

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา (Development Research) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาทฤษฎี ภูมิ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ จากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแล้วสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นร่างรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จากผลการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการพัฒนาแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา การใช้ร่างรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความสมบูรณ์ในการนำไปใช้ โดยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นสรุปและนำเสนอรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อเท็จจริงและสภาพปัญหาของการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จากเอกสารต่าง ๆ ของทางราชการและศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสรรหา (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection) จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาจนได้รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด (Conceptual Model) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ

ความนำ เป็นส่วนนำหรือบทนำของรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเป็นการอธิบายความสำคัญ วิสัยทัศน์ หลักการและวัตถุประสงค์ของการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. แนวคิด
2. วิสัยทัศน์
3. หลักการ
4. วัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ส่วนนี้เป็นสมรรถนะที่สำคัญหรือที่พึงประสงค์ของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจะต้องมี ดังนั้นหากจะสรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาควรจะต้องมีสมรรถนะที่สำคัญอะไรบ้าง

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือก

ส่วนนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษานั้น มีขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย

1. การสรรหา
 - 1.1 การวางแผนความต้องการกำลังคน
 - 1.2 การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร

- 1.3 เทคนิควิธีการสรรหา
- 1.4 วิธีการสมัคร
- 1.5 ช่องทางการสมัคร
2. การคัดเลือก
 - 2.1 แนวทางการคัดเลือก
 - 2.1.1 หน่วยงานดำเนินการคัดเลือก
 - 2.1.2 วัตถุประสงค์การประเมินคัดเลือก
 - 2.2 วิธีการคัดเลือก
 - 2.2.1 การประเมินจากใบสมัคร
 - 2.2.2 การสอบข้อเขียน
 - 2.2.3 การทดสอบทักษะ
 - 2.2.4 การประเมินสมรรถนะ
 - 2.2.5 การสัมภาษณ์
 - 2.3 เกณฑ์การตัดสิน
 - 2.3.1 การประเมินจากใบสมัคร
 - 2.3.2 การสอบข้อเขียน
 - 2.3.3 การทดสอบทักษะ
 - 2.3.4 การประเมินสมรรถนะ
 - 2.3.5 การสัมภาษณ์
 - 2.4 การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก
 - 2.5 การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก
 - 2.6 ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก

ส่วนที่ 4 การพัฒนา ก่อนการแต่งตั้ง

การพัฒนา ก่อนการแต่งตั้งเป็นขั้นตอนภายหลังจากการคัดเลือกเสร็จเรียบร้อยแล้ว และได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกแล้ว โดยก่อนที่จะบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดให้ผู้ผ่านการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมต้องยึดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นแนวทางในการจัดทำรายละเอียด

ส่วนที่ 5 การบรรจุและแต่งตั้ง

เมื่อตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาว่างลงหน่วยงานจะเรียกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกและผ่านการอบรมการพัฒนา ก่อนการแต่งตั้งแล้วมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาต่อไป

โดยมีรายละเอียดของรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ

แนวคิด

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะที่เป็น โรงเรียนซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นส่วนราชการตามการจัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ถือเป็นองค์กรปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ ที่กระจายอยู่ในพื้นที่ทั่วประเทศ ซึ่งถ้าจะเปรียบเทียบกับบริษัทเอกชนใหญ่ ๆ แล้ว สถานศึกษาก็เหมือนกับสาขา ของบริษัทนั่นเอง โดยที่สาขาจะต้องทำหน้าที่ให้บริการกับลูกค้าแทนบริษัทแม่ ซึ่งอยู่ในส่วนกลาง แตกต่างกันแค่เพียงว่าสถานศึกษานอกจากจะเป็นตัวแทนของกระทรวงศึกษาธิการ ในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ เพื่อทำหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติแล้ว ยังเป็นองค์กรทางสังคมที่มีหน้าที่สร้างเด็กและเยาวชนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข นอกจากนั้นสถานศึกษายังเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่จะขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาทั้งระดับพื้นที่ ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ เพื่อให้ประชาชนก้าวทันการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์แห่งยุคโลกาภิวัตน์อีกด้วย

การที่จะทำให้สถานศึกษา มีความสมบูรณ์แบบหรือเป็น โรงเรียนในฝันจำเป็นต้องใช้ ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นมืออาชีพเพราะผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญของการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาทุก ๆ ด้าน การจะนำสถานศึกษาบรรลุความสำเร็จตามภารกิจ บทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษา จำเป็นจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวโดยสรุปผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นมืออาชีพ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพและมีสถานะที่เหมาะสมในการบริหารงาน

ดังนั้น เพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับ มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา การมีรูปแบบการสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นเครื่องมือสำคัญ ในกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา เพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ตรงกับความต้องการของฝ่ายดำเนินงานในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อให้มาทำหน้าที่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและด้วยรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกทำให้ได้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นคนดี คนเก่งมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาก็อาจจะเห็นโรงเรียน สามารถพัฒนาขึ้นได้ภายใน 1-2 ปี ดังนั้นกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล จึงมีความสำคัญมากที่สุดอย่างหนึ่งที่จะทำให้คุณภาพของสถานศึกษาในทุก ๆ ด้านเป็นที่พึงพอใจ ของผู้ปกครองและประชาชน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

วิสัยทัศน์ (Vision)

การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นกระบวนการในการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะ ที่พึงประสงค์ การรับสมัครและการคัดเลือกเพื่อให้ได้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะดังกล่าวสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ มาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษา สำหรับเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพส่งผลให้นักเรียนทุกคน มีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะและคุณสมบัติตามจุดหมายของหลักสูตรการศึกษา

หลักการ (Principles)

การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการที่ยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และหลักความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Relatedness) คือ มีการกำหนดสมรรถนะ การวิเคราะห์งาน มีกระบวนการดำเนินการและ เกณฑ์การเลือกสรร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีสมรรถนะและทักษะตรงกับตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. เป็นกระบวนการที่ยึดหลักคุณธรรม (Merit) ที่มีการบริหารจัดการตามหลักความรู้ ความสามารถ ปราศจากระบบอุปถัมภ์ การเลือกปฏิบัติและการแทรกแซงจากการเมือง เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากสาธารณชน มีมาตรฐานย่อย ดังนี้

- 2.1 ความเป็นธรรม (Fairness)
- 2.2 ความเสมอภาค (Equity)
- 2.3 ความโปร่งใส (Transparency)

3. เป็นกระบวนการที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) คือ เปิดโอกาส ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น ได้เข้ามามีส่วนร่วมกับภาคีราชการที่ทำหน้าที่ในการสรรหาและการคัดเลือก เช่น ในการให้ข้อมูล ข่าวสาร การรับฟังความคิดเห็น การร่วมในการปฏิบัติงานหรืออาจเป็นผู้ตัดสินใจ

วัตถุประสงค์ (Objectives)

การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกให้ได้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติ และสมรรถนะที่พึงประสงค์ สูงกว่าบุคคลอื่น ๆ มาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษา

2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ส่งผล ต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่มีหน้าที่ วินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจทั้งในด้านการพัฒนาและการแก้ปัญหาในทุก ๆ เรื่องที่เกิดขึ้น ในสถานศึกษา บางครั้งแม้สถานศึกษาอาจไม่มีความพร้อมทางด้านบุคลากรและด้านอื่น ๆ อยู่บ้าง แต่ก็อาจมีผลการจัดการศึกษาเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม อันเนื่องจากผู้อำนวยการ สถานศึกษามีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษามีคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหาร ไม่ดี แม้สถานศึกษาจะมีความพร้อมในทุก ๆ ด้านหรือดีเพียงใดก็ตาม ผลการจัดการศึกษา ของสถานศึกษานั้นก็อาจมีปัญหาได้ ดังนั้นผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติ และสมรรถนะที่เหมาะสมหรือเป็นที่พึงประสงค์ในการนำที่ถูกต้อง เหมาะสม ซึ่งสมรรถนะ ที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การควบคุมตนเองและจิตใจรับบริการ
2. ทักษะด้านการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวางแผนและการ กำหนดยุทธศาสตร์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ การมีภาวะผู้นำ การทำงานเป็น ทีม การมีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ความเชี่ยวชาญทางการบริหาร การสื่อสารและจูงใจ ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการบริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา บุคลากร การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ การเจรจาต่อรอง การบริหารความขัดแย้ง การประนีประนอม ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษ การพัฒนาตนเอง ด้านวิชาการ การควบคุมกำกับติดตาม การนิเทศและสอนงาน และความสามารถ ด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือก

หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. การสรรหา (Recruitment)

การสรรหา หมายถึง กระบวนการที่สำคัญในการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะ ที่พึงประสงค์สำหรับผู้ที่จะมาดำรงผู้อำนวยการสถานศึกษาและรับสมัครข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะดังกล่าว ซึ่งเป็นการสรรหาจากแหล่งสรรหาภายในองค์การ (Internal Organization)

โดยทั่วไปตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะว่างลงทุก ๆ สัปดาห์ประมาณ ตามจำนวนผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว เกษียณอายุราชการหรืออาจเกิดจากคนเก่าลาออก หรือคนเก่าได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นหรือจากสาเหตุใด ๆ ก็ตาม ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้มีการเลื่อนตำแหน่งให้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ภายในหน่วยงาน เพื่อบรรจุแทนในตำแหน่งที่ว่างลงนั้น ซึ่งตามปกติที่ผ่านมาใช้วิธีการประกาศรับสมัครเพื่อทำการคัดเลือกโดยวิธีการสอบข้อเขียนและวิธีการสัมภาษณ์ เพราะนอกจากจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังได้บุคคลที่มีความพร้อมอีกด้วย การสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์การ (External Organization) เพื่มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ยังไม่เคยมีหน่วยงานใดใช้ดำเนินการมาเลยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ฉะนั้นการสรรหาจากแหล่งภายนอกในกรณีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงเป็นเรื่องที่ไกลเกินความจริงอย่างยิ่ง

การสรรหาโดยการเลื่อนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ดำรงตำแหน่งครู มาเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ถูกใช้เป็นนโยบายของการบริหารงานบุคคลข้าราชการครูมาโดยตลอด เพราะเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนในองค์การ ถือเป็นการตอบแทนความจงรักภักดีให้กับบุคลากรขององค์การ ที่ตั้งใจและทุ่มเททำงานให้กับองค์การมาเป็นเวลานาน อย่างไรก็ตามหลายครั้งของการสรรหาด้วยวิธีการเช่นนี้ ได้เกิดผลเสียหลายเช่นกัน เช่น หน่วยงานได้ผู้ที่เป็นข้าราชการครูสายผู้สอนซึ่งไม่เคยมีประสบการณ์ทางการบริหารไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อไปปฏิบัติหน้าที่ก็เกิดความล้มเหลวไม่เป็นที่ยอมรับของคณะครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน จนกระทั่งต้องโยกย้ายไปยังสถานศึกษาอื่น ๆ ตลอดเวลา และด้วยสภาพการของระบบราชการไทยทำให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีลักษณะไม่พึงประสงค์เช่นนี้ ยังคงอยู่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาต่อไปจนกว่าจะถึงเวลาเกษียณอายุราชการ หลายคนจึงมีความคิดเห็นตรงกันว่าการสรรหาและการคัดเลือกในลักษณะเช่นที่กล่าวมานี้ ทำให้เสียครูที่ดีไปหนึ่งคน และได้ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่แย่ ๆ มาแทน ฉะนั้นการสรรหาซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญที่จะทำการกลั่นกรองเบื้องต้นว่า

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติและมีสมรรถนะเช่นใด จึงจะมีความเหมาะสมและหากได้รับการคัดเลือกแล้วน่าจะเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดีได้ หมายความว่า หากหน่วยงานอยากได้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องดำเนินการอย่างไร เช่น กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครไว้อย่างไร จะรับสมัครในช่วงเวลาใด อย่างไร จึงจะทำให้การดำเนินการเป็นไปตามหลักการ (Principles) มีความเหมาะสม และได้ผู้สมัครที่มีคุณลักษณะตามที่ต้องการ

จากการวิจัยพบว่า ขั้นตอนการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องดำเนินการดังนี้

1.1 การวางแผนความต้องการกำลังคน

การวางแผนระยะยาวสำหรับความต้องการกำลังคนตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพื่อเป็นการสรรหาคนให้ทันและพอแก่ความต้องการ จะได้ไม่เกิดปัญหา เมื่อมีตำแหน่งว่างลงแต่ต้องคำนึงถึงด้านศักยภาพด้วย ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินการสรรหาของหน่วยงาน ว่าควรดำเนินการเมื่อใด ปัจจุบันหน่วยงานส่วนใหญ่ประกาศรับสมัครคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อมีความต้องการหรือความจำเป็น ขาดความแน่นอน ยากต่อการเตรียมตัวของผู้ที่ต้องการก้าวสู่ตำแหน่งทางบริหารและจากการศึกษา พบว่า การประกาศรับสมัครทุก ๆ ปี มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการประกาศรับสมัครในระยะเวลาใด จึงจะเหมาะสมขึ้นอยู่กับการวางแผนความต้องการกำลังคนในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของหน่วยงานนั้น และที่สำคัญหากใช้ระยะเวลาเท่าใดก็ควรใช้ระยะเวลานั้นต่อเนื่องไป เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้วางแผนเพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างถูกต้อง

1.2 การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร

การกำหนดว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติเช่นใด จึงจะมีสิทธิสมัครเข้ารับการสรรหาและการคัดเลือก เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นเงื่อนไขแรกของการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก ดังนั้น นอกจากจะต้องกำหนดให้เป็นไปตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เช่น คุณวุฒิ การศึกษา การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้น ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดแล้ว ควรกำหนดในเรื่องสมรรถนะที่สำคัญหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ 2 ประการไว้ในคุณสมบัติของผู้สมัครด้วยคือ

1.2.1 การยึดมั่นในจริยธรรมและความถูกต้อง

1.2.2 ทักษะด้านการบริหารจัดการ เช่น

1.2.2.1 ความเชี่ยวชาญในการบริหาร

1.2.2.2 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

1.2.2.3 องค์ความรู้ในวิชาชีพ

1.2.2.4 ทักษะที่ดีในการสื่อสาร

1.2.2.5 ประสบการณ์การสอน

1.2.2.6 ความรู้ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ

1.2.2.7 ความรู้ ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์

นอกจากนี้ การได้รับวิทยฐานะ อายุ และใบรับรองแพทย์ควรนำมาเป็นองค์ประกอบในการกำหนดไว้ในคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือกด้วย

1.3 เทคนิควิธีการสรรหา

ในการรับสมัครข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติตามประกาศรับสมัครเพื่อเข้ามาคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามีวิธีการต่าง ๆ ที่อาจนำมาใช้ได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ดังต่อไปนี้

1.3.1 ประกาศรับสมัครทางหนังสือเวียนที่แจ้งให้กับหน่วยงานในสังกัด

วิธีการนี้เป็นการแจ้งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบว่ามีการรับสมัครบุคคลมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยใช้หนังสือราชการแจ้งเวียนซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ในระบบราชการปกติ

1.3.2 ประกาศรับสมัครทางเว็บไซต์ของหน่วยงานที่เปิดทำการคัดเลือก

วิธีการนี้เป็นการแจ้งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบว่ามีการรับสมัครบุคคลมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นวิธีการที่เริ่มใช้กันมากในปัจจุบันแต่ก็มักใช้ควบคู่กับวิธีที่ 1.3.1

1.3.3 ประกาศรับสมัครทางสื่อสารอื่น ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์

หรือทางสถานีวิทยุในรายการต่าง ๆ

วิธีการนี้ยังไม่มีหน่วยงานใดในปัจจุบันนำไปใช้เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าวิธีอื่น ๆ ที่กล่าวมาหรือ แต่หากว่าหน่วยงานการศึกษา จะมีนโยบายการสรรหาจากแหล่งภายนอก (Internal Recruitment) เมื่อใด วิธีการนี้ก็จะมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง

1.4 วิธีการสมัคร

โดยปกติหน่วยงานทางการศึกษามีความต้องการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์มาสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นจำนวนมาก ๆ เพื่อจะได้มีโอกาสทำการคัดเลือกได้อย่างพอเพียง ดังนั้นการที่จะทำให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์เข้าสู่กระบวนการสรรหาจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เพราะหากคนดี คนเก่งไม่ยอมมาสมัครเข้ารับการคัดเลือก หน่วยงานคงจะได้แต่บุคคล

ที่ไม่มีความรู้ความสามารถ ไม่มีคุณภาพ จริยธรรม หรือขาดศักยภาพในสิ่งดังกล่าวมาเป็นผู้ดำเนินการสถานศึกษา สำหรับวิธีการรับสมัครควรดำเนินการดังนี้

1.4.1 ให้ผู้ที่สนใจสมัครด้วยตนเอง เป็นการให้ผู้ที่มีความสนใจสมัครและมีคุณสมบัติและมีความสนใจมายื่นความประสงค์โดยการมาเขียนใบสมัครไว้ (Walk in) หรือส่งจดหมายสมัครทางไปรษณีย์ (Mail) หรือทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)

1.4.2 ให้องค์กรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเสนอชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติและเห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้ดำเนินการสถานศึกษาเข้ารับการคัดเลือกได้ ซึ่งวิธีการนี้จะส่งเสริมให้คนดี คนเก่ง ได้มีโอกาสเข้ารับการคัดเลือกมากยิ่งขึ้น เนื่องจากองค์กรและบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาย่อมรู้ถึงสภาพความเป็นไปของสถานศึกษา และลักษณะของการทำงานของสถานศึกษาหรือข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดีอยู่แล้ว ซึ่งอาจแนะนำบุคคลที่ตนเห็นว่าเหมาะสมกับงานที่ทำ แต่อย่างไรก็ตามการสรรหาลักษณะนี้สำหรับตำแหน่งผู้ดำเนินการสถานศึกษายังไม่เคยมีการปฏิบัติมาก่อน ดังนั้น ในทางปฏิบัติจะต้องมีแนวทางหรือกติกาหรือรายละเอียดเพิ่มเติมให้ชัดเจนสำหรับองค์กรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสเสนอชื่อข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการคัดเลือก

1.5 ช่องทางการสมัคร

การรับสมัครเข้ารับการคัดเลือกตามข้อ 1.4 ไม่ว่าจะเป็นการให้ผู้ที่สนใจสมัครด้วยตนเองหรือการให้องค์กรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเป็นผู้เสนอชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติเข้ารับการคัดเลือก โดยทั่วไปมักให้ยื่นคำขอ/หรือยื่นใบสมัครภายในวัน เวลาและสถานที่ที่หน่วยงานทางการศึกษาประกาศกำหนด ดังนี้

1.5.1 สมัครด้วยตนเอง (Walk in) กรณีนี้ผู้ที่มีคุณสมบัติและมีความประสงค์หรือผู้เสนอชื่อจะต้องเดินทางไปยื่นใบสมัครที่หน่วยงานที่เปิดรับสมัคร

1.5.2 สมัครหรือเสนอชื่อผ่านเว็บไซต์ (Website) ของหน่วยงานที่เปิดรับสมัคร กรณีเช่นนี้ ผู้ที่มีคุณสมบัติและมีความประสงค์หรือผู้เสนอชื่อพิมพ์ใบสมัครผ่านเว็บไซต์ (Website) ของหน่วยงานที่เปิดรับสมัคร

1.5.3 สมัครหรือเสนอชื่อทางไปรษณีย์ (Mail) โดยการส่งใบสมัครพร้อมเอกสารทางไปรษณีย์ กรณีเช่นนี้ผู้ที่มีคุณสมบัติและมีความประสงค์หรือผู้เสนอชื่อส่งใบสมัครทางไปรษณีย์ไปยังหน่วยงานที่เปิดรับสมัคร

2. การคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะดังกล่าวสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ มากที่สุด มาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเป็นขั้นตอนต่อจากการสรรหา แต่เป็นขั้นตอนแรกที่จะตัดสินใจว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะเข้ามาเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษานั้น เป็นคนดี คนเก่ง หรือไม่

กระบวนการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้ได้บุคคลมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการให้ได้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะสอดคล้องกับคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่หน่วยงานต้องการสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ

ปัจจุบันการคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาใช้กระบวนการทดสอบข้อเขียนและการสัมภาษณ์เป็นหลัก ซึ่งเมื่อศึกษาลงในรายละเอียดแล้วพบว่า การทดสอบข้อเขียนมีลักษณะเป็นการวัดความรู้ ความจำ เป็นส่วนใหญ่ ข้อสอบเป็นแบบปรนัย (Multiple Choice) ชนิด 4 ตัวเลือก ผู้ที่จะผ่านเกณฑ์ต้องได้คะแนนรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 และขั้นตอนต่อนั้นมาผู้ผ่านภาคข้อเขียนจะต้องผ่านการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (สัมภาษณ์) จากผลการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาส่วนหนึ่งมีความเห็นว่า เป็นการคัดเลือกที่ไม่สามารถทำให้ได้คนดี คนเก่ง และคนที่เหมาะสมมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบได้

จากการวิจัยพบว่าขั้นตอนและวิธีการคัดเลือกเพื่อให้ได้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรดำเนินการดังนี้

2.1 แนวทางการคัดเลือก

การคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์ซึ่งผ่านการสรรหามาแล้วอาจดำเนินการตามแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ดังนี้

2.1.1 หน่วยงานดำเนินการคัดเลือก

หน่วยงานดำเนินการคัดเลือก หมายถึง การที่หน่วยงานเจ้าของตำแหน่งว่างทำการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกและผ่านขั้นตอนการสรรหามาด้วยตนเองทั้งกระบวนการ โดยใช้วิธีการประเมินวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการประเมินจากใบสมัคร การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การประเมินสมรรถนะ (การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ) เป็นต้น

2.1.2 จ้างศูนย์การประเมิน

การคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามแนวทางนี้ เป็นการที่หน่วยงานที่มีตำแหน่งว่างว่างจ้างให้ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) ทำการประเมินให้กับหน่วยงาน ซึ่งเป็นการประเมินที่ผลการประเมิน มีความเที่ยงและความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา เป็นต้น แต่ข้อจำกัดของการจ้างศูนย์ประเมินก็ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น

2.2 วิธีการคัดเลือก

วิธีการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์ซึ่งผ่านการสรรหามาแล้วไม่ว่าจะดำเนินการคัดเลือกโดยแนวทางใดตามข้อ 2.1 สามารถใช้เครื่องมือหรือวิธีการใดมากกว่าหนึ่งอย่าง ซึ่งอาจใช้วิธีการคัดเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีร่วมกัน ดังนี้

2.2.1 การประเมินจากใบสมัคร

ใบสมัครเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครเพราะในใบสมัครจะมีข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัคร ดังนั้นผู้คัดเลือกจึงต้องพิจารณาให้ได้ว่าผู้สมัครมีข้อมูลส่วนตัวในเรื่องต่าง ๆ เช่น อายุราชการ ประวัติการทำงาน หรือ ผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่หน่วยงานต้องการอย่างไร แล้วเลือกเอาเฉพาะบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับที่ต้องการ ปัญหาของการใช้ใบสมัครเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครก็คือ ผู้สมัครอาจให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ตรงกับความจริง หรืออาจเกิดจากผู้คัดเลือกเจตนาเลือกรับไว้หรือพิจารณาข้อมูลในใบสมัครอย่างมีอคติ นอกจากนั้นหลายหน่วยงานทางราชการ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการใช้ใบสมัครเป็นเครื่องมือในการประเมินเท่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่เมื่อพิจารณาในทางปฏิบัติแล้วใบสมัครเป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นในการแสดงความประสงค์ของผู้ที่ต้องการเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ อยู่แล้ว ไม่ว่าผู้คัดเลือกจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินเพื่อคัดเลือกหรือไม่ก็ตาม ก็คงต้องมีการให้เขียนใบสมัครพร้อมส่งเอกสารประกอบอยู่ดี ดังนั้นการนำใบสมัครมาใช้ในการประเมินเพื่อคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงควรได้นำมาใช้อย่างจริงจัง เพราะนอกจากจะเป็นเครื่องมือที่มีราคาถูกที่สุดแล้วยังให้ข้อมูลเชิงกววิสัยได้อีกด้วย อย่างไรก็ตามการนำใบสมัครมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินเพื่อคัดเลือกควรทำให้ใบสมัครมีประสิทธิภาพสูงสุดพร้อมกับขจัดปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นด้วย ดังนี้

2.2.1.1 การออกแบบใบสมัคร ควรดำเนินการ โดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเจ้าของตำแหน่งว่าง ที่จะต้องระดมสมองดำเนินการร่วมกันอย่างรอบคอบไม่ใช่ให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเป็นผู้คิดและจัดทำขึ้นโดยฝ่ายบริหารไม่ได้รับรู้รับทราบเลย

2.2.1.2 ใบสมัครควรกำหนดหัวข้อให้ครอบคลุมข้อมูลและรายละเอียดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครให้สมบูรณ์มากที่สุดโดยเฉพาะข้อมูลที่หน่วยงานต้องการทราบเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกทั้งด้านความสะดวกและง่ายต่อการพิจารณาตัดสินใจให้คะแนนของคณะกรรมการ รวมทั้งเพื่อความยุติธรรมแก่ผู้สมัครทุกคนด้วย ซึ่งใบสมัครที่สร้างขึ้นนั้นควรสรรหาข้อมูลหลัก ๆ อย่างน้อยได้ 3 ส่วน คือ ข้อมูลส่วนตัว ประสบการณ์การทำงาน และสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้สมัครได้

2.2.2 การสอบข้อเขียน

การทดสอบ หมายถึง การนำเครื่องมือหรือสิ่งเร้าที่ไปทำให้ผู้ถูกทดสอบได้แสดงพฤติกรรมหรือความรู้ ความสามารถที่ต้องการออกมา ผลการทดสอบที่ได้มักออกมาในรูปของคะแนนและคะแนนก็คือสิ่งที่แทนความรู้ ความสามารถของบุคคล การทดสอบด้วยแบบทดสอบหรือที่เรียกกันว่าสอบข้อเขียนเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเชื่อว่าสร้างได้ไม่ยากและให้คะแนนได้ตรง นำคะแนนไปวิเคราะห์และแปลความหมายได้ง่ายที่สำคัญคะแนนสอบยังใช้เป็นเหตุผลในการคัดเลือกกว่าใครจะได้รับเลือกหรือไม่ได้รับเลือกให้เป็นผู้ได้ขึ้นบัญชี เนื่องจากคะแนนต่างกันเป็นข้อยุติที่ดีที่สุด ดังนั้นการทดสอบจึงควรมีประสิทธิภาพโดยใช้เครื่องมือการทดสอบวัดที่มีคุณภาพ และต้องพยายามดำเนินการทดสอบให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกทดสอบทุกคนภายใต้สถานการณ์เดียวกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ความสามารถที่แท้จริงของบุคคลนั้น ๆ ให้มากที่สุด

ดังนั้นในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงควรใช้การสอบข้อเขียนเป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดเลือkdังกล่าวด้วย สำหรับข้อสอบจะเป็นแบบปรนัยชนิดเลือกตอบ (Multiple Choice) มี 4 ตัวเลือก โดยหน่วยงานใช้วิธีแต่งตั้งกรรมการขึ้นมาช่วยกันออกข้อสอบหรือจ้างมหาวิทยาลัยออกข้อสอบ ซึ่งทั้งสองกรณีมีจุดดี จุดด้อยทั้งสิ้น ผู้สมัครที่ทำคะแนนได้ร้อยละ 60 ขึ้นไปจะผ่านขั้นตอนนี้ เพื่อไปสู่ภาค ข ประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสัมภาษณ์ในการคัดเลือก การสอบข้อเขียนที่ผ่านมาไม่เป็นที่ยอมรับของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุน้อย เพราะคิดว่าข้อสอบส่วนใหญ่วัดได้แต่ความจำเท่านั้นและพวกเขาเป็นผู้มีประสบการณ์แต่สอบสู้เด็ก ๆ ไม่ได้ ขณะนี้จึงมีการเรียกร้องให้จัดการคัดเลือกเป็น 2 กลุ่ม และแบ่งโควตาตำแหน่งว่างเท่า ๆ กัน โดยกลุ่มหนึ่งจะคัดเลือกโดยไม่ต้องสอบข้อเขียน อย่างไรก็ตามการสอบข้อเขียนเป็นขั้นตอน

ที่หลายหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ให้ความสำคัญมาก เนื่องจากมีความเชื่อว่าการสอบข้อเขียนที่ดำเนินการตามหลักวิชาการอย่างถูกต้องน่าจะมีประสิทธิภาพได้ ในระดับสูงสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีสมรรถนะต่ำกว่าได้ทั้ง ๆ ที่ในทางปฏิบัติจะเป็นการยากที่จะสร้างข้อสอบให้มีคุณภาพตามที่ต้องการได้ ดังนั้นหน่วยงานที่มีตำแหน่งว่างโดยเฉพาะตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงควรให้ความสำคัญกับเครื่องมือนี้สำหรับการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างถูกต้อง เหมาะสมและคุ้มค่า

ข้อสอบหรือแบบทดสอบเป็นวิธีการเชิงระบบ (Systematic Procedure)

ที่ใช้สำหรับวัดตัวอย่างพฤติกรรม (Behaviors) มีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- ต้องมีกฎเกณฑ์แน่นอนเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารจัดการและการให้คะแนน
- จะวัดเฉพาะพฤติกรรมที่วัดได้เท่านั้น โดยผู้ตอบสนองตอบข้อคำถาม

ที่กำหนดให้ มิใช่เป็นการวัดโดยตรง

- เป็นเพียงส่วนหนึ่งของพฤติกรรมที่ต้องการวัดทั้งหมด (Sample of all Possible Items)

ตามความเป็นจริงไม่มีแบบทดสอบชุดใดที่จะมีข้อคำถามวัดพฤติกรรมที่ต้องการได้ทั้งหมด ฉะนั้นจึงต้องตกลงว่าข้อคำถามในแบบทดสอบเป็นตัวแทนของข้อคำถามทั้งหมดที่ใช้วัดพฤติกรรมนั้นและถ้าผู้ตอบข้อคำถามใด คำถามหนึ่งจะถูกจะต้องให้คะแนนเท่ากัน

ข้อสอบหรือแบบทดสอบที่ใช้ในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา นอกจากจะต้องสร้างให้ครอบคลุมลักษณะที่สำคัญ 3 ประการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ควรเป็นทั้งแบบปรนัย (Objective Test) ที่มุ่งให้ผู้สอบตอบสั้น ๆ ในแต่ละข้อวัดความสามารถหรือสมรรถนะเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียว ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งแบบถูกผิด (True-False) แบบเติมคำ (Completion) แบบจับคู่ (Matching) หรือ แบบเลือกตอบ (Multiple Choices) ก็ได้ตามความเหมาะสมและแบบอัตนัย (Subjective Test) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ผู้ตอบได้ตอบยาว ๆ แสดงความคิดเห็นเต็มที่ ผู้สอบมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด ก็เขียนออกมาให้หมดภายในเวลาที่กำหนดให้

ความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามีหลายประการดังกล่าวมาแล้ว ดังนั้นการจะวัดให้ครอบคลุมทุกสมรรถนะ ซึ่งควรที่จะใช้ข้อสอบหรือแบบทดสอบหลายชนิดในการคัดเลือกดังนี้

- แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) ซึ่งเป็นแบบที่ใช้วัดความรู้ความสามารถ ทักษะเกี่ยวกับวิชาการที่จะใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ว่ารับรู้ไว้ได้มากน้อยเพียงไร เช่น วัดความรู้ความสามารถด้านการบริหารและการจัดการศึกษา การบริหารแผนของงบประมาณ การบริหารงานบุคคล ความรู้ทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ

การบริหารสถานศึกษา เป็นต้น แบบทดสอบนี้ ควรจัดทำให้สามารถวัดได้ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเนื้อหา ด้านทักษะ และด้านปฏิบัติ ซึ่งอาจต้องวัดโดยใช้ข้อสอบภาคปฏิบัติ (Performance Test)

- แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test) เป็นแบบทดสอบทางจิตวิทยา อย่างหนึ่งที่เน้นการทดสอบปฏิกิริยาของบุคคล เหมาะสำหรับการใช้ทดสอบผู้สมัครเข้ารับการศึกษา เพื่อคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เพราะว่าแบบทดสอบประเภทนี้จะช่วยให้ทราบข้อมูลพฤติกรรมของผู้สมัครในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ได้ คือ 1) ลักษณะร่างกายและสภาพอารมณ์ 2) เชื้อชาติปัญหาและความสามารถอื่น ๆ 3) ความสนใจและค่านิยม 4) เจตคติทางสังคม 5) แรงจูงใจ 6) การแสดงออกและลักษณะเฉพาะบุคคล และ 7) แนวโน้มพยาธิสภาพ โดยลักษณะบุคลิกทั้ง 7 ประการดังกล่าว บางด้านเป็นลักษณะเฉพาะที่มีแนวโน้มเหมาะสมกับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาบางด้านเป็นผลข้างเคียงที่ส่งเสริมการทำงานหรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว ดังนั้นในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรจะนำแบบทดสอบประเภทนี้มาใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกด้วย ซึ่งต้องเลือกใช้แบบทดสอบให้เหมาะสม และตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดด้วย

2.2.3 การทดสอบทักษะ

การทดสอบทักษะหรือการทดสอบทักษะปฏิบัติ (Performance Test) เป็นการวัดความสามารถของผู้สมัคร โดยให้ผู้สมัครลงมือปฏิบัติ ซึ่งสามารถวัดได้ทั้งกระบวนการและผลงาน ในสถานการณ์จริงหรือในสถานการณ์จำลอง การทดสอบประเภทนี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอีกชนิดหนึ่ง เช่น ทดสอบทักษะด้านกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่เกี่ยวข้อง การทดสอบทักษะด้านภาษาอังกฤษ การทดสอบทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งนี้ การวัดหรือการทดสอบจะต้องให้ผู้สมัครลงมือปฏิบัติการจริงแบบทดสอบจะต้องครอบคลุม ทักษะของแต่ละด้าน การให้คะแนนและการประเมินผลควรที่จะให้ผู้สมัครได้รับทราบข้อกำหนดต่าง ๆ ล่วงหน้า

2.2.4 การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะตามความหมายนี้เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคล โดยการสร้างสถานการณ์ (Assessment Situation) ขึ้น เพื่อดูการแสดงผลของแต่ละบุคคล และคอยสังเกตว่าใครจะมีบทบาทหรือพฤติกรรมอย่างไรบ้าง ใครจะมีบทบาทเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ใครเหมาะในการทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ติดต่อ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเหตุผล การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความละเอียดรอบคอบ เป็นต้น สถานการณ์จะถูกสร้างขึ้นเพื่อให้ผู้สังเกตได้ทราบถึง

สมรรถนะต่าง ๆ ของผู้ที่ต้องการศึกษา สำหรับการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรนำวิธีการนี้มาใช้เพราะหน่วยงาน ต้องการทราบว่าผู้สมัครคนใดเหมาะที่จะเป็นหัวหน้าหรือผู้นำของกลุ่ม การใช้เครื่องมืออื่น เช่น การสัมภาษณ์ อาจจะไม่เพียงพอ หากใช้การสร้างสถานการณ์ขึ้นเพื่อดูการแสดงพฤติกรรมของแต่ละ บุคคลในสมรรถนะต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกมากยิ่งขึ้น สำหรับวิธีการประเมิน อาจประเมินโดยกำหนดเป็นระดับ Rating Scale ในการประเมิน (ระดับ 1-5) ประเมินโดย แบบทดสอบ ประเมินโดยคณะกรรมการ และประเมินโดยแบบทดสอบและคณะกรรมการ

2.2.5 การสัมภาษณ์ (Interview)

ในการสัมภาษณ์ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผ่านมามีส่วนมากจะใช้การสัมภาษณ์เป็นวิธีการพิจารณาความเหมาะสม ของผู้สมัครในขั้นตอนสุดท้ายเพราะเป็นการสื่อสารซึ่งหน้า (Face to Face Communication) สามารถซักถามข้อมูลที่ต้องการทราบจากผู้สมัครได้โดยรวม แล้วให้คะแนนเพื่อนำไปรวมกับ คะแนนในการทดสอบข้อเขียนหรืออาจไม่รวมซึ่งก็แล้วแต่เงื่อนไขที่กำหนดไว้ในวิธีการคัดเลือก แต่ละครั้งที่ไม่ค่อยเหมือนกัน กรณีนำคะแนนจากการสัมภาษณ์ไปรวมกับคะแนนทดสอบข้อเขียน เพื่อตัดสินใจและจัดลำดับที่กรรมการสัมภาษณ์มักให้คะแนนกับผู้สมัคร ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่หากเป็นกรณีใช้คะแนนสัมภาษณ์เป็นตัวตัดสินผลการจัดลำดับที่ โดยไม่นำคะแนนข้อเขียน มารวมด้วย กรรมการสัมภาษณ์มักให้คะแนนกับผู้สมัครแตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่งก็แสดงให้เห็นว่า การสัมภาษณ์ในกรณีหลังนี้ เป็นการพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดมีความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ สูงกว่าผู้สมัครคนอื่น ๆ ดังนั้น หากใช้กติกาในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ๆ ก็ตามการสัมภาษณ์ย่อมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นเครื่องมือหรือวิธีการในขั้นตอนสุดท้ายที่จะตัดสินว่าผู้สมัครรายใดจะได้ขึ้นบัญชี เพื่อรับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อไป

การสัมภาษณ์ทั้งสองกรณีที่กล่าวมาข้างต้นในทางปฏิบัติเป็นการทำแบบให้ครบ กระบวนการเท่านั้น เพราะ ไม่ค่อยให้ความสำคัญดูเหมือนเป็นเรื่องง่าย ๆ หน่วยงานที่ทำการ คัดเลือกก็จะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเป็นผู้สัมภาษณ์คณะกรรมการประกอบด้วยข้าราชการ ที่มีตำแหน่งสูงกว่าตำแหน่งที่เปิดทำการคัดเลือกจะมีคณะกรรมการที่คณะขึ้นอยู่กัจำนวนผู้สมัคร ที่จะเข้ารับการสัมภาษณ์หากมีจำนวนมากก็ตั้งหลายคณะ คณะหนึ่ง ๆ จะมีกรรมการจำนวน 3-5 คน และแบ่งผู้สมัครเข้ารับการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการจำนวนเท่า ๆ กัน ตัวอย่างเช่น มีผู้สมัคร เข้ารับการคัดเลือกและผ่านการสอบข้อเขียนเพื่อเข้าสัมภาษณ์ จำนวน 200 คน ก็แต่งตั้ง คณะกรรมการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คณะ ๆ ละ 5 คน แต่ละคณะทำการสัมภาษณ์ผู้สมัคร จำนวน 40 คน ในเวลาตั้งแต่ 9.00 - 12.00 น. และ 13.00 - 16.00 น. ดังนั้นคณะกรรมการสัมภาษณ์ ได้สอบถาม

ข้อมูลต่าง ๆ จากผู้สมัคร โดยเฉลี่ยคนละไม่เกิน 5-9 นาที การสัมภาษณ์ของแต่ละคนก็เป็นอิสระจากกันเพียงแต่ใช้ปากถาม ตาดู หูฟังเหมือนเอาใคร ๆ มาเป็นกรรมการก็ทำได้ ทั้ง ๆ ที่ในทางวิชาการไม่ได้เป็นเช่นนั้น เพราะการสัมภาษณ์เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้สมัครกับผู้สัมภาษณ์โดยกรรมการสัมภาษณ์สอบถามข้อมูลผู้สมัครเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่เกี่ยวกับงาน แรงจูงใจ ค่านิยม และความเป็นที่น่าไว้วางใจเชื่อถือได้ของผู้สมัคร ประโยชน์และความถูกต้องของการสัมภาษณ์อยู่ที่ข้อมูลการพูดคุยนั้น เกี่ยวข้องกับงานมากน้อยเพียงใด และการสัมภาษณ์นั้นจำแนกคนได้หรือไม่หากเตรียมและดำเนินการได้ดียังรัดกุม การสัมภาษณ์จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องเที่ยงธรรมที่ส่งผลให้การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง แต่หากเตรียมและดำเนินการไม่เหมาะสม ผลการสัมภาษณ์จะทำให้ตัดสินใจผิดพลาด

ปัจจุบันการสัมภาษณ์ยังคงเป็นวิธีการสำคัญวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ อยู่รวมทั้งการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วย ดังนั้น การนำวิธีการสัมภาษณ์มาใช้ในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคตข้างหน้า ควรให้ความสำคัญทั้งในแง่ของหลักการและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสัมภาษณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวทางดำเนินการดังนี้

2.2.5.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่การที่หน่วยงานจะได้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ดี เก่ง มีคุณสมบัติและสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามากหรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับกรรมการสัมภาษณ์โดยตรง แต่ในความเป็นจริงที่เกิดขึ้น คือ กรรมการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีการเตรียมตัวสำหรับการสัมภาษณ์ และมักสัมภาษณ์ในแบบที่ตัวเองถนัด รวมทั้งขาดหลักวิชาการในการพิจารณาผู้สมัคร ทำให้การตัดสินใจเลือกหรือไม่เลือกผู้สมัครคนใดขึ้นอยู่กับความรู้สึกหรือความชอบพอ/ความรู้จักมักคุ้นของกรรมการสัมภาษณ์เสียเป็นส่วนใหญ่ ที่สำคัญยังมีการกล่าวกันว่าในการสอบสัมภาษณ์ที่ผ่าน ๆ มา กรรมการสัมภาษณ์มีรายชื่อของผู้สมัครที่ได้รับการฝากฝังหรือขอร้องจากผู้ใหญ่ทั้งภาคการเมืองและภาคราชการอยู่ในมือก่อนเข้าทำการสัมภาษณ์เป็นจำนวนมากกว่าตำแหน่งว่างเสียอีก จนถึงขนาดที่เล่ากันในหมู่ผู้เกี่ยวข้องว่าขณะนี้ได้เกิดเป็นแนวปฏิบัติว่าก่อนการสัมภาษณ์ ผู้สมัครจะเขียนประวัติของตนเองแล้วนำไปให้กับนักการเมืองและข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ไว้ เพื่อฝากให้กับหัวหน้าหน่วยงานเพื่อส่งข้อมูลหรือขอไปยังกรรมการสัมภาษณ์ต่อไปทั้ง ๆ ที่การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำคัญ แต่เมื่อผู้บริหารระดับสูงมองข้าม

ความสำคัญของกระบวนการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะการแต่งตั้งกรรมการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีผลอย่างมาก และจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

องค์ประกอบของกรรมการสัมภาษณ์

- กรรมการคนที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงานหรือองค์กรที่เปิดรับตำแหน่งนั้นบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกจะต้องเข้าไปปฏิบัติตามด้วย
- กรรมการคนที่ 2 ได้แก่ นักจิตวิทยา หรือ ผู้ที่มีความรู้ ความสนใจด้านพฤติกรรม และการประเมินบุคคล เพื่อที่จะประเมินความเหมาะสม โดยภาพรวม ภาษาท่าทางของผู้สมัคร และหากกรรมการคนที่ 2 นี้ เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับลักษณะงานความเป็นมาและนโยบายต่าง ๆ ขององค์การด้วยก็จะเป็นการดี
- กรรมการคนที่ 3 ได้แก่ เจ้าหน้าที่ด้านการบริหารบุคคล ฝ่ายบุคลากร หรือเจ้าหน้าที่ผู้ออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการสัมภาษณ์งาน เพื่อที่จะได้ทราบว่าสิ่งที่ตนได้คิดออกแบบไว้ เมื่อได้นำมาปฏิบัติมีความเป็นจริงได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงในครั้งต่อไปด้วย

นอกจากนี้หากมีคณะกรรมการเพิ่มเติม อาจ ได้แก่ นักบริหารคนนั้น ๆ หรือผู้ที่เข้าใจและมีประสบการณ์เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่เปิดรับ

เกณฑ์การคัดเลือกกรรมการสัมภาษณ์

- เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และมีความเข้าใจหน่วยงานนั้นเป็นอย่างดี โดยเฉพาะในเรื่อง กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงาน
 - เป็นผู้มีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์และสนใจเกี่ยวกับการประเมินบุคคล
 - เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการสอบสัมภาษณ์ สนใจเรียนรู้ปรับปรุงวิธีการสอบสัมภาษณ์
 - มีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือเกี่ยวกับการฝึกอบรม การดำเนินการ และประเมินผลการสอบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
 - เกณฑ์ที่ใช้ไม่ควรจำกัดตามระดับตำแหน่ง หน้าที่และอาวุโสของกรรมการเท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงสัดส่วนกรรมการชาย หญิง เข้ากับลักษณะงานที่เปิดทำการสัมภาษณ์
 - การจัดกรรมการสัมภาษณ์ควรคำนึงถึงประวัติการให้คะแนน วิธีการสัมภาษณ์ของกรรมการ นอกเหนือจากพิจารณาตำแหน่งของกรรมการ ตำแหน่งที่สัมภาษณ์
- นอกจากนี้ในการดำเนินการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ควรมีการสับเปลี่ยนกลุ่มกรรมการสัมภาษณ์ เพื่อความเหมาะสม อาทิจัดกรรมการที่มีแนวโน้มจะให้คะแนนที่ “เข้มงวด” เข้ากับกรรมการที่ “ใจดี” กรรมการที่มีประสบการณ์กับกรรมการที่มีความรู้ความเข้าใจ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นต้น

- ควรคัดเลือกกรรมการสัมภาษณ์โดยให้ทดลองประเมินผู้สมัครผ่านทาง วีดิทัศน์ กรรมการที่ประเมินได้ถูกต้องแม่นยำ อย่างคงเส้นคงวาเท่านั้น ที่จะได้รับเชิญให้เป็น กรรมการสัมภาษณ์งาน

2.2.5.2 กรอบของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์หรือการว่าจ้างเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้สมัครกับผู้สัมภาษณ์ โดยเป็นการสัมภาษณ์สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับ

- ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เกี่ยวกับงาน
- แรงจูงใจ
- ค่านิยม
- ความเป็นที่น่าไว้วางใจ เชื่อถือได้ของผู้สมัคร

กรอบของการสัมภาษณ์งานจะพิจารณาได้ 3 มุมมองที่ทำให้การสัมภาษณ์งานแต่ละครั้งแตกต่างกันไป ได้แก่

- สิ่งที่มีประเมิน (Constructs assessed) ตามที่ปรากฏในข้อ 1-4 ข้างต้น
ความรู้ - เช่น ผู้สมัครมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เป็นเช่นไร เช่น ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายเฉพาะด้าน

ทักษะที่เป็นผลจากการปฏิบัติ การสั่งสมประสบการณ์ เช่น ทักษะในการดำเนินการประชุม

ความสามารถ เช่น การอธิบาย ชี้แจงเหตุผล

ความเป็นที่น่าไว้วางใจ เชื่อถือได้ ที่จะยึดถือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ นโยบาย และวัฒนธรรมขององค์กร เช่น การรักษาวินัย การตรงต่อเวลา ค่านิยม ความรู้สึกในมโนธรรม เจตคติที่มีต่อองค์กร ต่องานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และแรงจูงใจว่าผู้สมัครมีความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองหรือคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทน ความก้าวหน้า สิทธิประโยชน์ในแง่มุมไหนบ้าง

- ชนิดของคำถามที่ใช้ (Types of Questions Asked)

คำถามที่กรรมการเลือกซักถามอาจมุ่งเกี่ยวกับ การฝึกอบรมและประสบการณ์ หลังทางการศึกษาเล่าเรียน การศึกษา การฝึกอบรม เหตุผลที่ออกจากงานเดิม ความเต็มใจมุ่งมั่นปฏิบัติงาน ตามระยะเวลาและจำนวนวันที่กำหนด การทำงานเป็นทีมหรือทำโดยลำพังเป็นเอกเทศ ภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ คำถามที่ใช้อาจยังประเมินถึง ลักษณะนิสัยของผู้สมัคร โดยอาจให้แสดงความเห็น รายงานตนว่า มีจุดเด่น จุดด้อย ซึ่งมีผลต่อการศึกษาวิจัยในระยะหลัง ๆ โดยใช้ให้เห็นว่า หากเป็นข้อคำถามที่พัฒนามาจากพฤติกรรมที่วัดสังเกตได้และเกี่ยวข้องกับงาน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการประเมินความเหมาะสมผู้สมัครกับงาน

- โครงสร้างหรือแบบแผนการสัมภาษณ์ (Structure of the Interview)

ความเป็นระบบของการดำเนินการสัมภาษณ์ คำถามที่ได้มาอย่างไรถามผู้สมัครแต่ละคนเหมือนหรือต่างกันอย่างไร มีมาตรการประเมิน หรือระบบการให้คะแนนอย่างไร

2.3 เกณฑ์การตัดสินใจ

การคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยใช้การวัด (Measurement) ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาในหัวข้อวิธีการคัดเลือกไม่ว่าจะเป็นการสอบข้อเขียน การสอบปฏิบัติ การประเมินจากใบสมัคร หรือการสัมภาษณ์ล้วนเป็นการวัดสิ่งที่ไม่มีความชัดเจน จับต้องไม่ได้ทั้งสิ้นเป็นการวัดพฤติกรรมและสังคมศาสตร์ (Behavioral and Social Science) คุณลักษณะที่จะวัดกำหนดได้ไม่ชัดเจน เช่น การวัดความรู้ความสามารถ วัดสมรรถนะทางด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่ได้จากการวัดด้วยเครื่องมือหรือวิธีการทุกชนิดที่นำมาใช้ จะถูกนำไปใช้ในการพิจารณาว่าผู้สมัครบุคคลใดควรได้รับการคัดเลือกให้ขึ้นบัญชีต่อไป สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินผลการวัดหรือการประเมินของเครื่องมือหรือวิธีการชนิดต่าง ๆ นั้น ควรดำเนินการดังนี้

2.3.1 การประเมินจากใบสมัคร

เกณฑ์การตัดสินใจจากการประเมินใบสมัครแตกต่างจากเครื่องมือหรือวิธีการคัดเลือกอย่างอื่น และใบสมัครจะให้ข้อมูลที่เป็นคุณสมบัติพื้นฐานว่าตรงกับที่หน่วยงานต้องการหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปผู้สมัครก็ย่อมต้องเขียนรายละเอียดต่าง ๆ ให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน แต่การที่จะรู้ว่าผู้สมัครรายใดมีคุณสมบัติและสมรรถนะตรงกับที่หน่วยงานต้องการจริงหรือไม่ จะต้องใช้เครื่องมือหรือวิธีการวัดอย่างอื่นมาช่วยในการตรวจสอบต่อไป เพราะบางครั้งใบสมัครก็ไม่ใช่เครื่องตัดสินความสามารถของผู้สมัครว่าจะทำงานได้หรือไม่เสมอไป ดังนั้นการประเมินจากใบสมัคร ซึ่งไม่มีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจ เพียงแต่ต้องตรวจสอบข้อมูลในใบสมัครที่ผู้สมัครกรอกมาให้ครบถ้วนตามแบบฟอร์ม

2.3.2 การสอบข้อเขียน

โดยปกติข้อมูลที่ได้จากการทดสอบข้อเขียนของการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จะถูกนำมาใช้เพื่อต้องการทราบว่าผู้สมัครแต่ละคนมีความรู้ความสามารถหรือพฤติกรรมถึงเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ โดยการนำคะแนนที่ได้จากการสอบข้อเขียนไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการประเมินผลแบบอิงเกณฑ์ (Criterion) สำหรับเกณฑ์การตัดสินใจที่เห็นว่าเหมาะสมสำหรับการสอบข้อเขียนก็คือผู้สมัครต้องทำคะแนนให้ได้ร้อยละ 60 ขึ้นไปจึงจะได้รับการคัดเลือกให้ผ่านในขั้นตอนนี้ได้

2.3.3 การทดสอบทักษะ

จากการทดสอบทักษะหรือการทดสอบทักษะปฏิบัติของการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ถูกนำมาใช้เพื่อต้องการทราบว่าผู้สมัครแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานในทักษะต่าง ๆ ที่ต้องการวัดมากน้อยเท่าใด โดยการนำคะแนนที่ได้จากการทดสอบไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการประเมินผลแบบอิงเกณฑ์ (Criterion) สำหรับเกณฑ์การตัดสินที่มีความเหมาะสม ในการทดสอบทักษะของการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาคือผู้สมัครต้องทำคะแนนให้ได้ร้อยละ 60 ขึ้นไป จึงจะถือว่ามีความสามารถเหมาะสมและให้ผ่านขั้นตอนนี้ได้

2.3.4 การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้สมัครแต่ละคนเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่หน่วยงานกำหนดไว้ สำหรับผู้ที่ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกัน ตรงไหนอย่างไร ซึ่งหน่วยงานควรพิจารณาให้ประเมินโดยคณะกรรมการ สำหรับเครื่องมือที่ใช้ ในการรวบรวมข้อมูลควรเป็นแบบสอบถาม ชนิดที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ผ่านไว้ร้อยละ 70 ขึ้นไป

2.3.5 การสอบสัมภาษณ์

การนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือการสอบสัมภาษณ์สามารถนำมาใช้เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครจะได้รับการคัดเลือกให้ผ่าน ในขั้นตอนการสัมภาษณ์หรือไม่หรือจะนำมาใช้เพื่อจัดตำแหน่ง (Placement) หรือนำมารวมกับ ข้อมูลจากการใช้เครื่องมือเพื่อจัดตำแหน่งก็ได้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ แต่สำหรับการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อพิจารณาทั้งในแง่ของตัวเครื่องมือและวิธีดำเนินการแล้ว

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินด้วยการสัมภาษณ์อาจไม่สามารถแทนปริมาณ หรือคุณภาพของคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ต้องการวัดได้ทั้งหมด ดังนั้นควรนำการสัมภาษณ์ มาใช้หาข้อมูลของผู้สมัครแต่ละคนเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดไว้เท่านั้น ว่าผู้สมัครแต่ละรายมีความรู้ความสามารถคุณลักษณะหรือสมรรถนะผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรือไม่ โดยใช้มิติของคณะกรรมการสัมภาษณ์เป็นเกณฑ์การตัดสิน กล่าวคือ หากคณะกรรมการ สัมภาษณ์ 2 ใน 3 หรือ 3 ใน 5 ของคณะกรรมการสัมภาษณ์ทั้งหมดให้ผู้สมัครรายใดผ่านเกณฑ์ ที่กำหนดให้ถือว่าผู้สมัครรายนั้นได้ผ่านการคัดเลือกในขั้นตอนนี้

2.4 การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก

ในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผ่านมา การประกาศผลการคัดเลือกจะประกาศเฉพาะรายชื่อของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเท่านั้น ทำให้ผู้ที่สมัครเข้ารับการคัดเลือกแต่ไม่มีชื่อขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือกมีความต้องการที่จะทราบข้อมูลคะแนนของตนเองและได้เสนอแนะให้ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก และผู้ไม่ผ่านการคัดเลือกพร้อมทั้งคะแนนสอบ รวมทั้งผลการประเมินทุกด้านด้วย ซึ่งเมื่อได้นำข้อเสนอดังกล่าวมาพิจารณาแล้วเห็นว่า การประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้ว อย่างไรก็ตามหากประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก พร้อมทั้งคะแนนสอบ และผลการประเมินในแต่ละด้านด้วย ก็จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ผ่านการคัดเลือกและเกิดความโปร่งใสในกระบวนการคัดเลือกด้วย

2.5 การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก

เมื่อดำเนินการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วยเครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ เสร็จเรียบร้อยแล้วจึงได้ผู้มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะต่าง ๆ ตามที่ต้องการมาจำนวนหนึ่งแล้ว จะต้องทำการประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกขึ้นบัญชีไว้ โดยกำหนดระยะเวลาที่จะขึ้นบัญชีไว้ 1 ปี หรือ 2 ปี หรือตามระยะเวลาที่หน่วยงานกำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมีโอกาสจะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อตำแหน่งดังกล่าวว่างลงในอนาคต นอกเหนือจากผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเมื่อการคัดเลือกสิ้นสุดลงไปจำนวนหนึ่งแล้ว ระยะเวลาการขึ้นบัญชีควรกำหนดขึ้น เพื่อประโยชน์ของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกในลำดับต่อไปด้วย ขณะเดียวกันควรให้โอกาสข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ยังไม่มีโอกาสได้เข้ารับการคัดเลือก เข้ารับการคัดเลือกในครั้งต่อไปด้วย ดังนั้นระยะเวลาการขึ้นบัญชีไว้จึงไม่ควรเกิน 2 ปี นับแต่วันประกาศผลการคัดเลือก

2.6 ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก

การประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นการแจ้งผลให้ทราบว่าหน่วยงานได้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเสร็จสิ้นแล้ว และมีบุคคลใดได้รับการคัดเลือกบ้าง เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป การประกาศรายชื่อต้องทำหนังสือราชการส่งประกาศแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ และนำประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับการคัดเลือกลงทางเว็บไซต์ (Website) ของหน่วยงานที่ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกในทันทีที่ผู้มีอำนาจได้ลงนามในประกาศผลการคัดเลือกเรียบร้อยแล้ว

ส่วนที่ 4 การพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่บุคคล งานและหน่วยงานมากที่สุด ส่วนการฝึกอบรมก่อนแต่งตั้งโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรก่อนเข้ารับหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องที่เป็นในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดทุกด้านซึ่งมักจะรวมถึงการสร้างทักษะในการปฏิบัติงานด้วย

สำหรับการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามอบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษานั้น เมื่อการคัดเลือกเสร็จสิ้นลงและได้มีการขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกแล้ว โดยปกติจะมีการส่งผู้ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมก่อนจะบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ผ่านการพัฒนามีอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม ให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

2. ระยะเวลาการพัฒนาไม่น้อยกว่า 180 ชั่วโมง โดยมีกรอบการพัฒนากำหนดไว้

2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะผู้อำนวยการสถานศึกษา (ไม่น้อยกว่า 162 ชั่วโมง) มีขอบข่ายการพัฒนาประกอบด้วย คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการและการบริหารจัดการในสถานศึกษา

ส่วนที่ 2 การจัดทำและเสนอผลงาน (ไม่น้อยกว่า 18 ชั่วโมง) ซึ่งผู้เข้ารับการพัฒนายจะต้องทำรายงานการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้จากการพัฒนาสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้วนำมาเสนอผลงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. การประเมินผลผู้ผ่านการพัฒนาต้องมีระยะเวลาเข้ารับการพัฒนาน้อยกว่าร้อยละ 90 และผ่านเกณฑ์การประเมินผลระหว่างการพัฒนาและเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาแต่ละส่วนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการต้นสังกัดกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนา โดยร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ๆ จัดทำรายละเอียดหลักสูตรเสนอ ก.ค.ศ. เพื่อทราบ

และดำเนินการพัฒนาและรายงานผลการพัฒนาให้ ก.ค.ศ. ทราบ ซึ่งจะต้องดำเนินการให้ได้มาตรฐานทั้งในด้านการบริหารจัดการ วิทยาการและวิทยาการที่เลี้ยง ตลอดจนสื่อและนวัตกรรม การพัฒนา

จากหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดดังกล่าวข้างต้นและจากผลการวิจัย พบว่า แนวทางการจัดทำรายละเอียดหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาก่อนที่จะบรรจุแต่งตั้งนั้น ควรให้ความสำคัญโดยตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐาน เพื่อพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้รับการคัดเลือกให้มีสมรรถนะที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การควบคุมตนเองและจิตใจรับบริการ
 2. ทักษะด้านการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวางแผน และการกำหนดยุทธศาสตร์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ การมีภาวะผู้นำ เป็นต้น
- สำหรับแนวทางการฝึกอบรมควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม ใช้วิธีการบรรยายในห้องเรียนให้น้อยลง

ส่วนที่ 5 การบรรจุและแต่งตั้ง

เมื่อข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ได้รับการคัดเลือกได้ผ่านการพัฒนา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดแล้ว ก็จะได้รับบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาต่อไป โดยทั่วไป ก.ค.ศ. จะกำหนดให้บรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือก ให้ดำรงตำแหน่งตามลำดับที่ได้ขึ้นบัญชีไว้ สำหรับการบรรจุและแต่งตั้งจะดำเนินการ เมื่อมีตำแหน่งว่าง ดังนี้

1. ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่อยู่ในลำดับที่ที่จะได้รับการแต่งตั้ง โดยปัจจุบัน ผู้ที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้จะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1.1 มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็น คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

1.2 ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือดำรง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่น ที่มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งครู ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

1.3 มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

1.4 ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2. วิธีการบรรจุและแต่งตั้ง

การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ผ่านการคัดเลือกและมีคุณสมบัติครบถ้วนให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นอำนาจของผู้บัญชาการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยอนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

การดำเนินการในส่วนที่ 5 การบรรจุและแต่งตั้งเป็นไปตามที่กฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

สรุปเป็นรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ ดังแสดงในภาพที่ 7

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University



ภาพที่ 7 รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ

ประกอบด้วยความสำคัญ วิสัยทัศน์ หลักการและวัตถุประสงค์ ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่สร้างเด็กและเยาวชนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และการที่จะทำให้สถานศึกษามีความสมบูรณ์แบบ จำเป็นต้องมีผู้นำหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีคุณธรรมจริยธรรม ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ คือทั้งดีและเก่ง ซึ่งการจะดำเนินการให้ได้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีคุณลักษณะดังกล่าวไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่าง ๆ ได้นั้นทำให้การสรรหาและการคัดเลือก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษาเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับการที่จะทำให้การสรรหา และการคัดเลือกส่งผลให้ได้ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นคนดีและเก่งในขณะเดียวกัน จำเป็นต้องยึดหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เป็นกระบวนการที่ยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และหลักความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Relatedness)
2. เป็นกระบวนการที่ยึดหลักคุณธรรม (Merit) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการตามหลักความรู้ ความสามารถ ปราศจากระบบอุปถัมภ์ การเลือกปฏิบัติและการแทรกแซงจากการเมืองเป็นที่เชื่อถือ และยอมรับจากสาธารณชนที่ประกอบด้วยมาตรฐานย่อยสำคัญ ได้แก่ ความเป็นธรรม (Fairness) ความเสมอภาค (Equity) และความโปร่งใส (Transparency)
3. เป็นกระบวนการที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) คือ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมกับภาคีราชการที่ทำหน้าที่ ในการสรรหาและการคัดเลือก เช่น การให้ข้อมูลข่าวสาร การรับฟังความคิดเห็น การร่วมในการ ปฏิบัติงานหรืออาจเป็นผู้ตัดสินใจ

ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับนงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 152) ซึ่งกล่าวถึง หลักการสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรในองค์กรทั่วไปว่า 1) พยายามคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสม กับงาน 2) มีข้อมูลประกอบการเลือกและตัดสินใจมากพอ 3) ใช้วิธีการเลือกหลาย ๆ วิธี 4) มีประสิทธิภาพในการเลือก 5) มีความยุติธรรมให้ความยุติธรรมกับผู้สมัครทุกคน โดยใช้ระบบ

คุณธรรมที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก 6) มียุทธศาสตร์ในการเลือกบุคลากร 7) มีความเที่ยงตรง และสอดคล้องกับไนซ์แมน (2553, หน้า 7) ซึ่งกล่าวว่าการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน กับองค์การเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การ เช่นเดียวกับกิจกรรมอื่น ๆ เพราะการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนก้าวแรกในความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านงานบุคลากรจะต้องทำการกำหนดนโยบายในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถครบถ้วนตามงานที่ต้องการให้สนใจเข้าร่วมงานกับองค์การในปริมาณที่พอเหมาะ ตลอดจนทำการคัดเลือกบุคลากรอย่างมีหลักเกณฑ์และยุติธรรมเพื่อให้ได้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์การต้องการมากที่สุด เข้าร่วมงานกับองค์การ โดยปัจจัยหนึ่งที่สมควรพิจารณาในกำหนดนโยบายด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร คือ ความยุติธรรม เพราะความยุติธรรมไม่เพียงแต่จะส่งผลโดยตรงต่อการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุดในแต่ละตำแหน่งงานเข้าร่วมงานกับองค์การแต่ยังเกี่ยวพันถึงภาพลักษณ์ขององค์การที่มีต่อสาธารณะอีกด้วย ถ้าองค์การใช้ระบบเส้นสายในการสรรหาและการคัดเลือกก็จะส่งผลให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมแต่ไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรภายในองค์การ ไม่สนใจที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสียโอกาสในการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้าร่วมงาน

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการบริหารสถานศึกษา

ย่อมมีบทบาทที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีคุณสมบัติและสมรรถนะที่เหมาะสมหรือเป็นที่พึงประสงค์ในการนำที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่สำคัญมี 2 ประการ คือ

1) การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การควบคุมตนเองและจิตใจบริการ และ 2) ทักษะด้านการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ การมีภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การมีมนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกภาพ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ความเชี่ยวชาญทางการบริหาร การสื่อสารและจูงใจ ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการบริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากร การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ การเจรจาต่อรอง การบริหารความขัดแย้ง การประนีประนอม ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษ การพัฒนาตนเอง ด้านวิชาการ การควบคุมกำกับติดตาม การนิเทศและสอนงาน ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของจุฑามาศ แก้วพิจิตร (2553, หน้า 11) ที่พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ มี 2 ประการ คือ 1) การมีคุณธรรม จริยธรรมและการมี

จิตวิญญาณสาธารณะและการควบคุมตนเอง 2) ทักษะด้านการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ การให้อำนาจผู้อื่น การปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรและระบบงาน การบริหารความเสี่ยง การบริหารความขัดแย้ง การสื่อสาร การพัฒนาความร่วมมือและเครือข่าย เป็นต้น และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมบัติ กุสุมาวดี และคณะ (ม.ป.ป. อ้างถึงในจุฑามาศ แก้วพิจิตร, 2553 หน้า 11) ที่ศึกษาโครงการวิจัยระบบข้าราชการในอนาคต: คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า ควรประกอบด้วย 3 คุณลักษณะสำคัญ คือ 1) คุณลักษณะของข้าราชการมืออาชีพ ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยม บุคลิกลักษณะ ทักษะ ความรู้และขีดความสามารถที่สำคัญ ได้แก่ ความสามารถแบบมืออาชีพ ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทิศทางการพัฒนาประเทศ ความรู้ภาษาต่างประเทศ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการวางแผนงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ทักษะการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ 2) คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจิตวิญญาณสาธารณะ ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยม บุคลิกลักษณะ ทักษะความรู้และขีดความสามารถที่สำคัญ ได้แก่ รักษาผลประโยชน์ของแผ่นดิน เป็นผู้ที่มีมุงเอื้อประโยชน์ต่อสาธารณชน 3) คุณลักษณะของข้าราชการที่มีคุณธรรม ประกอบด้วย ค่านิยม บุคลิกลักษณะ ทักษะความรู้และขีดความสามารถที่สำคัญ ได้แก่ มีจริยธรรม คุณธรรม (ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม ไม่ใช้อำนาจ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบ) มีความโปร่งใส (มีการปฏิบัติหน้าที่ที่เปิดเผย สามารถติดตามตรวจสอบได้) มีการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ชอบธรรม เป็นผู้ที่ยึดหลักความถูกต้อง เป็นผู้ยึดมั่นในหลักคุณธรรม มีความเพียรและความอดทน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ The American Management Association ซึ่งร่วมกับ ดร.จอห์น นิโคลส์ แห่ง UK based leadership (จุฑามาศ แก้วพิจิตร, 2552, หน้า 6-8 อ้างอิงจาก The American Management Association, & Nicole, 2003) พิจารณารายชื่อขีดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาภาวะของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีขีดสมรรถนะที่สำคัญ ๆ 4 ด้าน คือ 1) ขีดสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (The Strategic Competency: Leading with the Head) ซึ่งประกอบด้วยขีดสมรรถนะในการคิด การวางแผนและการจัดระบบโดยมีพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงขีดสมรรถนะ เช่น สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์นั้นได้ การพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน เป็นต้น 2) ขีดสมรรถนะด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน (The Performance Management Competency: Leading with the Hands) ซึ่งเป็นขีดสมรรถนะในการนำองค์กรหรือทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง โดยมีพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงขีดสมรรถนะ เช่น การสร้างทิศทางที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ท้าทาย

การมอบหมายงานให้เหมาะกับคน เป็นต้น 3) จิตสมรรถนะด้านการสร้างแรงจูงใจ

(The Inspirational Competency: Leading with the Heart) เป็นการมอบหมายให้บุคคลอื่นร่วมขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายโดยมีพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงจิตสมรรถนะ เช่น สื่อสารอย่างเปิดกว้างและสนับสนุนให้มีการสื่อสารสองทาง มีความเชื่อมั่นในตนเองและแน่วแน่ในการทำงาน เป็นต้น 4) จิตสมรรถนะด้านการสร้างคุณลักษณะที่ดี (The Character Competency: Leading Through Trust) ผู้นำที่ดีต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม จึงจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้อื่นได้ พฤติกรรมที่บ่งบอกถึงจิตสมรรถนะ เช่น ปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมและมีศักดิ์ศรี เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้อื่น รักษาคำพูด รับผิดชอบในการกระทำของตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือก

ผลการวิจัยพบว่าหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1. การสรรหา เป็นกระบวนการในการ 1) กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้ที่มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และ 2) การรับสมัครข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะดังกล่าว เป็นการสรรหาจากบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของนงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 139) ที่ได้สรุปว่าการสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถและเจตคติที่ดี ที่ตรงตามความต้องการขององค์การมาสมัครงาน เพื่อจะได้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงานและสอดคล้องกับความเห็นของมอนดี้ และคณะ (Mondy et al., 2002, pp. 120-121) ที่อธิบายว่าการสรรหาหมายถึง กระบวนการดึงดูดใจบุคคลจำนวนหนึ่งในระยะเวลาหนึ่งที่พวกเขามีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่เปิดให้เป็นการค้นหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะให้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาสมัคร

สำหรับขั้นตอนการสรรหาผู้อำนวยการสถานศึกษานั้น ผลการวิจัยพบว่า ควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1.1 วางแผนความต้องการกำลังคน ซึ่งตอนนี้เป็นวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต เพื่อประโยชน์เกี่ยวกับระยะเวลาในการรับสมัครที่เหมาะสม และพบว่าการประกาศรับสมัครทุก ๆ ปีมีความเหมาะสมมากที่สุด

1.2 การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร ซึ่งนอกจากจะต้องยึดมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้แล้ว การนำสมรรถนะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามากำหนดเป็นคุณสมบัติของผู้ที่มีสิทธิสมัครเป็นเรื่องที่

จำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสมรรถนะที่สำคัญ 2 ประการ คือ การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้องและทักษะด้านการบริหารจัดการ เช่น ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ความเชี่ยวชาญในการบริหาร มนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพ เป็นต้น

1.3 เทคนิควิธีการสรรหา ขั้นตอนนี้สามารถดำเนินการได้ดังนี้ คือ ประกาศรับสมัครทางหนังสือราชการที่แจ้งเวียนให้กับหน่วยงานในสังกัด ประกาศรับสมัครทางเว็บไซต์ของหน่วยงานที่เปิดทำการคัดเลือก และประกาศรับสมัครทางสื่อสารอื่น ๆ

1.4 วิธีการสมัคร ผลการวิจัยพบว่า นอกจากผู้สนใจสมัครเองแล้ว การให้องค์กรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเป็นผู้เสนอชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติและมีสมรรถนะที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ น่าจะเป็นวิธีการที่ควรนำมาใช้เป็นแนวทางดำเนินการอย่างยิ่ง

1.5 ช่องทางการสมัคร ไม่ว่าจะเป็นกรณีผู้สนใจสมัครเอง หรือเป็นการเสนอชื่อก็ตาม จะมีช่องทางการสมัครได้ 3 ทาง คือ เดินทางมายื่นใบสมัครด้วยตนเอง สมัครทางเว็บไซต์ของหน่วยงานที่เปิดรับสมัครและส่งใบสมัครทางไปรษณีย์

กระบวนการสรรหา ดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับซูซีย์ สมิททรีไกร (2552, หน้า 149-150) ที่ได้เสนอว่ากระบวนการสรรหาบุคลากรควรมีขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การระบุตำแหน่งที่ต้องการสรรหา การระบุข้อกำหนดเกี่ยวกับตำแหน่งงาน การกำหนดวิธีการสรรหา และกลุ่มผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และสอดคล้องกับ เคนเน็ท (Kenneth, 2010, p.107) ซึ่งมีความเห็นว่านายจ้างอาจใช้รูปแบบการสรรหาที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันในการค้นหากลุ่มผู้สมัคร โดยการสรรหานี้มีองค์ประกอบอาจประกาศสรรหาผ่านทางเว็บไซต์ สรรหาผ่านเว็บบอร์ดทางอินเทอร์เน็ต หรือสรรหาผ่านทางหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น

2. การคัดเลือก เป็นกระบวนการในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะดังกล่าวสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ มากที่สุดมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของนงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 151) ที่สรุปว่าการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การจะใช้วิธีการและเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัคร โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติมีความรู้ ความสามารถหรือทักษะตรงกับลักษณะของงานที่ว่างอยู่และต้องการพนักงานไปปฏิบัติงานให้ได้คนที่มีคุณภาพ เหมาะสมและดีที่สุด โดยกระบวนการคัดเลือกเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาในขณะที่โบเลนเดอร์, สเนล และเชอร์แมน (Bohlander, Snell & Sherman, 2001, p 178) ให้ความหมายของการคัดเลือกว่าหมายถึง กระบวนการในการเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่ว่าง

2.1 แนวทางการคัดเลือก ผลการวิจัยพบว่า การคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรถูกดำเนินการโดยหน่วยงานเจ้าของตำแหน่งวางด้วยวิธีการต่าง ๆ เองทั้งหมดหรืออาจดำเนินการด้วยเครื่องมือหรือวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเอง แต่อาจอ้างศูนย์ประเมิน (Assessment Center) ดำเนินการให้ในบางวิธีการที่หน่วยงานเจ้าของตำแหน่งวางไม่มีความพร้อม แต่การอ้างศูนย์ประเมิน (Assessment Center) ดำเนินการคัดเลือกให้ทั้งหมด น่าจะไม่เหมาะสมสำหรับการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เนื่องจากตำแหน่งดังกล่าวมีผู้สมัครเข้ารับการเลือกเป็นจำนวนมาก การอ้างศูนย์ประเมิน (Assessment Center) คงต้องใช้งบประมาณจำนวนมากสอดคล้องกับความเห็นของสำนักงาน ก.พ (2548, หน้า 31) ที่ศึกษาพบว่าการสร้างศูนย์การประเมินมีค่าใช้จ่ายสูง บริษัทใหญ่อาจจะทำศูนย์การประเมินของบริษัทเองแต่บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก อาจจะส่งผู้สมัครให้บริษัทที่ปรึกษาทำการประเมินให้

2.2 วิธีการคัดเลือก ผลการวิจัยพบว่า การคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรใช้เครื่องมือหรือวิธีการมากกว่าหนึ่งอย่างเพื่อให้สามารถวัดความรู้ความสามารถและสมรรถนะของผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดสอดคล้องกับความเห็นของนางนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 152) ที่กล่าวถึงหลักการสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรนั้นจะต้องใช้วิธีการเลือกหลาย ๆ วิธี เนื่องจากวิธีการคัดเลือกแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัด จึงต้องพิจารณาลักษณะงานเป็นหลักแล้วพิจารณาว่าจะใช้วิธีการคัดเลือกอย่างไร จึงจะได้พนักงานตรงกับงานตามต้องการและสอดคล้องกับข้อบัญญัติ (2552, หน้า 205) ที่กล่าวว่าเพื่อให้ได้ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จึงมีเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลหลายชนิด

2.2.1 การประเมินจากใบสมัคร ผลการวิจัยพบว่า การนำใบสมัครมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินเพื่อคัดเลือกควรทำให้ใบสมัครมีประสิทธิภาพสูงสุดกล่าวคือ

- 1) การออกแบบใบสมัครควรดำเนินการ โดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเจ้าของตำแหน่งวาง
- 2) ใบสมัครควรกำหนดหัวข้อให้ครอบคลุมข้อมูลและรายละเอียดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครให้มากที่สุด โดยเฉพาะข้อมูลที่หน่วยงานต้องการทราบเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกทั้งด้านความสะดวกและง่ายต่อการพิจารณาตัดสินใจให้คะแนน

ของคณะกรรมการ สอดคล้องกับข้อบัญญัติ (2552, หน้า 181) กล่าวว่าโดยปกติใบสมัครงานจะมีลักษณะเป็นแบบฟอร์ม ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถามที่ใช้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ของผู้สมัครงาน โดย แล้วองค์การต่าง ๆ จะจัดทำใบสมัครงานของตนเอง

ขึ้นมาโดยเฉพาะและสอดคล้องกับความเห็นของอาร์มสตรอง (Armstrong, 2007, p. 425) ที่กล่าวว่า การใช้ประโยชน์จากแบบฟอร์มใบสมัครให้มีประสิทธิภาพจะเป็นการกลั่นกรองผู้สมัคร ได้เป็นอย่างดี สร้างความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้สมัครและเป็นแนวทางเพื่อความสมบูรณ์ของความเป็นแบบฟอร์มการสมัคร

2.2.2 การสอบข้อเขียน ผลการวิจัยพบว่า ข้อสอบหรือแบบทดสอบที่ใช้ในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ ต้องมีกฎเกณฑ์แน่นอนเกี่ยวกับ โครงสร้างการบริหารจัดการ และการให้คะแนนวัดได้เฉพาะพฤติกรรมที่วัดได้เท่านั้นและเป็นเพียงส่วนหนึ่งของพฤติกรรม ที่ต้องการวัดทั้งหมด นอกจากนั้นควรเป็นทั้งแบบปรนัย (Objective Test) ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งแบบ ถูกผิด (True-False) แบบเติมคำ (Completion) แบบจับคู่ (Matching) หรือแบบเลือกตอบ (Multiple Choices) ก็ได้ตามความเหมาะสมและข้อสอบแบบอัตนัย (Subjective Test) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ผู้ตอบได้ตอบยาว ๆ แสดงความคิดเห็นเต็มที่ สอดคล้องกับความเห็นของประภัสร์ ปิณฑลกุล (2551, หน้า 94 อ้างถึงใน วิไลวรรณ ศรีอักษร, 2553) ที่ว่าการใช้แบบทดสอบนั้นมีจุดเด่นในตัวของมันเอง เมื่อเทียบกับการคัดเลือกโดยวิธีอื่น คือ ปราศจากความลำเอียง โดยแบบทดสอบจะประกอบไปด้วยคำถามมาตรฐานชุดเดียวกันที่ใช้ทดสอบกับผู้สมัครทุกคน นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า แบบทดสอบที่ควรนำมาใช้ในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ได้แก่ 1) แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) ซึ่งเป็นแบบที่ใช้วัดความรู้ ความสามารถ ทักษะเกี่ยวกับวิชาการที่จะใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาว่ารับรู้หรือมีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวมากน้อยเพียงใด และแบบทดสอบนี้ควรจัดทำให้สามารถวัดได้ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเนื้อหา ด้านทักษะและด้านปฏิบัติ 2) แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Performance Test) ซึ่งเป็นแบบทดสอบทางจิตวิทยาอย่างหนึ่ง แบบทดสอบประเภทนี้จะช่วยให้ทราบข้อมูลพฤติกรรมของผู้สมัครในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ ลักษณะร่างกายและสภาพอารมณ์ เชาวปัญญาและความสามารถอื่น ๆ ความสนใจและค่านิยม เจตคติทางสังคม แรงจูงใจ การแสดงออกและลักษณะเฉพาะบุคคลและแนวโน้ม พยาธิสภาพ สอดคล้องกับแนวทางของสำนักงาน ก.พ. (2548, หน้า 27) ที่กล่าวถึง การทดสอบโดยใช้แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (Achievement Test) ว่ามักจะใช้ในการวัดความรู้หรือทักษะในปัจจุบันของผู้สมัครที่สำคัญ สำหรับการทำงาน แบบวัดเหล่านี้อยู่ในรูปของการวัดความรู้ (Knowledge Test)

2.2.3 การทดสอบทักษะ ผลการวิจัยพบว่า การทดสอบทักษะหรือการทดสอบทักษะปฏิบัติเป็นการวัดความสามารถของผู้สมัคร โดยผลงานที่ให้ผู้สมัครลงมือปฏิบัติ ซึ่งสามารถวัดได้ทั้งกระบวนการและผลงานในสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลอง การทดสอบประเภทนี้

ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาอีกชนิดหนึ่ง โดยเฉพาะการทดสอบทักษะด้านภาษาอังกฤษและการทดสอบทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งนี้ การวัดหรือการทดสอบจะต้องให้ผู้สมัครลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ และแบบทดสอบจะต้องครอบคลุมทักษะของแต่ละด้าน การให้คะแนนและการประเมินผลควรที่จะให้ผู้สมัครได้รับทราบข้อกำหนดต่าง ๆ ล่วงหน้าสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผู้บริหารและรองผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กมชดล, 2553, หน้า 10) โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้การทดสอบแบบ E-Test ซึ่งทดสอบใน 3 ด้าน ได้แก่ ทดสอบความรู้ในเชิงบริหาร สมรรถนะ/ภาวะผู้นำ และทดสอบความสามารถทางภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ไอซีที) ในขณะที่แนวทางการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร (สำนักบริหารวิทยาลัยชุมชน, 2552) ในส่วนของการดำเนินการทดสอบนั้น ได้มีการกำหนดให้ผู้มีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือก เข้ารับการทดสอบภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารเบื้องต้น และคอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร เช่นกัน

2.2.4 การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะเป็นวิธีการหนึ่งที่เหมาะสมนำมาใช้ในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยเฉพาะการสร้างสถานการณ์เพื่อดูการแสดงผลพฤติกรรมของผู้สมัครแต่ละคนว่าใครจะมีบทบาทหรือพฤติกรรมอย่างไรบ้างที่สำคัญคือ บทบาทของผู้สมัครที่เหมาะสมที่จะเป็นหัวหน้าหรือผู้นำกลุ่มสอดคล้องกับความเห็นของรัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม (2548, หน้า 19) ซึ่งได้แบ่งประเภทของการประเมินสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยในกลุ่มที่ 2 เป็นการประเมินสมรรถนะโดยการสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) เป็นการทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ เป็นการทดสอบที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน เป็นต้น ในขณะที่จิตติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์ (2549) ได้ระบุถึงวิธีการประเมินสมรรถนะโดยการประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ (Critical Incident) เป็นการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลัก ๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังว่าสูงหรือต่ำกว่า

2.2.5 การสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า การสัมภาษณ์เป็นวิธีการสำคัญวิธีการหนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และเพื่อให้การดำเนินการสัมภาษณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จะต้องให้ความสำคัญสำหรับวิธีการนี้ทั้งในแง่ของหลักการและวิธีปฏิบัติในประเด็นที่จะทำให้การสัมภาษณ์สามารถจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องเที่ยงธรรมส่งผลให้การตัดสินใจได้อย่างถูกต้องได้แก่

- 1) การแต่งตั้งคณะกรรมการการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นสาระสำคัญของการสัมภาษณ์ โดยกรรมการสัมภาษณ์ควรเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้มีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์และสนใจเกี่ยวกับการประเมินบุคคล รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการสอบสัมภาษณ์ นอกจากนั้นคณะกรรมการสัมภาษณ์ควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 คน คือ คนที่ 1 เป็นผู้บริหารของหน่วยงานเจ้าของตำแหน่ง คนที่ 2 เป็นนักจิตวิทยา หรือผู้ที่มีความรู้ด้านพฤติกรรมและการประเมินบุคคล และคนที่ 3 เป็นเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งทำหน้าที่ออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ และ 2) กรอบของการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นส่วนที่จะทำให้ได้ข้อมูลจากผู้สมัครตรงตามความต้องการประกอบด้วย สิ่งที่มีประเมิน (Constructs Assessed) เช่น ความรู้ ความสามารถ และทักษะ เป็นต้น ชนิดของคำถามที่ใช้ (Types of Questions Asked) และ โครงสร้างหรือแบบแผนการสัมภาษณ์ (Structure of the Interview) ซึ่งหมายถึง ความเป็นระบบของการดำเนินการสัมภาษณ์ คำถามที่ได้มาอย่างไร ถามผู้สมัครแต่ละคนเหมือนหรือต่างกันอย่างไร มีมาตรการประเมินหรือระบบการให้คะแนนอย่างไร

2.3 เกณฑ์การตัดสินใจ การคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยใช้การวัด (Measurement) ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาในหัวข้อวิธีการคัดเลือกไม่ว่าจะเป็นการสอบข้อเขียน การสอบปฏิบัติ การประเมินจากใบสมัคร หรือการสัมภาษณ์ล้วนเป็นการวัดสิ่งที่ไม่มีความชัดเจน จับต้องไม่ได้ทั้งสิ้นเป็นการวัดพฤติกรรมและสังคมศาสตร์ (Behavioral and Social Science) คุณลักษณะที่จะวัดกำหนดได้ไม่ชัดเจน เช่น การวัดความรู้ความสามารถ วัดสมรรถนะทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตามข้อมูลที่ได้จากการวัดด้วยเครื่องมือหรือวิธีการทุกชนิดที่นำมาใช้ จะถูกนำไปใช้ในการพิจารณาว่าผู้สมัครบุคคลใดควรได้รับการคัดเลือกให้ขึ้นบัญชีต่อไป สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินผลการวัดหรือการประเมินของเครื่องมือหรือวิธีการชนิดต่าง ๆ นั้น ควรดำเนินการดังนี้

2.3.1 การประเมินจากใบสมัคร

เกณฑ์การตัดสินใจจากการประเมินใบสมัครแตกต่างจากเครื่องมือหรือวิธีการคัดเลือกอย่างอื่น และใบสมัครจะให้ข้อมูลที่เป็นคุณสมบัติพื้นฐานว่าตรงกับที่หน่วยงานต้องการหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปผู้สมัครก็ย่อมต้องเขียนรายละเอียดต่าง ๆ ให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน แต่การที่จะรู้ว่าผู้สมัครรายใดมีคุณสมบัติและสมรรถนะตรงกับที่หน่วยงานต้องการจริงหรือไม่ จะต้องใช้เครื่องมือหรือวิธีการวัดอย่างอื่นมาช่วยในการตรวจสอบต่อไป เพราะบางครั้งใบสมัครก็ไม่ใช่เครื่องตัดสินความสามารถของผู้สมัครว่าจะทำงานได้หรือไม่เสมอไป ดังนั้นการประเมินจากใบสมัคร ซึ่งไม่มีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสิน เพียงแต่ต้องตรวจสอบข้อมูลในใบสมัคร

ที่ผู้สมัครกรอกมาให้ครบถ้วนตามแบบฟอร์มสอดคล้องกับเกณฑ์วัด และฟิลด์ (Gatewood & Field, 1998 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2552, หน้า 181) ที่กล่าวว่า โดยปกติใบสมัครงานจะมีลักษณะเป็นแบบฟอร์ม ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถามที่ใช้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ของผู้สมัครงาน โดยส่วนมากแล้วองค์การต่าง ๆ จะจัดทำใบสมัครงานของตนเองขึ้นมาโดยเฉพาะ และกำหนดให้ผู้สมัครงานทุกคนต้องกรอกรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับตนเอง ก่อนที่คณะกรรมการสรรหาจะได้พิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร จากใบสมัครตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2550, หน้า 3) และสอดคล้องกับอาร์มสตรอง (Armstrong, 2007, p. 425) ที่มีความเห็นว่าแบบฟอร์มการสมัครมีประโยชน์อย่างมากเพื่อประสิทธิภาพ ในเรื่อง 1) เพื่อการตัดสินใจในลำดับความสำคัญสำหรับการคัดเลือกในการประเมินจากใบสมัคร 2) เป็นการกลั่นกรองผู้สมัคร ได้เป็นอย่างดี 3) ได้รายละเอียดข้อมูลส่วนตัว 4) พบความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้สมัคร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับนงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 155-156) ได้กล่าวถึงขั้นที่ 3 ในขั้นตอนกระบวนการคัดเลือกที่สมบูรณ์ คือ ขั้นตอนกรอกใบสมัคร (Application Blank) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ฝ่ายบุคคลขององค์การเตรียมแบบฟอร์มกรอกใบสมัคร ซึ่งไม่ควรให้กรอกยุ่งยาก มีรายละเอียดพอที่จะทำให้รู้จักผู้สมัครได้ ตามปกติจะให้กรอกข้อมูลด้านประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ความสามารถพิเศษ สถานที่ติดต่อ และบุคคลที่อ้างอิงเป็นต้น และขั้นที่ 4 ขั้นตรวจสอบหลักฐาน (Credential Check) เป็นการตรวจสอบหลักฐานจากใบสมัคร เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติ และหลักฐานว่าถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ เมื่อครบถ้วนแล้วจะได้ทำการทดสอบต่อไป

2.3.2 การสอบข้อเขียน

โดยปกติข้อมูลที่ได้จากการทดสอบข้อเขียนของการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะถูกนำมาใช้เพื่อต้องการทราบว่าผู้สมัครแต่ละคนมีความรู้ความสามารถหรือพฤติกรรมถึงเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ โดยการนำคะแนนที่ได้จากการสอบข้อเขียนไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการประเมินผลแบบอิงเกณฑ์ (Criterion) สำหรับเกณฑ์การตัดสินใจที่เห็นว่าเหมาะสมสำหรับการสอบข้อเขียนก็คือผู้สมัครต้องทำคะแนนให้ได้ร้อยละ 60 ขึ้นไปจึงจะได้รับการคัดเลือกให้ผ่านในขั้นตอนนี้ได้สอดคล้องกับ ฐิติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์ (2549) มีความเห็นว่าการประเมินสมรรถนะมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงาน และหนึ่งในวิธีการประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test: Knowledge, & Skill) เป็นการประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด และสอดคล้องกับทีเียรา (Tiarra, 2008, pp. 143-154) ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้เพื่อการตัดสินใจในการจ้างงานนักศึกษา

จากวิทยาลัยและวิธีการสื่อสารต่อความคาดหวังและคุณสมบัติของพวกเขา โดยมีความเห็นว่าการทดสอบข้อเขียนเป็นการพิจารณาทักษะต่าง ๆ เพื่อการทำงาน และเห็นว่าการพิจารณาตัดสินใจผ่านการคัดกรอง การสัมภาษณ์และการทดสอบข้อเขียน วิธีการเหล่านี้เป็นการจัดลำดับของความสามารถทั้งหมดของนักศึกษาเพื่อความสำเร็จในงาน โดยการค้นหาคุณสมบัติ คุณสมบัติเหล่านี้ถูกค้นหาโดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ผ่านกระบวนการวิเคราะห์งาน

2.3.3 การทดสอบทักษะ

จากการทดสอบทักษะหรือการทดสอบทักษะปฏิบัติของการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ถูกนำมาใช้เพื่อต้องการทราบว่าผู้สมัครแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานในทักษะต่าง ๆ ที่ต้องการวัดมากน้อยเท่าใด โดยการนำคะแนนที่ได้จากการทดสอบไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการประเมินผลแบบอิงเกณฑ์ (Criterion) สำหรับเกณฑ์การตัดสินที่มีความเหมาะสมในการทดสอบทักษะของการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาคือผู้สมัครต้องทำคะแนนให้ได้ร้อยละ 60 ขึ้นไป จึงจะถือว่ามีความสามารถเหมาะสมและให้ผ่านขั้นตอนนี้ได้สอดคล้องกับผลการศึกษาของซัลกาโด, กรันทชาโรฟ, ปาพาสาวาส, แกน และกัสซัส (Salgado, Grantcharov, Papasavas, Gagne & Caushaj, 2009) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง การประเมินทักษะทางเทคนิคซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคัดเลือกสำหรับนักศึกษาในการทำศัลยกรรม โดยมีความเห็นว่า การคัดเลือกผู้ที่ทำเรื่องการทำศัลยกรรมนั้นอยู่บนพื้นฐานในเรื่องการประเมินโดยผู้อำนวยการหลักสูตรและอ้างอิงจากตำแหน่ง วิธีการของวัตถุประสงค์ของการประเมินที่อนุญาตให้มีการประเมินทักษะเชิงเทคนิค และวัตถุประสงค์พื้นฐานของหลักเกณฑ์การคัดเลือก ความน่าเชื่อถือ และความโปร่งใสเป้าหมายของการศึกษานี้เพื่อประเมินความเหมาะสมของวิธีการในแนวทางปฏิบัติ ผลการศึกษพบว่า การประเมินโดยศัลยแพทย์ผู้ซึ่งมีความน่าเชื่อถือ เป็นการประเมินทักษะเชิงเทคนิคที่มีศักยภาพสำหรับการปรับปรุงวิธีการในปัจจุบันของการคัดเลือกผู้สมัคร เป็นการสร้างความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์และมีความโปร่งใส ในขณะที่เดียวกันมีความสอดคล้องกับรอตสไตน์ และก๊อฟฟิน (Rothstein & Goffin, 2006) ได้ให้ข้อสรุปว่า แนวโน้มหลักในการวิจัยร่วมสมัยอยู่ในบริบทของบ่าข่าที่ผู้สมัครได้รับการทดสอบบุคลิกภาพ หรือเป็นการสร้างสถานการณ์ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่เข้ามาเกี่ยวข้อง การศึกษาได้วางเงื่อนไขสำหรับผู้สมัครในการใช้วิธีการบังคับกำหนดสถานการณ์ของการประเมินบุคลิกภาพ ในที่สุดการประเมินเบื้องต้นของบุคลิกภาพผ่านทางระบบอินเตอร์เน็ต และการทดสอบบุคลิกภาพผ่านการปรับเปลี่ยนทางคอมพิวเตอร์ได้ถูกนำมาสรุปรวมอยู่ด้วย

2.3.4 การสอบสัมภาษณ์ การนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือการสอบ

สัมภาษณ์สามารถนำมาใช้เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครจะได้รับ

การคัดเลือกให้ผ่านในขั้นตอนการสัมภาษณ์หรือไม่หรือจะนำมาใช้เพื่อจัดตำแหน่ง (Placement) หรือนำมารวมกับข้อมูลจากการใช้เครื่องมือเพื่อจัดตำแหน่งก็ได้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ แต่สำหรับการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อพิจารณาทั้งในแง่ของตัวเครื่องมือและวิธีดำเนินการแล้ว ข้อมูลที่ได้จากการประเมินด้วยการสัมภาษณ์อาจไม่สามารถแทนปริมาณหรือคุณภาพของคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ต้องการวัดได้ทั้งหมด ดังนั้นควรนำการสัมภาษณ์มาใช้หาข้อมูลของผู้สมัครแต่ละคนเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดไว้เท่านั้น ว่าผู้สมัครแต่ละรายมีความรู้ความสามารถคุณลักษณะหรือสมรรถนะผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยใช้มิติของคณะกรรมการสัมภาษณ์เป็นเกณฑ์การตัดสิน กล่าวคือ หากคณะกรรมการสัมภาษณ์ 2 ใน 3 หรือ 3 ใน 5 ของคณะกรรมการสัมภาษณ์ทั้งหมดให้ผู้สมัครรายใดผ่านเกณฑ์ที่กำหนดให้ถือว่าผู้สมัครรายนั้นได้ผ่านการคัดเลือกในขั้นตอนนี้สอดคล้องกับเฟรนช์ (French, 2003, p. 234) ที่กล่าวว่า การสัมภาษณ์เป็นการตัดสินใจต่อความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสมที่มีความสำคัญสำหรับงานเฉพาะ และ เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะต้องดำเนินการประเมินผลผู้สมัครทันทีว่าจะปฏิเสธหรือยอมรับในขณะที่ยุติการสัมภาษณ์ (สุนันทา เหลาพันธ์, 2546, หน้า 163) โดยเกณฑ์การตัดสินของการสัมภาษณ์และรูปแบบการสัมภาษณ์ควรเป็นไปตามแนวทางของมอร์แกน ไรเดอร์ และแชมปีเยน (Morgeson, Reider, & Campion, 2008, p. 428) ที่กล่าวว่า 1) พื้นฐานคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ได้มาจากการวิเคราะห์งาน 2) ผู้สมัครทุกคนถูกถามในคำถามเดียวกัน 3) ผู้สมัครทุกคนถูกสัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์ในหลากหลายคำถาม 4) ผู้สัมภาษณ์ต้องบันทึกเกี่ยวกับคำตอบของผู้สมัคร 5) คำตอบของผู้สมัครจะนำมาพิจารณาให้น้ำหนักแบบ Rating Scales 6) จำนวนของคำถามที่จะถามโดยผู้สมัครมีจำนวนจำกัด และ 7) คณะกรรมการสัมภาษณ์จะไม่เพิ่มเติมคำถาม

2.3.5 การประเมินสมรรถนะหรือประเมินโดยการสร้างสถานการณ์ในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้สมัครแต่ละคนเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่หน่วยงานกำหนดไว้สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันตรงไหนอย่างไร ซึ่งหน่วยงานควรพิจารณาให้ประเมินโดยคณะกรรมการ สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลควรเป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) ชนิดที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์มาตัดสินไว้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 สอดคล้องกับฐิติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์ (2549, หน้า 55) ที่กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะอาจประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) ซึ่งเป็นการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า แล้ววิเคราะห์หาช่องว่าง

ความสามารถ (Competency Gap Assessment) โดยการหาความต่างกันระหว่างความสามารถในการทำงานปัจจุบัน (Actual Competency) กับความสามารถในการทำงานที่คาดหวัง (Expected Competency) ของตำแหน่งงาน (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์, 2549, หน้า 66) และมีความสอดคล้องกับ โบแยตซิส (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 119-121, อ้างอิงจาก Boyatzis, 1982) ที่มีความเห็นว่าเป็นการหาว่ามีสมรรถนะ (Competencies) อะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพทางการบริหาร สมรรถนะที่กล่าวถึงประกอบด้วยลักษณะ (Traits) แรงขับ (Motives) ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) ภาพลักษณ์ตนเอง (Self-Image) และพฤติกรรมเฉพาะด้านบางประการ สำหรับ เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกและพบว่าคุณลักษณะทาง บุคลิกภาพหลายประการที่สามารถแยกผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพออกจากผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมุ่งความมีประสิทธิภาพสูง (Strong Efficiency Orientation) มาจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารก่อนตามลำดับของประสิทธิภาพของเหตุการณ์สำคัญเหล่านั้น

2.4 การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก ในการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผ่านมา การประกาศผลการคัดเลือกจะ ประกาศเฉพาะรายชื่อของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเท่านั้น ทำให้ผู้ที่สมัครเข้ารับการคัดเลือกแต่ไม่มีชื่อ ขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือกมีความต้องการที่จะทราบข้อมูลคะแนนของตนเองและได้เสนอแนะ ให้ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก และผู้ไม่ผ่านการคัดเลือกพร้อมทั้งคะแนนสอบ รวมทั้งผลการประเมินทุกด้านด้วย ซึ่งเมื่อได้นำข้อเสนอดังกล่าวมาพิจารณาแล้วเห็นว่า การประกาศเฉพาะ รายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้ว สอดคล้องกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล (2554, หน้า 2) ที่ได้กำหนดแนวทางการคัดเลือก ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ ที่สูงขึ้น โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องได้คะแนนในแต่ละด้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 และเรียงลำดับจากผู้ที่ได้คะแนนรวมสูงลงมาตามลำดับและประกาศรายชื่อให้ทราบ

2.5 การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก เมื่อดำเนินการคัดเลือก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษาด้วยเครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ เสร็จเรียบร้อยแล้วจึงได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และสมรรถนะต่าง ๆ ตามที่ต้องการมาจำนวนหนึ่งแล้ว จะต้องทำการประกาศรายชื่อผู้ได้รับการ คัดเลือกขึ้นบัญชีไว้ โดยกำหนดระยะเวลาที่จะขึ้นบัญชีไว้ 1 ปี หรือ 2 ปี หรือตามระยะเวลา ที่หน่วยงานกำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมีโอกาสจะได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อตำแหน่งดังกล่าวว่างลงในอนาคต นอกเหนือจาก ผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเมื่อการคัดเลือกสิ้นสุดลงไปแล้ว ระยะเวลาการขึ้นบัญชี

ควรกำหนดขึ้น เพื่อประโยชน์ของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกในลำดับต่อ ๆ มาด้วย ขณะเดียวกันควรให้โอกาสข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ยังไม่มีโอกาสได้เข้ารับการคัดเลือกเข้ารับการคัดเลือกในครั้งต่อไปด้วย ดังนั้นระยะเวลาการขึ้นบัญชีไว้จึงไม่ควรเกิน 2 ปี นับแต่วันประกาศผลการคัดเลือก สอดคล้องกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล (2554, หน้า 2) ที่ได้กำหนดแนวทางการคัดเลือกข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยบัญชีผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้ใช้ได้ไม่เกิน 2 ปี นับตั้งแต่วันขึ้นบัญชี

2.6 ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก การประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นการแจ้งผลให้ทราบว่าหน่วยงานได้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเสร็จสิ้นแล้ว และมีบุคคลใดได้รับการคัดเลือกบ้าง เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ซึ่งตามปกติก็จะต้องทำหนังสือราชการส่งประกาศแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ แต่ปัจจุบันควรนำประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับการคัดเลือกลงทางเว็บไซต์ (Website) ของหน่วยงานที่ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกในทันทีที่ผู้มีอำนาจได้ลงนามในประกาศผลการคัดเลือกเรียบร้อยแล้วสอดคล้องกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล (2554, หน้า 2) ที่ได้กำหนดแนวทางการคัดเลือกข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยการประกาศผลการคัดเลือกจะประกาศผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตเว็บไซต์ของหน่วยงานให้บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

ส่วนที่ 4 การพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาก่อนการแต่งตั้งเพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว ได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ มีอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ มีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยมีแนวทางในการจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่สำคัญ 2 ประการคือ 1) การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การควบคุมตนเอง และจิตใจรักบริการ และ 2) ทักษะด้านบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ การมีภาวะผู้นำเป็นต้น โดยการฝึกอบรมควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม และใช้วิธีการบรรยายในห้องเรียนให้น้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจุฑามาศ แก้วพิจิตร (2553, หน้า 10-13) ที่พบว่า การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงควรตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐานเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การมีคุณธรรม จริยธรรม และการมีจิตวิญญาณสาธารณะและการควบคุมตนเอง 2) ทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยแนวทางการพัฒนาต้องมีความกระชับ และมีรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วม

ของผู้เข้ารับการอบรมและสอดคล้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ใช้ประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และต่อยอดเป็นความรู้ใหม่ โดยมีกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การบรรยาย การเรียนรู้โดยวิธีการอื่น เช่น กรณีศึกษา/การเรียนรู้จากการปฏิบัติ/ บทบาทสมมุติ เป็นต้น การศึกษาส่วนบุคคล การศึกษากลุ่ม การศึกษาดูงานในประเทศ การศึกษาดูงานในต่างประเทศ และการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมเพื่อสร้างสมดุลชีวิต

ส่วนที่ 5 การบรรจุและแต่งตั้ง

ผลการวิจัยพบว่า การบรรจุและแต่งตั้งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของวิธีการที่ทางราชการกำหนด ซึ่งในปัจจุบันเป็นอำนาจของ ก.ค.ศ. (คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา) แต่การดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งต้องเป็นไปตามหลักการที่ได้จากผลการวิจัย กล่าวคือ เป็นกระบวนการที่ยึดหลักคุณธรรม (Merit) ที่ประกอบด้วย ความเป็นธรรม ความเสมอภาค และความโปร่งใส ตัวอย่าง เช่น ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกซึ่งอยู่ในลำดับที่ดีกว่า ต้องได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาก่อนผู้ได้รับการคัดเลือกซึ่งอยู่ในลำดับที่ต่ำกว่า หรือหากเป็นกรณีที่ไม่มีตำแหน่งว่างหลายตำแหน่งพร้อม ๆ กัน ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกซึ่งอยู่ในลำดับที่ดีกว่าควรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เหมาะสมมากกว่า เป็นต้น สอดคล้องกับสมคิด บางโม (2547, หน้า 158) ที่กล่าวว่า การบรรจุ (Placement) โดยปกตินี้จะเรียงตามลำดับที่สอบได้

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยการพัฒนากระบวนการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้รูปแบบในการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบในเชิงระเบียบปฏิบัติ (Procedure) หรือคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติเนื่องจากในอดีตที่ผ่านมายังไม่มีกรรรวมและเรียบเรียง

กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือตำแหน่งอื่น ๆ ไว้เลย

ระดับนโยบาย

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปพัฒนา หลักเกณฑ์ วิธีการและมาตรฐานของการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และตำแหน่งทางการบริหารอื่น ๆ ทั้งในด้านของวิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์และกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ระดับปฏิบัติ

เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.ค.ศ. และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปศึกษารายละเอียดเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการสำหรับการสรรหาและการคัดเลือกในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและตำแหน่งทางการบริหารอื่น ๆ เพราะข้อมูลในเอกสารรูปแบบจะช่วยให้ผู้ที่ทำหน้าที่ด้านบริหารงานบุคคลของหน่วยงานได้ตระหนักว่าการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของสถานศึกษาดังนั้นขั้นตอน วิธีการสรรหาและการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนไม่ว่าจะเป็นการออกหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และการแต่งตั้งกรรมการต่าง ๆ รวมทั้งการดำเนินการอื่น ๆ ก็เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ความเสมอภาค และความโปร่งใส เพื่อให้ได้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามากที่สุดมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามที่หน่วยงานต้องการ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาความคิดเห็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

2.2 ควรมีการวิจัยติดตามและประเมินผลการใช้รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

2.3 ควรมีการวิจัยโดยวิเคราะห์เจาะลึกเฉพาะเรื่อง เช่น การวิจัยสมรรถนะการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวิจัยสมรรถนะการมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การวิจัยสมรรถนะการวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์ การวิจัยสมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวิจัยสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ และการวิจัยสมรรถนะการมีภาวะผู้นำ เป็นต้น โดยดำเนินการวิจัยในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

2.4 ควรมีการวิจัยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5 ควรมีการวิจัยรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำแหน่งอื่นในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน