

บทที่ 5

บทสรุป การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. โดยมีคำถามนำสำหรับการวิจัย 3 ประเด็นสำคัญ คือ

ก. สภาพปัจจุบัน ปัญหาที่ต้องแก้ไขของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. เป็นอย่างไร โดยจำแนกองค์ประกอบของระบบที่ศึกษาออกเป็น 5 ส่วนได้แก่ ส่วนปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อระบบ ส่วนปัจจัยนำเข้า ส่วนระบบย่อยหรือกระบวนการพัฒนา ส่วนผลผลิต และส่วนข้อมูลย้อนกลับ โดยเฉพาะในส่วนของระบบย่อยนั้น พิจารณาครอบคลุมถึง 3 องค์ประกอบของกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การคือการพัฒนา รายบุคคล การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ

ข. แนวทางในการแก้ไขปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. มีอะไรบ้าง

ค. ทางเลือกและข้อกำหนดที่เหมาะสมในแต่ละองค์ประกอบ ควรเป็นอย่างไร

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. ที่ดำเนินการในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) โดยศึกษาข้อมูลจาก แหล่งข้อมูล 2 กลุ่ม คือ

ก. แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ 1) เอกสารเกี่ยวกับแผน การปฏิบัติหรือแผนการดำเนินงาน 2) เอกสารเกี่ยวกับหลักปฏิบัติและคู่มือการดำเนินงาน และ 3) เอกสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติหรือผลการดำเนินงาน

ข. แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร ระดับสูง จำนวน 7 คน 2) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคคล จำนวน 18 คน และ 3) กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 423 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดย การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัย ออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอน การกำหนดกรอบของแนวความคิดในการวิจัย ขั้นตอนการศึกษาระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

ที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ขั้นตอนการออกแบบระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ขั้นตอนประเมินความเหมาะสมของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และขั้นสรุปการปรับปรุงทางเลือกของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยที่นำเสนอในบทนี้ แบ่งเป็นประเด็นหลักเพื่อตอบคำถามของการวิจัย 3 ประเด็น คือ

ก. สภาพปัจจุบัน และปัญหาที่ต้องแก้ไขของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

สภาพปัจจุบันและปัญหาที่ต้องแก้ไขของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามองค์ประกอบของระบบ 5 ส่วน คือ

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยแวดล้อม

ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผู้บริหารมาก คือ นโยบายของกระทรวง เช่น นโยบายปฏิรูปการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงาน เป็นต้น ปัญหาด้านปัจจัยแวดล้อม คือ ปัจจัยแวดล้อมเกี่ยวกับนโยบายของรัฐมนตรี มีผลกระทบต่อระบบพัฒนามาก บางที่ต้องดำเนินการเร่งด่วนตามนโยบายเนื่องจากไม่ได้กำหนดแผนแม่บทหรือแผนหลักที่ชัดเจน

2. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า

ก) บุคลากรที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้บังคับบัญชาที่จะสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนา และวิทยากรที่จะให้ความรู้ต่างๆ ปัญหาที่ต้องแก้ไขด้านบุคลากร คือ บุคลากรส่วนหนึ่งขาดอุดมการณ์ ความมุ่งมั่นและการทุ่มเทในการทำงานอย่างจริงจัง

ข) งบประมาณดำเนินการส่วนใหญ่เป็นงบประมาณการฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งและปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น ปัญหาด้านงบประมาณ คือ งบประมาณยังไม่เพียงพอการจัดสรรเพื่อการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ มีน้อย

ค) วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ ส่วนใหญ่เป็นของที่มีอยู่ใน สพบ. และศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตและโรงแรมที่จัดอบรม ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์คือ ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงและไม่ค่อยทันสมัย

ง) การจัดการ/บริหารโครงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการโดยหน่วยงานของ สปช. ทำหน้าที่หลักในการประสานงาน ส่วนการบริหารโครงการฝึกอบรมเป็น

หน้าที่หลักของ สพบ. ปัญหาด้านการจัดการและการบริหารโครงการ คือ ไม่ได้กำหนดแผนแม่บทหรือแผนระยะยาวเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารชัดเจน มีหน่วยงานเกี่ยวข้องหลายหน่วยการประสานงานยังล่าช้า ไม่พัฒนาเท่าที่ควร

3. องค์ประกอบด้านระบบย่อย/กระบวนการ

ก) การพัฒนารายบุคคล ส่วนใหญ่เป็นการฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งและการเลื่อนหรือการปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น ปัญหาด้านการพัฒนารายบุคคล คือ การพัฒนาในรูปแบบอื่นมีน้อย หลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมค่อนข้างตายตัว ไม่เปลี่ยนแปลง ไม่ทันสมัย

ข) การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพของผู้บริหาร อันเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้น สพบ. ไม่ได้กำหนดไว้ในแผน แต่เป็นในลักษณะการปฏิบัติเป็นการเฉพาะของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ปัญหาด้านการพัฒนาองค์การและการพัฒนาอาชีพ คือ ยังไม่มีการจัดระบบและพัฒนาแนวทางหรือแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนแน่นอน

4. องค์ประกอบด้านผลผลิตของการพัฒนา

ผลผลิตของระบบการพัฒนาผู้บริหารปัจจุบัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการพัฒนาโดยการฝึกอบรมและมีความรู้ทางการบริหารดี พฤติกรรมการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการนำความรู้ไปใช้งานมากขึ้น ผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง และชุมชนยอมรับในตัวผู้บริหารที่ผ่านหลักสูตรฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (สพบ.) มากขึ้นกว่าก่อนการอบรม ปัญหาด้านผลผลิตของการพัฒนา คือ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนหนึ่งยังขาดอุดมการณ์ ความมุ่งมั่นและการทุ่มเทในการทำงานอย่างจริงจัง คุณภาพโดยรวมของโรงเรียนยังไม่ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน

5. องค์ประกอบด้านข้อมูลย้อนกลับ

การเก็บรวบรวมข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ทำตามแบบที่ สพบ. กำหนด การใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงระบบส่วนใหญ่ดำเนินการเฉพาะในส่วนของการฝึกอบรม ปัญหาด้านข้อมูลย้อนกลับของระบบการพัฒนา คือ ส่วนกลางให้รายงานข้อมูลและมีการเก็บข้อมูลมาก แต่ยังขาดคุณภาพ และยังไม่ได้ใช้ข้อมูลในการปรับปรุงระบบอย่างแท้จริง

ข. แนวทางในการแก้ไขปัญหาคือความต้องการเกี่ยวกับระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

แนวทางแก้ไขปัญหาคือความต้องการเกี่ยวกับระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามองค์ประกอบของระบบ 5 ส่วน คือ

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยแวดล้อม

แนวทางแก้ไขปัญหาคือควรใช้เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และนโยบายการปฏิรูปการศึกษา เป็นเงื่อนไขสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และมีความต้องการให้กระทรวงศึกษาธิการ ศธ. มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารที่ชัดเจน

2. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า

ก) ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูงต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการสร้างเสริมบรรยากาศและอำนวยความสะดวกในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างจริงจัง ให้การเสริมแรง/จูงใจผู้บริหารที่ปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองได้ดี เช่น ให้รางวัล ยกย่องชมเชยอย่างจริงจัง และใช้ผู้บริหารที่ผ่านการพัฒนามาแล้วให้เกิดประโยชน์ในฐานะผู้ปฏิบัติ และการสนับสนุนด้านงบประมาณเพิ่มเติม

ข) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพัฒนาไปสูการปฏิบัติได้ เป็นผู้ขายความคิดหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปฏิบัติงานในลักษณะการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น

ค) วิทยากร ต้องมีประสบการณ์/การปฏิบัติจริงในเรื่องที่บรรยาย และปรับเปลี่ยน/พัฒนาเทคนิควิธีสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยยึดผู้บริหารโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง

ง) ผู้บริหารโรงเรียน ต้องรับรู้ความจำเป็นในการพัฒนาของตนเอง งานและหน่วยงาน ตื่นตัว ให้ความสนใจและความร่วมมือในการพัฒนา และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจริงจัง

จ) เพิ่มงบประมาณเพื่อการพัฒนาในระหว่างปฏิบัติงานให้ สบจ.มากขึ้น กระจายอำนาจการตัดสินใจ/การใช้งบประมาณให้ สบจ. และมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ให้ชัดเจนขึ้น

ฉ) ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาผู้บริหาร และมีศูนย์เทคโนโลยีหรือสื่อการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร

ช) มีแผนแม่บท (master plan) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สบช. และมีแผนย่อยการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในแผนแม่บทให้ชัดเจน แผนพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่ม

ต้องสอดคล้องกันในเชิงงบประมาณ ช่วงเวลาและรูปแบบดำเนินการ เปิดโอกาสผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการพัฒนาดังกล่าว

ข) มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเอกภาพ มีศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. ในส่วนกลางและภูมิภาค กระจายอำนาจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ สปจ. โดยหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนกลางทำหน้าที่สนับสนุนด้านวิชาการและมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ สปจ.

ฅ) สร้างทีมการทำงานและพัฒนาทีมงานด้านพัฒนาบุคคล

ญ) หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องกระตุ้นให้มีการพัฒนากระบวนการจัดการ โดยการประเมินผล และติดตามผลอย่างจริงจังและถูกหลักวิชาการ รวมทั้งใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลมาแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม

3. องค์ประกอบด้านระบบย่อย/กระบวนการ

ก) ระบบย่อยการพัฒนารายบุคคล

1) มีแผนการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล งาน และองค์การ โดยมีเกณฑ์มาตรฐานและการวัดผลการปฏิบัติงาน/การบริหารงานที่ชัดเจนเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

2) ใช้ข้อมูลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน และสัมพันธ์กับแนวทางของ ก.ค. ให้มีการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและความต้องการจำเป็น โดยเพิ่มปริมาณการฝึกอบรมระหว่างประจำการให้มากขึ้น และจัดทำระบบข้อมูลการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน

3) ลดขั้นตอนการเตรียมการก่อนการฝึกอบรมโดยใช้ศูนย์ฝึกอบรมและองค์กรเอกชนเข้ามาดำเนินการแทนเช่น ในเรื่องการรับส่งวิทยากร การเตรียมสถานที่ ควรลดปริมาณการฝึกอบรมแบบบรรยายในห้องเรียน และเพิ่มการศึกษา ดูงาน และใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้หลากหลายมากขึ้น

4) กำหนดแผนและปฏิบัติการตามแผนการประเมินผลทุกระดับอย่างจริงจัง โดยเพิ่มการประเมินพฤติกรรมและผลลัพธ์ของการฝึกอบรมให้มากขึ้น โดยสนับสนุนการศึกษาวิจัยเพื่อประเมินผลการฝึกอบรม และใช้ข้อมูลการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมในระดับพฤติกรรมหลังการฝึกอบรมเป็นตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของการฝึกอบรม

5) จัดระบบสนับสนุนการศึกษาทางไกลให้ทั่วถึง และประสานร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อจัดระบบให้การศึกษาแก่บุคลากรให้ชัดเจนมากขึ้น ให้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามปกติในระหว่างลาศึกษาต่อ และจัดทำระบบข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาของบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน

6) หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดแผนพัฒนาผู้บริหารในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ชัดเจนเป็นรายบุคคล ประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ถูกต้อง และใช้ผลการประเมินนั้นอย่างจริงจัง รวมทั้งจัดระบบการเสริมแรงและจูงใจการพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

ข) ระบบย่อย/กระบวนการพัฒนาองค์การและการพัฒนาอาชีพ

1) จัดตั้งผู้รับผิดชอบ/หน่วยงานพัฒนาองค์การเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรของ สปช. สร้างหรือส่งเสริมการพัฒนาก็คพัฒนาองค์การ จัดกระบวนการทำงานให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนหลักของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และจัดทีมพัฒนาองค์การของ สปช. และ สปจ. โดยเฉพาะ

2) กำหนดให้มีแผนการพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของแผนหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดตั้งผู้รับผิดชอบการพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรของ สปช. กำหนดเส้นทางอาชีพสำหรับผู้บริหารให้ชัดเจน แน่นนอน ไม่ปรับเปลี่ยนบ่อย มีศูนย์ข้อมูลด้านอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. สร้างทีมที่ปรึกษาด้านอาชีพเป็นกลไกหนึ่งในระบบการพัฒนาบุคคล

4. องค์ประกอบด้านผลผลิต

ก) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม มีความสามารถในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ และต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน

ข) ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้การวิเคราะห์วิจัยในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น และต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของบุคลากร

ค) ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นจริงต่อการพัฒนา และต้องนำเสนอข้อมูล ความสนใจและความต้องการการพัฒนาต่อหน่วยงานรับผิดชอบ

ง) โรงเรียนต้องมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้นและใกล้เคียงกันในแต่ละขนาด และสร้างการยอมรับจากบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนหรือท้องถิ่น

5. องค์ประกอบด้านข้อมูลย้อนกลับ

ใช้การวิเคราะห์วิจัยตามหลักวิชาการเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหาร รวมทั้งนำเสนอข้อมูลย้อนกลับในรูปแบบที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติตามได้ง่าย

ค. ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. ที่เหมาะสม

การศึกษาในประเด็นทางเลือกและข้อกำหนดของระบบการพัฒนาผู้บริหารนั้น พิจารณาจากแนวทางการแก้ไขปัญหาและความต้องการเป็นหลัก ซึ่งส่วนใหญ่สอดคล้องกับหลักการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. ที่เหมาะสมตามความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ โดยสรุปมีดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยแวดล้อม

กระทรวงศึกษาธิการควรมีนโยบายที่เด่นชัดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหาร โดยใช้เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และนโยบายการปฏิรูปการศึกษา เป็นเงื่อนไขสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

2. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า

ก) บุคลากรทุกกลุ่มต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจริงจัง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูงต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการสร้างเสริมบรรยากาศ และอำนวยความสะดวกในการพัฒนาอย่างจริงจัง ให้การเสริมแรง/จูงใจผู้บริหารที่ปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองได้ดี เช่น ให้รางวัล ยกย่องชมเชย อย่างจริงจัง และใช้ผู้บริหารที่ผ่านการพัฒนามาแล้วให้เกิดประโยชน์ในฐานะผู้ปฏิบัติ และสนับสนุนด้านงบประมาณเพิ่ม

ข) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพัฒนาไปสู่อำนาจปฏิบัติได้ เป็นผู้ขยายความคิดหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปฏิบัติงานในลักษณะการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น

ค) วิทยากร ต้องมีประสบการณ์/การปฏิบัติจริงในเรื่องที่บรรยาย และปรับเปลี่ยน/พัฒนาเทคนิควิธีสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยยึดผู้บริหารโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง

ง) ผู้บริหารโรงเรียน ต้องรับรู้ความจำเป็นในการพัฒนาของตนเอง งานและหน่วยงาน ตื่นตัว ให้ความสนใจและความร่วมมือในการพัฒนา และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจริงจัง

จ) เพิ่มงบประมาณเพื่อการพัฒนาในระหว่างปฏิบัติงานให้ สปจ.มากขึ้น กระจายอำนาจการตัดสินใจ/การใช้งบประมาณให้ สปจ. และมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ให้ชัดเจนขึ้น

ฉ) ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาผู้บริหาร และมีศูนย์เทคโนโลยีหรือสื่อการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร

ช) มีแผนแม่บท (master plan) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. และมีแผนย่อยการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในแผนแม่บทให้ชัดเจน แผนพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่ม

ต้องสอดคล้องกันในเชิงงบประมาณ ช่วงเวลาและรูปแบบดำเนินการ เปิดโอกาสผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการพัฒนา

ข) มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเอกภาพ มีศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. ในส่วนกลางและภูมิภาค กระจายอำนาจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ สปจ. โดยหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนกลางทำหน้าที่สนับสนุนด้านวิชาการและมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ สปจ.

ฅ) สร้างทีมงานการทำงานและพัฒนาทีมงานด้านพัฒนาบุคคล

ญ) หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องกระตุ้นให้มีการพัฒนากระบวนการจัดการ โดยการประเมินผล และติดตามผลอย่างจริงจังและถูกหลักวิชาการ รวมทั้งใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลมาแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม

3. องค์ประกอบด้านการพัฒนารายบุคคล

ก) มีแผนการศึกษาความต้องการจำเป็นทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล งาน และองค์การ

ข) ใช้ข้อมูลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน

ค) ลดขั้นตอนการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ลดปริมาณการฝึกอบรมแบบบรรยายในห้องเรียน และเพิ่มการศึกษา ดูงาน เพิ่มเทคนิคการฝึกอบรมให้หลากหลายมากขึ้น

ง) กำหนดแผนและการประเมินผลโดยเพิ่มการประเมินพฤติกรรมและผลลัพธ์ของการฝึกอบรมให้มากขึ้น

จ) จัดระบบสนับสนุนการศึกษาทางไกลให้ทั่วถึง และประสานร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างเพื่อจัดระบบให้การศึกษาแก่บุคลากรให้ชัดเจนมากขึ้น และจัดทำระบบข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาของบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน

ฉ) หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแผนพัฒนาผู้บริหารในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานให้ชัดเจนเป็นรายบุคคล ประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ถูกต้อง และใช้ผลการประเมินนั้นอย่างจริงจัง รวมทั้งจัดระบบการเสริมแรงและจูงใจการพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

4. องค์ประกอบด้านกระบวนการพัฒนาองค์การและการพัฒนาอาชีพ

ก) จัดตั้งหรือกำหนดผู้รับผิดชอบงานพัฒนาองค์การให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรของ สปช. สร้างหรือส่งเสริมการพัฒนานักพัฒนาองค์การ จัดกระบวนการทำงานให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนหลักของการพัฒนาบุคคล และจัดทีมพัฒนาองค์การของ สปช.

ข) กำหนดให้มีแผนการพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของแผนหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กำหนดเส้นทางอาชีพสำหรับผู้บริหารให้ชัดเจน แน่นนอน ไม่ปรับเปลี่ยนบ่อย กำหนดผู้รับผิดชอบการพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรของ สปช. มีศูนย์ข้อมูลด้านอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. สร้างทีมที่ปรึกษาด้านอาชีพเป็นกลไกหนึ่งในระบบการพัฒนาบุคคล

5. องค์ประกอบด้านผลผลิต

ก) ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นจริงต่อการพัฒนา และต้องนำเสนอข้อมูล ความสนใจและความต้องการการพัฒนาต่อหน่วยงานรับผิดชอบ

ข) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม มีความสามารถในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ และต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ค) ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้การวิเคราะห์วิจัยในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น

ง) โรงเรียนควรมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้นและใกล้เคียงกันในแต่ละขนาด

6. องค์ประกอบด้านข้อมูลย้อนกลับ

ใช้การวิเคราะห์วิจัยตามหลักวิชาการเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหาร รวมทั้งนำเสนอข้อมูลย้อนกลับในรูปแบบที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติตามได้ง่าย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยซึ่งสรุปเป็น 3 ประเด็นหลัก คือ สภาพปัจจุบัน ปัญหาที่ต้องแก้ไข แนวทางแก้ไขปัญหาและความต้องการ รวมทั้งข้อกำหนดหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของระบบ พบประเด็นสำคัญของผลการวิจัย ที่ควรพิจารณาอย่างลึกซึ้ง ใน 3 ประเด็น คือ

1. ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมีเพียงแผนการพัฒนาโดยเน้นที่การฝึกอบรมเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งและการปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้นเป็นส่วนใหญ่ และปัญหาของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน คือ ขาดแผนงานหลักที่ชัดเจนและครอบคลุมการพัฒนาผู้บริหารในทุกด้าน ขาดการติดตาม การประเมินผลที่ถูกต้องจริงจัง และใช้ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงระบบอย่างแท้จริง

ผลการวิจัยในส่วนนี้ พิจารณาได้ว่า การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. ยังมีข้อจำกัดในเรื่องรูปแบบและวิธีการพัฒนา โดยมีเกณฑ์มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ข้าราชการครูสายงานผู้บริหารในสถานศึกษาของ ก.ค. กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งในขณะเดียวกัน ปริมาณของผู้บริหารมีมากและข้อจำกัดด้านงบประมาณ มีส่วนทำให้ สปช. ไม่สามารถ ได้รับงบประมาณในส่วนการพัฒนาผู้บริหารเพิ่มเติมมากนัก การพัฒนาในรูปแบบอื่นที่ต้องใช้งบประมาณจึงเป็นไปได้น้อย เช่น การพัฒนาที่เป็นความต้องการจำเป็นโดยเฉพาะของผู้บริหารแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม ซึ่งจุดนี้อาจเป็นปัญหา ของการพัฒนาผู้บริหารได้ ซึ่ง มัมฟอร์ด (Mumford, 1987 : 212) ได้แสดงความเห็นต่อประเด็นลักษณะนี้ว่า ระบบการพัฒนาผู้บริหารจำนวนมากมักจะตอบสนองความต้องการของผู้บริหารบุคคลและที่ปรึกษา การพัฒนามากกว่าความต้องการของตัวผู้บริหารเอง ซึ่งแนวทางแก้ไข คือ ต้องทำให้ระบบการพัฒนาผู้บริหารเป็นระบบที่ออกแบบโดยการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้บริหารมากกว่า การออกแบบโดยที่ปรึกษาการพัฒนาและเสนอต่อคณะกรรมการบริหารเพราะระบบที่ออกแบบโดยที่ปรึกษาด้านการพัฒนาที่ไปดูงานด้านระบบที่ดีในที่ต่างๆ แล้วนำมาใช้ในองค์กรอาจไม่ประสบความสำเร็จเพราะไม่สอดคล้องกับความต้องการภายในองค์กร เป็นต้น ซึ่งประเด็นเดียวกันนี้เชี่ยวชาญ อาศวีพัฒนกุล (2530: 109) กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหารต้องเริ่มจากความเชื่อที่ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นเรื่องของความพึงพอใจ บุคคลในองค์กรมีความต้องการพัฒนาตนเอง ต้องการงานที่มีความหมายและท้าทายหรือต้องการสร้างสรรค์ผลงาน เป็นต้น ดังนั้นการพัฒนาจะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลแสดงออกถึงความต้องการดังกล่าวนี้ให้มากที่สุด สภาพเช่นนี้จึงทำให้การมีส่วนร่วมในการพัฒนาของบุคคลจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น

นอกจากนี้ประเด็นผลการวิจัยดังกล่าว พิจารณาได้ว่า การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนดเป็นแผนงานหลักหรือแผนงานระยะยาวที่ชัดเจน ซึ่งผลการวิจัยในส่วนนี้ สอดคล้องกับที่เชี่ยวชาญ อาศวีวัฒนกุล (2530: 118) กล่าวถึง ปัญหาของการพัฒนาการจัดการว่า ในปัจจุบันนี้มีองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน พยายามจัดให้มีโครงการพัฒนาการจัดการหรือพัฒนานักบริหารขึ้นมาแต่บางครั้งก็ประสบความสำเร็จอย่างสิ้นเชิง สาเหตุสำคัญที่มักจะทำให้เกิดความล้มเหลวนี้ มิทเวสต์ (Middlemist และคณะ อ้างถึงใน เชี่ยวชาญ อาศวีวัฒนกุล, 2530: 118) ได้ชี้ให้เห็นว่าเกิดจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ ประการแรกขาดการเชื่อมโยงระหว่างโครงการพัฒนาการจัดการกับแผนระยะยาวซึ่งมีผลทำให้ความจำเป็นของนักบริหารที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาั้น ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงหรือสิ่งที่ท้าทายใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นก็ได้ ประการที่สอง ไม่มีการศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาของพนักงานอย่างแท้จริง ลักษณะเช่นนี้มีผลทำให้ผู้บริหารที่เข้ามารับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่มีความกระตือรือร้น หรืออยากจะมีส่วนร่วมเพราะไม่ใช่ความต้องการของเขาซึ่งอาจจะเห็นว่าไม่มีประโยชน์ที่จะสามารถนำไปปรับใช้กับงานในหน้าที่การงานของเขา ทั้งในปัจจุบันและอนาคตก็ได้ ประการที่สาม เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคนิคในการฝึกอบรมอย่างไม่เหมาะสม ถึงแม้ว่าได้มีการประเมินความจำเป็นในการพัฒนามาอย่างดีแล้วก็ตามแต่ถ้าหากใช้เทคนิคการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับลักษณะของผู้เข้าฝึกอบรมก็อาจทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จได้ยากเช่นกัน ประการที่สี่ ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังหลังจากการฝึกอบรมแล้ว สาเหตุประเด็นนี้ หมายถึงว่าการที่ผู้เข้าอบรมเสร็จแล้วจะสามารถนำเอาความรู้หรือทักษะใหม่ๆ เข้ามาปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีก็ต่อเมื่อมีการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดโอกาสให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจในการนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์การอย่างเต็มที่ การขาดสิ่งนี้ก็เท่ากับว่าปล่อยให้ผลผลิตของการฝึกอบรมดำรงอยู่อย่างไรคุณค่ามันเอง ประการสุดท้าย ไม่มีการประเมินผลโครงการพัฒนา ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถทราบได้ว่าโครงการพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือไม่ และสมควรที่จะได้รับการปรับปรุงอย่างไร การไม่ทราบสิ่งเหล่านี้เท่ากับปล่อยให้โครงการพัฒนานักบริหารดำเนินไปอย่างไรทิศทางและไม่มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้เลย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. แนวทางแก้ไขปัญหาของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน คือ กำหนดแผนหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง และใช้ข้อมูลนั้นในการปรับปรุงระบบอย่างจริงจังรวมทั้งการพัฒนาหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในเชิงรุกและเป็นผู้นำด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจัง

ประเด็นนี้ พิจารณาได้ว่า การพัฒนาผู้บริหารควรต้องมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนไว้ล่วงหน้าระยะยาว เพราะการพัฒนาผู้บริหารเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนพอสมควร ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 357) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลระดับนักบริหาร จะเป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าการให้การอบรมแก่พนักงานธรรมดา ทั้งนี้เพราะงานบริหารจะเป็นงานชั้นสูงที่ยากกว่าที่ต้องการคุณสมบัติ “ความสามารถทางการบริหาร” ได้แก่ ความสามารถทางสติปัญญาและการนึกคิด ความชำนาญในงานเฉพาะด้าน และความสามารถทางมนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้นและในประเด็นเดียวกันนี้ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2530: 98) ได้กล่าวถึงการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การสร้างบรรยากาศขององค์การ ที่เอื้ออำนวยหรือมีส่วนช่วยต่อการเรียนรู้ (establishing an organizational climate conducive to learning) เช่น การกำหนดกรอบของนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ถ้าไม่มีการกำหนดอย่างแน่ชัด หรือไม่ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะบรรจุอยู่ในนโยบายแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักประสบความล้มเหลวอันเนื่องมาจากการไม่มีนโยบายนั้นมีความหมายเท่ากับว่าไม่มีเงื่อนไขหรือบรรยากาศช่วยผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนานั้นเอง ดังนั้นการกำหนดนโยบายจึงกลายเป็นเรื่องที่จะช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

นอกจากนี้การแก้ไขปัญหากการพัฒนาผู้บริหารอีกทางหนึ่งคือ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนใจอย่างจริงจัง ซึ่งประเด็นนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2533:358) กล่าวอีกมุมมองหนึ่งว่า การพัฒนานักบริหารหรือการพัฒนาการบริหาร (management development) ไม่ใช่ภาระรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดแต่ฝ่ายเดียว ผู้บริหารต่างๆ ทุกคนต่างก็ต้องรับผิดชอบในการรู้จักพัฒนาตนเองด้วย ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งทางการบริหารทุกคนจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ในสภาพของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทันนั้น ตนจะต้องรู้จักปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา องค์การควรจะต้องสนับสนุนจัดให้มีการพัฒนาดังกล่าว แต่การที่จะได้ผลออกมาดีเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความพยายามเป็นส่วนตัวของผู้บริหารทุกคน ที่จะต้องรู้จักพัฒนาตนเองด้วย การไม่ยอมพัฒนาตนเองใดๆ โดยไม่รับจากองค์การที่จัดให้และการไม่รู้จักสร้างขึ้นมาเองบ้างย่อมจะทำให้บุคคลดังกล่าวโดยความสามารถและประสิทธิภาพลงไป จนในที่สุดจะกลายเป็นไม้ที่หยุดเจริญเติบโตต่อไป (dead wood) และองค์การที่ยอมให้มีผู้บริหารประเภทนี้เข้ามารับผิดชอบในงานสำคัญ ก็ย่อมเท่ากับกำลังจะยอมหยุดอยู่กับที่และเตรียมที่จะเลิกไปในที่สุด

3. ข้อกำหนดและคุณลักษณะที่เหมาะสมของระบบการพัฒนาบุคลากร คือ มีแผนงานหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ครอบคลุมถึง การพัฒนาเฉพาะบุคคล การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาอาชีพ และมีความสอดคล้องกันระหว่างการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่ม ทั้งในด้านงบประมาณและการดำเนินงาน

ในประเด็นนี้พิจารณาได้ว่าการพัฒนาผู้บริหารต้องทำโดยมีแผนงานที่ชัดเจน และบูรณาการแนวทางการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ จึงจะทำให้การพัฒนานั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังที่เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2530: 109) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรจะมีนโยบายที่กว้าง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีระบบซึ่งสามารถชี้ให้เห็นถึงการปะทะสังสรรค์ระหว่างมนุษย์ในองค์กรกับปัจจัยแวดล้อมที่ดำรงอยู่ได้เป็นอย่างดี ดังเช่น การให้ความสำคัญกับบรรยากาศขององค์กรในฐานะที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาของมนุษย์ในองค์กร สภาพเช่นนี้จึงทำให้สามารถกล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ใช่เป็นเรื่องของการกำหนดหรือยึดเยียดให้บุคลากรมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการ หากแต่เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้มนุษย์ในองค์กรมีแรงจูงใจในการแสดงออกซึ่งศักยภาพโดยตัวของเขาเอง นอกจากนี้การออกแบบงานก็เป็นปัจจัยแวดล้อมอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการกำหนดศักยภาพของมนุษย์ในองค์กร อันเนื่องมาจากว่า ลักษณะของงานเป็นปัจจัยสร้างแรงจูงใจในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นรางวัลตอบแทนของมนุษย์ ซึ่งเชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2530: 109) กล่าวสรุปว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ใช่เป็นเรื่องง่ายและมีความหมายแคบที่เน้นเฉพาะการฝึกอบรมอย่างเดียวดังที่เคยปฏิบัติงานตรงกันข้ามจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบย่อยทั้งหมดที่มีการปะทะสังสรรค์กับมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง สรุปได้ว่า การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สบช. ควรจะมีการกำหนดแผนแม่บทหรือแผนระยะยาว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และแก้ปัญหาความไม่ต่อเนื่องของการพัฒนา ซึ่งจะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ต่อไป

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ก. ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติการสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1. สบช. โดยฝ่ายโครงการอบรมและพัฒนา สำนักพัฒนาระบบบริหาร ควรพิจารณาทบทวน แผนพัฒนาบุคลากร และรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ในแต่ละกลุ่ม โดยเน้นที่ความสอดคล้องในเชิงงบประมาณและช่วงเวลาดำเนินการ และการใช้รูปแบบการพัฒนาที่เสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. สปช. ควรพิจารณาจัดตั้งศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเอกภาพ และมีข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน หรืออาจปรับให้มีการประสานข้อมูลการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ระหว่างงานข้าราชการลาศึกษาต่อ ฝ่ายทะเบียนประวัติ และฝ่ายโครงการอบรมและพัฒนา ให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านบุคคลเป็นแกนหลัก

4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรและการใช้งบประมาณในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สปช. เช่น สำนักงบประมาณ และกระทรวงศึกษาธิการ ควรเพิ่มงบประมาณในส่วนที่เป็นการพัฒนาผู้บริหารในรูปแบบอื่นนอกเหนือจากการพัฒนาตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด เช่น การพัฒนาองค์การและการพัฒนาอาชีพ ในสัดส่วนที่มากขึ้น

5. สปช. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหาร เช่น ก.ค. และ สพบ. ควรร่วมกันพิจารณาทบทวน ระเบียบวิธีการปฏิบัติ และกฎเกณฑ์เกี่ยวกับอบรมเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่ง และการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เช่น หลักสูตรและวิธีการฝึกอบรม โดยเน้นการใช้ข้อมูลจากการศึกษาความต้องการจำเป็น และข้อมูลบุคคลเป็นองค์ประกอบหลัก โดยอาจต้องปรับแก้เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งในส่วนของเงื่อนไขได้ผ่านการอบรมตามหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ให้ยืดหยุ่นหรือเป็นไปได้หลายรูปแบบมากขึ้น เช่นถ้าผ่านการศึกษาในระดับปริญญาโทด้านบริหารการศึกษาจากสถาบันที่เชื่อถือได้รับรองมาแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องเข้าฝึกอบรมเข้มในห้องเรียนทั้งหมดแต่จัดกิจกรรมพัฒนาเฉพาะส่วนที่จำเป็นตามข้อมูลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคล

6. สปช. ควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน และการวัด ประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ชัดเจน และใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา โดยทำการวัดและประเมินผลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

7. สปช. ควรพัฒนาความเป็นผู้นำทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ด้วยการพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพ มีวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในเชิงวิเคราะห์ วิจัยให้มากขึ้น

ข. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมี การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาองค์การและการพัฒนาอาชีพเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาแผนงานหลักหรือแผนระยะยาวด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของ สปช. โดยอาจเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่นๆ ด้วย

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. โดยพิจารณาในเชิงคุณภาพมากขึ้น

4. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบและการจัดตั้งศูนย์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. เพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประสิทธิภาพการพัฒนาผู้บริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย