

การสร้างสภาพแวดล้อมและความผูกพันของบุคลากรในองค์กร หมวด 5 บุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก. ชีตความ สามารถ และอัตรากำลัง

(1) ชีตความ สามารถ
และอัตรากำลัง

(2) บุคลากรใหม่

(3) ความสำเร็จในงาน

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงบุคลากร

ข. บรรยากาศการ ทำงานของบุคลากร

(1) สภาพแวดล้อมของ
การทำงาน

(2) นโยบายและสิทธิ
ประโยชน์

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. ความผูกพันและผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร

(1) วัฒนธรรมขององค์กร

(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความ
ผูกพัน

(3) การประเมินความผูกพัน

(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(1) ระบบการเรียนรู้
และการพัฒนา

(2) ประสิทธิภาพของการ
เรียนรู้และการพัฒนา

(3) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ



5.บุคลากร (Work Force)

5.1 สภาพแวดล้อมบุคลากร

- 1.ประเมิน ขีดความสามารถ และอัตรากำลังที่ต้องการ
- 2.สรรหา ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากร
3. จัดโครงสร้างและรูปแบบการบริหารงานบุคคลเพื่อการเปลี่ยนแปลง
4. สนับสนุนคุณภาพชีวิตและการปฏิบัติงานของครู บุคลากร

ผลลัพธ์ 7.3ก(1)(2)

5.2 พัฒนาศักยภาพ

- 5.สร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศและความผูกพัน
- 6.จัดการผลการปฏิบัติงานและประเมินปัจจัยความผูกพัน
- 7.พัฒนาครู บุคลากรและผู้นำและประเมินผลเพื่อการปรับปรุง
- 8 .ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครูและบริหาร

ผลลัพธ์ 7.3ก(3-4)

5.1 ก ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

5.1ก(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

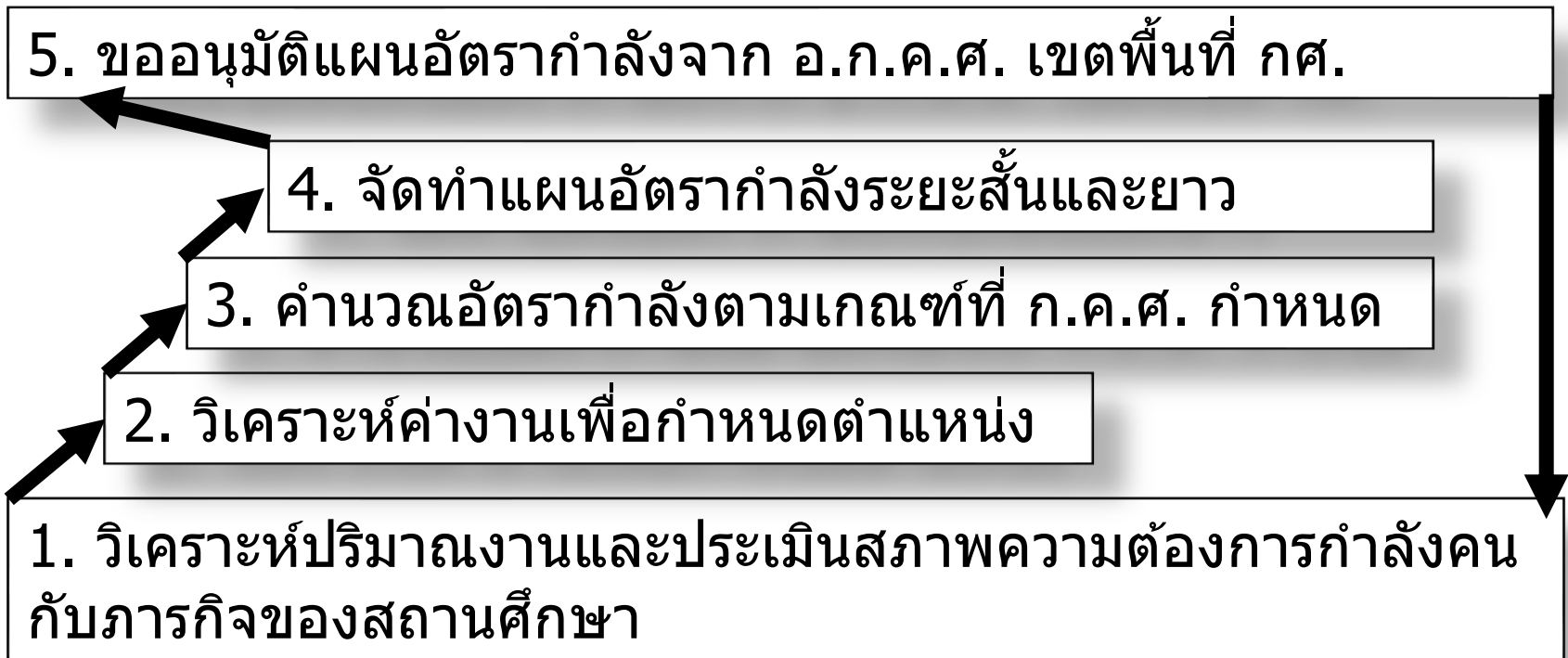
Overall:

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งการประเมินทักษะสมรรถนะ คุณวุฒิ (Certification) และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (Staffing Levels)

Pก1(3)

ตัวอย่าง แนวทาง/ขั้นตอน (Approach)

กระบวนการประเมินขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร การประเมินทักษะสมรรถนะ คุณวุฒิ (Certification) และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ



ตัวอย่าง

ตาราง แสดงแผนความต้องการอัตรากำลังช่วงปีงบประมาณ พ.ศ.2561 - พ.ศ.2564

กลุ่มงาน	อัตรากำลัง ที่มีอยู่	ความต้องการอัตรากำลังในอนาคต				รวม	+เกิน
	จำนวน	ปี2561	ปี2562	ปี2563	ปี2564		-ขาด
ผู้อำนวยการ	1	-	-	-	-	1	-
รองฯ ผู้อำนวยการ	4	-	-	1	1	2	-
ภาษาไทย	10						
สังคมศึกษาฯ	15						
คณิตศาสตร์	11						
วิทยาศาสตร์	18						
ภาษาต่างประเทศ	20						
ศิลป	9						
สุขศึกษา พลศึกษา	8						
การงานอาชีพ	20						
สนับสนุน	5						
ลูกจ้างประจำ	10						

5.1ก(2) บุคลากรใหม่

Overall :

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง
บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ ? (ต่อจาก5.1ก2)

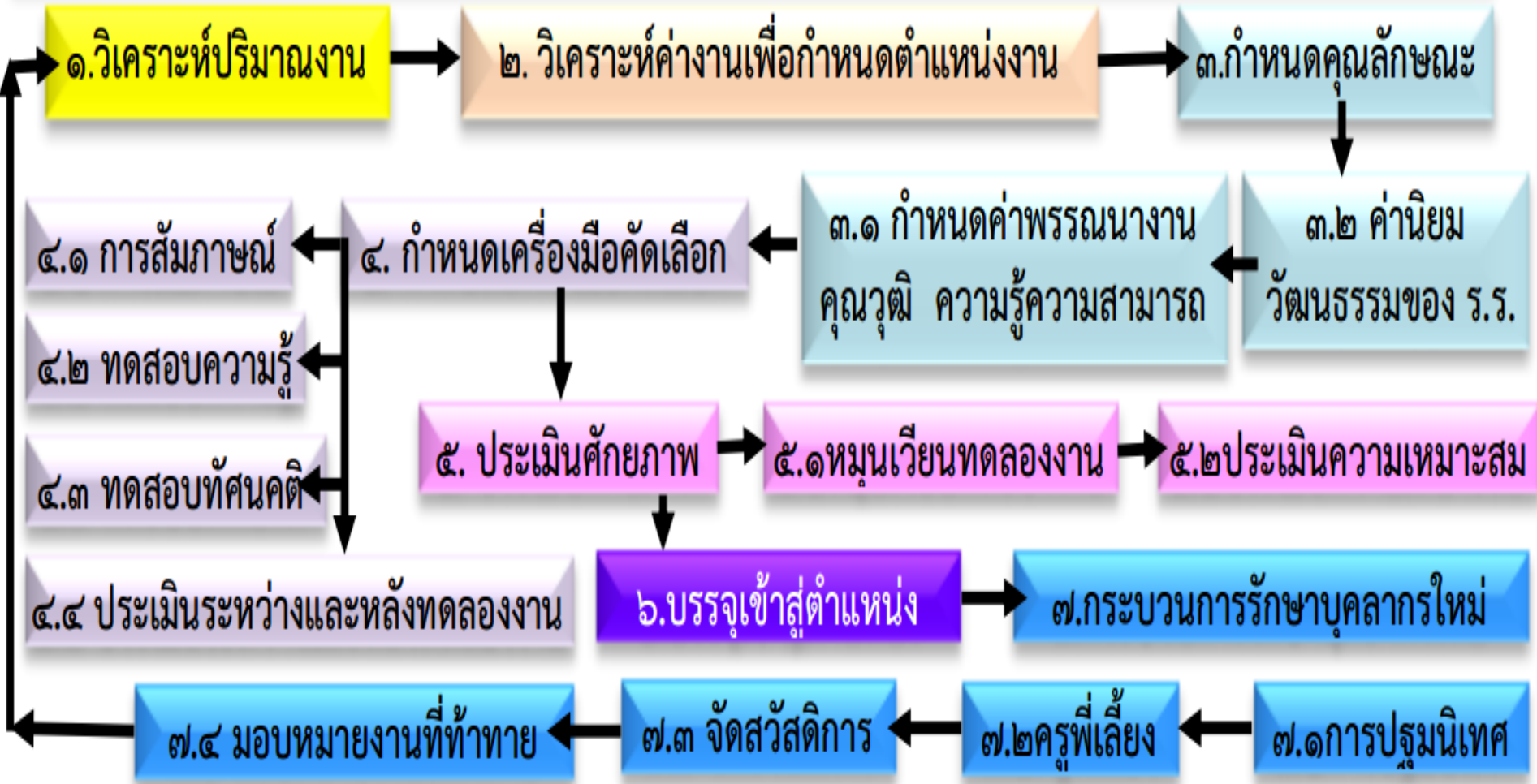
Multiple :

โรงเรียนทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่
สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง (Ideas)
วัฒนธรรม และวิถีคิด (Thinking) ของชุมชน ของบุคลากร
ที่โรงเรียนจ้าง และชุมชนของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน
เสีย?

5.1ก(4) กปป บุคลากร

ตัวอย่าง 1วิธีการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่

แผนภาพ ๕.๑ ก (๒) กระบวนการสรรหา ว่าจ้างและบรรจุ และการรักษาบุคลากรใหม่



5.1 ก (3) ความสำเร็จในงาน

ข้อกำหนดโดยรวม:

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบ การทำงาน และ บริหารบุคลากร ?

ข้อกำหนดย่อย :

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงาน และบริหารบุคลากรเพื่อให้

- (1)• งานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ
- (2)• ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES) ของโรงเรียน
- (3)• ส่งเสริม สนับสนุนการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (4)• มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

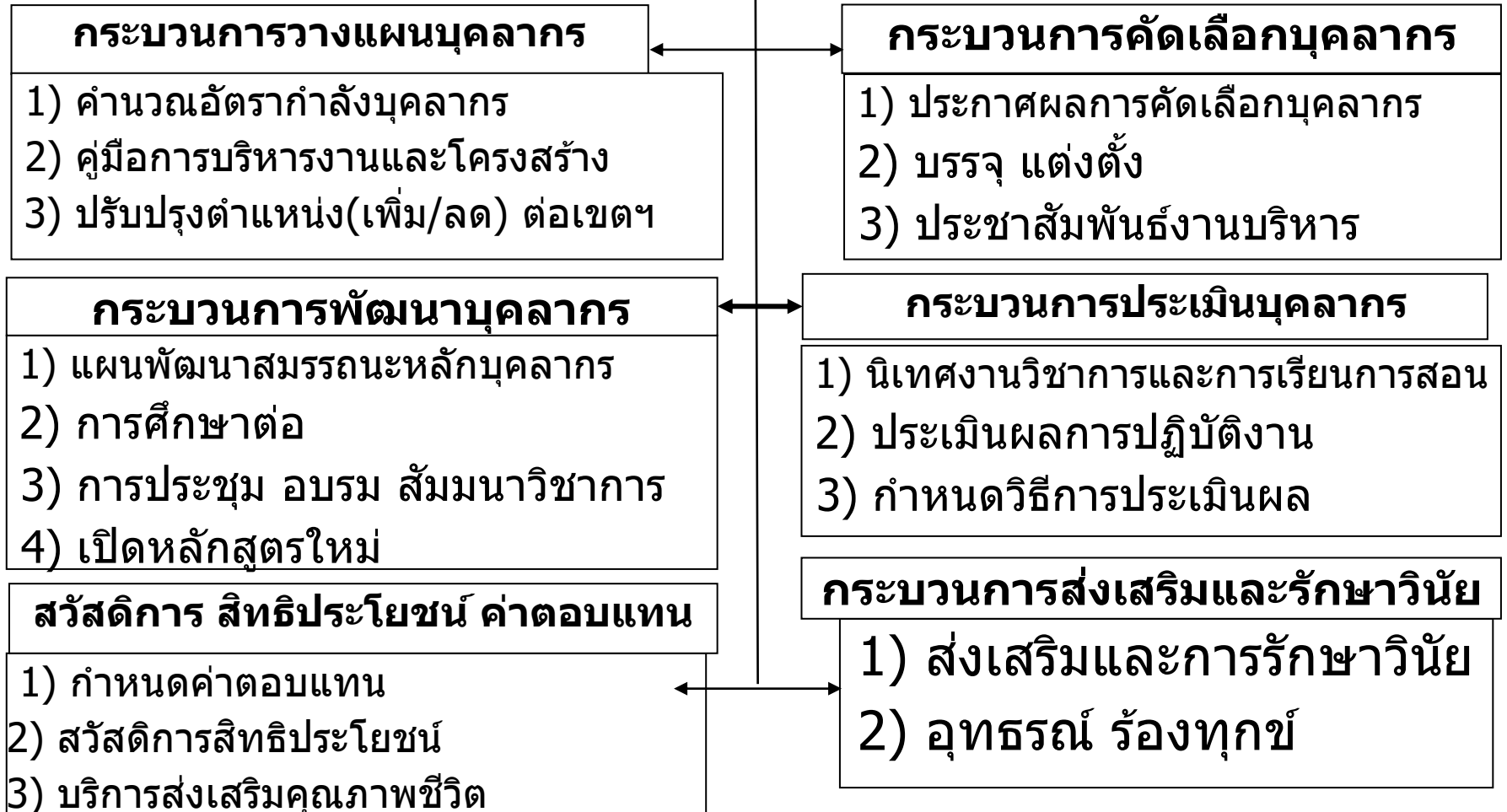
หลักทั่วไป รูปแบบการบริหารงานบุคคลในองค์กร กศ.

ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) โครงสร้างการบริหารงานบุคคล
- 2) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 4) การบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
- 5) การพัฒนาบุคลากร
- 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 7) การวินัยและนิติการ และ
- 8) การวิจัยการบริหารงานบุคคล

ตัวอย่าง รูปแบบการบริหารบุคลากรของโรงเรียน

ระบบบริหารงานบุคคล



ตัวอย่าง แนวทางการจัดรูปแบบการทำงาน และบริหารบุคลากร

➤ วิเคราะห์ความต้องการของระบบงาน ได้แก่ ค่างาน (งานบริหารหรืองานสอน) ตำแหน่ง สมรรถนะ

➤ คำนวณหาปริมาณบุคลากรและคัดเลือก จัดสรรบุคลากรให้รองรับพันธกิจทั้งปัจจุบันและในอนาคต

➤ สร้างแรงจูงใจด้านจิตวิทยา ให้บุคลากรมีปฏิบัติการอย่างจริงจัง

➤ สร้างความผูกพันด้วยวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดมนุษยสัมพันธ์การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการทำงานที่มุ่งเน้นนักเรียน

➤ อบรม พัฒนาการสร้างเครือข่ายการทำงานที่มีวินัยและจริยธรรมที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานที่เหนือความคาดหมาย

➤ สร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ ความปลอดภัย ค่าตอบแทน และบริการสิทธิประโยชน์

➤ สร้างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน

5.1ก(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

Overall : โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ?

Multiple : โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ อย่างไร ?

(1)•บริหารบุคลากร บริหารความต้องการของบุคลากร และของโรงเรียนเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากรและลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว

(2)•การเตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร

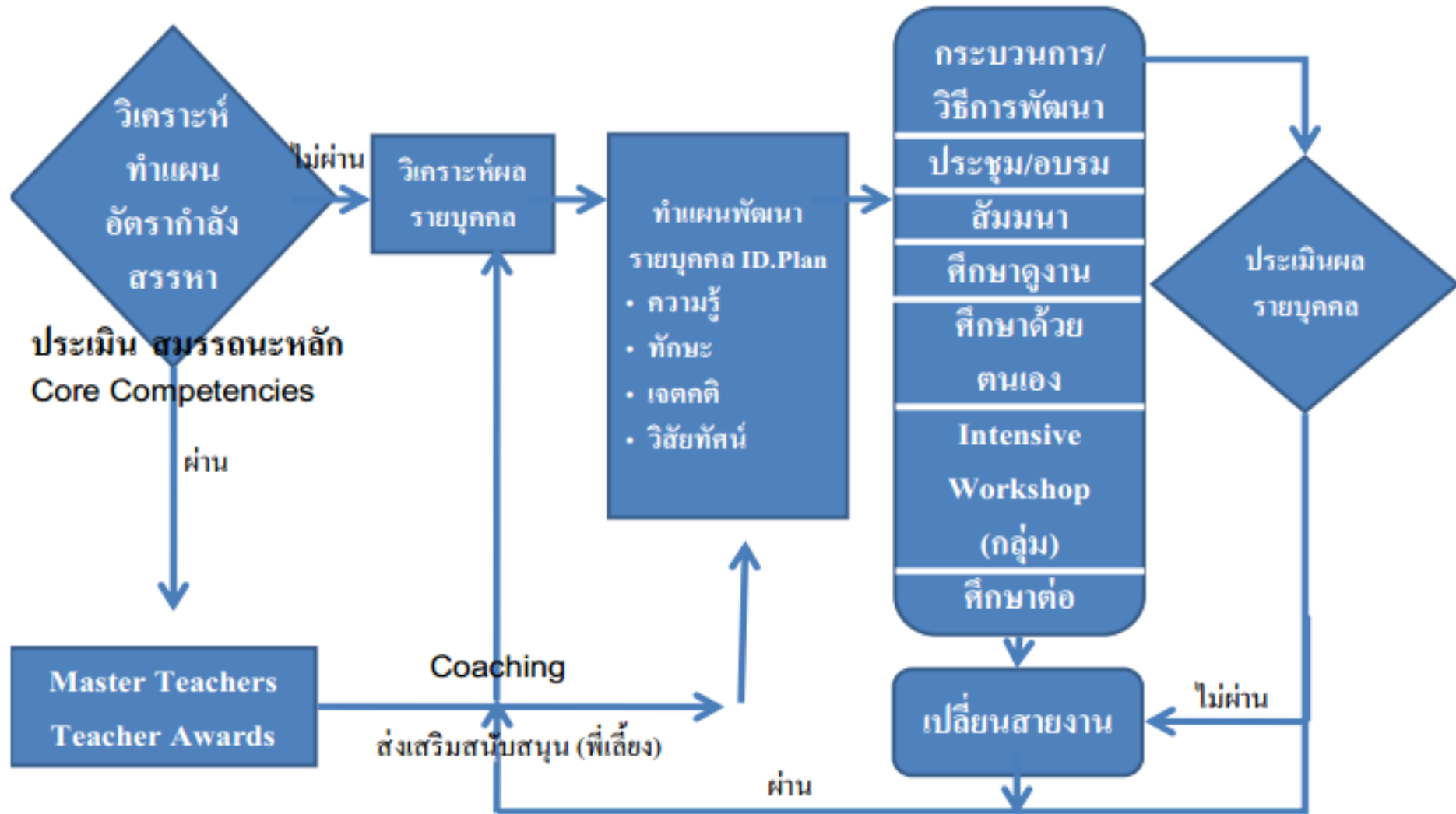
(3)•การเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของโรงเรียนและระบบงานเมื่อจำเป็น

ตัวอย่าง

กระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

ขั้นตอน	วิธีการ
1. กำหนดเป้าหมาย	
2. จัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากร	
2.1 พัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่	<ol style="list-style-type: none">1. ปรุมนิเทศ2. แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงานก่อนการปฏิบัติงาน3. ติดตาม ประเมินผล และจัดให้มีการพัฒนาอย่างเหมาะสม ต่อเนื่อง
2.2 พัฒนา ระหว่างปฏิบัติหน้าที่	<ol style="list-style-type: none">1. สสำรวจ/ศึกษา/วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของครูและบุคลากร2. กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการ ความจำเป็นของครูและบุคลากร(ศึกษางาน/จัดพี่เลี้ยง/ศึกษาต่อ/อบรมใน/นอกสถานที่ ฯลฯ3. ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร4. ติดตาม ประเมินผลการพัฒนา และรายงานผล
2.3. พัฒนาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง	<ol style="list-style-type: none">1. ศึกษา วิเคราะห์ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ขอปรับปรุง กำหนดตำแหน่งของครูและบุคลากร2. ส่งเสริมการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู3. ติดตาม ประเมินผลการพัฒนา และรายงานผล
3. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	

กระบวนการพัฒนาบุคลากร



แผนภาพ ๕.๒ ค.(๑) แสดงกระบวนการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

5.1 ข บรรยาการการทำงานของคุณลูกค้า

5.1ข(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน

Overall :

โรงเรียนดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับการสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพสวัสดิภาพของคุณลูกค้า และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของคุณลูกค้า?

Multiple :

(1)• ตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง ?

(2)• มีความแตกต่างของปัจจัย ตัววัดหรือเป้าหมายที่สำคัญ อะไรบ้าง สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

Pก1(5) กฐาระเบียนข้อบังคับ

ตัวอย่าง 1 แนวทางการสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพสวัสดิภาพของบุคลากรและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร

คณะกรรมการสวัสดิการและคุณภาพชีวิต ผู้รับผิดชอบ

1) กำหนด/ทบทวน นโยบายและสำรวจความต้องการสวัสดิการ

2) จัดทำร่าง/ปรับปรุง ระเบียบ สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ฯ

3) วางแผนจัดสวัสดิการ –จัดทำแผนการ ใช้เงิน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ/อนุกรรมการ เพื่อพิจารณาแผนการดำเนินกิจกรรมและงบประมาณต่อไป

4) พิจารณาแผนดำเนินกิจกรรม รวมถึงแผนการใช้จ่ายเงิน และดำเนินการตามแผน

5) ประเมินผล สรุป รายงานผลการจัดตั้ง/ปรับปรุง สวัสดิการแต่ละประเภท ตามปีปฏิทิน (มกราคม – กุมภาพันธ์) ในแต่ละปี

5.1ข(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์

Overall :

โรงเรียนสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ
สิทธิประโยชน์ และนโยบาย อย่างไร ?

Pก1(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

Multiple :

(1)• โรงเรียนออกแบบการบริการ สิทธิประโยชน์ และ
นโยบาย ให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่
หลากหลาย ตามความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของ
บุคลากรอย่างไร?

(2)• สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่โรงเรียนจัดให้บุคลากรมี
อะไรบ้าง?

ตัวอย่าง แนวทางสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์และนโยบาย

- 1. ทบทวนนโยบายและสำรวจความต้องการด้านสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ พิเศษนอก- เนื่องจากกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของ ทางราชการ**
- 2. จัดทำร่าง/ปรับปรุง นโยบาย ระเบียบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ฯ**
- 3. วางแผนจัดสวัสดิการ –จัดทำแผนการใช้จ่ายเงินเสนอต่อคณะกรรมการ/**
- 4. พิจารณาแผนดำเนินกิจกรรมรวมถึงแผนการใช้จ่ายเงินและดำเนินการตามแผน**
- 5. ปรับปรุงสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน**
- 6. ประเมินความพึงพอใจ สรุปและรายงานผลการดำเนินการรวมทั้งการจัดทำ บัญชีการเงิน**

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

Basic Requirement:

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี ?

ตัวอย่าง แนวทางสร้างความผูกพันเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดี

➤ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง และการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี

➤ ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ

➤ ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

➤ กำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน

➤ จัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของโรงเรียนและบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำ

➤ กำหนดตัวชี้วัดและประเมินความผูกพันของบุคลากร

➤ จัดทำระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

5.2ก ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

5.2ก(1) วัฒนธรรมองค์กร

Overall:

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรที่มีความผูกพัน ?

1.1ข(1)

Multiple :

(1)• โรงเรียนทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กร ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง(Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด(Thinking)ของบุคลากร ?

(5.1ก2)

(2)• โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร ?

ความสำเร็จ

ในการสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรของผู้นำระดับสูง

(1) ครูรู้ความเป็นไปของเรื่องราวที่สำคัญของโรงเรียนต่าง ๆ

(2) ครูรู้ทิศทาง สถานการณ์ของโรงเรียน

(3) ครูมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน

(4) ครูทุ่มเทการทำงานให้กับโรงเรียนมากขึ้น

(5) ครูสนใจดูแลนักเรียนมากขึ้น

(6) นักเรียนรักโรงเรียนมากขึ้น

(7) เครือข่ายผู้ปกครองให้ความร่วมมือกับโรงเรียนมากขึ้น

(8) ศิษย์เก่าบริจาคเงินให้กับโรงเรียนมากขึ้น

5.2ก(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

Overall : โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร?

Multiple : วิธีการกำหนดปัจจัยที่ขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

5.1ก(2) บุคลากรใหม่

5.2ก(1) วัฒนธรรมองค์กร

5.2ก(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

5.2ข(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

5.2ข(3) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ตัวอย่าง แนวทางการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร?

- **สำรวจปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู บุคลากรต่อการสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน**
- **จำแนกข้อมูลและจัดลำดับความสำคัญปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร**
- **จัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรนำไปสู่การขับเคลื่อนการปฏิบัติให้เกิดความยั่งยืน**
- **กำหนดวงรอบการติดตามขั้นตอนการปฏิบัติการ**
- **ประเมินผลระดับความผูกพันของปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร**
- **นำผลที่ได้ไปกำหนดแผนปฏิบัติการในปีต่อไป**

5.2ก(3) การประเมินความผูกพัน

Overall :

โรงเรียนประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร ?

Multiple :

(1)• มีวิธีการและตัววัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

(2)• วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร

(3)• โรงเรียนใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงานการร้องทุกข์ ความปลอดภัยและผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร อย่างไร

ตัวอย่าง แนวทางประเมินความผูกพันของบุคลากร

- กำหนดและลำดับปัจจัยความผูกพันจาก ข้อ 5.2ก(1)
- จำแนกกลุ่มครู บุคลากรที่ใช้ส้อมประเมินและกำหนดระดับความผูกพันและความพึงพอใจ ตามปัจจัยความผูกพัน
- กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายของประเมินตามปัจจัยความผูกพัน
- วิเคราะห์และลำดับผลการประเมินปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน
- จัดทำแผนสร้างเสริมความผูกพันในช่วงการจัดทำกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง
- ติดตาม ประเมินปัจจัยความผูกพันอื่น ๆอย่างต่อเนื่อง

5.2ก(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

Overall : ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนทำให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและ ความผูกพันของบุคลากรอย่างไร ?

Multiple : ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พิจารณาถึง การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัลการยกย่องชมเชยและการสร้าง แรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- (1)• การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบ ด้าน(INTELLIGENT RISK TAKING) ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
- (2)• การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3)• การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

ตัวอย่าง

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนทำให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากร

- ตั้งคณะทำงานจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการของโรงเรียน
- ตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสาร
- ตรวจสอบจำนวนครู บุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้
- ตรวจสอบจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ ณ วันที่ 1 มีนาคม/1 กันยายนของทุกปี
- พิจารณาความดีความชอบที่กลุ่มสาระ/กลุ่มงานขอมา ตรวจสอบเงินเดือน
- ปรับเงินเดือนตามหลักเกณฑ์การคำนวณเงินเดือนของทางราชการ
- ขออนุมัติจาก สพม.

5.2ข การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

5.2ข(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

Overall : ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของโรงเรียนและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และ ผู้นำอย่างไร ?

5.1ก(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

Multiple: ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของโรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ อย่างไร?

- (1)• พิจารณาถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES)ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของ แผนปฏิบัติการทั้งในระยะสั้น และระยะยาวของโรงเรียน
- (2)• สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ตลอดจนการสร้างนวัตกรรม
- (3)• สนับสนุนจริยธรรม และปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม
- (4)• ปรับปรุงการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (5)• ทำให้มั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออก หรือเกษียณอายุราชการ
- (6)• ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของโรงเรียนและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำ

- กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาให้ชัดเจน :
- เลือกสรรหัวหน้า ครูพี่เลี้ยง ผู้ฝึกอบรมที่มีความสามารถโดดเด่นที่ผ่านการประเมินในระดับดีเด่น และมีคุณสมบัติ
- กำหนดระยะเวลาให้เหมาะสม : กำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเห็นเป้าหมายและ บริหารเวลาของตนเองได้ โรงเรียนรู้ระยะเวลาในการพัฒนา
- คัดเลือกผู้ฝึกอบรมที่มีความพร้อม มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง
- ดำเนินการพัฒนาโดยใช้เครื่องมือ
- ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

5.2ข(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

Overall : โรงเรียนวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา อย่างไร?

Multiple : โรงเรียนมีวิธีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

(1)• การเชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และการพัฒนา กับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ที่สำคัญที่รายงานในหมวด 7

(2)• การใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร การเรียนรู้ และการพัฒนา

วิธีการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

เครื่องมือประเมินผล 3 ระดับตามแนวทางของโดนัลด์แอล เคิร์กแพทริก

สิ่งที่ประเมิน	วิธีการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้
ระดับ 1 การตอบสนอง (Reaction)	1. ใช้แบบสอบถาม 2. สังเกตการณ์ ระหว่างการฝึกอบรม	-ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม -ครูพี่เลี้ยง ผู้ ฝึกอบรม	แบบประเมิน โครงการ แบบสังเกตการณ์
ระดับ 2 การเรียนรู้ (Learning)	การวัดผลก่อน-หลัง การ ฝึกอบรม	-ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม	แบบทดสอบก่อน- หลังการฝึกอบรม
ระดับ 3 พฤติกรรม (Behaviour)	การใช้ แบบสอบถาม	-หัวหน้าของผู้เข้ารับ การฝึกอบรม -ผู้เข้ารับการฝึกอบรม	แบบสอบถาม ติดตาม ผลการฝึกอบรม

5.2ข(3) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ

Overall :

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพของโรงเรียน ?

5.1ก(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

Multiple :

(1)• โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรในโรงเรียน ?

(2)• โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำ ?

ตัวอย่าง แนวทางพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ 5.1ก(4)

ขั้นตอน	วิธีการ
1. กำหนดเป้าหมาย	
2. จัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากร	
2.1 พัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่	<ol style="list-style-type: none">1. ปรุมนิเทศ2. แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงานก่อนการปฏิบัติงาน3. ติดตาม ประเมินผล และจัดให้มีการพัฒนาอย่างเหมาะสม ต่อเนื่อง
2.2 พัฒนา ระหว่างปฏิบัติหน้าที่	<ol style="list-style-type: none">1. สำรวจ/ศึกษา/วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของครูและบุคลากร2. กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการ ความจำเป็นของครูและบุคลากร3. ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร4. ติดตาม ประเมินผลการพัฒนา และรายงานผล
2.3. พัฒนาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง	<ol style="list-style-type: none">1. ศึกษา วิเคราะห์ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ขอปรับปรุง กำหนดตำแหน่งของครูและบุคลากร2. ส่งเสริมการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู3. ติดตามประเมินผลการพัฒนาและรายงานผล
3. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	

หมวด 5 ผลลัพธ์ปรากฏในข้อ 7.3ก(1) 7.3ก(2) 7.3ก(3) 7.3ก(4)

7.3 ก1 ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

5.1ก2 ประสิทธิภาพด้านการสรรหาบุคลากรใหม่

5.1ก2 ประสิทธิภาพด้านการรักษาบุคลากรใหม่

5.1ก3 ความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารงานบุคลากรของครู

5.1ก4 ด้านความเพียงพอของบุคลากร

5.1ก4 ด้านขีดความสามารถของบุคลากร

7.3 ก2 บรรยากาศการทำงาน

5.1ข1 ความปลอดภัยบุคลากรในที่ทำงาน

5.1ข1 สุขภาพของบุคลากร

5.1ข1 สวัสดิภาพของบุคลากร

5.1ข2 ประสิทธิภาพของการสนับสนุนบุคลากร

5.1ข2 ความพึงพอใจต่อการได้รับการสนับสนุนของครู บุคลากร

5.2ก1 ความพึงพอใจต่อวัฒนธรรมหรือบรรยากาศภายในองค์กร

5.2ก4 ความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน
(พิจารณาความดีความชอบ)

หมวด 5 ผลลัพธ์ปรากฏในข้อ 7.3ก(1) 7.3ก(2) 7.3ก(3) 7.3ก(4)

7.3ก3 ความผูกพันของบุคลากรตามปัจจัยความผูกพัน

5.2ก3	ความพึงพอใจของบุคลากรด้านต่าง ๆ ตามปัจจัยความผูกพัน
5.2ก3	ระดับความผูกพันและความภักดีของบุคลากร
5.2ก3	ด้านผลิตภาพของครู บุคลากร (งานวิชาการรับผิดชอบ)
5.2ก3	ด้านอัตราการลาออก อัตราการร้องทุกข์ อัตราการขาดงาน
5.2ก3	ความผูกพันอื่น ๆ เช่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

7.3 ก4 การพัฒนาบุคลากร

5.2ข1	ประสิทธิผลการพัฒนาบุคลากร
5.2ข1	ประสิทธิผลการพัฒนาผู้นำ
5.2ข3	ประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของครู บุคลากรท
5.2ข3	ประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำ