บทที่ 5
ผลการวิจัย

หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ใช้ในปัจจุบัน เป็นหลักเกณฑ์ที่เรียกว่า ว7 และ ว8 โดยที่ ว7 คือหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ด่วนที่สุด ที่ ศธ 0206.6/ว7 ลงวันที่ 9 มีนาคม 2555 และ ว8 คือหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ ด่วนที่สุด ที่ ศธ 0206.6/ว8 ลงวันที่ 9 มีนาคม 2555 ซึ่งใช้ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เฉพาะจังหวัดยะลา นราธิวาส ปัตตานี และ 4 อำเภอในจังหวัดสงขลา (อำเภอจะนะ อำเภอสะบ้าย้อย อำเภอเทพา และอำเภอนาทวี)

ผลการวิจัยในบทนี้จะนำเสนอประเด็นหลัก ดังนี้

1 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. ผลการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา

1. สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์ ปรากฏดังนี้

1.1 หลักเกณฑ์/คุณสมบัติ

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ สพม. ท่านหนึ่งได้แสดงความคิดเห็นดังนี้

“ผลจากการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ผ่านมา มุ่งเน้นความโปร่งใส ความยุติธรรม สามารถวัดความรู้ในเรื่องที่สอบหรือศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร แต่ไม่ได้วัดความสามารถหรือทักษะการบริหาร ผู้ที่ทำข้อสอบเก่ง หรือทำข้อสอบได้ แต่อาจจะยังขาดทักษะในการบริหารได้มีโอกาสเข้ามาปฏิบัติงาน แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีความสามารถหรือมีทักษะในการบริหาร แต่ทำข้อสอบไม่ได้ จะไม่มีโอกาสได้เข้ามาปฏิบัติงาน ดังนั้น การสอบเพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถวัดทักษะการบริหารของผู้บริหารได้ การกำหนดหลักเกณฑ์

ให้ครูในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเข้ามาสอบเป็นผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้นั้น คิดว่าไม่เหมาะสมเพราะบริบทและประสบการณ์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาต่างจากครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เช่นการใช้จิตวิทยาระหว่างเด็กเล็กและเด็กโต"

ผู้อำนวยการ สพป. ท่านหนึ่งให้ความเห็นว่า

"สำหรับหลักเกณฑ์ในการสรรหาและบรรจุที่ผ่านมา ทางส่วนกลางเป็นผู้กำหนดในการสอบขึ้นบัญชีและการบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งเป็นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ควรให้เขตพื้นที่เป็นผู้ดำเนินการเพื่อคัดเลือกคนให้มีความเหมาะสมกับพื้นที่และเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว เมื่อใช้เกณฑ์จากส่วนกลางเมื่อตำแหน่งว่างไม่สามารถดำเนินการคัดเลือกได้"

ผู้อำนวยการ สพม. อีกท่านหนึ่งแสดงจุดยืนดังนี้

"ไม่เห็นด้วยกับการที่ครูมาเป็นผู้อำนวยการโดยไม่ผ่านการเป็นรองผู้อำนวยการมาก่อน และไม่เห็นด้วยกับครูที่ไม่ผ่านการเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้างานแล้วมาเป็นรองผู้อำนวยการ ทั้ง 2 กรณีคุณภาพเกิดยาก เพราะปัจจุบันครูที่เพิ่งบรรจุใหม่ๆ ส่วนมากไปเรียนปริญญาโทการบริหารการศึกษา และขยันอ่านหนังสือมุ่งเพื่อสอบผู้บริหาร เมื่อสอบได้ก็ทำงานลำบากเนื่องจากการขาดประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งนี้ในเชิงบริหารผลงาน/ประสบการณ์สำคัญกว่าความรู้"

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมที่เป็นกรรมการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ ท่านหนึ่ง แสดงความเห็นดังนี้

"ในเรื่องการสรรหาบุคลากรในสายบริหาร ถ้ามองในระบบเดิมจัดว่าให้โอกาสกับบุคลากรที่มีประสบการณ์จะคัดมาตั้งแต่ระดับโรงเรียนจากหัวหน้าหมวดขึ้นมาเป็นหัวหน้าฝ่ายและขึ้นเป็นรองผู้อำนวยการและเป็นผู้อำนวยการในที่สุด แต่เมื่อระบบเดิมเปลี่ยนตามสถานการณ์มาสู่ระบบใหม่ที่เปิดโอกาสให้ครูทั่วไปโดยเฉพาะครูที่มีและไม่มีประสบการณ์ มีโอกาสเข้ามาสู่ตำแหน่งในสายบริหารอย่างเท่าเทียมกัน โดยข้อเท็จจริงแล้วกระบวนการในการสรรหาเราจะยึดในส่วนของประสบการณ์แต่จะมาวัดในส่วนขององค์ความรู้ ซึ่งเป็นนามธรรม โอกาสของคนที่มีประสบการณ์มาสอบแข่งขันกับคนที่เป็นนักอ่านทำให้โอกาสของคนที่มีประสบการณ์มีน้อยกว่า และการที่กำหนดเกณฑ์ในการสอบเป็นกลุ่มทั่วไปและกลุ่มประสบการณ์ เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีความเสมอภาค จะเข้ามาสู่ตำแหน่งคนที่จะเป็นผู้บริหารต้องมีประสบการณ์โดยเฉพาะผู้ที่จะมาเป็นรองผู้อำนวยการในโรงเรียนขนาดใหญ่ถ้ามีแต่องค์ความรู้อย่างเดียวสอบแข่งขันได้แล้วมาเป็นผู้บริหาร อาจจะเกิดปัญหา โดยเฉพาะการ

ยอมรับของครูในโรงเรียน โดยหลักการน่าจะแยกการประเมินออกอย่างชัดเจนระหว่างกลุ่มทั่วไปและกลุ่มประสบการณ์ ซึ่งกลุ่มประสบการณ์น่าจะเอาผลจากการปฏิบัติที่ผ่านมา เช่นอาจจะเป็นการสัมภาษณ์มาเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก แต่ที่ผ่านมาใช้วิธีการประเมินแบบเดียวกับกลุ่มทั่วไป คือการสอบซึ่งเป็นแค่การวัดความรู้แต่ไม่ได้วัดประสบการณ์ การสรรหาผู้ที่มีประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญในการเป็นผู้บริหาร จึงควรแยกให้หลักเกณฑ์มีความชัดเจนมากขึ้น"

รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ท่านหนึ่งแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการสรรหาดังนี้

"สำหรับหลักเกณฑ์ในการสรรหาเพื่อบรรจุเป็นผู้บริหาร ทั้ง ว7 และ ว8 ค่อนข้างต่างจากการสรรหาแบบเดิมที่ผ่านมา ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้คนที่มีประสบการณ์ได้ลงสนามเพื่อสอบแข่งขันเป็นผู้บริหารทั้งกลุ่มทั่วไปและกลุ่มประสบการณ์ซึ่งต้องการผู้ที่มีความรู้เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ดังนั้นหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้งในครั้งนี้จึงเป็นหลักเกณฑ์ที่ดี แต่การที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่ไม่เคยเป็นรองผู้อำนวยการสามารถสอบเป็นผู้อำนวยการได้เลยนั้นมองว่ายังไม่เหมาะสม ถึงแม้ว่าผู้ที่สอบได้มีองค์ความรู้ในการบริหารแต่ยังด้อยประสบการณ์อาจทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เช่น การยอมรับของครูในโรงเรียน อีกประการหนึ่งในหลักเกณฑ์ที่ผ่านมาที่ให้ผู้ที่มีวิทยฐานะ คศ.2 สามารถสอบเป็นรองผู้อำนวยการและ คศ.3 สามารถสอบเป็นผู้อำนวยการได้ ซึ่งตนมองว่า วิทยฐานะดังกล่าวเป็นมิติของสายผู้สอนไม่ใช่สายบริหาร"

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ อีกท่านหนึ่ง อธิบายสภาพทั่วไปของการสรรหาไว้ดังนี้

"เมื่อมองถึงหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา โดยเฉพาะในส่วนของสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มองว่าค่อนข้างเร็ว เพราะจำนวนผู้ที่เข้าสอบและผู้ที่ขึ้นบัญชีทั้งกลุ่มทั่วไปและกลุ่มประสบการณ์ไม่พอกับบัญชีในรอบสองปี ทำให้การดำเนินการเร็วและตรงกับเป้าประสงค์ของ สพฐ. แต่ในส่วนของเขตพื้นที่ฯ ยังมีความเสี่ยงตามบริบทของแต่ละพื้นที่ มีผู้ผ่านเกณฑ์และเข้าไปรับตำแหน่งแต่ต้องใช้นโยบายพิเศษคือการช่วยราชการเพราะไม่สามารถลงพื้นที่ไปปฏิบัติราชการได้เนื่องจากปัญหาความรุนแรงที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างเต็มที่ และในบางเขตพื้นที่มีผู้สอบผ่านเกณฑ์น้อยทำให้ยังคงมีตำแหน่งว่างอยู่อีกจำนวนมาก และผู้ที่สอบผ่านเกณฑ์และขึ้นบัญชีในเขตพื้นที่ฯ อื่นนอกเหนือจากในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ก็ไม่กล้าลงมาปฏิบัติราชการจึงทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนผู้บริหารในหลายโรงเรียน"

รองผู้อำนวยการ สพป. แห่งหนึ่งในภาคกลางได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

"ตามหนังสือการกำหนดให้มีการคัดเลือกตำแหน่งรองผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาใน 2 กลุ่ม คือกลุ่มสอบคัดเลือก(กลุ่มทั่วไป)และกลุ่มคัดเลือก(กลุ่มประสบการณ์) ปัญหาและอุปสรรคพบว่า ในการคัดเลือกในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามีบุคคลสมัครเข้ารับการคัดเลือกน้อย ทำให้มีบุคคลผ่านการคัดเลือกน้อยไม่เพียงพอกับตำแหน่งว่างในโรงเรียน ปัจจุบันยังมีหลายโรงเรียนที่มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาว่างอยู่ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะหลักเกณฑ์กำหนดให้ข้าราชการครูที่อยู่ในกลุ่มใหญ่และมีจำนวนมากคือตำแหน่งครูชำนาญการ คศ.2 สามารถเข้ารับคัดเลือกในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา (กลุ่มทั่วไป) ได้เลย โดยที่ไม่ต้องผ่านการคัดเลือกในตำแหน่งรองผู้บริหารสถานศึกษามาก่อน ซึ่งในประเด็นนี้มีปัญหาอุปสรรคต่อเนื่องมาถึงกระบวนการในการทำงานเช่นกัน กล่าวคือ ข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเลยบางท่านยังขาดประสบการณ์ในด้านการบริหารงานเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทำให้การบริหารโรงเรียนเกิดอุปสรรคและปัญหาในการบริหารงาน"

รองผู้อำนวยการ สพป. แห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้ข้อสังเกตสภาพปัจจุบันของ ว7 ไว้ดังนี้

"การดำเนินการ ก.ค.ศ. เป็นการสรรหาโดยรวมทั้งประเทศ ขัดกับกฎหมายที่เป็นหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. ซึ่ง ก.ค.ศ. มีหน้าที่ออกหลักเกณฑ์ หลักสูตร วิธีการสรรหา อ.ก.ค.ศ. เป็นผู้ดำเนินการสรรหา แต่ ว7 ก.ค.ศ. มอบให้ สพฐ. ดำเนินการ สพป./สพม. เป็นผู้อำนวยความสะดวก เรื่องธุรการ การให้ข้อมูลตามแนวทางปฏิบัติของ สพฐ. ว่ามีส่วนใดให้ สพป/สพม. ช่วย ขัดกับพ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งให้ อ.ก.ค.ศ. ดำเนินการทุกอย่าง แต่ ก.ค.ศ. รวบไปทำโดยอ้างว่าป้องกันการทุจริต"

1.2 กระบวนการสรรหา

จากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการ สพม. ท่านหนึ่งได้แสดงความคิดเห็นดังนี้

"ตามระเบียบในการบรรจุและแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษาเดิมเป็นอำนาจของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ฯ แต่เมื่อส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการ จึงเกิดผลกระทบในด้านช่องว่างระหว่างส่วนกลาง กับเขตพื้นที่ฯ เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละเขตพื้นที่นั้น ส่วนกลางคงไม่

ทราบว่ามีปัญหาใดบ้าง เช่น เรื่องปัญหาในสามจังหวัดชายแดนใต้ การเรียกขึ้นบัญชีที่ส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการมีปัญหาในเรื่องความยืดหยุ่นของผู้ที่จะไปดำรงตำแหน่งตามลำดับ กล่าวคือผู้ที่ถูกเรียกไปดำรงตำแหน่งในพื้นที่ที่ตนไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ อันเนื่องมาจากความไม่ปลอดภัยในเหตุการณ์ความรุนแรงที่เกิดขึ้น หรือความยากลำบากในการเดินทางไปปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงแต่ถ้าอำนาจการบรรจุและแต่งตั้งเป็นของเขตพื้นที่ฯ เขตพื้นที่สามารถสรรหาผู้ที่สอบในลำดับถัดไปซึ่งเป็นผู้ที่เหมาะสมในการไปดำรงตำแหน่งในพื้นที่ดังกล่าวมาดำรงตำแหน่งแทน แต่เมื่ออำนาจดังกล่าวเป็นของส่วนกลาง ทางเขตพื้นที่ฯ จึงไม่มีอำนาจในการยืดหยุ่นแก่ผู้ที่สอบเป็นผู้บริหารได้ในส่วนของกระบวนการ วิธีการคัดเลือกที่ผ่านมา ใช้วิธีการสอบ ภาค ก และภาค ข และแยกกลุ่มทั่วไป และกลุ่มประสบการณ์ ซึ่งกลุ่มประสบการณ์ก็ยังคงใช้วิธีการคัดเลือกโดยการสอบ จึงอยากให้มีการกำหนดวิธีการคัดเลือกที่นอกเหนือจากการสอบ เป็นการคัดเลือกที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ใช้กระบวนการวิทยาศาสตร์ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณลักษณะหรือด้านทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะในโรงเรียนมัธยมศึกษา จัดเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก ถ้าผู้ที่สอบในกลุ่มประสบการณ์ซึ่งประสบการณ์ที่กำหนดอาจจะยังไม่ตอบโจทย์ประเด็นประสบการณ์ที่จะใช้ในการบริหาร แต่ผู้ที่สอบกลุ่มทั่วไปจะเป็นการไต่ลำดับ จากครู เป็นรองผู้อำนวยการ และเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จากความคิดเห็นแล้ว มีความเห็นด้วยในการแบ่งเกณฑ์ผู้ที่เข้าสอบ เป็นกลุ่มทั่วไปและกลุ่มประสบการณ์ แต่ไม่เห็นด้วยที่กลุ่มประสบการณ์ใช้วิธีการสอบคัดเลือก ในการเรียกขึ้นบัญชีผู้สอบได้ควรเป็นของเขตพื้นที่ฯ ที่ผ่านมา ปัญหาการขึ้นบัญชียังไม่มีความชัดเจนในเรื่องของเกณฑ์ ควรประกาศรายชื่อผู้ที่ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด"

ผู้อำนวยการ สพป. ท่านหนึ่งให้ความเห็นว่า

"ข้อสอบที่ส่วนกลางได้จัดทำขึ้นนั้นเป็นข้อสอบที่เน้นความรู้ ผู้ที่อ่านหนังสือมากก็ได้รับบรรจุ แต่ในการทำงานจริงผู้ที่มีความรู้เพียงอย่างเดียวไม่สามารถบริหารจัดการได้ดี ควรมีการประเมินด้วยวิธีการอื่นด้วย เช่นการสัมภาษณ์ หรือการคัดเลือกผลงาน จะได้ผู้ที่มีทั้งความรู้และมีประสบการณ์เข้ามาเป็นผู้บริหาร"

จากนั้นได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า

"ข้อสอบที่สอบในส่วนกลาง กับการปฏิบัติงานในสถานที่จริงไม่สมดุลกัน ในพื้นที่พิเศษไม่อาจจะปฏิบัติตามทฤษฎีการบริหารได้ กระบวนการสอบจึงไม่สามารถวัดความเหมาะสมว่าใครเหมาะที่จะเป็นผู้บริหารโดยเฉพาะในพื้นที่พิเศษ"

ผู้อำนวยการ สพม. อีกท่านหนึ่งให้ความเห็นเกี่ยวกับการสอบในกระบวนการสรรหาไว้ดังนี้

"การประเมินด้วยการสอบมีปัญหาเรื่องการโยกย้าย ถ้าผู้บริหารที่มาจากการสอบมักมาเพื่อจะไป"

"ไม่ควรใช้การสอบอย่างเดียว ควรมีการสัมภาษณ์ด้วย เพราะบุคลิกลักษณะก็มีความสำคัญในการเป็นผู้บริหาร แต่อาจกำหนดสัดส่วนคะแนนไม่มาก"

ผู้อำนวยการ สพป. อีกท่านหนึ่งแสดงความเห็นบางประเด็นเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาดังนี้

"ควรกำหนดให้สอบในช่วงเดือนเมษายน ของทุกปีเพื่อจะพัฒนาขึ้นบัญชี พร้อมแต่งตั้งได้ในเดือนตุลาคม"

"ควรมีบัญชีของเขตพื้นที่การศึกษาเท่านั้น ไม่มีบัญชีรวมเพื่อจะได้ไม่ต้องสร้างเคราะห์กรรมให้คนบุรีรัมย์ คนกาฬสินธุ์ต้องข้ามฟากมาเป็น ผอ. หรือ รอง ผอ. ที่กระบี่ ค่าตอบแทนก็น้อย ค่าครองชีพก็สูง อยู่ได้ไม่ครบปีก็จะวิ่งย้ายกลับบ้าน"

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาแสดงความคิดเห็นในกระบวนการสรรหาดังนี้

"การใช้วิธีการประเมินผู้ที่จะก้าวเข้ามาสู่ตำแหน่งผู้บริหารโดยวิธีการสอบเพียงอย่างเดียวนั้นอาจจะไม่เพียงพอ เนื่องจาก ผู้ที่สอบเป็นผู้บริหารนั้นไม่ใช่เป็นเพียงผู้ที่มีความรู้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะและมีประสบการณ์ในการบริหารด้วย ซึ่งจากปัญหาที่ผ่านมาผู้บริหารที่มีเพียงแค่ความรู้แต่ยังขาดทักษะต่างๆ ของการบริหาร ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ซึ่งอาจส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา"

รองผู้อำนวยการ สพป. ท่านหนึ่งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีข้อสังเกตบางประการในกระบวนการสรรหาดังนี้

"หลักเกณฑ์ดีแต่วิธีการควรปรับปรุง เป็นที่ทราบกันดีว่าใน 3 จังหวัดชายแดนใต้มีปัญหาความไม่ปลอดภัย ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารในพื้นที่เสี่ยงต้องมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถไม่กล้า เลยไม่ได้ประสงค์ที่จะลงมาปฏิบัติหน้าที่ มีความเห็นว่าควรกำหนดวิธีเดิมให้เขตพื้นที่ฯ ดำเนินการเอง จะทำให้ลดการขาดแคลนของผู้บริหาร"

นอกจากนั้นมีข้อสังเกตเพิ่มเติม ดังนี้

"สถานการณ์ความไม่ปลอดภัยเกิดขึ้นในสามจังหวัดชายแดนใต้ ส่งผลให้ผู้ที่จะลงมาปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงมีน้อย จึงเกิดปัญหาการขาดแคลนผู้บริหารในพื้นที่ดังกล่าว ควรเปลี่ยนให้เขตพื้นที่ฯ หรือให้สามจังหวัดชายแดนใต้ ดำเนินการเอง"

เนื่องจากการคัดเลือกใช้การสอบแบบปรนัย เป็นประเด็นสำคัญจึงได้สัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย ที่บรรจุตามหลักเกณฑ์ ว7 เกี่ยวกับข้อสอบ ได้คำตอบดังนี้

"หน่วยงานที่ออกข้อสอบไม่ใช่หน่วยงานต้นสังกัดทำให้ขาดความเชื่อถือว่าไม่เข้าใจภาระงานที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่จริง ข้อสอบไม่ครอบคลุมเนื้อหา ความรู้ ทักษะ วัดได้เฉพาะความจำ ทำให้เกิดสำนักติวสำหรับทำข้อสอบอย่างเดียว คนสอบที่มีความรู้ ความจำดีก็สามารถทำข้อสอบได้ คนที่มีทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารส่วนมากจะอายุมากหน่อย แต่ความสามารถในการจำก็น้อยลง"

ในคำถามประเด็นเดียวกันนี้ เมื่อถามผู้บริหารสถานศึกษา สตรี ที่ได้บรรจุ ตามหลักเกณฑ์ ว7 ได้รับคำตอบดังนี้

"แบบทดสอบที่ออกโดย มหาวิทยาลัย เป็นข้อสอบที่ยากมาก"

"แบบทดสอบที่วัดสมรรถนะนั้นเป็นการวัดด้านทัศนคติ วัดเจตคติ ซึ่งทำให้เกิดความสับสนในการตอบ"

"เกิดความไม่ชัดเจน และสับสนในการเลือกระบายแบบคำตอบ บางคนก็ระบายลงในกระดาษคำตอบอย่างเดียว บางคนระบายลงในกระดาษคำตอบ พร้อมทั้งเขียนลงไปในแบบทดสอบด้วยเพราะความไม่เข้าใจ และไม่ชัดเจนในแบบทดสอบ และการตอบ ซึ่งแต่ละคนเข้าใจไม่ตรงกัน"

"แบบทดสอบยังไม่ครอบคลุมเนื้อหา บางเนื้อหาออกเพียงข้อเดียว บางเนื้อหาออกเยอะมาก และบางเรื่องก็เป็นวิชาการเกินไป ซึ่งจะขัดแย้งกับบริบทจริงๆ เวลาที่ต้องนำมาปฏิบัติซึ่งทำให้เกิดความสับสนกับบริบทความเป็นสถานศึกษาโดยเฉพาะโรงเรียนในต่างจังหวัด"

1.3 การบรรจุและแต่งตั้ง

จากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการ สพม ท่านหนึ่ง ให้ข้อมูลว่า

"ปัจจุบันพบว่ายังมีความขาดแคลนผู้บริหารในสถานศึกษาอีกหลายแห่ง เมื่ออำนาจในการบรรจุแต่งตั้งขึ้นอยู่กับส่วนกลาง ความคล่องตัวในการบริหารจัดการของเขตพื้นที่ฯ ขาดหายไป แต่เดิม อ.ก.ค.ศ. มีอำนาจในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามคำสั่งจากส่วนกลาง เมื่อมีตำแหน่งว่างทางเขตพื้นที่สามารถสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามอัตราที่ว่างได้ทันที"

ผู้อำนวยการ สพป. ท่านหนึ่งให้ความเห็นดังนี้

"ไม่ควรเอาใจคนให้สมัครได้หลายเขต เพื่อขึ้นบัญชีเผื่อเลือกได้หลายเขต ถึงเวลาเขตนั้นก็เรียก เขตโน้นก็เรียก เขตที่มีคนสละสิทธิก็ปวดหัวต้องเรียกใหม่หลายรอบกว่าจะได้คนมาครบ การกำหนดแบบนี้ทำเพื่อเอาใจคน ไม่เอาใจเด็ก ท่านเชื่อหรือไม่ โรงเรียนที่เกาะบางแห่งว่าง ผอ. มาแล้วปีครึ่ง คงว่างต่อไปอีกนาน เพราะการให้เลือกแต่งตั้งได้หลายเขตนี่แหละ"

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ท่านหนึ่งแสดงจุดยืนในการบรรจุดังนี้

"กระบวนการในการบรรจุที่ผ่านมานั้นทั้งกลุ่มทั่วไปและกลุ่มประสบการณ์มีการใช้วิธีการประเมินแบบเดียวกันคือการสอบเพียงอย่างเดียวจริงๆ แล้วควรแยกออกจากกันอย่างชัดเจน กลุ่มประสบการณ์ควรเพิ่มการสัมภาษณ์เพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาอีกทางหนึ่ง เนื่องจากประสบการณ์ในการบริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพ"

"การบรรจุและแต่งตั้งผู้บริหารในโรงเรียนที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานสายบริหารส่งผลให้การบริหารเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น เกิดปัญหาได้ง่ายโดยเฉพาะการยอมรับของครู ในโรงเรียนเนื่องจากไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองค่อนข้างมาก"

รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ท่านหนึ่งแสดงความเห็นต่อการบรรจุไว้ดังนี้

"กระบวนการบรรจุไม่ได้เป็นอำนาจของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ฯ ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน"

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาอีกท่านหนึ่งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ แสดงความเห็นต่อการบรรจุและแต่งตั้งดังนี้

"กระบวนการบรรจุและแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยการใช้เกณฑ์จากส่วนกลาง มีความโปร่งใส และมีความยุติธรรม จึงมีปัญหาไม่มาก แต่การตอบสนองในแต่ละเขตพื้นที่ฯยังคงต้องอาศัยบริบทของแต่ละพื้นที่โดยเฉพาะในพื้นที่ที่เสี่ยงต่อความปลอดภัย จึงอยากให้เขตพื้นที่ฯ มีอำนาจในการสรรหาผู้ที่เหมาะสมในการเข้าไปปฏิบัติราชการในแต่ละเขตพื้นที่ฯ เพราะจะทำให้ผู้ที่เข้าไปดำรงตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่"

ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาอีกท่านหนึ่ง มีความเห็นต่อการบรรจุและแต่งตั้งดังนี้

"สำหรับการขึ้นบัญชี มีการขึ้นบัญชีตามจำนวนอัตราที่ว่างในแต่ละเขตพื้นที่ฯ ควรขึ้นบัญชีตามจำนวนผู้ที่ทำข้อสอบผ่านเกณฑ์ เพราะเกิดปัญหาผู้ที่ได้ขึ้นบัญชีไปแล้วนั้นมีการเรียกจนหมดบัญชีไป แต่ตำแหน่งที่ว่างอยู่ยังมีอีกจำนวนมาก บางเขตพื้นที่ฯ ก็ไม่มีผู้ที่ขึ้นบัญชีจึงไม่สามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้บริหารในโรงเรียนได้ อาจเป็นเพราะข้อสอบยากเกินไปจึงมีผู้ที่ขึ้นบัญชีน้อย"

"มีการขึ้นบัญชีผู้ที่สอบได้ตามจำนวนตำแหน่งที่ว่าง ณ ขณะนั้น เมื่อผู้ที่ได้ขึ้นบัญชีถูกเรียกจนหมดบัญชีไปแล้วแต่ยังมีตำแหน่งที่ว่างอยู่อีกจำนวนมากในบางเขตพื้นที่ฯ เพราะอัตราตำแหน่งที่ว่างนั้นไม่คงที่จึงไม่สามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้บริหารในโรงเรียนอีกหลายโรงได้ ด้วยเหตุผลนี้จึงควรมีการขึ้นบัญชีผู้สอบผ่านเกณฑ์ทั้งหมดไม่ใช่ขึ้นบัญชีตามอัตราตำแหน่งที่ว่างในขณะนั้นเป็นการทำให้ผู้ที่ทำข้อสอบผ่านเกณฑ์แต่ไม่ได้ขึ้นบัญชีไม่มีโอกาสได้รับการบรรจุเป็นผู้บริหาร"

ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาในภาคใต้แห่งหนึ่งให้ข้อสังเกตในการบรรจุและแต่งตั้งบางประเด็นดังนี้

"เห็นด้วยในกระบวนการบรรจุแต่ควรเปิดโอกาสให้เขตพื้นที่ฯ มีส่วนร่วมในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง"

"ควรใช้หลักประสบการณ์ในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นงานใดงานหนึ่งในการบริหาร เช่น การเป็นหัวหน้าหมวด หัวหน้าฝ่ายเป็นต้น"

"ได้คนที่มีความรู้แต่ไม่มีประสบการณ์ในการบริหาร บางครั้งผู้บริหารรุ่นใหม่อายุน้อยไม่ได้รับการยอมรับจากครูอาวุโส"

"ผู้ที่ได้รับการบรรจุเป็นรองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการยังขาดประสบการณ์ควรมีการฝึกงานก่อนที่เข้ารับตำแหน่งจริง"

"ในส่วนหลักเกณฑ์ด้านประสบการณ์ของผู้สมัคร ควรให้ผู้สมัครที่ต้องการสอบรองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการสถานศึกษามีประสบการณ์มากกว่านี้ เพราะประสบการณ์เป็นส่วนสำคัญของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากพอทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ"

"ในการปฏิบัติงาน หากผู้บริหารยังขาดความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ยังไม่มีวุฒิภาวะของการเป็นผู้นำย่อมมีอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงควรมีประสบการณ์เพราะจะทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างราบรื่น ตามความคิดเห็นควรมีการสัมภาษณ์ เพราะการสัมภาษณ์จะทำให้ทราบถึงวุฒิภาวะ ทัศนคติ ซึ่งการสอบเพียงอย่างเดียวไม่สามารถวัดทักษะในการบริหารจัดการได้"

รองผู้อำนวยการ สพป. แห่งหนึ่งในภาคกลาง ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้ง ดังนี้

"สพฐ. ได้กำหนดให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาบรรจุและแต่งตั้งผู้ผ่านการสรรหาจากบัญชีเขตพื้นที่การศึกษาตามลำดับที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานตำแหน่ง และผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยในครั้งแรกของการใช้บัญชีเขตพื้นที่การศึกษาให้บรรจุและแต่งตั้งผู้ผ่านการสรรหาจากบัญชีกลุ่มประสบการณ์ก่อนต่อจากนั้นจึงบรรจุและแต่งตั้งจากบัญชีกลุ่มทั่วไป สลับกลุ่มกันไปในสัดส่วน 1 ต่อ 1 ตามจำนวนตำแหน่งว่าง

จากประเด็นการบรรจุและแต่งตั้งกล่าวข้างต้นทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติ ทำให้เกิดความล่าช้าไม่คล่องตัวในการบรรจุและแต่งตั้ง อาจทำให้เกิดความเสี่ยงในการร้องเรียนของผู้คัดเลือกที่ขึ้นบัญชีไว้"

2. ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการ สพม. ท่านหนึ่งระบุปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ดังนี้

"สำหรับปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์เพื่อบรรจุและแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา การสรรหาด้วยวิธีการทดสอบทำให้ได้จำนวนบุคลากรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด"

นอกจากนี้ยังได้ระบุปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งดังนี้

"การบรรจุยังขาดความยืดหยุ่น เพราะถ้าเป็นอำนาจการตัดสินใจของเขตพื้นที่ฯ เอง เขตพื้นที่ฯ จะมีความรู้ความเข้าใจในความเหมาะสมของแต่ละบุคคลในการดำรงตำแหน่งแต่ละพื้นที่ โดยเฉพาะพื้นที่ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เนื่องจากเป็นเรื่องที่อ่อนไหวมากเพราะเป็นความปลอดภัยในชีวิตของผู้ที่ลงไปดำรงตำแหน่ง แต่เมื่ออำนาจการบรรจุแต่งตั้งมาจากส่วนกลาง เขตพื้นที่ จึงไม่สามารถยืดหยุ่นแก่ผู้ที่ต้องลงมาดำรงตำแหน่งในพื้นที่ต่างๆ ได้ จากปัญหาดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและคุณภาพทางการศึกษาของเด็ก ซึ่งถือเป็นปัญหาใหญ่"

ในประเด็นเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้งนั้น ผู้อำนวยการ สพป.ท่านหนึ่งให้ความเห็นว่า

"อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ฯ ไม่มีส่วนร่วมในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง คนในเขตอื่นทั่วประเทศไม่กล้ามาลงในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ ตำแหน่งมีมากแต่บัญชีผู้สอบได้หมดแล้ว"

นอกจากนั้นได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า

"การบริหารงานบุคคลล่าช้า ขาดความคล่องตัวในการสรรหา จึงทำให้โรงเรียนขาดผู้บริหารเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้การขับเคลื่อน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่เป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าไว้"

ผู้อำนวยการ สพม. อีกท่านหนึ่งแสดงปัญหาเกี่ยวกับการขึ้นบัญชีและอายุการขึ้นบัญชีไว้ดังนี้

"ไม่ควรกำหนดว่าจะขึ้นบัญชีเท่ากับจำนวนตำแหน่งว่างในปัจจุบันและคาดว่าจะว่างจากการเกษียณอายุราชการใน 2 ปีงบประมาณ เพราะจำนวนตำแหน่งว่างมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา ไม่ใช่จากการเกษียณอายุราชการเท่านั้น เช่น การเสียชีวิต การลาออก การโอนไปอยู่มหาวิทยาลัย ฯลฯ ถ้าขึ้นบัญชีตามประกาศเมื่อมีตำแหน่งว่างมากกว่าที่ขึ้นบัญชีไว้ ทำให้ขาดคนทดแทน เกิดช่องว่างในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเสียเวลา สิ้นเปลืองงบประมาณในการสรรหาใหม่"

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงจุดเน้นในกระบวนการสรรหาดังนี้

"การสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต้องมีหลักเกณฑ์ที่เด่นชัด ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้น ผู้อำนวยการควรเริ่มมาจากการเป็นรองผู้อำนวยการมาก่อนเพราะจะได้มีประสบการณ์ ไม่ใช่ว่าครูสายผู้สอนสามารถสอบมาเป็นผู้อำนวยการได้เลย ดังนั้นหลักเกณฑ์ที่ให้ครูสายผู้สอนมาสอบเป็นผู้อำนวยการได้เลยน่าจะมีการเปลี่ยนแปลง"

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาอีกท่านหนึ่ง ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้ระบุปัญหาในกระบวนการสรรหาดังนี้

"ปัญหาจำนวนผู้ที่ขึ้นบัญชีน้อยกว่าจำนวนตำแหน่งที่ว่างหรือไม่มีผู้ที่ผ่านเกณฑ์ในการสอบทำให้ยังเกิดการขาดแคลนผู้บริหารในหลายโรงเรียน"

"สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติราชการเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในพื้นที่มีความเสี่ยงต่อความรุนแรงทำให้ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่"

ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา อีกท่านหนึ่งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตั้งข้อสังเกตบางประการดังนี้

"เหตุการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จตามที่วางไว้ เพราะหลักเกณฑ์ที่วางไว้มีเพียงการประเมินจากการสอบเพียงอย่างเดียว ไม่มีการสัมภาษณ์จึงทำให้ไม่ทราบว่าผู้บริหารท่านใดมีความเหมาะสมในการลงไปปฏิบัติราชการในพื้นที่เสี่ยงเพราะการเลือกคนที่ไม่เหมาะสมลงไปปฏิบัติในพื้นที่ดังกล่าวย่อมมีปัญหาอาจทำให้ปฏิบัติงานได้ ไม่เต็มที่ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาได้"

นอกจากนั้นยังมีข้อสังเกตเพิ่มเติมดังนี้

"ผู้บริหารที่ได้มาจากกระบวนการดังกล่าวบางส่วนอาจจะยังไม่มีทักษะในการบริหารการจัดการโดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องลงมาปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความรุนแรงผู้บริหารที่มาจากต่างพื้นที่ ไม่มีประสบการณ์ในการใช้ชีวิตในพื้นที่ทำให้ความสามารถในการบริหารจัดการลดลงเพราะเหตุการณ์และสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติราชการ จึงควรบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าลงมาบรรจุในโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงเพราะอย่างน้อยผู้ที่มีประสบการณ์ย่อมมีความเข้าใจในเหตุการณ์มากกว่าและสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีประสบการณ์"

จากการสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการ สพป. ท่านหนึ่งได้ชี้ให้เห็นปัญหาในการปฏิบัติด้านการบรรจุและแต่งตั้ง พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบดังนี้

"สพฐ ได้กำหนดให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาบรรจุและแต่งตั้งผู้ผ่านการสรรหาจากบัญชีเขตพื้นที่การศึกษาตามลำดับที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานตำแหน่ง และผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยในครั้งแรกของการใช้บัญชีเขตพื้นที่การศึกษา ให้บรรจุและแต่งตั้งผู้ผ่านการสรรหาจากบัญชีกลุ่มประสบการณ์ก่อนต่อจากนั้นจึงบรรจุและแต่งตั้งจากบัญชีกลุ่มทั่วไป สลับกลุ่มกันไปในสัดส่วน 1 ต่อ 1 ตามจำนวนตำแหน่งว่าง

จากประเด็นการบรรจุและแต่งตั้งดังกล่าวข้างต้นเกิดปัญหาในการปฏิบัติ ทำให้เกิดความล่าช้าไม่คล่องตัวในการบรรจุและแต่งตั้ง อาจทำให้เกิดความเสี่ยงในการร้องเรียนของผู้ผ่านการคัดเลือกที่ขึ้นบัญชีไว้ดังกรณีตัวอย่างดังนี้

สพป. A มีผู้ขึ้นบัญชีกลุ่มประสบการณ์ 4 คน กลุ่มทั่วไป 4 คน มีตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาว่าง 6 ตำแหน่งโดยปกติ สพป.A ก็จะดำเนินการเรียกผู้ผ่านการคัดเลือกในกลุ่มประสบการณ์คนที่ 1,2,3 และบัญชีกลุ่มทั่วไปคนที่ 1,2,3 มาเพื่อรับการบรรจุและแต่งตั้ง

เมื่อถึงวันบรรจุและแต่งตั้ง ผู้ผ่านการคัดเลือกกลุ่มประสบการณ์คนที่ 1,3 มารายงานตัว กลุ่มบัญชีทั่วไปคนที่ 2,3 มารายงานตัว การบรรจุตามประกาศ สพฐ. ให้บรรจุและแต่งตั้งผู้ผ่านการสรรหาจากบัญชีกลุ่มประสบการณ์ก่อนต่อจากนั้นจึงบรรจุและแต่งตั้งจากบัญชีกลุ่มทั่วไป สลับกลุ่มกันไปในสัดส่วน 1 ต่อ 1 ตามจำนวนตำแหน่งว่าง แสดงดังตัวอย่างดังนี้

บรรจุ 1 (ประสบการณ์คนที่ 1)

บรรจุ 2 (ต้องเป็นกลุ่มทั่วไปคนที่ 1 แต่ด้วยไม่มาถือว่าสละสิทธิ์ จึงต้องเลื่อนกลุ่มทั่วไปคนที่ 2 มาแทน)

บรรจุ 3 (ต้องประสบการณ์คนที่ 2 แต่ด้วยไม่มาถือว่าสละสิทธิ์ จึงต้องเลื่อนกลุ่มประสบการณ์คนที่ 3 มาแทน)

บรรจุ 4 (ต้องบรรจุกลุ่มทั่วไปคนที่ 3)

บรรจุ คนที่ 5 และคนที่ 6 ในรอบนี้ไม่ได้ ต้องเรียกการบรรจุใหม่ทำให้เสียเวลา กรณีต่อเนื่องกันในครั้งต่อมาเรียกกลุ่มประสบการณ์ในบัญชีคนที่ 4 มา และเรียกกลุ่มทั่วไปในบัญชีคนที่ 4 มาเพื่อบรรจุคนที่ 5 และคนที่ 6

บรรจุคนที่ 5 (กลุ่มประสบการณ์คนที่ 4 สละสิทธิ์ไม่มา)

บรรจุคนที่ 6 (ปกติต้องบรรจุกลุ่มทั่วไปคนที่ 4 ได้เลย แต่กรณีนี้บรรจุไม่ได้เพราะประกาศบอกต้องบรรจุสลับกลุ่ม 1 ต่อ 1 เมื่อกลุ่มประสบการณ์ไม่มาก็บรรจุแต่งตั้งกลุ่มทั่วไปไม่ได้ และด้วยหมดบัญชีกลุ่มประสบการณ์พอดี สพป.A จึงต้องทำหนังสือไปขอใช้บัญชีกลุ่มประสบการณ์จากส่วนกลางของ สพฐ. ซึ่งต้องใช้เวลานานพอสมควร ระหว่างนี้บรรจุคนที่ 6 (กลุ่มทั่วไปคนที่ 4) ไม่ได้เพราะต้องรอส่วนกลางส่งกลุ่มประสบการณ์มาให้จึงบรรจุกลุ่มประสบการณ์คนที่ 5 และจึงบรรจุคนที่ 6 ได้

ซึ่งระบบการเรียกบรรจุและแต่งตั้งดังกล่าวเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานระดับเขตพื้นที่ ทำให้เกิดความล่าช้าไม่คล่องตัว เกิดผลกระทบกับสถานศึกษาที่ต้องรอผู้บริหารสถานศึกษาไปบรรจุเพื่อบริหารสถานศึกษา"

ผลสรุปจากการสัมภาษณ์

จากสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องได้ข้อมูลที่อาจสรุปได้บางประเด็น ดังนี้

หลักเกณฑ์

1 อาจเป็นหลักเกณฑ์ที่ขัดกับหลักการตามมาตรา 54 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ที่ให้ยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษา การดำเนินการของ ก.ค.ศ. เป็นการสรรหาโดยรวมของประเทศ อาจขัดกับกฎหมายที่เป็นหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่ง ก ค.ศ. มีหน้าที่ออกหลักเกณฑ์หลักสูตรและวิธีการสรรหา ส่วน อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ฯ เป็นผู้ดำเนินการสรรหา แต่หลักเกณฑ์ตาม ว7 ก ค.ศ มอบให้ สพฐ. ดำเนินการ ส่วน สพป./สพม เป็นผู้อำนวยความสะดวก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาและการบรรจุและแต่งตั้งเท่าที่ควรจะเป็น

2. การรวมอำนาจไว้ส่วนกลางทำให้การบริหารงานบุคคลเกิดความล่าช้า ขาดความคล่องตัวในการสรรหา เมื่อตำแหน่งว่างลง เขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถดำเนินการสรรหาได้ จึงทำให้โรงเรียนขาดผู้บริหารเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าไว้

คุณสมบัติ

1. การมีประสบการณ์ทางการบริหาร ด้วยการเป็นหัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างาน เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา การกำหนดคุณสมบัติด้านประสบการณ์ทำงานที่ค่อนข้างน้อย และไม่ได้กำหนดคุณสมบัติของการผ่านงานเชิงบริหาร ทำให้ได้คนที่มีแต่องค์ความรู้แต่ไม่มีประสบการณ์ในการบริหาร ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารรุ่นใหม่อายุน้อยอาจทำงานลำบาก ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา เพราะการมีองค์ความรู้เพียงอย่างเดียวแต่ด้อยประสบการณ์ในเชิงบริหาร ส่งผลต่อการยอมรับจากครู และวุฒิภาวะในการตัดสินใจ นอกจากนี้วิทยฐานะของครูทั้งในส่วนของชำนาญการและชำนาญการพิเศษซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สามารถสอบรองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการสถานศึกษาได้โดยไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์อื่นเพิ่มเติม อาจไม่เหมาะสมเนื่องจากวิทยฐานะดังกล่าวเป็นมิติของสายผู้สอนไม่ใช่สายบริหาร

2. การไม่กำหนดคุณสมบัติให้ครูมีสิทธิ์เข้ารับการสรรหาเฉพาะสังกัด ทำให้ครูสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สามารถมาสอบเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้นั้น ไม่เหมาะสม อาจส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานหลังจากการบรรจุแต่งตั้งเพราะบริบทของโรงเรียนแต่ละสังกัดมีความแตกต่างกันและประสบการณ์ของครูจากแต่ละสังกัดย่อมแตกต่างกันด้วย เช่นการใช้จิตวิทยาระหว่างเด็กเล็กและเด็กโต

การประกาศตำแหน่งว่างและการรับสมัคร

ควรขึ้นบัญชีผู้ที่สอบผ่านเกณฑ์ไว้ทั้งหมด เพื่อแต่งตั้งภายใน 2 ปีตามลำดับ เมื่อ ครบ 2 ปี ยกเลิกบัญชี และสรรหาขึ้นบัญชีใหม่

การประเมิน

1. การประเมินด้วยการสอบจากส่วนกลางมีทั้งข้อดีและข้อด้อย ข้อดีคือ มีความโปร่งใส ยุติธรรม แต่มีข้อด้อยหลายประการ คือ ข้อสอบยังไม่ครอบคลุมเนื้อหา สัดส่วนจำนวนข้อสอบแตกต่างกันมาก ในแต่ละเนื้อหา ข้อสอบยากเกินไป โดยเฉพาะชุดวิชาสมรรถนะ บางเนื้อหาเป็นวิชาการเกินไป ซึ่งขัดแย้งกับบริบทจริงๆ กับความเป็นสถานศึกษา

2. กลุ่มประสบการณ์ไม่ควรใช้วิธีการสอบเพียงอย่างเดียว ควรประเมินด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การสัมภาษณ์ ทำให้ทราบข้อมูลส่วนตัว บุคลิกลักษณะ หรือความคิดของบุคคลที่จะเป็นผู้บริหาร หรือการคัดเลือกผลงาน จะทำให้ได้ทั้งผู้มีความรู้และมีประสบการณ์เข้ามาเป็นผู้บริหาร โดยเฉพาะในเขตพื้นที่พิเศษจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่อาจจะปฏิบัติตามทฤษฎีการบริหารได้ กระบวนการสอบเพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถวัดความเหมาะสมว่าใครเหมาะที่จะเป็นผู้บริหารในพื้นที่

เกณฑ์การตัดสิน

ไม่ควรมีเกณฑ์การตัดสินร้อยละ 60 ควรเรียงลำดับคะแนนที่ได้จนครบจำนวนที่ต้องการขึ้นบัญชี เกณฑ์ตัดสินเป็นมาตรฐานของผู้ออกข้อสอบซึ่งมาตรฐานไม่เหมือนกัน

การขึ้นบัญชีและอายุการขึ้นบัญชีผู้ผ่านการสรรหา

1. ไม่ควรกำหนดว่าจะขึ้นบัญชีเท่ากับจำนวนตำแหน่งว่างในปัจจุบันและคาดว่าจะว่างจากการเกษียณอายุราชการใน 2 ปีงบประมาณเพราะจำนวนตำแหน่งว่ามีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา ไม่ใช่จากการเกษียณอายุราชการเท่านั้น เช่น การเสียชีวิต การลาออก การโอนย้ายไปต่างสังกัดหรือส่วนราชการอื่น ฯลฯ การขึ้นบัญชีผู้ที่สอบได้ตามแนวทางดังกล่าว เมื่อมีตำแหน่งว่างมากกว่าที่ขึ้นบัญชีไว้ ทำให้ขาดคนทดแทน ไม่สามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้บริหารได้ เกิดช่องว่างในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเสียเวลาสิ้นเปลืองงบประมาณในการสรรหาใหม่

2. การที่ผู้สอบมีสิทธิ์เลือกโรงเรียนได้ 5 เขตพื้นที่การศึกษา จึงทำให้มีกรณีเลือกเขต เลือกโรงเรียน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการเรียกบรรจุและแต่งตั้ง

การบรรจุและแต่งตั้งและการยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้ผ่านการสรรหา

1. อำนาจการบรรจุแต่งตั้งขึ้นอยู่กับส่วนกลาง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการของเขตพื้นที่ แต่เดิมอ.ก ค ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจในการสรรหา และบรรจุแต่งตั้งตามคำสั่งจากส่วนกลาง เมื่อมีตำแหน่งว่าง อ ก ค ศ.เขตพื้นที่การศึกษาสามารถสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตามอัตราที่ว่างได้ทันที การให้ ก ค.ศ. ดำเนินการแทนที่จะให้ อ.ก ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการเองทำให้ขาดความยืดหยุ่นของผู้ที่จะไปดำรงตำแหน่งตามลำดับ

2. การขอใช้บัญชีของ สพฐ. ต้องใช้ระยะเวลานานในการดำเนินการ การบรรจุและแต่งตั้งล่าช้าทำให้โรงเรียนว่างผู้บริหารนาน โรงเรียนขาดคุณภาพ ครูขาดขวัญกำลังใจ

3. การมีบัญชีรวมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้เกิดโอกาสการบรรจุต่างถิ่น เกิดการสละสิทธิ์ หรือเมื่อบรรจุและแต่งตั้งไปแล้วมักมีปัญหาด้านการปรับตัว ปัญหาทางเศรษฐกิจสังคม และปฏิบัติงานได้ไม่นานก็ขอย้ายกลับภูมิลำเนา ทำให้ตำแหน่งผู้บริหารว่างบ่อย โดยเฉพาะการบรรจุและแต่งตั้งในจังหวัดชายแดนภาคใต้เนื่องจากผู้ที่ขึ้นบัญชีในเขตพื้นที่อื่นนอกพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่กล้าลงมาปฏิบัติราชการจึงทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนผู้บริหารในหลายโรงเรียน

3. ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษาจากแบบสอบถาม

ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา จากการให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 309 คน ซึ่งประกอบด้วย

1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	4	คน
2. รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	37	คน
3. ผู้อำนวยการสถานศึกษา	120	คน
4. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	53	คน
5 บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล	95	คน

ประเมินการรับรู้เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา ใน 3 ด้านคือ

1 ด้านคุณสมบัติของผู้เข้ารับการสรรหาตามหลักเกณฑ์

2 ด้านหลักเกณฑ์และวิธีสรรหา

3 ด้านการขึ้นบัญชีและบรรจุแต่งตั้ง

ผลการรับรู้หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ที่มีต่อปัญหา อุปสรรคในการสรรหาด้านคุณสมบัติของผู้เข้ารับการสรรหาตามหลักเกณฑ์

ประเด็น	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา
ปัญหาด้านคุณสมบัติของผู้เข้ารับการสรรหาตามหลักเกณฑ์			
1. การกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ไม่เคยผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้ากลุ่มงานมาก่อน ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานหลังบรรจุแต่งตั้ง	3.43	1.26	ปานกลาง
2. การกำหนดคุณสมบัติให้ผู้ดำรงตำแหน่ง ครูชำนาญการ สามารถสมัครเข้ารับการสรรหาตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาได้โดยไม่กำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานหลังการบรรจุแต่งตั้ง	3.35	3.35	ปานกลาง
3. การกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ไม่เคยผ่านการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาก่อน ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานหลังการบรรจุแต่งตั้ง	3.39	1.32	ปานกลาง
4 การกำหนดคุณสมบัติให้ผู้ดำรงตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ สามารถสมัครเข้ารับการสรรหาตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ได้โดยไม่กำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติม ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานหลังการบรรจุแต่งตั้ง	3.19	1.51	ปานกลาง

ตาราง 3 (ต่อ)

ประเด็น	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา
ปัญหาด้านคุณสมบัติของผู้เข้ารับการสรรหาตามหลักเกณฑ์			
5. การไม่กำหนดคุณสมบัติว่าด้วยการสังกัด สพป สพม. ซึ่งควรมีสิทธิเข้ารับการสรรหาเฉพาะสังกัดส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานหลังการบรรจุแต่งตั้งเนื่องจากบริบทของโรงเรียนแต่ละสังกัดมีความต่างกัน	3 36	1 29	ปานกลาง
6 กำหนดคุณสมบัติด้านประสบการณ์ของผู้เข้ารับการสรรหาน้อยเกินไป ส่งผลต่อการยอมรับและคุณภาพการปฏิบัติงานหลังการบรรจุแต่งตั้ง	3.63	1 95	มาก
เฉลี่ย	3.39	1.01	ปานกลาง

จากตาราง 3 พบว่าปัญหาด้านคุณสมบัติของผู้เข้ารับการสรรหาตามหลักเกณฑ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีปัญหาในลำดับสูงสุด คือ การกำหนดคุณสมบัติด้านประสบการณ์ของผู้เข้ารับการสรรหาน้อยเกินไป ส่งผลต่อการยอมรับและคุณภาพการปฏิบัติงานหลังการบรรจุแต่งตั้งมีปัญหาในระดับมาก รองลงมาคือ การกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ไม่เคยผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้ากลุ่มงานมาก่อน ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานหลังบรรจุแต่งตั้งซึ่งมีปัญหาในระดับปานกลาง ส่วนประเด็นที่มีปัญหาในลำดับต่ำสุด คือ การกำหนดคุณสมบัติให้ผู้ดำรงตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ สามารถสมัครเข้ารับการสรรหาตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ได้โดยไม่กำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติม ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานหลังการบรรจุแต่งตั้ง มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ที่มีต่อปัญหา อุปสรรคในการสรรหา ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา

ประเด็น	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา
ปัญหาด้านหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา			
1. ก.ค ศ ดำเนินการในภาพรวมทั้งประเทศ ขัดกับหลักการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา	3.59	1.29	มาก
2. กระบวนการสรรหาของ ก.ค.ศ. ไม่ตอบสนองปัญหา/ความต้องการของหน่วยงานระดับปฏิบัติที่มีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่	3.49	1.28	ปานกลาง
3. การรวมอำนาจไว้ส่วนกลางทำให้การบริหารงานบุคคลเกิดความล่าช้าส่งผลต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเช่น เมื่อตำแหน่งว่างขาดความคล่องตัวในการสรรหา จึงทำให้โรงเรียนขาดผู้บริหารเป็นจำนวนมาก	4.00	1.25	มาก
4. อ.ก.ค.ศ เขตพื้นที่การศึกษา ไม่มีส่วนร่วมในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งทำให้ผู้ที่ได้รับการสรรหามีคุณสมบัติไม่สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่	3.60	1.23	มาก
5. การแยกสรรหาเป็นกลุ่มทั่วไปและกลุ่มประสบการณ์แต่มีการสอบอย่างเดียวโดยไม่มีกระบวนการอื่นมาคัดกรองเพิ่มเติม ไม่สามารถคัดคนที่มีคุณภาพที่แท้จริงได้	3.61	1.27	มาก
6 การใช้ข้อสอบที่สร้างโดยคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยไม่สะท้อนการวัดศักยภาพที่แท้จริงในการบริหารงานสถานศึกษาของผู้ได้รับการสรรหา	3.42	1.35	ปานกลาง

ตาราง 4 (ต่อ)

ประเด็น	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา
ปัญหาด้านหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา			
7 การใช้ข้อสอบชุดวิชาสมรรถนะ มีเกณฑ์การให้คะแนนตามระดับพฤติกรรมที่ซับซ้อน ทำให้มีผู้สอบขึ้นบัญชีได้น้อย เกิดปัญหาเมื่อมีตำแหน่งว่างเกินบัญชีที่ประกาศ	3.32	1.25	ปานกลาง
8. ข้อสอบจากส่วนกลางไม่สะท้อนปัญหาและการวัดคุณสมบัติที่แท้จริงของผู้เข้ารับการสรรหาซึ่งแตกต่างกันไปตามบริบทของพื้นที่	3.23	1.27	ปานกลาง
9 ข้อสอบเน้นเนื้อหาเชิงทฤษฎีมากเกินไป ทำให้ผู้ที่ขยันท่องจำมีโอกาสได้รับคัดเลือกมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์	3 51	1.28	มาก
เฉลี่ย	3.53	1.27	มาก

จากตาราง 4 พบว่าปัญหาด้านหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยประเด็นที่เป็นปัญหาในลำดับสูงสุด คือ การรวมอำนาจไว้ส่วนกลางทำให้การบริหารงานบุคคลเกิดความล่าช้า ส่งผลต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เช่น เมื่อตำแหน่งว่างขาด ความคล่องตัวในการสรรหาจึงทำให้โรงเรียนขาดผู้บริหารเป็นจำนวนมาก รองลงมาคือ การแยกสรรหา เป็นกลุ่มทั่วไปและกลุ่มประสบการณ์แต่มีการสอบอย่างเดียวโดยไม่มีกระบวนการอื่นมาคัดกรองเพิ่มเติม ไม่สามารถคัดคนที่มีคุณภาพที่แท้จริงได้ ซึ่งทั้ง 2 ประเด็นมีปัญหาในระดับมาก ส่วนประเด็น ที่มีปัญหาในลำดับต่ำสุด คือ ข้อสอบจากส่วนกลางไม่สะท้อนปัญหาและการวัดคุณสมบัติที่แท้จริงของ ผู้เข้ารับการสรรหา ซึ่งแตกต่างกันไปตามบริบทของพื้นที่ มีปัญหาในระดับปานกลาง

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ที่มีต่อปัญหา อุปสรรคในการสรรหา ด้านการขึ้นบัญชีและการบรรจุแต่งตั้ง

ประเด็น	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา
ปัญหาด้านการขึ้นบัญชีและการบรรจุแต่งตั้ง			
1 การใช้เกณฑ์การขึ้นบัญชีจากการประมาณการตำแหน่งว่างปัจจุบันและที่คาดว่าจะว่างใน 2 ปีงบประมาณไม่สอดคล้องกับตำแหน่งที่แท้จริงซึ่งมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาจากหลายๆ สาเหตุ เช่น การเสียชีวิต ลาออก โอนย้ายไปต่างสังกัดหรือส่วนราชการอื่น	3.60	1 21	มาก
2 การเปิดโอกาสให้สมัครเพื่อมีสิทธิได้รับการขึ้นบัญชีมากถึง 5 เขตพื้นที่ทำให้เกิดปัญหาการสละสิทธิ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการเรียกบรรจุและแต่งตั้ง	3 60	1.27	มาก
3. กระบวนการบรรจุแต่งตั้ง ไม่ได้เป็นอำนาจของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาอย่างสมบูรณ์ ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในปฏิบัติงาน	3.65	1.23	มาก
4 การบรรจุแต่งตั้งจากส่วนกลาง ทำให้ได้ผู้บริหารที่มีภูมิลำเนาต่างพื้นที่ เกิดปัญหาตำแหน่งว่างบ่อยครั้งเนื่องมาจากการย้ายและปัญหาการปรับตัว	3.93	1.77	มาก
5. การบังคับเลือกโรงเรียนทันทีในการบรรจุแต่งตั้งครั้งแรกและตัดสิทธิทุกบัญชีหากไม่ปฏิบัติ ทำให้ผู้รับการสรรหาต้องจำใจเลือก แม้โรงเรียนนั้นอยู่ไกลจากภูมิลำเนาหรือครอบครัว ทำให้เกิดปัญหาขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและการวิ่งเต้นขอย้าย	3.91	1.21	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ประเด็น	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา
6 การมีบัญชีรวมทำให้คนต่างพื้นที่มีโอกาสไปบรรจุแต่งตั้งต่างพื้นที่มากขึ้นเพิ่มภาระค่าใช้จ่าย กระทบต่อขวัญกำลังใจ และวิ่งเต้นขอย้ายทำให้การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความต่อเนื่อง	3 85	1 18	มาก
เฉลี่ย	3 75	1 31	มาก

จากตาราง 5 พบว่าปัญหาด้านการขึ้นบัญชีและการบรรจุแต่งตั้งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาระดับมากทุกประเด็น โดยที่เป็นปัญหาในลำดับสูงสุด คือ การบรรจุแต่งตั้งจากส่วนกลาง ทำให้ได้ผู้บริหารที่มีภูมิลำเนาต่างพื้นที่ เกิดปัญหาตำแหน่งว่างบ่อยครั้งเนื่องมาจากการย้ายและปัญหาการปรับตัว รองลงมาคือ การบังคับเลือกโรงเรียนทันทีในการบรรจุแต่งตั้งครั้งแรก และตัดสิทธิทุกบัญชีหากไม่ปฏิบัติทำให้ผู้รับการสรรหาต้องจำใจเลือก แม้โรงเรียนนั้นอยู่ไกลจากภูมิลำเนาหรือครอบครัว ทำให้เกิดปัญหาขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและการวิ่งเต้นขอย้าย ส่วนประเด็นที่เป็นปัญหาในลำดับต่ำสุด คือ การใช้เกณฑ์การขึ้นบัญชีจากการประมาณการตำแหน่งว่างปัจจุบันและที่คาดว่าจะว่างใน 2 ปีงบประมาณไม่สอดคล้องกับตำแหน่งที่แท้จริงซึ่งมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาจากหลายๆ สาเหตุ เช่น การเสียชีวิต ลาออก โอนย้ายไปต่างสังกัดหรือส่วนราชการอื่น และการเปิดโอกาสให้สมัครเพื่อมีสิทธิได้รับการขึ้นบัญชีมากถึง 5 เขตพื้นที่ทำให้เกิดปัญหาการสละสิทธิ ส่งผลให้เกิด ความล่าช้าในการเรียกบรรจุและแต่งตั้ง

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ที่มีต่อปัญหา อุปสรรคในการสรรหา ในภาพรวม

ด้าน	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา
ปัญหาด้านคุณสมบัติของผู้เข้ารับการสรรหาตาหลักเกณฑ์	3.39	1.01	ปานกลาง
ปัญหาด้านหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา	3.53	1.27	มาก
ปัญหาด้านการขึ้นบัญชีและการบรรจุแต่งตั้ง	3.75	1 31	มาก
เฉลี่ย	**3.55**	**1.19**	**มาก**

จากตาราง 6 พบว่า ปัญหา อุปสรรคในการสรรหาภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยด้านคุณสมบัติผู้เข้ารับการสรรหาตามหลักเกณฑ์ มีปัญหาในระดับปานกลาง ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและด้านการขึ้นบัญชีและการแต่งตั้งมีปัญหาในระดับมาก เป็นที่น่าสังเกตว่า ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหานั้น มีปัญหาระดับมาก 5 ข้อ จากทั้งหมด 9 ข้อ ส่วนด้านการขึ้นบัญชีและการแต่งตั้งนั้นมีปัญหาระดับมากทุกข้อ จาก 6 ข้อ

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับปัญหาแล้วพบว่าประเด็นที่เป็นปัญหาในลำดับสูงสุดเรียงตามลำดับ 3 ประเด็น คือ

1. การรวมอำนาจไว้ส่วนกลางทำให้การบริหารงานบุคคลเกิดความล่าช้าส่งผลต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเช่น เมื่อตำแหน่งว่างขาดความคล่องตัวในการสรรหา จึงทำให้โรงเรียนขาดผู้บริหารเป็นจำนวนมาก

2 การบรรจุแต่งตั้งจากส่วนกลาง ทำให้ได้ผู้บริหารที่มีภูมิลำเนาต่างพื้นที่ เกิดปัญหาตำแหน่งว่างบ่อยครั้งเนื่องมาจากการย้ายและปัญหาการปรับตัว

3. การบังคับเลือกโรงเรียนทันทีในการบรรจุแต่งตั้งครั้งแรก และตัดสิทธิทุกบัญชีหากไม่ปฏิบัติ ทำให้ผู้รับการสรรหาต้องจำใจเลือก แม้โรงเรียนนั้นอยู่ไกลจากภูมิลำเนาหรือครอบครัว ทำให้เกิดปัญหาขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและการวิ่งเต้นขอย้าย

เมื่อเปรียบเทียบการประเมินการรับรู้ปัญหาทั้ง 3 ด้านโดยผู้ประเมิน 5 กลุ่ม ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 7 เปรียบเทียบ การรับรู้ ที่มีต่อปัญหา อุปสรรคในการสรรหาของผู้ประเมิน 5 กลุ่ม

	SS	df	MS	F	Sig
ด้านคุณสมบัติของ ผู้เข้ารับการสรรหา ตามหลักเกณฑ์					
Between Groups	3.016	4	.754	739	.566
Within Groups	310.193	304	1.020		
Total	**313.209**	**308**			
ด้านหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหา					
Between Groups	4.783	4	1.196	1 205	309
Within Groups	301.672	304	.992		
Total	**306.455**	**308**			
ด้านการขึ้น บัญชีและบรรจุแต่งตั้ง					
Between Groups	4.263	4	1.066	1 146	.335
Within Groups	282.758	304	.930		
Total	**287.021**	**308**			

จากตาราง 7 แสดงว่าบุคคลทั้ง 6 กลุ่มประเมินปัญหา อุปสรรคในการสรรหาแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน นั่นหมายความว่าผู้ประเมินทั้ง 6 กลุ่มประเมินสอดคล้องกัน

เมื่อพิจารณาว่าทั้ง 3 ด้าน มีระดับปัญหาแตกต่างกันหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 8 เปรียบเทียบระดับปัญหา อุปสรรคในการสรรหาทั้ง 3 ด้าน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
Between Groups	.410	2	205	6.029	.010
Within Groups	.607	18	.034		
Total	1.017	20			

จากตาราง 8 แสดงว่าระดับปัญหา อุปสรรคในการสรรหาทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 9 เปรียบเทียบรายคู่ระหว่างปัญหา อุปสรรคในการสรรหา ทั้ง 3 ด้าน

	ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3
	3 3917	3.5289	3.7567
ด้านที่ 1	-	-.1372	-.3650*
ด้านที่ 2			-.2278
ด้านที่ 3			-

จากตาราง 9 แสดงว่าปัญหาด้านที่ 3 คือด้านการขึ้นบัญชีและบรรจุแต่งตั้งมีระดับปัญหามากกว่าด้านที่ 1 คือ ด้านคุณสมบัติของผู้เข้ารับการสรรหาตามหลักเกณฑ์ ส่วนด้านที่ 3 และด้านที่ 2 คือหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา มีระดับปัญหาไม่แตกต่างกัน

ผลการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา

1. ผลสรุปจากการสัมภาษณ์

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่บรรจุตามหลักเกณฑ์ ว7 นั้น ผู้อำนวยการ สพม. ท่านหนึ่งให้ความเห็นว่า

"เท่าที่ประเมินจากการทำงานหลังจากเข้ารับตำแหน่ง พบว่า ถ้าเป็นรองผู้อำนวยการที่เคยมีประสบการณ์การเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้างาน หรือผู้อำนวยการที่มาจากตำแหน่งรองผู้อำนวยการสามารถทำงานได้ดี"

ในประเด็นเดียวกันนี้ ผู้อำนวยการ สพป. ท่านหนึ่งสรุปว่า

"เร็วเกินไปที่จะสรุปว่าดีหรือไม่ดี หลักการที่ถูกต้องในการสรรหาผู้บริหารโรงเรียน รอง ผอ. ควรมาจากหัวหน้ากลุ่มงานหรือหัวหน้าสาระการเรียนรู้ ส่วน ผอ.มาจากรอง ผอ. กระดูกจะได้เบอร์ที่จะเป็นผู้บริหารด้วยความมีประสบการณ์ และเป็นผู้บริหารงานการจัดการศึกษาเพื่อผู้เรียนที่แท้จริง ดูตัวอย่างได้จากเกาหลีใต้ กว่าจะได้ขึ้นเป็น ผอ.ก็อาวุโสจัด และต้องมีผลงานการวิจัยทางการศึกษาด้วย ของไทยเราไม่เก่งทางวิชาการก็สอบมาเป็น ผอ. ได้ เมื่อได้เป็นก็ไม่สนใจงานการเรียนการสอน สนใจแต่งานด้านอื่น คุณภาพการศึกษาจึงต่ำลง ควรออกแบบการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นคนเก่งวิชาการ เก่งการเรียนการสอน รักการเรียนการสอน โดยทำให้คนเก่งการเรียนการสอนได้รับการสรรหาเป็นผู้บริหารการศึกษาให้มากๆ การศึกษาก็จะดีขึ้นเอง"

ในประเด็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่บรรจุตามหลักเกณฑ์ ว7 ที่ได้บรรจุในจังหวัดเดิมของตนบอกว่า

"เดิมเป็นรอง ผอ.รร. อยู่แล้ว เมื่อมาเป็น ผอ.รร. จึงไม่มีปัญหาในการบริหารงานทั้ง 4 งาน ครูและชุมชนให้การยอมรับและช่วยเหลือพัฒนาโรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กครูไม่ครบชั้น"

ผู้อำนวยการสถานศึกษาอีกท่านหนึ่ง ได้บรรจุในจังหวัดเดิมของตน อธิบายว่า

"ครู 3 คน ครูจ้าง 1 คน นร. 76 คน ก่อนหน้านี้เป็นครูผู้สอน เมื่อมาเป็น ผอ.รร. ไม่มีปัญหา เพราะได้ผ่านการอบรมมาแล้วแม้อายุตนเองน้อยกว่าครูก็ตาม แต่ครูทุกคนก็ให้การยอมรับและชุมชนให้การช่วยเหลือพัฒนาโรงเรียน"

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาอีกท่านหนึ่งที่ได้บรรจุในจังหวัดเดิมของตนอธิบายสภาพปัจจุบันว่า

"ครู 18 คน นักเรียน 478 คน ครูทุกคนให้การยอมรับในความเป็น ผอ.รร. ได้ช่วยสอนวิทยาศาสตร์ ชั้น ป.5 เสนอว่า ตำแหน่งรอง ผอ.รร. ต้องปรับตัวให้เข้ากับครูผู้สอนและช่วยงาน ผอ.รร. ให้เต็มที่ งานจึงจะราบรื่นด้วยดี"

ทัศนะข้างต้น เป็นทัศนะของบุคคลที่บรรจุในจังหวัดเดิมของตน (จังหวัดสุรินทร์) ในกรณีที่ต้องไปบรรจุต่างถิ่น เช่น จากสุรินทร์ ไปบรรจุที่ พระนครศรีอยุธยา หรือ ชุมพร เสียงบ่นบางประการเช่น

"ไม่ได้เขตที่ชอบ (เขตที่เลือก)"

"ไม่ได้อยู่กับครอบครัว"

"ค่าใช้จ่ายสูง (สำคัญมาก) หนี้สินเพิ่ม"

"วัฒนธรรม ชุมชน ไม่เหมือนบ้านเรา เราไม่คุ้นเคย ต้องปรับตัวมาก ระมัดระวัง"

"การเดินทางไกล ความปลอดภัยต้องระวัง โรงเรียนอยู่ในเขาในป่า การประสานห่างกันมาก บ้านแต่ละหลังห่างกันมาก เปลี่ยว อยู่ตามสวนยาง"

"ตัดสินใจเลือกโรงเรียนไปก่อนแล้วหาวิธีการกลับบ้านให้ได้"

"สมาธิในการทำงานไม่มี"

"การย้าย บางเขตไม่ครบ 12 เดือนก็ไม่ปล่อย บางเขตปล่อย (ให้ย้าย) แต่เขตพื้นที่ปลายทางไม่รับย้าย ก็ย้ายไม่ได้ สุดแต่เวรแต่กรรม"

"ขวัญกำลังใจไม่มีแล้ว หดหู่ตั้งแต่รู้ชะตากรรมต้องไปที่อื่น และเมื่อไปแล้วรู้สึกว่าเขาดูถูกว่าไม่มีความสามารถ แต่บางแห่งก็ให้เกียรติ"

2. ผลสรุปจากแบบสอบถาม

ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ระหว่างกลุ่มทั่วไปกับกลุ่มประสบการณ์ โดยมีผู้ประเมินกลุ่มทั่วไป 96 คน และผู้ประเมินกลุ่มประสบการณ์ จำนวน 105 คน ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 10 เปรียบเทียบคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาระหว่างกลุ่มทั่วไป กับกลุ่มประสบการณ์

ประเด็น	กลุ่มทั่วไป		กลุ่มประสบการณ์		t	Sig
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1. มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ	4.60	.65	4.66	.58	-.605	.212
2. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการพัฒนางานให้มีคุณภาพ	4.46	.69	4.54	.62	-.911	.269
3. มีความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	4.61	.61	4.62	.52	-.056	.449
4. ศึกษาหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเอง	4.63	.54	4.51	.61	1.354	041
5. ศึกษาหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนางาน	4.54	.63	4.54	.62	-.013	.752
6. ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่นในการทำงาน	4.52	.68	4.72	.52	-2.374	.000
7. ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	4.60	.58	4.68	.56	-.886	.315
8. ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี	4.52	.66	4.64	.59	-1.325	.067
9. แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม	4.43	.73	4.66	.58	-2.462	.017
10 รวบรวม จัดระบบสิ่งต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้	4.23	.74	4.43	.58	-2.115	.974

ตาราง 10 (ต่อ)

ประเด็น	กลุ่มทั่วไป		กลุ่มประสบการณ์		t	Sig
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
11 สามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมได้	4 23	.71	4.36	58	-1.759	.707
12 สามารถวางแผนและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.24	.83	4.49	.56	-2.487	.024
13 สามารถสื่อสารในโอกาสหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.38	.75	4 59	.58	-2.296	.022
14 สามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดหมายของการสื่อสาร	4.35	76	4.43	.64	-.956	.408
15. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องได้	4.49	.68	4 59	.64	-1 078	.394
16 มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร	4.60	.62	4.67	.53	-.767	148
17. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน	4.46	.71	4.73	.51	-3.186	000
18. ส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ	4.36	.79	4.64	.52	-2 905	000
19 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง แนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.47	.53	4.52	.57	-.586	.048
20 ยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางาน	4.67	.49	4.66	.55	128	.591
เฉลี่ย	4.77	.52	4.59	.41	1.777	.127

จากตาราง 10 จะเห็นได้ว่าคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ระหว่างกลุ่มทั่วไป กับกลุ่มประสบการณ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีคุณภาพการปฏิบัติงานระดับดีมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อหรือรายประเด็นพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มประสบการณ์มีคุณภาพการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในประเด็นต่อไปนี้

1 ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่นในการทำงาน

2. แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

3 สามารถวางแผน และดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. สามารถสื่อสารในโอกาสหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

5 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน

6 ส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ

7 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง แนวทางการพัฒนาองค์การที่เป็นรูปแบบ เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ในขณะที่กลุ่มทั่วไปมีคุณภาพการปฏิบัติงาน สูงกว่ากลุ่มประสบการณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใน 1 ประเด็น คือ การศึกษาหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเอง

ข้อมูลจากแบบสอบถามในการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้บรรจุในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาระหว่างกลุ่มทั่วไปกับกลุ่มประสบการณ์ ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 11 เปรียบเทียบคุณภาพการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาระหว่างกลุ่มทั่วไป กับกลุ่มประสบการณ์

ประเด็น	กลุ่มทั่วไป		กลุ่มประสบการณ์		t	Sig
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ	4.62	.51	4.00	.53	3.113	.126
2. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการพัฒนางานให้มีคุณภาพ	4.38	.87	4 07	.59	1.143	.021
3. มีความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	4.31	.75	3.87	64	1 678	244
4. ศึกษาหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเอง	4.31	.75	4.47	.51	-.660	.131
5. ศึกษาหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนางาน	4 54	51	4 40	.73	566	.125
6. ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่นในการทำงาน	4.23	.83	4.27	.45	- 144	.011
7. ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	4.23	83	4.00	.53	.885	.012
8. ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี	4.31	.85	4.07	.59	.876	024
9 แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม	4.23	83	4.27	45	-.145	.010
10. รวบรวม จัดระบบสิ่งต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้	4.23	.84	4 20	67	.108	.239
11 สามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมได้	4.24	.92	4.00	.65	.771	.136
12. สามารถวางแผนและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.00	.71	3.87	.51	575	502
13 สามารถสื่อสารในโอกาสหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.08	.49	4.13	.64	- 258	.264
14. สามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุ จุดหมายของการสื่อสาร	3.85	.68	3.73	59	.466	.821
15. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องได้	4.15	56	4.20	.67	- 195	.336

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเด็น	กลุ่มทั่วไป		กลุ่มประสบการณ์		t	Sig
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
16 มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร	4.31	.63	4 13	.64	.724	623
17 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน	4.16	.68	4.21	.41	-.218	.133
18. ส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ	4 23	.72	4.14	.64	378	.408
19 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง แนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.85	.98	4.01	.65	-.492	.192
20 ยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางาน	4.17	.89	4.47	.51	-1 149	324
เฉลี่ย	4.22	58	4.12	.45	.491	.126

จากตาราง 11 จะเห็นได้ว่าคุณภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาระหว่างกลุ่มทั่วไปกับกลุ่มประสบการณ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีคุณภาพระดับดี แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อหรือรายประเด็น พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษากลุ่มทั่วไป มีคุณภาพการปฏิบัติงานสูงกว่า รองผู้อำนวยการกลุ่มประสบการณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในประเด็นต่อไปนี้

1 มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการพัฒนางานให้มีคุณภาพ

2. ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

3. ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี

สำหรับรองผู้อำนวยการกลุ่มประสบการณ์ มีคุณภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่ารองผู้อำนวยการกลุ่มทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในประเด็นต่อไปนี้

1. ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่นในการทำงาน

2. แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่าเหมาะสม

เป็นที่น่าสังเกตว่าสองประเด็นข้างต้นนี้ ทั้งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการกลุ่มประสบการณ์มีคุณภาพการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มทั่วไป