

แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางใน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร

น.ส.พิชญ์ภรณ์ เกื้ออรุณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

APPROACHES FOR DEVELOPMENT OF SUCCESSION PLANNING FOR MIDDLE - LEVEL
ADMINISTRATORS IN SECONDARY SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF THE OFFICE
OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION, BANGKOK

Miss Pichaporn Kua-arun

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education in Educational Management
Department of Educational Policy, Management, and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2018
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร
ระดับกลางใน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร

โดย

น.ส.พิชญ์ภรณ์ เกื้ออรุณ

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุขชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.พทธี ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

พิชัญภรณ์ เกื้ออรุณ : แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางใน โรงเรียน
ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร. (
APPROACHES FOR DEVELOPMENT OF SUCCESSION PLANNING FOR MIDDLE - LEVEL
ADMINISTRATORS IN SECONDARY SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF THE OFFICE
OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION, BANGKOK) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.นันทรัตน์
เจริญกุล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของ
โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาการ
วางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน เป็นการวิจัยบรรยายเชิงปริมาณ (Quantitative Descriptive Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่
โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 จำนวน 67 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และ
ครูหัวหน้างาน จำนวน 153 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร
ระดับกลางใน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานครแบ่งเป็น 5
ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ค่าดัชนีความ
ต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนระดับ
มัธยมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนระดับ
มัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียน
ระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมคือ 0.260 ($PNI_{\text{modified}} = 0.260$) และกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พบว่า การ
วิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.311$) การกำหนด
ตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก ที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.260$) 2) แนวทางพัฒนาการ
วางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางใน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วย 5 แนวทางหลัก และ 5 แนวทางรอง

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2561

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

5883841227 : MAJOR EDUCATIONAL MANAGEMENT

KEYWORD: SUCCESSION PLANNING, MIDDLE-LEVEL ADMINISTRATORS, KEY POSITION, SUCCESSOR
 Pichaporn Kua-arun : APPROACHES FOR DEVELOPMENT OF SUCCESSION PLANNING FOR
 MIDDLE - LEVEL ADMINISTRATORS IN SECONDARY SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF
 THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION, BANGKOK. Advisor: Asst. Prof.
 NUNTARAT CHAROENKUL, Ph.D.

The objective of this quantitative descriptive research were: 1) to study the current situation and the desirable characteristics of succession planning development for middle-level Administrators in secondary school under The Office of The Basic Education Commission, Bangkok. 2) to propose approaches for development of succession planning development for middle-level administrators in secondary school under The Office of The Basic Education Commission, Bangkok. The informants of this research were 153 people: school director vice director and the head of department from 67 schools. The questionnaire was chosen to be the research tool to get the information about the current situation and the desirable characteristics of succession planning development for middle-level Administrators in secondary school under The Office of The Basic Education Commission, Bangkok. Statistical analysis such as frequency, percentage, mean, standard deviation and modified priority needs index ($PNI_{Modified}$) were used to describe the obtained information.

The result were as follow: the current situation and the desirable characteristics of succession planning development for middle-level Administrators in secondary school were overall high level and the need assessment of succession planning development for middle - level administrators in secondary school under The Office of The Basic Education Commission, Bangkok was summarized that had the modified priority needs index as follows: The first need assessment was Competency Gap Analysis ($PNI = 0.311$). The second need assessment was Maintain Skills Inventory ($PNI = 0.284$). And the third need assessment was Individual Development Plan ($PNI = 0.279$). The approaches for development of succession planning development for middle-level administrators in secondary school under The Office of The Basic Education Commission, Bangkok were 5 major approaches and 5 minor approaches.

Field of Study:	Educational Management	Student's Signature
Academic Year:	2018	Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่สละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือในการทำ วิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งคอย ให้ความเชื่อมั่น และให้กำลังใจติดตามเอาใจใส่ อย่าง สม่าเสมอด้วยความเมตตา ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการ และ รอง ศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ กรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และให้กำลังใจในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ ทางการบริหารการศึกษาและ ทางการวิจัยตั้งแต่ต้นจนสำเร็จการศึกษา และคอยเป็นกำลังใจ ผลักดันในการทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จ

ขอขอบคุณ กัลยาณมิตรในโรงเรียนวัดราชบพิตร ที่ให้การสนับสนุนในการดำเนินการวิจัย เข้าใจ และให้ความช่วยเหลือในการดำเนินการวิจัยอย่างเต็มที่

ขอขอบคุณเพื่อนๆ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาคนอก เวลาราชการ รุ่นที่ 25 ทุกคน สำหรับการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ พี่ชาย ครอบครัวเกื้ออรุณ และครอบครัวสุไชย ที่ให้ กำลังใจและให้การสนับสนุนช่วยเหลือในการเรียน พร้อมทั้ง อบรมสั่งสอน ด้วยความรัก ความเอาใจใส่ เสมอมา

พิชญ์ภรณ์ เกื้ออรุณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.4 นิยามศัพท์	5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
1.6 ขอบเขตการวิจัย	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ตอนที่ 1 การบริหารงานบุคคล	9
ตอนที่ 2 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	16
ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	35
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร ระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	35
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียน มัธยมศึกษา	38

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	66
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	66
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	70
5.3 ข้อเสนอแนะ	74
บรรณานุกรม.....	75
ภาคผนวก.....	77
ประวัติผู้เขียน.....	88

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	39
ตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	43
ตารางที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม	45
ตารางที่ 4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก.....	47
ตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น	50
ตารางที่ 6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล	52
ตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด.....	54
ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง.....	56
ตารางที่ 9 (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียน มัธยมศึกษา	58
ตารางที่ 10 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอด ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	60
ตารางที่ 11 แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา	64

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ปรับปรุง 2545) ได้บัญญัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้านหลัก ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยภาระหน้าที่ของผู้บริหารคือการบริหารจัดการทรัพยากรพื้นฐานคือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการจัดการ (Management) ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้เคอแมลลี (Kermally, 2004) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารบุคคล ถือเป็นร้อยละ 80 ของภาระงานของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ ทอริงตัน (Torrington, 2005) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการบุคคลให้บุคคลสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิผล จะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าได้ดี

การบริหารงานบุคคลได้มีการกำหนดขอบข่ายงานไว้ในพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตราที่ 27 ให้ครอบคลุม 6 งานหลัก คือ

- 1) ควบคุมดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ตามที่ ก.ค.ศ และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
- 2) พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 4) จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
- 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

นอกจากนั้นมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ได้มีการกำหนดแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ซึ่งในมาตรฐานความรู้ที่ 5 ด้านการบริหารงานบุคคล ได้มีการระบุสมรรถนะไว้ 5 ข้อ ได้แก่

- 1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
- 2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบ
- 3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากร ในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

จะเห็นได้ว่าในการบริหารงานบุคคลเป็นระบบการจัดการที่สำคัญที่จะช่วยให้การบริหารจัดการงานต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างราบรื่น โดยการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) เป็นกระบวนการต่อเนื่องตั้งแต่การค้นหาค้นหา (Discovery) การพัฒนา (Development) และการใช้ให้เกิดประโยชน์ (Utilization) ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องทั้งกับงานและกับคน ว่าใครจะเป็นผู้เหมาะสมในการทำงานในระบบงานนั้นๆ (Erasmus, 2003)

การบริหารงานบุคคล ประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดวางโครงสร้าง การสั่งการ และการควบคุมในการจัดหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การรวมกลุ่ม การรักษา และการลาออก เพื่อให้บรรลุตามความ ต้องการของบุคคล เป้าหมายขององค์การ และผลกระทบที่จะเกิดกับสังคม การบริหารงานบุคคล จะต้องตระหนักถึงการจัดการเหล่านี้ให้ดี เพราะทุกองค์การจะจัดตั้งขึ้นได้จากกลุ่มคน การได้รับสวัสดิการ การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง การสร้างแรงจูงใจให้เห็นถึงโอกาสในการก้าวหน้า และ การสร้างความมั่นคงในการทำงาน นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้กลุ่มคนเหล่านั้นช่วยพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

โดยวัตถุประสงค์หลักของของการบริหารงานบุคคลเพื่อให้สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่มีความสามารถและได้รับมอบหมายงานในการทำงานให้กับองค์การ และดูแลชีวิตการทำงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้าร่วมกับองค์การ จนกระทั่งวันสุดท้ายของการทำงานว่า ทุกคนจะมีส่วนร่วมในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อพาองค์การไปสู่เป้าหมายขององค์การ นอกจากนั้นการบริหารงานบุคคลยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการประสานงานระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน เพื่อจัดการและรักษาอัตรากำลัง เพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์การเป็นไปอย่างราบรื่น เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการฝึกอบรม พัฒนาทักษะสำคัญของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้องค์การสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้ เพื่อวางแผนทางในการจัดสวัสดิการเพื่อเป็นแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจของบุคลากร เพื่อสร้างความมั่นคงในคุณภาพชีวิตการทำงาน ทั้งด้านกายภาพและด้านสภาพจิตใจ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อธำรงการทำงานเป็นไปตามหลักคุณธรรม จริยธรรม (Heba Ateya Abu Jarbou, 2013)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ กระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง (Leadership Continuity) และเพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์การ ซึ่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้กล่าวไว้ว่า ในสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบัน การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งไม่สามารถจำกัดอยู่ที่ตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เพราะความสำเร็จขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียว หากแต่ยังต้องอาศัยความชำนาญและความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของ

ข้าราชการในตำแหน่งหัวหน้างานต่างๆ ภายในองค์การ ก็นับเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จเช่นกัน อดีตนายกรัฐมนตรีนอร์berto โกเญซของประเทศไทยได้กล่าวถึงการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งว่าเป็นการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการด้วยการเตรียมพร้อมข้าราชการให้พร้อมรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับสูง และยกให้เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญสูงสุดของระบบราชการ เพราะเป็นกลุ่มที่จะช่วยให้ผู้บริหารซึ่งดำรงตำแหน่งทางการเมืองได้ทราบแนวโน้มและความต้องการของประชาชน เพื่อรักษามาตรฐานการทำงานและการให้บริการ กำหนดนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคงและประสบความสำเร็จ

การจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพนั้น ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการปล่อยให้องค์การดำเนินไปในอนาคตโดยปราศจากการวางโครงสร้างงาน แต่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีบุคคลที่มีความสามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย ด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยในกระบวนการนั้นจำเป็นต้องวางแผนให้มีคนมาทดแทนในตำแหน่งเป้าหมาย (Key Positions) ขององค์การ มีการเตรียมความพร้อม พัฒนาทักษะที่จำเป็นในการนำพาองค์การให้ก้าวหน้า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้น ไม่ได้พิจารณาความต้องการจำเป็นในปัจจุบันเท่านั้น แต่เป็นการพิจารณาถึงทักษะ และกระบวนการที่จำเป็นต้องดำเนินการในอนาคตด้วย จึงเป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับผู้บริหารที่จะต้องค้นหา “ดาวเด่น” ที่เหมาะสมในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ทันเวลา เพื่อเป็นการรับประกันว่าวัฒนธรรมองค์การจะไม่สูญหายไปพร้อมกับบุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการไป

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการเชิงรุกที่มุ่งผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งจะมีการคัดสรรบุคคลเพื่อมาพัฒนาศักยภาพตามตำแหน่งงานเป้าหมาย ซึ่งอาจจะมากกว่า 1 คน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งการลาออก การโอนย้าย หรือการเสียชีวิต นอกจากนี้ ซึ่งกระบวนการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนี้ ก็สามารถใช้เป็นเครื่องจูงใจบุคลากรได้ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2557)

จากการรายงานสรุปข้อมูลการเกษียณของบุคลากรในระยะ 5 ปี (2560 – 2565) ของสำนักงานการบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่า ในปี ตั้งแต่ปี 2560 – 2565 จะมีครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เกษียณอายุราชการรวมทั้งสิ้น 14,673 คน โดยในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 มีบุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการทั้งสิ้น 260 คน อีกทั้งโครงการครูคืนถิ่น ที่ส่งเสริมให้ครูได้ย้ายกลับภูมิลำเนา ก็จะส่งผลให้ครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 หรือโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานครชั้นในนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

แม้ว่าภาระงานหลักของครูจะเป็นการสอน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ แต่ภาระงานของครูไม่ได้มีเพียงเท่านั้น ครูยังมีหน้าที่แยกตามสายงานบริหาร เช่น งานทะเบียน งานธุรการ งานพัสดุ เป็นต้น เพื่อรองรับการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารให้ดำเนิน

ไปได้อย่างรวดเร็ว ก็จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในข้างต้น แม้ว่าในการเกษียณอายุราชการ หรือการโอนย้ายนั้น เมื่อครูเก่าเกษียณอายุราชการหรือโอนย้ายไป ผู้บริหารก็มักมีคำสั่งแต่งตั้งครูใหม่เข้ามารับงาน เพื่อให้มีคนสานต่อภาระงานต่างๆ แต่กระนั้นในการดำเนินการต่างๆ ที่ต้องอาศัยความชำนาญการ เทคนิค กระบวนการ ซึ่งครูที่บรรจุใหม่ก็อาจไม่มีความถนัดในด้านดังกล่าว ส่งผลทำให้การดำเนินการต่างๆ มีความล่าช้าออกไป คนที่ทำงานด้วยความไม่ถนัด ก็หมดกำลังใจ ในขณะที่เดียวกันก็อาจจะมีความถนัด และความสนใจในด้านนี้อยู่ แต่ยังไม่มีความรู้ โอกาสได้แสดงความสามารถออกมานั้น ก็เกิดความเหน้อยล้า และสุดท้ายเมื่อบุคลากรไม่มีขวัญและกำลังใจที่จะทำงาน ก็จะส่งผลให้งานออกมาล่าช้า และขาดประสิทธิภาพ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาสภาพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียน เพื่อศึกษาแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร และแนวทางการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแนวทางการวางแผนงานบุคคลในระยะยาว ลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงานในตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ ส่งเสริมให้การบริหารงานภายในโรงเรียนมีความมั่นคงและประสบความสำเร็จตามพันธกิจของโรงเรียน

1.2 คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร
2. แนวทางการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 นิยามศัพท์

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การวางแผนกระบวนการในการค้นหา ส่งเสริมและพัฒนาบุคคลภายในองค์กร ที่มีศักยภาพเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งเป้าหมาย (Key Position) คือ ผู้บริหารระดับกลาง หรือ หัวหน้างานตามขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้งานดังกล่าวมีความต่อเนื่องและส่งเสริมการทำงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามทิศทางที่เหมาะสม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล การพัฒนาผู้สืบทอด และการเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินการของโรงเรียนในแง่การบริหารจัดการความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อมีการลาออก หรือเกษียณอายุ และยังเป็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก หมายถึง การวิเคราะห์และระบุตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ซึ่งจำเป็นต้องมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยตำแหน่งหลักมีคุณสมบัติสำคัญคือ 1. Critical Task ตำแหน่งที่ขาดแล้วทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความเสียหาย 2. Core Business ตำแหน่งที่อยู่ในสายงานหลักขององค์กร 3. Organizational Structure ตำแหน่งที่สำคัญในโครงสร้างองค์กร 4. Future Projects ตำแหน่งที่มีความจำเป็นในอนาคต 5. Geography ตำแหน่งที่มีความสำคัญเฉพาะในแต่ละพื้นที่ และ 6. Specialized Leadership ตำแหน่งที่ต้องอาศัยความสามารถและความชำนาญเฉพาะทาง ในที่นี้มุ่งศึกษาในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง หรือ หัวหน้างานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน

การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น หมายถึง การกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติในเชิงความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งงานเป้าหมาย เพื่อเป็นการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงานเป้าหมายนั้น ๆ อย่างมีระบบ โดยมีการคัดกรอง 3 ระดับ คือ 1. การคัดกรองคนดี ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในด้าน อายุ อายุงานในตำแหน่งเดิม วุฒิการศึกษา และผลงาน 2. การคัดกรองคนเก่ง ที่มีความรู้ ความสามารถตามตำแหน่งงาน มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ มีสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม 3. การคัดกรองคนดีและคนเก่งที่เหมาะสม ผ่านกลไกและกระบวนการที่เป็นระบบ มีการสอนงาน การเพิ่มพูนประสบการณ์ การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ การให้ความรู้ ความเข้าใจ และข้อมูลที่ถูกต้อง

การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล หมายถึง กระบวนการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ ผลงาน และสมรรถนะของครูผู้สืบทอดตำแหน่งโดยแบ่งออกเป็นการประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจงตามตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ เช่นการ

ประเมินข้อมูลส่วนบุคคล เรื่องการขาด ลา มีองค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) และการประเมินศักยภาพและสมรรถนะ ซึ่งเป็นการประเมินขีดความสามารถของผู้สืบทอด อย่างครอบคลุมในหลากหลายมิติ เช่น สมรรถนะหลักขององค์กร เช่น ความรับผิดชอบในงาน ความยึดมั่นในคุณธรรม การทำงานเป็นทีม การวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สมรรถนะทางการบริหาร เช่น การมีวิสัยทัศน์ การคิดเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ เป็นต้น

การพัฒนาผู้สืบทอด หมายถึง การออกแบบแผนการพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน และความต้องการของผู้สืบทอดเช่น การจัดอบรมสัมมนา โปรแกรมพี่เลี้ยง โปรแกรมโค้ช การศึกษาเรียนรู้โดยใช้วิธีเป็นเงาการทำงาน การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาหรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การฝึกงาน การเรียนรู้ผ่านการทำงานกลุ่ม การพัฒนาผ่านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการศึกษาดูงาน เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และพัฒนาจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน

การเข้าสู่ตำแหน่ง และการประเมินผลความต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการการแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ โดยมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ และติดตามผลการพัฒนาตามแผนงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมีกระบวนการคือ 1. ประกาศแต่งตั้งผู้สืบทอดตำแหน่ง 2. จัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลให้คำปรึกษา 3. จัดการปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการเพื่อถ่ายทอดระบบงาน 4. ให้การสนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งในด้านต่าง ๆ 5. วางหลักแนวทางในการสืบทอดตำแหน่งในอนาคตต่อไป

ผู้บริหารระดับกลาง (Middle - Level Administrator) หมายถึง หัวหน้างานตามขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เช่น หัวหน้างานวัดและประเมินผล หัวหน้างานแนะแนว หัวหน้างานบุคคล เป็นต้น เป็นผู้รับเอาเป้าหมาย นโยบายและแผนงานจากผู้บริหารนำไปปฏิบัติ ทำหน้าที่ประสานงานกับครู และคนที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร

โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 จำนวน 67 โรงเรียน

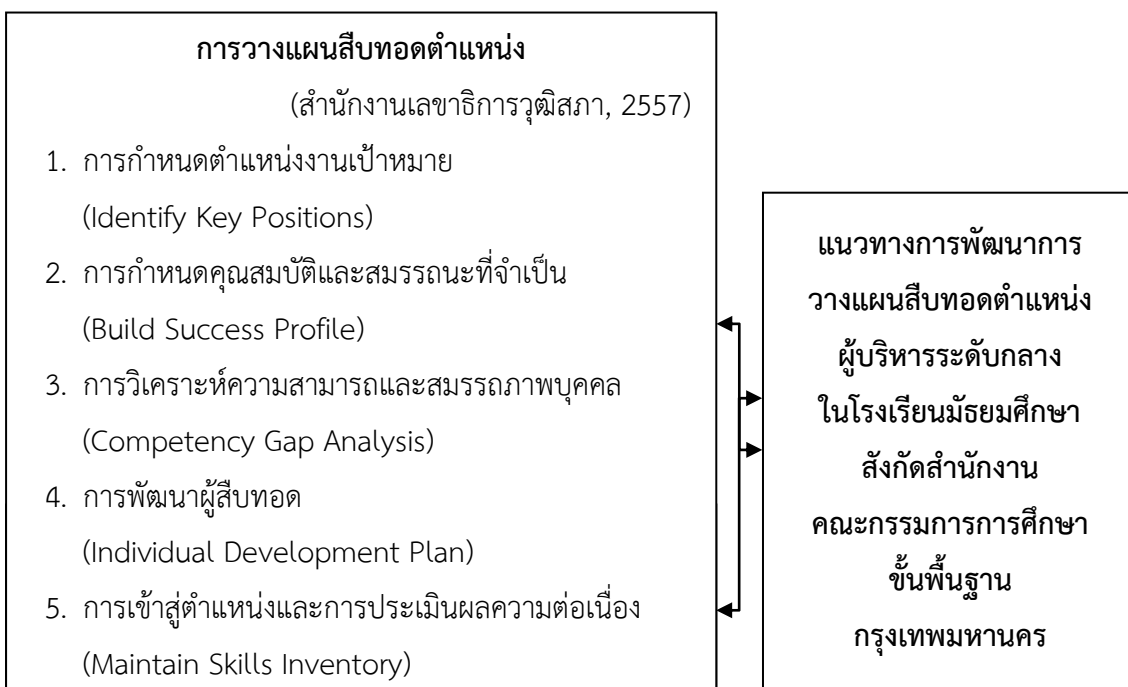
แนวทางการพัฒนา หมายถึง วิธีการในการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางให้เป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลเรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง จึงได้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นกรอบ ในการพัฒนาเครื่องมือแบบสอบถามดังต่อไปนี้

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2557)

1. การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย (Identify Key Positions)
2. การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น (Build Success Profile)
3. การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล (Competency Gap Analysis)
4. การพัฒนาผู้สืบทอด (Individual Development Plan)
5. การเข้าสู่ตำแหน่งและการประเมินผลความต่อเนื่อง (Maintain Skills Inventory)



1.6 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตประชากร

ประชากรในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 จำนวน 67 โรงเรียน

2. ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร มีขอบเขตเนื้อหา คือ แนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคล และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. โรงเรียนมีแนวทางที่เหมาะสมในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางไปประยุกต์ใช้
3. ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนสามารถใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง และเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษา ค้นคว้า ทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปเป็นแนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร โดยมีสาระสำคัญประกอบไปด้วยเนื้อหา ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคล

- 1.1 นิยามการบริหารงานบุคคล
- 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
- 1.3 วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคล
- 1.4 ขอบข่ายหน้าที่การบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 2 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

- 2.1 นิยามการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
- 2.2 ความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
- 2.3 กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล
- 3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ตอนที่ 1 การบริหารงานบุคคล

1.1 นิยามการบริหารงานบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (2545) ได้นิยามความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งให้ความสนใจการพัฒนา และรักษาสมาชิกในองค์กร ให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกาย และสุขภาพจิตใจที่ดี รวมไปถึงการแสวงหาแนวทางที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุราชการ หรือเหตุผลอื่น ๆ ให้ยังสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

ณัฐพันธ์ เขจรันนัท (2548) ได้นิยามความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่ผู้มีส่วนที่เกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนสร้างหลักประกันให้แก่บุคลากรที่พ้นจากการร่วมงานจากองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตต่อไปได้อย่างมีความสุข

Torrington (2002) ได้นิยามความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า เป็นชุดกิจกรรมตั้งแต่การเริ่มเข้าทำงานของบุคคลที่จะต้องใช้ทักษะ การเข้าใจและยอมรับวัตถุประสงค์และวัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงการทำให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นจะถูกทำจนบรรลุตามเป้าประสงค์

Erasmus (2003) ได้นิยามความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่าเป็นส่วนหนึ่งของของการบริหารจัดการองค์กรที่ตระหนักถึงการยอมรับ และความสำคัญของบุคลากรในองค์กร

Pinnington (2007) ได้ให้นิยามความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า เป็นกระบวนการในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง โดย การบริหารงานบุคคลเป็นการสร้างสรรค์และการรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งมีความสำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

Werner and Desimone (2012) นิยามการบริหารงานบุคคลไว้ว่า เป็นการคัดเลือกและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดแก่องค์กร

จากการวิเคราะห์นิยามต่าง ๆ ข้างต้นสามารถสังเคราะห์นิยามได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานที่ผู้รับผิดชอบด้านงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถในการสรรหา พัฒนาทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ รักษา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และนำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ และใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ในด้านประสิทธิภาพของงานและเกิดผลงานมากที่สุด

พยอม วงศ์สารศรี (2545) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 3 ประเด็นกล่าวได้โดยสรุปคือ ประการแรกคือ ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโต เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการสรรหาให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโตยิ่งขึ้น ประการที่สอง ช่วยให้ผู้บุคลากรมีขวัญและกำลังในการ

ปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีกับองค์กรซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร และประการที่สาม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยประสานระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความเข้าใจอันดีต่อกัน สังคมจึงปราศจากความขัดแย้ง

สภายูชิระวณิชตระกูล (2556) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลได้ถูกบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ปรับปรุง 2545) ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะมีหน้าที่ 4 ด้านหลัก คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งการบริหารงานบุคคลกรนับเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานทั้งหมด เพราะ บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดจากทรัพยากรพื้นฐาน อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และ การจัดการ (Management) โดย “คน” นับเป็นบุคลากรที่มีความจำเป็นอยู่ในทุกกระบวนการของการบริหาร อาจกล่าวได้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้าเนื่องมาจากการมี “คน” ที่มีความสามารถ มีแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องสรรหา ผลิตและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำงานสูงสุด

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นหน้าที่หลักที่สำคัญของผู้บริหาร ที่จะทำให้บุคลากรทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร เมื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ก็จะช่วยให้องค์กรเจริญเติบโต และเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคม อันเนื่องมาจากการมีความเข้าใจอันดีต่อกันจึงปราศจากความขัดแย้ง

1.3 วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคล

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ระดับ คือ ระดับสังคม ระดับองค์กร และระดับบุคลากร ดังนี้

1. ระดับสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ให้สมาชิกในสังคมมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี สามารถพัฒนาสังคมให้อยู่ได้ในอนาคต โดยจัดการทรัพยากรมนุษย์นับเป็นการสร้างงานให้กับสมาชิกในสังคม พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการปฏิบัติงาน มีค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม รวมไปถึง การสร้างหลักประกันว่าเมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการหรือออกจากองค์กร แล้วจะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นับเป็นความรับผิดชอบทางสังคมขององค์กร

2. ระดับองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม ตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมงาน ขณะปฏิบัติงาน และหลังจากการร่วมงานกับองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและจำนวนที่เหมาะสมร่วมงานอยู่ตลอดเวลา โดยบุคลากรเหล่านั้นจะจงรักภักดีและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างเต็มที่

3. ระดับบุคลากร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม โดยมีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัยและมีการยอมรับทางสังคม โดยพิจารณาจากงานของหน่วยงานบุคลากร เริ่มตั้งแต่การรับบุคคลเข้าทำงาน การฝึกอบรม การพัฒนาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง วางแผนแนวทาง ในอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และการจัดกิจกรรมสันทนาการ ซึ่งงานเหล่านี้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและมาตรฐานการครองชีพของบุคลากรให้ดีขึ้น

วิลาวรรณ (2549) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่จะช่วยขยายบทบาทหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลให้มีขอบข่ายการปฏิบัติหน้าที่ที่กว้างขึ้น เพื่อครอบคลุมการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้บุคลากรใช้ทักษะความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
2. เพื่อช่วยให้องค์การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ มีแรงจูงใจฝ่าฝืนหาผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงเข้ามาปฏิบัติงาน
4. เพื่อยกระดับความสามารถและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. เพื่อพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาขององค์การ

Jarbou Heba Ateya Abu (2013) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการบริหารงานบุคคลเป้าหมายหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความสามารถ ที่จะมอบหมายงานในตำแหน่งที่มีในองค์การ และดูแลชีวิตการทำงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้าร่วมกับองค์การ จนกระทั่งวันสุดท้ายของการทำงานว่า ทุกคนจะมีส่วนร่วมในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อพ่วงองค์การไปสู่เป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้การบริหารงานบุคคลยังมีจุดหมายอื่น ๆ อีก ดังนี้

1. เพื่อเป็นการประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
2. เพื่อจัดการและรักษาอัตรากำลังเพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์การเป็นไปอย่างราบรื่น
3. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการฝึกอบรม พัฒนาทักษะสำคัญของบุคลากร ส่งเสริมความสมรรถนะเฉพาะบุคคล เพื่อส่งเสริมให้องค์การสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้
4. เพื่อวางแนวทางในการจัดสวัสดิการเพื่อเป็นแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจของบุคลากร
5. เพื่อสร้างความมั่นคงในคุณภาพชีวิตการทำงาน ทั้งด้านกายภาพและด้านสภาพจิตใจ
6. เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อธำรงการทำงานเป็นไปตามหลักคุณธรรม จริยธรรม

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล นั้น เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตรงตามตำแหน่ง มาพัฒนาทักษะ และสมรรถนะให้สามารถนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ รวมไปถึงเพื่อรักษาดูแลบุคลากร ไปจนถึงช่วงสุดท้ายของการทำงาน ให้บุคคลนั้นมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อสังคม กล่าวคือเป็นการสร้างสังคมที่เข้มแข็ง เมื่อบุคลากรในสังคมคุณภาพชีวิตที่ดี ก็ย่อมยกระดับคุณภาพสังคมให้ดีขึ้นด้วย

1.4 ขอบข่ายหน้าที่งานการบริหารงานบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (2545) ได้สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 12 ข้อ ดังนี้

1. การทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. การทราบนโยบายการบริหารมนุษย์ขององค์การ
3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
4. การกำหนดงาน การวิเคราะห์งาน และการจำแนกตำแหน่ง
5. การสรรหา
6. การคัดเลือก
7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
8. การจ่ายค่าตอบแทน
9. การประเมินผลพนักงาน
10. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านสุขภาพ และความปลอดภัย
11. การรวมพลังทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
12. การพ้นจากตำแหน่งและบำเหน็จบำนาญ

Jarbou Heba Ateya Abu (2013) ได้กล่าวถึงกระบวนการและขอบข่ายงานบริหารบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลไว้ว่าเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยถ้าแบ่งตามหน้าที่ได้ 2 ลักษณะใหญ่คือ ด้านการจัดการ และด้านการปฏิบัติการ

1. ด้านการจัดการ กระบวนการในด้านนี้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องดำเนินการอย่างยุติธรรม ประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงาน

1.1 การวางแผน นับเป็นขั้นตอนแรกในการจัดการที่ประกอบไปด้วยหลากหลายกระบวนการวิธีในการจัดกิจกรรมให้กับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรในอนาคต โดยต้องพิจารณาตามกระบวนการว่า แผนกิจกรรมดังกล่าวจะทำให้เกิดผลอะไร ต่อใคร จัดที่ไหน และอย่างไร ดังนั้นการวางแผนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบกิจกรรม นโยบาย กลยุทธ์ กฎ และงบประมาณ โดยแผนนั้นอาจจัดทำเป็นแผนระยะสั้น หรือระยะยาวก็ได้ การวางแผนนั้น

ฝ่ายบุคคลจะต้องพิจารณาความต้องการจำเป็นของบุคลากร และ องค์กร มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรด้วย

1.2 การจัดการองค์กร เป็นกระบวนการในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ซึ่งโครงสร้างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นเรียกได้ว่าเป็นโครงสร้างหลักในการจัดการ จะเป็นการกำหนดขอบข่ายงานที่จะทำให้แต่ละคนทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน องค์กรจะต้องมีสรรหา บุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง ให้อำนาจหน้าที่และเวลา เพื่อองค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ประกอบไปด้วยกระบวนการวิเคราะห์งาน วางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือกบุคคล การกำหนดมาตรฐานสมรรถนะ การตอบแทน การประเมินสมรรถนะ การให้คำปรึกษา และการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

1.4 การอำนวยการ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการ โดยจะเป็นตัวกำหนดทิศทางและแนวทางแก่บุคลากร การกำกับติดตามเป็นกระบวนการสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ และเป็นการกระตุ้น และดูแลการทำงานของบุคลากร การอำนวยการยังเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ตามแผนการที่จัดเตรียมไว้ นับได้ว่าการอำนวยการเป็นหัวใจของการบริหารจัดการ เพราะเป็นกระบวนการขั้นต้นที่จะทำให้บุคลากรที่มีความตั้งใจและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพช่วยนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

1.5 การควบคุมงาน เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน และส่งผลตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นเมื่อดำเนินงานมาถึงขั้นควบคุมงาน วงจรกระบวนการก็จะเสร็จสมบูรณ์ จะเป็นวงจรย้อนกลับไปขั้นการวางแผน เพื่อสังเกตและเปรียบเทียบผลลัพธ์กับมาตรฐานและปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่คลาดเคลื่อนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2. ด้านการปฏิบัติการ กระบวนการนี้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคล ประกอบด้วย การจ้างงาน การวางแผนด้านงานบุคคล และการพัฒนาบุคลากร

2.1 การจ้างงาน เพื่อจัดเตรียมทรัพยากรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ตำแหน่งงานต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบไปด้วย การสรรหา การคัดเลือก การจัดวางตัว และการเข้ารับตำแหน่ง

การสรรหา เป็นขั้นตอนในการระดมกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ และดึงดูดคนที่มีความพร้อม และมีความเหมาะสมให้เข้ามาร่วมงาน ในตำแหน่ง ช่วงเวลา และสถานที่ที่เหมาะสม

การคัดเลือก เป็นการบวนการระบุบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงาน และองค์การ กระบวนการสรรหา และการคัดเลือก เป็นสองกระบวนการที่แยกออกจากกัน แต่เป็นกระบวนการที่มีผลเกี่ยวเนื่องกัน

การเข้ารับตำแหน่ง หรือการปฐมนิเทศนั้นถือเป็นกระบวนการขั้นสุดท้าย ต่อจากกระบวนการสรรหา และการคัดเลือก แต่นับเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้และพัฒนา ที่จะทำใ้บุคลากรใหม่เข้าใจในบทบาท หน้าที่ และเรียนรู้ลักษณะขององค์การด้วย

2.2 การวางแผนด้านงานบุคลากร คือการตัดสินใจในการสร้างกระบวนการที่รวม 3 ขั้นตอนที่สำคัญไว้ด้วยกัน คือ การระบุและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสม การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และการประสานแผนงานด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ

2.3 การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา สร้างต้นแบบ และเปลี่ยนแปลง ทักษะ ความรู้ ความสร้างสรรค์ ความถนัด ทศนคติ และค่านิยม โดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต กระบวนการนี้ประกอบไปด้วย

นโยบายด้านการบริหารงานบุคคลที่จะเป็นแนวทางที่จะทำให้แผนพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียม ความยุติธรรม และความซื่อสัตย์ ในการบริหารงานบุคคล นโยบายด้านการบริหารงานบุคคลมุ่งค้นหาปรัชญาและค่านิยม ที่องค์การใช้ในการบริหารจัดการ และดูแลบุคลากร

การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่ง เป็นการรวบรวมแผนงาน ที่มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคล ทั้งในด้านของความทะเยอยาน ความสามารถ และความมุ่งมั่น ต่องานในปัจจุบัน และตำแหน่งงานในอนาคต มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

- การประเมินสมรรถนะ และศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้
- การวิเคราะห์โอกาสที่เหมาะสมที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต
- การจัดทำแผนปฏิบัติการโดยประเมินจากทรัพยากรและสมรรถนะ
- การมอบหมายงานไปยังบุคลากรที่เหมาะสม

การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องในการพัฒนาสมรรถนะ และศักยภาพของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ เพื่อให้เชื่อมโยง โอกาสในหน้าที่ปัจจุบันและอนาคตขององค์การ กับคนที่มีความสามารถ มีความกระตือรือร้น ที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ กระบวนการนี้เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งที่มีอยู่ในองค์การ และที่สรรหาจากภายนอก เพื่อให้เป็นไปในแนวทางที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ตอนที่ 2 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

2.1 นิยามการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

दन्य तेयनपुठ (2540) ได้นิยามคำว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า เป็นการวางแผนหรือการเตรียมบุคลากรระดับผู้บริหาร เพื่อสืบทอดตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้าย การสูญเสียไปจากองค์กร หรือการเตรียมผู้บริหารไว้รองรับการขยายธุรกิจที่จะมีในอนาคตขององค์กร โดยสามารถนำผู้ที่มีศักยภาพสูงมาทดแทนในตำแหน่งที่ว่างลง หรือมีผู้บริหารพร้อมอย่างทันที่ต่อการขยายธุรกิจ

นฤบล กาญจนวิบูลย์ (2541) ได้นิยาม การวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า เป็นการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละตำแหน่งในอนาคต และเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้มีความสอดคล้องกับการพัฒนาผู้บริหารตามความจำเป็นของแต่ละคนด้วย

รุจ สาครพันธ์ (2541) นิยามความหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า เป็นการวางแผนที่เตรียมให้องค์กรมีผู้บริหารที่มีความสามารถหลักที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามภารกิจและกลยุทธ์ โดยการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และเป็นการสร้างให้องค์กรมีจำนวนผู้บริหารที่มีความสามารถและศักยภาพตามสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและการแข่งขันให้ได้มากที่สุด โดยกลุ่มบุคลากรที่เป็นเป้าหมายของกระบวนการนี้ จะเน้นเฉพาะระดับผู้บริหาร หรือ Key man ซึ่งจะเป็นบุคคลสำคัญที่จะมีส่วนในการกำหนดทิศทางองค์กร

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2556) ได้ให้นิยามแผนสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) ว่า เป็นกระบวนการในการคัดเลือก และจัดเตรียมข้าราชการ “ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง (Successor)” มาพัฒนาตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ การคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งเปรียบเสมือนการคัดนักกีฬาเพื่อลงแข่งขันนัดอุ่นเครื่อง หรือลงแข่งขันในรอบแรก ๆ จนถึงรอบ Semi-Final หรือเป็นการเตรียมตัวบุคคลไว้ก่อน อย่างน้อย 2-3 ปี เพื่อจัดเตรียมและพัฒนาข้าราชการตามทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และ แผนพัฒนาข้าราชการรายบุคคลสำหรับผู้มีศักยภาพ แต่ในการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่ง เปรียบเสมือนการแข่งขันรอบสุดท้ายนั้น ส่วนราชการต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

นิติพงษ์ (2556) ได้ให้นิยามการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า เป็นการค้นหาบุคคลภายในองค์กรที่เป็น “ดาวเดือน” ที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่องค์กรคาดหวังเพื่อให้ดำรงตำแหน่งเมื่อตำแหน่งนั้นว่างลง การเตรียมดาวเดือนนั้น อาจจะมีจำนวน 2 – 3 คน โดยดาวเดือนนั้นต้องมีความเหมาะสมทั้งด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิ และมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งนั้น แต่ในที่สุดแล้วผู้สืบทอดตำแหน่งจะมีเพียง 1 คนเท่านั้น ด้วยเกณฑ์การคัดเลือก เพื่อให้ผู้ที่มีความพร้อมและเหมาะสมที่สุด เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2557) ได้ให้นิยามคำว่า Succession Planning ว่าหมายถึง กระบวนการในการส่งเสริมให้ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมี ศักยภาพ (talent) มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งที่ว่างลงหรือ ตำแหน่งใหม่ที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย แผนทดแทนตำแหน่ง แผนสืบทอดทายาท และแผนสืบทอด ตำแหน่ง

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2557) ได้นิยามการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า เป็นการเฟ้นหาบุคคลที่เป็นดาวเด่น (Talent) ที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อให้ ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ แทนที่ตำแหน่งนั้น ๆ ว่างลง โดยทั่วไปองค์กรจะเตรียมดาวเด่น จำนวนไม่น้อย กว่า 3 คน ไว้สำหรับรองรับหนึ่งตำแหน่ง โดยดาวเด่นนั้นจะต้องมีความเหมาะสมทั้งด้านวิสัยทัศน์และ คุณวุฒิ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ ที่ว่างลงในทันทีที่องค์กรกำหนด โดยใน ท้ายที่สุดองค์กรจะคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้เหลือเพียง 1 คน ด้วยเกณฑ์การ คัดเลือกขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่พร้อมและเหมาะสมมากที่สุด เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ซึ่ง ถือเป็น การมอบหมายงานที่สำคัญขององค์กรให้แก่ผู้ที่เหมาะสมในเวลาอันสมควร (Put the right man on the right job at the right time) เพื่อให้งานในความรับผิดชอบของตำแหน่งดังกล่าวมีความ ต่อเนื่อง โดยไม่เกิดการสะดุดไม่ว่ากรณีใด

Mathis and Jackson (1999) ได้นิยามการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า เป็น กระบวนการที่ใช้ในการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรในตำแหน่งที่มีอยู่ โดยจะเป็นการพัฒนา ศักยภาพบุคคล คัดเลือกตัวแทน ส่งเสริมความสามารถเฉพาะบุคคล และเฝ้าสังเกตการณ์ลาออก และ การเกษียณอายุราชการของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานขององค์กร

Hickey (2002) ได้นิยามการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า เป็นเครื่องมือในการจัดการ องค์กร ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าภายในองค์กรจะมีบุคลากรที่มีความสามารถ เพื่อให้องค์กรสามารถ ดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

Sims and Gay (2006) ได้นิยามการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ไว้ว่าเป็นแผนการทดแทน บุคคลที่มีสมรรถนะสูงในตำแหน่งผู้นำ โดยหมายรวมถึงผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ที่จะสามารถพัฒนาสมรรถนะได้ตามระดับความสามารถของตำแหน่งภายในเวลาที่ต้องการได้

Dave Milner (2012) ได้นิยามการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้สื บทอดจำนวน 1 คนขึ้นไปได้ถูกระบุให้เตรียมความพร้อมในตำแหน่งเป้าหมายและความก้าวหน้าในสาย งาน โดยมีแผนพัฒนาเพื่อให้เหมาะสมในการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งนั้น ๆ

จากนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นการวางแผน กระบวนการในการค้นหา ส่งเสริมและพัฒนาบุคคลภายในองค์กร ที่มีศักยภาพเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

เป้าหมาย เพื่อให้งานดังกล่าวมีความต่อเนื่องและส่งเสริมการทำงานขององค์กรให้เป็นไปตามทิศทางที่เหมาะสม

2.2 ความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2557) ได้กล่าวถึงข้อความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ดังนี้

1. เพื่อให้องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่ามีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) และความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) อยู่เป็นจำนวนเท่าไร ซึ่งการประเมินด้านกำลังคนนี้ ต้องมีการประเมินทั้งปริมาณและคุณภาพ ทำให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ในอนาคตได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น หากจะมีการเพิ่มภารกิจใหม่ ก็จะสามารถได้ล่วงหน้าว่า มีอัตรากำลังคน พร้อมแค่ไหน ต้องหาคนเพิ่มหรือไม่ หรือต้องฝึกอบรมคนที่มีอยู่ในเรื่องใด ต้องใช้เวลาเท่าไรจึง จะหาคนที่ต้องการมาได้ในจำนวนที่ขาดอยู่ รวมทั้งเรื่องงบประมาณอีกด้วยว่าระหว่างการสรรหาจัดจ้างบุคลากรใหม่กับการฝึกอบรมบุคลากรที่มีอยู่ แนวปฏิบัติไหนจะคุ้มค่าง่ากัน

2. เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือก บุคลากรในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น เพราะเมื่อองค์กรมีการประเมินความพร้อมของกำลังคนอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีการจัดทำข้อมูลด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบ ก็จะทำให้ทราบถึงจำนวนคนที่ต้องการในอนาคตได้ การที่สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ล่วงหน้า ทำให้สามารถวางแผนหา คนได้ล่วงหน้าว่าจะไปหาจากแหล่งไหน

3. เพื่อให้รู้ว่าบุคลากรในตำแหน่งใดกำลังเกษียณอายุราชการ และบุคลากรในตำแหน่งใดมีคุณสมบัติ หายาก และเป็นที่ต้องการขององค์กรหรือภาคราชการ ดังนั้นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคลจะได้ประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงทั้งหลายได้ถูกต้อง ทั้งนี้จะได้วางแผนการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรที่จะมาสืบทอดตำแหน่งได้ล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ ซึ่งทางที่ดีแล้วควรพยายามสร้างผู้สืบทอดของตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างลงไว้สัก 2 – 3 คน เพื่อเป็นการเตรียม ความพร้อมและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่น การลาออก การโอนย้าย หรือการเสียชีวิต เป็นต้น

นอกจากนั้นการทำการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ยังสามารถถูกใช้เป็นเครื่องมือจูงใจบุคลากรได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ ถ้าองค์กรมีนโยบายส่งเสริมการเลื่อนขั้นบุคลากรภายในมากกว่าสรรหาคนนอกมาดำรง ตำแหน่งแทนแล้ว นโยบายนี้จะทำให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจดีขึ้น อีกทั้งยังมีผลทางอ้อมทำให้บุคลากรทุกคนมุ่งมั่นและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และตลอดเวลา หากองค์กรมี การดำเนินการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ในเชิงรุก

Karl Wenger (2012) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นสิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการจำเป็นต้องมี เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน หรือโรงเรียนในกรณีที่บุคลากรในตำแหน่งเป้าหมาย เสียชีวิต ลาออก หรือเจ็บป่วย

Gerald D. Groves (2016) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า เป็นการเตรียมพร้อมการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการเตรียมความพร้อมและเพิ่มสมรรถนะบุคลากรให้เป็นกำลังสำรองในกิจการต่าง ๆ ได้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญต่อการดำเนินการขององค์กรในแง่การบริหารจัดการความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงานเมื่อมีการลาออก หรือเกษียณอายุ และยังเป็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2.3 กระบวนการการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2557) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนหลักของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ขั้นตอนหลักของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) อย่างเป็น ระบบ ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย (Identify Key Positions)
2. การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น (Build Success Profile)
3. การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล (Competency Gap Analysis)
4. การพัฒนาผู้สืบทอด (Individual Development Plan)
5. การเข้าสู่ตำแหน่งและการประเมินผลความต่อเนื่อง (Maintain Skills Inventory)

1. การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย (Identify Key Positions) คือ การวิเคราะห์และระบุตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรควรมีการวางแผนในการจัดเตรียมและพัฒนา บุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สามารถมีความพร้อมมาสืบทอดตำแหน่งเหล่านี้ในกรณีที่มีความเปลี่ยนแปลง โดยตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) สามารถแบ่งออกได้เป็นดังนี้

- Critical Task: เป็นตำแหน่งงานที่ขาดแล้วจะทำให้งาน หน่วยงาน หรือองค์กรเกิดความเสียหาย
- Core Business: เป็นตำแหน่งงานที่อยู่ในสายงานหลักขององค์กร ที่ทำงานหลักให้กับองค์กร
- Organizational Structure: เป็นตำแหน่งงานสำคัญในโครงสร้างองค์กร
- Future Projects: เป็นตำแหน่งงานที่ต้องการจำเป็นในอนาคต
- Geography: เป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญเฉพาะเขตพื้นที่

- Specialized Leadership: เป็นตำแหน่งงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษ หรือ ความชำนาญเฉพาะด้าน หรือเป็นตำแหน่งงานที่ต้องใช้อาศัยความสามารถและความชำนาญเฉพาะทาง เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพค่อนข้างเป็น เวลานาน

สามารถพิจารณาตำแหน่งงานเป้าหมายจากคุณลักษณะต่อไปนี้

- ตำแหน่งงานที่ขาดไปแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย
- ตำแหน่งงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะด้าน
- ข้อกำหนดของตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) ในหน่วยงาน
- คุณลักษณะของบุคคลที่ครองตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs)
- ความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งงานหลักเมื่อตำแหน่งว่าง
- แผนความก้าวหน้าในอาชีพ และการเกษียณของบุคลากรในตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs)
- ระบบการประเมินบุคคลสำหรับตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs)
- ภารกิจ บทบาทและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ขององค์กรในอนาคต
- หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs)

โดยในส่วนงานการบริหารงานในโรงเรียน ตำแหน่งเป้าหมาย มักจะเป็นตำแหน่งที่ได้ถูกกำหนดไว้ ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ที่ได้บัญญัติไว้ว่า

สถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบการบริหารงานของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างการบริหารงานตามกฎหมายที่มีขอบข่ายภารกิจที่กำหนดซึ่งการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาเป็นไปตามกฎกระทรวงและระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งจะแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่ม หรือฝ่าย หรืองาน ตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งจะต้องครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจดังต่อไปนี้

1. งานบริหารวิชาการ

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
 - 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
 - 1.7 การนิเทศการศึกษา
 - 1.8 การแนะแนวการศึกษา
 - 1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
 - 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
 - 1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
2. งานบริหารงบประมาณ
 - 2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ
 - 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
 - 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 2.5 การบริหารการเงิน
 - 2.6 การบริหารบัญชี
 - 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
 3. งานบริหารงานบุคคล
 - 3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
 - 3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
 - 3.4 วินัยและการรักษาวินัย
 - 3.5 การออกจากราชการ
 4. งานบริหารทั่วไป
 - 4.1 การดำเนินงานธุรการ
 - 4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 4.3 งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 - 4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

- 4.7 การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
- 4.8 การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.10 การรับนักเรียน
- 4.11 การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- 4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.13 งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.15 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 4.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.18 งานบริการสาธารณะ
- 4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์และระบุตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นกระบวนการที่จะต้องระบุตำแหน่งหน้าที่ที่ส่งผลต่อการทำงานขององค์กร จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยตำแหน่งหลักมีคุณสมบัติสำคัญคือ 1. Critical Task ตำแหน่งที่ขาดแล้วทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความเสียหาย 2. Core Business ตำแหน่งที่อยู่ในสายงานหลักขององค์กร 3. Organizational Structure ตำแหน่งที่สำคัญในโครงสร้างองค์กร 4. Future Projects ตำแหน่งที่มีความจำเป็นในอนาคต 5. Geography ตำแหน่งงานที่มีความสำคัญเฉพาะในแต่ละพื้นที่ และ 6. Specialized Leadership ตำแหน่งที่ต้องอาศัยความสามารถและความชำนาญเฉพาะทาง ซึ่งครอบคลุมตำแหน่งหัวหน้างานต่าง ๆ ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจกฎกระทรวงและระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

2. การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น (Build Success Profile) คือ การกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติในเชิงความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะทำให้งานในความรับผิดชอบเกิดเป็นผลสำเร็จสูงสุด (โดยมิใช่เป็นการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ดำรงตำแหน่งเท่านั้น) นอกจากการกำหนด Success Profile แล้ว องค์กรควรกำหนดกติกาที่สำคัญใน การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions)ที่เหมาะสมที่สุด เนื่องการบริหารจัดการระบบการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) เป็นเรื่องที่มี

ความสำคัญ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดกติกาในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งให้ชัดเจน โดยการคัดเลือกที่ดีควรแบ่งออกเป็น 3 ชั้น (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2557) ดังนี้

ชั้นที่ 1: การกรองเพื่อคัดเลือก “คนดี”

หัวหน้ามีสิทธิในการเสนอบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เช่น อายุ อายุงานในตำแหน่งเดิม วุฒิกการศึกษา ผลงาน รวมทั้งความประพฤติและการลงโทษทางวินัยที่ผ่านมา เป็นต้น เพื่อเข้ารับการพิจารณาให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

ชั้นที่ 2: การกรองเพื่อคัดเลือกคนดีที่เป็น “คนเก่ง”

หลักจากที่มีการคัดเลือกคนดี ให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน ในระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หรือรายชื่อของผู้ที่มีสิทธิที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor list) โดยยึดเอาคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ ตามตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอดมาเป็น เกณฑ์ เช่น ภาวะผู้นำ ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การกล้าตัดสินใจ ความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี เป็นต้น แล้วจะนำไปสู่ขั้นตอนที่ 3 คือการพัฒนาและประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งที่ตำแหน่งที่เหมาะสมในการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งตัวจริง

ชั้นที่ 3: การกรองคนดีและคนเก่งที่ “เหมาะสม”

ขั้นตอนที่ 3 นับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่มีความละเอียดอ่อน และซับซ้อนที่สุด คือเป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นในการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่เป็นบุคลากรดีและบุคลากรเก่งที่มีความ “เหมาะสม” กับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไป

คุณสมบัติข้อนี้ถือเป็นระดับสุดท้ายก่อนที่จะเปลี่ยนสถานะจากผู้สืบทอดตำแหน่งมาเป็น ผู้ดำรงตำแหน่งตัวจริง คนที่ผ่านกระบวนการในระดับที่ 2 มานั้น ส่วนใหญ่มีคุณสมบัติทั้งเก่งและดีอยู่แล้ว ดังนั้น ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ค่อนข้างยากที่จะบอกว่าใครดีและเก่งกว่าใคร ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนที่ มุ่งเน้นการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่เป็นบุคลากรดีและบุคลากรเก่งที่มีความ “เหมาะสม” กับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไป

โดยมีแนวทางในการดำเนินการเพื่อพัฒนา “คนเก่ง คนดี” หรือ “ผู้ที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง” ให้เป็น “ผู้นำ ที่เหมาะสม” ดังนี้

- วางกลไกและระบบต่างๆ รองรับที่เหมาะสม คือ มีกลไกในการพัฒนาและโอนย้ายงาน ที่เหมาะสม มีการสอนงาน (Coaching and Mentoring) แบบเป็นทางการ และไม่เป็น ทางการ และมีระบบการประเมินและการพัฒนาที่โปร่งใส เป็นที่ยอมรับ และเชื่อถือได้

- เน้นการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสบการณ์ที่ถูกต้อง คือ มีการมอบหมายงานที่ถูกต้อง มีการสั่งสมประสบการณ์ที่มีความยากหรือเป็นประสบการณ์ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ แต่สามารถทำสำเร็จได้ ให้ทำงานกับบุคคลที่เป็นต้นแบบ (Role Model) ที่ดี และได้รับ การฝึกอบรมที่เหมาะสม
- ให้ความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนในกลยุทธ์ขององค์กร คือ ให้นโยบาย กลยุทธ์ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจน และให้ความรู้ความเข้าใจภาพใหญ่ของ องค์กรและระบบการเมืองและนิติบัญญัติของประเทศ
- ให้การสนับสนุนในด้านทรัพยากรต่างๆ ที่เป็นตัวเร่งในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพและสอดคล้องตามความต้องการ คือ ให้ข้อมูลที่ ต้องการ ได้รับ ผลตอบแทนและทรัพยากรที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดประโยชน์แก่องค์กร

สรุปได้ว่า การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น เป็น การกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติในเชิงความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งงานเป้าหมาย เพื่อเป็นการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงานเป้าหมายนั้น ๆ อย่างมีระบบ โดยมีการคัดกรอง 3 ระดับ คือ 1. การคัดกรองคนดี ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในด้าน อายุ อายุงานในตำแหน่งเดิม วุฒิการศึกษา และผลงาน 2. การคัดกรองคนเก่ง ที่มีความรู้ ความสามารถตามตำแหน่งงาน มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ มีสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม 3. การคัดกรองคนดีและคนเก่งที่เหมาะสม ผ่านกลไกและกระบวนการที่เป็นระบบ มีการสอนงาน การเพิ่มพูนประสบการณ์ การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ การให้ความรู้ ความเข้าใจ และข้อมูลที่ถูกต้อง

3. การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล (Competency Gap Analysis) คือ การประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ ผลงาน หรือสมรรถนะของบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพอย่างเพียงพอ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เหมาะสม และพร้อมที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งงานเป้าหมายขององค์กรต่อไป โดยการประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคคลสามารถพิจารณาได้ใน 2 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านผลการปฏิบัติงาน/ผลสัมฤทธิ์ของงาน และด้านสมรรถนะ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน/ผลสัมฤทธิ์ของงาน

เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย ที่ผู้บังคับบัญชาและองค์กรต้องการหรือไม่ ทั้งนี้เกณฑ์การประเมินผลงานจะต้องเฉพาะเจาะจงเหมาะสม กับหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย การที่องค์กรยึดเกณฑ์จากแบบฟอร์มประเมินเพียงแค่ชุดเดียวที่มีปัจจัยวัดผลงานนั้นไม่ได้ถูกแยกแยะออกมาให้ชัดเจนนั้น เกณฑ์ดังกล่าวนี้ถือว่าไม่ใช่เป็น

เกณฑ์ที่ดีที่สามารถ นำมาใช้ระบุหาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งนั้น องค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงปัจจัยที่ใช้วัด และประเมินผลงานของข้าราชการก่อน ควรมีการ กำหนดตัววัดที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง ตัววัดนั้นจะต้อง วัดผลงานได้ในเชิงของรูปธรรม

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินศักยภาพ/ สมรรถนะ

การประเมินศักยภาพ (Potential)/ สมรรถนะ (Competency) เกณฑ์พิจารณาเพื่อหาว่า ข้าราชการคนใดมีศักยภาพเหมาะสมและเพียงพอที่จะเป็น ผู้สืบทอดตำแหน่งที่ควรได้รับการดูแลเอา ใจใส่อย่างเป็นพิเศษจากองค์กร ผู้บังคับบัญชาของแต่ละสายงาน รวมทั้งจากหน่วยงานด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล การประเมินศักยภาพ/สมรรถนะนั้นจะเป็นการประเมินถึงขีดความสามารถ ที่แอบแฝงหรือ ซ่อนเร้นอยู่ในตัวข้าราชการคนนั้น ขีดความสามารถหรือสมรรถนะจึงถูกนำมาใช้เป็น เครื่องมือที่สำคัญใน การประเมินหาว่าข้าราชการคนนั้นมีศักยภาพในการทำงานมากน้อยแค่ไหนบ้าง ซึ่งการประเมินศักยภาพ/ สมรรถนะของข้าราชการนั้นจะพิจารณาจากระดับศักยภาพ/สมรรถนะของ ข้าราชการที่สามารถแสดงได้จริง เทียบกับระดับที่คาดหวังของตำแหน่งงาน

จากการสังเคราะห์สมรรถนะเพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบกับการวิเคราะห์สมรรถนะตามข้อกำหนด ก.ค.ศ ตามขอบข่ายการบริหารโรงเรียน สรุปได้ ดังนี้ (พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 2560, น. 74 - 77)

1. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) 8 สมรรถนะ

1.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skill) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำสามารถนำความรู้มาใช้ในกระบวนการการนำตนเอง หรือการกระตุ้น ชี้แนะ ผลักดันบุคคลใน องค์กรให้ สามารถปฏิบัติการสิ่งใดได้ เพื่อประโยชน์และความสำเร็จของสถานศึกษา

1.2 ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน การศึกษาและวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นต้นแบบในด้านการเรียนการสอน การศึกษาและงานวิชาการ รวมทั้งสามารถ กำหนดทิศทางในการเรียนการสอน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูง

1.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนด ทิศทาง ของอนาคตขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์และคุณค่าที่สอดคล้องไปกับความ ต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และศักยภาพของผู้เรียน

1.4 ภาวะผู้นำในการพัฒนานวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ (Innovative Leadership) กำหนดทิศทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมใน สถานศึกษา

1.5 ความสามารถในการวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analysis and Decision Making) วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร พร้อมทั้งสามารถนำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีอยู่ มาช่วยประกอบการตัดสินใจ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆได้อย่างเหมาะสม

1.6 ความมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือ เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือ กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. ด้านทักษะด้านคนและการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (People and Interpersonal)

4 สมรรถนะ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านคน (Interpersonal & People Skills) ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงสร้างสรรค์และเคารพซึ่งกันและ กันระหว่างบุคลากรนักเรียน พ่อแม่ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 ความสามารถในการสื่อสาร (Communication) การสื่อสารด้วยการพูด และการเขียนในการเชื่อมโยงข้อมูลและจุดใจบุคลากรในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้

2.3 การประสานความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Collaboration Teamwork and Network)

2.4 ความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Developing Self and Others)

3. ด้านการบริหารจัดการองค์กร (Organizational Management) 11 สมรรถนะ

3.1 ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Skills)

3.2 ความรู้ทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Rules and Regulations)

3.3 ความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resource Management)

3.4 ความรับผิดชอบและการรับรองเรื่องคุณภาพ (Quality Management)

3.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

3.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

3.7 สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนได้ (Working in Complex Environment)

3.8 การสร้างความเป็นมิตรและส่งเสริมความเข้มแข็งกับชุมชน (Community Relationship Building)

3.9 ความสามารถในการบริการ (Service Orientation)

3.10 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

3.11 ความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (English Proficiency) โดยเน้นความรู้ความสามารถภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารระดับพื้นฐาน

4. ด้านการบริหารนโยบาย กลยุทธ์ สถานศึกษา (School Policy Management and Strategy) 6 สมรรถนะ

- 4.1 การกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและนานาชาติ
- 4.2 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
- 4.3 การประเมินผลนโยบายและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนานโยบาย
- 4.4 การวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา
- 4.5 การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- 4.6 การประเมินผลแผนกลยุทธ์และการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาแผน

กลยุทธ์

5. ด้านการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (Curriculum and Instruction Management) 6 สมรรถนะ

- 5.1 การพัฒนาหลักสูตร
- 5.2 การวางแผนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร
- 5.3 การนำแผนการจัดการเรียนการสอนสู่การปฏิบัติ
- 5.4 การประเมินผลหลักสูตร และการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาหลักสูตรและ

การจัดการเรียนการสอน

- 5.5 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 5.6 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

6. ด้านการบริหารธุรการ การเงินและงบประมาณ (Administrative, Financial and Budgeting Management) 4 สมรรถนะ

- 6.1 การบริหารงานธุรการและพัสดุ
- 6.2 การบริหารงานการเงิน
- 6.3 การบริหารงานงบประมาณ
- 6.4 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

7. ด้านการบริหารทั่วไป (General Management) 7 สมรรถนะ

7.1 การบริหารจัดการพื้นที่ของสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องระหว่างการจัด
สิ่งแวดล้อมและการเรียนรู้

- 7.2 งานอาคารสถานที่และการจัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา
- 7.3 งานกิจการนักเรียน
- 7.4 งานสารสนเทศ
- 7.5 งานพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี

7.6 งานชุมชนสัมพันธ์

7.7 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

8. ด้านการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) 9 สมรรถนะ

8.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

8.2 การสรรหาและคัดเลือกครูและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

8.3 การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ
แนวทาง การศึกษาในปัจจุบัน

8.4 การบริหารเส้นทางสายอาชีพ (Career Management) และการบริหารคนเก่ง
(Talent Management)

8.5 ความสามารถในการชี้แนะหรือโค้ช (Coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง
(Mentoring)

8.6 การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

8.7 การดำเนินการทางวินัย การรักษาวินัยและการลงโทษ

8.8 การสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นำไปสู่การพัฒนา
การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

8.9 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล เป็น กระบวนการประเมิน
ความรู้ความสามารถ ทักษะ ผลงาน และสมรรถนะของครูผู้สืบทอดตำแหน่งโดยแบ่งออกเป็น
ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจงตามตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ มี
องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) และการประเมินศักยภาพและ
สมรรถนะ ซึ่งเป็นการประเมินขีดความสามารถของผู้สืบทอด อย่างครอบคลุมในหลากหลายมิติ

4. การพัฒนาผู้สืบทอด (Individual Successor Development Plan) ถือเป็นขั้นตอนที่
สำคัญหลังจาก ที่องค์กรระบุได้ว่าใครคือผู้สืบทอดตำแหน่งที่สมควรจะได้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งมาก
ที่สุด ซึ่งพบว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาและการฝึกอบรมก็คือ การเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength)
ของผู้สืบทอดตำแหน่ง ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาจุดอ่อน (Area of
Improvement) ที่ควรปรับปรุงของ ผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน การพัฒนาและการฝึกอบรมจะ
แตกต่างกัน โดยการฝึกอบรม (Training) ถือว่าเป็น เครื่องมือที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในระยะสั้น
(Short term Learning) เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เท่านั้น และเมื่อผู้ที่ได้เข้ารับการอบรม
แล้ว แต่กลับออกมาเจอบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และการบริหาร ของผู้บังคับบัญชาแบบเดิม การ
เรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมอาจจะไม่เกิดขึ้นต่อเนื่อง ดังนั้นการพัฒนา(Development) จึงเป็น

หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องรับผิดชอบในการหาวิธีการที่จะพัฒนาเพื่อฝึกฝน และปรับเปลี่ยน พฤติกรรมให้มีนิสัยและพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างต่อเนื่อง เป็นนิสัยถาวรที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาจะเป็นเครื่องมือที่จะไม่ใช่นำมาใช้เพียงครั้งเดียว ในระยะเวลา ใดเวลาหนึ่ง เท่านั้น แต่สามารถเครื่องมือการพัฒนาต่างๆ เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นที่ เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ (Special Project) การให้คำปรึกษา แนะนำ (Consulting) เป็นต้น มาประกอบการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้ จะเป็นหน้าที่ที่สำคัญของ ผู้บังคับบัญชาทั้งหลายที่จะต้องใส่ใจและนำมาใช้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง จึงไม่ได้ใช้เพียงแค่เครื่องมือการฝึกอบรมเท่านั้น และไม่ใช่เป็น หน้าที่ความรับผิดชอบของนักทรัพยากร บุคคลเพียงผู้เดียว แต่การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งควรจะเป็น บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของ ผู้บริหารในแต่ละสายงานหรือตำแหน่งงานหลัก (Critical Jobs) มากกว่าจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน ฝึกอบรมและนักทรัพยากรบุคคล

วิธีการพัฒนาผู้สืบทอด

4.1 การอบรมและการสัมมนา (Lecture and Seminar) เป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ วิธีการในการปฏิบัติงานให้ผู้สืบทอด อาจจะใช้วิธีการบรรยาย การ อภิปราย การสาธิต การระดมความคิดก็ได้

4.2 การใช้พี่เลี้ยง (Mentoring) ซึ่งพี่เลี้ยงนี้หมายถึงผู้ที่มีประสบการณ์ เป็นที่ ยอมรับขององค์กรที่สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ บอกแนวทางในการปฏิบัติงานนั้นให้ผู้สืบทอดได้ เป็นอย่างดี

4.3 การโค้ช (Coaching) เป็นกระบวนการที่จะสร้างความตื่นตัว กระตุ้น ให้ผู้สืบทอดนำเอาความสามารถหรือศักยภาพออกมาใช้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายให้ได้

4.4 การฝึกขณะปฏิบัติงาน (On the job training) เป็นการทดลองปฏิบัติงานจริง เรียนรู้ด้วยการ ติดตาม สังเกต จากผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ และลงมือปฏิบัติงานจริง

4.5 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (professional learning community PLC) หรือ (Community of Practice :CoP) การสร้างหรือการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เรื่องใด เรื่องหนึ่งร่วมกันภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดโดยสมัครใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4.6 การสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotation) เป็นการสลับสับเปลี่ยนงาน เพื่อ การเรียนรู้ การเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้หลายๆด้าน ทำให้เข้าใจวิธีการและ ทักษะในงานทุกๆด้าน

4.7 การศึกษาดูงาน เพื่อศึกษางานที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกันขององค์กร อื่นๆที่มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อพิจารณานำเอาวิธีการ กระบวนการมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การเข้าสู่ตำแหน่งและการประเมินผลความต่อเนื่อง (Maintain Skills Inventory) เมื่อได้ผู้สืบทอดตำแหน่งแล้ว จะเข้าสู่ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเป็นการชื่นชมผู้ได้รับสืบทอดตำแหน่ง และเป็นการประกาศให้ทีมบริหารทราบอย่างเป็นทางการและสามารถให้การสนับสนุนได้ โดยเฉพาะในช่วง 12 เดือนแรก ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

5.1 การประกาศแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง เพื่อเป็นการประกาศให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานได้รับทราบร่วมกัน ทั้งในด้านของประวัติ เป้าหมาย และแนวทางการทำงาน นับว่าเป็นการเริ่มต้นงานในตำแหน่งได้อย่างดี

5.2 การจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่ง ทำหน้าที่ให้การสนับสนุน ดูแล ให้คำแนะนำ ระหว่างช่วงผลัดเปลี่ยนตำแหน่งแก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง ให้สามารถดำรงตำแหน่งได้เป็นอย่างดี และเป็นผู้ช่วยในการประสานงานกับทีมบริหารให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง

5.3 จัดการปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อเป็นการถ่ายทอดระบบงาน วัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ทั้งการวางกลยุทธ์ การจัดการคน การจัดการงาน และการจัดการด้านการเงิน อีกทั้งยังเป็นการอำนวยความสะดวกคณะกรรมการการสืบทอดตำแหน่ง และผู้สืบทอดตำแหน่งได้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกัน

5.4 การให้การสนับสนุนผู้สืบทอด เป็นบทบาทของทีมบริหารที่ต้องให้การสนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งให้สามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง สร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

5.5 การระบุหลักแนวทางในการสืบทอดตำแหน่งต่อไป เพื่อเป็นการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพ ให้ได้ผู้สืบทอดตำแหน่งที่ดียิ่งขึ้นในการดำเนินการต่อไปขององค์กร

สรุปได้ว่า การเข้าสู่ตำแหน่ง และการประเมินผลความต่อเนื่อง เป็นกระบวนการการแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ โดยมีการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ และติดตามผลการพัฒนาตามแผนงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมีกระบวนการ 5 ขั้นตอนข้างต้นเป็นแนวทางในการสนับสนุนให้ผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Gerald D. Groves (2016) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนที่ทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำเร็จได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. เตรียมความพร้อมในการวางแผน ก่อนที่จะมีการจากไปของบุคลากร
2. ระบุตำแหน่งเป้าหมาย
3. ระบุสมรรถนะสภาพ และสิ่งที่จำเป็น
4. ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีในองค์กร ก่อนที่จะสรรหาจากภายนอก
5. ประสานงานกับผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้

นอกจากนั้น Gerald D. Groves (2016) ยังได้กล่าวถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในโรงเรียน ดังนี้

1. เชื่อมโยงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ในกลยุทธ์โรงเรียน
2. วางแผนการสืบทอดตำแหน่งทั้งในระยะสั้น (short - term) และระยะยาว (long - term) สำหรับกรสืบทอดตำแหน่งในระดับต่าง ๆ
3. มีความยืดหยุ่นในการวางแผน และสอดแทรกการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ในแผนการสืบทอดตำแหน่งด้วย
4. ดำเนินการโดยให้ทุกส่วนของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนา
5. มุ่งการวางแผนการถึงอนาคต ไม่ยึดติดกับสิ่งที่ทำมาในอดีต
6. พัฒนาแผนสำหรับการเปลี่ยนย้ายตำแหน่งทั้งที่ตำแหน่งที่คาดหวัง และตำแหน่งที่ไม่ได้คาดหวัง
7. วางแผนรับมือความขัดแย้ง หรือความไม่เข้าใจ ซึ่งอาจนำไปสู่ผลกระทบในเชิงลบได้
8. การกลยุทธ์การรักษาบุคลากร มีความสำคัญเช่นกันกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
9. สรรหาบุคลากรภายในโรงเรียนก่อน เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้จะมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและจุดแข็งต่าง ๆ ของโรงเรียน
10. ผู้นำทางการศึกษา หรือผู้บริหารในโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม แนะนำ ครูและบุคลากร
11. ใช้การฝึกงานเป็นการคัดสรรผู้ที่จะดำรงตำแหน่งต่อไป
12. องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีการพัฒนาภาวะผู้นำและการประเมินภาวะผู้นำไปพร้อม ๆ กัน
13. การประเมินจุดแข็งอย่างชัดเจนแม่นยำ และความต้องในการพัฒนาสมรรถนะขั้นสูง
14. การเริ่มต้นด้วยการสร้างความผูกพันและความเจริญก้าวหน้าในงานกับบุคลากร
15. เข้าใจจุดแข็งของผู้นำ
16. การวางแผนพัฒนาที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

แสงเดือน วินทะไชย (2550) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลกับการปฏิบัติงานของโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์และโรงเรียนฝัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์และโรงเรียนฝัน เพื่อศึกษาการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์และโรงเรียนฝัน เพื่อ

เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์และโรงเรียนฝืน เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์และโรงเรียนฝืน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลและการปฏิบัติงานของโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์และโรงเรียนฝืน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์และโรงเรียนฝืนมีการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์และโรงเรียนฝืนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีการบริหารงานบุคคลและการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน และการบริหารงานบุคคลและการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วสิภรณ์ จงแก้ววัฒนา (2553) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลด้านบุคลากรครูของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานด้านบุคลากรครูของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานด้านบุคลากรครูของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ด้านการกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน โรงเรียนส่วนใหญ่มีการวางแผนกำลังคนเป็นแผนปฏิบัติการ 1 – 2 ปี ด้านการได้มาและการนำเข้าสู่หน่วยงาน โรงเรียนจะมีการปฐมนิเทศในเรื่องภาระงานที่ครูต้องปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยคณะกรรมการและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาครั้งต่อไป ด้านการพัฒนาบุคลากรครู มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรครูโดยคำนึงถึงประสิทธิผลในการดำเนินงานเป็นหลัก รวมถึงแผนการพัฒนา กำหนดเป็นโครงการอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี เน้นพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน จัดโดยสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครเป็นส่วนใหญ่ โดยให้ไปร่วมประชุมสัมมนาวิชาการ มีการติดตามผลการพัฒนาเป็นรายงานเสนอผู้บริหาร และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาครูในด้านต่อ ๆ ไป ด้านสวัสดิการและสิ่งจูงใจ ครูทุกคนมีโอกาสได้รับสวัสดิการเท่าเทียมกัน เนื่องจากโรงเรียนได้มรดกแห่งสวัสดิการ หน้าที่ หลักการในการทำงาน และผลประโยชน์ที่พึงได้ให้ครูทราบ การขาดงานส่วนใหญ่มาจากการลาป่วย ครูเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านการให้ความยุติธรรมและความมั่นคงในงาน การพ้นจากงานมาจากการเกษียณอายุราชการ หรือทุพพลภาพ ส่วนด้านปัญหาการบริหารงานบุคคล ในด้านกระบวนการบริหารงานบุคลากรครู โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การกำหนดกรอบอัตรากำลังและการวางแผนกำลังคนมีปัญหาสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง

3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

นฤพล กาญจนวิบูลย์ (2541) ศึกษาเรื่อง การวางแผนกำลังคน ศึกษาเฉพาะกรณีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารขององค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นมาและระบบการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยอาศัยข้อมูลจาก

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารองค์กร และแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารเป็นขั้นตอนหนึ่งของการวางแผนบุคลากรในองค์กร โดยการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรของหน่วยงานก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเพื่อการแต่งตั้งเพื่อทดแทนตำแหน่งผู้บริหาร อันเนื่องมาจากการเกษียณอายุราชการ การตาย การลาออก ฯลฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องยิ่งขึ้น และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการนำระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมาใช้ในการแต่งตั้งผู้บริหารให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และเห็นด้วยว่าระบบนี้จะเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างมาก หากนำมาใช้อย่างตรงไปตรงมา และโปร่งใส

Gowthami (2012) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการ หรือความจำเป็นในทักษะสากล ต่อการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสำคัญและบทบาทของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในโลกธุรกิจ เพื่อศึกษาขั้นตอนการคัดเลือกผู้สืบทอดขององค์กร เพื่อขอบเขตการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในกลุ่มประเทศตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นไม่เพียงแต่มีความสำคัญต่อพนักงานปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อ นักลงทุน กลุ่มลูกค้า และชุมชน แต่ละองค์กรได้กล่าวถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งว่าเป็นกระบวนการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร แต่ถึงอย่างนั้นหลาย ๆ บริษัทก็ยังไม่ได้มีการจัดเตรียมการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งนับเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญ แต่หลาย ๆ บริษัทกลับไม่ได้มีการมอบหมายผู้สืบทอด ทำให้เกิดความล่าช้า ส่งผลให้เกิดความยุ่งยาก และเป็นภาระที่ต้องแก้ปัญหาในช่วงวิกฤต

Anthony John Scotland (2010) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์และความยั่งยืนของการสืบทอดตำแหน่งวิสาหกิจครอบครัวของออสเตรเลีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการสืบทอดตำแหน่งของ 4 ครอบครัว ที่ดำเนินกิจการอย่างเจริญก้าวหน้าผ่าน 2 รุ่น ว่าองค์ประกอบใดที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน โดยทำการวิจัยผ่านการสัมภาษณ์บุคคลในตำแหน่งเป้าหมายของแต่ละบริษัท ซึ่งผลการวิจัยได้สรุปออกมาเป็น 9 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ความสามารถในการถ่ายทอดงานของผู้ส่งมอบ สูผู้สืบทอดในรุ่นต่อไป
- 2) ความสามารถในการปรับ เปลี่ยน และคว้าโอกาส
- 3) ความสามารถของผู้ปกครองในส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และจัดการแข่งขันระหว่างพี่น้อง
- 4) ความสามารถของผู้ปกครองในการแบ่งหุ้นส่วนให้เหมาะสมและยุติธรรม แก่บุตรทุกคนไม่ว่าจะมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจหรือไม่
- 5) ความสามารถของผู้ปกครองที่จะตระหนักถึงความเท่าเทียม คือความเสมอภาค

- 6) ความสามารถในการสืบทอดตำแหน่งจากรุ่นสู่รุ่นที่จะหลีกเลี่ยงข้อควรระวัง 20 ประการได้
- 7) ความสามารถในการส่งเสริมการพัฒนาทางด้านจิตใจในทางบวกให้แก่บุตร
- 8) ความสามารถในการใช้หลักการในการบริหารจัดการวิสาหกิจอย่างมีระบบ
- 9) ความสามารถในการยอมรับ และนำ 50 บทเรียนของ Ward's มาปรับใช้

เมื่อปัจจัยเหล่านี้รวมเข้าด้วยกัน ภาวะผู้นำและความเชื่อมั่นในครอบครัว โดยครอบครัวเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มากกว่าโชค หรือความเชื่ออื่น ๆ

Anthony Perrenoud (2012) ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจก่อสร้าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนากระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรมีแผนการและเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนผ่านผู้นำ ทำการวิจัยโดยเก็บข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและสอบถามตัวแทนองค์กร 12 แห่ง ทำให้ได้กระบวนการในการพัฒนากระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า 10 กระบวนการที่ทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

- 1) การจัดเตรียมแผนการสืบทอดตำแหน่ง
- 2) การวิเคราะห์คัดเลือกผู้ที่เหมาะสม
- 3) การจัดเตรียมแผนพัฒนาผู้สืบทอด
- 4) การจัดทำคำอธิบายภาระงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ
- 5) การสนับสนุนจากหัวหน้างานรุ่นพี่
- 6) การประสานงานกับผู้บริหารระดับสูง
- 7) กระบวนการการบริหารคนเก่งในองค์กร
- 8) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร
- 9) การวัดและประเมินสมรรถนะก่อน/หลังการ กระบวนการสืบทอดตำแหน่ง
- 10) การยอมรับของผู้ดำรงตำแหน่งคนก่อน

Heba Ateya Abu Jarbou (2012) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์กรเอกชนเพื่อสาธารณประโยชน์ (NGO) ในฉนวนกาซ่า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ระบุสภาพและลักษณะของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในฉนวนกาซ่า เพื่อกำหนดขอบเขตการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่และเพื่อสำรวจสภาพจุดอ่อนและจุดแข็งของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในฉนวนกาซ่า จากมุมมองของผู้จัดการ ผลการวิจัยได้ข้อสรุปว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์กรเอกชนเพื่อสาธารณประโยชน์ (NGO) ในฉนวนกาซ่ามีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน มีการใช้กลยุทธ์ และปรับใช้แผนสืบทอดตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม มีวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยบรรยายเชิงปริมาณ (Quantitative Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

1) ประชากร

ประชากรในการวิจัย คือโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 จำนวน 67 โรงเรียน

2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้จากการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการของ Taro Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Confidence Interval) โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน (E) 5% ซึ่งมีสูตรการคำนวณ ดังนี้ (Taro Yamane, 1973)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน จำนวนตัวอย่างที่ต้องการ
N แทน จำนวนประชากร
e แทน ความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้

$$n = \frac{67}{1 + 67(0.05)^2}$$
$$= 57 \text{ โรงเรียน}$$

3) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน หรือผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย

1) แบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้เครื่องมือแบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับน้อยที่สุด

2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้ให้ข้อมูลคือผู้ทรงคุณวุฒิ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

5 หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับมาก

3 หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับน้อย

1 หมายถึง มี(ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม เรื่อง แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.1 ขอนหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์ดังนี้

1) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการนำส่งและรับคืนด้วยตนเอง

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน โดยการส่งหนังสือแนะนำและแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และแนบซองพร้อมติดแสตมป์เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ จำนวน 57 โรงเรียน

3.3 ติดตามการตอบแบบสอบถาม โดยติดต่อจากผู้รับผิดชอบของแต่ละโรงเรียนทางโทรศัพท์ หลังจากส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check lists) วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

2) วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) นำเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ซึ่งเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ระดับ (John W. Best, 1981) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

จากนั้นวิเคราะห์สภาพความต้องการจำเป็นในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น จากสูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) และจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยนำเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ตามสูตรการคำนวณ $PNI_{Modified}$ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558)

$$PNI_{Modified} = \frac{I-D}{D}$$

เมื่อ I = ค่าเฉลี่ยของค่าพึงประสงค์

D = ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1) วิเคราะห์ข้อมูล ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์โดย การหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) นำเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ซึ่งเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ระดับ (John W. Best, 1981) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. ยกร่างแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 1

1) นำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์และยกร่างการแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2) พัฒนาแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตารางที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 1		
ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ให้ข้อมูล <ol style="list-style-type: none"> 1.1 ผู้อำนวยการ 1.2 รองผู้อำนวยการ 1.3 ผู้บริหารระดับกลาง 2. เครื่องมือ <ol style="list-style-type: none"> 2.1 แบบสอบถาม เรื่องสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง 3. การวิเคราะห์ข้อมูล <ol style="list-style-type: none"> 3.1 การแจกแจงความถี่ (Frequency) 3.2 การหาค่าร้อยละ (Percentage) 3.3 การหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) 3.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) 3.5 วิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) และจัดลำดับความต้องการจำเป็น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สถานภาพผู้ให้ข้อมูลจากแบบสอบถาม 2. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 2		
2.1 ร่างแนวทางการ พัฒนาการวางแผนสืบทอด ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	1. แหล่งข้อมูล 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จัดลำดับความต้องการจำเป็น จากแบบสอบถาม 1.2 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์มา ร่างเป็นแนวทางการ วางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้บริหารระดับกลางของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน 2. การวิเคราะห์ข้อมูล 2.1 การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) 2.2 การแจกแจงความถี่ (Frequency)	1. (ร่าง) แนวทางการพัฒนาการ วางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร ระดับกลางในโรงเรียน มัธยมศึกษา

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
2.2 ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนว ทางการพัฒนาการวางแผนสืบ ทอดตำแหน่งผู้บริหาร ระดับกลางในโรงเรียน มัธยมศึกษา	1. ผู้ให้ข้อมูล 1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ 2. เครื่องมือ 2.1 แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทาง พัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียน มัธยมศึกษา 3. การวิเคราะห์ข้อมูล 3.1 การหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{x}) 3.2 การหาส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	
2.2 นำเสนอแนวทางการ พัฒนาการวางแผนสืบทอด ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มี ความเหมาะสม และความ เป็นไปได้	1. ผู้ให้ข้อมูล 1.1 ผู้วิจัยนำผลการประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้มาปรับเป็น แนวทางการพัฒนาการวางแผนสืบ ทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางใน โรงเรียนมัธยมศึกษา	1. แนวทางการพัฒนาการ วางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร ระดับกลางในโรงเรียน มัธยมศึกษาที่มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น

4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารวิชาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร

4.3 (ร่าง) แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร

4.4 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร

4.5 แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร

4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 153 ฉบับ แบ่งเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน 20 ฉบับ รองผู้อำนวยการโรงเรียน 38 ฉบับ หัวหน้างาน 93 ฉบับ ซึ่งสามารถจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	75	49.02
หญิง	78	50.98
อายุ		
ต่ำกว่า ปี 30	20	13.07
30- ปี 40	53	34.64
41- ปี 50	26	16.99
51- ปี 60	54	35.29
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	54	35.29
ปริญญาโท	84	54.90
ปริญญาเอก	12	7.84
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง		
ต่ำกว่า ปี 1	6	3.92
1- 4 ปี	33	21.57
5- 8 ปี	26	16.99
8 ปีขึ้นไป	88	57.52

จากตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 50.98 และ เพศชาย จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 49.02

อายุผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 35.29

ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับ การศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 54.90

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 8 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 57.52

4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร ระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 153 ฉบับ จำแนกตาม 5 กระบวนการในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วย การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย การ กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล การ พัฒนาผู้สืบทอด และการเข้าสู่ตำแหน่ง มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม

ข้อ	การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
		\bar{x}	SD	ระดับ	\bar{x}	SD	ระดับ		
1	การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก	3.81	0.04	มาก	4.44	0.08	มาก	0.165	5
2	การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น	3.31	0.05	ปานกลาง	4.2	0.19	มาก	0.270	4
3	การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล	3.36	0.03	ปานกลาง	4.41	0.05	มาก	0.311	1
4	การพัฒนาผู้สืบทอด	3.40	0.1	ปานกลาง	4.35	0.05	มาก	0.279	3
5	การเข้าสู่ตำแหน่ง	3.44	0.07	ปานกลาง	4.41	0.13	มาก	0.284	2
เฉลี่ยรวม		3.46	0.20		4.36	0.10		0.260	

จากตารางที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พบว่า การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.44$, $SD = 0.04$) รองลงมาคือ การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น ($\bar{X} = 3.41$, $SD = 0.05$) และการเข้าสู่ตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.44$, $SD = 0.13$) กระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น ($\bar{X} = 3.31$, $SD = 0.05$)

สภาพที่พึงประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พบว่า การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.81$, $SD = 0.04$) รองลงมาคือ การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล ($\bar{X} = 4.41$, $SD = 0.05$) และ การเข้าสู่ตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.41$, $SD = 0.05$) ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.20$, $SD = 0.19$)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมคือ 0.260 ($PNI_{\text{modified}} = 0.260$) และกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พบว่า การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.311$) รองลงมาคือ การเข้าสู่ตำแหน่ง ($PNI_{\text{modified}} = 0.284$) การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก ที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.260$)

ตารางที่ 4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก

ข้อ	การวางแผนสืบทอด ตำแหน่งผู้บริหาร ระดับกลางในโรงเรียน มัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
		\bar{x}	SD	ระดับ	\bar{x}	SD	ระดับ		
1	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งหลักที่มี ความสำคัญต่อการ ดำเนินการจัดการเรียนการ สอน และดำเนินโครงการ ต่าง ๆ ของโรงเรียน)Critical Task) ที่ จำเป็นต้องมีการวางแผนสื บทอดตำแหน่ง เช่น หัวหน้า กลุ่มสาระ และหัวหน้างาน	3.79	0.99	มาก	4.45	0.76	มาก	0.174	2
2	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่เป็น สายงานดำเนินงานของ สำนักงานต่าง ๆ ภายใน โรงเรียน)Core Business) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง	3.82	1.05	มาก	4.34	0.77	มาก	0.135	5
3	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่มี ความสำคัญต่อโครงสร้าง งานโรงเรียน)Organizational Structure) ที่จำเป็นต้องมี การวางแผนสืบทอด ตำแหน่ง	3.9	1.08	มาก	4.48	0.62	มาก	0.149	4

ข้อ	การวางแผนสืบทอด ตำแหน่งผู้บริหาร ระดับกลางในโรงเรียน มัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
		\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ		
4	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่เป็น มีความสำคัญต่อการ ดำเนินงานจัดการเรียนการ สอน และการดำเนินงาน ตาม แผน กลยุทธ์ ของ โรงเรียนในอนาคต)Future Projects) ที่จำเป็นต้องมี การวางแผน สืบทอด ตำแหน่ง	3.77	1	มาก	4.42	0.64	มาก	0.171	3
5	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้อง อาศัยความสามารถ และ ภาวะผู้นำที่มีความชำนาญ เฉพาะทาง)Specialized Leadership) ของผู้สืบทอด ตำแหน่ง	3.77	1.08	มาก	4.52	0.59	มากที่สุด	0.197	1
เฉลี่ยรวม		3.81	0.04	มาก	4.44	0.08	มาก	0.165	

จากตารางที่ 4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก พบว่า สภาพปัจจุบันการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.81$, $SD = 0.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าโรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อโครงสร้างงานโรงเรียน(Organizational Structure) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.90$, $SD = 1.08$) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่เป็นสายงานดำเนินงานของสำนักงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน (Core Business) ที่จำเป็นต้องมีการ

วางแผนสืบทอดตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.82$, $SD = 1.05$) ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่เป็นมีความสำคัญต่อการดำเนินงานจัดการเรียนการสอน และการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในอนาคต (Future Projects) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.77$, $SD = 1.00$) และ โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มีความชำนาญเฉพาะทาง (Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.77$, $SD = 1.08$)

สภาพที่พึงประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.44$, $SD = 0.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มีความชำนาญเฉพาะทาง (Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.59$) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อโครงสร้างงานโรงเรียน (Organizational Structure) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.48$, $SD = 0.62$) และ โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่เป็นสายงานดำเนินงานของสำนักงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน (Core Business) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.34$, $SD = 0.77$)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก คือ 0.165 ($PNI_{\text{modified}} = 0.165$) และรายข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มีความชำนาญเฉพาะทาง (Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง ($PNI_{\text{modified}} = 0.197$) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งหลักที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และดำเนินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน (Critical Task) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้างาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.174$) โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่เป็นสายงานดำเนินงานของสำนักงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน (Core Business) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.135$)

ตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น

ข้อ	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียน มัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
		\bar{x}	SD	ระดับ	\bar{x}	SD	ระดับ		
1	โรงเรียนมีการกำหนดช่วงอายุ ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้า งาน	3.31	1.17	ปาน กลาง	3.97	1.06	มาก	0.200	5
2	โรงเรียนมีการกำหนดอายุงาน ในตำแหน่งเดิมของผู้ที่จะดำรง ตำแหน่งหัวหน้างาน	3.47	1.24	ปาน กลาง	4.24	0.97	มาก	0.223	4
3	โรงเรียนมีการกำหนดวุฒิ การศึกษาของผู้ที่จะดำรง ตำแหน่งหัวหน้างาน	3.26	1.16	ปาน กลาง	4.11	1.01	มาก	0.262	3
4	โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ ประเมินภาวะผู้นำของผู้ที่จะ ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน	3.27	1.15	ปาน กลาง	4.34	0.72	มาก	0.325	2
5	โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ ประเมินสมรรถนะทางการ บริหาร ของผู้ที่จะดำรง ตำแหน่งหัวหน้างาน	3.23	1.09	ปาน กลาง	4.34	0.63	มาก	0.345	1
เฉลี่ยรวม		3.31	0.05	ปาน กลาง	4.2	0.19	มาก	0.270	

จากตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น พบว่าสภาพปัจจุบันการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น อยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$, $SD = 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนมีการกำหนดอายุงานในตำแหน่งเดิมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.47$, $SD = 1.24$) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการกำหนดช่วงอายุของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ($\bar{X} = 3.31$, $SD = 1.17$) ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ($\bar{X} = 3.23$, $SD = 1.09$)

สภาพที่พึงประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.20$, $SD = 0.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ($\bar{X} = 4.34$, $SD = 0.63$) และโรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ($\bar{X} = 4.34$, $SD = 0.72$) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการกำหนดอายุงานในตำแหน่งเดิมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.97$) และ โรงเรียนมีการกำหนดช่วงอายุของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 1.06$)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น คือ 0.270 ($PNI_{\text{modified}} = 0.270$) และรายข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.345$) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.325$) โรงเรียนมีการกำหนดช่วงอายุของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.200$)

ตารางที่ 6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล

ข้อ	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียน มัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
		\bar{x}	SD	ระดับ	\bar{x}	SD	ระดับ		
1	โรงเรียนมีกระบวนการประเมิน คุณสมบัติของผู้สืบทอด อย่าง เป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.40	1.19	ปาน กลาง	4.4	0.64	มาก	0.294	5
2	โรงเรียนมีกระบวนการประเมิน ความรู้ตามสายงานของผู้สื บทอด อย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ ที่กำหนด	3.37	1.2	ปาน กลาง	4.44	0.64	มาก	0.316	2
3	โรงเรียนมีกระบวนการประเมิน ทักษะ และความสามารถของผู้ สืบทอดอย่างเป็นระบบตาม เกณฑ์ที่กำหนด	3.29	1.21	ปาน กลาง	4.4	0.73	มาก	0.338	1
4	โรงเรียนมีกระบวนการประเมิน สมรรถนะหลักตามสายงานของ ผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตาม เกณฑ์ที่กำหนด	3.35	1.22	ปาน กลาง	4.37	0.75	มาก	0.303	4
5	โรงเรียนมีการประเมินผลการ ดำเนินงานของผู้สืบทอดอย่าง เป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.39	1.27	ปาน กลาง	4.42	0.71	มาก	0.305	3
เฉลี่ยรวม		3.36	0.03	ปาน กลาง	4.41	0.05	มาก	0.311	

จากตารางที่ 6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล พบว่า สภาพปัจจุบันการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล อยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, $SD = 0.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนมีกระบวนการประเมินคุณสมบัติของผู้สืบทอด อย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.40$, $SD = 1.19$) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการประเมินผลการดำเนินงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.39$, $SD = 1.27$) ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ โรงเรียนมีกระบวนการประเมินทักษะ และความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.29$, $SD = 1.21$)

สภาพที่พึงประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.41$, $SD = 0.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนมีกระบวนการประเมินความรู้ตามสายงานของผู้สืบทอด อย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.44$, $SD = 0.64$) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการประเมินผลการดำเนินงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 4.42$, $SD = 0.71$) และ โรงเรียนมีกระบวนการประเมินสมรรถนะหลักตามสายงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, $SD = 0.75$)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล คือ 0.311 ($PNI_{\text{modified}} = 0.311$) และรายข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ โรงเรียนมีกระบวนการประเมินทักษะ และความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด ($PNI_{\text{modified}} = 0.338$) รองลงมาคือ โรงเรียนมีกระบวนการประเมินความรู้ตามสายงานของผู้สืบทอด อย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด ($PNI_{\text{modified}} = 0.316$) โรงเรียนมีกระบวนการประเมินคุณสมบัติของผู้สืบทอด อย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.294$)

ตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด

ข้อ	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียน มัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
		\bar{x}	SD	ระดับ	\bar{x}	SD	ระดับ		
1	โรงเรียนมีการออกแบบ แผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สื บทอดตำแหน่งตามความต้องการ จำเป็นรายบุคคล (Development Need)	3.24	1.05	ปาน กลาง	4.24	0.86	มาก	0.308	2
2	โรงเรียนมีการประชุมพิจารณา แผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สื บทอดตำแหน่งกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำไปปฏิบัติ	3.39	1.28	ปาน กลาง	4.34	0.89	มาก	0.281	3
3	โรงเรียนมีการประเมินและ พัฒนาแผนพัฒนาและฝึกอบรม ผู้สืบทอดตำแหน่งหลังนำแผน ไปใช้จริง	3.29	1.22	ปาน กลาง	4.32	0.84	มาก	0.314	1
4	โรงเรียนมีการดำเนินการงาน ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน (P) การดำเนินงานตามแผน (I) และการประเมินผล (E)	3.68	1.2	มาก	4.48	0.76	มาก	0.219	4
เฉลี่ยรวม		3.4	0.1	ปาน กลาง	4.35	0.05	มาก	0.279	

จากตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด พบว่า สภาพปัจจุบันการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด อยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$, SD = 0.10) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการงานครบวงจรตั้งแต่การวางแผน (P) การดำเนินงานตามแผน (I) และการประเมินผล (E) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.68$, SD = 1.20) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการประชุมพิจารณาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องก่อนนำไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.39$, SD = 1.28) ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล (Development Need) ($\bar{X} = 3.24$, SD = 1.05)

สภาพที่พึงประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.35$, SD = 0.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการงานครบวงจรตั้งแต่การวางแผน (P) การดำเนินงานตามแผน (I) และการประเมินผล (E) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.48$, SD = 0.76) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการประชุมพิจารณาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องก่อนนำไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.34$, SD = 0.89) และ โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล (Development Need) มีค่าเฉลี่ย ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.24$, SD = 0.86)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด คือ 0.279 ($PNI_{\text{modified}} = 0.279$) และรายข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ โรงเรียนมีการประเมินและพัฒนาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งหลังนำไปใช้จริง ($PNI_{\text{modified}} = 0.314$) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล (Development Need) ($PNI_{\text{modified}} = 0.308$) โรงเรียนมีการดำเนินการงานครบวงจรตั้งแต่การวางแผน (P) การดำเนินงานตามแผน (I) และการประเมินผล (E) มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.219$)

ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง

ข้อ	การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียน มัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
		\bar{x}	SD	ระดับ	\bar{x}	SD	ระดับ		
1	โรงเรียนมีการวางแผนสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง อย่างต่อเนื่อง	3.5	1.16	มาก	4.48	0.74	มาก	0.281	4
2	โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะ กรรมการสืบทอดตำแหน่งคอย ดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบ ทอดตำแหน่ง	3.23	1.29	ปาน กลาง	4.32	0.94	มาก	0.340	1
3	โรงเรียนมีการสร้างรูปแบบการ สืบทอดตำแหน่งที่เป็น มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	3.29	1.29	ปาน กลาง	4.31	0.98	มาก	0.309	2
4	โรงเรียนให้การสนับสนุนการสืบ ทอดตำแหน่ง และให้การ สนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งให้ การดำเนินงานเป็นไปอย่าง ราบรื่น	3.61	1.18	มาก	4.52	0.65	มาก ที่สุด	0.250	5
5	โรงเรียนให้ผู้สืบทอดตำแหน่ง ร่วมพัฒนาแนวทางในการ วางแผนสืบทอดตำแหน่งใน ลำดับต่อไป	3.56	1.28	มาก	4.42	0.86	มาก	0.240	6
6	โรงเรียนมีการติดตามการ วางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่าง ต่อเนื่อง	3.44	1.33	ปาน กลาง	4.44	0.9	มาก	0.291	3
เฉลี่ยรวม		3.44	0.07	ปาน กลาง	4.41	0.13	มาก	0.284	

จากตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง พบว่า สภาพปัจจุบันการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง อยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$, $SD = 0.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า โรงเรียนให้ผู้สืบทอดตำแหน่งร่วมพัฒนาแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในลำดับต่อไปมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.56$, $SD = 1.28$) รองลงมาคือ โรงเรียนให้การสนับสนุนการสืบทอดตำแหน่ง และให้การสนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.61$, $SD = 1.18$) ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.23$, $SD = 1.29$)

สภาพที่พึงประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.41$, $SD = 0.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โรงเรียนให้การสนับสนุนการสืบทอดตำแหน่ง และให้การสนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.65$) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการวางแผนสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.48$, $SD = 0.74$) และ โรงเรียนมีการสร้างรูปแบบการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย ต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.98$)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง คือ 0.284 ($PNI_{\text{modified}} = 0.284$) และรายข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง ($PNI_{\text{modified}} = 0.340$) รองลงมาคือ โรงเรียนมีการสร้างรูปแบบการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{\text{modified}} = 0.309$) โรงเรียนให้ผู้สืบทอดตำแหน่งร่วมพัฒนาแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในลำดับต่อไป มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.240$)

ตารางที่ 9 (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลจากสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา จัดลำดับตามความต้องการจำเป็น

ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น	กระบวนการ วางแผนสืบทอดตำแหน่ง	แนวทาง (ร่าง)การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา	
		แนวทางหลัก	แนวทางรอง
1	การวิเคราะห์ ความสามารถ และสมรรถภาพ บุคคล	1. โรงเรียนควรจัดการประเมินทักษะและความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด	1. โรงเรียนควรมีการประเมินความรู้ตามสายงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด
2	การเข้าสู่ตำแหน่ง	1. โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง	1. โรงเรียนมีการสร้างรูปแบบการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง
3	การพัฒนาผู้สืบทอด	1. โรงเรียนมีการประเมินและพัฒนาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งหลังนำแผนไปใช้จริง	1. โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล
4	การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น	1. โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน	1. โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน
5	การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก	1.โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มี ความชำนาญเฉพาะทาง (Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง	1. โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งหลักที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และดำเนินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน (Critical Task) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้างาน

จากตารางที่ 9 (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และสังเคราะห์ออกเป็น 5 แนวทางหลัก และ 5 แนวทางรอง ดังนี้

ด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล

แนวทางหลัก โรงเรียนควรจัดการประเมินทักษะและความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด

แนวทางรอง โรงเรียนควรมีการประเมินความรู้ตามสายงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด

ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง

แนวทางหลัก โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง

แนวทางรอง โรงเรียนมีการสร้างรูปแบบการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด

แนวทางหลัก โรงเรียนควรมีการประเมินและพัฒนาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งหลังนำแผนไปใช้จริง

แนวทางรอง โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล

ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น

แนวทางหลัก โรงเรียนควรมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน

แนวทางรอง โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน

ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก

แนวทางหลัก โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มีความชำนาญเฉพาะทาง(Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง

แนวทางรอง โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งหลักที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และดำเนินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน (Critical Task) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้างาน

ตารางที่ 10 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ด้าน	แนวทาง (ร่าง)	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
		\bar{x}	SD	ระดับ	\bar{x}	SD	ระดับ
1	ด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล						
หลัก	โรงเรียนควรจัดการประเมินทักษะและความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด	5.00	0.00	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
รอง	โรงเรียนควรมีการประเมินความรู้ตามสายงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2	ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง						
หลัก	โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รอง	โรงเรียนมีการสร้างรูปแบบการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3	ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด						
หลัก	โรงเรียนควรมีการประเมินและพัฒนาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งหลังนำแผนไปใช้จริง	5.00	0.00	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
รอง	โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4	ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น						
หลัก	โรงเรียนควรมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด

ด้าน	แนวทาง (ร่าง)	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
		\bar{x}	SD	ระดับ	\bar{x}	SD	ระดับ
รอง	โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5 ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก							
หลัก	โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มีความชำนาญเฉพาะทาง (Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง	4.60	0.55	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
รอง	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งหลักที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และดำเนินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน (Critical Task) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้างาน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ แนวทางพัฒนาการวางแผน (ร่าง) สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า

ด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล

ประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล พบว่า แนวทางหลัก คือ โรงเรียนควรจัดการประเมินทักษะและความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x} = 5.00$, $SD = 0.00$)

แนวทางรอง โรงเรียนควรมีการประเมินความรู้ตามสายงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x} = 5.00$, $SD = 0.00$)

ประเมินระดับความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล พบว่า แนวทางหลัก คือ โรงเรียนควรจัดการประเมินทักษะและความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, $SD = 0.55$)

แนวทางรอง โรงเรียนควรมีการประเมินความรู้ตามสายงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, $SD = 0.45$)

ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง

ประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเข้าสู่ตำแหน่งพบว่า แนวทางหลัก คือ โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.00$)

แนวทางรอง โรงเรียนมีการสร้างรูปแบบการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.00$)

ประเมินระดับความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเข้าสู่ตำแหน่งพบว่า แนวทางหลัก คือ โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, $SD = 0.45$)

แนวทางรอง โรงเรียนมีการสร้างรูปแบบการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, $SD = 0.45$)

ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด

ประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด พบว่า แนวทางหลัก โรงเรียนควรมีการประเมินและพัฒนาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งหลังนำแผนไปใช้จริง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.00$)

แนวทางรอง โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.00$)

ประเมินระดับความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด พบว่า แนวทางหลัก คือ โรงเรียนควรมีการประเมินและพัฒนาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งหลังนำแผนไปใช้จริง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, $SD = 0.55$)

แนวทางรอง โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, $SD = 0.45$)

ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น

ประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น พบว่าแนวทางหลัก โรงเรียนควรมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.00$)

แนวทางรอง โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.00$)

ประเมินระดับความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น พบว่า แนวทางหลัก คือ โรงเรียนควรมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.00$)

แนวทางรอง โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน มากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.00$)

ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก

ประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก พบว่า โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มีความชำนาญเฉพาะทาง (Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, $SD = 0.55$)

แนวทางโรงเรียนควรมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งหลักที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และดำเนินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน (Critical Task) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.00$)

ประเมินระดับความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก พบว่า แนวทางหลัก คือ โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มีความชำนาญเฉพาะทาง (Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.00$)

แนวทางรอง โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งหลักที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และดำเนินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน (Critical Task) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, $SD = 0.00$)

ตารางที่ 11 แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้
ด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนควรจัดการประเมินทักษะและความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด 2. โรงเรียนควรมีการประเมินความรู้ตามสายงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด
ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง 2. โรงเรียนมีการสร้างรูปแบบการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง
หด้านการพัฒนาผู้สืบทอด	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนควรมีการประเมินและพัฒนาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งหลังนำไปใช้จริง 2. โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล
ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนควรมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน 2. โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน
ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มีความชำนาญเฉพาะทาง) Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง 2. โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งหลักที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และดำเนินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน)Critical Task) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้างาน

จากตารางที่ 11 แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีดังนี้

ด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล

แนวทางหลัก คือ โรงเรียนควรจัดการประเมินทักษะและความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด

แนวทางรอง คือ โรงเรียนควรมีการประเมินความรู้ตามสายงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด

ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง

แนวทางหลัก คือ โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง

แนวทางรอง คือ โรงเรียนมีการสร้างรูปแบบการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด

แนวทางหลัก คือ โรงเรียนควรมีการประเมินและพัฒนาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งหลังนำแผนไปใช้จริง

แนวทางรอง คือ โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล

ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น

แนวทางหลัก คือ โรงเรียนควรมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน

แนวทางรอง คือ โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน

ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก

แนวทางหลัก คือ โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มีความชำนาญเฉพาะทาง(Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง

แนวทางรอง คือ โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งหลักที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และดำเนินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน (Critical Task) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้างาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยบรรยายเชิงปริมาณ (Quantitative Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 จำนวน 67 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง กำหนดโดยคำนวณจากสูตรการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวน 57 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 3 คน ในแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และหัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 171 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม เรื่องสภาพและแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ความถี่ (Frequency) การหาค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1) สภาพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สภาพปัจจุบันในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยกระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก และ กระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น

สภาพที่พึงประสงค์ในการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับ มาก โดยกระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก และ กระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การกำหนดคุณสมบัติและ

สมรรถนะที่จำเป็น และกระบวนการที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ การวิเคราะห์ความสามารถ และสมรรถภาพบุคคล

การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก

สภาพปัจจุบันในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก อยู่ในระดับ มาก โดย พบว่าขั้นตอนที่โรงเรียน มีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อโครงสร้างงานโรงเรียน(Organizational Structure) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การที่โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่เป็นมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน จัดการเรียนการสอน และการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในอนาคต (Future Projects) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และ การที่โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มีความชำนาญเฉพาะทาง (Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง

สภาพที่พึงประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก อยู่ในระดับ มาก โดยพบว่า โรงเรียนมีการ วิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มีความชำนาญเฉพาะทาง (Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ การที่โรงเรียนมีการ วิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่เป็นสายงานดำเนินงานของสำนักงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน (Core Business) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น

สภาพปัจจุบันในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น อยู่ในระดับ ปานกลาง โดย พบว่าขั้นตอนที่โรงเรียนมี การกำหนดอายุงานในตำแหน่งเดิมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้ที่จะดำรง ตำแหน่งหัวหน้างาน

สภาพที่พึงประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น อยู่ในระดับ มาก โดยพบว่า คือ โรงเรียนมีการ กำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด กระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีการกำหนดช่วงอายุของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้า งาน

การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล

สภาพปัจจุบันในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล อยู่ในระดับ ปานกลาง โดย พบว่าขั้นตอนที่โรงเรียนมีกระบวนการประเมินคุณสมบัติของผู้สืบทอด อย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีกระบวนการประเมินทักษะ และความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด

สภาพที่พึงประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล อยู่ในระดับ มาก โดยพบว่า โรงเรียนมีกระบวนการประเมินความรู้ตามสายงานของผู้สืบทอด อย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด กระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีกระบวนการประเมินสมรรถนะหลักตามสายงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด

การพัฒนาผู้สืบทอด

สภาพปัจจุบันในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด อยู่ในระดับ ปานกลาง โดย พบว่าขั้นตอนที่โรงเรียนมีการดำเนินการงานครบวงจรตั้งแต่การวางแผน (P) การดำเนินงานตามแผน (I) และการประเมินผล (E) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล (Development Need)

สภาพที่พึงประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด อยู่ในระดับ มาก โดยพบว่า ขั้นตอนที่โรงเรียนมีการดำเนินการงานครบวงจรตั้งแต่การวางแผน (P) การดำเนินงานตามแผน (I) และการประเมินผล (E) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล (Development Need)

การเข้าสู่ตำแหน่ง

สภาพปัจจุบันในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง อยู่ในระดับ ปานกลาง โดย โรงเรียนให้ผู้สืบทอดตำแหน่งร่วมพัฒนาแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในลำดับต่อไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง

สภาพที่พึงประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง อยู่ในระดับ มาก โดยพบว่า โรงเรียนให้การสนับสนุนการสืบทอดตำแหน่ง และให้การสนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วน

ขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีการสร้างรูปแบบการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมคือ 0.260 ($PNI_{\text{modified}} = 0.260$)

เมื่อแยกตามกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พบว่า การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ การเข้าสู่ตำแหน่ง และการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก ที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด

ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก ขั้นตอนที่มีลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุดคือ คือ โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มีความชำนาญเฉพาะทาง (Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง

การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น ขั้นตอนที่มีลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุดคือ คือ โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน

การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล ขั้นตอนที่มีลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุดคือ คือ โรงเรียนมีกระบวนการประเมินทักษะ และความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด

การพัฒนาผู้สืบทอด ขั้นตอนที่มีลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุดคือ คือ โรงเรียนมีการประเมินและพัฒนาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งหลังนำไปใช้จริง

การเข้าสู่ตำแหน่ง ขั้นตอนที่มีลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุดคือ คือ โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง

3) แนวทางการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 5 แนวทางหลัก และ 5 แนวทางรอง แยกตามกระบวนการคือ

ด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล

แนวทางหลัก คือ โรงเรียนควรจัดการประเมินทักษะและความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด

แนวทางรอง คือ โรงเรียนควรมีการประเมินความรู้ตามสายงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด

ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง

แนวทางหลัก คือ โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง

แนวทางรอง คือ โรงเรียนมีการสร้างรูปแบบการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด

แนวทางหลัก คือ โรงเรียนควรมีการประเมินและพัฒนาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งหลังนำแผนไปใช้จริง

แนวทางรอง คือ โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล

ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น

แนวทางหลัก คือ โรงเรียนควรมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน

แนวทางรอง คือ โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน

ด้านการกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก

แนวทางหลัก คือ โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มีความชำนาญเฉพาะทาง(Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง

แนวทางรอง คือ โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งหลักที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และดำเนินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน (Critical Task) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้างาน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 ระดับสภาพปัจจุบันในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยกระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก และ กระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น

จะเห็นได้ว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นกระบวนการที่โรงเรียนมีการดำเนินการ แต่ยังไม่ครอบคลุมกระบวนการเท่าที่ควร โดยเฉพาะในด้านของการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งหลัก ซึ่งจะช่วยให้การสรรหาคณากรเป็นไปอย่างตรงตามเป้าประสงค์ ศักยภาพอย่างเพียงพอ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นเหมาะสม และพร้อมที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งงานเป้าหมายขององค์กรต่อไป โดยแนวทางที่จะส่งเสริมให้การวิเคราะห์ความสามารถ และสมรรถนะ ของผู้สืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสม คือ โรงเรียนจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่มีความเหมาะสมกับแต่ละงานหลัก โดยพิจารณาตามสภาพงานจริง และต้องมีการประเมินสมรรถนะของผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเที่ยงตรง ด้วยกระบวนการที่หลากหลายตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับความสำคัญของการสืบทอดตำแหน่งที่ The Secretariat of The Senate (2014) ที่ได้ระบุไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีการประเมินความพร้อมด้านกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) และ ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) เพื่อจัดเตรียมการสรรหา และเตรียมแผนการในการพัฒนารวมไปถึงการวางแผนทางด้านงบประมาณอีกด้วย ส่วนในด้านการกำหนดตำแหน่งหลักนั้น ในส่วนงานการบริหารงานในโรงเรียน ตำแหน่งเป้าหมายมักจะเป็นตำแหน่งที่ได้ถูกกำหนดไว้ ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ที่ได้บัญญัติไว้ว่า

สถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบการบริหารงานของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างการบริหารงานตามกฎหมายที่มีขอบข่ายภารกิจที่กำหนดซึ่งการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาเป็นไปตามกฎกระทรวงและระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งจะแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่ม หรือฝ่าย หรืองาน ตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งจะต้องครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

5.2.2 ระดับสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาอยู่ในระดับ มาก โดยกระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก และ กระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การพัฒนาผู้สืบทอด

จะเห็นได้ว่า การระบุตำแหน่งงานหลัก หรือตำแหน่งงานเป้าหมาย เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนสามารถวางแผนอัตรากำลังในระยะยาวได้ และช่วยให้ครู หรือบุคลากรในโรงเรียนมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง ศึกษาและเรียนรู้งานให้เป็นไปตามตำแหน่งงานเป้าหมายนั้น ๆ โดย

นอกเหนือจาก กฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 แล้ว สามารถพิจารณาตำแหน่งงานเป้าหมายที่มีความจำเป็นเฉพาะต่อโรงเรียนได้ The Secretariat of The Senate (2014) ได้ระบุไว้ว่า ตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลักนั้นเป็นตำแหน่งที่สำคัญ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ขาดไปแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายเป็นตำแหน่งงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะด้าน สามารถแบ่งออกได้เป็น 1. Critical Task: เป็นตำแหน่งงานที่ขาดแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย 2. Core Business: เป็นตำแหน่งงานที่อยู่ในสายงานหลักที่ทำงานหลักให้กับองค์กร 3. Organizational Structure: เป็นตำแหน่งงานสำคัญในโครงสร้างองค์กร 4. Future Projects: เป็นตำแหน่งงานที่ต้องการจำเป็นในอนาคต 5. Specialized Leadership: เป็นตำแหน่งงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษ หรือความชำนาญเฉพาะด้าน หรือเป็นตำแหน่งงานที่ต้องใช้อาศัยความสามารถและความชำนาญเฉพาะทางเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพค่อนข้างเป็นเวลานาน

5.2.3 ความต้องการจำเป็นในพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการวิจัยที่พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา กระบวนการที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล ลำดับต่อมาคือ คือ การเข้าสู่ตำแหน่ง และการพัฒนาผู้สืบทอด ตามลำดับ

ด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุดสภาพปัจจุบันในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล อยู่ในระดับ ปานกลาง โดย พบว่าขั้นตอนที่โรงเรียนมีกระบวนการประเมินคุณสมบัติของผู้สืบทอด อย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีกระบวนการประเมินทักษะ และความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยขั้นตอนที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ คือ โรงเรียนจะต้องมีกระบวนการประเมินทักษะ และความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด จะเห็นได้ว่า โรงเรียนควรให้ความสำคัญในการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอด โดยควรพิจารณาสมรรถภาพของบุคคลในแต่ละตำแหน่งอย่างรอบคอบ ซึ่งอ้างอิงจากเกณฑ์ในกระบวนการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น และจำเป็นจะต้องมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจงตามตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ มีองค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) และการประเมินศักยภาพและสมรรถนะให้ครอบคลุมในหลากหลายมิติ เช่น การสอนงาน (Coaching and Mentoring) แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีระบบการประเมินและการพัฒนาที่โปร่งใส เป็นที่ยอมรับ และเชื่อถือได้ สนับสนุน

กระบวนการในการฝึกอบรม และพัฒนาผู้สืบทอด ซึ่งเป็นการประเมินขีดความสามารถของผู้สืบทอด ได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับการที่ Jarbou (2013) ได้กล่าวถึงกระบวนการและขอบข่ายงานบริหาร บุคคล ว่าแบ่งตามหน้าที่ได้ 2 ลักษณะใหญ่คือ ด้านการจัดการ และด้านการปฏิบัติการ โดยในด้านการจัดการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องวางแผน จัดการองค์การ จัดหาบุคคลเข้าทำงาน อำนวยการ และควบคุมงาน ให้งานต่างๆ สามารถดำเนินต่อไปได้

ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง อยู่ในระดับ ปานกลาง โดย โรงเรียนให้ผู้สืบทอดตำแหน่งร่วมพัฒนา แนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในลำดับต่อไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ ที่สุดคือ โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอด ตำแหน่งขั้นตอนที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ คือ โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการ สืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง

จะเห็นได้ว่ากระบวนการในการเข้าสู่ตำแหน่งควรมีการเตรียมการตั้งแต่ก่อนเข้ารับตำแหน่ง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาในด้านที่จำเป็นเฉพาะทาง และเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้วควรมุ่งเน้นการพัฒนาใน ระยะแรกเพื่อให้เป็นไปตามรูปแบบของแผนพัฒนาโดยอาจใช้วิธีการที่หลากหลาย โดยให้มี ผู้เชี่ยวชาญที่ดูแลอย่างใกล้ชิด แต่ในขณะเดียวกันก็ควรมีการเปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้เรียนรู้ ด้วยตนเองผ่านการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้วยกัน ควรมีการเปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้เรียนรู้ ด้วยตนเองผ่านการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้วยกัน สอดคล้องกับที่ Jarbou (2013) กล่าวถึง ขอบข่ายงานบริหารบุคคล ในด้านของการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคล ประกอบด้วย การจ้างงาน การวางแผนด้านงานบุคคล และการพัฒนาบุคลากร

ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด มีลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับที่ 3 ซึ่งสภาพปัจจุบันใน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด อยู่ในระดับ ปานกลาง โดย พบว่าขั้นตอนที่โรงเรียนมีการดำเนินการงานครบวงจรตั้งแต่การ วางแผน (P) การดำเนินงานตามแผน (I) และการประเมินผล (E) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนขั้นตอนที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความ ต้องการจำเป็นรายบุคคล (Development Need)

ขั้นตอนที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ คือ โรงเรียนมีการประเมินและพัฒนา แผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งหลังนำแผนไปใช้จริง

จะเห็นได้ว่าโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการออกแบบและติดตามผลแผนพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง มีการออกแบบที่มีความเฉพาะตามรายบุคคล จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องร่วมกับ ประชุม พัฒนาและประเมินแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลของแผนงานนั้นเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ของการพัฒนาผู้สืบทอด ตามตำแหน่งหลักที่ออกแบบไว้ จนเกิดความมั่นใจว่าผู้สืบทอดที่ เข้ารับการ พัฒนา สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องการ ความสำเร็จของการบริหารบุคคลที่พะยอม วงศ์สารศรี (2002) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 3 ประเด็น คือ ช่วยให้องค์การเจริญเติบโต ช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีกับองค์การซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ และช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยประสานระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความเข้าใจอันดีต่อกัน สังคมจึงปราศจากความขัดแย้ง อีกทั้งสอดคล้องกับที่ Jarbou (2013) กล่าวถึง การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่งเป็นการรวบรวมแผนงาน ที่มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคล ทั้งในด้านของความทะเยอยาน ความสามารถ และความมุ่งมั่น ต่องานในปัจจุบัน และตำแหน่งงานในอนาคต 4 ขั้นตอน การประเมินสมรรถนะ และศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ การวิเคราะห์โอกาสที่เหมาะสมที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต การจัดทำแผนปฏิบัติการโดยประเมินจากทรัพยากรและสมรรถนะ การมอบหมายงานไปยังบุคลากรที่เหมาะสม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องในการพัฒนาสมรรถนะ และศักยภาพของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ เพื่อให้เชื่อมโยง โอกาสในหน้าที่ปัจจุบันและอนาคตขององค์การ กับคนที่มีความสามารถ มีความกระตือรือร้น ที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

- 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง และกระตุ้นให้ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก
- 2) โรงเรียนจัดทำคู่มือในการพัฒนาบุคลากรคู่มือการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยระบุความสามารถและสมรรถภาพบุคคล อย่างชัดเจน
- 3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดเป็นนโยบายและเกณฑ์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ควรศึกษาต่อว่ามีแนวทางใดที่จะทำให้การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น มีความชัดเจนเป็นมาตรฐาน
- 2) นำแนวทางที่ได้จากการวิจัยไปต่อยอดในการวิจัยขยายผลประชากรงานวิจัยเพื่อเป็นการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- คณะแพทยศาสตร์. Succession Plan. กรรมการการบริหารทรัพยากรบุคคล. 24 ตุลาคม 2557
- จรัส โพธิสิริ. บริหารการศึกษา (ศึกษา 472). กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2523.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- จันทรานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บึก พ้อยท์, 2545.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2548.
- दनัย เทียนพุดิ. การวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง. กรุงเทพฯ: สถาบันการจัดการงานบุคคล
สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2540.
- นิติพงษ์ ส่งศรีโรจน์. การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง. กรรมการสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม และ
คณะกรรมการการกับบริหารความเสี่ยงของสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 7 มิถุนายน
2556.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บ. สำนักพิมพ์สุภา, 2545.
- ประยูร ศรีประสาธน์ และคณะ. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.
- วรัญนี สนวนพุด. Succession Planning Management: เตรียมความพร้อมสู่การ เปลี่ยนแปลงใน
อนาคต. วารสาร Productivity World. 23 พฤษภาคม 2558.
- วลีภรณ์ จงแก้ววัฒนา. การศึกษาการบริหารงานบุคคลด้านบุคลากรครูของโรงเรียนในสังกัด
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553
- สฎายุ อธิระวิชิตระกุล. การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา (Educational Personnel
Management). ชลบุรี : กราฟิ๊คซี้ต, 2556
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. แผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Succession Plan). ประกาศสำนักงาน
เลขาธิการวุฒิสภา (3 ตุลาคม 2557).
- สำนักงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. ข้อมูลการเกษียณของบุคลากรในระยะ 5 ปี. [ออนไลน์]. 2560.
แหล่งที่มา [http://www.secondary.obec.go.th/mathayom/human/report/
total_totalKs.php?type_id=22/](http://www.secondary.obec.go.th/mathayom/human/report/total_totalKs.php?type_id=22/) [2 มีนาคม 2560]
- แสงเดือน วินทะไชย. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลกับการปฏิบัติงานของโรงเรียนเฉลิม
พระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์และโรงเรียนฝั้น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขา

บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553

ภาษาอังกฤษ

Department of Administrative Services (DAS). Succession Planning Manager's Toolkit. Ohio's Talent for Tomorrow and Beyond. Ohio, USA, 2010.

Groves Gerald D., Dr. Succession Planning in Education HRM. โครงการกิจกรรมเสริมภาวะผู้นำ และขีดความสามารถในการบริหารการศึกษา. 30 มกราคม 2559 ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.

Gowthami Ch. Succession Planning a Need or a Necessity – a Global Perspective. International Journal of Management, IT and Engineering. September 2012 : 341 - 352

Jarbou Heba Ateya Abu. The Current State of Succession Planning in Major Non-Governmental Organizations (NGOs) in the Gaza Strip. Master's Thesis, Business Administration, Faculty of Commerce, Islamic University – Gaza, 2013.

Perrenoud Anthony. Effective Succession Planning in Construction Companies. Master's Thesis, Arizona State University, 2012.

Scotland Anthony John. Factors that Influence Positive Succession Outcomes and Longevity in Long-lasting Australian Family Enterprises. Master's Thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW, 2010.

Torrington Derek et al. Human Resource Management. Ninth edition published. United Kingdom : Pearson Education Limited, 2014

Yamane, Taro. Statistics: An Introductory Analysis. Third Edition. New York: Harperr and Row Publication, 1973.

ภาคผนวก



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
(ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำอธิบาย

1. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดำเนินการโดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา และสังเคราะห์ออกเป็น 5 แนวทางหลัก และ 5 แนวทางรอง

2. วิธีการตอบแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของ (ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ความเหมาะสม” และ “ความเป็นไปได้” ทั้งสองช่องให้ตรงกับความเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพิชญ์ภรณ์ เกื้ออรุณ
 นิสิตระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
(ร่าง) แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ความเหมาะสม” และ “ความเป็นไปได้” **ทั้งสอง** ช่อง ให้ตรงกับความคิดของท่านโดยเกณฑ์ระดับคะแนนดังนี้

เกณฑ์ ระดับคะแนน

- 5 หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง (ร่าง) แนวทางความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

ชื่อ	(ร่าง) แนวทาง	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1. ด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล												
หลัก	โรงเรียนควรจัดการประเมินทักษะและความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด											
รอง	โรงเรียนควรมีการประเมินความรู้ตามสายงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด											



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำอธิบาย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ สอบถามความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับสภาพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การวางแผนกระบวนการในการค้นหา ส่งเสริมและพัฒนาบุคคลภายในโรงเรียน ที่มีศักยภาพเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งเป้าหมาย (Key Position) คือ ผู้บริหารระดับกลาง หรือ หัวหน้างานตามขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

3. การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และระบุตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ซึ่งจำเป็นต้องมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

4. การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น หมายถึง กระบวนการกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติในเชิงความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งงานเป้าหมาย เพื่อเป็นการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งงานเป้าหมายนั้น ๆ

5. การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล หมายถึง กระบวนการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ ผลงาน และสมรรถนะของครูผู้สืบทอดตำแหน่ง

6. การพัฒนาผู้สืบทอด หมายถึง กระบวนการการออกแบบแผนการพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน และความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคล

7. การเข้าสู่ตำแหน่ง และการประเมินผลความต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการการแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ โดยมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ และติดตามผลการพัฒนาตามแผนงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

8. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle - Level Administrator) หมายถึง หัวหน้างานตามขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เช่น หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

9. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับน้อยที่สุด

10. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพิชญ์ภรณ์ เกื้ออรุณ

นิสิตระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง สภาพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ แบบออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ในช่อง หน้าข้อความที่เป็นจริงของท่าน

- | | | | | |
|--------------------|---|--------------------------------------|---|-----------------------------------|
| 1. เพศ | <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง | | |
| 2. อายุ | <input type="checkbox"/> 21-30 ปี | <input type="checkbox"/> 31-40 ปี | <input type="checkbox"/> 41-50 ปี | <input type="checkbox"/> 51-60 ปี |
| 3. ระดับการศึกษา | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาโท | <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก | |
| | <input type="checkbox"/> อื่นๆ (.....โปรดระบุ) | | | |
| 4. ตำแหน่ง | <input type="checkbox"/> ครู | <input type="checkbox"/> หัวหน้างาน | <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระ | |
| | <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการ | <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ | | |
| 5. ประสบการณ์ทำงาน | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี | <input type="checkbox"/> 5-10 ปี | | |
| | <input type="checkbox"/> 11-20 ปี | <input type="checkbox"/> 21 ปีขึ้นไป | | |

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางภายในโรงเรียน

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความในแต่ข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ลงในช่อง “สภาพปัจจุบัน” และ “สภาพที่พึงประสงค์” ทั้งสองช่องให้ตรงกับความคิดของท่าน

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับมากที่สุด /

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับมาก /

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับปานกลาง /

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับน้อย /

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน มีสภาพที่พึงประสงค์ตามข้อรายการนั้นในระดับน้อยที่สุด /

ข้อ	ประเด็น หัวข้อ/	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก											
1	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งหลักที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน และดำเนินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน (Critical Task) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้างาน										
2	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่เป็นสายงานดำเนินงานของสำนักงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน (Core Business) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง										
3	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อโครงสร้างงานโรงเรียน (Organizational Structure) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง										
4	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานจัดการเรียนการสอน และการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในอนาคต (Future Projects) ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง										
5	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ และระบุตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยความสามารถ และภาวะผู้นำที่มีความชำนาญเฉพาะทาง (Specialized Leadership) ของผู้สืบทอดตำแหน่ง										

ข้อ	ประเด็น หัวข้อ/	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น											
1	โรงเรียนมีการกำหนดช่วงอายุของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน										
2	โรงเรียนมีการกำหนดอายุงานในตำแหน่งเดิมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน										
3	โรงเรียนมีการกำหนดวุฒิการศึกษาของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน										
4	โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินภาวะผู้นำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน										
5	โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน										
การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล											
1	โรงเรียนมีกระบวนการประเมินคุณสมบัติของผู้สืบทอด อย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด										
2	โรงเรียนมีกระบวนการประเมินความรู้ตามสายงานของผู้สืบทอด อย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด										
3	โรงเรียนมีกระบวนการประเมินทักษะ และความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด										
4	โรงเรียนมีกระบวนการประเมินสมรรถนะหลักตามสายงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด										
5	โรงเรียนมีการประเมินผลการดำเนินงานของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด										
การพัฒนาผู้สืบทอด											
1	โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล (Development Need)										
2	โรงเรียนมีการประชุมพิจารณาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องก่อนนำไปปฏิบัติ										

ข้อ	ประเด็น หัวข้อ/	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	โรงเรียนมีการประเมินและพัฒนาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งหลังนำแผนไปใช้จริง										
4	โรงเรียนมีการดำเนินการงานครบวงจรตั้งแต่การวางแผน (P) การดำเนินงานตามแผน (I) และการประเมินผล (E)										
การเข้าสู่ตำแหน่ง และการประเมินผลความต่อเนื่อง											
1	โรงเรียนมีการวางแผนสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง										
2	โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่ง คอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง										
3	โรงเรียนมีการสร้างรูปแบบการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง										
4	โรงเรียนให้การสนับสนุนการสืบทอดตำแหน่ง และให้การสนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น										
5	โรงเรียนให้ผู้สืบทอดตำแหน่งร่วมพัฒนาแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในลำดับต่อไป										
6	โรงเรียนมีการติดตามการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง										

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	พิชญ์ภรณ์ เกื้ออรุณ
วัน เดือน ปี เกิด	5 เมษายน 2533
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขามัธยมศึกษา (มนุษยศาสตร์ – สังคมศาสตร์) วิชาเอกภาษาอังกฤษ – จิตวิทยาการศึกษา และแนะแนว จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555