

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

บุคลากร (Workforce)

1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

1 ก (1) ชีตความสามารถและอัตรากำลัง (Capability and Capacity)

ปีการศึกษา 2566 โรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร มีผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งสิ้น จำนวน 38 คน จำนวนนักเรียนรวม 483 คน และได้ดำเนินการประเมินชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ดังนี้

1) การประเมินชีตความสามารถ โรงเรียนกำหนดชีตความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น วุฒิการศึกษา วิชาเอก/สาขา และสมรรถนะของบุคลากรโดยการวิเคราะห์ตามแผนอัตรากำลังของโรงเรียน ผลการประเมินชีตความสามารถของบุคลากรในรอบปีที่ผ่านมา ผลสะท้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลการประเมินโครงการ/กิจกรรมในรอบปีที่ผ่านมา กำหนดให้มีการจัดทำพรณางานของแต่ละกลุ่มสาระ/ฝ่าย/งาน กำหนดกรอบเวลาในการประเมิน ครูและบุคลากรทางการศึกษาประเมินตนเองโดยใช้รายงานผลการประเมินรายบุคคล (SAR) ตามที่โรงเรียนกำหนด มีการแจ้งผลการประเมินเพื่อการปรับปรุง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ หัวหน้างานประเมินครูและบุคลากรในสายงานของตนเอง เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียน แจ้งผลการประเมินให้ครูและบุคลากรทราบเพื่อการปรับปรุง

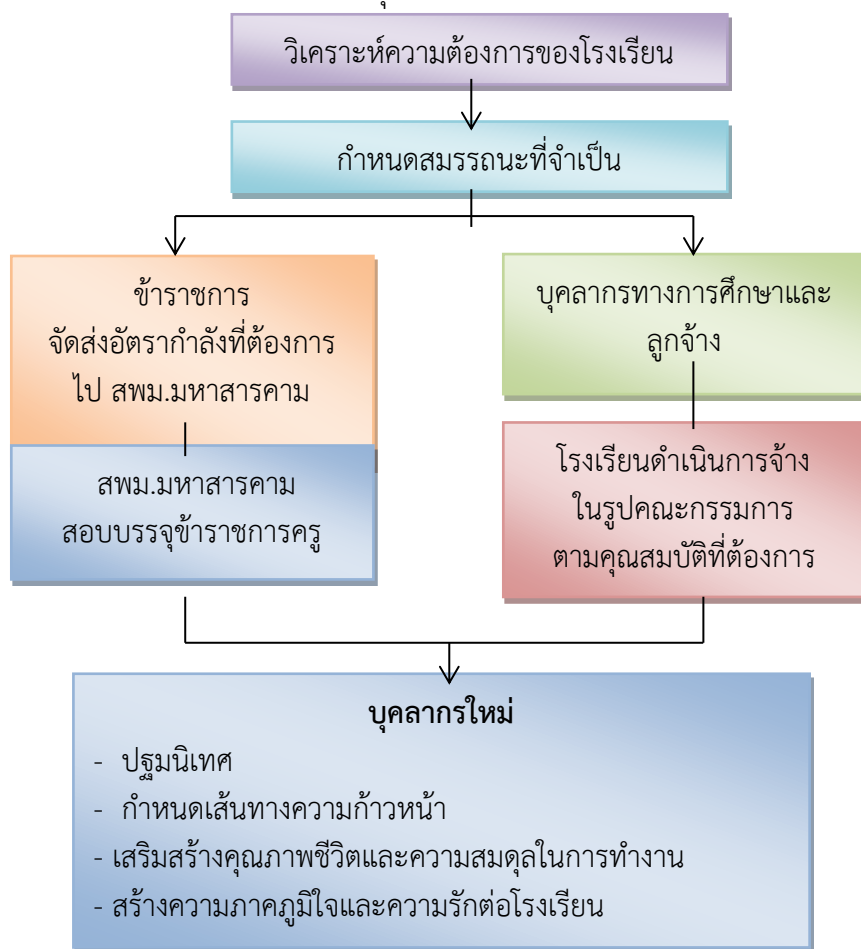
2) การประเมินอัตรากำลัง โรงเรียนจัดทำสารสนเทศข้อมูลครูแยกตามวุฒิ/วิชาเอก วิชยฐานะ กลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวนคาบที่สอน การวิเคราะห์ตนเองของโรงเรียน(SWOT) แล้วจึงวางแผนอัตรากำลังรวมทั้งรายงานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขอกำหนดอัตรากำลังในกรณีที่ครูไม่ครบตามเกณฑ์หรือจ้างบุคลากรต่อไป



แผนภาพ 18 การประเมินชีตความสามารถและอัตรากำลัง

1 ก (2) บุคลากรใหม่ (New Workforce Members)

โรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร มีวิธีสรรหาบุคลากรใหม่ดังแผนภาพ 19



แผนภาพ 19 การสรรหาและรักษาบุคลากรใหม่ของโรงเรียน

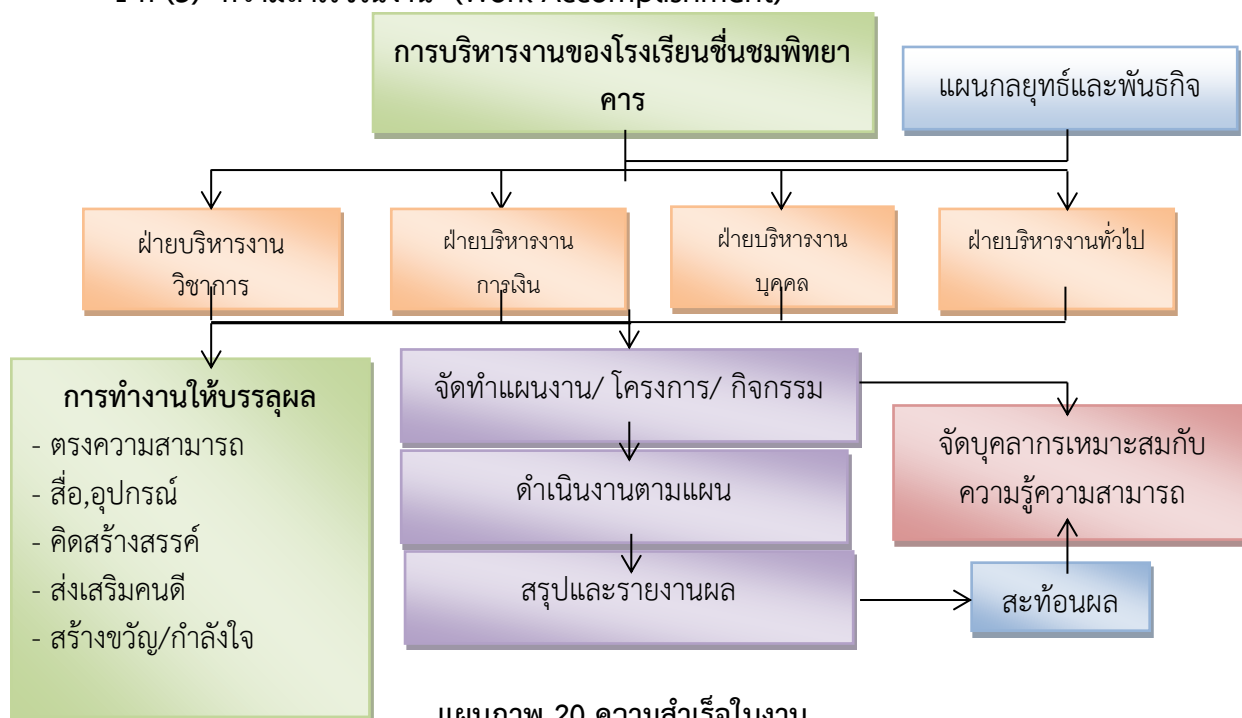
โรงเรียนมีวิธีสรรหาบุคลากรใหม่โดย

- 1) วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนโดยพิจารณาจากภารกิจ จำนวนชั่วโมงสอนของครู แผนกลยุทธ์และปริมาณงานโดยรวมของโรงเรียน แผนงานหรือโครงการต่อเนื่องบางโครงการที่กำหนดไว้ในอนาคต ประกอบกับโครงสร้างจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 2) กำหนดสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้บุคลากรใหม่ มีคุณสมบัติที่สามารถทดแทนบุคลากรเดิมได้ โดยผ่านความเห็นชอบจากมติที่ประชุมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดส่งรายชื่ออัตรากำลังที่ต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกและจัดสรรบุคคลที่เหมาะสมให้แก่ทางโรงเรียน
- 3) บุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง โรงเรียนชื่นชมพิทยาคารจะแต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องประชุมวางแผนการดำเนินงาน และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของลักษณะงาน และทำตามขั้นตอนการจ้าง ดังนี้
 - 3.1 ประกาศรับสมัครบุคลากรตามสาขาวิชา
 - 3.2 แต่งตั้งคณะกรรมการรับสมัครและคัดเลือกบุคลากร
 - 3.3 รับสมัครและตรวจสอบเอกสารของบุคลากรที่แสดงถึงหลักฐานของการมีคุณสมบัติที่กำหนด
 - 3.4 สอบแข่งขัน และสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม โดยปฏิบัติตามกระบวนการขั้นตอนการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากรของโรงเรียน

ทั้งนี้โรงเรียนมีแนวทางรักษาบุคลากรใหม่ไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจของโรงเรียน และรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ อันพึงมีพึงได้จากการทำงาน และมอบหมายงานตรงตามสาขาวิชาเอกหรือตามความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก มีระบบพี่เลี้ยงคอยสอนงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้งานเพิ่มเติม โดยการเลือกทำงานพิเศษที่นอกเหนือจากการสอนได้ตามความสนใจ และมีความยืดหยุ่นของการทำงาน บุคลากรมีอิสระในเชิงความคิด และสามารถตัดสินใจงานได้เองโดยคำนึงถึงขอบเขตที่เหมาะสม อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรนำผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ จากนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปปรับปรุงการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น
2. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Path) ตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน วิเคราะห์งานและวิเคราะห์ความสามารถในการทำงาน/การสอน จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง กระจายความรู้ต่างๆ เหล่านี้ให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึงผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บไซต์เปลี่ยนเรียนรู้ การประชุม จัดบรรยายพิเศษ และให้เข้าร่วมการอบรมเพิ่มเติม
3. มีการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานให้แก่บุคลากร โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และเสริมสร้างความผูกพันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรักความผูกพันฉันท์พี่น้อง มีความเอื้ออาทรต่อกัน โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม
4. สร้างความภาคภูมิใจและความรักต่อโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ทั้งในการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้ผลสะท้อนความคิดเห็นที่หลากหลาย และนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน แปรไปสู่การปฏิบัติและการกำหนดในเชิงนโยบาย ซึ่งเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของโรงเรียน และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทั่วถึง เช่น จัดโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกคนได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของโรงเรียน จัดโครงการเสริมสร้างกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กร เช่น การทัศนศึกษา เป็นต้น

1 ก (3) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment)



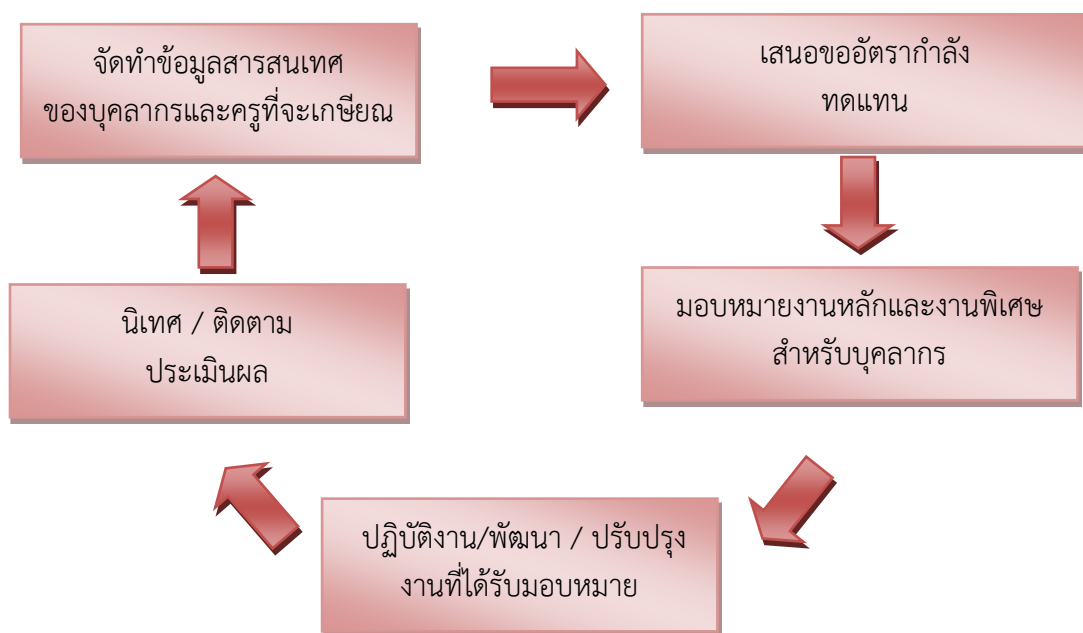
จากแผนภาพ 20 โรงเรียนได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานการเงิน ฝ่ายบริหารงานบุคคล และฝ่ายบริหารงานทั่วไป แต่ละฝ่ายได้แบ่งเป็นงานย่อยในฝ่ายอีกหลายงาน มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีทีมงานคุณภาพที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย ตามแผนกลยุทธ์และพันธกิจที่กำหนดไว้ มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ทำหน้าที่กำกับดูแลและให้คำปรึกษาในการดำเนินงาน นอกจากนี้ โรงเรียนยังได้ประเมิน ติดตามการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการนิเทศการเรียนการสอน และจากผลการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการต่างๆ โรงเรียนนำผลการประเมินมาพิจารณาประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าจ้าง การแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลต่อไป

นอกจากนี้โรงเรียน ยังให้ความสำคัญกับการทำงานให้บรรลุผลโดย

- 1) การจัดให้ครูได้สอนตรงตามความถนัด/ ความสามารถและตรงตามวิชาเอกที่จบให้มากที่สุด รวมทั้งสนับสนุนให้ปฏิบัติงานพิเศษอื่นๆ อย่างน้อยคนละ 1 งาน
- 2) สนับสนุนด้านสื่อและอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูและนักเรียน เช่น เครื่องโปรเจกเตอร์ เครื่องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง
- 3) ส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์ เกิดแนวคิด หรือนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างความหลากหลายในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้ทักษะและความรู้ใหม่ๆ รวมทั้งสนับสนุนให้ครูได้ใช้ความสามารถในเชิงบวกอย่างเต็มที่
- 4) โรงเรียนได้คำนึงถึงการรักษา ส่งเสริมคนดี คนที่มีศักยภาพให้อยู่อย่างมีความสุขด้วยการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร เช่น จัดทำประกันอุบัติเหตุ
- 5) การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เช่น การเยี่ยมเยียนในยามเจ็บป่วย การแสดงความยินดีในโอกาสต่างๆ การจัดงานมุทิตาจิตแก่ครูที่เกษียณอายุราชการ การยกย่องชมเชยในการได้เลื่อนวิทยฐานะหรือการสำเร็จการศึกษาที่สูงขึ้น

1 ก (4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Workforce Change Management)

โรงเรียนได้จัดทำสารสนเทศข้อมูลครูและบุคลากรในแต่ละกลุ่มสาระฯ เป็นประจำทุกปี รวมทั้งรายชื่อครูที่จะเกษียณอายุราชการในอีก 3 ปี ข้างหน้า และจำนวนผู้จะเกษียณอายุราชการล่วงหน้า 15 ปี เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของอัตรากำลัง นอกเหนือจากงานสอนตามสาขาวิชาเอกของตนเองแล้ว โรงเรียนได้มอบหมายงานพิเศษอื่นๆ อย่างน้อย 1 งานตามความสามารถและความถนัด รวมถึงการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการในโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม/ สัมมนา / ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใหม่ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน และการปฏิบัติงาน และนำไปขยายผลต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น การได้รับเชิญให้เป็นวิทยากร การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เป็นการให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการยกระดับคุณภาพชีวิตและคุณภาพงานให้สูงขึ้นมีกระบวนการนิเทศ ติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ดังแผนภาพ 21



แผนภาพ 21 การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Workforce Change Management)

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workforce Climate)

1 ข (1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัย โดยเน้นการจัดอาคารสถานที่ให้สะอาดและปลอดภัย เพราะสภาพแวดล้อมที่สะอาด สวยงาม ปลอดภัย จะช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การสอน การทำงานของบุคลากร ทำให้งานมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ : โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินกิจกรรม 5 ส และ Big Cleaning Day และแต่งตั้งคณะกรรมการงานอาคารสถานที่ เพื่อติดตามดูแลอาคารสถานที่และบริเวณต่างๆ ของโรงเรียน ให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด สวยงาม และมีความปลอดภัย ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนการสอน การทำงานให้แก่บุคลากร มีการกำหนดแผนงานเพื่อปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สวยงาม เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความพร้อมในการปฏิบัติงานและการให้บริการอยู่เสมอ รวมถึงการติดตั้งกล้องโทรทัศน์วงจรปิดบริเวณจุดเสี่ยง

2. ด้านสภาพแวดล้อมทางจิตใจ ความปลอดภัย และสุขภาพอนามัย : โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาตรวจสอบสุขภาพประจำปี โดยมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึงผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น โทรศัพท์ ป้ายประกาศข่าวของโรงเรียน การประกาศเสียงตามสาย โดยมุ่งสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและเป็นมิตร ส่งเสริมให้มีการแก้ไขปัญหาอย่างสันติ หลีกเลี่ยงการตำหนิ หรือการถูกละเมิดเมื่อเกิดปัญหา รวมถึงการมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่บุคลากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เชิงบวก โรงเรียนจัดเวรยามเพื่อตรวจตราความเรียบร้อยบริเวณอาคารสถานที่ ทั้งในวัน เวลาราชการ วันหยุดราชการ (เสาร์-อาทิตย์) วันหยุดนักขัตฤกษ์

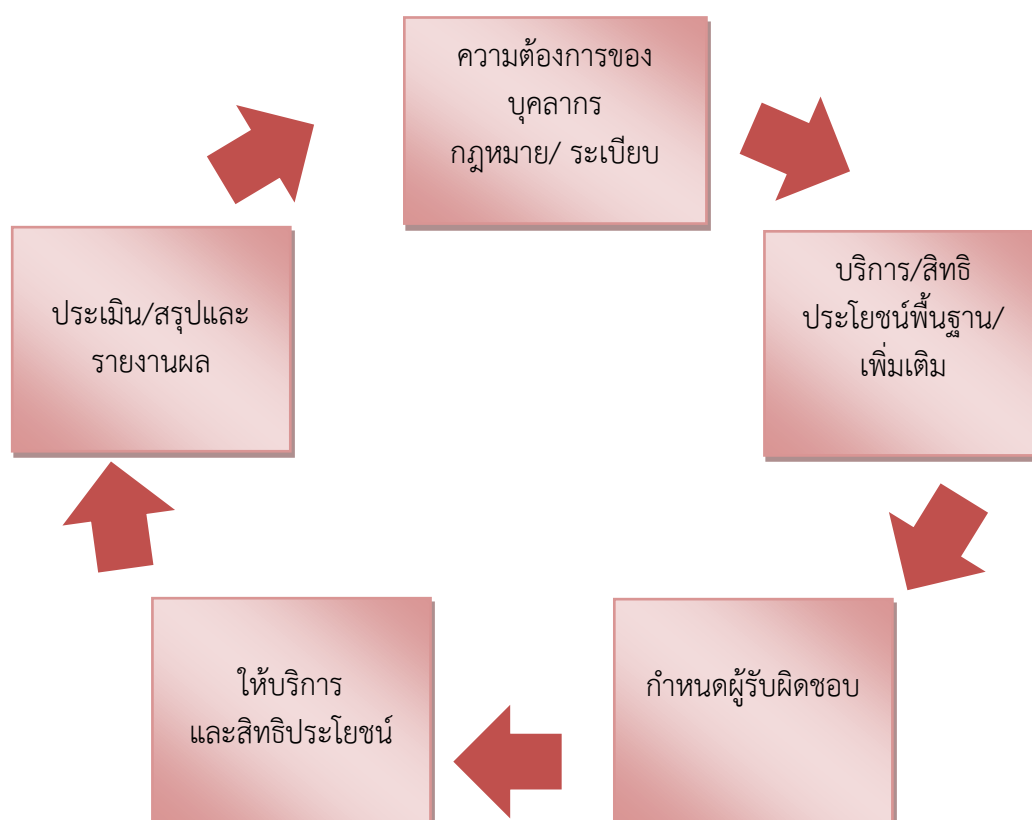
3. ด้านสภาพแวดล้อมทางกระบวนการทำงาน : โรงเรียนออกแบบงานและมีเครื่องมือการทำงานที่ปลอดภัยโดยกำหนดระดับความเสี่ยงของงาน เพื่อป้องกันอุบัติเหตุ ได้แก่ งานบริการและผลิตสื่อ โสตทัศนูปกรณ์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยกำหนดผู้รับผิดชอบให้ทำหน้าที่ตรวจสอบความไม่ปลอดภัยของอุปกรณ์และเครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดในขณะปฏิบัติงาน มีการกำหนดแผนงานพัฒนาระดับคุณภาพของการดำเนินงาน

ตาราง 26 กิจกรรมเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงาน

งาน/กิจกรรม/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	กรอบเวลา
1. กิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ	ผู้บริหาร/คณะกรรมการ/บุคลากร	ตลอดปี
2. การประชุม/แลกเปลี่ยนเรียนรู้	ผู้บริหาร/คณะกรรมการ/บุคลากร	เดือนละ 1 ครั้ง
3. กิจกรรม 5 ส และ Big Cleaning Day	ผู้บริหาร/คณะกรรมการ/บุคลากร	ตามแผนปฏิบัติการ
4. การตรวจสอบสภาพประจำปี	ผู้บริหาร/คณะกรรมการ/บุคลากร	ปีละ 1 ครั้ง
5. การพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร/คณะกรรมการ/บุคลากร	ตามแผนปฏิบัติการ
6. การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ	ผู้บริหาร/คณะกรรมการ/บุคลากร	ปีละ 1 ครั้ง
7. กิจกรรมซ่อมแซมอุปกรณ์/อาคารสถานที่	ผู้บริหาร/คณะกรรมการ/บุคลากร	ตามแผนปฏิบัติงาน
8. กิจกรรมส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่	ผู้บริหาร/คณะกรรมการ/บุคลากร	ปีละ 1 ครั้ง
9. กิจกรรมมุทิตาจิต/ทัศนศึกษา	ผู้บริหาร/คณะกรรมการ/บุคลากร	ปีละ 1 ครั้ง
10. การประเมินการปฏิบัติงาน	คณะกรรมการประเมิน	ปีละ 2 ครั้ง
11. การให้ความดีความชอบ	คณะกรรมการ	ปีละ 2 ครั้ง

1 ข (2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์ (Workforce Benefits and Policies)

โรงเรียนได้กำหนดนโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ ซึ่งพิจารณาจากความหลากหลายตามความแตกต่างของบุคลากร โดยมีรูปแบบดังแผนภาพ 22



แผนภาพ 22 รูปแบบการให้บริการ สิทธิประโยชน์

โรงเรียนได้ให้บริการ สิทธิประโยชน์พื้นฐานและเพิ่มเติมอย่างหลากหลายแก่บุคลากรของ ดังที่แสดงในตาราง 27

ตาราง 27 แสดงการบริการ และสิทธิประโยชน์

นโยบาย	การบริการ และสิทธิประโยชน์
1. ด้านการจัดการเรียนการสอน	- การจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ สื่อการเรียนการสอน - ติดตั้งอุปกรณ์เทคโนโลยีตามห้องเรียน - การผลิตสื่อการเรียนรู้ - การให้บริการห้องปฏิบัติการต่างๆ
2. ด้านเทคโนโลยี	- การให้บริการ Internet และเว็บไซต์ของโรงเรียน - การจัดอบรมการใช้สื่อ เทคโนโลยี - คอมพิวเตอร์สำหรับทำงาน - การให้บริการห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์
3. ด้านสวัสดิการ	- การให้บริการน้ำดื่มสะอาดแก่นักเรียน - สหกรณ์โรงเรียน - บ้านพักครู - รถโรงเรียน - การทำประกันสังคม - การจัดอาหาร น้ำดื่มโรงเรียนและอาหารว่างการประชุม/ อบรม - เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเช่นเครื่องปรับอากาศ
4. ด้านนันทนาการ	- การจัดทัศนศึกษา - กิจกรรมเลี้ยงสังสรรค์
5. ด้านสุขภาพ	- การเบิกค่ารักษาพยาบาล - การบริการของห้องพยาบาล - การตรวจสุขภาพประจำปี - การประกันอุบัติเหตุ

2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Workforce Engagement and Performance)

2 ก (1) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

โรงเรียนชื่นชมพิทยาคารได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของโรงเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่ก่อตั้งมาเป็นเวลานาน ได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอกเป็นอย่างสูง ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นที่ยอมรับ ได้แก่ **เคารพในระบบอาวุโส** และ**การทำงานเป็นทีม** โรงเรียนมีวิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง และใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย ของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม (Culture) และวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากรดังตาราง 28

ตาราง 28 การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง วัฒนธรรม และวิถีคิด

รูปแบบการสื่อสาร	วิธีการ	ประโยชน์ที่ได้รับ
ประชุม/สัมมนา/อบรม	กำหนดวาระประชุม/ดำเนินการ/ติดตาม ประเมินผล	-การทำงานเป็นทีม -การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ -การร่วมมือซึ่งกันและกัน -การถ่ายทอดความคิด
การรับทราบคำสั่ง/ ประกาศ และคำชี้แจงต่างๆ	- แจ้งในที่ประชุม - แจ้งผ่านลำดับบังคับบัญชา - ติดประกาศ	สื่อสารเข้าใจตรงกัน
โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ	แต่งตั้งคณะกรรมการ/ ดำเนินงาน/ ประเมินผล/ สรุป/ รายงาน	-การให้ข้อเสนอแนะ -การถ่ายทอดความคิด -การยอมรับความคิดเห็นซึ่งกัน และกัน - การสร้างขวัญและกำลังใจ
การเผยแพร่ความรู้ที่ได้รับมา จากการประชุม/อบรม	- แต่งตั้งคณะกรรมการ/ ดำเนินงาน/ ประเมินผล/ สรุป/ รายงาน - นำเสนอในที่ประชุม	- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ -การถ่ายทอดความคิด - ยอมรับความคิดเห็น - การสร้างขวัญ กำลังใจ

โรงเรียนได้มอบหมายให้บุคลากรทำงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และเปิดโอกาสให้มีอิสระทางความคิด บุคลากรจึงทำงานด้วยใจรัก และถือว่างานในหน้าที่เป็นงานที่ท้าทาย สามารถนำเสนอแนวคิดของตนเอง ภายใต้การกำกับดูแลของโรงเรียน ในขณะเดียวกันระบบการทำงานเป็นทีมทั้งงานในกลุ่มสาระฯ ของตนเอง และงานพิเศษอื่นๆ ก็ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้งานอื่นๆ เพิ่มเติมอย่างรอบด้าน และได้เพิ่มพูนทักษะความชำนาญจนสามารถทำงานแทนบุคลากรอื่นในยามจำเป็นได้

2 ก (2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers Engagement)

โรงเรียนได้กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรโดยการวิเคราะห์ผลการประเมินความผูกพันในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา เพื่อสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรและคำนึงถึง 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ วัย 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 3) ประเภทของงานที่ปฏิบัติ เช่น การสอน/งานพิเศษ โดยกำหนดให้มีโครงการ/ กิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อโรงเรียน บรรจุในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน เช่นกิจกรรมวันขึ้นปีใหม่ ซึ่งแต่ละโครงการ มีการจัดทำแบบประเมินผลความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากร เพื่อนำผลของการประเมินในแต่ละโครงการมาเปรียบเทียบและกำหนดเป้าหมายไว้ในแผนงานในรอบปีถัดไป เพื่อให้ครอบคลุมทุกประเด็นตามความสำคัญและความจำเป็น นอกจากนี้โรงเรียน เน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นใจในความสามารถของตน และเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ปฏิบัติร่วมกับเพื่อนในทีม นอกจากนี้ยังช่วยฝึกฝนให้บุคลากรเป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีการดูแลช่วยเหลือ และได้ถามทุกข์สุขของกันและกันอย่างสม่ำเสมอ จนบุคลากรทุกคนรู้สึกเหมือนเป็นญาติพี่น้องในครอบครัวเดียวกัน ส่งผลให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว และเกิดความผูกพันกับโรงเรียน

2 ก (3) การประเมินความผูกพัน (Assessment of Engagement)

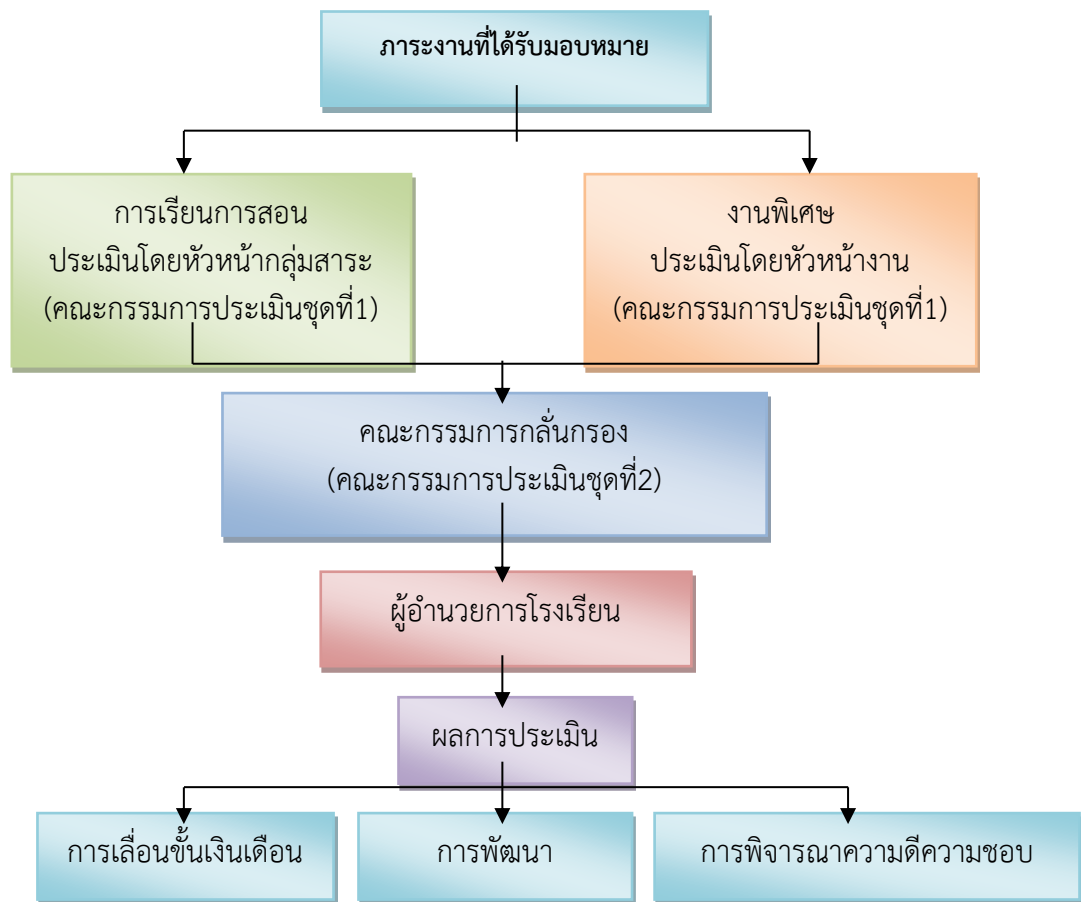
โรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร ประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้การประเมิน ทั้งแบบที่เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ แบบเป็นทางการใช้เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ส่วนแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งได้แก่ การสังเกตพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร การร่วมกิจกรรมของโรงเรียนเนื่องในโอกาสต่างๆ อาทิเช่น กิจกรรม 5 ส Big Cleaning Day และการเข้าร่วมประชุม โรงเรียนใช้ประกอบการพัฒนาหรือปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร โดยบุคลากรส่วนใหญ่ร้อยละ 95 ให้ความร่วมมือเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ การประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นทางการ โดยใช้แบบประเมินความผูกพัน มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรด้านงานในความรับผิดชอบ อยู่ในระดับดี (4.00) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง (3.22) ด้านผู้นำและวัฒนธรรมในองค์กร อยู่ในระดับดี (3.15) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง (3.29) ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง (3.18) ด้านคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับดี (3.60) และด้านความสุขอยู่ในระดับดี (4.10) และผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับดี (3.51) สำหรับตัวชี้วัดอื่นๆ เช่นการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย นั้นโรงเรียนใช้หลักธรรมาภิบาลมาบริหารจัดการ เพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความมั่นใจจากการปฏิบัติงานว่ามีความเสมอภาคและยุติธรรมเพื่อความสำเร็จของงาน

2 ก (4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

โรงเรียนมีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรออกเป็น 2 ส่วนคือ การประเมินสมรรถนะหลัก (Competency) ซึ่งใช้วิธีการประเมิน 360 องศา และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรอง โดยดำเนินการในรูปแบบและแนวทางการประเมินแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน

1. ผู้ประเมิน อยู่ในรูปของคณะกรรมการจำนวน 2 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการชุดที่ 1 ทำหน้าที่พิจารณาตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน ประกาศเกณฑ์ต่างๆ ให้บุคลากรได้รับทราบ ได้แก่ เกณฑ์การให้คะแนน การประมวลผลคะแนน และผู้ให้ข้อมูล โดยการสอบถามสัมภาษณ์ รวมทั้งการชี้แจงจุดอ่อน จุดแข็งของผู้รับการประเมิน ส่วนคณะกรรมการชุดที่ 2 ทำหน้าที่กลั่นกรองผลการให้คะแนนประเมินของคณะกรรมการชุดที่ 1 และพิจารณาลงความเห็นพร้อมทั้งส่งการรายงานผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้รับทราบและพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน/เพิ่มค่าจ้าง

2. ผู้รับการประเมิน ได้แก่ บุคลากรทุกคนของโรงเรียน ซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินโดยการรับรู้และยอมรับหลักเกณฑ์ วิธีการและเป้าหมายในการประเมิน รวมทั้งมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น ก่อนถึงรอบการประเมิน ภายหลังทราบผลการประเมิน จะได้รับคำอธิบายชี้แจงวิธีการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง พัฒนางานเป็นรายบุคคลอย่างเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับโดยมีการแบ่งผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มๆ ตามลักษณะงานคือ (1) กลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้างานของโรงเรียน (2) กลุ่มบุคลากรผู้ปฏิบัติงานแบ่งตามกลุ่มสาระและฝ่ายงานที่รับผิดชอบ (งานพิเศษที่โรงเรียนมอบหมาย) ดังแผนภาพ 23



แผนภาพ 23 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (Workforce and Leader Development)

2 ข (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development System)

โรงเรียนใช้ข้อมูลจากแบบสำรวจ และข้อมูลจาก SAR รายบุคคล เกี่ยวกับความต้องการ ในการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ มาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา นอกจากนี้ โรงเรียนได้ใช้วิธีการดังต่อไปนี้ ในการพิจารณาเพื่อการดำเนินงานเกี่ยวกับ ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาสำหรับบุคลากรและผู้บริหารของโรงเรียน

1. สมรรถนะหลักของโรงเรียน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของโรงเรียน โรงเรียนได้มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ มีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่ต้องการความก้าวหน้า โดยการเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรปัจจุบัน เช่น การเข้ารับการอบรม สัมมนา อย่างน้อยปีละ1ครั้ง ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และเอื้อต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มผลิตภาพของงานอย่างสม่ำเสมอ
2. การปรับปรุงผลการดำเนินการ และการสร้างนวัตกรรมของโรงเรียน โรงเรียนได้ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเผยแพร่ผลงานของโรงเรียนซึ่งเป็นผลงานของบุคลากร
3. การสนับสนุนจริยธรรมและปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม โรงเรียนได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 มาเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนซึ่งสามารถพัฒนาโรงเรียนทุกด้านได้อย่างยั่งยืน
4. การปรับปรุงการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนได้ให้บริการด้านวิชาการ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการดำเนินงานเป็นทีม และมีการวางแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการ

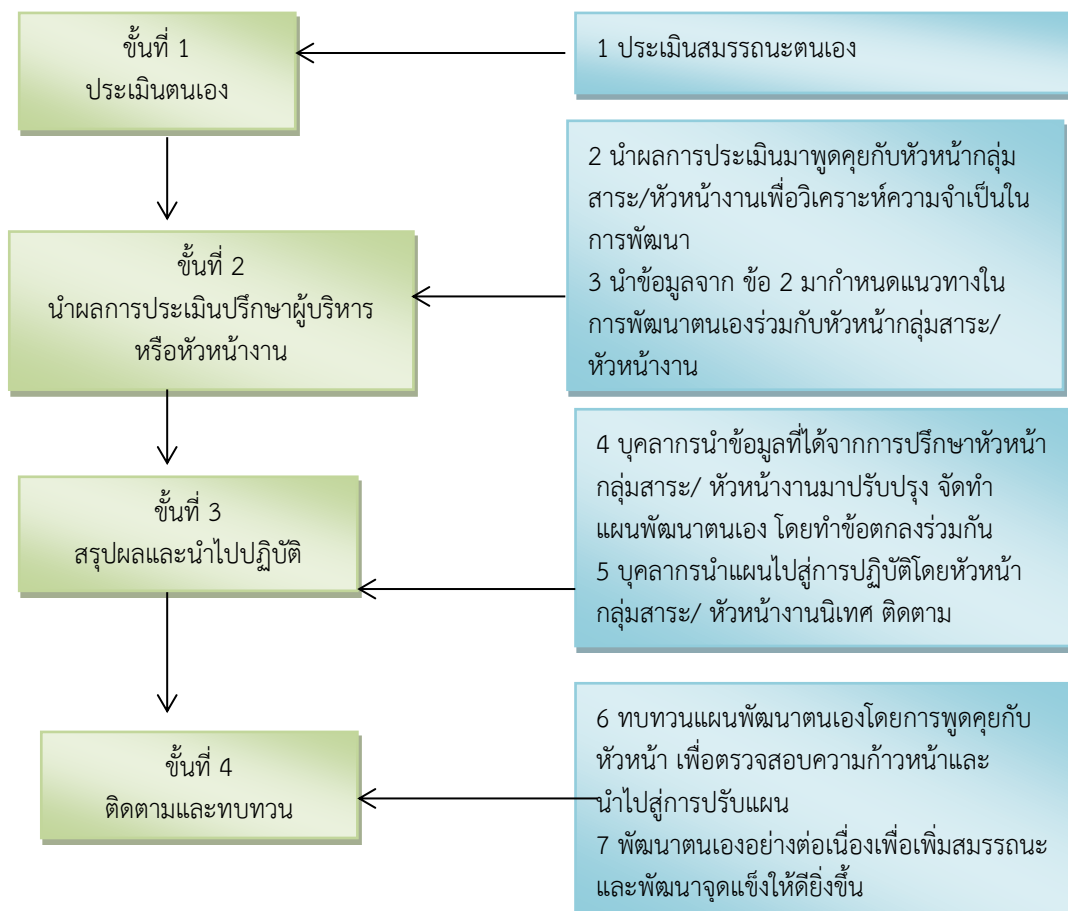
อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินโครงการและกิจกรรมต่างๆ

5. การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุราชการ มีการจัดระบบพี่เลี้ยง เพื่อสอนงานให้แก่บุคลากรเข้าใหม่ ใช้ระบบการทำงานเป็นทีม และแบบทีมข้ามสายงาน (งานพิเศษ) จัดเก็บข้อมูลของบุคลากรทุกคนไว้ในฐานข้อมูลของโรงเรียน รวมทั้งข้อมูลของบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณ เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารขอคำปรึกษาแนะนำได้ในบางกรณี

6. การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน โรงเรียนกำหนดเป้าหมายให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ และเป็นอิสระโดยไม่ขัดต่อภารกิจหลัก ตลอดจนระเบียบกฎเกณฑ์ของทางราชการ นอกจากนี้ยังมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้รองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ทันเวลา และเป็นระบบ ดังนั้น โรงเรียนจึงมีแผนงานอย่างชัดเจน กำหนดให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะอย่างครบถ้วนและทั่วถึง เช่น การสนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาทักษะเช่น การอบรมด้าน IT การอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

2 ข (2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)

โรงเรียนมีกระบวนการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรโดยการประเมินตนเองของบุคลากร เมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา โดยโรงเรียนมีการทบทวนสรุปประเด็นปัญหา และความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องการพัฒนาบุคลากร โดยได้กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลขึ้นเพื่อให้สามารถ ปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังแสดงใน แผนภาพ 24



แผนภาพ 24 แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

โรงเรียนได้ส่งเสริมการ อบรม/ สัมมนา/ ศึกษาต่อ ของบุคลากร การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร

2 ข (3) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Progression)

โรงเรียนจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร รวมทั้งการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหาร และผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการ 1) จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยยึดหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. ได้กำหนดไว้ และสื่อสารไปยังบุคลากรทุกคนได้รับทราบ 2) กำหนดแผนการเตรียมบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยการวิเคราะห์ตำแหน่งงานที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ 3) กำหนดเป้าหมายการจัดทำแผนงาน เพื่อขับเคลื่อนบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2. ผลการดำเนินการ (กรณีมี Best Practice ให้สรุปรายละเอียดอย่างย่อ)

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	รายการ	รางวัล
1	นายพณเกล้า ทองธรรมมา	ครูผู้สอนยอดเยี่ยม ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ดานนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ประจำปี 2564	เหรียญเงิน ระดับชาติ
2	โรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร	รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 12 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปการศึกษา 2566 ดานวิชาการ	ชนะเลิศ ระดับเหรียญทอง
3	โรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร	รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 12 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปการศึกษา 2566 ดานบริหารจัดการ	ชนะเลิศ ระดับเหรียญทอง
4	โรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร	รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 12 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปการศึกษา 2566 ดานนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน	ชนะเลิศ ระดับเหรียญทอง
5	นายชิตสร พิกุลทอง	ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ระดับมัธยมศึกษา ขนาดกลาง รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 12 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปการศึกษา 2566 ดานวิชาการ	ชนะเลิศ ระดับเหรียญทอง
6	นายชิตสร พิกุลทอง	ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ระดับมัธยมศึกษา ขนาดกลาง รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 12 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปการศึกษา 2566 ดานนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน	ชนะเลิศ ระดับเหรียญทอง
7	นางสาวสุนัญฐา ปะวะเสริม	ครูผู้สอนยอดเยี่ยม รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 12 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปการศึกษา 2566 ดานนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน	เหรียญทอง
8	นางสาวภัครดา จายสอน	ครูผู้สอนยอดเยี่ยม รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 12 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปการศึกษา 2566 ดานนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน	ชนะเลิศ ระดับเหรียญทอง

9	นางสาวศิริฉัตร แก้วงาม	ครูผู้สอนยอดเยี่ยม รางวัลทรงคุณค่า สพฐ.” (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 12 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปีการศึกษา 2566 ด้านบริหารจัดการ	ชนะเลิศ ระดับเหรียญทอง
10	นายวัชรวิชัย เตชะจันทร์	ครูผู้สอนยอดเยี่ยม รางวัลทรงคุณค่า สพฐ.” (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 12 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปีการศึกษา 2566 ด้านบริหารจัดการ	เหรียญทอง
11	นายวีระพงศ์ ตะโกนอก	ครูผู้สอนยอดเยี่ยม รางวัลทรงคุณค่า สพฐ.” (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 12 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปีการศึกษา 2566 ด้านบริหารจัดการ	ชนะเลิศ ระดับเหรียญทอง
12	นายณพเกลา ทองธรรมมา	ครูผู้สอนยอดเยี่ยม รางวัลทรงคุณค่า สพฐ.” (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 12 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปีการศึกษา 2566 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน	รองชนะเลิศ ระดับเหรียญทอง
13	นายวีระพงศ์ ตะโกนอก	ครูผู้สอนยอดเยี่ยม รางวัลทรงคุณค่า สพฐ.” (OBEC AWARDS) ครั้งที่ 12 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปีการศึกษา 2566 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน	ชนะเลิศ ระดับเหรียญทอง

3. จุดเด่น

ครูและบุคลากรทุกท่านมีความสามัคคี ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนางาน

4. จุดควรพัฒนา

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานที่ผ่านมา (โรงเรียนอาจนำเสนอเป็นรายด้าน เช่น ด้านบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านผู้เรียน ฯลฯ)

ด้านบริหารจัดการ บุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานในด้านต่างๆ ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ทำให้ขาดความคล่องตัว และมีการปรับย้ายโครงสร้างการบริหารทำให้การบริหารจัดการงานมีความทับซ้อน

ด้านการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดกลาง มีงบประมาณในการบริหารอย่างจำกัดไม่เพียงพอต่อความต้องการ ขาดอุปกรณ์สนับสนุนในการจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ด้านผู้เรียน ผู้เรียนบางกลุ่มไม่สนใจเรียน ติดมือถือ เข้าห้องเรียนช้า ทำให้การเรียนการสอนไม่เป็นไปตามแผนที่จัดเตรียมไว้ ปัญหานักเรียนมีภาวะถดถอยการเรียนรู้ และบางส่วนมีปัญหาการอ่านออก เขียนได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รวมถึงปัญหาอุปกรณ์การเรียนไม่สนับสนุนจากฐานะทางการเงินของครอบครัว

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ครูและบุคลากร ได้สอนตรงเอกวิชาที่ตนเองถนัด มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้รับขวัญกำลังใจ จากผู้บริหาร