

การพัฒนารูปแบบการสรรหาและ การคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา*

DEVELOPMENT MODEL OF RECRUITMENT AND SELECTION OF CIVIL SERVICE TEACHERS AND EDUCATIONAL PERSONNEL FOR SCHOOL DIRECTOR POSITION



กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ**
เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม***
บุญลือ ทองอยู่****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการพัฒนาแบบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 17 คน และใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการพัฒนาแบบโดยรอบที่ 1 สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เกณฑ์การคัดเลือกสูงกว่า ร้อยละ 80 รอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้แบบสอบถามหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เกณฑ์การคัดเลือกค่ามัธยฐานเท่ากับหรือมากกว่า 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานจำนวน 10 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

* วิทยานิพนธ์คุณวุฒิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภณัฏฐ์วัฒนการุณบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ที่ปรึกษาหลัก

**** อาจารย์ ดร. ข้าราชการบำนาญ อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ปรึกษาร่วม

ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด วิสัยทัศน์ หลักการและวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหา ประกอบด้วย 1) การวางแผนความต้องการกำลังคน 2) การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร 3) เทคนิควิธีการสรรหา 4) วิธีการสมัคร และ 5) ช่องทางการสมัคร

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือก ประกอบด้วย 1) แนวทางการคัดเลือก 2) วิธีการคัดเลือก 3) เกณฑ์การตัดสิน 4) การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก 5) การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชี และ 6) ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก

ส่วนที่ 4 การพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง

ส่วนที่ 5 การบรรจุและแต่งตั้ง

คำสำคัญ : รูปแบบ/ การสรรหา/ การคัดเลือก/ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา/ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ABSTRACT

The purpose of the study was to develop a model of recruitment and selection of civil service teachers and educational personnel for placement to the position of school director. The sample used in the study consisted of 17 experts who were selected by means of purposive sampling. The Delphi Technique was applied in this research and comprised of three phases: First phase was structured interview with selection criterion that was higher than 80 percent. The second and third phases were used questionnaires to find median and inter-quartile range. Selection criterion of median was equivalent to or above 3.50 and inter-quartile range could not exceed 1.50. Model was approved by experts, academicians and officers and a total of 10 persons participated in focus group discussions.

The research results found that model of recruitment and selection of civil service teachers and educational personnel for placement to the position as school director consisted as follows:

Part 1 Introduction consisted of thoughts, vision, principles and objectives.

Part 2 Desirable competencies of school director.

Part 3 Criteria and methods of recruitment and selection were divided to 2 procedures

Procedure 1 recruitment consisted of ; 1) planning for manpower needs, 2) determination of applicant qualification, 3) technique and method of recruitment, 4) application



methods, and 5) application channel.

Procedure 2 selection consisted of; 1) guideline of selection, 2) methods of selection 3) decision criterion, 4) announcement of selected persons, 5) duration assignment of registration, and 6) announcement channels of selected persons.

Part 4 Development before appointment.

Part 5 Placement and appointment.

KEYWORDS : Model/ Recruitment/ Selection/ Civil service teacher and Educational Personnel/ School Director

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้เห็นความสำคัญของสถานศึกษาว่ามีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยตรง สถานศึกษาจึงเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่จะขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาทั้งระดับพื้นที่และระดับภูมิภาค โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนนำในการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทหลัก มีภาระความรับผิดชอบในการบริหารจัดการสถานศึกษาและเพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะที่เป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธาในการส่งเสริม สนับสนุนผลักดัน กระตุ้นและจัดการให้ครู นักเรียนและบุคลากรของสถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารหรือผู้นำสถานศึกษา จึงเปรียบเสมือนเป็นจุดศูนย์กลาง ผู้ประสานงานและเป็นปัจจัยสำคัญ (Core Factor) ในการบริหารงานการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อสร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้กับผู้รับบริการ (Customer) คือ ผู้เรียนหรือนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยอาศัยหลักการ และทฤษฎีการบริหารการศึกษาเป็นหลักหรือเป็นพื้นฐานในการคิด พิจารณาและตัดสินใจเพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นไปตามแนวทางนโยบาย แผนงาน/ โครงการและกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐจินันท์ พรหมณสังข์, 2552, หน้า 37-41)

จากการศึกษาข้อมูลด้านการศึกษา พบว่า มีสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จากการประเมินรอบแรก ถึงร้อยละ 65 จากสถานศึกษา 30,000 กว่าแห่งทั่วประเทศ และผลการประเมินมาตรฐานการศึกษาภายนอกรอบสองพบว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีสถานศึกษาที่เข้ารับการประเมินแล้ว จำนวน 22,425 โรงเรียน พบว่า มีโรงเรียนไม่ผ่านการรับรองมาตรฐาน ร้อยละ 20.30 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) นอกจากนี้ ผลจากการประเมินของ สมศ. ในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียน พบว่าในปีการศึกษา 2551 ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เป็นร้อยละ 45.82 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ร้อยละ 37.40 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ร้อยละ 36.34 และพบว่าโดยภาพรวมแล้วเด็กไทยระดับการศึกษาชั้นพื้นฐานทั่วประเทศกว่าครึ่งหนึ่งมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2552) ซึ่งเป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง

คุณภาพสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียนในเชิงความไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินของ สมศ.ซึ่งเป็นเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

เมื่อพิจารณาสภาพปัญหาของนักบริหารการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดทักษะผู้นำเชิงวิชาการและยังต้องได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ที่เป็นสากล มีความเข้าใจในการทำงานเชิงรุกและตระหนักในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549) ขณะที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการประเมินผู้บริหารและรองผู้บริหารโรงเรียนเกือบ 40,000 คน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การทดสอบใน 3 ด้าน ได้แก่ ทดสอบความรู้ในเชิงบริหาร สมรรถนะ/ภาวะผู้นำ และทดสอบความสามารถทางภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ไอซีที) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีศักยภาพในการบริหารพอใช้ได้ แต่กลับมีจุดอ่อนคือมีความสามารถด้านภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ไอซีที) ค่อนข้างต่ำ (คมชัดลึก, 2553, หน้า 10)

ดังนั้นการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อให้มาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสอดคล้องกับคำกล่าวของ กษมา วรวรรณ อยุธยา (2552) อดีตเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) ที่ได้กล่าวไว้ในโอกาสอำลาตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่า “การศึกษาไทยในขณะนี้ยอมรับว่ายังไม่ใช้จุดดีที่สุดที่สังคมอยากให้พัฒนาไปถึง เพราะการศึกษาไม่ใช่เรื่องที่จะพลิกแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว หากได้คนดีมีความซื่อสัตย์เข้าไปอยู่ตามจุดต่าง ๆ เช่น มีระบบการคัดเลือกผู้บริหารที่ดีไปเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนก็อาจจะเห็นโรงเรียนสามารถพัฒนาขึ้นได้ภายใน 1-2 ปี” ฉะนั้นเพื่อให้ได้คนดีมีคุณภาพเข้ามาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้ได้บุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

จากสภาพปัญหาดังกล่าว จึงควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักเกณฑ์วิธีการและมาตรฐานของการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา



ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรผู้บริหารหน่วยงานและผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตลอดจนหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบและกฎหมายที่ใช้ในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในปัจจุบัน

2. กลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 17 คน โดยเลือกแบบเจาะจง

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานด้านการสรรหาและการคัดเลือกจำนวน 10 คน โดยเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างการพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. แบบสอบถามการพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยพัฒนามาจากการสัมภาษณ์ในรอบแรก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเป็นผู้รวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้เทคนิคเดลฟายและดำเนินการดังนี้

1. นำแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ หลักการและวัตถุประสงค์ของการสรรหาและคัดเลือกสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน

2. รวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดในรอบแรกเข้าด้วยกัน โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาแล้วสรุปเป็นวิสัยทัศน์ หลักการและวัตถุประสงค์ของการสรรหาและการคัดเลือกสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จากนั้นจัดสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมและจัดระดับความสำคัญ

3. นำคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มาดำเนินการโดยในส่วนที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ หลักการและวัตถุประสงค์ นำมาวิเคราะห์เนื้อหาแล้วสรุปปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในส่วนที่เป็นแบบสอบถามนำมาหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อนำค่าเหล่านี้ไปใส่เพิ่มไปในแบบสอบถามรอบที่ 3 ที่มีข้อคำถามคงเดิมโดยแสดงค่าที่คำนวณได้ในรูปของสัญลักษณ์หรือค่าตัวเลข พร้อมทั้งแสดงคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ให้เห็น

อีกครั้ง ในแบบสอบถามรอบที่ 3 และส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาใหม่ โดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของตนเองกับกลุ่มว่ายังจะยืนยันคำตอบเดิมหรือปรับเปลี่ยนใหม่ หากคำตอบของตนไม่สอดคล้องกับคำตอบของกลุ่ม และต้องการยืนยันคำตอบเดิมให้แสดงเหตุผลประกอบด้วย

4. ร่างรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

5. นำร่างรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่จัดทำขึ้นให้กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในรอบแรก ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหาค่าร้อยละ โดยกำหนดใช้เกณฑ์การคัดเลือกความถี่สูงกว่าร้อยละ 80 จากนั้นจัดสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อสอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

2. วิเคราะห์คำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในรอบที่ 2 ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ตามเกณฑ์การพิจารณาแบบสอบถาม คือ ค่ามัธยฐานเท่ากับหรือมากกว่า 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และตัดข้อคำถามที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ออก

3. วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อปรับปรุงรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามข้อสังเกตของที่ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด (Conceptual Model) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ เป็นส่วนนำหรือบทนำของรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วยแนวคิดวิสัยทัศน์หลักการและวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่วนนี้เป็นสมรรถนะที่สำคัญหรือที่พึงประสงค์ของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามี 2 ประการ คือ 1) การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การควบคุมตนเองและจิตใจบริการ และ 2) ทักษะด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องต่าง ๆ

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือก ส่วนนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 การสรรหา ประกอบด้วย 1) การวางแผนความต้องการกำลังคน 2) การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร 3) เทคนิควิธีการสรรหา 4) วิธีการสมัครและ 5) ช่องทางการสมัคร

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือก ประกอบด้วย 1) แนวทางการคัดเลือก 2) วิธีการคัดเลือก 3) เกณฑ์การตัดสิน 4) การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก 5) การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก และ 6) ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก

ส่วนที่ 4 การพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง การพัฒนาก่อนการแต่งตั้งเป็นขั้นตอนภายหลังจากการคัดเลือกเสร็จเรียบร้อยแล้วได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกแล้ว โดยก่อนที่จะบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดให้ผู้ผ่านการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมต้องนำสมรรถนะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นแนวทางในการจัดทำรายละเอียด

ส่วนที่ 5 การบรรจุและแต่งตั้ง เป็นขั้นตอนการเรียกผู้ที่ได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกและผ่านการอบรมการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งแล้วมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาต่อไป

อภิปรายผล

1. การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการได้คนดีและคนเก่งมาเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา เพราะการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนก้าวแรกในความสำเร็จขององค์การโดยกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกจำเป็นต้องยึดหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) หลักสมรรถนะ (Competency) และหลักความเกี่ยวข้องกับการทำงาน (Job Relatedness) 2) หลักคุณธรรม (Merit) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการตามหลักความรู้ความสามารถ ปราศจากระบบอุปถัมภ์ การเลือกปฏิบัติและการแทรกแซงจากการเมือง ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานย่อยสำคัญ ได้แก่ ความเป็นธรรม (Fairness) ความเสมอภาค (Equity) และความโปร่งใส (Transparency) 3) หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) คือ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมกับภาคประชาการในการสรรหาและการคัดเลือก เช่น การให้ข้อมูลข่าวสาร การรับฟังความคิดเห็น การร่วมในการปฏิบัติงานหรืออาจเป็นผู้ตัดสินใจสอดคล้องกับนางนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 152) ซึ่งกล่าวถึงหลักการสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรในองค์กรทั่วไปว่า 1) พยายามคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน 2) มีข้อมูลประกอบการเลือกและตัดสินใจมากพอ 3) ใช้วิธีการเลือกหลายๆ วิธี 4) มีประสิทธิภาพในการเลือก 5) มีความยุติธรรม ให้ความยุติธรรมกับผู้สมัครทุกคน โดยใช้ระบบคุณธรรมที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก 6) มียุทธศาสตร์ในการเลือกบุคลากร 7) มีความเที่ยงตรง

2. ผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การควบคุมตนเองและจิตใจบริการ และ 2) ทักษะด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องต่างๆ เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ การมีภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การมีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความเชี่ยวชาญทางการบริหาร การสื่อสารและจูงใจ ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการบริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษ การควบคุมกำกับติดตาม การนิเทศและสอนงาน ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทั้งนี้ เพราะคุณสมบัติและสมรรถนะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาจะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จสอดคล้องกับผลการศึกษาของจุฑามาศ แก้วพิจิตร (2553) ที่พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐมี 2 ประการ คือ 1) การมีคุณธรรม จริยธรรมและการมีจิตวิญญาณสาธารณะและการควบคุมตนเอง 2) ทักษะด้านการบริหารจัดการ เช่น การมีวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ การให้อำนาจผู้อื่น การปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรและระบบงาน การสื่อสาร เป็นต้น

3. การสรรหา เป็นกระบวนการในการ 1) กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้ที่มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และ 2) การรับสมัครข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะดังกล่าว สอดคล้องกับความเห็นของ มอนดี, โนเอ็ลและพรีมีวซ์ (Mondy, Noe & Premeaux, 2002, pp. 120-121) ที่อธิบายว่าการสรรหา หมายถึง กระบวนการดึงดูดใจบุคคลจำนวนหนึ่งในระยะเวลาหนึ่งที่พวกเขามีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่เปิดให้เป็นการค้นหาวีธีการที่เหมาะสมที่จะให้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาสมัคร การสรรหาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนความต้องการกำลังคน เป็นการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต เพื่อกำหนดระยะเวลาในการรับสมัครที่เหมาะสม และพบว่า การประกาศรับสมัครทุก ๆ ปี มีความเหมาะสมมากที่สุด 2) การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร ต้องกำหนดจากมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และควรนำสมรรถนะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามากำหนดเป็นคุณสมบัติของผู้ที่มีสิทธิสมัครด้วย โดยเฉพาะสมรรถนะที่สำคัญ 2 ประการ คือ การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้องและทักษะด้านการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ 3) เทคนิควิธีการสรรหาเป็นวิธีการจูงและเชิญชวนให้ผู้สนใจทราบว่าจะมีการรับสมัครผู้มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งสามารถดำเนินการโดยการประกาศรับสมัครทางหนังสือราชการที่แจ้งเวียนให้กับหน่วยงานในสังกัด ประกาศรับสมัครทางเว็บไซต์ของหน่วยงานที่เปิดทำการคัดเลือก และประกาศรับสมัครทางสื่ออื่น ๆ 4) วิธีการสมัคร นอกจากจะเปิดโอกาสให้ผู้สนใจสมัครเองแล้ว ให้องค์กรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษามีสิทธิเสนอชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติและมีสมรรถนะที่เหมาะสมเข้าสมัครได้ด้วยและ 5) ช่องทางการสมัคร สมัครได้ 3 ช่องทาง คือ เดินทางมายื่นใบสมัครด้วยตนเอง สมัครทางเว็บไซต์ของหน่วยงานที่เปิดรับสมัครและส่งใบสมัครทางไปรษณีย์สอดคล้องกับซูซีย์ สมทิธิไกร (2552, หน้า 149-150) ที่ได้เสนอว่า กระบวนการสรรหาบุคลากรควรมีขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การระบุตำแหน่งที่ต้องการสรรหา การระบุข้อกำหนดเกี่ยวกับตำแหน่งงาน การกำหนดวิธีการสรรหา และกลุ่มผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และสอดคล้องกับ ยอร์ค (York, 2010, p. 107) ซึ่งมีความเห็นว่านายจ้างอาจใช้รูปแบบการสรรหาที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันในการค้นหากลุ่มผู้สมัคร โดยการสรรหานี้ องค์กรอาจประกาศสรรหาผ่านทางเว็บไซต์ สรรหาผ่านเว็บบอร์ดทางอินเทอร์เน็ต หรือสรรหาผ่านทางหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น

4. การคัดเลือก เป็นกระบวนการในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติ



และสมรรถนะที่เหมาะสมสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ มากที่สุดมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 151) ว่าการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรจะใช้วิธีการและเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัคร โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติมีความรู้ ความสามารถหรือทักษะตรงกับลักษณะของงานที่ว่างอยู่และต้องการพนักงานไปปฏิบัติงานให้ได้คนที่มีคุณภาพ เหมาะสมและดีที่สุด โดยกระบวนการคัดเลือกเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาในขณะที่ยังเปิดรับสมัคร, สเนลและเชอร์แมน (Bohlander, Sherman, & Snell, 2001, p. 178) ให้ความหมายของการคัดเลือกว่า หมายถึง กระบวนการในการเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่ว่าง การคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ

4.1 แนวทางการคัดเลือก การคัดเลือกควรดำเนินการโดยหน่วยงานเจ้าของตำแหน่งว่างด้วยวิธีการต่าง ๆ เองทั้งหมดหรืออาจดำเนินการด้วยเครื่องมือหรือวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเอง แต่อาจว่าจ้างศูนย์ประเมิน (Assessment Center) ดำเนินการให้ในบางวิธีการที่หน่วยงานเจ้าของตำแหน่งว่างไม่มีความพร้อมสอดคล้องกับความเห็นของ สำนักงาน ก.พ. (2548, หน้า 31) ที่ศึกษาพบว่าในการสร้างศูนย์การประเมินมีค่าใช้จ่ายสูง บริษัทใหญ่อาจจะทำศูนย์การประเมินของบริษัทเอง แต่บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กอาจจะส่งผู้สมัครให้บริษัทที่ปรึกษาทำการประเมินให้

4.2 วิธีการคัดเลือก ควรใช้เครื่องมือหรือวิธีการมากกว่าหนึ่งอย่างเพื่อให้สามารถวัดความรู้ ความสามารถและสมรรถนะของผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดสอดคล้องกับความเห็นของ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 152) ที่กล่าวถึงหลักการสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรนั้นจะต้องใช้วิธีการเลือกหลาย ๆ วิธี เนื่องจากวิธีการคัดเลือกแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัด จึงต้องพิจารณาลักษณะงานเป็นหลักแล้วพิจารณาว่าจะใช้วิธีการคัดเลือกอย่างไร จึงจะได้พนักงานตรงกับงานตามต้องการและสอดคล้องกับชูชัย สมธิกร (2552, หน้า 205) ที่กล่าวว่า เพื่อให้ได้ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จึงมีเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลหลายชนิดสำหรับเครื่องมือและวิธีการที่ควรนำมาใช้ประกอบด้วย (1) การประเมินจากใบสมัครควรทำให้ใบสมัครมีประสิทธิภาพสูงสุดกล่าวคือการออกแบบใบสมัครควรดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเจ้าของตำแหน่งว่างและใบสมัครควรกำหนดหัวข้อให้ครอบคลุมข้อมูลและรายละเอียดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครให้มากที่สุด โดยเฉพาะข้อมูลที่หน่วยงานต้องการทราบเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกทั้งด้านความสะดวกและง่ายต่อการพิจารณาตัดสินใจให้คะแนนของคณะกรรมการ สอดคล้องกับความเห็นของอาร์มสตรอง (Armstrong, 2006, p. 425) ที่กล่าวว่า การใช้ประโยชน์จากแบบฟอร์มใบสมัครให้มีประสิทธิภาพจะเป็นการกลั่นกรองผู้สมัครได้เป็นอย่างดี สร้างความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้สมัครและเป็นแนวทางเพื่อความสะดวกของความเป็นแบบฟอร์มการสมัคร (2) การสอบข้อเขียนข้อสอบหรือแบบทดสอบที่ใช้ในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ ต้องมีกฎเกณฑ์แน่นอนเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารจัดการและการให้คะแนน นอกจากนั้นควรเป็นทั้งแบบปรนัย (Objective Test) ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งแบบถูกผิด (True-False) แบบเติมคำ (Completion) แบบจับคู่ (Matching) หรือแบบเลือกตอบ (Multiple Choices) ก็ได้ตาม

ความเหมาะสมและข้อสอบแบบอัตนัย (Subjective Test) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ผู้ตอบได้ตอบยาวๆ แสดงความคิดเห็นเต็มที่ แบบทดสอบที่ควรนำมาใช้ในการคัดเลือก ได้แก่ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) ซึ่งเป็นแบบที่ใช้วัดความรู้ ความสามารถ ทักษะเกี่ยวกับวิชาการที่จะใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและแบบทดสอบนี้ควรจัดทำให้สามารถวัดได้ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเนื้อหา ด้านทักษะและด้านปฏิบัติและแบบทดสอบบุคลิกภาพ (Performance Test) ซึ่งเป็นแบบทดสอบทางจิตวิทยาที่จะช่วยให้ทราบข้อมูลพฤติกรรมของผู้สมัครในเรื่องต่างๆ เช่น ลักษณะร่างกายและสภาพอารมณ์ เซาว์ปัญญาและความสามารถอื่นๆ ความสนใจและค่านิยม เจตคติทางสังคม แรงจูงใจ การแสดงออกและลักษณะเฉพาะบุคคลและแนวโน้ม (3) การทดสอบทักษะ หรือการทดสอบทักษะปฏิบัติเป็นการวัดความสามารถของผู้สมัครโดยที่ให้ผู้สมัครลงมือปฏิบัติ ซึ่งสามารถวัดได้ทั้งกระบวนการและผลงานในสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลอง ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดเลือกอีกชนิดหนึ่ง โดยเฉพาะการทดสอบทักษะด้านภาษาอังกฤษ และการทดสอบทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ (4) การประเมินสมรรถนะเป็นวิธีการหนึ่งควรนำมาใช้ในการคัดเลือก โดยเฉพาะการสร้างสถานการณ์เพื่อดูการแสดงผลพฤติกรรมของผู้สมัครแต่ละคนว่าใครจะมีบทบาทหรือพฤติกรรมอย่างไรบ้างที่สำคัญคือ บทบาทของผู้สมัครที่เหมาะสมที่จะเป็นหัวหน้าหรือนำกลุ่มสอดคล้องกับความเห็นของจิตพิสัย พิชญาดาพงศ์ (2549) ที่ได้รับถึงวิธีการประเมินสมรรถนะโดยการประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังว่าสูงหรือต่ำกว่า (5) การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการสำคัญวิธีการหนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในการคัดเลือก และเพื่อให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ความสำคัญสำหรับวิธีการนี้ทั้งในแง่ของหลักการและวิธีปฏิบัติในประเด็นที่จะทำให้การสัมภาษณ์สามารถได้ข้อมูลที่ต้องการเพียงตรงประสงค์ให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ได้แก่ 1) การแต่งตั้งคณะกรรมการการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นสาระสำคัญของการสัมภาษณ์ โดยกรรมการสัมภาษณ์ควรเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้มีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์และสนใจเกี่ยวกับการประเมินบุคคล รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการสอบสัมภาษณ์ คณะกรรมการสัมภาษณ์ควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 คน คือ คนที่ 1 เป็นผู้บริหารของหน่วยงานเจ้าของตำแหน่ง คนที่ 2 เป็นนักจิตวิทยาหรือผู้ที่มีความรู้ด้านพฤติกรรมและการประเมินบุคคล และคนที่ 3 เป็นเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งทำหน้าที่ออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการสัมภาษณ์และ 2) กรอบของการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นส่วนที่จะทำให้ได้ข้อมูลจากผู้สมัครตรงตามความต้องการประกอบด้วย 1. สิ่งที่มีผู้ประเมิน (Constructs Assessed) เช่น ความรู้ ความสามารถ และทักษะ เป็นต้น 2. ชนิดของคำถามที่ใช้ (Types of Questions Asked) และ 3. โครงสร้างหรือแบบแผนการสัมภาษณ์ (Structure of the Interview) ซึ่งหมายถึง ความเป็นระบบของการดำเนินการสัมภาษณ์ คำถามที่ได้มาอย่างไร ถามผู้สมัครแต่ละคนเหมือนหรือต่างกันอย่างไร มีมาตรการประเมินหรือระบบการให้คะแนนอย่างไร

4.3 เกณฑ์การตัดสินใจคัดเลือก โดยใช้การวัด (Measurement) ด้วยวิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสอบข้อเขียน การสอบปฏิบัติ การประเมินจากใบสมัคร หรือการสัมภาษณ์ล้วนเป็นการวัด



สิ่งที่ไม่มีตัวตน จำต้องไม่ได้ทั้งสิ้นเป็นการวัดพฤติกรรมและสังคมศาสตร์ (Behavioral and Social Science) คุณลักษณะที่จะวัดกำหนดได้ไม่ชัดเจน เช่น การวัดความรู้ความสามารถ วัดสมรรถนะทางด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตามข้อมูลที่ได้จากการวัดด้วยเครื่องมือหรือวิธีการทุกชนิดที่นำมาใช้ ต้องนำไปใช้ในการพิจารณาว่าผู้สมัครรายใดควรได้รับการคัดเลือกให้ขึ้นบัญชีต่อไปสำหรับเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินผลการวัดหรือการประเมินของเครื่องมือหรือวิธีการชนิดต่าง ๆ นั้น ควรเป็นดังนี้ 1) การประเมินจากใบสมัครไม่มีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสิน เพียงแต่ต้องตรวจสอบข้อมูลในใบสมัครที่ผู้สมัครกรอกมาให้ครบถ้วนตามแบบฟอร์มสอดคล้องกับ เกทวูดและฟีลด์ (Gatewood & Field, 1998, อ้างอิงใน ชูชัย สมิทธิโก, 2552, หน้า 181) ที่กล่าวว่าโดยปกติใบสมัครงานจะมีลักษณะเป็นแบบฟอร์ม ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถามที่ใช้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ของผู้สมัครงาน โดยส่วนมากแล้วองค์กรต่าง ๆ จะจัดทำใบสมัครงานของตนเองขึ้นมาโดยเฉพาะ และกำหนดให้ผู้สมัครงานทุกคนต้องกรอกรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับตนเอง ก่อนที่คณะกรรมการสรรหาจะได้พิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร จากใบสมัครตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด 2) การสอบข้อเขียนและการทดสอบทักษะเกณฑ์การตัดสินที่เหมาะสมสำหรับการสอบข้อเขียนและการทดสอบทักษะของการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ก็คือผู้สมัครต้องทำคะแนนให้ได้ร้อยละ 60 ขึ้นไป 3) การสัมภาษณ์ อาจไม่สามารถแทนปริมาณหรือคุณภาพของคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ต้องการวัดได้ทั้งหมด ดังนั้นควรนำการสัมภาษณ์มาใช้หาข้อมูลของผู้สมัครแต่ละคนเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดไว้เท่านั้นว่าผู้สมัครแต่ละรายมีความรู้ความสามารถคุณลักษณะหรือสมรรถนะผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยใช้มติของคณะกรรมการสัมภาษณ์เป็นเกณฑ์การตัดสิน กล่าวคือ หากคณะกรรมการสัมภาษณ์ 2 ใน 3 หรือ 3 ใน 5 ของคณะกรรมการสัมภาษณ์ทั้งหมดให้ผู้สมัครรายใดผ่านเกณฑ์ที่กำหนดให้ถือว่าผู้สมัครรายนั้นได้ผ่านการคัดเลือกในขั้นตอนนี้สอดคล้องกับเฟรนช์ (French, 2003, p. 234) ที่กล่าวว่าการสัมภาษณ์เป็นการตัดสินใจต่อความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสมที่มีความสำคัญสำหรับงานเฉพาะ และ เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะต้องดำเนินการประเมินผลผู้สมัครทันทีว่าจะปฏิเสธหรือยอมรับในขณะที่ยุติการสัมภาษณ์ 4) การประเมินสมรรถนะควรเป็นการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้สมัครแต่ละคนเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่หน่วยงานกำหนดไว้สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันตรงไหนอย่างไร สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลควรเป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) ชนิดที่ใช้ความถี่หรือ ปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ตัดสินไว้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

4.4 การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกควรประกาศเฉพาะรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเท่านั้น

4.5 ระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรกำหนดไว้ไม่เกิน 2 ปี นับแต่วันประกาศผลการคัดเลือก

4.6 การประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกต้องทำเป็นหนังสือราชการส่งประกาศแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ และควรนำประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกลงทางเว็บไซต์ (Website) ของหน่วยงานในทันทีที่มีอำนาจได้ลงนามในประกาศผลการคัดเลือก

5. การพัฒนาก่อนการแต่งตั้งเป็นการจัดให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ วิทยุทัศน์ และพฤติกรรมที่เหมาะสม ก่อนที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยหลักสูตรการฝึกอบรมต้องสอดคล้องกับสมรรถนะที่สำคัญ 2 ประการคือ 1) การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การควบคุมตนเองและจิตใจกับบริการ และ 2) ทักษะด้านบริหารจัดการเรื่องต่างๆ เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น และการฝึกอบรมควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม และใช้วิธีการบรรยายในห้องเรียนให้น้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จุฑามาศ แก้วพิจิตร (2553, หน้า 10-13) ที่พบว่า การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงควรตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐาน เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การมีคุณธรรม จริยธรรม และการมีจิตวิญญาณสาธารณะและการควบคุมตนเอง 2) ทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยแนวทางการพัฒนาต้องมีความกระชับ และมีรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมและสอดคล้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

6. การบรรจุและแต่งตั้งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของวิธีการที่ทางราชการกำหนด ซึ่งในปัจจุบันเป็นอำนาจของ ก.ค.ศ. (คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา) และการบรรจุและแต่งตั้งต้องยึดหลักคุณธรรม (Merit)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบ หลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขต่างๆ สำหรับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาความคิดเห็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

2.2 ควรมีการวิจัยติดตามและประเมินผลการใช้รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

2.3 ควรมีการวิจัยโดยวิเคราะห์เจาะลึกเฉพาะเรื่อง เช่น การวิจัยสมรรถนะการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวิจัยสมรรถนะการมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การวิจัยสมรรถนะการวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์ การวิจัยสมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวิจัยสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ และการวิจัยสมรรถนะการมีภาวะผู้นำ เป็นต้น

2.4 ควรมีการวิจัยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



เอกสารอ้างอิง

- เกษมา วรวรรณ ณ อยู่ธยา. (2552, 8 ตุลาคม). อำลาตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. *มติชนรายวัน*, 22.
- จุฑามาศ แก้วพิจิตร. (2553). *การพัฒนาผู้นำระดับสูงระบบข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ:
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- คมชัดลึก. (2553, 7 มิถุนายน). ผู้บริหาร รร. อ่อนภาษาอังกฤษไอซีทีอี. *คมชัดลึก*รายวัน, 10.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*.
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตติพัฒน์ พิษุทธาตาพงศ์. (2549). ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 6(20), 16-63.
- ณัฐจินันท์ พรหมณีสั่งข์. (2552). ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารแบบมีส่วนร่วม.
วิชาการ (กรมวิชาการ), 12(3), 37-41.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- สำนักงาน ก.พ. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. เอกสาร
ประกอบการสัมมนา เรื่องสมรรถนะของข้าราชการ 31 มกราคม 2548. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2549*.
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- _____. (2551). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2550/2551 ปัญหาความเสมอภาคและคุณภาพ
ของการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *รายงานผลการตรวจราชการตามนโยบาย
ของกระทรวงศึกษาธิการ (Agenda Based) ประจำปีงบประมาณ 2553*. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice*. (10th ed.). London:
Kogan Page.
- Bohlander, G. W., Sherman, A. W., & Snell, S. (2001). *Managing Human Resources*.
(12th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.
- French, W. L. (2003). *Human Resource Management*. (5th ed.). Boston: Houghton
Mifflin College.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R., (2002). *Human Resource Management*.
(8th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- York, K. M. (2010). *Applied Human Resource Management: Strategic Issues and
Experiential Exercises*. California: SAGE Publications.