

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

รายงานผลการศึกษาวิจัย เรื่อง การสรรหาครูของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ ศึกษาเฉพาะกรณี โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย สรุปรายงานเป็น 3 ประเด็นเพื่อตอบคำถามการวิจัย 3 ข้อ คือ 1) สภาพ ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา และความต้องการด้านการสรรหาครู 2) ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการสรรหาและการดำรงรักษาครูของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ และ 3) แนวทางและรูปแบบในการสรรหาครูของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ จากนั้นจึงอภิปรายผลและสรุปข้อเสนอแนะ โดยรายงานผลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สภาพ ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา และความต้องการด้านการสรรหาครู

สภาพการสรรหาครูในโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัยดำเนินการใน 3 รูปแบบ ได้แก่ การสรรหาจากการสอบในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การสรรหาจากการรับย้าย การสรรหาจากนักเรียนทุน ซึ่งเป็นการสรรหาโดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาตามระบบของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่เป็นแนวทางเดียวกันกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอื่นๆ

ปัญหาการสรรหาครู สรุปเป็นประเด็นสำคัญ 5 ประเด็น คือ 1) ขาดการกระจายอำนาจในการสรรหาครู 2) ขาดการมีส่วนร่วมของโรงเรียน 3) ขาดความเป็นกลางและเป็นธรรม 4) ขาดการวางแผนด้านอัตรากำลังและการดำรงรักษาในระยะยาวที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) ปัญหาอื่นๆ เช่น ความเครียด เนื่องจากได้รับความกดดันจากผู้ปกครองและรู้สึกที่ไม่ค่อยมีความก้าวหน้า ไม่มีสวัสดิการหรือค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ ส่งผลให้ครูที่บรรจุใหม่ขาดความรู้ความสามารถ และทักษะตามที่โรงเรียนต้องการ ครูที่ย้ายมาจากสถานศึกษาอื่นก็ไม่สามารถสอนหรือปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียนได้ เกิดความไม่เป็นธรรมจากระบบอุปถัมภ์และการเรียกเงินกินเปล่า ทำให้ไม่ได้คนดี คนเก่งเข้ามาในระบบ ครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีอัตราการย้ายและลาออกมากโดยเฉพาะในครูอัตราจ้าง

โรงเรียนจึงได้มีแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อส่งเสริมความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ครูในระบบมีไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน โดยใช้วิธีขอความช่วยเหลือในการพัฒนาครูจากเครือข่ายทางวิชาการต่างๆ รวมทั้งยังจัดจ้างครูอัตราจ้างและพนักงานราชการเพิ่มเติม จัดครูพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือมอบหมายให้คนเก่งช่วยคนไม่เก่ง หรือลดระดับชั้นที่สอน ในส่วนของการเสริมแรงจูงใจ โรงเรียนจะใช้วิธีจัดสรรค่าตอบแทนพิเศษ สวัสดิการอื่นๆ หรือเงินโบนัสให้ในบางรายการ

ความต้องการในการสรรหาครูเน้นไปที่ 5 เรื่อง คือ 1) ความเป็นอิสระในการสรรหาครูได้ด้วยตนเอง 2) การมีส่วนร่วมในการสรรหาครู 3) การดำเนินการในรูปคณะกรรมการในการพิจารณาคัดเลือก ตัดสินใจ กำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะของครูที่ต้องการด้วยตนเอง 4) การวางแผนอัตรากำลัง

ระยะยาวและกำหนดรูปแบบ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาที่หลากหลายและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และ

5) การสร้างแรงจูงใจ

2. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการสรรหาและการดำรงรักษาครูของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการสรรหาครู สรุปได้ว่า มีปัจจัยสำคัญ 4 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) นโยบายของกลุ่มโรงเรียนในการบริหาร กำกับ ติดตาม และ ตัดสินใจในรูปคณะกรรมการ 2) หลักเกณฑ์และวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสม และเป็นธรรม 3) โครงสร้างและระบบการบริหารของโรงเรียนที่ดีและชัดเจน และ 4) สิ่งจูงใจที่ดีทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน อาทิเช่น ความพร้อมด้านต่างๆ อาทิ คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้เรียน คุณสมบัติ และคุณลักษณะของเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก อื่นๆ สวัสดิการต่างๆ ความท้าทายของการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน ความมั่นคงในงาน รวมถึง เครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการดำรงรักษาครูที่ยั่งยืนแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทนพิเศษ และ 2) กลุ่มปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงิน เช่น ความพร้อม ในด้านต่างๆ ของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ความพร้อมของโรงเรียนและผู้บริหาร ความพร้อมของเพื่อนร่วมงาน ความพร้อมของผู้เรียน ความพร้อมของงบประมาณ สื่อ เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภค สิ่งแวดล้อม และความพร้อมของสวัสดิการด้านวิชาการ เช่น โอกาส ในการได้รับการพัฒนา 2) การได้เห็นผลสำเร็จในด้านต่างๆ ได้แก่ ผลสำเร็จของโรงเรียน ผลสำเร็จ ของตนเอง ผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน และผลสำเร็จของผู้เรียน 3) คุณลักษณะที่โดดเด่นของครู อาทิ ความมีอุดมการณ์ ความเสียสละ ความร่วมมือ ความรักในองค์กร และความรักในอาชีพ 4) ความภาคภูมิใจ ของครูที่มีต่อตนเอง โรงเรียน เพื่อนร่วมงาน และผู้เรียน 5) วิธีจัดการกับปัญหาโดยใช้การสื่อสาร 6) ความยุติธรรม ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน 7) ความเหมาะสมของการจัดชั้นเรียน การกำหนดจำนวนผู้เรียน ต่อห้อง 8) ความเป็นเครือข่าย รวมถึงการได้รับความสนับสนุนช่วยเหลือด้านวิชาการและด้านการพัฒนา และ 9) เหตุผลส่วนตัว เช่น ความสะดวกในการเดินทาง มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ โรงเรียนอยู่ใกล้บ้าน ได้กลับมาดูแลบิดามารดา ครอบครัว ได้อยู่ร่วมกับครอบครัว ความชอบส่วนตัว

3. แนวทางและรูปแบบการสรรหาครูของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่

ข้อค้นพบจากการสังเคราะห์แนวทางการสรรหาครูของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอน แนวใหม่ สรุปเป็นหลักการพื้นฐาน 5 หลักการสำหรับใช้เป็นฐานคิดในการดำเนินการสรรหาครูในกลุ่ม โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ โดยเน้นความเป็นอิสระ ในการสรรหาครูด้วยตนเองของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน 2) หลักการมีส่วนร่วม โดยเน้นให้ทุกฝ่ายที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับการสรรหาครูทั้งภายในโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอ

ตรวจสอบ คัดกรอง และตัดสินใจ 3) หลักความเป็นกลางและเป็นธรรม โดยเน้นการดำเนินการสรรหาในรูปแบบคณะกรรมการ โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการกลางของกลุ่มโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียน และมอบอำนาจในการกำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะของครูที่ต้องการด้วยตนเอง รวมถึงการพิจารณาและตัดสินใจ 4) หลักของการสรรหาแบบมุ่งอนาคต โดยเน้นการวางแผนอัตรากำลังระยะยาวล่วงหน้า 5-10 ปี และกำหนดรูปแบบ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาที่หลากหลาย มีการพิจารณาแบบแยกส่วน เช่น ครูวิชาหลัก ครูวิชาเลือก และ 5) หลักของการสรรหาเพื่อธำรงรักษา โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ครูผู้สอนคุณภาพ ที่สรรหามาอยู่ในระบบได้นานที่สุด เช่น การกำหนดค่าตอบแทนพิเศษหรือการให้ทุนในการพัฒนาตนเอง

ข้อค้นพบจากการสังเคราะห์รูปแบบการสรรหาครูที่ตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่สรุปได้เป็น 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) การสรรหาจากการสอบ 2) การสรรหาจากผู้ได้รับทุน 3) การสรรหาจากการให้ทุนของโรงเรียน 4) การสรรหาจากการรับย้าย 5) การสรรหาจากบุคลากรภายในโรงเรียน และ 6) การสรรหาจากการเสนอขอของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการสรรหาครูที่มุ่งเน้นหลักการพื้นฐานสำคัญที่ใช้เป็นฐานคิดในการดำเนินการ อันได้แก่ การมีส่วนร่วม การดำเนินการอย่างเป็นอิสระในรูปแบบคณะกรรมการ สามารถกำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะของครูที่ต้องการได้ด้วยตนเอง รวมถึง สามารถวางแผนอัตรากำลังระยะยาวและกำหนดรูปแบบ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีที่ดึงดูดให้ครูคุณภาพคงอยู่ในสถานศึกษาได้นาน และส่งผลต่อเป้าหมายในการสรรหาครูที่จะให้ได้มาซึ่งครูที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะตรงตามความต้องการ มีความเข้าใจวัฒนธรรมและความภาคภูมิใจต่อการมีอุดมการณ์ เสียสละ มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง และทุ่มเท มีวิสัยทัศน์ ริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน พร้อมกับมีคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นครู สามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาครูให้กับสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การอภิปรายผล

ในส่วนนี้เป็นการนำประเด็นหลัก 3 ประเด็นของข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ปัญหาและความต้องการในการสรรหาครู ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการสรรหาและธำรงรักษา และแนวทางและรูปแบบการสรรหาครูมาอภิปราย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. สภาพ ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา และความต้องการด้านการสรรหาครู

ประเด็นหลักของปัญหาในการสรรหาครูที่พบ คือ ขาดการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการสรรหา ทำให้โรงเรียนมีความต้องการความเป็นอิสระในการสรรหาครูได้ด้วยตนเองหน่วยงานที่รับผิดชอบระดับสูงสุด ได้แก่ ระดับกระทรวง ควรกำหนดนโยบายในลักษณะ **กระจายอำนาจ** โดยมอบหมายให้หน่วยงานในระดับรองลงมาแต่ละระดับดำเนินการกำหนดกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการสรรหาครูที่สอดคล้อง เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษาให้มากที่สุด ซึ่งการ

เปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้จะทำให้สถานศึกษาได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะตรงตามความต้องการและสามารถจัดลงตำแหน่งหรือทดแทนกันได้ทันต่อสถานการณ์ สอดคล้องกับ Mankikar, S. (2014) ที่ให้ความสำคัญกับการจัดสรรตำแหน่งที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม

ไม่เพียงเท่านั้น การเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมให้กับหน่วยงานทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยปฏิบัติ คือ สถานศึกษา จะทำให้เกิดผลดีในแง่ของการจัดสรรทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามความต้องการและสร้างความเป็นธรรมในการสรรหาได้ ดังที่ White, A. (1981); Price, S. & Mylius, B. (1991); Curry, N. (1993); Chamala, S. (1995) ได้สรุปไว้ว่า การเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการจัดสรรทรัพยากรได้มีโอกาสในการตัดสินใจในสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแก้ไขปัญหาและสร้างแรงจูงใจในการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรต่างๆ จะได้รับการจัดสรรอย่างเพียงพอและเหมาะสม ตรงตามความต้องการสิ่งต่างๆ ที่ได้ดำเนินการนั้นเสร็จสิ้นลงอย่างถูกวิธีและเป็นธรรม นอกจากนั้น ยังเป็นการช่วยเสริมสร้างสำนึกแห่งความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับอีกด้วย สอดคล้องกับ Mankikar, S. (2014) ที่กล่าวว่า หากผู้ที่มีความเหมาะสมต่อการสร้างประโยชน์ให้องค์กรได้รับการคัดเลือก องค์กรก็จะปลอดภัย แต่หากองค์กรตัดสินใจผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคล ก็อาจเป็นอันตรายต่อองค์กรได้

2. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการสรรหาและการธำรงรักษาครูของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่

ประเด็นหลักของข้อค้นพบที่ตรงกันของปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จทั้งในการสรรหาและในการธำรงรักษา คือ ปัจจัยเรื่องแรงจูงใจหรือสิ่งจูงใจที่ดี ทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน การที่องค์กรจะสามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดให้เข้าสู่องค์กรได้นั้นยังไม่เพียงพอ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงอีกประการหนึ่ง คือ ภายหลังจากที่สรรหาบุคคลที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาแล้ว องค์กรจะอย่างไรที่จะธำรงรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้คงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืนได้ ดังนั้น องค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจที่สามารถจูงใจบุคลากรให้เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจจากการจัดสรรสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินค่าตอบแทน โบนัส และที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สวัสดิการด้านการพัฒนาตนเอง การฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับที่ Anand, V. et al. (2018) ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า เมื่อองค์กรเลือกบุคลากรที่ตรงกับงานได้ ให้การฝึกอบรมเป็นอย่างดี และให้การดูแลพวกเขาอย่างเหมาะสม บุคลากรเหล่านี้จะไม่เพียงสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับองค์กร แต่ยังมีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์กรนั้นยาวนานยิ่งขึ้นต่อไป บุคคลที่มีความเหมาะสมและได้รับแรงจูงใจที่ดีจะสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรและตนเอง

3. แนวทางและรูปแบบการสรรหาครูของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่

แนวทางและรูปแบบในการสรรหาครูมีหลักการพื้นฐานเพื่อใช้เป็นฐานคิดในการดำเนินการสรรหาครูในกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักความเป็นกลางและเป็นธรรม หลักของการสรรหาแบบมุ่งอนาคต และหลักของการสรรหาเพื่อดำรงรักษา โดยกำหนดรูปแบบการสรรหาครูที่หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของโรงเรียนได้อย่างตรงจุด ดังนั้น นโยบายในการสรรหาครูจึงควรได้รับการปรับปรุงโดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่มีอยู่หรือปรับเปลี่ยนนโยบายใหม่และนวัตกรรมให้มีการกระจายอำนาจลงสู่หน่วยปฏิบัติให้มากขึ้น ตามแนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันของ Bennett, C & Howlett, M. (1992) ที่ได้พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้นมาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของนโยบายที่สามารถถ่ายเทจากหน่วยใหญ่ไปสู่หน่วยย่อย สอดคล้องกับ Streeck, W. and Thelen, K. (2005) ที่ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงการกำหนดนโยบาย กฎระเบียบอย่างเป็นทางการจะทำให้เกิดการมอบอำนาจขององค์กรที่กระจายไปสู่ระดับล่าง ผ่านวิธีการสื่อสารความต้องการและการมีส่วนร่วมของระดับล่างมากขึ้น อันจะทำให้เกิดผลดีต่อระบบการตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้นและทำให้การตัดสินใจนั้นมีความสอดคล้องหรือปรับให้เข้ากับสภาพความต้องการภายในพื้นที่ได้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดปัญหาในเรื่องของความล่าช้าในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งครูให้ทันต่อความต้องการของสถานศึกษาและยังทำให้การสรรหาที่ได้นั้นเป็นการสรรหาที่ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะ รวมถึงคุณลักษณะที่ตรงตามความต้องการของสถานศึกษาได้ในเวลาเดียวกัน รวมทั้งจะเกิดผลดีในระยะยาวด้วยการช่วยขจัดอุปสรรคของข้อกฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆ และช่วยส่งเสริมศักยภาพและความเข้มแข็งของกลุ่มโรงเรียนและสถานศึกษาในการที่จะคิดค้นนวัตกรรมการแก้ปัญหาใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการได้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง สร้างความรู้สึกของความเป็นหนึ่งเดียวและการมีส่วนร่วมที่มีความหมายมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยขจัดกาทุจริตใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยผู้มีอำนาจได้อีกด้วย สอดคล้องกับข้อสรุปของ Paddison, R. (1985), Fleiner-Gerster, T. (1987), Henkin, L. (1987), Kendall, F. (1991), UNDP Human Development Report (1993), Ter-Minassian, T. (1997), Rossi, M. และ Kälin, W.

การเปลี่ยนแปลงนโยบายควรดำเนินการใน 5 ระดับ คือ 1) นโยบายระดับกระทรวง 2) นโยบายระดับจังหวัด 3) นโยบายระดับเขต 4) นโยบายระดับกลุ่มโรงเรียน และ 5) นโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้มีความสอดคล้องกันในทุกๆระดับ ซึ่งจะเป็นการดำเนินการโดยยึดแนวทางหรือหลักการพื้นฐาน 5 ประการ คือ 1) การกระจายอำนาจ 2) การมีส่วนร่วม 3) การสร้างความเป็นธรรม 4) การวางแผนระยะยาว และ 5) การดำรงรักษา กล่าวคือ นโยบายในระดับกระทรวงควรมุ่งเน้นที่จะให้มีการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการสรรหาครูสู่ระดับล่างให้มากที่สุด จากนั้นจึงเปลี่ยนแปลงนโยบายระดับรองลงมาตามลำดับ ได้แก่ นโยบายระดับจังหวัด และนโยบายระดับเขต รวมทั้งนโยบายระดับกลุ่มโรงเรียนและนโยบายของสถานศึกษาให้สอดคล้องกัน โดยมุ่งเน้นการเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมของหน่วยงานระดับรองลงมา ให้หน่วยงานระดับรองลงมาจัดทำแผนการสรรหาและแผนอัตรากำลังทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยเป็นแผนที่มุ่งเน้นเพื่อการดำรงรักษาครูที่มีคุณภาพให้คงอยู่ในระบบ

อย่างยั่งยืน และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ในลักษณะของคณะกรรมการเพื่อสร้างความเป็นธรรมให้กับ การสรรหาครู

การสรรหาที่มีความเป็นธรรมจะเกิดขึ้นได้นั้น ไม่เพียงแต่ดำเนินการในลักษณะของการเปิด โอกาสในการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่จะต้องดำเนินการในลักษณะของคณะกรรมการด้วย ซึ่งคณะกรรมการจะแต่งตั้งผ่านกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั่นเอง ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงระบบอุปถัมภ์ (Patronage/Spoils System) ที่จะเปิดโอกาสให้ใช้ความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือ หรือสงเคราะห์กัน (พยอม วงศ์สารศรี, 2538) มีอิทธิพลเหนือความรู้ ความสามารถของบุคคล ทำให้ไม่สามารถสรรหาคนที่มีคุณภาพเหมาะสมได้ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อระบบการบริหารงาน บุคลากรขององค์การ สอดคล้องกับที่ Mankikar, S. (2014) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการคัดเลือกต้องสร้าง ความมั่นใจได้ว่าเป็นกระบวนการที่เปิดกว้าง เป็นธรรมและโปร่งใส ดังที่ อุบล รักการงาน (2532) ได้ให้ หลักการภายใต้ระบบคุณธรรม (Merit system) ที่ได้รับการยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นระบบที่ช่วยส่งเสริม ประสิทธิภาพของการดำเนินการขององค์การทั้งด้านการบริหารและด้านการปฏิบัติงาน อันจะช่วยลด ปัญหาเรื่องการจ่ายเงินหรือการอุปถัมภ์ที่มีอยู่ได้ ทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Bhogadnam, S. & Rao, D. (2014) ที่แสดงระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นไปตามหลักจริยธรรมและมีความโปร่งใสขององค์การ

นอกเหนือจากหลักการสำคัญในการสรรหาครูที่ประกอบด้วยหลักการกระจายอำนาจ หลักการ มีส่วนร่วม หลักความเป็นธรรม และหลักการสร้างแรงจูงใจเพื่อการดำรงรักษาแล้ว รูปแบบของการสรรหา ที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งจะสามารถสร้างความสำเร็จอย่างสูงให้กับ กระบวนการสรรหาและธำรงรักษาขององค์การ และสิ่งนี้จะนำไปสู่การตอบสนองต่อความสำเร็จตาม เป้าหมายของสถานศึกษาได้ในที่สุด ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสรรหาครู ควรดำเนินการสรรหาด้วย วิธีการที่หลากหลาย ดำเนินการได้ทั้งในระบบเปิดและระบบปิด กล่าวคือ การสรรหาบุคคลจากภายนอก และภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Anand, V. et al. (2018) ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่จะสามารถสรรหา ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดมาจากการสรรหาทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ และ สอดคล้องกับที่ Niglo, A. (1959) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของนโยบายแบบเปิดว่าเป็นนโยบายที่เปิดโอกาส ให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ และคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์การ ต้องการ สามารถเข้าถึงตำแหน่งงานทุกตำแหน่งและสมัครเข้าทำงานได้ทุกระดับชั้น ทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยเสมอภาค (McCullagh, M. et al., 2014) ขณะเดียวกันประโยชน์จากการสรรหาบุคคลจากภายใน องค์การก็จะทำให้ได้บุคคลที่มีประสบการณ์และความเข้าใจในบริบทขององค์การเป็นอย่างดี ทำให้ ไม่ต้องการการปรับตัวมากนัก สอดคล้องกับที่ ญญพันธ์ เจริญนันท์ (2541) กล่าวว่า การสรรหาบุคคล จากภายในองค์การที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่ง ที่เปิดใหม่ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานกับองค์การมาเป็นเวลานาน ช่วยให้ประหยัด ค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลาในการสรรหาในการฝึกอบรมหรือสร้างแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้ คือ การเน้นย้ำข้อค้นพบจากผลการศึกษาวิจัยเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ส่งผลให้เกิดการสรรหาครูที่จะได้มาซึ่งผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งคุณลักษณะตามที่สถานศึกษาต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม และที่สำคัญที่สุด คือ สามารถตอบสนองต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแนวใหม่ได้ ซึ่งข้อค้นพบจากผลการศึกษาวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ได้แก่ แนวทางการจัดการด้านการสรรหาครูและรูปแบบการสรรหาครู โดยควรปฏิบัติดังนี้

1. มุ่งเน้นให้การดำเนินการสรรหาครูของโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยเป็นไปตามหลักการที่ต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1.1 การกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการกระจายอำนาจในการดำเนินการสรรหาครูให้กับกลุ่มโรงเรียน เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มโรงเรียนและสถานศึกษาได้กำหนดกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาครูด้วยตนเอง ให้สามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการอย่างแท้จริง

1.2 การมีส่วนร่วม (Participation) โดยการส่งเสริมและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ทุกระดับ ตั้งแต่หน่วยงานทางการศึกษา เช่น กลุ่มโรงเรียน สถานศึกษา สถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับอุดมศึกษาในท้องถิ่น องค์กรส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง สถานประกอบการต่างๆ ตลอดจนบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น ครู ครูอัตราจ้าง พนักงานราชการ ให้เข้ามามีส่วนร่วม โดยการให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และเสนอความต้องการในทุกกระบวนการสรรหาครู

1.3 การสร้างความเป็นธรรม (Transparency) โดยแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกครูในทุกขั้นตอน เช่น คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนทำหน้าที่กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาครู และคัดเลือกครู รวมถึงพิจารณาเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในการดำรงรักษาครู คณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่ในการวางแผน เสนอความเห็น ตรวจสอบ กลั่นกรอง ตลอดจนถึงอาจเสนอชื่อบุคคลที่ต้องการให้คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนพิจารณาได้ด้วย ซึ่งคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจะต้องมาจากการเสนอชื่อผ่านการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสรรหาครูมีความโปร่งใส เป็นธรรม และปราศจากการแทรกแซง

1.4 การสรรหาแบบมุ่งอนาคต (Future-oriented recruiting) โดยการกำหนดให้มีการวางแผนด้านอัตรากำลัง ด้านการสรรหา คัดเลือกครู และการดำรงรักษา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเป็นการวางแผนแบบมีส่วนร่วม

1.5 การสรรหาเพื่อการดำรงรักษา (Recruitment for maintaining) โดยการสร้างแรงจูงใจทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ เงินวิทยพัฒนา เงินโบนัสอื่นๆ ที่พิจารณาจากผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน ภาระงานที่รับผิดชอบ ชั่วโมงสอนค่าบริหารจัดการค่าตอบแทน

พิเศษรายเดือนหรือรายปีที่พิจารณาจากผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน ภาระงานที่รับผิดชอบ ชั่วโมงสอน ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา เงินวิทยฐานะ ค่าสอนพิเศษ คลินิกวิชาการ ทุนการศึกษาทั้งในระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทุนพัฒนาหรือทุนฝึกอบรม หรือการนำเสนอผลงานทางวิชาการในต่างประเทศ และในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การกำหนดรูปแบบหรือเกณฑ์การพิจารณาวิทยฐานะเฉพาะในการขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะ (เงิน ระยะเวลา) สวัสดิการ การอนุญาตลาศึกษาต่อเต็มเวลา การทวีคูณอายุราชการ สายสะพาย นโยบายการจัดหลักสูตรใหม่ที่ลดคาบสอนให้น้อยลง โดยสิ่งจูงใจที่จะกำหนดให้จะต้องผ่านคณะกรรมการพิจารณาตามความเหมาะสม

2. มุ่งเน้นให้การดำเนินการสรรหาครูของโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยเป็นไปอย่างหลากหลาย โดยอาจดำเนินการตามรูปแบบการสรรหาครูใน 6 รูปแบบที่นำเสนอ ได้แก่ 1) การสรรหาจากการสอบ 2) การสรรหาจากผู้ได้รับทุน 3) การสรรหาจากการให้ทุนของโรงเรียน 4) การสรรหาจากการรับย้าย โอน 5) การสรรหาจากบุคลากรภายในโรงเรียน และ 6) การสรรหาจากการเสนอขอของโรงเรียน เพื่อให้สามารถสรรหาครูที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ รวมถึงคุณลักษณะที่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน นำไปสู่การรังรักษ์บุคลากรที่มีคุณภาพได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

นโยบายของกระทรวงควรกำหนดให้มีการกระจายอำนาจ โดยอาจมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานใน 2 ระดับรองลงไป ดังนี้

ระดับที่ 1 ได้แก่ หน่วยงานระดับจังหวัดและระดับเขต โดยมอบหมายบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1.1 หน่วยงานระดับจังหวัด ได้แก่ คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) ให้มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.1.1 ส่งเสริม สนับสนุน และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการสรรหาครูสรรหาผู้รับทุน และการดำรงรักษาครูของกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย

1.1.2 ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการดำรงรักษาครู

1.1.3 ส่งเสริม สนับสนุน ให้ข้อเสนอแนะ และช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากการดำเนินการสรรหาครู สรรหาผู้รับทุน และดำรงรักษาครูที่อยู่นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานระดับระดับเขต

1.1.4 ดำเนินการในเรื่องอื่นๆที่หน่วยงานระดับระดับเขตร้องขอตามความเหมาะสม

1.2 หน่วยงานระดับเขต ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.2.1 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการสรรหาครู สรรหาผู้รับทุน และการดำรงรักษาครูของกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย

1.2.2 รายงานปัญหาและการแก้ปัญหา รวมถึงผลการดำเนินการสรรหาครูสรรหาผู้รับทุน และการดำรงรักษาครูให้กับหน่วยงานระดับจังหวัดและหน่วยงานต้นสังกัดทราบเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

1.2.3 ส่งเสริม สนับสนุน ให้ข้อเสนอแนะ และช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา อันเกิดจากการดำเนินการสรรหาครู สรรหาผู้รับทุน และการดำรงรักษาครูที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ที่ปฏิบัติได้

1.2.4 ดำเนินการในเรื่องอื่นๆ ที่หน่วยงานระดับกลุ่มโรงเรียนและระดับสถานศึกษาร้องขอตามความเหมาะสม

ระดับที่ 2 ได้แก่ หน่วยงานระดับกลุ่มโรงเรียนและระดับสถานศึกษา โดยมอบหมายบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

2.1 หน่วยงานระดับกลุ่มโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารณราชวิทยาลัยและฝ่ายเลขานุการด้านการสรรหา ให้มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1.1 คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารณราชวิทยาลัย ให้มีหน้าที่ดังนี้

1) กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาครู สรรหาผู้รับทุน และการดำรงรักษาครู

2) พิจารณาสรรหาครูและสรรหาผู้รับทุน

3) พิจารณาเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในการดำรงรักษาครู

4) ดำเนินการในเรื่องอื่นๆ ที่หน่วยงานระดับสถานศึกษาร้องขอตามความเหมาะสม

2.1.2 ฝ่ายเลขานุการด้านการสรรหา ให้มีหน้าที่ดังนี้

1) ดำเนินการตามขั้นตอนและกระบวนการสรรหาครูสรรหาผู้รับทุน และการดำรงรักษาครู อาทิ ประชาสัมพันธ์การรับสมัคร รับสมัคร ตรวจสอบ กลั่นกรองคุณสมบัติผู้สมัคร จัดการสอบ

2) ให้ข้อมูลและบันทึกรายงานการประชุมของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาครู สรรหาผู้รับทุน และการดำรงรักษาครู

3) รายงานปัญหาและการแก้ปัญหา รวมถึงผลการดำเนินการสรรหาครู สรรหาผู้รับทุน และการดำรงรักษาครูให้กับคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนและหน่วยงานระดับเขตทราบ เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

4) ดำเนินการในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาครู สรรหาผู้รับทุน และการดำรงรักษาครูที่คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมอบหมาย

2.2 หน่วยงานระดับสถานศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียนและฝ่ายเลขานุการด้านการสรรหาของโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารณราชวิทยาลัยแต่ละแห่ง ให้มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.2.1 คณะกรรมการโรงเรียน ให้มีหน้าที่ดังนี้

- 1) วางแผนอัตรากำลังแบบมีส่วนร่วม
- 2) ดำเนินการตรวจสอบ กลั่นกรอง และเสนอความต้องการอัตรากำลังไปยังหน่วยงานระดับกลุ่มโรงเรียน
- 3) เสนอความเห็น ตลอดจนเสนอชื่อบุคคลที่ต้องการทั้งในส่วนของครูและผู้บริหารให้คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนพิจารณา
- 4) รายงานปัญหาและการแก้ปัญหา รวมถึงผลการดำเนินการให้หน่วยงานระดับกลุ่มโรงเรียนทราบเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 5) ดำเนินการในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาครู สรรหาผู้บริหาร และการดำรงรักษาครูที่คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมอบหมาย

2.2.2 ฝ่ายเลขานุการด้านการสรรหา ให้มีหน้าที่ดังนี้

- 1) ให้ข้อมูลและบันทึกรายงานการประชุมของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาครู สรรหาผู้บริหาร และการดำรงรักษาครู
- 2) รายงานปัญหาและการแก้ปัญหา รวมถึงรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการโรงเรียนทราบเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 3) ดำเนินการในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาครูที่คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมอบหมาย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยต่อยอดและการศึกษาวิจัยในกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสรรหาครู ควรได้รับการศึกษาต่อไป อาทิ การวิจัยต่อยอดเพื่อศึกษาผลการใช้แนวทางและรูปแบบการสรรหาครูในกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย การวิจัยต่อยอดเพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อมีการนำแนวทางและรูปแบบการสรรหาครูในกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยไปใช้ การศึกษาความเป็นไปได้ในการนำแนวทางและรูปแบบการสรรหาครูในกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยไปใช้กับสถานศึกษาอื่น และการศึกษาหาแนวทางและรูปแบบของระบบแผนอัตรากำลัง ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ ระบบการพัฒนา และระบบดำรงรักษาของสถานศึกษาที่ตอบสนองต่อความสำเร็จของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในลักษณะพิเศษหรือสถานศึกษาในลักษณะอื่นต่อไป