

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา นำเสนอแยกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวคิด ความคาดหวังของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา (การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 2)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา (การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 4)

มีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวคิด ความคาดหวัง ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ประกอบด้วย

1. ข้อมูลจากการศึกษา วิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน สรุปรายงานต่าง ๆ อาทิเช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ฉบับที่ 8 ของกระทรวงศึกษาธิการ และของกรมสามัญศึกษา แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณต่าง ๆ ของกรมสามัญศึกษา เป็นต้น ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจกับข้อมูลในเอกสารและขอข้อมูลเพิ่มเติมด้วย โดยใช้เครื่องมือแนวการวิเคราะห์เอกสาร เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับนโยบาย โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดที่มีการกำหนดข้อคำถาม เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนที่ให้ข้อมูล มีรายละเอียดดังปรากฏผลการวิเคราะห์ ในตารางที่ 3-6

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศ

| เพศ | ผู้อำนวยการ | | อาจารย์ใหญ่ | | ครูใหญ่ | | รวม | |
|------|-------------|--------|-------------|--------|---------|--------|-------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| ชาย | 147 | 91.87 | 92 | 97.87 | 17 | 100 | 256 | 94.46 |
| หญิง | 13 | 8.13 | 2 | 2.13 | - | - | 15 | 5.54 |
| รวม | 160 | 100 | 94 | 100 | 17 | 100 | 271 | 100 |

จากตารางที่ 3 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม เป็นชายมากกว่าหญิง (ชายร้อยละ 94.46 และหญิงร้อยละ 5.54) โดยเฉพาะตำแหน่งครูใหญ่เป็นผู้ชายทั้งหมด รองลงมาคือตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ (ร้อยละ 97.87) และตำแหน่งผู้อำนวยการ (ร้อยละ 91.87) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยอายุตัว อายุราชการ ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่ง

| อายุ | ผู้อำนวยการ \bar{X} (ปี) | อาจารย์ใหญ่ \bar{X} (ปี) | ครูใหญ่ \bar{X} (ปี) | รวม \bar{X} (ปี) |
|------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| อายุตัว | 50.70 | 47.00 | 41.80 | 48.90 |
| อายุราชการ | 27.70 | 22.90 | 20.40 | 25.60 |

จากตารางที่ 4 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามมีอายุเฉลี่ย 48.9 ปี โดยมีอายุราชการเฉลี่ย 25.6 ปี ทั้งนี้ อายุตัวและอายุราชการ จะเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยเรียงตามตำแหน่ง คือ ตำแหน่งผู้อำนวยการจะเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ ตามลำดับ

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งบริหาร

| ระยะเวลา ที่ดำรงตำแหน่ง | ผู้อำนวยการ | | อาจารย์ใหญ่ | | ครูใหญ่ | | รวม | |
|----------------------------|-------------|--------|-------------|--------|---------|--------|-------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1-2 ปี | 5 | 3.13 | 12 | 12.77 | 16 | 94.12 | 33 | 12.18 |
| 3-5 ปี | 14 | 8.75 | 43 | 45.74 | 1 | 5.88 | 58 | 21.40 |
| 6-10 ปี | 35 | 21.87 | 23 | 24.47 | - | - | 58 | 21.40 |
| 11-15 ปี | 32 | 20.00 | 10 | 10.64 | - | - | 42 | 15.50 |
| มากกว่า 15 ปี | 74 | 46.25 | 6 | 6.38 | - | - | 80 | 29.52 |
| รวม | 160 | 100 | 94 | 100 | 17 | 100 | 271 | 100 |

จากตารางที่ 5 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งบริหารมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 29.52) รองลงมาคือ ดำรงตำแหน่งบริหาร 3-5 ปี และ 6-10 ปี (ร้อยละ 21.40) 11-15 ปี (ร้อยละ 15.50) และ 1-2 ปี (ร้อยละ 12.18)

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนจากมากไปหาน้อย จะเรียงจากตำแหน่งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ตามลำดับ โดยตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนมากจะดำรงตำแหน่งมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 46.25) อาจารย์ใหญ่ส่วนมากจะดำรงตำแหน่ง 3-5 ปี (ร้อยละ 45.74) และครูใหญ่ส่วนมากจะดำรงตำแหน่ง 1-2 ปี (ร้อยละ 94.12)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา | ผู้อำนวยการ | | อาจารย์ใหญ่ | | ครูใหญ่ | | รวม | |
|---------------|-------------|--------|-------------|--------|---------|--------|-------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| ปริญญาตรี | 113 | 70.63 | 65 | 69.15 | 11 | 64.71 | 189 | 69.74 |
| ปริญญาโท | 47 | 29.37 | 29 | 30.85 | 6 | 35.29 | 82 | 30.26 |
| รวม | 160 | 100 | 94 | 100 | 17 | 100 | 271 | 100 |

จากตารางที่ 6 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 69.74) ส่วนระดับปริญญาโทในกลุ่มครูใหญ่มีร้อยละ 35.29 ในกลุ่มอาจารย์ใหญ่มีร้อยละ 30.85 และในกลุ่มผู้อำนวยการมีร้อยละ 29.37

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากทั้ง 3 แหล่ง จะนำเสนอในรูปของความเรียงและตารางสถิติ ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าว จะนำไปสู่การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาต่อไป ปากฎรายละเอียดของข้อมูลดังต่อไปนี้

ปัจจัยนำเข้า

1. การสนับสนุนด้านการบริหาร

1.1 นโยบาย

จากการวิเคราะห์แนวคิด และทิศทางการพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนา ฉบับที่ 8 แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีชุดปัจจุบันที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม พ.ศ. 2539 แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 8 ของกระทรวงศึกษาธิการ แผนพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 8 และแนวทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 8 ปรากฏว่า ได้กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรไว้สอดคล้องกัน กล่าวคือ ในแนวคิดและทิศทางการพัฒนาประเทศมุ่งเน้นการพัฒนาคนเป็นจุดหมายหลัก ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ,

2538: 19) ในขณะที่รัฐบาลได้กำหนดนโยบายด้านการศึกษาว่า ให้มีการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2539: 19) ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 กำหนดนโยบายการพัฒนาการศึกษาให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาครูประจำการอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป.: 57) ส่วนในแผนพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 8 ที่กำหนดไว้ในแผนของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ได้กำหนดนโยบายว่าจะมุ่งพัฒนาผู้บริหารการศึกษาทุกประเภท ทุกระดับให้ทั่วถึงอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ จะเร่งสร้างระบบและขยายเครือข่ายในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาให้กระจายอยู่ทุกภูมิภาค โดยเน้นสถาบันราชภัฏ เขตการศึกษา มหาวิทยาลัย หน่วยงานฝึกอบรมเอกชนและหน่วยงานฝึกอบรมต่างประเทศ โดยการพัฒนาจะเน้นการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ และสื่อทางไกล ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารระหว่างประจำการ จะดำเนินการเฉพาะผู้บริหารการศึกษาระดับสูง (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2538) ในแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 8 ของกระทรวงศึกษาธิการ ก็ระบุว่า จะพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งก็สอดคล้องกับการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มุ่งปฏิรูปครู โดยจะพัฒนาครูและผู้บริหารให้เป็นมืออาชีพ จะสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบของผู้บริหารด้วย (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2539: 2-3) ส่วนกรมสามัญศึกษาก็ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาของกรมฯ ตามแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ระยะที่ 8 ซึ่งมีนโยบายส่งเสริมให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างเสริมจิตสำนึกความรับผิดชอบ และเจตคติต่อการปฏิบัติงาน ตลอดทั้งจะปรับปรุงกระบวนการอบรมและพัฒนาผู้บริหารด้วยรูปแบบเนื้อหา วิธีการและเทคโนโลยีที่จูงใจให้เข้ารับการพัฒนา(กรมสามัญศึกษา, 2539: 9-10)

จากการวิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นนโยบายที่สำคัญ แต่การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจะถูกกล่าวรวม ๆ ไว้ภายใต้คำว่า บุคลากรทางการศึกษา ยกเว้น นโยบายของกรมสามัญศึกษา และของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา แต่สถาบันฯ ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารโรงเรียนในระหว่างประจำการ เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องที่กรมเจ้าสังกัดจะต้องไปดำเนินการพัฒนาเอง

เมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปถึงแผนปฏิบัติการของกรมสามัญศึกษาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2537-2540 จะพบว่ามีการกำหนดนโยบายในแต่ละปีไว้ในเรื่องของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

ปีงบประมาณ 2537 กำหนดว่า ให้มีการพิจารณาจัดระบบบริหารโรงเรียนเพื่อให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องของโรงเรียน ได้มีความรู้ ความเข้าใจวิธีการดำเนินงานและสามารถดำเนินตาม บทบาทบาทได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

ปีงบประมาณ 2538 กรมสามัญศึกษาได้กำหนดนโยบายในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนา ผู้บริหาร ได้แก่ สนับสนุนให้มีการจัดประชุม ฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศทั้งที่ใช้เงินงบประมาณและเงินส่วนตัว ส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน ให้ครู ได้ร่วมปรึกษาหารือกันเพื่อพัฒนาการบริหาร การเรียนการสอน และให้ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้บริหาร ที่บริหารโรงเรียนได้ดีเด่น

ปีงบประมาณ 2539 กรมสามัญศึกษาได้กำหนดนโยบายไว้ในข้อ 5 ว่าด้วยนโยบายการผลิต และพัฒนาครู โดยจะเร่งพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ มีความก้าวหน้า และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ส่งเสริมการจัดทำผลงานทางวิชาการ อีกทั้งสนับสนุนให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาความรู้ ด้านวิทยาการ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

นอกจากยึดตามนโยบายที่กำหนดในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 7 แล้ว กรมสามัญ ศึกษาที่ยึดนโยบายตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ(พ.ศ. 2539-2550) โดยกำหนดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไว้ในแนวทางการปฏิรูปด้านที่ 2 (กำหนดไว้ 4 ด้าน) คือ การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา กล่าวในส่วนของผู้บริหารโรงเรียน คือ จะเร่งการพัฒนา บุคลากรทางการศึกษาอย่างครบวงจรและต่อเนื่อง โดยสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โรงเรียนให้มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง เร่งรัดการพัฒนานักบริหารการศึกษา โดยการ เพิ่มพูนแนวความคิด ความรู้ ตลอดจนทักษะในการบริหารและการจัดการเพื่อให้สามารถพัฒนา โรงเรียนและสถานศึกษาให้มีคุณภาพก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สำหรับปีงบประมาณ 2540 กรมสามัญศึกษาได้ประกาศแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อให้ สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งใน แนวทางดังกล่าว ได้กำหนดเรื่องการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไว้ในนโยบายข้อที่ 9 โดยกำหนดให้ เร่งพัฒนาความรู้ ความสามารถ เจตคติ และบทบาทของผู้บริหาร ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานใน หน้าที่ด้วยรูปแบบ เนื้อหา วิธีการ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย และจงใจให้เข้ารับการพัฒนา โดยกำหนด ให้มีมาตรการ ดังนี้

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเสริมสร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบ และเจตคติต่อการปฏิบัติงาน

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารร่วมมือกับผู้นำชุมชน หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการกำหนดแนวทางจัดการศึกษาของโรงเรียนในท้องถิ่น

3) ปรับปรุงกระบวนการอบรมและพัฒนาผู้บริหารด้วยรูปแบบ เนื้อหา วิธีการ และเทคโนโลยีที่จูงใจให้เข้ารับการพัฒนา

ในเรื่องเดียวกันนี้ มีผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกรมสามัญศึกษาระดับนโยบาย ที่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระหว่างประจำการมีความจำเป็นและความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่า การสรรหาผู้บริหารโรงเรียนยังปฏิบัติตามระบบที่วางไว้ไม่ดีพอ อีกทั้งภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมจึงต้องพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้ตามทันทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แต่เมื่อศึกษาจากนโยบาย ก็จะพบว่า การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมีนโยบายรวม ๆ อยู่ในกลุ่มบุคลากรทางการศึกษา จึงควรให้มีนโยบายด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระดับกรมแยกออกมาโดยเฉพาะและนโยบายจะต้องชัดเจน มีทิศทางที่เชื่อมั่นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

และในส่วนของการรับรู้ในเรื่องการกำหนดนโยบายของกรมสามัญศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระหว่างประจำการ ที่ได้จากการสอบถามผู้บริหารโรงเรียนนั้น ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 7-9

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเห็นต่อเรื่องซึ่งกรมสามัญศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระหว่างประจำการ

| ระดับความสำคัญ | ผู้อำนวยการ | | อาจารย์ใหญ่ | | ครูใหญ่ | | รวม | |
|-----------------------|-------------|--------|-------------|--------|---------|--------|-------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| ให้ความสำคัญมากที่สุด | 34 | 21.25 | 19 | 20.21 | 9 | 52.94 | 62 | 22.88 |
| ให้ความสำคัญมาก | 80 | 50.00 | 53 | 56.39 | 1 | 5.88 | 134 | 49.45 |
| ให้ความสำคัญน้อย | 42 | 26.25 | 14 | 14.89 | 6 | 35.30 | 62 | 22.88 |
| ให้ความสำคัญน้อยมาก | 4 | 2.50 | 8 | 8.51 | 1 | 5.88 | 13 | 4.79 |
| รวม | 160 | 100 | 94 | 100 | 17 | 100 | 271 | 100 |

จากตารางที่ 7 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนมาก(ร้อยละ49.45) มีความเห็นว่ากรมสามัญศึกษาให้ความสำคัญมากกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระหว่างประจำการ ซึ่งก็สอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารในกลุ่มผู้อำนวยการ และอาจารย์ใหญ่ มีเพียงกลุ่มครูใหญ่ ที่ ส่วนมาก (ร้อยละ 52.94) เห็นว่ากรมสามัญศึกษาให้ความสำคัญมากที่สุด

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความเห็นต่อการกำหนดนโยบาย ของกรมสามัญศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระหว่างประจำการ

| ระดับความสำคัญ | ผู้อำนวยการ | | อาจารย์ใหญ่ | | ครูใหญ่ | | รวม | |
|--|-------------|--------|-------------|--------|---------|--------|-------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| กำหนดไว้ในนโยบาย | | | | | | | | |
| ระดับกรม | 87 | 54.38 | 47 | 50.00 | 7 | 41.18 | 141 | 52.03 |
| กำหนดไว้ในนโยบายของ กองใดกองหนึ่งที่กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของ โรงเรียน | 23 | 14.38 | 16 | 17.02 | 1 | 5.88 | 40 | 14.76 |
| กำหนดไว้ในนโยบายของ กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอยู่ | 32 | 22.00 | 15 | 15.96 | 3 | 17.65 | 50 | 18.45 |
| ไม่ได้กำหนดนโยบายไว้ | 15 | 9.37 | 10 | 10.64 | 6 | 35.29 | 31 | 11.44 |
| อื่น ๆ | 3 | 1.87 | 6 | 6.38 | - | - | 9 | 3.32 |
| รวม | 160 | 100 | 94 | 100 | 17 | 100 | 271 | 100 |

จากตารางที่ 8 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 52.03) เห็นว่ากรมสามัญศึกษาได้กำหนดนโยบายไว้ในระดับกรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้บริหารฯในระหว่างประจำการ มีเพียงส่วนน้อยที่เห็นว่า กรมสามัญศึกษา ยังไม่ได้กำหนดไว้เป็นนโยบาย (ร้อยละ 11.44)

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความเห็นต่อปัญหาด้านนโยบาย ในการที่จะดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

| ระดับของปัญหา | ผู้อำนวยการ | | อาจารย์ใหญ่ | | ครูใหญ่ | | รวม | | |
|---------------|-------------|--------|-------------|--------|---------|--------|-------|--------|-------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | |
| ด้านนโยบาย | ไม่มีปัญหา | 117 | 73.13 | 74 | 78.72 | 10 | 58.82 | 201 | 74.17 |
| | มีปัญหา | 43 | 26.87 | 20 | 21.28 | 7 | 41.18 | 70 | 25.83 |

จากตารางที่ 9 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านนโยบาย ในการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนว่าไม่มีปัญหา (ร้อยละ 74.17)

จากข้อมูลที่ได้มาทั้งหมดในด้านการสนับสนุนเกี่ยวกับนโยบาย จึงสรุปได้ว่า นโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระดับกรมสามัญศึกษานั้นกำหนดไว้แล้วแต่รวม ๆ อยู่ภายใต้คำว่า บุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นและความสำคัญอย่างยิ่ง จึงควรแยกออกมาโดยเฉพาะให้มีความชัดเจน เป็นระบบและต่อเนื่อง

1.2 ทรรศนะทางการบริหาร

จากการวิเคราะห์แผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ระยะเวลาที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) และระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) พบว่า นโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนยังไม่ได้แยกออกจากบุคลากรทางการศึกษาทั่ว ๆ ไปอย่างชัดเจน ทรรศนะทางการบริหารจึงกำหนดไว้รวม ๆ โดยเฉพาะงบประมาณซึ่งอยู่ในงบพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งโดยปกติงบประมาณของหน่วยงานราชการทั่ว ๆ ไปจะมีน้อยมากเมื่อเทียบสัดส่วนกับงบประมาณที่ได้รับทั้งหมดของหน่วยงาน สำหรับกรมสามัญศึกษามีงบพัฒนาคุณภาพการศึกษาเมื่อเทียบกับงบประมาณที่ได้รับทั้งหมด ในปีงบประมาณ 2535-2537 เพียง 9.00% 9.10% และ 9.30% ตามลำดับ (กรมสามัญศึกษา, 2538: 71) ส่วนในปีงบประมาณ 2538-2540 เมื่อวิเคราะห์จากแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมสามัญศึกษา พบว่า งบพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้ในหมวดเงินค่าตอบแทน ค่าใช้สอยและวัสดุ และหมวดรายจ่ายอื่นมีเพียง 10.03% 10.32% และ 10.76% ตามลำดับ

ในส่วนของคุณคลากรที่ไม่มีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น เนื่องจากนโยบายจำกัดอัตรากำลังข้าราชการ แม้ว่าจำนวนโรงเรียน นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียนจะมากขึ้น แต่ทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่พัฒนาที่ยังเท่าเดิม และมีแนวโน้มน้อยลงเมื่อไม่ให้อัตราเกษียณ โดยเฉพาะตำแหน่งศึกษานิเทศก์ซึ่งมีภารกิจโดยตรงจะเกิดปัญหามากในประเด็นนี้

ในส่วนของวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งได้รับงบประมาณตั้งแต่ปีงบประมาณ 2538-2540 ในสัดส่วน 2.20% 2.60% และ 7.70% ของงบประมาณที่กรมสามัญศึกษาได้รับจัดสรรทั้งหมด ก็จะเน้นไปที่ครุภัณฑ์สำนักงาน และครุภัณฑ์เพื่อจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน แต่ช่วงปีงบประมาณ 2539 และโดยเฉพาะอย่างยิ่งปีงบประมาณ 2540 ที่เน้นไปในเรื่องครุภัณฑ์สื่อสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ ซึ่งก็จะเป็นปัจจัยให้สามารถนำเทคนิคการพัฒนาโดยใช้สื่อทางไกล และระบบสื่อสาร (Multimedia) มาใช้ได้สะดวกขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายของกรมสามัญศึกษา ในเรื่องทรัพยากรทางการบริหารเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ก็ได้ข้อสรุปว่า บุคลากรที่จะดำเนินการยังต้องปรับปรุงในด้านคุณภาพถ้าจะดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างจริงจังและให้มีประสิทธิภาพ โดยคาดหวังว่าต้องมีบุคลากรที่มากขึ้น ในส่วนของงบประมาณ ก็คาดหวังว่าจะต้องจัดงบประมาณด้านการพัฒนาให้มากขึ้น ซึ่งขณะนี้แม้จะมีงบประมาณด้านพัฒนาไม่มากนัก แต่ก็ยังมีปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ ดังจะเห็นได้จากการใช้งบประมาณไม่ทันเกิดขึ้นเสมอมา ดังนั้นต้องพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังเห็นว่าการระดมทุนจากภาคเอกชน มูลนิธิต่าง ๆ หรือการตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นไปได้สูง ในด้านวัสดุอุปกรณ์ ก็คาดหวังว่าต้องจัดให้โรงเรียนมีเครื่องมือสื่อสารที่พร้อมมูล เพื่อจะได้สามารถรับข้อมูลข่าวสาร มีความรู้เท่าทันวิทยาการใหม่ ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระบบทางไกลมีคุณค่ามากขึ้น

ในส่วนที่เป็นความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อปัญหาด้านบุคลากรในการพัฒนา งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ในการที่จะดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ก็ได้ผลวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเห็น ต่อปัญหาด้านบุคลากร
งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ในการศึกษาที่จะดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

| ระดับของปัญหา | ผู้อำนวยการ | | อาจารย์ใหญ่ | | ครูใหญ่ | | รวม | | |
|------------------|-------------|--------|-------------|--------|---------|--------|-------|--------|-------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | |
| ด้านบุคลากร | ไม่มีปัญหา | 100 | 62.50 | 54 | 57.45 | 6 | 35.29 | 160 | 59.04 |
| | มีปัญหา | 60 | 37.50 | 40 | 42.55 | 11 | 64.71 | 111 | 40.96 |
| ด้านงบประมาณ | ไม่มีปัญหา | 71 | 44.38 | 36 | 38.30 | 7 | 41.18 | 114 | 42.07 |
| | มีปัญหา | 89 | 55.62 | 58 | 61.70 | 10 | 58.82 | 157 | 57.93 |
| ด้านวัสดุอุปกรณ์ | ไม่มีปัญหา | 101 | 63.13 | 57 | 60.64 | 7 | 41.18 | 165 | 60.89 |
| | มีปัญหา | 59 | 36.87 | 37 | 39.36 | 10 | 58.82 | 106 | 39.11 |

จากตารางที่ 10 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านบุคลากรและด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จะดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนว่าไม่มีปัญหา(ร้อยละ 59.04 และร้อยละ 60.89 ตามลำดับ) มีเพียงด้านเดียวคือ ด้านงบประมาณ ที่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากยังเห็นว่ายังมีปัญหาอยู่ (ร้อยละ 57.93)

จากข้อมูลที่ได้มาทั้งหมด จึงสรุปได้ว่าทรัพยากรทางการบริหารที่จะสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนยังมีปัญหาความขาดแคลน โดยเฉพาะด้านงบประมาณ จึงอาจต้องขอความร่วมมือจากภาคเอกชนหรือการระดมทุน เพื่อให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาขึ้น ในส่วนของวัสดุอุปกรณ์และบุคลากรก็คงต้องระดมทรัพยากรจากหน่วยงานของกรมสามัญศึกษา ทั้งระดับโรงเรียน ระดับจังหวัด และเขตการศึกษา ในรูปแบบของการใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งจากหน่วยงานอื่นด้วย และต้องกระจายอำนาจสู่หน่วยงานย่อยระดับปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการแบ่งภารกิจและความรับผิดชอบของบุคลากรในจุดต่าง ๆ อย่างทั่วถึง

กระบวนการ

1. ระบบย่อยการบริหาร

1.1 การจัดองค์การ

จากการวิเคราะห์โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกรมสามัญศึกษาและกองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สรุปได้ดังนี้

กรมสามัญศึกษามีหน้าที่จัดและส่งเสริมการศึกษาระดับกลางที่ต่อจากระดับประถมศึกษา ก่อนเข้าสู่ระดับอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง โดยแบ่งส่วนราชการดังนี้ 1) สำนักงานเลขาธิการกรม 2) กองคลัง 3) กองการเจ้าหน้าที่ 4) กองการมัธยมศึกษา 5) กองการศึกษาพิเศษ 6) กองแผนงาน 7) กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา 8) กองออกแบบและก่อสร้าง 9) หน่วยศึกษานิเทศก์ 10) หน่วยตรวจสอบภายใน

ในส่วนของหน่วยงานระดับกองที่รับผิดชอบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ ไว้ดังนี้

1.1.1 กองการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกรม โดยแบ่งงานออกเป็น 5 ฝ่าย 1 กลุ่ม 1 งาน ดังนี้ 1) งานธุรการ 2) ฝ่ายวางแผนกำลังคน 3) ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงาน 4) ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 5) ฝ่ายทะเบียนประวัติ 6) ฝ่ายพัฒนาบุคคล และ 7) กลุ่มงานวินัยและนิติการ โดยฝ่ายพัฒนาบุคคลเป็นฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ สวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ แบ่งงานภายในเป็น 4 งาน คือ งานฝึกอบรม รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรม การจัดทำหลักสูตร ฝึกอบรม การติดตามประเมินผล การคัดเลือกข้าราชการไปฝึกอบรมโครงการต่าง ๆ งานศึกษาต่อ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาต่อภายในประเทศและต่างประเทศ การดูงาน การทำสัญญา ไปศึกษาต่อภายในประเทศ และการไปศึกษาฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ รวมทั้งการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง งานสวัสดิการ และงานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์

1.1.2. กองการมัธยมศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัด ควบคุม ดูแล ส่งเสริมโรงเรียนในสังกัดที่สอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย พัฒนาโรงเรียนด้านบริหารวิชาการ จัดทำมาตรฐานการศึกษา ศึกษาวิเคราะห์ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดทำอัตราค่าจ้าง ฯลฯ โดยแบ่งงานออกเป็น 2 ฝ่าย 2 กลุ่ม 1 งาน ดังนี้ 1) งานธุรการ 2) ฝ่ายบริหารงานสถานศึกษา 3) ฝ่ายงบประมาณสถานศึกษา 4) กลุ่มพัฒนาการศึกษา 5) กลุ่มส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา

มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารบุคคลเกี่ยวกับผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน คือ ฝ่ายบริหารสถานศึกษา แต่มิได้ระบุนิติหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารไว้โดยเฉพาะ

1.1.3. **กองแผนงาน** มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบาย และพัฒนาการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา การศึกษาพิเศษ และการศึกษาสงเคราะห์ จัดทำแผนงานและโครงการของกรม ติดต่อกับประสานงานกับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศ เกี่ยวกับความช่วยเหลือและความร่วมมือทางการศึกษา รวมทั้งการจัดประชุม สัมมนา และเจรจาตามที่ได้รับมอบหมาย ฯลฯ โดยแบ่งงานออกเป็น 5 ฝ่าย 1 งาน ดังนี้ 1) งานธุรการ 2) ฝ่ายแผนงาน 3) ฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณ 4) ฝ่ายวิจัยและประเมินผล 5) ฝ่ายสารสนเทศ 6) ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ และยังมีสำนักงานที่ตั้งขึ้นภายในอีก คือ สำนักวิชาการ หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารฯ ในลักษณะของการเสนอแนะนโยบายการจัดและส่งเสริมการมัธยมศึกษา จัดทำแผนงานการพัฒนาการศึกษา และการจัดตั้งงบประมาณเพื่อพัฒนาการศึกษา อยู่ในฝ่ายแผนงานและฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณ ในขณะที่ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องความช่วยเหลือที่ได้รับจากต่างประเทศ ในการติดต่อกับประสานงานเพื่อหาทุนศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ณ ต่างประเทศของข้าราชการ ส่วนสำนักงานวิชาการ ก็มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรด้านนโยบายและแผน โดยการจัดการประชุมสัมมนาและการฝึกอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.1.4. **หน่วยศึกษานิเทศก์** มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษาทางด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การฝึกอบรมบุคลากรในสถานศึกษาของกรม ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาโดยเน้นการวางแผน ระบบการติดตามประเมินผลและการนิเทศการศึกษา

มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน คือ ฝ่ายนิเทศการบริหารและการจัดการ และฝ่ายพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม

จากการศึกษาโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ผสมผสานกัน กล่าวคือ กองการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่ในการบริหารงานบุคลากรของกรม จึงต้องมีขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดให้มีฝ่ายพัฒนาบุคคลทำหน้าที่เกี่ยวกับงานฝึกอบรม การศึกษาต่อ ขณะที่กองการมัธยมศึกษารับผิดชอบในการควบคุม ดูแล ส่งเสริมโรงเรียน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะตัวผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง โดยมีฝ่ายบริหารสถานศึกษารับผิดชอบ ส่วนหน่วยศึกษานิเทศก์มีหน้าที่ในการฝึกอบรมบุคลากรในสถานศึกษาของกรมมาโดยตรง โดยมีกองแผนงานทำหน้าที่เสนอความเห็นประกอบการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนงาน โครงการให้กับกรมฯ

ในส่วนที่เป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายของกรมสามัญศึกษา พบว่า การจัดการองค์การคงต้องเป็นอย่างไรรูปแบบปัจจุบัน แต่ให้หน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะ

องค์การแบบผสม เช่น กองการมัธยมศึกษารับผิดชอบเชิงการบริหารโปรแกรมฯ หน่วยศึกษานิเทศก์ รับผิดชอบด้านวิชาการ มีกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ร่วมอยู่ด้วย โดยมี รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งดูแลในเรื่องการควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ หากไม่เป็นเช่นนี้ ก็ควรมีสำนึกพัฒนาบุคลากรของกรมสามัญศึกษาขึ้นมาโดยตรง

สำหรับความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับองค์การด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ที่ได้ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 11-12

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความเห็นต่อการกำหนดภารกิจ การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้กับหน่วยงานของกรมสามัญศึกษา

| ลักษณะของหน่วยงาน | ผู้อำนวยการ | | อาจารย์ใหญ่ | | ครูใหญ่ | | รวม | |
|-----------------------------|-------------|------------|-------------|------------|-----------|------------|------------|------------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| กำหนดภารกิจให้หน่วยงานเดียว | | | | | | | | |
| รับผิดชอบโดยตรง | 42 | 26.25 | 36 | 38.30 | 4 | 23.53 | 82 | 30.26 |
| กำหนดภารกิจไว้หลาย ๆ | | | | | | | | |
| หน่วยงานเพื่อจะได้ช่วยกัน | | | | | | | | |
| รับผิดชอบ | 111 | 69.38 | 58 | 61.70 | 13 | 76.47 | 182 | 67.16 |
| ใช้การมอบหมายในโครงการ | | | | | | | | |
| ในแต่ละปี โดยไม่ต้องกำหนด | | | | | | | | |
| ไว้ในภารกิจของหน่วยงานใด | 7 | 4.37 | - | - | - | - | 7 | 2.58 |
| รวม | 160 | 100 | 94 | 100 | 17 | 100 | 271 | 100 |

จากตารางที่ 11 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 67.16) เห็นว่าควรกำหนด ภารกิจการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไว้หลาย ๆ หน่วยงานเพื่อจะได้ช่วยกันรับผิดชอบ โดยผู้บริหาร โรงเรียนอีกร้อยละ 30.26 เห็นว่าควรกำหนดภารกิจให้หน่วยงานเดียวรับผิดชอบโดยตรง

ในการจะให้หน่วยงานใดมีภารกิจในการพัฒนาฯ ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นไว้ ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเห็นต่อการกำหนดหน่วยงานที่จะช่วยกันรับผิดชอบภารกิจการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

| หน่วยงาน | ผู้อำนวยการ | | อาจารย์ใหญ่ | | ครูใหญ่ | | รวม | |
|---------------------------|-------------|--------|-------------|--------|---------|--------|-------|--------|
| | n=160 | | n=94 | | n=17 | | n=271 | |
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| กองการมัธยมศึกษา | 89 | 55.63 | 51 | 54.26 | 12 | 70.59 | 152 | 56.09 |
| หน่วยศึกษานิเทศก์ | 70 | 43.75 | 49 | 52.13 | 15 | 88.24 | 134 | 49.45 |
| สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด | 83 | 51.87 | 37 | 39.36 | 9 | 52.94 | 129 | 47.60 |
| กองการเจ้าหน้าที่ | 64 | 40.00 | 41 | 43.62 | 12 | 70.59 | 117 | 43.17 |
| กลุ่มโรงเรียน | 64 | 40.00 | 30 | 31.91 | 9 | 52.94 | 103 | 38.01 |
| กองแผนงาน | 52 | 32.50 | 33 | 35.11 | 12 | 70.59 | 97 | 35.79 |
| อื่น ๆ | 3 | 1.88 | 5 | 5.32 | - | - | 8 | 2.95 |

จากตารางที่ 12 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่าหน่วยงานที่จะช่วยกันรับผิดชอบภารกิจการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เรียงลำดับดังนี้ กองการมัธยมศึกษา (ร้อยละ 56.09) หน่วยศึกษานิเทศก์ (ร้อยละ 49.45) สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด (ร้อยละ 47.60) กองการเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 43.17) กลุ่มโรงเรียน (ร้อยละ 38.01) และกองแผนงาน (ร้อยละ 35.79)

จากข้อมูลทั้งหมด สรุปได้ว่า องค์กรที่มีภารกิจในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นรูปองค์กรแบบผสม ที่มีส่วนร่วมในรูปขององค์คณะบุคคลจากกองที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรง

1.2 การจัดบุคลากร

จากการวิเคราะห์โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของกองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดกรมสามัญศึกษา ตลอดจนวิเคราะห์แผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ของกรมสามัญศึกษา พบว่าบุคลากรในฝ่าย/งานที่มีหน้าที่โดยตรงในการดำเนินการจัดทำโครงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมีจำนวนไม่มาก กล่าวคือ

1) กองการเจ้าหน้าที่ มีบุคลากรเพียง 8 อัตรา ในงานฝึกอบรมและงานศึกษาต่อ ซึ่งสังกัดฝ่ายพัฒนาบุคคล

2) กองการมัธยมศึกษา มีบุคลากรในฝ่ายบริหารการศึกษา 16 อัตรา ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ ให้ข้อเสนอแนะด้านการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งบริหารบุคคลเกี่ยวกับผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งก็มีได้ระบุนภารกิจด้านพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไว้ให้ชัดเจน ในขณะที่การดำเนินการประชุม สัมมนา หรือฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องต่าง ๆ กลับให้กลุ่มพัฒนาการศึกษาเป็นฝ่ายดำเนินการ ซึ่งกลุ่มพัฒนาการศึกษามีบุคลากร 25 อัตรา

3) หน่วยศึกษานิเทศก์ มีตำแหน่งศึกษานิเทศก์ทั้งที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในส่วนกลาง ในเขตการศึกษา และจังหวัด รวมทั้งสิ้น 622 อัตรา ซึ่งสามารถจะดำเนินการจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนได้ตามภารกิจหน้าที่ที่กำหนด แต่ฝ่ายที่มีภารกิจโดยตรงคือ ฝ่ายนิเทศการบริหารและการจัดการ กับฝ่ายพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม ซึ่งมีศึกษานิเทศก์ทั่วประเทศใน 2 ฝ่ายดังกล่าว 156 อัตรา โดยอยู่ในส่วนกลางมี 31 อัตรา

เกี่ยวกับประเด็นนี้ ผู้บริหารกรมสามัญศึกษาในระดับนโยบายได้ให้ข้อคิดเห็นว่าจะต้องพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีคุณภาพสูงขึ้นให้ได้ เนื่องจากการเพิ่มอัตราเป็นไป得太ยาก และขณะนี้ทางรัฐบาลใช้วิธีเพิ่มระดับและอัตราเงินเดือนของบุคลากรให้สูงขึ้นโดยไม่เพิ่มจำนวนทำให้ต้องผลักดันให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อีกทั้งจะต้องกระจายงานออกไปยังเขตและจังหวัดให้มากขึ้น เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร

ในส่วนที่เป็นความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นไปตามที่วิเคราะห์ในตารางที่ 10 ซึ่งจะเห็นว่าอัตราส่วนที่ผู้บริหารโรงเรียนมองว่ามีปัญหากับไม่มีปัญหาด้านบุคลากรในการจะดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอยู่ที่อัตรา 3 : 2

ดังนั้นจากข้อมูลทั้งหมด สรุปได้ว่า การจัดบุคลากรที่จะดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต้องเน้นให้สามารถใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยต้องมุ่งพัฒนาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และต้องกระจายงานการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไปยังเขตและจังหวัดให้มากขึ้นด้วย

1.3 การประสานงาน

จากการศึกษา วิเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณต่าง ๆ การศึกษา แผนงาน/โครงการ ตลอดจนรายงานผลการประเมินโครงการและเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่าการประสานงานในการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ทั้งในขั้นของการวางแผนโครงการและขั้นบริหารโครงการ ส่วนมากจะมีการประสานงานทั้งในแบบที่ประสานงานตามสายงาน และแบบประสานงานภายในระหว่างผู้ปฏิบัติงานเอง โดยโครงการจำนวนมากจะดำเนินการในรูปของ

คณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากหลาย ๆ กอง การประสานงานจึงใช้หนังสือราชการผ่านผู้บังคับบัญชาและใช้วิธีการประชุมเป็นการประสานงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องเพิ่มเติมก็พบว่า การประสานงานด้วยวิธีประชุมก็มีปัญหา คือเมื่อผู้เข้าประชุมว่างไม่ตรงกัน จะมีการมอบหมายตัวแทน ซึ่งขาดอำนาจการตัดสินใจ ขาดข้อมูลเดิมและขาดความต่อเนื่อง อีกทั้งถ้าการดำเนินการประชุมเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพก็ยิ่งทำให้กลไกการประสานงานบกพร่องมากขึ้น ดังนั้น การประสานงานภายในระหว่างผู้ปฏิบัติงานเองจึงมีประสิทธิภาพมากกว่า แต่ทั้งนี้ก็ต้องอาศัยรูปแบบการประสานงานตามสายงานในเบื้องต้นก่อนจนผู้ปฏิบัติงานเกิดความคุ้นเคยกันดี จึงจะเกิดการประสานงานภายในระหว่างผู้ปฏิบัติงานกันเองได้

ในเรื่องนี้ผู้บริหารระดับนโยบายของกรมสามัญศึกษาเห็นว่า การดำเนินโครงการโดยมีคณะกรรมการที่กรมแต่งตั้ง แล้วประสานงานตามสายงานยังมีความจำเป็นในแง่ของการกำกับติดตามงานโดยเฉพาะถ้ากระจายความรับผิดชอบไปยังเขตการศึกษา และจังหวัด บทบาทในการกำกับติดตามเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของกรมฯยังมีความจำเป็น และก็เห็นว่าการประสานงานภายในระหว่างผู้ปฏิบัติงานเองเป็นสิ่งที่เสริมประสิทธิภาพของงาน และช่วยให้การประสานงานตามสายงานสมบูรณ์ขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ในการประสานงานโครงการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปคณะกรรมการจากหลายหน่วยงาน ควรต้องให้การประสานงานที่เป็นตามสายงานเป็นหลัก เพื่อให้เกิดการกำกับ ติดตามได้สะดวก ในขณะที่การประสานงานภายในระหว่างผู้ปฏิบัติงานก็ใช้เป็นเสริมให้การประสานงานตามสายงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4 การจัดงบประมาณ

จากการวิเคราะห์แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2537-2540 เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ในลักษณะโครงการที่จัดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุม อบรม สัมมนา จัดทำสื่อ ศึกษาดูงาน และรูปแบบอื่น ๆ ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 โครงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระหว่างประจำการ ปีงบประมาณ 2537-2540
จำแนกตามหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ปีงบประมาณ 2537

| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
|-------------------|--|--|----------------------|
| กองการเจ้าหน้าที่ | -- | -- | -- |
| กองการมัธยมศึกษา | โครงการประชุมสัมมนา ผู้บริหารโรงเรียน และ หัวหน้าหน่วยงาน (8,272,800 บาท) | 1. เพื่อให้ทราบนโยบาย การจัดการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ 2. เพื่อให้ทราบความ เคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจและสังคม ของประเทศ 3. เพื่อให้ได้แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ในการ บริหารโรงเรียน | ประชุม/สัมมนา |
| | โครงการอบรมสัมมนา ผู้อำนวยการสามัญ ศึกษาจังหวัด(ผอ.สศจ. ก็คือผู้บริหารโรงเรียน ที่มาปฏิบัติงาน ผอ.สศจ.อีกตำแหน่ง หนึ่ง) (1,500,000 บาท) | 1. เพื่อให้ได้รับทราบ นโยบายของกรม สามัญศึกษา 2. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เกี่ยวกับทฤษฎี หลักการ กระบวนการบริหารและ แนวปฏิบัติในการบริหาร งานแผนใหม่ 3. เพื่อให้ฝึกปฏิบัติงานใน หน้าที่ และนำไปปรับปรุง การบริหารให้มีประสิทธิ ภาพมากขึ้น | อบรม/สัมมนา 80 คน |

ตารางที่ 13 (ต่อ)

| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
|---------------------------|--|--|----------------------------------|
| กองการมัธยมศึกษา (ต่อ) | โครงการอบรม หลักสูตรผู้บริหาร สถานศึกษาระดับสูง (2,789,280 บาท) | 1.เพิ่มพูนความรู้ ความ เข้าใจด้านการบริหาร การศึกษา 2.เพิ่มพูนทักษะความ สามารถ เจตคติในการ ปฏิบัติด้านการบริหาร อย่างมีประสิทธิภาพ 3.เพื่อให้นำความรู้และ ทักษะด้านการบริหาร ไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน | อบรม แบ่งเป็น 7 รุ่น 1,000 คน |
| | โครงการประชุมสัมมนา นิเทศ และติดตามผล การบริหารงานโรงเรียน ในโครงการพระราชดำริ (750,000 บาท) | 1.เพื่อสนองพระราชดำริ ที่ทรงมุ่งหวังจะส่งเสริม การศึกษาของชาติให้มี คุณภาพ ให้เยาวชนมี โอกาสทางการศึกษา ทัดเทียมกัน 2.เพื่อพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนให้มีวุฒิภาวะ ในการบริหารงานตาม เป้าหมายของกรม สามัญศึกษา ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง 3.กำหนดรูปแบบ แนวทาง การบริหารโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพ | ประชุม/สัมมนา 150 คน |

ตารางที่ 13 (ต่อ)

| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
|---------------------------|---|--|---|
| กองการมัธยมศึกษา (ต่อ) | | 4.สร้างขวัญและกำลังใจ แก่ผู้บริหารโรงเรียนและ บุคลากรในโรงเรียน | |
| | โครงการอบรม สัมมนา ผู้บริหารโรงเรียน ระดับสูง รุ่นที่ 16 (430,000 บาท) | 1.เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เกี่ยวกับทฤษฎี หลักการ เทคนิค กระบวนการ การบริหารและแนว ปฏิบัติในการบริหาร แผนใหม่ 2.ให้ผู้บริหารได้ฝึกปฏิบัติ งานในหน้าที่รับผิดชอบ จนได้แนวทางที่สามารถ นำไปใช้ได้ | |
| | โครงการพัฒนา วิทยากรประจำกลุ่ม การฝึกอบรมหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูงร่วมกับสถาบัน พัฒนาผู้บริหาร การศึกษา (800,000 บาท) | 1.เพื่อให้วิทยากรประจำ กลุ่มได้เพิ่มพูนความรู้ เทคนิคและกระบวนการ การเป็นวิทยากรในการ ฝึกอบรม 2.เพื่อรวบรวมแนวคิด ประสบการณ์และข้อ เสนอแนะของวิทยากร ประจำกลุ่ม นำมาปรับ- ปรุงการดำเนินงานใน โครงการตามความ ประสงค์ | ฝึกอบรม 120 คน 2 รุ่น รุ่นละ 60 คน) |

ตารางที่ 13 (ต่อ)

| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
|---------------------------|---|---|---------------------------|
| กองการมัธยมศึกษา (ต่อ) | โครงการประชุมสัมมนา ผู้บริหารโรงเรียน ในโครงการโรงเรียนพี่ โรงเรียนน้อง (973,000 บาท) | 1.เพื่อให้โรงเรียนใน โครงการโรงเรียนพี่- โรงเรียนน้อง ได้ทราบ แนวทางในการให้ ความช่วยเหลือและรับ ความช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน 2.เพื่อให้โรงเรียนใน โครงการกำหนดแนวทาง ในการดำเนินงาน โครงการตามความ เหมาะสม 3.เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็น ของผู้เข้าประชุมสัมมนา กำหนดเป็นแนวทาง ปรับปรุงการดำเนินงาน ตามโครงการของกรมฯ ต่อไป | ประชุม/สัมมนา 400 คน |
| | จัดทำเอกสารประกอบ การฝึกอบรมหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูง (800,000 บาท) | เพื่อให้ได้เอกสารใช้ในการ อบรมหลักสูตรผู้บริหาร สถานศึกษาระดับสูง | จัดทำเอกสาร 7,500 เล่ม |

ตารางที่ 13 (ต่อ)

| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
|---------------------------|--|---|-------------------------|
| กองการมัธยมศึกษา (ต่อ) | โครงการฝึกอบรม เทคนิคการบริหาร โรงเรียน รุ่น 1-2/2537 (840,000 บาท) | ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับ ทฤษฎี หลักการ แนวคิด เทคนิคและกระบวนการ บริหารแนวใหม่ที่จำเป็น ต่อการพัฒนาการบริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ | อบรม 120 คน |
| | โครงการพัฒนา คุณภาพทางวิชาการ โรงเรียนในโครงการ ขยายโอกาสทางการ ศึกษา (1,185,000 บาท) | 1. เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ผู้บริหารโรงเรียนใน โครงการฯ ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ 2. เพื่อให้ชุมชนเข้าใจ เจตนารมณ์ของรัฐ ในการให้บริการ 3. เพื่อปรับปรุงคู่มือ การปฏิบัติงานของ โรงเรียนในโครงการฯ | ประชุม/สัมมนา 270 คน |
| | โครงการประชุมสัมมนา วิทยากรประจำกลุ่ม (145,000 บาท) | 1. เพื่อให้ทราบเนื้อหาของ หลักสูตรวิธีการฝึกอบรม และได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในด้าน การบริหารการศึกษา 2. เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนา ได้อภิปรายแลกเปลี่ยน ปัญหาและประสบการณ์ เพื่อเสนอเป็นแนวทาง | ประชุม/สัมมนา 100 คน |

ตารางที่ 13 (ต่อ)

| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
|---------------------------|--|--|--|
| กองการมัธยมศึกษา (ต่อ) | | ในการแก้ปัญหาการจัด โครงการฝึกอบรมและ เสนอรูปแบบของการ ปฏิบัติหน้าที่วิทยากร ประจำกลุ่มที่ฟังประสงค์ | |
| กองแผนงาน | -- | -- | -- |
| หน่วยศึกษานิเทศก์ | โครงการส่งเสริม ประชาธิปไตยและความ มั่นคงของชาติ (144,000 บาท) | 1. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู เข้าใจและตระหนัก ถึงภารกิจของการรักษา ความมั่นคงของชาติ | ประชุม/สัมมนา ผู้บริหาร และครู 48 โรงเรียน |
| ปีงบประมาณ 2538 | | | |
| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
| กองการเจ้าหน้าที่ | -- | -- | -- |
| กองการมัธยมศึกษา | โครงการปฐมนิเทศ ผู้บริหารใหม่ (300,000 บาท) | เพื่อให้ผู้บริหารใหม่ รับทราบนโยบาย แนวทาง ดำเนินงานของกรม | อบรม 67 คน |
| | โครงการอบรม หลักสูตรผู้บริหาร สถานศึกษาระดับต้น (1,981,400 บาท) | เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ด้านการบริหร การศึกษา | อบรม 400 คน (2 รุ่น) |
| | โครงการประชุม สัมมนา ผู้บริหาร โรงเรียนและหัวหน้า หน่วยงาน (7,542,180 บาท) | ผู้บริหารรับทราบนโยบาย การจัดการศึกษาของ กระทรวงฯ และแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน | ประชุม/สัมมนา 2,677 คน |

ตารางที่ 13 (ต่อ)

| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
|---------------------------|--|--|--------------------------------------|
| กองการมัธยมศึกษา (ต่อ) | โครงการสัมมนา ผู้บริหารโรงเรียนใน โครงการขยายโอกาส ทางการศึกษา (1,235,000 บาท) | เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากร ให้มีความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ และปรับปรุง คู่มือการปฏิบัติงานของ โรงเรียนขยายโอกาสฯ | สัมมนา 300 คน |
| | โครงการศึกษาดูงาน การขยายโอกาสทาง การศึกษา (1,551,000 บาท) | เพื่อเพิ่มศักยภาพผู้บริหาร โครงการขยายโอกาสฯ ให้มีความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ | ศึกษาดูงาน ประเทศเกาหลี 50 คน |
| | โครงการพัฒนา วิทยากรประจำกลุ่ม การฝึกอบรมหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูง (3,060,320 บาท) | เพื่อให้วิทยากรประจำกลุ่ม ได้เพิ่มพูนความรู้ เทคนิค และกระบวนการเป็น วิทยากร | ประชุม/สัมมนา ศึกษาดูงาน 32 คน |
| | โครงการอบรม สัมมนา ผู้บริหารโรงเรียน ระดับสูง รุ่นที่ 17 (ร่วมกับจุฬาฯ) (3,060,320 บาท) | เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เกี่ยวกับทฤษฎี หลักการ เทคนิค กระบวนการบริหาร ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ระดับ 8 | อบรม/สัมมนา 166 คน |
| กองแผนงาน | งานด้านทุนการศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ -- | จัดสอบข้าราชการเพื่อ ขึ้นบัญชีขอรับทุนไป ต่างประเทศ และส่ง ข้าราชการเข้าสอบชิงทุน ไปต่างประเทศ ทั้งฝึกอบรม และดูงาน | สอบเพื่อขอรับทุน |

ตารางที่ 13 (ต่อ)

| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
|-------------------|--|---|--|
| หน่วยศึกษานิเทศก์ | โครงการพัฒนางานของ ศูนย์นวัตกรรม และ การนิเทศทางไกล (งบดำเนินการ 37,000 บาท ผู้อบรม เสียค่าลงทะเบียน) | เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหาร โรงเรียน สามารถผลิตและ ใช้สื่อทางเทคโนโลยี สมัยใหม่ในการบริหารได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น | อบรม 310 คน |
| | โครงการพัฒนาผลงาน ทางวิชาการของครูและ ผู้บริหาร (ผู้อบรมเสียค่า ลงทะเบียน) | เพื่อพัฒนาผลงานทาง วิชาการของครูและผู้บริหาร โรงเรียน | อบรมผู้บริหาร ระดับ 8 เพื่อพัฒนา ผลงานทางวิชาการ จะขอเลื่อนเป็น ผอ.ระดับ 9 300 คน |

ปีงบประมาณ 2539

| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
|-------------------|--|--|--|
| กองการเจ้าหน้าที่ | โครงการประชุมสัมมนา การดำเนินการทางด้าน วินัยสำหรับผู้บริหาร รุ่นที่ 5 (308,000 บาท) | ให้ผู้บริหารมีความรู้ ความ เข้าใจ และมีทักษะ กระบวนการในการดำเนิน การทางระเบียบวินัยได้ ถูกต้องตลอดจนแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและ ประสบการณ์ในการ ดำเนินการทางระเบียบวินัย ในโรงเรียน | ประชุมสัมมนา ผู้บริหารโรงเรียน ระดับ 8 100 คน |

ตารางที่ 13 (ต่อ)

| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
|------------------|--|--|---|
| กองการมัธยมศึกษา | โครงการปฐมนิเทศ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ (1,553,920 บาท) | ผู้บริหารใหม่ได้รับทราบ นโยบายและแนวทาง ดำเนินงานของกรม | |
| | โครงการประชุมสัมมนา ผู้บริหารโรงเรียน และ หัวหน้าหน่วยงาน สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2538 (7,803,900 บาท) | ให้ผู้บริหารและหัวหน้างาน ได้รับทราบนโยบายการจัด การศึกษาของกระทรวงฯ และแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ในการบริหาร | ประชุมสัมมนา 2,821 คน |
| | โครงการประชุมสัมมนา เรื่องการใช้ยุทธศาสตร์ ในการป้องกันและ แก้ไขปัญหายาเสพติด ในสถานศึกษา (544,640 บาท) | เพื่อแก้ปัญหาและป้องกัน การใช้ยาเสพติด ในสถานศึกษา | ประชุมสัมมนา 500 คน (ประชุม 4 ครั้ง) |
| | โครงการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาวิทยากรประจำ กลุ่ม ฝึกอบรมหลักสูตร ผู้บริหารระดับสูง (2,359,440 บาท) | จัดอบรม สัมมนาวิทยากร ประจำกลุ่ม (ส่วนใหญ่เป็น ผู้บริหารโรงเรียน) | อบรม, สัมมนา ศึกษาดูงาน ต่างประเทศ 64 คน |
| | โครงการอบรมสัมมนา ผู้บริหารโรงเรียนระดับ สูง สังกัดกรมสามัญ ศึกษา รุ่นที่ 18 (401,760 บาท) | เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหาร การศึกษาแก่ผู้บริหาร โรงเรียนระดับ 7 | อบรม, สัมมนา 66 คน |

ตารางที่ 13 (ต่อ)

| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
|---------------------------|---|--|---|
| กองการมัธยมศึกษา (ต่อ) | งานการสรรหาครู ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงาน ดีเด่นรับรางวัลครูสภา (160,000 บาท) | ประเมินผลงานของ ผู้บริหารโรงเรียน | -- |
| | โครงการพัฒนา คุณภาพทางวิชาการ ในโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา (1,209,900 บาท) | เพื่อพัฒนาคุณภาพทาง วิชาการในโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น | อบรม, สัมมนา 798 คน |
| | โครงการอบรม สัมมนา หลักสูตรการพัฒนา ผู้บริหารกรมสามัญ ศึกษา (1,491,000 บาท) | 1. ให้ความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์การ บริหารและการจัดการ ศึกษายิ่งขึ้น 2. แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระหว่างผู้เข้าอบรม 3. เปิดโลกทัศน์ที่กว้างไกล ให้แก่ผู้เข้าอบรม | อบรม/สัมมนา ศึกษาดูงาน 50 คน (เป็นผู้บริหาร โรงเรียน 30 คน) |
| หน่วยศึกษานิเทศก์ | -- | -- | -- |

ปีงบประมาณ 2540

| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
|-------------------|---|--|--|
| กองการเจ้าหน้าที่ | โครงการพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติ งานของบุคลากร (100,000 บาท) | ให้ผู้ปฏิบัติงานด้านนิติกรรม สัญญาเกี่ยวกับงานก่อสร้าง ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ | อบรม 300 คน (ผู้บริหารโรงเรียน 150 คน) |

ตารางที่ 13 (ต่อ)

| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
|-------------------|---|---|---|
| กองการมัธยมศึกษา | โครงการพัฒนา โรงเรียนพระราชดำริ และโรงเรียนเฉลิม พระเกียรติ (380,000 บาท) | เพื่อพัฒนาโรงเรียน พระราชดำริและโรงเรียน เฉลิมพระเกียรติให้มี คุณภาพมากขึ้น | สัมมนา 186 คน (เป็นผู้บริหาร โรงเรียน 93 คน) |
| | โครงการพัฒนา คุณภาพโรงเรียน ขยายการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (3,650,000 บาท) | เพื่อให้โรงเรียนมัธยมศึกษา มีการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ | อบรม/สัมมนา ศึกษาดูงาน 60 คน |
| | โครงการพัฒนา ประสิทธิภาพการ บริหารการมัธยมศึกษา (7,850,000 บาท) | เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการ บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้สามารถบริหาร และจัด การมัธยมศึกษาให้เป็นไป ด้วยความเรียบร้อยและมี ประสิทธิภาพ | สัมมนาผู้บริหาร ประจำปี 2,700 คน |
| กองแผนงาน | -- | -- | -- |
| หน่วยศึกษานิเทศก์ | โครงการโรงเรียนเพื่อ พัฒนาคุณภาพชีวิตและ สังคม (รพชส.) (273,200 บาท) | เพื่อให้โรงเรียนในโครงการฯ ดำเนินงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ | -จัดทำเอกสาร เพื่อการบริหาร/ ดำเนินโครงการ 2,000 เล่ม -ประชุม 162 คน (เป็นผู้บริหาร โรงเรียน 80 คน) |

ตารางที่ 13 (ต่อ)

| หน่วยงาน | งาน/โครงการ | วัตถุประสงค์ | วิธีการ/เป้าหมาย |
|----------------------------|--|---|--|
| หน่วยศึกษานิเทศก์ (ต่อ) | โครงการพัฒนาวิชาชีพ ครูและบุคลากรทางการ ศึกษา (1,734,365 บาท) | เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการ พัฒนาการปฏิบัติงานที่ส่งผล ต่อคุณภาพการศึกษาและ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ | อบรม ศึกษาดูงาน 1,120 คน (เป็นผู้บริหาร โรงเรียน 220 คน) |

จากตารางที่ 13 จะเห็นว่าโครงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจะมุ่งเน้นไปที่การประชุม
สัมมนา เพื่อให้รับทราบนโยบายเสียเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการเพิ่มพูนความรู้ทางการบริหาร
การจัดการถึงจะมีบ้างแต่ก็เน้นไปที่ผู้บริหารโรงเรียนระดับสูง ยังจัดไม่ครอบคลุมอย่างทั่วถึง โดย
กองการมัธยมศึกษาจะรับผิดชอบโครงการเป็นส่วนใหญ่

เมื่อวิเคราะห์เฉพาะเรื่องการจัดงบประมาณ ได้ผลวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 14-15

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของงบประมาณเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่จัดในรูปโครงการ
ในปีงบประมาณ 2537-2540 จำแนกตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

| หน่วยงาน | 2537 | | 2538 | | 2539 | | 2540 | | รวม | |
|-------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| กองการเจ้าหน้าที่ | -- | -- | -- | -- | 0.39 | 1.96 | 0.10 | 0.71 | 0.41 | 0.69 |
| กองการมัธยมศึกษา | 10.21 | 98.64 | 18.73 | 99.78 | 15.52 | 98.04 | 11.88 | 84.92 | 56.34 | 95.59 |
| หน่วยศึกษานิเทศก์ | 0.14 | 1.36 | 0.04 | 0.22 | -- | -- | 2.01 | 14.37 | 2.19 | 3.72 |
| กองแผนงาน | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| รวม | 10.35 | 100 | 18.77 | 100 | 15.83 | 100 | 13.99 | 100 | 58.94 | 100 |

จากตารางที่ 14 แสดงว่า การจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่จัดในรูปโครงการ ส่วนใหญ่จะอยู่ที่กองการมัธยมศึกษา (ร้อยละ 95.59) อยู่ที่หน่วยศึกษานิเทศก์ และกองการเจ้าหน้าที่เพียงเล็กน้อย (ร้อยละ 3.72 และร้อยละ 0.69 ตามลำดับ)

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของงบประมาณเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่จัดในรูปโครงการ ในปีงบประมาณ 2537-2540 จำแนกตามจุดประสงค์ของโครงการ

| จุดประสงค์โครงการ | จำนวน (บาท) | ร้อยละ |
|---|-------------|--------|
| ประชุม/สัมมนา เพื่อให้รับทราบนโยบาย | 26,700,000 | 45.30 |
| อบรม/ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางการบริหารการศึกษา | 13,240,000 | 22.46 |
| อบรม/สัมมนาผู้บริหารโรงเรียนที่รับผิดชอบโรงเรียน/โครงการพิเศษต่าง ๆ | 19,000,000 | 32.24 |
| รวม | 58,940,000 | 100 |

จากตารางที่ 15 แสดงว่างบประมาณเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่จัดในรูปโครงการในช่วงปีงบประมาณ 2537-2540 ส่วนใหญ่จัดประชุม/สัมมนาเพื่อให้รับทราบนโยบาย (ร้อยละ 45.30) รองลงมาคือ จัดอบรม/สัมมนาผู้บริหารโรงเรียนพิเศษหรือโรงเรียนที่รับผิดชอบโครงการพิเศษ (ร้อยละ 32.24) มีเพียงร้อยละ 22.46 ที่จัดเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางการบริหารการศึกษาโดยตรง

ซึ่งในเรื่องการจัดงบประมาณผู้บริหารในระดับนโยบายของกรมสามัญศึกษาได้ให้ความคิดเห็นไว้ว่า กรมสามัญศึกษาจะต้องจัดงบประมาณไว้ให้เพียงพอในโครงการพัฒนาด้านต่าง ๆ แต่สำหรับผู้บริหารโรงเรียนใหญ่อาจใช้เงินของโรงเรียนเพื่อการพัฒนาได้บ้าง นอกจากงบประมาณจากรัฐแล้วการขอความร่วมมือจากภาคเอกชนก็สมควรกระทำ และควรจัดให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วย

ในแนวคิดที่ให้ตั้งงบประมาณเพื่อการพัฒนาไว้ให้เพียงพอนี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ
ผู้บริหารโรงเรียนด้วย ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 16

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความเห็นต่อการกำหนดหลักการ
ในเรื่องงบประมาณเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

| ลักษณะการดำเนินการ | ผู้อำนวยการ | | อาจารย์ใหญ่ | | ครูใหญ่ | | รวม | |
|--|-------------|--------|-------------|--------|---------|--------|-------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| ตั้งงบประมาณไว้ให้เพียงพอ | 112 | 70.00 | 57 | 60.64 | 12 | 70.59 | 181 | 66.79 |
| ผู้บริหารโรงเรียนควรออก ค่าใช้จ่ายสมทบด้วยบางส่วน | 8 | 5.00 | 7 | 7.45 | - | - | 15 | 5.54 |
| จัดให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียน | 36 | 22.50 | 29 | 30.85 | 5 | 29.41 | 70 | 25.83 |
| อื่น ๆ | 4 | 2.50 | 1 | 1.06 | - | - | 5 | 1.84 |
| รวม | 160 | 100 | 94 | 100 | 17 | 100 | 271 | 100 |

จากตารางที่ 16 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 66.79) เห็นว่า ในการพัฒนา
ผู้บริหารโรงเรียน ควรตั้งงบประมาณไว้ให้เพียงพอ ในขณะที่ร้อยละ 25.83 เห็นว่าควรจัดให้มี
กองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และมีเพียงส่วนน้อย (ร้อยละ 5.54) ที่เห็นว่า ผู้บริหาร
โรงเรียนควรออกค่าใช้จ่ายสมทบด้วยบางส่วน

กล่าวโดยสรุป ในการจัดตั้งงบประมาณยังไม่มุ่งให้เกิดการพัฒนาตามหลักการของการ
พัฒนาบุคลากรในระหว่างประจำการอย่างแท้จริง ยังใช้งบประมาณไปกับการจัดประชุมเพื่อให้
ผู้บริหารมารับฟังนโยบาย พบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันบ้างเล็กน้อยเท่านั้น ส่วนการพัฒนา
ในเชิงให้ความรู้ทางการบริหารการศึกษาก็ยังไม่ครอบคลุมทั่วถึงกลุ่มผู้บริหารระดับต้นเท่าที่ควร
ในการจัดตั้งงบประมาณก็ควรจัดไว้ให้เพียงพอ และควรตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาด้วย

2. ระเบียบขอยกรวางแผน

2.1 การศึกษาความต้องการ

จากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการขอตั้งงบประมาณของกรมสามัญศึกษา อีกทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงาน/โครงการของกองต่าง ๆ และสัมภาษณ์บุคลากรในฝ่ายแผนงานและฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณของกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการในการศึกษาความต้องการ เพื่อนำไปสู่การเสนอโครงการเพื่อขอตั้งงบประมาณ กล่าวคือ การกำหนดโครงการนั้นกรมฯ ยังไม่ได้ดำเนินการในขั้นตอนการศึกษาความต้องการอย่างจริงจัง ดังนั้นโครงการจึงเกิดขึ้นมา โดยการที่หน่วยงานย่อยระดับกองรับผิดชอบจัดทำรายละเอียดคำขอตั้งงบประมาณในส่วนที่แต่ละกองรับผิดชอบตามโครงสร้างและแผนการตั้งงบประมาณประจำปี ซึ่งโดยหลักการกรมฯ จะยึดแผนพัฒนาการศึกษาของกรมเป็นหลัก และเสนอตั้งโครงการเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นโครงการพิเศษตามนโยบายเฉพาะกิจของรัฐบาล ของกระทรวงฯ และกรมฯ รวมทั้งโครงการที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติเห็นชอบไว้

ในการศึกษาความต้องการก่อนจะกำหนดเป็นแผนพัฒนาการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ก็ใช้วิธีการประชุมคณะทำงาน ซึ่งเป็นบุคลากรงานแผนงานของกองต่าง ๆ มาร่วมกันพิจารณา คณะทำงานจึงประชุมระดับกรมฯ และประชุมย่อยรายกองโดยนำข้อมูลของแต่ละกองที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์นโยบาย ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มาเป็นความต้องการจำเป็นกำหนดโครงการต่อไป

ในส่วนของการศึกษาความต้องการเพื่อการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระหว่างประจำการนี้ ผู้บริหารระดับนโยบายของกรมสามัญศึกษาได้เสนอความคิดเห็นไว้ว่า ควรตั้งคณะทำงานซึ่งมีตัวแทนจากทุกกองที่เกี่ยวข้องอย่างปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันนี้ แต่คณะทำงานจะต้องศึกษาวิเคราะห์นโยบายของกรมสามัญศึกษาและหน่วยเหนือขึ้นไปอย่างครอบคลุม อีกทั้งต้องมีการสอบถามผู้บริหารโรงเรียนและสอบถามผู้บริหารระดับสูงของกรมสามัญศึกษาด้วย โดยการศึกษาความต้องการควรจะทำในลักษณะงานวิจัย เพื่อให้ใช้ระเบียบวิธีที่เชื่อถือได้ หรืออาจจะให้นักวิชาการหรือนักวิจัยมืออาชีพจัดทำหลักสูตรหรือศึกษาความต้องการให้ อาจทำทุก 2 ปี เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นเกี่ยวกับการศึกษาหาความต้องการจำเป็นเพื่อวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ดังการวิเคราะห์ในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความเห็นเกี่ยวกับการศึกษา
หาความต้องการจำเป็นเพื่อวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

| ลักษณะการดำเนินการ | ผู้อำนวยการ | | อาจารย์ใหญ่ | | ครูใหญ่ | | รวม | |
|---------------------------|-------------|--------|-------------|--------|---------|--------|-------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| ทำในลักษณะการวิจัยเพื่อ | | | | | | | | |
| นำผลไปใช้วางแผน 3-5 ปี | 91 | 56.88 | 49 | 52.13 | 11 | 64.70 | 151 | 55.72 |
| สอบถามผู้บริหารโรงเรียน | | | | | | | | |
| โดยตรงในทุก ๆ ปี | 42 | 26.25 | 32 | 34.04 | 3 | 17.65 | 77 | 28.41 |
| ให้หน่วยงานที่กำกับติดตาม | | | | | | | | |
| การปฏิบัติงานของโรงเรียน | | | | | | | | |
| เป็นผู้กำหนด | 22 | 13.75 | 8 | 8.51 | 3 | 17.65 | 33 | 12.18 |
| อื่น ๆ | 5 | 3.12 | 5 | 5.32 | - | - | 10 | 3.69 |
| รวม | 160 | 100 | 94 | 100 | 17 | 100 | 271 | 100 |

จากตารางที่ 17 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 55.72) เห็นว่า การศึกษาหาความต้องการจำเป็นเพื่อวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนควรทำในลักษณะการวิจัยเพื่อนำผลไปใช้วางแผน 3-5 ปี โดยมีเพียงร้อยละ 12.18 ที่เห็นว่าควรให้หน่วยงานที่กำกับติดตามการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นผู้กำหนด

จากข้อมูลที่ได้ สรุปว่า การศึกษาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนยังไม่ได้ทำกันอย่างถูกต้อง จริงจัง โดยยังใช้การประชุมของคณะทำงานทั้งในระดับประชุมย่อยรายกองและระดับกรม การศึกษาความต้องการควรที่จะดำเนินการในลักษณะการวิจัย เก็บข้อมูลให้ครอบคลุมจากทั้งนโยบาย จากผู้บริหารระดับสูง และจากตัวผู้บริหารโรงเรียน

2.2 การกำหนดเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์โครงการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในช่วงปีงบประมาณ 2537-2540 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนทุกคนมีโครงการเข้าร่วมประชุม สัมมนาแต่เป็นไปเพื่อรับทราบนโยบาย การพัฒนาอย่างแท้จริงในรูปของการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์เชิงการ

บริหารซึ่งกันและกัน หรือรูปแบบอื่น ๆ มีน้อย และลักษณะของการดำเนินงานก็ยังไม่เอื้อให้เกิดตามเป้าหมายที่ต้องการได้ ในการอบรม ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะทางการบริหาร การจัดการ ที่มุ่งเป้าหมายไปที่ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับ 8 ทำให้กลุ่มครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ขาดโอกาสในส่วนนี้ อีกทั้งการอบรม ศึกษาดูงานจะจัดให้กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าโครงการพิเศษต่าง ๆ เช่น โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โรงเรียนในโครงการพระราชดำริ โรงเรียนที่เข้าโครงการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในสถานศึกษา เป็นต้น และจัดให้กับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นวิทยากรพี่เลี้ยง หรือเกี่ยวข้องกับการอบรมเตรียมผู้บริหาร เป็นต้น การกำหนดเป้าหมายเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระหว่างประจำการ อันเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารบุคคลในองค์การ จึงยังไม่มีระบบที่ชัดเจน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายของกรมสามัญศึกษา ให้ความคิดเห็นว่าการพัฒนาให้ทำทุกครั้งเมื่อผู้บริหารโรงเรียนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การอบรม สัมมนา เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง ให้มีอย่างน้อยปีละครั้ง และการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนควรมุ่งเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา อีกทั้งควรมุ่งเน้นพัฒนาผู้บริหารใหม่ก่อน เพื่อปรับวิสัยทัศน์เชิงบริหาร

ในส่วนของการสอบถามผู้บริหารโรงเรียนว่าควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มใดเรียงลำดับก่อนหลัง ได้ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ผลการจัดลำดับความสำคัญต่อกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ที่กรมสามัญศึกษาควรพัฒนาเรียงลำดับก่อนหลัง

| กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน | น้ำหนักคะแนน | จำนวน n=271 | รวมคะแนน | ลำดับที่ |
|------------------------|--------------|----------------|----------|----------|
| | 5 | 133 | | |
| | 4 | 16 | | |
| ผู้บริหารใหม่ 1-2 ปี | 3 | 28 | 921 | 1 |
| | 2 | 14 | | |
| | 1 | 80 | | |

ตารางที่ 18 (ต่อ)

| กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน | น้ำหนักคะแนน | จำนวน n=271 | รวมคะแนน | ลำดับที่ |
|---|--------------|----------------|----------|----------|
| ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 3-5 ปี | 5 | 26 | 851 | 2 |
| | 4 | 112 | | |
| | 3 | 35 | | |
| | 2 | 70 | | |
| | 1 | 28 | | |
| ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี | 5 | 30 | 841 | 3 |
| | 4 | 43 | | |
| | 3 | 142 | | |
| | 2 | 37 | | |
| | 1 | 19 | | |
| ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 11-15 ปี | 5 | 17 | 755 | 4 |
| | 4 | 69 | | |
| | 3 | 244 | | |
| | 2 | 121 | | |
| | 1 | 20 | | |
| ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ มากกว่า 15 ปี | 5 | 62 | 703 | 5 |
| | 4 | 36 | | |
| | 3 | 25 | | |
| | 2 | 26 | | |
| | 1 | 122 | | |

จากตารางที่ 18 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า การพัฒนาควรจัดโดยให้ความสำคัญกับผู้บริหารโรงเรียนใหม่เป็นลำดับแรกเรื่อยไปจนถึงผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี เป็นลำดับท้ายสุด

จากการวิเคราะห์ทั้งหมด สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายผู้บริหารโรงเรียนเพื่อการพัฒนาตามโครงการในแต่ละปี ยังไม่มีระบบที่ชัดเจน ทำให้การพัฒนาทำได้ไม่ครอบคลุมทั่วถึง ผู้บริหารบางกลุ่มจะได้รับการพัฒนาซ้ำซ้อน ขณะที่ถูกละเลยในบางกลุ่ม การพัฒนาควรมุ่งเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.3 การจัดลำดับความสำคัญ

จากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการขอตั้งงบประมาณของกรมสามัญศึกษา การวิเคราะห์โครงการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในช่วงปีงบประมาณ 2537-2540 และสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งงบประมาณในคณะทำงานที่กรมฯ แต่งตั้ง ได้ข้อมูลว่า การจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนทั้งนี้สืบเนื่องจากการที่การศึกษาหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนยังไม่ได้ทำกันอย่างถูกต้อง จริงจัง ข้อมทำให้การจัดลำดับความสำคัญขาดความถูกต้อง จริงจังไปด้วย จึงยังขึ้นอยู่กับคณะทำงานที่จะประชุมตกลงกันบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้จากการติดตามประเมินผลโครงการของปีก่อน ๆ และนโยบายในช่วงเวลานั้น ๆ

ในการจัดลำดับความสำคัญด้านเนื้อหาที่ควรเน้นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารระดับนโยบายของกรมสามัญศึกษา เสนอแนวความคิดว่า ในด้านความรู้ ผู้บริหารควรรู้วิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ รู้เทคนิคเชิงการบริหารอย่างดี ส่วนในด้านทัศนคติซึ่งมีความสำคัญเพราะจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้บริหาร จึงต้องมุ่งปลูกฝังอุดมการณ์และให้มีจิตสำนึกเพื่องาน โดยเห็นว่าผลการประเมินผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องนำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด

และในประเด็นของการจัดลำดับความสำคัญด้านเนื้อหาเพื่อนำไปสู่การจัดโครงการเพื่อพัฒนาต่อไปนั้น ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นต่อเนื้อหาที่ควรเน้นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังปรากฏผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 19

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 ผลการจัดลำดับความสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นต่อเนื้อหาที่ควรเน้น
ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

| เนื้อหา | น้ำหนักคะแนน | จำนวน n=271 | รวมคะแนน | ลำดับที่ |
|------------------------------------|--------------|----------------|----------|----------|
| ความรู้เชิงวิชาการและ การบริหาร | 4 | 94 | 748 | 1 |
| | 3 | 77 | | |
| | 2 | 41 | | |
| | 1 | 59 | | |
| ทักษะการบริหาร | 4 | 79 | 741 | 2 |
| | 3 | 84 | | |
| | 2 | 65 | | |
| | 1 | 43 | | |
| ทัศนคติในวิชาชีพ | 4 | 41 | 575 | 4 |
| | 3 | 48 | | |
| | 2 | 85 | | |
| | 1 | 97 | | |
| คุณธรรม จริยธรรม | 4 | 58 | 647 | 3 |
| | 3 | 63 | | |
| | 2 | 76 | | |
| | 1 | 74 | | |

จากตารางที่ 19 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าเนื้อหาที่ควรเน้นมากที่สุดในการพัฒนา
ผู้บริหารโรงเรียน คือ ด้านความรู้เชิงวิชาการและการบริหาร รองลงมาคือ ด้านทักษะการบริหาร
ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านทัศนคติในวิชาชีพ ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังได้มีการสอบถามถึงความคาดหวังและการปฏิบัติจริง เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
ตามภารกิจและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่กำหนดตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.
2539 เพื่อจะได้ข้อมูลมาใช้กำหนดในการจัดลำดับความสำคัญของเนื้อหาเพื่อพัฒนาผู้บริหาร
โรงเรียน ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ปรากฏใน ตารางที่ 20

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบน้ำหนักความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามภารกิจและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่กำหนดในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกรายหมวด

| ภารกิจและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน | ความคาดหวัง | | การปฏิบัติจริง | | t | ค่าพิสัยของ \bar{X} |
|--------------------------------------|-------------|------|----------------|------|---------|-----------------------|
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1. หมวดการบริหารทั่วไป | 3.65 | 0.37 | 2.89 | 0.46 | 26.77** | 0.76 |
| 2. หมวดงานธุรการ | 3.74 | 0.35 | 3.14 | 0.44 | 23.66** | 0.60 |
| 3. หมวดงานวิชาการ | 3.66 | 0.40 | 2.94 | 0.45 | 23.38** | 0.72 |
| 4. หมวดงานปกครองนักเรียน | 3.70 | 0.39 | 3.06 | 0.49 | 22.26** | 0.64 |
| 5. หมวดงานบริการ | 3.66 | 0.45 | 2.88 | 0.50 | 23.79** | 0.78 |
| 6. หมวดโรงเรียนกับชุมชน | 3.61 | 0.46 | 2.84 | 0.58 | 23.09** | 0.77 |
| 7. หมวดการบริหารอาคาร สถานที่ | 3.77 | 0.38 | 3.03 | 0.49 | 23.21** | 0.74 |
| รวม | 3.69 | 0.35 | 2.97 | 0.41 | 28.26** | 0.72 |

** P < .01

จากตารางที่ 20 ค่า t มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า แสดงว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าการปฏิบัติจริงตามภารกิจและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่กำหนดในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกหมวด แตกต่างไปจากที่ผู้บริหารโรงเรียนคาดหวังไว้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยน้ำหนักความคาดหวังและการปฏิบัติจริงก็พบว่า ความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=3.69$) ส่วนการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=2.97$) ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนคาดหวังในการปฏิบัติงานตามภารกิจและหน้าที่ที่กำหนดในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน สูงกว่าการปฏิบัติจริงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกหมวด

เมื่อพิจารณาค่าพิสัยของค่าเฉลี่ยของความคาดหวังและการปฏิบัติจริงในแต่ละหมวด พบว่าหมวดงานบริการมีค่าสูงสุด(0.78) ซึ่งก็ใกล้เคียงกับหมวดโรงเรียนกับชุมชน(0.77) และหมวดการบริหารทั่วไป(0.76) หมวดที่มีค่าพิสัยน้อยที่สุด คือ หมวดงานธุรการ (0.60)

ส่วนรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละหมวด ปรากฏผลในภาคผนวก จ. ตารางที่ 25-38

จากข้อมูลทั้งหมด สรุปได้ว่า การจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ยังไม่มีวิธีการหรือหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ยังคงใช้การพิจารณาร่วมกันในลักษณะการประชุมของคณะทำงาน ในการจัดลำดับความสำคัญของเนื้อหาเพื่อนำไปสู่การจัดโครงการ ควรให้ความสำคัญกับความรู้เชิงวิชาการและทักษะการบริหาร

3. ระบบย่อยการออกแบบ

3.1 การกำหนดกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์โครงการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในช่วงปีงบประมาณ 2537-2540 และสัมภาษณ์บุคลากรในคณะทำงานด้านแผนงานของกรมสามัญศึกษา ก็พบว่ากลยุทธ์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากเป็นการประชุม สัมมนา และการอบรมในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ นอกจากนี้ก็เป็นการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการให้ศึกษาเองจากเอกสารที่จัดส่งไปให้ กับการสนับสนุนให้ได้ศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาเพื่อเพิ่มวุฒิให้สูงขึ้น

ในส่วนที่เป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายของกรมสามัญศึกษา ก็ได้เสนอแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นอกจากนี้รูปแบบการพัฒนาก็จะต้องจัดอย่างหลากหลาย ได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกงาน ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน ระบบพี่เลี้ยง ฝึกอบรมแบบเข้ม เป็นต้น จะต้องมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ เพื่อให้เกิดระบบการเรียนการสอนทางไกล โดยมีกลไกการควบคุม ติดตามที่จริงจัง และการพัฒนาควรจัดร่วมกับสถาบันการศึกษา หรือสถาบันการพัฒนาอื่น ๆ ที่มีอยู่ เช่น สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (วัดไร่ขิง) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน วิทยาลัยการปกครอง เป็นต้น กลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือรัฐควรจัดสรรงบประมาณให้ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อนำไปพัฒนาตนเอง หรือรวมกลุ่มกันเองจัดกิจกรรมการพัฒนาตามความต้องการจำเป็นของแต่ละคน/แต่ละกลุ่ม

ในส่วนที่เป็นความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น มีผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนา
ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

| วิธีการพัฒนา | ผู้อำนวยการ | | อาจารย์ใหญ่ | | ครูใหญ่ | | รวม | |
|--|-------------|--------|-------------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | n = 160 | | n = 94 | | n = 17 | | n = 271 | |
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1.ศึกษาต่อในสถาบัน | | | | | | | | |
| การศึกษา | 105 | 65.63 | 62 | 65.96 | 12 | 70.59 | 179 | 66.05 |
| 2.อบรมหลักสูตรระยะสั้น | 133 | 83.13 | 79 | 84.04 | 16 | 94.12 | 228 | 84.13 |
| 3.ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง | 70 | 43.75 | 35 | 37.23 | 7 | 41.18 | 112 | 41.33 |
| 4.ร่วมกิจกรรมในฐานะสมาชิก ขององค์กรวิชาชีพทาง | | | | | | | | |
| การศึกษา | 87 | 54.38 | 61 | 64.89 | 5 | 29.41 | 153 | 56.46 |
| 5.เข้าร่วมประชุม อบรม | | | | | | | | |
| สัมมนาทางวิชาการ | 142 | 88.75 | 78 | 82.98 | 10 | 58.82 | 230 | 84.87 |
| 6.ศึกษาดูงาน | 140 | 87.50 | 84 | 89.36 | 17 | 100 | 241 | 88.93 |
| 7.แลกเปลี่ยนความคิดเห็น | | | | | | | | |
| แบบกันเองในกลุ่ม | 70 | 43.75 | 51 | 54.26 | 9 | 52.94 | 130 | 47.97 |
| 8.ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ | 51 | 31.88 | 36 | 38.30 | 4 | 23.53 | 91 | 33.58 |
| 9.ศึกษา ค้นคว้า เผยแพร่ | | | | | | | | |
| แนวความคิดในรูปแบบบทความ | | | | | | | | |
| เป็นวิทยากร | 73 | 45.63 | 38 | 40.43 | 7 | 41.18 | 118 | 43.54 |
| 10.ศึกษาจากแหล่งความรู้ | | | | | | | | |
| ที่เป็นสื่อทางไกล เช่น วิทยุ | | | | | | | | |
| โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ | 80 | 50.00 | 43 | 45.74 | 9 | 52.94 | 132 | 48.71 |
| 11.อื่น ๆ | 8 | 5.00 | 3 | 3.19 | - | - | 11 | 4.06 |

จากตารางที่ 21 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยกับวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
3 อันดับแรก ได้แก่ การศึกษาดูงาน (ร้อยละ 88.93) การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ
(ร้อยละ 84.87) และการอบรมหลักสูตรระยะสั้น (ร้อยละ 84.13) ส่วนที่อยู่อันดับท้าย ๆ
ได้แก่ การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ (ร้อยละ 33.58) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (ร้อยละ 41.33) และการ
ศึกษา ค้นคว้า เผยแพร่แนวความคิดในรูปแบบบทความหรือเป็นวิทยากร (ร้อยละ 43.54)

และในกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนนั้น จากการสอบถามผู้บริหารโรงเรียน ปรากฏผลดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่ง

| กิจกรรมการพัฒนาตนเอง | ผู้อำนวยการ n=160 | | อาจารย์ใหญ่ n=94 | | ครูใหญ่ n=17 | | รวม n=271 | |
|----------------------------------|----------------------------|------|---------------------|------|-----------------|------|--------------|------|
| | X | S.D. | X | S.D. | X | S.D. | X | S.D. |
| | 1.สมัครเป็นสมาชิกวารสารทาง | | | | | | | |
| การศึกษาต่าง ๆ | 2.35 | 0.77 | 2.28 | 0.78 | 1.94 | 0.89 | 2.30 | 0.78 |
| 2.อ่านวารสารทางการศึกษา | | | | | | | | |
| จากแหล่งต่าง ๆ | 3.16 | 0.61 | 3.03 | 0.66 | 3.05 | 0.82 | 3.11 | 0.64 |
| 3.เข้าร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคม | | | | | | | | |
| วิชาชีพทางการศึกษา | 2.93 | 0.84 | 2.91 | 0.69 | 2.35 | 0.86 | 2.88 | 0.80 |
| 4.เข้าร่วมกิจกรรมกับสมาคมวิชาชีพ | | | | | | | | |
| ทางการศึกษาหรือสมาคมอื่น ๆ | 2.85 | 0.80 | 2.65 | 0.72 | 2.05 | 0.96 | 2.73 | 0.80 |
| 5.ให้ความสนใจรับฟังข่าวสารข้อมูล | | | | | | | | |
| จากสื่อมวลชนแขนงต่าง ๆ | 3.64 | 0.50 | 3.63 | 0.54 | 3.58 | 0.50 | 3.63 | 0.51 |
| 6.เข้าร่วมประชุม อบรมและสัมมนา | | | | | | | | |
| ทางวิชาการกับหน่วยงานต่าง ๆ | 3.36 | 0.58 | 3.30 | 0.65 | 3.00 | 1.00 | 3.32 | 0.64 |
| 7.จัดกิจกรรมหรือโครงการประชุม | | | | | | | | |
| อบรมและสัมมนาทางด้านวิชาการ | | | | | | | | |
| ในสถานศึกษาหรือกลุ่มโรงเรียน | | | | | | | | |
| หรือในที่อื่น. | 3.21 | 0.61 | 3.17 | 0.75 | 2.70 | 0.98 | 3.16 | 0.70 |
| 8.ศึกษาดูงานการบริหารในหน่วยงาน | | | | | | | | |
| ธุรกิจเอกชน | 2.48 | 0.80 | 2.23 | 0.69 | 2.23 | 1.14 | 2.38 | 0.79 |
| 9.ศึกษาดูงานการบริหารในหน่วยงาน | | | | | | | | |
| ราชการต่าง ๆ | 2.94 | 0.67 | 2.90 | 0.67 | 2.70 | 1.16 | 2.91 | 0.71 |
| 10.ประชุม อบรม สัมมนา ตลอดจน | | | | | | | | |
| ศึกษาดูงานในต่างประเทศ | 2.28 | 1.01 | 1.97 | 0.93 | 2.05 | 0.82 | 2.16 | 0.98 |

ตารางที่ 22 (ต่อ)

| กิจกรรมการพัฒนาตนเอง | ผู้อำนวยการ | | อาจารย์ใหญ่ | | ครูใหญ่ | | รวม | |
|-----------------------------------|-------------|------|-------------|------|---------|------|-------|------|
| | n=160 | | n=94 | | n=17 | | n=271 | |
| | X | S.D. | X | S.D. | X | S.D. | X | S.D. |
| 11. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบ | | | | | | | | |
| กันเองระหว่างผู้ร่วมงาน | 3.41 | 0.59 | 3.56 | 0.54 | 3.52 | 0.51 | 3.47 | 0.57 |
| 12. ขอคำปรึกษาจากนักวิชาการ | | | | | | | | |
| หรือผู้มีประสบการณ์ | 2.94 | 0.70 | 3.14 | 1.54 | 3.23 | 0.56 | 3.03 | 0.65 |
| 13. จัดกิจกรรมนันทนาการหรือ | | | | | | | | |
| ท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อน | | | | | | | | |
| คลายความตึงเครียด อันเป็น | | | | | | | | |
| การเสริมความสามารถให้ | | | | | | | | |
| ร่างกายพร้อมอยู่เสมอ | 2.82 | 0.72 | 2.80 | 0.69 | 2.58 | 0.50 | 2.80 | 0.70 |
| 14. จัดกิจกรรมเสริมสุขภาพออกกำลัง | | | | | | | | |
| กายและตรวจสุขภาพประจำปี | 2.63 | 0.78 | 2.81 | 0.67 | 2.52 | 1.17 | 2.69 | 0.78 |
| 15. ศึกษาต่อเพื่อขอรับปริญญา | | | | | | | | |
| ในระดับต่าง ๆ | 2.18 | 0.93 | 2.21 | 1.08 | 2.05 | 1.02 | 2.18 | 0.99 |
| 16. การเข้ารับการศึกษาอบรม | | | | | | | | |
| หลักสูตรระยะสั้น | 2.68 | 0.74 | 2.65 | 0.76 | 2.17 | 0.95 | 2.56 | 0.83 |
| 17. ศึกษาค้นคว้า เผยแพร่แนว | | | | | | | | |
| ความคิดและผลงานในรูปของ | | | | | | | | |
| เอกสารวิชาการต่าง ๆ | 2.55 | 0.79 | 2.52 | 0.82 | 2.82 | 1.18 | 2.56 | 0.83 |
| 18. ศึกษาค้นคว้า เผยแพร่แนวความ | | | | | | | | |
| คิดและผลงานในรูปของการเป็น | | | | | | | | |
| วิทยากรบรรยาย. | 2.59 | 0.79 | 2.44 | 0.81 | 2.52 | 1.28 | 2.53 | 0.83 |

ตารางที่ 22 (ต่อ)

| กิจกรรมการพัฒนาคัดเอง | ผู้อำนวยการ | | อาจารย์ใหญ่ | | ครูใหญ่ | | รวม | |
|---|-------------|------|-------------|------|---------|------|-------|------|
| | n=160 | | n=94 | | n=17 | | n=271 | |
| | X | S.D. | X | S.D. | X | S.D. | X | S.D. |
| 19. ศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่เป็นสื่อ ทางไกล เช่น วิทยุ โทรทัศน์ วิดีโอ. | 3.13 | 0.66 | 3.10 | 0.69 | 3.58 | 0.50 | 3.15 | 0.67 |
| 20. ศึกษาจากเอกสารประเภท คู่มือการปฏิบัติงาน. | 3.22 | 0.57 | 3.27 | 0.66 | 3.58 | 0.50 | 3.26 | 0.60 |

จากตารางที่ 22 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียน ใช้วิธีการพัฒนาคัดเองโดยการรับฟังข่าวสารจากสื่อมวลชนแขนงต่าง ๆ มากที่สุด ($\bar{X}=3.63$) ส่วนวิธีการอื่น ๆ จะปฏิบัติในระดับมาก วิธีการที่ปฏิบัติน้อยได้แก่ ประชุม อบรม สัมมนา ตลอดจนศึกษาดูงานในต่างประเทศ ($\bar{X}=2.16$) การศึกษาต่อเพื่อขอรับปริญญา ($\bar{X}=2.18$) สมัครเป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ ($\bar{X}=2.30$) และศึกษาดูงานการบริหารในหน่วยงานธุรกิจเอกชน ($\bar{X}=2.38$)

เพื่อให้เห็นข้อแตกต่างในวิธีการพัฒนาคัดเองของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามตำแหน่ง จึงทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) ดังปรากฏผลในภาคผนวก ฉ ตารางที่ 39-63

จากข้อมูลทั้งหมด สรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากยังเป็นแบบทั่ว ๆ ไป ได้แก่ การประชุม สัมมนา อบรมระยะสั้น ๆ รูปแบบในการพัฒนาจึงควรจัดให้หลากหลาย ควรนำสื่อทางไกลมาใช้ให้มากขึ้น อีกทั้งร่วมมือกับสถาบันพัฒนาอื่น ๆ กลยุทธ์การกำหนดกลไกให้ผู้บริหารได้พัฒนาคัดเองควรได้รับการส่งเสริม โดยเฉพาะในรูปแบบที่ผู้บริหารยังปฏิบัติน้อย ได้แก่ การศึกษาต่อเพื่อขอรับปริญญา การสมัครเป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษา และศึกษาดูงานการบริหารในหน่วยงานธุรกิจเอกชน เป็นต้น

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ในการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการใน
ขั้นตอนที่ 3 โดยการนำความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำราต่าง ๆ มาจัดกลุ่มเข้ากับข้อมูล
สภาพปัจจุบัน ปัญหา นโยบาย แนวคิด และความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา ซึ่งได้จากการศึกษา วิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน สรุปรายงานต่าง ๆ
ของกรมสามัญศึกษา ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนใน
ระดับนโยบาย และได้จากการสอบถามผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมา
ประมวลแล้วจัดทำเป็นร่างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย
1) ความสำคัญ แนวคิดและหลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) แนวทางการพัฒนา และ
4) กลไกการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรม ทรัพยากรการบริหาร และหน่วยงานที่รับผิดชอบ
จากนั้นผู้วิจัยจึงนำเอกสารร่างโปรแกรมการพัฒนาฯ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 13 ท่าน ตรวจสอบ
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

จึงขอเสนอร่างโปรแกรมการพัฒนาฯ และสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบ
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ ดังต่อไปนี้

(ร่าง)

โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

1. ความสำคัญ แนวคิดและหลักการ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การจัดการศึกษาในโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ขึ้น
อยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน จึงส่งผลต่อ
คุณภาพของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนอันจะเห็นได้จากนักเรียนที่จบการศึกษาไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ในทุกจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ดังนั้นการพัฒนาผู้
บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะเชิงบริหารจัดการ มีคุณธรรมจริยธรรม และมี
แนวคิดที่กว้างไกล จึงต้องทำอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
ของสังคม และเพื่อเป็นหลักประกันได้ว่าโรงเรียนจะมีผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถในการ
บริหารโรงเรียน สามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์ที่
กำหนดไว้ โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนนี้จึงพัฒนาขึ้นมาเพื่อสนองแนวความคิดดังกล่าว

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ผนวกเข้ากับข้อความรู้ที่ได้จาก

- 1) การศึกษาวิเคราะห์เอกสารด้านนโยบาย แผนงาน สรุปรายงานผลการปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา
- 2) ผลสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระดับนโยบาย และ 3) ผลจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาทั่วประเทศ ในสาระสำคัญที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทำให้ได้แนวคิดและสามารถกำหนดเป็น หลักการสำคัญเพื่อนำมาจัดทำเป็นโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ดังนี้

แนวคิด

1. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต้องทำอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง ทั้งถึง และเป็นธรรม
2. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต้องมุ่งให้เกิดแก่ตัวผู้บริหารโรงเรียนเอง (Individual Development) ให้เกิดการพัฒนายในสายอาชีพการบริหารการศึกษา (Career Development) และให้เกิดการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ด้วย
3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ต้องประกอบไปด้วยความต้องการขององค์การ คือของกรมสามัญศึกษา (Organization Need) ความต้องการของงานหรือภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบอยู่ (Job Need) และความต้องการของผู้รับการพัฒนา คือผู้บริหารโรงเรียนเอง (Individual Need)
4. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต้องสอดคล้องกับแผนกำลังคน (Human Resource Planning) ของกรมสามัญศึกษา เพื่อจะได้มีทิศทางการพัฒนาที่แน่นอนและชัดเจน
5. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ถ้ากรมสามัญศึกษามีวิธีการที่ดีในการที่จะรักษาและส่งเสริมผู้บริหารโรงเรียนที่พัฒนาไว้ดีแล้ว

หลักการ

1. หลักการกระจายอำนาจ
2. หลักความเสมอภาคและเป็นธรรม
3. หลักการตอบสนองปัญหา และความต้องการของผู้บริหาร
4. หลักการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล
5. หลักการสอดคล้อง และความต่อเนื่องกันของแผน
6. หลักความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและแผน และด้านมาตรฐานการศึกษา
7. หลักการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การพัฒนาผู้บริหารในระหว่างประจำการเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีระบบที่ชัดเจน
2. เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ได้รับการพัฒนาทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรมจริยธรรม และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอันจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

3. แนวทางการพัฒนา

1. ให้มี “คณะกรรมการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” ระดับกรม, ระดับเขตการศึกษา
2. ให้กรมสามัญศึกษาจัดทำ “แผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Development Plan) ระยะ 5 ปี”
3. ให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. ให้มี “คณะกรรมการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” เพื่อนำผลมากำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
5. ให้มีการจัดตั้ง “ศูนย์วิชาการเพื่อพัฒนานักบริหารการศึกษาในสถานศึกษา”
6. กำหนดให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด มีภารกิจในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด
7. จัดให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
8. กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคนได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
9. กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคนได้ศึกษาดูงานในสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาได้ประสบผลสำเร็จในประเทศ หรือต่างประเทศ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
10. จัดให้มีการสัมมนาในรูปแบบ Symposium ระดับประเทศ เพื่อนำเสนอแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ 2 ปี/ครั้ง

4. กลไกการดำเนินการ

เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ตามข้อ 3) จึงได้กำหนดกลไกการดำเนินการ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1. ให้มี “คณะกรรมการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” ระดับกรม, ระดับเขตการศึกษา

กิจกรรม

1. ให้มีคณะกรรมการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับกรม

1.1 คณะกรรมการกำหนดนโยบายระดับกรม ประกอบด้วย อธิบดีกรมสามัญศึกษา เป็นประธานกรรมการ กรรมการอื่น ๆ ประกอบด้วย รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาทั้ง 4 ท่าน ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ผู้อำนวยการกองการศึกษาพิเศษ ผู้อำนวยการกองมัธยมศึกษา หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ โดยมีผู้อำนวยการกองแผนงาน เป็นกรรมการและเลขานุการ

1.2 คณะกรรมการ อาจจัดตั้งคณะอนุกรรมการด้านต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อดำเนินการจัดทำนโยบายหรือข้อกำหนดต่าง ๆ ตามแนวทางที่คณะกรรมการกำหนด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการจะใช้ดุลพินิจพิจารณาตามความจำเป็นและความเหมาะสม

1.3 คณะกรรมการกำหนดนโยบายระดับกรม มีภารกิจในการกำหนดนโยบาย ตลอดจนแนวทางการกำกับ ติดตาม เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นไป ตามนโยบายที่กำหนด

2. ให้มีคณะกรรมการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับเขตการศึกษา

2.1 คณะกรรมการกำหนดนโยบายระดับเขตการศึกษาทุกเขตการศึกษา ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา เป็นประธานกรรมการ กรรมการอื่น ๆ ประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายในหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ผู้แทนจาก ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการสามัญศึกษา จังหวัดทุกจังหวัดในเขตการศึกษา โดยมีหัวหน้าฝ่ายนิเทศการบริหารและการจัดการ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ

2.2 คณะกรรมการกำหนดนโยบายระดับเขตการศึกษา มีภารกิจดังนี้

1) กำหนดนโยบาย แผนงานการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา ให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดนโยบายระดับกรมกำหนด ตลอดจนกำหนดนโยบายอื่น ๆ อันเป็นนโยบายที่เป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละเขตการศึกษา

2) กำกับ ติดตามการดำเนินงานพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้เป็นไปตามแนวทางที่คณะกรรมการกำหนดนโยบายระดับกรม กำหนด

3) ให้ความเห็นชอบ ตลอดจนกำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาข้ออื่น ๆ ที่เป็นภารกิจของเขตการศึกษา ให้ดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิทยาลัยการกรรบริหาร

กองแผนงานตั้งงบประมาณ สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายดังนี้

1. ในการประสานงาน กำกับ ติดตาม และประเมินผลนโยบาย ของคณะกรรมการพัฒนา นโยบายฯ ระดับกรม เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูล สภาพปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอ เพื่อนำข้อมูลมาใช้กำหนดนโยบายต่อไป

2. จัดสรรงบประมาณให้ทุกเขตการศึกษา เพื่อใช้ในการประสานงาน กำกับ ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย โดยจัดสรรตามสัดส่วนของจำนวนโรงเรียน ในแต่ละเขต การศึกษา

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา

2. ให้กรมสามัญศึกษาจัดทำ"แผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Development Plan) ระยะ 5 ปี"

กิจกรรม

1. ให้มีคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี

1.1 คณะกรรมการประกอบด้วย รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาที่รับผิดชอบงานด้าน บุคลากร เป็นประธานกรรมการ กรรมการอื่น ๆ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือผู้แทนจากกอง การมัธยมศึกษา กองการศึกษาพิเศษ หน่วยศึกษานิเทศก์ กองแผนงาน สำนักงานสามัญศึกษา จังหวัด โดยมีผู้อำนวยการหรือผู้แทนจากกองการเจ้าหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ

1.2 คณะกรรมการมีภารกิจในการกำหนดแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ

1) แผนนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ที่กำหนด โดยกรรมการกำหนดนโยบายระดับกรม

2) ข้อเสนอของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
โรงเรียน

3) ผลการศึกษาวิจัยเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาผู้บริหาร
โรงเรียน

4) สภาพปัจจุบัน และปัญหา ซึ่งเป็นกระแสความต้องการของสังคมโดยส่วนรวม
ทรัพยากรการบริหาร

ตั้งงบประมาณ เพื่อการประสานงานจัดหาข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการวางแผนอย่าง
ครอบคลุม และเชื่อถือได้ และเพื่อเป็นงบดำเนินการจัดทำแผน อีกทั้งเพื่อเผยแพร่เอกสาร
แผนพัฒนาฯ ออกไปสู่ผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและทันการณ์

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา

3. ให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา

กิจกรรม

1. ให้มีคณะกรรมการวิจัยที่กรมสามัญศึกษาแต่งตั้งจากบุคลากรของกองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
เพื่อวิจัยหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ระยะ 5 ปี คณะกรรมการ
วิจัยประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาหรือผู้ได้รับมอบหมาย เป็นประธาน
คณะกรรมการ กรรมการอื่น ๆ ประกอบด้วย ศึกษาานิเทศก์จากทุกฝ่ายของหน่วยศึกษานิเทศก์
ฝ่ายละ 1 คน บุคลากรจากฝ่ายวิจัยและประเมินผล กองแผนงาน บุคลากรจากฝ่ายบริหารงาน
สถานศึกษาและกลุ่มส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา กองการมัธยมศึกษา บุคลากรจากฝ่ายพัฒนา
บุคคล และฝ่ายวางแผนกำลังคน กองการเจ้าหน้าที่ บุคลากรจากสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด
โดยมีศึกษานิเทศก์ ฝ่ายแผนงานและวิจัยการศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ เป็นกรรมการและเลขานุการ
และมีบุคลากรจากฝ่ายวิจัยและประเมินผล กองแผนงาน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

2. ความต้องการจำเป็นต้องอยู่บนหลักการ ดังนี้

1) การศึกษาความต้องการต้องให้ครอบคลุมทั้งความต้องการของหน่วยงาน
(Organization Need) ความต้องการของงานหรือภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียน (Job Need)
และความต้องการของตัวผู้บริหารโรงเรียนเอง (Individual Need)

2) ความต้องการของหน่วยงาน (Organization Need) ต้องได้จากการศึกษาวิเคราะห์นโยบาย ในระดับต่าง ๆ อย่างครอบคลุม ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายกรมสามัญศึกษา นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน และนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ของคณะกรรมการพัฒนานโยบายฯ ระดับกรม

3) ความต้องการตามภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียน (Job Need) ต้องมุ่งให้ผู้บริหารโรงเรียน สามารถปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ตามที่กำหนดในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539 ทั้ง 7 หมวดได้

4) ความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน (Individual Need) ต้องใช้เทคนิควิธีการเก็บข้อมูลในการวิจัยให้กว้างขวาง ครอบคลุม เป็นจริง และเชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง

5) ผลการวิจัยจะต้องเสร็จทัน เพื่อนำไปใช้วางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระยะต่อไป

ทรัพยากรการบริหาร

1. งบประมาณเพื่อการดำเนินการวิจัย

2. บุคลากรอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากคณะกรรมการวิจัยที่จะเข้ามาช่วยดำเนินการวิจัย โดยเฉพาะในขั้นของการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา และศึกษานิเทศก์จังหวัด

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา

4. ให้มี "คณะกรรมการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา" เพื่อนำผลมากำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

กิจกรรม

1. ให้มีคณะกรรมการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1 คณะกรรมการประกอบด้วย รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาที่รับผิดชอบงานด้านกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ

กรรมการอื่น ๆ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองหรือผู้แทนจากกองการเจ้าหน้าที่ หน่วยงานนิเทศก์ กองการศึกษาพิเศษ กองแผนงาน สำนักผู้ตรวจราชการกรมสามัญศึกษา โดยมีผู้อำนวยการกอง หรือผู้แทนจากกองการมัธยมศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ

1.2 คณะกรรมการมีภาระหน้าที่ ดังนี้

1) กำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา โดยให้ครอบคลุมถึงภารกิจ หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียน

2) กำหนดแผนปฏิบัติงานและคณะบุคคล เพื่อทำการตรวจและติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาประจำปี

3) จัดทำรายงานผลการติดตาม เพื่อนำเสนอแก่คณะกรรมการกำหนดนโยบาย การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จะได้นำข้อมูลไปประกอบการกำหนดนโยบายและวางแผน การพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนต่อไป

4) นำผลการติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนรายบุคคล ส่งให้สำนักงาน สามัญศึกษา บันทึกลงในทะเบียนประวัติเกี่ยวกับการพัฒนาที่แสดงขีดความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียน (Human Resource Inventory) เพื่อประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคลต่อไป

ทรัพยากรการบริหาร

1 ตั้งงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ กำกับ ติดตามและประเมินผลผู้บริหาร โรงเรียนของคณะบุคคล ที่ได้รับการแต่งตั้ง

2. บุคลากรที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินการ กำกับ ติดตามและประเมินผลผู้บริหารโรงเรียน ในระดับเขต จังหวัด คือศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา และศึกษานิเทศก์จังหวัด

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

5. ให้มีการจัดตั้ง "ศูนย์วิชาการเพื่อพัฒนานักบริหารการศึกษาใน สถานศึกษา"

กิจกรรม

1. ให้หน่วยงานนิเทศก์ทุกเขตการศึกษา และส่วนกลาง จัดตั้งศูนย์วิชาการเพื่อพัฒนา นักบริหารการศึกษาในสถานศึกษา โดยประสานการจัดตั้งกับสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ศูนย์ฝึก อบรมประจำเขตการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (เฉพาะศูนย์ฯที่เขตการศึกษา) และ สถาบันพัฒนาครูที่อยู่ในพื้นที่ เช่น สถาบันราชภัฏ สถาบันราชมนฑล คณะศึกษาศาสตร์ เป็นต้น

2. ศูนย์วิชาการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในสถานศึกษา มีภารกิจหลักดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารตามนโยบายของคณะกรรมการกำหนดนโยบายาระดับกรม
- 2) จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนระดับเขตการศึกษา
- 3) จัดการอบรมหลักสูตรเข้มข้น(Intensive Course) แก่ผู้บริหารโรงเรียนทุก ๆ 3 ปี/ครั้ง

ซึ่งการอบรมหลักสูตรนี้จะต้องจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การอภิปราย ทำโครงการ วิจัย ค้นคว้า ปฏิบัติการภาคสนาม ทักษะศึกษา ดูงาน ออกรายการแสดงทัศนะผ่านสื่อมวลชน ศึกษาปัญหากรณีศึกษา (Case Study) โดยเฉพาะการศึกษาปัญหากรณีศึกษา จะต้องเน้นเป็นพิเศษ โดยผู้บริหารโรงเรียนทุกคนที่เข้าอบรม จะต้องเตรียมกรณีศึกษาทางการบริหารของตนมานำเสนอ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

4) ให้บริการด้านวิชาการ ข้อมูลข่าวสาร วิทยาการใหม่ ๆ ให้คำแนะนำด้านเทคนิค เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการด้านการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา

5) จัดให้มีแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ (Learning Resource) เพื่อเป็นสถานที่สำหรับรวบรวม และนำเสนอข้อความรู้ เป็นแหล่งวิทยาการต่าง ๆ นอกเหนือจากหนังสือ เอกสาร บทความ ผลงานวิจัยที่รวบรวมไว้ในห้องสมุดตามปกติแล้ว โดยการนำเสนออาจทำในรูปนิทรรศการ แสดงผลงานการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร เป็นต้น แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้จะต้องมีวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร เช่น คอมพิวเตอร์ที่มีระบบ internet สามารถเชื่อมโยง เรียกใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูลด้านการบริหารได้อย่างสะดวก สามารถติดตาม วิทยาการใหม่ ๆ ผ่านการรับสัญญาณจากจานดาวเทียม มีการรวบรวมผลงานวิจัยด้านการบริหารการศึกษา จากสถาบันการศึกษา ทั่วประเทศ สถานที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ทรัพยากรการบริหาร

1. ตั้งงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของศูนย์ และงบประมาณในการจัดอบรมหลักสูตรเข้มข้นแก่ผู้บริหารโรงเรียน

2. ในการจัดตั้งแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ ใช้เงินงบประมาณและเงินสมทบในรูปของเงินบริจาคจากภาคเอกชน จากการบริจาคของผู้บริหารโรงเรียน และจากเงินกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. บุคลากรที่ควบคุมดูแลแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ใช้บุคลากรของหน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา และจ้างเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมอีก 2 คน เพื่อปฏิบัติงานประจำและในช่วงนอกเวลาราชการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา

6. กำหนดให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมีภารกิจในการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด

กิจกรรม

1. ให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่ดี เหมาะสมกับภารกิจ หน้าที่ และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้หลักสูตรดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการดังนี้

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารตามที่ ก.ค.กำหนด ได้แก่

1) ตำแหน่งครูใหญ่ สามารถปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ที่กำหนดในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะที่เรียกว่า “ทำได้ ทำเป็น และทำได้ถูกต้องในระดับดี”

2) ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ สามารถปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ที่กำหนดในลักษณะที่เรียกว่า “ทำได้ ทำเป็น และทำได้ถูกต้องในระดับดีมาก” อีกทั้งจะต้องสามารถแนะนำบุคคลอื่นได้ด้วย

3) ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ที่กำหนดในลักษณะที่เรียกว่า “ทำได้ ทำเป็น และทำได้ถูกต้องในระดับดีมากเป็นพิเศษ” อีกทั้งจะต้องสามารถแนะนำ วิเคราะห์ และควบคุมบุคคลอื่นได้ด้วย

1.2 การจัดเนื้อหาของหลักสูตรต้องให้ครอบคลุม เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับภารกิจและหน้าที่ที่รับผิดชอบ และวิถีชีวิตในฐานะผู้บริหารได้อย่างแท้จริง เช่น อาจแบ่งความรู้ออกเป็น 3 หมวด ได้แก่

หมวดที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา

หมวดที่ 2 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ เทคนิค และทักษะทางการบริหารการศึกษา

หมวดที่ 3 ความรู้เกี่ยวกับองค์การ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

1.3 หลักสูตรจะต้องมุ่งพัฒนาเพื่อเติมเต็มให้ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผลการวิจัยพบว่ายังไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหวัง ได้แก่

1) หมวดการบริหารทั่วไป คือ การจัดระบบสารสนเทศ การบริหารงานบุคคล โดยเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร การสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์

2) หมวดงานธุรการ คือ การประเมินผลงานทางธุรการ

3) หมวดวิชาการ คือ การพัฒนาและส่งเสริมงานด้านวิชาการ การประเมินผล การจัดการงานวิชาการ และการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นเรื่องการพัฒนาแผนการสอนและสื่อการเรียนการสอน

4) หมวดงานปกครองนักเรียน คือ การประเมินผลงานปกครองนักเรียนและการส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ในส่วนของการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

5) หมวดงานบริการ คือ การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ การประเมินผลงานบริการและการจัดกิจกรรมสหกรณ์ในโรงเรียน

6) หมวดโรงเรียนกับชุมชน คือ การวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและการประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

7) หมวดบริหารอาคารสถานที่ คือ การบริหารห้องเรียนและห้องพิเศษอื่น ๆ

2. ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเมื่อได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ตามหลักสูตรที่กำหนดในข้อ 1 ให้เสร็จภายใน 3 ปี นับแต่ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยจัดในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น

2.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง สื่อทางไกลเสริมความรู้ ฯลฯ

2.2 การศึกษาดูงานด้านการบริหารในหน่วยงานราชการ องค์กรธุรกิจเอกชน ทั้งในประเทศ ต่างประเทศ

2.3 การฝึกอบรม ทั้งที่จัดดำเนินการเอง หรือไปร่วมกับองค์กรอื่น ๆ หรือที่จัดเป็นหลักสูตรระยะสั้น ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

2.4 การศึกษาต่อเพื่อขอรับปริญญา โดยเน้น ในสาขาบริหารการศึกษา

2.5 การเข้าร่วมกิจกรรมวิชาการกับสมาคมวิชาชีพทางการศึกษา หรือสมาคมอื่น ๆ

3. จัดทำประวัติเกี่ยวกับการพัฒนาที่แสดงขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนรายบุคคล (Human Resource Inventory) โดยเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ ในรูปของฐานข้อมูล เพื่อเป็นหลักฐานข้อมูลและรายงานให้กรมสามัญศึกษาได้ทราบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคลต่อไป

ทรัพยากรการบริหาร

1. ตั้งงบประมาณจัดสรรให้สำนักงานสามัญศึกษาทุกจังหวัด เพื่อดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักสูตรที่กำหนด โดยใช้จำนวนผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดเป็นเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ

2. ทุกจังหวัดต้องมีคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปเกี่ยวกับฐานข้อมูลด้านการบริหารบุคลากรและกำหนดเจ้าหน้าที่จัดกระทำข้อมูลไว้โดยเฉพาะ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

7. ให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กิจกรรม

1. ให้มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา โดยระดมทุนในรูปของการบริจาคจากภาคเอกชนและให้ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริจาคด้วย
2. หลักการในการใช้จ่ายเงินกองทุนกำหนดว่าให้นำเฉพาะดอกผลและผลกำไรที่ได้จากการบริหาร กองทุนไปดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
3. จัดให้มีคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการจัดตั้งและบริหารกองทุนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยคณะกรรมการประกอบด้วย รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายการเงินและพัสดุ เป็นประธานคณะกรรมการ กรรมการอื่น ๆ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกอง หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกองการเจ้าหน้าที่ กองการศึกษาพิเศษ กองการมัธยมศึกษา หน่วยงานศึกษานิเทศก์ หน่วยตรวจสอบภายใน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดที่เป็นตัวแทนจากทุกภาค ภูมิศาสตร์ ภาคละ 1 คน และผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยมีผู้อำนวยการ กองคลังเป็นกรรมการและเลขานุการ

ทรัพยากรการบริหาร

1. ในการดำเนินการก่อตั้งกองทุน เพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระยะเริ่มแรกให้ขออนุมัติใช้เงินสวัสดิการกรมสามัญศึกษาไปก่อน เมื่อตั้งกองทุนได้แล้ว และมีดอกผลหรือ ผลกำไรแล้วจึงนำไปใช้คืน
2. ค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุน ตลอดจนบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารกองทุนกำหนด

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กองคลัง กรมสามัญศึกษา

8. กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคนได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

กิจกรรม

1. สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดตั้งงบประมาณ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนในจังหวัดได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา อย่างน้อย 1 ครั้ง ในวงเงินคนละ 5,000 บาท โดย

- 1.1 จัดโครงการฝึกอบรมเอง โดยเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน หรือ
- 1.2 เป็นค่าลงทะเบียนเพื่อเข้าอบรมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น องค์กรเอกชน สถาบัน

การศึกษาต่าง ๆ

2. หน่วยงานศึกษานิเทศก์จังหวัดจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแก่ผู้บริหารทุกคน ปีละ 1 ครั้ง การฝึกอบรมนี้เป็นการฝึกอบรมเฉพาะสาขาวิชา (Specialized Training) ซึ่งเป็นไปตามความต้องการของกรมสามัญศึกษา หรือเห็นสมควรเผยแพร่เทคนิคใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรือเป็นความต้องการที่ได้จากผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง

3. รายงานผลการผ่านการฝึกอบรมให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เพื่อบันทึกในประวัติเกี่ยวกับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน รายบุคคลด้วย

ทรัพยากรการบริหาร

1. ตั้งงบประมาณจัดสรรให้สำนักงานสามัญศึกษาทุกจังหวัดตามจำนวนผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัด วงเงินคนละ 5,000 บาท ตามกิจกรรมข้อ 1

2. ตั้งงบประมาณจัดสรรให้ศึกษานิเทศก์จังหวัดทุกจังหวัดเพื่อจัดฝึกอบรม โดยยึดจำนวนผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดเป็นเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ ตามกิจกรรม ข้อ 2

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

9. กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคนได้ศึกษาดูงานในสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาได้ประสบความสำเร็จในประเทศ หรือต่างประเทศ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

กิจกรรม

1. สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดตั้งงบประมาณ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนในจังหวัดได้ศึกษาดูงานในสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาได้ประสบความสำเร็จในประเทศอย่างน้อย 1 ครั้ง ในวงเงินคนละ 5,000 บาท

2. ให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลงานดีเด่นและได้รับการคัดเลือกให้เสนอผลงานในการสัมมนากลุ่มแบบ Symposium ระดับประเทศ ได้ศึกษาดูงานด้านการบริหารการมัธยมศึกษาในต่างประเทศ 1 ครั้ง

3. ให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ไปศึกษาดูงานทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ จัดทำรายงานการศึกษาดูงาน ในลักษณะของการนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนออกเผยแพร่ในวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ ด้วย

ทรัพยากรการบริหาร

1. ตั้งงบประมาณจัดสรรให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดตามจำนวนผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัด วงเงินคนละ 5,000 บาท ตามกิจกรรมข้อ 1

2. หน่วยศึกษานิเทศก์ตั้งงบประมาณเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่น ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ ตามกิจกรรมข้อ 2 ทั้งนี้อาจสมทบกับเงินกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วย

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา

10. จัดให้มีการสัมมนาแบบ Symposium ระดับประเทศ เพื่อนำและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ประสบผลสำเร็จ 2 ปี/ครั้ง

กิจกรรม

1. จัดให้มีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ประสบผลสำเร็จ ในรูปแบบการสัมมนาแบบ Symposium โดย

1.1 มีการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนมาเสนอผลงาน โดยพิจารณาจากผลงานและข้อเสนอดังต่อไปนี้

- 1) ผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำปี
- 2) ข้อเสนอของคณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน
- 3) ข้อเสนอของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดและหน่วยศึกษานิเทศก์
- 4) ผลงานที่ประจักษ์ชัดออกสู่สาธารณชน เช่น จากสื่อมวลชนต่าง ๆ

1.2 ผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกมานำเสนอผลงาน ต้องกระจายให้ครอบคลุมกลุ่มผู้บริหาร
โรงเรียน ดังนี้

- 1) ทุกเขตการศึกษา/ส่วนกลาง
- 2) ทุกขนาดโรงเรียน ทั้งขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ใหญ่พิเศษ
- 3) จำแนกตามตำแหน่ง ทั้งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่
- 4) จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร ได้แก่
 - ผู้บริหารใหม่ 1-5 ปี
 - ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี
 - ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 11-15 ปี
 - ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี

2. ให้จัดทำเอกสารสรุปรวบรวมผลงานที่นำเสนอออกเผยแพร่ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ
แก่เจ้าของผลงาน และเป็นตัวอย่างแก่ผู้บริหาร โรงเรียนอื่น ๆ จะได้นำข้อความรู้ไปประยุกต์ใช้ต่อไป
ทรัพยากรการบริหาร

ค่าใช้จ่ายในการสัมมนา จากเงินงบประมาณและเงินกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา**

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 13 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ สรุปผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 จำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่ลงความเห็นในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

| แนวทางการพัฒนา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|--------------|-------------------------|----------------|---------------|---------------------------|---------------------|
| | เหมาะสม | เหมาะสม มีข้อเสนอแนะ | ไม่ เหมาะสม | เป็นไปได้ | เป็นไปได้ มีข้อเสนอแนะ | เป็นไปได้ ไม่ได้ |
| 1.ให้มี"คณะกรรมการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา" ระดับกรม,ระดับเขตฯ | 3 (23.08) | 9 (69.23) | 1 (7.69) | 8 (61.54) | 5 (38.46) | 0 (0.00) |
| 2.ให้กรมสามัญศึกษาจัดทำ "แผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี" | 4 (30.77) | 8 (61.54) | 1 (7.69) | 5 (38.46) | 8 (61.54) | 0 (0.00) |
| 3.ให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา | 4 (30.77) | 6 (46.15) | 3 (23.08) | 7 (53.85) | 6 (46.15) | 0 (0.00) |
| 4.ให้มี"คณะกรรมการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา"เพื่อนำผลมาที่กำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน | 5 (38.46) | 5 (38.46) | 3 (23.08) | 8 (61.54) | 5 (38.46) | 0 (0.00) |

ตารางที่ 23 (ต่อ)

| แนวทางการพัฒนา | ความเหมาะสม | | | ความเป็นไปได้ | | |
|--|---------------|-------------------------|----------------|---------------|---------------------------|---------------------|
| | เหมาะสม | เหมาะสม มีข้อเสนอแนะ | ไม่ เหมาะสม | เป็นไปได้ | เป็นไปได้ มีข้อเสนอแนะ | เป็นไปได้ ไม่ได้ |
| 5.ให้จัดตั้ง"ศูนย์วิชาการเพื่อ การพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ในสถานศึกษา" | 6 (46.15) | 5 (38.46) | 2 (15.38) | 7 (53.85) | 6 (46.15) | 0 (0.00) |
| 6.กำหนดให้สำนักงานสามัญ ศึกษาจังหวัด มีภารกิจในการ พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ศึกษาในจังหวัด | 6 (46.15) | 4 (30.77) | 3 (23.08) | 6 (46.15) | 7 (53.85) | 0 (0.00) |
| 7.จัดให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา | 8 (61.54) | 4 (30.77) | 1 (7.69) | 8 (61.54) | 5 (38.46) | 0 (0.00) |
| 8.กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาทุกคนได้รับการ ฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษา อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง | 6 (46.15) | 6 (46.15) | 1 (7.69) | 6 (46.15) | 7 (53.85) | 0 (0.00) |
| 9.กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาทุกคนได้ศึกษา ดูงานในสถาบันการศึกษาที่ จัดการศึกษาได้ประสบผล สำเร็จในประเทศหรือต่าง ประเทศ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง | 10 (76.92) | 2 (15.38) | 1 (7.69) | 10 (76.92) | 3 (23.08) | 0 (0.00) |
| 10.จัดให้มีการสัมมนาในรูปแบบ Symposium ระดับประเทศ เพื่อนำเสนอและแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การบริหาร โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ 2 ปี/ครั้ง | 11 (84.62) | 2 (15.38) | 0 (0.00) | 11 (84.62) | 2 (15.38) | 0 (0.00) |

จากตารางที่ 23 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนมากเห็นว่า แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่กำหนดในโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปดำเนินการ โดยแนวทางการพัฒนาข้อ 10 ข้อ 9 และข้อ 7 ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าร้อยละ 50 เห็นว่าเหมาะสมโดยไม่มีข้อเสนอนะใด ๆ ในขณะที่ข้อ 1 ข้อ 3-5 ข้อ 7 ข้อ 9 และข้อ 10 ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าร้อยละ 50 ก็เห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะนำไปดำเนินการทุกข้อ โดยไม่มีข้อเสนอนะใด ๆ เช่นกัน

และจากการที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอนะ/ข้อสังเกตในแนวทางการพัฒนา เพื่อจะได้นำไปปรับให้โปรแกรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากขึ้น จึงสรุปข้อเสนอนะ/ข้อสังเกตจากผู้เชี่ยวชาญ ดังปรากฏข้อมูลในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 สรุปข้อเสนอนะ/ข้อสังเกตของผู้เชี่ยวชาญ

| แนวทางการพัฒนา | ข้อเสนอนะ/ข้อสังเกต |
|---|---|
| 1.ให้มี "คณะกรรมการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา" ระดับกรม, ระดับเขตการศึกษา | 1. ในคณะกรรมการระดับกรมสามัญศึกษา ควรมีการเพิ่มอีก ได้แก่ ผู้ตรวจราชการกรมฯ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการด้านบริหารศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิภาคเอกชน และผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู โดยมี กองการ-เจ้าหน้าที่เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ 2. ควรแยกคณะกรรมการกำหนดนโยบายระดับเขตการศึกษาออกไปอีกข้อหนึ่งต่างหาก และให้คณะกรรมการนี้มีภารกิจในการกำหนดนโยบายที่เป็นเฉพาะของเขตอย่างแท้จริง 3. ควรให้เขตกรุงเทพมหานคร มีคณะกรรมการกำหนดนโยบาย เช่นเดียวกับเขตการศึกษาอื่น ๆ โดยให้เทียบกลุ่มโรงเรียนเสมือนจังหวัดหนึ่งในเขตการศึกษา |
| 2. ให้กรมสามัญศึกษาจัดทำ "แผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Development Plan) ระยะ 5 ปี" | 1. คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรเป็นคณะอนุกรรมการอยู่ภายใต้คณะกรรมการกำหนดนโยบายระดับกรมฯ 2. แผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ควรมีระยะ 3 ปี เพื่อให้ทันกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงเร็วมาก |

ตารางที่ 24 (ต่อ)

| แนวทางการพัฒนา | ข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกต |
|--|--|
| 3. โหม้การศึกษาวิจัยเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา | 3. ในคณะกรรมการควรมีผู้แทนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ผู้แทนสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับ 9 ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับในเชิงวิชาการ ร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย |
| 4. โหม้"คณะกรรมการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา" เพื่อนำผลมากำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน | 1. คณะกรรมการวิจัย ควรเป็นคณะอนุกรรมการอยู่ภายใต้คณะกรรมการกำหนดนโยบายฯ กรมสามัญศึกษา 2. คณะกรรมการควรกำหนดแนวทางเท่านั้น โดยให้ทุนแก่อาจารย์ในมหาวิทยาลัย หรือผู้ทรงคุณวุฒิทำวิจัยให้ 1. คณะกรรมการ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนฯ ควรเป็นคณะอนุกรรมการอยู่ภายใต้คณะกรรมการกำหนดนโยบายฯ กรมสามัญศึกษา 2. ในคณะกรรมการควรมีประธานกลุ่มโรงเรียนร่วมเป็นกรรมการด้วย 3. คณะกรรมการควรกำหนดกลไกให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง (Self Development) ได้อีกทางหนึ่งด้วย |
| 5. ให้จัดตั้ง "ศูนย์วิชาการเพื่อพัฒนานักบริหารการศึกษาในสถานศึกษา" | 1. ศูนย์วิชาการฯ ควรให้ไกลกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด จึงไม่ควรเจาะจงว่าอยู่ที่เขตการศึกษา ให้เปิดกว้างว่าถ้าจังหวัดหรือกลุ่มโรงเรียนพร้อมก็ให้ตั้งศูนย์วิชาการฯ ที่จังหวัดหรือที่ทำการของกลุ่มโรงเรียนได้ 2. ศูนย์วิชาการฯ น่าจะรวมกับศูนย์พัฒนาครู จะทำให้การดำเนินงานเข้มแข็งขึ้น 3. ควรให้สมาคมผู้บริหารฯ ซึ่งเป็นสมาคมวิชาชีพในระดับจังหวัด ระดับเขตการศึกษามีส่วนร่วม เพื่อสร้างเสริมให้สมาคมวิชาชีพ แข็งแกร่งด้านวิชาการมากขึ้น |
| 6. กำหนดให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด มีภารกิจในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด | 1. ไม่ควรใช้เกณฑ์ความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนตามที่ ก.ค. กำหนด เป็นเกณฑ์ในการกำหนดหลักสูตร เพราะครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ ก็ต้องบริหารโรงเรียนให้ดีมากเป็นพิเศษเหมือน ๆ กัน ต่างกันที่ขนาดของโรงเรียนเท่านั้น |

ตารางที่ 24 (ต่อ)

| แนวทางการพัฒนา | ข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกต |
|---|---|
| | <p>2. กรมสามัญศึกษาจะต้องเร่งพัฒนาสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดให้มีศักยภาพพอที่จะรับภารกิจที่กำหนดนี้ให้ได้</p> <p>3. การพัฒนาตำแหน่งผู้อำนวยการ ควรดำเนินการที่เขตการศึกษา เพราะจะมีความพร้อมมากกว่า และเพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้อำนวยการในระดับเขตด้วย</p> |
| 7. จัดให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา | <p>1. ควรมีกองทุนระดับจังหวัด ระดับเขตการศึกษาด้วย ขึ้นอยู่กับการรวมตัวของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดและเขตการศึกษานั้น ๆ</p> <p>2. การระดมทุนเข้ากองทุนควรเปิดกว้าง เช่น ให้สมาคมวิชาชีพจัดตั้งมีจุดประสงค์เป็นรายปี ไม่ต้องรอคอกผลซึ่งต้องระดมทุนมากและใช้เวลา</p> |
| 8. กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคนได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง | <p>1. การกำหนดการอบรมปีละ 2 ครั้ง อาจน้อยไปหรือมากไปเกินความจำเป็น ควรต้องศึกษาหาความจำเป็นก่อนกำหนดเวลา</p> <p>2. การกำหนดเป้าหมายการอบรม อาจไม่กำหนดเป็นครั้ง/ปี แต่อาจกำหนดเป็นหน่วยกิต/ปี โดยตีค่าหน่วยกิตมาเป็นชั่วโมงได้ เพราะการนับหน่วยเป็นครั้งนั้น แต่ละครั้งไม่เท่ากัน</p> <p>3. ไม่ควรกำหนดควมเงินคนละ 5,000 บาท แต่ให้ผู้ดำเนินการพิจารณาและเสนอตามความเหมาะสม</p> |
| 9. กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคนได้ศึกษาดูงานในสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาได้ประสบผลสำเร็จในประเทศหรือต่างประเทศอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง | <p>1. ไม่ควรกำหนดควมเงินคนละ 5,000 บาท แต่ให้ผู้ดำเนินการพิจารณาและเสนอตามความเหมาะสม</p> <p>2. การศึกษาดูงานต่างประเทศอาจมีปัญหาเรื่องงบประมาณ ควรให้ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายบ้าง เพื่อจะได้จำนวนผู้ศึกษาดูงานได้มากขึ้น</p> |
| 10. จัดให้มีการสัมมนาในรูปแบบ Symposium ระดับประเทศ เพื่อนำเสนอและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ 2 ปี/ครั้ง | <p>1. ควรสนับสนุนให้มีการสัมมนาในรูปแบบ Symposium อย่างกว้างขวาง เช่น ระดับจังหวัด ระดับเขตการศึกษา ระดับภาคภูมิศาสตร์ แทนที่จะมีระดับประเทศเท่านั้น</p> <p>2. สนับสนุน ผลักดันให้สมาคมวิชาชีพบริหารการศึกษาในระดับต่าง ๆ มีกิจกรรมเช่นนี้ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้ผู้บริหารโรงเรียนตื่นตัวอยู่เสมอ</p> |

จากข้อมูลที่เป็นข้อเสนอแนะ และข้อสังเกตของผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมา
ปรับปรุงร่างโปรแกรมการพัฒนา เพื่อให้ได้โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ ดังได้นำเสนอในผลการวิจัย ตามรายละเอียด
ที่ปรากฏในบทที่ 5



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย