บทความวิจัย

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้บริหารระดับกลาง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร

THE NEED ASSESSMENT OF SUCCESSION PLANNING DEVELOPMENT FOR MIDDLE – LEVEL ADMINISTRATORS IN SECONDARY SCHOOL UNDER THE JURISDICTION OF THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION, BANGKOK

พิชญ์ภรณ์ เกื้ออรุณ[1*] และ นันทรัตน์ เจริญกุล[2]

Pichaporn Kua-Arun[1*] and Nuntarat Charoenkul[2]

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย[1*, 2]

Division of Educational Management, Department of Educational Policy, Management, and Leadership,

Faculty of Education Chulalongkorn University, Bangkok Thailand[1*, 2]

Email: K.pichaporn@gmail.com[1*]

Received: 2019-07-25

Revised: 2019-08-06

Accepted: 2019-09-02

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยบรรยายเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 จำนวน 67 โรง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูหัวหน้า เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แนวทางพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางใน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและ การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$)

ผลการวิจัย พบว่ามีค่าความต้องการจำเป็นของด้านย่อยสูงสุดอันดับ 1 คือ การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล (PNI = 0.311) อันดับ 2 คือ การเข้าสู่ตำแหน่ง (PNI = 0.284) และอันดับ 3 คือการพัฒนาผู้สืบทอด (PNI = 0.279)

คำสำคัญ: การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งหลัก ผู้สืบทอดตำแหน่ง

ABSTRACT

The objective of this quantitative descriptive research was to study the need assessment of succession planning development for middle – level administrators in secondary school under the Jurisdiction of The Office of The Basic Education Commission, Bangkok. The informants of this research were 201 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 Jurisdiction of 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 need assessment of succession planning development for middle – level administrators in secondary school under the Jurisdiction of 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).

Keywords : Succession Planning, middle – level administrators, Key Position, Successor

บทนำ

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 ทั้งนี้ เคอมอลลี่ (Kermally, 2004) ได้กล่าวไว้ว่า

การบริหารบุคคล ถือเป็นร้อยละ 80 ของภาระงานของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ ทอริงตัน (Torrington, 2014) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการบุคคลให้บุคคลสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิผล จะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าได้ดี

การบริหารงานบุคคลได้มีการกำหนดขอบข่ายงานไว้ในพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตราที่ 27 ให้ครอบคลุม 6 งานหลัก คือ 1. ควบคุมดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ตามที่ ก.ค.ศ และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด 2. พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคคลากรทางการศึกษา 3. ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา 5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ 6. อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา 7. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

นอกจากนั้นมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ได้มีการกำหนดแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ซึ่งในมาตรฐานความรู้ที่ 5 ด้านการบริหารงานบุคคล ได้มีการระบุสมรรถนะไว้ 5 ข้อ ได้แก่ 1. สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน 2.สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ 3. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา 5. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

จะเห็นได้ว่าในการบริหารงานบุคคลเป็นระบบการจัดการที่สำคัญที่จะช่วยให้การบริหารจัดการงานต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างราบรื่น โดยการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) เป็นกระบวนการต่อเนื่องตั้งแต่การค้นหา (Discovery) การพัฒนา (Development) และการใช้ให้เกิดประโยชน์ (Utilization) ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องทั้งกับงานและกับคน ว่าใครจะเป็นผู้เหมาะสมในการทำงานในระบบงานนั้น ๆ

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

ช่วยพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

วัตถุประสงค์หลักของของการบริหารงานบุคคลเพื่อให้สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่มีความสามารถและได้รับมอบหมายงานในการทำงานให้กับองค์การ และดูแลชีวิตการทำงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้าร่วมกับองค์การ จนกระทั่งวันสุดท้ายของการทำงานว่า ทุกคนจะมีส่วนร่วมในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อพาองค์การไปสู่เป้าหมายขององค์การ นอกจากนั้นการบริหารงานบุคคลยังมีจุดหมายเพื่อเป็นการประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจัดการและรักษาอัตรากำลังเพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์การเป็นไปอย่างราบรื่น เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการฝึกอบรม พัฒนาทักษะสำคัญของบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้องค์การสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้ เพื่อวางแนวทางในการจัดสวัสดิการเพื่อเป็นแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจของบุคลากร เพื่อสร้างความมั่นคงในคุณภาพชีวิตการทำงานทั้งด้านกายภาพและด้านสภาพจิตใจ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อธำรงการทำงานเป็นไปตามหลักคุณธรรม จริยธรรม (Jarbou, 2013)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ กระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง (Leadership Continuity) และเพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์การ ซึ่งThe Secretariat of The Senate (2014) ได้กล่าวไว้ว่าในสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบัน การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งไม่สามารถจำกัดอยู่ที่ตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เพราะความสำเร็จขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียว หากแต่ยังต้องอาศัยความชำนาญและความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของข้าราชการในตำแหน่งหัวหน้างานต่าง ๆ ภายในองค์การก็นับเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จเช่นกัน อดีตนายกรัฐมนตรีโก๊ะจกตง ของประเทศสิงคโปร์ได้กล่าวถึงการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งว่าเป็นการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการด้วยการเตรียมพร้อมข้าราชการให้พร้อมรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับสูง และยกให้เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญสูงสุดของระบบราชการ เพราะเป็นกลุ่มที่จะช่วยให้ผู้บริหารซึ่งดำรงตำแหน่งทางการเมืองได้ทราบแนวโน้ม และความต้องการของประชาชน เพื่อรักษามาตรฐานการทำงานและการให้บริการ กำหนดนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศสิงคโปร์มีความมั่นคงและประสบความสำเร็จ

การจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการปล่อยให้องค์การดำเนินไปในอนาคตโดยปราศจากการวางโครงร่างงาน แต่จะเกิดขึ้นจากการางแผนเพื่อทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคคลที่มีความสามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย ด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยในกระบวนการนั้นจำเป็นจะต้องวางแผนให้มีคนมาทดแทนในตำแหน่งเป้าหมาย (Key Positions) ขององค์การ มีการเตรียมความพร้อม พัฒนาทักษะที่จำเป็นในการนำพาองค์การให้ก้าวหน้า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้นไม่ได้พิจารณาความต้องการจำเป็นในปัจจุบันเท่านั้น แต่เป็นการพิจารณา

ถึงทักษะ และกระบวนการที่จำเป็นต้องดำเนินการในอนาคตด้วย จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะต้องค้นหา “ดาวเด่น” ที่เหมาะสมในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ทันเวลา เพื่อเป็นการรับประกันว่าวัฒนธรรมองค์การจะไม่สูญหายไปพร้อมกับบุคลกรที่จะเกษียณอายุราชการไป

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการเชิงรุกที่มุ่งผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งจะมีการคัดสรรบุคคลเพื่อมาพัฒนาศักยภาพตามตำแหน่งงานเป้าหมาย ซึ่งอาจจะมีมากกว่า 1 คน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งการลาออก การโอนย้าย หรือการเสียชีวิต นอกจากนั้น ซึ่งกระบวนการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนี้ ก็สามารถใช้เป็นเครื่องจูงใจบุคลากรได้ (The Secretariat of The Senate, 2014)

จากการรายงานสรุปข้อมูลการเกษียณของบุคลากรในระยะ 5 ปี (2560 – 2565) ของสำนักงานการบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่า ในปี ตั้งแต่ปี 2560 – 2565 จะมีครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เกษียณอายุราชการรวมทั้งสิ้น 14,673 คน โดยในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 มีบุคลาการที่จะเกษียณอายุราชการทั้งสิ้น 260 คน อีกทั้งโครงการครูคืนถิ่นที่ส่งเสริมให้ครูได้ย้ายกลับภูมิลำเนา ก็จะส่งผลให้ครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 หรือโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานครชั้นในนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

แม้ว่าภาระงานหลักของครูจะเป็นการสอน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ แต่ภาระงานของครูไม่ได้มีเพียงเท่านั้น ครูยังมีหน้าที่แยกตามสายงานบริหาร เช่น งานทะเบียน งานธุรการ งานพัสดุ เป็นต้น เพื่อรองรับการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ก็จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในข้างต้น แม้ว่าในการเกษียณอายุราชการ หรือการโอนย้ายนั้น เมื่อครูเก่าเกษียณอายุราชการหรือโอนย้ายไป ผู้บริหารก็มักมีคำสั่งแต่งตั้งครูใหม่เข้ามารับงาน เพื่อให้มีคนสานต่อภาระงานต่าง ๆ แต่กระนั้นในการดำเนินการต่าง ๆ ที่ต้องอาศัยความชำนาญการ เทคนิค กระบวนการ ซึ่งครูที่บรรจุใหม่ก็อาจไม่มีความถนัดในด้านดังกล่าว ส่งผลทำให้การดำเนินการต่าง ๆ มีความล่าช้าออกไป คนที่ทำงานด้วยความไม่ถนัด ก็หมดกำลังใจ ในขณะเดียวกันก็อาจจะมีครูคนอื่นที่มีความถนัด และความสนใจในด้านนี้อยู่ แต่ยังไม่มีโอกาสได้แสดงความสามารถออกมานั้น ก็เกิดความเหนื่อยล้า และสุดท้ายเมื่อบุคลากรไม่มีขวัญและกำลังใจที่จะทำงาน ก็จะส่งผลให้งานออกมาล่าช้า และขาดประสิทธิภาพ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียน เพื่อศึกษาแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร และแนวทางการพัฒนาแนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร

ระดับกลางของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแนวทางการวางแผนงานบุคคลในระยะยาว ลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงานในตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ ส่งเสริมให้การบริหารงานภายในโรงเรียนมีความมั่นคงและประสบความสำเร็จตามพันธกิจของโรงเรียน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

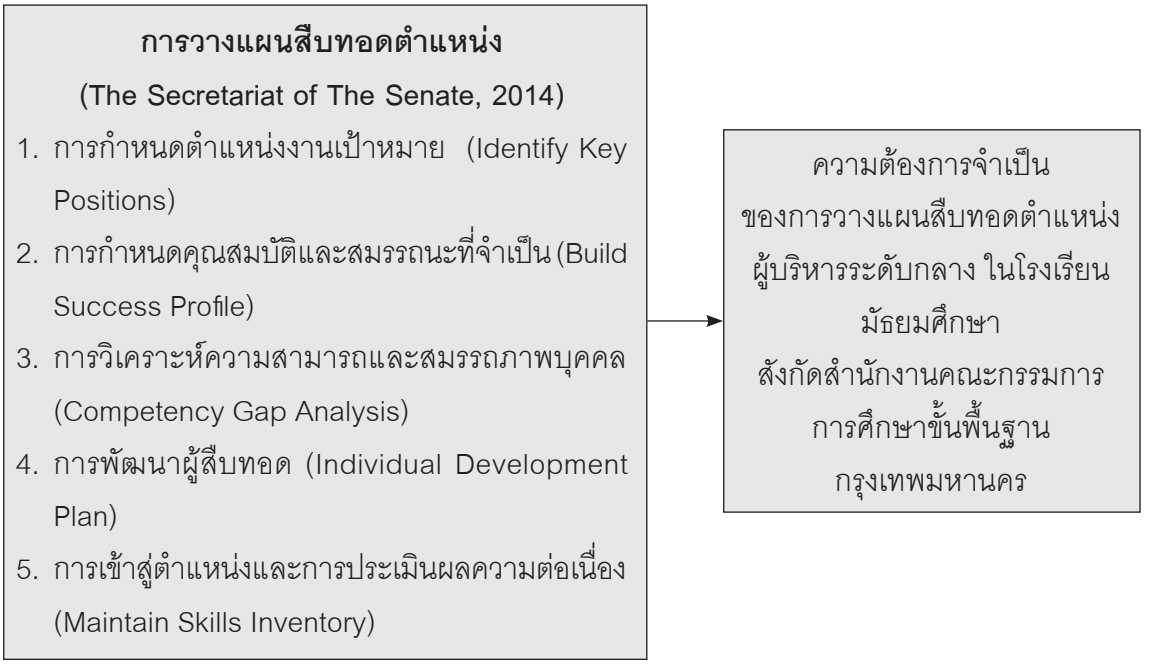
เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรที่ศึกษา คือ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร โดยมีผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูล ศึกษาครอบคลุมความต้องการจำเป็นของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานครได้มีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยบรรยายเชิงปริมาณ (Quantitative Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร จำนวน 67 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนละ 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนละ 1 คน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างาน โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 201 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบตอบสนองคู่ (Duel – response format) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ หาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการออกแบบและสร้างแบบตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหาของแบบสอบถามฯ เพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปซึ่งถือว่าข้อคำถามนั้นผ่านเกณฑ์ จากนั้นนำเสนอแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและพิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อไปใช้เก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงกลุ่มประชากรเพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นส่งแบบสอบถามไปยังประชากรจำนวน 67 โรงเรียน ได้รับกลับมาจำนวน 51 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 76

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ และ การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$)

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยทำการศึกษาจากข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างาน รวมทั้งสิ้น 153 คน ซึ่งประมวลผลเป็นค่าคะแนนสภาพปัจจุบัน และคะแนนสภาพที่พึงประสงค์จากการนำค่าความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในเครือเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ โดยใช้สูตร $PNI_{Modified}$ ดังตารางที่ 1

1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พบว่า การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 3.44, S.D. = 0.04) รองลงมา

ตารางที่ 1 ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			ค่า PNI	อันดับความต้องการจำเป็นที่
	($\overline{X}$)	S.D.	แปลผล	($\overline{X}$)	S.D.	แปลผล		
การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก	3.81	0.04	มาก	4.44	0.08	มาก	0.165	5
การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น	3.31	0.05	ปานกลาง	4.2	0.19	มาก	0.270	4
การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล	3.36	0.03	ปานกลาง	4.41	0.05	มาก	0.311	1
การพัฒนาผู้สืบทอด	3.40	0.1	ปานกลาง	4.35	0.05	มาก	0.279	3
การเข้าสู่ตำแหน่ง	3.44	0.07	ปานกลาง	4.41	0.13	มาก	0.284	2
รวม	**3.46**	**0.20**	**ปานกลาง**	**4.36**	**0.10**	**มาก**	**0.260**	

คือ การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น ($\overline{X}$ = 3.41 , S.D. = 0.05) และการเข้าสู่ตำแหน่ง ($\overline{X}$ = 3.44, S.D. = 0.13) กระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น ($\overline{X}$ = 3.31, S.D. = 0.05)

1.2 สภาพที่พึงประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง พบว่า การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 3.81, S.D. = 0.04) รองลงมาคือ การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล ($\overline{X}$ = 4.41, S.D. = 0.05) และการเข้าสู่ตำแหน่ง ($\overline{X}$ = 4.41, S.D. = 0.05) ด้านการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 4.20, S.D. = 0.19)

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

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยต้องการจำเป็นในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ระดับสภาพปัจจุบัน

จากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง โดยกระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือ ตำแหน่งหลัก และ กระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น

จะเห็นได้ว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นกระบวนการที่โรงเรียนมีการดำเนินการ แต่ยังไม่ครอบคลุมกระบวนการเท่าที่ควร โดยเฉพาะในด้านของการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งหลัก ซึ่งจะช่วยให้การสรรหาบุคลากร เป็นไปอย่างตรงตามเป้าประสงค์ ศักยภาพอย่างเพียงพอเพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นเหมาะสม และพร้อมที่จะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งงานเป้าหมายขององค์กรต่อไป โดยแนวทางที่จะส่งเสริมให้การวิเคราะห์ความสามารถ และสมรรถนะ ของผู้สืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสม คือ โรงเรียนจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่มีความเหมาะสมกับแต่ละงานหลัก โดยพิจารณาตามสภาพงานจริง และต้องมีการประเมินสมรรถนะของผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเที่ยงตรงด้วยกระบวนการที่หลากหลาย ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับความสำคัญของการสืบทอดตำแหน่งที่ The Secretariat of The Senate (2014) ที่ได้ระบุไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีการประเมินความพร้อม

ด้านกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Quality) และความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) เพื่อจัดเตรียมการสรรหา และเตรียมแผนการในการพัฒนารวมไปถึงการวางแผนทางด้านงบประมาณอีกด้วย ส่วนในด้านการกำหนดตำแหน่งหลักนั้น ในส่วนงานการบริหารงานในโรงเรียน ตำแหน่งเป้าหมาย มักจะเป็นตำแหน่งที่ได้ถูกกำหนดไว้ ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ที่ได้บัญญัติไว้ว่า

สถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบการบริหารงานของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างการบริหารงานตามกฎหมายที่มีขอบข่ายภารกิจที่กำหนดซึ่งการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาเป็นไปตามกฎกระทรวงและระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งจะแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่ม หรือฝ่าย หรืองาน ตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งจะต้องครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

2. ระดับสภาพที่พึงประสงค์

จากผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาอยู่ในระดับ มาก โดยกระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การกำหนดตำแหน่งงานเป้าหมายหรือ ตำแหน่งหลัก และ กระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การพัฒนาผู้สืบทอด

จะเห็นได้ว่า การระบุตำแหน่งงานหลักหรือตำแหน่งงานเป้าหมาย เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนสามารถวางแผนอัตรากำลังในระยะยาวได้ และช่วยให้ครู หรือบุคลากรในโรงเรียนมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง ศึกษาและเรียนรู้งานให้เป็นไปตามตำแหน่งงานเป้าหมายนั้น ๆ โดยนอกเหนือจาก กฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 แล้ว สามารถพิจารณาตำแหน่งงานเป้าหมายที่มีความจำเป็นเฉพาะต่อโรงเรียนได้ The Secretariat of The Senate (2014) ได้ระบุไว้ว่า ตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลักนั้นเป็นตำแหน่งที่สำคัญ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ขาดไปแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย เป็นตำแหน่งงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะด้าน สามารถแบ่งออกได้เป็น 1. Critical Task: เป็นตำแหน่งงานที่ขาดแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย 2. Core Business: เป็นตำแหน่งงานที่อยู่ในสายงานหลักที่ทำงานหลักให้กับองค์กร 3. Organizational Structure: เป็นตำแหน่งงานสำคัญในโครงสร้างองค์กร 4. Future Projects: เป็นตำแหน่งงานที่ต้องการจำเป็นในอนาคต 5. Specialized Leadership: เป็นตำแหน่งงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษหรือความชำนาญเฉพาะด้าน หรือเป็นตำแหน่งงานที่ต้องใช้อาศัยความสามารถและความชำนาญ

เฉพาะทาง เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ค่อนข้างเป็นเวลานาน

3. ความต้องการจำเป็น

จากผลการวิจัยที่พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา กระบวนการที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล ลำดับต่อมาคือ คือ การเข้าสู่ตำแหน่ง และการพัฒนาผู้สืบทอด ตามลำดับ

ในด้านการวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด สภาพปัจจุบันในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา การวิเคราะห์ความสามารถและสมรรถภาพบุคคล อยู่ในระดับ ปานกลาง โดย พบว่าขั้นตอนที่โรงเรียนมีกระบวนการประเมินคุณสมบัติของผู้สืบทอด อย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีกระบวนการประเมินทักษะ และความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยขั้นตอนที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ คือ โรงเรียนจะต้องมีกระบวนการประเมินทักษะและความสามารถของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด จะเห็นได้ว่า โรงเรียนควรให้ความสำคัญในการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอด โดยควรพิจารณาสมรรถภาพของบุคคลในแต่ละตำแหน่งอย่างรอบคอบ ซึ่งอ้างอิงจากเกณฑ์ในกระบวนการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น และจำเป็นจะต้องมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจงตามตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ มีองค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน KEY Performance Indicator (KPI) และการประเมินศักยภาพและสมรรถนะให้ครอบคลุมในหลากหลายมิติ เช่น การสอนงาน (Coaching and Mentoring) แบบเป็นทางการและไม่เป็น ทางการ และมีระบบการประเมินและการพัฒนาที่โปร่งใส เป็นที่ยอมรับ และเชื่อถือได้ สนับสนุนกระบวนการในการฝึกอบรม และพัฒนาผู้สืบทอด ซึ่งเป็นการประเมินขีดความสามารถของผู้สืบทอดได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับการที่ (Jarbou,2013) ได้กล่าวถึงกระบวนการและขอบข่ายงานบริหารบุคคล ว่าแบ่งตามหน้าที่ได้ 2 ลักษณะใหญ่คือ ด้านการจัดการ และด้านการปฏิบัติการ โดยในด้านการจัดการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องวางแผน จัดการองค์การ จัดหาบุคคลเข้าทำงาน อำนวยการ และควบคุมงานให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินต่อไปได้

ด้านการเข้าสู่ตำแหน่ง อยู่ในระดับปานกลาง โดย โรงเรียนให้ผู้สืบทอดตำแหน่งร่วมพัฒนาแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในลำดับต่อไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง

ขั้นตอนที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ คือ คือ โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการสืบทอดตำแหน่งคอยดูแลและให้คำปรึกษาในการสืบทอดตำแหน่ง

จะเห็นได้ว่ากระบวนการในการเข้าสู่ตำแหน่งควรมีการเตรียมการตั้งแต่ก่อนเข้ารับ

ตำแหน่ง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาในด้านที่จำเป็นเฉพาะทาง และเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้วควรมุ่งเน้นการพัฒนาในระยะแรกเพื่อให้เป็นไปตามรูปแบบของแผนพัฒนาโดยอาจใช้วิธีการที่หลากหลาย โดยให้มีผู้เชี่ยวชาญที่ดูแลอย่างใกล้ชิด แต่ในขณะเดียวกันก็ควรมีการเปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดตำแหน่งได้เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับที่ (Jarbou,2013) กล่าวถึงขอบข่ายงานบริหารบุคคล ในด้านของการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคล ประกอบด้วย การจ้างงาน การวางแผนด้านงานบุคคล และการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาผู้สืบทอด มีลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับที่ 3 ซึ่งสภาพปัจจุบันในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาผู้สืบทอด อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยพบว่าขั้นตอนที่โรงเรียนมีการดำเนินการงานครบวงจรตั้งแต่การวางแผน (P) การดำเนินงานตามแผน (I) และการประเมินผล (E) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีการออกแบบแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งตามความต้องการจำเป็นรายบุคคล (Development Need)

ขั้นตอนที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ คือ โรงเรียนมีการประเมินและพัฒนาแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้สืบทอดตำแหน่งหลังนำแผนไปใช้จริง

จะเห็นได้ว่าโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการออกแบบและติดตามผลแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการออกแบบที่มีความเฉพาะตามรายบุคคล จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องร่วมกับประชุม พัฒนาและประเมินแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลของแผนงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผู้สืบทอดตามตำแหน่งหลักที่ออกแบบไว้ จนเกิดความมั่นใจว่าผู้สืบทอดที่เข้ารับการพัฒนา สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องการความสำคัญของการบริหารบุคคลที่ (Wongsarasri,2002) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 3 ประเด็น คือ ช่วยให้องค์การเจริญเติบโต ช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีกับองค์การ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ และช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยประสานระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความเข้าใจอันดีต่อกัน สังคมจึงปราศจากความขัดแย้ง อีกทั้ง สอดคล้องกับที่ (Jarbou,2013) กล่าวถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่ง เป็นการรวบรวมแผนงาน ที่มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคล ทั้งในด้านของความทะเยอทะยาน ความสามารถ และความมุ่งมั่น ต่องานในปัจจุบัน และตำแหน่งงานในอนาคต 4 ขั้นตอน การประเมินสมรรถนะและศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ การวิเคราะห์โอกาสที่เหมาะสมที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต การจัดทำแผนปฏิบัติการโดยประเมินจากทรัพยากรและสมรรถนะ การมอบหมายงานไปยังบุคลากรที่เหมาะสม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องในการพัฒนาสมรรถนะ และศักยภาพของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ เพื่อให้เชื่อมโยง โอกาสในหน้าที่

ปัจจุบันและอนาคตขององค์การ กับคนที่มีความสามารถ มีความกระตือรือร้น ที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง และกระตุ้นให้ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามตำแหน่งงานเป้าหมาย หรือตำแหน่งหลัก

1.2 โรงเรียนจัดทำคู่มือในการพัฒนาบุคลากรคู่มือการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยระบุความสามารถและสมรรถภาพบุคคลอย่างชัดเจน

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดเป็นนโยบายและเกณฑ์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ควรศึกษาต่อว่ามีแนวทางใดที่จะทำให้การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นมีความชัดเจนเป็นมาตรฐาน

2.2 นำแนวทางที่ได้จากการวิจัยไปต่อยอดในการวิจัยขยายผลประชากรงานวิจัยเพื่อเป็นการพัฒนาการวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

REFERENCES

Jarbou, H.A. (2013). **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.

Kermally, S. (2004) **Developing and Managing Talent: A Blueprint for Business Survival**. London: Thorogood.

The Secretariat of The Senate. (2014) **Succession Plan.** The Secretariat of The Senate Announcement. (in Thai)

Torrington D. et al. (2014). **Human Resource Management.** Ninth edition published. United Kingdom: Pearson Education Limited,

Wongsarasri, P. (2002). **Human Resources Management.** Bangkok: Kurusapa Printing Press. (in Thai)