

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาสภาพและปัญหาของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
2. พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
3. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีวิธีดำเนินการดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน สรุปรายงานต่าง ๆ ของกรมสามัญศึกษา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เครื่องมือแนวการวิเคราะห์เอกสารเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. สัมภาษณ์บุคลากรในระดับนโยบายของกรมสามัญศึกษา โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดที่มีการกำหนดข้อคำถามเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. สอบถามกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. สังเคราะห์ข้อมูลจากที่รวบรวมได้จากทั้ง 3 แหล่งข้างต้น สรุปเป็นสภาพปัจจุบัน ปัญหา หลักการ แนวคิด เพื่อนำไปสู่การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในขั้นตอนที่ 3 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
มีการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความและรายงานการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
แล้วนำข้อความรู้มาสังเคราะห์เพื่อให้ได้แนวคิด หลักการ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา

2. สังเคราะห์แนวคิด หลักการ ทฤษฎี เช่ากับข้อสรุปสภาพปัจจุบันและ
ปัญหาจากขั้นตอนที่ 2 เพื่อเสนอเป็นร่างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม
การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบและวิพากษ์วิจารณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยนำเอกสารร่างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อน จากนั้นจึงขอสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง โดยมีแบบสอบถาม
ประกอบการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือช่วยในการบันทึกข้อมูล

2. ปรับโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สรุปผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัย ทำให้ได้ข้อความรู้เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวคิด
และความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อันนำไปสู่การพัฒนา
โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามที่กำหนดไว้ใน
วัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงสรุปผลการวิจัย โดยนำเสนอเป็น 2 ประเด็น คือ

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวคิด และความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

2. โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ดังมีสาระสำคัญต่อไปนี้

สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวคิดและความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

สรุปสาระสำคัญ ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ได้ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้าเกี่ยวกับการสนับสนุนด้านการบริหาร

1.1 นโยบาย

นโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระดับกรมสามัญศึกษานั้นได้
กำหนดไว้แล้วแต่รวม ๆ อยู่ภายใต้คำว่า บุคลากรทางการศึกษา และจากการที่การพัฒนา

ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นและความสำคัญอย่างยิ่ง จึงสมควรแยกนโยบายออกมาโดยเฉพาะ ให้มีความชัดเจน เป็นระบบ และต่อเนื่อง

1.2 ทฤษฎีการทางการบริหาร

ทฤษฎีการทางการบริหารที่จะสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนยังมีปัญหาความขาดแคลน โดยเฉพาะด้านงบประมาณ จึงอาจต้องขอความร่วมมือจากภาคเอกชน หรือการระดมทุน เพื่อให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาขึ้น ในส่วนของวัสดุอุปกรณ์และบุคลากรก็จะต้องระดมทรัพยากรจากหน่วยงานของกรมสามัญศึกษา ทั้งระดับโรงเรียน ระดับจังหวัด และเขตการศึกษา รวมทั้งจากหน่วยงานอื่นด้วย ในรูปแบบของการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และต้องกระจายอำนาจสู่หน่วยงานย่อยระดับปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการแบ่งภารกิจและความรับผิดชอบของบุคลากรในจุดต่าง ๆ อย่างทั่วถึง

2. กระบวนการเกี่ยวกับระบบย่อยการบริหาร

2.1 การจัดองค์การ

องค์การที่มีภารกิจในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรเป็นองค์การรูปแบบผสม ที่มีคณะบุคลากรจากกองที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องร่วมกันในแบบองค์คณะบุคคล

2.2 การจัดบุคลากร

การจัดบุคลากรที่จะดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต้องเน้นให้สามารถใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยต้องมุ่งพัฒนาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และต้องกระจายงานการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไปยังเขตและจังหวัดให้มากขึ้นด้วย

2.3 การประสานงาน

ในการประสานงานโครงการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปคณะกรรมการจากหลายหน่วยงาน ควรต้องใช้การประสานงานที่เป็นตามสายงานเป็นหลัก เพื่อให้เกิดการกำกับ ติดตามได้สะดวก ในขณะที่การประสานงานภายในระหว่างผู้ปฏิบัติงานก็ใช้เป็นการเสริมให้การประสานงานตามสายงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.4 การจัดงบประมาณ

ในการจัดตั้งงบประมาณยังไม่มุ่งให้เกิดการพัฒนาตามหลักการของการพัฒนาบุคลากรในระหว่างประจำการอย่างแท้จริง ยังใช้งบประมาณไปกับการจัดประชุมเพื่อให้ผู้บริหารมารับฟังนโยบาย มีการพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันบ้างเล็กน้อยเท่านั้น ส่วนการพัฒนาในเชิงให้ความรู้ทางการบริหารการศึกษาที่ยังไม่ครอบคลุมทั่วถึงยังกลุ่มผู้บริหารระดับต้นเท่าที่ควร ในการจัดตั้งงบประมาณก็ควรจัดไว้ให้เพียงพอ และควรตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วย

3. กระบวนการเกี่ยวกับระบบย่อยการวางแผน

3.1 การศึกษาความต้องการ

การศึกษาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนยังไม่ได้ทำกันอย่างถูกต้อง จริงจัง โดยยังใช้การประชุมของคณะทำงานทั้งในระดับประชุมย่อย วิทยากร และระดับกรมฯ การศึกษาความต้องการควรที่จะดำเนินการในลักษณะการวิจัย เก็บข้อมูลให้ครอบคลุมจากทั้งนโยบาย จากผู้บริหารระดับสูง และจากตัวผู้บริหารโรงเรียน

3.2 การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายผู้บริหารโรงเรียนเพื่อการพัฒนาตามโครงการในแต่ละปี ยังไม่มีระบบที่ชัดเจน ทำให้การพัฒนาทำได้ไม่ครอบคลุมทั่วถึง ผู้บริหารบางกลุ่มจะได้รับการพัฒนาช้าช้อน ขณะที่ถูกละเลยในบางกลุ่ม การพัฒนาควรมุ่งเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.3 การจัดลำดับความสำคัญ

การจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ยังไม่มีวิธีการหรือหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ยังคงใช้การพิจารณาร่วมกันในลักษณะการประชุมของคณะทำงาน ในการจัดลำดับความสำคัญของเนื้อหาเพื่อนำไปสู่การจัดโครงการ ควรให้ความสำคัญกับความรู้เชิงวิชาการและทักษะการบริหาร

4. กระบวนการเกี่ยวกับระบบย่อยการออกแบบ

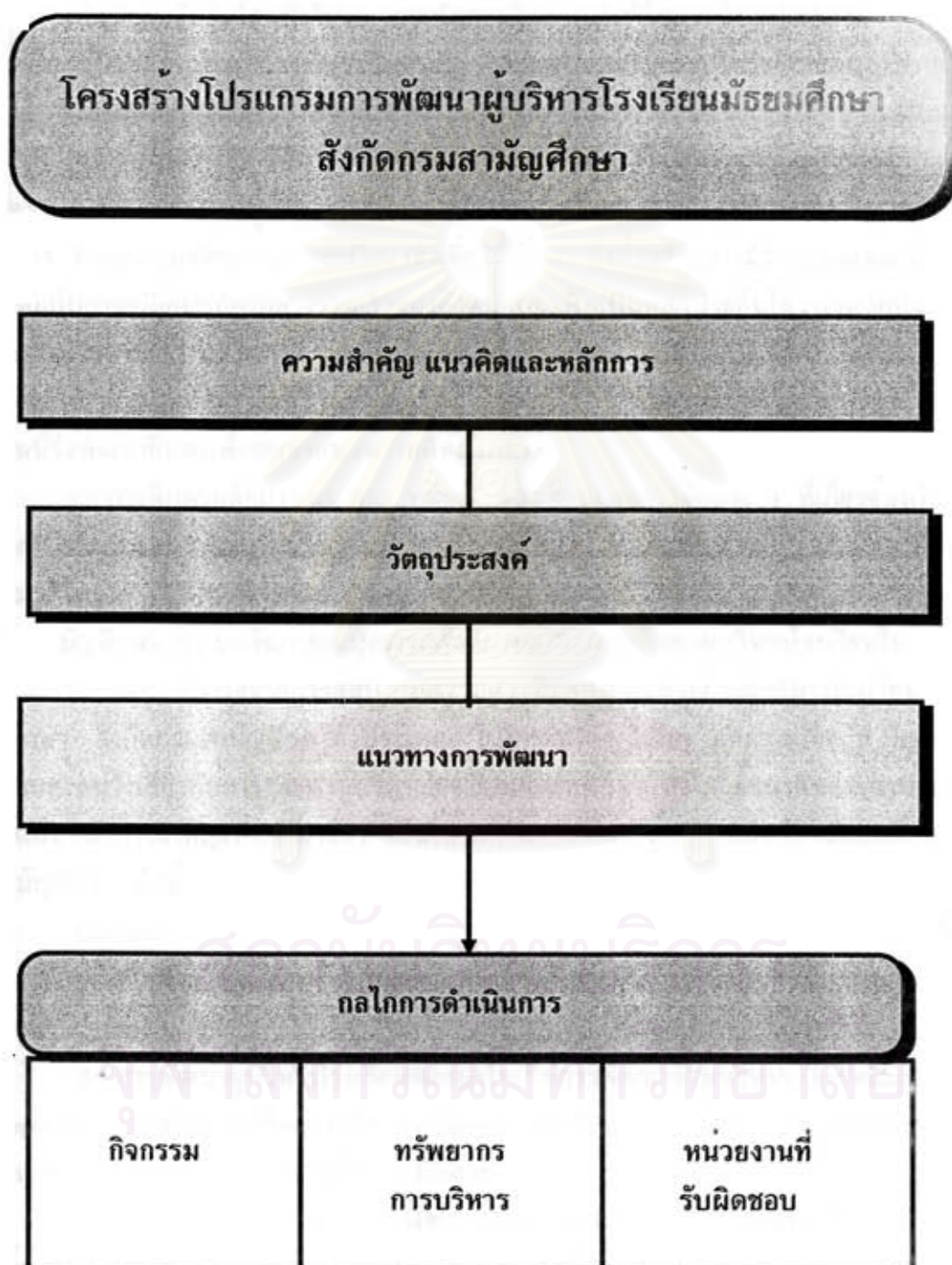
4.1 การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากยังเป็นแบบทั่ว ๆ ไป ได้แก่ การประชุม สัมมนา อบรมระยะสั้น ๆ รูปแบบในการพัฒนาจึงควรจะให้หลากหลาย ควรนำสื่อทางไกลมาใช้ให้มากขึ้น อีกทั้งร่วมมือกับสถาบันพัฒนาอื่น ๆ กลยุทธ์การกำหนดกลไกให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเองควรได้รับการส่งเสริม โดยเฉพาะในรูปแบบที่ผู้บริหารยังปฏิบัติน้อย ได้แก่ การศึกษาต่อเพื่อขอรับปริญญา การสมัครเป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษา และศึกษาดูงานการบริหารในหน่วยงานธุรกิจเอกชน เป็นต้น

โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

รายละเอียดของโปรแกรมฯ มีดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ ๑ แสดงโครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา



โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ความสำคัญ แนวคิดและหลักการ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การจัดการศึกษาในโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน จึงส่งผลต่อคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนอันจะเห็นได้จากนักเรียนที่จบการศึกษาไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ในทุกจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะเชิงบริหารและการจัดการ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีแนวคิดที่กว้างไกล จึงต้องทำอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม และเพื่อเป็นหลักประกันได้ว่าโรงเรียนจะมีผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารโรงเรียน สามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนนี้จึงพัฒนาขึ้นมาเพื่อสนองแนวความคิดดังกล่าว

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ผูกเข้ากับ ข้อความรู้ที่ได้จาก 1) การศึกษาวิเคราะห์เอกสารด้านนโยบาย แผนงาน สรุปรายงานต่าง ๆ ของกรมสามัญศึกษา 2) ผลสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระดับนโยบาย และ 3) ผลจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาทั่วประเทศ ในสาระสำคัญที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทำให้ได้แนวคิดและสามารถ กำหนดเป็นหลักการสำคัญเพื่อนำมาจัดทำเป็นโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ดังนี้

แนวคิด

1. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต้องทำอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง ทั่วถึง และเป็นธรรม
2. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต้องมุ่งให้เกิดการพัฒนาตัวผู้บริหาร (Individual Development) การพัฒนาอาชีพการบริหาร (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ไปพร้อม ๆ กันด้วย
3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ต้องประกอบไปด้วย ความต้องการขององค์การ คือของกรมสามัญศึกษา ของโรงเรียน, Board (Organization Need) ความต้องการของงานหรือภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบอยู่ (Job Need) และความ ต้องการของผู้รับการพัฒนา คือผู้บริหารโรงเรียนเอง (Individual Need)

4. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต้องสอดคล้องกับแผนกำลังคน (Human Resource Planning) ของกรมสามัญศึกษา เพื่อจะได้มีทิศทางการพัฒนาที่แน่นอนและชัดเจน

5. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ถ้ากรมสามัญศึกษามีวิธีการที่ดีในการที่จะรักษาและส่งเสริมผู้บริหารโรงเรียนที่พัฒนาไว้ดีแล้ว

หลักการ

1. หลักการกระจายอำนาจ
2. หลักความเสมอภาคและความเป็นธรรม
3. หลักการตอบสนองปัญหา และความต้องการจำเป็น
4. หลักการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล
5. หลักการวางแผนได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง
6. หลักความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและแผน และด้านมาตรฐานการศึกษา
7. หลักการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การพัฒนาผู้บริหารในระหว่างประจำการเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีระบบที่ชัดเจน
2. เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ได้รับการพัฒนาทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ
3. เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
4. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอันจะส่งผลต่อความสามารถการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา
5. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

แนวทางการพัฒนา

1. ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
2. ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับเขตการศึกษา
3. ให้มีการจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Development Plan)
4. ให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
5. ให้มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำผลมากำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

6. ให้มีศูนย์วิชาการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
7. กำหนดให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด มีภารกิจในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด
8. ให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
9. กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคนได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา เป็นประจำทุกปี
10. กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคนได้ศึกษาดูงานในสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาได้ประสบผลสำเร็จในประเทศหรือต่างประเทศ เป็นประจำทุกปี
11. จัดให้มีการสัมมนาในรูปแบบ Symposium ระดับประเทศ เพื่อนำเสนอและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ 2 ปี/ครั้ง

กลไกการดำเนินการ

เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงได้กำหนดวิธีการดำเนินการ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1. ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

กิจกรรม

1. ให้มีคณะกรรมการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

1.1 คณะกรรมการฯ ประกอบด้วย อธิบดีกรมสามัญศึกษา เป็นประธาน กรรมการ กรรมการอื่น ๆ ประกอบด้วย รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ที่รับผิดชอบงานด้านบุคลากร ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ ผู้อำนวยการสำนักผู้ตรวจราชการกรมสามัญศึกษา ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (วัดไร่ขิง) นักวิชาการด้านบริหารศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิภาคเอกชน ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู โดยมีผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ เป็นกรรมการและเลขานุการ

1.2 คณะกรรมการฯ มีภารกิจในการกำหนดนโยบาย กำหนดแนวทางของแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตลอดจนแนวทางการกำกับ ติดตาม เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด

1.3 คณะกรรมการฯดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อให้ดำเนินการตามนโยบายที่คณะกรรมการฯกำหนดแนวทางไว้ดังนี้

- 1) คณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
- 2) คณะอนุกรรมการศึกษาวิจัย เพื่อหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
- 3) คณะอนุกรรมการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

คณะกรรมการฯอาจจัดตั้งคณะกรรมการอื่น ๆ ขึ้นมา เพื่อดำเนินการจัดทำนโยบายหรือข้อกำหนดต่าง ๆ นอกเหนือจากอนุกรรมการ 3 คณะข้างต้นได้อีก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการฯจะใช้ดุลพินิจ พิจารณาความจำเป็นและความเหมาะสม

ทรัพยากรการบริหาร

กองการเจ้าหน้าที่ตั้งงบประมาณ สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการประสานงาน กำกับ ติดตาม และประเมินผลนโยบายของคณะกรรมการพัฒนานโยบายฯ กรมสามัญศึกษา เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูล สภาพปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะ เพื่อนำข้อมูลมาใช้กำหนดนโยบายต่อไป

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา

2. ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับเขตการศึกษา

กิจกรรม

1. ให้มีคณะกรรมการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับเขตการศึกษา

1.1 คณะกรรมการกำหนดนโยบายระดับเขตการศึกษาทุกเขตการศึกษา ประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา เป็นประธานกรรมการ กรรมการอื่น ๆ ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายในหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ผู้แทนจากศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดทุกจังหวัดในเขตการศึกษา ประธานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา โดยมีหัวหน้าฝ่ายนิเทศการบริหารและการจัดการ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ

สำหรับคณะกรรมการกำหนดนโยบายฯ เขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย
 ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นประธานกรรมการ กรรมการอื่น ๆ
 ประกอบด้วย ผู้แทนจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ประธานกลุ่มโรงเรียนทุกกลุ่มใน
 กรุงเทพมหานคร ผู้แทนกองการเจ้าหน้าที่ ผู้แทนหน่วยศึกษานิเทศก์ โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการ
 สามัญศึกษาจังหวัดกรุงเทพมหานครฝ่ายพัฒนาทางวิชาการ เป็นกรรมการและเลขานุการ
 หัวหน้างานพัฒนาบุคลากร สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นกรรมการและ
 ผู้ช่วยเลขานุการ

1.2 คณะกรรมการกำหนดนโยบายฯระดับเขตการศึกษา มีภารกิจดังนี้

1) กำหนดนโยบาย แผนงานการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 ในเขตการศึกษา ให้เป็นไปตามแนวทางของนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดนโยบายฯ
 กรมสามัญศึกษา กำหนด

2) กำหนดนโยบายอื่น ๆ อันเป็นนโยบายที่เป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละ
 เขตการศึกษา

3) กำกับ ติดตามการดำเนินงานพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 ให้เป็นไปตามแนวทางที่คณะกรรมการกำหนดนโยบายฯ กรมสามัญศึกษา กำหนด

4) กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร
 โรงเรียนมัธยมศึกษา ข้ออื่น ๆ ที่เป็นภารกิจของเขตการศึกษา ให้ดำเนินการได้บรรลุ
 วัตถุประสงค์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ทรัพยากรการบริหาร

หน่วยศึกษานิเทศก์จัดสรรงบประมาณให้ทุกเขตการศึกษา เพื่อใช้ในการประสานงาน
 กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย โดยจัดสรรตามสัดส่วนของจำนวน
 โรงเรียนในแต่ละเขตการศึกษา

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา และสำนักงาน
 สามัญศึกษาจังหวัด

3. ให้มีการจัดทำ “แผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Development Plan)”

กิจกรรม

1. ให้มีคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการกำหนดนโยบายฯ กรมสามัญศึกษา

1.1 คณะกรรมการประกอบด้วย รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาที่รับผิดชอบงานด้านบุคลากร เป็นประธานกรรมการ อนุกรรมการอื่น ๆ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือผู้แทนจากกองการมัธยมศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ กองแผนงาน สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ผู้แทนจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ผู้แทนจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (วัดไร่ขิง) นักวิชาการ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับ 9 โดยมีผู้อำนวยการหรือผู้แทนจากกองการเจ้าหน้าที่ เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

1.2 คณะกรรมการมีภารกิจในการกำหนดแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะ 3 ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ

- 1) แผนนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ที่กำหนดโดยคณะกรรมการกำหนดนโยบายฯ กรมสามัญศึกษา
- 2) ข้อเสนอของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน
- 3) ผลการศึกษาวิจัยเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
- 4) สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงเรียน

ทรัพยากรการบริหาร

ใช้งบประมาณไว้สำหรับ 1) เพื่อการประสานงานจัดหาข้อมูลสารสนเทศ สำหรับการวางแผนอย่างครอบคลุม และเชื่อถือได้ 2) เพื่อเป็นงบดำเนินการจัดทำแผน และ 3) เพื่อเผยแพร่เอกสารแผนพัฒนาฯ ออกไปสู่ผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและทันการณ์

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา

4. ให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กิจกรรม

1. ให้มีคณะอนุกรรมการศึกษาวิจัยที่คณะกรรมการกำหนดนโยบายฯ กรมสามัญศึกษา แต่งตั้งจากบุคลากรของกองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิจัยหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน คณะอนุกรรมการวิจัยประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เป็นประธานคณะอนุกรรมการ อนุกรรมการอื่น ๆ ประกอบด้วย ศึกษาานิเทศก์ บุคลากรจากฝ่ายวิจัยและประเมินผล กองแผนงาน บุคลากรจากฝ่ายบริหารงานสถานศึกษา และกลุ่มส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา กองการมัธยมศึกษา บุคลากรจากฝ่ายพัฒนาบุคคลและฝ่ายวางแผนกำลังคน กองการเจ้าหน้าที่ บุคลากรจากสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด โดยมีศึกษานิเทศก์ ฝ่ายแผนงานและวิจัยการศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ และมีบุคลากรจากฝ่ายวิจัยและประเมินผล กองแผนงาน เป็นอนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

2. คณะอนุกรรมการมีภารกิจในการกำหนดรูปแบบ หรือแนวดำเนินการในการวิจัย โดยอาจทำการวิจัยเองหรือให้ทุนแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัยหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกทำวิจัยให้ก็ได้

3. ความต้องการจำเป็นต้องอยู่บนหลักการ ดังนี้

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

2) ความต้องการของหน่วยงาน (Organization Need) ต้องได้จากการศึกษาวิเคราะห์นโยบาย ในระดับต่างๆ อย่างครอบคลุม ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายกรมสามัญศึกษา นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน และนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ของคณะกรรมการพัฒนานโยบายฯ กรมสามัญศึกษา

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

4) ความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน (Individual Need) ต้องใช้เทคนิควิธีการเก็บข้อมูลในการวิจัยให้กว้างขวาง ครอบคลุม เป็นจริง และเชื่อมั่นได้อย่างแท้จริง

5) ผลการวิจัยจะต้องเสร็จทัน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระยะต่อไป

ทรัพยากรการบริหาร

1. ตั้งงบประมาณเพื่อการดำเนินการวิจัย
 2. ในกรณีที่ทำวิจัยเองต้องมีบุคลากรอื่น ๆ นอกเหนือจากคณะกรรมการวิจัย ที่จะเข้ามาช่วยดำเนินการวิจัย โดยเฉพาะในขั้นของการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ ศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา และศึกษานิเทศก์จังหวัด ครู-อาจารย์ในโรงเรียน
- หน่วยงานที่รับผิดชอบ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา

5. ให้มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำผลมากำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

กิจกรรม

1. ให้มีคณะกรรมการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่คณะกรรมการกำหนดนโยบายฯ กรมสามัญศึกษาแต่งตั้ง

1.1 คณะอนุกรรมการประกอบด้วย รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาที่รับผิดชอบงานด้านกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน เป็นประธานอนุกรรมการอนุกรรมการอื่น ๆ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองหรือผู้แทนจากกองการเจ้าหน้าที่ หน่วยศึกษานิเทศก์ กองแผนงาน สำนักผู้ตรวจราชการกรมสามัญศึกษา ประธานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับ 9 โดยมีผู้อำนวยการกองหรือผู้แทนจากกองการมัธยมศึกษา เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

1.2 คณะอนุกรรมการมีภาระหน้าที่ ดังนี้

1) กำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยให้ครอบคลุมถึงภารกิจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

2) กำหนดแผนปฏิบัติงานและคณะบุคคล เพื่อทำการตรวจและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำปี

3) จัดทำรายงานผลการติดตาม นำเสนอแก่คณะกรรมการกำหนดนโยบายฯ กรมสามัญศึกษา เพื่อให้เกิดการนำข้อมูลไปประกอบการกำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

4) นำผลการติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนรายบุคคล ส่งให้สำนักงานสามัญศึกษานันทิงลงในทะเบียนประวัติเกี่ยวกับการพัฒนาที่แสดงขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน (Human Resource Inventory) เพื่อประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคลต่อไป

ทรัพยากรการบริหาร

1. ใช้งบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ กำกับ ติดตามและประเมินผลผู้บริหารโรงเรียน ของคณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง
 2. บุคลากรที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินการ กำกับ ติดตามและประเมินผลผู้บริหารโรงเรียนในระดับเขต จังหวัด คือศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา ศึกษานิเทศก์จังหวัด
- หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

6. ให้มี “ศูนย์วิชาการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา”

กิจกรรม

1. ให้หน่วยศึกษานิเทศก์ทุกเขตการศึกษา และส่วนกลางเป็นแกนกลางในการจัดตั้งศูนย์วิชาการเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยประสานการจัดตั้งกับสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัด ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา หรือจังหวัดต่างๆ ภายในเขต และสถาบันพัฒนาครูที่อยู่ในพื้นที่ เช่น สถาบันราชภัฏ สถาบันราชมนฑล คณะศึกษาศาสตร์ เป็นต้น

ในกรณีที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และ/หรือกลุ่มโรงเรียนใดมีความพร้อมและต้องการที่จะจัดตั้งศูนย์วิชาการาก็ให้หน่วยศึกษานิเทศก์เขตการศึกษาหรือส่วนกลาง แล้วแต่กรณีให้การสนับสนุน ส่งเสริมอย่างเต็มที่ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า ศูนย์วิชาการควรอยู่ใกล้กลุ่มเป้าหมาย คือผู้บริหารโรงเรียนมาใช้ประโยชน์ได้สะดวกที่สุด

2. ศูนย์วิชาการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจหลัก ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารตามนโยบายของ คณะกรรมการกำหนดนโยบายฯ กรมสามัญศึกษา และนโยบายของคณะกรรมการกำหนดนโยบายระดับเขตการศึกษา
- 2) จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนระดับเขตการศึกษา
- 3) จัดการอบรมหลักสูตรเข้มข้น(Intensive Course) แก่ผู้บริหารโรงเรียนในเขตบริการ ทุก ๆ 3 ปี/ครั้ง ซึ่งการอบรมหลักสูตรนี้ควรจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การอภิปราย ทำโครงการ วิจัย ค้นคว้า ปฏิบัติการภาคสนาม ทักษะศึกษา ดูงาน ออกรายการแสดงทัศนะ ผ่านสื่อมวลชน ศึกษาปัญหากรณีศึกษา (Case Study)

โดยเฉพาะการศึกษาปัญหากรณีศึกษา จะต้องเน้นเป็นพิเศษ โดยผู้บริหารโรงเรียนทุกคนที่เข้าอบรม จะต้องเตรียมกรณีศึกษาทางการบริหารของตนเองมาเสนอ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

4) ให้บริการด้านวิชาการ ข้อมูลข่าวสาร วิทยาการใหม่ ๆ ให้คำแนะนำด้านเทคนิคการบริหาร เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการด้านการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา

5) จัดให้มีแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ (Learning Resource) เพื่อเป็นสถานที่สำหรับรวบรวมและนำเสนอข้อความรู้ เป็นแหล่งวิทยากรต่าง ๆ นอกเหนือจากหนังสือ เอกสาร บทความ ผลงานวิจัยที่รวบรวมไว้ในห้องสมุดตามปกติแล้ว โดยการนำเสนออาจทำในรูป นิทรรศการ แสดงผลงานการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร เป็นต้น

แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้จะต้องมีวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยเฉพาะเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร เช่น คอมพิวเตอร์ที่ติดตั้งระบบ internet สามารถเชื่อมโยง เรียกใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูลด้านการบริหารได้อย่างสะดวก สามารถติดตามวิทยากรใหม่ ๆ ผ่านการรับสัญญาณจากจานดาวเทียม มีการรวบรวมผลงานวิจัยด้านการบริหารการศึกษา จากสถาบันการศึกษาไว้ครบถ้วน สถานที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

6) ประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์ฯ เสนอคณะกรรมการกำหนดนโยบายฯ ระดับเขตการศึกษา เป็นประจำทุกปี เพื่อนำข้อมูลไปใช้วางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทรัพยากรการบริหาร

1. ตั้งงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของศูนย์ฯ และงบประมาณในการจัดอบรมหลักสูตรเข้มข้นแก่ผู้บริหารโรงเรียน

2. ในการจัดตั้งแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ ใช้เงินงบประมาณและเงินสมทบในรูปแบบของเงินบริจาคจากภาคเอกชน จากการบริจาคของผู้บริหารโรงเรียน จากสมาคมผู้บริหารโรงเรียนฯ และจากเงินกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. ผู้ที่ควบคุมดูแลแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ ใช้นุเคราะห์ของหน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา และจ้างเจ้าหน้าที่เพิ่มเติม เพื่อปฏิบัติงานประจำและในช่วงนอกเวลาราชการ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา

7. กำหนดให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมีภารกิจในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด

กิจกรรม

1. ให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจัดทำหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่ดี เหมาะสมกับภารกิจ หน้าที่ และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้หลักสูตรดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการดังนี้

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ เฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารตามที่ ก.ค.กำหนด

1.2 การจัดเนื้อหาของหลักสูตรต้องให้ครอบคลุม เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับภารกิจและหน้าที่ที่รับผิดชอบ และวิถีชีวิตในฐานะผู้บริหารได้อย่างแท้จริง เช่น อาจแบ่งความรู้ออกเป็น 3 หมวด ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา 2) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ เทคนิค และทักษะทางการบริหารการศึกษา 3) ความรู้เกี่ยวกับองค์การ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

1.3 หลักสูตรจะต้องมุ่งพัฒนาเพื่อเพิ่มเติมให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา เช่น ขณะนี้ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนยังปฏิบัติงานได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ได้แก่

1) หมวดการบริหารทั่วไป คือ การจัดระบบสารสนเทศ การบริหารงานบุคคล โดยเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร การสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์

2) หมวดงานธุรการ คือ การประเมินผลงานทางธุรการ

3) หมวดวิชาการ คือ การพัฒนาและส่งเสริมงานด้านวิชาการ การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ และการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นเรื่องการพัฒนาแผนการสอนและสื่อการเรียนการสอน

4) หมวดงานปกครองนักเรียน คือ การประเมินผลงานปกครองนักเรียน และการส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ในส่วนของการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม พัฒนาการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

5) หมวดงานบริการ คือ การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ การประเมินผลงานบริการและการจัดกิจกรรมสหกรณ์ในโรงเรียน

6) หมวดโรงเรียนกับชุมชน คือ การวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

7) หมวดบริหารอาคารสถานที่ คือ การบริหารห้องเรียนและห้องพิเศษอื่นๆ

2. ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเมื่อได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นตามหลักสูตรที่กำหนดในข้อ 1 ให้เสร็จภายใน 3 ปีนับแต่ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยจัดในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น

2.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง สื่อทางไกลเสริมความรู้ ฯลฯ

2.2 การศึกษาดูงานด้านการบริหารในหน่วยงานราชการ องค์กรธุรกิจ เอกชน ทั้งในประเทศ ต่างประเทศ

2.3 การฝึกอบรม ทั้งที่จัดดำเนินการเอง หรือไปร่วมกับองค์กรอื่น ๆ หรือที่จัดเป็นหลักสูตรระยะสั้น ในสถาบันการศึกษาต่างๆ

2.4 การศึกษาต่อเพื่อขอรับปริญญา โดยเน้นในสาขาบริหารการศึกษา

2.5 การเข้าร่วมกิจกรรมวิชาการกับสมาคมวิชาชีพทางการศึกษา หรือ สมาคมอื่น ๆ

3. จัดทำประวัติเกี่ยวกับการพัฒนาที่แสดงขีดความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนรายบุคคล (Human Resource Inventory) โดยเก็บเป็นฐานข้อมูลไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อเป็นหลักฐานข้อมูล และรายงานให้กรมสามัญศึกษาได้ทราบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคลต่อไป

ทรัพยากรการบริหาร

1. ตั้งงบประมาณจัดสรรให้สำนักงานสามัญศึกษาทุกจังหวัด เพื่อดำเนินการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนตามหลักสูตรที่กำหนด โดยใช้จำนวนผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดเป็นเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ

2. สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดต้องระดมนักวิชาการ ครู-อาจารย์ที่มีความรู้ระดับปริญญาโท-เอกในจังหวัด มาร่วมจัดทำหลักสูตรและดำเนินการตามที่หลักสูตรกำหนด

3. ทุกจังหวัดต้องมีคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปเกี่ยวกับฐานข้อมูลด้านการบริหารบุคลากรและกำหนดเจ้าหน้าที่จัดกระทำข้อมูลไว้โดยเฉพาะ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

8. ให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กิจกรรม

1. ให้มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา โดยระดมทุนในรูปของการบริจาคจากภาคเอกชนและให้ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริจาคด้วย

2. หลักการในการใช้จ่ายเงินกองทุนกำหนดว่าให้นำเฉพาะดอกผลและผลกำไรที่ได้จากการบริหารกองทุนไปดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

3. จัดให้มีคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการจัดตั้งและบริหารกองทุนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยคณะกรรมการประกอบด้วย รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาฝ่ายการเงินและพัสดุ เป็นประธานคณะกรรมการ กรรมการอื่น ๆ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกองการเจ้าหน้าที่ กองการมัธยมศึกษา หน่วยงานศึกษานิเทศก์ หน่วยตรวจสอบภายใน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดที่เป็นตัวแทนจากทุกภาคภูมิศาสตร์ ภาคละ 1 คน และผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยมีผู้อำนวยการกองคลังเป็นกรรมการและเลขานุการ

4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับจังหวัด ระดับเขตการศึกษา โดยให้มีอิสระในการกำหนดรูปแบบของกองทุน เช่น การระดมทุนเพื่อการใช้จ่ายตามจุดประสงค์เป็นรายปี ใช้จ่ายเฉพาะดอกผล เป็นต้น

ทรัพยากรการบริหาร

1. ในการดำเนินการก่อตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ในระยะเริ่มแรกให้ขออนุมัติใช้เงินสวัสดิการกรมสามัญศึกษาไปก่อน เมื่อตั้งกองทุนได้แล้วและมีดอกผลหรือ ผลกำไรแล้วจึงนำไปใช้คืน

2. ค่าใช้จ่ายในการบริหารกองทุน ตลอดจนบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารกองทุนกำหนด

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กองคลัง กรมสามัญศึกษา

๑. กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคนได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเป็นประจำทุกปี

กิจกรรม

1. สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดตั้งงบประมาณ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนในจังหวัด ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา อย่างน้อย 1 ครั้ง โดย

1.1 จัดโครงการฝึกอบรมเอง โดยเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน หรือ

1.2 เป็นค่าลงทะเบียนเพื่อเข้าอบรมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น องค์กรเอกชน สถาบันการศึกษาต่าง ๆ

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

3. รายงานผลการผ่านการฝึกอบรมให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เพื่อบันทึกในประวัติเกี่ยวกับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนรายบุคคลด้วย

ทรัพยากรการบริหาร

1. ตั้งงบประมาณจัดสรรให้สำนักงานสามัญศึกษาทุกจังหวัดตามจำนวนผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัด ตามกิจกรรมข้อ 1

2. ตั้งงบประมาณจัดสรรให้หน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดทุกจังหวัดเพื่อจัดฝึกอบรม โดยยึดจำนวนผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดเป็นเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ ตามกิจกรรมข้อ 2 หน่วยงานที่รับผิดชอบ

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด

10. กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคนได้ศึกษาดูงานในสถาบัน การศึกษาที่จัดการศึกษาได้ประสบผลสำเร็จในประเทศ หรือต่างประเทศ เป็นประจำทุกปี

กิจกรรม

1. สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดตั้งงบประมาณ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนใน จังหวัดได้ศึกษาดูงานในสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาได้ประสบผลสำเร็จในประเทศอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง

2. ให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลงานดีเด่น และได้รับการคัดเลือกให้เสนอ ผลงานในการสัมมนากลุ่มแบบ Symposium ระดับประเทศ ได้ศึกษาดูงานด้านการบริหาร การมัธยมศึกษาในต่างประเทศ 1 ครั้ง

3. ให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ จัดทำรายงาน การศึกษาดูงาน ในลักษณะของการนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียน ออกเผยแพร่นวสารทางการศึกษาดัง ๗ ด้วย

ทรัพยากรการบริหาร

1. ตั้งงบประมาณจัดสรรให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดตามจำนวนผู้บริหาร โรงเรียนในจังหวัด ตามกิจกรรมข้อ 1

2. หน่วยศึกษานิเทศก์ตั้งงบประมาณเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่น ไป ศึกษา ดูงานในต่างประเทศ ตามกิจกรรมข้อ 2 ทั้งนี้อาจสมทบกับเงินกองทุนเพื่อการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาด้วย

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา

11. จัดให้มีการสัมมนากลุ่มแบบ Symposium ระดับประเทศ เพื่อนำเสนอและ แลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ 2 ปี/ครั้ง

กิจกรรม

1. จัดให้มีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่บริหารโรงเรียนได้ประสบผลสำเร็จ ในรูปแบบการสัมมนากลุ่มแบบ Symposium โดย

1.1 มีการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนมาเสนอผลงาน โดยพิจารณาจากผลงานและข้อเสนอจากหลายแหล่ง เช่น

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

1.2 ผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกมานำเสนอผลงาน ต้องกระจายให้ครอบคลุมกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

- 1) ทุกเขตการศึกษา/ส่วนกลาง
- 2) ทุกขนาดโรงเรียน ทั้งขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ใหญ่พิเศษ
- 3) จำแนกตามตำแหน่ง ทั้งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่
- 4) จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารใหม่ 1-5 ปี

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี 11-15 ปี และมากกว่า 15 ปี

2. ให้จัดทำเอกสารสรุปรวบรวมผลงานที่น่าเสนอออกเผยแพร่ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่เจ้าของผลงาน และเป็นตัวอย่างแก่ผู้บริหาร โรงเรียนอื่น ๆ จะได้นำข้อความรู้ไปประยุกต์ใช้ต่อไป

3. สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการสัมมนาในรูปแบบ Symposium หรือเวทีวิชาการในรูปแบบอื่น ๆ อย่างกว้างขวางทั้งในระดับกลุ่มโรงเรียน จังหวัด เขตการศึกษา โดยร่วมกับสถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ หรือสมาคมวิชาชีพการบริหารต่าง ๆ ในภูมิภาค เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

ทรัพยากรการบริหาร

ค่าใช้จ่ายในการสัมมนา จากเงินงบประมาณและเงินกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นซึ่งจะนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. ในการนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นการกำหนดแผนงานพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ครอบคลุมผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการทั่วประเทศ ดังนั้นแนวทางการพัฒนาจึงต้องอาศัยกลไกการดำเนินการที่กว้างขวาง ครอบคลุมหน่วยงานของกรมสามัญศึกษาทุกระดับ ตลอดจนต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย มีการใช้ทรัพยากรการบริหารจำนวนมาก ต้องมีการเตรียมการ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพขององค์การให้สามารถรับภารกิจที่กำหนดไว้ในโปรแกรมให้ได้ ซึ่งในประเด็นนี้ทำให้ต้องพิจารณาไปถึงความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ ก็ได้ข้อสรุปว่า โปรแกรมฯมีความเป็นไปได้พร้อมทั้งให้แนวคิดที่น่าสนใจว่า การจะพัฒนาสิ่งใดก็ตาม ต้องมองไปข้างหน้าโดยไม่ผูกติดอยู่กับสภาพข้อจำกัดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพราะจะทำให้เห็นแต่สภาพปัญหา แล้วก็ไม่สามารถพัฒนาสิ่งใดได้เลย ดังนั้น ต้องมีความคิดในการดำเนินการพัฒนาที่ชัดเจน มีคุณค่า แล้วจึงคิดกลยุทธ์ที่จะทำในสิ่งที่คิดนั้นเป็นขั้นตอนต่อไป แนวทางการพัฒนาจึงจะสำเร็จ อีกทั้งยังมีกระบวนการปรับปรุงแก้ไข ช่วยระดับประคองทำให้เดินไปสู่ความสำเร็จได้ บนพื้นฐานของความมุ่งมั่น ใช้หลักวิชาและสติปัญญาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวความคิดนี้ก็เป็นไปตามคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องมียุทธศาสตร์ (VISION) ซึ่งได้แก่ จุดมุ่งหวัง ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นหรือสิ่งที่คิดว่าควรจะเป็นในอนาคต โดยมองอนาคตจากการสำรวจสภาพที่แท้จริงทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นความเป็นเลิศและการสร้างโอกาส (จรรยาพรหมสารมภ์, 2538) ดังนั้นการนำโปรแกรมฯไปสู่การปฏิบัติจึงเชื่อมั่นว่าเหมาะสม เป็นไปได้ และจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และท้ายสุดจะส่งผลถึงการพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษาอย่างแน่นอน

2. ในแนวทางการพัฒนาที่นำเสนอมีหลายข้อที่ต้องพัฒนาหน่วยงานที่รับผิดชอบให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะรับภารกิจได้ เช่น หน่วยงานนิเทศก์ เขตการศึกษา ต้องพร้อมที่จะจัดตั้งศูนย์วิชาการ เพื่อการพัฒนานักบริหารการศึกษาในสถานศึกษา สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ต้องพร้อมที่จะมีภารกิจในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด ในประเด็นนี้กรมสามัญศึกษา จะต้องให้ความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรทั้งงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เอื้อให้จังหวัด และเขตการศึกษาดำเนินการตามภารกิจได้ กรมสามัญศึกษาควรที่จะต้องกล่าลงทุนกับการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ในอัตราที่สูงกว่าการลงทุนเพื่อความโอ้อ่างของอาคารสถานที่ เพราะในท้ายที่สุดแล้วคนที่มีความรู้เท่านั้นที่จะจัดการกับทรัพยากรอื่น ๆ ให้มีมูลค่าเพิ่ม เกิดประโยชน์อย่างมีคุณภาพได้

จากผลการวิจัยที่เสนอให้มีการจัดตั้งศูนย์วิชาการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในสถานศึกษานั้น ก็สอดคล้องกับข้อเสนอในการประชุมอนุกรรมการข้าราชการครู กรมสามัญศึกษา

เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2538 (กรมสามัญศึกษา, 2538) ที่เสนอให้ตั้งหน่วยอบรมของกรมสามัญศึกษาขึ้นตามเขตการศึกษาที่มีความพร้อม เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูได้มีความก้าวหน้า ซึ่งข้อเสนอดังกล่าวยังไม่ได้ดำเนินการให้เห็นผลที่เป็นรูปธรรม ดังนั้นถ้าจะให้หน่วยอบรมตามข้อเสนอของอนุกรรมการข้าราชการครู กรมสามัญศึกษาเป็นส่วนย่อยอยู่ในศูนย์วิชาการฯ และขยายกลุ่มเป้าหมายของศูนย์วิชาการฯ ให้ครอบคลุมไปยังครู-อาจารย์ ก็จะทำให้การดำเนินการเข้มแข็ง ช่วยสร้างบรรยากาศทางวิชาการมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ก็สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ ที่เสนอให้ศูนย์วิชาการฯ น่าจะรวมกับศูนย์พัฒนาครูในเขตการศึกษาด้วย

3. จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ มีประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านให้ความสำคัญกับสมาคมวิชาชีพ โดยเฉพาะสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีแนวความคิดว่าสมาคมฯ ควรที่จะมีบทบาทในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้สมาคมฯ แกร่งในเชิงวิชาการและแสดงให้เห็นว่าเป็นสมาคมทางวิชาชีพบริหารการศึกษาอย่างแท้จริง เพราะลักษณะสำคัญของวิชาชีพนั้นจะต้องมีองค์ความรู้ มีทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน วิชาชีพจะต้องมีสมาคมที่มีอิสระในการดูแลการทำงานและสิ่งแวดล้อมของวิชาชีพ และจะต้องมีสมาชิกของวิชาชีพที่มีความมุ่งหวังสูงในการรับใช้สังคม และมีความผูกพันที่จะรักษาคุณภาพไว้ตลอดชีวิต (ไพฑูริย์ ลินลารัตน์, 2538: 4-5) ดังนั้นสมาคมผู้บริหารฯ จึงต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ซึ่งในโปรแกรมฯ ก็กำหนดให้มีส่วนร่วมอยู่ในศูนย์วิชาการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุน ให้สมาคมฯ จัดเวทีวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ ให้หลากหลายในระดับต่าง ๆ ทั้งระดับจังหวัด เขตการศึกษา หรือระดับประเทศ ซึ่งในอนาคตคาดหวังว่าสมาคมฯ น่าจะเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาผู้บริหารฯ โดยจะต้องสร้างเครือข่ายให้ครอบคลุมทั่วประเทศและเชื่อมโยงผู้บริหารโรงเรียนฯ ทุกสังกัด หรืออาจขยายเครือข่ายออกไปในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติในที่สุด

4. จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ต้องเน้นให้ผู้บริหารฯ ตระหนักในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับที่ วิจิตร วรตบงกูร (2535: 354) ได้กล่าวว่า ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาบุคคลยืนยันว่า ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมาก และต้องเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการสร้างจิตสำนึกว่าทุกคนต้องพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ อีกทั้งผลการวิจัยยังเน้นว่า การพัฒนาต้องมีรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่ง Ozlich (1989: 41) ได้กล่าวว่า การพัฒนาในระหว่างประจำการต้องระลึกเสมอว่า การจัดการสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ กล่าวคือ โปรแกรมที่จะจัดให้กับผู้ใหญ่จะต้อง 1) เป็นกิจกรรมที่เข้าไปมีส่วนร่วม 2) ความรู้และทักษะที่ได้รับต้องนำไปประยุกต์ใช้ได้ 3) ความรู้มีความเกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอยู่ 4) ตรงกับสภาพปัญหา 5) ไม่เสียเวลามากเกินไป 6) กิจกรรมมีความยืดหยุ่น และ 7) กิจกรรมสามารถนำประสบการณ์มาใช้ได้

ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการพัฒนาจึงมีความสำคัญยิ่ง การใช้รูปแบบการพึงบรรยายเป็นหลักอย่างที่จะทำกันโดยทั่ว ๆ ไปจึงขัดกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งรูปแบบที่การวิจัยนี้นำเสนอ เช่น การอภิปราย การทำโครงการ การวิจัยค้นคว้า การปฏิบัติภาคสนาม ทักษะศึกษา ดูงาน ออกรายการแสดงทัศนคติผ่านสื่อมวลชน การศึกษาปัญหากรณีศึกษา(Case Study) โดยเฉพาะการศึกษาปัญหากรณีศึกษาจะมีประโยชน์มากถ้าเตรียมการให้ผู้บริหารเตรียมกรณีศึกษาทางการบริหารของตนมานำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

5. แนวคิดสำคัญประการหนึ่งในผลการวิจัย คือ การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ถ้ากรมสามัญศึกษามีวิธีการที่ดีในการที่จะรักษาและส่งเสริมผู้บริหารโรงเรียนที่พัฒนาไว้ดีแล้ว ประเด็นนี้จะเกี่ยวข้องพันกับการที่กรมสามัญศึกษาจะต้องมีแผนกำลังคน (Human Resource Planning) ที่ชัดเจน เพื่อจะได้มีทิศทางที่แน่นอนว่า กรมฯจะต้องพัฒนาบุคลากรกลุ่มใด จำนวนเท่าใด ให้มีคุณลักษณะเช่นใด เพื่อให้พร้อมที่จะรับภารกิจอะไร ในเวลาใด ประเด็นคำตอบเหล่านี้จะทำให้การพัฒนามีทิศทางชัดเจน แต่สภาพปัจจุบันนี้ในระบบราชการพลเรือน การจัดให้มีแผนกำลังคนยังมีข้อด้อยอยู่มาก จึงส่งผลให้วิธีการที่ดีในการที่จะรักษาและส่งเสริมบุคลากรที่พัฒนาไว้ดีแล้วเกิดขึ้นได้ยาก จะเห็นได้จากการคัดบุคลากรเข้าเป็นผู้บริหารโรงเรียนของกรมสามัญศึกษา ที่เปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกหน่วยงานของกรมฯ โดยไม่คำนึงว่า บุคคลนั้นจะต้องมีประสบการณ์บริหารมาก่อนหรือไม่ ซึ่งก็เป็นผลดีคือ จะอำนวยความสะดวกให้ข้าราชการส่วนใหญ่มีโอกาสเท่าเทียมกัน เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจที่ได้มีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร แต่ผลเสียก็คือ ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งสำคัญ การไม่มีประสบการณ์ทางการบริหารมาก่อนเลยในระดับต้น ๆ หรือไม่เคยผ่านการศึกษาเล่าเรียน ผูกอบรม หรือพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ มาก่อน อาจจะต้องใช้เวลาในการศึกษานาน ต่างจากผู้ที่เคยมีประสบการณ์หรือผ่านการศึกษาเล่าเรียนมาโดยตรง จะศึกษางานและปฏิบัติงานได้ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2527: 70-71) ที่พบว่า วุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pendley (1985: 9-19) ที่พบว่าวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ Pressel (1988: 1516-A) ยังได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกจะปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานได้ราบรื่น ประสบผลสำเร็จดีกว่าผู้สำเร็จระดับปริญญาโท ดังนั้นการคัดบุคคลเข้าเป็นผู้บริหารโรงเรียน กรมสามัญศึกษาควรที่จะให้ความสำคัญกับวุฒิทางการศึกษา ตลอดจนวิชาเอกทางด้านการบริหารการศึกษาและประสบการณ์ทางการบริหาร การฝึกอบรม และการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เป็นประเด็นสำคัญ งานวิจัยนี้จึงได้เสนอให้มีการบันทึกประวัติเกี่ยวกับการพัฒนาที่แสดงขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน (Human Resource Inventory) เพื่อประโยชน์ด้านการบริหารบุคคลไว้ด้วย

6. แนวทางที่เสนอในการวิจัยมุ่งเน้นให้มีการสร้างเสริมบรรยากาศทางวิชาการอย่าง

ต่อเนื่องให้กับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวที่มีอยู่เสมอว่า การบริหารสถาบันการศึกษา ก็คือการบริหารงานวิชาการนั่นเอง ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจึงต้องเป็นนักวิชาการด้วยพร้อม ๆ กับคุณลักษณะและความสามารถด้านอื่น ๆ (ไพฑูริย์ สินสารัตน์, 2538: 117) และสอดคล้องกับการศึกษาของ Kijai (1987: 329-A) ที่ศึกษาคุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ 1) บรรยากาศของโรงเรียน 2) ภาพพจน์ของโรงเรียน 3) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) ความสามารถในการคิดคำนวณ และ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เชี่ยวชาญเชิงวิชาการ อีกทั้งชำนาญการในเชิงบริหารควบคู่กันไปด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. กรมสามัญศึกษาควรที่จะนำไปรณรงค์การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ทั้งระบบ ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในงานวิจัย
2. กรมอื่น ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการที่มีสถานศึกษาในสังกัดคล้ายกับกรมสามัญศึกษา น่าจะได้นำไปรณรงค์มา ไปปรับใช้เพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ทั้งนี้ให้มีการศึกษาแนวทางโดยละเอียดก่อนเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้และความเหมาะสม เพื่อให้เกิดการปรับใช้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. หน่วยงานย่อย ๆ ในสังกัดกรมสามัญศึกษาที่กำหนดให้เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในผลงานวิจัยนี้ น่าจะได้นำแนวทางการพัฒนาผู้บริหารฯ ไปศึกษาและพิจารณาในส่วนที่เป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานย่อยนั้น ๆ เพื่อไปกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการเฉพาะของหน่วยงานได้ก่อน ถ้ากรมสามัญศึกษา ยังไม่ได้นำทั้งไปรณรงค์มาไปดำเนินการ
4. เนื่องจากไปรณรงค์การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นี้ เป็นไปรณรงค์ที่จัดกิจกรรมไว้หลากหลายไม่เพียงเฉพาะการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบันนี้เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงกิจกรรมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมการศึกษาต่อเพื่อขอรับปริญญา การนำเสนอผลงานในการสัมมนาในรูปแบบ Symposium การเขียนบทความเผยแพร่ในวารสารทางการศึกษา เป็นต้น ทั้งยังจัดให้มีการบันทึกผลการพัฒนาลงในทะเบียนประวัติที่แสดงขีดความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน (Human Resource Inventory) ด้วย ข้อมูลส่วนนี้จึงควรจะเป็นประโยชน์ต่อกรมสามัญศึกษาในด้านการบริหารบุคคลอย่างยิ่ง โดยนำไปใช้ทั้งในด้านการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง (Promotion) ตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบ หรือเป็นพื้นฐานที่จะวางระบบการให้เงินเพิ่มพิเศษตามระดับของการพัฒนา อันเป็นการยกระดับวิชาชีพได้อีกทางหนึ่งด้วย

5. เมื่อกรมสามัญศึกษานำไปรวมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ ควรที่จะได้มีการประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ในท้องถิ่นนั้น ๆ อาทิเช่น มหาวิทยาลัย ที่มีคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ สถาบันราชภัฏ เป็นต้น เพื่อกำหนดแนวทางให้สามารถนำผลการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนไปเทียบเป็นหน่วยการเรียนเพื่อขอรับปริญญาบัตรได้ ซึ่งจะทำการพัฒนาบุคลากรมีความหมาย มีคุณค่า และยังคงนำไปสู่การพัฒนากระบวนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีมาตรฐานสูงขึ้นเป็นลำดับ

6. ในการวิจัยนี้มีแนวคิดสำคัญที่จะพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Job Need) โดยภารกิจดังกล่าวยึดตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539 เป็นหลัก ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สอบถามผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศ เกี่ยวกับความคาดหวังและการปฏิบัติงานตามภารกิจดังกล่าว และได้วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบทางสถิติไว้อย่างละเอียด ในภาคผนวก ง ซึ่งผู้เกี่ยวข้องสามารถที่จะนำข้อมูลนี้ไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดรายละเอียดของการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างดี

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยลงลึกในรายละเอียดของโปรแกรมที่นำเสนอในการวิจัยนี้ เช่น รูปแบบของหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโดยสมาคมวิชาชีพ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารศูนย์วิชาการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา รูปแบบการบริหารกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน การพัฒนานโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น
2. ควรมีการศึกษาวิจัยในขั้นตอนของการนำไปใช้ เช่น ศึกษาผลที่เกิดแก่ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชา ครู-อาจารย์ในโรงเรียน หรือ ศึกษาความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับผลจากโปรแกรมโดยตรง เป็นต้น
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอโปรแกรมการพัฒนากุศลกรอื่น ๆ ในกรมสามัญศึกษาหรือกรมอื่น ๆ เช่น ครูผู้สอน ศึกษานิเทศก์ ข้าราชการพลเรือนในสำนักงาน เป็นต้น
4. ควรมีการศึกษาวิจัยวิจัยหารูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน แต่ละกลุ่ม เช่น ครูใหญ่ ผู้บริหารใหม่ ผู้อำนวยการที่มีอายุการเป็นผู้บริหาร 10-15 ปี เป็นต้น