



วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<https://www.tci-thaijo.org/index.php/edkkuj>

ดำเนินการวารสารโดย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน Guidelines for Management and Development of Support Staff to Promote Teaching Efficiency of Teachers in Secondary Schools Under The Office of Basic Education Commission

พงศ์ณที คงถาวร^{1*} ผัสสพรรณ ถนอมพงษ์ชาติ² และ จุไรรัตน์ สูดรุ่ง³

Pongnatee Kongthaworn^{1*}, Phasphan Thanompongchart², and Jurairat Sudrung³

สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ ประเทศไทย^{1*,2,3}

Department of Supervision and Curriculum Development, Faculty of Education, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand^{1*,2,3}

Received: 06 December, 2020 Revised: April 27, 2021 accepted: May 03, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา 2) นำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ประชากรคือโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 239 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane ได้จำนวน 71 โรงเรียน ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจงจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตพื้นที่ทั่วประเทศ เขตพื้นที่การศึกษาละ 2 โรงเรียน ยกเว้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15 และเขต 22 ที่ไม่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ดังนั้นจึงเหลือ 40 เขตพื้นที่ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 80 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 4 กลุ่มงาน รวม 400 คน โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีการจัดบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและสายปฏิบัติการสอนแยกออกจากกัน ผู้ให้ข้อมูลคือผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 4 กลุ่มงาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 1 ฉบับ และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จำนวน 1 ฉบับ ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการจัดการบุคลากรประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์และการออกแบบงาน 2) การวางแผนบุคลากร 3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การบริหารผลตอบแทน 6) การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร และแนวทางการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ 4) การปฏิบัติการนิเทศ 5) การประเมินผลการนิเทศ

คำสำคัญ: บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา การจัดการบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การนิเทศงาน การนิเทศภายในโรงเรียน

*Corresponding author: pongnatee@gmail.com

Abstract

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 to promote teaching efficiency of teachers 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. The current state and expectations were examined using a 5-point Likert scale questionnaire. 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, were selected. Findings revealed that the guidelines for 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. Regarding 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.

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

■ บทนำ

ในปัจจุบันภาระงานของข้าราชการครูไทยประกอบด้วยภาระงานสอน ภาระงานสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และภาระงานตอบสนองนโยบายและจุดเน้นของรัฐบาลหรือกระทรวงศึกษาธิการตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2560) ซึ่งการกำหนดให้ครูปฏิบัติภาระงานอื่นนอกเหนือภาระงานสอนย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการจัดการเรียนการสอน จากผลการสำรวจกิจกรรมภายนอกชั้นเรียนที่กระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของครูโดยสำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพชีวิตเยาวชน (2557) พบว่าใน 1 ปีการศึกษา ครูจะใช้เวลากับภาระงานภายนอกชั้นเรียนที่ไม่ใช่การจัดการเรียนการสอนกว่าร้อยละ 42 ของเวลาทั้งหมด และผลการวิจัยของพรทิพย์ ทับทิมทอง (2558) ที่วิเคราะห์ผลของการใช้เวลาในการปฏิบัติภาระงานสอนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ครูใช้เวลาปฏิบัติภาระงานสอนโดยเฉลี่ย 272.63 ชั่วโมงต่อภาคเรียนและใช้เวลาปฏิบัติภาระงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยเฉลี่ย 132.17 ชั่วโมงต่อภาคเรียน ซึ่งการใช้เวลาปฏิบัติภาระงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในทางลบ เนื่องจากภาระงานเหล่านี้เป็นภาระงานที่เบียดบังเวลาของครูที่ควรจะมีให้กับนักเรียน สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2557) ที่ทำการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับประเด็นการใช้ครูพบว่าภาระงานจำนวนมากทั้งหน้าที่สอนและหน้าที่อื่นนอกเหนือการสอน เช่น งานการเงิน งานธุรการ โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้ครูต้องแบ่งเวลาไปปฏิบัติภาระงานเหล่านั้น ส่งผลให้การสอนถูกลดความสำคัญลง และจากผลการวิจัยและพัฒนานารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) พบว่าสถานศึกษาไม่สามารถบรรจุบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่ตรงตามความต้องการของสถานศึกษาได้หรือกรณีการจ้างลูกจ้างนั้นมักประสบปัญหาความล่าช้าและขาดแคลนงบประมาณจึงให้ครูปฏิบัติทั้งภาระงานสอนและภาระงานนอกเหนือการสอน

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงสภาพปัญหาของครูซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไทยลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยรายงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2561) พบว่าสมรรถนะการศึกษาไทยปี พ.ศ. 2561 ในเวทีสากล ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มระดับล่างเมื่อเทียบกับประเทศในกลุ่มเอเชียแปซิฟิกและอยู่ในกลุ่มระดับล่างที่มีอันดับไม่เกินครึ่งหนึ่งของประเทศที่เข้ารับการประเมินทั้งหมด นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบระดับชาติและนานาชาติ พบว่าคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอีกมาก สังเกตจากระดับคะแนนเฉลี่ย O-NET ที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 หรือระดับคะแนนเฉลี่ย PISA และ TIMSS ที่ต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านอย่างชัดเจน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562)

การจัดสรรให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการจัดการเรียนรู้จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพครูให้ปฏิบัติภาระงานสอนได้อย่างเต็มที่เต็มเวลาและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสอดคล้องกับ ขวนคิด มะเสนะ (2559) ที่กล่าวถึงการพัฒนาศูนย์บุคลากรทางการศึกษาในทศวรรษหน้าว่าควรจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาอย่างเพียงพอเพื่อช่วยในการปฏิบัติภาระงานสอนของครูเป็นไปอย่างเต็มความสามารถ และจากรายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจโดย Navarro (2015) ที่กล่าวว่าในกว่าสองทศวรรษที่ผ่านมา บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษากลายเป็นส่วนสำคัญของการจัดการศึกษาในหลายประเทศ เช่น สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา เครือรัฐออสเตรเลีย เป็นต้น เนื่องด้วยการจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาถือเป็นกลยุทธ์ในการลดภาระงานนอกเหนือการสอนของครูส่งผลให้ครูมีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่สอนมากขึ้นนำมาซึ่งทักษะและความชำนาญในการสอน

อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาของ ชนิตา รัชพลเมือง และคณะ (2558) เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการผลิตการใช้และการพัฒนาครูการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับความต้องการในอนาคตพบว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดอิสระในการสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาทำให้ไม่สามารถใช้บุคลากรได้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ส่งผลให้ครูมีภาระงานมากทั้งภาระงานสอนและภาระงานนอกเหนือการสอน จึงควรที่จะมีการบรรจุบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาขึ้นในสถานศึกษา ทั้งนี้จากข้อเสนอเชิงนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามขนาดและความพร้อมของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) ที่เสนอให้มีการจัดสรรอัตรากำลังครูและบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาตามสภาพความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษา โดยให้สถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลัง สรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง นิเทศและพัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดความก้าวหน้า ไปจนถึงการพิจารณาให้พ้นจากงาน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษซึ่งมีความพร้อมและควรได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารงานบุคคลเป็นการเฉพาะ

จากสภาพปัญหาที่ครูต้องปฏิบัติภาระงานนอกเหนือการสอนเป็นจำนวนมากส่งผลทางลบต่อประสิทธิภาพการสอนของครู การจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาจึงเป็นกลไกหนึ่งในการลดภาระงานนอกเหนือการสอนและส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครู บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาจึงถือเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเช่นกัน สถานศึกษาจึงควรที่จะมีการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานด้วยระบบการนิเทศภายในโรงเรียนซึ่งจะต้องอาศัยการปฏิบัติงานร่วมกันในส่วนงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพ มีขวัญกำลังใจที่ดี และมีความภาคภูมิใจในงานของตน นำมาซึ่งการพัฒนาตนเองและการพัฒนางานในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา

ตามจุดมุ่งหมายคือนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุดและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (จุไรรัตน์ สุตรุ่ง, 2559)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา และนำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

■ จุดประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

■ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การจัดการบุคลากรเป็นกระบวนการใช้บุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานตามนโยบายกลยุทธ์และแนวปฏิบัติขององค์การเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากร และได้สังเคราะห์กระบวนการจัดการบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 1. กระบวนการจัดการบุคลากร

1) การวิเคราะห์และการออกแบบงาน เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานด้วยการสังเกต สอบถาม สัมภาษณ์ ผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์และจัดทำเอกสารสารสนเทศของงาน (Arthur, D., 2015) เพื่อกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจหน้าที่และสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ (จตุรงค์ ศรีวีระวรรณ, 2558)

2) การวางแผนบุคลากร เป็นการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยการระบุจำนวน ประเภท ระดับทักษะ ความรู้และความสามารถของบุคคลที่จะมาปฏิบัติงาน (นิทัศน์ ศรีโชติรัตน์, 2559) เพื่อให้องค์การมีบุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (Ntabeni-Bhebe, F., 2019)

3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เป็นการค้นหาและจงใจให้บุคคลที่มีศักยภาพมาสมัครงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร รวมไปถึงการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะและคุณลักษณะเหมาะสมที่สุด จากกลุ่มบุคคลที่สมัคร (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559) เพื่อให้องค์การได้ค้นพบบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนด และมีความเหมาะสมที่สุดผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน เช่น การคัดกรองเบื้องต้น การสัมภาษณ์ การทดสอบ การทดลองปฏิบัติงาน เป็นต้น (Joseph M. Putti., 2015)

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ และคุณค่าต่อองค์การ ซึ่งผลการประเมินจะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน (คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2557) สอดคล้องกับ Arthur, D. (2015) ที่กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกาวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทียบกับเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่องค์การกำหนดซึ่งจะใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาผลตอบแทนบุคลากร

5) การบริหารผลตอบแทน เป็นการตอบแทนบุคลากรในด้านการเงิน การบริการและผลประโยชน์เกื้อกูลทุกรูปแบบ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงานที่มีผลต่อคุณภาพของงาน ทักษะ การปรับตัวเพื่อเรียนรู้ทักษะใหม่และการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ของบุคลากร (กัญญาณี เสนาสุ, 2560) เพื่อดึงดูด กระตุ้นและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การ ทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ (Ntabeni-Bhebe, F., 2019)

6) การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร เป็นการวางแผน พัฒนาและส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งงานตลอดชีวิตการทำงานของบุคลากร โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการเลื่อนตำแหน่งในลำดับที่สูงขึ้นไป (Joseph M. Putti., 2015) ทั้งนี้ความก้าวหน้าทางอาชีพอาจพิจารณาผลประเมินการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองของบุคลากรร่วมด้วย และเมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จในความก้าวหน้าทางอาชีพย่อมได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้น (ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2562)

การพัฒนาบุคลากรเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ประสพการณ์และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษานั้นจะต้องอาศัยกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนด้วยความร่วมมือของบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยกำหนดกระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการนิเทศภายในโรงเรียนตามแนวคิดของ จูไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2. กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการนิเทศภายใน

1) การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ เป็นการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นด้วยการสอบถามความต้องการโครงการนิเทศและวิธีการนิเทศเพื่อจัดลำดับความจำเป็นในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร (วัชรา เล่าเรียนดี, 2556) ทั้งนี้ Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ได้เสนอวิธีการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสนทนากับผู้ที่ปฏิบัติงาน ทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม การสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงาน การศึกษาข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน และการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเพื่อจัดลำดับความสำคัญ

2) การวางแผนการนิเทศ เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ มากำหนดกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัติงานนิเทศอย่างเป็นขั้นตอนแล้วเขียนเป็นโครงการนิเทศ (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2557) สอดคล้องกับ Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ที่เสนอว่าการวางแผนเป็นการจัดกลุ่มความต้องการ การกำหนดเป้าหมายในการบรรลุความต้องการ รวมถึงการกำหนดแนวปฏิบัติที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

3) การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ไปสู่ผู้รับการนิเทศควบคู่กับการใช้เทคนิคหรือวิธีการนิเทศต่าง ๆ โดยตัวอย่างของสื่อการนิเทศ เช่น เอกสาร ตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน รูปภาพ ภาพยนตร์ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ การนำเสนอด้วยคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และตัวอย่างเครื่องมือนิเทศ เช่น แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต เป็นต้น (จุไรรัตน์ สุดรุ่ง, 2559) ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ได้กล่าวถึงการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศให้บรรลุวัตถุประสงค์ไว้ว่าการสร้างสื่อควรเป็นสื่อที่สอดคล้องกับยุคศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การใช้แอปพลิเคชันในการติดต่อสื่อสาร การใช้วีดิทัศน์ การประชุมออนไลน์ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น และการสร้างเครื่องมือการนิเทศควรเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ ใช้งานได้ง่าย เก็บข้อมูลได้ตรงกับปัญหาหรือความต้องการ

4) การปฏิบัติการนิเทศ เป็นการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผู้รับการนิเทศ ด้วยวิธีการพูดคุย ชี้แนะ ร่วมปฏิบัติ ร่วมแก้ปัญหาโดยใช้รูปแบบ เทคนิค และกิจกรรมการนิเทศต่าง ๆ ทั้งนี้รูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียน เช่น การนิเทศแบบสนับสนุน การนิเทศแบบหลากหลายวิธีการ การนิเทศแบบพัฒนาตนเอง การนิเทศแบบพัฒนาการ เป็นต้น และเทคนิคการนิเทศภายในโรงเรียน เช่น การเป็นที่เลี้ยง การโค้ช เป็นต้น (วัชรา เล่าเรียนดี, 2556) และ John M. Gwynn (1974) อ้างถึงใน จุไรรัตน์ สุดรุ่ง (2559) ได้เสนอกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 2 ประเภท

ได้แก่ กิจกรรมการนิเทศเป็นกลุ่ม เช่น การศึกษานอกสถานที่ การฟังคำบรรยาย การจัดข่าวสารนิเทศ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น และกิจกรรมการนิเทศเป็นรายบุคคล เช่น การปรึกษาหารือ การประเมินตนเอง เป็นต้น

5) การประเมินผลการนิเทศ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ ซึ่งควรทำการประเมินอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการปฏิบัติการนิเทศ (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2557) ทั้งนี้ Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ได้เสนอโปรแกรมการประเมินไว้ 2 ประเภทคือ การประเมินเพื่อพัฒนาซึ่งเป็นการประเมินระหว่างการทำงานและสามารถประเมินได้อย่างต่อเนื่อง และการประเมินเพื่อสรุปผลซึ่งเป็นการประเมินเมื่อสิ้นสุดโปรแกรมหรือระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตัดสินคุณค่าในการเลือกที่จะดำเนินการ ปรับปรุงหรือยกเลิกโปรแกรม

■ วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรคือโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 239 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ ± 10 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 71 โรงเรียน การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตพื้นที่ทั่วประเทศ เขตพื้นที่การศึกษาละ 2 โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 และเขต 22 ที่ไม่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ดังนั้นจึงเหลือ 40 เขตพื้นที่ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 80 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามโครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 400 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วยวิธี Priority Need Index แบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) โดยผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจะเรียงจากค่า $PNI_{modified}$ มากไปหาน้อย ซึ่งค่า $PNI_{modified}$ ที่มีค่ามากแปลว่ามีลำดับความสำคัญสูงจึงมีความต้องการจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนามากกว่าค่า $PNI_{modified}$ ที่น้อยกว่า (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) และเกณฑ์การแปลระดับคะแนนจากค่าเฉลี่ยมีดังนี้

- 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

ตอนที่ 2 การนำเสนอแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายที่จะสัมภาษณ์ จำนวน 5 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีการจัดบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและสายปฏิบัติการสอนแยกออกจากกันด้วยการเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ โรงเรียนราชินีบน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ และโรงเรียนสาธิตพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามโครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคลและกลุ่มบริหารทั่วไป เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

1 ฉบับ สร้างโดยใช้ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วยวิธี Priority Need Index แบบปรับปรุง (PNI_{modified}) จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และสร้างเป็นแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

1. ผลการวิจัย

1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 1

ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการบุคลากรในภาพรวม

การจัดการบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	PNI _{modified}	ลำดับ
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	

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการจัดการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ด้านการจัดการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการวิเคราะห์และการออกแบบงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.61 อยู่ในระดับมากที่สุด ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านการจัดการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.158 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การบริหารผลตอบแทนมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.194

ตารางที่ 2

ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับคะแนน ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม

การพัฒนาบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	PNI _{modified}	ลำดับ
1. การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ	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	

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการวางแผนการนิเทศมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการวางแผนการนิเทศมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 อยู่ในระดับมากที่สุด ดัชนีและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.172 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.193

1.2 แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.1 ด้านการจัดการบุคลากร



ภาพที่ 3. แนวทางการจัดการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) การวิเคราะห์และการออกแบบงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดตำแหน่งในกรอบอัตรากำลังข้าราชการ ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในสถานศึกษาที่สอดคล้องกับภาระงานตามโครงสร้างการบริหาร 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มบริหารวิชาการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่งานทะเบียนและวัดผล เจ้าหน้าที่งานสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา กลุ่มบริหารงบประมาณ ได้แก่ เจ้าหน้าที่งานพัสดุ เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่งานนโยบาย แผนงานและประกันคุณภาพการศึกษา เจ้าหน้าที่งานสารสนเทศ กลุ่มบริหารงานบุคคล ได้แก่ เจ้าหน้าที่งานบุคลากร เจ้าหน้าที่งานทะเบียนและสวัสดิการครู และกลุ่มบริหารทั่วไป ได้แก่ เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ เจ้าหน้าที่งานอาคารสถานที่ และยานพาหนะ เจ้าหน้าที่งานโภชนาการ เจ้าหน้าที่งานอนามัย เจ้าหน้าที่งานประชาสัมพันธ์และสัมพันธ์ชุมชน เจ้าหน้าที่งานรักษาความปลอดภัย เจ้าหน้าที่งานธุรการสำนักงาน ทั้งนี้ควรจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและภาระงานขั้นต่ำที่ไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ประกอบด้วย งานประจำตำแหน่ง งานตอบสนองนโยบายและจุดเน้น และงานอื่นที่ได้รับมอบหมายเพื่อเป็นกรอบให้โรงเรียนจัดทำเอกสารกำหนดภาระงาน อีกทั้งควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันโดยจัดทำในแบบรูปเล่มเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์

2) การวางแผนบุคลากร

โรงเรียนควรวางแผนและจัดทำอัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาด้วยการสำรวจและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปริมาณภาระงานกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน หากพบว่าไม่สอดคล้องให้โรงเรียนทำหนังสือขอปรับแผนอัตรากำลังไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งต่อไป อีกทั้งควรกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ได้แก่ คุณสมบัติทั่วไป เช่น อายุ ประวัติการทำงาน เป็นต้น คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เช่น ความรู้ความสามารถ ความถนัด ความเชี่ยวชาญ วุฒิการศึกษา เป็นต้น และความสามารถพิเศษ

3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ด้วยวิธีการจัดทดสอบกลางโดยใช้วิธีการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นและความเหมาะสมกับตำแหน่ง ได้แก่ การสอบข้อเขียน เช่น ความรู้ภาษาไทยหรือภาษาต่างประเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น การสอบปฏิบัติ เช่น ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และการสอบสัมภาษณ์ เช่น การพิจารณาบุคลิกภาพ ทักษะคิด ไหวพริบ เป็นต้น พร้อมจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนา ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ ทักษะ ความประพฤติ และคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยกำหนดให้โรงเรียนจัดกิจกรรมปฐมนิเทศอบรมและสัมมนา การทดลองปฏิบัติงานไปพร้อมกับการทำงานจริง (On Job Training) เป็นระยะเวลา 1 ปี โดยจะประเมินผลอย่างต่อเนื่องทุก 6 เดือน รวม 2 ครั้งในเวลา 1 ปี และแต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง ทุก 6 เดือน ด้วยวิธีการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ประเมินที่หลากหลายประกอบด้วยตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือชั้นที่เหนือขึ้นไป โดยใช้แบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่าเทียบกับเกณฑ์การประเมิน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน (70 คะแนน) และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน (30 คะแนน) โดยผลการประเมินจะแบ่งออกเป็น 6 ระดับ ได้แก่ ดีเยี่ยม ดีมาก ดี ปานกลาง ต้องปรับปรุง และต่ำ ทั้งนี้ควรนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ได้แก่

การส่งเสริมพัฒนา การแก้ไขและปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบค่าตอบแทน การให้รางวัล การให้ออกจากงาน และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ

5) การบริหารผลตอบแทน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดโครงสร้างบัญชีเงินเดือนบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาแบบมีขั้นขึ้นวัย โดยพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง จากคุณภาพในการปฏิบัติภาระงาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผลประเมินการปฏิบัติงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเทียบกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ ซึ่งบุคลากรที่ได้รับผลประโยชน์ในระดับต้องปรับปรุงและระดับต่ำจะไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ทั้งนี้การเลื่อนขั้นเงินเดือนสามารถดำเนินการได้ 3 รูปแบบ ได้แก่ แบบขั้นตามแท่งอันดับเงินเดือน แบบร้อยละ และแบบกระบอกเงินเดือน พร้อมกันนี้ควรมอบผลตอบแทนให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาโดยคำนึงถึงงบประมาณ ผลงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น เงินค่าตอบแทนจูงใจ สวัสดิการสิทธิประโยชน์ รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เป็นต้น

6) การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาความก้าวหน้าของตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาโดยกำหนดระดับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลงานทางวิชาการ เช่น ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คู่มือปฏิบัติงาน ผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ ผลงานวิจัย ผลงานสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ที่ได้รับการจดสิทธิบัตร เป็นต้น อีกทั้งควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการย้ายตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาให้ดำรงตำแหน่งเดิมในสถานศึกษาอื่น โดยให้ผู้ประสงค์ขอย้ายยื่นคำร้องขอย้ายตามแบบคำร้องขอย้ายได้ปีละ 1 ครั้ง พร้อมกันนี้โรงเรียนควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ ได้แก่ การหมุนเวียนตำแหน่งงานบุคลากรใหม่ในช่วงเริ่มต้นของการปฏิบัติงานเพื่อสังเกต เรียนรู้ และฝึกปฏิบัติงานอื่น ๆ ทำให้เข้าใจบริบทของหน่วยงานมากยิ่งขึ้น รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่ได้ทั้งในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงานในกรณีที่มีเหตุผลหรือความจำเป็น นอกจากนี้บุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น มีประสบการณ์มากหรือมีความเหมาะสมควรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น หัวหน้างาน รองหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มงาน เป็นต้น

1.2.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร



ภาพที่ 4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครู
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ

โรงเรียนควรสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาด้วยการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็น การจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การจัดประชุมกลุ่มย่อยเป็นประจำทุกเดือนเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พิจารณาผลการดำเนินงาน สำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเอง และกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด อีกทั้งควรนำสภาพปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานมาจัดทำแผนปฏิบัติการ โครงการและงบประมาณในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้กิจกรรมนิเทศต่าง ๆ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนาทางวิชาการ การปฏิบัติงานอื่นใดที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น การจัดอบรมในประเด็นที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เช่น การให้บริการ การสื่อสาร ความเป็นผู้นำ ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน เป็นต้น การสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายนอกในประเด็นที่บุคลากรหรือหน่วยงานมีความต้องการจำเป็น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

2) การวางแผนการนิเทศ

โรงเรียนควรจัดโครงสร้างการนิเทศงานไว้ในกลุ่มงานต่าง ๆ โดยมีรองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบการนิเทศงานภายในกลุ่มของตน และมอบหมายให้หัวหน้างานปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นิเทศกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาด้วยการจัดประชุมชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานก่อนที่จะมอบหมายภาระงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย รูปแบบและวิธีการนิเทศ รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศงานแก่หัวหน้างานและบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ผ่านการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การจัดสัมมนาหัวหน้างานเพื่อให้เข้าใจบริบทองค์การ ระบบการบริหารหลักเกณฑ์และกฎระเบียบที่สำคัญ และการจัดอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การสร้างปฏิสัมพันธ์ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การโค้ช การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น รวมถึงการจัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อให้รู้และเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลขององค์การ การทำงานร่วมกัน การพัฒนาความก้าวหน้า การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้หัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการนิเทศก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานทุกครั้ง โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

3) การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ

โรงเรียนควรจัดทำสื่อและเครื่องมือการนิเทศ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารการมอบหมายงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางการนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากร อีกทั้งควรสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ในงานที่ตนเองปฏิบัติผ่านสื่อคอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ด้วยการใช้ระบบบริหารการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารที่เกี่ยวข้องในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การจัดทำบทเรียนออนไลน์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทางวิชาชีพและเทคนิคการปฏิบัติงาน การจัดระบบการนิเทศงานโดยใช้รูปแบบที่หลากหลายและทันสมัย เช่น การนิเทศแบบออนไลน์ การประชุมทางไกลออนไลน์ เป็นต้น

4) การปฏิบัติการนิเทศ

โรงเรียนควรจัดให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้ศึกษาดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเป็นประจำ เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการทำงานในแนวทางที่หลากหลาย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นที่จำเป็นและทันสมัย เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ การรับ-ส่งข้อมูลบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ เป็นต้น อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง และกำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเอง ไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมงต่อปี ซึ่งสามารถนับชั่วโมงการอบรมที่จัดโดยโรงเรียนและหน่วยงานภายนอกได้ นอกจากนี้ควรจัดระบบพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรใหม่โดยมอบหมายให้หัวหน้างาน บุคลากรอาวุโสหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งนั้น ๆ ปฏิบัติหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการสอนงาน ดูแล กำกับ ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นและให้คำปรึกษาเพื่อสร้างพื้นฐานความรู้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงการทดลองปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งรูปแบบการนิเทศที่ควรนำมาใช้ ได้แก่ การนิเทศแบบให้คำชี้แนะและการนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพ

5) การประเมินผลการนิเทศ

โรงเรียนควรดำเนินการประเมินผลการนิเทศใน 2 รูปแบบ ได้แก่ การประเมินผลระหว่างการนิเทศงาน ซึ่งเป็นการพูดคุย แลกเปลี่ยนและช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาของบุคลากรที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างานในระหว่างการดำเนินโครงการและกิจกรรมการนิเทศด้วยวิธีการสังเกต สอบถาม แนะนำและให้คำปรึกษา และการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการนิเทศงานซึ่งเป็นการสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ

บุคลากร โดยหัวหน้างานหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนในช่วงสิ้นเดือน สิ้นภาคเรียน สิ้นปีการศึกษาหรือสิ้นสุดโครงการนิเทศ ทั้งนี้รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้างานควรให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลประเมินแบบทันทีอย่างไม่เป็นทางการและแบบเป็นทางการหลังสิ้นสุดการประเมิน ผ่านการแจ้งผลการประเมิน จุดเด่นและจุดควรพัฒนา เพื่อให้บุคลากรรับทราบและร่วมจัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติงานแบบรายบุคคล นอกจากนี้ควรสนับสนุนการจัดประชุมบุคลากรในหน่วยงานเป็นประจำทุกปีเพื่อร่วมกันวิเคราะห์สถานภาพของหน่วยงานสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานในปีการศึกษาถัดไป

2. การอภิปรายผลการวิจัย

2.1 ด้านการจัดการบุคลากร

1) การวิเคราะห์และการออกแบบงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดตำแหน่งในกรอบอัตรากำลังข้าราชการ ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในสถานศึกษาพร้อมจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ภาระงานขั้นต่ำและคู่มือการปฏิบัติงาน เพราะในปัจจุบันโรงเรียนมอบหมายให้ข้าราชการครูเป็นผู้ปฏิบัติภาระงานสนับสนุนการศึกษาซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอน อีกทั้งโรงเรียนประสบปัญหาขาดแคลนงบประมาณจ้างลูกจ้างตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่ตรงตามความต้องการ ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงควรกำหนดตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในกรอบอัตรากำลังข้าราชการขึ้นในโรงเรียนเพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครูสอดคล้องกับ Mwaisumo (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดสรรบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาของสาธารณรัฐแทนซาเนีย ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีความต้องการบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาและงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลในการจัดสรรบุคลากรดังกล่าว โดยบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่จ้างประจำจากงบประมาณจากรัฐบาลมีความพึงพอใจต่องาน บรรยากาศการทำงาน การจัดการและสัญญาการจ้างงานในระดับมากที่สุด ขณะที่บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาที่เป็นอัตราจ้างชั่วคราวนั้นไม่พึงพอใจต่อความมั่นคงของงาน รู้สึกว่าขาดบรรยากาศการทำงานที่ดี ขาดสัญญาและหลักประกันที่ดี รวมถึงเงินเดือนไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพ และเมื่อมีการกำหนดตำแหน่งบุคลากรขึ้นจึงควรจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และภาระงานขั้นต่ำเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำเอกสารกำหนดภาระงานและใช้ประกอบการพิจารณาการจัดการและพัฒนาศูนย์บุคลากรสอดคล้องกับ จตุรงค์ ศรีวีระวรรณ (2558) ที่กล่าวถึงการวิเคราะห์และการออกแบบงานว่าเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานสำหรับการกำหนดคุณลักษณะของงานโดยจัดทำเป็นเอกสารได้แก่ เอกสารพรรณนาลักษณะงานและเอกสารกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์

2) การวางแผนบุคลากร

โรงเรียนควรวางแผน จัดทำอัตรากำลังและกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา เพื่อให้มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอและเกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ด้วยการปฏิบัติภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษานั้นจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางจึงควรกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงานเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิจัยและพัฒนาแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ วางแผนอัตรากำลัง สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่สอดคล้องกับปริมาณงาน ภารกิจและสภาพความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษาและสอดคล้องกับ จตุรงค์ นาทธ (2562) ที่กล่าวว่ากระบวนการวางแผนบุคลากรประกอบด้วย การสำรวจความต้องการบุคลากรของแต่ละงานและจำนวนบุคลากรที่มีเพื่อนำมาวิเคราะห์หาจำนวนบุคลากรที่เหมาะสม

3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาด้วยการจัดทดสอบกลางพร้อมจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนา อีกทั้งกำหนดให้โรงเรียนดำเนินการปฐมนิเทศบุคลากรและทดลองปฏิบัติงาน เนื่องด้วยการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดจึงควรจัดทดสอบกลางขึ้นเพื่อให้มีมาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรด้วยเครื่องมือและวิธีการที่เชื่อถือได้ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความประพฤติกและคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งสอดคล้องกับ ชูชัย สมิทธิไกร (2556) ที่กล่าวถึงการคัดเลือกบุคลากรไว้ว่าเป็นการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความเหมาะสมมากที่สุดและสอดคล้องกับ งามอาจ นัยพัฒน์ (2561) ที่เสนอว่ากระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่ได้มาตรฐานมักใช้เครื่องมือและวิธีการที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เช่น การใช้แบบทดสอบมาตรฐาน การสัมภาษณ์ เป็นต้น

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง อย่างต่อเนื่องทุก 6 เดือน ด้วยวิธีการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ครอบคลุม 2 ประเด็น ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงานและคุณลักษณะส่วนบุคคล และโรงเรียนควรนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบผลตอบแทนและการให้ออกจากงาน ทั้งนี้เพราะการประเมินผลเป็นเครื่องมือชี้วัดความสอดคล้องระหว่างการปฏิบัติภาระงานกับเป้าหมายของสถานศึกษานำมาซึ่งกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2560) ที่กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ว่าเป็นกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาส่วนใหญ่เป็นงานบริการซึ่งจะต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลหลายภาคส่วนจึงควรใช้วิธีการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ประเมินที่หลากหลาย มีผลประเมินที่ถูกต้องแม่นยำและนำไปพัฒนาจุดที่ต้องปรับปรุงได้ชัดเจนสอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร (2561) ที่กล่าวถึงการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา ว่าเป็นวิธีประเมินสมรรถนะที่พิจารณาความรู้ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคนทั้งการประเมินโดยตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

5) การบริหารผลตอบแทน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดโครงสร้างบัญชีเงินเดือนบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาแบบมีขั้นบันได โดยพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง จากคุณภาพในการปฏิบัติภาระงาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผลประเมินการปฏิบัติงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเทียบกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ควรมอบผลตอบแทนจูงใจ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ให้กับบุคลากรอีกด้วย ทั้งนี้เพราะการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกลไกในการดึงดูดหรือธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดโครงสร้างบัญชีเงินเดือนแบบมีขั้นบันไดโดยมีการเลื่อนขั้นเงินเดือนจากผลประเมินการปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่สอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร (2561) ที่เสนอวิธีการบริหารผลตอบแทนในส่วนการขึ้นเงินเดือนว่าเป็นการตอบแทนระยะยาวและในส่วนผลตอบแทน ได้แก่ เงินค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์และรางวัล นั้นเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานและเป็นการสร้างพันธสัญญาทางใจกับโรงเรียน

6) การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาความก้าวหน้าของตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาโดยกำหนดระดับตำแหน่ง ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ และโรงเรียนควรดำเนินการส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาให้มีการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติเพื่อทำให้บุคลากรมีประสบการณ์มากขึ้น เพราะการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญ สร้างข้อผูกมัดทางจิตใจและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสอดคล้องกับ ดาวิชา ศรีธัญรัตน์ (2562) ที่กล่าวถึงการบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพไว้ว่าเป็นการวางภาพรวมการเติบโตในสายงานของตำแหน่งต่าง ๆ และกำหนดคุณสมบัติในการเลื่อนตำแหน่ง มักพิจารณาคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ การอบรมและพัฒนาสู่การทำงานในสายงานอื่นหรือระดับที่สูงขึ้น อีกทั้งการรับหน้าที่ใหม่หรือสับเปลี่ยนงานถือเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่สูงขึ้นสอดคล้องกับ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร (2554) ที่กล่าวถึงการรับหน้าที่ใหม่ว่าเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้ไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การเลื่อนตามแนวอาชีพเดิม การเลื่อนข้ามสายอาชีพ การเลื่อนไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา และการสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายให้ไปปฏิบัติงานอื่นที่มีความรับผิดชอบในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

2.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร

1) การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ

โรงเรียนควรสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาด้วยการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็น จัดทำแบบสอบถาม จัดประชุมกลุ่มย่อยและกำกับติดตามการปฏิบัติงานเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้เพราะการศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศนั้นมีความสำคัญต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับ Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ที่ได้กล่าวถึงการศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศไว้ว่าเป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์สภาพความต้องการขององค์กร โดยสามารถรวบรวมข้อมูลจากวิธีการที่หลากหลายเช่น การสังเกต การสอบถามและสนทนากับบุคลากร การพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และการใช้แบบสอบถามเพื่อจัดลำดับความสำคัญเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) ที่กล่าวว่าข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ จะถูกนำไปกำหนดกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัติการนิเทศอย่างเป็นขั้นตอนโดยมีการกำหนดรายละเอียดกิจกรรมและจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติแล้วเขียนเป็นโครงการนิเทศเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อไป

2) การวางแผนการนิเทศ

โรงเรียนควรจัดโครงสร้างการนิเทศงานไว้ในกลุ่มงานต่าง ๆ โดยมีมอบหมายให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบการนิเทศงานภายในกลุ่มงานของตนและให้หัวหน้างานปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นิเทศกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ทั้งนี้เพราะการจัดโครงสร้างการนิเทศงานไว้ในกลุ่มงานต่าง ๆ นั้นมีความเหมาะสมกับโรงเรียนที่มีจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเป็นจำนวนมากและมีตำแหน่งงานที่หลากหลาย เพราะการนิเทศงานของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในแต่ละตำแหน่งนั้นจะต้องอาศัยความรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสอดคล้องกับ จุไรรัตน์ สุดรุ่ง (2559) ที่กล่าวว่าการจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนในแต่ละกลุ่มงานนั้นจะมีคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนประกอบด้วยรองผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานและผู้รับการนิเทศ ซึ่งการจัดโครงสร้างงานนิเทศในรูปแบบนี้ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะสามารถแก้ไขปัญหาให้คำปรึกษา ติดตามได้อย่างเฉพาะเจาะจงและรวดเร็ว

3) การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ

โรงเรียนควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารที่เกี่ยวข้อง แบบบันทึกการปฏิบัติงานและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้พัฒนาความรู้ผ่านบทเรียนออนไลน์ ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบนิเทศงานที่ทันสมัย การอบรมออนไลน์และจัดให้มีหน่วยงานดูแลและอำนวยความสะดวกในการใช้สื่อและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เพราะสื่อและเครื่องมือการนิเทศเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การนิเทศงานบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพควบคู่กับการใช้เทคนิคหรือวิธีการนิเทศต่าง ๆ โดยสื่อการนิเทศ เช่น เอกสาร ตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ไปสู่ผู้รับการนิเทศทำให้เกิดการเรียนรู้และเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเครื่องมือนิเทศ เช่น แบบสอบถาม แบบสังเกต แบบประเมิน เป็นสิ่งที่ผู้นิเทศใช้เก็บรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรสอดคล้องกับ Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ที่กล่าวว่าการจัดหาทรัพยากร เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน สื่อ เครื่องมือ ตลอดจนการจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ทั้งนี้การสร้างหรือเลือกใช้สื่อและเครื่องมือที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเทคโนโลยียุคศตวรรษที่ 21 จะช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดการ ลดต้นทุน สามารถจัดเก็บ สืบค้นและประมวลผลได้รวดเร็วสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ที่กล่าวถึงการสร้างสื่อที่ทำให้การนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ว่าควรเป็นสื่อที่สอดคล้องกับยุคศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ เช่น แอปพลิเคชัน วิกิพีเดีย การประชุมออนไลน์ สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น

4) การปฏิบัติการนิเทศ

ควรจัดให้บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาได้ศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จเพราะการศึกษาดูงานเป็นการทำให้บุคลากรได้เห็นแนวทางและได้รับประสบการณ์ตรงจากนำไปสู่แนวคิดหรือการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิติธร เจริญยิ่ง (2561) ที่เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรว่าควรให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานเพื่อนำความรู้กลับมาประยุกต์ใช้ในงานของตน ควรจัดอบรมอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง และสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายนอกโดยกำหนดชั่วโมงการอบรมไม่น้อยกว่า 50 ชั่วโมงต่อปี เพราะการอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Conley, Gould, & Levine (2010) ที่พบว่าการนิเทศงานควรใช้กิจกรรมการฝึกอบรมที่เน้นทักษะคอมพิวเตอร์และการจัดการข้อมูล ควรจัดระบบพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรใหม่โดยมอบหมายให้หัวหน้างานหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ปฏิบัติหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในช่วงทดลองปฏิบัติงาน เพราะระบบพี่เลี้ยงนั้นเป็นการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้ที่มีประสบการณ์สูงไปสู่บุคลากรใหม่เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความมั่นใจ มีทักษะการแก้ปัญหา เข้าใจวัฒนธรรมและได้รับการยอมรับสอดคล้องกับ Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ที่กล่าวถึงพี่เลี้ยงว่าเป็นทางเลือกในการพัฒนาและช่วยเหลือบุคลากรใหม่ตามความต้องการจำเป็นโดยอาศัยบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีความสมัครใจ มีทักษะสื่อสาร น่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับและควรใช้รูปแบบการนิเทศที่สอดคล้องกับระดับความรู้และทักษะการปฏิบัติงานโดยรูปแบบการนิเทศที่ควรใช้ ได้แก่ การนิเทศแบบให้คำชี้แนะและการนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพ สำหรับรูปแบบการนิเทศแบบให้คำชี้แนะนั้น ผู้ชี้แนะอาจเป็นผู้บริหารหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการสาธิตหรือปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ดูเป็นแบบอย่างและปฏิบัติตามสอดคล้องกับ วิชรา เล่าเรียนดี (2556) ที่เสนอว่าการโค้ชเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความจริงใจ เชื่อใจและพร้อมเรียนรู้ ผู้ทำหน้าที่โค้ชจะเป็นผู้ให้ข้อมูล ให้บริการสื่อและแหล่งเรียนรู้ ดูแล ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบการนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการซึ่งบุคลากรตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพด้วยการสังเกต การให้ข้อมูลย้อนกลับ การอภิปรายเพื่อพัฒนาวิชาชีพร่วมกันสอดคล้องกับ จุไรรัตน์ สุดรุ่ง (2559) ที่กล่าวถึงการนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพไว้ว่าเป็นการช่วยเหลือการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ การพูดคุย การสร้างเจตคติที่ดีและการเสริมสร้างแรงบันดาลใจ

5) การประเมินผลการนิเทศ

การประเมินผลการนิเทศควรดำเนินการใน 2 รูปแบบ ได้แก่ การประเมินผลระหว่างการนิเทศงานและการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการนิเทศงาน พร้อมให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลประเมินแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ เพราะการประเมินผลการนิเทศเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ ซึ่งควรทำการประเมินอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการปฏิบัติการนิเทศทั้งในระยยะก่อน ระหว่างและหลังการดำเนินการเพื่อเปรียบเทียบสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เกิดขึ้นจริงสอดคล้องกับ Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2018) ที่เสนอแนวทางในการประเมินไว้ 2 ประเภทคือ การประเมินเพื่อพัฒนาเป็นการประเมินระหว่างการทำงานเพื่อนำข้อมูลไปพิจารณาแนวทางการพัฒนาด้วยการรวบรวมข้อมูลจากการสังเกต การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน การใช้แบบสอบถาม และการประเมินเพื่อสรุปผลเป็นการประเมินที่เป็นทางการ ครอบคลุมและรอบคอบ โดยจะประเมินเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตัดสินคุณค่าและใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจดำเนินการ ทั้งนี้การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการให้ข้อมูลจากผลการประเมินซึ่งจะสะท้อนข้อดีและข้อเสีย รวมทั้งแนวทางที่จะใช้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

■ บทสรุปจากการวิจัย

การจัดสรรให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนเพื่อปฏิบัติการงานสนับสนุนการจัดการเรียนรู้จะช่วยส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพครูให้ปฏิบัติการงานสอนได้อย่างเต็มที่ เต็มเวลาและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานบุคคลดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จึงควรมีการจัดการบุคลากรประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์และการออกแบบงาน 2) การวางแผนบุคลากร 3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การบริหารผลตอบแทน 6) การบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร และควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยระบบการนิเทศภายในโรงเรียนประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศ 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ 4) การปฏิบัติการนิเทศ 5) การประเมินผลการนิเทศ

■ ข้อจำกัดหรือข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อจำกัด

แนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นจะสามารถนำไปใช้ได้ก็ต่อเมื่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการกำหนดตำแหน่งในกรอบอัตรากำลังข้าราชการตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยให้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดินที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน และกำหนดเกณฑ์อัตรากำลังบุคลากรในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมแก่การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรดำเนินการให้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดและให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน และกำหนดเกณฑ์อัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมแก่

การจัดการศึกษา รวมถึงการกำหนดนโยบาย วางแผน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน การศึกษา

2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรพัฒนามาตรฐาน หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา ตลอดจนการกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การบริหารงานบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาของหน่วยงานการศึกษาในสังกัด

■ แนวทางการนำข้อค้นพบไปประยุกต์ใช้

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสังกัดอื่น ๆ สามารถนำแนวทางการจัดการและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนของตนเองได้ดังนี้

1) จัดสรรให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนที่สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงาน ปริมาณภาระงานและงบประมาณของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้ครูปฏิบัติภาระงานสอนได้อย่างเต็มที่ เต็มเวลาและมีประสิทธิภาพ

2) กำหนดเป็นนโยบายในการวางแผน ส่งเสริม และสนับสนุนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในด้านการจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

■ References

- กัลยาณี เสนาสุ. (2560). *การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)*. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิง.
- จตุรงค์ นภากาศ. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการ ทฤษฎี และแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จตุรงค์ ศรีวีระวรรณ. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- จิรประภา อัครบวร. (2561). *การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ : เครื่องมือพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จูไรรัตน์ สุตรุ่ง. (2559). *การนิเทศภายในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: แดเน็กซ์ อินเทอร์เน็ตเซอร์วิส.
- ชนิตา รักษ์พลเมือง และคณะ. (2558). การศึกษาสภาพและปัญหาการผลิต การใช้ และการพัฒนาบุคลากรศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต. *วารสารครุศาสตร์*, 45(3), 11-33.
- ชวนคิด มะเสนะ. (2559). การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาในทศวรรษหน้า. *วารสารบริหารการศึกษาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 16(1), 9-16.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดาวิชา ศรีธัญรัตน์. (2562). *ระบบงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2559). *การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิติธร เจริญยิ่ง. (2561). แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 20(1), 169-180.

- นิทัศน์ ศิริโชครัตน์. (2559). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: โรงพิมพ์รัตนไตร.
- พรทิพย์ ทับทิมทอง. (2558). *การวิเคราะห์ผลของการใช้เวลาในการปฏิบัติภาระงานสอนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2557). *การนิเทศการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- วัชรวิภา เล่าเรียนดี. (2556). *ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ : ทฤษฎี กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 12). นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *รายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: พรินทิวกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2561 (IMD 2018)*. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2560/2561*. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2557). *สาระสังเขปประเด็นการปฏิรูปประเทศไทยด้านการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *เอกสารแนวทางการนิเทศบูรณาการโดยใช้พื้นที่เป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การนิเทศภายในโรงเรียนโดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน “2562 ปีทองแห่งการนิเทศภายในห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน”*. เข้าถึงได้จาก หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ค้นเมื่อ 21 เมษายน 2563, จาก www.esdc.go.th
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2560). *หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ*. ค้นเมื่อ 1 เมษายน 2563, จาก www.otepec.go.th/th/content_page/item/1891-21-2560.html
- สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพชีวิตเยาวชน. (2557). *รายงานผลวิจัยเชิงสำรวจเรื่อง กิจกรรมภายนอกชั้นเรียนที่กระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของครู*. ค้นเมื่อ 1 เมษายน 2563, จาก www.qlf.or.th
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2561). *การวิจัยสถาบัน: เครื่องมือพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร. (2554). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน ฉบับปรับปรุง* (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- Arthur, D. (2015). *Fundamentals of Human Resources Management: A Practical Guide for Today's HR Professional* (5 ed.). AMA Self-Study.
- Conley, S., Gould, J., & Levine, H. (2010). Support personnel in schools: characteristics and importance. *Journal of Educational Administration*, 48(3), 309-326.
- Francesc Masdeu Navarro. (2015). *LEARNING SUPPORT STAFF: A LITERATURE REVIEW*. Paris: OECD Publishing.
- 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*. Laxmi Publications Pvt Ltd.

Mwaisumo, W. N. (2016). The Recruitment of Support Staff in Tanzanian Secondary Schools. *Journal of Education and Practice*, 7(19), 86-89.

Ntabeni-Bhebe, F. (2019). *Global Human Resources Management*. Society Publishing.