับบุคลากรใหม่ตามความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคลโดยอาศัยบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีความสนใจ มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับผ่านกระบวนการคัดเลือกที่เชื่อถือได้ โดยบทบาทของพี่เลี้ยงคือการสร้างความเชื่อใจ การส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับและให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความมั่นใจในตนเอง มีแรงบันดาลใจ มีทักษะการแก้ปัญหา เข้าใจวัฒนธรรมของโรงเรียนและได้รับการยอมรับจากสมาชิกในโรงเรียน ความสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงคือการช่วยเหลือบุคลากรในปีแรกของการปฏิบัติงาน โดยจะต้องมีการแนะนำให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักโรงเรียนรวมถึงเพื่อนร่วมอาชีพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าเทคนิคการนิเทศภายในโรงเรียนที่สามารถนำไปใช้ในการนิเทศงานภายในโรงเรียนได้คือ

1. การนิเทศแบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นเทคนิคทางการนิเทศในการถ่ายทอดประสบการณ์การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนจากผู้ที่มีประสบการณ์หรือพี่เลี้ยงไปสู่บุคลากรใหม่หรือบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยให้สอดคล้องตามความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคลผ่านการดูแล ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุน การคัดเลือกพี่เลี้ยงจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความสมัครใจ มีทัศนคติเชิงบวก มีทักษะการสื่อสารที่ดี ดูแลเอาใจใส่ คอยให้คำปรึกษา มีความประพฤติดีและเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน โดยรูปแบบของการนิเทศแบบพี่เลี้ยงมีทั้งแบบเป็นทางการคือการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความเหมาะสมให้เป็นพี่เลี้ยงและแบบไม่เป็นทางการคือการเป็นพี่เลี้ยงชั่วคราวโดยไม่มีภาระผูกพัน

2. การนิเทศแบบให้คำชี้แนะ (Coaching) เป็นเทคนิคในการส่งเสริมและพัฒนาผู้รับการนิเทศให้มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการให้คำชี้แนะแบบกว้างเพื่อให้ผู้รับการนิเทศพิจารณาทางเลือกแล้วปรับใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งผู้ชี้แนะอาจเป็นผู้บริหารหรือผู้นิเทศที่มีความเชี่ยวชาญเพราะจะต้องมีการสาธิตหรือปฏิบัติงานให้ดูเป็นแบบอย่างแล้วให้ผู้รับการนิเทศปฏิบัติตามคำชี้แนะที่ได้รับ โดยบทบาทของผู้ชี้แนะคือการเป็นผู้ให้ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ให้บริการสื่อและแหล่งเรียนรู้ ดูแล ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านการจัดประชุม การพบปะสนทนา

4.5) การประเมินผลการนิเทศ

วัชรา เล่าเรียนดี (2556) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการนิเทศไว้ว่าเป็นการประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาโครงการ วิธีนิเทศและผลลัพธ์ของการนิเทศ โดยอาจประเมินจากการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การประเมินสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครู การใช้แบบประเมินผลโครงการหรือการใช้แบบสอบถามความคิดเห็น

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการนิเทศไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการปฏิบัติการนิเทศซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยรูปแบบของการประเมินแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

1. การประเมินที่มุ่งผล เป็นการประเมินเฉพาะผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
2. การประเมินความแตกต่างของสภาพก่อนและหลังดำเนินงานเป็นการประเมิน
3. การประเมินทั้งระบบหรือการประเมินแบบซีป (CIPP Model)

3.1 ประเมินสภาพแวดล้อม เป็นการประเมินโครงการว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการอย่างเหมาะสมหรือไม่

3.2 ประเมินปัจจัย เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยที่จะใช้ในโครงการ ได้แก่ เงิน วัสดุ บุคลากร เวลาและวิธีการ

3.3 ประเมินกระบวนการ เป็นการประเมินวิธี ขั้นตอนและสภาพการทำงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

3.4 ประเมินผลที่ได้รับ เป็นการประเมินผลที่ได้จากการปฏิบัติเพื่อตัดสินคุณภาพของโครงการ

จูไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้กล่าวถึงการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศว่าแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การประเมินผลก่อนเริ่มโครงการ คือ การประเมินสิ่งที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ความต้องการจำเป็น วิเคราะห์ปัญหา ทรัพยากรสิ่งนำเข้า หรือทางเลือก
2. การประเมินผลระหว่างการดำเนินการ คือ การประเมินผลเพื่อการปรับปรุงงาน จัดระบบติดตามงาน หรือรายงานความก้าวหน้า
3. การประเมินผลหลังการดำเนินการ คือ การเปรียบเทียบผลผลิตที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นจริงแล้วจึงประเมินผลสรุปของโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ได้กำหนดขั้นตอนการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงาน การประเมินผลการนิเทศ การรายงานผลการนิเทศ และการนำผลการนิเทศไปพัฒนาการนิเทศในครั้งต่อไป

Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ได้กล่าวถึงโปรแกรมการประเมินผลว่าควรประเมินโดยศึกษานิเทศก์ คณะผู้บริหารโรงเรียนหรือบุคลากรส่วนกลางมีหน้าที่ประสานงานให้การประเมินผลบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โปรแกรมการประเมินแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การประเมินเพื่อพัฒนา (Formative Evaluation) เป็นการประเมินระหว่างการดำเนินงานและสามารถประเมินได้อย่างต่อเนื่อง โดยจะเหมาะสมที่สุดเมื่อประเมินในช่วงเริ่มต้นของการปฏิบัติงานเนื่องจากจะสามารถนำข้อมูลมาใช้พิจารณาแนวทางการพัฒนาได้ ทั้งนี้วิธีการรวบรวมข้อมูลเช่น การสังเกตภาพรวมในโรงเรียน การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น
2. การประเมินเพื่อสรุปผล (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเมื่อสิ้นสุดโปรแกรมหรือระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตัดสินคุณค่า โดยผลจากการประเมินจะใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการเลือกที่จะดำเนินการ ปรับปรุงหรือยกเลิกโปรแกรม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการประเมินผลการนิเทศเป็นการประเมินผล

การปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการ ซึ่งควรทำการประเมินอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการปฏิบัติการนิเทศทั้งในระยะก่อนเริ่มโครงการเพื่อประเมินสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ระยะระหว่างการดำเนินการเพื่อปรับปรุง ติดตามหรือรายงานความก้าวหน้าของโครงการและระยะ หลังการดำเนินการเพื่อเปรียบเทียบสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เกิดขึ้นจริงแล้วจึงประเมินสรุปผล เพื่อให้ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือจึงควรที่จะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพเกี่ยวกับบุคคล สถานที่หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย โดยรูปแบบการประเมินตัวอย่างเช่น การประเมินเพื่อพัฒนาเป็นการประเมินระหว่างการดำเนินงาน และสามารถประเมินได้อย่างต่อเนื่อง และการประเมินเพื่อสรุปผลเป็นการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ

ตอนที่ 3 บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา

3.1 ความหมายของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550) ได้ให้ความหมายของบุคลากรสายสนับสนุนไว้ว่าเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการสอนซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สายสนับสนุนวิชาการ ที่ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการหรือปฏิบัติงานด้านวิจัย สายบริหารและธุรการทั่วไปในสำนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2554) ได้ให้ความหมายของบุคลากรทางการศึกษาไว้ว่าเป็นผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในโรงเรียน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่บรรณารักษ์ ผู้ปฏิบัติหน้าที่งานแนะแนว ผู้ปฏิบัติหน้าที่เทคโนโลยีการศึกษา ผู้ปฏิบัติหน้าที่งานทะเบียนวัดผลและผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานทั่วไปหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการกำหนด

Bush & Middlewood (2005) ได้ให้ความหมายของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาไว้ว่าเป็นเจ้าหน้าที่สนับสนุนครูในการจัดการเรียนการสอนและปฏิบัติภาระงานอื่นแทนครู เพื่อให้ครูสามารถสอนได้อย่างเต็มที่

Whitehorn (2010) ได้ให้ความหมายของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาไว้ว่าเป็นเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนที่ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติภาระงานนอกเหนือการสอน นำมาซึ่งประสิทธิภาพทางการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน

Ministry of Education, New Zealand (2011) ได้ให้ความหมายของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาไว้ว่าเป็นเจ้าหน้าที่ที่ให้ความช่วยเหลือและให้บริการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการจัดการเรียนการสอนและการดำเนินต่าง ๆ ของโรงเรียน รวมถึงการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน

Martin & Loomis (2014) ได้ให้ความหมายของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางซึ่งจะปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียน เพื่อสนับสนุนภาระงานสอนและภาระงานนอกเหนือการสอน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาหมายถึงบุคลากรที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของโรงเรียนที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือ สนับสนุน และให้บริการครูในการปฏิบัติภาระงานที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติภาระงานสอนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

3.2 ภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2560) ได้กล่าวถึงงานสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ว่าเป็นภาระงานที่ประกอบด้วย การปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอันประกอบด้วยงานบริหารวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงบประมาณ งานบริหารทั่วไป และการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Bush & Middlewood (2005) ได้กำหนดภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาว่าประกอบด้วยงานธุรการ งานสำนักงาน งานบรรณารักษ์ งานซ่อมบำรุง งานทำความสะอาด งานดูแลรักษาความปลอดภัย งานสนับสนุนการสอน งานแนะแนว งานการเงินและบัญชี

Whitehorn (2010) ได้กำหนดภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาว่าประกอบด้วยงานบรรณารักษ์ งานสนับสนุนการสอน งานพยาบาล งานคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี งานเลขานุการ งานการเงินและงานธุรการ

Ministry of Education, New Zealand (2011) ได้กำหนดภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาว่าประกอบด้วยงานธุรการและการเงิน งานสำนักงานผู้อำนวยการโรงเรียน งานประชาสัมพันธ์และเว็บไซต์โรงเรียน งานระดมทรัพยากร งานระบบฐานข้อมูลและทะเบียนนักเรียนงานซ่อมบำรุง งานบริการข้อมูลทางการศึกษา งานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน งานบรรณารักษ์ งานดูแลรักษาความปลอดภัย งานปฐมพยาบาล งานนโยบายและแผน งานกิจการนักเรียน งานส่งเสริมกิจกรรมนอกหลักสูตร งานแนะแนว และงานดูแลโครงการพิเศษของโรงเรียน

Martin & Loomis (2014) ได้กำหนดภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาว่าประกอบด้วยงานบรรณารักษ์ งานเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ งานหลักสูตร งานแนะแนว งานจิตวิทยา งานพยาบาล งานธุรการ งานดูแลรักษาความปลอดภัย และงานโภชนาการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษานั้นมีภาระงานที่ล้วนเกี่ยวข้องกับภาระงานนอกเหนือการสอนทั้งสิ้น โดยภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นมีขอบข่ายภาระงานตามงานสนับสนุน

การจัดการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา อันประกอบด้วยงานบริหารวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงบประมาณและงานบริหารทั่วไป

ตอนที่ 4 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา

โรงเรียนเป็นสถานศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยในมาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง กระทรวงศึกษาธิการจึงออกกฎกระทรวงว่าด้วย การกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในเรื่องดังต่อไปนี้

4.1 กลุ่มบริหารวิชาการ

กลุ่มบริหารวิชาการมีภาระงานทั้งสิ้น 17 งาน ดังนี้

- 4.1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- 4.1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 4.1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 4.1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 4.1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 4.1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 4.1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 4.1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 4.1.9 การนิเทศการศึกษา
- 4.1.10 การแนะแนว
- 4.1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 4.1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 4.1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

4.1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

4.1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

4.1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

4.1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.2 กลุ่มบริหารงบประมาณ

กลุ่มบริหารงบประมาณมีภาระงานทั้งสิ้น 22 งาน ดังนี้

4.2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

4.2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

4.2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

4.2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

4.2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

4.2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

4.2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

4.2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

4.2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

4.2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.2.11 การวางแผนพัสดุ

4.2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

4.2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

4.2.14 การจัดหาพัสดุ

4.2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

4.2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

4.2.17 การเบิกเงินจากคลัง

4.2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

4.2.19 การนำเงินส่งคลัง

- 4.2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 4.2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 4.2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

4.3 กลุ่มบริหารงานบุคคล

กลุ่มบริหารงานบุคคลมีภาระงานทั้งสิ้น 20 งาน ดังนี้

- 4.3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 4.3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4.3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 4.3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4.3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 4.3.6 การลาทุกประเภท
- 4.3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4.3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 4.3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 4.3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 4.3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 4.3.12 การออกจากราชการ
- 4.3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 4.3.14 การจัดทำ บัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 4.3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4.3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 4.3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 4.3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4.3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 4.3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

4.4 กลุ่มบริหารทั่วไป

กลุ่มบริหารทั่วไป มีภาระงานทั้งสิ้น 22 งาน ดังนี้

- 4.4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4.4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.4.11 การรับนักเรียน
- 4.4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 4.4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.4.15 การทัศนศึกษา
- 4.4.16 งานกิจการนักเรียน
- 4.4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 4.4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 4.4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

พรทิพย์ ทับทิมทอง (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ผลของการใช้เวลาในการปฏิบัติภาระงานสอนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้วิจัยแบ่งภาระงานสอนออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ชั่วโมงสอนตามตารางสอน 2) ภาระงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน และ 3) ภาระงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ครูใช้เวลาปฏิบัติภาระงานสอนโดยเฉลี่ย 272.63 ชั่วโมงต่อภาคเรียน และใช้เวลาปฏิบัติภาระงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยเฉลี่ย 132.17 ชั่วโมงต่อภาคเรียน ซึ่งการใช้เวลาปฏิบัติภาระงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาดังกล่าว ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในทางลบ เนื่องจากภาระงานเหล่านี้เป็นภาระงานที่เบียดบังเวลาของครูที่ควรจะมีให้กับนักเรียนในการเตรียมการสอน การจัดทำสื่ออุปกรณ์ การแก้ไขปัญหา ตลอดจนการส่งเสริมความเป็นเลิศให้กับนักเรียน

จารุเนตร เกื้อภักดี (2559) ได้ศึกษาแนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัญหาในการดำเนินการด้านการศึกษา มีปัญหาและมีความต้องการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือด้านการฝึกอบรม และด้านที่มีปัญหาและความต้องการพัฒนาน้อยที่สุดคือด้านการพัฒนา และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีดังนี้ 1) ด้านการศึกษา ได้แก่ การสนับสนุนทุนการศึกษา และการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรสายสนับสนุน 2) ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจความต้องการและจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายสนับสนุนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง 3) ด้านการพัฒนา ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ

ชนมณี ศิลานุกิจ (2559) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพการบริหารจัดการบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าประเด็นที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในแต่ละด้านมีดังนี้ ด้านการบริหารจัดการคือการวางแผนมีความเหมาะสม มีความยืดหยุ่นเห็นผลชัดเจน ด้านการวางแผนอัตรากำลังคือการจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาตรงกับความเป็นจริง และมีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในสถานศึกษาตามความขาดแคลนจริง ด้านการสรรหาคือการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร ด้านการพัฒนาบุคลากรคือการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานคือการจัดให้มีการฝึกอบรมและเปิดโอกาสให้มีการศึกษาต่อ แสวงหาความรู้ที่ตรงกับงานที่ปฏิบัติอยู่เพิ่มเติม และด้านการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคือการทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในอาชีพที่ทำ

นิติธร เจริญยิ่ง, ชาตรี เกษโพหนอง และอิทธิวัตร ศรีสมบัติ (2561) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์เพื่อศึกษาศักยภาพปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่าศักยภาพการปฏิบัติงานที่สูงสุดในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านบทบาทในการปฏิบัติงานคือการปฏิบัติงานร่วมกับ

บุคคลอื่นและทำงานเป็นทีม ด้านศักยภาพในการปฏิบัติงานคือการปฏิบัติงานด้วยการยึดถือผลประโยชน์ของงานเป็นหลัก และด้านโอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถคือการใช้ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรมควรมีการสำรวจความต้องการและจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากร รวมถึงให้บุคลากรสามารถไปศึกษาดูงานในต่างประเทศได้และนำกลับมาประยุกต์ใช้ในงานของตน ด้านการพัฒนาตนเองควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและใช้ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงานหรือช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ พร้อมส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งและสนับสนุนให้จัดทำผลงานเพื่อขอปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นโดยจูงใจด้วยรางวัลหรือการยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น และด้านการศึกษาคควรมีนโยบายสนับสนุนทุนการศึกษา เตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษและส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Conley, Gould, & Levine (2010) ได้ศึกษาคคุณลักษณะและความสำคัญของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนเพื่อนำเสนอแนวทางการนิเทศสำหรับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่ปฏิบัติงานธุรการของโรงเรียนในด้านการนิเทศ ด้านค่าตอบแทนและด้านการออกแบบงาน ผลการวิจัยพบว่าด้านการนิเทศควรใช้กิจกรรมการฝึกอบรมที่เน้นทักษะด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีและการจัดการฐานข้อมูลเพื่อการจัดการเงินเดือนและงบประมาณ การบันทึกการปฏิบัติงานของบุคลากร การบันทึกข้อมูลนักเรียน การวัดประเมินผลสอบนักเรียนและการบันทึกประวัติสุขภาพนักเรียน และควรใช้รูปแบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการโดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างการนิเทศและพัฒนาการทางวิชาชีพหรือระดับความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนนั้นโรงเรียนควรมีการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร โดยการให้ผลตอบแทนควรคำนวณอยู่บนฐานการปฏิบัติที่ไม่ต่ำกว่า 52 สัปดาห์ต่อปี และควรจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับค่าครองชีพของบุคลากร และด้านการออกแบบงานควรเป็นงานธุรการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเท่านั้นและควรได้รับการสนับสนุนเป็นพิเศษจากผู้นิเทศในช่วงเวลาที่มีความต้องการสูงสุด เช่น ช่วงการทำคะแนนนักเรียน ช่วงการรับสมัครนักเรียน ช่วงจบการศึกษา เป็นต้น อีกทั้งควรได้รับการจัดสรรตารางเวลาและจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม และควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านผลการปฏิบัติงานในเวลาทีนอกเหนือจากเวลางาน

Mwaisumo (2016) ได้ศึกษาการจัดสรรบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาของสาธารณรัฐแทนซาเนีย ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนมองเห็นถึงคุณค่าของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่มีต่อการดำเนินงานภายในโรงเรียน แต่ในปีที่ผ่านมา

ไม่มีการจัดสรรบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเกิดขึ้นเลยในโรงเรียน และโรงเรียนของรัฐร้อยละ 91 ไม่มีบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่จ้างประจำโดยใช้งบประมาณจากรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลท้องถิ่นด้วยปัจจัยทางด้านงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ทั้งนี้จากการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อบรรยากาศการทำงาน การจัดการและสัญญาการจ้างงานพบว่าบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่เป็นลูกจ้างประจำมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ซึ่งตรงข้ามกับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่เป็นอัตราจ้างชั่วคราวพบว่าทุกคนไม่มีความพึงพอใจต่อความมั่นคงของงาน รู้สึกว่าขาดบรรยากาศการทำงานที่ดี ขาดสัญญาและหลักประกันที่ดี อีกทั้งเงินเดือนไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพ นอกจากนี้จากการสำรวจสิทธิที่บุคลากรได้รับพบว่าบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาของโรงเรียนเอกชนร้อยละ 67 ได้รับสิทธิประกันสังคมและประกันสุขภาพทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน แตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาของโรงเรียนรัฐบาลที่มีเพียงร้อยละ 9 ที่ได้รับสิทธิประกันสังคม แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารของโรงเรียนเกือบทั้งหมดเห็นตรงกันว่าโรงเรียนมีความต้องการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาจากรัฐบาลจึงควรมีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดสรรบุคลากรดังกล่าว



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและนำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยดังนี้

1. วิธีวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 239 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane, 1967 อ้างถึงใน ไพศาล วรคำ, 2561) จากจำนวนประชากรทั้งหมด 239 โรงเรียน กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ ± 10 จากสูตรดังกล่าวคำนวณได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 71 โรงเรียน

การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง ในการเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตพื้นที่ทั่วประเทศ แต่มี 2 เขตพื้นที่ ที่ไม่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 และเขต 22 ดังนั้นจึงเหลือ 40 เขตพื้นที่ โดยเลือกเขตพื้นที่ละ 2 โรงเรียน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 80 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามโครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 400 คน

กลุ่มที่ 2 จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ผู้วิจัยได้คัดเลือกโรงเรียนที่มีการจัดบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและสายปฏิบัติการสอนแยกออกจากกัน จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนราชินีบน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ และโรงเรียนสาธิตพัฒนา ด้วยการเลือกแบบเจาะจงโดยผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามโครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 25 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 แบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมาตราส่วนประมาณค่ามี 5 ระดับซึ่งมีความหมายดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนของสภาพปัจจุบัน

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนของสภาพที่พึงประสงค์

ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.1.1 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและการใช้ภาษา พร้อมทั้งขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

3. นำแบบสอบถามฉบับร่างไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณาความชัดเจน ความถูกต้องทางภาษา และความตรงเชิงเนื้อหา โดยการพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย และขอบเขตเนื้อหาการวิจัย โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (The Index of Item-Objective Congruence, IOC) ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้
+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย และขอบเขตเนื้อหาการวิจัย

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย และขอบเขตเนื้อหาการวิจัย

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย และขอบเขตเนื้อหาการวิจัย

กำหนดให้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะยอมรับว่าเกณฑ์การพิจารณามีความเหมาะสม (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2556) และหากข้อคำถามใด มีค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่า 0.50 ผู้วิจัยจะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พบว่าแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.97 ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ว่ามีความเหมาะสมมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2556) ดังนั้นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความตรงเชิงเนื้อหาและเหมาะสมที่จะนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

4. ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง จนได้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

5. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการส่งไปรษณีย์ โดยประสานงานและทำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเสนอไปยังผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ในการดำเนินการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 301 คน คิดเป็นร้อยละ 75.25

3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ พร้อมนำเสนอผลการวิเคราะห์ด้วยตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean, \bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation, S.D.) และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วยวิธี Priority Need Index แบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ พร้อมนำเสนอผลการวิเคราะห์และแปลระดับคะแนนด้วยตารางประกอบคำบรรยาย

เกณฑ์การแปลระดับคะแนนจากค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

- 4.50-5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50-4.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- 2.50-3.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50-2.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้วิธี Priority Need Index แบบปรับปรุง (PNI_{modified}) มีสูตรที่ใช้ในการคำนวณดังนี้

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{(I - D)}{D}$$

กำหนดให้ PNI_{modified} คือ ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I (Importance) คือ ค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญหรือสภาพที่พึงประสงค์

D (Degree of Success) คือ ค่าเฉลี่ยของระดับสัมฤทธิ์ผลหรือสภาพปัจจุบัน

ผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจะเรียงจากค่า PNI_{modified} มากไปหาน้อย ซึ่งค่า PNI_{modified} ที่มีค่ามากแปลว่ามีลำดับความสำคัญสูงจึงมีความต้องการจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนามากกว่าค่า PNI_{modified} ที่มีค่าน้อยกว่า (สุวิมล ว่องวานิช, 2558)

3.2 แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2.1 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์

1. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วยวิธี Priority Need Index แบบปรับปรุง (PNI_{modified}) โดยการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแล้วนำมาจัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

2. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นนี้ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และการใช้ภาษา พร้อมทั้งขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

3. จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยประสานงานและทำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เสนอไปยังผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่ผู้วิจัยคัดเลือกเพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ในการดำเนินการวิจัย

3.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาแล้วนำเสนอเป็นคำบรรยาย



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและนำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างคือผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามโครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 400 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 301 คน คิดเป็นร้อยละ 75.25

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามโครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคลและกลุ่มบริหารทั่วไป จากโรงเรียนที่มีการจัดบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและสายปฏิบัติการสอนแยกออกจากกันด้วยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนราชินีบน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ และโรงเรียนสาธิตพัฒนา โดยผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบของการให้ครูปฏิบัติการะงานสนับสนุนการศึกษานอกเหนือจากภาระงานสอนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครู
- 1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 การนำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

สถานภาพ	ผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน (n=301)	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน	62	20.60
1.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารวิชาการ	62	20.60
1.3 รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงบประมาณ	60	19.90
1.4 รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคล	58	19.30
1.5 รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารทั่วไป	59	19.60
รวม	301	100.00
2. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง		
2.1 น้อยกว่า 1 ปี	13	4.32
2.2 1-4 ปี	92	30.56
2.3 มากกว่า 4 ปี	196	65.12
รวม	301	100.00

จากตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามตำแหน่งพบว่า เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 20.60 รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารวิชาการคิดเป็นร้อยละ 20.60 รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงบประมาณคิดเป็นร้อยละ 19.90 รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคลคิดเป็นร้อยละ 19.30 และรองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารทั่วไปคิดเป็นร้อยละ 19.60

เมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งพบว่า มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.32 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 1-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.56 และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.12

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียน

บุคลากรที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียน	โรงเรียน	
	จำนวน (n=67)	ร้อยละ
1. การให้ข้าราชการครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา		
1.1 ให้ข้าราชการครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา	67	100.00
1.2 ไม่ให้ข้าราชการครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา	0	0.00
รวม	67	100.00
2. การจ้างบุคลากรมาช่วยข้าราชการครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา		
2.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา	67	100.00
2.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา	0	0.00
รวม	67	100.00
3. ตำแหน่งที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยข้าราชการครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา		
3.1 งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา		
3.1.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	9	13.43
3.1.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	58	86.57
รวม	67	100.00
3.2 งานประกันคุณภาพการศึกษา		
3.2.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	9	13.43
3.2.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	58	86.57
รวม	67	100.00
3.3 งานทะเบียนและวัดผล		
3.3.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	52	77.61
3.3.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	15	12.39
รวม	67	100.00
3.4 งานสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา		
3.4.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	35	52.24
3.4.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	31	46.26
รวม	67	100.00
3.5 งานพัสดุ		
3.5.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	57	85.07
3.5.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	10	14.93
รวม	67	100.00

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียน (ต่อ)

บุคลากรที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียน	โรงเรียน	
	จำนวน (n=67)	ร้อยละ
3.6 งานการเงินและบัญชี		
3.6.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	52	77.61
3.6.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	15	22.39
รวม	67	100.00
3.7 งานนโยบายและแผนงาน		
3.7.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	30	44.78
3.7.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	37	55.22
รวม	67	100.00
3.8 งานบุคลากร		
3.8.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	44	65.67
3.8.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	23	34.33
รวม	67	100.00
3.9 งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร		
3.9.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	10	14.93
3.9.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	57	85.07
รวม	67	100.00
3.10 งานกิจการนักเรียน		
3.10.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	55	82.09
3.10.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	12	17.91
รวม	67	100.00
3.11 งานสารสนเทศ		
3.11.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	15	22.39
3.11.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	52	77.61
รวม	67	100.00
3.12 งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม		
3.12.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	32	47.76
3.12.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	35	52.24
รวม	67	100.00

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียน (ต่อ)

บุคลากรที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียน	โรงเรียน	
	จำนวน (n=67)	ร้อยละ
3.13 งานอนามัยโรงเรียน		
3.13.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	39	58.21
3.13.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	28	41.79
รวม	67	100.00
3.14 งานสำนักงาน		
3.14.1 มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	57	85.07
3.14.2 ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน	10	14.93
รวม	67	100.00

จากตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนพบว่าทุกโรงเรียนให้ข้าราชการครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาและมีการจ้างบุคลากรมาช่วยข้าราชการครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา โดยตำแหน่งที่โรงเรียนมีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานมีดังนี้

งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีโรงเรียนที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานร้อยละ 13.43 งานประกันคุณภาพการศึกษามีโรงเรียนที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานร้อยละ 13.43 งานทะเบียนและวัดผลมีโรงเรียนที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานร้อยละ 77.61 งานสื่อและเทคโนโลยีการศึกษามีโรงเรียนที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานร้อยละ 52.24 งานพัสดุมีโรงเรียนที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานร้อยละ 85.07 งานการเงินและบัญชีมีโรงเรียนที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานร้อยละ 77.61 งานนโยบายและแผนงานมีโรงเรียนที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานร้อยละ 44.78 งานบุคลากรมีโรงเรียนที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานร้อยละ 65.67 งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรมีโรงเรียนที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานร้อยละ 14.93 งานกิจการนักเรียนมีโรงเรียนที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานร้อยละ 82.09 งานสารสนเทศมีโรงเรียนที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานร้อยละ 22.39 งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมมีโรงเรียนที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานร้อยละ 47.76 งานอนามัยโรงเรียนมีโรงเรียนที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานร้อยละ 58.21 และงานสำนักงานมีโรงเรียนที่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานร้อยละ 85.07

1.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบของการให้ครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุน การศึกษานอกเหนือจากภาระงานสอนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครู

จากการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบของการให้ครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุน การศึกษานอกเหนือจากภาระงานสอนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครูจากผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ามีผู้แสดงความคิดเห็นคิดเป็นร้อยละ 72.09 โดยมีผู้แสดงความคิดเห็นว่าการให้ครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษานอกเหนือจากภาระงานสอนมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนของครู คิดเป็นร้อยละ 58.80 และมีผู้แสดงความคิดเห็นว่าการให้ครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษานอกเหนือจากภาระงานสอนไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคิดเป็นร้อยละ 13.29

การให้ครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษานอกเหนือจากภาระงานสอนมีผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการสอนของครูในประเด็นดังต่อไปนี้

1) ครูมีเวลาในการเตรียมการจัดการเรียนการสอนลดลง เนื่องด้วยครูจะต้องใช้เวลาเป็นจำนวนมากในการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา นอกเหนือจากภาระงานสอน ส่งผลให้ครูไม่มีเวลาเพียงพอ ในการออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ สื่อนวัตกรรม เครื่องมือวัดประเมินผลการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ การจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน วิทยานิพนธ์ปฏิบัติ การตรวจสอบผลงานนักเรียน การดูแล ติดตามหรือแก้ปัญหาแก่นักเรียนที่ต้องได้รับการช่วยเหลือ การวิจัย เพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียน และการศึกษาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอน

2) ครูไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้เต็มที่ตามศักยภาพ เนื่องด้วยครูมีภาระงานสนับสนุน การศึกษา นอกเหนือจากภาระงานสอนที่จะต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมากทำให้ครูเกิดความเครียดและ ความเหนื่อยล้าสะสม ส่งผลต่อการให้ความสำคัญและความทุ่มเทในการจัดการเรียนการสอนที่ลดลง

3) ครูมีภาระงานอื่นเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากภาระงานสอน ส่งผลให้ครูไม่สามารถปฏิบัติ ภาระงานใดงานหนึ่งได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ อีกทั้งเป็นการเพิ่มโอกาสในปฏิบัติภาระงานที่ผิดพลาด ทั้งนี้เพราะทุกภาระงานล้วนจะต้องใช้เวลาในการปฏิบัติทั้งสิ้น ซึ่งบางภาระงานจะต้องอาศัยเวลา ที่ยาวนานและต่อเนื่องในการปฏิบัติและตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ เพื่อให้งานออกมามีคุณภาพและ เสร็จสิ้นตามเวลาที่กำหนด หรือในบางภาระงานครูจะต้องศึกษาทฤษฎี ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติ ต่าง ๆ เพิ่มเติมซึ่งถือว่าการเพิ่มภาระในอีกทางหนึ่งด้วย

4) ครูต้องละทิ้งการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนบ่อยครั้ง เนื่องด้วยภาระงานนอกเหนืองาน สอนบางงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องรีบดำเนินการ ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา โดยครู จะต้องปฏิบัติงานอย่างรีบเร่งและต่อเนื่องจึงทำให้ครูไม่สามารถ เข้าสอนในชั้นเรียนได้ หรือบางครั้งครูไม่ทราบภาระงานที่จะต้องปฏิบัติมาก่อนล่วงหน้าทำให้ไม่สามารถ แลกเปลี่ยนคาบสอนได้ทัน

การให้ครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษานอกเหนือจากภาระงานสอนไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในประเด็นดังต่อไปนี้

1) ครูจะต้องบริหารจัดการเวลาในการปฏิบัติภาระงานนอกเหนืองานสอนให้เหมาะสมและไม่ให้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอน เช่น การปฏิบัติภาระงานนอกเหนือจากงานสอนในช่วงที่ว่างจากงานสอน เป็นต้น

2) การมอบหมายภาระงานอื่นนอกเหนืองานสอนให้ตรงกับความถนัดและความสนใจของครูในปริมาณที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภาระงานสอน

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการบุคลากรในภาพรวม

การจัดการบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	ลำดับ
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
1. การวิเคราะห์และการออกแบบงาน	4.07	0.92	มาก	4.61	0.66	มากที่สุด	0.135	5
2. การวางแผนบุคลากร	3.98	2.02	มาก	4.58	0.66	มากที่สุด	0.150	4
3. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	3.86	1.01	มาก	4.54	0.69	มากที่สุด	0.175	3
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.14	0.88	มาก	4.61	0.69	มากที่สุด	0.114	6
5. การบริหารผลตอบแทน	3.78	1.13	มาก	4.46	0.84	มาก	0.194	1
6. การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร	3.83	1.14	มาก	4.51	0.78	มากที่สุด	0.180	2
รวม	3.94	1.18	มาก	4.55	0.72	มากที่สุด	0.158	

จากตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการบุคลากรในภาพรวม

สภาพปัจจุบันด้านการจัดการบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการวิเคราะห์และการออกแบบงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก และการวางแผนบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการวิเคราะห์และการออกแบบงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.61 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือการวางแผนบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด และการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านการจัดการบุคลากรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.158 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือการบริหารผลตอบแทนมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.194 อันดับที่สองคือการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.180 และอันดับที่สามคือการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.175

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม

การพัฒนาบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	PNI _{modified}	ลำดับ
1. การศึกษาสภาพความต้องการ การนิเทศ	3.81	1.00	มาก	4.54	0.68	มากที่สุด	0.193	1
2. การวางแผนการนิเทศ	3.98	0.96	มาก	4.60	0.62	มากที่สุด	0.155	5
3. การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ	3.89	1.04	มาก	4.56	0.65	มากที่สุด	0.173	3
4. การปฏิบัติการนิเทศ	3.86	0.99	มาก	4.55	0.68	มากที่สุด	0.178	2
5. การประเมินผลการนิเทศ	3.92	0.94	มาก	4.56	0.64	มากที่สุด	0.162	4
รวม	3.89	0.99	มาก	4.56	0.65	มากที่สุด	0.172	

จากตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม

สภาพปัจจุบันด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการวางแผนการนิเทศมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการประเมินผลการนิเทศมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 อยู่ในระดับมาก และการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการวางแผนการนิเทศมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศและการประเมินผลการนิเทศมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด และการปฏิบัติการนิเทศมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.172 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือ การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.193 อันดับที่สองคือ การปฏิบัติการนิเทศมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.178 และอันดับที่สามคือการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.173

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการวิเคราะห์และการออกแบบงาน

การวิเคราะห์และการออกแบบงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	PNI _{modified}	ลำดับ
1) โรงเรียนวิเคราะห์ภาระงาน สนับสนุนการศึกษาตามโครงสร้าง การบริหารงานของสถานศึกษา 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่ม บริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหาร ทั่วไป เพื่อกำหนดหน้าที่และภาระงาน ในแต่ละกลุ่มงาน	4.13	0.91	มาก	4.62	0.65	มากที่สุด	0.119	3

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการวิเคราะห์และการออกแบบงาน (ต่อ)

การวิเคราะห์และการออกแบบงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
2) โรงเรียนกำหนดภาระงานให้กับครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างอย่างเหมาะสม	4.02	0.86	มาก	4.59	0.67	มากที่สุด	0.142	2
3) โรงเรียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานนั้น ๆ	4.05	0.98	มาก	4.63	0.66	มากที่สุด	0.143	1
รวม	4.07	0.92	มาก	4.61	0.66	มากที่สุด	0.135	

จากตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการวิเคราะห์และการออกแบบงาน

สภาพปัจจุบันในการจัดการบุคลากรด้านการวิเคราะห์และการออกแบบงานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนวิเคราะห์ภาระงานสนับสนุนการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป เพื่อกำหนดหน้าที่และภาระงานในแต่ละกลุ่มงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงเรียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานนั้น ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนกำหนดภาระงานให้กับครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างอย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการวิเคราะห์และการออกแบบงานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียน

จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ครูที่ได้รับมอบหมาย ให้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานนั้น ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงเรียน วิเคราะห์ภาระงานสนับสนุนการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไปเพื่อกำหนด หน้าที่และภาระงานในแต่ละกลุ่มงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 อยู่ในระดับมากที่สุดและโรงเรียนกำหนด ภาระงานให้กับครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างอย่าง เหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการบุคลากรด้านการวิเคราะห์ และการออกแบบงานในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.135 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการ จำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานแก่ครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานนั้น ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เท่ากับ 0.143 อันดับที่สองคือโรงเรียนกำหนดภาระงานให้กับครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุน การศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างอย่างเหมาะสมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.142 และอันดับที่สามคือโรงเรียนวิเคราะห์ภาระงานสนับสนุนการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงาน ของสถานศึกษา 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป เพื่อกำหนดหน้าที่และภาระงานในแต่ละกลุ่มงานมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เท่ากับ 0.119

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากร ด้านการวางแผนบุคลากร

การวางแผนบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	PNI _{modified}	ลำดับ
4) โรงเรียนกำหนดคุณสมบัติด้าน ความรู้ ความสามารถ ความถนัดหรือ ความเชี่ยวชาญของครูที่จะมาปฏิบัติ ภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่ม งานต่าง ๆ	4.07	3.04	มาก	4.56	0.67	มากที่สุด	0.120	2

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการวางแผนบุคลากร (ต่อ)

การวางแผนบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
5) โรงเรียนเตรียมความพร้อมด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้กับครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ	3.89	0.99	มาก	4.59	0.64	มากที่สุด	0.180	1
รวม	3.98	2.02	มาก	4.58	0.66	มากที่สุด	0.150	

จากตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการวางแผนบุคลากร

สภาพปัจจุบันในการจัดการบุคลากรด้านการวางแผนบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนกำหนดคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือโรงเรียนเตรียมความพร้อมด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้กับครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการวางแผนบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนเตรียมความพร้อมด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้กับครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมาคือโรงเรียนกำหนดคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการบุคลากรด้านการวางแผนบุคลากรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.150 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนเตรียมความพร้อมด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้กับครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.180 และอันดับ

ที่สองคือโรงเรียนกำหนดคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.120

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	PNI _{modified}	ลำดับ
6) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูเลือกปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจ	3.95	1.02	มาก	4.56	0.69	มากที่สุด	0.154	3
7) โรงเรียนสำรวจความรู้ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของครูเพื่อพิจารณาคัดเลือกครูให้ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ	3.83	0.99	มาก	4.52	0.68	มากที่สุด	0.180	2
8) โรงเรียนสำรวจและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างภาระงานในแต่ละกลุ่มงานกับจำนวนครูสอนที่มีอยู่ในปัจจุบันที่จะต้องมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ	3.81	1.02	มาก	4.53	0.71	มากที่สุด	0.189	1
รวม	3.86	1.01	มาก	4.54	0.69	มากที่สุด	0.175	

จากตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

สภาพปัจจุบันในการจัดการบุคลากรด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูเลือกปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงเรียนสำรวจความรู้ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของครูเพื่อพิจารณาคัดเลือกครูให้ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนสำรวจและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างภาระงานในแต่ละกลุ่มงานกับจำนวนครูสอนที่มีอยู่ในปัจจุบันที่จะต้องมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูเลือกปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงเรียนสำรวจและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างภาระงานในแต่ละกลุ่มงานกับจำนวนครูสอนที่มีอยู่ในปัจจุบันที่จะต้องมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุดและโรงเรียนสำรวจความรู้ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของครูเพื่อพิจารณาคัดเลือกครูให้ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการบุคลากรด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.175 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนสำรวจและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างภาระงานในแต่ละกลุ่มงานกับจำนวนครูสอนที่มีอยู่ในปัจจุบันที่จะต้องมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.189 อันดับที่สองคือโรงเรียนสำรวจความรู้ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของครูเพื่อพิจารณาคัดเลือกครูให้ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.180 และอันดับที่สามคือโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูเลือกปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.154

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการ จำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	PNI _{modified}	ลำดับ
9) โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุน การศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ	4.15	0.88	มาก	4.63	0.65	มาก ที่สุด	0.116	1

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการ จำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
10) โรงเรียนนำผลการประเมินการ ปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงาน สนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น	4.12	0.87	มาก	4.58	0.72	มาก ที่สุด	0.112	2
รวม	4.14	0.88	มาก	4.61	0.69	มาก ที่สุด	0.114	

จากตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สภาพปัจจุบันในการจัดการบุคลากรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือโรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมาคือโรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการบุคลากรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.114 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุน

การศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.116 และอันดับที่สองคือโรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.112

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารผลตอบแทน

การบริหารผลตอบแทน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	PNI _{modified}	ลำดับ
11) โรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	4.18	0.95	มาก	4.64	0.68	มากที่สุด	0.110	4
12) โรงเรียนเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	4.13	0.97	มาก	4.61	0.70	มากที่สุด	0.116	3
13) โรงเรียนมีค่าตอบแทนจูงใจให้กับครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เช่น เงินโบนัส ค่าเบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา เป็นต้น	2.98	1.42	ปานกลาง	4.06	1.21	มาก	0.362	1
14) โรงเรียนให้ขวัญกำลังใจครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การมอบรางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่น การมอบเกียรติบัตร เป็นต้น	3.81	1.16	มาก	4.53	0.76	มากที่สุด	0.189	2
รวม	3.78	1.13	มาก	4.46	0.84	มาก	0.194	

จากตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารผลตอบแทน

สภาพปัจจุบันในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารผลตอบแทนในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงเรียนเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนให้ขวัญกำลังใจครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การมอบรางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่น การมอบเกียรติบัตร เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารผลตอบแทนในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงเรียนเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 อยู่ในระดับมากที่สุดและโรงเรียนให้ขวัญกำลังใจครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การมอบรางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่น การมอบเกียรติบัตร เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารผลตอบแทนในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.194 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนมีค่าตอบแทนจูงใจให้กับครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เช่น เงินโบนัส ค่าเบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา เป็นต้น มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.362 อันดับที่สองคือโรงเรียนให้ขวัญกำลังใจครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การมอบรางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่น การมอบเกียรติบัตร เป็นต้น มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.189 และอันดับที่สามคือโรงเรียนเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.116

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพ ของบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการ จำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
15) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูที่ปฏิบัติ ภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่ม งานต่าง ๆ ได้มีการรับหน้าที่ใหม่หรือ สับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติเพื่อทำให้มี ประสบการณ์มากขึ้น	3.64	1.16	มาก	4.39	0.89	มาก	0.206	1
16) โรงเรียนนำชั่วโมงการปฏิบัติภาระ งานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ไปใช้ประกอบการพิจารณาการขอมี หรือเลื่อนวิทยฐานะของครู	4.01	1.11	มาก	4.63	0.67	มากที่สุด	0.155	2
รวม	3.83	1.14	มาก	4.51	0.78	มากที่สุด	0.180	

จากตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

สภาพปัจจุบันในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนนำชั่วโมงการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ไปใช้ประกอบการพิจารณาการขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะของครูมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 อยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือโรงเรียนส่งเสริมให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้มีการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติเพื่อทำให้มีประสบการณ์มากขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับมากตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนนำชั่วโมงการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ไปใช้ประกอบการพิจารณาการขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะของครู มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมาคือโรงเรียนส่งเสริมให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้มีการรับ

หน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.180 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนส่งเสริมให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้มีการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.206 และอันดับที่สองคือโรงเรียนนำชั่วโมงการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ไปใช้ประกอบการพิจารณาการขอมิหรือเลื่อนวิทยฐานะของครูมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.155

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ

ด้านการศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น PNI _{modified}	ลำดับ
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
17) โรงเรียนสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ	3.79	1.02	มาก	4.53	0.68	มากที่สุด	0.195	1
18) โรงเรียนนำสภาพปัญหาของครูที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มากำหนดวิธีการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูแบบรายบุคคล	3.82	0.98	มาก	4.55	0.67	มากที่สุด	0.191	2
รวม	3.81	1.00	มาก	4.54	0.68	มากที่สุด	0.193	

จากตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ

สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนนำสภาพปัญหาของครูที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มากำหนด

วิธีการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูแบบรายบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับมากและรองลงมาคือโรงเรียนสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาศภาพความต้องการการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนนำสภาพปัญหาของครูที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มากำหนดวิธีการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูแบบรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมาคือโรงเรียนสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาศภาพความต้องการการนิเทศในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.193 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.195 และอันดับที่สองคือโรงเรียนนำสภาพปัญหาของครูที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มากำหนดวิธีการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูแบบรายบุคคลมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.191

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนการนิเทศ

ด้านการวางแผนการนิเทศ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	PNI _{modified}	ลำดับ
19) โรงเรียนวางแผนการนิเทศงานโดยมีการจัดทำโครงสร้างการนิเทศงานภายในโรงเรียนไว้ในกลุ่มงานต่าง ๆ	3.97	0.96	มาก	4.61	0.60	มากที่สุด	0.161	1
20) โรงเรียนกำหนดเป้าหมายในการนิเทศงานไว้อย่างชัดเจน	4.02	0.95	มาก	4.62	0.61	มากที่สุด	0.149	3
21) โรงเรียนให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานแก่ผู้นิเทศและครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ	3.95	0.98	มาก	4.56	0.65	มากที่สุด	0.154	2
รวม	3.98	0.96	มาก	4.60	0.62	มากที่สุด	0.155	

จากตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนการนิเทศ

สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนกำหนดเป้าหมายในการนิเทศงานไว้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงเรียนวางแผนการนิเทศงานโดยมีการจัดทำโครงสร้างการนิเทศงานภายในโรงเรียนไว้ในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานแก่ผู้นิเทศและครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนกำหนดเป้าหมายในการนิเทศงานไว้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงเรียนวางแผนการนิเทศงานโดยมีการจัดทำโครงสร้างการนิเทศงานภายในโรงเรียนไว้ในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 อยู่ในระดับมากที่สุดและโรงเรียนให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานแก่ผู้นิเทศและครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนการนิเทศในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.155 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนวางแผนการนิเทศงานโดยมีการจัดทำโครงสร้างการนิเทศงานภายในโรงเรียนไว้ในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.161 อันดับที่สองคือโรงเรียนให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานแก่ผู้นิเทศและครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.154 และอันดับที่สามคือโรงเรียนกำหนดเป้าหมายในการนิเทศงานไว้อย่างชัดเจนมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.149

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ

ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	PNI _{modified}	ลำดับ
22) โรงเรียนจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงาน	3.80	1.09	มาก	4.54	0.65	มากที่สุด	0.195	1
23) โรงเรียนสนับสนุนให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้พัฒนาความรู้ในงานที่ตนเองปฏิบัติผ่านสื่อคอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์	3.97	0.98	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	0.151	2
รวม	3.89	1.04	มาก	4.56	0.65	มากที่สุด	0.173	

จากตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ

สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนสนับสนุนให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้พัฒนาความรู้ในงานที่ตนเองปฏิบัติผ่านสื่อคอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับมากและรองลงมาคือโรงเรียนจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนสนับสนุนให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้พัฒนาความรู้ในงานที่ตนเองปฏิบัติผ่านสื่อคอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมาคือโรงเรียนจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุน

การศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.173 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.195 และอันดับที่สองคือโรงเรียนสนับสนุนให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้พัฒนาความรู้ในงานที่ตนเองปฏิบัติผ่านสื่อคอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.151

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติการนิเทศ

ด้านการปฏิบัติการนิเทศ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
24) โรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ	3.86	1.01	มาก	4.55	0.68	มากที่สุด	0.179	4
25) โรงเรียนจัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้ครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.83	0.94	มาก	4.54	0.69	มากที่สุด	0.185	2
26) โรงเรียนจัดระบบพี่เลี้ยงโดยให้ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษาครูใหม่ที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ	3.85	1.02	มาก	4.56	0.67	มากที่สุด	0.184	3

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติการนิเทศ (ต่อ)

ด้านการปฏิบัติการนิเทศ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	PNI _{modified}	ลำดับ
27) โรงเรียนจัดให้มีการสอนงานโดยให้ผู้บริหาร หัวหน้างานหรือครูที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเป็นผู้สาธิตหรือชี้แนะขั้นตอนการปฏิบัติงานแล้วให้ครูใหม่ที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ลงมือปฏิบัติตาม	3.97	0.93	มาก	4.59	0.67	มากที่สุด	0.156	5
28) โรงเรียนจัดให้ครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีการศึกษาดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่อยู่นอกเหนือหน่วยงานที่ตนสังกัด	3.79	1.06	มาก	4.50	0.71	มากที่สุด	0.187	1
รวม	3.86	0.99	มาก	4.55	0.68	มากที่สุด	0.178	

จากตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติการนิเทศ

สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนจัดให้มีการสอนงานโดยให้ผู้บริหาร หัวหน้างานหรือครูที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเป็นผู้สาธิตหรือชี้แนะขั้นตอนการปฏิบัติงาน แล้วให้ครูใหม่ที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ลงมือปฏิบัติตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนจัดระบบพี่เลี้ยงโดยให้ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษาครูใหม่ที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนจัดให้มีการสอนงานโดยให้ผู้บริหาร หัวหน้างานหรือครูที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเป็นผู้สารถหรือชี้แนะขั้นตอนการปฏิบัติงาน แล้วให้ครูใหม่ที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ลงมือปฏิบัติตามมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงเรียนจัดระบบพี่เลี้ยงโดยให้ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษาครูใหม่ที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุดและโรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติการนิเทศในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.178 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนจัดให้ครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีการศึกษาดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่อยู่นอกเหนือหน่วยงานที่ตนสังกัด มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.187 อันดับที่สองคือโรงเรียนจัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้ครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.185 และอันดับที่สามคือโรงเรียนจัดระบบพี่เลี้ยงโดยให้ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษาครูใหม่ที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.184

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลการนิเทศ

ด้านการประเมินผลการนิเทศ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	PNI_{modified}	ลำดับ
29) ผู้นิเทศกำกับติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาการปฏิบัติการงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	3.91	0.94	มาก	4.54	0.65	มากที่สุด	0.161	2

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลการนิเทศ (ต่อ)

ด้านการประเมินผลการนิเทศ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	PNI _{modified}	ลำดับ
30) ผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานแก่ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้ครูนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	3.93	0.93	มาก	4.57	0.63	มากที่สุด	0.163	1
รวม	3.92	0.94	มาก	4.56	0.64	มากที่สุด	0.162	

จากตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลการนิเทศ

สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานแก่ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้ครูนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับมากและรองลงมาคือผู้นิเทศกำกับติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาการปฏิบัติงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานแก่ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้ครูนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมาคือผู้นิเทศกำกับติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาการปฏิบัติงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลการนิเทศในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.162 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็น

อันดับที่หนึ่งคือผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานแก่ครูที่ปฏิบัติภาระงาน สนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้ครูนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.163 และอันดับที่สองคือผู้นิเทศกำกับติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.161

ตอนที่ 2 การนำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การจัดการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา

1.1 การวิเคราะห์และการออกแบบงาน

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดตำแหน่งในกรอบอัตรากำลัง ข้าราชการ ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในสถานศึกษาที่สอดคล้องกับภาระงานสนับสนุน การศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 4 กลุ่มงาน ดังนี้

1.1) กลุ่มบริหารวิชาการ

- เจ้าหน้าที่งานทะเบียนและวัดผล
- เจ้าหน้าที่งานสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา

1.2) กลุ่มบริหารงบประมาณ

- เจ้าหน้าที่งานพัสดุ
- เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี
- เจ้าหน้าที่งานนโยบาย แผนงานและประกันคุณภาพการศึกษา
- เจ้าหน้าที่งานสารสนเทศ

1.3) กลุ่มบริหารงานบุคคล

- เจ้าหน้าที่งานบุคลากร
- เจ้าหน้าที่งานทะเบียนและสวัสดิการครู

1.4) กลุ่มบริหารทั่วไป

- เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ
- เจ้าหน้าที่งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ
- เจ้าหน้าที่งานโภชนาการ
- เจ้าหน้าที่งานอนามัย

- เจ้าหน้าที่งานประชาสัมพันธ์และสัมพันธ์ชุมชน
- เจ้าหน้าที่งานรักษาความปลอดภัย
- เจ้าหน้าที่งานธุรการสำนักงาน

2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและกำหนดภาระงานขั้นต่ำที่จะต้องปฏิบัติไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ประกอบด้วย

2.1) ภาระงานประจำตำแหน่ง หมายถึง ภาระงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

2.2) ภาระงานตอบสนองนโยบายและจุดเน้น หมายถึง ภาระงานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะกิจ

2.3) ภาระงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง ภาระงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้เพื่อเป็นกรอบให้โรงเรียนนำไปจัดทำเป็นเอกสารกำหนดภาระงานให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ตัวอย่างเช่น เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) เอกสารระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) และเอกสารขอบเขตภาระงานบุคลากร (Terms of Reference) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ชื่อตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก ภาระงานขั้นต่ำ การนับชั่วโมง เป้าหมาย กำหนดเวลา เป็นต้น

3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแก่บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกโรงเรียน โดยจัดทำทั้งในแบบรูปเล่มเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งภายในคู่มือควรมีองค์ประกอบดังนี้

- 3.1) ข้อควรทราบ เช่น ระเบียบ แนวปฏิบัติ โครงสร้างการบริหาร เป็นต้น
- 3.2) ตำแหน่ง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งและภาระงานขั้นต่ำ
- 3.3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.4) การพัฒนาบุคลากร
- 3.5) ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์
- 3.6) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง
- 3.7) การพ้นสภาพ

1.2 การวางแผนบุคลากร

1) โรงเรียนควรวางแผนและจัดทำอัตรากำลังของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาด้วยการสำรวจและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปริมาณภาระงานกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน หากพบว่าไม่สอดคล้องให้โรงเรียนทำหนังสือขอปรับแผนอัตรากำลังไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งต่อไป

2) ควรกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ดังนี้

- 2.1) คุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ อายุ ประวัติการทำงาน เป็นต้น
- 2.2) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ความถนัด ความเชี่ยวชาญ และมีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสมกับตำแหน่ง
- 2.3) ความสามารถพิเศษ

1.3 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุน การศึกษาด้วยวิธีการจัดทดสอบกลางโดยใช้วิธีการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็น และความเหมาะสมกับตำแหน่ง ดังนี้

1.1) การสอบข้อเขียน ได้แก่ ความรู้ภาษาไทย ความรู้ภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงานเพื่อวัดความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งและทักษะที่จำเป็นและความเหมาะสม กับตำแหน่ง

1.2) การสอบปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐานภายในสำนักงาน

1.3) การสอบสัมภาษณ์ ได้แก่ การพิจารณาบุคคลที่มีความสามารถ บุคลิกภาพ ทัศนคติ และไหวพริบที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการเตรียม ความพร้อมและพัฒนา ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ความประพฤติ และคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยกำหนดให้โรงเรียนปฏิบัติดังนี้

2.1) จัดกิจกรรมปฐมนิเทศ อบรมและสัมมนาบุคลากรใหม่

2.2) จัดให้มีการทดลองปฏิบัติงานไปพร้อมกับการทำงานจริง (On Job Training) เป็น ระยะเวลา 1 ปี และให้ประเมินผลอย่างต่อเนื่องทุก 6 เดือน รวม 2 ครั้งในเวลา 1 ปี

2.3) แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริม/สนับสนุนให้ บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานด้วยรูปแบบและวิธีการที่ หลากหลาย

1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุน การศึกษาได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง อย่างต่อเนื่องทุก 6 เดือน ด้วยวิธีการ ประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ประเมินที่หลากหลายประกอบด้วยตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือชั้นที่เหนือขึ้นไป โดยใช้แบบประเมินแบบ มาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating scale) เทียบกับเกณฑ์การประเมิน ซึ่งเกณฑ์การประเมิน

จะครอบคลุม 2 ประเด็น ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (น้ำหนักคะแนนเต็ม 70 คะแนน) และการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน (น้ำหนักคะแนนเต็ม 30 คะแนน) ทั้งนี้บุคลากรจะต้องจัดเตรียมเอกสารหลักฐาน/ร่องรอยที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง โดยผลการประเมินจะแบ่งออกเป็น 6 ระดับ ได้แก่

1.1) ระดับดีเยี่ยม (คะแนน 90.00-100.00) สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก

1.2) ระดับดีมาก (คะแนน 80.00-89.99) สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3) ระดับดี (คะแนน 70.00-79.99) สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.4) ระดับปานกลาง (คะแนน 60.00-69.99) สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เล็กน้อย แต่ผลกระทบยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งต้องพัฒนาให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย

1.5) ระดับต้องปรับปรุง (คะแนน 50.00-59.99) สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งกระทบต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วยงาน ต้องรีบปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วนให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย

1.6) ระดับต่ำ (คะแนนต่ำกว่า 49.99) สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วยงานในระดับที่ยอมรับไม่ได้

2) โรงเรียนควรนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

2.1) การส่งเสริม พัฒนา แก้ไข และปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

2.2) การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบเงินโบนัสประจำปี การให้รางวัลประจำปีและค่าตอบแทนอื่น ๆ

2.3) การให้รางวัลชื่นชมและการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ

2.4) การให้ออกจากงาน (ในกรณีที่ผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลางเป็นเวลา 3 ปี ต่อเนื่อง ทางโรงเรียนจะจัดทำหนังสือแจ้งเตือนให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีระดับผลการประเมินที่สูงขึ้น และในปีถัดไปถ้ายังไม่มีพัฒนาให้ดีขึ้นจะให้ออกจากงาน)

1.5 การบริหารผลตอบแทน

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดโครงสร้างบัญชีเงินเดือนบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเป็นแบบมีขั้นวิ้ง โดยพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนจากผลประเมินการปฏิบัติงาน ทั้งนี้บุคลากรที่ได้รับผลประเมินในระดับต้องปรับปรุงและระดับต่ำจะไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

2) การมอบผลตอบแทนให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาควรคำนึงถึงงบประมาณ ผลงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยตัวอย่างผลตอบแทนมีดังนี้

- 2.1) เงินค่าตอบแทนจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น เงินโบนัสประจำปี เงินค่าล่วงเวลา เป็นต้น
- 2.2) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น เงินอุดหนุนค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการของโรงเรียนทุนการศึกษา เป็นต้น
- 2.3) รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น เข็มรางวัล โล่รางวัล เกียรติบัตร เป็นต้น

3) การเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาควรเลื่อนปีละ 1 ครั้ง โดยพิจารณาจากคุณภาพในการปฏิบัติภาระงาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผลประเมินการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเทียบกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้ประเมินขั้นต้น จะทำหน้าที่แสดงความคิดเห็นและกำหนดการเลื่อนขั้นเงินเดือนเสนอต่อผู้ประเมินเหนือขึ้นไป ตามลำดับเพื่อขอความคิดเห็นและรับรองผลการประเมิน ทั้งนี้การเลื่อนขั้นเงินเดือนสามารถดำเนินการได้ 3 รูปแบบ ได้แก่

3.1) แบบขั้นตามแท่งอันดับเงินเดือน โดยบุคลากรที่ได้รับเงินเดือนเต็มขั้นให้ปรับไปใช้เงินเดือนในแท่งอันดับเงินเดือนที่สูงกว่าขั้นอันดับเดิม ทั้งนี้บุคลากรที่มีผลการประเมินอยู่ระหว่างร้อยละ 90.00-100.00 ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น ระหว่างร้อยละ 60.00-89.00 ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 0.5 ขั้น และต่ำกว่าร้อยละ 60.00 ไม่ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.2) แบบร้อยละ โดยเฉลี่ยจะเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ร้อยละ 4 ต่อปี

3.3) แบบกระบอกเงินเดือน จะเลื่อนเงินเดือนเพิ่มเป็นร้อยละจากค่ากลางของกระบอกเงินเดือนนั้น ๆ โดยตัวอย่างการกำหนดกระบอกเงินเดือนของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ระดับ P7- P9 เช่น

- ระดับ P7 มีกระบอกเงินเดือนขั้นย่อย 3 กระบอก ได้แก่ A B C
- ระดับ P8 มีกระบอกเงินเดือนขั้นย่อย 2 กระบอก ได้แก่ A B
- ระดับ P9 มีกระบอกเงินเดือนขั้นย่อย 2 กระบอก ได้แก่ A B

1.6 การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาความก้าวหน้าของตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาโดยกำหนดระดับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

1.1) บุคลากรจะต้องดำรงตำแหน่งในระดับก่อนหน้ามาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี จึงจะขอเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

1.2) บุคลากรจะต้องมีผลงานทางวิชาการเพื่อขอรับการประเมินเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ตัวอย่างผลงานเช่น แนวคิดในการพัฒนาปรับปรุงงาน ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คู่มือปฏิบัติงานหลัก ผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ ผลงานวิจัย ผลงานสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์ที่ได้รับการจดสิทธิบัตร และผลงานลักษณะอื่น

1.3) การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

1.3.1) การขอตำแหน่งระดับชำนาญการและระดับชำนาญการพิเศษ จะพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่ ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน

1.3.2) การขอตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ จะพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่ ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน รวมถึงการใช้ความรู้ความสามารถในงานสนับสนุนงานบริการวิชาการต่อสังคม

2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการย้ายตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาให้ดำรงตำแหน่งเดิมในสถานศึกษาอื่น ซึ่งอาจเป็นการย้ายไปดำรงตำแหน่งว่าง การย้ายสับเปลี่ยนกับตำแหน่งที่มีคนครอง หรือการย้ายโดยการตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน โดยให้ผู้ประสงค์ขอย้ายยื่นคำร้องขอย้ายตามแบบคำร้องขอย้ายได้ปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ การย้ายมี 3 กรณี ดังนี้

- การย้ายกรณีปกติ ได้แก่ การย้ายตามคำร้องขอย้าย
- การย้ายกรณีพิเศษ ได้แก่ การย้ายตามคำร้องขอย้าย เนื่องจากติดตามคู่สมรส เจ็บป่วย ร้ายแรง ถูกคุกคามต่อชีวิต เพื่อดูแลบิดา มารดา คู่สมรสหรือบุตร ซึ่งเจ็บป่วยร้ายแรงหรือทุพพลภาพ
- การย้ายกรณีเพื่อความเหมาะสมและประโยชน์ของทางราชการ ได้แก่ การย้ายเพื่อแก้ปัญหาการบริหารจัดการในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือเพื่อเกลี่ยอัตรากำลังของสถานศึกษา

3) โรงเรียนควรดำเนินการส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาให้มีการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติเพื่อทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น ดังนี้

3.1) ในช่วงเริ่มต้นของการปฏิบัติงาน บุคลากรใหม่ต้องมีการหมุนเวียนตำแหน่งงานภายในหน่วยงานเดียวกันเพื่อสังเกต เรียนรู้และฝึกปฏิบัติงานอื่น ๆ เพื่อให้เข้าใจบริบทของหน่วยงาน

3.2) เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่ได้ทั้งในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงานในกรณีที่มีเหตุผลหรือความจำเป็น ทั้งนี้การเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรให้ไปดำรงตำแหน่ง

ใหม่นั้นบุคลากรจะได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ไม่ต่ำกว่าตำแหน่งเดิม หรือมากกว่าตามตำแหน่งใหม่

3.3) บุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น มีประสบการณ์มากหรือมีความเหมาะสมจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น หัวหน้างาน รองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มงาน เป็นต้น

2. การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา

2.1 การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ

1) โรงเรียนควรสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ด้วยการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็น การจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงาน ความรู้หรือทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ สวัสดิการ เป็นต้น จัดประชุมกลุ่มย่อยเป็นประจำทุกเดือนเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พิจารณาผลการดำเนินงานและสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเอง หรือการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน ดูแลและสอบถามปัญหาหรือความต้องการของบุคลากรที่เกิดจากการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

2) โรงเรียนควรนำสภาพปัญหาของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติภาระงานมาพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการดังนี้

2.1) จัดทำแผนปฏิบัติการ โครงการและงบประมาณในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้กิจกรรมนิเทศต่าง ๆ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนาทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ การไปปฏิบัติงานหรือเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ หรือการไปปฏิบัติงานอื่นใดที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

2.2) จัดอบรมในประเด็นที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เช่น การให้บริการ การสื่อสาร ความเป็นผู้นำ ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน เป็นต้น

2.3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่บุคลากรหรือหน่วยงานมีความต้องการจำเป็น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานและเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.4) ชี้แนะแนวทางการแก้ไขปัญหา การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.2 การวางแผนการนิเทศ

1) โรงเรียนควรวางแผนการนิเทศงานโดยดำเนินการดังนี้

1.1) จัดโครงสร้างการนิเทศงานไว้ในกลุ่มงานต่าง ๆ โดยมอบหมายให้รองผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบการนิเทศงานภายในกลุ่มงานของตน

1.2) หัวหน้างานปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นิเทศกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา โดยจัดประชุมชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานก่อนที่จะมอบหมายภาระงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายรูปแบบและวิธีการนิเทศกำกับติดตาม รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) การให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานแก่ผู้นิเทศและบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาควรดำเนินการดังนี้

2.1) จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนของหัวหน้างานและบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา

2.2) จัดสัมมนาหัวหน้างานที่เน้นสร้างความเข้าใจในบริบทองค์กร ระบบการบริหารงานหลักเกณฑ์ และกฎระเบียบที่สำคัญ

2.3) จัดอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การสร้างปฏิสัมพันธ์ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การโค้ช การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ และอื่น ๆ

2.4) จัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อให้รู้และเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลขององค์กร การทำงานร่วมกัน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้า เป็นต้น

3) การกำหนดเป้าหมายในการนิเทศงานนั้นหัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการนิเทศก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานทุกครั้ง โดยจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2.3 การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ

1) โรงเรียนควรจัดทำสื่อและเครื่องมือการนิเทศเพื่อเป็นแนวทางการนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ภาระงานที่จะต้องปฏิบัติ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ เอกสารกำหนดภาระงานขั้นต่ำ สมรรถนะและมาตรฐานประจำตำแหน่ง เอกสารการมอบหมายงาน เอกสารสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และการจัดทำเอกสารแบบบันทึกต่าง ๆ เช่น แบบบันทึกร่องรอยการปฏิบัติงานรายวัน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบบันทึกการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

2) โรงเรียนควรสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้พัฒนาความรู้ในงานที่ตนเองปฏิบัติผ่านสื่อคอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ด้วยการส่งเสริมการใช้ระบบบริหารการจัดการ

เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารที่เกี่ยวข้องในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในเว็บไซต์ของโรงเรียน การจัดทำทเรียนออนไลน์ (E-Learning) ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทางวิชาชีพและเทคนิคการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดระบบการนิเทศงานโดยใช้รูปแบบที่หลากหลายและทันสมัย เช่น การนิเทศแบบออนไลน์ การประชุมทางไกลออนไลน์ เป็นต้น การให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือสื่อออนไลน์ที่จัดทำโดยหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพควรจัดให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบ ดูแล ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในการใช้สื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์

2.4 การปฏิบัติการนิเทศ

1) จัดให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้ศึกษาดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานของโรงเรียนหรือหน่วยงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงานในระดับที่ใกล้เคียงกันหรือสูงกว่าหน่วยงานของตนเป็นประจำ เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษารูปแบบและวิธีการทำงานในแนวทางที่หลากหลาย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

2) การอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาควรดำเนินการดังนี้

2.1) กำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาทุกคนต้องเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมงต่อปี โดยสามารถนับชั่วโมงการอบรมที่จัดโดยโรงเรียนและหน่วยงานภายนอกได้

2.2) จัดอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นประจำอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง ในประเด็นที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของบุคลากรในโรงเรียน เช่น การอบรมทักษะทางคอมพิวเตอร์ การอบรมการรับ-ส่งข้อมูลบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การอบรมทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ การอบรมการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

2.3) สนับสนุนงบประมาณในการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานภายนอก

3) การจัดระบบพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาใหม่ควรดำเนินการโดยมอบหมายให้หัวหน้างาน บุคลากรอาวุโสหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งนั้น ๆ ปฏิบัติหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการสอนงาน ดูแล กำกับ ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นและให้คำปรึกษาเพื่อสร้างพื้นฐานความรู้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงการทดลอง

ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยในช่วงแรกของการทดลองปฏิบัติงานควรเน้นช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีความสุข

4) รูปแบบการนิเทศที่ควรนำมาใช้ ได้แก่

4.1) การนิเทศแบบให้คำชี้แนะ (Coaching) โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้แนะนำและชี้แนะบุคลากรในหน่วยงานของตนเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

4.2) การนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพเป็นการให้บุคลากรในหน่วยงานเดียวกันช่วยเหลือกันในเรื่องของการปฏิบัติงาน โดยจะมีการให้ข้อมูลย้อนกลับและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2.5 การประเมินผลการนิเทศ

1) การประเมินผลการนิเทศควรดำเนินการใน 2 รูปแบบดังนี้

1.1) การประเมินผลระหว่างการนิเทศงาน (Formative Assessment) เป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนและช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหาของบุคลากรที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างานในระหว่างการดำเนินโครงการและกิจกรรมการนิเทศ อันจะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยวิธีการสังเกต สอบถาม แนะนำและให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงานแก่บุคลากรช่วยเหลือและร่วมแก้ไขปัญหาเมื่อบุคลากรพบปัญหาหรือเกิดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกวัน

1.2) การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการนิเทศงาน (Summative Assessment) เป็นการประเมินเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรโดยหัวหน้างานหรือรองผู้อำนวยการในช่วงสิ้นเดือน สิ้นภาคเรียน สิ้นปีการศึกษาหรือสิ้นสุดโครงการนิเทศ ซึ่งจะเป็นการพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลงานจากปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความทันเวลา ความคุ้มค่าของงาน ผลลัพธ์ประโยชน์ในการนำไปใช้ รวมถึงประสิทธิผลของงาน และคุณลักษณะการปฏิบัติงานจากความรู้ความสามารถ ความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนให้เหมาะสม ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ สภาพการมาปฏิบัติงาน การวางแผนและความคิดริเริ่ม

2) รองผู้อำนวยการ/หัวหน้างานควรให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรดังนี้

2.1) แจ้งผลประเมินการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดควรพัฒนา เพื่อให้บุคลากรรับทราบผลการประเมินและร่วมจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบรายบุคคล

2.2) ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบทันทีอย่างไม่เป็นทางการ เมื่อบุคลากรประสบปัญหาหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นทางการหลังสิ้นสุดการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงสิ้นเดือน สิ้นภาคเรียนหรือสิ้นปีการศึกษา

2.3) กล่าวชื่นชม พุดคุยแนะนำและให้ข้อเสนอแนะแบบกัลยาณมิตร

2.4) สนับสนุนการจัดประชุมบุคลากรในหน่วยงานของตนเองเป็นประจำทุกปีเพื่อร่วมกัน
วิเคราะห์สถานการณ์ภาพของหน่วยงานสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานในปีการศึกษาถัดไป



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา 2) นำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรคือโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 239 โรง กลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ ± 10 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 71 โรง การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตพื้นที่ทั่วประเทศ เขตพื้นที่การศึกษาละ 2 โรง ยกเว้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 และเขต 22 ที่ไม่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ดังนั้นจึงเหลือ 40 เขตพื้นที่ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 80 โรง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามโครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 400 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วยวิธี Priority Need Index แบบปรับปรุง

ตอนที่ 2 การนำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายที่จะสัมภาษณ์ จำนวน 5 โรง ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีการจัดบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและสายปฏิบัติการสอนแยกออกจากกัน ได้แก่ โรงเรียนราชินีบน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ และโรงเรียนสาธิตพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามโครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 1 ฉบับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และสร้างเป็นแนวทาง

การจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 20.60 รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารวิชาการคิดเป็นร้อยละ 20.60 รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงบประมาณคิดเป็นร้อยละ 19.90 รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคลคิดเป็นร้อยละ 19.30 และรองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารทั่วไปคิดเป็นร้อยละ 19.60 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.12

เมื่อพิจารณาจำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนพบว่าทุกโรงเรียนให้ข้าราชการครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาและมีการจ้างบุคลากรมาช่วยข้าราชการครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา โดยตำแหน่งที่โรงเรียนมีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงาน ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะจ้างในตำแหน่งที่แตกต่างกัน โดยตำแหน่งที่มีการจ้างบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาปฏิบัติงานมากที่สุดคือ งานสำนักงานและงานพัสดุคิดเป็นร้อยละ 85.07 รองลงมาคืองานกิจการนักเรียนคิดเป็นร้อยละ 82.09 งานทะเบียนและวัดผลและงานการเงินและบัญชีคิดเป็นร้อยละ 77.61 ตามลำดับ

1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบของการให้ครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษานอกเหนือจากภาระงานสอนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครู

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบของการให้ครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษานอกเหนือจากภาระงานสอนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครูพบว่า ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่าการให้ครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษานอกเหนือจากภาระงานสอนมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนของครูโดยมีประเด็นดังต่อไปนี้

1) ครูมีเวลาในการเตรียมการจัดการเรียนการสอนลดลง เนื่องด้วยครูจะต้องใช้เวลาเป็นจำนวนมากในการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา นอกเหนือจากภาระงานสอน ส่งผลให้ครูไม่มีเวลาเพียงพอในการออกแบบและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ สื่อนวัตกรรม เครื่องมือวัดประเมินผลการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2) ครูไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้เต็มที่ตามศักยภาพ เนื่องจากครุมีภาระงานสนับสนุนการศึกษา นอกเหนือจากภาระงานสอนที่จะต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมากทำให้ครูเกิดความเครียดและความเหนื่อยล้าสะสม ส่งผลต่อการให้ความสำคัญและความทุ่มเทในการจัดการเรียนการสอนที่ลดลง

3) ครูมีภาระงานอื่นเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากภาระงานสอน ส่งผลให้ครูไม่สามารถปฏิบัติภาระงานใดงานหนึ่งได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ

4) ครูต้องละทิ้งการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนบ่อยครั้ง เนื่องจากภาระงานนอกเหนืองานสอนบางงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องรีบดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา

1.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการจัดการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 อยู่ในระดับมาก และด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการวางแผนการนิเทศมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับมาก

สภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการวิเคราะห์และการออกแบบงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.61 อยู่ในระดับมากที่สุดและด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการวางแผนการนิเทศมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 อยู่ในระดับมากที่สุด

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านการจัดการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.158 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การบริหารผลตอบแทนมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.194 และด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.172 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.193

1.3.1 ด้านการจัดการบุคลากร

1) การวิเคราะห์และการออกแบบงาน

สภาพปัจจุบันในการจัดการบุคลากรด้านการวิเคราะห์และการออกแบบงานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนวิเคราะห์ภาระงานสนับสนุนการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป เพื่อกำหนดหน้าที่และภาระงานในแต่ละกลุ่มงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงเรียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานนั้น ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนกำหนดภาระงานให้กับครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างอย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการวิเคราะห์และการออกแบบงานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานนั้น ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงเรียนวิเคราะห์ภาระงานสนับสนุนการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไปเพื่อกำหนดหน้าที่และภาระงานในแต่ละกลุ่มงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 อยู่ในระดับมากที่สุดและโรงเรียนกำหนดภาระงานให้กับครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างอย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการบุคลากรด้านการวิเคราะห์และการออกแบบงานในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.135 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ครูที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานนั้น ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.143 อันดับที่สองคือโรงเรียนกำหนดภาระงานให้กับครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างอย่างเหมาะสมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.142 และอันดับที่สามคือโรงเรียนวิเคราะห์ภาระงานสนับสนุนการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคลและกลุ่มบริหารทั่วไป เพื่อกำหนดหน้าที่และภาระงานในแต่ละกลุ่มงานมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.119

2) การวางแผนบุคลากร

สภาพปัจจุบันในการจัดการบุคลากรด้านการวางแผนบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนกำหนดคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของครูที่จะมาปฏิบัติภาระงาน สนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือโรงเรียนเตรียมความพร้อมด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้กับครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการวางแผนบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนเตรียมความพร้อมด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้กับครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมาคือโรงเรียนกำหนดคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการบุคลากรด้านการวางแผนบุคลากรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.150 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนเตรียมความพร้อมด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้กับครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.180 และอันดับที่สองคือโรงเรียนกำหนดคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของครูที่จะมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.120

3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

สภาพปัจจุบันในการจัดการบุคลากรด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูเลือกปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงเรียนสำรวจความรู้ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของครูเพื่อพิจารณาคัดเลือกครูให้ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนสำรวจและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างภาระงานในแต่ละกลุ่มงานกับจำนวนครูสอนที่มีอยู่ในปัจจุบันที่จะต้องมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูเลือกปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงเรียนสำรวจและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างภาระงานในแต่ละกลุ่มงานกับจำนวนครูสอนที่มีอยู่ในปัจจุบันที่จะต้องมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุดและโรงเรียนสำรวจความรู้ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของครูเพื่อพิจารณาคัดเลือกครูให้ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการบุคลากรด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.175 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนสำรวจและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างภาระงานในแต่ละกลุ่มงานกับจำนวนครูสอนที่มีอยู่ในปัจจุบันที่จะต้องมาปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.189 อันดับที่สองคือโรงเรียนสำรวจความรู้ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของครูเพื่อพิจารณาคัดเลือกครูให้ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.180 และอันดับที่สามคือโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูเลือกปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.154

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สภาพปัจจุบันในการจัดการบุคลากรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือโรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมาคือโรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการบุคลากรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.114 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.116 และอันดับที่สองคือโรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.112

5) การบริหารผลตอบแทน

สภาพปัจจุบันในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารผลตอบแทนในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงเรียนเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนให้ขวัญกำลังใจครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การมอบรางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่น การมอบเกียรติบัตร เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารผลตอบแทนในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงเรียนเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 อยู่ในระดับมากที่สุดและโรงเรียนให้ขวัญกำลังใจครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การมอบรางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่น การมอบเกียรติบัตร เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารผลตอบแทนในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.194 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนมีค่าตอบแทนจูงใจให้กับครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เช่น เงินโบนัส ค่าเบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา เป็นต้น มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.362 อันดับที่สองคือโรงเรียนให้ขวัญกำลังใจครูที่ปฏิบัติภาระงาน

สนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การมอบรางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่น การมอบเกียรติบัตร เป็นต้น มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.189 และอันดับที่สามคือโรงเรียนเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.116

6) การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

สภาพปัจจุบันในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนนำชั่วโมงการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ไปใช้ประกอบการพิจารณาการขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะของครูมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 อยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือโรงเรียนส่งเสริมให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้มีการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติเพื่อทำให้มีประสบการณ์มากขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับมากตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนนำชั่วโมงการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ไปใช้ประกอบการพิจารณาการขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะของครู มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมาคือโรงเรียนส่งเสริมให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้มีการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติเพื่อทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.180 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนส่งเสริมให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้มีการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติเพื่อทำให้มีประสบการณ์มากขึ้นมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.206 และอันดับที่สองคือโรงเรียนนำชั่วโมงการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ไปใช้ประกอบการพิจารณาการขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะของครูมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.155

1.3.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร

1) การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ

สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนนำสภาพปัญหาของครูที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มากำหนดวิธีการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูแบบรายบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับมากและรองลงมาคือโรงเรียนสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนนำสภาพปัญหาของครูที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มากำหนดวิธีการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูแบบรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมาคือโรงเรียนสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.193 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.195 และอันดับที่สองคือโรงเรียนนำสภาพปัญหาของครูที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มากำหนดวิธีการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูแบบรายบุคคลมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.191

2) การวางแผนการนิเทศ

สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนกำหนดเป้าหมายในการนิเทศงานไว้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงเรียนวางแผนการนิเทศงานโดยมีการจัดทำโครงสร้างการนิเทศงานภายในโรงเรียนไว้ในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานแก่ผู้นิเทศและครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนการนิเทศในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียน กำหนดเป้าหมายในการนิเทศงานไว้อย่างชัดเจนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือโรงเรียนวางแผนการนิเทศงานโดยมีการจัดทำโครงสร้างการนิเทศงานภายในโรงเรียนไว้ในกลุ่มงาน ต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 อยู่ในระดับมากที่สุดและโรงเรียนให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานแก่ผู้นิเทศ และครูที่ปฏิบัติการงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนการนิเทศในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.155 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการ จำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนวางแผนการนิเทศงานโดยมีการจัดทำโครงสร้างการนิเทศงาน ภายในโรงเรียนไว้ในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.161 อันดับที่สองคือโรงเรียน ให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานแก่ผู้นิเทศและครูที่ปฏิบัติการงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.154 และอันดับที่สามคือโรงเรียนกำหนดเป้าหมายในการนิเทศ งานไว้อย่างชัดเจนมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.149

3) การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ

สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศใน ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนสนับสนุนให้ครูที่ปฏิบัติการงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้พัฒนาความรู้ในงานที่ ตนเองปฏิบัติผ่านสื่อคอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับมากและ รองลงมาคือโรงเรียนจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูที่ปฏิบัติการงานสนับสนุน การศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือโรงเรียนสนับสนุนให้ครูที่ปฏิบัติการงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้พัฒนาความรู้ ในงานที่ตนเองปฏิบัติผ่านสื่อคอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมาคือโรงเรียนจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูที่ปฏิบัติการงาน สนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 อยู่ในระดับ มากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.173 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานในการจัดการบุคลากรด้านการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.195 และอันดับที่สองคือโรงเรียนสนับสนุนให้ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ได้พัฒนาความรู้ในงานที่ตนเองปฏิบัติผ่านสื่อคอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.151

4) การปฏิบัติการนิเทศ

สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนจัดให้มีการสอนงานโดยให้ผู้บริหาร หัวหน้างานหรือครูที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเป็นผู้สาธิตหรือชี้แนะขั้นตอนการปฏิบัติงาน แล้วให้ครูใหม่ที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ลงมือปฏิบัติตามมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนจัดระบบพี่เลี้ยงโดยให้ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษาครูใหม่ที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 อยู่ในระดับมากตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนจัดให้มีการสอนงานโดยให้ผู้บริหาร หัวหน้างานหรือครูที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเป็นผู้สาธิตหรือชี้แนะขั้นตอนการปฏิบัติงาน แล้วให้ครูใหม่ที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ลงมือปฏิบัติตามมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือโรงเรียนจัดระบบพี่เลี้ยงโดยให้ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษาครูใหม่ที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุดและโรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการปฏิบัติการนิเทศในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.178 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือโรงเรียนจัดให้ครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงาน

ต่าง ๆ มีการศึกษาดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่อยู่นอกเหนือหน่วยงานที่ตนสังกัด มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.187 อันดับที่สองคือโรงเรียนจัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้ครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.185 และอันดับที่สามคือโรงเรียนจัดระบบพี่เลี้ยงโดยให้ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษาครูใหม่ที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.184

5) การประเมินผลการนิเทศ

สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานแก่ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้ครูนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับมากและรองลงมาก็คือผู้นิเทศกำกับติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาการปฏิบัติงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลการนิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานแก่ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้ครูนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมาก็คือผู้นิเทศกำกับติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลการนิเทศในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.162 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งคือผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานแก่ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้ครูนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.163 และอันดับที่สองคือผู้นิเทศกำกับติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาการปฏิบัติงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.161

1.4 แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามโครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป จากโรงเรียนที่มีการจัดบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและสายปฏิบัติการสอนแยกออกจากกัน จำนวน 25 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดังต่อไปนี้

1.4.1 ด้านการจัดการบุคลากร

1) การวิเคราะห์และการออกแบบงาน

1.1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดตำแหน่งในกรอบอัตรากำลังข้าราชการ ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในสถานศึกษาที่สอดคล้องกับภาระงานสนับสนุนการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 4 กลุ่มงาน ดังนี้

1.1.1) กลุ่มบริหารวิชาการ

- เจ้าหน้าที่งานทะเบียนและวัดผล
- เจ้าหน้าที่งานสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา

1.1.2) กลุ่มบริหารงบประมาณ

- เจ้าหน้าที่งานพัสดุ
- เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี
- เจ้าหน้าที่งานนโยบาย แผนงานและประกันคุณภาพการศึกษา
- เจ้าหน้าที่งานสารสนเทศ

1.1.3) กลุ่มบริหารงานบุคคล

- เจ้าหน้าที่งานบุคลากร
- เจ้าหน้าที่งานทะเบียนและสวัสดิการครู

1.1.4) กลุ่มบริหารทั่วไป

- เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ
- เจ้าหน้าที่งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ
- เจ้าหน้าที่งานโภชนาการ
- เจ้าหน้าที่งานอนามัย

- เจ้าหน้าที่งานประชาสัมพันธ์และสัมพันธ์ชุมชน
- เจ้าหน้าที่งานรักษาความปลอดภัย
- เจ้าหน้าที่งานธุรการสำนักงาน

1.2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและกำหนดภาระงานขั้นต่ำที่จะต้องปฏิบัติไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ประกอบด้วย

1.2.1) ภาระงานประจำตำแหน่ง หมายถึง ภาระงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

1.2.2) ภาระงานตอบสนองนโยบายและจุดเน้น หมายถึง ภาระงานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะกิจ

1.2.3) ภาระงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง ภาระงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ

ทั้งนี้เพื่อเป็นกรอบให้โรงเรียนนำไปจัดทำเป็นเอกสารกำหนดภาระงานให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ตัวอย่างเช่น เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) เอกสารระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) และเอกสารขอบเขตภาระงานบุคลากร (Terms of Reference) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ชื่อตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก ภาระงานขั้นต่ำ การนับชั่วโมง เป้าหมาย กำหนดเวลา เป็นต้น

1.3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแก่บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกโรงเรียน โดยจัดทำทั้งในรูปแบบเล่มเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งภายในคู่มือควรมีองค์ประกอบดังนี้

- 1.3.1) ข้อควรทราบ เช่น ระเบียบ แนวปฏิบัติ โครงสร้างการบริหาร เป็นต้น
- 1.3.2) ตำแหน่ง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งและภาระงานขั้นต่ำ
- 1.3.3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 1.3.4) การพัฒนาบุคลากร
- 1.3.5) ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์
- 1.3.6) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง
- 1.3.7) การพ้นสภาพ

2) การวางแผนบุคลากร

2.1) โรงเรียนควรวางแผนและจัดทำอัตรากำลังของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาด้วยการสำรวจและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปริมาณภาระงานกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ใน

ปัจจุบัน หากพบว่าไม่สอดคล้องให้โรงเรียนทำหนังสือขอปรับแผนอัตรากำลังไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งต่อไป

2.2) ควรกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ดังนี้

2.2.1) คุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ อายุ ประวัติการทำงาน เป็นต้น

2.2.2) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ความถนัด ความเชี่ยวชาญและมีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

2.2.3) ความสามารถพิเศษ

3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

3.1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาด้วยวิธีการจัดทดสอบกลางโดยใช้วิธีการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นและความเหมาะสมกับตำแหน่ง ดังนี้

3.1.1) การสอบข้อเขียน ได้แก่ ความรู้ภาษาไทย ความรู้ภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อวัดความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งและทักษะที่จำเป็น และความเหมาะสมกับตำแหน่ง

3.1.2) การสอบปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐานภายในสำนักงาน

3.1.3) การสอบสัมภาษณ์ ได้แก่ การพิจารณาบุคคลที่มีความสามารถ บุคลิกภาพ ทักษะคิด และไหวพริบที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

3.2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนา ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ความประพฤติ และคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยกำหนดให้โรงเรียนปฏิบัติดังนี้

3.2.1) จัดกิจกรรมปฐมนิเทศ อบรมและสัมมนาบุคลากรใหม่

3.2.2) จัดให้มีการทดลองปฏิบัติงานไปพร้อมกับการทำงานจริง (On Job Training) เป็นระยะเวลา 1 ปี และให้ประเมินผลอย่างต่อเนื่องทุก 6 เดือน รวม 2 ครั้งในเวลา 1 ปี

3.2.3) แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานด้วยรูปแบบ และวิธีการที่หลากหลาย

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

4.1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง อย่างต่อเนื่องทุก 6 เดือน ด้วยวิธีการประเมินผลรอบทิศทางแบบ 360 องศา เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ประเมินที่หลากหลาย ประกอบด้วยตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือชั้นที่เหนือขึ้นไป โดยใช้แบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เทียบกับเกณฑ์การประเมิน ซึ่งเกณฑ์การประเมินจะครอบคลุม 2 ประเด็น ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (น้ำหนักคะแนนเต็ม 70 คะแนน) และการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน (น้ำหนักคะแนนเต็ม 30 คะแนน) ทั้งนี้บุคลากรจะต้องจัดเตรียมเอกสารหลักฐาน/ร่องรอยที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง โดยผลการประเมินจะแบ่งออกเป็น 6 ระดับ ได้แก่

4.1.1) ระดับดีเยี่ยม (คะแนน 90.00-100.00) สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก

4.1.2) ระดับดีมาก (คะแนน 80.00-89.99) สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.1.3) ระดับดี (คะแนน 70.00-79.99) สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.1.4) ระดับปานกลาง (คะแนน 60.00-69.99) สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เล็กน้อย แต่ผลกระทบยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งต้องพัฒนาให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย

4.1.5) ระดับต้องปรับปรุง (คะแนน 50.00-59.99) สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งกระทบต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วยงาน ต้องรีบปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วนให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย

4.1.6) ระดับต่ำ (คะแนนต่ำกว่า 49.99) สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วยงานในระดับที่ยอมรับไม่ได้

4.2) โรงเรียนควรนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

4.2.1) การส่งเสริม พัฒนา แก้ไข และปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

4.2.2) การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบเงินโบนัสประจำปี การให้รางวัลประจำปี และค่าตอบแทนอื่น ๆ

4.2.3) การให้รางวัลจูงใจและการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ

4.2.4) การให้ออกจากงาน (ในกรณีที่ผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง เป็นเวลา 3 ปีต่อเนื่อง ทางโรงเรียนจะจัดทำหนังสือแจ้งเตือนให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีระดับ ผลการประเมินที่สูงขึ้น และในปีถัดไปถ้ายังไม่มีพัฒนาให้ดีขึ้นจะให้ออกจากงาน)

5) การบริหารผลตอบแทน

5.1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดโครงสร้างบัญชี เงินเดือนบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเป็นแบบมีขั้นนึ่ง โดยพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนจาก ผลประเมินการปฏิบัติงาน ทั้งนี้บุคลากรที่ได้รับผลประเมินในระดับต้องปรับปรุงและระดับต่ำจะไม่ได้ รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

5.2) การมอบผลตอบแทนให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาควรคำนึงถึง งบประมาณ ผลงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยตัวอย่างผลตอบแทนมีดังนี้

5.2.1) เงินค่าตอบแทนจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น เงินโบนัสประจำปี เงินค่า ล่วงเวลา เป็นต้น

5.2.2) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น เงินอุดหนุนค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการของโรงเรียน ทุนการศึกษา เป็นต้น

5.2.3) รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น เข็มรางวัล โล่รางวัล เกียรติบัตร เป็นต้น

5.3) การเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาควรเลื่อนปีละ 1 ครั้ง โดยพิจารณาจากคุณภาพในการปฏิบัติภาระงาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผลประเมินการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเทียบกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้ประเมินขั้นต้น จะทำหน้าที่แสดงความคิดเห็นและกำหนดการเลื่อนขั้นเงินเดือนเสนอต่อผู้ประเมินเหนือขึ้นไป ตามลำดับเพื่อขอความคิดเห็นและรับรองผลการประเมิน ทั้งนี้การเลื่อนขั้นเงินเดือนสามารถ ดำเนินการได้ 3 รูปแบบ ได้แก่

5.3.1) แบบขั้นตามแท่งอันดับเงินเดือน โดยบุคลากรที่ได้รับเงินเดือนเต็มขั้น ให้ปรับไปใช้เงินเดือนในแท่งอันดับเงินเดือนที่สูงกว่าขั้นอันดับเดิม ทั้งนี้บุคลากรที่มีผลการประเมิน อยู่ระหว่างร้อยละ 90.00-100.00 ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น ระหว่างร้อยละ 60.00-89.00 ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 0.5 ขั้น และต่ำกว่าร้อยละ 60.00 ไม่ควรเลื่อนขั้นเงินเดือน

5.3.2) แบบร้อยละ โดยเฉลี่ยจะเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ร้อยละ 4 ต่อปี

5.3.3) แบบกระบอกเงินเดือน จะเลื่อนเงินเดือนเพิ่มเป็นร้อยละจากค่ากลางของกระบอกเงินเดือนนั้น ๆ โดยตัวอย่างการกำหนดกระบอกเงินเดือนของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ระดับ P7- P9 เช่น

- ระดับ P7 มีกระบอกเงินเดือนขั้นย่อย 3 กระบอก ได้แก่ A B C
- ระดับ P8 มีกระบอกเงินเดือนขั้นย่อย 2 กระบอก ได้แก่ A B
- ระดับ P9 มีกระบอกเงินเดือนขั้นย่อย 2 กระบอก ได้แก่ A B

6) การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

6.1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาความก้าวหน้าของตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาโดยกำหนดระดับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

6.1.1) บุคลากรจะต้องดำรงตำแหน่งในระดับก่อนหน้ามาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี จึงจะขอเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

6.1.2) บุคลากรจะต้องมีผลงานทางวิชาการเพื่อขอรับการประเมินเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ตัวอย่างผลงานเช่น แนวคิดในการพัฒนาปรับปรุงงาน ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คู่มือปฏิบัติงานหลัก ผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ ผลงานวิจัย ผลงานสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์ที่ได้รับการจดสิทธิบัตร และผลงานลักษณะอื่น

6.1.3) การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

- การขอตำแหน่งระดับชำนาญการและระดับชำนาญการพิเศษ จะพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่ ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน

- การขอตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ จะพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่ ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน รวมถึงการใช้ความรู้ความสามารถในงานสนับสนุนงานบริการวิชาการต่อสังคม

6.2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการย้ายตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาให้ดำรงตำแหน่งเดิมในสถานศึกษาอื่น ซึ่งอาจเป็นการย้ายไปดำรงตำแหน่งว่าง การย้ายสับเปลี่ยนกับตำแหน่งที่มีคนครอง หรือการย้ายโดยการตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน โดยให้ผู้ประสงค์ขอย้ายยื่นคำร้องขอย้ายตามแบบคำร้องขอย้ายได้ปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้การย้ายมี 3 กรณี ดังนี้

- การย้ายกรณีปกติ ได้แก่ การย้ายตามคำร้องขอย้าย

- การย้ายกรณีพิเศษ ได้แก่ การย้ายตามคำร้องขอย้าย เนื่องจากติดตามคู่สมรส เจ็บป่วยร้ายแรง ถูกคุกคามต่อชีวิต เพื่อดูแลบิดา มารดา คู่สมรสหรือบุตร ซึ่งเจ็บป่วยร้ายแรง หรือทุพพลภาพ

- การย้ายกรณีเพื่อความเหมาะสมและประโยชน์ของทางราชการ ได้แก่ การย้ายเพื่อแก้ปัญหาการบริหารจัดการในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือเพื่อเกลี่ยอัตรากำลังของสถานศึกษา

6.3) โรงเรียนควรดำเนินการส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาให้มีการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติเพื่อทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น ดังนี้

6.3.1) ในช่วงเริ่มต้นของการปฏิบัติงาน บุคลากรใหม่ต้องมีการหมุนเวียนตำแหน่งงานภายในหน่วยงานเดียวกันเพื่อสังเกต เรียนรู้และฝึกปฏิบัติงานอื่น ๆ เพื่อให้เข้าใจบริบทของหน่วยงาน

6.3.2) เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่ได้ทั้งในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงานในกรณีที่มีเหตุผลหรือความจำเป็น ทั้งนี้การเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่นั้นบุคลากรจะได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์และสวัสดิการไม่ต่ำกว่าตำแหน่งเดิมหรือมากกว่าตามตำแหน่งใหม่

6.3.3) บุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น มีประสบการณ์มากหรือมีความเหมาะสมจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น หัวหน้างาน รองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มงาน เป็นต้น

1.4.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร

1) การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ

1.1) โรงเรียนควรสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาด้วยการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็น การจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงาน ความรู้หรือทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ สวัสดิการ เป็นต้น จัดประชุมกลุ่มย่อยเป็นประจำทุกเดือนเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พิจารณาผลการดำเนินงานและสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเอง หรือการกำกับติดตาม การปฏิบัติงาน ดูแลและสอบถามปัญหาหรือความต้องการของบุคลากรที่เกิดจากการปฏิบัติงาน อย่างใกล้ชิด

1.2) โรงเรียนควรนำสภาพปัญหาของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติภาระงานมาพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการดังนี้

1.2.1) จัดทำแผนปฏิบัติการ โครงการและงบประมาณในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้กิจกรรมนิเทศต่าง ๆ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนาทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ การไปปฏิบัติงานหรือเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ หรือการไปปฏิบัติงานอื่นใดที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

1.2.2) จัดอบรมในประเด็นที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เช่น การให้บริการ การสื่อสาร ความเป็นผู้นำ ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน เป็นต้น

1.2.3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายนอกในประเด็นที่บุคลากรหรือหน่วยงานมีความต้องการจำเป็น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานและเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2.4) ชี้แนะแนวทางการแก้ไขปัญหา การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร

2) การวางแผนการนิเทศ

2.1) โรงเรียนควรวางแผนการนิเทศงานโดยดำเนินการดังนี้

2.1.1) จัดโครงสร้างการนิเทศงานไว้ในกลุ่มงานต่าง ๆ โดยมอบหมายให้รองผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบการนิเทศงานภายในกลุ่มงานของตน

2.1.2) หัวหน้างานปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นิเทศกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา โดยจัดประชุมชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานก่อนที่จะมอบหมายภาระงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย รูปแบบและวิธีการนิเทศกำกับติดตาม รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2) การให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานแก่ผู้นิเทศและบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาควรดำเนินการดังนี้

2.2.1) จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนของหัวหน้างานและบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา

2.2.2) จัดสัมมนาหัวหน้างานที่เน้นสร้างความเข้าใจในบริบทองค์กร ระบบการบริหารงาน หลักเกณฑ์ และกฎระเบียบที่สำคัญ

2.2.3) จัดอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การสร้างปฏิสัมพันธ์ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การโค้ช การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ และอื่น ๆ

2.2.4) จัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อให้รู้และเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลขององค์กร การทำงานร่วมกัน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้า เป็นต้น

2.3) การกำหนดเป้าหมายในการนิเทศงานนั้นหัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการนิเทศก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานทุกครั้ง โดยจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

3) การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ

3.1) โรงเรียนควรจัดทำสื่อและเครื่องมือการนิเทศเพื่อเป็นแนวทางการนิเทศ การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ศึกษา ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ภาระงานที่ต้องปฏิบัติ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ เอกสารกำหนด ภาระงานขั้นต่ำ สมรรถนะและมาตรฐานประจำตำแหน่ง เอกสารการมอบหมายงาน เอกสาร สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และการจัดทำเอกสารแบบบันทึกต่าง ๆ เช่น แบบบันทึกร่องรอย การปฏิบัติงานรายวัน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบบันทึกการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

3.2) โรงเรียนควรสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้พัฒนาความรู้ ในงานที่ตนเองปฏิบัติผ่านสื่อคอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ด้วยการส่งเสริมการใช้ระบบบริหาร การจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารที่เกี่ยวข้องในรูปแบบ ของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในเว็บไซต์ของโรงเรียน การจัดทำบทเรียนออนไลน์ (E-Learning) ที่มีเนื้อหา เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทางวิชาชีพและเทคนิคการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดระบบการนิเทศงานโดยใช้รูปแบบที่หลากหลายและทันสมัย เช่น การนิเทศแบบออนไลน์ การประชุมทางไกลออนไลน์ เป็นต้น การให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือสื่อออนไลน์ที่จัดทำโดยหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ การดำเนินการดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพควรจัดให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบ ดูแล ช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในการใช้สื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์

4) การปฏิบัติการนิเทศ

4.1) จัดให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้ศึกษาดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานของโรงเรียนหรือหน่วยงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงานในระดับที่ใกล้เคียงกันหรือสูงกว่าหน่วยงานของตนเป็นประจำ เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษารูปแบบและวิธีการทำงานในแนวทางที่หลากหลาย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

4.2) การอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาควรดำเนินการดังนี้

4.2.1) กำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาทุกคนต้องเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเอง ไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมงต่อปี โดยสามารถนับชั่วโมงการอบรมที่จัดโดยโรงเรียนและหน่วยงานภายนอกได้

4.2.2) จัดอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นประจำอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง ในประเด็นที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของบุคลากรในโรงเรียน เช่น การอบรมทักษะทางคอมพิวเตอร์ การอบรมการรับ-ส่งข้อมูลบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การอบรมทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ การอบรมการใช้โปรแกรมระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

4.2.3) สนับสนุนงบประมาณในการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานภายนอก

4.3) การจัดระบบพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาใหม่ควรดำเนินการโดยมอบหมายให้หัวหน้างาน บุคลากรอาวุโสหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งนั้น ๆ ปฏิบัติหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการสอนงาน ดูแล กำกับ ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น และให้คำปรึกษาเพื่อสร้างพื้นฐานความรู้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงการทดลองปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยในช่วงแรกของการทดลองปฏิบัติงานควรเน้นช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีความสุข

4.4) รูปแบบการนิเทศที่ควรนำมาใช้ ได้แก่

4.4.1) การนิเทศแบบให้คำชี้แนะ (Coaching) โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้แนะนำและชี้แนะบุคลากรในหน่วยงานของตนเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

4.4.2) การนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพเป็นการให้บุคลากรในหน่วยงานเดียวกันช่วยเหลือกันในเรื่องของการปฏิบัติงาน โดยจะมีการให้ข้อมูลย้อนกลับและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

5) การประเมินผลการนิเทศ

5.1) การประเมินผลการนิเทศควรดำเนินการใน 2 รูปแบบดังนี้

5.1.1) การประเมินผลระหว่างการนิเทศงาน (Formative Assessment) เป็นการพูดคุย แลกเปลี่ยนและช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาของบุคลากรที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างาน ในระหว่างการดำเนินโครงการและกิจกรรมการนิเทศ อันจะนำไปสู่การพัฒนา การปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยวิธีการสังเกต สอบถาม แนะนำและให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงาน แก่บุคลากร ช่วยเหลือและร่วมแก้ไขปัญหาเมื่อบุคลากรพบปัญหาหรือเกิดข้อผิดพลาด จากการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกวัน

5.1.2) การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการนิเทศงาน (Summative Assessment) เป็นการประเมินเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรโดยหัวหน้างานหรือรองผู้อำนวยการ ในช่วงสิ้นเดือน สิ้นภาคเรียน สิ้นปีการศึกษาหรือสิ้นสุดโครงการนิเทศ ซึ่งจะเป็นการพิจารณา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลงานจากปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความทันเวลา ความคุ้มค่า ของงาน ผลลัพธ์ ประโยชน์ในการนำไปใช้ รวมถึงประสิทธิผลของงาน และคุณลักษณะการปฏิบัติงาน จากความรู้ความสามารถ ความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนให้เหมาะสม ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ สภาพการมาปฏิบัติงาน การวางแผนและความคิดริเริ่ม

5.2) รองผู้อำนวยการ/หัวหน้างานควรให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลประเมินการ ปฏิบัติงานของบุคลากรดังนี้

5.2.1) แจ้งผลประเมินการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดควรพัฒนา เพื่อให้บุคลากร รับทราบผลการประเมินและร่วมจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบรายบุคคล

5.2.2) ให้ข้อมูลย้อนกลับแบบทันทีอย่างไม่เป็นทางการ เมื่อบุคลากรประสบ ปัญหาหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นทางการหลังสิ้นสุด การประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงสิ้นเดือน สิ้นภาคเรียนหรือสิ้นปีการศึกษา

5.2.3) กล่าวชื่นชม พูดคุยแนะนำและให้ข้อเสนอแนะแบบกัลยาณมิตร

5.2.4) สนับสนุนการจัดประชุมบุคลากรในหน่วยงานของตนเองเป็นประจำทุกปี เพื่อร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ของหน่วยงานสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานในปี การศึกษาถัดไป

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย ในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการจัดการบุคลากร

1) การวิเคราะห์และการออกแบบงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดตำแหน่งในกรอบอัตรากำลังข้าราชการ ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในสถานศึกษาที่สอดคล้องกับภาระงานสนับสนุนการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 4 กลุ่มงาน พร้อมจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ภาระงานขั้นต่ำที่จะต้องปฏิบัติ รวมถึงคู่มือการปฏิบัติงานแก่บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อให้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน ทั้งนี้เพราะโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นมีองค์ประกอบหลัก 4 กลุ่มงาน โดยแต่ละกลุ่มงานล้วนมีภาระงานสนับสนุนการศึกษาตามขอบเขตและภารกิจในการขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนทั้งสิ้น ในปัจจุบันจะมอบหมายให้ข้าราชการครูเป็นผู้ปฏิบัตินอกเหนือจากภาระงานสอนซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนของครู อีกทั้งโรงเรียนไม่สามารถจ้างลูกจ้างตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่ตรงตามความต้องการของสถานศึกษาได้ในทุกตำแหน่งด้วยปัญหาขาดแคลนงบประมาณในการจ้าง สอดคล้องกับ พรทิพย์ ทับทิมทอง (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ผลของการใช้เวลาในการปฏิบัติภาระงานสอนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การให้ครูปฏิบัติภาระงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในทางลบและเสนอว่าควรมีการจัดสรรบุคลากรปฏิบัติภาระงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ตรงตามแต่ละสายงาน และสอดคล้องกับ Mwaisumo (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดสรรบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาของสาธารณรัฐแทนซาเนีย ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีความต้องการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลในการจัดสรรบุคลากรดังกล่าว โดยบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่จ้างประจำจากงบประมาณจากรัฐบาลมีความพึงพอใจต่องานบรรยากาศการทำงาน การจัดการและสัญญาการจ้างงานในระดับมากที่สุด ขณะที่บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่เป็นอัตราจ้างชั่วคราวนั้นไม่พึงพอใจต่อความมั่นคงของงาน รู้สึกว่าขาดบรรยากาศการทำงานที่ดี ขาดสัญญาและหลักประกันที่ดี รวมถึงเงินเดือนไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพ และเมื่อมีการกำหนดตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาขั้นในโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและกำหนดภาระงานขั้นต่ำที่จะต้องปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและจัดทำเอกสารกำหนดภาระงาน เช่น เอกสารพรรณนาลักษณะงาน เอกสารระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เอกสารขอบเขตภาระงานบุคลากร เป็นต้น เพราะมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและภาระงานขั้นต่ำเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานประจำตำแหน่ง ซึ่งโรงเรียนจะต้อง

นำไปใช้ประกอบการพิจารณาวางแผนบุคลากร สรรหาและคัดเลือกบุคลากร พัฒนาบุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร บริหารผลตอบแทน และบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร สอดคล้องกับ จตุรงค์ ศรีวงศ์วรรณะ (2558) ที่กล่าวถึงการวิเคราะห์และการออกแบบงานว่าเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานสำหรับการกำหนดคุณลักษณะของงาน เครื่องมือและความสัมพันธ์ของงาน โดยจัดทำเป็นเอกสารได้แก่ เอกสารพรรณนาลักษณะงานและเอกสารกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจหน้าที่และสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน พร้อมกันนี้ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่แสดงรายละเอียดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรใหม่เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จารุเนตร เกื้อภักดี (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่าในด้านการพัฒนาบุคลากรนั้น บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษามีความต้องการให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2) การวางแผนบุคลากร

โรงเรียนควรวางแผนและจัดทำอัตราากำลังของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาด้วยการสำรวจและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปริมาณภาระงานกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และควรกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ได้แก่ คุณสมบัติทั่วไป คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งและความสามารถพิเศษ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนจึงควรสำรวจและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปริมาณภาระงานกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าการจัดสรรอัตรากำลังครูและบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษิตามสภาพความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วางแผนอัตรากำลัง สรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณงานและภารกิจของสถานศึกษา และสอดคล้องกับ จตุรงค์ นภทร (2562) ที่กล่าวว่า กระบวนการวางแผนบุคลากรประกอบด้วย การสำรวจความต้องการบุคลากรแต่ละงานในอนาคต และจำนวนบุคลากรที่มีแต่ละตำแหน่งจากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์หาจำนวนบุคลากรที่ขาดหรือเกินเพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนเชิงกลยุทธ์โดยใช้วิธีการทางสถิติหรืออาจใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร และด้วยการปฏิบัติภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและเทคนิคเฉพาะทาง จึงควรกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงานเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน

3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาด้วยวิธีการจัดทดสอบกลางโดยใช้วิธีการสอบ ได้แก่ การสอบข้อเขียน การสอบปฏิบัติ และการสอบสัมภาษณ์ เพื่อวัดความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นและความเหมาะสมกับตำแหน่ง พร้อมจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนา ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา โดยกำหนดให้โรงเรียนดำเนินการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การทดลองปฏิบัติงานและการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้เพราะการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่สุด จึงควรจัดทดสอบกลางขึ้นเพื่อให้มีมาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรด้วยเครื่องมือและวิธีการที่เชื่อถือได้ พร้อมกันนี้ควรจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากร ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือกให้มีความรู้ ทักษะ ความประพฤติ และคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่ง สอดคล้องกับ ชูชัย สมितिโกร (2556) ที่กล่าวถึงการคัดเลือกบุคลากรไว้ว่าเป็นการพิจารณาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมมากที่สุดและสอดคล้องกับ งามอาจ นัยพัฒน์ (2561) ที่เสนอว่ากระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่ได้มาตรฐานมักใช้เครื่องมือและวิธีการที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เช่น การใช้แบบทดสอบมาตรฐาน การสัมภาษณ์ การวัดประเมินด้วยแฟ้มสะสมผลงาน การตรวจสอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิให้การอ้างอิง เป็นต้น

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง อย่างต่อเนื่องทุก 6 เดือน ด้วยวิธีการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ครอบคลุม 2 ประเด็น ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และโรงเรียนควรนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบผลตอบแทนจูงใจ และการให้ออกจากงาน ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นเครื่องมือชี้วัดความสอดคล้องระหว่างการปฏิบัติภาระงานของบุคลากรกับเป้าหมายของสถานศึกษานำมาซึ่งกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงควรกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2560) ที่กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ว่าเป็นกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การเพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยภาระงานส่วนใหญ่ของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษานั้นจะเป็นงานบริการและประสานงานซึ่งจะต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลหลายภาคส่วน จึงควรประเมินด้วย

วิธีการประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ประเมินที่หลากหลายทำให้ผลการประเมินมีความถูกต้องแม่นยำและนำไปใช้ในการพัฒนาจุดที่ต้องปรับปรุงได้ชัดเจนสอดคล้องกับ จีรประภา อัครบวร (2561) ที่กล่าวถึงการให้การประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา ว่าเป็นวิธีการประเมินสมรรถนะที่พิจารณาความรู้ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคนทั้งการประเมินตนเอง ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ พร้อมกันนี้ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ครอบคลุม 2 ประเด็น ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

5) การบริหารผลตอบแทน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดโครงสร้างบัญชีเงินเดือนบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเป็นแบบมีขั้นขึ้น โดยพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง จากคุณภาพในการปฏิบัติภาระงาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผลประเมินการปฏิบัติงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเทียบกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ควรมอบผลตอบแทนจูงใจ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาโดยคำนึงถึงงบประมาณ ผลงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอีกด้วย ทั้งนี้เพราะการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกลไกในการดึงดูดหรือจูงใจให้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดโครงสร้างบัญชีเงินเดือนแบบมีขั้นขึ้นโดยมีการเลื่อนขั้นเงินเดือนจากผลประเมินการปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ พร้อมทั้งจะนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับ ธนิศร ยืนยง (2561) ที่เสนอวิธีการจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นการนำเวลาที่บุคลากรปฏิบัติงานมาเป็นเกณฑ์ในการคำนวณเงินเดือนและควรกำหนดเป็นโครงสร้างบัญชีเงินเดือนที่มีขั้นขึ้นและสอดคล้องกับ จีรประภา อัครบวร (2561) ที่เสนอวิธีการบริหารผลตอบแทนในส่วนการขึ้นเงินเดือน ว่าเป็นการตอบแทนระยะยาวและเมื่อพบว่าบุคลากรมีศักยภาพในการเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาการขึ้นเงินเดือนร่วมด้วย อีกทั้งควรมอบผลตอบแทนให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ได้แก่ เงินค่าตอบแทนจูงใจในการปฏิบัติงาน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และรางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานและสร้างพันธสัญญาทางใจกับโรงเรียน

6) การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาความก้าวหน้าของตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาโดยกำหนดระดับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ และโรงเรียนควรดำเนินการส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาให้มีการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยน

งานที่ปฏิบัติด้วยการหมุนเวียนตำแหน่งงาน การเปลี่ยนตำแหน่งงาน การย้ายตำแหน่ง และการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรมีประสบการณ์มากขึ้น ทั้งนี้เพราะการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญ สร้างข้อผูกมัดทางจิตใจระยะยาว และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงควรกำหนดให้มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความก้าวหน้าของตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาขั้น สอดคล้องกับ ดาวิชา ศรีธัญรัตน์ (2562) ที่กล่าวถึงการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร ไว้ว่าเป็นการวางภาพรวมการเติบโตในสายงานของตำแหน่งงานต่าง ๆ และกำหนดคุณสมบัติในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปตามสายงาน ทั้งนี้การเติบโตในสายงานมักพิจารณาจากคะแนนการประเมินผล การปฏิบัติงานที่โดดเด่น ศักยภาพในการพัฒนาตนเอง การผ่านการอบรมและพัฒนาสู่การทำงาน ในสายงานอื่นหรือทำงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานถือเป็นกลยุทธ์หนึ่ง ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่สูงขึ้น จึงควรส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุน การศึกษามีการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับ োলঙ্กรณ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2554) ที่กล่าวถึงการรับหน้าที่ใหม่ว่าเป็นการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของการบรรจุแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม โดยการเลื่อนตำแหน่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่งตามแนวอาชีพเดิม การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ และการเลื่อนตำแหน่ง ไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา และการสับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติเป็นการโยกย้ายให้ไปปฏิบัติงานอื่นที่มีความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

2.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร

1) การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ

โรงเรียนควรสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาด้วยการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็น การจัดทำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาการปฏิบัติงาน การจัดประชุมกลุ่มย่อย และการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการ/โครงการ การจัดอบรม และการชี้แนะแนวทางพัฒนาการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะการศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนจึงควรสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาด้วยการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็น การจัดทำแบบสอบถาม การจัดประชุมกลุ่มย่อย และการกำกับติดตามการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ที่ได้กล่าวถึง การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศไว้ว่าเป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์ สภาพความต้องการขององค์กร โดยสามารถรวบรวมข้อมูลจากวิธีการที่หลากหลายเช่น การสังเกต

การสอบถามและสนทนากับบุคลากรทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม การศึกษาข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และการใช้แบบสอบถามเพื่อจัดลำดับความสำคัญเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดลำดับความต้องการจำเป็นแล้วจึงควรนำมาพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการ/โครงการ การจัดอบรม และการชี้แนะแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2557) ที่กล่าวว่าข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ จะถูกนำไปกำหนดกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัติการณ์เทศอย่างเป็นขั้นตอนโดยมีการกำหนดรายละเอียดกิจกรรมและจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติแล้วเขียนเป็นโครงการนิเทศเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อไป

2) การวางแผนการนิเทศ

โรงเรียนควรจัดโครงสร้างการนิเทศงานไว้ในกลุ่มงานต่าง ๆ โดยมอบหมายให้รองผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบการนิเทศงานภายในกลุ่มงานของตนและให้หัวหน้างานปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นิเทศกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ทั้งนี้เพราะการจัดโครงสร้างการนิเทศงานไว้ในกลุ่มงานต่าง ๆ นั้นมีความเหมาะสมกับโรงเรียนที่มีจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเป็นจำนวนมากและมีตำแหน่งงานที่หลากหลาย เพราะการนิเทศงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในแต่ละตำแหน่งนั้นจะต้องอาศัยความรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง สอดคล้องกับ จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ที่กล่าวว่า การจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนในแต่ละกลุ่มงานนั้นจะมีคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนประกอบด้วยรองผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานและผู้รับการนิเทศ ซึ่งการจัดโครงสร้างงานนิเทศในรูปแบบนี้ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะสามารถแก้ไขปัญหา ให้คำปรึกษา ติดตามได้อย่างเฉพาะเจาะจงและรวดเร็ว

3) การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ

โรงเรียนควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เอกสารแบบบันทึกการปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้พัฒนาความรู้ในงานที่ตนเองปฏิบัติผ่านสื่อคอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ด้วยการใช้ระบบบริหารจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารที่เกี่ยวข้องในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในเว็บไซต์ การจัดทำบทเรียนออนไลน์ การจัดระบบการนิเทศงานที่ทันสมัย การอบรมผ่านสื่อออนไลน์ และการจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบและอำนวยความสะดวกในการใช้สื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ทั้งนี้เพราะสื่อและเครื่องมือการนิเทศเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้การนิเทศงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพควบคู่กับการใช้เทคนิคหรือวิธีการนิเทศต่าง ๆ โดยสื่อการนิเทศ

เช่น เอกสาร ตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ไปสู่ผู้รับการนิเทศทำให้เกิดการเรียนรู้และเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเครื่องมือนิเทศ เช่น แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบประเมิน เป็นสิ่งที่ผู้นิเทศใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และเอกสารแบบบันทึกต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางการนิเทศงานบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสอดคล้องกับ Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ที่กล่าวว่าการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน สื่อและเครื่องมือ ตลอดจนการจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้การสร้างหรือเลือกใช้สื่อและเครื่องมือนิเทศที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเทคโนโลยีในยุคศตวรรษที่ 21 จะช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการให้การนิเทศงานมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนในการใช้ทรัพยากร สามารถจัดเก็บ สืบค้น และประมวลผลได้อย่างรวดเร็วสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ที่กล่าวถึงการสร้างสื่อที่ทำให้การนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ว่าควรเป็นสื่อที่สอดคล้องกับยุคศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การใช้แอปพลิเคชันในการติดต่อสื่อสาร การใช้วีดิทัศน์ การประชุมออนไลน์ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น

4) การปฏิบัติการณ์นิเทศ

ควรจัดให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้ศึกษาดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานของโรงเรียนหรือหน่วยงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงานในระดับที่ใกล้เคียงกันหรือสูงกว่าหน่วยงานของตนเป็นประจำ และจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นประจำอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง พร้อมสนับสนุนงบประมาณในการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก โดยกำหนดให้มีชั่วโมงการอบรมพัฒนาตนเอง ไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมงต่อปี พร้อมกันนี้ควรจัดระบบพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาใหม่ โดยมอบหมายให้หัวหน้างาน บุคลากรอาวุโสหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งนั้น ๆ ปฏิบัติหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในช่วงการทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งรูปแบบการนิเทศที่ควรนำมาใช้ ได้แก่ การนิเทศแบบให้คำชี้แนะและการนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพ ทั้งนี้เพราะการศึกษาดูงานเป็นวิธีการให้บุคลากรได้พบเห็นแนวทางและได้รับประสบการณ์ตรงจากหน่วยงานภายนอกที่ประสบความสำเร็จซึ่งอาจนำไปสู่แนวคิดใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิติธร เจริญยิ่ง และคณะ (2561) ที่ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรว่าควรให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานเพื่อนำความรู้กลับมาประยุกต์ใช้ในงานของตน สำหรับการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใน

การปฏิบัติงานไปในทิศทางที่โรงเรียนต้องการสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Conley, Gould, & Levine (2010) ที่พบว่าการนิเทศงานควรใช้กิจกรรมการฝึกอบรมที่เน้นทักษะด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีและการจัดการฐานข้อมูล และควรใช้รูปแบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการโดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างการนิเทศและพัฒนาการทางวิชาชีพหรือระดับความรู้และทักษะการปฏิบัติงานสำหรับการจัดระบบที่เลี้ยงนั้นเป็นการถ่ายทอดประสบการณ์การปฏิบัติงานจากผู้ที่มีประสบการณ์ไปสู่บุคลากรใหม่เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความมั่นใจ มีทักษะการแก้ปัญหา เข้าใจวัฒนธรรมของโรงเรียน ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในโรงเรียนและมีกำลังใจในการพัฒนาตนเองให้เติบโตในหน้าที่การงานสอดคล้องกับ Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ที่กล่าวถึงการเป็นพี่เลี้ยงไว้ว่าเป็นทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาและช่วยเหลือบุคลากรใหม่ตามความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคลโดยอาศัยบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีความสมัครใจ มีทักษะการสื่อสาร น่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับสำหรับรูปแบบการนิเทศแบบให้คำชี้แนะหรือการโค้ชเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพโดยผู้ชี้แนะอาจเป็นผู้บริหารหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการสาธิตหรือปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ดูเป็นแบบอย่างและปฏิบัติตามคำชี้แนะที่ได้รับสอดคล้องกับ วัชรวิภา เลาเรียนดี (2556) ที่เสนอว่าการโค้ชเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันในสถานการณ์จริงด้วยความจริงใจ เชื่อใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผู้ทำหน้าที่โค้ชจะมีบทบาทเป็นผู้ให้ข้อมูล ให้บริการสื่อและแหล่งเรียนรู้ ดูแลและให้คำแนะนำ อำนาจความสะดวกและส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบการนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการซึ่งบุคลากรตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพด้วยการสังเกต การให้ข้อมูลย้อนกลับ การอภิปรายแสดงความคิดเห็นกันในเรื่องที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาวิชาชีพพร้อมกันสอดคล้องกับ จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ที่กล่าวถึงการนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพไว้ว่าเป็นการช่วยเหลือการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ การพูดคุย การสร้างเจตคติที่ดีและการเสริมสร้างแรงบวกให้กัน โดยเริ่มต้นจากการจับกลุ่มเพื่อกำหนดโครงการนิเทศที่สามารถยึดหยุ่นได้ จากนั้นจึงสังเกตการณ์ปฏิบัติงานและประชุมปรึกษาหลังการสังเกต แล้วจึงการประเมินซึ่งกันและกันแบบไม่เป็นทางการ

5) การประเมินผลการนิเทศ

การประเมินผลการนิเทศควรดำเนินการใน 2 รูปแบบ ได้แก่ การประเมินผลระหว่างการนิเทศงานเป็นการพูดคุย แลกเปลี่ยนและช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาของบุคลากรที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างานในระหว่างการดำเนินโครงการและกิจกรรมการนิเทศและการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการนิเทศงานเป็นการประเมินเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรโดยหัวหน้างานหรือรองผู้อำนวยการในช่วงสิ้นเดือน สิ้นภาคเรียน สิ้นปีการศึกษาหรือสิ้นสุดโครงการนิเทศ พร้อมทั้งนี้ควรให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบเป็นทางการ

และแบบไม่เป็นทางการ ด้วยการแจ้งผลประเมินการปฏิบัติงานและร่วมจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งแบบองค์กรรวมและรายบุคคล ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการนิเทศเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ ซึ่งควรทำการประเมินอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการปฏิบัติการนิเทศทั้งในระยะก่อน ระหว่างและหลังการดำเนินการเพื่อเปรียบเทียบสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เกิดขึ้นจริงแล้วจึงประเมินสรุปผล สอดคล้องกับ Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ที่ได้เสนอแนวทางในการประเมินไว้ 2 ประเภทคือ การประเมินเพื่อพัฒนา (Formative Evaluation) เป็นการประเมินระหว่างการดำเนินงานเพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้พิจารณาแนวทางการพัฒนาด้วยการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการเช่น การสังเกต การศึกษาเอกสาร การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น และการประเมินเพื่อสรุปผล (Summative Evaluation) เป็นการประเมินที่มีความเป็นทางการ ครอบคลุมและรอบคอบ โดยจะประเมินเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตัดสินคุณค่าและใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจดำเนินการ และสอดคล้องกับรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) ที่กล่าวถึงการประเมินผลการนิเทศไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการปฏิบัติการนิเทศซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของผลการปฏิบัติงานตามแผนงานหรือโครงการที่ตั้งไว้ สำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นเป็นการให้ข้อมูลจากผลการประเมินซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงข้อดีและข้อเสียของการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวทางที่จะใช้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรดำเนินการดังนี้

1) ควรดำเนินการให้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดและให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน และกำหนดเกณฑ์อัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมแก่การจัดการศึกษา รวมถึงการกำหนดนโยบาย วางแผน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา

2) ควรพัฒนามาตรฐาน หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ตลอดจนการกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การบริหารงานบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาของหน่วยงานการศึกษาในสังกัด

โรงเรียนควรดำเนินการดังนี้

- 1) ควรกำกับ ดูแลการบริหารงานบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
- 2) ควรให้ความสำคัญกับการจัดการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในด้านการบริหารผลตอบแทนด้วยการมอบค่าตอบแทนจูงใจให้กับบุคลากร เช่น เงินโบนัส ค่าเบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา เป็นต้น ด้านการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติเพื่อทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรควรมีการสำรวจและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างภาระงานกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ
- 3) ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในด้านการศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศด้วยการสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของบุคลากร ด้านการปฏิบัติการนิเทศควรจัดให้บุคลากรมีการศึกษาดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่อยู่นอกเหนือหน่วยงานที่ตนสังกัด และด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศควรจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงาน

3.2 ข้อเสนอในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และนำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.

2550. (2550, 16 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 124 ตอน 24 ก. หน้า 29-36

กฤติน กุลเพ็ง. (2555). *กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์.

กัลยาณี เสนาสุ. (2560). *การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

กุลชลี จงเจริญ. (2561). *การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา: Human resource*

management in education. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับ

ลิชชิ่ง.

จตุพร งามสงวน. (2560). *รูปแบบการพัฒนารองรับการสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่*

พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต: สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

จตุรงค์ นภาธร. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการ ทฤษฎี และแนวปฏิบัติ*. สาขาวิชาการ

บริหารองค์การ การประกอบการและทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณะ. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2).

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จารุเนตร เกื้อภักดิ์. (2559). *แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี*

ราชมงคลรัตนโกสินทร์. กรุงเทพมหานคร: ปริญญาานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

จัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

จิระประภา อัครบวร. (2561). *การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ : เครื่องมือพัฒนารองการ*.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง. (2559). *การนิเทศภายในโรงเรียน*. กรุงเทพมหานคร: แดเน็กซ์ อินเทอร์เน็ตเซอร์โพรเซชั่น.

ชนมณี ศิลาณุกิจ. (2559). *ประสิทธิผลการบริหารจัดการบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสาร*

ดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 6(3), 35-54.

- ชนิตา รัชทรัพย์เมือง, เฟื่องอรุณ ปริดีติติก, รังสรรค์ มณีเล็ก, สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล, และ ดวงกมล บางชวด. (2559). *การศึกษาสภาพและปัญหาการผลิต การใช้ และการพัฒนาครู การศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต : โครงการวิจัย: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ชวนคิด มะเสนะ. (2559). การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาในทศวรรษหน้า. *วารสารบริหาร การศึกษาบัวบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 16(1), 9-16.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (พิมพ์ ครั้งที่ 4).* กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development).* กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดาวิชา ศรีธัญรัตน์. (2562). *ระบบงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร.* กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). *การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ.* กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนิศร ยืนยง. (2561). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพมหานคร: อินทภาษ.
- นิตธิธ เจริญยิ่ง, ชาตรี เกษโพหนอง และอิทธิวัตร ศรีสมบัติ. (2561). แนวทางการพัฒนาบุคลากร สายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 20(1), 169-180.
- นิตศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9).* กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์.* นนทบุรี: โรงพิมพ์รัตนไตร.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2555). *การบริหารค่าจ้างเงินเดือน.* กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. (2545, 19 ธันวาคม). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่ม 119 ตอน 123 ก. หน้า 16-21
- พรทิพย์ ทับทิมทอง. (2558). *การวิเคราะห์ผลของการใช้เวลาในการปฏิบัติภาระงานสอนที่มีต่อ ประสิทธิภาพการสอนของครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคนิคการศึกษาและพัฒนา หลักสูตรครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พศิน แดงจวง. (2554). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา.* กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลพับลิชชิง.

- ไพศาล วรคำ. (2561). *การวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 9). มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2561). *กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2557). *การนิเทศการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- วีชรา เล่าเรียนดี. (2556). *ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ : ทฤษฎี กลยุทธ์ ผู้ปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 12). นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.
- วิจารณ์ พานิช. (2553). *"ครูเพื่อศิษย์" เต็มหัวใจให้การศึกษา*. นครปฐม: อมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2556). *เทคนิคการบริหาร สำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2556). *ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สกล บุญสิน. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *เอกสารแนวทางการนิเทศบูรณาการโดยใช้พื้นที่เป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การนิเทศภายในโรงเรียนโดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน "2562 ปีทองแห่งการนิเทศภายในห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน"*. เข้าถึงได้จาก หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: www.esdc.go.th
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). *คู่มือปฏิบัติงานเรื่องการวางแผนอัตรากำลังทรัพยากรบุคคลอุดมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2560). *หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ*. เข้าถึงได้จาก www.otepec.go.th/images/00_YEAR2561/03_PV1/w21.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2554). *พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ สกสศ. ลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : รายงานการวิจัยและพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2561 (IMD 2018)*. กรุงเทพมหานคร: 21 เซ็นจูรี่.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2560/2561*. กรุงเทพมหานคร: 21 เซ็นจูรี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2557). *สาระสังเขปประเด็นการปฏิรูปประเทศไทย ด้านการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพชีวิตเยาวชน. (2557). รายงานผลวิจัยเชิงสำรวจเรื่อง กิจกรรมภายนอกชั้นเรียนที่กระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของครู. เข้าถึงได้จาก www.qlf.or.th
- สำราญ มีแจ่ม และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2556). *การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ : ทฤษฎีและ ปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2561). *การวิจัยสถาบัน : เครื่องมือพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สามลดา.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2554). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

ภาษาอังกฤษ

- Arthur, D. (2015). *Fundamentals of Human Resources Management: A Practical Guide for Today's HR Professional* (5 ed.). New York: AMA Self-Study.
- Bush, T., & Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing People in Education: The Importance of Support Staff in Schools and Colleges*. London: SAGE Publications.
- Conley, S., Gould, J., & Levine, H. (2010). Support personnel in schools: characteristics and importance. *Journal of Educational Administration*, 48(3), 309-326.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *Supervision and instructional leadership : a developmental approach* (10 ed.). New York: Pearson.
- Joseph, M. P. (2015). *Human Resource Management: A Dynamic Approach*. New Delhi: Laxmi Publications Pvt Ltd.

- Martin, D. J., & Loomis, K. S. (2014). *Building teachers : a constructivist approach to introducing education* (2 ed.). Singapore: Wadsworth, Cengage Learning.
- Mwaisumo, W. N. (2016). The Recruitment of Support Staff in Tanzanian Secondary Schools. *Journal of Education and Practice*, 7(19), 86-89.
- Ministry of Education, New Zealand. (2011). Learning More about Support Staff in Schools: Results from Surveys of Principals and Support Staff Members. Retrieved from www.educationcounts.govt.nz/__data/assets/pdf_file/0010/105868/984_SS-in-Schools-web.pdf
- Navarro, F. M. (2015). Learning Support Staff: A Literature Review. 1-46. Retrieved from [www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP\(2015\)14&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP(2015)14&docLanguage=En)
- Ntabeni-Bhebe, F. (2019). *Global Human Resources Management*. Oakville: Society Publishing.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1988). *Supervision: Human perspectives*. New York: McGraw-Hill.
- Whitehorn, T. (2010). *School Support Staff Topic Paper*. Retrieved from www.assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183348/DFE-RTP-10-001.pdf



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและหนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุตรุ่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชานิเทศการศึกษและพัฒนา
หลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ
ทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา อาจารย์พิเศษสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. นางนินสา บรรจงการ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ โทร. 82565 ต่อ 6734

ที่ อว 64.6(2791.04)/1097

วันที่ 29 มิถุนายน 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. จุไรรัตน์ สุดรุ่ง

ด้วย นายพงศ์พันธ์ คงถาวร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษและพัฒนาหลักสูตร
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครู
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผัสพรพรรณ
ถนอมพงษ์ชาติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป
จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป
และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชิโนกุล)
รองคณบดี



ที่ อว 64.6/1872

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 มิถุนายน 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายพงศ์รัตน์ คงถาวร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครู
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผัสสพรรณ
ถนอมพงษ์ชาติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป
จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป
และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชิโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิจัย ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6734

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 084-019-0137 email: pongnateee@gmail.com

ที่ อว 64.6/1869

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 มิถุนายน 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางนิสา บรรจงการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายพงศ์พันธ์ คงถาวร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผัสสพรรณ ถนอมพงษ์ชาติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิจัย ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6734
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 084-019-0137 email: pongnateee@gmail.com



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและนำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. สำหรับการวิจัยนี้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนที่ไม่ใช่ตำแหน่งครูและไม่มีภาระงานสอน ซึ่งทำหน้าที่ช่วยเหลือ สนับสนุน และให้บริการการจัดการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 4 กลุ่มงานประกอบด้วยกลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป เช่น เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่งานวัดผลและประเมินผล เจ้าหน้าที่งานธุรการ เป็นต้น

3. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป

4. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ข้อมูลจากแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น โดยเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมซึ่งจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่านผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนตามสภาพความเป็นจริงของท่านจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพและความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ตลอดจนการนำงานวิจัยไปใช้อ้างอิงและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี และขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามและส่งคืนทางไปรษณีย์โดยใช้ซองที่แนบมาพร้อมกับแบบสอบถามฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายพงศ์สินท์ คงถาวร

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชานิเทศการศึกษาระดับปริญญาโท และพัฒนาหลักสูตร
 ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับ

สถานภาพของท่าน

1. โรงเรียน

2. สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต

3. ตำแหน่งปัจจุบัน
- ผู้อำนวยการโรงเรียน
 - รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารวิชาการ
 - รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงบประมาณ
 - รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคล
 - รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารทั่วไป

4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

- น้อยกว่า 1 ปี 1-2 ปี 2-3 ปี 3-4 ปี มากกว่า 4 ปี

5. บุคลากรที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนของท่าน

5.1 โรงเรียนให้ข้าราชการครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาหรือไม่

- ไม่ให้ข้าราชการครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา
- ให้ข้าราชการครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา

5.2 ในกรณีที่โรงเรียนให้ข้าราชการครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาได้มีการจ้าง

บุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาหรือไม่

- ไม่มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษา
- มีการจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในตำแหน่งดังต่อไปนี้
(เลือกคำตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. เจ้าหน้าที่งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2. เจ้าหน้าที่งานประกันคุณภาพการศึกษา
- 3. เจ้าหน้าที่งานทะเบียนและวัดผล
- 4. เจ้าหน้าที่งานสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา
- 5. เจ้าหน้าที่งานพัสดุ
- 6. เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี
- 7. เจ้าหน้าที่งานนโยบายและแผนงาน
- 8. เจ้าหน้าที่งานบุคลากร
- 9. เจ้าหน้าที่งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

- 10. เจ้าหน้าที่งานกิจการนักเรียน
- 11. เจ้าหน้าที่งานสารสนเทศ
- 12. เจ้าหน้าที่งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
- 13. เจ้าหน้าที่งานอนามัยโรงเรียน
- 14. เจ้าหน้าที่งานสำนักงาน
- 15. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

6. ท่านคิดว่าการให้ครูปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษานอกเหนือจากภาระงานสอนนั้นมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนของครูหรือไม่ อย่างไร

.....

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง จากสภาพปัจจุบันที่โรงเรียนให้ครูที่ปฏิบัติงานสอนต้องมีภาระงานฝ่ายต่าง ๆ ด้วยโรงเรียนได้มีการดำเนินการตามประเด็นในแบบสอบถามต่อไปนี้อยู่ในระดับใด และท่านคาดหวังว่าถ้ามีบุคลากรที่ทำหน้าที่สนับสนุนการศึกษามาปฏิบัติหน้าที่แทนครูควรทำอยู่ในระดับใดโดยขอให้ท่านพิจารณาแต่ละข้อความและโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดตามเกณฑ์ระดับคะแนนดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง "สภาพปัจจุบัน"

- ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง "สภาพที่พึงประสงค์"

- ระดับ 5 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การจัดการและพัฒนา บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28)	โรงเรียนจัดให้ครูที่ต้องปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ มีการศึกษาคูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่อยู่นอกเหนือหน่วยงานที่ตนสังกัด										
5. การประเมินผลการนิเทศ											
29)	ผู้นิเทศกำกับติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง										
30)	ผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานแก่ครูที่ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้ครูนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้
ที่ท่านได้กรุณาสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง
นายพงศ์นที คงถาวร

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและนำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. สำหรับการวิจัยนี้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนที่ไม่ใช่ตำแหน่งครูและไม่มีภาระงานสอน ซึ่งทำหน้าที่ช่วยเหลือ สนับสนุน และให้บริการการจัดการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 4 กลุ่มงานประกอบด้วยกลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป เช่น เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่งานวัดผลและประเมินผล เจ้าหน้าที่งานธุรการ เป็นต้น
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป
4. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์
 - ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น โดยเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมซึ่งจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่านผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ทั้งสิ้น ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนตามสภาพความเป็นจริงของท่านจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพและความน่าเชื่อถือของงานวิจัยตลอดจนการนำงานวิจัยไปใช้อ้างอิงและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายพงศ์นที คงถาวร

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบบกึ่งโครงสร้าง
เรื่อง แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อผู้วิจัย นายพงศ์นที คงถาวร
 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชานิเทศการศึกษาระดับปริญญาโท
 ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ผัสสรพร ณอมพงษ์ชาติ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์
2. โรงเรียน
3. ตำแหน่งปัจจุบัน
 - ผู้อำนวยการโรงเรียน
 - รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารวิชาการ
 - รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงบประมาณ
 - รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคล
 - รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารทั่วไป
4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง
5. วุฒิการศึกษา
6. วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์
7. เริ่มการสัมภาษณ์ เวลา น.
8. จบการสัมภาษณ์เวลา เวลา น.
9. งานสายสนับสนุนการศึกษาของโรงเรียนมีบุคลากรรับผิดชอบการทำงานแบบใด
 - 1. บุคลากรที่มีตำแหน่งบรรจุโดยตรง
 - 2. บุคลากรที่โรงเรียนจ้างด้วยเงินงบประมาณของโรงเรียน
 - 3. ครูผู้สอนมาทำหน้าที่สายสนับสนุนการศึกษาโดยยังมีคาบสอน
 - 4. ครูผู้สอนมาทำหน้าที่สายสนับสนุนการศึกษาโดยไม่มีคาบสอน

10. บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่มีอยู่ปัจจุบันในโรงเรียน

- 1. เจ้าหน้าที่งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2. เจ้าหน้าที่งานประกันคุณภาพการศึกษา
- 3. เจ้าหน้าที่งานทะเบียนและวัดผล
- 4. เจ้าหน้าที่งานสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา
- 5. เจ้าหน้าที่งานพัสดุ
- 6. เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี
- 7. เจ้าหน้าที่งานนโยบายและแผนงาน
- 8. เจ้าหน้าที่งานบุคลากร
- 9. เจ้าหน้าที่งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร
- 10. เจ้าหน้าที่งานกิจการนักเรียน
- 11. เจ้าหน้าที่งานสารสนเทศ
- 12. เจ้าหน้าที่งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
- 13. เจ้าหน้าที่งานอนามัยโรงเรียน
- 14. เจ้าหน้าที่งานสำนักงาน
- 15. อื่น ๆ ได้แก่.....

.....

.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การจัดการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา

1.1 การวิเคราะห์และการออกแบบงาน

1.1.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

- คู่มือการปฏิบัติงานของโรงเรียนจัดทำโดยหน่วยงานใด

1.1.2 การกำหนดภาระงานให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

- วิธีการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานก่อนกำหนดภาระงานเป็นอย่างไร

- หลักเกณฑ์ในการกำหนดภาระงานให้กับบุคลากรเป็นอย่างไร

1.1.3 การวิเคราะห์ภาระงานสนับสนุนการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป เพื่อกำหนดหน้าที่และภาระงานในแต่ละกลุ่มงาน

- ดำเนินการอย่างไร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

1.2 การวางแผนบุคลากร

1.2.1 การเตรียมความพร้อมด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่จะมาปฏิบัติภาระงานในกลุ่มงานต่าง ๆ

- ดำเนินการอย่างไร

- วิธีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรเป็นอย่างไร

1.2.2 การกำหนดคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่จะมาปฏิบัติภาระงานในกลุ่มงานต่าง ๆ

- การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะมาปฏิบัติภาระงานเป็นอย่างไร

1.3 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

1.3.1 การสำรวจและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างภาระงานในแต่ละกลุ่มงานกับจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบัน

- ดำเนินการอย่างไร

1.3.2 การสำรวจความรู้ ความสามารถ ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อพิจารณาคัดเลือกให้ปฏิบัติภาระงานในกลุ่มงานต่าง ๆ

- ดำเนินการอย่างไร

- หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเป็นอย่างไร

- วิธีการคัดเลือกบุคลากรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

1.3.3 การเปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเลือกปฏิบัติภาระงานในกลุ่มงานต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจ

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.4.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่ปฏิบัติภาระงานในกลุ่มงานต่าง ๆ

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

- วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

1.4.2 การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษามาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

1.5 การบริหารผลตอบแทน

1.5.1 การมอบค่าตอบแทนจูงใจให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา เช่น เงินโบนัส ค่าเบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา เป็นต้น

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

- หลักเกณฑ์ในการมอบค่าตอบแทนจูงใจเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

1.5.2 การให้ขวัญกำลังใจบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา เช่น การยกย่องชมเชย การมอบรางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่น การมอบเกียรติบัตร เป็นต้น

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

1.5.3 การเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาให้สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

- การกำหนดอัตราการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

1.6 การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

1.6.1 การส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้มีการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติเพื่อทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

1.6.2 การนำชั่วโมงการปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาในกลุ่มงานต่าง ๆ ไปใช้ประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

- การกำหนดความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2. การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา

2.1 การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ

2.1.1 การสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่ปฏิบัติภาระงานในกลุ่มงานต่าง ๆ

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

- วิธีการสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.1.2 การนำสภาพปัญหาของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ
ภาระงานมากำหนดวิธีการพัฒนาการปฏิบัติงานแบบรายบุคคล

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

- การกำหนดวิธีการพัฒนาการปฏิบัติงานแบบรายบุคคลเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.2 การวางแผนการนิเทศ

2.2.1 การวางแผนการนิเทศงานโดยมีการจัดทำโครงสร้างการนิเทศงานภายในโรงเรียน
ไว้ในกลุ่มงานต่าง ๆ

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

- การจัดทำโครงสร้างการนิเทศงานภายในโรงเรียนเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.2.2 การให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานแก่ผู้นิเทศและบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา
ในกลุ่มงานต่าง ๆ

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

- วิธีการให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.2.3 การกำหนดเป้าหมายในการนิเทศงานที่ชัดเจน

- กำหนดเป้าหมายการนิเทศงานไว้อย่างไร

.....

.....

.....

2.3 การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ

2.3.1 การจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา
ได้ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงาน

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

- เครื่องมือในการนิเทศงานเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.3.2 การสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้พัฒนาความรู้ในงานที่ตนเอง
ปฏิบัติผ่านสื่อคอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

2.4 การปฏิบัติกรณีพิเศษ

2.4.1 การจัดให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษามีการศึกษาดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่อยู่นอกเหนือหน่วยงานที่ตนสังกัด

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

2.4.2 การจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

2.4.3 การจัดระบบพี่เลี้ยงโดยให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาใหม่ที่ปฏิบัติภาระงานในกลุ่มงานต่าง ๆ

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

- การจัดระบบพี่เลี้ยงเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.5 การประเมินผลการนิเทศ

2.5.1 การนิเทศกำกับติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา พัฒนาการปฏิบัติภาระงานอย่างต่อเนื่อง

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

2.5.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษานำผลการประเมินไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

- ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้
 ที่ท่านได้กรุณาสละเวลาให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์อย่างดียิ่ง
 นายพงศ์นที คงถาวร

CHULALONGKORN UNIVERSITY



หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ที่ อว 64.6/1839

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 มิถุนายน 2563

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายพงศันที คงถาวร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษและพัฒนาหลักสูตร
ภาควิชาชาญนโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครู
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผัสสพรรณ
ถนอมพงษ์ชาติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กับผู้อำนวยการโรงเรียน
และรองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคลและกลุ่มบริหาร
ทั่วไป ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว
เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไปและขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2565-97 ต่อ 6734
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 084-019-0137 email: pongnateee@gmail.com



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน กลุ่มภารกิจบริการการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ โทร. 82565 ต่อ 6734

ที่ อว 64.6(2791.04)/1096

วันที่ 29 มิถุนายน 2563

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม และรองคณบดี

ด้วย นายพงศ์พันธ์ คงถาวร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษและพัฒนาหลักสูตร
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครู
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผัสพรพรรณ
ถนอมพงษ์ชาติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กับผู้อำนวยการโรงเรียน
และรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน ฝ่ายกิจการนักเรียน และฝ่ายแผน
งบประมาณและประกันคุณภาพ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไปและขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)
รองคณบดี

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	พงศ์นที คงถาวร
วัน เดือน ปี เกิด	3 กรกฎาคม 2535
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	- สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตหลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์-ชีววิทยา (5 ปี) คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อปีการศึกษา 2558 - บรรจุเข้ารับราชการครู ที่โรงเรียนราชวินิตบางเขน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 - ศึกษาต่อในระดับปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ และการพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2561