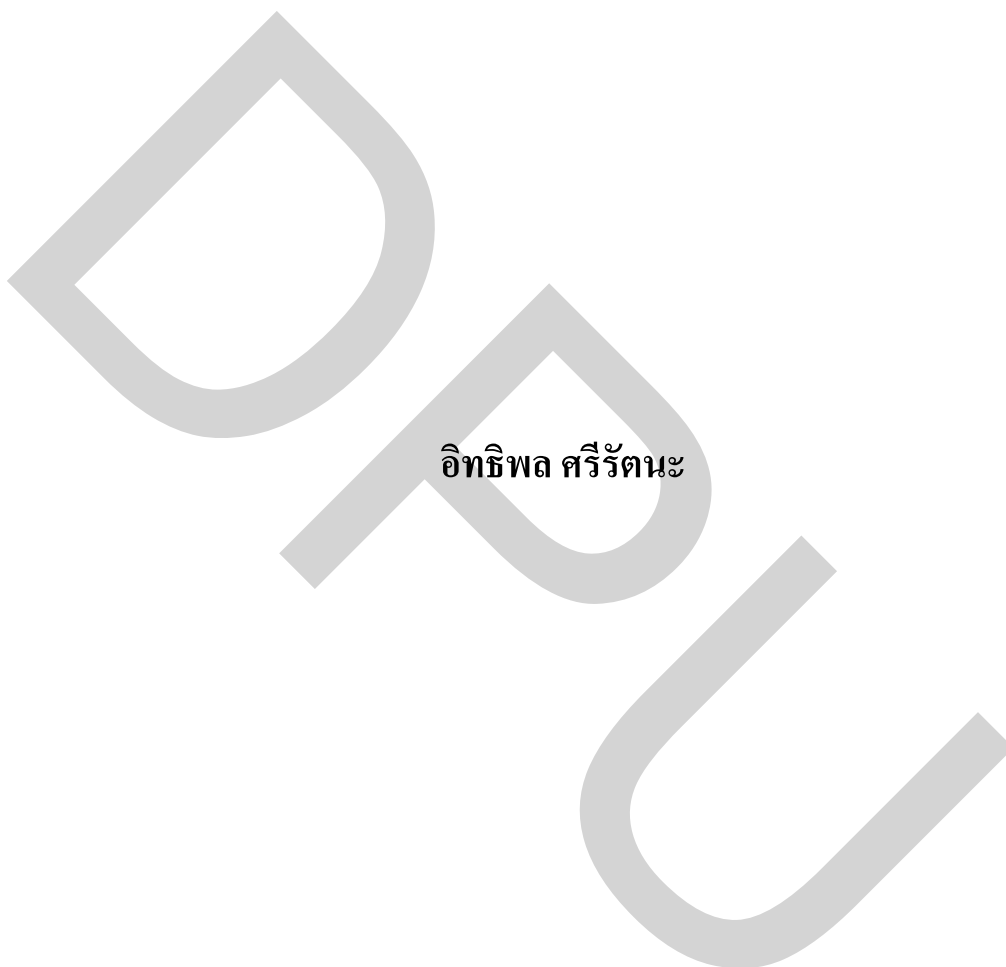


ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาคาทอลิก ในเครือสังฆมณฑล



อิทธิพล ศรีรัตนะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2558

**System for Competency Development for  
Administrators in Catholic Diocesan Schools**



**Itthipon Srirattana**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Education Management  
Department of Education Management  
Collage of Education Sciences, Dhurakij Pundit University**

**2015**

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ในเครือสังฆมณฑล
ชื่อผู้เขียน	อิทธิพล ศรีรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.सनานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์
สาขาวิชา	การจัดการศึกษา
ปีการศึกษา	2557

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ดำเนินการวิจัยโดย 1) ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา สนับสนุน บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล 2) ศึกษาเส้นทางบันไดอาชีพและตำแหน่งงานของผู้บริหารในสถานศึกษา ศึกษาสมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพทางการบริหารสถานศึกษา สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร 3) ออกแบบเส้นทางบันไดอาชีพและกำหนดตำแหน่งการบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล และ 4) นำเสนอระบบการพัฒนาสมรรถนะและแนวการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

ผลการวิจัย พบว่า

1. ในการออกแบบตำแหน่งและเส้นทางบันไดอาชีพต้องแบ่งโรงเรียนออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ และ 2) กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง ซึ่งแบ่งตามขนาดความสลับซับซ้อนในระบบงาน ปริมาณงาน การกำหนดตำแหน่งผู้บริหารและความสอดคล้องกับการกำหนดเส้นทางบันไดอาชีพ

2. ตำแหน่งของผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก สถานศึกษาคาทอลิกขนาดใหญ่พิเศษ และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ประกอบด้วย 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ และ 3) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ส่วนสถานศึกษาขนาดกลาง ประกอบด้วย 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ

3. ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลประกอบด้วยระบบย่อยที่ต้องดำเนินงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน 3 ส่วน หรือ 3 ระบบย่อยควบคู่กัน คือ 1) ระบบตำแหน่งและเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล (Position Classification and Career Ladder Pattern) 2) ระบบสมรรถนะตามระดับตำแหน่งทางการบริหารในสถานศึกษา (Competency System Classifications and Career Ladder) 3) ระบบนโยบายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับแผนสืบทอด-สืบต่อในระบบบริหารจัดการศึกษา (Succession Development Planning System) ของสถานศึกษาคาทอลิก

4. กรอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลต้องคำนึงถึง 1) การจัดระบบตำแหน่งและบันไดอาชีพ 2) ตำแหน่ง 3) ระดับตำแหน่ง 4) คุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น 5) ขอบเขตงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ 6) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 7) สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) 8) สมรรถนะเฉพาะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Function Competency) และ 9) แผนพัฒนารายบุคคล รายตำแหน่ง (Individual Development Plan: IDP) และนโยบายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสายงานการบริหารสถานศึกษาในระบบบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล



Thesis Title	System for Competency Development for Administrators in Catholic Diocesan Schools
Author	Itthipon Srirattana
Thesis Advisor	Associate Professor Uthai Boonprasert
Co- Thesis Advisor	Associate Professor Snanchit Sukontasap
Department	Education Management
Academic Year	2014

### ABSTRACT

The purpose of this research is to present the “System for Administrators Competency Development in Catholic Diocesan Schools” which can be divided into four categories as follows: (1) to study the conditions and requirements in the recruitment, development and supporting system for the promotion of clergymen; Priest, Soeur and Sister to the administrative positions in the Catholic Diocesan Schools. (2) to study the career ladder and the administrator positions according to the professional standards; core competency, managerial and functional competency; (3) to design the career ladder and position assignment according to the professional standards of Catholic Diocesan Schools (4) to present the administrative competency system and development guideline suitable for administrators in Catholic Diocesan schools.

The findings of this research are as follows:

1. The method of designing the position and career ladder is divided into two groups:(1) extra-large schools and (2) medium-size schools which are categorized according to work complexity; workload and the administrative requirements in the career ladder.

2. The Position Classification and Career Ladder Pattern of administrators in Catholic Schools for extra-large schools consists of (1) director (2) deputy director (3) assistant director. For medium-size schools consists of (1) director and (2) assistant director.

3. The system of administering competency and development in Bangkok Education Department of Bangkok Archdiocese consist of three parts:

System 1 Position Classification and Career Ladder Pattern in Catholic Diocesan Schools

System 2 Competency System Classification and Career Ladder in Catholic Diocesan Schools

System 3 Succession development for the educational administrator in Catholic Diocesan Schools consists of three sub-systems, that is, (1) Position Classification and Career Path Pattern. (2) Competency System Classification and Career Path. (3) Succession Development Planning System of the Catholic Diocesan Schools.

4. The guidelines for competency development for administrators in Catholic Diocesan Schools should consider the following: (1) Arrangement for career ladder (2) Position (3) Position levels (4) Outstanding qualities (5) Scope of duties and responsibilities (6) Core competencies (7) Managerial competencies (8) Function competencies (9) Individual Development Plan (IDP); policy; development and management directions of human resources in the Catholic Diocesan schools.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้รับความกรุณาและความเมตตา จากพระคุณเจ้าพระคาร์ดินัล ไมเกิ้ล มีชัย กิจบุญชู พระคุณเจ้าพระคาร์ดินัล ฟรังซิสเซเวียร์ เกรียงศักดิ์ โกวิทวาณิช ท่านทั้งสองได้ส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสผู้วิจัยได้ศึกษาในระดับคุณวุฒิบัณฑิตจนสำเร็จการศึกษามาโดยตลอด และบาทหลวงเฉซา อภรณ์รัตน์ บาทหลวงประเสริฐ ตรีรกเวศม์ ที่ให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ ในการศึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณและจารึกพระคุณนี้ไว้ในความทรงจำอย่างมิรู้ลืมเถื่อน นอกจากนี้ยังได้รับความรัก ความเมตตาและความเอาใจใส่ จาก ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (รองอธิการบดีสายงานวิจัย คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์) และรองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ รองศาสตราจารย์ ดร.सनานจิตร สุกนทรทรัพย์ (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์) ที่ได้เสียสละทั้งแรงกาย แรงใจ ให้คำสอน คำแนะนำกับผู้วิจัย โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย ผู้วิจัยซาบซึ้งในความรักและความเอาใจใส่เสมอมาและขอให้คุณความดีนี้อยู่ในลูกศิษย์ทุกๆ คน ที่จะก้าวหน้าเป็นผู้นำสังคม เป็นคนดี เป็นพลเมืองที่ดีแก่ประเทศชาติต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริม ให้การสนับสนุนการวิจัย เป็นไปด้วยความราบรื่น อันประกอบด้วย อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ สภาการศึกษาคาทอลิก (แห่งประเทศไทย) ผู้บริหารโรงเรียนในเครือสังฆมณฑล ภารดา เซอร์ ชิสเตอร์ คณะนักบวชชาย และคณะนักบวชหญิง เจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่ได้ให้ความเอื้อเฟื้อและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณอาจารย์ รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรรังศรี ดร.โชติ แยมแสง ดร.วาสนา วิสฤตภา บาทหลวง ดร.อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ คณาจารย์ทุกท่านในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ พี่ๆ นักศึกษาปริญญาเอก รุ่นที่ 1 บาทหลวงสานิจ สดะวีระวงศ์ บาทหลวงสำราญ กิจสำเร็จ บาทหลวงไพฑูรย์ หอมจินดา (เจ้าอาวาส) พี่ๆ และเพื่อน คณะสงฆ์อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ คณะครู โรงเรียนกุหลาบวิทยา คุณพ่อ คุณแม่และพี่สาว และทุกๆ ท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามในที่นี้ได้หมดที่เป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

คุณค่าประโยชน์ใดๆ ที่มีจากคุณวุฒิปริญญาฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยทุกท่าน ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่โดดเด่นในการพัฒนาการศึกษาตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป ตามแบบอย่างขององค์พระคริสตเจ้า ผู้นำแห่งผู้รับใช้ และเช่นเดียวกับอาจารย์ผู้รักศิษย์เสมอ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๘
สารบัญภาพ.....	๘
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.6 นิยามศัพท์.....	6
1.7 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	8
2. แนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 การจัดการศึกษาคาทอลิกในเครื่องสังฆมณฑล.....	9
2.2 แนวคิด หลักการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับสมรรถนะและการบริหาร สถานศึกษา.....	42
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพและการพัฒนาบันไดอาชีพ.....	84
2.4 แนวคิดและหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับการวิเคราะห์และการพัฒนาระบบ.....	132
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ.....	140
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	150
3.1 วิธีดำเนินการวิจัย.....	150
3.2 ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการคัดเลือก- สรรหา การพัฒนา และสนับสนุน บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็น ผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกใน เครื่องสังฆมณฑล.....	151

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.3	
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาเส้นทางบันไดอาชีพผู้บริหารในสถานศึกษา สมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และสมรรถนะ หลัก สมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ที่เหมาะสม และจำเป็นสำหรับผู้บริหาร.....	153
3.4	
ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษา คาทอลิกในเครือสังฆมณฑล การกำหนดลักษณะที่สำคัญและโดดเด่นของ แต่ละตำแหน่ง สมรรถนะที่เหมาะสม ในแต่ละตำแหน่ง แนวทางการ พัฒนาสมรรถนะแต่ละตำแหน่งการบริหาร และระบบการพัฒนาสมรรถนะ สำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล.....	154
4.	
ผลการศึกษาและการจัดทำระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา.....	156
4.1	
ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ส่งเสริมสนับสนุน บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับดำรง ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล.....	156
4.2	
ผลการศึกษาเส้นทางบันไดอาชีพผู้บริหารในสถานศึกษา จากแผนภูมิ โครงสร้างจากการสำรวจสมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพทาง การศึกษา สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะเฉพาะ ตำแหน่งที่เหมาะสม จำเป็นสำหรับผู้บริหาร.....	172
4.3	
ผลการออกแบบระบบการพัฒนาสมรรถนะฯ และแนวทางการดำเนินงาน การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ที่สอดคล้อง กับบริบทการบริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล.....	221
5.	
สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	227
5.1	
สรุปผลการวิจัย.....	228
5.2	
อภิปรายผล.....	235
5.3	
ข้อเสนอแนะ.....	245
บรรณานุกรม.....	247
ภาคผนวก.....	257

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ก ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาในเครื่องสังฆมณฑล.....	258
ข แบบบันทึกเอกสาร แบบนำสัมภาษณ์ รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผลการตรวจสอบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รายงานผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครื่องสังฆมณฑล.....	301
ค แผนภูมิโครงสร้างการบริหาร โรงเรียนคาทอลิกในเครื่องสังฆมณฑล ขนาดใหญ่พิเศษขนาดใหญ่ ขนาดกลาง รายชื่อสถานศึกษาคาทอลิกในเครื่องสังฆมณฑลและรายงานผู้อำนวยการสถานศึกษาในปัจจุบัน (ตัวอย่างขนาดละ 3 โรงเรียน).....	310
ง แบบสำรวจความคิดเห็นงานในหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์งานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้ดำรงตำแหน่ง ระดับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา.....	315
จ รายงานผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารในสถานศึกษาในเครื่องคาทอลิก แบบนำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ชุดเอกสารประกอบการสัมภาษณ์และคำถามประกอบการประชุมกลุ่ม (Focus Group)	344
ประวัติผู้เขียน.....	376

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	บันไดสถานภาพทางศาสนาของบาทหลวง เซอร์ และซิสเตอร์ในเครือ สังฆมณฑล.....	39
2.2	แสดงสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.....	76
2.3	แสดงข้อดีและข้อเสียของการมีระดับตำแหน่งงาน (Job Grade) .....	92
2.4	การประเมินภาวะผู้นำ.....	99
2.5	แสดงลักษณะของกลยุทธ์ธุรกิจที่สัมพันธ์กับการกำหนด Career Development	118
2.6	ขั้นตอนในการพัฒนาอาชีพ.....	120
2.7	ขั้นตอนการพัฒนาระบบ.....	138
4.1	แสดงงานในหน้าที่ ความรู้ ความสามารถที่สำคัญ และทักษะเฉพาะ.....	161
4.2	แสดงผลการสำรวจตำแหน่ง.....	172
4.3	แสดงผลการสำรวจงานในหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของ ผู้อำนวยการ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่.....	176
4.4	แสดงผลการสำรวจงานในหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของ ผู้อำนวยการสถานศึกษานขนาดกลาง.....	183

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2.1 โครงสร้างสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย.....	24
2.2 รูปแบบการบริหารพื้นฐานที่นำไปสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถนะ.....	42
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ.....	44
2.4 โมเดลภูเขาน้ำแข็งที่มาของสมรรถนะ.....	48
2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล สมรรถนะในการทำงาน ที่สัมพันธ์กับผลงาน.....	49
2.6 แสดงสมรรถนะหลักและสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ.....	51
2.7 เส้นทางพัฒนาวิชาชีพ.....	64
2.8 ขั้นตอนการฝึกอบรม.....	66
2.9 ขั้นตอนการประเมินผล.....	67
2.10 เส้นทางผู้บริหารสู่การเลื่อนวิทยฐานะ.....	75
2.11 รูปแบบสมรรถนะ.....	81
2.12 การจัดกลุ่มความต้องการทางอาชีพขององค์กรและปัจเจกบุคคล.....	88
2.13 เส้นทางอาชีพตามแนวตั้ง (Vertical Career).....	91
2.14 ระดับขั้นตำแหน่งงานตามบทบาทหน้าที่.....	92
2.15 การออกแบบเส้นทางบันไดอาชีพ.....	93
2.16 การจัดเส้นทางบันไดอาชีพ.....	94
2.17 แนวคิดการออกแบบบันไดอาชีพ (Career Track).....	96
2.18 เส้นทางในการเติบโตทางอาชีพ.....	97
2.19 ระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ.....	101
2.20 กระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development).....	105
2.21 แบบฟอร์มการทำจุดอ่อน-จุดแข็ง.....	106
2.22 ขั้นตอนการจัดทำการวางแผนอาชีพ.....	107
2.23 แบบฟอร์มการโยกย้ายตำแหน่งงาน.....	107
2.24 แบบฟอร์มการโยกย้ายตำแหน่งงาน.....	108



## สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
2.25 การวางแผนพัฒนาสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่ง.....	110
2.26 วิธีการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง.....	110
2.27 แสดงปัจจัย 9 ประการ ช่วยสร้างความสำเร็จในการทำ Succession Planning	114
2.28 ความหมายและประโยชน์ของการพัฒนาสายอาชีพ.....	117
2.29 ขอบเขตของงานด้านการจัดทำการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ.....	120
2.30 วงจรชีวิตของระบบตามแนวความคิดของเอดวาร์ด.....	132
2.31 วงจรชีวิตการพัฒนาระบบตามแนวความคิดของวิทเทินร์ เบนท์เลย์และโฮ....	134
3.1 วิธีดำเนินการวิจัย.....	150
3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	151
3.3 การศึกษาเส้นทางบันไดอาชีพผู้บริหารในสถานศึกษา.....	153
3.4 การออกแบบเส้นทางบันไดอาชีพ.....	154
4.1 ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก.....	222

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูปการศึกษาของไทย มีผลทำให้มีการปรับเปลี่ยนทั้งด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนครู ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีบทบาทในการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 7 มาตรา 52 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน, 2547, น. 31-32) ได้กำหนดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) และความเป็นมืออาชีพ (Professional) ที่มีมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ กฎระเบียบนี้ออกโดยพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ส่วนที่ 5 มาตรา 43-50 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2546, น. 17-19, 2549, น.19-20) ที่กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งครอบคลุมมาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานด้านการปฏิบัติงานและมาตรฐานด้านการปฏิบัติตน รวมทั้งยังต้องเป็นผู้มีความรู้ มีเจตคติที่ดี และทักษะที่เหมาะสมกับวิชาการต่างๆ ทางด้านบริหารและมีจิตวิญญาณที่กล้ารับผิดชอบ กล้าเผชิญต่อผลการกระทำจากภารกิจต่างๆ ทางการบริหาร ซึ่งจะเป็นกลไกในการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมาย

สถานศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย มีบทบาทรับใช้สังคมไทย ด้วยความมุ่งมั่นที่จะให้การศึกษอบรมที่มีคุณภาพแก่เยาวชนไทย ให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และเพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรมจริยธรรม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่ต้องการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม พร้อมทั้งมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต มีการสอนด้านวิชาการและจริยธรรมเป็นหลัก มีอุดมการณ์ของการให้การศึกษที่พัฒนาทั้งร่างกาย สติปัญญา จิตใจและจิตวิญญาณ ตามแนวทางการศึกษาคาทอลิกเป็นเป้าหมาย (เชษฐา ไชยเดช, 2550, น. 72-73; อรวรรณ จันทร์ชลอ, 2550, น. 23-24; เอกชัย ชินโคตร, 2551, น. 15-22, 39-40, สภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย), 2551, น. 2) มีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่เป็นแบบของคณะสงฆ์-คณะนักบวช และของฆราวาสที่อุทิศตนเพื่อพัฒนาการศึกษา มุ่งเน้นและมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและจิตใจของ

เยาวชน ซึ่งในปัจจุบันมีสถานศึกษาคาทอลิก จำนวนทั้งสิ้น 314 แห่ง เปิดสอนในระดับอนุบาล มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 296 แห่ง ระดับอาชีวศึกษาจำนวน 18 แห่ง ระดับวิทยาลัย จำนวน 3 แห่ง และระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 2 แห่ง (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2554-2555, น. 164-192)

อย่างไรก็ตาม การที่สถานศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยจะมีคุณภาพได้ดีเพียงใดนั้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนและพัฒนาสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีความเป็นมืออาชีพทางการบริหารการศึกษา มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาและสามารถกำหนดนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม มีจิตตารมณ์คาทอลิก มุ่งมั่นและความเสียสละ มีความรอบรู้ในด้านวิทยาการต่างๆ แต่ยังคงไว้ซึ่งอุดมการณ์แห่งการรักและรับใช้ (“ธรรมชาติของระบบการศึกษาคาทอลิก,” 2550, น. 1-2)

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล พบว่าในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในอดีตที่ผ่านมา ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นบาทหลวง (Priest) เซอร์ (Soeur) และซิสเตอร์ (Sister) ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบประเพณีนิยม คือ การคัดสรรและการแต่งตั้งมาจากผู้ที่มีอำนาจสูงสุดของแต่ละสังฆมณฑล คือ มุขนายก หรือ พระสังฆราชของแต่ละสังฆมณฑล ในการอนุญาตให้บาทหลวง เซอร์และซิสเตอร์ ไปดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประเพณีนี้ได้สืบทอดกันมาก่อนที่จะมีวิวัฒนาการในวิชาการสมัยใหม่เกี่ยวกับ สมรรถนะ ซึ่งเป็นทฤษฎีปัจจุบันที่เป็นที่ยอมรับในวงการการศึกษาและในองค์กรต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา

การที่ได้้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และนำมาใช้เป็นวิधिปฏิบัติในระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก และจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารการบรรยาย การสัมมนาประจำปีของสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) (ม.ป.ป.) ตั้งแต่วันที่ 23-24 ตุลาคม 2512/1969 จนถึง 21-24 สิงหาคม 2557/2014 ทั้งหมด 44 ครั้ง ได้พบว่าในการประชุมสัมมนาประจำปีแต่ละครั้ง ได้มีการอบรมในเรื่องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก แต่ยังไม่ปรากฏโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาในด้านสมรรถนะ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นระบบที่ชัดเจน เรื่องสมรรถนะนี้ ในอนาคตจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ (ราชกิจจานุเบกษา พ.ศ. 2556 หมวด 1 ข้อ 7, 12, 14) ที่ได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา การประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตาม มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มีมาตรฐานการ

ปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน และได้กำหนดมาตรฐานความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา พ.ศ. 2556, 4 ตุลาคม, น. 67-70) ดังตัวอย่าง โดยเฉพาะในด้านมาตรฐานความรู้ 7 ด้าน คือ

- 1) การบริหารสถานศึกษา
- 2) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 3) หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- 4) การประกันคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาวิชาชีพ
- 6) กิจการและกิจกรรมนักเรียน
- 7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

เพื่อให้มีสมรรถนะตามตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ สามารถจัดการศึกษาให้เกิดผลตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ได้มีการยกระดับคุณภาพในการปฏิบัติงาน โดยการค้นหาสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา แล้วจัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาให้มีสมรรถนะสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2552, น. 1) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ที่ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง โดยเฉพาะมาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภททางวิชาการ และทางด้านการอำนวยการ ซึ่งประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หรือที่เรียกว่า ศักยภาพหลักหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 2) สมรรถนะด้านบริหาร (Managerial Competency) คือ ความสามารถหรือศักยภาพด้านบริหารจัดการ และ 3) สมรรถนะเฉพาะ (Functional Competency) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในงานเฉพาะด้าน หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในงานเฉพาะ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, น. 205-206; สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2552, น. 1-2)

ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของการนำระบบสมรรถนะ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสม และสามารถเป็นผู้พัฒนาคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษาในเครือสังฆมณฑลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต จึงได้สนใจและทำการวิจัย เพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลขึ้น เพื่อช่วยให้สถานศึกษาคาทอลิกมีระบบและแบบแผน

ที่เป็นระบบ ที่ชัดเจนในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล โดยเฉพาะระบบสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นระบบที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม รวมทั้งสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในโอกาสต่อไป

งานวิจัยนี้ จะเป็นแนวทางสำคัญทางหนึ่ง ที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลมีศักยภาพสูงยิ่งขึ้น มีคุณลักษณะเหมาะสม มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2556) กำหนด เพื่อให้มีความพร้อมสูงที่จะเป็นผู้นำในการพัฒนางานและคุณภาพการศึกษา เป็นผู้นำในการบริหารสถานศึกษาคาทอลิกให้บรรลุผลสำเร็จ ตามอัตลักษณ์ ตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาคาทอลิก เพื่อเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลและสังคมไทย เพื่อประโยชน์ต่อเยาวชนและกิจการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. สภาพการพัฒนาสมรรถนะ สำหรับผู้บริหารของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลเป็นอย่างไร
2. สมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ควรเป็นอย่างไรและมีแนวทางการพัฒนาได้อย่างไร ด้วยวิธีใด
3. ระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในเครือสังฆมณฑล ซึ่งจะครอบคลุมวัตถุประสงค์เฉพาะในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการ คัดเลือก-สรรหา พัฒนา สนับสนุน บทบาททวง เซอร์ ชิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

2. เพื่อศึกษาและกำหนดเส้นทางบันไดอาชีพผู้บริหารในสถานศึกษา สมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

3. เพื่อเสนอระบบการพัฒนาสมรรถนะ และแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

#### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาดังนี้

##### 1.4.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1.4.1.1 ผู้บริหารจากสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลกลุ่มการจัดการศึกษาสายสามัญขนาดใหญ่พิเศษ-ขนาดใหญ่และขนาดกลาง ที่ดำเนินการในปีการศึกษา 2557-2558 จำนวน 118 โรงเรียน

1.4.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิในสังฆมณฑลที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัด และสภาการศึกษา คาทอลิกที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ในสภาการศึกษา คาทอลิก จำนวน 12 ท่าน

1.4.1.3 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน ซึ่งได้จากการพิจารณาจากผู้บริหารดีเด่นในปัจจุบัน คัดสรรโดยวิธี Snowball Technique โดยผู้ทรงคุณวุฒิในสังฆมณฑลที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัดและ สภาการศึกษา

##### 1.4.2 ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลที่อยู่ระหว่างประจำการ (In-service Development)

##### 1.4.3 ขอบเขตระยะเวลาในการทำวิจัย

ระยะเวลาในการทำการวิจัยครั้งนี้ ปีการศึกษา 2556-2558

#### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นการขยายและเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารด้านวิชาการในสถานศึกษาและทักษะใหม่ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นและสามารถนำมา

ประเมินตนเอง เพื่อการพัฒนาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกและนำไปสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกที่มีสมรรถนะและประสิทธิภาพสูงต่อไป

2. เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก

3. เป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับตัวผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครื่องสังฆมณฑล

## 1.6 นิยามศัพท์

**ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครื่องสังฆมณฑล** หมายถึงชุดของระบบย่อย ที่สำคัญที่เชื่อมโยงและที่สัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผลในการพัฒนาสมรรถนะตามแนวทางบันไดอาชีพผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก ที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษาและเป้าหมายของการจัดการศึกษาคาทอลิกในสถานศึกษาในเครื่องสังฆมณฑล ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย 3 ระบบ คือ

1) ระบบตำแหน่งและบันไดอาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ในเครื่องสังฆมณฑล ซึ่งแสดงถึงชื่อตำแหน่งและลำดับของตำแหน่งหรือขั้นของการเจริญเติบโต ก้าวหน้าในวิชาชีพ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานบริหารการศึกษาของสถานศึกษาในเครื่องสังฆมณฑล

2) ระบบสมรรถนะผู้นำและสมรรถนะเฉพาะประจำตำแหน่ง ที่แสดงให้เห็นถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณลักษณะที่สำคัญและสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหารกับสมรรถนะเฉพาะตามตำแหน่งในสายงานทางการบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครื่องสังฆมณฑล

3) ระบบนโยบายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารสถานศึกษาคาทอลิก

**บาทหลวง** หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครื่องสังฆมณฑล ซึ่งโดยทั่วไปชาวคาทอลิกจะเรียกบาทหลวงว่า “คุณพ่อ” (Father)

**เซอร์** หมายถึง นักบวชหญิงของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตซึ่งทำหน้าที่ควบคุมดูแลบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครื่องสังฆมณฑล เรียกตำแหน่งนี้ว่า “เซอร์ผู้อำนวยการ”

**ซิสเตอร์** หมายถึง นักบวชหญิง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครื่องสังฆมณฑล โดยเรียกตำแหน่งนี้ว่า “ซิสเตอร์ผู้อำนวยการ”

**สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครื่องสังฆมณฑล ตามตำแหน่งงานบริหารในสถานศึกษาที่สอดคล้องตามมาตรฐาน

วิชาชีพ และสอดคล้องกับบริบท หลักการและเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษาคาทอลิกซึ่งครอบคลุมสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

**สมรรถนะหลัก (Core Competency)** หมายถึง ความสามารถหลักหรือสมรรถนะที่คาดหวังขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่องค์กรต้องการให้มีในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายองค์กร ตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ องค์กร ที่เป็นหลักปฏิบัติเป็นพฤติกรรมของบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร สะท้อนถึงภาพลักษณ์และอัตลักษณ์ขององค์กร ที่แสดงถึงคุณค่าร่วม ความเชื่อ และจิตวิญญาณขององค์กรในบุคลากร ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรซึ่งจะต้องมีคุณภาพ มีทักษะและความสามารถต่างๆ ตามที่องค์กรต้องการหรือกำหนด เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาตนเอง

**สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency)** หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการบริหารและจัดการในด้านต่างๆ เป็นความสามารถที่จะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นความสามารถเชิงบริหารจัดการที่มุ่งเน้นสมรรถนะทางการบริหารและความสามารถในการพัฒนาตนเอง เช่น วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการสร้างเครือข่าย

**สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Specific Competency)** หมายถึง ความสามารถเฉพาะในการปฏิบัติงานในสายงานเฉพาะด้าน ที่ต้องอาศัยความชำนาญ ในการปฏิบัติ เป็นความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ ที่ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ เช่น การบริหารงานทั่วไป การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคคล การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

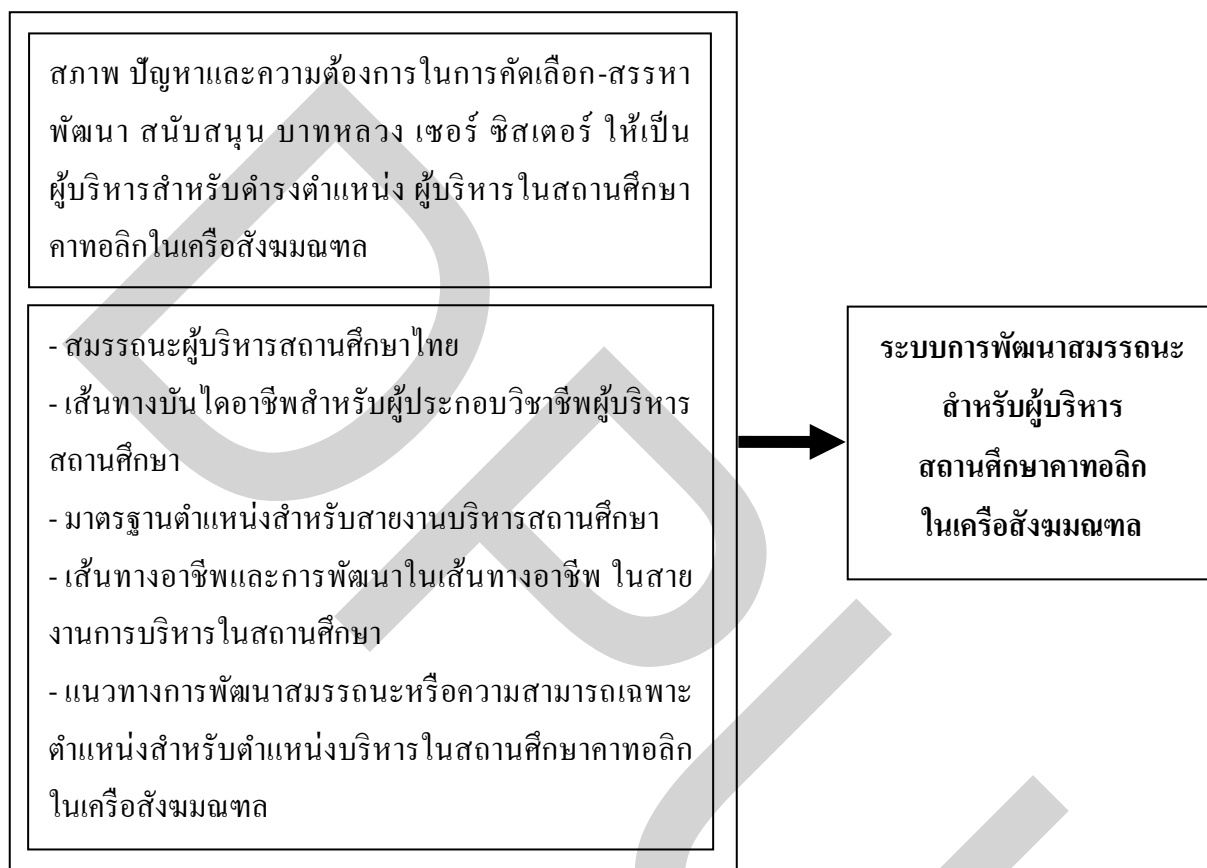
**การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครื่องสังฆมณฑล ตามแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแต่ละกรอบสมรรถนะ ตามตำแหน่งเฉพาะในชั้น/ขั้นต่างๆ ในบันไดอาชีพ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะเฉพาะและความสามารถในการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบ ที่สอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในเครื่องสังฆมณฑล

**ผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครื่องสังฆมณฑล** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ของสถานศึกษาคาทอลิกสายสามัญในเครื่องสังฆมณฑลที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน



### 1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยสำหรับระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุม

- 1) การจัดการศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล
- 2) แนวคิด หลักการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับสมรรถนะและการบริหารสถานศึกษา
- 3) แนวคิดเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพและการพัฒนาบัณฑิตอาชีพ
- 4) แนวคิดและหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับการวิเคราะห์และการพัฒนาระบบ
- 5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ

#### 2.1 การจัดการศึกษาคาทอลิก ในเครือสังฆมณฑล

สถาบันการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย มีบทบาทรับใช้สังคมไทยมาเป็นเวลายาวนาน ด้วยความมุ่งมั่นที่จะให้การศึกษอบรมที่มีคุณภาพแก่เยาวชนไทย ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรมจริยธรรมในการดำรงชีวิตและสร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่สังคม ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 1 มาตรา 6 ที่ต้องการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา เน้นความรู้คู่คุณธรรม พร้อมทั้งมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างเป็นปกติ

การจัดการศึกษาของสถานศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เริ่มมีมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2203 ในสมัยกรุงศรีอยุธยา โดยมีซันนารีชาวฝรั่งเศสได้จัดตั้งโรงเรียนคาทอลิกแห่งแรกในประเทศไทยมีชื่อว่า General College เป็นโรงเรียนสามัญสำหรับเด็กชาย สอนด้านวิชาการและจริยธรรม โรงเรียนคาทอลิกแห่งแรกในยุคปัจจุบัน คือ โรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพฯ ก่อตั้งในปี พ.ศ.2428 โดยบาทหลวงเปเร คอลอมเบต์ (Rev. Fr.Pere Colombet) ซึ่งเป็นคณบดีบวชคาทอลิกที่อุทิศตนในการให้การศึกษแก่เยาวชนและบุคคลทั่วไป โดยโรงเรียนในประเทศไทยในระยะแรก แต่ละโรงเรียนต่างมีระบบการบริหารจัดการและการใช้หลักสูตรเฉพาะตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด โดยมีนโยบายการศึกษา ที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ จนกระทั่งมีการประกาศใช้หลักสูตรตามเจตจำนงของพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 มาตรา 26 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, น. 22-23) ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารงานโรงเรียนได้ดำเนินการตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการที่ประกาศใช้เป็นหลักสูตรเป็นแม่บท แต่โรงเรียนคาทอลิกได้มีอุดมการณ์ในการให้การศึกษาที่พัฒนาทั้ง ร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และจิตวิญญาณตามแนวทางการศึกษาคาทอลิกที่เป็นเป้าหมาย การพัฒนามนุษย์ตามศักยภาพ มุ่งเน้นที่การสร้างเยาวชนและบุคคลให้มีคุณลักษณะที่มีคุณธรรม และจริยธรรมเพื่อสำหรับการพัฒนาคนและสังคม ไทยให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน (สมาคมศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2551-2552, น. 313-329)

การบริหารการจัดการศึกษาของสถานศึกษาคาทอลิก เป็นบทบาทหน้าที่ของคณะสงฆ์ คณะนักบวชและฆราวาสที่อุทิศตนเพื่อพัฒนาการศึกษา ปัจจุบันมีโรงเรียนและสถาบันการศึกษาคาทอลิก จำนวนทั้งสิ้น 372 แห่ง เปิดสอนในระดับอนุบาล มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 321 แห่ง ระดับอาชีวศึกษา จำนวน 46 โรงเรียน ระดับวิทยาลัย จำนวน 3 แห่ง และระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 2 แห่ง (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2556, น. 199)

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนและพัฒนาสถานศึกษา จึงได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาคาทอลิกสำคัญคือ ต้องที่มีคุณภาพ ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม มีจิตตารมณ์คาทอลิก มีความมุ่งมั่นและความเสียสละ มีความรอบรู้ในด้านวิทยาการต่างๆ คงไว้ซึ่งอุดมการณ์แห่งการรักและรับใช้ มีความเป็นมืออาชีพทางการบริหารการศึกษา มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาและสามารถกำหนดนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน และมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ เพื่อช่วยเหลือสังคมอย่างเต็มศักยภาพ (วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์, 2550, น. 1-2)

สังฆมณฑลซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาในแต่ละสังฆมณฑลในปัจจุบัน ได้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ซึ่งเป็นคณะสงฆ์และคณะนักบวช โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ตามสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ใฝ่ทันโลก ทันเหตุการณ์ และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ และสามารถพัฒนาสถานศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานและผลิตเยาวชนที่มีความรู้อย่างยั่งยืน เพื่อเป็นเยาวชนที่มีคุณภาพสู่สังคมได้

ความเป็นมาของการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

จุดเริ่มต้นของการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย มีต้นกำเนิดโดยได้มีบรรดามิชชันนารี นิกายโรมันคาทอลิก เดินทางเข้ามาประเทศไทยเมื่อ ปี พ.ศ. 2110 ในสมัยสมเด็จพระรามาธิบดีที่ 2 แห่งกรุงศรีอยุธยา และต่อมาในปี พ.ศ. 2203 สมเด็จพระนารายณ์มหาราช ได้มีพระบรมราชานุญาต

ให้บรรดามิชชันนารีชาวฝรั่งเศส สังกัดคณะมิสซังต่างประเทศแห่งกรุงปารีส (Missions Etrangères De Paris: MEP) ที่เดินทางมาถึงกรุงศรีอยุธยา ได้รับพระบรมราชานุญาตให้เข้ามาเผยแผ่ศาสนา และทรงมีพระมหากรุณาพระราชทานที่ดินให้แก่คณะบาทหลวง เป็นที่นาอยู่ริมน้ำ ติดกับที่ของพวกญวน เรียกว่า บริเวณบ้านปลาเห็ด (Banplahet) พระนครศรีอยุธยา ให้เป็นที่อยู่อาศัยและพระราชทานสิ่งของสำหรับสร้างวัด บ้านพักหรือโรงเรียนได้ ต่อมาในปี พ.ศ.2208 สถานศึกษาคาทอลิกแห่งแรกในประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้น คือ วิทยาลัยการศึกษาทั่วไป (general college) ตั้งขึ้นโดย พระสังฆราช แลมแบร์ เดอ ลาโมท์ (Bishop Lambert de La Motte) เป็นโรงเรียนสามัญสำหรับเด็กชาย เพื่อให้การศึกษาแก่เยาวชนไทยในกรุงศรีอยุธยา เรียกกันโดยทั่วไปว่า “สถานศึกษาสามเณร” เพราะเป็นสถานศึกษาสำหรับเด็กที่เตรียมตัวเข้าบ้านเณร รวมทั้งเด็กสามัญโดยทั่วไปด้วย ถือได้ว่าเป็นการจัดการศึกษาในระบบสถานศึกษาและเป็นต้นแบบการศึกษาในระบบของประเทศไทย ส่วนใหญ่จัดการสอนด้านวิชาการและด้านจริยธรรม โดยปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมและประเพณีของประชาชนท้องถิ่น (เชษฐา ไชยเดช, 2550, น. 72-73; อรวรรณ จันทรชลอ, 2550, น. 23-24)

หลังจากนั้น คณะมิชชันนารีได้ขยายกิจการสถานศึกษาไปสู่จังหวัดอื่นๆ เช่น ภูเก็ต (พ.ศ. 2214) ลพบุรี (พ.ศ. 2216) กรุงเทพฯ (พ.ศ. 2217) พิษณุโลก (พ.ศ. 2218) และจันทบุรี (พ.ศ. 2250) และเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์ผันผวน ตลอดจนการศึกสงครามของบ้านเมือง ทำให้การจัดการศึกษาประสบอุปสรรค ต้องชะงักก่อนอยู่ช่วงหนึ่ง ในแต่ละยุคแต่ละสมัย ต่อมายุคสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ในปี พ.ศ.2428 บาทหลวงคอลลอมเบต์ (Reverend Father Colombet) ได้ตั้งสถานศึกษาอัสสัมชัญเป็นสถานศึกษาสำหรับเด็กชาย ถือว่าได้เป็นสถานศึกษาคาทอลิกสมัยใหม่แห่งแรกในยุคนี้ และจัดการเรียนการสอนดำเนินต่อเนื่องเรื่อยมา ทำให้มีความก้าวหน้ามาโดยตลอด ทั้งยังสร้างประโยชน์ให้แก่บ้านเมืองเป็นอย่างมาก จนเป็นที่นิยมอย่างสูงของผู้ปกครองและนักเรียนมาจนถึงปัจจุบัน ได้มีคณะนักบวชหลายคณะ ททยอยเข้ามาเผยแผ่ศาสนา และตั้งสถานศึกษาเอกชนคาทอลิกเพิ่มขึ้นอีกมากมาย ตั้งแต่ระดับอนุบาลศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา เช่น คณะภคินีเซนต์ปอล เดอชาร์ตหรือกลุ่มสถานศึกษาเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ (พ.ศ. 2448) คณะอัครสุลิน หรือกลุ่มสถานศึกษา มาแตร์เดอีวิทยาลัย (พ.ศ. 2468) คณะซาเลเซียนหรือกลุ่มสถานศึกษาเซนต์ดอมินิก หรืออาชีวศึกษาคอนบอสโก (พ.ศ. 2470) เป็นต้น ที่ได้ทยอยกันเข้ามา ซึ่งปัจจุบันแบ่งออกได้เป็นกลุ่มสถานศึกษาของสังฆมณฑลของคณะนักบวชและสถานศึกษาของฆราวาสคาทอลิก ทำให้สถานศึกษาคาทอลิกขยายไปสู่ภาคต่างๆ ของประเทศไทยอย่างกว้างขวางจนถึงทุกวันนี้ (เอกชัย ชินโคตร, 2551, น. 15-22; วุฒิชัย อ่องนาวา, พิเชษฐ รุ่งลาวัลย์ และทิพอนงค์ รัชนิลัดดาจิต, 2552, น. 11-12)

#### ปรัชญาการศึกษาคาทอลิก

การศึกษาคาทอลิกมีแนวทางการส่งเสริมด้านการศึกษาโดยเน้นคุณค่าและศักดิ์ศรีของมนุษย์ สิทธิเสรีภาพและความรับผิดชอบต่อสังคม และถือว่าการศึกษาริเริ่มต้นพร้อมกับชีวิต การให้การศึกษอบรมนั้น ถือว่าเป็นหน้าที่ประการแรกของพ่อแม่ เด็กรับรู้และเรียนรู้จากพ่อแม่เป็นบุคคลแรก เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง เรียนรู้ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมรอบตัว เรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่น เรียนรู้สังคมและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นรอบตัว และเรียนรู้สังคมนรอบข้างตนเองทั้งในระดับกว้าง (horizontal level) และระดับลึก (vertical level) ด้วยการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในสังคม และระหว่างสังคม บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งในมิติของปัจเจกบุคคล (personal dimension) มิติด้านสังคม (social dimension) มิติด้านกาลเวลา (temporal dimension) และมิติด้านพื้นที่ (spatial dimension) ที่จะเกิดประโยชน์แก่นมนุษย์ สังคมและโลก

การศึกษาคาทอลิกเป็นแก่นของการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ บรรลุศีลธรรมและมีพัฒนาการที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่มีรากฐานมาจากพระคริสตธรรม มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อประเทศชาติ เสียสละต่อบ้านเมืองและสังคม โดยมุ่งพัฒนาตนเอง นำบุคคลที่อยู่ในความรับผิดชอบต่อให้บรรลุถึงความดี ให้เจริญก้าวหน้าและอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข เคารพสิทธิเสรีภาพของบุคคล รักและภูมิใจในวัฒนธรรมของตน ส่งเสริมให้พ่อแม่อบรมแก่ลูกหลาน เพื่อให้ทุกคนเป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถเรียนรู้ที่จะใช้ทักษะต่างๆ จากศิลปะ วิทยาการและเทคโนโลยี สร้างคุณค่าและประโยชน์จากการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ให้การช่วยเหลือปกป้องผู้อ่อนแอและผู้ด้อยโอกาสในสังคมให้ได้รับเกียรติศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ (วิวัฒน์ แพร่ศิริ, 2543, น. 1)

ปรัชญาการศึกษาคาทอลิกนี้มาจากพระคัมภีร์และแบบอย่างชีวิตของพระเยซูคริสตเจ้าที่เป็นต้นแบบ มุ่งเน้น “การกล่อมเกลามนุษย์ในทุกมิติ” จากด้านร่างกาย ที่มีสุขภาพดีและมีพลานามัยที่แข็งแรง รู้จักดูแลรักษาสุขภาพ มีความรักและเคารพในตนเอง ทางด้านจิตวิญญาณ มีศีลธรรมและจริยธรรมที่ดี มีวุฒิภาวะบนพื้นฐานศีลธรรม กล้าหาญและยืนหยัดชีวิตในกรอบของศีลธรรม มีความรับผิดชอบต่อและมีวินัยในตนเองจากการฝึกที่มาจากเสรีส่วนตัว (personal freedom) และอิสระในการเลือก (freedom of choice) รวมทั้งในด้านสติปัญญา ที่มีความสามารถในเชิงวิชาการ วิชาชีพและเทคโนโลยี มีความรู้เชิงสากล (global literacy) มีความรู้ในภาษาอังกฤษ อินเทอร์เน็ตและวัฒนธรรมสากล รู้จักคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ มีเหตุผลและรู้จักวิพากษ์ รักการอ่าน และสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต มีความมั่นคงและเข้าใจตนเองและผู้อื่นมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน เข้ากับผู้อื่นได้ และมีจิตกุศล เสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตนปฏิบัติตามกฎระเบียบของสังคมและ

สามารถทำตามกฎหมายของบ้านเมืองประเทศชาติและเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น (วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์, 2552, น. 34-35, 137-138)

สถานศึกษาคาทอลิก มีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนามนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ ยึดหลักตามแนวทางปรัชญาที่ต้องการทำให้บุคคลได้พัฒนาไปสู่ความดีสูงสุด ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามหลักธรรมคำสอน ที่เน้นการสร้างความเป็นผู้นำ ทั้งในด้านศาสนาและในด้านความรู้ บัญญัติต่างๆ ที่ใช้เป็นองค์ประกอบ เพื่อทำให้เกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ ต้องอาศัยการบูรณาการจาก ความเชื่อไปสู่ความรู้ในด้านวิชาการ ผ่านทางกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมสติปัญญา ควบคู่ไปกับการมีวินัยและความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและส่วนรวม นอกจากนี้ยังมีหลักธรรมคำสอน ซึ่งถือเป็นกระบวนการเรียนการสอนที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ เสริมความมีวุฒิภาวะด้านสติปัญญา ในการเรียนรู้ให้มากขึ้น ให้มีความสำคัญกับกระบวนการอบรมอย่างต่อเนื่อง ตามจิตตารมณ์ของการ อุทิศตน รักและรับใช้ เป็นหลักการที่จะนำไปสู่การเป็นสถานศึกษาสำหรับทุกคน โดยเฉพาะ ผู้อ่อนแอ ผู้ยากไร้ ผู้ขัดสนทางวัตถุหรือผู้ไม่มีใครเหลียวแล

อัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก (Identity of Catholic Education) คือ การอบรมตามแนวทางของการศึกษาคาทอลิก โดยบูรณาการความเชื่อของคริสตชนเข้ามาในวิถีของมนุษย์ในทุกมิติ เพื่อพัฒนาคนให้เป็นคนดีตามแบบอย่างของพระคริสตเจ้า พ่อแม่ ต้องได้รับการส่งเสริมจาก พระศาสนจักรหรือวัดและรัฐ ร่วมมือกันในการจัดการศึกษา เพื่อให้เด็กและเยาวชน มีโอกาสได้รับการศึกษาที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ และที่สำคัญในกระบวนการเรียนรู้นั้น ความรู้ที่เป็นเนื้อหาสาระของการศึกษา คือ ความรู้ที่ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความเข้าใจเกี่ยวกับศักดิ์ศรีสิทธิเสรีภาพของมนุษย์ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม เน้นความสำคัญของชีวิตจิต ธรรมชาติและสังคม โดยยึดหลักคำสอนของศาสนา เป็นพื้นฐาน ประกอบกับความรู้วิชาการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ด้านสังคม การเป็นคนดี เป็นคนใฝ่รู้ มีความรู้ ความสามารถและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งจะเป็นบรรทัดฐานในการจัดการศึกษา หลักสูตรการศึกษา และการเรียนการสอน นั่นคือ ความรู้ คู่คุณธรรม คุณธรรมนำความรู้ และคุณธรรมนำความรู้คู่ความสุข (เอกชัย ชินโคตร, 2551, น. 29-30; สภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย), 2551-2552, น. 115)

การศึกษาคาทอลิกภายใต้การดูแลของพระศาสนจักร โรมันคาทอลิกในประเทศไทย ได้เอาใจใส่ในงานด้านการอบรม เน้นความสำคัญของภารกิจของการเป็น “มีอาชีพ” ในด้าน การศึกษาและวิชาการ การจัดการเรียนการสอนหรือการอบรมจิตใจ เพื่อสร้างโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ รับใช้ ช่วยเหลือครอบครัว ชุมชน สังคม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การมุ่งสู่ความครบครันของศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ ตามแนวทางการอบรมของพระคริสตธรรม เพื่อนำไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

บูรณาการความเชื่อของคริสตชนเข้าในวิถีชีวิตทุกมิติ สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษา อัตลักษณ์ การจัดการศึกษาคาทอลิก ดังนี้ (ชวาลา เวชยันต์, 2551, น. 227-235)

มุ่งสร้างให้ประชากรในโรงเรียน เกิดบรรยากาศอันมีชีวิตชีวา ด้วยจิตตารมณ์ ความรัก ในแบบพระวรสาร ซึ่งเน้นความรักและอิสรภาพตระหนักถึงการประทับอยู่ของพระคริสตเจ้า ให้ปรากฏในวิถีคิดและดำเนินชีวิตแบบคริสตชนและการทำงานเมตตาจิตบนพื้นฐานแห่งพระวรสาร

มุ่งช่วยเยาวชน ให้พัฒนาบุคลิกภาพ โดยผ่านทางกรอบรมบ่มนิสัย ให้เข้มแข็ง เพื่อ ดำรงชีวิตตามแบบคริสตชน แนวทางเหล่านี้เป็นการพัฒนาบุคลิกภาพของแต่ละคน ให้ควบคู่กับ การเจริญเติบโตตามธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการเติบโตที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่เป็น อุดมการณ์ เพื่อการอบรมแบบคริสตจะเกิดขึ้นภายในกรอบรมแบบมนุษย์ นำไปสู่การถ่ายทอด วัฒนธรรมและอบรมมนุษย์อย่างครบถ้วน ช่วยให้ผู้สามารถแสดงบทบาทในการสร้างสังคมที่ดี พัฒนาอุปนิสัยอันเข้มแข็ง สามารถที่จะต่อต้านสิ่งที่ไม่ดีต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบัน

มุ่งจัดระเบียบวัฒนธรรมทั้งมวลของมนุษย์ไปสู่वादดีของการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เพื่อ พัฒนาคำสอนที่นักเรียนได้รับมาเป็นขั้นๆ เกี่ยวกับโลก ชีวิตและมนุษย์ บนพื้นฐานของความศรัทธา โดยมุ่งที่ชุมชนในโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งมีได้ให้เพียงการสอนศาสนาเท่านั้น แต่ให้โอกาส เวลา และ วิธีการอื่นๆ เพื่ออบรมให้ความเชื่อ วัฒนธรรม และชีวิตที่สอดคล้องกัน ทำให้ชีวิตถูกนำมาผสม กลมกลืนกัน โดยมีโรงเรียนเป็นผู้ชี้นำชายหญิงไปสู่ความดีพร้อมทั้งในแง่การเป็นมนุษย์และการ เป็นคริสตชน ช่วยให้ผู้เรียนที่เชื่อในศาสนาของตนบรรลุวุฒิภาวะในความเชื่อ

มุ่งพัฒนามนุษย์จากภายใน มุ่งให้มนุษย์ทั้งตัวเจริญงอกงาม จนบรรลุความสมบูรณ์ จุดประสงค์ของโรงเรียนคาทอลิก คือ ต้องการให้นักเรียน ได้รับการอบรมอย่างครบถ้วนในทุกด้าน การสอนศาสนาจึงเป็นส่วนหนึ่งของการให้การศึกษาของโรงเรียน ผ่านทางกระบวนการอบรมแบบ คริสต์ คือ ให้นักเรียนแต่ละคนได้พัฒนาความสามารถทุกอย่างของตนไปตามขั้นตอน ภายในภาวะ แวดล้อมซึ่งรวมเอามิติด้านศาสนาแบบคริสต์ต่างๆ ไว้ ส่งเสริมความเป็นบุคคลของมนุษย์ และการ เป็นบุคคลทั้งครบสร้างคนให้เป็นคนมากยิ่งขึ้น และส่งเสริมการเจริญเติบโตทางชาวปัญญา ให้ ควบคู่ไปกับการเติบโตทางจิตวิญญาณ ทางศาสนา ทางอารมณ์ และสังคม และการอบรมมนุษย์ทั้ง ครบ ศาสนาถือเป็นส่วนหนึ่งของการอบรม เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายสูงสุดของชุมชนการศึกษา คือ การศึกษาทั้งครบและครอบคลุมทุกด้านของแต่ละคน การศึกษานี้เองเป็นการแสวงหา การเติบโต และการเข้าถึงเสรีภาพ เป็นเรื่องของการอบรมนักเรียนแต่ละคน ให้ปลดปล่อยตนเองจากภาวะ ต่างๆ ที่กีดกันตน มิให้มีชีวิตอย่างครบครัน หล่อหลอมตนเองให้มีบุคลิกภาพเข้มแข็งและ รับผิดชอบ จนสามารถตัดสินใจเลือกได้อย่างเสรีและมั่นใจ

ดังนั้น การจัดการศึกษาคาทอลิก เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อให้เป็นบุคคลครบสมบูรณ์ ผ่านการกล่อมเกลาในทุกมิติโดยผู้บริหารที่มีคุณภาพในด้านคุณธรรมและจริยธรรม คงไว้ซึ่ง อุดมการณ์แห่งการรักและรับใช้ และมีคุณลักษณะความมุ่งมั่น ความเสียสละ และความรอบรู้ในด้านวิชาการต่างๆ ผู้ความเป็นอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิกความครบครันของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ บรรลุเป้าหมายการศึกษาคาทอลิก อันหมายถึงการพัฒนาที่สมบูรณ์ทั้งในด้านสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ สังคม และร่างกาย โดยบูรณาการความเชื่อของคริสตชนในทุกมิติ

การจัดการศึกษาคาทอลิกตามแนวคิดของสมณะกระทรวงเพื่อการศึกษาคาทอลิก

สมณะกระทรวงเพื่อการศึกษาคาทอลิกของพระศาสนจักรที่กรุงโรม คือ คณะซึ่งแต่งตั้งโดยพระสันตะปาปา ประมุขสูงสุดของนิกายโรมันคาทอลิก ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ (formation) นักบวช และสถาบันฆราวาส มหาวิทยาลัย คณะ สถาบันการศึกษา สถาบันอุดมศึกษา ได้มีการสรุปภารกิจของสถานศึกษาคาทอลิกและถ้อยแถลงที่ครอบคลุมแนวทางที่เด่นชัดของอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก สาระนั้นเนื้อหาของปรัชญา นโยบาย และแนวคิดของการศึกษาคาทอลิก เพื่อสนับสนุนให้การจัดการศึกษาคาทอลิกใช้เป็นแนวทางให้สถานศึกษาคาทอลิก ยึดเป็นหลักในการบริหารจัดการศึกษา โดยถือว่า การศึกษาเริ่มต้นพร้อมกับชีวิตเริ่มปฏิสนธิ นั่นคือ การให้การศึกษาบรมถือเป็นหน้าที่ประการแรกของพ่อแม่ เด็กได้รับรู้และเรียนรู้จากพ่อแม่ เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง เรียนรู้ประสบการณ์และสภาพแวดล้อม เรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่น เรียนรู้สังคมและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นรอบตัว และเรียนรู้สังคครอบข้างตนเอง ทั้งในระดับกว้าง (horizontal level) ด้วยการเสริมสร้างสมรรถภาพที่ดีต่อกันในสังคมและระหว่างสังคม บนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ในฐานะสมาชิกหรือการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (ฝ่ายการศึกษาในโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, 2532, น. 19) ได้ให้แนวทางเกี่ยวกับการศึกษาคาทอลิก ที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าศักดิ์ศรีของมนุษย์ ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพและความรับผิดชอบต่อสังคม มีการเรียนรู้ตลอดช่วงเวลาของชีวิต แก่นแห่งความรู้ที่โปร่ง แสดงผ่านทางกระบวนการเรียนรู้เชิงความคิด อาศัยสติปัญญา เหตุผล ความคิดอ่านหรือการทดลอง การกระทำหรือการปฏิบัติ ตามแนวทางการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และการเรียนรู้เชิงวิทยาศาสตร์ ดังนั้นการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในชีวิตมนุษย์ และเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือความเจริญก้าวหน้าของสังคม สถานศึกษาคาทอลิกจึงเป็นพันธกิจสำคัญที่พระศาสนจักรเน้น คุณค่าอย่างจริงจัง ในบทบาทการรับใช้และให้การศึกษาบรมแก่ประชาชนหรือสังคม ซึ่งยึดหลักสำคัญที่เกี่ยวกับการศึกษาบรม (สมณะกระทรวงการศึกษาคาทอลิก สำหรับสามเณรและสถาบันการศึกษา, 2551, น. 36-42)

หัวใจของการศึกษาคาทอลิกคือ การอยู่ร่วมกันฉันพี่น้อง สถานศึกษาสอนเรื่องนี้ด้วยวาจา และเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้แสดงความจริงอันนี้ เป็นการชื่นามมนุษย์ ให้อยู่



ร่วมกับผู้อื่นเคียงพียงในทุกละดับของชีวิต และจะทำเช่นนี้ได้ถ้าเข้าใจความหมายของครอบครัวมนุษย์ เป้าหมายของการสอนที่สถานศึกษาคือ การให้การศึกษอบรม ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาคนจากภายใน ช่วยสร้างอิสรภาพจากภาวะปิดกั้นใดๆ เพื่อให้เขาเจริญขึ้น เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ การศึกษามีได้จำกัดอยู่ที่การถ่ายทอดความรู้ แต่รวมถึงการฝึกอบรม ลักษณะเฉพาะของการให้การศึกษอบรม คือ การสื่อความจริง (เอกซัย ชิน โคตร, 2549, น. 30)

การจัดการศึกษาคาทอลิกมีแนวทางพัฒนามนุษย์ทุกมิติ เพื่อให้มนุษย์บรรลุถึงความดีงามตามหลักพระคริสตธรรม พระศาสนจักรคาทอลิกถือว่า ไม่มีสถาบันใด ทำหน้าที่แทนสถานศึกษาได้ สถานศึกษาต้องกระตุ้นนักเรียนให้ฝึกสติปัญญาของตน ด้วยพลังแห่งความเข้าใจ จนกว่าจะเห็นแจ่มแจ้งและสามารถค้นพบด้วยประสบการณ์ของตนเองว่า ความจริงที่ตนพบนั้น มีความหมายว่าอย่างไร และในฐานะที่เป็นองค์การสำหรับอบรม สถานศึกษาจึงมีหน้าที่ในการปลูกฝังศีลธรรมจริยธรรมในตัวผู้เรียน เพื่อช่วยให้เขาบรรลุถึงเสรีภาพทางศีลธรรม ซึ่งมีคุณค่าด้านจิตใจ เพื่อให้ชีวิตของเขา มีคุณค่าและความหมายอย่างแท้จริง

#### แนวการจัดการศึกษาคาทอลิกในปัจจุบัน

การจัดการศึกษาในสถานศึกษา นอกจากจะยึดหลักปรัชญาการจัดการศึกษาซึ่งแสดงถึงเอกลักษณ์ของพระศาสนจักรและเป้าหมายการพัฒนาชุมชนและสังคมไทย มีระบบการศึกษาที่ตอบสนองปรัชญาและกระบวนการจัดการศึกษา ที่โปร่งใสชัดเจนและตั้งใจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสู่เป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อพัฒนาการผู้เรียน การจัดการศึกษาแนวใหม่ในสถานศึกษาคาทอลิก จึงมีการกำหนด วิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ของการศึกษาคาทอลิกโดย มีนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการจัดการศึกษา สรุปได้ดังนี้

สภาการศึกษาคาทอลิกได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการศึกษาคาทอลิกไว้ว่า “บุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ ตามหลักคริสตธรรม” (Learning Persons, Loving and Caring Community Reaching for Human Excellence, according to Christian Principles) หมายถึง บุคคลที่น่าเชื่อถือ ประสบการณ์ มาพิจารณาไตร่ตรอง อย่างสม่ำเสมอ เกิดความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ จนกลายเป็นวิถีชีวิตของตน ผู้บริหาร ครู นักเรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนเป็นผู้ใฝ่รู้ แสวงหาความคิดใหม่ๆ ตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดและพัฒนาปรับปรุงความรู้และการปฏิบัติของตนอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหาร ครู นักเรียน ติดต่อกันสื่อสารกันในบรรยากาศของความไว้วางใจและโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง มีการแบ่งปันความรู้และการแก้ปัญหาาร่วมกัน สิ่งสำคัญ คือ การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งที่สุด เป็นการค้นพบสังขรณ์ของชีวิต การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้แสวงหาความจริงของชีวิต อาศัยการไตร่ตรองอย่างสม่ำเสมอ และสำหรับความหมายของชุมชนที่รักและเอื้ออาทร มีความหมายถึงโรงเรียน คือ กลุ่ม

บุคคลที่ผูกพันกันด้วยความคิดและอุดมคติ ชุมชนโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และนักเรียน สะท้อนความเป็นประชากรของพระเจ้าโดยการปฏิบัติ “บัญญัติแห่งความรัก” ให้ความเคารพ ความเอาใจใส่ เอื้ออาทรต่อความต้องการของกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอ พัฒนาสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ ซึ่งเป็นเรื่องของ คุณธรรม ความรู้ และการหล่อหลอมบุคคลอย่างเป็นองค์รวมในมิติบุคคล ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ หมายถึง มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านจิตวิญญาณ สติปัญญา อารมณ์และร่างกาย ในมิติสังคม ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ หมายถึง มนุษย์ที่รับผิดชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ เสียสละและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม กล่าวคือ “เป็นคนเพื่อคนอื่น” (สภาการศึกษาคาทอลิก ประเทศไทย, 2551, น. 2; เอกชัย ชินโคตร, 2551, น. 39-40)

ในด้านพันธกิจ (Mission) สภาการศึกษาคาทอลิก ได้กำหนดไว้ว่าการจัดการศึกษาอบรมจะต้องเสริมสร้างคุณธรรม ความรู้ โดยให้ผู้เรียนมีความสุข ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ให้โอกาสผู้ยากไร้และด้อยโอกาส ให้เข้ารับการศึกษาดูตามความเหมาะสม อีกทั้งสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในบรรยากาศแห่งความรัก เอื้ออาทร สร้างคุณค่าของชีวิต ครอบครัว ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบ้าน วัด สถานศึกษาและชุมชนในการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ เสริมบรรยากาศด้วยการเสวนาระหว่างศาสนา วัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น เชื่อมโยงความรู้กับวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดความหมายที่แท้จริงสู่การปฏิบัติในชีวิต ให้สามารถเป็นประจักษ์พยานถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ด้วยชีวิตที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งจัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสร้างสังคมแห่งความจริง ยุติธรรม และสันติ (คณะกรรมการฝ่ายวิชาการ สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2550, น. 268; เอกชัย ชินโคตร, 2551, น. 40-41) เช่น พันธกิจของโรงเรียนดาราจรัสหนึ่งในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีดังนี้ 1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ 2) พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถทางการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และทักษะ 3) การเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารและมาตรฐานวิชาชีพครู 4) พัฒนาบุคลากรและผู้เรียนให้เกิดจิตสำนึกที่ดี เห็นคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม ประเพณีที่งดงาม 5) พัฒนาบุคลากรและผู้เรียนให้นำจิตตารมณ์พระวรสารมาสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานและดำเนินชีวิตร่วมกันอย่างสันติ ให้ดำเนินชีวิตตามจิตตารมณ์พระวรสาร 6) พัฒนางานสัมพันธ์ชุมชน 7) พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการวัดผลประเมินผล 8) พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ เทคโนโลยีเพื่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย (โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2555)

การศึกษาคาทอลิก กำหนดให้บิดามารดาเป็นผู้ให้การอบรมที่สำคัญที่สุด อันดับแรก ของบุตร สถานศึกษาเป็นผู้ดูแลด้านเชาวน์ปัญญา พัฒนาเสรีภาพและความรับผิดชอบส่วนบุคคล ให้มีวิจารณญาณ รู้จักเลือก สร้างมิตรภาพระหว่างบุคคลที่แตกต่างทางภูมิหลัง ถ่ายทอดมรดกทาง วัฒนธรรมและค่านิยมควบคู่ไปกับการเตรียมตัวให้พร้อมทางวิชาชีพ ให้สถานศึกษาทำหน้าที่เป็น ศูนย์กลางให้ครู ครอบครัว สมาคมต่างๆ และชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการจรรโลงและสรรค์สร้าง วัฒนธรรม อารยธรรม ศาสนาและสังคม ปรับระบบเพื่อรับการพัฒนา และใช้วิธีการใหม่ๆ ทาง วิทยาศาสตร์และในเวลาเดียวกัน ในทุกสถาบันจะทำทุกวิถีทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความ ร่วมมือระหว่างสถาบันมากยิ่งขึ้น เพื่อทำให้เกิดความร่วมมืออันเป็นผลทำให้เกิดการมุ่งพัฒนา สวัสดิภาพของชุมชนด้วย (ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติ ของสภาการศึกษาคาทอลิก ประเทศไทย, ม.ป.ป., น. 12)

ในด้านกระบวนการจัดการศึกษา หน้าที่และความรับผิดชอบของสถานศึกษาคาทอลิก มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การอบรมสั่งสอนกุลบุตรกุลธิดาของชาติให้เป็นบุคคลที่บรรลุถึงความ สมบูรณ์ ประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อสังคม รวมทั้งมีหลักปรัชญาทางศาสนาและ จริยธรรม เป็นแนวทางของการดำเนินการและพร้อมที่จะทำประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติให้ มากที่สุดตามหลักพระคริสตธรรม สถานศึกษาคาทอลิกจึงมุ่งมั่นให้การศึกษอบรมเพื่อ

1. พัฒนาเด็กนักเรียนให้เป็นบุคคล ที่มีพัฒนาการด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ ตลอดจนเอกลักษณ์ และบุคลิกภาพ (ตามแนวจิตตารมณ์ของแต่ละสถาบัน)
2. ปลูกฝังค่านิยมด้านจิตใจ ให้มีจริยธรรมและคุณธรรม มีความเคารพซึ่งกันและ กันมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผนึกกำลังกันรับผิดชอบเพื่อความดีของส่วนรวม มีความรักและ กตัญญูรู้คุณต่อพ่อแม่ ครูอาจารย์ และต่อสถาบันของตน
3. ปลูกฝังให้เป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตย โดยเน้นให้มีความรักต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ อันเป็นวิถีชีวิตของคนไทยในระบอบประชาธิปไตย รู้จักรักษา ศิลปวัฒนธรรม ศิลธรรม และประเพณีที่ดีงามของชาติ
4. ส่งเสริมด้านวิชาการและการปฏิบัติ โดยมุ่งให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นเพื่อเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพในอนาคต

การศึกษาคาทอลิกให้บริการนักเรียนที่นับถือศาสนาอื่นๆ ด้วย โดยที่โรงเรียนจะอบรม เด็กและเยาวชนให้มีความเลื่อมใสศรัทธาในสัจธรรมศาสนาของตน ให้มีทัศนคติที่เห็นอกเห็นใจ กัน ด้วยอหยาศัยไมตรีและนำวัฒนธรรมของชาติมาบูรณาการ ส่งเสริมการปฏิบัติศาสนกิจ และช่วย จรรโลง เชิดชูวัฒนธรรมของชาติให้มีคุณค่าสูงขึ้น จากตัวอย่างที่เห็นได้ในสถานศึกษาที่ได้รับความ นิยมมาก เช่น อัสสัมชัญบางรัก กรุงเทพฯ มาแตร์เดอี เซนต์โยเซฟคอนเวนต์ ฯลฯ และ โรงเรียน

อื่นซึ่งกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ สามารถให้บริการที่มีลักษณะโดดเด่นเป็นพิเศษ ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองได้อย่างดี และมีคุณภาพ โดยเฉพาะการอบรมด้านคุณธรรม จรรยาบรรณ และคุณภาพด้านวิชาการ รวมทั้งการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และการฝึกทักษะทางภาษาต่างประเทศ เฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษและภาษาฝรั่งเศส

การสร้างบรรยากาศศาคาทอลิกในสถานศึกษา เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อ ได้สัมผัสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นอาคารสถานที่ สิ่งปลูกสร้างและการตกแต่งตามสถานที่ต่างๆ ทำให้ได้รับรู้ถึงบรรยากาศศาคาทอลิกในสถานศึกษา ที่มีพระเป็นเจ้าประทับอยู่ในสัญลักษณ์ เช่น ไม้กางเขน รูปพระเยซูเจ้า รูปพระแม่มาเรียหรือรูปนักบุญองค์อุปถัมภ์ของสถานศึกษาที่เหมาะสม เป็นเกียรติทั้งภายนอกและในห้องเรียนแต่ละห้อง การตกแต่งด้วยภาพศักดิ์สิทธิ์นี้ ช่วยส่งเสริมคุณธรรมและประเพณีที่ดีงาม รวมทั้งถ้อยคำจากพระคัมภีร์และสุภาษิตที่ดีของท้องถิ่น โครงการส่งเสริมต่างๆ เช่น ต้นไม้พูดได้ กำแพงคุณธรรม หรือบันไดสร้างสวรรค์ การจัดบอร์ดตามอาคารต่างๆ จัดให้ความรู้และเกี่ยวกับเทศกาลฉลองต่างๆ ของศาสนาตามปีพิธีกรรม หรือตามประเพณี ตามห้องเรียนหรือห้องสมุด มีหนังสือศาสนาที่น่าสนใจสำหรับนักเรียนได้อ่าน มีห้องคำสอนหรือห้องจริยศึกษาที่มีอุปกรณ์หรือสิ่งของที่นำรู้ทางศาสนา เช่น รูปพระ รูปบุคคลศาสนา แผนภูมิ แผนที่ สำหรับห้องเรียน และยังมีการสร้างบรรยากาศด้วยการเขียนพระวาจาจากพระคัมภีร์ที่ส่งเสริมคุณธรรม หรือด้วยคำพูดที่จูงใจให้ประพฤติดี มีมุมห้องจัดที่สำหรับวางพระคัมภีร์ สามารถนำมาอ่านก่อนและหลังการเรียนทุกครั้งได้ แม้แต่การจัดโปสเตอร์หรือภาพวิว ก็ยังสามารถเขียนคำพระคัมภีร์แทรกลงได้ติดไว้ตามผนังห้อง การจัดตะกร้าหรือกระเช้าหนังสือทางศาสนาที่โต๊ะนั่งเล่นเพื่อครูหรือนักเรียนจะได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และที่สำคัญ มีการสร้างความร่มรื่นและการให้ความสะดวกสบายอย่างเพียงพอในสถานศึกษา โดยมีห้องเรียน สนามกีฬา ห้องสันทนาการ ห้องพักรู ห้องประชุม ห้องพักรูปักครองฯลฯ ที่เหมาะสมตามฐานะ ไม่เน้นความหรูหรา แต่ให้เรียบง่ายเน้นความสะอาด สิ่งที่สำคัญคือการมีวัดประจำโรงเรียน หรือมีวัดน้อย มีห้องสำหรับการสวดภาวนา ใช้สำหรับการเผ่าศิลมหาสนิของโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นของโรงเรียนที่แสดงให้เห็นทุกคนรับรู้ “พระเจ้าสถิตกับเรา” อย่างแท้จริง นี่คือการจัดบรรยากาศศาคาทอลิกในโรงเรียนเพื่อการแพร่ธรรมอย่างแท้จริง (วัชศิลป์ กฤษเจริญ, 2005, น. 2-17)

นอกจากนี้สิ่งที่เน้นเป็นพิเศษในบรรยากาศของสถานศึกษาศาคาทอลิก คือ การอบรมคุณธรรมและศีลธรรม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาจริยธรรม มีหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณธรรมจริยธรรม สามารถจัดการศึกษาอบรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม มีการวางแผนบูรณา

การคุณธรรมจริยธรรมเข้าสู่หลักสูตร และสามารถจัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม การอภิบาลผ่านจิตตภาลประจำสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารให้อยู่ในมาตรฐานคุณธรรมของโรงเรียนคาทอลิก (ชาติชาย พงษ์ศิริ, 2551, น.113-119)

ในด้านบรรยากาศของห้องเรียน การทำงาน การทำกิจกรรมร่วมกันและการอยู่ร่วมกัน ช่วยสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา ให้สามารถเสริมสร้างการเรียนรู้และฝึกฝนตนเองของผู้เรียน เป็นการพัฒนานักเรียนให้ได้เรียนรู้จักตนเอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ของกันและกัน และจากการเรียนรู้จากแบบอย่างชีวิตและคำสอนของครู ทำให้กระบวนการเรียนรู้เป็นกระบวนการของชีวิต โดยอาศัยสถานศึกษาที่มีบรรยากาศเป็นสนามแห่งการเรียนรู้ของนักเรียน การจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรม ความรู้และฝึกฝนการทำงานร่วมกัน การทำกิจกรรมต่างๆ ระหว่างนักเรียน ครูและผู้ปกครอง จะช่วยให้มีบรรยากาศของการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่บูรณาการคุณธรรมจริยธรรม ในการดำเนินชีวิต เป็นการฝึกฝนเพื่อการเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัวและชุมชนอีกด้วย (เอกชัย ชินฉัตร, 2551, น. 44-45)

ในด้านการสร้างความเป็นเจ้าของสถานศึกษา ถือเป็นสร้างบรรยากาศของความตระหนักให้กับนักเรียนที่เข้ามาเรียนในสถานศึกษา ที่เป็นเสมือนบ้านของเขาเองมีบรรยากาศของความร่มรื่น ทำให้มีบรรยากาศแบบครอบครัว สร้างความอบอุ่นและความสุขทางใจ มีพื้นที่เพียงพอสำหรับห้องเรียน การเล่นกีฬา การจัดกิจกรรมสันทนาการ ห้องพักครูและห้องประชุมครู และผู้ปกครอง แวดล้อมเต็มไปด้วยบรรยากาศของความอบอุ่น ทั้งในแง่ของความเป็นมนุษย์และในแง่ของจิตวิญญาณ เน้นแบบอย่างของความเรียบง่าย และความยากจนตามแบบฉบับของพระคริสตเจ้า แต่ก็ไม่ได้ขัดกับการมีวัสดุที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา (วุฒิชัย อ่องนาวา, พิเชษฐ ฐ์ลาวัลย์ และทิพนงค์ รัชนิลัดดาจิต , 2552, น. 14)

ในด้านศาสนา สถานศึกษาคาทอลิก เป็นฐานของการอบรมการสอนความเชื่อที่นำไปสู่การเข้าถึงและยอมรับสภาพการณ์วัฒนธรรมแห่งกาลเวลาปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างต่อเนื่อง แสดงเอกลักษณ์ของตนให้เด่นชัด โดยมีพระคริสตเจ้าเป็นรากฐาน โดยการสร้างบรรยากาศคาทอลิก สอนคำสอน ปลุกฝังความเชื่อ ผสมผสานวัฒนธรรมกับความเชื่อ และความเชื่อกับชีวิต ซึ่งมีผลถึงคุณภาพการอบรมคุณธรรม จริยธรรมตามคุณค่าพระวรสาร ในการบริหารสถานศึกษา การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน (สภาพระสังฆราชคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2553, น. 37-39) สถานศึกษาคาทอลิกเป็นเครื่องมือเชิงอภิบาล ซึ่งถือว่าเป็นสื่อกลางระหว่างความเชื่อและวัฒนธรรม กล่าวคือ ดำรงความเชื่อสัตย์ต่อความใหม่ในพระคริสตธรรมเน้นที่สมาชิกทุกคน ในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเรื่องคุณค่าและความหมายที่

แท้จริงของการเป็นสถานศึกษาคาทอลิก และในขณะเดียวกัน ก็เคารพต่อความเป็นเอกเทศและระเบียบแบบแผนด้วย (วุฒิชัย อ่องนาวา, พิเศษฐ รุ่งลาวัลย์และทิพอนงค์ รัชนิลัดดาจิต, 2552, น. 14)

ในด้านการบริหารสถานศึกษา จากการนำจิตตารมณ์ของพระเยซูเจ้า การศึกษาชีวิตและคำสอน แบบอย่างที่ดีงามของพระองค์ พระเยซูเจ้าพระศาสนาคือผู้ก่อตั้งศาสนาคาทอลิก ทรงเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นต้นแบบที่อยู่ในสถานะนักบวช ไม่ว่าจะเป็บาทหลวง เซอร์และซิสเตอร์หรือนักบวชคณะต่างๆ ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา การนำแนวทางชีวิต คำสอนและพระดำรัสของพระองค์มาเป็นหลักในการบริหารสถานศึกษา สามารถนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในการปกครองใจมนุษย์ สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้คนมากมายทั่วโลก ได้อย่างยอดเยี่ยมในการดำเนินชีวิตประจำวัน แม้พระองค์ต้องพบอุปสรรคที่ยากลำบากถูกทดสอบมากมายเพียงไร พระองค์ทรงมีวิธีการแก้ไขด้วยปัญญาที่ลึกซึ้งจากภายใน และที่สำคัญพระองค์ทรงทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทรงยึดมั่นในภารกิจที่ยิ่งใหญ่และท้าทายนั่นคือการช่วยมนุษย์ให้รอดพ้นจากบาป (อภิลิทธิ กัมพลาวลี, 2549) แนวคิดนี้สอดคล้องกับ บ็อบ ไบรเนอร์ (1996, pp. 19-137) ที่ได้สรุปแนวทางการปฏิบัติของพระเยซูเจ้าเกี่ยวกับการเป็นผู้บริหารที่ดีของพระองค์ ซึ่งประกอบด้วย 1) แผนการ 2) เตรียมพร้อม 3) เลือกผู้ร่วมงาน 4) เติมเต็มจุดสำคัญและกำจัดอุปสรรคทุกอย่าง 5) สอน 6) ฝึกฝนการสนทนาส่วนตัว 7) สร้างสิทธิอำนาจ 8) ยืนกรานในความถูกต้อง 9) ดูช่วงเวลา 10) จัดการกับการทุจริตโดยทันที 11) อย่าแต่งแต้มสีสันจนเกินจริง 12) ปลีกตัวออกไปตามลำพัง 13) ทดสอบพนักงาน 14) ฝึกฝนการประชาสัมพันธ์ที่ดี 15) หาผู้สนับสนุนที่ดี 16) เรียนรู้ที่จะอ่อนน้อมถ่อมตน 17) แบ่งปันศักดิ์ศรี 18) พูดคำว่า “ขอบคุณ” 19) ติดต่อกับผู้คน 20) ตอบสนอง 21) อย่าหลีกเลี่ยงการพูดในที่สาธารณะ 22) ถอนตัวออก 23) เรียนรู้การตำหนิ 24) ระวังคนประจบสอพลอ 25) จงเป็นผู้รับใช้ 26) หยุดยั้งการชิงดีชิงเด่น 27) จงเป็นผู้ตรวจสอบผลที่เกิดขึ้น 28) หยุดวิตกกังวล 29) หลีกเลี่ยงการเล่นบทผู้โอ้อวด 30) ยุติธรรมกับทุกคนและใจกว้างอย่างเหมาะสม 31) กล้าเสี่ยง 32) ดูแลเด็ก ๆ 33) จำยถาษี 34) ให้ผลที่เกิดขึ้นพูดแทนตนเอง 35) อย่าโยนไข่มุกให้สุกร 36) จงเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ 37) ลิดเพื่อให้เกิดผล 38) อย่าเป็นข้าสองเจ้าบ่าวสองนาย 39) สุขุมแม่ท่ามกลางวิกฤติ 40) ยุติข้อโต้แย้งโดยเร็ว 41) รับประทานอาหารกับพนักงาน 42) ประเมินผลเสมอ 43) แบ่งปันเรื่องราวขององค์กร 44) เดินในทางแคบ 45) รับใช้ครอบครัว 46) เตรียมพร้อมสำหรับช่วงเวลาที่ยากลำบาก 47) ยืนหยัดเพื่อผู้ได้บังคับบัญชา 48) จัดลำดับความสำคัญ และ 49) เตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง

ลักษณะโดดเด่นของสถานศึกษาคาทอลิก คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ ความมีจริยธรรม คุณธรรม ทักษะทางสังคมและการทำงาน อิสรภาพทางความคิดและความสามารถพิเศษอื่นๆ รวมทั้งการมีลักษณะเป็นบรรยากาศการเป็นชุมชนในโรงเรียน ที่ซึมซาบไปด้วย

จิตตารมณ์คำสอนของพระเยซูเจ้า ในด้านเสรีภาพและความรัก เน้นการพัฒนาความเป็นมนุษย์ของนักเรียนเป็นรายบุคคล โดยมีภาระแนะแนวทาง ให้แก่เด็กและเยาวชนแต่ละคน ในการพัฒนาความเป็นมนุษย์ของตนไปพร้อมๆ กับการเจริญชีวิตตามหลักความเชื่อของตน บูรณาการวัฒนธรรม ความเชื่อและเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการดำรงชีวิตประจำวัน ส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะ

#### บทบาทของสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรสำหรับสถาบันการศึกษาคาทอลิกทุกระดับในประเทศไทย ภายใต้สภาพระสังฆราชคาทอลิกแห่งประเทศไทย จัดตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1959 ในรูปของ “คณะกรรมการ โรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย” ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย” พ.ศ.2512 เป็นสมาชิกของสภาการศึกษาคาทอลิกสากล (OIEC) และมีความสัมพันธ์กับสหพันธ์มหาวิทยาลัยคาทอลิกสากล (IFCU) และเป็นสมาชิกสมาพันธ์สมาคมการศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ซึ่งอยู่ในโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกระทรวงศึกษาธิการ

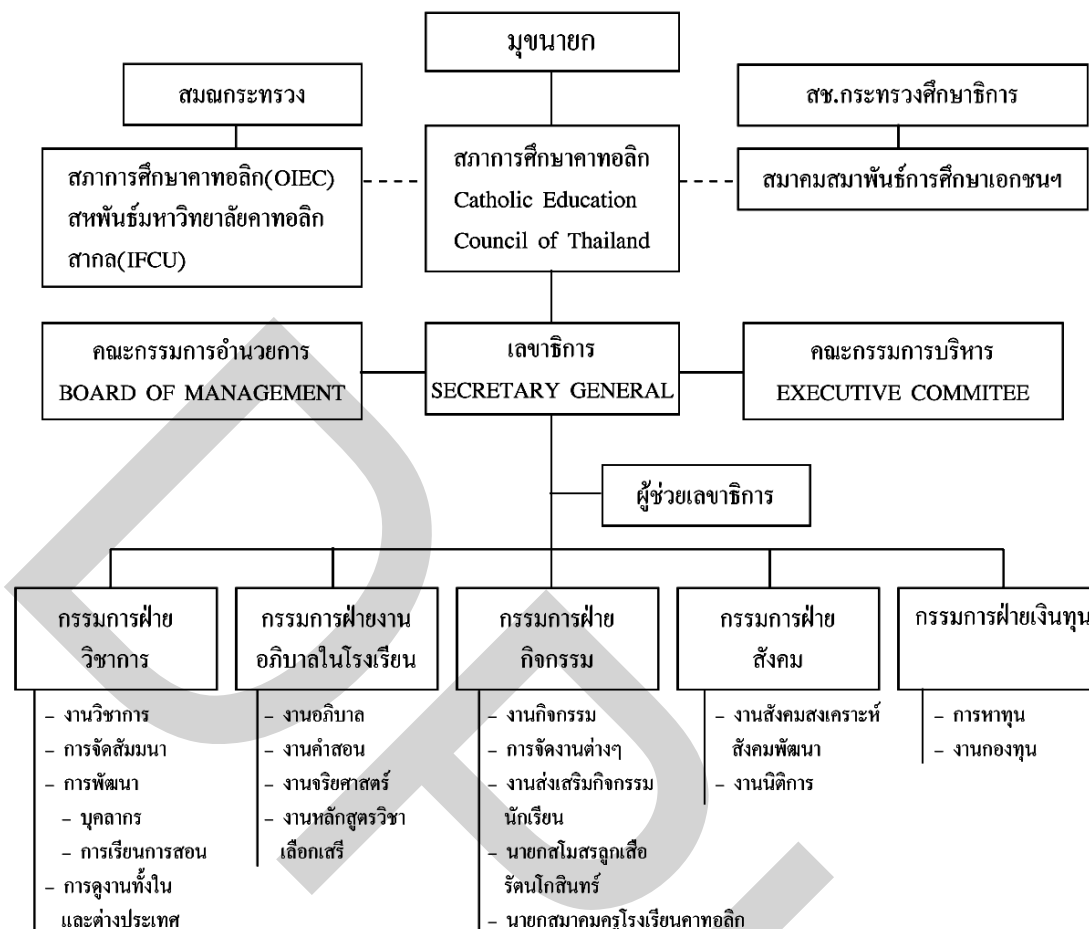
ในปี 2532 ได้จดทะเบียนเป็นสมาคมสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย มีที่ทำการอยู่ที่มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ถนนรามคำแหง 24 แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาคาทอลิกดำเนินกิจกรรมตามเจตนารมณ์ของพระศาสนจักรสากล ประสานงานระหว่างสภาพระสังฆราชแห่งประเทศไทยกับสถาบันการศึกษาคาทอลิกทุกระดับ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ สำหรับสถาบันการศึกษาคาทอลิก ให้สอดคล้องกับจิตตารมณ์การศึกษาคาทอลิก รวมทั้งเป็นตัวแทนรักษาผลประโยชน์ทางการศึกษาของคาทอลิกในประเทศไทย ประสานประโยชน์และส่งเสริมความสามัคคีระหว่างสถาบันการศึกษาคาทอลิก ส่งเสริมบทบาทในการพัฒนาการศึกษาของชาติ โดยร่วมมือกับสถาบันและองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และสนับสนุนสมาคมครู โรงเรียนคาทอลิก สมาคมสโมสรลูกเสีอรัดนโกสินทร์ และองค์กรต่างๆ ที่สภาการศึกษาคาทอลิกสนับสนุนให้จัดตั้งขึ้น

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทยมีหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ สำหรับสถาบันการศึกษาคาทอลิก มีสมาชิก ประกอบด้วยสถาบันการศึกษาของสังฆมณฑล สถาบันการศึกษาของคณะนักบวช และสถาบันการศึกษาของฆราวาส โดยใน ส่วนสถาบันการศึกษาของสังฆมณฑล แต่ละสังฆมณฑลจะมีฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับและติดตามการบริหารงานฝ่ายการศึกษาในสถานศึกษาคาทอลิกให้กับสังฆมณฑล ซึ่งมีทั้งหมด 10 สังฆมณฑล สถานศึกษาคาทอลิกที่มีพื้นที่อยู่ในสังฆมณฑลใดจะสังกัดอยู่กับ

สังฆมณฑลนั้น บริหารภายใต้การอำนวยการของคณะบาทหลวงของสังฆมณฑลนั้นซึ่งตำแหน่งสำคัญต่างๆ มีดังนี้ 1) ผู้ทำการแทนผู้รับใบอนุญาต 2) ผู้จัดการ 3) ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ 4) รองผู้อำนวยการ 5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และ 6) คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา

ภารกิจของสมาชิกสภาฯ คือ การมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างกระบวนการ เพื่อการปฏิบัติให้เป็นไปตามปรัชญาและเจตนารมณ์การศึกษาคาทอลิกในสถาบันการศึกษา ในด้านการศึกษาและอบรมในกระบวนการเรียนรู้ และเป็นองค์กรในฐานะตัวแทนของพระศาสนจักรในการฝึกอบรมเยาวชน ร่วมมือพัฒนาสังคมและในฐานะเป็นส่วนหนึ่งแห่งชีวิตของพระศาสนจักรท้องถิ่น ดำเนินการต่างๆ ในการประชุมสัมมนา การวิจัยและพัฒนา การศึกษาแบ่งปันความรู้ ทักษะและประสบการณ์เชิงเอกสาร การศึกษาต่างๆ ในการประสานงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ของพระศาสนจักร โดยเฉพาะในด้านการอภิบาลเยาวชน การศึกษาและการอบรม การพัฒนาสังคมที่เกี่ยวข้องกับเยาวชนและชุมชน ประกาศและเป็นพยานถึงแนวชีวิตตามพระวรสาร โดยให้บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้อง เน้นคุณค่าของชีวิตและค่านิยมแห่งพระวรสาร ในงานอภิบาลเยาวชน เป็นต้น ร่วมมือกับสภาการศึกษาโลก หน่วยงานภาครัฐและเอกชนในสังคมท้องถิ่น และระดับชาติ เพื่อการพัฒนาคน ด้วยความเข้าใจที่ดีกว่าและเหมาะสมกับยุคสมัย อาศัยการดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ที่จำเป็นเพื่อให้เป้าหมายของการศึกษาคาทอลิกเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพยึดกระบวนการปฏิบัติตามแนวปรัชญาการศึกษาคาทอลิก มุ่งการอบรมเยาวชนผ่านทางกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ สร้างค่านิยมที่ว่า การพัฒนาให้มนุษย์ที่ดี คือ การทำให้มนุษย์มีชีวิตที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น สมาชิกสภาการศึกษาคาทอลิกฯ ประกอบด้วย 1) สถาบันการศึกษาของสังฆมณฑล 2) สถาบันการศึกษาของคณะนักบวชและ 3) สถาบันการศึกษาของฆราวาส (ระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางปฏิบัติสภาการศึกษาคาทอลิก ประเทศไทย, ม.ป.ป., น.3-7) โครงสร้างของสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย มีโครงสร้างดังภาพต่อไปนี้





ภาพที่ 2.1 โครงสร้างสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย

ที่มา: วิทยา คูวีรัตน์ ( 2544, น. 4)

#### ฝ่ายการศึกษาในเครือสังฆมณฑล

เนื่องจาก ในแต่ละสังฆมณฑล ได้มีการตั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาคาทอลิกให้เป็นไปตามนโยบายของสังฆมณฑล คณะกรรมการนี้เรียกว่า “ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล” ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแนวทางในการจัดการศึกษา กำกับและติดตามการบริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาคาทอลิกให้กับสังฆมณฑล โครงสร้างและจุดประสงค์ของการบริหารงานฝ่ายการศึกษาในแต่ละสังฆมณฑลนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ฝ่ายการศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ประกอบด้วย 1) อุปมุขนายกมิสซังโรมันคาทอลิก 2) ผู้ช่วยมุขนายกฝ่ายการศึกษา 3) ผู้ช่วยมุขนายกฝ่ายสังคม 4) ผู้ช่วยมุขนายกฝ่ายบุคลากร 5) ผู้ช่วยมุขนายกฝ่ายสังคม 6) ผู้ช่วยมุขนายกฝ่ายบุคลากร 7) เภรัญญิกสังฆมณฑล และ

8) เลขธิการสังฆมณฑลฯ คณะกรรมการบริหารสังฆมณฑลเป็นผู้กำหนดนโยบายของสังฆมณฑลในภาพรวม

ผู้ช่วยมุขนายกฝ่ายการศึกษาเป็นผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านบริหารการศึกษาของสังฆมณฑล มีอำนาจหน้าที่บริหารและกำกับดูแลงานด้านการศึกษาให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 และข้อกำหนดของสังฆมณฑล ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลโดยทั่วไป แบ่งการทำงานและมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของสังฆมณฑล เช่น อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ แบ่งการทำงาน (เชษฐา ไชยเดช, 2550, น. 80-85) ดังนี้

หัวหน้ากลุ่มงาน มีหน้าที่ควบคุมดูแลกลุ่มงานของฝ่ายการศึกษาฯ ซึ่งมี 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มวิชาการและกลุ่มพัฒนา

กลุ่มอำนวยการ ประกอบด้วย แผนกอำนวยการ แผนกงบประมาณ แผนกบัญชีและการเงิน แผนกบุคคล แผนกจิตตาคิบาล แผนกคำสอนและการประกาศข่าวดี แผนกสื่อและเทคโนโลยี และแผนกเลขานุการ

กลุ่มงานวิชาการ ประกอบด้วย แผนกหลักสูตรและการเรียนการสอน แผนกการฝึกอบรมและนิเทศ แผนกกิจการพัฒนาผู้เรียน แผนกกิจการต่างประเทศ แผนกอนุบาล แผนกอาชีวศึกษา และศูนย์ประเมินผลและพัฒนา

กลุ่มพัฒนา ประกอบด้วย แผนกการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ศูนย์วิจัยและพัฒนา และบริษัทมาตรฐานการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทย จำกัด

หัวหน้าแผนกต่างๆ มีหน้าที่ควบคุมดูแลให้ความช่วยเหลืองานของฝ่ายการศึกษาฯ ให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของสังฆมณฑล ซึ่งสังกัดอยู่ในกลุ่มงานทั้ง 3 กลุ่ม และมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ประสานงานด้านการศึกษา การศึกษาอบรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา

บาทหลวงหัวหน้าเขตการศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการศึกษาในเขตการศึกษาที่ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลมอบหมายให้ดำเนินการ มีอำนาจหน้าที่บริหารและกำกับดูแลโรงเรียนในเขตการศึกษา ให้ดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายของสังฆมณฑลและกฎระเบียบของทางราชการ

คณะกรรมการจัดการศึกษา มีหน้าที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของสังฆมณฑล ให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่สังฆมณฑลกำหนด คณะกรรมการจัดการศึกษาประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าแผนก บาทหลวงหัวหน้าเขตการศึกษาทุกเขต ร่วมกับผู้แทนของคณะภคินีที่ทำงานในสถานศึกษาคาทอลิกเครือสังฆมณฑล ได้แก่ คณะภคินีพระหฤทัยแห่งกรุงเทพฯ คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต คณะออร์สูลีน และคณะธิดาพระราชินีมาเรียผู้นิรมล

### ประเภทของสถานศึกษาคาทอลิก

สถานศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สถานศึกษาคาทอลิกที่ดำเนินการโดยสังฆมณฑล 2) สถานศึกษาคาทอลิกที่ดำเนินการโดยคณะนักบวช และ 3) สถานศึกษาของฆราวาสคาทอลิก

สถานศึกษาคาทอลิกที่ดำเนินการโดยสังฆมณฑล มีพระอัครสังฆราช พอล ชาง อิน-นัม เอกอัครสมณทูตวาติกันประจำประเทศไทย เป็นผู้แทนสมเด็จพระสันตะปาปาสมเด็จพระสันตะปาปาฟรานซิส องค์ปัจจุบัน เป็นที่ปรึกษาการปกครองซึ่งเป็นแบบลดหลั่นเป็นชั้น (hierarchy) ตามการแบ่งเขตการปกครองทางศาสนา ในประเทศไทย เรียกว่า สังฆมณฑล แบ่งออกเป็น 10 เขต แต่ละเขตสังฆมณฑล มีสถานศึกษาคาทอลิกอยู่ในความรับผิดชอบมากขึ้นน้อยแตกต่างกัน ในสังฆมณฑลใหญ่ซึ่งมี 2 แห่ง คือ อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และอัครสังฆมณฑลท่าแร่-หนองแสง สถานศึกษาคาทอลิกที่มีพื้นที่อยู่ในสังฆมณฑลใด ก็จะสังกัดอยู่ในสังฆมณฑลนั้น และบริหารภายใต้การอำนวยการของคณะบาทหลวงของสังฆมณฑลนั้น ในสังฆมณฑลต่างๆ มีสถานศึกษาสามัญรวม 316 แห่ง สถานศึกษาอาชีวศึกษา 18 แห่ง วิทยาลัย 3 แห่ง มหาวิทยาลัย 2 แห่ง นักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งสิ้น 533,979 คน (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2555, น. 154-191)

เขตการปกครอง ประกอบด้วย อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ หรือมิสซังกรุงเทพฯ อัครสังฆมณฑลท่าแร่-หนองแสงหรือมิสซังท่าแร่-หนองสังฆมณฑลราชบุรีหรือมิสซังราชบุรี สังฆมณฑลจันทบุรีหรือมิสซังจันทบุรี สังฆมณฑลเชียงใหม่หรือมิสซังเชียงใหม่ สังฆมณฑลอุดรธานีหรือมิสซังอุดรธานี สังฆมณฑลอุบลราชธานีหรือมิสซังอุบลราชธานี สังฆมณฑลนครราชสีมาหรือมิสซังนครราชสีมา สังฆมณฑลนครสวรรค์หรือมิสซังนครสวรรค์ สังฆมณฑล สุราษฎร์ธานีหรือมิสซังสุราษฎร์ธานี

สถานศึกษาคาทอลิกที่ดำเนินการโดยสังฆมณฑลเหล่านี้ มักตั้งอยู่ใกล้โบสถ์คาทอลิก ซึ่งอยู่ในความดูแลของบาทหลวงเจ้าอาวาส เช่น สถานศึกษาเซนต์หลุยส์ศึกษา สถานศึกษาดาราสมุทร ศรีราชา สถานศึกษาดรุณราชบุรี เป็นต้น ในอดีตบาทหลวงเป็นผู้ดูแลโบสถ์ ประกอบศาสนพิธี ดูแลคริสตชนที่อาศัยอยู่รอบๆ โบสถ์ปัจจุบัน เนื่องจากตระหนักว่า การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญยิ่งยวดในชีวิตมนุษย์ และมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติ ทุกสังฆมณฑลจึงได้จัดให้มีฝ่ายการศึกษาของสังฆมณฑลขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บาทหลวงรุ่นใหม่ ศึกษาในระดับปริญญาโท และปริญญาเอกทางการศึกษาหรือบริหารการศึกษา เพื่อบริหารสถานศึกษาของสังฆมณฑลให้ได้มาตรฐาน และพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

สถานศึกษาคาทอลิกที่ดำเนินการโดยคณะนักบวช สถานศึกษาคาทอลิกที่ดำเนินการโดยคณะนักบวช การบริหารอยู่ภายใต้การอำนวยการของคณะนักบวชชาย นักบวชหญิงในประเทศไทย ที่ดำเนินการโดยคณะนักบวชชายทำงานด้านการศึกษาอยู่ 5 คณะ ได้แก่ ภราดาคณะเซนต์คาเบรียล ภราดาคณะลาซาล คณะซาเลเซียน คณะพระมหาไถ่ และคณะรอยแผลศักดิ์สิทธิ์แห่งพระเยซูคริสตเจ้า และดำเนินงาน และโดยคณะนักบวชหญิงมี 12 คณะ ได้แก่ คณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร คณะอัครทูตนักบุญอัครบิดรแม่พระองค์อุปถัมภ์ คณะพระกุมารเยซู คณะนักบุญยอแซฟแห่งการประจักษ์ คณะพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ คณะรักกางเขน(ท่าแร่) คณะรักกางเขน (จันทบุรี) คณะรักกางเขน (อุบลราชธานี) คณะผู้รับใช้ดวงหทัยนิรมลของพระแม่มาเรีย คณะธิดาพระราชินีมาเรียผู้นิรมล และคณะลาซาล สถานศึกษาสายสามัญทั้งสิ้น 100 แห่ง สถานศึกษาอาชีวศึกษา 7 แห่ง มหาวิทยาลัย 1 แห่ง นักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งสิ้น 228,999 คน (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2555, น.158-174)

สถานศึกษาของฆราวาสคาทอลิก อยู่ภายใต้การอำนวยการหรือการบริหารของฆราวาสที่นับถือศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก เช่น กลุ่มโรงเรียนเซนต์จอห์น กลุ่มโรงเรียนสารสาสน์ โรงเรียนเศรษฐบุตรอุปถัมภ์ โรงเรียนธรรมาภิรักษ์ โรงเรียนเพ็ญสมิทธิ โรงเรียนอุดมวิทยายานโป่ง ในปัจจุบัน มีสถานศึกษาของฆราวาสคาทอลิกสายสามัญทั้งสิ้น 78 แห่ง สถานศึกษาอาชีวศึกษา 6 แห่ง วิทยาลัย 1 แห่ง มหาวิทยาลัย 1 แห่ง นักเรียนและนักศึกษาทั้งสิ้น 103,512 คน (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2555, น. 158-174)

ในสถานศึกษาคาทอลิกหรือสังฆมณฑลแต่ละแห่ง จะมีโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาแตกต่างกันและมีตำแหน่งหน้าที่ด้านการบริหารก็จะแตกต่างกันไปตามขนาดของสถานศึกษา โดยทั่วไป สถานศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน และสถานศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301-1,000 สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,001-2,000 คน และในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียนมากกว่า 2,000 คน การจัดตำแหน่งหน้าที่ด้านการบริหารในสถานศึกษาจะแบ่งตามขนาดของสถานศึกษาโดยทั่วไป มีตำแหน่งแตกต่างกันส่วนใหญ่ ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ

การกำหนดตำแหน่งหรือการแบ่งการบริหารสถานศึกษาออกเป็นฝ่ายต่างๆ นั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละสถานศึกษา แต่ตำแหน่งตามพระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ในมาตราที่ 4 ได้กำหนดตำแหน่งผู้บริหารไว้ 3 ตำแหน่ง คือ 1) ผู้ทำการแทนผู้รับใบอนุญาต 2) ผู้จัดการ และ 3) ผู้อำนวยการ แต่ละตำแหน่งมีหน้าที่รับผิดชอบดังต่อไปนี้

ผู้ทำการแทนผู้รับใบอนุญาต หรือผู้แทนผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากมุขนายกมิสซังโรมันคาทอลิก ให้เป็นผู้ทำการแทนผู้รับใบอนุญาตและเป็นผู้แทน

ของนิติบุคคลสถานศึกษาในการทำนิติกรรมกับบุคคลภายนอกและ/หรือหน่วยงานภายนอก เป็นผู้มีอำนาจและรับผิดชอบสูงสุดในสถานศึกษา ทำหน้าที่แต่งตั้งผู้อำนวยการและผู้จัดการตามพระราชบัญญัติสถานศึกษาเอกชน พ.ศ.2550 เป็นประธานคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา อำนาจความสะดวกเพื่อการจัดการศึกษาแก่ผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่งตั้งบุคคลคณะกรรมการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติสถานศึกษาเอกชน พ.ศ.2550 เป็นผู้มอบนโยบายการบริหารและแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการสถานศึกษาแก่ผู้อำนวยการและผู้จัดการ กำกับดูแลการบริหารงานสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของรัฐและสังคมชนชาติ ให้เห็นนโยบายปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา พิจารณาอนุมัติการใช้งบประมาณของสถานศึกษา อนุมัติโครงการตามแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษา พิจารณาคัดเลือกแต่งตั้งบุคคลเป็น คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาตามกำหนด กำกับควบคุมและติดตามการบริหารการศึกษา รายงานผลการดำเนินงานต่อมุขนายกมิสซังโรมันคาทอลิก และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนดของสถานศึกษา หรือตามที่มุขนายกมิสซังโรมันคาทอลิก มอบหมาย

ผู้จัดการสถานศึกษา เป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ทำการแทนผู้รับใบอนุญาตหรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต ดูแลรับผิดชอบการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ร่วมกับผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนดของสถานศึกษา หรือตามที่ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาตหรือผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาฯ มอบหมาย จัดวางระบบบัญชีและจัดทำบัญชี โดยจัดทำสมุดรายวันทั่วไป บัญชีแยกประเภท แยกบัญชีรายรับ-รายจ่าย โดยมีเอกสารกำกับการนำส่ง เพื่อเป็นหลักฐานในการบันทึกบัญชีอย่างครบถ้วน จัดทำงบทดลอง และรายงานทางการเงินตามมาตรฐานบัญชีตามกฎหมายว่าด้วยการบัญชี ดูแลบัญชีสถานศึกษา แบบบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย ตามคู่มือระบบบัญชีสถานศึกษาสังคมชนชาติ ร่วมกับผู้อำนวยการ ดูแลรับผิดชอบจัดทำงบประมาณ บัญชีโรงเรียน แบบบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย ตามคู่มือระบบบัญชีโรงเรียนเครือข่ายสังคมชนชาติ และตามที่กฎหมายกำหนด ควบคุม การดำเนินการด้านการเงิน ประกอบด้วย การรับเงิน การจ่ายเงิน การยืมเงิน การเก็บรักษาเงิน และการควบคุมเงินสดย่อยดูแลการรับเงิน การจ่ายเงิน การใช้เช็ค ตามระเบียบว่าด้วยการเงินและบัญชีตามกฎหมายกำหนดในกลุ่มีระบบการบัญชีและการงบประมาณ ฝ่ายการศึกษาสังคมชนชาติ ร่วมกับผู้อำนวยการ ดูแลการจัดทำและส่งงบดุลรอบครึ่งปีงบประมาณงบรายรับ รายจ่ายและงบกระแสเงินสดทุกเดือน ให้ผู้ทำการแทนผู้รับใบอนุญาต เพื่อตรวจสอบและส่งให้สังคมชนชาติร่วมกับผู้อำนวยการ จัดทำและส่ง งบดุลประจำปีงบรายรับรายจ่ายประจำปี ให้ผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต เพื่อตรวจสอบและส่งให้สังคมชนชาติร่วมกับผู้อำนวยการ ส่งรายงานการบัญชีและการเงินตามมาตรฐานบัญชี ให้ผู้แทนผู้รับใบอนุญาตตรวจสอบเดือนละครั้ง บันทึกบัญชี ให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่ฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน และฝ่ายการศึกษาฯ กำหนด (บัญชีโรงเรียนที่นำส่ง

สข. และบัญชีมีสขังโรมันคาทอลิก จัดให้มีการจัดทำและนำส่งรายงานงบการเงิน งบกระแสเงินสด และงบประมาณรายรับ-รายจ่าย ตามคู่มือระบบการบัญชีและงบประมาณ โรงเรียนสังฆมณฑล ทุก 6 เดือน ให้ฝ่ายการศึกษาฯส่งเงินรายได้ให้สังฆมณฑลฯ โดยผ่านวัด-พระสงฆ์เจ้าอาวาสให้นำส่งจาก ยอดเงินที่เหลือจากยอดเงินสำรองค่าใช้จ่ายสำหรับ 2 เดือน โดยคำนวณจากค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อเดือน จาก 3 เดือนสุดท้าย โดยมีการส่งงบรายได้-รายจ่าย และงบกระแสเงินสดรายเดือนให้พระสงฆ์ เจ้าอาวาสหรือพระสงฆ์ผู้ทำการแทนผู้รับใบอนุญาต ภายใน 10 วัน นับจากวันสิ้นเดือนทุกๆ เดือน

ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการกำหนด วิเคราะห์ จัดทำนโยบาย วางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จัดรูปแบบการบริหารกิจการสถานศึกษา กระบวนการศึกษาและ ระบบการประกันคุณภาพ กำกับ ดูแลการบริหารวิชาการอย่างเป็นระบบและบริหารการจัดการ สถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ตราสารจัดตั้งและนโยบายของ สถานศึกษาตามที่ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต หรือผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา สังฆมณฑลฯ มอบหมาย วางระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยความ เห็นชอบของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา กำกับ ดูแลการปฏิบัติงาน จัดทำมาตรฐานภาระงานครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ของสถานศึกษา และประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นประธาน คณะกรรมการ บริหารหลักสูตรและดูแลงานวิชาการของสถานศึกษา จัดระบบ ดูแล กำกับและกำหนด ในเรื่องการประสานงานกับกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มโรงเรียนภาครัฐและกลุ่มโรงเรียนเอกชน รวมทั้ง โรงเรียนในเครือสังฆมณฑลในด้านต่างๆ กำกับ ดูแล การบริหารและการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความ บกพร่อง พิการ ด้อยโอกาสในรูปแบบเหมาะสม กำหนดอัตราตำแหน่งของบุคลากร คัดเลือก แต่งตั้ง บรรจุและถอดถอน ครู บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนในระบบตามระเบียบ ที่คณะกรรมการบริหารสถานศึกษากำหนด ร่วมกับผู้จัดการในการจัดทำงบประมาณ บัญชีสถานศึกษา แบบบัญชีพึงรับพึงจ่าย ตามคู่มือระบบบัญชีฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล จัดระบบ ดูแล กำกับและ กำหนดในเรื่องการสัมภาษณ์ผู้ปกครอง รับนักเรียน ปฐมนิเทศนักเรียนและบุคลากรใหม่ ร่วมมือกับ ผู้จัดการดูแลด้านการเงิน การรับเงิน การจ่ายเงิน ตามระเบียบว่าด้วยการเงินและการบัญชี ตาม ข้อกำหนดในคู่มือระบบการบัญชีและการงบประมาณฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัดการสอน สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ของหลักสูตรและการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนจัดระบบ ดูแล กำกับและกำหนดการบริหารงานบุคคล ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา พิจารณาความดีความชอบ ยกย่องเชิดชูเกียรติครู ดีเด่น จัดระบบ ดูแล กำกับและกำหนดการบริหารการเงิน บัญชี การพัสดุ ทรัพย์สิน สื่อการสอน อาคารสถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษา ประสานระดมทรัพยากร จัดระบบดูแล กำกับ การ จัดทำหลักฐานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหาร

สถานศึกษากำหนด จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงาน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเองหรือของโรงเรียนนำผลการสำรวจไปปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหาร

นอกเหนือจากตำแหน่งตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ที่กำหนดตำแหน่งผู้บริหารไว้ 3 ตำแหน่งแล้ว แต่ละสถานศึกษายังจัดองค์กรภายในของตนเองและมีตำแหน่งงานขึ้นรับผิดชอบในงานส่วนต่างๆ ในการบริหารและการจัดการสถานศึกษาทั่วไป ยังมีโครงสร้างตำแหน่งฝ่ายจัดการสถานศึกษาหลักๆ อีก 4 ฝ่ายคือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายการบริหารงานบุคคล และฝ่ายบริหารทั่วไป แต่สำหรับสถานศึกษาคาทอลิก มีตำแหน่งฝ่ายจัดการศึกษาที่เป็นตำแหน่งหลักแตกต่างกันไป ผู้วิจัยได้สำรวจและเก็บข้อมูลจาก 108 โรงเรียนใน 129 โรงเรียนจากสถานศึกษาคาทอลิกทั้งหมดในเครือข่ายทั้งหมด พบว่ามีตำแหน่งหลักๆ เมื่อแบ่งตามขนาดของสถานศึกษาเป็นสถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดใหญ่และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ในแต่ละสถานศึกษาจะมีตำแหน่งฝ่ายจัดการสถานศึกษามากกว่า 4 ฝ่าย ซึ่งตำแหน่งหลักๆ ของสถานศึกษาคาทอลิกแต่ละขนาดจะมีจำนวนตำแหน่งฝ่ายจัดการศึกษาไม่เท่ากัน ในสถานศึกษาขนาดเล็ก จะไม่มีตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบุคลากร ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายมาตรฐานคุณภาพ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตาศาสนา/อภิบาลแพรวธรรมและ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ ความแตกต่างกันในจำนวนและชื่อของตำแหน่งฝ่ายจัดการสถานศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละสถานศึกษาที่จะกำหนดจำนวนและแต่ละตำแหน่งขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ โดยทั่วไปของสถานศึกษาคาทอลิก มีดังนี้

1. รองผู้อำนวยการ เป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้อำนวยการให้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษา นับตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานทุกด้าน ทั้งงานวิชาการ งานมาตรฐานคุณภาพการศึกษา งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชน และงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่และมีอำนาจในการลงนามแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา ในกรณีที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

2. รองผู้อำนวยการฝ่าย (วิชาการ จิตตาศาสนา บริหารทั่วไป บุคคล กิจการนักเรียน) ปฏิบัติหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงาน ควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการ งานกิจการนักเรียนและงานมาตรฐานคุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษา ในกรณีที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ มีอำนาจในการลงนามแทนผู้อำนวยการเมื่อได้รับแต่งตั้งแทนและปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ

3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการบริหารงานโรงเรียน ตามภาระงานด้านต่างๆ ตามที่สถานศึกษาได้แบ่งขอบข่ายการบริหารงานไว้ เช่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจัดการ(ทั่วไป/ธุรการ) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบุคลากร ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายมาตรฐานคุณภาพ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตาคีบาล/อภิบาลแพรว์ธรรม ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายอนุบาล/ปฐมวัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ

4. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ มีกรอบขอบเขตงาน 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) งานด้านวิชาการและหลักสูตร 2) งานด้านบุคลากรทางการศึกษา และ3) งานด้านคุณภาพสถานศึกษา

5. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตาคีบาล (อภิบาลและแพรว์ธรรม) มีกรอบขอบเขตงาน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) งานอภิบาลด้านส่งเสริมอัตลักษณ์คาทอลิก 2) งานอภิบาลชุมชนทางการศึกษาของโรงเรียน 3) งานเผยแผ่ธรรม (การประกาศข่าวดีในโรงเรียน) 4) งานสังคมสงเคราะห์ และ 5) งานศาสนสัมพันธ์

6. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป มีกรอบขอบเขตงาน 12 ด้าน ประกอบด้วย 1) งานบริหารทั่วไป 2) งานการจัดสวัสดิการกองทุนครู 3) งานประชาสัมพันธ์ 4) งานดูแลการซ่อมบำรุง 5) งานดูแลระบบการจัดซื้ออุปกรณ์การเรียน 6) งานดูแลระบบการบริการอุปกรณ์เครื่องเสียง 7) งานดูแลระบบการบริการสระว่ายน้ำ 8) งานดูแลวัสดุ-พัสดุ-ครุภัณฑ์ 9) งานดูแลระบบการบริการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 10) งานระบบไฟฟ้า 11) งานระบบการจัดการแผนกโสต และ 12) การประสานงานชุมชนและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

7. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน มีกรอบขอบเขตงาน 2 ด้าน ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการงานกิจการนักเรียน และ 2) การพัฒนาคุณภาพตนเองของนักเรียน

8. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน มีกรอบขอบเขตงาน 5 สายงาน คือ 1) ธุรการทั่วไป 2) การเงินด้านรับ 3) งานการเงินด้านจ่าย 4) งานบัญชี และ 5) งานด้านงบประมาณ

9. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ

10. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายมาตรฐานคุณภาพ

11. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบุคลากร (พัฒนาทรัพยากรบุคคล)

12. ผู้ช่วยผู้อำนวยการแผนกอนุบาล (ปฐมวัย)

13. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รับผิดชอบ การส่งส่งเสริมกิจกรรมภายในกลุ่มสาระให้ เป็นไปตามหลักสูตร พัฒนาการเรียนการสอน จัดทำบัญชีวัสดุอุปกรณ์ของกลุ่มสาระ ดูแลและติดตาม ผลการปฏิบัติงาน นิเทศการเรียนการสอนภายใน ตรวจสอบแผนการเรียนรู้ ตรวจสอบข้อสอบระหว่างภาค และข้อสอบเก็บคะแนน



14. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา เป็นคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้รับใบอนุญาตหรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต มีจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน และไม่เกิน 15 คน มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) กำกับการดำเนินงานกิจการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสังคมชน
- 2) กำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของสถานศึกษา
- 3) ให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนพัฒนาต่างๆ ของสถานศึกษา ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการสถานศึกษาด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ ความสัมพันธ์ชุมชน
- 4) ให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษา
- 5) อนุมัติงบประมาณของสถานศึกษาที่ผ่านการเห็นชอบของสังคมชนแล้ว
- 6) ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมของสถานศึกษาที่ผ่านการพิจารณาจากสังคมชนแล้ว
- 7) ให้ความเห็นชอบรายงานประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี
- 8) ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายระบุ ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา

คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาต้องมีการประชุมอย่างน้อย 2 ครั้ง ในแต่ละภาคการศึกษาปกติประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต (เป็นประธาน) ผู้แทนผู้ปกครอง (จำนวนไม่เกิน 2 คน) เป็นกรรมการ ผู้แทนองค์กรชุมชน (จำนวนไม่เกิน 2 คน) เป็นกรรมการ ผู้แทนครู (จำนวนไม่เกิน 2 คน) เป็นกรรมการ ผู้แทนศิษย์เก่า (จำนวนไม่เกิน 2 คน) เป็นกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ (จำนวนไม่เกิน 4 คน) เป็นกรรมการกิตติมศักดิ์ (จำนวนไม่เกิน 2 คน) เป็นกรรมการ ผู้จัดการ (เป็นกรรมการ) ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ (เป็นกรรมการ)

การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก ในเครือสังคมชนของบาทหลวง เซอร์และซิสเตอร์

การทำความเข้าใจเรื่องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังคมชนของบาทหลวง เซอร์และซิสเตอร์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานวิจัยนี้ เนื่องจากมีความเชื่อมโยงกับทางด้านศาสนาโดยตรง คือ สถานศึกษาบางแห่งมีผู้บริหารเป็นบาทหลวง บางแห่งเป็น เซอร์หรือซิสเตอร์ จึงควรทำความเข้าใจในส่วนที่เชื่อมโยงกับด้านศาสนาให้ชัดเจนด้วย ในด้านศาสนา มีขั้นตอนและกระบวนการที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เนื่องจากการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

คาทอลิก ต้องเป็นนักบวชที่มาจาก “กระแสวิก” (vacates) เป็นภาษาลาตินที่มีความหมายในภาษาอังกฤษว่า “เรียก” (call) และในทางศาสนาคาทอลิก “กระแสวิก” คือ กระแสเรียกของพระเจ้าผู้ชีวิตศาสนาหรือนักบวช ที่มีความหมายถึงการสร้างความศรัทธาในอาชีพและอุทิศตนให้กับงานซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการให้การศึกษาในทางศาสนา สรุปได้ว่า “กระแสวิก” (vocation) เป็นอาชีพที่ทำให้ด้วยใจรักในคุณลักษณะและคุณสมบัติของอาชีพ ซึ่งครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะและจริยธรรม และปฏิบัติในอาชีพอย่างมีความสุข กระแสวิกจะเกิดขึ้นได้ต้องมีความพอใจที่จะทำ โดยคาดหวังว่าเป็นสิ่งดี มีประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น เมื่อได้ลงมือทำไปแล้วสิ่งที่ได้รับคือ ความพึงพอใจและความอึดอ้อมในจิตใจ ไม่เกินเลยไปจากสภาพความต้องการจำเป็นในการดำรงชีวิต (สมประสงค์ น่วมบุญลือ, 2555, น. 80-84) หลักการนี้ถือเป็นแนวทางและที่มาของระบบของการพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งตามสถานภาพทางศาสนาของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ซึ่งสามารถแบ่งนักบวชเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่มาจากสาย “สังฆมณฑล” มีชื่อตามสถานภาพทางศาสนาว่า “บาทหลวง” ทำหน้าที่ดูแลสถานศึกษาในเครือสังฆมณฑล และประเภทที่มาจาก “คณะนักบวช” ซึ่งมีชื่อตามสถานภาพทางศาสนาว่า “ซิสเตอร์หรือเซอร์” ดูแลสถานศึกษาในเครือสังฆมณฑลและสถานศึกษาคาทอลิกในสังกัดนักบวช ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะต้นสังกัด โดยคณะต้นสังกัดจะเป็นผู้พิจารณาและกำหนดระยะเวลาของการเตรียมตัวก่อนที่จะเข้าสู่สถานภาพทางศาสนาตามกฎระเบียบและข้อกำหนดของแต่ละคณะ

ผู้แต่งตั้งตำแหน่งบาทหลวง คือ “มุขนายกหรือพระสังฆราช” ส่วนผู้แต่งตั้งซิสเตอร์หรือมาเซอร์ คือ “มหาธิการิณี” เมื่อได้รับการแต่งตั้งแล้วจึงสามารถเข้าสู่การดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้

การเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่ง ตามสถานภาพในด้านศาสนานี้ แต่ละคณะที่เป็นต้นสังกัดจะมีกระบวนการและระยะเวลาการเข้าสู่ตำแหน่งที่แตกต่างกัน โดยสาย “บาทหลวง” ใช้เวลารวมทั้งสิ้น 17 ปี แบ่งเป็น 6 ระยะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระยะที่ 1 เริ่มจากการเข้าฝึกฝนอบรมที่ “บ้านเนรเล็ก” เรียกชื่อในตำแหน่งนี้ว่า “สามเนรเล็ก” เข้ารับการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ควบคู่กันไปด้วย เมื่อเรียนจบแล้วจะต้องเป็น “ครูเนร” หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “มาสเตอร์” ใช้เวลา 2 ปี ทำหน้าที่ในการดูแลด้านระเบียบวินัย ชีวิตความเป็นอยู่ทั้งในด้านความเชื่อ ความศรัทธาและชีวิตหมู่คณะของเนรเล็กรุ่นน้องรวมใช้เวลาในระยะที่ 1 ทั้งหมด 8 ปี

ระยะที่ 2 เข้ารับการฝึกอบรมที่ “บ้านเนรกลาง” หรือที่เรียกชื่อในตำแหน่งนี้ว่า “สามเนรกลาง” ใช้เวลาทั้งหมด 1 ปี

ระยะที่ 3 เข้ารับการอบรมที่ “บ้านเนรใหญ่แสงธรรม” เพื่อศึกษาต่อในหลักสูตร ศิลปศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาปรัชญาและศาสนา คณะมนุษยศาสตร์ หลักสูตร พ.ศ.2552 ที่ “วิทยาลัยแสงธรรม” เป็นเวลา 4 ปี

ระยะที่ 4 ฝึกงานอภิบาลตามโรงเรียนและ โบสถ์คาทอลิกในเครือสังฆมณฑล เป็นระยะเวลา 1 ปี จากนั้นกลับเข้ามาอบรมและศึกษาต่อที่ “บ้านเนรใหญ่แสงธรรม” ในหลักสูตร ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทววิทยาจริยธรรม คณะศาสนศาสตร์ พ.ศ.2553 เป็นระยะเวลา 3 ปี และใน 3 ปีนี้แต่ละปีจะได้รับการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งตามชื่อเรียกทางศาสนา เริ่มต้นด้วยการเข้ารับตำแหน่ง “ผู้อ่านพระคัมภีร์” ในปีที่ 1 “ผู้ช่วยพิธีกรรม” ในปีที่ 2 และ “สังฆนุกร” ในปีที่ 3 เมื่อผ่าน 3 ปีนี้แล้วจึงจะได้รับการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง “บาทหลวง” (วิทยาลัยแสงธรรม, 2555)

ในสายที่ 2 เป็นการเข้าสู่ตำแหน่งทางศาสนาของ “เซอร์” ใช้เวลารวมทั้งสิ้น 18 ปี แบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 “แอสปีรันต์” เป็นขั้นแรกของการฝึกหัด มีอายุระหว่างประมาณ 17-20 ปี จบมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือจบมัธยมศึกษาตอนปลาย ถ้าจบมัธยมศึกษาปีที่ 3 ทางคณะจะส่งผู้สมัครใหม่ ให้ศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 แต่ถ้าจบมัธยมศึกษาตอนปลาย หลังจากนั้นก็จะให้ผู้สมัครศึกษา หลักสูตรวิชาคำสอน ภายใต้การดูแลของเซอร์ 1 ปี เพื่อเตรียมความพร้อม เป็นการนำเข้าสู่การดำเนินชีวิตในแบบของภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต มีการฝึกความอ่อนน้อมเชื่อฟัง ฝึกชีวิตนักบวช ฝึกการภาวนา ด้วยใจสุภาพถ่อมตน ซึ่งเป็นจิตตารมณ์ของคณะฯ แอสปีรันต์ จะมีเวลาศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือวิชาชีพตามที่ตนสนใจ และวิชาคำสอน ควบคู่ไปกับการอบรมเกี่ยวกับการดำเนินชีวิต โดยให้เรียนรู้ที่จะมีความสนิทสัมพันธ์และรักพระเป็นเจ้ามากยิ่งขึ้น โดยการแสดงออกทางการปฏิบัติต่อพี่น้องและเพื่อนๆ ในกลุ่ม ช่วยให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านร่างกาย และจิตใจ มีกำหนดระยะเวลา 6 เดือน- 1 ปี (โดยปกติถ้าเป็นทางการ 1 ปี) และ “โปสตุรันต์” เป็นผู้สมัครเข้าคณะอย่างเป็นทางการในวันที่ 15 พฤษภาคม ของทุกปี ใช้เวลา 1 ปีเต็มใน “นวกสถาน” โดยกำหนดให้มีการอบรมให้พร้อมที่จะดำเนินชีวิตนักบวช ทางคณะ โดย อธิการิณีเจ้าคณะแขวงแห่ง ประเทศไทย จะเป็นผู้รับสมาชิกเข้าสถานฝึกหัดซึ่งเรียกว่า “นวกสถาน” ซึ่งจะเรียนรู้ที่จะค้นพบพระเยซูในพระคัมภีร์ ในการรำพึงภาวนา ในพิธีบูชามิสซา ในชีวิตส่วนรวม และในเหตุการณ์ต่างๆ มีการศึกษาด้านคำสอน จริยธรรม กระแสเรียก ประวัติพระ ศาสนจักรเริ่มแรก ประวัติและจิตตารมณ์ของคณะฯ และหลักการดำเนินชีวิตร่วมกัน เพื่อช่วยให้ความรู้ ความเข้าใจ และมีความสำนึกมากพอสมควรเกี่ยวข้องกับชีวิตนักบวช ดำรับคู่ชีวิต การภาวนา สังคมสงเคราะห์ วิชาชีพและอื่นๆ ที่จำเป็น ตลอดจนพัฒนาทักษะ ความสามารถต่างๆ และรับการฝึกการใช้ชีวิตด้วยประสบการณ์จริง

ในงานด้านต่างๆ จนกว่าจะเห็นว่ามีความพร้อมในการเข้ารับการอบรมในขั้นต่อไป และช่วงท้ายของปี “โปสทูรันต์” จะแสดงเจตจำนงขอรับเลี้ยงของคณะ ต่อมหาธิการิณี (เจ้าคณะแขวง) เป็นลายลักษณ์อักษร มหาธิการิณี (เจ้าคณะแขวง) และคณะ ที่ปรึกษาจะพิจารณาตัดสินให้รับเลี้ยงของคณะหรือไม่ ด้วยคะแนนเสียงชี้ขาด

ระยะที่ 2 “โนวิส” หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “นวกภาพเป็นระยะเวลาแห่งการทดลองของผู้สมัครก่อนปฏิญาณตนชั่วคราว รวมใช้เวลาทั้งสิ้น 2 ปี ใน “นวกสถาน” เป็นระยะแรกของการดำเนินชีวิตนวกบวชในคณะ มีจุดมุ่งหมายให้ผู้ฝึกหัด อยู่ใกล้ชิดกับพระเป็นเจ้า มีประสบการณ์ส่วนตัวกับเพื่อเรียนรู้ในการยอมรับตนเองและพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้เหมือนกับพระคริสต์เจ้ามากขึ้น ในด้านความรักและเสียสละ และพัฒนาด้านคุณธรรมและชีวิตภายใน โดยดำเนินไปตามคำสอนของพระคริสต์เจ้าในพระวรสาร พระธรรมวินัย ระเบียบประเพณีและจิตตารมณ์ของคณะฯ มีระยะเวลาตามกำหนดเวลา 2 ปี ปีแรกเป็นปีบังคับตามกฎหมายของพระศาสนจักร โดย “โนวิส” รับการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับพระคัมภีร์ การภาวนา ความหมายและความสำคัญของพิธีกรรม ความรู้ทางเทวศาสตร์เบื้องต้น ชีวิตนวกบวช ประวัติของคณะ ชีวิตและจิตตารมณ์ของผู้สถาปนาคณะ ธรรมวินัย และระเบียบประเพณีของคณะ เพื่อช่วยผู้ฝึกหัด ได้เรียนรู้เข้าใจถึงพระเป็นเจ้าและมีความเชื่อศรัทธาอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น อีกทั้งจะต้องฝึกปฏิบัติตามธรรมวินัย และระเบียบประเพณีของคณะเช่นเดียวกับภคินี โดยมีนวกจารย์เป็นผู้ให้คำแนะนำในการแสวงหา และตอบสนองน้ำพระทัยของพระเป็นเจ้า เมื่อจบนวกภาพปีแรกแล้ว มหาธิการิณี (เจ้าคณะแขวง) จะส่งออกไปฝึกงานตามบ้านของคณะ เพื่อให้มีประสบการณ์ชีวิตนอกนวกสถาน รู้จักสภาพแวดล้อมของสังคมที่จะต้องเผชิญในภายหน้า และรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสภาพความเป็นจริงของชีวิตนวกบวชในคณะ โดยใช้เวลาประมาณ 2 - 6 เดือน และจะต้องกลับเข้า นวกสถาน ก่อนการปฏิญาณตนครั้งแรก อย่างน้อย 2 เดือน และ “โนวิส” จะแสดงเจตจำนงขอปฏิญาณตนชั่วคราว ต่อมหาธิการิณี (เจ้าคณะแขวง) เป็นลายลักษณ์อักษร มหาธิการิณี (เจ้าคณะแขวง) และคณะที่ปรึกษาจะพิจารณาตัดสินรับให้ปฏิญาณตนชั่วคราวหรือไม่ ด้วยคะแนนเสียงชี้ขาด

ระยะที่ 3 “จูเนียร์” หรือเรียกว่า ยุวกคินี ทำการปฏิญาณตนชั่วคราว และต้องทำการรื้อฟื้นคำปฏิญาณนี้ปีละครั้งติดต่อกัน เป็นเวลา 5 ปี เป็นระยะเวลาแห่งการอบรมเพิ่มเติมต่อจากการอบรมใน นวกสถาน ในด้านชีวิตภายในชีวิตนวกบวช และการแพร่ธรรม และถึงแม้จะได้ปฏิญาณตนแล้วยังต้องมีการอบรมต่อเนื่อง “จูเนียร์” (ยุวกคินี) ต้องได้รับการช่วยเหลือให้เรียนรู้ต่อไปจากการทดลองตนเอง ในอันที่จะรวมความรักในพระเป็นเจ้ากับความกระตือรือร้นในการแพร่ธรรม ในความรับผิดชอบ ในความนอบน้อมเชื่อฟัง ยุวกคินีเป็นระยะเวลาของการฝึกปฏิบัติในช่วงของการปฏิญาณตนชั่วคราว จะได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ในการดำเนินชีวิตของคณะ อีกทั้งเป็นการทดลอง

สมรรถภาพในอันที่จะถวายตัวโดยสิ้นเชิงแก่พระเป็นเจ้าตลอดไปในขณะ ตลอดช่วงระยะเวลาที่ “จูเนียร์” (ยูวาคินี) ได้สัมผัสประสบการณ์ที่ได้รับมาแล้ว และที่จะได้รับในระหว่างการอบรมในขั้นนี้ เพื่อสามารถนำมาช่วยให้เกิดการเจริญเติบโตในชีวิตนักบวชในทุกด้าน และเพื่อการปรับตัวเข้าสู่ชีวิตนักบวช การอบรมขั้นนี้จึง เป็นการเรียนรู้ เรื่องการดำรงชีวิตตามข้อปฏิญาณ การใช้ชีวิตรวมทั้งในหมู่คณะส่วนกลางและตามวัด การภาวนาทั้งส่วนตัวและร่วมกับหมู่คณะ การปฏิบัติภารกิจของคณะในทุกด้าน การฝึกฝนความรู้เฉพาะด้านตามความถนัด การเรียนรู้ที่จะรับใช้บริการด้วยจิตตารมณ์พลัดตน ฝึกการรับใช้คนยากจน และผู้ต้องการความช่วยเหลือ โดยเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ชีวิตนักบวช ผ่านทางความยากลำบาก ความผิดหวังความล้มเหลว ที่ต้องเผชิญในชีวิตประจำวัน รวมทั้งความชื่นชมยินดี และความสำเร็จในการ แพร่ธรรม ในภารกิจต่างๆ ของคณะ ระยะเวลา “จูเนียร์” (ยูวาคินี) มีกำหนด 5 ปี และถ้ามีเหตุผลเพียงพออาจจะต่อได้อีก 7 หรือลดลงเหลือเพียง 3 ปี ทั้งนี้แล้วแต่การตัดสินใจของมหาธิการิณี โดยความยินยอมของสภาที่ปรึกษาของท่าน และในปีสุดท้าย จะแสดงเจตจำนงขอปฏิญาณตนตลอดชีพ ต่อมหาธิการิณี (เจ้าคณะแขวง) เป็นลายลักษณ์อักษร มหาธิการิณี (เจ้าคณะแขวง) และคณะที่ปรึกษาจะพิจารณาตัดสินใจรับให้ปฏิญาณตนตลอดชีพหรือไม่ ด้วยคะแนนเสียงชี้ขาด

ระยะที่ 4 “ซีเนียร์” (ปฏิญาณตนตลอดชีพ) โดยมีความตั้งใจที่จะอยู่ในสถานที่ที่เป็นอยู่นี้ตลอดไป และโดยคำปฏิญาณที่ให้ไว้แก่คณะเซอร์ทุกคน มีพันธะที่จะต้องปฏิบัติตามกฎที่กำหนดไว้ในคำหาคู่ชีวิตและระเบียบข้อบังคับ มีภาระหน้าที่ภายในคณะ ในพระศาสนจักรและในโลกและถือเป็นสมาชิกที่สมบูรณ์ของคณะ มีสิทธิ์ออกเสียงการเลือกตั้งต่างๆ ของคณะ และตั้งใจอยู่ในสถานภาพนี้จนตลอดชีวิต

ในแต่ละขั้นตอนของชีวิต เซอร์ ทุกคนจะต้องได้รับการฟื้นฟูจิตใจ การอบรมอย่างจริงจังตลอดจนได้รับการเตรียมในด้านวิชาชีพอย่างดี เพราะเป็นการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเพิ่มเติมความรู้ในด้านอาชีพให้ทันสมัย เพราะ โลกก้าวหน้าอย่างไม่หยุดหย่อน จึงต้องก้าวให้ทันกับโลกในยุคปัจจุบัน

สำหรับในสายที่ 3 การเข้าสู่ตำแหน่งทางศาสนาของ “ซิสเตอร์” ใช้เวลารวมทั้งสิ้น 18 ปี แบ่งเป็น 7 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ชื่อในตำแหน่งทางศาสนาเรียกว่า “เยวานารี” เป็นขั้นแรกของการฝึกหัดมีอายุระหว่าง 13-15 ปี หรือกำลังเรียนในระดับระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 อยู่ภายใต้การดูแลของซิสเตอร์ ฝึกความอ่อนน้อมเชื่อฟัง ด้วยใจสุภาพถ่อมตน ซึ่งเป็นจิตตารมณ์ของคณะฯ เยวานารีจะมีเวลาศึกษาเล่าเรียนตามหลักสูตร และวิชาคำสอน ควบคู่ไปกับการอบรมเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตโดย

ให้เรียนรู้ที่จะมีความสนิทสนมสัมพันธ์และรักพระเป็นเจ้ามากยิ่งขึ้น โดยการแสดงออกทางการปฏิบัติ ต่อพี่น้องและเพื่อนๆ ในกลุ่ม ช่วยให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ ใช้เวลาทั้งสิ้น 3 ปี

ระยะที่ 2 “แอสปีรันต์: รุ่งเล็ก” เป็นผู้สมัครเข้าคณะที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 อบรมการเป็นคริสตชนที่ดี ปลูกฝังทัศนคติและคุณธรรมขั้นพื้นฐานที่ จำเป็นของการเป็นคริสตชนและคุณสมบัติของกุลสตรี ดำเนินชีวิตร่วมฉันพี่น้อง มีการสวดภาวนา ส่วนตัวและร่วมกันฝึกฝนพัฒนา ศักยภาพและความสามารถตามความถนัดของแต่ละคนที่ สอดคล้องกับ จิตตารมณ์และภารกิจของคณะฯ ใช้เวลาทั้งสิ้น 3 ปี

ระยะที่ 3 “แอสปีรันต์: รุ่งใหญ่” เป็นผู้ฝึกหัดที่เรียนจบในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 แล้วและ มีความสนใจจะติดตามพระคริสตเจ้าในฐานะนักบวชระยะเวลาประมาณ 2 ปี โดยกำหนดให้ศึกษา วิชาคริสตศาสตร์ วิชาอื่นๆ ที่จำเป็น ตลอดจนพัฒนาทักษะ ความสามารถต่างๆ เป็นเวลา 2 ปี และ รับการฝึกการใช้ชีวิตด้วยประสบการณ์จริง ในงานด้านต่างๆ อีกเป็นเวลา 1 ปี จนกว่าจะเห็นว่ามี ความพร้อมในการเข้ารับการอบรมในขั้นต่อไป รวมใช้เวลาทั้งสิ้น 3 ปี

ระยะที่ 4 “โปสตุลันต์” ชั้นโปสตุลันต์ เป็นระยะเวลาแห่งการทดลองของผู้สมัครก่อน เข้านวกภาพ มีระยะเวลา 12 เดือน ซึ่งเป็นเวลาที่เตรียมศึกษาเรียนรู้ขั้นพื้นฐานในด้านพระคัมภีร์ พิธีกรรม การรำพึงภาวนา ด้านคำสอน จริยธรรม กระแสเรียก ประวัติพระศาสนจักรเริ่มแรก ประวัติและจิตตารมณ์ของคณะฯ และหลักการดำเนินชีวิตร่วมกัน เพื่อช่วยให้อ่านรู้ เข้าใจ และมีความสำนึกมากพอสมควรเกี่ยวข้องกับชีวิตนักบวช รวมใช้เวลาทั้งสิ้น 1 ปี

ระยะที่ 5 “โนวิส” หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “นวกภาพ” เป็นระยะแรกของการดำเนินชีวิต นักบวชในคณะ มีจุดมุ่งหมายให้นวกณเริ อยู่ใกล้ชิดกับพระเป็นเจ้า มีประสบการณ์ส่วนตัวกับเพื่อ เรียนรู้ในการยอมรับตนเองและพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้เหมือนกับพระคริสตเจ้า มากขึ้น ในด้านความรักและเสียสละ และพัฒนาด้านคุณธรรมและชีวิตภายใน โดยดำเนินไปตาม คำสอนของพระคริสตเจ้าในพระวรสาร พระธรรมวินัย ระเบียบประเพณีและจิตตารมณ์ของคณะ มี ระยะเวลาตามกำหนดเวลา 2 ปี ปีแรกเป็นปีบังคับตามกฎหมายของพระศาสนจักร โดยนวกณเริรับ การศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับพระคัมภีร์ การภาวนา ความหมายและความสำคัญของพิธีกรรม ความรู้ ทางเทวศาสตร์เบื้องต้น ชีวิตนักบวช ประวัติของคณะ ชีวิตและจิตตารมณ์ของผู้สถาปนาคณะ ธรรม วินัย และระเบียบประเพณีของคณะ เพื่อช่วยนวกณเริ ได้เรียนรู้เข้าใจถึงพระเป็นเจ้าและมีความเชื่อ ศรัทธาอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น อีกทั้งจะต้องฝึกปฏิบัติตามธรรมวินัย และระเบียบประเพณีของคณะ เช่นเดียวกับภคินี โดยมีนวกจารย์เป็นผู้ให้คำแนะนำในการแสวงหาและตอบสนองน้ำพระทัยของ พระเป็นเจ้า เมื่อจบนวกภาพปีแรกแล้วมหาธิการิณีจะส่งออกไปฝึกงานตามวัดหรือสถานแพร่ธรรม

บางแห่ง เพื่อให้มีประสบการณ์ชีวิตนอกนวกสถาน รู้จักสภาพแวดล้อมของสังคมที่จะต้องเผชิญ ในภายหน้า และรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสภาพความเป็นจริงของชีวิตนักบวชในคณะ โดยใช้เวลาไม่เกิน 6 เดือน และจะต้องกลับเข้านวกสถานก่อนการปฏิญาณตนครั้งแรกอย่างน้อย 2 เดือน และนวกเถรจะแสดงเจตจำนงขอปฏิญาณตนต่อมหาธิการิณีเป็นลายลักษณ์อักษร มหาธิการิณีและคณะที่ปรึกษาจะพิจารณาตัดสินรับให้ปฏิญาณตนหรือไม่ ด้วยคะแนนเสียงชี้ขาด

ระยะที่ 6 “ยุวกิณี” หรือเรียกว่า “ยุวกาพ” เป็นระยะเวลาแห่งการอบรมเพิ่มเติมต่อการอบรมในนวกสถาน ในด้านชีวิตภายในชีวิตนักบวช และการแพร่ธรรม ยุวกิณีจะได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ในการดำเนินชีวิตของคณะ อีกทั้งเป็นการทดลองสมรรถภาพในอันที่จะถวายตัวโดยสิ้นเชิงแด่พระเป็นเจ้าตลอดไป ในคณะ ตลอดช่วงระยะเวลานี้ ยุวกิณีได้สัมผัสประสบการณ์ที่ได้รับมาแล้ว และที่จะได้รับในระหว่างการอบรมในขั้นนี้ เพื่อสามารถนำมาช่วยให้เกิดการเจริญเติบโตในชีวิตนักบวชในทุกด้าน และเพื่อการปรับตัวเข้าสู่ชีวิตนักบวช การอบรมขั้นนี้ จึงเป็นการเรียนรู้ เรื่องการดำรงชีวิตตามข้อปฏิญาณ การใช้ชีวิตรวมทั้งในหมู่คณะส่วนกลางและตามวัด การภาวนาทั้งส่วนตัวและร่วมกับหมู่คณะ การปฏิบัติภารกิจของคณะในทุกด้าน การฝึกฝนความรู้เฉพาะด้านตามความถนัด การเรียนรู้ที่จะรับใช้บริการด้วยจิตตารมณ์พลีตน การฝึกการรับใช้เฉพาะคนยากจนและผู้ต้องการความช่วยเหลือ โดยเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ชีวิตนักบวชผ่านทางความยากลำบาก ความผิดหวังความล้มเหลว ที่ต้องเผชิญในชีวิตประจำวัน รวมทั้งความชื่นชมยินดี และความสำเร็จในการแพร่ธรรม ในภารกิจต่างๆ ของคณะ ระยะเวลายุวกิณีมีกำหนด 6 ปี และถ้ามีเหตุผลเพียงพออาจจะต่อได้อีก 1 ปี (คณะกิณีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ, 2555)

สำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลหรือสถานศึกษาของคณะ ผู้ใหญ่ของคณะอธิการิณีเจ้าคณะแขวงจะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร และให้โอกาสและระยะเวลาให้แต่ละคนเพื่อคุณประโยชน์ของพระศาสนจักร และเพื่อบำเพ็ญประโยชน์แก่เพื่อนมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเป็น ตารางบันไดสถานภาพทางศาสนาของบาทหลวง เซอร์และซิสเตอร์ ในเครือสังฆมณฑล ดังนี้

ตารางที่ 2.1 บัณฑิตสถานภาพทางศาสนาของบาทหลวง เซอร์และซิสเตอร์ ในเครือสังฆมณฑล

บันไดสถานภาพทางศาสนาของ บาทหลวง เซอร์ และ เซอร์															
บาทหลวง	สามเณร เล็ก (M.1-M.6)	เป็น ครูเณร/ มาสเตอร์ 2 ปี	สามเณร กลาง 1 ปี	สามเณร ใหญ่เอน ชรรวม ปี 1 - 4 ศึกษาใน คณะ มนุษย์ ศาสตร์ อาษา ปริญญา 4 ปี	ที่ทำงาน อภิบาล คาทอลิก และอาณ ัติศึกษา คาทอลิก 1-2 ปี	สามเณรใหญ่ ปีที่ 5-7 ศึกษาในคณะทราวดอร์ 5 ปี			รับคือบวชเป็นบาทหลวง				ศิรัย อมโฆ แห่งการ ปฏิญาณ คน 25 ปี	สุวรรณ อมโฆ แห่งการ ปฏิญาณ คน 50 ปี	พัชร อมโฆแห่ง การ ปฏิญาณ คน 75 ปี
	รับ ตำแหน่ง ผู้ช่วย คัมภีร์ 1 ปี	รับ ตำแหน่ง ผู้ช่วย ศีลธรรม 1 ปี	รับ ตำแหน่ง อำนวยการ 1 ปี	ปีที่ 1-5	ปีที่ 6-10	ปีที่ 11-15	ปีที่ 16-24	ปีที่ 25-49	ปีที่ 50-74	ปีที่ 75					
ซิสเตอร์	เยาวชน 3 ปี (M.1-M.3)	เอน ปีรันค้: รุ่นใหญ่ 2 ปี	โปส คูลันค้ 1 ปี	โนวีซ 2 ปี	ยุวคิณี 6-7 ปี			ปฏิญาณ คน ครั้งแรก 6 ปี	ปฏิญาณคนตลอดชีพ 7-24 ปี				ปีที่ 25-49	ปีที่ 50-74	เฉลี่ย อายุ 75
เซอร์	เอนปีรันค้ 5 ปี (M.4-M.6)	โปส ทูลองค้ 1 ปี มีอายุ 20 ปี บริบูรณ์ จบ ป.ตรี	โนวีซ (นวกขม) 2 ปี	ยุวคิณี 5 ปี (ปฏิญาณคนครั้งแรก เรียกว่า ยูเนียร์ เป็นปีที่ 1 / รือ ที่ในทุกๆปี คั้งแต่ปี 1-4 / ปีที่ 5 คำอารวมหรือชื่อ ที่นตลอดชีวิต (ยูเนียร์ 1 ปี)			ปฏิญาณคนตลอดชีพ				ปีที่ 25	ปีที่ 50	เฉลี่ย อายุ 60 ปี / 70 ปี		

ในอดีตการเข้าสู่ตำแหน่งและรับผิดชอบงานบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ส่วนใหญ่เป็นการเลือกและแต่งตั้งในโรงเรียนคาทอลิกประเภทสถาบันการศึกษาของสังฆมณฑลและสถาบันการศึกษาของคณะนักบวช ส่วนสถาบันการศึกษาของฆราวาสจะมีลักษณะที่แตกต่างไป แต่ระบบและโครงสร้างการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของบาทหลวง มาเซอร์ และซิสเตอร์มีลักษณะคล้ายๆ กัน ใน 3 ด้าน คือ 1) ผู้ที่มีบทบาทในการคัดเลือก แต่งตั้ง 2) การดำเนินการคัดเลือกสรรหาและ 3) ตำแหน่งแรกสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารและหน้าที่รับผิดชอบ ในสถานศึกษาสรุปได้ดังนี้

1) ผู้มีบทบาทสำคัญในการคัดเลือก แต่งตั้งในอดีต ผู้มีบทบาทสำคัญในการคัดเลือก ส่วนใหญ่เป็นการเลือกและแต่งตั้งในโรงเรียนคาทอลิกประเภทสถาบันการศึกษาของสังฆมณฑลและสถาบันการศึกษาของคณะนักบวช ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการคัดเลือกและแต่งตั้ง บาทหลวงประกอบด้วย พระสังฆราช (ประมุขของสังฆมณฑลและผู้รับใบอนุญาต) และคณะกรรมการบริหารที่เรียกว่า “ที่ปรึกษาพระสังฆราช” ประกอบด้วย พระสงฆ์อาวุโส อุปสังฆราช กรรมการฝ่ายการเงิน (ดูแลทรัพย์สินของสังฆมณฑล) คณะกรรมการบริหารนี้จะพิจารณา รายชื่อร่วมกับพระสังฆราชตามที่ฝ่ายการศึกษาและฝ่ายบุคลากร (ผู้รับผิดชอบดูแลงานด้านบุคคลของ



คณะสงฆ์) ที่ได้เสนอมาร่างสังฆมณฑล ใช้วิธีเชิญพระสงฆ์มีสัจฉานริที่ทำงานในสังฆมณฑล และฝ่ายอภิบาลตามวัดร่วมพิจารณาด้วย

สำหรับ เซอร์ ผู้มีบทบาทสำคัญสูงสุด คือ มหาอธิการินีที่กรุงโรม (ผู้ดูแลคณะเซอร์ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติ) อธิการินีเจ้าคณะแขวง (ดูแลคณะในแต่ละประเทศ) ร่วมพิจารณากับที่ปรึกษาหรือผู้ช่วย 4 ท่าน (ที่ได้รับการเลือกมาจากสมัชชาของคณะ (สภาแขวง))

ส่วนของ ซิสเตอร์ ผู้มีบทบาทสำคัญ ได้แก่ คุณแม่อธิการินี (เจ้าคณะ) และคณะที่ปรึกษา (เลือกมาจากตัวแทนในคณะจำนวน 4 ท่าน) และที่ปรึกษาร่วม อีก 2 ท่าน (คุณแม่อธิการินีเป็นผู้เลือก) ทั้งหมด 7 ท่าน

2) การคัดเลือกหรือสรรหา บาทหลวง ในอดีต พระสังฆราช (ประมุขของแต่ละสังฆมณฑล) เป็นผู้พิจารณา ต่อมาจึงมีที่ปรึกษาเข้าร่วมพิจารณาด้วย พระสังฆราชและที่ปรึกษาเป็นผู้พิจารณาคัดเลือก แต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร แต่โดยส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการเตรียมพระสงฆ์เข้าสู่ตำแหน่ง แต่เดิมนั้นการเลือกบาทหลวงที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและพร้อมที่จะทำหน้าที่ในตำแหน่งเจ้าอาวาส ดูแลงานอภิบาลด้านศาสนาให้กับคริสตชนที่สังกัดโบสถ์นั้นๆ มากกว่าที่จะเลือกบาทหลวงให้มาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ในการคัดเลือกจะพิจารณาที่มีวุฒิภาวะเพียงพอ หรือมีความสามารถในการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้และถ้าสามารถทำงานบริหารโรงเรียนได้ก็ให้เข้าสู่ตำแหน่งทันที เพราะไม่ได้เน้นเรื่องของวุฒิการศึกษาโดยตรง แต่เน้นเรียนรู้จากประสบการณ์แล้วปฏิบัติ และมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวน เนื่องจากมีจำนวนพระสงฆ์ไม่มากพอที่จะเข้ามาทำงานในโรงเรียนสังฆมณฑล ที่ปรึกษาพระสังฆราชจึงได้คัดเลือกพระสงฆ์ที่จะเข้ามาทำงานในโรงเรียนที่อยู่ในบรรยากาศที่เรียบง่ายเป็นไปตามระบบ และตามข้อจำกัดของจำนวนบุคลากร ยึดความเป็นอาวุโสเป็นหลัก

ดังนั้นเงื่อนไขสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งจะพิจารณาจาก จำนวนพระสงฆ์ สภาพโรงเรียน วัสดุและนโยบายของสังฆมณฑล การดำเนินการคัดเลือก เริ่มจากฝ่ายการศึกษาของสังฆมณฑลร่วมกับฝ่ายงานอภิบาลตามวัดเสนอชื่อ และนารายชื่อไปเสนอต่อ คณะกรรมการบริหาร จากนั้นเสนอชื่อให้พระสังฆราช แต่พระสังฆราช ยังสามารถเลือกพระสงฆ์ที่ไม่ได้อยู่ในรายชื่อหรือพระสงฆ์ที่ไม่ได้ทำงานด้านการศึกษาเข้ามาทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนก็ได้ ทั้งนี้พระสังฆราชจะเป็นผู้อนุมัติเห็นชอบสุดท้าย ถ้าไม่ขัดข้องก็จะประกาศตามรายชื่อที่คณะกรรมการบริหารเสนอขึ้นมา

สำหรับ เซอร์ การคัดเลือกเริ่มจากอธิการินีเจ้าคณะแขวงและที่ปรึกษา (ผู้ช่วย) 4 ท่านที่ได้รับการเลือกมาจากสมัชชาของคณะหรือที่เรียกว่า “สภาแขวง” มาจากการเสนอชื่อภายในคณะ ซึ่งมาเซอร์ทุกคนมีสิทธิ์เลือกและได้รับเลือก บุคคลที่ได้รับการเลือกจะได้เข้ามาเป็นคณะกรรมการ

ในสภาแขวง ทำหน้าที่ร่วมพิจารณารายชื่อ เซอร์ เจ้าคณะแขวงจะหยั่งเสียงจากสมาชิกในสภาแขวง แล้วส่งรายชื่อไปที่กรุงโรมให้คุณแม่มหาอธิการินี แต่ในทางปฏิบัติอธิการินีเจ้าคณะแขวง จะขึ้นตรงกับมหาอธิการินีที่กรุงโรม ถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแขวง เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะแขวง ดำเนินการเอง แต่ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการศึกษาต่อในต่างประเทศของเซอร์หรือเซอร์คนใดก็ตาม คุณแม่มหาอธิการินีจะเป็นผู้อนุมัติและพิจารณาสุดท้าย และเมื่อผ่านการพิจารณาแล้วกรุงโรม จะแจ้งให้อธิการินีเจ้าคณะแขวงทราบ ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะอนุมัติตามรายชื่อที่เสนอไป การพิจารณา พิจารณาจากภูมิลำเนา ชีวิตภายใน การถือพระวินัยประกอบด้วย ส่วนใหญ่มาเซอร์ที่ไป ทำงานตามวัดในสังฆมณฑล จะมีความรอบคอบในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพราะต้องร่วมงานกับ บุคคลอีกกลุ่มหนึ่งที่ไม่ได้อยู่ในคณะ เซอร์ที่ได้รับการคัดเลือกจึงมีความเข้มแข็งมาก เมื่อทำงาน ตามวัด ตามโรงเรียนในเครือสังฆมณฑล โดยต้องขึ้นตรงกับบาทหลวงที่มีตำแหน่งเจ้าอาวาส ซึ่งมีการถือพระวินัยต่างกัน บางคนอาจจะอยู่กับบาทหลวงใจดีแต่อาจจะไม่ถือวินัยตรงกับคณะก็ต้อง ปฏิบัติตนให้เหมาะสม หรือบาทหลวงบางคนเคร่งครัดในการปฏิบัติตน เซอร์จะต้องมีความนอบ น้อม คือ นอบน้อมต่อคณะแล้วต่อบาทหลวงเจ้าอาวาสผู้ดูแลวัดและ โรงเรียน ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องที่ ยากสำหรับเซอร์บางคน

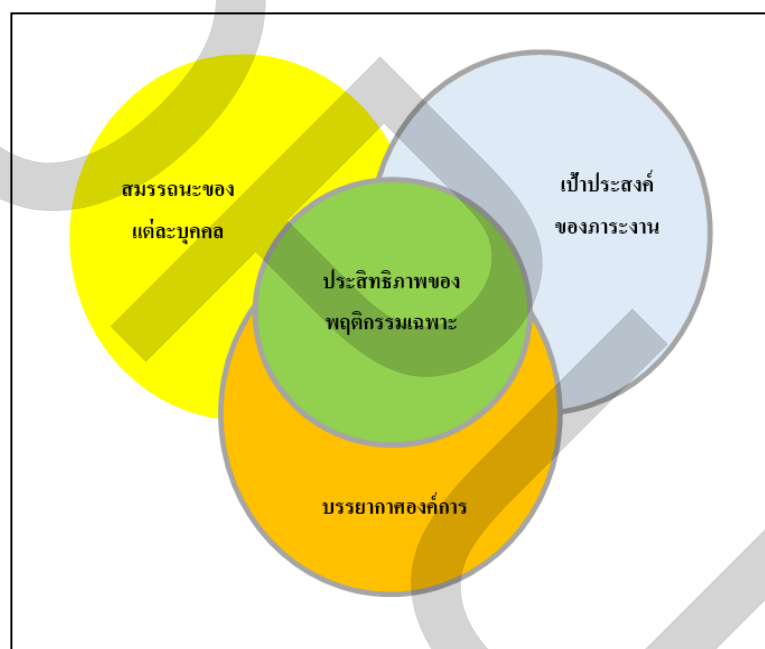
ซิสเตอร์ ในอดีตยังไม่มีข้อกำหนดหรือเงื่อนไขในการคัดเลือก แต่งตั้งซิสเตอร์เข้าสู่ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ถ้ามีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรีในสาขาใดก็สามารถเข้าสู่ ตำแหน่งผู้บริหารได้ทันที เช่น จบ พม. หรือ ปกส.สูง แนวทางการพิจารณาจะพิจารณาจากคุณวุฒิ วิทยุและคุณสมบัติส่วนตัว เช่น ความเป็นผู้ใหญ่ ความรับผิดชอบ ถ้ามีประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการศึกษามาก่อนและมีความรู้ เป็นครูทำงานด้านวิชาการได้ ปกครองคนเป็น และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู กับคณะซิสเตอร์ด้วยกัน จะได้รับการพิจารณาเป็นลำดับแรกก่อน

ในขณะนักบวชหญิง การคัดเลือก แต่งตั้ง จะอยู่ในดุลพินิจของอธิการินีเจ้าคณะ สังฆมณฑลไม่มีสิทธิ์ ไม่มีอำนาจที่จะกำหนดให้มาเซอร์หรือซิสเตอร์คนใดทำงานกับบาทหลวง องค์ใดองค์หนึ่ง การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นสิทธิ์ของคณะที่จะพิจารณาว่าผู้ใด เหมาะสมที่จะเข้ามาทำงานในโรงเรียนของสังฆมณฑล แต่การดำเนินการคัดเลือก สรรหาผู้บริหาร เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งของบาทหลวง เซอร์และซิสเตอร์ ส่วนใหญ่จะมีวิธีดำเนินการคล้ายๆ กัน คือ การพิจารณาจะเป็นไปตามโครงสร้างการบริหารของแต่ละคณะ ตามตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับ การคัดเลือก สรรหา เพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

ส่วนวิธีการคัดเลือก คัดสรร แต่งตั้ง และการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งใน สถานศึกษาจะแตกต่างกันไปตามสังฆมณฑลและกลุ่มของคณะนักบวชที่เป็นต้นสังกัด ซึ่งในการ วิจัยนี้จะศึกษาลงลึกในแนวปฏิบัติต่อไป

## 2.2 แนวคิด หลักการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับสมรรถนะและการบริหารสถานศึกษา

นับเป็นความจำเป็นยิ่งที่องค์กรจะต้องมีผู้บริหารที่มีสมรรถนะเพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจะได้และรักษาผู้บริหารที่มีสมรรถนะให้คงไว้โดยให้ผู้บริหารเหล่านี้ทราบว่าองค์กรคาดหวังให้เขาบริหารเรื่องใดและใช้ประโยชน์บุคคลและทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร และใช้รูปแบบการบริหาร ที่มีความหลากหลาย ซึ่งอาจกำหนดจากภารกิจงานหรือความรับผิดชอบที่พึงมีหรือที่นำไปสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถนะ ซึ่งรูปแบบการบริหารพื้นฐานพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ อันได้แก่ ภาระงาน งานบริหาร บรรยากาศองค์กรและสมรรถนะของแต่ละบุคคล ปรากฏเป็นภาพ ดังนี้



ภาพที่ 2.2 รูปแบบการบริหารพื้นฐานที่นำไปสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถนะ

ที่มา: Boyatzis, Richard E. (1982, pp. 12-14)

ทุกคนมีสมรรถนะติดตัว อันประกอบด้วยแรงจูงใจ คุณลักษณะ ทักษะ บทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ ซึ่งสมรรถนะบางเรื่องอยู่ได้จิตสำนึก ที่บุคคลนั้นอาจทราบหรือไม่ทราบว่าตนมี สมรรถนะบางเรื่องเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ หรือที่เหนือระดับ สมรรถนะติดตัวจึงหมายถึงรวมถึงความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ เจตคติบทบาททางสังคม หรือทักษะ

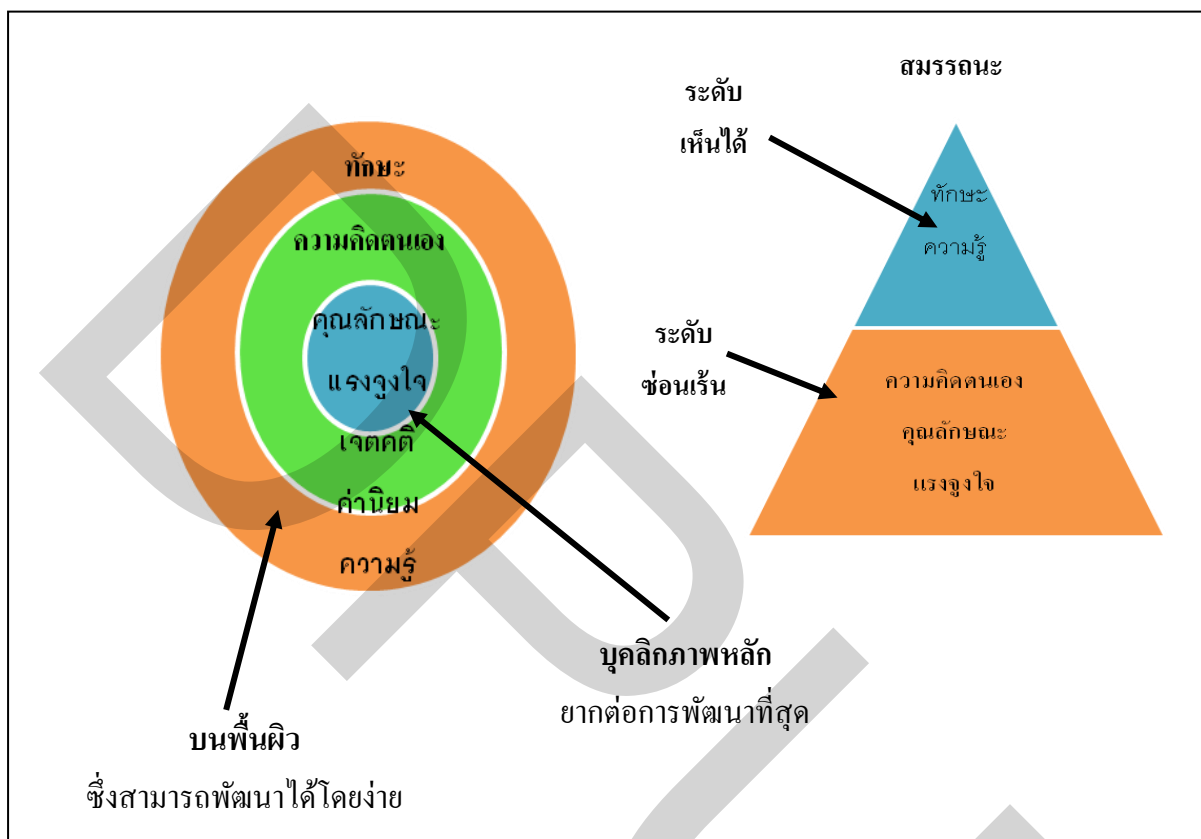
ซึ่งมีความสำคัญในการปฏิบัติภารกิจ แต่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงานเหนือระดับ ยกตัวอย่าง เช่น การพูดภาษาท้องถิ่นนับเป็นสมรรถนะที่ติดตัวบุคคลนั้น ในทางกลับกันคุณลักษณะใดๆ ที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติกาเหนือระดับ ซึ่งแตกต่างจากการปฏิบัติกาทั่วๆ ไป คือ สมรรถนะนั่นเอง

สมรรถนะสำคัญสำหรับผู้บริหารเพื่อกาบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยสมรรถนะในระดับสูง 7 ประเด็นสำคัญ คือ ได้แก่ 1) การนิเทศที่มีประสิทธิผล 2) การทำงานเชิงรุก 3) การวินิจฉัย 4) การนำหลักคิดมาปฏิบัติ 5) การเกี่ยวข้องกับผลกระทบความมั่นใจในตนเอง 6) การนำเสนอด้วยวาจา และ 7) การเข้าใจหลักการและหลักคิด สมรรถนะในระดับกลาง 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 8) การใช้พลังทางสังคม 9) กระบวนการบริหารกลุ่ม 10) การสำเนียงวัตถุประสงค์หลักและ 11) การควบคุมตนเองและสมรรถนะในระดับปกติ ประกอบด้วย 12) ความอดทนและการปรับตัว (Boyatzis, 1982, pp. 1-9, 12-14, 20-21, 229)

สมรรถนะ คือ คุณลักษณะพื้นฐานของมนุษย์ที่แสดงถึงวิธีการปฏิบัติ หรือการคิดในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. แรงจูงใจ (motive) เป็นสิ่งที่บุคคลนั้นคงคิดหรือคงต้องการอันเป็นสาเหตุของกากระทำ แรงจูงใจจึงเป็นแรงขับนำทางและเลือกที่จะทำพฤติกรรมนั้น
  2. คุณลักษณะ (trait) เป็นท่าทีทางกายภาพที่จะตอบสนองต่อสถานการณ์ หรือต่อข้อมูลที่ได้รับแรงจูงใจ และสมรรถนะอื่นๆ เป็นการกระทำโดยเนื้อแท้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นจุดเริ่มต้นของคุณลักษณะหลักที่สามารถคาดการณ์ถึงกาทำงานของบุคคลนั้นได้ในระยะเวลายาวนาน โดยไม่ต้องอยู่ดูแลใกล้ชิด
  3. ความคิดความเข้าใจที่เกี่ยวกับตนเอง (self concept) หมายถึง เจตคติของบุคคลนั้น ค่านิยม หรือภาพก่อเกิดในใจตนเอง เป็นเสมือนหนึ่งความเป็นตนเอง
  4. ความรู้ (knowledge) หมายถึง สมรรถนะที่มีความซับซ้อนจากตัวอย่างคะแนนจากการทดสอบความรู้ที่น้อยครั้งที่ไม่สามารถคาดการณ์ถึงพฤติกรรมกาทำงานได้ เพราะไม่ได้วัดความรู้และทักษะที่ใช้ในการกาทำงาน ส่วนใหญ่วัดการท่องจำ ซึ่งแท้จริงแล้วคือความสามารถในการค้นหาข้อมูล การจดจำข้อเท็จจริงสำคัญน้อยกว่าการรู้จักนำข้อเท็จจริงที่มีอยู่มาใช้ได้เหมาะสมและจำเป็นในการแก้ไขปัญห
  5. ทักษะ (skill) เป็นความสามารถที่จะปฏิบัติเชิงกายภาพและเชิงจิตภาพหรือเชิงสติปัญญา ต่อการะงาน ซึ่งหมายรวมถึง ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ และทักษะการคิดรวบยอด
- ระดับของสมรรถนะ มีทั้งระดับที่เห็นได้บนพื้นผิว อันเป็นคุณลักษณะของบุคคลนั้น ได้แก่ ความรู้และทักษะและระดับที่ซ่อนเร้น ซึ่งอยู่ลึกๆ และเป็นส่วนสำคัญต่อบุคลิกภาพของ

บุคคลนั้น ได้แก่ ความคิดความเข้าใจที่เกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจ ส่วนความรู้และทักษะเป็นสมรรถนะที่ง่ายต่อการพัฒนา โดยผ่านการอบรม ฝึกฝนขณะที่แรงจูงใจและคุณลักษณะเป็นเรื่องยากที่จะประเมินและพัฒนา ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ที่มา: Spencer, M. and Spencer, M.S. (1993, pp. 9-12)

ในด้านทักษะและความรู้เป็นสิ่งที่มืออยู่ในตัวบุคคล แต่ทุกคนสามารถเพิ่มเติมความรู้ทักษะได้จากการฝึกฝนตามความสามารถเป็นสิ่งพัฒนาได้ และเห็นได้จากพฤติกรรมที่ได้ปฏิบัติแต่ในด้าน เจตคติ แรงจูงใจ คุณลักษณะ และความคิดของตนเองเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้น ไม่สามารถที่จะมองเห็นได้จากการกระทำแต่เป็นสิ่งที่อยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล และยากต่อการพัฒนา เนื่องจากเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยการเปิดเผยของ เจตคติ แรงจูงใจ คุณลักษณะและความคิดของบุคคลนั้นถึงจะรู้ได้ว่าสิ่งที่แต่ละคนปฏิบัติมาอะไร จากความรู้ ทักษะหรือว่ามาจากความคิดและแรงจูงใจที่จะปฏิบัติ

ออกมาเป็นพฤติกรรม ดังนั้นผลการปฏิบัติงานจึงสัมพันธ์กับระดับของสมรรถนะที่แต่ละบุคคลมี และได้แสดงออกมาให้เห็นเป็นพฤติกรรม

สมรรถนะ หมายถึง ทักษะพื้นฐานเพื่อการแสดงออกถึงบทบาทของตน ส่วนผลสำเร็จของงาน หมายถึง การนำสมรรถนะมาใช้ การแจกแจงสมรรถนะแต่ละสมรรถนะนั้นเกี่ยวข้องกับ จุดประสงค์ การปฏิบัติการและตำแหน่งหน้าที่การงาน จุดแข็งขององค์กร จึงเป็นคุณสมบัติพิเศษ และเป็นสมรรถนะเด่นเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น สมรรถนะไม่แตกต่างจากพฤติกรรมแต่เป็นผลของพฤติกรรมจากการปฏิบัติการ (Rothwell & Kazanas, 1994 , pp. 25, 56, 188)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน เป็นหลักในการทำงานประจำ และเป็นฐานเบื้องต้นสู่ความก้าวหน้าของงาน ส่วนสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน ความเชี่ยวชาญ เทคนิค และความเป็นมืออาชีพ รวมถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ การวางแผน และการแก้ไขปัญหา ที่ต้องมีความรับผิดชอบอย่างมีนัยนั้น มักจะเป็นสมรรถนะของหัวหน้างานและผู้จัดการ แต่ในสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สมรรถนะระดับของมืออาชีพ จึงต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับสังคมและความคาดหวังในอาชีพนั้น การพัฒนาความสามารถในการสนองตอบการเปลี่ยนแปลงอย่างชาญฉลาด เป็นเรื่องจำเป็น ดังนั้นการพัฒนาทักษะต่างๆ ไม่ติดยึดกับสถานการณ์ที่เห็นได้เท่านั้น แต่สามารถถ่ายโยงไปสู่สถานการณ์ที่มองไม่เห็นหรือคาดไม่ถึงได้

ในระดับผู้บริหารที่ต้องใช้ทักษะการคิดเชิงวิจักษณ์ญาณ สมรรถนะมีสองลักษณะ คือ

- 1) สมรรถนะเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ ผลการปฏิบัติการที่ดีกว่า ประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ เป็นต้นและ
- 2) สมรรถนะเชิงวิชาการ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจที่ดีขึ้น ความมีปรีชาญาณ ความจริง เป็นต้น ส่งผลต่อการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในโลกนี้อย่างเท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Barnett, 1994, pp. 71, 73, 79, 114, 159-160, 178-179)

สมรรถนะหลัก เป็นส่วนสะท้อนที่สัมพันธ์กันของทักษะและเทคโนโลยีกับกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนา การแพร่กระจาย การบูรณาการ การฝึกกำลัง และการเริ่มใหม่ อันเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สั่งสมในสังคมแห่งการเรียนรู้

สมรรถนะเป็นเรื่องไม่ง่ายในการจัดการ เพราะหลายอย่างเป็นเรื่องที่ต้องไม่ได้วัดไม่ได้ โดยเฉพาะสมรรถนะที่มีคุณค่า จะเป็นเรื่องที่จัดการได้น้อยที่สุด การพัฒนาสมรรถนะจึงประกอบด้วยวิธีการที่แตกต่างกันไปในระดับองค์กรหรือกลุ่มย่อย สมรรถนะระดับองค์กรส่วนใหญ่จะเริ่มจากแต่ละบุคคลสมรรถนะในองค์กร จึงหยั่งรากลึกมาจากผลที่มีต่อกันของทักษะเฉพาะ เทคนิค และระบบการบริหาร ปรากฏเป็นผลการปฏิบัติงานที่สามารถแข่งขันกับองค์กรที่อยู่เหนือระดับได้ (Campbell, Andrew & Lachs, 1997, pp. 5, 10, 54-55)

สมรรถนะสำคัญในอนาคตสำหรับผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานองค์กร สามารถแยกแยะได้ดังนี้ (Spencer & Spencer, 1993, pp. 343 - 344)

สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร ได้แก่

1) การคิดเชิงยุทธศาสตร์ เป็นความสามารถที่จะเข้าใจทันทั่วทั้งที่ต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง โอกาสการตลาดอุปสรรคการแข่งขัน จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร เพื่อสามารถตอบสนองที่ได้ผลดีที่สุดในการเชิงยุทธศาสตร์

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์ที่เป็นไปได้และตรงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการกระตุ้นแรงจูงใจและความมุ่งมั่นท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่มีบ่อยครั้ง

3) การบริหารเชิงสัมพันธ์ภาพ เป็นความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับเครือข่าย เพื่อความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้แทนแรงงาน และเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ

สมรรถนะสำหรับผู้จัดการ ได้แก่

1) ความยืดหยุ่น เป็นความสามารถที่จะเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารและกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงขององค์กร

2) ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นผล เป็นความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะสื่อสารความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การสื่อสาร การฝึกอบรม และการอำนวยความสะดวกต่อกระบวนการกลุ่ม

3) นวัตกรรมประกอบการประกอบ การเช่นแรงจูงใจในการสู่ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการ และกระบวนการการผลิต

4) ความเข้าใจระหว่างบุคคล เป็นความสามารถในการเข้าใจและรู้คุณค่าของปัจจัยนำเข้าของหน่วยงานต่างๆ

5) การให้อำนาจ เป็นพฤติกรรมการบริหาร เช่นการแบ่งปันข้อมูล การแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างมีส่วนร่วม การส่งเสริม การพัฒนาพนักงาน การมอบหมายความรับผิดชอบอย่างมีนัย การจัดหาผู้ฝึก ตลอดจนการแสดงออกเชิงบวกต่อผู้ได้บังคับบัญชา

6) การทำงานเป็นทีม การนำทักษะกระบวนการกลุ่มมาใช้กับกลุ่มต่างๆ ให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายองค์กร

7) ความสามารถในการโยกย้าย เป็นความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วในบรรยากาศที่เปลี่ยนไปเพื่อการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้จัดการอาจถูกโยกย้ายไป

จุดต่างๆ ของโลก งานวิจัยยืนยันว่าสมรรถนะนี้อาจเชื่อมโยงเกี่ยวกับสมรรถนะอื่นๆ อาทิเช่น การเดินทาง และการพบสิ่งแปลกใหม่ การต่อต้านความเครียด และความเข้าใจวัฒนธรรมข้ามถิ่น

สมรรถนะสำหรับพนักงาน ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่น 2) ข้อมูลเพื่อสร้างแรงจูงใจและความสามารถในการเรียนรู้ 3) แรงจูงใจในความสำเร็จ 4) แรงจูงใจในการทำงานภายใต้ความกดดันของเวลา 5) ความร่วมมือ และ 6) การยอมรับการให้บริการลูกค้า

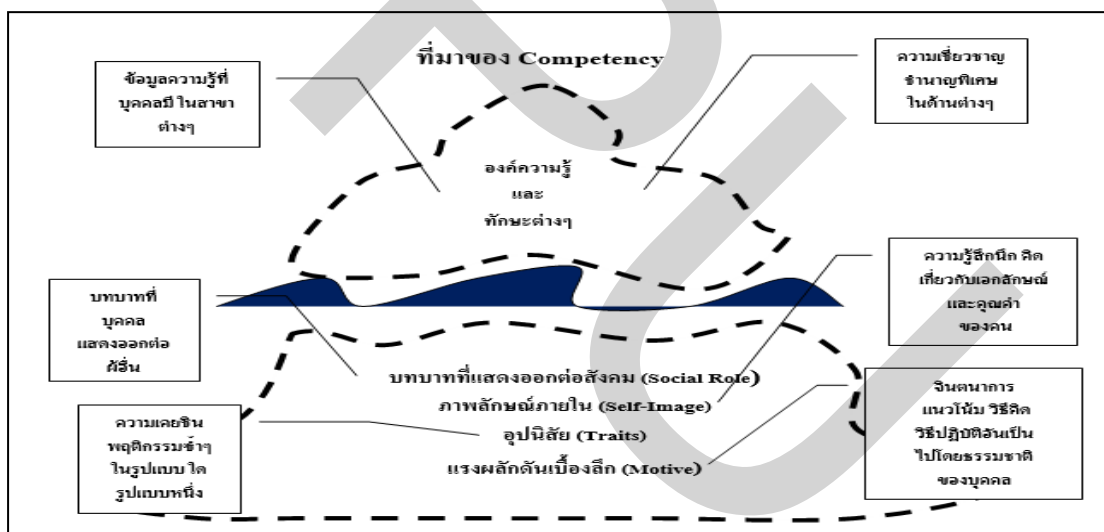
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา โดยเฉพาะในสถานศึกษา การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารตลอดจนภาวะที่ไร้พรมแดนที่เข้าถึงกันอย่างรวดเร็ว มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สามารถทำให้รูปแบบการเรียนรู้และวิธีการแสวงหาความรู้ถูกปรับเปลี่ยนไปจากระบบการเรียนแบบดั้งเดิม ไปสู่รูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองเพิ่มมากขึ้น เป็นสิ่งท้าทายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพทางการศึกษาที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทางการศึกษา ให้มีความรู้ มีความชำนาญต่อวิชาชีพมากขึ้น ผู้บริหารเองก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้เป็นผู้นำทางการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาตนเองและพัฒนาศักยภาพทางการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพตามความต้องการของการบริหารการศึกษา ตั้งแต่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, น. 1-2)

การพัฒนาแบบสมรรถนะฐาน (competency-based development) กำลังเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน นักวิชาการส่วนใหญ่ที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะ นิยมอ้างอิงนิยามของ David McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ที่ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงในการทำงานกับผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า โดย David McClelland ได้พัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อดูว่า ลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้าง ที่ไม่เหมือนกับผู้ที่ประสบความสำเร็จ ปานกลาง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ออกมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการที่เรียกว่า การวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด (content analysis of verbal expression) แล้วนำมาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติ เพื่อศึกษาลักษณะ ที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จกับผู้ที่มีผลงานระดับปานกลาง และพบว่าสิ่งที่แบ่งแยกระหว่างบุคคลดังกล่าว คือ สมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความรู้ (knowledge) 2) ทักษะ (skill) และ 3) ทศนคติหรือแรงจูงใจ (attitude/motive) โดย McClelland ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท โดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็น



เกณฑ์ คือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (threshold competencies) หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจาก ความสามารถ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นพื้นฐานต่อการปฏิบัติงาน การมีระดับสมรรถนะ พื้นฐานนี้ ไม่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างจากเพื่อนร่วมงานในองค์กรและ 2) สมรรถนะที่แยก ความแตกต่างจากผู้อื่น (differentiating competencies) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกิดจากการใช้ความสามารถ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะขั้นสูง (ค่านิยม แรงจูงใจและทัศนคติ) ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จดีเลิศ ในการปฏิบัติงาน เป็นสมรรถนะที่องค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนามากกว่าสมรรถนะประเภทแรก สมรรถนะที่แยกความแตกต่างนี้เป็นปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี

แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้ ได้ใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) อธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง มีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ ลอยอยู่เหนือน้ำ คือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และอีกส่วนใหญ่ที่อยู่ใต้ผิวน้ำ มองเห็น ได้ยาก ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ดังภาพ ต่อไปนี้ (คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ., 2548, น. 1-3)



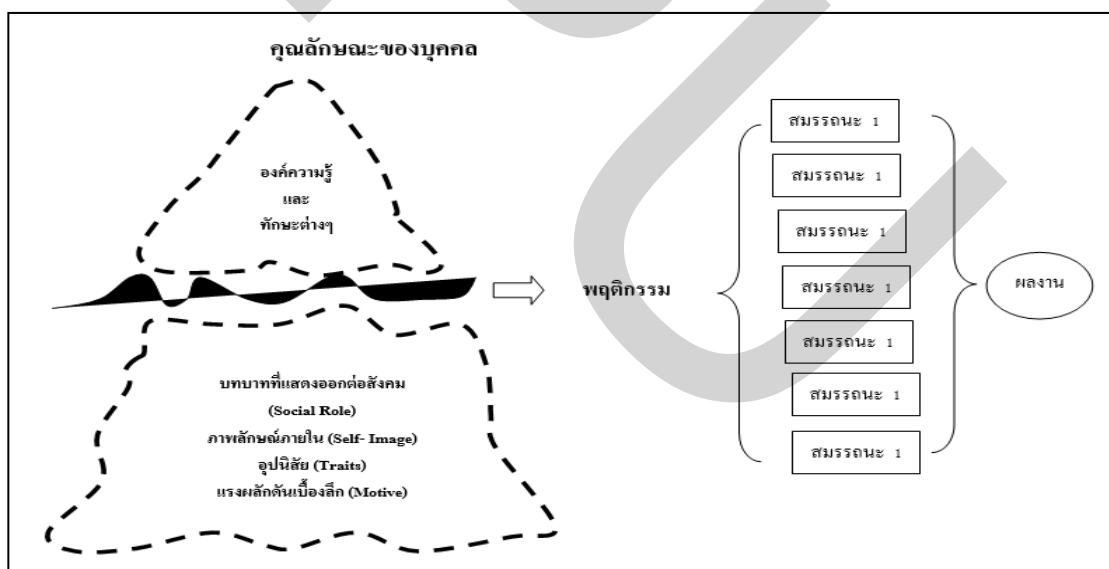
ภาพที่ 2.4 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง ที่มาของสมรรถนะ

ที่มา: คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ. (2548, น. 3)

นอกจากนิยามสมรรถนะที่ David McClelland กำหนดแล้ว ยังมีนักวิชาการอื่นๆ เช่น กฤษณ์ วัฒนารงค์ (2553, น.1) ได้กล่าวถึง “สมรรถนะ” แปลมาจากคำว่า Competency

หมายถึง ความสามารถในการทำบางสิ่งได้เป็นอย่างดี (the ability to do something well) ซึ่งในการทำงานหรือการประกอบอาชีพนั้นต้องใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลเพื่อจะทำภารกิจของงานนั้น ถ้าบุคคลใดมีความสามารถในการทำงานได้ดี เรียกว่า เป็นคนที่มีสมรรถนะในการทำงาน และในทางตรงข้ามถ้าบุคคลใดไม่สามารถทำงานได้ดีก็ เรียกบุคคลเหล่านี้ว่า เป็นคนไม่มีสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับที่คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ. (2548, น. 4) ที่ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะว่า เป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร”

สมรรถนะจึงมักจะประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ประกอบ ที่ส่งผลให้ผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ที่กำหนด และสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะคือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมอื่นๆ ที่ทำให้สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, น.3) ดังแผนภาพตัวแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะในการทำงานที่สัมพันธ์กับผลงาน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะในการทำงานที่สัมพันธ์กับผลงาน

ที่มา: คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ. (2548, น. 5)

โดยทั่วไป สมรรถนะของตำแหน่งงานจะประกอบไปด้วย 1) ความรู้ 2) ทักษะและ 3) คุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล เป็นความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงานที่กำหนดขึ้นและจะนำไปสู่ผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงานในเรื่องนี้ อารณีย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552, น. 17-23) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ของบุคลากร โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทหลัก ดังนี้

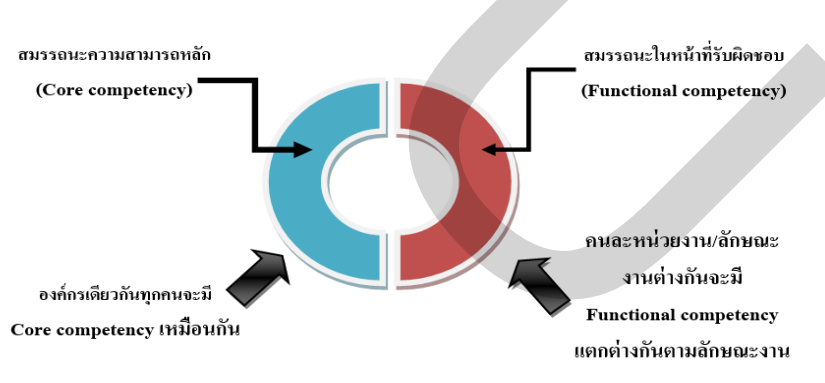
1) สมรรถนะหรือความสามารถหลัก (core competency) เป็นความสามารถหลัก หรือสมรรถนะที่คาดหวังจากบุคลากรทุกคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี เป็นความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจ ตามวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนด เรียกว่า สมรรถนะหลักหรือความสามารถหลัก ที่ถูกปฏิบัติเหมือนกัน ในองค์กรนี้จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ที่เป็นหลักปฏิบัติที่สืบทอดต่อไปยังบุคลากรอื่นๆ ต่อไปได้ ปกติสมรรถนะหรือความสามารถหลักที่ในองค์กร โดยทั่วไปนั้นมีจำนวนไม่มากนัก

2) สมรรถนะหรือความสามารถในการบริหารจัดการ (managerial competency) เป็นความสามารถในการจัดการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการต่างๆ เป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (role-based) สมรรถนะในลักษณะนี้จะแยกตามตำแหน่งงานและระดับของตำแหน่ง ถ้าตำแหน่งงานเหมือนกัน ก็จะคาดหวังว่าจะมีสมรรถนะประเภทนี้เหมือนกัน เช่น ผู้จัดการฝ่าย ไม่ว่าจะเป็ฝ่ายใด ต้องมีสมรรถนะในเรื่อง วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่าย ฯลฯ การกำหนดตำแหน่งงานหรือความสามารถในการบริหารจัดการ ที่คาดหวังนั้นมักจะกำหนดขึ้นจากบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักตามระดับตำแหน่ง

3) สมรรถนะหรือความสามารถในงานเฉพาะด้าน (functional competency) เป็นความสามารถในงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (job-based) หรือขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่รับผิดชอบ (job description) ซึ่งหน้าที่หรืองานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันด้วย การกำหนดสมรรถนะหรือความสามารถเฉพาะด้านก็จะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานและตำแหน่งงานนี้จะคาดหวังความรู้ ทักษะและคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลเป็นการเฉพาะในบางเรื่อง ซึ่งสมรรถนะหรือความสามารถเฉพาะตำแหน่งนี้จะส่งผลต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ โดยวัดความสำเร็จได้จากผลงานหลัก (key performance indicator)

โดยปกติแล้วความสามารถในงานเฉพาะด้าน จะเป็นสมรรถนะในงานที่เป็นเรื่องทั่วๆ ไป (common functional competency) เช่น ความละเอียดรอบคอบ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ความสามารถในการติดต่อประสานงาน และในอีกส่วนหนึ่งเป็นสมรรถนะในทางเทคนิคสำหรับงานเฉพาะด้าน (specific functional competency) ที่ต้องอาศัยความชำนาญ ระยะเวลาในการเรียนรู้และฝึกฝน เช่น ทักษะการขาย ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน ทักษะการบริหารงาน ฝึกรอบรวม ความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร เทคนิคการสอน เป็นต้น และยังสามารถเรียก ความสามารถในงานเฉพาะด้าน เป็น job competency หรือ technical competency ได้

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2551, น. 16-18) ได้แบ่งสมรรถนะเป็น 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่คนทุกคนในองค์กรจะต้องมี เป็นภาคบังคับขององค์กรที่กำหนดให้บุคลากรทุกคน “จะต้อง” มี เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กร ที่จะช่วยให้บุคลากรนั้นสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ตลอดตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และ 2) สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่คนที่ทำงานในตำแหน่งต่างๆ จะต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จ ซึ่งหากตำแหน่งงานต่างกัน หรือทำงานอยู่คนละหน่วยงานก็จะมีสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบที่ไม่เหมือนกัน เพราะลักษณะงานที่ทำนั้นแตกต่างกัน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 แสดงสมรรถนะหลักและสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ

ที่มา: ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2551, น. 18)

ในเรื่องสมรรถนะนี้ สำนักงาน ก.พ. (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2552, น. 1-50) ได้จัดประเภทของสมรรถนะ และกำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น

สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตามมาตรา 48 และ มาตรา 8 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไปด้านวิชาการและอำนวยการ ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะ

1) สมรรถนะหลัก มี 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) บริการที่ดี (service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (integrity) การทำงานเป็นทีม (teamwork)

2) สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง มี 6 ด้าน ได้แก่ สภาวะผู้นำ (leadership) วิสัยทัศน์ (visioning) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership) การควบคุมตนเอง (self control) การสอนงานและการมอบหมายงาน (coaching and empowering others)

3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติมี 16 ด้าน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (caring others) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity) ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness) การดำเนินการเชิงรุก (pro-activeness) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (concern for order) ความมั่นใจในตนเอง (self confidence) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication & influencing) คุณทริยภาพทางศิลปะ (aesthetic quality) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (organizational commitment) การสร้างสัมพันธภาพ (relationship building)

ชัชวาลิต สรวารี (2552) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไว้เป็น “สมรรถนะเชิงพฤติกรรม” ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ โดยสรุปได้ว่า ความรู้และทักษะเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่พัฒนาได้ง่าย ส่วนค่านิยมและการมองเห็นตนเองสามารถพัฒนาได้ยากกว่า ส่วนบุคลิกภาพและแรงจูงใจสามารถพัฒนาได้ แต่ต้องมีกระบวนการที่ต้องใช้เวลา ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เป็นหลักการสำคัญในการคัดเลือกคนเข้าทำงานในงานในองค์กรต่างๆ จัดคนให้ตรงกับงาน โดยสรุปได้เป็นโมเดลสมรรถนะเชิงพฤติกรรม

ในเรื่องสมรรถนะนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548, น. 15-16) ได้นำไปประยุกต์ใช้เป็นวิธีการหรือแนวทางที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารบุคคล คือ ในด้านการคัดเลือก โดยระบบการคัดเลือกข้าราชการ จะเน้นที่การวัดที่ความถนัด ความรู้

เฉพาะในงาน และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นการประเมินความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ว่าบุคคลมีความรู้ที่จำเป็นในการทำงานหรือไม่ สองส่วนนี้มีความสำคัญต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นส่วนที่ช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมาก และในด้านการพัฒนา ซึ่งแต่เดิมเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะ จึงได้หันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มขึ้น และหาทางฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการที่ต้องการ ที่การฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะ จึงต้องมี

- 1) ชุดของพฤติกรรมในการทำงาน ที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจากการจัดการฝึกอบรม
- 2) ต้องหาข้อมูลความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ที่เรียกว่า need analysis
- 3) ด้านหลักสูตรที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ และ
- 4) มีการติดตามผลและช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนาจริง

สมรรถนะอีกด้านหนึ่งเป็นสมรรถนะด้านการบริหารผลงาน ซึ่งการบริหารผลงานนั้นเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่ 1) การมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัด 2) การติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง 3) การพัฒนาความสามารถของพนักงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 5) การให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดี

ทางด้านการศึกษา สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะ สำหรับข้าราชการ 4 กลุ่ม คือ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มศึกษานิเทศก์ และกลุ่มครู (สทศ., 2552, น. 13-15) ที่นำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งรูปแบบสมรรถนะทั้ง 4 กลุ่มนี้ จะเป็นแนวทางให้สามารถนำไปปรับใช้ในการประเมินสมรรถนะในการพัฒนาสมรรถนะและในการการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังตัวอย่าง เช่น บุคลากรครู มีสมรรถนะของตำแหน่งครู 9 สมรรถนะ (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สทศ.), 2552, น. 17-26) ดังนี้

1. การออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน (learning design and learners development) หมายถึง ความสามารถออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน พัฒนาหลักสูตร กำหนดแผน กิจกรรม เลือกใช้ สื่อ สร้าง พัฒนา สื่อ นวัตกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ประเมินการเรียนรู้ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย สุขภาพจิต ปลูกฝังการเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพตามธรรมชาติของผู้เรียน

2. การบริหารจัดการชั้นเรียน (classroom management) หมายถึง ความสามารถบริหารจัดการชั้นเรียน จัดบรรยากาศการเรียนการสอน การเรียนรู้ และปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา

ใช้ทรัพยากร นวัตกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด จัดทำข้อมูล สารสนเทศประจำชั้น ประจำวิชา รวมทั้งกำกับดูแลชั้นเรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนา อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

3. การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน (caring and helping learners) หมายถึง ความสามารถ จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน รวบรวมข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคล คัดกรอง จัดกลุ่ม ช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมและป้องกัน แก้ไขปัญหาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาเต็มศักยภาพตามธรรมชาติของตน

4. จริยธรรม (integrity) หมายถึง ความสามารถครองตน ครองงาน ถูกต้องตามหลัก คุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ กฎหมาย เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคมและสร้างศรัทธา ในวิชาชีพ

5. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ (learning management expertise) หมายถึง ความสามารถศึกษา ค้นคว้าหาความรู้มาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นำเทคโนโลยีมา พัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญทางวิชาการ และวิชาชีพ จนเกิดสัมฤทธิ์ผลเชิงประจักษ์ เป็นแบบอย่าง เป็นที่ยอมรับต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

6. การสื่อสารและจูงใจ (communication and influencing) หมายถึง ความสามารถสื่อ ความกับบุคคลอื่น เจียน พูด โน้มน้าว จูงใจ ใช้วิธีการหรือสื่อต่างๆ รวมถึงทำให้บุคคลอื่น ประทับใจ สนับสนุนความคิดและแนวทางของตน เพื่อความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้และพัฒนา ผู้เรียน

7. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ (applied technology for learning Management) หมายถึง ความสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ สร้าง พัฒนาและเลือกนวัตกรรม ในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งกำกับ ติดตาม ประเมินผล เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

8. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (community collaboration for learning management) หมายถึง ความสามารถติดต่อประสานงาน สร้างความร่วมมือ ความสัมพันธ์ที่ดี เข้าร่วมกิจกรรมชุมชน ชักจูง โน้มน้าว ผู้ปกครอง ชุมชนและแหล่งเรียนรู้ให้เห็น ด้วย ยอมรับ เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้ เต็มศักยภาพและตามธรรมชาติของผู้เรียน

9. การประเมินและติดตามผลการจัดการเรียนรู้ (assessing and monitoring learning management) หมายถึง ความสามารถออกแบบ วางแผน สร้าง และพัฒนาเครื่องมือวัดประเมินผล รวมทั้งติดตามผลการเรียนรู้ เก็บรวบรวมข้อมูล สรุปผลการประเมินอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมา ปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการจัดการเรียนรู้

ส่วนสมรรถนะผู้นำนั้น สิงห์ทอง บัวชุม (2555) ได้สรุปความหมายสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และคุณลักษณะอื่นๆ ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ผลงานนั้นวัดได้ โดยใช้ KPI พฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นการปฏิบัติงานให้ดีโดยตลอดและสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน
2. การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและพยายามบริการเพื่อสนองความต้องการผู้ใช้บริการ
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตน เพื่อมาปรับปรุงให้เข้ากับงาน
4. จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน
5. ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น
6. ความสามารถเชิงวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถด้านการคิด แยกแยะภายใต้สถานการณ์เพื่อประกอบกับองค์ความรู้
7. ความสามารถในการเชิงจัดการ หมายถึง ความสามารถในการจัดการโดยมีความตั้งใจทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
8. ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงความต้องการของบุคคล ติดต่อกับบุคคลได้ทุกระดับ
9. คุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่สำคัญต่อผลสำเร็จของงาน หมายถึง ลักษณะเฉพาะบุคคล
10. ความสามารถเพื่อสนองตอบปัจจัยความเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการจัดสรร ตอบสนอง และให้การสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคคล

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาของไทย

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม ตามที่ระบุใน Principal Competency Model ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.), 2552, น. 27-37) ดังนี้



1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึงความสามารถ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วางแผน ดำเนินงาน และควบคุมกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อนำ สถานศึกษาดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (learning management leader) หมายถึง ความสามารถ บริหารจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมครูจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย น่าสนใจ เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง ตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) หมายถึง ความสามารถเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงระบบ กระบวนการและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของบุคคล ในการบริหาร สถานศึกษา เพื่อบรรลุเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

4. จริยธรรม (integrity) หมายถึง ความสามารถครองตน ครองคน ครองงาน ถูกต้อง ตามหลักคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคมและสร้างศรัทธา ในวิชาชีพ

5. การสื่อสารและจูงใจ (communication and influencing) หมายถึง ความสามารถ สื่อความกับบุคคลอื่น ด้วยการเขียน พูด โนม้มน้าว จูงใจ โดยใช้วิธีการหรือสื่อต่างๆ รวมถึงทำให้ บุคคลอื่นประทับใจ สนับสนุนความคิดและแนวทางของตน เพื่อความสำเร็จในการบริหารและ จัดการศึกษา

6. ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management expertise) หมายถึง ความสามารถวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิชาชีพ และอื่นๆ เพื่อบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (problem solving and decision making) หมายถึง ความสามารถกำหนดหลักการ แนวทาง วิธีการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การวิจัย และกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจบริหารจัดการศึกษา

8. การร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) หมายถึง ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้ ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการปรับตัวเข้ากับ ผู้อื่นหรือทีมงาน ด้วยการเป็นผู้นำหรือผู้ตามอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของ สมาชิก มีส่วนร่วมพัฒนาการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

9. การจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (information technology management for education) หมายถึง ความสามารถประยุกต์ บูรณาการ ระดมทรัพยากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร เพื่อการบริหาร ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษา ให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ

10. การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษา (assessing and monitoring education management) หมายถึง ความสามารถประยุกต์ใช้หลักการ แนวทาง เทคนิค วิธีการ เครื่องมือ การวัด ประเมินและติดตามผล รวมถึงการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้สารสนเทศ การจัดการศึกษา

ส่วนสมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาซึ่งหมายถึง ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Director of Educational Service Area Office Competency Model) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.), 2552, น. 39-49) ดังนี้

1. การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (strategic thinking) หมายถึง ความสามารถใช้พลังสมองคิด อธิบายหรือให้เหตุผลเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กำหนดแนวทางตัดสินใจ ดำเนินงานตามหลักการและกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้อย่างเหมาะสม

2. ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง ความสามารถนำกลุ่มคน นำองค์กร กำหนด วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ คิดค้นนวัตกรรม จัดระบบฐานข้อมูลและการจัดการความรู้ สร้างความผูกพัน โน้มน้าว โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางการศึกษา ไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) หมายถึง ความสามารถเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงระบบ กระบวนการและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของบุคคล และองค์การในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อบรรลุเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

4. จริยธรรม (integrity) หมายถึง ความสามารถครองตน ครองคน ครองงาน ถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ กฎหมาย เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคมและสร้างศรัทธาในวิชาชีพ

5. การส่งเสริมการจัดการศึกษา (educational management facilitating) หมายถึง ความสามารถกำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้สถานศึกษาองค์การ หน่วยงาน ชุมชน บุคคล ครอบครัว สถาบัน สถานประกอบการ จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ

6. ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management expertise) หมายถึง ความสามารถวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิชาชีพ และอื่นๆ เพื่อบริหารทรัพยากรบุคคล ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การสื่อสารและจูงใจ (communication and influencing) หมายถึง ความสามารถสื่อความกับบุคคลอื่น ด้วยการเขียน พูด โน้มน้าว จูงใจ โดยใช้วิธีการหรือสื่อต่างๆ ที่ทำให้บุคคลอื่นประทับใจ สนับสนุนความคิดและแนวทางของตน เพื่อความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา

8. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (problem solving and decision making) หมายถึง ความสามารถกำหนด แนวทาง วิธีการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การวิจัย และกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจบริหารจัดการศึกษา

9. การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (technology management for education) หมายถึง ความสามารถประยุกต์ บูรณาการ ระดมทรัพยากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหาร ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ

10. การประเมินและติดตามผลการศึกษา (education assessing and monitoring) หมายถึง ความสามารถประยุกต์ใช้ แนวทาง เทคนิค วิธีการ เครื่องมือการวัด การประเมิน และติดตามผล รวมถึงการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้สารสนเทศการศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพ ครูสภา

วิชาชีพผู้บริหารด้านการศึกษา ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ.2556 กำหนดให้เป็นวิชาชีพทางการศึกษา ที่ทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งรับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน และการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนการสนับสนุนการศึกษา ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดการเรียนการสอนกรณีพิเศษและการบริหารการศึกษานในหน่วยการศึกษาต่างๆ ผู้ที่จะประกอบวิชาชีพ ต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพจากคุรุสภา ก่อน จึงจะสามารถประกอบวิชาชีพได้

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา จึงเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม ประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน (ราชกิจจานุเบกษา พ.ศ. 2556, 4 ตุลาคม, น. 67-70)

1) มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ หรือการจัดการศึกษา ซึ่งผู้ต้องการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องมีเพียงพอที่สามารถนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพได้

2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือการแสดงผลกิจกรรมการปฏิบัติงานและการพัฒนางาน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม

เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ หรือการจัดการศึกษา รวมทั้งต้องฝึกฝนให้มีทักษะหรือความชำนาญสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) มาตรฐานการปฏิบัติตน หมายถึง จรรยาบรรณของวิชาชีพที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียงและฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคม อันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ซึ่งในข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.2556 ส่วนที่ 2 ข้อ 4 เรียกชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า “จรรยาบรรณของวิชาชีพ” ประกอบด้วย จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อสังคม

เฉพาะมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้กำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา พ.ศ.2556, 4 ตุลาคม, น. 67-70) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

มาตรฐานความรู้ ประกอบด้วยความรู้

- 1) การพัฒนาวิชาชีพ
- 2) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 3) การบริหารสถานศึกษา
- 4) หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- 5) กิจการและกิจกรรมนักเรียน
- 6) การประกันคุณภาพการศึกษา
- 7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2556) ไว้ 12 ประการ ประกอบด้วย

มาตรฐาน 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพทางการบริหารการศึกษา

มาตรฐาน 2 ตัดสินใจปฏิบัติการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน

มาตรฐาน 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

มาตรฐาน 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

มาตรฐาน 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

มาตรฐาน 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

มาตรฐาน 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐาน 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐาน 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐาน 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐาน 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

มาตรฐาน 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

3) มาตรฐานการปฏิบัติตน

ได้กำหนดไว้เป็นจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภากำหนด (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2556) ประกอบด้วย

1. จรรยาบรรณต่อตนเอง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

2. จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

3. จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา และจิตใจ ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

ในด้านจรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ระบุให้ผู้บริหารสถานศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และในด้านจรรยาบรรณต่อสังคม ระบุให้ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษา

ผลประโยชน์ของส่วนรวม และเชื่อมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่แบ่งแยกระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงในการทำงาน กับผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า สมรรถนะที่แยกความแตกต่างนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมี ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สิ่งที่ปรากฏในโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ที่มาของ Competency พบว่าส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำ อันได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายใน และบทบาทสังคม ล้วนมีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์กร สมรรถนะจึงเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะสมรรถนะเป็นมิติแห่งการแสดงออกอย่างชัดเจนของพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติกรอย่างเต็มความสามารถ สมรรถนะไม่แตกต่างจากพฤติกรรมแต่เป็นผลของพฤติกรรมจากการปฏิบัติการ ได้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง สมรรถนะหลักเป็นความสามารถที่องค์กรคาดหวังจากบุคลากรทุกระดับและทุกกลุ่มงาน อันจะสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่สนับสนุนองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กร ผู้การสร้างวัฒนธรรมองค์กร อันจะเป็นหลักปฏิบัติสืบทอดต่อไป เปรียบเสมือนข้อพึงระวังรัดกันของทักษะและเทคโนโลยี กระบวนการบริหารจัดการ สมรรถนะหลักประกอบด้วย 5 ปัจจัย อันได้แก่ การพัฒนาการแพร่กระจาย การบูรณาการ การผนึกกำลัง และการเริ่มใหม่ เป็นการสั่งสมการเรียนรู้ภายในองค์กร เป็นเหมือนการเชื่อมต่อหลายๆ หน่วยงานที่มีอยู่เข้าด้วยกัน สมรรถนะการบริหารสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถ ความรู้และทักษะในการบริหารและการจัดการต่างๆ ในองค์กรทั้งระดับผู้บริหารและระดับบุคลากร ซึ่งแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบและตำแหน่งงาน การจะได้และคงรักษาผู้บริหารที่มีสมรรถนะไว้ ที่ได้โดยให้โดยผู้บริหารเหล่านี้ทราบ ว่าองค์กรคาดหวังการบริหาร คาดหวังทักษะเรื่องใดให้สอดคล้องและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม ส่วนสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งเป็นความสามารถในงานเฉพาะ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะความชำนาญ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ ส่งผลต่อการทำงานที่ได้มอบหมายให้ประสบความสำเร็จ ตำแหน่งงานต่างกันจะมีสมรรถนะในหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน เพราะลักษณะงานที่ทำนั้น ไม่เหมือนกันแต่สู่ผลการปฏิบัติการที่ดีกว่า

### เส้นทางความก้าวหน้าสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการกำหนดเส้นทางประกอบวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ในคู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาของคุรุสภา (2549, น. 76) ได้ระบุแนวทางทั่วไปสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาและแนวทางการพัฒนาตามเส้นทางวิชาชีพ ในปัจจุบันไว้ ให้มี 6 ขั้น โดยในแต่ละขั้นจะมีการกำหนดสมรรถนะแตกต่างกันไปตามตำแหน่ง ซึ่งกระบวนการพัฒนาเริ่มต้นจากการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งจนถึงการเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหาร พัฒนาเป็นผู้บริหารระดับชำนาญการ ผู้บริหารระดับชำนาญการพิเศษ ผู้บริหารระดับผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และการก้าวขึ้นสู่ขั้นบันไดอาชีพขั้นสูงสุดในวิชาชีพ คือ ระดับการได้รับการยกย่องว่า มีความเป็นผู้นำทางสังคมในวงการของตน

เส้นทางความก้าวหน้าในบันไดอาชีพ หรือเส้นทางบันไดอาชีพจะผูกพันกับตำแหน่งคุณลักษณะ ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติและคุณภาพของการปฏิบัติงานเป็นหลักสำคัญเสมอ ซึ่งส่วนนี้เองที่ผู้ประกอบวิชาชีพแต่ละตำแหน่ง ต้องศึกษาวิเคราะห์ให้สัมพันธ์กับสมรรถนะในวิชาชีพให้ชัดเจนให้ได้ เพื่อจะได้กำหนดการพัฒนาสมรรถนะได้เหมาะสม โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อเริ่มต้น โดยปกติจะเริ่มต้นจาก

ระดับ 1 ซึ่งเป็นขั้นต้น เป็นการเตรียมการทดลองงาน และการทำงานตามแบบแผนให้บรรลุผล ต่อไปจึงก้าวสู่

ระดับ 2 ที่เริ่มก้าวหน้าสู่ระดับชำนาญการ ด้วยการเรียนรู้เพิ่มเติม ฝึกฝนความชำนาญ ศึกษาเพิ่มเติมด้วยการศึกษาหาอ่าน หาความรู้ด้วยตนเองเพิ่มเติม เข้ารับการฝึกอบรมและทดลองใช้วิธีอื่นในการพัฒนางาน จากนั้นจะก้าวเข้าสู่

ระดับ 3 ซึ่งเป็นระดับชำนาญการพิเศษ ที่แสดงผลงานเชิงความชำนาญให้เป็นที่ประจักษ์ เป็นผลมาจากการปรับปรุงวิธีดำเนินงานในหน้าที่ ในขอบเขตความรับผิดชอบ แล้วมีระดับคุณภาพเป็นที่ประจักษ์ มีผลงานจริงที่เป็นของตนเอง สามารถใช้แลกเปลี่ยนเผยแพร่ เป็นที่ยอมรับกันในวงการวิชาชีพได้ จากนั้นก้าวต่อไปสู่

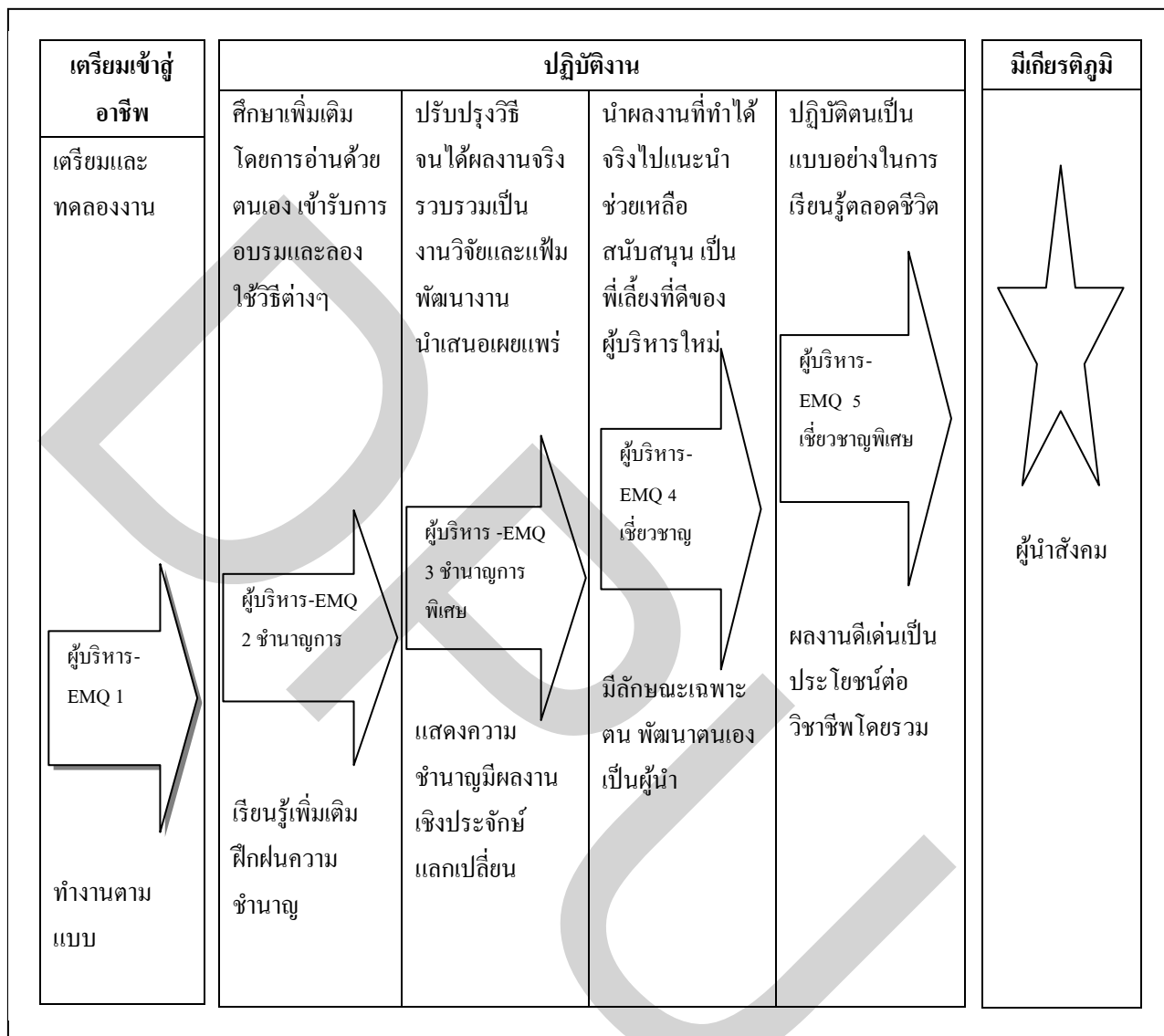
ระดับที่ 4 ซึ่งเป็นระดับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถ (สมรรถนะ) และผลงานที่เริ่มมีลักษณะเฉพาะ โดดเด่น มีเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง มีสมรรถนะหลักสมรรถนะการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่โดดเด่น มีผลงานที่สามารถยึดถือเป็นตัวอย่าง เป็นต้นแบบ มีความสามารถในการพัฒนาตนเองเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการเป็นที่เล็งที่ดีแก่ผู้บริหารหรือพนักงานรุ่นใหม่ สามารถสนับสนุนผู้อื่นในการทำงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี ทั้งในบทบาทที่เล็งและผู้นำ เป็นได้ทั้งแบบอย่างและผู้นำในการพัฒนาตนเองได้อย่างชัดเจน อีกระดับหนึ่งคือ

ระดับที่ 5 ซึ่งเป็นระดับสูงสุดในระบบปฏิบัติการหรือปฏิบัติงาน ระดับนี้ในวงการวิชาชีพนิยมเรียกว่า ระดับผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ผู้บริหารหรือบุคคลที่อยู่ในระดับนี้ นอกจากมีสมรรถนะสูง มีผลงานดีเด่น มีความเป็นผู้นำที่ได้รับความนิยมแล้ว ผลงานที่ดีเด่นนั้นยังส่งผลหรือเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพโดยตรง การปฏิบัติตนก็จะ เป็นแบบอย่างในวงการวิชาชีพได้อย่างยั่งยืน และระดับสุดท้ายสูงสุด เป็นระดับที่แสดงถึงเกียรติยศเกียรติภูมิ ที่ได้รับการยกย่องยอมรับจากสังคมแห่งวงการวิชาชีพนั้นๆ เป็นผู้นำทางสังคมเป็นผู้ทรงเกียรติยศมีเกียรติภูมิแห่งวงการวิชาชีพ

เส้นทางความก้าวหน้าสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพ เริ่มจากการทำงานตามบทบาท การเรียนรู้ฝึกฝนความชำนาญ การเผยแพร่ความชำนาญ การพัฒนาความเป็นผู้นำ และการมีผลงานดีเด่นเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ ผู้ความเป็นผู้นำสังคม กระบวนการความก้าวหน้านี้ทำให้เห็นถึงเส้นทางของการสั่งสมประสบการณ์ สะสมความเชี่ยวชาญในเชิงลึกและผลงานแต่ละตำแหน่ง การเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพ มีลักษณะเป็นได้ทั้งแนวตั้งและในระดับเดียวกันหรือแบบคู่ขนาน ขึ้นอยู่กับการเลือกตำแหน่งเป้าหมายของผู้ประกอบวิชาชีพที่จะวางแผนความก้าวหน้าพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติตามระดับตำแหน่งเส้นทางความก้าวหน้าอย่างไร ซึ่งต้องมีเครื่องมือการประเมินตนเองจากหน่วยงานต้นสังกัด ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำคู่มือเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การประเมินตนเอง การวางแผนพัฒนารายบุคคล การจัดทำแผนปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา การตรวจสอบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพให้เหมาะสม และสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ การให้ความสำคัญและมีส่วนรวมในการดำเนินการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วย ภายใต้อำนาจที่มาจากภายในและอุดมการณ์ที่เป็นเป้าหมายของผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่ ดี มีคุณธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างประโยชน์แก่สังคม ในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป ดังตัวอย่างภาพต่อไปนี้



## เส้นทางพัฒนาวิชาชีพ



ภาพที่ 2.7 เส้นทางพัฒนาวิชาชีพ

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, น. 76)

จะเห็นได้ว่า เส้นทางความก้าวหน้าสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพเริ่มต้นจาก

- 1) การเข้าสู่อาชีพทำงานตามบทบาทตามสายงาน
- 2) การเรียนรู้เพิ่มเติม ฝึกฝนความชำนาญ

3) พัฒนาความก้าวหน้า จนสามารถแสดงความชำนาญ มีผลงานเชิงประจักษ์และสามารถนำผลงานออกแลกเปลี่ยนเผยแพร่ได้

4) ก้าวสู่การมีลักษณะเฉพาะตนและพัฒนาตนเองเป็นผู้นำทางวิชาชีพบริหาร จัดการศึกษา

5) การมีผลงานดีเด่นเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพโดยรวมและในที่สุดก้าวไปเป็นผู้เป็นที่สังคมนิยมเชิดชูเกียรติเป็นผู้นำและเป็นที่ยศรัทธาขององค์กรและสังคม

ส่วนการพัฒนาตามหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในกระบวนการฝึกอบรมข้าราชการครูเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารสถานศึกษา หลังจากผ่านการสรรหาโดยการคัดเลือกแล้ว จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามแนวทางที่สอดคล้องกับหลักสูตรที่ ก.ค.ศ. กำหนด (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, น. 3-6) ประกอบด้วย

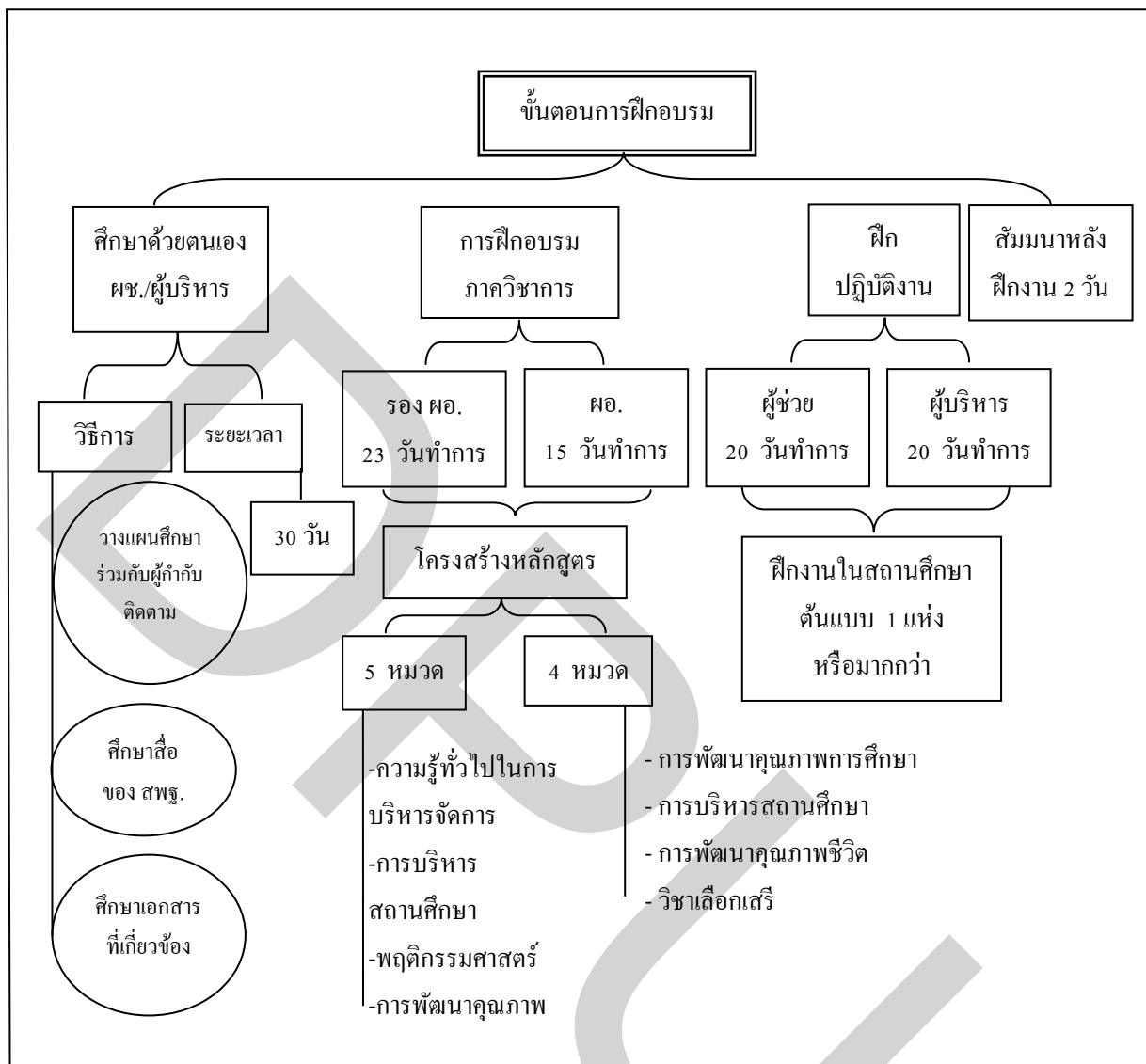
การศึกษาและสั่งสมประสบการณ์ด้วยตนเอง ประกอบด้วย การศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับความรู้พื้นฐาน การสั่งสมประสบการณ์ และจากการบริหารตามภารกิจ และภายใต้การนิเทศ กำกับตามที่ต้นสังกัดกำหนด และความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์เกี่ยวกับพื้นฐานภารกิจงานในตำแหน่ง

การฝึกอบรมภาควิชาการ หลักสูตรการฝึกอบรมภาควิชาการโดยทั่วไปจะครอบคลุมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารสถานศึกษา การพัฒนาคุณภาพชีวิต และวิชาเลือกเสรีซึ่งอาจสัมพันธ์กับผลงานด้านใดด้านหนึ่งอย่างลึกซึ้งเพื่อศึกษาและวัดผลงานทางวิชาการเฉพาะทางในลักษณะวิจัยปฏิบัติการ (action research)

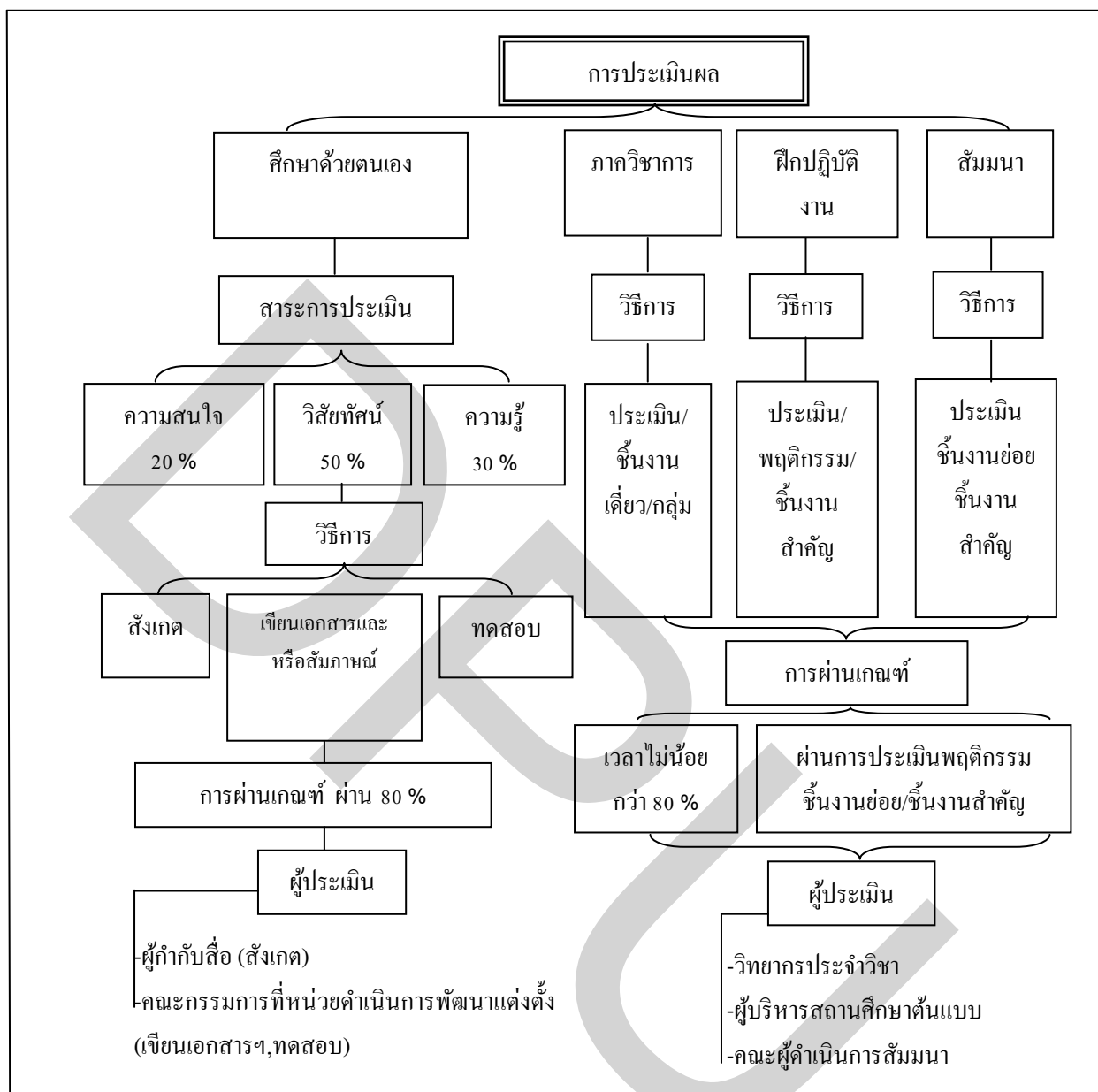
การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาดั้งแบบที่ต้นสังกัดกำหนด การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาดั้งแบบเพื่อเรียนรู้ประสบการณ์ จากนักบริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาและการฝึกปฏิบัติงานในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบ

การร่วมการประชุมสัมมนา หลังการฝึกปฏิบัติงานหรือระหว่างปฏิบัติงานให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา คูงานสถานศึกษาดั้งแบบ เพื่อนำความรู้ประสบการณ์ มานำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปรายกลุ่มย่อยในการประชุมสัมมนา เสริมประสบการณ์ร่วมกับวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ การวิจัยหรือประชุมวิทยากรที่เลี้ยง

กระบวนการฝึกอบรมตามแนวการฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่สายงานบริหารในสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้แยกไว้เป็น 2 ส่วนคือ ชั้นการรับการอบรมและชั้นการประเมินผล ดังรายละเอียดในแผนภาพ 2.8 และ 2.9 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.8 ขั้นตอนการฝึกอบรม



ภาพที่ 2.9 ขั้นตอนการประเมินผล

ที่มา: คู่มือดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการครู เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารในสถานศึกษา ประจำปีงบประมาณ (2548, น. 10)

ในหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งเน้นสมรรถนะในการบริหารจัดการสถานศึกษา (Competency-Based Curriculum : CBC) ได้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การฝึกอบรมภาคทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ กับการฝึกประสบการณ์

ในด้านภาคทฤษฎีและการประยุกต์ใช้เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้บุคลากรที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำการปฏิบัติการพัฒนาในสถานศึกษา

ส่วนที่ 1 สมรรถนะที่สำคัญในการประกอบวิชาชีพ ประกอบด้วย

1) สมรรถนะด้านเชาว์ปัญญา (IQ-Intelligence Quotient or Mental Horsepower) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความสามารถทางสติปัญญาทั่วไปในระดับสูงเพื่อจัดการกับความซับซ้อนยุ่งยากที่เกิดจากบทบาทหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ การเข้าใจความคิดรวบยอด การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ การคิดเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งความสามารถในการใช้ไหวพริบแก้ไขสถานการณ์

2) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ-Emotional Quotient or Emotional Intelligence) หมายถึง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถอ่านและรับรู้ความรู้สึกของบุคคล คาดการณ์ได้ล่วงหน้าถึงปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้อื่น เข้าใจถึงขวัญและบรรยากาศในการทำงาน รวมทั้งเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กร

3) ความรู้ในงาน (Knowledge-Business and Technical Acumen) หมายถึง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความรู้ที่ถูกต้องในงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ เข้าใจถึงข้อจำกัดในการนำความรู้ไปใช้กับสถานการณ์จริง รวมทั้งสามารถประยุกต์องค์ความรู้ และประสบการณ์เพื่อประกอบการตัดสินใจ

4) การพัฒนาตน (Growth-Personal Development) หมายถึง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เข้าร่วมในสถานการณ์และการเรียนรู้ใหม่ๆ โดยการลงมือปฏิบัติ รู้จักผ่อนปรน เต็มใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักใช้วิกฤติให้เป็น โอกาสในการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ผู้อื่นปฏิบัติเช่นเดียวกัน

5) ความตระหนักในตนเอง (Ego-Strong Sense of Self) หมายถึง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานคุณธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หวั่นไหว ยอมรับผลที่เกิดจากการกระทำของตนเอง รวมทั้งปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยึดมั่นในจริยธรรม

6) การสั่งการ (Directing-Giving Direction) หมายถึง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จ มีศิลปะในการกระจายอำนาจ มอบอำนาจและควบคุมบังคับบัญชา รวมทั้งให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานได้

7) การชักนำ (Selling–Influencing Others) หมายถึง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความคิดเห็นคล้อยตามและปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจจนบรรลุผลสำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานโดยใช้ทักษะความชำนาญและการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ

8) การริเริ่ม (Initiating–Making Things Happen) หมายถึง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถปฏิบัติงานเชิงรุก สามารถผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจเพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ

9) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations–Building Relationship) หมายถึง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเข้าใจถึงความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่เกิดจากความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ และสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ

ส่วนที่ 2 เป็นการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้ได้พัฒนาทักษะเชิงเทคนิคและสามารถประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ อันจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน และการพัฒนาวิชาชีพโดยเน้น

- 1) กระบวนทัศน์ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
- 2) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับการบริหาร
- 4) การจัดการความรู้
- 5) การพัฒนาความสัมพันธ์กับชุมชน
- 6) การใช้กฎหมายเพื่อการบริหารจัดการศึกษา

นอกจากนี้ยังมีอีกส่วนหนึ่งว่าด้วย การพัฒนาตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ซึ่งเป็นส่วนที่ว่าด้วยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจรรยาบรรณของวิชาชีพ การพัฒนากระบวนการคิดเชิงจริยธรรม การดำรงตนอยู่ในคุณธรรมและจริยธรรม และประเมินตนเองด้านจรรยาบรรณของวิชาชีพ ซึ่งจะเน้น 1)จรรยาบรรณของวิชาชีพตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 2) การมีเหตุผลเชิงคุณธรรม (MQ : Moral Quotient) และความฉลาดทางอารมณ์ (EQ: Emotional Quotient)

ในด้านการฝึกประสบการณ์ เป็นการฝึกปฏิบัติงานหรือศึกษาดูงานเพื่อเสริมทักษะด้านการบริหารในสถานศึกษา รวมทั้งการสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งต้องปฏิบัติงาน

หรือศึกษาดูงานด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต้นแบบที่ดีในด้านต่างๆ เช่น การบริหารวิชาการและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ การเงินและพัสดุ การบริหารงานธุรการ อาคารสถานที่ ความสัมพันธ์กับชุมชน และการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการฝึกปฏิบัติงานหรือศึกษาดูงาน

ลักษณะหลักสูตรกับมาตรฐานตำแหน่งสำหรับสายงานบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักสูตรผู้อำนวยการสถานศึกษาและหลักสูตรรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากกรณีตัวอย่างที่ สพฐ.กำหนด (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, น. 20) จะมีเนื้อหาครอบคลุมที่แตกต่างกัน ที่เสริมต่อกันคือ หลักสูตรรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จะมีเนื้อหาครอบคลุม 1) ความรู้ทั่วไปในการบริหารและจัดการศึกษา 2) การบริหารสถานศึกษา 3) พฤติกรรมศาสตร์ 4) การพัฒนาคุณภาพชีวิตและ 5) วิชาเลือกเสรี

ส่วนหลักสูตรสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะขยายไปครอบคลุม 1) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) การบริหารสถานศึกษา 3) การพัฒนาคุณภาพชีวิต และ 4) วิชาเลือกเสรี เพื่อให้เห็นถึงลักษณะ หน้าที่และความรับผิดชอบกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งสายการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการจัดไว้เป็นระบบชัดเจนในภาครัฐ ซึ่ง สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ (2550, น. 32-37) สมาน จันทะดี (2553, น. 30-34) ได้สรุปไว้ดังต่อไปนี้

ตำแหน่งระดับ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่และความรับผิดชอบ มีลักษณะดังนี้

ผู้อำนวยการระดับ ชำนาญการ	ผู้อำนวยการระดับ ชำนาญการพิเศษ	ผู้อำนวยการระดับ เชี่ยวชาญ
ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษา บริหาร กิจการของสถานศึกษา การวางแผน การปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแล เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้อง และที่ได้รับมอบหมาย	ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การ วางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงาน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงาน บุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่ เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย	ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การ วางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงาน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงาน บุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่ เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

#### ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่  
บริหารกิจการของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและ  
วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
2. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา  
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
3. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ  
นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศและการวัดผลประเมินผล
4. ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอกระบบ  
และตามอัธยาศัย
5. จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา
6. บริหารงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินอื่น
7. วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้าง  
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัยและการออกจาก  
ราชการ การอุทธรณ์และร้องทุกข์
8. จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน  
สถานศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา



9. ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
10. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และให้บริการวิชาการแก่ชุมชน
11. จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา
12. จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
13. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาทางราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ
14. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ผู้อำนวยการระดับ ชำนาญการ	ผู้อำนวยการระดับ ชำนาญการพิเศษ	ผู้อำนวยการระดับ เชี่ยวชาญ
<p>คุณภาพการปฏิบัติงาน</p> <p>1. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีการปรับประยุกต์จากแนวทางที่กฎหมายที่เกี่ยวข้อง กำหนด ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ</p> <p>2. มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>3. เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ</p>	<p>คุณภาพการปฏิบัติงาน</p> <p>1. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีการปรับประยุกต์จากแนวทางที่กฎหมายที่เกี่ยวข้อง กำหนด ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ</p> <p>2. มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>3. เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ</p>	<p>คุณภาพการปฏิบัติงาน</p> <p>1. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดค้น วิจัยและนำผลไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ</p> <p>2. มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา มีการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>3. เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ</p>

ตำแหน่งระดับ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไปและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นดังนี้

รองผู้อำนวยการ ระดับ ข้าราชการ	รองผู้อำนวยการ ระดับ ข้าราชการพิเศษ	รองผู้อำนวยการ ระดับ เชี่ยวชาญ
ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไปและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไปและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไปและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. บริหารกิจการของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
2. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและรายงานผลการจัดการศึกษา
3. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศและการวัดผลประเมินผล
4. ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
5. จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา
6. การบริหารการเงิน การพัสดุและทรัพย์สินอื่น

7. วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัยและการออกจากราชการ

8. จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

9. ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

10. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และให้บริการวิชาการแก่ชุมชน

11. จัดระบบควบคุมในสถานศึกษา

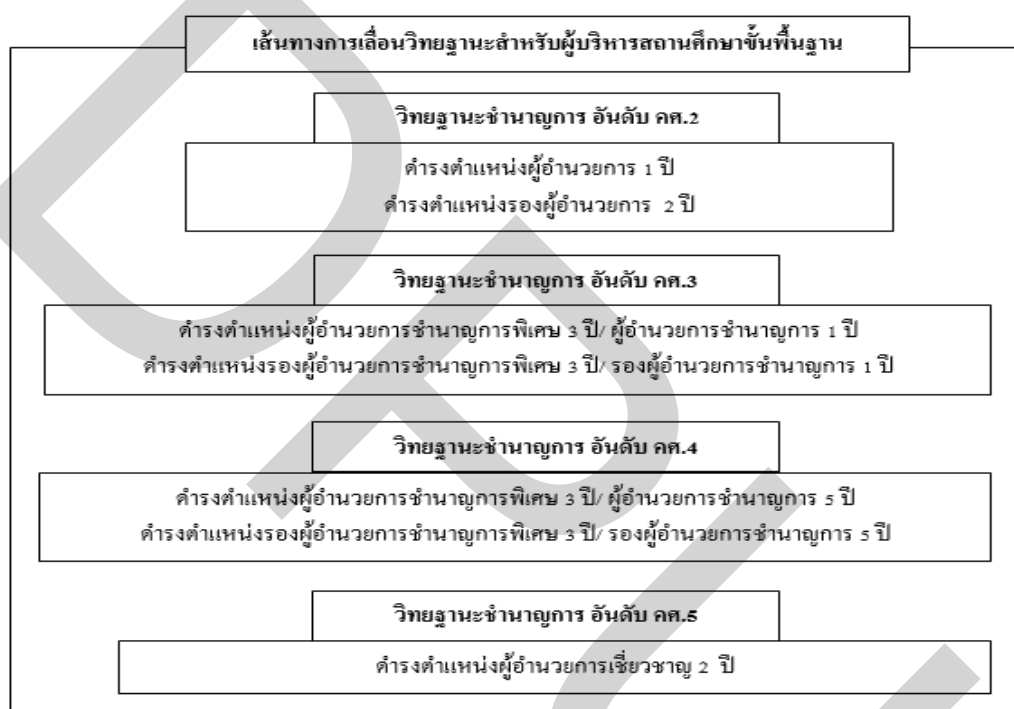
12. จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

13. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

รองผู้อำนวยการ ระดับ ข้าราชการ	รองผู้อำนวยการ ระดับ ข้าราชการพิเศษ	รองผู้อำนวยการ ระดับ เชี่ยวชาญ
<p>คุณภาพการปฏิบัติงาน</p> <p>1. มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป ตามแนวทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพคุณภาพการปฏิบัติงาน</p> <p>2. มีทักษะในการบริหารจัดการ ศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงาน ได้ตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและกระทรวง ศึกษาธิการ</p> <p>3. เป็นผู้มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ</p>	<p>คุณภาพการปฏิบัติงาน</p> <p>1. มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไปในระดับ พื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีการประยุกต์จากแนวทางที่กฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ</p> <p>2. มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>3.เป็นผู้มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ</p>	<p>คุณภาพการปฏิบัติงาน</p> <p>1. มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหาร งานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดค้น วิจัยและนำผลไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ</p> <p>2. มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา มีการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>3. เป็นผู้มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ</p>

เส้นทางการเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เส้นทางการเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น จะมีแบบแผนเส้นทางตาม แนวทางการเลื่อนวิทยฐานะที่เป็นระบบชัดเจนตามระบบราชการซึ่ง เสด็จฯ เดิมศรีภูมิ (2550, น. 6-56) จรัส ไทยอุทิศ (ม.ป.ป., น. 7-16) สุวิทย์ มูลคำและอรทัย มูลคำ (2550, น. 110-113, 131-134) ได้สรุปหลักเกณฑ์และวิธีการไว้ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 2.10 เส้นทางการเลื่อนวิทยฐานะ

ที่มา: ผู้วิจัยปรับเส้นทางการเลื่อนวิทยฐานะ จากเสด็จฯ เดิมศรีภูมิ (2550, น. 6)

การเลื่อนวิทยฐานะ เริ่มจากผู้ที่ก้าวสู่วิทยฐานะต้องผ่านเกณฑ์การประเมิน 3 ด้าน คือ 1) ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน) และ 3) ด้านผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่

จากการศึกษาทบทวนแนวคิด หลักการเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะและการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อาจสรุปแนวทางสำหรับการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งสายงานบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญและเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาในตัว

บุคคล เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน และบ่งบอกให้รู้ได้ว่าแต่ละบุคคลมีความสามารถในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน มากน้อยแค่ไหน อยู่ในระดับใด มีสมรรถนะเพียงพอหรือเหมาะสมที่จะเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรได้หรือไม่ จะพัฒนาสมรรถนะของแต่ละบุคคลให้ดีขึ้นได้ดี ก็จากการที่รู้ว่า มีสมรรถนะอะไรหรือขาดสมรรถนะใด ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กร โดยเฉพาะสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย

สมรรถนะหลัก ที่เป็นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทุกคนต้องพึงมีสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เป็นแนวทางและหลักการปฏิบัติของผู้ดำรงตำแหน่งสายการบริหารสถานศึกษาและสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถ สรุปแนวคิด เกี่ยวกับสมรรถนะและลักษณะพฤติกรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	ลักษณะพฤติกรรม
1. มาตรฐานด้านความรู้หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา	1.1 นำความรู้ทางทฤษฎีการบริหารการศึกษาไปใช้ในการบริหารการศึกษา 1.2 วิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของการศึกษา 1.4 จัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร /กำหนดภารกิจของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม
ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา	1.5 วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำนโยบายการศึกษา 1.6 กำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน ประเมินคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา 1.7 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ 1.8 นำแผนพัฒนาฯไปปฏิบัติ 1.9 ติดตาม ประเมิน รายงานผล

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

สมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษา	ลักษณะพฤติกรรม
ด้านการบริหารวิชาการ	1.10 บริหารจัดการการเรียนรู้ 1.11 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 1.12 นิเทศการจัดการเรียนรู้ 1.13 ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
ด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ อาคารสถานที่	1.14 จัดระบบงานสารบรรณอย่างมีประสิทธิภาพ 1.15 บริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ 1.16 วางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 1.17 พัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
ด้านการบริหารงานบุคคล	1.18 สรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน 1.19 จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ 1.20 พัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.21 เสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา 1.22 ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา
ด้านการบริหารกิจการ นักเรียน	1.23 บริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน 1.24 บริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน 1.25 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่างๆ 1.26 ส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ
ด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา	1.27 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา 1.28 ประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 1.29 จัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา เพื่อรองรับการประเมินภายนอก

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

สมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษา	ลักษณะพฤติกรรม
ด้านบริหารเทคโนโลยี สารสนเทศ	1.30 การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการ ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 1.31 ประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการ บริหารจัดการ 1.32 ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
ด้านบริหารการ ประชา สัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน	1.33 บริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากร ใน สถานศึกษา 1.34 เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน 1.35 ใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์สถานศึกษา 1.36 สร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมี เป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิด โอกาสให้ชุมชนเข้า มามีส่วนร่วม 1.37 ระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัด การศึกษา
ด้านคุณธรรมและจริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา	1.38 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี 1.39 ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 1.40 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ เหมาะสม
ด้านมาตรฐานประสบการณ์ วิชาชีพ	1.41 มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือ มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบ- การณ์ใน ตำแหน่งหัวหน้าหมวดหรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือ ตำแหน่งบริหารอื่นๆ ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

สมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษา	ลักษณะพฤติกรรม
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน	2.1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพทางการบริหารการศึกษา 2.2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้น กับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน 2.3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ 2.4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 2.5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง เป็นลำดับ 2.6 ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร 2.7 พัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ 2.8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2.9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ 2.10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 2.11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ 2.12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์
3. มาตรฐานการปฏิบัติตน ด้านจรรยาบรรณต่อตนเอง	3.1 มีวินัยในตนเอง 3.2 พัฒนาตนเองด้วยวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง อยู่เสมอ
ด้านจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ	3.3 รัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ
ด้านจรรยาบรรณ ต่อผู้รับบริการ	3.4 รัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า 3.5 ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ 3.6 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งกาย วาจา และจิตใจ



## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

สมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษา	ลักษณะพฤติกรรม
	3.7 ไม่กระทำตนเป็นปฏิบัติภัยต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ 3.8 ให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับ ผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ
ด้านจรรยาบรรณ ต่อผู้ร่วมประกอบ วิชาชีพ	3.9 พึงช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบ คุณธรรม 3.10 สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
ด้านจรรยาบรรณ ต่อสังคม	3.11 ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม 3.12 รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบ ประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
4. อัตลักษณ์คาทอลิก	4.1 มีจิตตารมณ์ในการศึกษาคาทอลิก 4.2 มีอุดมการณ์แห่งรัก รับใช้และเสียสละ อุทิศตน 4.3 ปฏิบัติงานอภิบาลครูและนักเรียนตามหลักธรรมคริสตศาสนา

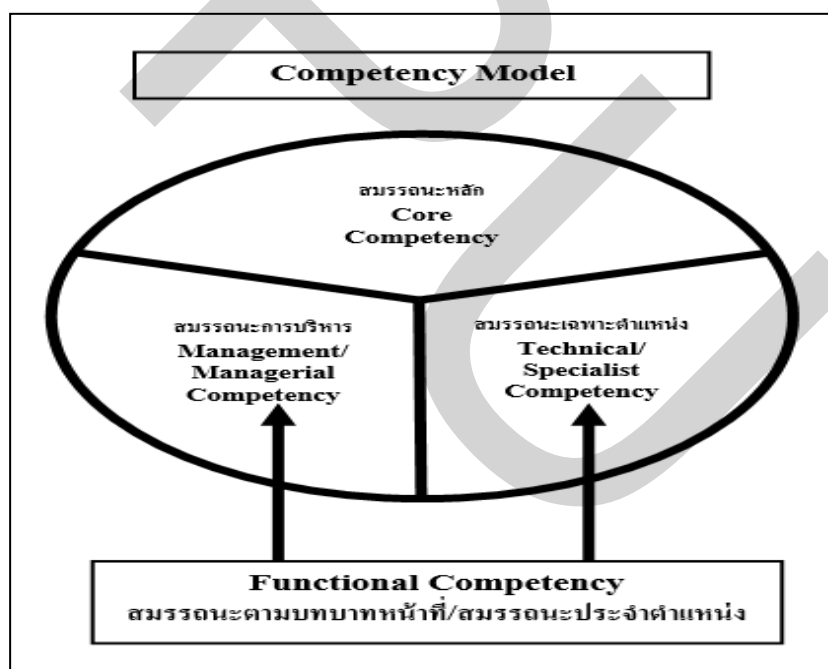
สำหรับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ที่กำหนดไว้ในงานวิจัยนี้ แบ่งได้ 3 ประเภท  
ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถหลักหรือสมรรถนะที่คาดหวัง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่องค์กรต้องการให้มีในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายองค์กร ตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ องค์กร ที่เป็นหลักปฏิบัติเป็นพฤติกรรมของบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร สะท้อนถึงภาพลักษณ์และอัตลักษณ์ขององค์กร ที่แสดงถึงคุณค่าร่วม ความเชื่อ และจิตวิญญาณขององค์กรในบุคลากร ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรซึ่งจะต้องมีคุณภาพ มีทักษะและความสามารถต่างๆ ตามที่องค์กรต้องการหรือกำหนด

2) สมรรถนะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการบริหารและจัดการในด้านต่างๆ เป็นความสามารถที่จะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความ

รับผิดชอบ เป็นความสามารถเชิงบริหารจัดการที่มุ่งเน้น สมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งจะแยกตาม ตำแหน่งงานและระดับของตำแหน่งและความสามารถพัฒนาตนเอง เช่น ผู้จัดการฝ่าย ไม่ว่าจะ เป็น ฝ่ายใด ต้องมีสมรรถนะในเรื่อง วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการสร้างเครือข่าย ฯลฯ ที่มักจะกำหนดขึ้นจากบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ หลัก ตามระดับตำแหน่ง

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง หมายถึง ความสามารถเฉพาะในการปฏิบัติงาน หรือ สมรรถนะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสายงานเฉพาะด้านที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญ เป็นความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ ที่ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่รับผิดชอบ การกำหนดสมรรถนะหรือความสามารถเฉพาะด้านที่แตกต่าง กันไปในแต่ละหน่วยงานและตำแหน่งงานนี้ จะเป็นความรู้ ทักษะและคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล ซึ่งสมรรถนะหรือความสามารถเฉพาะตำแหน่งนี้ จะส่งผลต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้ประสบความสำเร็จ โดยวัดความสำเร็จได้จากผลงาน แสดงรูปแบบสมรรถนะ ได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.11 รูปแบบสมรรถนะ

ที่มา: Comptency-based HR System (online) : สืบค้น 6 มิ.ย. 2556. จาก

<http://www.google.co.th/url?sa>

สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง สำหรับปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สรุปรายจากตารางสังเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาได้ดังนี้

สมรรถนะหลักที่เป็นพื้นฐานของผู้บริหารในสถานศึกษาทุกคนต้องมี 6 ด้าน ประกอบด้วย

1. การกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
2. การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา รัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ
3. การให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ
4. การรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
5. การมีจิตคารม และอุดมการณ์ รัก รับผิดชอบเสียสละและอุทิศตนในการเป็นผู้บริหารที่ดี ตามแนวทางการศึกษาคาทอลิก
6. การอภิบาลครู นักเรียนและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักธรรมคริสต์ศาสนา

สมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งเป็นสมรรถนะที่กำหนดแนวทางและหลักการปฏิบัติของผู้ดำรงตำแหน่งสายการบริหารสถานศึกษา มี 17 ด้าน ประกอบด้วย

1. การวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร / กำหนดภารกิจของบุคลากร ได้อย่างเหมาะสม
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของการศึกษา
4. การบริหารจัดการการเรียนรู้
5. การพัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
6. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
7. การนิเทศการจัดการเรียนรู้
8. การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
9. การจัดระบบงานสารบรรณอย่างมีประสิทธิภาพ
10. การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ

11. การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
12. การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
13. การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
14. การบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
15. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

16. การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากร ในสถานศึกษา
17. การสร้างผู้นำเชิงคุณธรรม และพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม และเป็นผู้นำในปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มี 9 ด้านประกอบด้วย

1. ความรู้ทางทฤษฎีการบริหารการศึกษาไปใช้ในการบริหารการศึกษา
2. ความเข้าใจในหลักการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มศักยภาพและอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
4. การใส่ใจในการส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่างๆ
5. การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา
6. การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้น กับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน
7. การสร้างความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
8. ความสนใจในการแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาตนเองและผู้อื่นด้วยวิชาชีพ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง อยู่เสมอ
9. การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

จะเห็นได้ว่า หลักการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะสำหรับแต่ละตำแหน่ง ในแต่ละชั้นบันไดอาชีพ จะผูกติดกับตำแหน่งหน้าที่ ผูกพันกับลักษณะและขอบเขตหน้าที่และยอมรับผิดชอบ กับลักษณะงานที่ปฏิบัติ และคุณภาพของการปฏิบัติงาน เป็นสำคัญเสมอ ซึ่งการสร้างหรือกำหนดบันไดอาชีพในทางด้านการบริหารสถานศึกษา ก็จำเป็นจะต้องยึดโยงผูกพันกับลักษณะ

ดังกล่าวเสมอด้วย ในทุกขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งงาน สำหรับสายงานบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพและการพัฒนาบันไดอาชีพ

การบริหารจัดการการศึกษา “ผู้บริหาร” นับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารทุกคนไม่ว่าจะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ด้วยวิธีใดและไม่ว่าจะมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มากน้อยเพียงใด เมื่ออยู่ในตำแหน่ง ต่างปรารถนาได้รับการยอมรับว่าเป็น “ผู้บริหารมืออาชีพ” ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถใน ศาสตร์การบริหารและในศาสตร์ของงานที่ต้องทำหน้าที่บริหาร ตลอดจนองค์ประกอบและปัจจัย เสริมอื่นๆ ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะต้องมีคือ “การพัฒนาตนเอง” ผู้บริหารที่ได้มีโอกาส พัฒนาตนเองก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ทำให้ได้เตรียมตัวและปรับปรุงเสริมศักยภาพของตนเองในส่วนที่ ยังไม่สมบูรณ์ หรือจัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมออก หรือทำให้เหลือน้อยที่สุด

สำหรับการพัฒนาตนเองตามเส้นทางอาชีพหรือบันไดอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็นแนวทางหนึ่งสำหรับการวางแผนพัฒนาตนเอง จากการเรียนรู้ตามลำดับ จากตำแหน่งที่บุคคลดำรงตำแหน่งภายในองค์กรตามช่วงเวลาที่เพิ่มขึ้น โดยตำแหน่งงานเหล่านั้น จะมีความสัมพันธ์กับรูปแบบโครงสร้างของงาน ทักษะ และประสบการณ์ ช่วยให้เข้าใจถึงเส้นทาง ความก้าวหน้าของผู้บริหารเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เพิ่มความพึงพอใจ ในศักดิ์ศรีในตนเอง และพร้อมเป็นผู้นำทางการศึกษา จนได้ชื่อว่าเป็น “ผู้บริหารมืออาชีพ” และยังสามารถพัฒนาตน พัฒนาคณะและพัฒนางานให้มีความสัมพันธ์ควบคู่ไปกับความก้าวหน้าของ ตนเอง

#### เส้นทางอาชีพหรือบันไดอาชีพ

เส้นทางอาชีพ (career path) หรือเส้นทางก้าวหน้าในงานอาชีพหรือในสายงานอาชีพ หรือ บันไดอาชีพ หมายถึง ทางเดินของตำแหน่ง หน้าที่การงานและความรับผิดชอบในตำแหน่ง งานที่บุคลากรคนใดคนหนึ่งถือครองอยู่ เช่น งานราชการ สายทางก้าวหน้าในอาชีพจะเริ่มที่ ข้าราชการชั้นผู้น้อยตั้งแต่ระดับ 1, 2, 3, 4, 5 และ 6 สูงกว่านี้คือ ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือ หัวหน้างาน (ระดับ 7) สูงกว่าระดับ 7 คือ ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางคือ ผู้อำนวยการกอง (ระดับ 8 และ 9) และสุดท้ายคือ ผู้บริหารระดับสูงคือ อธิบดีหรือปลัดกระทรวง (ระดับ 10 และ 11) ซึ่ง เส้นทางอาชีพจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กร คือ ถ้าองค์กรมีระดับสายการ บังคับบัญชามาก ตำแหน่งงานที่ต้องเลื่อนไปโดยลำดับจะมีมาก แต่ถ้าองค์กรมีโครงสร้างแนวราบ (flat organization) ขึ้นของตำแหน่งงานจะมีน้อยลง ซึ่งผู้ที่มีความสามารถจะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง

สูงสุดได้เร็วขึ้นตามเส้นทางอาชีพ (วิลลาร์ธอน รพีพิศาล, 2554, น. 165) นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นแผนภูมิทิศทางที่เป็นได้ และโอกาสทางอาชีพที่มีให้องค์กร เส้นทางอาชีพทุกเส้นทางมีการคงที่เหมือนกัน การคงที่ทางอาชีพคือ ตำแหน่งที่บุคคลไม่สามารถขยับขึ้นไปข้างหน้าหรือถอยหลังในองคร์ ระดับสูงขึ้น (ชาลวชัย อาจินสมาจาร, ม.ป.ป., น. 152) ซึ่งถือเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน ที่บุคคลจะสามารถก้าวหน้าขึ้นไปได้อีกภายในองคร์ จะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับต่างๆ ไปจนถึงระดับตำแหน่งที่สูงสุดในองคร์ เส้นทางสายอาชีพนี้ เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในการทำงาน ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล และเป็นเป้าหมายความก้าวหน้าให้กับบุคลากรได้ โดยบุคลากรจะรู้ถึงแนวทางการก้าวหน้าของตนเองในองคร์ จะมีบทบาทช่วยกระตุ้นให้บุคลากรขยัน ตั้งใจทำงาน รวมทั้งยังสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการออกแบบพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงานแต่ละระดับขั้นได้เป็นอย่างดี องค์กรใดที่จัดเส้นทางสายอาชีพชัดเจน ก็จะง่ายต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต่อการจัดฝึกอบรม ให้การศึกษาและพัฒนาที่ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าตามสายงานได้อย่างเหมาะสม

การจัดบันไดอาชีพ เป็นกระบวนการจัดวางลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ที่บุคคลสามารถเห็นภาพและเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ในช่วงชีวิตการทำงานของตน จะเป็นเส้นทางสำหรับความก้าวหน้าของหน้าที่การงานตามลักษณะงานและลักษณะเฉพาะของบุคคล การจัดบันไดอาชีพ (career ladder in profession) จัดเป็นกระบวนการจัดแบบแผนการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในการประกอบวิชาชีพเฉพาะอย่าง ที่เป็นลำดับขั้นตอน โดยเชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงแต่ละระยะ เป็นเครื่องมือสำคัญ

ในเรื่องการกำหนดบันไดอาชีพนั้น ตามกรอบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดรูปแบบตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเรียกว่า การจำแนกตามระบบตำแหน่ง (Position Classification: P.C.) ซึ่งกำหนดโดยใช้หลักเกณฑ์สำคัญ 3 ประการคือ

- 1) จำแนกตำแหน่งโดยพิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติที่ต้องการของตำแหน่งหลัก
- 2) กำหนดอัตราเงินเดือนโดยถือหลัก งานเท่ากันเงินเท่ากัน
- 3) ความแตกต่างของอัตราเงินเดือน ขึ้นกับความยากง่ายของงาน ความรับผิดชอบและคุณสมบัติที่ต้องการของตำแหน่ง โดยแต่ละตำแหน่งจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและความรู้ความสามารถที่ต้องการ

การเลื่อนตำแหน่งสายอาชีพเป็นการขยับตำแหน่งจากตำแหน่งเดิม ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่มากขึ้นตามลำดับ จึงเรียกได้ว่าเป็นการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ระดับงานตามค่างานเป็นเครื่องมือในการบอกถึงระดับของตำแหน่งภายในองค์กร เช่น เลื่อนจากเจ้าหน้าที่ระดับ 4 ไปเป็นเจ้าหน้าที่ระดับ 5 ซึ่งการขยับเลื่อนระดับงานนี้ต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่สูงขึ้น สลับซับซ้อนหรือคาดหวังผลงานที่มีคุณภาพมากขึ้นควบคู่ไปด้วยเสมอ

การเลื่อนตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชา คือตัวอย่างที่เห็นได้ง่ายและค่อนข้างชัดเจน เป็นการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามระดับการบังคับบัญชาในองค์กร เพื่อให้ดูแลงานของแต่ละหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบและมีขอบเขตงานที่ใหญ่ขึ้น หรือสลับซับซ้อนเพิ่มเรื่อยๆ แต่การเลื่อนตำแหน่งบุคลากรในองค์กร ยังมีวิธีการเลื่อนตำแหน่งที่สามารถทำได้อีก เช่น เลื่อนตามสายวิชาชีพเฉพาะทาง ซึ่งเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากรที่ทำงานในสายวิชาชีพเฉพาะทางที่สามารถออกแบบงานและความก้าวหน้าของงานในองค์กร ได้ลึกและมากขึ้นในแต่ละระดับงาน การเลื่อนจะเป็นการเลื่อนระดับงานที่ผู้ไปดำรงตำแหน่งจะต้องรับผิดชอบงานที่กว้างขึ้นหรือที่เปลี่ยนไป ที่ยากหรือที่มากขึ้น ในแต่ละระดับงาน และต้องการผลงานให้กับองค์กรในแบบที่ดีขึ้น (ประคัลภ์ ปัทมพลงกูร, 2554)

ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งแบบใดก็ตาม สิ่งสำคัญที่ต้องเกี่ยวข้องในการเลื่อนตำแหน่งคือ จะต้องมีความรับผิดชอบที่เปลี่ยนไป สูงขึ้นกว่าเดิม ต้องรับผิดชอบงานที่ยากหรือที่มากขึ้น

ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในภาคปฏิบัติในองค์กรต่างๆ ไป มักจะพิจารณาจากระดับผลงานที่ผ่านมาในแต่ละปี ความสามารถของบุคคลที่มีมากขึ้น ซึ่งเป็นความสามารถที่ทำให้บุคคลผู้นั้นสามารถรับผิดชอบงานได้สูงขึ้นกว่าเดิม มากขึ้นหรือสลับซับซ้อนขึ้นกว่าเดิม แสดงว่าบุคลากรผู้นั้นมีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มให้กับองค์กร ได้มากขึ้น สูงขึ้น

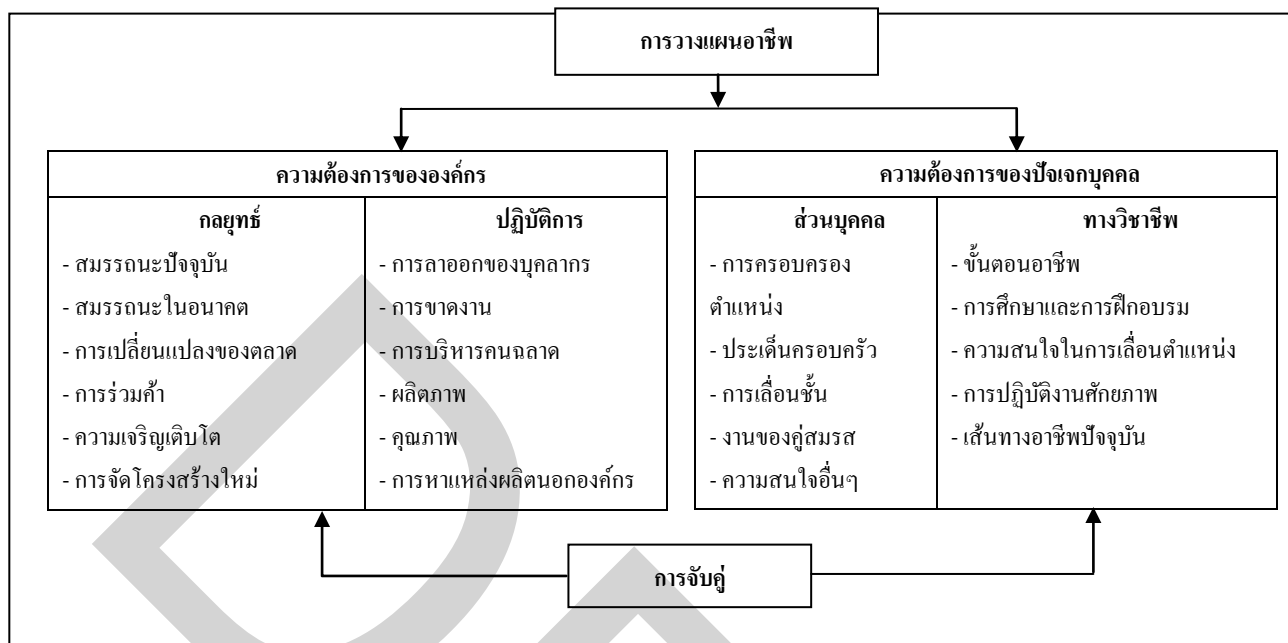
การเลื่อนตำแหน่งในภาษาพูดโดยทั่วไปจึงเป็นเรื่องของฝีมือ เรื่องของผลงาน และเรื่องของศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน แต่บางองค์กรยังมีวิธีการที่แตกต่างแต่ก็มีประสิทธิภาพ เช่น ในรูปแบบการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น วิธีการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นไปตามความอาวุโส (seniority promotion หรือ Nenko Joretsu) เป็นระบบที่มีความเกี่ยวข้องกับระบบการจ้างงานตลอดชีวิต คือระยะเวลาในการทำงานในองค์กรญี่ปุ่น จะเป็นตัวกำหนดในการเลื่อนตำแหน่ง โดยเป็นการจ้างงานตลอดชีวิตแล้ว พนักงานเหล่านั้นจะถูกกำหนดชื่อเพื่อเลื่อนตำแหน่งในช่วงเวลาที่ยาวนานที่ทำงานในองค์กร คำที่ใช้กำหนดความสัมพันธ์กับค่าตอบแทนในการทำงาน คือ Nenko หรือคุณธรรม (Merit) ที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาหลายปี เนื่องจากบุคลากรที่ทำงานส่วนใหญ่จะถูก

สรรหาโดยตรงจากสถานศึกษา ดังนั้น อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีลักษณะคู่ขนานกับความอาวุโส จึงเป็นมาตรฐานที่เหมาะสมในการกำหนดผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งตามความอาวุโสจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการที่จะทำให้บุคลากรทำงานอยู่กับองค์กรได้ยาวนาน แม้ว่าระบบนี้จะไม่สามารถรับประกันได้ว่า บุคลากรทุกคนจะถูกเสนอชื่อแต่มีบุคลากรหลายคนได้รับโอกาสที่ดีในการเป็นหัวหน้าหน่วยงาน หรือเป็นหัวหน้าแผนก ระบบการเลื่อนตำแหน่งตามความอาวุโสภายในโครงสร้างของการจ้างงานตลอดชีพ ทำให้เกิดผลดีในการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วทำให้มีการจ้างบุคลากรใหม่จำนวนมาก ซึ่งสรรหาจากสถานศึกษา พิจารณาจากผลการเรียนในระดับสูง และมีอายุเฉลี่ยของกำลังแรงงานน้อย ทำให้ระดับการจ่ายค่าตอบแทนโดยเฉลี่ยลดลง ซึ่งตรงข้ามกับองค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างช้าๆ และไม่มีมีการจ้างบุคลากรใหม่หรือว่าจ้างเพียงไม่กี่คน จะประสบปัญหาจากการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในอายุเฉลี่ยของกำลังแรงงาน ซึ่งจะมีผลทำให้อัตราการเจริญเติบโตไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

อย่างไรก็ตามระบบการเลื่อนตำแหน่งตามความอาวุโสก็ทำให้เกิดความกดดันเพิ่มขึ้น โดยการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่เป็นไปอย่างช้าๆ ทำให้ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของระบบลดต่ำลง ยิ่งไปกว่านั้น ความคาดหวังในเรื่องชีวิตที่ยาวนานขึ้น ได้สร้างความกดดันเพิ่มขึ้นในการขยายอายุของผู้ที่จะเกษียณจาก 55 ปี เป็น 60 ปี ซึ่งเป็นผลทำให้การจ่ายค่าตอบแทนมากขึ้นโดยอัตโนมัติในแต่ละปี และกลายเป็นปัญหากับบุคลากรที่มีความอาวุโสในระดับรองลงมาที่ต้องทำงานในระดับล่างซึ่งมีจำนวนน้อยที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในระดับที่สูงกว่า (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติและสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, 2545, น. 252-253)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป., น. 153-157) ได้นำเสนอกลยุทธ์ในกระบวนการวางแผนอาชีพสำหรับบุคลากรให้มีความก้าวหน้า ซึ่งได้มาจากการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการทางอาชีพ (career demand) กับความต้องการทางส่วนบุคคลและครอบครัว องค์กรที่มีความก้าวหน้าจะสนับสนุนความสมดุลของชีวิตการทำงานที่สมบูรณ์ โดยการจับคู่ความต้องการของปัจเจกบุคคลกับองค์กร ดังภาพต่อไปนี้





ภาพที่ 2.12 การจับคู่ความต้องการทางอาชีพขององค์กรและปัจเจกบุคคล

ที่มา: ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป., น. 154)

จุดประสงค์ของการวางแผนอาชีพ คือ การพัฒนาความตระหนักในลักษณะพิเศษของบุคคลแต่ละคน ซึ่งสามารถระบุคุณลักษณะส่วนบุคคลและเหตุการณ์ที่มีอิทธิพลต่ออนาคตของบุคคล ช่วยให้มีแรงจูงใจ ความสามารถ จุดแข็ง จุดอ่อนส่วนบุคคล และการหาความสัมพันธ์กับอาชีพ โดยมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับเป้าหมายทางอาชีพหรือวิชาชีพและความสอดคล้องกับพันธกิจและจุดประสงค์ขององค์กร

การวางแผนอาชีพต้องเริ่มตั้งแต่ต้น เพื่อให้การเลือกอาชีพเกิดประโยชน์สูงสุด หลังจากได้มีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การพัฒนาและการคงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งไปสู่การวางแผนอาชีพ ที่ถือเป็นกระบวนการที่บุคคลแต่ละคนเลือกและกำหนดเป้าหมายทางอาชีพของตนเอง แต่จุดสำคัญอยู่ที่การจับคู่ความชอบและเป้าหมายส่วนตัวของปัจเจกบุคคลกับโอกาสที่มีให้ที่เป็นจริง ซึ่งการวางแผนอาชีพไม่จำเป็นต้องเน้นเฉพาะ โอกาสการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าเท่านั้น แต่ความคาดหวังของความสำเร็จในอาชีพและวิธีที่บุคคลมองอาชีพยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นๆ โดยทั่วไปเงินไม่ใช่ปัจจัยเพื่อความอยู่รอดจากการทำงานเท่านั้น เมื่อดำรงในมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ทำให้พอใจหรือคงอยู่ในจุดที่ตนเองมั่นคง ไม่ทุกคนที่ต้องการเป็นผู้บริหาร

เช่น วิศวกรบางคนที่ชอบทำงานเกี่ยวกับปัญหาทางเทคนิค ทุกวันนี้ โดยความจริงแล้วองค์กรส่วนใหญ่เลือกโครงสร้างแนวราบ ที่ให้โอกาสการเลื่อนตำแหน่งมีน้อยลง และสิ่งนี้ได้ก่อให้เกิดความคับข้องใจแก่บุคลากรในองค์กร ฉะนั้นการวางแผนองค์กรต้องให้คำจำกัดความในรูปของโปรแกรมอาชีพที่สร้างขึ้นและโดยมุมมองและความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย

การวางแผนอาชีพมีความเกี่ยวข้องกับความพยายามในการพัฒนาศักยภาพของบุคคล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จะระบุความต้องการการจ้างงานในอนาคตด้วยและโอกาสทางอาชีพที่สัมพันธ์กันด้วยการวางแผนอาชีพ องค์กรส่วนใหญ่ จะสามารถพัฒนาบุคลากรเมื่อถึงเวลา บุคลากรที่มีทักษะและความสามารถที่เหมาะสม เพียงพอเพื่อทำให้องค์กรบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ประโยชน์ขององค์กรที่ดำเนินโปรแกรมวางแผนอาชีพ จะช่วยพัฒนาการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร ซึ่งจะประกันได้ว่าองค์กรมีบุคลากรเพื่อการเลื่อนตำแหน่งอยู่เสมอ

ประโยชน์ของการวางแผนอาชีพอีกอย่างหนึ่ง คือ ช่วยลดการลาออกของบุคลากร ช่วยเพิ่มความซื่อสัตย์ของบุคลากร เพราะมีส่วนที่ทำให้มีความรู้สึกที่ องค์กรมีความสนใจต่อการพัฒนาของบุคคลอย่างจริงจัง เป็นการส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาของบุคลากร ซึ่งบุคลากรจะได้รับการจูงใจ เพื่อให้เจริญงอกงามและพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ตลอดเวลา ช่วยลดการปิดกั้นและช่วยป้องกันผู้บริหารที่เห็นแก่ตัวจากการปิดกั้นผู้ใต้บังคับบัญชา และสกัดกั้นความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร โดยการหยุดความพยายามสูงสุดของบุคลากรทำให้เกิดเจตคติในทางลบและลาออกจากองค์กรไป นอกจากนี้ยังประกันว่า ผู้บริหารอาวุโสจะได้ตระหนักถึงความสนใจ ทักษะและคุณสมบัติของบุคลากรที่จะมีโอกาสดีกว่าในการเลื่อนตำแหน่ง

สรุปได้ว่า การวางแผนอาชีพ สามารถช่วยองค์กรสำหรับการเตรียมบุคคลบางประเภท สำหรับงานที่สำคัญกว่า และทำประโยชน์ให้กับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์กร

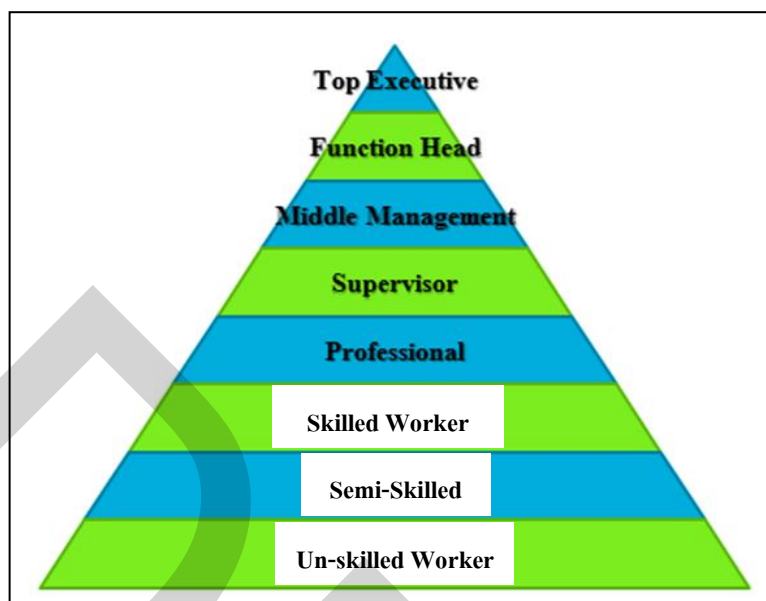
#### หลักและวิธีการออกแบบเส้นทางอาชีพ

การออกแบบเส้นทางสายอาชีพเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้มีแนวทางสำหรับการเติบโตในสายอาชีพ เห็นเส้นทางความก้าวหน้าและแนวการพัฒนาตนเองของบุคลากร ซึ่งมีผลต่อความตั้งใจของบุคลากรที่จะมุ่งมั่นทำงานและมีผลต่ออัตราการลาออกของบุคลากร องค์กรที่มีเส้นทางสายอาชีพชัดเจนและเหมาะสม จะมีส่วนทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ส่งผลดีกับผลการดำเนินงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น แต่ในเส้นทางสายงานอาชีพไม่จำเป็นต้องมีการโยกย้ายในระดับสูงขึ้นไป อาจจะเป็นการโยกย้ายในแนวนอน(horizontal) ได้ เช่น การโอนย้ายหัวหน้าแผนกการตลาดมาเป็นหัวหน้าแผนกจัดซื้อ เพื่อเป็นการเพิ่มเติมความรู้ในการทำงานให้กว้างขวางมากขึ้น และเป็นการเตรียมตัวก่อนที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานด้านอื่นๆ ภายในองค์กรด้วย

โดยทั่วไปเส้นทางบันไดอาชีพ แยกเป็น 2 สาย คือ สายชำนาญการเฉพาะทางที่เรียกว่า สายวิชาการ หรือสายชำนาญการเฉพาะ กับอีกสายหนึ่งที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถหลากหลาย ที่นิยมเรียกกันว่า สายบริหาร

สายบันไดอาชีพในโลกแห่งการบริหารจัดการยังอาจมีแบบอื่นได้อีก ตามนโยบายหรือระบบบริหารบุคคลที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร เช่น ในองค์กรที่เป็นระบบการทำงานแบบราชการ มักจะแยกเป็น สายวิชาการ สายบริหาร และสายทั่วไป องค์กรใดจะเลือกใช้แบบใด ขึ้นอยู่กับนโยบายและระบบบริหารบุคคลขององค์กรนั้น แบบของเส้นทางของบันไดอาชีพแต่ละแบบนี้ เรียกว่า เส้นทางของบันไดอาชีพ (career track) หรือที่เห็นได้ง่ายได้แก่ สายวิชาการ (specialist career) และสายทั่วไป (generalist Career) หรือสายบริหาร (managerial Career)

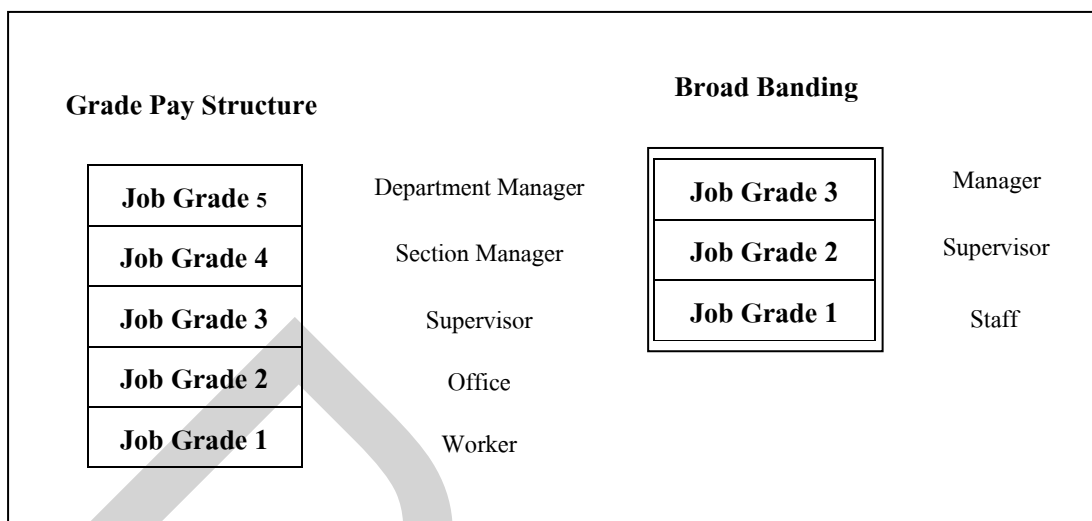
ในเรื่องเส้นทางสายอาชีพนี้ วิสรุต รัศมีนภาพงศ์ (ผู้บรรยาย, 2555) ได้ให้แนวทางสำหรับการออกแบบเส้นทางสายอาชีพ (design career path) ไว้ สรุปได้คือเส้นทางอาชีพตามแนวตั้ง (vertical career) หมายถึง การเติบโตไปสู่ตำแหน่งงานตามระดับชั้นที่องค์กรกำหนดไว้ตามความสามารถ เป็นการเติบโตไปในระดับที่มีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ทำให้บุคลากรเติบโตตามตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม การเติบโตไปสู่ตำแหน่งงาน จะกำหนดตามความสามารถ สร้างแรงจูงใจ ในแนวตั้ง 8 ระดับ คือ ระดับที่ 1 Un-skill Worker คือ บุคลากรในระดับที่ไม่ต้องใช้ทักษะ โดยปกติ ในองค์กรหนึ่งๆจะพบว่า บทบาทหน้าที่ที่อยู่ระดับล่างสุด เช่น ยาม แม่บ้าน คนสวน คนขับรถ พนักงานบรรจุหีบห่อ และอื่นๆ ที่รับเข้ามาโดยไม่จำกัดวุฒิ และจ่ายด้วยค่าแรงขั้นต่ำ ระดับที่ 2 Semi-Skill คือ บุคลากรในระดับกึ่งทักษะ เช่น บุคลากรที่ทำงานสายโรงงาน คุณวุฒิที่จบคือ มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. ระดับที่ 3 Skill Worker คือ บุคลากรในระดับใช้ทักษะ คุณวุฒิที่ต้องการก็คือ ปวส./ จบทาง Technician ระดับที่ 4 Professional คือ บุคลากรที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีขึ้นไป ที่ทำงานตรงสายอาชีพที่จบตามหลักสูตรที่ได้เรียนมา ระดับที่ 5 Supervisor คือ บุคลากรที่เป็นระดับหัวหน้าทีมย่อยๆ หรือเป็น Senior Officer ระดับที่ 6 Middle Management คือ บุคลากรระดับสูงขึ้นไปจาก Supervisor มีหน้าที่ควบคุม sub function ซึ่งอาจเป็นตำแหน่งผู้จัดการแผนก หรือหัวหน้าแผนก หรือผู้ช่วยผู้จัดการก็ได้ ระดับที่ 7 Function Head คือ ผู้จัดการเต็มตัวคุมสายงาน และ ระดับที่ 8 Top Executive, MD หรือ VP มีความสามารถในการควบคุมหลายๆ สายงาน ซึ่งถือเป็นตำแหน่งสูงสุดขององค์กรเป็นต้นองค์กรขนาดกลาง ดังภาพตัวอย่างต่อไปนี้



ภาพที่ 2.13 เส้นทางอาชีพตามแนวตั้ง (Vertical Career)

ที่มา: วิสสุต รักรักษาภาพงศ์ (2555, น.10)

ส่วนการออกแบบโครงสร้าง บันไดอาชีพหรือระดับขั้นตำแหน่งงาน (job grade) จะใช้นโยบายขององค์กรเป็นตัวกำหนดให้มีระดับขั้นตำแหน่งงานมากหรือระดับขั้นตำแหน่งน้อย ให้ระดับขั้นตำแหน่งงานมีมาก ก็จะตัดช่วงถี่ ถ้าให้มีระดับขั้นตำแหน่งงานน้อย ก็จะให้ช่วงกว้าง แต่ต้องดูธรรมชาติขององค์กรว่าเหมาะสมกับแบบไหน ก็เลือกให้เข้ากับลักษณะงาน ลักษณะวัฒนธรรมขององค์กร ถ้าองค์กรให้คุณค่ากับงานสูงและค่อนข้างเป็นปัจเจกบุคคล ทำงานด้วยตนเอง ไม่ต้องมีระดับขั้นตำแหน่งมาก สามารถใช้แบบระดับขั้นตำแหน่งงานน้อย แต่ถ้ามีการสั่งการ การบังคับบัญชา มีสายการบังคับบัญชา ก็สามารถกำหนดระดับขั้นตำแหน่งงานไปตามบทบาทหน้าที่ หรือถ้าผู้บริหารต้องการสร้างพลังในการเติบโตของบุคลากรมากๆ ก็ควรจะเพิ่มบทบาทของแต่ละระดับตำแหน่งให้มากขึ้น ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.14 ระดับขั้นตำแหน่งงานตามบทบาทหน้าที่

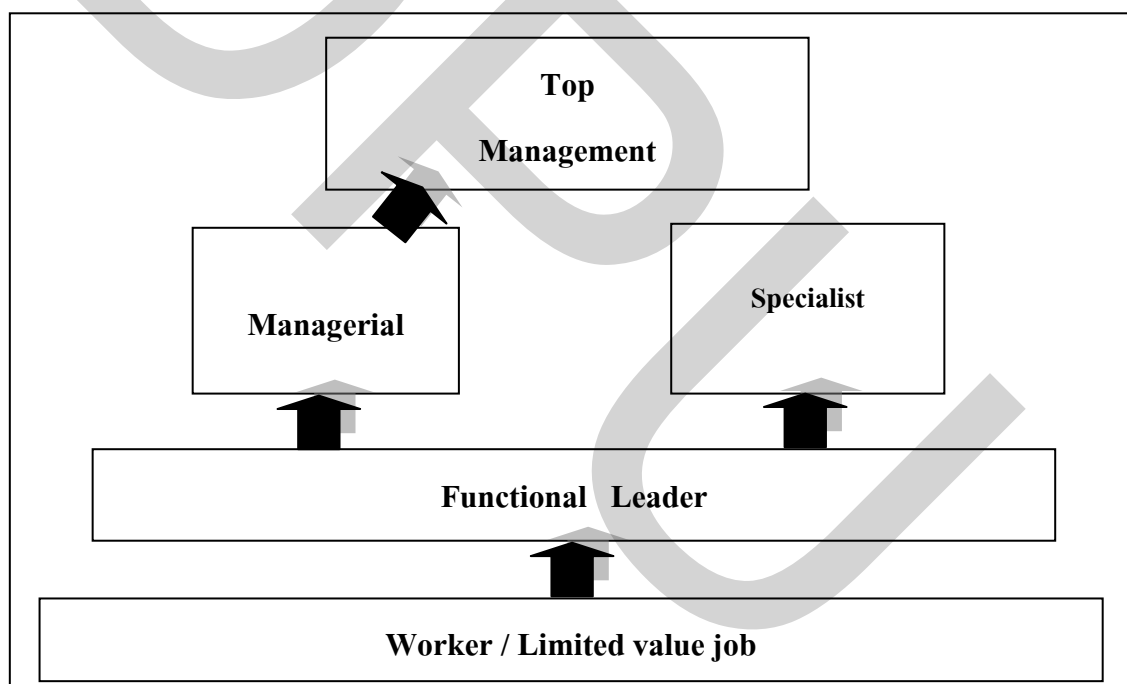
ที่มา: วิสูตร รักชนภาพงศ์ (2555, น.11)

ตารางที่ 2.3 แสดงข้อดีและข้อเสียของการมีระดับตำแหน่งงาน (Job Grade)

Job Grade น้อย		Job Grade มาก	
ข้อดี	ข้อเสีย	ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none"> <li>- สั่งการได้ง่ายและรวดเร็ว</li> <li>- บุคลากรจะสนใจทุ่มเทกับงานโดยไม่ต้องกังวลเรื่อง Job Grade</li> <li>- เหมาะสำหรับองค์กรที่มีบุคลากรน้อยแต่มีความสามารถสูง และมีการจ่ายค่าตอบแทนสูง เช่นองค์กรที่ปรึกษา, มหาวิทยาลัย, สถาบันวิจัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่เหมาะกับองค์กรที่เป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ หรือองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีบุคลากรมาก เพราะทำให้เกิดความสับสนในตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ได้ง่าย และยากต่อการบริหารจัดการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระดับตำแหน่งให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าได้มาก</li> <li>- สามารถควบคุมงบประมาณการจ่ายค่าตอบแทนได้ดีกว่าแบบน้อย</li> <li>- เป็นการผลักดันให้คนต้องการเพิ่มศักยภาพในการทำงานเพื่อโปรโมทไปในตำแหน่งที่สูงกว่า</li> <li>- สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้มากกว่า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยากในการบริหารจัดการ และต้องมีการวางแผนที่ดีพอ</li> <li>- ต้องมีการทำความเข้าใจในเรื่องของโครงสร้างตำแหน่งกับบุคลากรอย่างมาก เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน</li> </ul>

สำหรับข้อดีและข้อเสียของการกำหนดเส้นทางบันไดอาชีพ หรือระดับตำแหน่งงาน มากหรือน้อยนั้นไม่สามารถบอกได้ว่าแบบไหนดีกว่ากัน แต่ต้องเลือกให้เข้ากับลักษณะงาน ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ในแต่ละระดับตำแหน่งงานก่อนที่จะไปถึงระดับตำแหน่งงาน ในขั้นสูงสุด จะกำหนดหน้าที่ ขอบเขตงานและความรับผิดชอบ คุณภาพของผลการปฏิบัติงานที่ คาดหวัง และบทบาทของผู้ดำรงตำแหน่งเสมอ

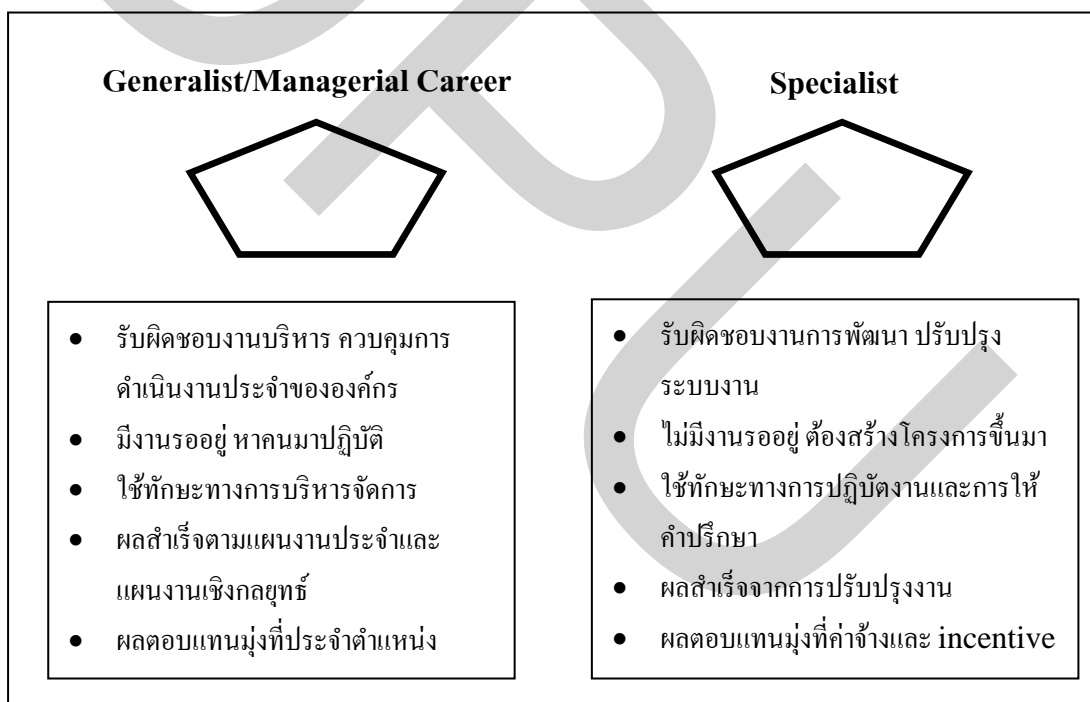
ในการออกแบบเส้นทางบันไดอาชีพ สามารถทำได้ทั้งแบบเส้นทางบันไดอาชีพทาง เดียวหรือเส้นทางบันไดอาชีพแบบคู่ขนานก็ได้ ซึ่งแบบคู่ขนานจะประกอบด้วย สายงานผู้เชี่ยวชาญ วิชาการหรือผู้ชำนาญเฉพาะทาง กับผู้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งสายผู้เชี่ยวชาญ วิชาการกับสายบริหารจะพบการออกแบบนี้ได้โดยทั่วไป ถ้าต้องมีเส้นทางบันไดอาชีพมากกว่านี้ก็ ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร ดังตัวอย่างภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.15 การออกแบบเส้นทางบันไดอาชีพ

ที่มา: วิศรุต รัศมีนภาพงส์ (2555, น.13)

การจัดเส้นทางบันไดอาชีพ มีลักษณะคล้ายคลึงกับการออกแบบโครงสร้างบันไดอาชีพ หรือการจัดระดับขั้นตำแหน่งงาน เพราะต้องอิงกับเรื่องของบทบาท หรือบทบาทหน้าที่ในระดับต่างๆ โดยเฉพาะงานที่เป็นแบบ worker, unskilled Worker หรือ Semi-Skilled ซึ่งมีคุณสมบัติงานที่จำกัดและการเติบโตในหน้าที่ที่จำกัดตามไปด้วย เช่น คนขับรถ หรือ เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย จะมีรายละเอียดของงานที่ไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้มากนัก หลายๆ องค์กรอาจจะใช้วิธีการจ้างตัวแทนในการทำสัญญาดูแลงาน เพื่อลดภาระในส่วนนี้หรือให้บุคลากรได้มีการปรับวุฒิการศึกษาเป็นระดับปริญญาตรี แล้วมาสอบปรับระดับภายในองค์กรใหม่ สำหรับบุคลากรที่มีคุณวุฒิจบในระดับ ปวส.หรือปริญญาตรี ที่เพิ่งจบมาใหม่ๆ นั้น ไม่สามารถแบ่งออกเป็น สายงานผู้เชี่ยวชาญ วิชาการหรือผู้ชำนาญเฉพาะทาง (specialist) หรือผู้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย (managerial) ทันทีเลยได้ เพราะต้องมีการเรียนรู้งานก่อน โดยการทำงานในสายงานนั้นๆ แล้วจึงเลือกเส้นทางที่เหมาะสมกับตน ดังภาพต่อไปนี้



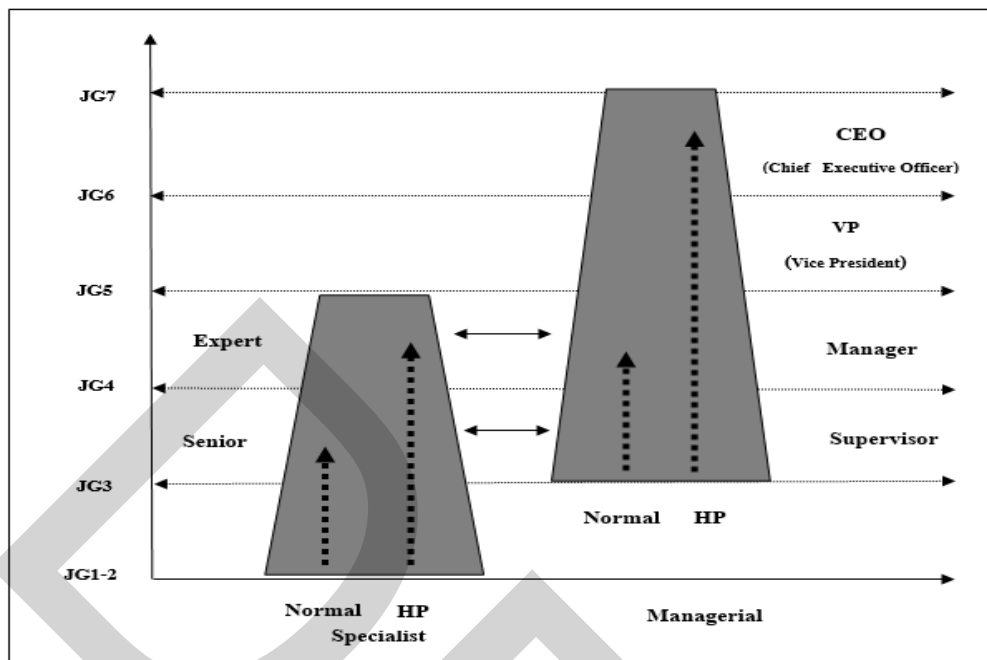
ภาพที่ 2.16 การจัดเส้นทางบันไดอาชีพ

ที่มา: วิศรุต รักชนภาพงส์ (2555, น.13)

สำหรับบันไดอาชีพงานในสายงานบริหารหรือผู้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย เหมาะสำหรับผู้ที่ต้องขึ้นมาเป็นหัวหน้างานควบคุมการดำเนินงานประจำขององค์กร ซึ่งเป็นตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ หรือมีงานรออยู่ และหาผู้ที่จะมาปฏิบัติหน้าที่ตรงจุดนี้ ส่วนใหญ่แล้วสายนี้ จะใช้ทักษะความสามารถด้านการบริหารจัดการ โดยวัดผลประเมินผลงานจากการปฏิบัติงานตาม แผนงานประจำ และมีการจ่ายค่าตอบแทนตามลำดับขั้นของตำแหน่ง นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ รับผิดชอบบริหารจัดการทุกอย่างในเส้นทางบันไดอาชีพของตน เช่น ในฝ่ายบริหารทั่วไป บริหาร งบประมาณ บริหารแผนงาน โครงการ บริหารคน ต้องมีภาวะผู้นำ เป็นนักจัดการ และมีตำแหน่ง งานประจำรออยู่ เช่น ผู้จัดการขาย ผู้จัดการตลาด ซึ่งบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งนี้สามารถเข้า ทำงานได้ทันที เพราะมีตำแหน่งรองรับอยู่แล้ว แต่บุคคลที่จะทำงานในตำแหน่งนี้ได้ต้องมีทักษะใน ด้านการบริหารจัดการและมีภาวะผู้นำ เป้าหมายของสายบริหารจึงเน้นที่ตำแหน่งงาน นอกจากนี้ การเข้าสู่ตำแหน่งถ้ามีคุณสมบัติตามธรรมชาติของสายงานบริหารก็สามารถเริ่มงานได้ทันที

สายงานผู้เชี่ยวชาญวิชาการหรือผู้ชำนาญเฉพาะทาง เป็นสายงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานพัฒนาปรับปรุง การสร้างนวัตกรรมใหม่ ซึ่งมีความรับผิดชอบเป็นโครงการตามที่ตั้งองค์กร กำหนด สายงานนี้จะใช้ทักษะความสามารถทางด้านวิชาชีพของตน เช่น แพทย์ นักวิจัย นักกฎหมาย การวัดผลสำเร็จของงานมาจากผลการพัฒนาปรับปรุงตามโครงการนั้นๆ ใช้ทักษะด้านความ เชี่ยวชาญส่วนตัว ไม่จำเป็นต้องมีลูกน้อง ไม่ต้องบริหารคน เน้นไปทางการประดิษฐ์คิดค้น สิ่งใหม่ๆ ผู้ที่มีสายงานด้านนี้มีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้ มากยิ่งขึ้นและมีโครงการที่กระตุ้นใจ เป็นค่าตอบแทนซึ่งมีค่าเทียบเท่ากับค่าตอบแทนของสาย งานบริหาร ดังภาพต่อไปนี้





ภาพที่ 2.17 แนวคิดการออกแบบบันไดอาชีพ (Career Track)

ที่มา: วิสูตร รักชนภาพงศ์ (2555, น.14)

จากภาพตัวอย่างแสดงการออกแบบเส้นทางสายวิชาชีพ จะเห็นระดับขั้นของการเติบโต ซึ่งการเติบโตในสายวิชาการจะถูกกำหนดให้อยู่ในระดับสูงสุดไว้ไม่เกินสายบริหารในระดับ “VP” ซึ่งถูกจัดไว้ในระดับงานอยู่ที่ job grade 6 ซึ่งสูงกว่าตำแหน่งในสายวิชาการในตำแหน่งผู้ชำนาญการ (expert) แต่ในเวลาเดียวกันตำแหน่งผู้ชำนาญการในสายวิชาการจะเทียบเท่ากับสายบริหารในตำแหน่งผู้จัดการ (manager) ระดับงานอยู่ที่ job grade 5 ดังนั้นตำแหน่งผู้ชำนาญการในสายวิชาการจะเท่ากับตำแหน่งผู้จัดการ สายบริหารซึ่งระดับงานอยู่ที่ job grade 5 บางองค์กรอาจกำหนดให้สายวิชาการสูงสุดไม่เกิน job grade 4 ได้ แต่ถ้าองค์กรใดต้องการให้มีทั้งสองตำแหน่ง และได้มีการกำหนดค่าจ้างในอัตราที่เท่ากัน องค์กรนั้นสามารถให้การสนับสนุนด้านอื่นๆ ให้กับสายบริหารมากกว่าสายวิชาการได้เช่นกัน แต่ถ้าต้องการให้สายวิชาการในตำแหน่งที่สูงสุดได้เติบโตต่อไปอีก ก็สามารถย้ายสายงานเข้ามาอยู่ในสายบริหารที่อยู่ในระดับเดียวกันได้ แต่ต้องมีจำนวนขั้นตำแหน่งที่สามารถเลื่อนตำแหน่งต่อไปได้ ซึ่งกลุ่มทางในการเติบโตทางอาชีพ องค์กรสามารถกำหนดได้ว่าจะให้ทั้งสองสายนี้เติบโตได้ถึงในระดับใด เช่น ถ้าองค์กรเน้นเรื่องการบริหารงบประมาณ บริหารแผนงาน บริหารเป้าหมาย บริหารบุคลากร ก็อาจจะเน้นเส้นทางของการเติบโตของ

สายงานบริหารให้ไปได้ไกลกว่า แต่ถ้อยคำที่ต้องการเน้นเรื่องการพัฒนาปรับปรุงโครงการมาก ก็อาจจะเน้นไป ทางสายงานผู้เชี่ยวชาญวิชาการก็ได้ ดังรูปภาพต่อไปนี้

ระดับ	Managerial Career	Specialist Career	ระดับการศึกษาเริ่มต้น
9	กรรมการผู้จัดการ		
8	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ		
7	ผู้จัดการฝ่าย	ผู้เชี่ยวชาญ	
6	ผู้จัดการแผนกอาวุโส	ผู้อำนวยการพิเศษ	
5	ผู้จัดการแผนก	ผู้อำนวยการ	
4	หัวหน้างาน	เจ้าหน้าที่อาวุโส	
3		เจ้าหน้าที่วิชาชีพ	ปริญญาตรี/ปริญญาโท
2		พนักงานปฏิบัติการ-ทักษะ	ปวส.
1		พนักงานปฏิบัติการ-บริการ	ไม่จำกัดวุฒิ

ภาพที่ 2.18 เส้นทางในการเติบโตทางอาชีพ

ที่มา: วิสฤต รัชนีภาพงศ์ (2555, น.15)

เมื่อมีการกำหนดระดับแล้ว จะต้องมีการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือเส้นทางอาชีพโดยใช้เวลาที่เหมาะสมเป็นตัวกำหนดว่าภายใต้ระดับหนึ่งๆ นั้นบุคลากรต้องใช้เวลานานเท่าใด ต้องมีประสบการณ์ใดประกอบ ในการเติบโตไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างระดับตำแหน่ง ขององค์กรและความแตกต่างกันตามกลุ่มความสามารถ ผู้ออกแบบต้องประมาณการเจริญเติบโตทางอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรตาม ช่วงอายุต่างๆ และพิจารณาช่วงอายุเฉลี่ยของผู้ดำรงตำแหน่งในงานลักษณะเดียวกันในองค์กรต่างๆ ไป เพื่อประกอบการจัดทำ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพนี้ด้วย โดยปกติแล้วจะแบ่งออกเป็น แบบเติบโตตามตำแหน่งเร็ว (fast Track) กับแบบเติบโตตามตำแหน่งปกติ (normal track) ถ้าเป็น แบบเร็ว จะใช้เวลา 3 ปี ในการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ส่วนแบบปกติ จะใช้เวลาประมาณ 5-6 ปี ขึ้นไป ในการออกแบบ ควรเริ่มที่แบบเติบโตตามตำแหน่งเร็วก่อน เพื่อให้คนเก่งได้ขึ้นสู่ ตำแหน่งก่อนที่จะลาออกไปทำกับองค์กรอื่นๆ ที่มีโอกาสมากกว่า โดยการอิงกับเกณฑ์มาตรฐาน ของความต้องการขององค์กรอื่นๆ ซึ่งอาจต้องมีการใช้สำรวจการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือ ค่าตอบแทน (compensation survey) มาประกอบด้วย เพื่อที่จะได้รู้ค่าเฉลี่ยว่า อายุของผู้จัดการแบบ

เติบโตตามตำแหน่งเร็วที่น้อยที่สุดควรจะเป็นอายุประมาณเท่าใด และถ้ามีอายุประมาณ 30 ต้นๆ บุคลากรควรจะมีอายุตัวประมาณ 33 ปี จึงจะถือว่าแข่งขันได้กับความต้องการขององค์กรอื่นๆ ส่วนผู้จัดการแบบเติบโตปกติจะมีอายุตัวประมาณ 43 ปี ซึ่งเคยเป็นตัวเลขที่เหมาะสม

ฉะนั้นการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน จะมีเวลากำกับว่าบุคคลที่จะเติบโต ควรจะใช้เวลาประมาณเท่าไร และในแต่ละระดับควรใช้เวลาประมาณเท่าไร อีกกรณีหนึ่ง ถ้ารับคนมีประสบการณ์ที่เคยทำงานกับองค์กรอื่นมาแล้ว 3 ปี มาทำงานกับองค์กรของเรา ตรงนี้ต้องอิงกับหลักเกณฑ์การคำนวณประสบการณ์ภายนอก โดยการทอนให้เหลือ 2 ใน 3 เช่น บุคลากรที่ทำงานข้างนอกมา 3 ปี ปกติจะคำนวณให้ 2 ปี และถือเสมือนว่า 2 ปีนี้คืออายุงานที่นั่งทำงานในองค์กรแล้ว และเมื่อทอนเรียบร้อยแล้ว จึงจะกลับมาดู เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ถ้าเป็นปริญญาตรีที่เป็นแบบเติบโตเร็วก็สามารถเลื่อนตำแหน่งได้เมื่อครบช่วงเวลาทดลองงาน แต่ถ้าเป็น แบบเติบโตช้า เมื่อทอนเหลือ 2 ปีแล้ว ก็ต้องใช้เวลาทำงานกับองค์กรอีก 1 ปี ถึงจะมีสิทธิ์เสนอชื่อเลื่อนตำแหน่งได้ และสำหรับอัตราค่าจ้าง จะต้องมีการคำนวณค่าเริ่มต้นให้กับผู้มีประสบการณ์ด้วย ซึ่งควรจะทำอย่างเป็นระบบ เพื่อมิให้เกิดการก้าวหน้ากว่าคนในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในองค์กรได้

ปัจจัยในการพิจารณา เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังกล่าวข้างต้นนั้น ยังมีความแตกต่างระหว่างสายงานบริหารและสายงานผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการอยู่ด้วย นั่นคือ การประเมินภาวะผู้นำ จะใช้สำหรับสายงานบริหาร ส่วนสายงานผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการจะใช้การจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานในการพิจารณาแทน ซึ่งการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานนี้ จะเกี่ยวข้องกับการโยกย้ายสายงานเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญ และองค์กรต้องกำหนดเป็นข้อบังคับว่าอย่างน้อยต้องผ่านการโยกย้าย 2-3 สายงานก่อนการปรับเลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาผลงานของสายงานผู้เชี่ยวชาญ จะเน้นไปในทางผลงานทางด้านการพัฒนาปรับปรุงงาน หรือการผลิตที่บุคลากรผู้นั้น ๆ ดูแล ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 การประเมินภาวะผู้นำ

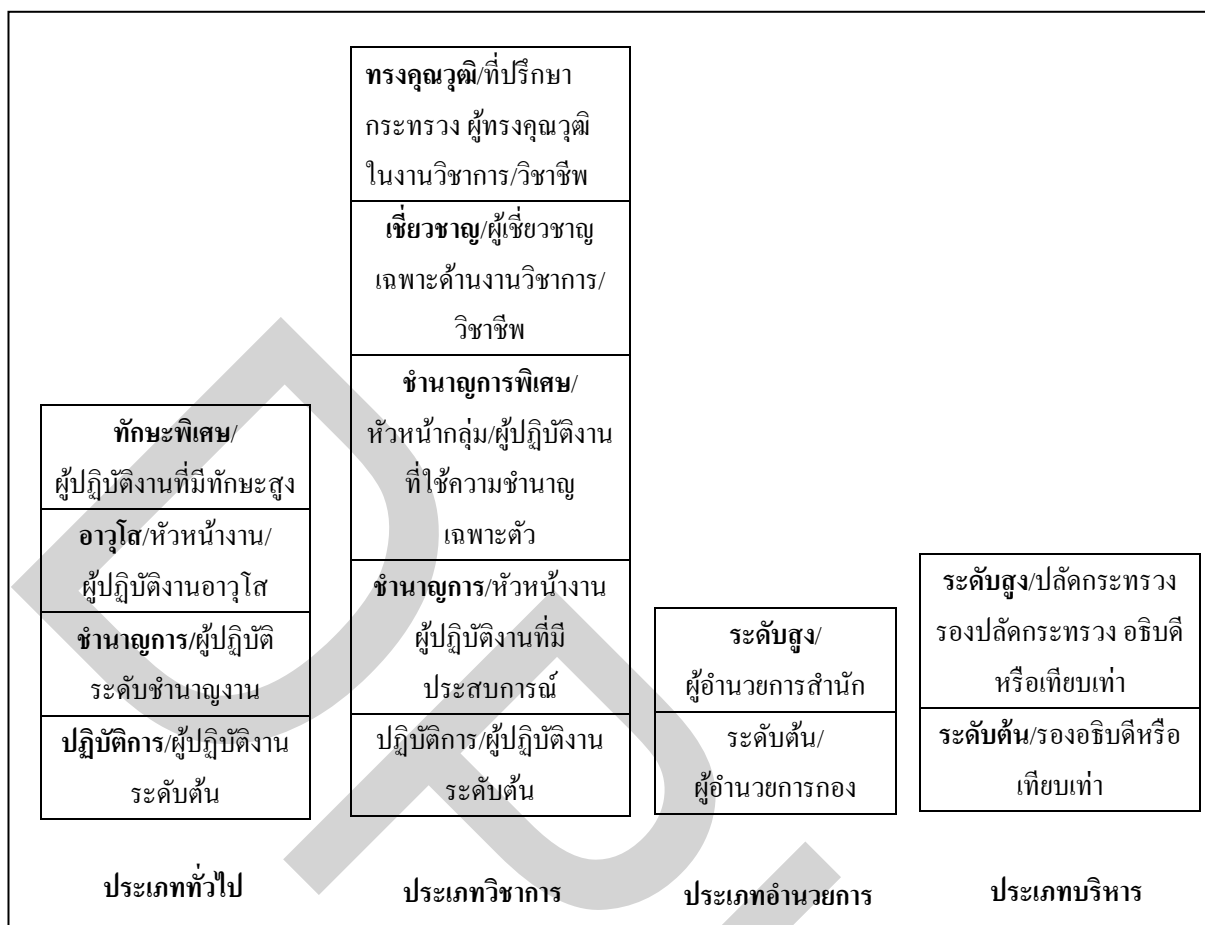
Entrance Education	Position Group	J G	อายุงานในระดับขั้นต่ำที่ สามารถปรับระดับได้		อายุตัว	
			Fast Track ผลงาน 3 ปี เฉลี่ย “B”	Normal Track ผลงาน 3 ปี เฉลี่ย “C” มี B 1 ครั้ง	Fast	Normal
	กรรมการผู้จัดการ	9	-	-	43	59
	ผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการ/ฝ่ายอาวุโส	8	5	8	38	51
	ผู้จัดการฝ่าย	7	5	8	33	43
	ผู้จัดการแผนก	6	3	6	30	37
	อาวุโสผู้จัดการ แผนก	5	3	6	27	31
ปริญญา ตรี/โท	หัวหน้างาน/ เจ้าหน้าที่อาวุโส	4	3	5	24	26
	เจ้าหน้าที่	3	3	5	21	21
ปวส./ปวช. ต่ำกว่า ม.ปลาย	พนักงาน	2	4	6	n/a	n/a
	คนงาน	1	4	8	n/a	n/a

สรุปได้ว่าการออกแบบเส้นทางบันไดอาชีพนั้น การที่จะแบ่งเป็นแบบเติบโตเร็วหรือเป็นแบบเติบโตตามปกติ สามารถวัดจากประสิทธิภาพของการทำงานในคัดเลือกคน ซึ่งอาจจะใช้ในระดับต้นๆ ได้ แต่เมื่อไปถึงระดับสูงๆ แล้ว ควรต้องมีการวัดโดยการใช้ทักษะความสามารถกับพฤติกรรมควบคู่กัน เพื่อเป็นการบ่งบอกถึงการมีศักยภาพในการเติบโตไปในอนาคต อย่างแท้จริง เพราะนอกจากผลลัพธ์ในอดีตจนถึงปัจจุบันแล้ว ยังต้องคำนึงถึงอนาคตด้วย เมื่อเป็นการเติบโตไปในอนาคตก็จะถือว่าเป็นการเติบโตเร็วโดยอัตโนมัติ และจะทำให้การเติบโตไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

เส้นทางสายอาชีพอีกแนวหนึ่ง คือ เส้นทางอาชีพตามแนวนอน ซึ่งเป็นเส้นทางอาชีพ ที่บุคลากรเติบโตทางความสามารถ โดยการปรับเปลี่ยน โอนย้าย ให้ไปในหน้าที่งานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อให้ได้โอกาสเพิ่มประสบการณ์ ได้มีทักษะเพิ่มขึ้น แต่ยังคงอยู่ในระดับตำแหน่งเท่าเดิม ตามธรรมชาติของงาน แต่ Career แนวอนนี้จะมีอิทธิพลสูงต่อเส้นทางบันไดอาชีพทั้งสายวิชาการและสายบริหาร และถ้าต้องการให้มีการเติบโตก็เติบโตได้ในสายงานวิชาการหรือเป็นผู้ชำนาญเฉพาะทาง ซึ่งต่างกับผู้ที่เป็นนักบริหารหรือนักจัดการ ที่เมื่อถึงตำแหน่งสูงสุด ต้องมีการโอนข้ามไปอีกสายงานหนึ่ง เพื่อให้เกิดการเติบโต ส่วนนี้เองที่ทำให้มีระบบแบบผสมผสานกันระหว่าง Career แนวตั้งกับ Career แนวอนเกิดขึ้นในบางองค์กรซึ่งตรงกันข้ามกับธรรมชาติของงานในสายวิชาการ ซึ่งต้องใช้ทักษะในการทำงานมากกว่าที่จะใช้ทักษะทางการมีภาวะผู้นำ ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้เวลาไปกับการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา แทนที่จะใช้เวลาคิดประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ๆ ผลสำเร็จของสายวิชาการจึงขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญในการทำงานมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีกรณีอื่นๆ ของบันไดอาชีพ เช่น ในภาคปฏิบัติในธุรกิจ อุตสาหกรรมจะผูกพันกับอัตราค่าจ้างหรือผลตอบแทน

ทั้งสองสายจะแตกต่างกัน คือ ในสายวิชาการ จะไม่มีอัตราค่าจ้างประจำตำแหน่งเหมือนสายบริหาร เพราะไม่มีงานประจำ และด้วยความเชื่อว่า ถ้าจะกำหนดให้มีเงินเดือนประจำองค์กรจะไม่ได้รับผลงานตามที่ต้องการ จึงต้องไปกำหนดอัตราค่าจ้างเมื่อได้ทำงานตามโครงการสำเร็จ เนื่องจากองค์กรต้องการผลงานจากโครงการต่างๆ ตามที่ได้ตกลงไว้ อัตราค่าจ้างนี้มีแนวโน้มมีคุณค่าเท่ากับเงินประจำตำแหน่งของสายบริหารที่ทำงานในระดับเดียวกัน แต่ในสภาพความเป็นจริง ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานวิชาการหรือสายงานบริหารก็สามารถทำหน้าที่แทนกันได้ แต่ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น และเงื่อนไขขององค์กรที่ ต้องการแยกสายวิชาการออกจากสายบริหารหรือไม่ เพื่อให้มีการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามสายงานของเฉพาะตนเอง ตามขนาดปริมาณของงานว่า มีจำนวนงานมากหรืองานน้อย

ชัยวัฒน์ จิตตเมตตกุล (2549) ได้ให้ตัวอย่างของระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ แบ่งเป็น 4 ตำแหน่ง คือ 1) ตำแหน่งประเภทบริหารมีระดับต้นและระดับสูง 2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ มีระดับต้นและระดับสูง 3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ มีระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับทรงคุณวุฒิและ 4) ตำแหน่งประเภททั่วไป มีระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโสและระดับทักษะพิเศษ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.19 ระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

ที่มา: ชัยวัฒน์ จิตตเมตตากุล [online]: สืบค้น 18 ก.ค. 2555 จาก

<http://www.local.moi.go.th/chai.ppt>

สรุปได้ว่า เส้นทางอาชีพมี 2 สาย คือ สายวิชาการและสายบริหารหรือสายบริหารทั่วไป ซึ่งจะมีการเติบโต 2 แบบ คือ แบบแนวตั้งและแบบแนวนอนซึ่งมีความแตกต่างกันตามเงื่อนไขข้อกำหนดของแต่ละองค์กรสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นการออกแบบเส้นทางอาชีพ จึงต้องคำนึงถึง เงื่อนไข 3 ประการ คือ

1) ระดับตำแหน่งงาน (career level) หมายถึง ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นจะบอกถึงความก้าวหน้าจากการทำงานอาชีพนั้น ๆ เช่น จากระดับเจ้าหน้าที่ เป็นหัวหน้างาน เป็นระดับอาวุโส เป็นผู้ช่วยผู้จัดการเป็นรองผู้จัดการ เป็นผู้จัดการ เป็นผู้บริหารระดับสูง ในแต่ละระดับในสายงานจะทำให้รู้ว่าในสายอาชีพของตนเอง ต้องผ่านตำแหน่งอะไรบ้างในตำแหน่งที่สูงขึ้น

2) เป้าหมายของงาน (target job) หมายถึง การวางเป้าหมายของตำแหน่งที่ต้องการจะขึ้นไปนั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณาก่อนที่จะกำหนดเส้นทางอาชีพ โดยพิจารณาจากเงื่อนไขที่องค์กรกำหนดว่าเป็นอย่างไร เช่น คุณสมบัติของบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ต้องการผลงานในระดับใด ต้องทักษะอะไร ต้องมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง ซึ่งองค์กรอาจจะมีเกณฑ์กำหนดโดยวัดจากคุณภาพของงาน ปริมาณงานที่ทำ และอายุงาน เมื่อรู้เป้าหมายจากเงื่อนไขที่องค์กรกำหนดในการปฏิบัติงานแล้ว หาทางพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้นให้ถูกทาง

3) ขอบเขตของหน้าที่ (functional area) คือ การที่จะเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นได้นั้น ต้องสามารถรับผิดชอบงานที่มากขึ้นได้ด้วย ทั้งในเชิงปริมาณและขอบเขตงานที่กว้างขึ้น ทั้งนี้ควรศึกษาถึงขอบเขตของงานและหน้าที่ที่จะต้องทำในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า และต้องคำนึงถึงความสมดุลในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ระยะเวลา ตำแหน่งงาน และอัตราค่าจ้างหรือผลตอบแทนประกอบ ถ้าใช้เวลาในตำแหน่งนั้นมากเกินไป และองค์กรยังไม่เปิดรับในตำแหน่งที่ต้องการ อัตราค่าจ้างหรือผลตอบแทนต่ำเกินไป ไม่สมกับการรอคอยและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมองหาโอกาสเติบโตในที่ใหม่ องค์กรใหม่ที่มีความต้องการขององค์กรกับความสามารถของบุคคลมีความสมดุลกัน

#### การพัฒนาในเส้นทางสายอาชีพ

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการปฏิบัติงานที่มีสาเหตุจากบุคลากรมุ่งสนใจความก้าวหน้าในอาชีพมากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากความรู้ ประสบการณ์ที่มีมาก จึงทำให้เกิดความสนใจในการพัฒนาตนเองหรือมาจากการชี้แนะตนเอง โดยมีความต้องการที่จะเติบโตในงานอาชีพที่ตนเองปฏิบัติอยู่ มากกว่าการให้ความสนใจเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือผลสำเร็จของงาน สิ่งเหล่านี้จึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดความต้องการพัฒนางานอาชีพมากขึ้น รวมทั้งการปฏิวัติด้านการบริหารแบบใหม่ที่มีผลทำให้องค์กรต้องปรับโครงสร้างขององค์กรใหม่ เพื่อเสริมให้มีการจัดการคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ปัจจัยนี้ ทำให้ผู้บริหารพยายามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะรักษาและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น และจากการเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่กับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่จะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ด้านทักษะและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้บุคลากรเติบโตไปสู่ความเป็นมืออาชีพในระยะยาว

ดังนั้น การพัฒนาในเส้นทางอาชีพจำเป็นต้องตระหนักถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยยึดความมุ่งหวังที่ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรทุกคนมีความเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานและส่งผลให้องค์กรพัฒนาสู่การแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ และมีคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในช่วงระยะเวลาที่กำหนด จึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า การศึกษาแนวทางของเส้นทางอาชีพ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายระบบ ที่ต้องมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้มีการเติบโตในสายอาชีพของบุคคล เพื่อให้บุคคลมีคุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการ และจะมีตัวแปรเกี่ยวข้องในด้านความคาดหวังส่วนบุคคล การมีความสามารถพิเศษตามที่องค์กรต้องการและธรรมชาติของความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับอาชีพของบุคคล (career phrases) นี้ โดยทั่วไปจะแปรผันตามช่วงอายุใน 6 ช่วง (วิศรุต รัชนีภาพงศ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 มีนาคม 2555) คือ

ช่วงที่ 1 *ระหว่างอายุ 16-22 ปี (Pulling up Roots)* เป็นวัยที่ต้องการพิสูจน์ตนว่า สามารถยืนหยัดได้ และทำงานเพื่อมีรายได้เท่านั้น ถึงแม้ว่าเงินจะไม่ใช่เงื่อนไขของการเข้ามาทำงานในองค์กรทั้งหมด แต่เป็นสิ่งที่แรกที่จะนำมาพิจารณา รวมทั้งมีความต้องการการยอมรับหรือได้รับเกียรติจากคนในองค์กร ยังไม่คำนึงถึงอนาคตข้างหน้า ขอเพียงมีคนสอนดี มีเจ้านายดีก็พอ และส่วนใหญ่เป็นช่วงอายุที่มักจะมีการออกจากงานสูงที่สุด เมื่อมีอายุการทำงานระหว่าง 2-3 ปีแรก

ช่วงที่ 2 *ระหว่างอายุ 22-29 ปี (Provisional Adulthood)* วัยนี้ต้องการสร้างความคุ้นเคย ต้องการเรียนรู้กับผู้อื่น กับองค์กรและอาชีพ ในช่วงอายุนี้ต้องใช้เส้นทางอาชีพ (career path) มาจูงใจ เนื่องจากวัยนี้มีความมั่นใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปหรือไม่ขึ้นอยู่กับเส้นทางอาชีพในสายอาชีพว่าจะได้รับความเป็นธรรมจากองค์กรในการดูแลให้คนเก่งมีความก้าวหน้า ดูแลคนที่ไม่เก่งให้มีการพัฒนา การโยกย้ายงานจะมีสูง ถ้าองค์กรดูแลเรื่องความคาดหวังไม่ได้

ช่วงที่ 3 *ระหว่างอายุ 29-32 ปี (Transition Period)* เป็นวัยที่เริ่มกังวลกับชีวิต กับอาชีพ (career) ของตนเองว่า เส้นทางอาชีพของตนเองเข้าไปหรือเร็วไป และถ้าหากมีความสามารถแต่องค์กรไม่ได้ส่งเสริม จนขาดการเติบโตในเส้นทางอาชีพสำหรับตนเอง การโยกย้ายงานก็มีโอกาสสูง

ช่วงที่ 4 *ระหว่างอายุ 32-39 ปี (Settling Down)* วัยนี้จะสนใจในเรื่องงานหรือโครงการใหญ่ๆ หรือที่มีอัตราค่าจ้างสูงๆ เป็นบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์ (creativity) ในงาน ไม่ค่อยมีการโยกย้าย จะทำงานตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ ซึ่งองค์กรควรให้วัยนี้ทำงานมากเป็นพิเศษ

ช่วงที่ 5 *ระหว่างอายุ 39-43 ปี (Potential Mid-Life Crisis)* วัยนี้การย้ายงานมีน้อยและมักจะทำงานตามหน้าที่ เริ่มตระหนักในความเป็นจริงของชีวิตที่สามารถไปถึงหรือไม่ถึงความสำเร็จตามที่ตนเองคาดหวังไว้และ



ช่วงที่ 6 ระหว่างอายุ 43-50 ปี (Reestablishing and Flowering) เป็นวัยที่จะทำงานต่อไปจนเกษียณ พอใจที่จะอยู่กับองค์กร เริ่มแสวงหาความสุขในชีวิต มีความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร วัยนี้เหมาะที่จะเป็นผู้สอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับรุ่นน้อง

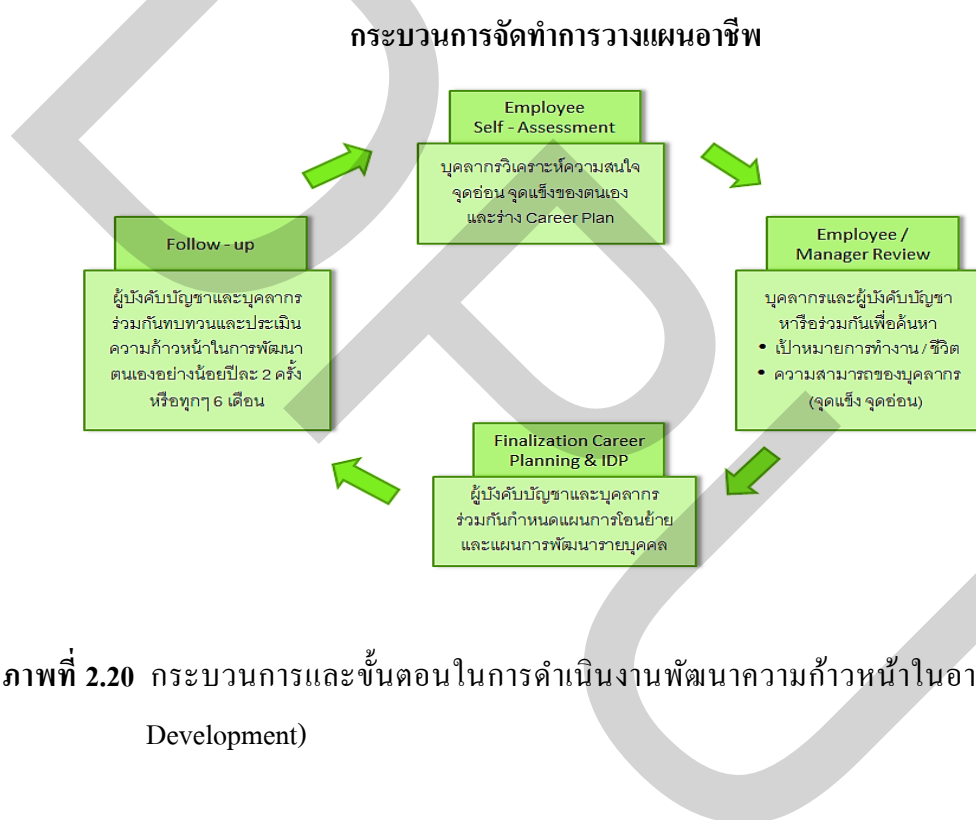
จากช่วงอายุทั้ง 6 ช่วงนี้ แต่ละช่วงอายุจะมีผลต่อการออกแบบอาชีพ โดยจะมีการจัดอย่างรอบคอบและถือเป็นการกำหนดรูปแบบความก้าวหน้าให้กับบุคลากรแต่ละคนในองค์กร และเป็นปัจจัยของความสำเร็จที่สำคัญของการบริหารการเติบโตทางอาชีพ ที่จะทำให้เห็นว่ามีโอกาสเติบโตและจะเติบโตด้วยความสามารถที่เพิ่มขึ้น การได้ทำงานตามที่ตนเองรักหรือพอใจ จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน ต่อองค์กร มีความสุขที่ได้ทำงาน จะทำงานไปได้ตลอด งานกับชีวิตเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นปรัชญาสูงสุดของเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพ นั่นคือ การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการส่วนตัวของบุคคล เช่น ใด้งานดี เงินดี ทำงานที่ตนเองรัก กับการมีตำแหน่งในองค์กร ระบบที่ตีควรมีสมดุล ระหว่างความต้องการของทั้งส่วนตัวของบุคลากรกับองค์กร คือ บุคลากรมีความต้องการอยากเติบโต อยากได้เงินเดือนดี ได้ทำงานที่ตนเองชอบ ขณะที่องค์กรต้องการการพัฒนา จึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าด้วยการหาคนที่เก่ง ที่มีคุณลักษณะที่องค์กรคาดหวังหรือต้องการ เข้าสู่ตำแหน่ง เมื่อส่งบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่ตำแหน่งแล้ว บุคลากรที่ยังไม่ได้เข้าสู่ตำแหน่งก็สามารถยอมรับบุคลากรนั้นได้ และไม่คิดจะออกจากการทำงานที่ในองค์กร

การสร้างบันไดอาชีพและเส้นทางก้าวสู่เป้าหมายที่จะบรรลุในเส้นทางอาชีพ ผลการปฏิบัติ-คุณภาพของงานที่คาดหวัง การกำหนดว่าจะมีกี่ระดับ มีบันไดกี่ขั้นและจะเป็นการขึ้นแบบก้าวหน้าตามปกติ หรือแบบก้าวหน้าเร็ว ที่จะนำทั้งสองแบบมาตัดสินบุคคล ในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้ว ก็จะมีเรื่องของการวางแผนบันไดอาชีพ ที่เป็นการพัฒนาตามช่วงเวลาที่กำหนด กับการพัฒนาบุคคลให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองได้วางไว้ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้เรียกว่า การวางแผนในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

นอกจากการวางแผนและการพัฒนาตามแนวทางสายอาชีพให้สอดคล้องกับการวางแผนกำลังคนในองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่ดีและประสบความสำเร็จ ผู้วางแผนต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างแท้จริงในกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งประกอบด้วย

1. การวางแผนเกี่ยวกับสายอาชีพของบุคลากร (career planning) เป็นกระบวนการวางแผนที่เกี่ยวกับจุดหมายในชีวิตการทำงาน หรือเป้าหมายในอนาคตของตัวบุคลากรเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ความสนใจของบุคลากร จิตความสามารถเฉพาะตัว ความสามารถในการทำงานเป็นทีม การศึกษา ตำแหน่งและโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในองค์กร รวมทั้งจุดหมายที่

บุคลากรและองค์กรปรารถนา ทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาว รวมทั้งการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดทำกรวางแผนสายอาชีพ คือ ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องพูดคุยปรึกษากันถึงเรื่องการวางแผนอนาคต ในเรื่องโอกาสการเติบโตและการพัฒนาตัวเอง และถือเป็นที่ทักษะความเป็นผู้นำอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชา คือ การพัฒนาผู้อื่น เพราะฉะนั้น เวลาที่จะพิสูจน์ได้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมีการพัฒนาคนอื่นที่ดีได้ ก็จะต้องจัดทำกรวางแผนสายอาชีพที่เป็นรูปธรรมให้สำเร็จ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีเพียงใด ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.20 กระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development)

ที่มา: วิศรุต รัชชนภาพงศ์ (2555, น.25)

การวางแผนสายอาชีพมีองค์ประกอบหลักๆ ได้แก่ 1) ความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่ออาชีพของตน คือ อยากจะเจริญก้าวหน้าไปในตำแหน่งใด ชอบทำงานอะไร มีความปรารถนาอะไร และเมื่อพ้นจากองค์กรไปแล้วอยากจะทำอะไร เป็นเป้าหมายในชีวิตของบุคลากรเอง 2) จุดอ่อน-จุดแข็ง เป็นอย่างไร ในปัจจุบัน อะไรที่ได้อยู่แล้วและอะไรที่อยากจะพัฒนาอะไรให้ดีขึ้น 3) การโยกย้ายตำแหน่งงานและรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต ว่ามีการวางแผนไว้อย่างไร และอยาก

ก้าวต่อไปในตำแหน่งอะไร และ4) การวางแผนในการพัฒนาตนเองของบุคลากร ดังตัวอย่าง ภาพต่อไปนี่

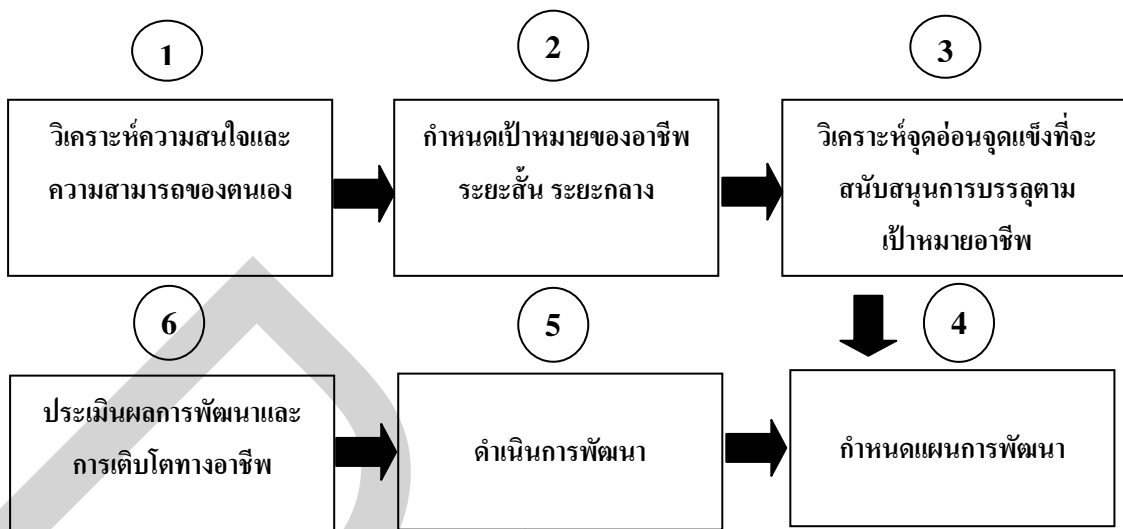
ตัวอย่างที่ 1 แบบฟอร์มการทำจุดอ่อน-จุดแข็ง (Career Goal และ Strength & Weakness Analysis)

Career Goal	Strength	Weakness
Internal Organization ดำรงตำแหน่ง HR Director ในปี 2558	Skill 1.ทักษะการพูดนำเสนองาน 2.ความเชี่ยวชาญในงาน ทรัพยากรมนุษย์ 3.ทักษะการวิเคราะห์และ แก้ปัญหา	Skill 1.ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ 2.ความรู้การบริหารการเงิน 3.ทักษะการบริหารในภาวะ วิกฤต
Life Value target	Behavior	Behavior
ประกอบธุรกิจส่วนตัวด้าน การศึกษา (เปิดโรงเรียนหรือ สถาบันฝึกอบรม)	1.ความมั่นคงทางอารมณ์ และเข้าใจผู้อื่น 2.จริยธรรมของผู้บังคับ บัญชา 3.ความเป็นกันเอง และทำ งานร่วมกับผู้อื่น	1.ความละเอียดรอบคอบ 2.การประสานงานกับบุคคล ที่มีปัญหา 3.การยึดมั่นในคำสัญญา

ภาพที่ 2.21 แบบฟอร์มการทำจุดอ่อน-จุดแข็ง

ที่มา: วิศรุต รัถยชนภาพงศ์ (2555, น.27)

ตัวอย่างที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำการวางแผนอาชีพ



ภาพที่ 2.22 ขั้นตอนการจัดทำการวางแผนอาชีพ

ที่มา: วิสสุต รัชชนภาพงศ์ (2555, น.26)

ตัวอย่างที่ 3 แบบฟอร์มการโยกย้ายตำแหน่งงาน (Rotation Plan)

Existing Position	Move 1	Move 2	Move 3
ผู้จัดการห้างและมัลติคอนเทน เขาค้างตำแหน่ง ม.ค.52	<b>Opt1</b> Position ผู้จัดการพัฒนาบุคลากร Dep. HRD Readiness ม.ค.- 54	Position ผู้จัดการกลยุทธ์ Dep. HR Strategy Readiness ม.ค.- 56	Position ผู้จัดการฝ่ายทรัพย์สิน Dep. Readiness ม.ค.- 58
	<b>Opt2</b> Position ผู้จัดการกลยุทธ์ Dep. HR Strategy Readiness ม.ค.- 56	Position ผู้จัดการพัฒนาบุคลากร Dep. HRD Readiness ม.ค.- 54	Position ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ Dep. Readiness ม.ค.- 58
	<b>Opt3</b> Position ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ Dep. Readiness ม.ค.- 58	Position _____ Dep. _____ Readiness _____	Position _____ Dep. _____ Readiness _____

ภาพที่ 2.23 แบบฟอร์มการโยกย้ายตำแหน่งงาน

ที่มา: วิสสุต รัชชนภาพงศ์ (2555, น.27)

ตัวอย่างที่ 4 การวางแผนในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Individual Development Plan)

Competency (Knowledge / skill / Behavior)	Improvement Target	Development Method	Timeframe
1. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	ฟัง พูด ได้คล่อง ถูกหลักไวยากรณ์ เขียนหนังสือเอกสารที่ใช้ในงานได้ ได้ตอบ email นำเสนองานต่อบุคคลจำนวนมาก	1. อ่านหนังสือ เอกสารด้านไวยากรณ์	Q1
		2. ฟังพูดสนทนาเดือนละ 20 ชม.	Q1 – Q4
		3. ฟังร่างหนังสือเดือนละ 4 ฉบับ	Q1 – Q2
		4. อบรมการใช้ภาษา 2 เดือน	Q1
2. ทักษะการบริหารด้านการเงิน	อ่าน วิเคราะห์เอกสารแสดงสถานะ ทางการเงินขององค์กรได้ เข้าใจเครื่องมือทางการเงิน ใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็น นำความรู้มาใช้งานของตน	1. ฟังอบรม Finance For Non Fin	Q2
		2. อ่านหนังสือกลยุทธ์การบริหาร การเงิน	Q3
		3. หาที่ปรึกษาทางด้านการเงิน	Q2
3. เทคนิคการทำงานกับบุคคลมีปัญหา	พูด ให้คำปรึกษา ประสานงานกับคน ยากๆ ได้ หว่านล้อมจูงใจได้ดีขึ้น ควบคุมอารมณ์ เมื่อเจอภาวะการกดดัน จากผู้ที่ประสานงานด้วยยาก	1. ฟังอบรม Coaching Skill	Q3
		2. วางแผนการให้คำปรึกษา ผู้มี ปัญหา	Q3
		3. Coaching 5 คน	Q4
			Q4

ภาพที่ 2.24 แบบฟอร์มการโยกย้ายตำแหน่งงาน

ที่มา: วิสสุต รัชชนภาพงศ์ (2555, น.28)

2. การจัดการเกี่ยวกับสายอาชีพของบุคลากร (career management) หมายถึงการดำเนินงานภายหลังจากที่มีการวางแผนแล้ว เป็นการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางแผนไว้ ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมต่างกัน โดยทั่วไปวิธีปฏิบัติในการจัดการเกี่ยวกับหน้าที่งานของบุคลากรประกอบด้วย 1) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง 2) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ 3) การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างในองค์กร 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 5) การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสายอาชีพ

3. การพัฒนาตามแนวนันไดอาชีพ (career development) คือ การพัฒนาแนวนันไดอาชีพให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร ให้เติบโตก้าวหน้าตามสายงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการพัฒนาให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างมั่นใจ โดยจัดให้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ตัวบุคลากรเองก็ต้องขวนขวายหาความรู้ ประสบการณ์และทักษะ พัฒนาเพิ่มเติมด้วยตนเอง เมื่อองค์กรมีการขยายขอบเขตงานและต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพรับผิดชอบงานในหน้าที่ บุคลากรที่มีการเตรียมความพร้อมในงานอาชีพ ย่อมมี

โอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้ทันที แต่ต้องคำนึงถึงจังหวะหรือช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ ตามช่วงเวลาที่ทำงานกับองค์กร ซึ่งจะพบว่าในช่วงอายุตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึง 25 ปี เป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูงมาก หากไม่พอใจในการทำงาน มักจะลาออกไปหางานใหม่ แนวทางในการบริหารจัดการที่สำคัญประกอบ คือ

- 1) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อป้องกันการออกจากงานของบุคลากร
- 2) การพัฒนาระบบการสอนงานเชิงรุก
- 3) การนำระบบการวัดผลที่มีประสิทธิภาพมาใช้
- 4) การจัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้
- 5) การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรด้วยการให้รางวัล และ
- 6) การชี้้นำทัศนคติของคนทำงาน

#### การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

วิศรุต รัชนีภาพงศ์ (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 มีนาคม 2555) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง ดังนี้ 1) เพื่อช่วยลดปัญหาในการบริหารงานทางด้านทรัพยากรบุคคล 2) เพื่อกำหนดแผนพัฒนาในการเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง และ 3) เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กร ดังนั้นความจำเป็นของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับความจำเป็นเร่งด่วนขององค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับอัตราคนเกษียณในแต่ละปี อัตราการลาออกโดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญ ความเร็วในการขยายตัวขององค์กร เพื่อที่จะสามารถจัดหาคนมาสืบทอดตำแหน่งที่ว่างลงได้ทันที สำหรับขั้นตอนในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง แบ่งได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

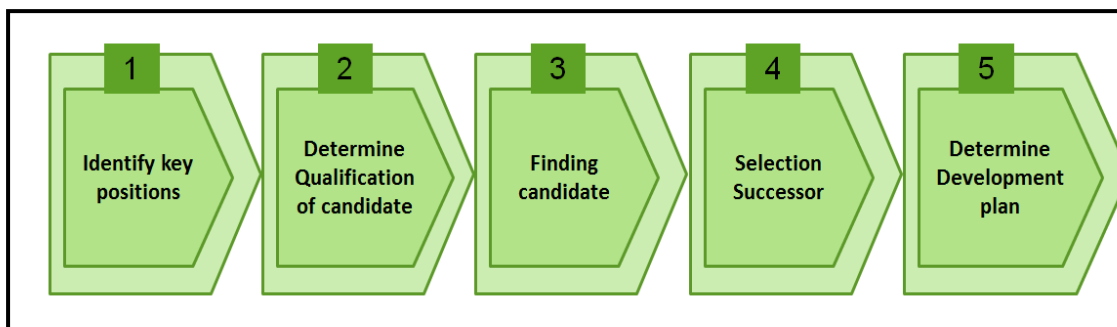
Step 1 การกำหนดตำแหน่งโดยเฉพาะ (identify key positions) คือ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีผู้สืบทอดตำแหน่งทันทีที่มีผู้พ้นจากตำแหน่ง

Step 2 การกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสืบทอดตำแหน่ง (determine qualification of candidate) โดยเฉพาะคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละงานที่ขาดผู้สืบทอด

Step 3 การหาผู้ที่เหมาะสมที่จะมาสืบทอดตำแหน่ง (finding candidate) ซึ่งต้องเน้นในด้านศักยภาพที่จะพัฒนาให้สูงขึ้นต่อไปได้ หรือผู้ที่มีสมรรถนะสูง (high performer) ตามลำดับว่ามีอยู่จำนวนเท่าไร

Step 4 การคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด (selection successor) ในการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งงานนั้นๆ

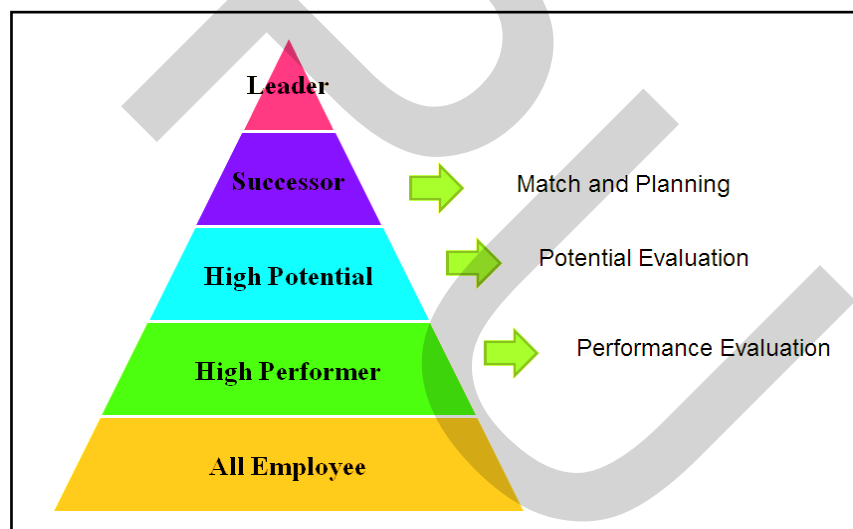
Step 5 การกำหนดแผนพัฒนาว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมีความพร้อมขึ้นดำรงตำแหน่งเมื่อไหร่ (determine development plan) เป็นการวางแผนพัฒนาสำหรับผู้สืบทอดว่าจะเป็นอย่างไรเมื่อเข้ารับตำแหน่งแล้ว ดังตัวอย่างจากภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.25 การวางแผนพัฒนาสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่ง

ที่มา: วิสฤต รัชชนภาพงศ์ (2555, น.32)

นอกจากนี้ ยังมีวิธีการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งได้อีกแนวหนึ่ง โดยแยกออกเป็น Leader, Successor, High Potential, High Performer และ All Employee ดังตัวอย่างจากภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.26 วิธีการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง

ที่มา: วิสฤต รัชชนภาพงศ์ (2555, น.33)

กลุ่มแรกสำหรับการก้าวสู่ระดับผู้สืบทอดตำแหน่ง คือ บุคลากรที่มีผลงานสูง โดยดูจากการประเมินผลงานย้อนหลัง 3 ปี ซึ่งมีอย่างน้อยประมาณ 30% และในลำดับต่อมาจึงนำกลุ่มนี้มาประเมินซ้ำอีกด้วยปัจจัยทางศักยภาพ ก็จะเหลือประมาณ 15% ของบุคลากรทั้งหมด ซึ่งเป็นที่มา

ของบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูง 15% และเมื่อประเมินต่อไปด้วยปัจจัยทางศักยภาพแล้ว จะได้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพในการทำงานสูงที่ขึ้นมาเป็นขั้นที่ 3 จากนั้นจึงนำรายชื่อของผู้ที่มี ศักยภาพการทำงานสูง ไปเทียบกับตำแหน่งสำคัญที่อยู่เหนือกว่า 1 Step ก็จะได้เป็นผู้สืบทอด ตำแหน่ง

ในการประเมินบุคคลที่มีศักยภาพในการทำงานสูง ถ้าเป็นสายบริหาร ต้องวัดด้วยการมี ภาวะผู้นำหรือการนำองค์กร คือ การเป็นผู้นำที่ดี เช่น มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการจูงใจ รู้จัก การพัฒนาผู้อื่น ควบคุมอารมณ์ได้ดีและต้องวัดด้วยการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นเรื่องของความเข้าใจ ทางความก้าวหน้าขององค์กร การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น การวางแผน ควบคุม การสื่อสาร การนำเสนอ การบริหารเวลา การบริหารทางการเงิน โดยให้เลือกที่สำคัญ ประมาณ 6 เรื่อง เมื่อเลือกเสร็จแล้วจะประเมินบุคลากรที่มีผลงานสูง ด้วยปัจจัยที่มีภาวะผู้นำหรือ การนำองค์กร กับการบริหารจัดการ ด้วยวิธีการแบบให้หัวหน้าเป็นผู้ประเมิน หรือวิธีการประเมิน แบบ 360 องศาซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุด โดยการให้เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและ บุคลากรเอง มาเป็นตัวบอกว่าผู้ถูกประเมินมีภาวะผู้นำหรือการนำองค์กรกับการบริหารจัดการ ที่ดีหรือไม่ เพื่อส่งสัญญาณถึงการยอมรับของคนอื่น เมื่อได้เลือกมาเป็นบุคคลที่มีศักยภาพใน การทำงานสูง หรือเป็นการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว หรือเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง วิธีการประเมินแบบ 360 องศานี้อาจจะยากสำหรับวัฒนธรรมการทำงานของภาคตะวันออกในเรื่องของการยอมรับการ เปิดเผยตัวตน แต่ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดียอมทำได้ และผู้ประเมินต้อง 1) ต้องไม่มีอคติกับผู้ถูก ประเมินทั้งเชิงบวกและลบ 2) ต้องมีข้อมูลของผู้ถูกประเมินเป็นอย่างดี 3) ชื่อผู้ประเมินต้องเป็น ความลับเพื่อที่ผู้ประเมินจะกล้าให้ข้อเท็จจริง โดยไม่มีข้อพิพาทภายหลังและ 4) ให้หัวหน้าของผู้ถูก ประเมินเป็นผู้อนุมัติรายชื่อผู้ประเมิน ให้มีสิทธิในการเปลี่ยนรายชื่อถ้าชื่อผู้ประเมินไม่เข้าเกณฑ์

สรุปได้ว่า การเติบโตขององค์กรอยู่ที่การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ ที่สุด ถ้าคนในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น องค์กรก็จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา บุคลากร โดยปลูกฝังให้ทุกคนเริ่มพัฒนาที่ตนเองก่อน สร้างความตระหนัก ให้รู้จักการรับผิดชอบ ในการพัฒนา เพราะคนที่มีการพัฒนาอยู่เสมอจะมีความสามารถทำงานให้สำเร็จ มีความก้าวหน้าใน สิ่งที่คาดหวัง การวางแผนเส้นทางอาชีพ จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนา คนแบบบูรณาการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จในเรื่องนี้ ด้วย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551, น. 218-218) ในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนสืบทอด ตำแหน่ง ระบุว่า เป็นกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาเส้นทางอาชีพให้กับบุคลากรในองค์กร เน้นที่การ เตรียมความพร้อมบุคลากรสู่ตำแหน่งระดับบริหารที่เป็นผู้นำขององค์กร ซึ่งต้องการการคัดสรร



บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้สามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับผู้บริหารได้ทันทีเมื่อมีโอกาส ซึ่งแผนงานนี้จำเป็นจะต้องเชื่อมโยงกับความจำเป็นทางธุรกิจ ที่ไม่เหมือนกันในแต่ละองค์กร

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งนี้ช่วยให้องค์กร ปัญหาการขาดผู้บริหารที่มีความสามารถ และในขณะเดียวกันเป็นการส่งเสริมบุคลากรให้สามารถเติบโตก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพและได้พัฒนาเพื่อก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ซึ่งต้องสอดคล้องกับการวางแผนกำลังคน และ ความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งจะมีการประเมินศักยภาพเป็นรายบุคคล เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา ด้วยแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย

1) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งให้สอดคล้องกับแผนขององค์กรและวิสัยทัศน์ ซึ่งต้องรู้ว่ากำลังต้องเตรียมกำลังคนในระดับบริหารมากน้อยเพียงใด ต้องการต้องมีคุณสมบัติหรือ ความสามารถอย่างไร และจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งและโครงสร้างค่าตอบแทน ให้เป็นความสมดุลระหว่างความต้องการของ บุคลากรกับความต้องการขององค์กร

2) การวิเคราะห์อุปทานให้กำลังคนและการวางแผนการหาผู้มีศักยภาพที่จะทดแทน ในตำแหน่งที่จะว่างในอนาคต การวิเคราะห์ผู้สืบทอดตำแหน่งถึงศักยภาพ จุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละคน รวมถึงความสนใจและแรงจูงใจในอาชีพ เกณฑ์การสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐาน และ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ต้องการ การมอบหมายงาน การส่งเข้ารับการฝึกอบรมและการประเมินผล ศักยภาพที่เพิ่มขึ้น

3) การเสนอแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคล เพื่อขออนุมัติจากระดับนโยบาย หรือผู้มีอำนาจในองค์กร ดำเนินการตามแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นและมีการประเมินผลและรายงาน ผลเป็นระยะๆ

ส่วน เลาซารี (2547) ได้กล่าวถึง การทำแผนสืบทอดตำแหน่งให้กับผู้บริหารถือเป็น กระบวนการที่ต้องประกอบด้วยแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรด้วยขั้นตอนการจัดทำ แผนสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ สรุปได้ ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์การดำเนินงานขององค์กร นโยบายทิศทางการ ขยายตัวหรือลดขนาดองค์กร วิเคราะห์ประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

ขั้นที่ 2 การประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งเชิงปริมาณและคุณสมบัติ ความพร้อม ที่จะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อจะได้วางแผน บริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดกำลังคนให้พร้อมกับความต้องการขององค์กร

ขั้นที่ 3 กำหนดแผนการสร้างความพร้อมกำลังคน และตำแหน่งงานที่สำคัญ 3 ปี และ 5 ปี แผนพัฒนาหรือสรรหา เพื่อเตรียมการทดแทนในอนาคต

ขั้นที่ 4 การสร้างแผนสรรหาบุคลากร แผนการฝึกอบรมและพัฒนาล่วงหน้าก่อนเวลาสำหรับเมื่อตำแหน่งที่จะว่างลง ที่ได้เตรียมไว้สำหรับเข้าสู่ตำแหน่งแทน

ขั้นที่ 5 การกำหนดสมรรถนะหรือความสามารถ ซึ่งหมายถึงความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติที่พึงปรารถนาของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง

ขั้นที่ 6 การคัดเลือก ประเมินผลงานและประเมินศักยภาพของบุคลากรเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการพัฒนาและเพื่อเตรียมให้สืบทอดตำแหน่งหรือเตรียมลงตำแหน่งที่จะว่างในแผนสืบทอดตำแหน่งในเชิงรุก

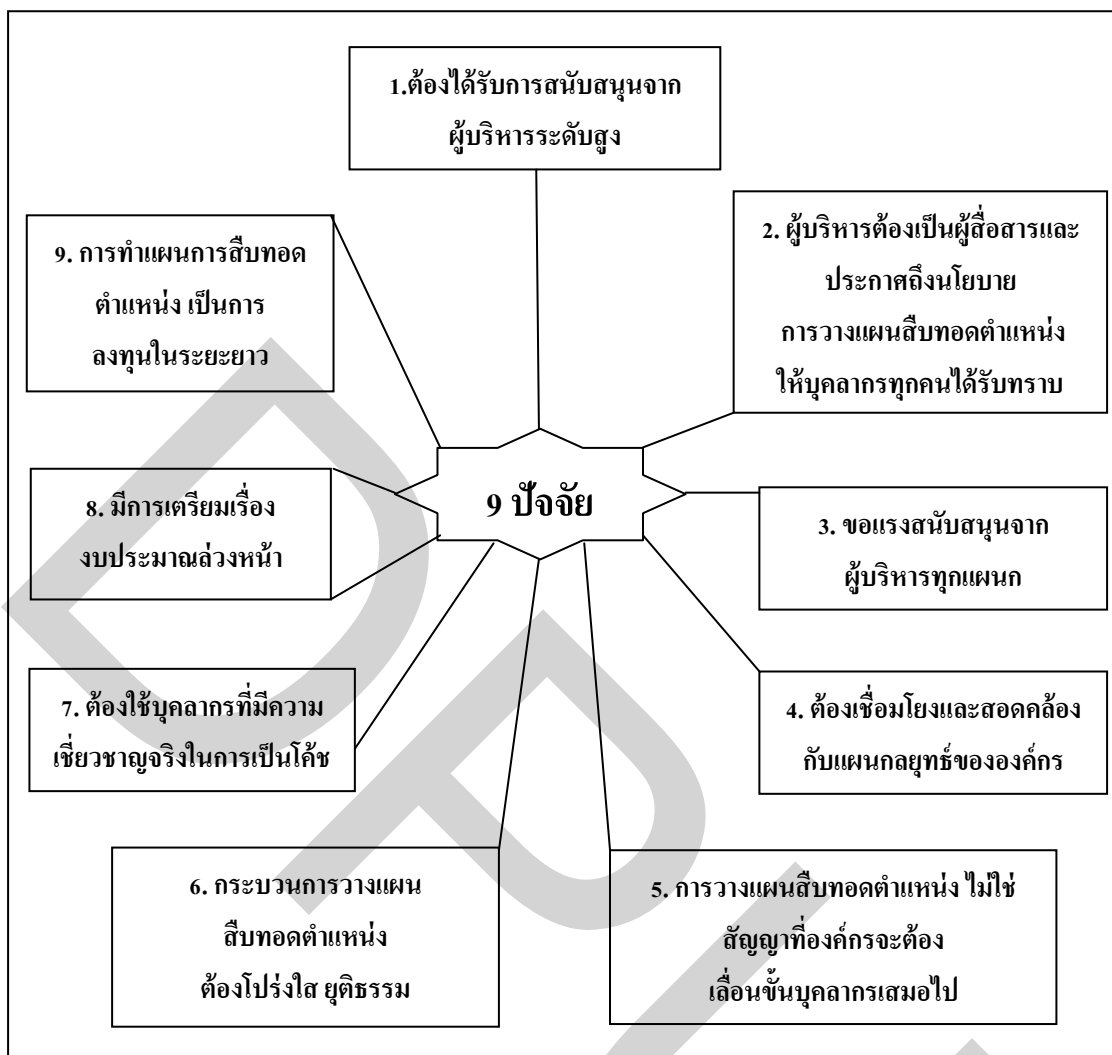
ขั้นที่ 7 การทดสอบหรือประเมินบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน จากการประเมินผลงานจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ศักยภาพของบุคลากรที่จะทำงานในตำแหน่งใหม่ในอนาคต การทดสอบและประเมิน ความถนัด ทักษะ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ปฏิภาณไหวพริบต่างๆ การตัดสินใจ ฯลฯ โดยใช้หลักการประเมินผลบุคลากรแบบ 360 องศา

ขั้นที่ 8 การระบุตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง เมื่อได้ทำการประเมินและวิเคราะห์ผลงานรวมทั้งศักยภาพของบุคลากรจนเป็นที่พอใจและมั่นใจแล้ว จึงกำหนด ระบุตัวบุคลากรที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งได้ และแจ้งให้บุคลากรผู้นั้นทราบแต่เนิ่นๆ ประมาณ 1 ปีล่วงหน้าก่อนตำแหน่งจะว่างลง แต่สำหรับตำแหน่งสำคัญในระดับสูง อาจต้องใช้เวลา 2-3 ปี เพื่อเตรียมมอบงาน และเสริมการเรียนรู้จากเจ้าของตำแหน่งในปัจจุบัน

ขั้นที่ 9 การกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง เตรียมไว้เมื่อถึงเวลาที่ผู้ที่ได้ถูกกำหนดในครั้งแรกไม่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งด้วยเหตุผลใดๆ ก็ตาม

ขั้นที่ 10 การพัฒนาและประเมินเป็นระยะ แม้ว่าจะผ่านการประเมินศักยภาพมาแล้ว ดูพัฒนาการและการสร้างผลงานตามที่คาดหวัง

จากแผนสืบทอดตำแหน่งนี้ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการทำ (Succession Planning) ซึ่งประกอบด้วย 9 ปัจจัย ดังแผนภูมิภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.27 แสดงปัจจัย 9 ประการ ช่วยสร้างความสำเร็จในการทำ Succession Planning

ที่มา: งามเพ็ญ ไชยบุรินทร์ [online]: สืบค้น 18 ก.ค. 2555 จาก

<http://www.gotoknow.org/posts>

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นวิธีปฏิบัติที่นิยมกันมาก ซึ่งในแต่ละตำแหน่งจะมีการกำหนดสายทางเดินของตำแหน่งงานที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องมีการระบุความต้องการขั้นต่ำสำหรับตำแหน่งงานไว้เสมอ ขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย 1) การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งงาน 2) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) 3) การจัดกลุ่มงาน (Job Family) และ 4) การจัดทำรูปแบบเส้นทางอาชีพ (Career Model) และกำหนดเกณฑ์ (Criteria)

เส้นทางอาชีพหรือบันไดอาชีพเป็นการจัดวางลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ที่บุคคลสามารถเห็นภาพและเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นการขยับตำแหน่งสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น การเลื่อนตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชา เป็นการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามระดับการบังคับบัญชาในองค์กร การเลื่อนตำแหน่งตามสายวิชาชีพเฉพาะทาง จะพิจารณาจากระดับผลงานที่ผ่านมาในแต่ละปีและความสามารถของบุคคลที่มีมากขึ้น ซึ่งต้องเริ่มตั้งแต่ต้นอันเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แต่ในเส้นทางสายงานอาชีพอาจเป็นการโยกย้ายในแนวนอน โดยมีนโยบายขององค์กรเป็นตัวกำหนดบันไดอาชีพ

บันไดอาชีพในสายงานบริหารจะใช้ทักษะสามารถด้านการบริหารจัดการ ส่วนเส้นทางบันไดอาชีพตามแนวนอนเป็นเส้นทางอาชีพที่บุคลากรเติบโตทางความสามารถด้วยการปรับเปลี่ยนโอนย้าย เพื่อเพิ่มประสบการณ์และมีทักษะเพิ่มขึ้น

#### การพัฒนาบันไดอาชีพ

การพัฒนาบันไดอาชีพ เป็นการดำเนินงานต่อเนื่องที่มีความสัมพันธ์กันเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะของบุคลากรให้ดำเนินไปตามทิศทางที่องค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในบันไดอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, น. 87) มองงานตามหลักการพัฒนาบันไดอาชีพ มี 3 ขั้นตอนคือ 1) การรู้จักตนเอง คือ การที่บุคคลได้พิจารณาถึงความสามารถ จุดเด่น ทักษะ ค่านิยม ความสนใจ ตลอดจนบุคลิกภาพของตนเอง เนื่องการรู้จักตนเองสำคัญยิ่งต่อการเลือกอาชีพของบุคลากร 2) การรวบรวมข้อมูล เช่น ลักษณะของอาชีพ การศึกษาที่จำเป็นที่จะก้าวไปสู่อาชีพนั้น ความก้าวหน้าของอาชีพ ความมั่นคงของการประกอบอาชีพเป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้ช่วยในการเลือกอาชีพ เพราะใช้เป็นตัวประกอบในการพิจารณาเพื่อก้าวสู่อาชีพนั้น และ 3) การเตรียมตัวเพื่อก้าวสู่โลกของงานอาชีพ เป็นการฝึกทักษะ ความรู้ที่จะก้าวไปสู่งานอาชีพนั้นๆ

วิสูตร รัชนีภาพงศ์ (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 14 มีนาคม 2555) ได้กล่าวถึงการพัฒนาเส้นทางอาชีพว่า เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้แต่ละคนมีแผนสำหรับการพัฒนาเส้นทางอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์กร เพื่อช่วยพัฒนางานในองค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเปิดทางให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าตามศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรแต่ละคน เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับบุคลากรและองค์กร ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ในการทำงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงานของตน ส่งผลให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ และเป็นการจัดให้บุคลากรได้ทำงานที่ตรงกับความถนัด ความรู้ ความสามารถของตน ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551, น. 199-200) ได้กล่าวว่า ประกอบด้วย 1) การวางแผนสายอาชีพ 2) การบริหารสายอาชีพ

การวางแผนสายอาชีพ เน้นบุคลากรเป็นหลัก โดยถือว่าบุคลากรแต่ละคนมีความต้องการไม่เหมือนกันในด้านอาชีพ ในความต้องการต่อลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและการพัฒนาตนเอง โดยบุคลากรแต่ละคนจะประเมินความสนใจและความสามารถของตนเอง พิจารณาโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ในการกำหนดเป้าหมายในชีวิตการทำงาน และการวางแผนเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถเฉพาะตัว

การบริหารเส้นทางอาชีพ เป็นการบริหารจัดการการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ เป็นการจัดการเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ และมีคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ ทั้งในปริมาณและระยะเวลาที่กำหนด เส้นทางอาชีพก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ของการบริหารและการพัฒนาสายอาชีพใน 4 ด้านคือ 1) การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร คือ การกำหนดเงื่อนไข ทำให้บุคลากรเกิดความทุ่มเท ตั้งใจในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นๆ 2) การพัฒนาและเพิ่มทักษะในการทำงานด้านต่างๆ คือ การทำให้มีความเชี่ยวชาญและรู้รอบมากยิ่งขึ้น 3) เพื่อเป็นพันธะสัญญาในการสร้างความเชื่อมั่นในตัวเองค์กรให้กับบุคลากรและนำไปสู่การสร้างความรักในองค์กรในที่สุด ซึ่งถือเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จที่สำคัญของ การบริหารเส้นทางอาชีพ และ 4) การจัดเตรียมคนเพื่อป้องกันความเสี่ยงในการบริหารจัดการ

อย่างไรก็ตาม การบริหารเส้นทางอาชีพ เน้นองค์กรเป็นหลัก เป็นเรื่องของการจัดเตรียมโอกาสความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบัณฑิตอาชีพ ซึ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การกำหนดหน้าที่งาน การประเมินศักยภาพ การออกแบบผังความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน การฝึกอบรมและการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากร เป็นการดำเนินงานขององค์กรเพื่อช่วยให้บุคลากรมีโอกาสมรรลุเป้าหมายในเส้นทางอาชีพที่ได้กำหนดขึ้น สรุปได้ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.28 ความหมายและประโยชน์ของการพัฒนาสายอาชีพ

ที่มา: อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551)

ในการจัดทำ การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ จำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงกับนโยบายขององค์กรด้วย เพื่อให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ (vision) กับภารกิจ (mission) ภาระหรือหน้าที่ที่ต้องดำเนินการ เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย (goal) คือ ผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น รวมทั้งกลยุทธ์ (strategy) ซึ่งหมายรวมถึงแผนงานหรือวิธีการเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นการดำเนินงานขององค์กร 3 รูปแบบ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.5 แสดงลักษณะของกลยุทธ์ธุรกิจที่สัมพันธ์กับการกำหนด Career Development

ลักษณะกลยุทธ์		
เชิงรุก	เชิงรับ	เชิงกึ่งรุกกึ่งรับ
<b>รูปแบบ</b>		
เน้นการวางแผน คิดริเริ่ม นำเสนอรวมทั้งให้คำแนะนำ และให้แนวทางการดำเนินงาน ต่างๆ เกี่ยวกับการนำระบบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ ปฏิบัติในองค์กร	เน้นการทำงานตามความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน ไม่มีความคิดริเริ่มที่จะนำระบบการพัฒน ทรัพยากรมนุษย์ใหม่ๆ มาใช้ ปฏิบัติในองค์กร	เน้นการทำงานตามความต้องการ หรือความจำเป็นของแต่ละ หน่วยงาน และในขณะเดียวกัน สามารถให้คำแนะนำและ แนวทางกับหน่วยต่างๆ ในการ นำเอาระบบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์มาใช้ปฏิบัติในองค์กร
<b>ลักษณะองค์กร</b>		
เป็นองค์กรที่ได้เปลี่ยนแปลง ระบบหรือมีการริเริ่มเชิงจริง ระบบให้ทันสมัยและสามารถ แข่งขันได้เพื่อตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นอย่าง ชัดเจน	เป็นองค์กรที่ใช้การบริหาร แบบครอบครั้ว ไม่ชอบการ เปลี่ยนแปลงระบบงานใหม่ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน	เป็นองค์กรที่พยายามที่จะ ปรับเปลี่ยนระบบงาน เริ่มมีการ เปลี่ยนระบบงานใหม่ๆ กับบาง ลักษณะงานและ/หรือบาง หน่วยงาน
<b>ตัวอย่าง</b>		
ริเริ่มจัดทำ Training Roadmap ให้กับบุคลากรและจัดส่งบุคลากร ไปอบรมในหลักสูตรตาม Training Roadmap ที่กำหนด	จัดส่งบุคลากรไปอบรมใน หลักสูตร ต่างๆ ตามที่ หน่วยงานร้องขอ	จัดทำ Training Plan ให้กับ บุคลากรแต่ขณะเดียวกัน บุคลากรสามารถเข้าฝึกอบรม ในหลักสูตรที่ต้องการได้

### กระบวนการดำเนินงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการเสริมสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรในองค์กร สิ่งที่ได้รับตอบแทนคือความพึงพอใจ เป็นการสนับสนุน ส่งเสริมให้คนในองค์กร ทำงานอย่างมีความสุข การนำการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้ในองค์กรจะขึ้นอยู่กับความต้องการหรือเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร โดยส่วนใหญ่จะขอบเขตด้านการจัดทำ การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ จะครอบคลุมงาน 4 ด้าน คือ 1) การประเมินความสามารถของบุคลากรรายบุคคล เพื่อการพัฒนาบุคลากรโดยการหาช่องว่างความสามารถของบุคลากรรายบุคคลตามความเป็นจริง เมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวัง เพื่อวางแผนพัฒนาและปรับปรุงความสามารถที่ยังขาดและต้องการเสริมให้มีขึ้น สำหรับการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2) การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Training & Development Plan) โดยการกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นแผนประจำปี ที่เรียกว่า Annual Training & Development Plan หรือเป็นแผนระยะยาวที่เรียกว่า Training & Development Road Map เริ่มได้ตั้งแต่บุคลากรเข้ามาทำงานกับองค์กร และทำงานต่อไปจนกระทั่งบุคลากรลาออกจากองค์กร 3) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่สร้าง โอกาสหรือความก้าวหน้าในการทำงานให้กับบุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้ว่าตนเองสามารถเลื่อนตำแหน่งงานไปยังตำแหน่งงานใดได้บ้าง หรือสามารถโอนย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียน ไปยังหน่วยงานหรือตำแหน่งงานใดได้บ้าง และ 4) การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงในรูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป แสดงภาพได้ดังต่อไปนี้





ภาพที่ 2.29 ขอบเขตของงานด้านการจัดทำกรพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

ที่มา: อารณ ภูวิทย์พันธ์ (2550, น. 24-25)

กรีนฮัท (1993) ได้แสดงถึงธรรมชาติของความสัมพันธ์ในการทำงาน ความคาดหวัง และพฤติกรรมที่ช่วยชี้แนวทางและขั้นตอนในการพัฒนาอาชีพ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.6 ขั้นตอนในการพัฒนาอาชีพ

ขั้นที่	รายการหลัก	ภาระงานหลัก
1	การเตรียมตัวเข้าทำงาน (Preparation for Work) 0-25 ปี	มีวิสัยทัศน์ในการที่จะเลือกอาชีพต่างๆ ก่อนจะตัดสินใจและเตรียมตัวในเรื่องการศึกษา
2	การเข้าสู่องค์กร (Organizational Entry)	เข้าทำงานที่เตรียมไว้ด้วยความพึงพอใจและเหมาะสม สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ
3	ช่วงเริ่มต้นการทำงาน (Early Career) 25-40 ปี	เรียนรู้งาน รู้กฎระเบียบ มาตรฐานของหน่วยงาน ปรับปรุงการทำงาน เพิ่มขีดความสามารถ
4	ช่วงกลางการทำงาน (Mid Career) 40-55 ปี	ทบทวนย้อนหลัง หลังจากการทำงานที่ผ่านมา ประเมินตนเอง ปรับปรุงจุดมุ่งหมาย
5	ช่วงท้าย (Late Career) 55-เกษียณ	เตรียมตัวเพื่อพักผ่อน หรือเป็นที่ปรึกษาให้กับคนรุ่นใหม่

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 169) กล่าวถึงวิธีพัฒนาอาชีพว่ามีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับระดับขั้นของตำแหน่งงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งอาจสรุปวิธีปฏิบัติได้ดังนี้

1. การจัดทำเส้นทางอาชีพ คือ การจัดวางลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ซึ่งบุคลากรสามารถก้าวเดินไปได้ในช่วงชีวิตการปฏิบัติงานทำได้โดย 1) วิเคราะห์แบบแผนการเลื่อนตำแหน่งในอดีต ที่เคยเกิดขึ้นในองค์กร เพื่อนำมาจัดทำเส้นทางอาชีพสำหรับบุคลากรใหม่และ 2) วิเคราะห์หมวดหมู่งาน ด้วยการคัดเลือกงานต่างๆ ที่อยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน มาจัดวางเป็นลำดับขั้น โดยให้งานในลำดับขั้นแรกๆ เป็นงานที่ง่ายกว่างานในลำดับขั้นสูง และเป็นงานที่ช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากร

2. การมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ การมอบหมายงานลักษณะนี้จะกระทำโดย มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานหน้าที่ใหม่หลังจากที่ได้มีการประเมินผลสำเร็จในการปฏิบัติงานขั้นหนึ่งแล้ว

3. การหมุนเวียนงาน คือการจัดให้บุคลากร ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างจากงานเดิม โดยงานใหม่จะต้องเป็นงานที่ทำทลายต่อการใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์มากขึ้น

4. การแจ้งผลการปฏิบัติงานและสอนแนะ เป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงานและให้การสอนแนะแก่บุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายดียิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ

5. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาอาชีพ เพื่อพัฒนาอาชีพของบุคลากร ควรจัดให้มีทุกระดับ จะทำให้บุคลากรแต่ละระดับได้ร่วมกันอภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขที่เหมาะสม

6. การลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ คือ การให้บุคลากรมีสิทธิลาหยุดชั่วคราว เพื่อไปศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติม โดยยังได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างจากองค์กร การลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ จะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน และมีศักยภาพที่จะก้าวหน้าในอาชีพมากยิ่งขึ้น

ในเรื่องการพัฒนาวิชาชีพการบริหารสถานศึกษา Daresh and Playko (1992, pp. 3-12) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาไว้สามทัศนะ คือ 1) ทัศนะที่ยึดถือหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific approach) 2) ทัศนะที่ยึดถือหลักการมนุษยสัมพันธ์ (human relations approach) และ 3) ทัศนะที่ยึดถือหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development approach) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) การพัฒนาที่ยึดถือหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีเชิงวิทยาศาสตร์ ในยุคเริ่มแรกซึ่งถือว่า การบริหารต้องอาศัยกฎระเบียบและข้อบังคับเป็นสำคัญ งานของผู้บริหารต้องให้ความมั่นใจว่าจะเป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับอย่างเป็นทางการเป็นเหตุเป็นผล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและครูผู้สอนจะมีฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวการปฏิบัติ เมื่อกำหนดแล้ว จะต้องเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะทำให้มั่นใจว่า ครูได้รับรู้ในสิ่งที่กำหนดนั้นและมีการปฏิบัติตามหน้าที่ของผู้บริหารคือ “การวางแผน” เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดและประหยัดที่สุด ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรได้ดีที่สุด ซึ่งรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระยะต่างๆ จะเป็นดังนี้ 1) ระยะก่อนประจำการ เน้นการสื่อสารจากผู้ที่มิหรือผู้รู้ในองค์ความรู้หรือข้อเท็จจริงเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำไปสู่ผู้ซึ่งคาดหวังจะเป็นผู้บริหารในอนาคต ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับ “สิ่งที่ดีหรือสิ่งที่ถูกต้อง” ที่ผู้บริหารพึงกระทำ อธิบายถึง “วิธีการ” ที่จะใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น วิธีการใช้ภาวะผู้นำ วิธีการบริหารการเงิน วิธีการประเมินบุคลากร วิธีการออกแบบหลักสูตร และการสอน เป็นต้น 2) ระยะเริ่มประจำการ เน้นการนำวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ในงานของสถานศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจงมากขึ้น จะไม่เน้นการเรียนรู้ถึงข้อเท็จจริง ในเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งได้รับมาในระยะก่อนประจำการแล้ว และ 3) ระยะประจำการ เน้นให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ถึงวิธีการบริหารงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะเชิงวิทยาศาสตร์นี้ จะเน้นการสอนให้ผู้บริหารรู้จักกระทำในสิ่งที่ถือว่าดีหรือที่ถูกต้อง

2) การพัฒนาที่ยึดถือหลักการเชิงมนุษยสัมพันธ์ จะเป็นแนวมนุษยสัมพันธ์ ที่ถือว่า 1) ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความสุขหรือมีความพึงพอใจในการทำงาน พวกเขาจะสามารถเพิ่มผลผลิตและ 2) การปรับปรุงบรรยากาศสถานศึกษาในเชิงจิตวิทยาสังคม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ ซึ่งรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระยะต่างๆ ดังนี้ คือ 1) ระยะก่อนประจำการ จะเน้นการพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อการเป็นผู้บริหารที่ดีในอนาคต เน้นการเสริมสร้างกระบวนการกลุ่มและทักษะส่วนบุคคลที่จะนำไปใช้กับผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก 2) ระยะเริ่มประจำการ เน้นการพัฒนาให้เป็นผู้ที่สามารถตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของ ผู้ที่เข้าทำงานใหม่ๆ ได้ เน้นให้มีความรู้สึกสะดวกสบายในการทำงาน และ 3) ระยะประจำการ เน้นการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้รู้จักส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิก โดยหลักการมีส่วนร่วม ให้แต่ละบุคคลมีความพึงพอใจในฐานะที่เป็นมนุษย์ มากกว่าจะเน้นการเสริมสร้างทักษะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

3) การพัฒนาที่ยึดถือหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาตามแนวคิดนี้ถือว่า

- 1) หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษาคือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพขององค์กร และ
- 2) ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสุขหรือมีความพึงพอใจในการทำงาน จะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี ถ้าได้ทำงานในองค์กรที่มีผลผลิตภาพ ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในระยะต่างๆ คือ
  - 1) ระยะก่อนประจำการ เน้นการพัฒนาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมค่านิยมการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และทุ่มเทความพยายาม ทั้งเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย
  - 2) ระยะเริ่มประจำการ เน้นการเสริมสร้างวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง เพิ่มเติมให้มีศักยภาพในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่จะใช้เวลาส่วนใหญ่เรียนรู้วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพกับปฏิบัติในการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและความมีผลผลิตภาพของสถานศึกษา และ
  - 3) ระยะประจำการ เน้นการเสริมสร้างผู้บริหารให้มีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นหรือโดยอาศัยคนอื่น เพื่อการบรรลุความมีประสิทธิภาพขององค์กร ได้ดียิ่งขึ้น และอาจจะเสริมทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติ ทักษะในการตัดสินใจร่วมกับครูผู้สอนหรือผู้เกี่ยวข้องอื่น

#### การพัฒนาสมรรถนะหรือความสามารถ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552, น. 17-23) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเส้นทางการพัฒนาความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วย สมรรถนะ การพัฒนา และเส้นทาง เรียกว่า Competency Development Roadmap ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงาน ให้สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เครื่องมือการพัฒนาที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปคือ (1) การฝึกอบรม (2) การสอนงาน (3) การฝึกอบรมในขณะทำงาน (4) การมอบหมายโครงการ (5) การเพิ่มปริมาณในงาน (6) การเพิ่มคุณค่าในงาน (7) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (8) การให้คำปรึกษาแนะนำ (9) การติดตาม/สังเกตผู้เชี่ยวชาญ (10) การทำกิจกรรม (11) การประชุมกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดให้สอดคล้องกับเส้นทางการพัฒนาสู่เป้าหมายหรือความคาดหวังที่ต้องการ โดยจัดทำเป็นแผนงานการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งเป็นแผนงานระยะยาวที่กำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน จากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่ง ในแต่ละช่วงเวลาต่างๆ เพื่อไปให้ถึงบันไดขั้นสุดท้าย โดยที่รู้ว่า มีบันไดกี่ขั้น ในแต่ละขั้นมี สมรรถนะหลัก สมรรถนะในการบริหารจัดการ และ สมรรถนะเฉพาะด้าน อะไรบ้าง มากน้อยแค่ไหน และการกำหนดดัชนีบ่งชี้พฤติกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละระดับความเชี่ยวชาญ ดังเช่นตัวอย่างการสร้าง

หรือพัฒนาสมรรถนะ ในเรื่องการสร้างความไว้วางใจที่แบ่งออกเป็น 5 ระดับความเชี่ยวชาญ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2552, น. 20) มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรดังนี้

ระดับ	ตำแหน่งงาน	รายละเอียดพฤติกรรม	เครื่องมือการพัฒนา
1	พนักงาน	แลกเปลี่ยนความสนใจและข้อกังวลใจและรักษาความลับ	- การฝึกอบรม - การสอนงาน
2	หัวหน้างาน	สร้างความสัมพันธ์อันดีและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	- การฝึกอบรมในขณะทำงาน - การมอบหมายโครงการ
3	ผู้จัดการ	ยึดมั่นในคำสัญญาและรับผิดชอบในผลงานของตนเอง	- การเพิ่มปริมาณงาน - การเพิ่มคุณค่าในงาน
4	ผู้อำนวยการ	เปิดรับข้อคิดเห็นและให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	- การเรียนรู้ด้วยตนเอง - การให้คำปรึกษาแนะนำ
5	CEO	รับผิดชอบต่อผลงานของหน่วยงานให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น	- การติดตาม/สังเกตผู้เชี่ยวชาญ - การทำกิจกรรม - การประชุมกลุ่ม

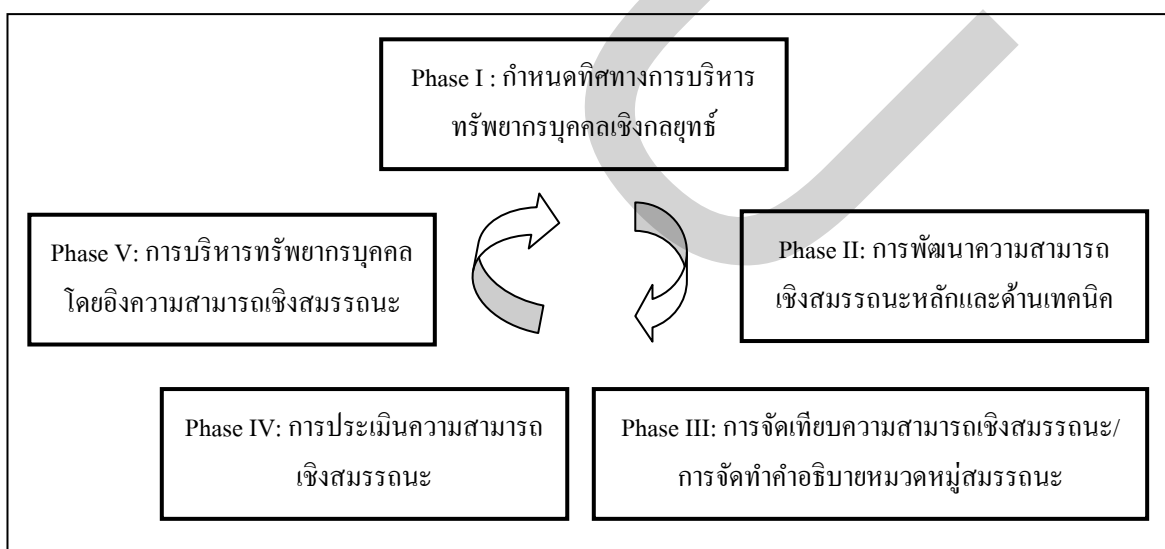
ตัวอย่างแสดงกรอบการจัดทำเส้นทางพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development Roadmap)

ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม	Training: การฝึกอบรมในห้องเรียน	Non-Training: การพัฒนาที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน	
			การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self Learning)	เครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ
			หนังสือ	
1	2	3	4	

ตัวอย่าง กรอบแสดงแนวทางการพัฒนาและพฤติกรรมที่คาดหวังตามแบบการเรียนรู้ และระดับความเชี่ยวชาญ ที่กำหนดขึ้นแบ่งเป็น 5 ระดับความเชี่ยวชาญ

ระดับที่	คำอธิบายระดับความเชี่ยวชาญ
1	ขั้นเรียนรู้ พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจ ในงานที่รับผิดชอบ
2	ขั้นปฏิบัติ พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงการให้คำแนะนำ ปฏิบัติได้ตามแนวทางที่กำหนด และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้
3	ขั้นชำนาญการ พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงการให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนแนะและการพัฒนาทีมงาน
4	ขั้นกระตุ้นจูงใจ พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงการส่งเสริม ผลักดัน กระตุ้นจูงใจ ให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี
5	ขั้นกลยุทธ์ พฤติกรรมจะต้องแสดงออกถึงการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น. 33-34) ได้ให้แนวคิดเรื่อง การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์กร (Competency Development) ซึ่งสรุปเป็นแผนภาพไว้ดังต่อไปนี้



สรุป การพัฒนาในเส้นทางสายอาชีพ ถือเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ที่จะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาอาชีพของตนเอง ให้มีความสามารถหรือสมรรถนะสูงที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยองค์กรต้องสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร โดยให้ความสำคัญต่อบริการที่เป็นองค์ประกอบของการพัฒนา เช่น สายทางความก้าวหน้าในงานอาชีพ การวางแผนอาชีพ การพัฒนาอาชีพ การบริหารจัดการอาชีพ และรวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กรและวัฏจักรการดำเนินงานของบุคลากร ซึ่งมุ่งส่งเสริมบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้เติบโตก้าวหน้าในงานอาชีพ และถือเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้การจัดวางตำแหน่งบุคลากรมีความเหมาะสมกับงานและบุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่ โดยฝ่ายบริหารจะต้องร่วมกันวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาเส้นทางอาชีพว่าจะมีทิศทางการดำเนินการอย่างไร ที่จะทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

#### เส้นทางสายวิชาชีพในด้านการบริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ทำให้เห็นเส้นทางอาชีพในด้านการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ชัดเจนขึ้น จากระบบการพัฒนาสายวิชาชีพในด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นระบบของภาครัฐ ที่ได้ระบุแนวทางการพัฒนาวิชาชีพสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาไว้เป็น สายครู สายผู้บริหารสถานศึกษา สายผู้บริหารการศึกษา และสายศึกษานิเทศก์

สำหรับงานสายบริหารสถานศึกษานั้น การพัฒนาเส้นทางอาชีพในแต่ละขั้นนั้น จะกำหนดสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่ง ซึ่งเริ่มต้นจากการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่ง การเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหาร พัฒนาเป็นผู้บริหารระดับชำนาญการ เป็นผู้บริหารระดับชำนาญการพิเศษ เป็นผู้บริหารระดับผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และการก้าวขึ้นสู่บันไดอาชีพขั้นสูงสุดในวิชาชีพ คือระดับการได้รับการยกย่องว่ามีความเป็นผู้นำทางสังคมในวงการวิชาชีพของตน เส้นทางความก้าวหน้านี้จะผูกพันกับลักษณะและขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และคุณภาพของการทำงานเป็นหลัก การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา เริ่มต้นจาก

ระดับที่ 1 ซึ่งเป็น **ขั้นต้น** เป็นการเตรียมการ-ทดลองงาน และการปฏิบัติงานตามแบบแผนให้บรรลุผล แล้วจึงก้าวสู่

ระดับ 2 ที่เริ่มก้าวหน้าสู่ระดับ **ชำนาญการ** ด้วยการเรียนรู้เพิ่มเติม ฝึกฝนความชำนาญศึกษาเพิ่มเติมด้วยการศึกษาหาอ่าน หาความรู้ด้วยตนเองเพิ่มเติม เข้ารับการฝึกอบรมและทดลองใช้วิธีอื่นในการพัฒนางาน จากนั้นจะก้าวเข้าสู่

ระดับ 3 ซึ่งเป็นระดับ *ชำนาญการพิเศษ* ที่มีผลงานเชิงความชำนาญให้เป็นที่ประจักษ์ ที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงวิธีดำเนินงานในหน้าที่ ในขอบเขตความรับผิดชอบ แล้วมีระดับคุณภาพเป็นที่ประจักษ์ มีผลงานจริงที่เป็นของตนเอง ซึ่งสามารถใช้แลกเปลี่ยน เผยแพร่ ให้เป็นที่ยอมรับกันในวงการวิชาชีพได้ จากนั้นก้าวต่อไปสู่

ระดับที่ 4 เป็นระดับ *ผู้เชี่ยวชาญ* ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถ (สมรรถนะ) และผลงานที่เริ่มมีลักษณะเฉพาะ โดดเด่น มีเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง มีสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหารและสมรรถนะในการปฏิบัติงานเฉพาะทางที่โดดเด่น มีผลงานที่สามารถยึดถือเป็นตัวอย่าง เป็นต้นแบบ มีความสามารถในการพัฒนาตนเองเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการเป็นที่เล็งที่แก่ผู้บริหารหรือพนักงานรุ่นใหม่ สามารถสนับสนุนผู้อื่นในการทำงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี เป็นได้ดี ทั้งในบทบาทที่เล็ง และผู้นิเทศก์ เป็นได้ทั้งแบบอย่างและผู้นำในการพัฒนาตนเองได้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 5 ระดับ *ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ* เป็นระดับสูงสุดในระบบปฏิบัติการหรือปฏิบัติงาน ระดับนี้ในบันไดวิชาชีพการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารหรือบุคคลที่อยู่ในระดับนี้ นอกจากมีสมรรถนะสูง มีผลงานดีเด่น มีความเป็นผู้นำที่ได้รับความนิยมนแล้ว ผลงานที่ดีเด่นนั้นยังส่งผลหรือเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพโดยตรง การปฏิบัติตนก็จะเป็นแบบอย่างในวงการวิชาชีพการบริหารสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน และ

ระดับสุดท้าย เป็นระดับสูงสุดที่แสดงถึงระดับความมีเกียรติยศ มีเกียรติภูมิทางสังคม แสดงถึงเกียรติยศที่ได้รับการยกย่องยอมรับจากสังคมแห่งวงการวิชาชีพ เป็นผู้นำทางสังคมวิชาชีพ เป็นผู้ทรงเกียรติยศเกียรติภูมิแห่งวงการวิชาชีพการบริหารสถานศึกษา

การเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะสำหรับแต่ละตำแหน่ง ในแต่ละขั้นบันไดอาชีพจะผูกติดกับตำแหน่งหน้าที่ ผูกกับลักษณะและขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ กับลักษณะงานที่ปฏิบัติ และคุณภาพของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ซึ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่งในสายการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งดังกล่าวในระบบการศึกษาไทย ประกอบด้วยผู้มีระดับตำแหน่งเป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการระดับชำนาญการ ผู้อำนวยการระดับชำนาญการพิเศษ และผู้อำนวยการระดับเชี่ยวชาญ หน้าที่และความรับผิดชอบ คือ การปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา วางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแล เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่



เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย และ จำต้องสามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามคุณภาพการปฏิบัติงาน ตามการคาดหวังที่แตกต่างกันตามระดับ (จรัส ไทยอุทิศ, ม.ป.ป., น. 3-23) ดังนี้

ผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องสามารถปฏิบัติงาน ให้ได้คุณภาพการปฏิบัติงานตามความ คาดหวัง คือ 1) บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่ บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 2) วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจการ ของสถานศึกษา 3) จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศและการวัดผลประเมินผล 4) ส่งเสริมและจัด การศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย 5) จัดทำระบบ ประกันคุณภาพการศึกษา 6) บริหารงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินอื่น 7) วางแผนการบริหารงาน บุคคล การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการ รักษาวินัย การดำเนินการทางวินัยและการออกจากราชการ การอุทธรณ์และร้องทุกข์ 8) จัดทำ มาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 9) ส่งเสริมสนับสนุน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 10) ประสานความร่วมมือกับ ชุมชนและท้องถิ่น ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และให้บริการวิชาการแก่ชุมชน 11) จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา 12) จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 13) เป็นผู้แทนของ สถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาทางราชการของสถานศึกษาตามวงเงิน งบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ ตามที่ได้รับมอบอำนาจและ 14) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับ มอบหมาย

ผู้อำนวยการระดับชำนาญการ ต้องสามารถปฏิบัติงาน และให้ได้คุณภาพการปฏิบัติงาน ตามความคาดหวัง คือ 1) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการ บริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีการปรับประยุกต์จากแนวทางที่กฎหมายที่ เกี่ยวข้องกำหนด ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ 2) มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและ 3) เป็นผู้ที่มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ

ผู้อำนวยการระดับชำนาญการพิเศษ ต้องสามารถปฏิบัติงาน และให้ได้คุณภาพการปฏิบัติงานตามความคาดหวัง คือ 1) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมายระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไปโดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการปรับประยุกต์จากแนวทางที่กฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ 2) มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และ 3) เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ

ผู้อำนวยการระดับเชี่ยวชาญ ต้องสามารถปฏิบัติงาน และให้ได้คุณภาพการปฏิบัติงานตามความคาดหวัง คือ 1) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดค้น วิจัยและนำผลไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ 2) มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา มีการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และ 3) เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ

ส่วนตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการระดับชำนาญการ รองผู้อำนวยการระดับชำนาญการพิเศษ และรองผู้อำนวยการระดับเชี่ยวชาญ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไปและงานอื่นที่เกี่ยวข้องและสามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามคุณภาพการปฏิบัติงานตามการคาดหวังซึ่งแตกต่างกันในแต่ละระดับดังนี้

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ปฏิบัติงานในหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามคุณภาพการปฏิบัติงานตามการคาดหวังดังนี้ คือ 1) บริหารกิจการของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 2) วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและรายงานผลการจัดการศึกษา 3) จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้

การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศและการวัดผลประเมินผล

- 4) ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
- 5) จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา
- 6) การบริหารการเงิน การพัสดุและทรัพย์สินอื่น
- 7) วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัยและการออกจากราชการ
- 8) จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 9) ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 10) ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และให้บริการวิชาการแก่ชุมชน
- 11) จัดระบบควบคุมในสถานศึกษา
- 12) จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ
- 13) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

รองผู้อำนวยการระดับชำนาญการ ปฏิบัติงานในหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามคุณภาพการปฏิบัติงานตามการคาดหวังดังนี้ คือ 1) มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทั่วไป ตามแนวทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด และมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ 2) มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ 3) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

รองผู้อำนวยการระดับชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติงานในหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามคุณภาพการปฏิบัติงานตามการคาดหวังดังนี้ คือ 1) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีการประยุกต์จากแนวทางที่กฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดให้เหมาะสม กับบริบทของสถานศึกษาและมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ 2) มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 3) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

รองผู้อำนวยการระดับเชี่ยวชาญ ปฏิบัติงานในหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามคุณภาพการปฏิบัติงานตามการคาดหวังดังนี้คือ 1) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดค้น วิจัยและนำผล ไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ 2) มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา มีการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 3) เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

จากการศึกษาเส้นทางสายวิชาชีพตามวิทยฐานะในด้านการบริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานของรัฐพบว่ามี 4 ระดับ คือ ระดับชำนาญการ (คศ. 2) ระดับชำนาญการ (คศ.3) ระดับชำนาญการ (คศ.4) และระดับชำนาญการ (คศ.5) ซึ่งการเลื่อนวิทยฐานะทุกตำแหน่งจะมีคณะกรรมการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามระบบของราชการ เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่ง ไปจนถึงการเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้สามารถกำหนดได้ว่า บันไดอาชีพของผู้บริหาร มีลักษณะเป็นอย่างไร จะมีจำนวนบันไดอาชีพเท่าใด สามารถนำเงื่อนไขของหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งในแต่ละวัน ไต่อชีพมากำหนดสมรรถนะและกำหนดเส้นทางการเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยให้ผู้สามารถกำหนดช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติการ การสั่งสมประสบการณ์ และการพัฒนาตนให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่สำคัญในแต่ละช่วงบันไดอาชีพ และยังอาจก้าวไปถึงการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม และการเชิดชูเกียรติหรือกำหนดค่าตอบแทนวิทยฐานะตามเส้นทางบันไดอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การพัฒนาบันไดอาชีพเป็น การศึกษาวิเคราะห์องค์การเพื่อกำหนดตำแหน่งงานในแต่ละสายงานและกำหนดลำดับขั้นหรือขั้นตามเส้นทางบันไดอาชีพในกระบวนการบริหาร เน้นเพื่อการพิจารณาสมรรถนะของบุคคลตามตำแหน่งในแต่ละสายงาน เพื่อตอบสนององค์การเป็นสำคัญ สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และภารกิจขององค์การ

การดำเนินงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพจะครอบคลุมงาน 4 ด้าน คือ (1) การประเมินความสามารถรายบุคคล (2) การจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนารายบุคคล (3) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และ (4) การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน

การพัฒนาสมรรถนะเพื่อไปให้ถึงบันไดสุดท้าย โดยที่รู้ได้ว่ามีบันไดกี่ขั้น ในแต่ละขั้นครอบคลุมทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง มากน้อยแค่ไหน อย่างไรก็ตาม รวมไปถึงการกำหนดดัชนีบ่งชี้พฤติกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละระดับความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะผูกติดกับตำแหน่งหน้าที่ คุณลักษณะ ขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบ กับลักษณะงานที่ปฏิบัติและคุณภาพของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

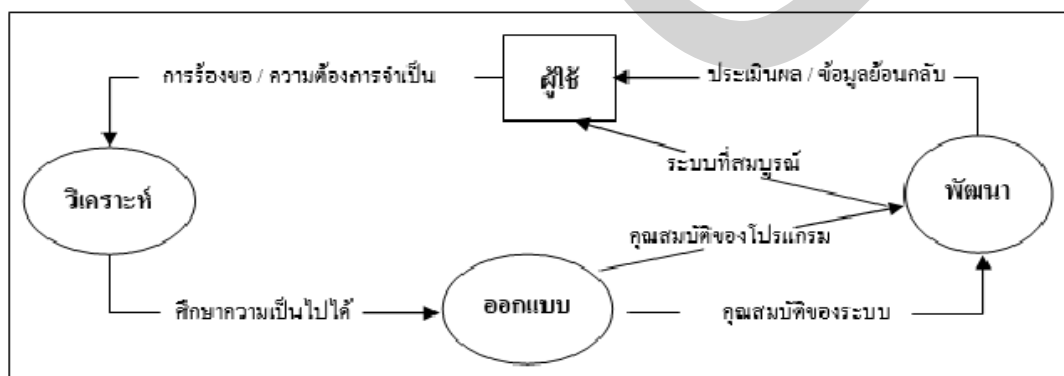
#### 2.4 แนวคิดและหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบและการพัฒนาระบบ

แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบเพื่อพัฒนาระบบ

ในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาทางการบริหาร มีแนวปฏิบัติสำคัญทางการบริหาร และการจัดการที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ระบบ” ซึ่งนิยมใช้กันมากในด้านบริหารศาสตร์ ด้านอุตสาหกรรม และด้านระบบปฏิบัติการเฉพาะด้าน ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบที่ก้าวหน้า และใช้กันแพร่หลาย คือ การวิเคราะห์ระบบ เพื่อพัฒนา Software สำหรับ Computer ซึ่งเป็นข้อกำหนดหลักเบื้องต้น ที่ต้องวิเคราะห์ระบบดำเนินการ ให้ได้ให้ชัดเจน ก่อนที่จะเริ่มออกแบบมาในรูปแบบโปรแกรม ความคิดในการพัฒนาระบบเป็นเทคนิคทางการบริหารที่ประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ระบบ ออกแบบและพัฒนาระบบที่เหมาะสมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นใหม่ ตามความคิดของ Edwards Perry (1985, p. 20) ได้ให้รูปแบบวงจรชีวิตของระบบว่า

- 1) การวิเคราะห์ระบบ
- 2) การออกแบบระบบ และ
- 3) การพัฒนาระบบ ซึ่งทั้งสามส่วนนี้จะมีกิจกรรมย่อยๆ ลงไปอีกโดยวงจรชีวิตของ

ระบบดังกล่าวสามารถสรุปขั้นตอนและความสัมพันธ์ได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.30 วงจรชีวิตของระบบตามแนวความคิดของเอดวาร์ด

ที่มา: Edwards (1985, p. 20)

จากภาพจะเห็นได้ว่า วงจรชีวิตในการพัฒนาระบบนี้ ถูกสร้างจากขบวนการไปจนถึง การกำหนดคู่ระบบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเริ่มจากการศึกษาวิเคราะห์ปัญหา ระบุความต้องการจำเป็น ขององค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงระบบเก่า อันอาจสืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นด้วย ระบบใหม่ วงจรชีวิตของระบบจึงเริ่มต้นขึ้นเป็นการเริ่มต้นที่ผู้ใช้ การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบ ระบบ และการพัฒนาระบบ โดยปกติจะเริ่มต้นจาก ผู้ใช้หรือผู้ปฏิบัติ ตระหนักในปัญหาหรือมี ความต้องการในการพัฒนา ผู้ใช้ซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดกับกิจการที่ดำเนินการอยู่อย่างต่อเนื่องขององค์กร มากที่สุด ตระหนักในปัญหาหรือความต้องการและความจำเป็น สาเหตุ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบ และกิจการเดิม ที่ใช้มาแล้วไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ที่จะตอบสนองปัญหาหรือความต้องการ จึงมีการร้องขอ ที่จะพัฒนาหรือปรับปรุง แต่การแก้ไขระบบเดิมที่มีอยู่แล้วไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ความ จำเป็นในการสร้างระบบใหม่ก็ต้องมี

การวิเคราะห์ระบบ เพื่อกำหนดปัญหาหรือเลือกที่จะทำการพัฒนา ถือเป็นขั้นตอนที่ สำคัญ จะต้องมีการกำหนดความต้องการที่แน่ชัดให้ได้ว่า ปัญหาคืออะไร และตัดสินใจว่าการ พัฒนาสร้างระบบใหม่หรือการแก้ไขระบบเดิม มีความเป็นไปได้หรือไม่ ด้วยการเก็บรวบรวม ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับปัญหา คาคณะเนความต้องการของระบบและแนวทางการแก้ปัญหา

การออกแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ โดยการค้นหาและกำหนด คุณสมบัติของระบบหรือคุณสมบัติของโปรแกรมว่า มีอะไรบ้างที่สามารถนำมาใช้กับระบบแล้วมี ประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

การพัฒนาโดยการนำสิ่งที่ได้จากการออกแบบระบบมาสร้างตัวระบบใหม่ขึ้น เพื่อใช้ แทนที่ระบบเดิม หรือนำมาใช้ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างระบบ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และตอบสนองความต้องการจำเป็น

การประเมินผล เพื่อช่วยกำกับควบคุมและติดตามความก้าวหน้าของระบบใหม่ที่คิดว่า สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ จากการทดลองใช้ระบบ หรือจากการนำร่อง หรือจาก การประเมินระบบ ถ้าทุกอย่างเรียบร้อย ผู้ใช้จึงสามารถตัดสินใจได้เหมาะสมว่าจะนำไปใช้งาน ต่อไปหรือไม่

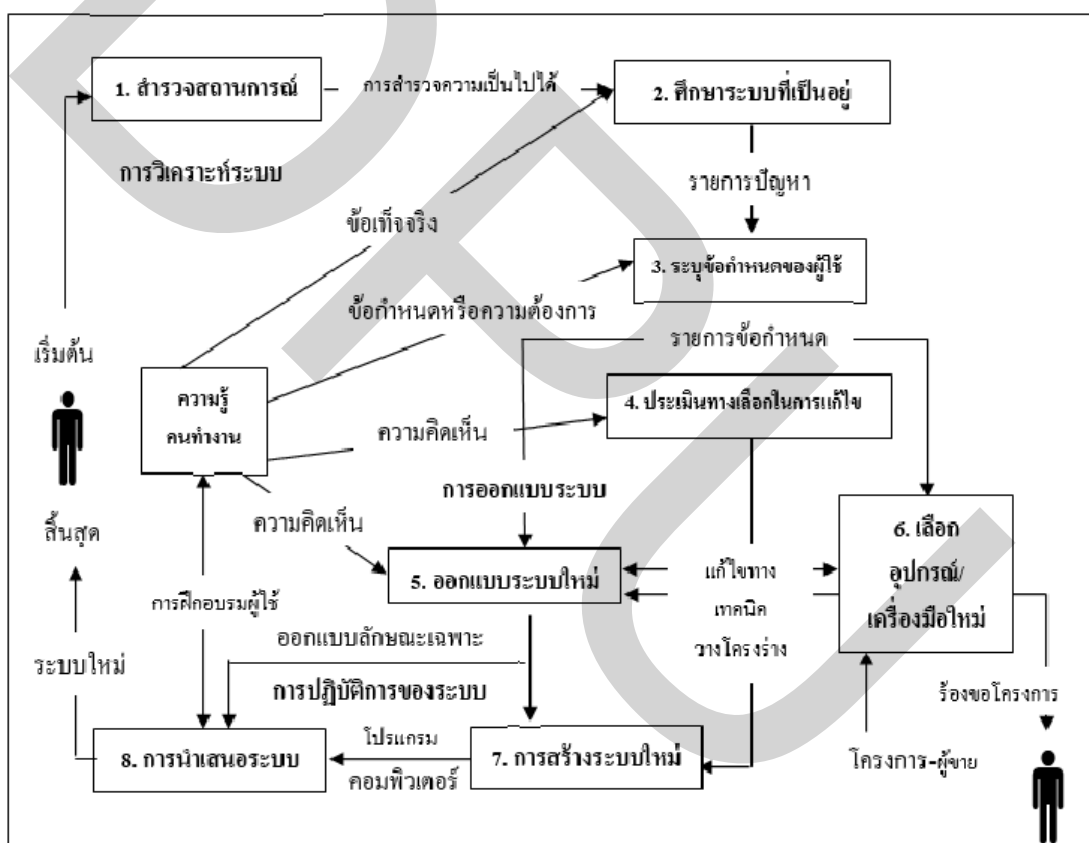
ในการพัฒนาระบบนั้น Whitten, Bentley, and Ho (1986, p. 136) นักวิชาการจาก มหาวิทยาลัย เพอร์ดู (Purdue University) ได้กล่าวถึง การพัฒนาระบบพื้นฐานของระบบ สารสนเทศว่า การพัฒนาระบบ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 8 ประการคือ

- 1) การสำรวจสถานการณ์
- 2) การศึกษาระบบปัจจุบัน
- 3) การระบุข้อกำหนดของผู้ใช้

- 4) การประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา
- 5) การเลือกเครื่องมือหรืออุปกรณ์ใหม่ (ถ้าจำเป็น)
- 6) การออกแบบระบบใหม่
- 7) การสร้างระบบใหม่
- 8) การนำส่งระบบใหม่

ทั้งหมดนี้ เมื่อจัดเป็นขั้นตอนการพัฒนาระบบเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- 1) กลุ่มการวิเคราะห์ระบบ
- 2) กลุ่มการออกแบบระบบ
- 3) กลุ่มการปฏิบัติการของระบบ



ภาพที่ 2.31 วงจรชีวิตการพัฒนาระบบตามแนวความคิดของวิทเทินส์ เบนท์เลย์และโฮ

ที่มา: Whitten, Bentley, and Ho (1986, pp. 136 – 156)

นอกจากแนวความคิดตามตัวอย่างดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีนักวิชาการที่กล่าวถึงวงจรชีวิตของระบบ กระบวนการหรือการพัฒนาระบบในลักษณะเดียวกันนี้อีก โดยเนื้อหาส่วนใหญ่

จะสอดคล้องกัน แต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียดที่ระบุถึงกิจกรรมย่อยของแต่ละขั้นตอนเท่านั้น เมื่อพิจารณาจากแนวความคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่า วงจรชีวิตของระบบหรือวงจรการพัฒนาระบบ โดยทั่วไปนั้น สามารถจำแนกได้เป็น 4 ขั้นตอนสำคัญๆ คือ

- 1) ขั้นการวิเคราะห์ระบบ ได้แก่ การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งศึกษาปัญหาและความต้องการของระบบอันเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบให้ดีขึ้น
- 2) ขั้นการออกแบบระบบ ได้แก่ การระบุข้อกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญและรูปแบบของระบบที่คาดว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาของระบบปัจจุบันหรือเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้นได้
- 3) ขั้นการพัฒนาระบบหรือการนำระบบไปใช้ ได้แก่ การดำเนินการนำระบบไปทดสอบหรือทดลองใช้เพื่อการปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริงต่อไป
- 4) ขั้นการติดตามและประเมินผล ได้แก่ การดำเนินการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติการหรือการใช้ระบบ รวมถึงการบำรุงรักษาระบบด้วย

#### การพัฒนาระบบ

การพัฒนาระบบอีกแนวทางหนึ่ง ทำให้ระบบที่มีอยู่หรือการสร้างระบบใหม่ขึ้นมาใช้ ให้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการใช้งานและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นการประยุกต์ใช้เทคนิคเชิงระบบ เข้ามาในการดำเนินการ จุดเน้นที่สำคัญของวิธีการเชิงระบบ อยู่ที่การค้นหาปัญหา และการกำหนดวิธีแก้ไขปัญหาและพัฒนางานหรือระบบงานในปัจจุบัน

เมื่อนำแนวคิดและหลักการเชิงทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้กับงานใดก็ตาม จุดเริ่มต้นของการประยุกต์ใช้ จะเน้นการศึกษาสภาพงานที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนั้น และกำหนดจุดหมายที่พึงประสงค์ที่ต้องการคือ สภาพที่ต้องการจะให้เป็นเมื่อมีการแก้ปัญหาเหล่านั้น แล้วออกแบบตัวระบบที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาต่างๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Banghart (1969, pp. 37-42) กล่าวถึง วงจรในการพัฒนาระบบว่า ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นการวิเคราะห์ระบบ เป็นการศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของระบบว่าสามารถทำหน้าที่ได้ดีหรือไม่อย่างไร หากพบว่ามีควมบกพร่อง ที่จะนำไปสู่ ขั้นตอนที่ 2 ของวงจร
2. ขั้นการออกแบบระบบ เป็นการปรับปรุงจุดบกพร่องที่ปรากฏในระบบเดิมที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อการนำระบบไปใช้งาน
3. ขั้นการประเมินระบบ หลังจากที่ได้มีการออกแบบระบบเพื่อนำไปใช้งานแล้ว จะต้องมีการประเมินว่า ระบบดังกล่าวมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์จริงมากน้อยเพียงไร ซึ่งในขั้นนี้จะต้องมีการดำเนินการหลายครั้งจาก



กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถให้ความเห็นได้อย่างถูกต้อง ก่อนที่จะมีการนำไปใช้ต่อไป

4. ขั้นการนำระบบไปใช้ เป็นการนำระบบที่ผ่านการประเมินแล้ว ลงสู่การปฏิบัติจริง ตามความมุ่งหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นของระบบ

5. ขั้นการรักษาระบบ หลังจากมีการนำระบบใหม่ไปแล้วจะต้องจัดให้มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่าระบบใหม่นั้นสามารถทำหน้าที่ได้อย่างดีที่สุดในนี้เพื่อเป็นการรักษาระบบดังกล่าว ให้สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากพบข้อบกพร่องอาจต้องกลับเข้าสู่วงจรของการพัฒนาขั้นตอนต่างๆ ได้อีกเช่นเดียวกัน

William A. Smith (1978, p. 1132) ได้เสนอหลักการพัฒนาระบบไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนระบบ ขั้นตอนการวางแผนระบบเป็นความพยายามที่จะนิยามพฤติกรรมของระบบที่เราสนใจในอนาคต โดยทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง และพยากรณ์ผลของทางเลือกตามที่เสนอขึ้นมา รวมทั้งประเมินโอกาสที่มีอยู่ การวิเคราะห์นี้จะนำไปสู่การนิยามขอบเขตและจำแนกประเภทวัตถุประสงค์ของระบบเสียใหม่ให้แนวทางเพื่อการบรรลุเป้าหมายและกำหนดวิธีการวัดประสิทธิผล

2. การออกแบบระบบ เป็นการให้รายละเอียดเฉพาะอย่าง เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของระบบใหม่ที่กำหนดขึ้น

3. การปรับปรุงและพัฒนาระบบ เป็นขั้นตอนที่เปลี่ยนจากการออกแบบไปสู่สภาพที่พร้อมจะปฏิบัติงานได้จริง เพื่อการบรรลุพันธกิจของระบบเป็นสำคัญ ดังนั้น ส่วนประกอบย่อยๆ ทุกส่วนจะต้องได้รับการประเมินเพื่อทำให้แน่ใจว่าสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่คาดหวังไว้ได้อย่างดี

4. การนำไปใช้จริง หลังจากทีระบบได้รับการพัฒนาจนเป็นที่น่าพอใจในสภาพแวดล้อมที่ได้ทำการจำลองแล้วนำไปใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริง มีกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนในการผสมผสานแบบจำลองที่ได้รับจากการพัฒนา และระบบย่อยที่เราสนใจกับแผนที่ออกแบบไว้ เพื่อบรรลุผลตามที่กำหนดไว้

5. การบริหารระบบ เป็นขั้นตอนของการบริหารจัดการระบบและปฏิบัติการในด้านการกำกับติดตามและควบคุมให้ระบบปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

6. การประเมินผลระบบ การประเมินผลระบบ มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานโดยรวม ซึ่งพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนการออกแบบระบบ วัดประสิทธิผลด้วย เกณฑ์ทั้งใน

เชิงปริมาณและเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินระบบโดยทั่วไป จะมุ่งเน้นกระบวนการ และผลที่ได้รับจากการปฏิบัติกิจกรรมของระบบเป็นสำคัญ

Biggs and others (1980, pp. 45-46) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนของการพัฒนาระบบซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนระบบ เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบโดยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างเป็นทางการว่าให้มีระบบใหม่ขึ้น ประกอบด้วย 1) การสำรวจเบื้องต้น และ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบ

2. การศึกษาความต้องการของระบบ ซึ่งเป็นการจัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแนวทางพัฒนาที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ระบบและการปฏิบัติการ 2) การสำรวจความต้องการของผู้ใช้ระบบ 3) การใช้วิธีการสนับสนุนในด้านเทคนิค 4) การออกแบบและทบทวนเกี่ยวกับแนวความคิดที่ต้องการให้เป็นทางเลือกต่างๆ 5) การประเมินทางเลือกและการจัดทำแผนพัฒนา

3. การพัฒนาระบบ ซึ่งเริ่มต้นด้วยการสร้างการยอมรับแนวคิดซึ่งได้มีการออกแบบและประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมา และพัฒนาให้เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดลักษณะเฉพาะทางเทคนิคของระบบ 2) การพัฒนาเทคนิคที่ใช้ในการสนับสนุนระบบ 3) การประยุกต์ลักษณะเฉพาะให้เข้ากับ โปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ 4) การทดสอบโปรแกรม 5) การพัฒนาคู่มือการดำเนินการและการควบคุมระบบ 6) การฝึกฝนผู้ใช้ระบบ 7) การปฏิบัติตามแผน 8) การทดลองเปลี่ยนแปลงแผน 9) การทดสอบทั้งระบบ

4. การนำระบบไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนสำคัญหลังจากที่มีการทดสอบระบบแล้ว จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง ในขั้นนี้จะต้องมีการปรับแต่งเพื่อให้ระบบมีความเหมาะสมกับการใช้งานจริง และจะต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติหลังจากที่ได้มีการนำเอาระบบไปสู่การดำเนินการจริง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ระบบที่มีการพัฒนาขึ้น มีความสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบเป็นกระบวนการในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของระบบเดิม หรือปรับระบบเดิมเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไป เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบปฏิบัติการ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น และแนวคิดในการพัฒนาระบบสรุปเป็นกระบวนการแบบทั่วไปได้ 6 ขั้นตอน คือ

การวิเคราะห์ระบบ การสังเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การตรวจสอบระบบ การปรับปรุงระบบ และการนำระบบไปใช้ ดังตารางขั้นตอนการพัฒนาระบบ ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.7 ขั้นตอนการพัฒนาระบบ

ขั้นตอนการพัฒนาระบบ ตามแนวคิดนักวิชาการ	ผลการสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาระบบ
- การวิเคราะห์ระบบ (system analysis) - การวางแผนระบบ (system planning) - การสังเคราะห์ระบบ (system synthesis) - การออกแบบระบบ (system design) - การสร้างรูปแบบระบบ (system modeling) - การวัดและตรวจสอบระบบ (system measurement) - การปรับปรุงและพัฒนาระบบ (system development) - การทดลองระบบ (system testing) - การนำระบบไปใช้ (system implementation) - การบริหารระบบ (system operation) - การประเมินผลระบบ (system evaluation)	1.การวิเคราะห์ระบบ (system analysis) 2.การสังเคราะห์ระบบ (system synthesis) 3.การออกแบบระบบ (system design) 4.การตรวจสอบระบบ (system verification) 5.การปรับปรุงและพัฒนาระบบ (system improvement) 6.การนำระบบไปใช้ (system implementation)

จากการสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาระบบ รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ เป็นการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ภายในระบบปัจจุบัน พิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในระบบให้เข้าใจ และเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแก้ไข องค์ประกอบนั้นให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติ ให้แนวทางการปฏิบัติเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบ และ การวัดและประเมินประสิทธิผลของระบบ

2. การสังเคราะห์ระบบ เป็นขั้นตอนการรวมองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล และหรือกำหนดเป็นองค์ประกอบใหม่โดยใช้สารสนเทศที่ได้จากการ

วิเคราะห์ระบบ การสังเคราะห์ระบบนั้นอาจรวมไปถึงกลยุทธ์และวิธีการที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาตามลำดับความสำคัญ ตลอดจนจำแนกแนวทางหรือวิธีการประเมินผลและติดตามการนำไปปฏิบัติด้วย

3. การออกแบบระบบ เป็นขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างของระบบหรือสร้างรูปแบบจำลองของระบบขึ้นมาใหม่ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยแสดงให้เห็นเส้นทาง รวมทั้งลำดับขั้นสำคัญในการปฏิบัติ ในลักษณะที่เป็นขั้นๆต่อเนื่องกันหรือเป็นแบบ step by step โดยใช้แผนภูมิแท่งมีเส้นเชื่อมโยง หรือแสดงด้วยวิธีอื่นๆ ซึ่งสามารถแสดงได้หลายวิธี

4. การตรวจสอบระบบ เป็นขั้นตอนการตรวจสอบดูว่าระบบที่สร้างขึ้นใหม่นั้นมีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้มากน้อยเพียงใด ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงขององค์ประกอบต่างๆ ในระบบเป็นลำดับ

5. การปรับปรุงระบบ เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการตรวจสอบระบบ โดยการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ ในระบบที่ยังขาดความสมบูรณ์ ให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด ปกติแล้วระบบที่ได้รับการยอมรับทั่วไปหรือมีความเที่ยงจะให้ความสำคัญกับวิธีการเพื่อการบรรลุพันธกิจของระบบเป็นสำคัญ ดังนั้นส่วนประกอบย่อยทุกส่วน จะต้องได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงหรือพัฒนา เพื่อให้แน่ใจว่าระบบจะสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่คาดหวังไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การนำระบบไปใช้ เป็นขั้นตอนการนำระบบไปใช้ในสถานการณ์ที่เป็นจริง ซึ่งเป็นขั้นตอนในการผสมผสานแบบจำลองที่ได้รับการพัฒนาตามที่ได้ออกแบบไว้ล่วงหน้า เพื่อบรรลุผลประโยชน์ตามที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบจะใช้ได้ดีในสถานการณ์จริง จากนั้นจึงทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมของระบบที่ออกแบบขึ้นมาใหม่ ซึ่งโดยปกติแล้วการประเมินผลการใช้ระบบ ประกอบด้วยองค์ประกอบของเกณฑ์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ มุ่งเน้นกระบวนการและผลที่ได้รับจากการปฏิบัติกิจกรรมของระบบเป็นสำคัญ

จากการสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาระบบ สรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ เป็นการศึกษวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของระบบ
2. การสังเคราะห์ระบบ เป็นขั้นตอนการรวมองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล

3. การออกแบบระบบ เป็นขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างของระบบให้เหมาะสมยิ่งขึ้นในลักษณะที่เป็นขั้นๆ ต่อเนื่องกัน

4. การตรวจสอบระบบ เป็นขั้นตอนการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

5. การปรับปรุงระบบ เป็นขั้นตอนต่อเนื่องโดยการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ ในระบบให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด

6. การนำระบบไปใช้ เป็นขั้นตอนการนำระบบไปใช้ในสถานการณ์ที่เป็นจริง และทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมของระบบที่ออกแบบขึ้นใหม่ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด วิสัยทัศน์ หลักการและวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหา ประกอบด้วย 1) การวางแผนความต้องการกำลังคน 2) การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร 3) เทคนิควิธีการสรรหา 4) วิธีการสมัคร และ 5) ช่องทางการสมัคร

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกประกอบด้วย 1) แนวทางการคัดเลือก 2) วิธีการคัดเลือก 3) เกณฑ์การตัดสิน 4) การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก 5) การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชี และ 6) ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก

ส่วนที่ 4 การพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง

ส่วนที่ 5 การบรรจุและแต่งตั้ง

เดือนใจ คลประสิทธิ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ หลักการพัฒนาสมรรถนะ วัตถุประสงค์ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา

2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ ได้แก่ การเตรียมการ การประเมินก่อนดำเนินการ การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการดำเนินการ

3. องค์ประกอบด้านผลผลิต คือ การรายงานผลการพัฒนา

4. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ คือ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา

5. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนา ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง

พชรพงศ์ ตริเทพา (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนกรณีศึกษามีประวัติและความเป็นมาแบ่งได้ 3 ยุค คือ ยุคก่อตั้ง ยุคพัฒนา และยุคปัจจุบัน

2. โรงเรียนกรณีศึกษามียุทธศาสตร์การบริหาร 7 ยุทธศาสตร์คือ 1) การพัฒนาองค์การและบุคลากร 2) การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การส่งเสริมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และระบบเครือข่ายสารสนเทศ 4) การสร้างคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียนและครู 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในทุกเครือข่าย 6) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติและ 7) ยุทธศาสตร์โรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ และพบว่าโรงเรียนกรณีศึกษา ได้บริหารยุทธศาสตร์โดยใช้ 4 หลัก คือ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักธรรมาภิบาลและ 4) ใช้หลักการประชาสัมพันธที่ดี

3. โรงเรียนกรณีศึกษากำหนดโครงสร้างการบริหารเป็น 4 กลุ่ม แต่ละกลุ่มงานมีรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการ 1 คน ทำหน้าที่ในการกำกับติดตามงานแต่ละกลุ่มงาน มีการกำหนดภาระงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบชัดเจน นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู และเครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริมและสนับสนุนกิจการโรงเรียน

4. โรงเรียนกรณีศึกษามีวัฒนธรรมองค์การ 4 ประการคือ 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม 2) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 3) วัฒนธรรมที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 4) วัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้อง

5. โรงเรียนกรณีศึกษามีปัญหาในการบริหารและแนวทางแก้ปัญหาของโรงเรียนดังนี้คือ 1) จำนวนนักเรียนที่มากเกินไป แก้ปัญหาโดยบริหารจัดการแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ และมีการกระจายอำนาจการบริหาร 2) บุคลากรไม่เพียงพอ แก้ปัญหาโดยการจ้างครูที่มีความเชี่ยวชาญในการสอนทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ 3) งบประมาณไม่เพียงพอ แก้ปัญหาโดยการ

ระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน 4) ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ปกครอง นักเรียนและครู  
แก้ปัญหาโดยชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้ทุกส่วนเข้าใจตรงกัน

พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็น  
เลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามองค์ประกอบ คือ จุดเด่น  
จุดด้อย โอกาส และภาวะคุกคาม แนวทางของนโยบาย กลไกของนโยบาย ในด้านโครงสร้าง ด้าน  
งาน ด้านคน ด้านวัฒนธรรมและด้านเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า จุดเด่นที่สำคัญ คือ มีอำนาจตาม  
กฎหมายในการจัดการศึกษารอบคลุมทุกระดับการกำหนดภาระงานในสถานศึกษา มีกฎหมาย  
รองรับอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนต่อในระดับสูงขึ้น มีนโยบายการสร้างค่านิยมของ  
บุคลากรในสถานศึกษา สนับสนุนให้มีระบบการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ จุดด้อยที่สำคัญ  
คือ ขาดการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี การสรรหาคัด  
เข้าปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความชัดเจนในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ความ  
ไม่พร้อมในการใช้เทคโนโลยีของครู โอกาสที่สำคัญ คือ มีกฎหมายการกระจายอำนาจการจัด  
การศึกษา มีขอบเขตความรับผิดชอบต่อกลุ่มเป้าหมายชัดเจน มีนโยบายให้ทุนพัฒนาบุคลากร โดย  
ทำ MOU กับมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรม  
ส่งเสริมและอนุรักษ์วัฒนธรรม บริบทสถานศึกษาเป็นสังคมกึ่งเมืองและสังคมเมือง ภาวะคุกคามที่  
สำคัญ คือ มีกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร บทบาทหน้าที่ในการจัด  
การศึกษาไม่ชัดเจน ความไม่พร้อมของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
มีทัศนคติแบบอนุรักษ์นิยมปฏิเสธหรือต่อต้านเทคโนโลยี มีข้อเสนอแนะแนวทางของนโยบาย  
ที่สำคัญ คือ ควรส่งเสริมการจัดรูปแบบการจัดการศึกษาท้องถิ่นแบบบูรณาการที่เน้นการบริหาร  
จัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดให้ความสำคัญกับการ  
วางแผนพัฒนาสถานศึกษา กระจายอำนาจการสรรหาคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานไปยังสถานศึกษา สร้าง  
วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และมี  
ข้อเสนอแนะ กลไกของนโยบายที่สำคัญ คือ สร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน จัดหลักสูตรการศึกษาในระบบให้มีโปรแกรมอย่างหลากหลาย มีแผนพัฒนาศักยภาพและ  
วิชาชีพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ สร้างวัฒนธรรมท้องถิ่นให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดตั้ง  
ศูนย์พัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมสำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้ อบรมและพัฒนาการ  
จัดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวโน้มหรือกระบวนทัศน์ใหม่  
ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และควรจัดตั้งกรมการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
เป็นการเฉพาะ

มนูญ พันธุ์จันทร์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 10 ด้าน คือ 1) สมรรถนะด้านหลักการและกระบวนการบริหารการศึกษา 2) สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) สมรรถนะด้านการบริการวิชาการ 4) สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากรการเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ 5) สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล 6) สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน 7) สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา 8) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) สมรรถนะด้านการบริหารประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน และ 10) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมทั้งในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและทัศนะของครู พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการปฏิบัติจริงทั้ง 10 ด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นเมื่อแบ่งตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ในทัศนะผู้บริหารสถานศึกษานขนาดใหญ่ ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง เฉพาะสถานศึกษาขนาดกลาง มีทั้งหมด 2 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารวิชาการเรื่องความสามารถในการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 2) ด้านการบริหารงานบุคคล เรื่อง การจัดหาบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ และการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา ดังนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรที่จัดสรรบุคลากรและให้ตรงสาขาวิชาเอกตามที่โรงเรียนต้องการ หรือเมื่อได้จัดสรรบุคลากรที่ไม่ตรงสาขาวิชาเอก ควรหาแนวทางการช่วยเหลือ เช่น จัดอบรม และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการมอบหมายงาน มีการนิเทศ และประเมินผล การทำงานตามความรู้ความสามารถ ความถนัดของครู ตลอดจนมีการส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเช่นเดียวกัน

วิเชียร วิทย์อุดม (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ผลการศึกษาระดับความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และสมรรถนะในการบริหารในภาพรวม ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีความรู้ในการบริหาร ทักษะ ทัศนคติ และมีสมรรถนะในการบริหารในระดับสูง โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ด้านการบริหาร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความรู้ในการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาสูงที่สุด ส่วนความรู้ในการคาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรในอนาคตต่ำที่สุด



2. ด้านทักษะในการบริหาร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีทักษะเรื่องงานที่ต้องใช้ความชำนาญและความสามารถที่หลากหลายสูงที่สุด ส่วนทักษะในการบริหารเกี่ยวกับเรื่องการจัดให้มีการฝึกอบรมที่ดีและเหมาะสม เพื่อพัฒนาทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาต่ำที่สุด

3. ด้านทัศนคติในการบริหาร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีทัศนคติในเรื่องการมีทัศนคติเปิดกว้าง เป็นมิตรและเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชาสูงที่สุด ส่วนทัศนคติการนำเสนอแนวคิดในการพัฒนาหน่วยงานต่อผู้บริหารในระดับสูงกว่า และต่อหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรทั้งในระดับราบและแนวคิ่งต่ำที่สุด

4. ด้านสมรรถนะในการบริหาร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีสมรรถนะเกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายและระเบียบวินัยสูงที่สุด ส่วนสมรรถนะในการบริหารเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมายที่สูงในระดับยากและท้าทายต่ำที่สุด

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการบริหาร พบว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการบริหารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่ผ่านการประเมินเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2551 ประกอบด้วย 62 คุณลักษณะ แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและด้านเทคโนโลยี (2) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) แนวคิด หลักการกำกับรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ทั่วไป 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 3.1) ขั้นการเตรียมการ 3.2) ขั้นการประเมินก่อนการพัฒนา 3.3) ขั้นการพัฒนา 3.4) ขั้นการประเมินหลังการพัฒนา และ 3.5) ขั้นการพัฒนาซ้ำ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

สมนึก ทองเอี่ยม (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีที่มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินความต้องการ

จำเป็นในการพัฒนา 2) การเตรียมการพัฒนา ประกอบด้วยเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและเตรียมรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ลักษณะที่ 2 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มี 4 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคนและรูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารเป็นการนำเสนอแนวทางการนำแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารไปดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและ 5) การประเมินผลการดำเนินการ และส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

อัมพา ถ้วยงาม (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า วิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักการสำคัญคือการประเมินเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ใช้ประเมิน ได้แก่ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การวัดและการประเมิน การเน้นผลสำเร็จ การวางแผน การบริหารนโยบาย การแก้ปัญหา การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาเทคโนโลยี การอำนวยความสะดวกการศึกษา การบริหารงบประมาณ การมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคล เครื่องมือที่ใช้ประเมิน คือ แบบประเมินตนเอง แบบสำรวจความคิดเห็น แบบบันทึกการเยี่ยมสถานศึกษา แบบทบทวนแฟ้มสะสมผลงาน และแบบการสัมภาษณ์ การประเมินสมรรถนะประเมินจากงานตามภาระบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การเน้นผลสำเร็จของสถานศึกษา การเน้นความสำคัญของผู้เรียน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้บริการทางการศึกษา การจัดการงบประมาณ ทรัพยากรและเทคโนโลยี ผู้ประเมินประกอบด้วย คณะบุคคล 4-5 คน การรายงานผลการประเมินเป็นระดับคะแนน 1-4 และรายงานพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับระดับคะแนนที่ได้ ผลการตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมิน พบว่า เป็นวิธีการประเมินที่มีมาตรฐานด้านความถูกต้อง มาตรฐานด้านความเหมาะสม มาตรฐานด้านประโยชน์และมาตรฐานด้านความเป็นไปได้

เอนก เทียนบุชา (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่ งาน พบว่า สามารถกำหนดสมรรถนะหลักแบ่งเป็น 3 ด้าน ด้านละ 3 องค์ประกอบ รวมเป็น 9 องค์ประกอบ 29 หน่วยสมรรถนะ และ 125 หน่วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ สมรรถนะเพื่อการดำรงชีวิตประกอบด้วยพัฒนาอาชีพ สัญลักษณ์ในชีวิต สุขวิถีและชีวิตพอเพียง สมรรถนะหลัก

เพื่อการทำงานประกอบด้วย การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสมรรถนะพื้นฐานประกอบด้วย การสื่อสาร การประยุกต์ใช้ตัวเลข และเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะที่สถานประกอบการให้ความสำคัญที่สุด คือสมรรถนะหลักด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการพูด สมรรถนะหลักของบุคลากรในสถานประกอบการมีระดับต่ำสุดคือสมรรถนะด้านการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักที่เหมาะสมมี 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล ส่วนประกอบที่สำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก คือการกำหนดคำอธิบายสมรรถนะหลัก การกำหนดระดับของสมรรถนะหลักโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ การกำหนดมาตรฐานสมรรถนะหลักและการจัดทำโมดูลการพัฒนาสมรรถนะหลัก กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักที่สำคัญมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความตระหนัก การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม และการฝึกปฏิบัติ การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Blancero, Boroski, and Dyer (1996, pp. 383-403) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ส่วน โดยบรรยายด้วยสมรรถนะ 11 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ ความคิดริเริ่ม ความมั่นใจ และความกระตือรือร้นในการทำงาน กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร การฟังและการตีความ การสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมแรงร่วมใจ 2) สมรรถนะเสริม เป็นสมรรถนะเสริม ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า ความตระหนักในการต้องการของลูกค้า ความคิดสร้างสรรค์ การตั้งคำถามและตีความ และความรู้สึกร่วมบุคคล 3) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน และสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ การริเริ่มและคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำด้านการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยที่ทั้ง 6 ตำแหน่งงาน จะประกอบด้วย 33 สมรรถนะ ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน และตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

Thompson (2003) ได้ศึกษาวิจัยและสรุปผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาว่า การประเมินผู้บริหารสถานศึกษาคำเนินการได้ยาก เนื่องจากแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างตามสภาพแวดล้อม บริบทของชุมชน สังคม จากผลการศึกษาพบว่า การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องมากกว่า ใช้การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา หรือการรายงานเหตุการณ์ กิจกรรม โครงการ การประเมินควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย (Multiple Sources) และควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพ

Hamlin (1990, pp. 5-6) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและการมีส่วนร่วมกับงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดองค์การ 3) การแสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยการติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) ให้แนวทาง กำลังใจสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ปรึกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจ การยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและการพัฒนา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ๆ จนเกิดความสมดุล และ 7) มีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน

Hearn, Close, Smith, and Southey (1996, pp. 56-69) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในออสเตรเลีย ที่มีต่อกรอบงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่า ความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของขีดความสามารถ ดังนั้น ความสามารถทางวิชาชีพ คือ คุณลักษณะร่วมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ พบว่า ในการศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 วิชาชีพ ได้แก่ ครู นักสังคมสงเคราะห์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักบัญชี นักการตลาด วิศวกร และสถาปนิก ในทุกอาชีพมีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกันคือ การแก้ปัญหา การมุ่งสู่อื่นการเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ การใช้กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ การที่มีอิทธิพล ความรู้เกี่ยวกับองค์การ การทำงานเชิงรุกและการมุ่งผู้รับบริการ

Lori (2550, pp. 1-4) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดย มุ่งเน้นใน 3 มิติได้แก่ 1) พฤติกรรม/สมรรถนะของนักเรียน 2) การรักษาไว้ซึ่งความสามารถ สติปัญญาของครู 3) การบริหารการเงิน เพื่อศึกษาว่าผู้นำสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

มีคุณลักษณะใดบ้างที่เหมือนกัน เช่น ประสบความสำเร็จทางการศึกษา สถานภาพของการได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ หรือระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง โดยสร้างเครื่องมือในการวัด 7 ด้าน ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การประเมินความรับผิดชอบ จำนวนเข้าออกของผู้เริ่มประกอบวิชาชีพครู จำนวนเข้าออกของผู้ประกอบวิชาชีพครูที่มีประสบการณ์มาก ประสิทธิภาพของต้นทุนและค่าใช้จ่าย การมีส่วนร่วมทางการสอนและการประจำอยู่ที่โรงเรียน และเมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวชี้วัด 7 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

Marmon (2002, pp. 123-140) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักของผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้องการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลางระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนด มีจำนวน 17 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะการบริหาร 2) สมรรถนะการรับบุคคล 3) สมรรถนะการแนะนำหลักสูตรทั่วไป 4) สมรรถนะการแนะนำหลักสูตรพิเศษ 5) สมรรถนะการหาเงินช่วยเหลือ 6) สมรรถนะการติดตามและประเมินผล 7) สมรรถนะการจัดทำของบประมาณ 8) สมรรถนะสารสนเทศ 9) สมรรถนะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 10) สมรรถนะภาวะผู้นำ 11) สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ 12) สมรรถนะการจูงใจ 13) สมรรถนะการวางแผน 14) สมรรถนะการพัฒนาวิชาชีพ 15) สมรรถนะความสัมพันธ์ชุมชน 16) สมรรถนะการสรรหา 17) สมรรถนะการสอน 18) สมรรถนะเทคโนโลยี

Schoonover (2005) ได้ศึกษาวิจัยและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า สมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ ดีเลิศ ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะถูกนำมาประยุกต์กับงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความรู้ความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาด ถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนดราคาได้นั้น จึงจะถือเป็นสมรรถนะ ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็นสมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นทักษะแต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ ในตลาด ให้แตกต่างจากคู่แข่งถือเป็นสมรรถนะ และสมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด จึงถือเป็นสมรรถนะ

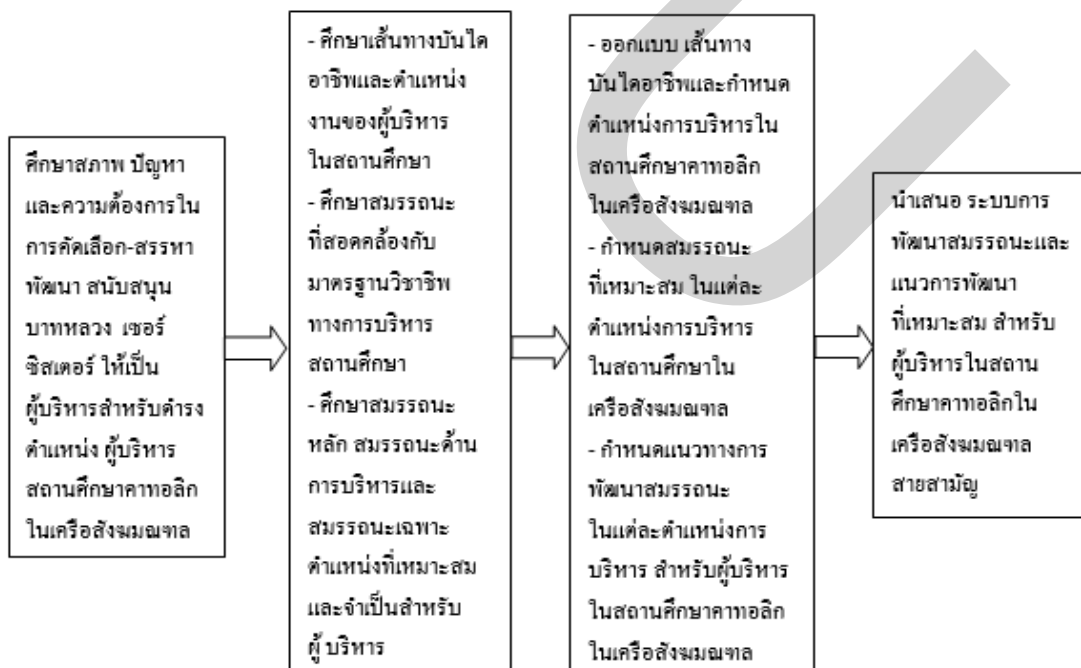
Spencer and Spencer (1993) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะของ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของบริหารสูงสุดของ องค์กร ต้องประกอบไปด้วย การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความสัมพันธ์ ความคิด เชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางประกอบไปด้วย การบริหารที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง การผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล และ ความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

Sullivan (1994, p. 1163-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา การใช้สมรรถนะตามเกณฑ์ของรัฐฟลอริดา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรม การทำงานของสถานศึกษาท้องถิ่น โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบตรวจสอบรายการ ผลการศึกษพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ปกติในด้าน การจัดองค์กร การวางแผนและการพัฒนาตาม เป้าหมาย และมีความสามารถอยู่สูงกว่าระดับปกติในเรื่อง การเขียนเพื่อการสื่อสาร การใส่ใจต่อ ภาพลักษณ์ การเป็นตัวแทน ตลอดจนการทุ่มเทการทำงานให้กับสถานศึกษาตามภารกิจที่ได้ กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะสามารถทำงานได้หลายแนวทาง ต้อง พัฒนาสมรรถนะเฉพาะอย่างในการเป็นผู้นำ ตลอดจนต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบใน ตำแหน่งหน้าที่ ในด้านวัฒนธรรมการทำงานในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่าสูงกว่าในสถานศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล” นี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการ คัดเลือก-สรรหา พัฒนา สนับสนุน บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล 2) เพื่อศึกษาเส้นทางบันไดอาชีพผู้บริหารในสถานศึกษา สมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่เหมาะสมและจำเป็น สำหรับผู้บริหาร 3) เพื่อเสนอระบบการพัฒนาสมรรถนะ และแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาในเครือสังฆมณฑล วิธีการดำเนินการวิจัยได้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังขั้นตอนและรายละเอียดในการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

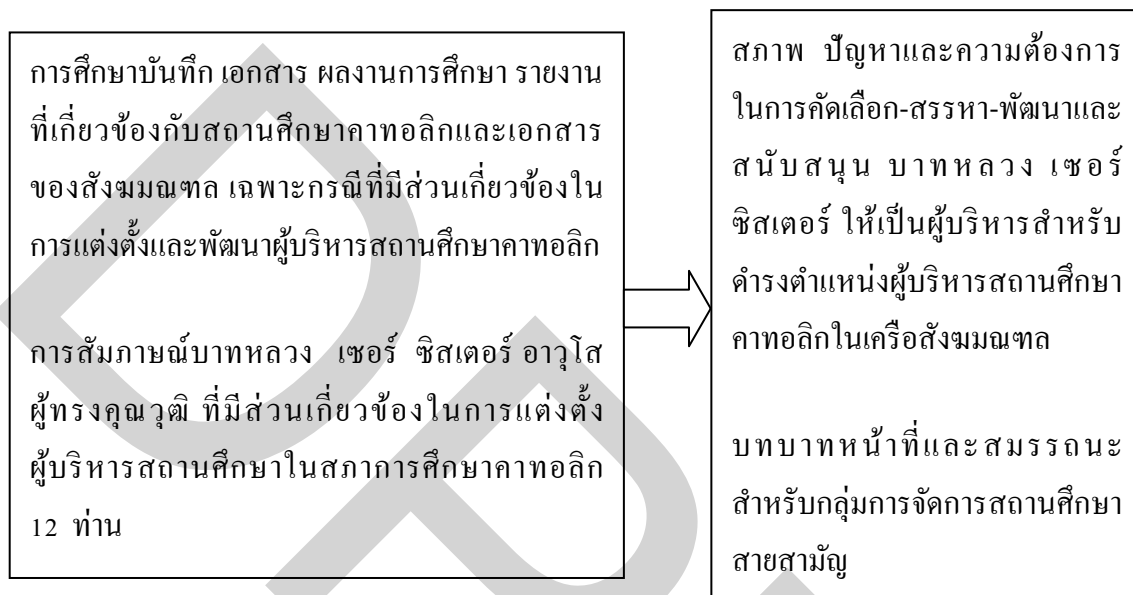
#### 3.1 วิธีดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 3.1 วิธีดำเนินการวิจัย

3.2 ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการคัดเลือก-สรรหา การพัฒนา และสนับสนุน บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

### ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

#### เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยในขั้นนี้ คือ แบบบันทึกเอกสาร และ แบบสัมภาษณ์

แบบบันทึกเอกสาร ใช้เก็บข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ของสภาการศึกษาคาทอลิก จากสถานศึกษาคาทอลิกในแต่ละสังฆมณฑล เอกสารด้านการศึกษาของพระศาสนจักร โรมันคาทอลิกในประเทศไทย และจากรายงานการศึกษาเฉพาะกรณีการดำรงตำแหน่งระหว่างประจำการในปัจจุบัน จากเอกสารหัวข้อการบรรยาย การสัมมนาประจำปีของสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) ตั้งแต่วันที่ 23-24 ต.ค. 2512/1969 จนถึง 21-24 ส.ค. 2555/2012 ที่เกี่ยวกับการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษา สภาพการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา

แบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับ การคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุน บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษา และเอกสารประกอบการสัมภาษณ์บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์อาวุโส ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความ



เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลและการบริหาร เป็นที่ยอมรับจากสภาการศึกษาคาทอลิก เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาคาทอลิกตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป เป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายทางด้านการศึกษาของสังฆมณฑล หรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาในสภาการศึกษาคาทอลิก เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา และสนับสนุนผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล 12 ท่าน ดังรายชื่อใน (ดูภาคผนวก ข หน้า 312)

#### การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างแบบนําสัมภาษณ์ในส่วนนี้ ดำเนินการดังนี้

- 1) กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามประเด็นการศึกษา
- 2) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และรายการข้อคำถามของแต่ละประเด็น
- 3) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยนำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างเสนอ

ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านเพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่า IOC = 1 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ข หน้า 310-311)

4) ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วปรับเป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป (ดูแบบบันทึกเอกสารและแบบสัมภาษณ์ได้ในภาคผนวก ข หน้า 307 และ 308-310)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนนี้ด้วยตนเองและสัมภาษณ์บาทหลวง เซอร์ ชิสเตอร์ อาวุโสหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย ตามวันเวลาที่ได้นัดหมาย จดบันทึกการสัมภาษณ์ เรียบเรียงรายงานสรุปขึ้นต้นจากบันทึกผลการสัมภาษณ์ แล้วส่งผลแก่ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่าน เพื่อการตรวจสอบ ให้เป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อขอให้ช่วยทบทวนผลการสัมภาษณ์

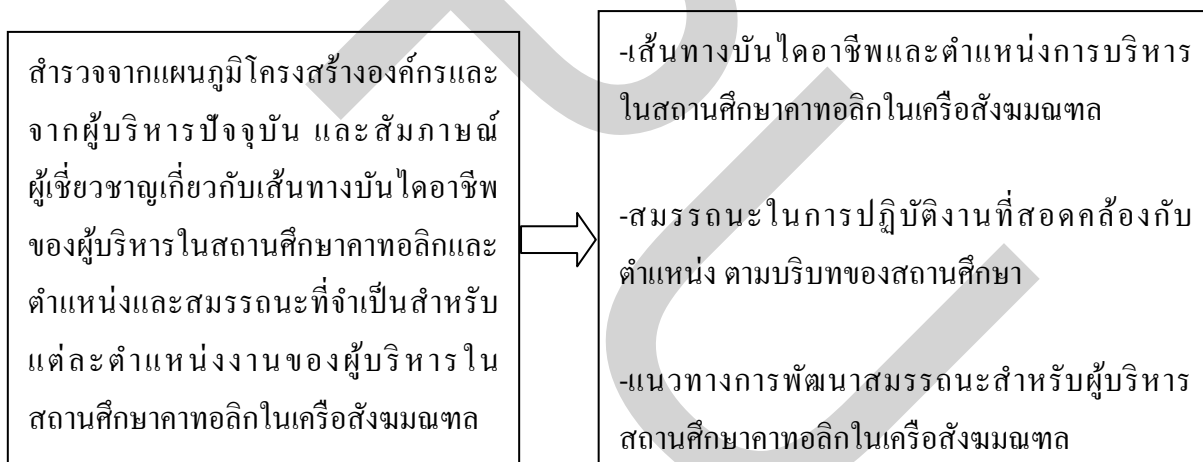
#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจำแนกข้อมูลตามประเด็นที่แสดงสภาพ วิธีคัดเลือก/แต่งตั้ง ปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกที่เป็นบาทหลวง เซอร์ และซิสเตอร์ ในเครือสังฆมณฑล กลุ่มการจัดการสถานศึกษาสายสามัญ

### 3.3 ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาเส้นทางบันไดอาชีพผู้บริหารในสถานศึกษา สมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

ในขั้นตอนนี้ ได้มีการสำรวจตำแหน่งและเส้นทางดำรงตำแหน่งบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกจากการวิเคราะห์แผนภูมิโครงสร้างองค์กร และจากแบบสำรวจขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสัมพันธภาพเกี่ยวกับการกำหนดบันไดอาชีพ ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น สมรรถนะสำคัญด้านสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง จากผู้เชี่ยวชาญระดับดีเด่นในการบริหารโรงเรียนคาทอลิกปัจจุบัน จำนวน 10 ท่าน ที่ได้รับการคัดเลือกโดยวิธี Snowball Technique โดยผู้ทรงคุณวุฒิอาวุโส 12 ท่าน ที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย มีดังนี้

#### ขั้นตอนดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 3.3 การศึกษาเส้นทางบันไดอาชีพผู้บริหารในสถานศึกษา

#### เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) แผนภูมิโครงสร้างการบริหาร และตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษา ที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งตาม โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาคาทอลิกในปัจจุบัน
- 2) แบบสำรวจเกี่ยวกับตำแหน่ง ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบกับสมรรถนะสำคัญสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน

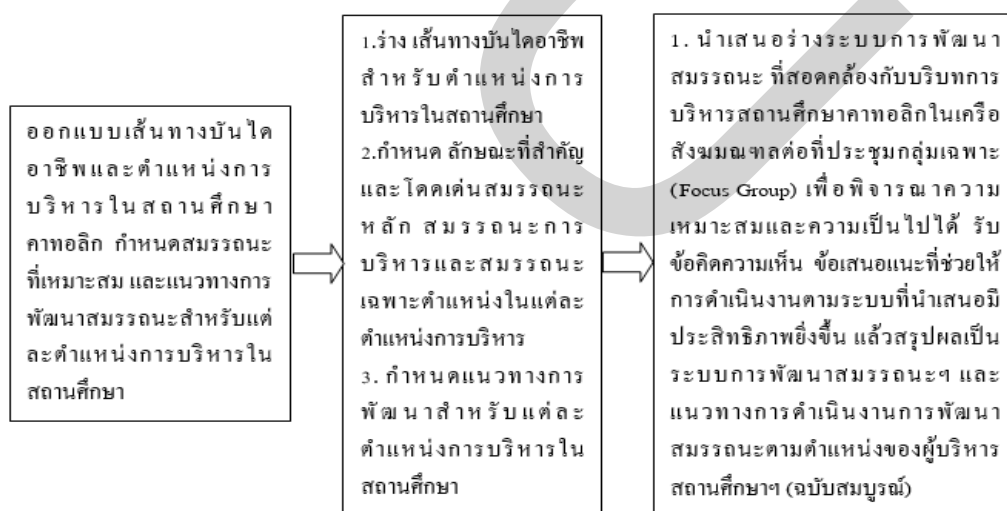
3) แบบสัมภาษณ์ สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง บันไดอาชีพ ผู้บริหารในสถานศึกษาทอลิก ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น สมรรถนะสำคัญ ที่เป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหาร สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และแนวทางหรือวิธีการพัฒนาสำหรับแต่ละตำแหน่ง จากผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร โรงเรียนคาทอลิกระดับดีเด่นทั้ง 10 ท่าน

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์สาระจาก แผนภูมิโครงสร้างองค์กร จากแบบสำรวจและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร สถานศึกษาคาทอลิกดีเด่นจำนวน 10 ท่าน ตามกรอบประเด็นการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับบันไดอาชีพ และตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษา ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่นของแต่ละตำแหน่ง สมรรถนะสำคัญที่เป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และกรอบแนวทางการพัฒนาสำหรับแต่ละตำแหน่ง

3.4 ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษาทอลิกในเครือข่ายสังฆมณฑล การกำหนดลักษณะที่สำคัญและโดดเด่นของแต่ละตำแหน่ง สมรรถนะที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะแต่ละตำแหน่งการบริหาร และระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาทอลิกในเครือข่ายสังฆมณฑล

#### ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 3.4 การออกแบบเส้นทางบันไดอาชีพ

### เครื่องมือ

เครื่องมือสำหรับการวิจัยในขั้นนี้ คือ ร่างระบบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ที่แสดงบนไดอาซีฟ ตำแหน่งการบริหาร ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งและกรอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ สำหรับแต่ละตำแหน่งที่นำเสนอต่อ Focus Group เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติในบริบทของสถานศึกษาคาทอลิกและข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงให้ เหมาะสมต่อไป ซึ่งประกอบด้วยบุคคลจาก 2 กลุ่ม คือ

**กลุ่มที่ 1** ตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ผู้บริหาร สำหรับดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล จำนวน 5 ท่าน และ

**กลุ่มที่ 2** ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล จำนวน 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญระดับดีเด่น ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลในปัจจุบัน รวม 5 ท่าน (ตามรายชื่อในภาคผนวก จ หน้า 348)

นำเสนอร่างระบบการพัฒนาสมรรถนะ ประชุมกลุ่มเฉพาะ แล้วเปิดโอกาสให้ซักถาม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและตอบคำถามเพื่อการปรับปรุงแล้ว หาข้อสรุปเพื่อนำไปปรับปรุงร่างระบบการพัฒนาสมรรถนะ ที่สอดคล้องกับบริบทการบริหาร สถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลต่อที่ประชุมกลุ่มเฉพาะ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ รับข้อคิดความเห็น ข้อเสนอแนะที่ช่วยให้การดำเนินงานตามระบบที่นำเสนอมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แล้วสรุปผลเป็นระบบการพัฒนาสมรรถนะฯ และแนวทางการดำเนินงานการ พัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกฯ ให้สมบูรณ์

### การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประชุมกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) แล้ววิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis สรุปสาระสำคัญตามประเด็นในระบบที่นำเสนอ เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งเส้นทางบนไดอาซีฟการบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกสายสามัญ ระบบการพัฒนาสมรรถนะฯ และกรอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับ แต่ละตำแหน่งที่เหมาะสม แล้วนำผลไปปรับให้เป็นระบบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และจัดทำเป็นรายงาน วิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาและการจัดทำระบบการพัฒนาสมรรถนะ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

นำเสนอผลการศึกษาวิเคราะห์และจัดทำระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาฯ ในบทนี้ประกอบด้วยรายละเอียดในเรื่อง ดังต่อไปนี้

4.1 สภาพ ปัญหา และความต้องการในการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ส่งเสริมสนับสนุน บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

4.2 ผลการศึกษาที่เกี่ยวกับตำแหน่งผู้บริหารภายในสถานศึกษา เส้นทางบันไดอาชีพ การบริหารการศึกษาภายในโรงเรียนคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง และสมรรถนะที่สำคัญสำหรับตำแหน่งการบริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

4.3 ระบบการพัฒนาสมรรถนะฯ และกรอบแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ที่เหมาะสมในเส้นทางบันไดอาชีพและสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

4.1 สภาพ ปัญหา และความต้องการในการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ส่งเสริมสนับสนุน บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

#### 4.1.1 วิธีการดำเนินการคัดเลือกในอดีต

วิธีการในการคัดเลือก-สรรหา บาทหลวง เพื่อไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานั้น พระสังฆราช (ประมุขของแต่ละสังฆมณฑล) เป็นผู้พิจารณาร่วมกับที่ปรึกษา ซึ่งส่วนใหญ่แล้วพิจารณาจากการมีวุฒิภาวะ มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการปฏิบัติงานโรงเรียนได้ ให้เข้าสู่ตำแหน่งได้ทันที เดิมทีไม่ได้เน้นเรื่องวุฒิการศึกษา เนื่องจากมีจำนวนบาทหลวงไม่เพียงพอที่จะส่งไปบริหารโรงเรียนของสังฆมณฑล และยังไม่มียุทธศาสตร์การคัดเลือกที่ชัดเจน ส่วนใหญ่ยึดความอาวุโสเป็นหลัก

การคัดเลือก สรรหาและแต่งตั้ง ชิสเตอร์ ในอดีต อำนาจสูงสุดอยู่ที่คุณแม่อธิการินี เจ้าคณะ พิจารณาจากวุฒิทางการศึกษา เช่น จบการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาใดก็ตาม สามารถ เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้ พิจารณาประกอบกับวัยวุฒิและคุณสมบัตินี้ๆ เช่น ความเป็นผู้ใหญ่ ความรับผิดชอบ ประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษา เคยเป็นครูทำงานด้านวิชาการ ปกครองคนเป็น และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครูหรือกับคณะชิสเตอร์ด้วยกัน จะได้รับการ พิจารณาเป็นลำดับแรก

ส่วนการคัดเลือก-สรรหาและแต่งตั้ง เซอร์ จากคณะเซนต์ปอล เดอซาร์ท การคัดเลือก เริ่มจากอธิการินีเจ้าคณะแขวงและที่ปรึกษา 4 ท่านที่เรียกว่า “สภาแขวง” ทำหน้าที่ร่วมกันพิจารณา จากนั้นจะส่งรายชื่อไปที่กรุงโรมให้คุณแม่มหาอธิการินี พิจารณาแล้วอธิการินีเจ้าคณะแขวง จะประกาศแต่งตั้ง การพิจารณาจะพิจารณา วุฒิภาวะ ชีวิตภายในกรอบคณะนักบวช การถือ พระวินัย ส่วนใหญ่แล้ว เซอร์ ที่ไปทำงานตามวัดในสังฆมณฑล จะมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน มีความรอบคอบในการตัดสินใจ สามารถร่วมงานกับบาทหลวงที่มีตำแหน่งเจ้าอาวาส

สรุปได้ว่า ผู้มีบทบาทสำคัญในการคัดเลือก แต่งตั้ง บาทหลวง เซอร์ ชิสเตอร์ ดำรง ตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาในอดีต คือ ผู้มีตำแหน่งสูงสุดของคณะ ซึ่งส่วนใหญ่จะพิจารณา ร่วมกับคณะที่ปรึกษาเสมอ

#### 4.1.2 วิธีดำเนินการในปัจจุบัน

วิธีการคัดเลือกของแต่ละคณะ จะขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบหลายด้าน เช่น ด้าน จำนวนสมาชิกของแต่ละคณะที่มีจำนวนสัดส่วนไม่เท่ากัน ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ความจำเป็นของแต่ละโรงเรียนที่ต้องการบุคลากรที่เหมาะสม ตรงกับปัญหาและความต้องการของ โรงเรียน รวมทั้งความสมัครใจของผู้ที่ได้รับการคัดเลือก วิธีการคัดเลือก บาทหลวง ยังไม่มีรูปแบบ ที่ชัดเจนแน่นอน ถึงแม้เริ่มจะมีแนวคิดที่จะหากฎเกณฑ์ มีแบบแผนที่ชัดเจนมากขึ้น ส่วนใหญ่ทาง ฝ่ายการศึกษาของแต่ละสังฆมณฑล ฝ่ายอภิบาลของวัด ฝ่ายบุคลากร จะเป็นคณะกรรมการ พิจารณา คัดเลือก ตามกฎเกณฑ์ ตามวาระในการดำรงตำแหน่ง ตามคุณสมบัติที่ฝ่ายการศึกษา กำหนด พิจารณาจากวุฒิภาวะ การเป็นผู้นำและวุฒิทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ ประสบการณ์ในการทำงาน แล้วเสนอชื่อไปยังคณะกรรมการบริหารของแต่ละสังฆมณฑล และ เสนอชื่อต่อคณะที่ปรึกษาและพระสังฆราช แต่ในปัจจุบันเนื่องจากทางภาครัฐได้กำหนดเกณฑ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาว่า จะต้องจบปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษาเท่านั้นและต้องมี ใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาด้วย จึงกลายเป็นเงื่อนไขสำคัญประกอบการตัดสินใจคัดเลือก ทั้ง บาทหลวง มาเซอร์ และชิสเตอร์ มาดำรงตำแหน่งบริหารในสถานศึกษา

ผู้มีบทบาทสำคัญในการคัดเลือก ประกอบด้วย พระสังฆราช (ประมุขสูงสุดของแต่ละสังฆมณฑล) เป็นผู้พิจารณาร่วมกับที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการบริหาร (อุปสังฆราช / เลขาธิการสังฆมณฑล/ เกร์ญญิกสังฆมณฑล/ ผู้ช่วยพระสังฆราชฝ่ายงานอภิบาล/ ผู้ช่วยพระสังฆราชฝ่ายงานธรรมทูต/ ผู้ช่วยพระสังฆราชฝ่ายบุคลาภิบาล/ ผู้ช่วยพระสังฆราชฝ่ายการศึกษาฯ/ ผู้ช่วยพระสังฆราชฝ่ายสังคม/ ผู้ช่วยพระสังฆราชเขตปกครองวัดของแต่ละสังฆมณฑล) บาง สังฆมณฑล พระสังฆราชสามารถเชิญที่ปรึกษาพิเศษจากภายนอกมา เพื่อให้ข้อมูลเพิ่มเติมได้

ในการคัดเลือก เซอร์ ผู้มีบทบาทสำคัญได้แก่ อธิการิณีเจ้าคณะแขวงร่วมกับที่ปรึกษาหรือผู้ช่วย 4 ท่าน ที่ได้รับการหยั่งเสียงมาจากสมัชชาของคณะ(สภาแขวง) และได้รับการแต่งตั้งจากคุณแม่มหาธิการิณี เป็นผู้พิจารณา

ส่วน ซิสเตอร์ นั้น ผู้มีบทบาทสำคัญ คือ คุณแม่ธิการิณี (เจ้าคณะ) และคณะที่ปรึกษา มาจากการคัดเลือกตัวแทนในคณะกรรมการสมัชชา แต่ทุกกรณี คุณแม่ธิการิณีเจ้าคณะจะเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้าย

#### 4.1.3 กฎเกณฑ์และแบบแผน การคัดเลือก แต่งตั้ง ผู้บริหาร

จากการศึกษาถึง กฎเกณฑ์แบบแผน การคัดเลือก แต่งตั้ง ที่เป็นทางการ ได้พบว่า สำหรับ บาทหลวง ที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความรู้ในระดับปริญญาโทด้านการศึกษา และต้องบวชเป็นบาทหลวงมาแล้วอย่างน้อย 1-2 ปี และหรือพิจารณาความเหมาะสมจากชีวิตด้านความเชื่อ ความศรัทธาในการดำเนินชีวิตนักบวช การถือศีลบทหรืออุทธีกุศล (ความนบถนอบ ยกจนและบริสุทธิ์) ความรู้ความสามารถและการมีวุฒิภาวะความเป็นผู้นำ การเข้าสังคม และการมีมนุษยสัมพันธ์ การปฏิบัติงาน การเป็นประชาธิปไตย ความรับผิดชอบและคุณสมบัติอื่นๆ จากนั้นพระสังฆราชประกาศแต่งตั้งบาทหลวงเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาโดยให้อยู่ในตำแหน่งตามวาระอย่างน้อย 3-5 ปี หรือพิจารณาตามความจำเป็นและตามบริบทของแต่ละโรงเรียน

นอกจากนี้ถ้าพระสังฆราชพิจารณาเห็นว่า บาทหลวงท่านใดเหมาะสมที่ปฏิบัติงานก็สามารถประกาศแต่งตั้งได้ทันที การคัดเลือก แต่งตั้งนั้น อำนาจสูงสุดอยู่ที่พระสังฆราช โดยไม่ต้องผ่านคณะกรรมการบริหารหรือที่ปรึกษา

สำหรับ เซอร์และซิสเตอร์ เนื่องจากเป็นเงื่อนไขที่ทำได้เพียงกำหนดจำนวนและตำแหน่งที่ต้องการ แล้วแจ้งไปยังคณะกรรมการฝ่ายการศึกษาของแต่ละคณะว่าต้องการผู้บริหารจำนวนเท่าใด การพิจารณาเสนอชื่อสมาชิกในคณะว่าผู้ใดเหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นอำนาจและการพิจารณาของคุณแม่มหาธิการิณี

การคัดเลือก เซอร์ ในปัจจุบัน จะเลือกจากผู้ที่เหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในฐานะที่เป็นตัวแทนของคณะ ที่จะต้องทำงานร่วมกับสังฆมณฑล ซึ่งถือว่าเป็นงานที่พิเศษกว่างานใน

คณะ เพราะโรงเรียนในสังฆมณฑลจะมีบาทหลวงเป็นผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้ดูแลทั้งวัดและโรงเรียน การทำงานจึงต้องประสานร่วมมือกัน จึงต้องมีความเข้าใจงานและธรรมชาติของสังฆมณฑล ซึ่งแตกต่างจากงานของคณะ ดังนั้น คณะจึงต้องคัดเลือกมาเซอร์ที่มีความสามารถทำงานด้านบริหาร โรงเรียนได้ และเคยฝึกงานด้านการบริหารกับโรงเรียนของคณะมาก่อน หรืออย่างน้อยได้ผ่านการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการในสถานศึกษาของคณะมาก่อน และสามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารโรงเรียนร่วมกับสังฆมณฑลได้

ส่วนการคัดเลือก ซิสเตอร์ จะเริ่มจากคณะกรรมการบริหารของคณะ พิจารณารายชื่อ ซิสเตอร์ที่จะเข้าทำงานในโรงเรียนของสังฆมณฑล หรือจากการเสนอชื่อของฝ่ายการศึกษาของคณะที่รับผิดชอบงานด้านการศึกษา รายชื่อนี้จะถูกส่งต่อไปยังที่ปรึกษาและคุณแม่มหาธิการินี (เจ้าคณะ) ผู้มีอำนาจสูงสุด พิจารณาให้ความเห็นชอบอนุมัติ

นอกเหนือจากตำแหน่งบริหารที่ปรากฏในโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษาในปัจจุบัน ยังมีตำแหน่งหนึ่งที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาโดยตรง คือ ตำแหน่ง จิตตาคิบาล ซึ่งทำหน้าที่เป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายงานจิตตาคิบาล หรืองานคำสอนทางศาสนาและการแพร่ธรรม ซึ่งมีหน้าที่ดูแลงานด้านอภิบาล รับผิดชอบงานอภิบาลจิตใจนักเรียน บุคลากรครู และผู้ปกครอง อบรมพัฒนาจิตใจ งานเมตตาจิต ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในโรงเรียน และสอนวิชา คริสตศาสนา ในรายวิชาคริสต์ศาสนา พัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับศาสนาพิธีและวัฒนธรรมคริสต์ ส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะของเยาวชนในโรงเรียน ในลักษณะของการพัฒนาจิตวิญญาณ คริสต์ ศาสนาในระดับโรงเรียน

ตำแหน่งนี้ไม่ได้ทำงานกับเจ้าอาวาสที่โบสถ์ แต่จะทำงานเฉพาะภายในโรงเรียน ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งจิตตาคิบาล จะพิจารณาจากผู้ที่มาจากครอบครัวคริสตชนคาทอลิกที่มีความเชื่อ มีความศรัทธาในศาสนา มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นผู้นำทางความเชื่อ มีความเอื้ออาทรและช่วยเหลือผู้อื่น รักการทำงานด้านการสอนคำสอนและอบรมศีลธรรม จริยธรรมและความรู้เกี่ยวกับศาสนา สัมพันธ์ มีความเป็นประชาธิปไตย ครองตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตตารมณ์ในการรักและรับใช้ สามารถใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีความรู้ในวิชาคริสต์ศาสนาและความรู้ในพื้นฐานเกี่ยวกับพระคัมภีร์ มีคุณวุฒิในด้านการศึกษาอย่างน้อยในระดับปริญญาตรี ผ่านการอบรมจากศูนย์ อบรม คริสตศาสนธรรมภาคปกติหลักสูตร 2 ปีหรือหลักสูตรภาคฤดูร้อน 3 ปี รวมทั้งผ่านการ อบรมหลักสูตรประกาศนียบัตรครูจิตตาคิบาลของสังฆมณฑล



#### 4.1.4 วิธีการเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่ง

การเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งสำหรับ บาทหลวง ที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ยังไม่ได้มีการเตรียมตัวอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน แต่จะเปิดโอกาสให้ได้ฝึกงานสอนในตำแหน่งครู สอนวิชาการด้านคำสอนหรือจริยธรรมคริสต์เป็นหลัก เรียนรู้งานบริหารโรงเรียนจากการทำงานร่วมกับบาทหลวงรุ่นพี่ที่ได้ผ่านงานด้านการบริหารโรงเรียนในเครือสังฆมณฑลมาแล้ว จากนั้นสังฆมณฑลจะจัดให้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพครูจากวิทยากรภายนอกที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการศึกษา

ส่วนการเตรียมตัวสำหรับ เซอร์และซิสเตอร์ จะมีวิธีการที่เหมือนๆ กัน คือ เตรียมความพร้อมด้วยการให้ เรียนรู้งานในตำแหน่งครูหัวหน้าระดับชั้น เพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และทำให้รู้จักชีวิตครู รู้จักระบบการปฏิบัติงานประจำของครู แล้วจึงก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายและงานด้านบริหารได้ในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งจะได้รับการอบรมจากภายนอกและภายในโรงเรียน หรือเข้าอบรมตามที่คณะต้นสังกัดจัดให้ เพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่และสมรรถนะด้านการบริหารงาน เรียนรู้งานหลายๆ ด้าน เพิ่มเติมตามหลักสูตรที่ภาครัฐกำหนด เน้นความสำคัญและความสัมพันธ์ของงานส่งเสริมด้านวิชาการและงานอภิบาลด้านศาสนา ตามเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก คือ เน้นคุณธรรม ความรักและการเป็นคนดีในสังคม

4.1.5 งานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถที่สำคัญและทักษะเฉพาะสำหรับ ตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ในปัจจุบัน

ผลการศึกษาในรายงานตอนนี้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและจากการสำรวจโดยตรง จากผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหารด้านต่างๆ ในโรงเรียนปัจจุบัน ในส่วนที่นำเสนอใน 4.1.5 นี้ จะนำเสนอเฉพาะตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ ส่วนผลการวิเคราะห์สำหรับตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ดูเพิ่มเติมได้ใน ภาคผนวก ง หน้า 333-346 และจากการสำรวจกับสายตรงจากผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารใน โรงเรียนคาทอลิกในปัจจุบัน จากโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ 88 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลางทั้งหมด 30 โรงเรียน

ตารางที่ 4.1 แสดงงานในหน้าที่ ความรู้ ความสามารถที่สำคัญ และทักษะเฉพาะผู้อำนวยการสถานศึกษา

งานในหน้าที่	ความรู้ความสามารถที่สำคัญ	ทักษะเฉพาะ
<p>1. กำหนด วิเคราะห์ จัดทำนโยบาย วางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จัดรูปแบบการบริหารกิจการสถานศึกษา กระบวนการศึกษาและระบบการประกันคุณภาพ</p> <p>2. กำกับ ดูแลการบริหารงานอย่างเป็นระบบและบริหารการจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ตราสารจัดตั้งและ นโยบายของสถานศึกษาตามที่ได้รับใบอนุญาต หรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต หรือผู้อำนวยการศึกษาสังฆมณฑลฯ มอบหมาย</p> <p>3. วางระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา</p> <p>4. กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานจัดทำมาตรฐานภาระงานครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ของสถานศึกษา และประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร</p> <p>5. เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและดูแลงานวิชาการของสถานศึกษา</p> <p>6. จัดระบบ ดูแล กำกับและติดตามในเรื่องการประสานงานกับกระทรวง ศึกษาธิการ กลุ่มโรงเรียนภาครัฐและกลุ่มโรงเรียนเอกชน รวมทั้งโรงเรียนในเครือสังฆมณฑลในด้านต่างๆ</p>	<p>1. สามารถเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรม จริยธรรมที่เหมาะสม</p> <p>2. มีความรู้ และประสบการณ์การสอนและการบริหารตามมาตรฐานวิชาชีพ</p> <p>3. สามารถนำความรู้ทางหลักและกระบวนการบริหารการศึกษาไปใช้ในการบริหาร</p> <p>4. ความสามารถในการกำหนดนโยบายวางแผนการ ศึกษาและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา</p> <p>5. ความสามารถในการบริหารจัดการการเรียนรู้ พัฒนาหลักสูตร และส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนา</p> <p>6. ความสามารถในการบริหารงานบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>7. ความสามารถในการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงาน</p> <p>8. ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน จัดสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน</p> <p>9. ความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูล การประชาสัมพันธ์และพัฒนาความสัมพันธ์ชุมชน</p>	<p>1. ทักษะในการบริหารจัดการหลักสูตร กระบวนการนิเทศการให้คำปรึกษา แนะนำการสร้างเครื่องมือประเมินพัฒนาการเด็ก ด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญา</p> <p>2. ทักษะการเป็นผู้นำในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนเพื่อความเหมาะสมในการดำเนินงาน</p> <p>3. ทักษะด้านวิชาการมี ความเข้าใจในหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผล และเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ๆ</p> <p>4. ทักษะด้านการสื่อสาร เป็นนักการสื่อสารที่ดี</p> <p>5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาและบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาเป็นอย่างดี</p> <p>6. ทักษะในการพัฒนาทีมงาน การสร้างทีมงานให้มีเอกภาพและประสิทธิภาพในการบริหารงานโรงเรียน</p>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

งานในหน้าที่	ความรู้ความสามารถที่สำคัญ	ทักษะเฉพาะ
<p>7. กำกับ ดูแล การบริหารและการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความบกพร่อง พิการ ด้อยโอกาสทางการศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสม</p> <p>8. กำหนดอัตราตำแหน่งของบุคลากร คัดเลือกแต่งตั้ง บรรจุและถอดถอน ครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนในระบบ ตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหารสถานศึกษากำหนด</p> <p>9. ร่วมกับผู้จัดการในการจัดทำงบประมาณ บัญชีสถานศึกษา แบบบัญชีพึงรับพึงจ่าย ตามคู่มือระบบบัญชีฝ่ายการศึกษาสังกัดกรมพลศึกษา</p> <p>10. จัดระบบ ดูแล กำกับและกำหนดในเรื่องการสัมภาระ ผู้ปกครอง รับนักเรียน ปฐมนิเทศนักเรียนและบุคลากรใหม่</p> <p>11. ร่วมมือกับผู้จัดการดูแลด้านการเงิน การรับเงิน การจ่ายเงิน ตามระเบียบว่าด้วยการเงินและการบัญชี ตามข้อกำหนดในคู่มือระบบการบัญชีและการงบประมาณฝ่ายการศึกษาสังกัดกรมพลศึกษา</p> <p>12. นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัดการเรียนการสอน สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน</p>	<p>10. ความสามารถในการติดตามตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>11. มีความรู้ด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับและพระราชบัญญัติทางการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน</p>	<p>7. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ เหตุการณ์ และปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานในสถานศึกษา</p> <p>8. ทักษะด้านบริหารงานบุคคล การจูงใจ การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ การสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน</p>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

งานในหน้าที่	ความรู้ความสามารถที่สำคัญ	ทักษะเฉพาะ
<p><b>รองผู้อำนวยการ ระดับปฐมวัย</b></p> <p>1. วางแผนการปฏิบัติงาน ควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการ งานกิจการนักเรียน และ งานมาตรฐานคุณภาพของ ระดับปฐมวัย</p> <p>2. ปฏิบัติหน้าที่แทน ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในกรณีที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้และมีอำนาจในการลงนามแทน ผู้อำนวยการเมื่อได้รับแต่งตั้ง แทน</p> <p>3. ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย จากผู้อำนวยการในงานระดับ ปฐมวัย</p> <p>4. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับงานต่างๆ รวมทั้งการวางแผนงาน และนโยบายของโรงเรียน</p> <p>5. พัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การ ประเมินผล</p> <p>6. นิเทศการเรียนการสอน</p>	<p>1. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ รูปแบบและแนวทางการจัดการ ศึกษาหรือศาสตร์ทางการศึกษา ปฐมวัย</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้าง หลักสูตรการเรียนการสอนหลักสูตร ก่อนประถมศึกษา ปี 2546</p> <p>3. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำ แผนพัฒนา การกำหนดวิสัยทัศน์ คุณลักษณะของเด็กอนุบาลที่พึง ประสงค์ ปี 2544</p> <p>4. ความรู้เกี่ยวกับลักษณะการ พัฒนาตามขั้นพัฒนาการต่างๆ ของ เด็ก</p> <p>5. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ ประเมินผลความร่วมมือในการเรียนรู้ ในเรื่องการพัฒนาการ ทั้ง 4 ด้าน คือ ร่างกาย อารมณ์ สังคมและ สติปัญญา</p> <p>6. ความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศงานวิชาการ การนิเทศแบบมีส่วนร่วมในการ ทำงานการนิเทศการเรียนการสอน และการวางแผนการนิเทศ</p> <p>7. ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการ ประกันคุณภาพภายในและภายนอก</p> <p>8. ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม การจัดการเรียนการสอนและเทคนิค การผลิตสื่อที่เหมาะสมกับเด็ก</p>	<p>1. ทักษะในการวางแผนงาน กำหนดงานเป็นแผน เพื่อทำให้งาน ก้าวหน้าและดำเนินงานไปด้วยดี</p> <p>2. ทักษะด้านการบริหารจัดการ หลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียน การสอน ด้านการจัดสภาพแวดล้อมใน ห้องเรียน การจัดประชุมกรรมการ เรียนรู้แบบบูรณาการ การจัดศูนย์การ เรียนและการทำโครงการงาน</p> <p>3. ทักษะด้านการพัฒนาการ เรียนรู้ บูรณาการการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ ในการจัดกิจกรรม ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ รายวัน ได้เหมาะสมกับวัย</p> <p>4. ทักษะด้านการบริการให้ ความรู้และเพิ่มเติมประสบการณ์ ให้แก่ครูด้วยวิธีการต่างๆ</p> <p>5. ทักษะด้านการนิเทศการเรียน การสอน</p> <p>6. ทักษะด้านการผลิตและใช้สื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน การจัด กิจกรรมที่หลากหลาย ทำทาส ความสามารถของเด็ก</p> <p>7. ทักษะการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้ในการ เรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ สูงขึ้น</p>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

งานในหน้าที่	ความรู้ความสามารถที่สำคัญ	ทักษะเฉพาะ
<p>7. ปลูกฝังให้เด็กมีคุณธรรม จริยธรรม และมีเจตคติที่ดีต่อตนเองและสิ่งแวดล้อม</p> <p>8. สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจกับผู้ปกครองและชุมชน ในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</p>	<p>9. ความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำและดัดแปลงสื่อที่ใช้ในการสอน</p> <p>10. ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมท้องถิ่น</p> <p>11. ความรู้ ความเข้าใจ ธรรมชาติของเด็กปฐมวัยและเด็กที่มีความต้องการพิเศษ</p> <p>12. ความรู้ เกี่ยวกับโภชนาการของเด็ก</p> <p>13. สามารถจัดชั้นพิเศษสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ</p> <p>14. สามารถปลูกฝังให้เด็กมีคุณธรรม และมีเจตคติที่ดีต่อตนเองและสิ่งแวดล้อม</p> <p>15. สามารถเข้าใจปัญหาต่างๆ ของเด็กและครอบครัว ที่แตกต่างกัน</p>	<p>8. ทักษะการสร้างเครื่องมือประเมินและพัฒนาเด็กให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ครบตามพัฒนาการทุกด้าน</p> <p>9. ทักษะการจัดชั้นพิเศษสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ</p> <p>10. ทักษะการสร้าง ความสัมพันธ์และความเข้าใจกับผู้ปกครองและชุมชน ในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</p> <p>11. ทักษะด้านการสื่อสารกับผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>12. ทักษะด้านการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับการดูแลเด็ก</p> <p>13. ทักษะด้านการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับการดูแลเด็ก</p>
<p>รองผู้อำนวยการ ระดับประถมศึกษา</p> <p>1. วางแผนการปฏิบัติงาน ควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานมาตรฐานคุณภาพของระดับประถมศึกษา</p>	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดและบริหารระดับประถมศึกษา</p> <p>2. ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรประถมศึกษาและการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น</p>	<p>1. ทักษะด้านการวางแผนงาน กำหนดงานเป็นแผน เพื่อทำให้งานก้าวหน้าและดำเนินงานไปด้วยดี</p> <p>2. ทักษะด้านการจัดกิจกรรมใหม่ๆ ให้เด็กมีความสนใจเพิ่มขึ้นเสมอๆ</p>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

งานในหน้าที่	ความรู้ความสามารถที่สำคัญ	ทักษะเฉพาะ
<p>2. ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษา ในกรณีที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้และมีอำนาจในการลงนามแทนผู้อำนวยการเมื่อได้รับแต่งตั้งแทน</p> <p>3. ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการในงานระดับประถมศึกษา</p> <p>4. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับงานต่างๆ รวมทั้งการวางแผนงานและนโยบายของโรงเรียน</p> <p>5. พัฒนาคู่มือให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผล</p> <p>6. นิเทศการเรียนการสอน</p> <p>7. ปลูกฝังให้เด็กมีคุณธรรม จริยธรรม และมีเจตคติที่ดีต่อตนเองและสิ่งแวดล้อม</p> <p>8. สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจกับผู้ปกครองและชุมชน ในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</p>	<p>3. ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการของนักเรียนความต้องการและความสนใจของเด็กในระดับประถมศึกษา</p> <p>4. ความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อนักเรียนระดับประถมศึกษา</p> <p>5. ความรู้เกี่ยวกับการสอนซ่อมเสริม การสอนเฉพาะราย การสอนเป็นหมู่คณะ</p> <p>6. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเทคโนโลยีทางการศึกษา</p> <p>7. ความรู้เกี่ยวกับการจัดกลุ่มเด็กตามความสามารถสำหรับการจัดการเรียนการสอน</p> <p>8. ความรู้เกี่ยวกับการผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>9. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลและระบบสารสนเทศ</p> <p>10. สามารถปลูกฝังให้เด็กมีคุณธรรม และมีเจตคติที่ดีต่อตนเองและสิ่งแวดล้อม</p> <p>11. สามารถเข้าใจปัญหาต่างๆ ของเด็กและครอบครัว ที่แตกต่างกัน</p>	<p>3. ทักษะด้านการจัดศูนย์วิทยากรให้เป็นแหล่งความรู้ที่หลากหลาย</p> <p>4. ทักษะด้านการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมบริเวณโรงเรียนให้สวยงาม ร่มรื่น เอื้อต่อการจัดกิจกรรมและกระตุ้นให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>5. ทักษะด้านการติดตามประเมินผลและปรับปรุง พัฒนาวิธีการสอน เพื่อช่วยให้เด็กเรียนรู้วิชาความรู้พื้นฐานและทักษะพื้นฐานได้ดี</p> <p>6. ทักษะการประยุกต์ใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้ในการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น</p> <p>7. ทักษะด้านการจัดกิจกรรมที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของนักเรียน กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความคิดสร้างสรรค์</p> <p>8. ทักษะด้านการสื่อสารกับผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

งานในหน้าที่	ความรู้ความสามารถที่สำคัญ	ทักษะเฉพาะ
<p><b>รองผู้อำนวยการ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น</b></p> <p>1. วางแผนการปฏิบัติงานควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานมาตรฐานคุณภาพของระดับมัธยมศึกษาตอนต้น</p> <p>2. ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษา ในกรณีที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ และมีอำนาจในการลงนามแทนผู้อำนวยการเมื่อได้รับแต่งตั้ง</p> <p>3. ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการในงานระดับมัธยมศึกษาตอนต้น</p> <p>4. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับงานต่างๆ รวมทั้งการวางแผนงานและนโยบายของโรงเรียน</p> <p>5. พัฒนาคู่มือมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การประเมินผล</p> <p>6. นิเทศการเรียนการสอน</p> <p>7. ปลุกฝังให้เด็กมีคุณธรรมจริยธรรม และมีเจตคติที่ดีต่อตนเองและสิ่งแวดล้อม</p>	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาและบริหารระดับมัธยมศึกษาตอนต้น</p> <p>2. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่สอน ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษา และพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน</p> <p>3. ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการและธรรมชาติของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสามารถและความสนใจ</p> <p>4. ความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริงสอดคล้องและเหมาะสมกับระดับชั้น เพื่อนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นคิดเป็นและแก้ปัญหาได้</p> <p>5. ความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย และเหมาะสมกับวัย</p> <p>6. ความรู้เกี่ยวกับการสอนซ่อมเสริม การสอนเฉพาะรายการสอนเป็นหมู่คณะ</p>	<p>1. ทักษะการจัดการเรียนการสอน โดยใช้หลักจิตวิทยาแห่งการเรียนรู้ ใช้วิธีการสอนแบบต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2. ทักษะการจัดทำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น นำผลการวัดผลประเมินผลการจัดการเรียนรู้ มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนากิจกรรมและพัฒนาหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น หลักสูตรท้องถิ่น ให้บรรลุตามจุดประสงค์</p> <p>3. ทักษะการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีระบบ โดยมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับการวางแผนงาน กำหนดงานเป็นแผนเพื่อทำให้งานก้าวหน้าและดำเนินงานไปด้วยดี</p> <p>4. ทักษะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการตามธรรมชาติของผู้เรียนตามความถนัดและสนใจ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้</p> <p>5. ทักษะด้านการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาทางช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ทั้งกลุ่มดี กลุ่มเสี่ยงและกลุ่มมีปัญหา จัดทำระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนได้</p>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

งานในหน้าที่	ความรู้ความสามารถที่สำคัญ	ทักษะเฉพาะ
<p>8. สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจกับผู้ปกครองและชุมชน ในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</p>	<p>7. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเทคโนโลยีทางการศึกษา</p> <p>8. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลและระบบสารสนเทศ</p> <p>9. สามารถปลูกฝังให้เด็กมีคุณธรรม และมีเจตคติที่ดีต่อตนเองและสิ่งแวดล้อม</p> <p>10. สามารถเข้าใจปัญหาต่างๆ ของเด็กและครอบครัว ที่แตกต่างกัน</p> <p>11. สามารถส่งเสริมให้ผู้เรียนติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ในสังคม เรียนรู้ตามสภาพจริง มีความตระหนักในเรื่องสิทธิมนุษยชน ขอมรับ เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทย ค่านิยมและเอกลักษณ์ของชาติปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมและค่านิยมไทยได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>6. ทักษะด้านการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียน ได้พัฒนาสุขภาพจิตและดูแลตนเองด้านสุขภาพกาย เพื่อการดำรงชีวิตที่ดี</p> <p>7. ทักษะด้านการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียน ได้ฝึกแก้ปัญหาชีวิตประจำวัน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและหือยอมรับมติของกลุ่ม รู้จักใช้เหตุผล ไตร่ตรองในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปฏิบัติกิจกรรมของกลุ่มและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข</p> <p>8. ทักษะด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ได้สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้</p> <p>9. ทักษะการประยุกต์ใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้ในการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น</p>
<p>รองผู้อำนวยการ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย</p> <p>1. วางแผนการปฏิบัติงานควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานมาตรฐานคุณภาพของระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย</p>	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาและบริหารระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย</p> <p>2. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรมัธยมศึกษาและหลักสูตร</p>	<p>1. ทักษะการจัดการเรียนการสอน โดยใช้หลักจิตวิทยาแห่งการเรียนรู้ ใช้วิธีการสอนแบบต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2. ทักษะการแนะนำความรู้วิชาการและวิชาที่เหมาะสมกับ</p>



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

งานในหน้าที่	ความรู้ความสามารถที่สำคัญ	ทักษะเฉพาะ
<p>2. ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษา ในกรณีที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้และมีอำนาจในการลงนามแทนผู้อำนวยการเมื่อได้รับแต่งตั้งแทน</p> <p>3. ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการในงานระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย</p> <p>4. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับงานต่างๆ รวมทั้งการวางแผนงานและนโยบายของโรงเรียน</p> <p>5. พัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผล</p> <p>6. นิเทศการเรียนการสอน</p> <p>7. ปลุกฝังให้เด็กมีคุณธรรม จริยธรรม และมีเจตคติที่ดีต่อตนเองและสิ่งแวดล้อม เป็นพลเมืองที่ดี มีศีลธรรม รู้จักสิทธิและหน้าที่ รู้จักแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี และการเลื่อมใสในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย</p> <p>8. สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจกับผู้ปกครองและชุมชน ในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</p>	<p>มัธยมศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น</p> <p>3. ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการและธรรมชาติของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย</p> <p>4. ความรู้ด้านเพศศาสตร์ศึกษา ความต้องการและความสนใจของเด็กวัยรุ่น</p> <p>5. ความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย</p> <p>6. ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา</p> <p>7. ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาวิชาที่เป็นพื้นฐานความรู้สำหรับนำไปใช้ในการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาหรืออาชีวศึกษา</p> <p>8. ความรู้เกี่ยวกับการจัดชั่วโมงโฮมรูม</p> <p>9. ความรู้เกี่ยวกับการวัดและประเมินผลความสามารถ ในการออกไปประกอบวิชาชีพ</p> <p>10. ความรู้เกี่ยวกับ การอบรมนักเรียนให้เป็นพลเมืองที่ดีในสังคมและต่อประเทศชาติ</p> <p>11. ความรู้ความสามารถด้านการแนะแนว (การศึกษา, ชีวิตครอบครัว, ปัญหาต่างๆ)</p> <p>12. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลและระบบสารสนเทศ</p>	<p>วัย ความต้องการ ความสนใจและความถนัดตามธรรมชาติของเด็ก เพื่อให้สามารถเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองได้</p> <p>3. ทักษะด้านการจัดกิจกรรม กำหนดแนวทางการ จัดการศึกษาที่เหมาะสมกับวัยรุ่น ในการวางแผนอนาคตหรือการสร้างอนาคต</p> <p>4. ทักษะด้านการจัดกระบวนการพัฒนาการเรียนการสอน ที่ส่งเสริมการเป็นพลเมืองที่ดีของนักเรียน ที่แสดงบทบาทต่อสังคม และประเทศชาติ</p> <p>5. ทักษะด้านการกำหนดการจัดการศึกษาที่เป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตได้อย่างหลากหลาย</p> <p>6. ทักษะด้านการอบรมแนะแนวและปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>7. ทักษะการสร้างสัมพันธภาพที่ดีและร่วมมือกับชุมชน ได้เป็นอย่างดี</p> <p>8. ทักษะการประยุกต์เครื่องมือ เทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้ในการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น</p> <p>9. ทักษะด้านการวางแผนงาน กำหนดงานเป็นแผน เพื่อทำให้งานก้าวหน้าและดำเนินงานไปด้วยดี</p>

#### ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

งานในหน้าที่	ความรู้ความสามารถที่สำคัญ	ทักษะเฉพาะ
9. สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดแสดงผลงาน/นวัตกรรมทางวิชาการ	<p>13. สามารถปลูกฝังให้เด็กมีคุณธรรม และมีเจตคติที่ดีต่อตนเองและสิ่งแวดล้อม เป็นพลเมืองที่ดี มีศีลธรรม รู้จักสิทธิและหน้าที่ รู้จักแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี และการเชื่อมโยงในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย</p> <p>14. สามารถเข้าใจปัญหาต่างๆ ของเด็กและครอบครัว ที่แตกต่างกัน</p> <p>15. สามารถส่งเสริมให้ผู้เรียนติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ในสังคม เรียนรู้ตามสภาพจริง มีความตระหนักในเรื่องสิทธิมนุษยชน ยอมรับ เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทย ค่านิยมและเอกลักษณ์ของชาติปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมและค่านิยมไทยได้อย่างเหมาะสม</p> <p>16. สามารถเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน</p>	<p>10. ทักษะด้านการส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนพัฒนาตนเองและพัฒนางานด้วยวิธีการต่างๆ</p> <p>11. ทักษะด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของนักเรียน กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความคิดสร้างสรรค์</p> <p>12. ทักษะด้านการวัดผลประเมินผล และนำผลการวัดผลประเมินผลมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน</p>

#### 4.1.6 การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาจากส่วนกลาง

การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนา บาทหลวง จากส่วนกลาง สรุปได้ ดังนี้

4.1.6.1 ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ควบคู่กับการศึกษาในวิชาด้านฝ่ายจิต ในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานด้านบริหารการศึกษา

4.1.6.2 เปิดโอกาสให้ได้รับผิดชอบงานด้วยตนเอง ในการบริหารให้เป็นไปตามระบบของโรงเรียนในเครือสังฆมณฑล จัดโปรแกรมส่งเสริมสนับสนุนให้ได้ไปเยี่ยมชมตามโรงเรียนในเครือสังฆมณฑล เพื่อพบปะช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้คำปรึกษา ในระหว่างการ

ปฏิบัติงาน หรือจัดประชุมสัมมนา ให้ข้อมูลความรู้ใหม่ๆ แก่ผู้บริหาร รวมทั้งควรจัดให้มี คณะกรรมการจากส่วนกลาง มาเยี่ยมเยียนตามโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือผู้บริหาร ส่งเสริมให้มีประสบการณ์จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้โอกาสศึกษาดูงานตามโรงเรียนต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4.1.6.3 มีการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนจากที่ปรึกษาหรือจาก ส่วนกลาง โดยจัดประชุมเพื่อพิจารณาสภาพปัญหาของโรงเรียนและกำหนดแนวทางการแก้ไข ปัญหาพร้อมกับผู้บริหาร

4.1.6.4 จัดให้มีการประชุมร่วมระหว่างผู้บริหารที่เป็นบาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ เพื่อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน ความเป็นผู้บริหารที่มีความพร้อม เหมาะสมในการดำรงตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ

4.1.6.5 ควรพัฒนาผู้บริหารให้มีประสบการณ์หรือความรู้ในทุกด้านของงานบริหาร การศึกษา เช่น การจัดการศึกษา การบริหารบุคคล การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารอาคารสถานที่ กฎหมายทางการศึกษา รวมทั้งแนวทางและนโยบายของสังฆมณฑล การบริหารงานจิตตาคิบาล พัฒนาวุฒิภาวะความเป็นผู้นำ ให้มีการศึกษาดูงานและศึกษาเรียนรู้ เพิ่มเติม โดยการจัดสัมมนาและการจัดอบรมพิเศษ จากทีมงานวิทยากรเชี่ยวชาญภายนอกฯ อย่าง เป็นระบบมากขึ้น

4.1.6.6 ให้จัดให้มีกระบวนการเตรียมตัวก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและการพัฒนาระหว่าง ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง ให้มีโอกาสดำเนินการฝึกฝน เรียนรู้และรับการอบรมเกี่ยวกับงานด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4.1.6.7 สังฆมณฑลควรมีโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาที่เป็นระบบที่ชัดเจน และ คำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา

4.1.6.8 ควรให้มีระยะเวลาในการบริหารสถานศึกษาต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้การทำงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และวาระการโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้บริหารควรมีวาระอย่างน้อย 6-7 ปี เนื่องจากการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยๆ จะทำให้การบริหารงานในสถานศึกษาขาดประสิทธิภาพ ทำให้ การบริหารไม่บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาสถานศึกษาในเครือสังฆมณฑลที่ได้กำหนดไว้

4.1.6.9 ควรกำหนดเป็นนโยบาย ให้ผู้มีตำแหน่งบริหารเข้าร่วมสัมมนาประจำปี การศึกษาคาทอลิก ของสภาการศึกษาคาทอลิก และการสัมมนาประจำปีจะต้องมีประเด็นด้าน อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องรู้

สรุปได้ว่า ในแต่ละสังกัด สังกัด ไม่ว่าจะเป็นบาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ การดำเนินการ ส่งเสริม สนับสนุน การเตรียมให้มีความพร้อมและการพัฒนา เป็นหน้าที่ของฝ่ายการศึกษาและฝ่ายบุคลากรของแต่ละสังกัด และเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ช่วยให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก

#### 4.1.7 ความต้องการในการพัฒนาด้านการคัดเลือก-สรรหา

4.1.7.1 สังกัดควรกำหนด การคัดเลือก-สรรหา ผู้ที่มีทักษะด้านการบริหาร ประกอบด้วยให้มากยิ่งขึ้น เพราะส่วนใหญ่ขาดทักษะด้านการบริหาร

4.1.7.2 การคัดเลือก สรรหาควรพิจารณาจากคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนด มีความเป็นนักบวชที่ดี มีภาวะผู้นำ การมีความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการและการบริหาร การมีมนุษยสัมพันธ์

4.1.7.3 ผู้มีบทบาทในการคัดเลือก-สรรหา ควรรับฟัง คำให้การปรึกษาของที่ปรึกษาฝ่ายการศึกษา เพื่อให้การคัดเลือกสรรหาให้มีประสิทธิภาพ

4.1.7.4 ควรสร้างระบบการคัดเลือก สรรหาให้เป็นเอกภาพ มีระบบการประเมินคุณภาพการบริหารสถานศึกษา จากหน่วยงานฝ่ายการศึกษาของสังกัด

4.1.7.5 สังกัด ควรประเมินบาทหลวง ซิสเตอร์ มาเซอร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อการคัดเลือก สรรหาผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีจิตคารมและอุดมการณ์การศึกษาคาทอลิกอย่างแท้จริง มาเป็นผู้บริหารโรงเรียน

4.1.7.6 ควรจัดให้มีการประชุมระหว่างผู้บริหารที่เป็นบาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ เพื่อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการและขั้นตอนในการคัดเลือก-สรรหา ให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร และสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังกัด ยังเป็นไปตามประเพณีนิยม คือ จากผู้ที่มีอำนาจของแต่ละสังกัด ได้แก่ มุขนายกหรือพระสังฆราช หรืออธิการบดีเจ้าคณะ พิจารณาร่วมกับคณะที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการบริหาร(ถ้ามี) และฝ่ายการศึกษาสังกัด

#### 4.2 ผลการศึกษาเส้นทางบันไดอาชีพผู้บริหารในสถานศึกษา จากแผนภูมิโครงสร้าง จากการสำรวจสมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่เหมาะสมและจำเป็น สำหรับผู้บริหาร

4.2.1 ผลการสำรวจตำแหน่งและเส้นทางดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาจากแผนภูมิโครงสร้างการบริหารองค์กรในโรงเรียนในเครือข่ายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

ผลการสำรวจเกี่ยวกับตำแหน่งและเส้นทางดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาจากแผนภูมิโครงสร้างการบริหารองค์กรในโรงเรียนในเครือข่ายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ปรากฏว่า มีการจัดตำแหน่งบริหารและระดับตำแหน่งในโรงเรียนดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงผลการสำรวจตำแหน่ง

ขนาดโรงเรียน ตำแหน่ง	ใหญ่พิเศษ	ใหญ่	กลาง
	ผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ
รองผู้อำนวยการ	1) รองผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการบริหาร ทั่วไป 4) รองผู้อำนวยการระดับ การศึกษาปฐมวัย 5) รองผู้อำนวยการระดับ มัธยมศึกษา 6) รองผู้อำนวยการบุคลากร/ ธุรการ 7) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการ 8) รองผู้อำนวยการแผนก โภชนาการ 9) รองผู้อำนวยการแผนกสามัญ หญิง 10) รองผู้อำนวยการแผนก สามัญชาย	1) รองผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการ บริหารทั่วไป 3) รองผู้อำนวยการระดับ ปฐมวัย 4) รองผู้อำนวยการระดับ ประถมศึกษา 5) รองผู้อำนวยการระดับ มัธยมศึกษา 6) รองผู้อำนวยการแผนก โภชนาการ	1) รองผู้อำนวยการ บริหารทั่วไป

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ขนาดโรงเรียน ตำแหน่ง	ใหญ่พิเศษ	ใหญ่	กลาง
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	1) ฝ่ายจิตตาศึกษา 2) ฝ่ายกิจการนักเรียน 3) ฝ่ายวิชาการ 4) ฝ่ายธุรการ-การเงิน 5) ฝ่ายอนุบาล/ระดับปฐมวัย 6) ฝ่ายบริหารงานบุคลากร 7) ระดับประถมศึกษา 8) ฝ่ายสำนักบริหารหรือสำนัก 9) ฝ่ายบริการ 10) ฝ่ายอาคารสถานที่ 11) งานโภชนาการ 12) ฝ่ายมาตรฐานและการกำกับ 13) ฝ่ายสามัญชาย 14) ฝ่ายศูนย์ภาษา 15) กลุ่มบริหารงานทรัพยากร 16) กลุ่มบริหารงานส่งเสริม ความสามารถพิเศษ	1) ฝ่ายบริหารหรือ 2) ฝ่ายวิชาการ 3) ฝ่ายกิจการนักเรียน 4) ฝ่ายจิตตาศึกษา 5) ฝ่ายธุรการ-การเงิน 6) ฝ่ายอนุบาล 7) ฝ่ายบุคคล 8) ฝ่ายอาคารสถานที่ 9) ฝ่ายบริการ 10) ฝ่ายมาตรฐาน 11) ฝ่ายส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรม 12) ฝ่ายโภชนาการ 13) แผนกEnglish Program	1) ฝ่ายจิตตาศึกษา 2) ฝ่ายกิจการนักเรียน และชุมชนสัมพันธ์ 3) ฝ่ายวิชาการ 4) ฝ่ายบริหารทั่วไป 5) ฝ่ายอนุบาล/ฝ่าย ปฐมวัย 6) ฝ่ายธุรการ-การเงิน 7) ฝ่ายปกครอง 8) ฝ่ายบริการ 9) ฝ่ายมาตรฐาน 10) ฝ่ายทรัพยากรเพื่อ การเรียนการสอน 11) ฝ่ายอาคารสถานที่

สรุปผล จากการสำรวจตำแหน่งการบริหารภายในโรงเรียนคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล จาก โครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาปัจจุบัน (จากการวิเคราะห์แผนภูมิโครงสร้างจาก 30 โรงเรียน ที่เลือกจากโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ และ โรงเรียนขนาดกลาง ขนาดละ 10 โรงเรียน ดูแผนภูมิโครงสร้างได้จากภาคผนวก ค หน้า 314) ปรากฏว่ามีตำแหน่งงานบริหาร ในโรงเรียนที่มีลักษณะที่หลากหลาย ไม่เป็นระบบที่ไม่มีมาตรฐานชัดเจน แตกต่างกันไปในแต่ละ สถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา

ในรายงานการวิจัยส่วนนี้เมื่อได้วิเคราะห์แล้วต้องจัดกลุ่มใหม่เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2000 คนขึ้นไป) และโรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1001-2000 คน) กับกลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 300-1000 คน) ซึ่งโรงเรียนคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล มีแนวโน้มว่าโรงเรียนขนาดกลางจะคงที่หรือจะมีแต่เติบโตเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่

การจัดกลุ่มใหม่เป็น 2 กลุ่มดังกล่าว เป็นไปเพื่อการออกแบบระบบรองรับการกำหนดตำแหน่งและเส้นทางการพัฒนาวิชาชีพในสายงานการบริหารจัดการของสถานศึกษาคาทอลิกให้เหมาะสม เป็นระบบ มีมาตรฐานและสอดคล้องกับบริบททางการศึกษาของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลต่อไปซึ่งจัดตำแหน่งได้ ดังนี้

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและโรงเรียนขนาดใหญ่

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและโรงเรียนขนาดใหญ่ จัดการเรียนการสอนทุกระดับ (ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย)

ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง (ที่ปรากฏในปัจจุบัน)
ผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ
รองผู้อำนวยการ	1) รองผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป 4) รองผู้อำนวยการฝ่ายระดับการศึกษาปฐมวัย 5) รองผู้อำนวยการฝ่ายระดับประถมศึกษา 6) รองผู้อำนวยการฝ่ายระดับมัธยมศึกษา
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	1) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตาคิบาล 2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียนและชุมชนสัมพันธ์ 3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารหรือฝ่ายบริหารทั่วไป 4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานวิชาการ 5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน 6) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายอนุบาล/ปฐมวัย 7) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายระดับประถมศึกษา 8) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคลากร 9) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายสำนักบริหาร หรือสำนักผู้อำนวยการ 10) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ 11) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายโภชนาการ

ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง (ที่ปรากฏในปัจจุบัน)
	12) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายมาตรฐานและกำกับติดตามและประเมินผล 13) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายสามัญชาย 14) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายศูนย์ภาษา 15) ผู้ช่วยผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานทรัพยากรเพื่อการศึกษา 16) ผู้ช่วยผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานส่งเสริมความสามารถพิเศษ หรือ English Program

โรงเรียนขนาดกลาง

โรงเรียนขนาดกลางที่จัดการเรียนการสอนทุกระดับ (ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย)

ตำแหน่ง	ชื่อตำแหน่ง (ที่ปรากฏในปัจจุบัน)
ผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	1) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานวิชาการ 2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตาคิบาล 3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียนและชุมชนสัมพันธ์ 4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารหรือฝ่ายบริหารทั่วไป 5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายอนุบาล/ปฐมวัย 6) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายประถมศึกษา 7) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายมัธยมศึกษา 8) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง

4.2.2 ผลการสำรวจงานในหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียน ในปัจจุบัน

ผลการสำรวจงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบและระดับความสำคัญของงานของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ปรากฏดังนี้



ตารางที่ 4.3 แสดงผลการสำรวจงานในหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ (ระดับความสำคัญ) (N=20)	
	$\bar{X}$	SD
1. เป็นประธานคณะกรรมการ บริหารหลักสูตรและดูแลงานวิชาการของสถานศึกษา	4.950	0.224
1. จัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานระบบการศึกษา	4.950	0.224
2. วางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา	4.900	0.308
2. ปฏิบัติตน ในฐานะที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นผู้นำทางวิชาการในการบริหารสถานศึกษา	4.900	0.308
3. กำกับดูแลการบริหารและการจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ข้อกำหนดและนโยบายของสถานศึกษา	4.850	0.366
3. แต่งตั้งและถอดถอนครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนในระบบตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหารกำหนด	4.850	0.366
3. จัดระบบ ดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา	4.850	0.366
4. กำหนดการวิเคราะห์และจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา	4.800	0.410
5. ควบคุมปกครองครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนของโรงเรียน	4.800	0.523
6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับวิชาการตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน และหน้าที่อื่น	4.700	0.571
7. กำกับดูแลการปฏิบัติงานและหน้าที่ของครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของสถานศึกษา	4.700	0.733
8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนดของสถานศึกษาหรือตามที่ได้รับใบอนุญาตหรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต หรือผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษามอบหมาย	4.700	0.801
9. จัดระบบ ดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการประสานงานกับกระทรวงศึกษาธิการและกลุ่มโรงเรียนในด้านต่างๆ	4.550	0.605
10. จัดทำหลักฐานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด	4.500	0.761
11. จัดระบบ ดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการบริหารงานสื่อการสอน ได้แก่ อุปกรณ์ โสตทัศนศึกษาออกสถานที่ต่างๆ	4.450	0.686

## ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ (ระดับความสำคัญ) (N=20)	
	$\bar{X}$	SD
12. ร่วมมือกับผู้จัดการดูแลด้านการเงิน การรับเงิน การจ่ายเงิน การใช้เช็ค ตามระเบียบ ว่าด้วยการเงินและการบัญชี ตามกำหนดในคู่มือระบบการบัญชีและการงบประมาณฝ่าย การศึกษาทั้งหมด	4.450	0.999
13. จัดระบบดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการสัมภาษณ์ผู้ปกครอง การรับนักเรียน การปฐมนิเทศนักเรียนและบุคลากรใหม่	4.400	0.754
14. ร่วมกับผู้จัดการในการจัดทำงบประมาณ บัญชีสถานศึกษา แบบบัญชีพึงรับพึงจ่าย ตามคู่มือระบบบัญชีฝ่ายการศึกษาทั้งหมด	4.400	0.995
15. จัดทำทะเบียนครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ นักเรียน และเอกสารอื่นที่ เกี่ยวกับการให้การศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด	4.350	0.933
16. จัดระบบ ดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการบริหารอาคารสถานที่และบริหาร สถานศึกษา	4.250	0.967
17. กำหนด ควบคุมเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษา	4.100	1.119

คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษานา ดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

- 1) มีสมรรถนะสูงในการกำกับด้านดูแลงานจิตตาคิบาลในโรงเรียนให้เป็นไปตาม อุดมการณ์การศึกษาคาทอลิก ตามคุณค่าพระวรสาร มีคุณธรรม จริยธรรมและมีธรรมาภิบาลที่ดี
- 2) มีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคต เห็นความสำคัญที่จะพัฒนาให้โรงเรียนในสังคมมณฑล ให้มีความก้าวหน้า ทันสมัยทันกระแสโลกและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
- 3) สามารถกำหนดนโยบายการศึกษาและงานบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นไป ตามนโยบายของสังคมมณฑล ตามเป้าหมายของการก่อตั้งโรงเรียนและเป็นไปตามเอกลักษณ์ของแต่ละโรงเรียนในสังคมมณฑล
- 4) สามารถในงานบริหารวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร ให้การบริหารงานวิชาการ มีความก้าวหน้าและการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของ โรงเรียนเป็น โรงเรียนชั้นนำได้เป็น อย่างดี

5) มีความสามารถสูงในการบริหารทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานระหว่างครู ผู้บริหารและชุมชน สามารถสร้างบรรยากาศความเป็นหนึ่งเดียวกันของสถานศึกษา

6) มีสมรรถนะโดดเด่นในการพัฒนาบุคลากรครู รู้จักการบริหารคนให้ตรงกับความสามารถในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ เรียนรู้จิตใจคน มีวินัยในตนเอง มีความเป็นภาวะผู้นำ

7) มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานด้านวิชาการ ในการปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานด้านวิชาการของครูที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

8) สามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียน ในการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

9) สามารถในการรับรู้ความต้องการของสังคม เห็นความต้องการของชุมชนและสังคม สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนคาทอลิกและมีบทบาทต่อสังคมได้เป็นอย่างดี

10) ส่งเสริมครูในโรงเรียนเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย หาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน ช่วยพัฒนาภูมิความรู้และความสามารถบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง

11) การบริหารคุณภาพการศึกษาภายใน สามารถใช้เป็นเครื่องตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของครู และส่งเสริมประสิทธิผลทางการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียน

12) สามารถ กำกับดูแลด้านโภชนาการของโรงเรียนทั้งระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเจริญเติบโตของนักเรียนและสุขภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ให้ได้อาหารให้ถูกสุขลักษณะ และมีคุณค่าทางโภชนาการ ต่อการดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ

งานในหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งระดับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

ผลวิเคราะห์งานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารภายในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ซึ่งดำรงตำแหน่ง ระดับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยรวมสรุปผลได้ ดังนี้

- 1) เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหาร เป็นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสมาคมผู้ปกครอง ครูและนักเรียน คณะกรรมการประกันคุณภาพ คณะกรรมการวิชาการ ในโรงเรียน รวมทั้งการวางแผนงานและนโยบายของโรงเรียน
- 2) ควบคุม กำกับ ติดตาม ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการ งานจิตตาคิบาล งานบริหารทั่วไป งานกิจการนักเรียน งานมาตรฐานคุณภาพทุกระดับชั้น ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโรงเรียน
- 3) กำกับ ติดตาม ควบคุมและตรวจสอบคำสั่ง หนังสือราชการ หน่วยงานทางการศึกษาเอกชน ข้อมูลสารสนเทศจากเอกสารประชาสัมพันธ์ของสังคมชนชาติ และเอกสารทั้งเข้าและออกจากสถานศึกษา เพื่อสื่อสารกับบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างถูกต้องชัดเจน
- 4) ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก หน่วยงานราชการทั้งระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่น โรงเรียนในสังกัดการศึกษาเอกชน เครือข่ายการศึกษาอื่นๆ
- 5) ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษา ในกรณีที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้และมีอำนาจในการลงนามแทนผู้อำนวยการเมื่อได้รับแต่งตั้งแทน
- 6) กำกับ ติดตาม แนะนำ นิเทศ บุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเป็นไปตามนโยบายของโรงเรียน
- 7) ดูแลการคัดเลือกแบบเรียนและหนังสือเสริมการเรียนรู้ ส่งเสริมงานวิชาการที่เกี่ยวกับการใช้สื่อ ผลิตสื่อ พัฒนาสื่อ ห้องสมุด การใช้ ICT ในการเรียนการสอน นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา ติดตามประเมินผลและพัฒนาการใช้ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
- 8) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาจิตใจและอภิบาลการเอาใจใส่ให้นักเรียน ให้สามารถปฏิบัติตามศาสนกิจและหน้าที่ตามข้อกำหนดของศาสนา เพื่อเป็นศาสนิกชนที่ดี
- 9) กำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินการบริหารจัดการศึกษา โปรแกรม/แผนงาน/โครงการ พัฒนาระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
- 10) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาจิตวิญญาณ นักเรียน ครู ผู้ปกครองคาทอลิกและผู้ที่นับถือศาสนาอื่น สร้างความตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของการดำเนินชีวิตและการเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณของครูวิชาชีพและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของการดำเนินชีวิต เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม
- 11) ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ  
คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งระดับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

- 1) มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานการศึกษาที่ทันสมัย กล้าคิด กล้าทำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
- 2) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดค้น วิจัยและนำผลไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ
- 3) มีภาวะผู้นำและผู้ตามได้ทุกสถานการณ์
- 4) สามารถแนะนำ ตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติตนไม่ถูกต้องด้วยวิธีนุ่มนวลและเป็นกันเอง เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่ดีต่อกัน
- 5) สามารถจัดกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพ
- 6) สามารถ ชี้แจง แนะนำ กฎระเบียบต่างๆ และแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตนของบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 7) มีความรอบรู้และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกปัจจุบัน
- 8) สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นภายในสถานศึกษา เป็นการเรียนรู้เรียนรู้และปฏิบัติ จากการแบ่งปันประสบการณ์
- 9) สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดี และสามารถตอบคำถามต่างๆ ได้อย่างเข้าใจและชัดเจน
- 10) สามารถวิเคราะห์องค์กร ใช้หลักการบริหารการมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจ ทำงานเป็นทีมและการบริการที่ดี
- 11) เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ
- 12) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐานและในระดับสูง
- 13) มีจิตสำนึก จิตสังเคราะห์ จิตสร้างสรรค์ จิตเคารพ มีคุณธรรม ยุติธรรม มีจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

ผลวิเคราะห์งานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารภายในสถานศึกษา  
ขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ซึ่งดำรงตำแหน่ง ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยรวม  
สรุปได้ ดังนี้

- 1) จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนานักเรียน เสริมการเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกและ  
จิตวิญญาณ โรงเรียนคาทอลิกและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้สมบูรณ์
- 2) ส่งเสริมกิจกรรมและวันสำคัญต่างๆ วันสำคัญทางศาสนา และกิจกรรมคุณธรรม  
ประเพณีวัฒนธรรมชุมชน ท้องถิ่น
- 3) ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพการเรียนการ  
สอน ตามนโยบายของฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล
- 4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชนและองค์กรต่างๆ
- 5) พัฒนาสื่อการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม และการเสริมสร้าง  
คริสต์ศาสนาและอัตลักษณ์คาทอลิก
- 6) ส่งเสริมอัตลักษณ์คาทอลิก นำหลักธรรมในแต่ละศาสนามาใช้ในการดำเนินชีวิต  
และสร้างความร่วมมือกันในความเข้าใจอันดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขระหว่างศิษย์เก่าและ  
ศิษย์ปัจจุบัน
- 7) อภิบาลครู นักเรียนและบุคลากรปฏิบัติงานในสถานศึกษา
- 8) นิเทศการศึกษา การวิจัยและการพัฒนาวิชาชีพครู และพัฒนาบุคลากรทาง  
การศึกษา และการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาคริสต์ศาสนาของโรงเรียน
- 9) การประสานสัมพันธ์ ภายใน-ภายนอกของโรงเรียนกับชุมชน องค์กร บุคคล  
ภูมิปัญญาท้องถิ่น การวัดและประเมินผลการศึกษาของนักเรียนและคุณภาพจัดการเรียนการสอน  
คริสต์ศาสนา

คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ  
สถานศึกษาขนาดกลาง

- 1) สามารถส่งเสริมอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกให้เกิดขึ้นชัดเจนและเป็นรูปธรรมแก่  
บุคลากรในสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจบริบทของโรงเรียนคาทอลิก อัตลักษณ์การศึกษา  
คาทอลิก คำสอน ด้านพิธีกรรม การแพร่ธรรม ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ กิจกรรมทางศาสนาได้อย่าง  
ถูกต้อง

2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ทันสมัย มีความรับผิดชอบ รอบคอบในการแก้ปัญหา รอบคอบในการทำงาน ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง มีคุณธรรมในการบริหารงาน ทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน

3) มีความรู้ด้านการวัดผลประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ส่งเสริมทักษะเกี่ยวกับเรื่องการเรียนรู้ การบริหารผู้ร่วมงานและการประกันคุณภาพ

4) มีความรู้ในเรื่องการใช้สื่อ/นวัตกรรมการเรียนการสอนและชำนาญทางด้านอิเล็กทรอนิกส์

5) มีไหวพริบ มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจ แก้ไขสถานการณ์ได้ รู้จักใช้เหตุผลในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความเสียสละและเป็นตัวอย่างที่ดี

6) สามารถดำเนินการประชุมสร้างความเข้าใจกับคณะครู/นักเรียน ถึงทิศทางการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมและพัฒนางานปกครองและกิจกรรมให้เป็นไปตามนโยบายโรงเรียน ใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมพัฒนาสถานศึกษา ตามปรัชญาและบริบทสถานศึกษา

7) สามารถประสานงานกับทุกหน่วยงานทั้งภายนอกและภายใน โรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับกฎระเบียบหรือข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรงและรอบคอบ

9) สามารถส่งเสริมการศึกษาให้ตรงกับจุดเน้นหรืออัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

10) สามารถดำเนินการประชุมสร้างความเข้าใจกับคณะครู/นักเรียน ถึงทิศทางการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมและพัฒนางานปกครองและกิจกรรมให้เป็นไปตามนโยบายโรงเรียน

11) สามารถดำเนินงาน ดูแล ปรับปรุง พัฒนางานกิจกรรมด้านต่างๆ ให้ดีขึ้นตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาได้อย่างสม่ำเสมอ

งานในหน้าที่ ความรับผิดชอบและระดับความสำคัญของงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดกลาง

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการสำรวจงานในหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของผู้อำนวยการ  
สถานศึกษานาดกลาง

หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา	ความเห็นเกี่ยวกับ ความสำคัญ (ระดับความสำคัญ) (N=10)	
	$\bar{X}$	SD
1. กำหนดการวิเคราะห์และจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา	5.000	0.000
2. กำกับดูแลการบริหารและการจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ข้อกำหนดและนโยบายของสถานศึกษา	5.000	0.000
3. ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับวิชาการตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน และหน้าที่อื่น	5.000	0.000
4. แต่งตั้งและถอดถอนครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของ โรงเรียนในระบบ ตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหารกำหนด	5.000	0.000
5. จัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานระบบการศึกษา	5.000	0.000
6. วางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา	5.000	0.000
7. เป็นประธานคณะกรรมการ บริหารหลักสูตรและดูแลงานวิชาการของสถานศึกษา	4.900	0.316
8. กำกับดูแลการปฏิบัติงานและหน้าที่ของครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของ สถานศึกษา	4.900	0.316
9. จัดทำหลักฐานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการ กำหนด	4.900	0.316
10. ควบคุมปกครองครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนของโรงเรียน	4.600	0.516
11. ร่วมกับผู้จัดการในการจัดทำงบประมาณ บัญชีสถานศึกษา แบบบัญชีพึงรับพึงจ่าย ตามคู่มือระบบบัญชีฝ่ายการศึกษาทั้งหมด	4.600	0.516
12. ร่วมมือกับผู้จัดการดูแลด้านการเงิน การรับเงิน การจ่ายเงิน การใช้เช็ค ตามระเบียบ ว่าด้วยการเงินและการบัญชี ตามกำหนดในคู่มือระบบการบัญชีและการงบประมาณฝ่าย การศึกษาทั้งหมด	4.600	0.516
13. ปฏิบัติตนในฐานะที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นผู้นำทางวิชาการในการบริหาร สถานศึกษา	4.600	0.516
14. จัดระบบ ดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการสัมภาระผู้ปกครอง การรับนักเรียน การปฐมนิเทศนักเรียนและบุคลากรใหม่	4.600	0.699



ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา	ความเห็นเกี่ยวกับ ความสำคัญ (ระดับความสำคัญ) (N=10)	
	$\bar{X}$	SD
15. จัดระบบ ดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการประสานงานกับกระทรวงศึกษาธิการ และกลุ่มโรงเรียนในด้านต่างๆ	4.600	0.699
16. จัดระบบ ดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา	4.500	0.527
17. จัดทำทะเบียนครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ นักเรียน และเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด	4.500	0.707
18. จัดระบบ ดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการบริหารงานสื่อการสอน ได้แก่ อุปกรณ์ โสตทัศนศึกษาออกสถานที่ต่างๆ	4.400	0.516
19. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนดของสถานศึกษาหรือตามที่ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต หรือผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาฯ มอบหมาย	4.300	0.483
20. จัดระบบดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการบริหารอาคารสถานที่และบริหารสถานศึกษา	4.300	0.483
21. กำหนด ควบคุมเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษา	4.300	0.483

คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดกลาง

- 1) มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารงานด้านชุมชนสัมพันธ์
- 2) มีบุคลิกภาพดี ฉลาด มีไหวพริบ มีระเบียบวินัยในตนเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเองกับทุกๆ คน
- 3) สามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ภาระงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา
- 4) สามารถประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในด้านทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการบริการด้านวิชาการแก่ชุมชน

5) สามารถกำกับ ติดตาม และจัดระบบการดูแลและการให้ความช่วยเหลือนักเรียน งานในหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา ขนาดกลาง

ผลวิเคราะห์งานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารภายในสถานศึกษา ขนาดกลาง ซึ่งดำรงตำแหน่ง ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยรวม สรุปได้ดังนี้

1) ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและองค์กรอื่นๆ บริการให้ความรู้ ความเข้าใจถึงนโยบายการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาร่วมกับเครือข่ายของ โรงเรียน ตามนโยบายของฝ่ายการศึกษาทั้งหมด

2) พัฒนากระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

3) การดูแลช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษาและแสวงหาวิธีการในการดำเนินการ แก้ปัญหาให้กับครู ผู้ปกครองและนักเรียน

4) ส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาด้านความรู้ ความสัมพันธ์และสนับสนุนความก้าวหน้าใน วิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา แสวงหาและนำความรู้ใหม่ๆ มาแนะนำผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนได้เรียนรู้ร่วมกัน

5) ประสานสัมพันธ์กับองค์กรภายใน-ภายนอกของโรงเรียน กับชุมชน หน่วยงาน ราชการ กลุ่มบุคคลหรือบุคคลทั่วไป ให้โรงเรียนเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในมาตรฐาน คุณภาพในการจัดการศึกษา

6) จัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน เสริมการเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิก และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้สมบูรณ์

7) การส่งเสริมกิจกรรมและวันสำคัญต่างๆ วันสำคัญทางศาสนาและกิจกรรม คุณธรรม ประเพณีวัฒนธรรมชุมชนท้องถิ่น

8) นิเทศศึกษาและพัฒนาวิชาชีพครู พัฒนาศักยภาพด้านการศึกษาคริสต์ศาสนาของ โรงเรียนและศาสนาอื่นๆ ให้มีการบูรณาการร่วมกัน

9) ส่งเสริมอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก การเผยแพร่ การประกาศข่าวดีทั้งภายในและ ภายนอกโรงเรียน ให้มีศาสนสัมพันธ์ของโรงเรียน-ชุมชน-สังคม และงานสังคมสงเคราะห์ การดูแล นักเรียนที่นับถือศาสนาอื่นๆ

10) ให้ความช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในครอบครัว ขาดแคลนทุนทรัพย์ใน การศึกษาเล่าเรียน ให้ได้รับโอกาสการศึกษาพื้นฐานเท่าเทียมกับเด็กทั่วไป

11) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่าง บ้าน วัด โรงเรียน ชุมชนและองค์กรต่างๆ

คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดกลาง

- 1) มีสมรรถนะสูงในการกำกับด้านคุณผลงานจิตตาคิบาลในโรงเรียนให้เป็นที่ไปตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ตามคุณค่าพระวรสาร มีคุณธรรม จริยธรรมและมีธรรมาภิบาลที่ดี
- 2) มีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคต เห็นความสำคัญที่จะพัฒนาให้โรงเรียนในสังฆมณฑลให้มีความก้าวหน้า ทันสมัยทันกระแสโลกและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
- 3) สามารถกำหนดนโยบายการศึกษาและงานบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นไปตามนโยบายของสังฆมณฑล ตามเป้าหมายของการก่อตั้ง โรงเรียนและเป็นไปตามเอกลักษณ์ของแต่ละโรงเรียนในสังฆมณฑล
- 4) มีความสามารถในการบริหารวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร ให้การบริหารงานวิชาการ มีความก้าวหน้าและการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนเป็นโรงเรียนชั้นนำได้เป็นอย่างดี
- 5) มีความสามารถสูงในการบริหารทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานระหว่างครู ผู้บริหารและชุมชน สามารถสร้างบรรยากาศความเป็นหนึ่งเดียวกันของสถานศึกษา
- 6) มีสมรรถนะโดดเด่นในการพัฒนาบุคลากรครู รู้จักการบริหารคนให้ตรงกับความสามารถในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ เรียนรู้จิตใจคน มีวินัยในตนเอง ความเป็นภาวะผู้นำ
- 7) มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานด้านวิชาการ ในการปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานด้านวิชาการของครูที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 8) สามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียน ในการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 9) สามารถในการรับรู้ความต้องการของสังคม เห็นความต้องการของชุมชนและสังคม สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้สอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียนคาทอลิกและมีบทบาทต่อสังคมได้เป็นอย่างดี
- 10) ส่งเสริมครูในโรงเรียนเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย หาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน ช่วยพัฒนาภูมิความรู้และความสามารถบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง

11) การบริหารคุณภาพการศึกษาภายใน สามารถใช้เป็นเครื่องตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของครู และส่งเสริมประสิทธิผลทางการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียน

12) สามารถ กำกับดูแลด้านโภชนาการของโรงเรียนทั้งระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเจริญเติบโตของนักเรียนและสุขภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ให้ได้อาหารที่ถูกต้องลักษณะ และมีคุณค่าทางโภชนาการ เพื่อการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ

4.2.3 ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับตำแหน่งผู้บริหารภายในสถานศึกษาและเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษา คาทอลิกขนาดใหญ่พิเศษ-ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องว่า เส้นทางบันไดอาชีพตามที่กำหนดตามลำดับนั้น มีความเหมาะสมสำหรับระบบการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ คือ มีตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นตำแหน่งสูงสุด ตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ เป็นตำแหน่งในระดับรองลงมา ส่วนตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ นั้นเป็นตำแหน่งสูงในระดับบริหารขั้นเริ่มต้น ของบันไดอาชีพการบริหารการศึกษาภายใน ที่เหมาะสมกับลักษณะ ปริมาณนักเรียน ปริมาณงาน ความสลับซับซ้อนในการจัดกลุ่มงาน และแนวการพัฒนาวิชาชีพสายงานการบริหารจัดการ ตามแนวบันไดอาชีพ(Career Path) สำหรับโรงเรียนคาทอลิกขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ตำแหน่งการบริหารภายในที่สำคัญตามลำดับ มีดังนี้

1. ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ
3. ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่

- 1) กำหนด วิเคราะห์และจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
- 2) กำกับดูแลการบริหารและการจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ข้อกำหนดและนโยบายของสถานศึกษา
- 3) จัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา

4) วางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา และ

5) กำกับดูแลการปฏิบัติงานและหน้าที่ของครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของสถานศึกษา

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่นของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่-ใหญ่พิเศษ

ปรากฏลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น 5 ลำดับแรก ได้แก่

- 1) มีความสามารถสูงในการเป็นผู้อภิบาล ในงานด้านศาสนา
- 2) สามารถกำหนด วิเคราะห์และจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
- 3) มีความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคลและการสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 4) มีความสามารถในงานบริหารวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร และ
- 5) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

ในด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานในขอบเขตหน้าที่และลักษณะเฉพาะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 3 กลุ่ม ปรากฏดังรายการสมรรถนะ 5 ลำดับแรกดังในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ของผู้อำนวยการสถานศึกษา ปรากฏดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
<p>1) มีสมรรถนะวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ</p> <p>2) เป็นผู้นำการปฏิบัติตามแนวทางของงานจิตตาคิบาลในโรงเรียนคาทอลิกได้เป็นอย่างดี</p> <p>3) การกำหนดนโยบาย วางแผน การดำเนินงาน ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ สามารถปฏิบัติ งานบริหารงานได้ตามระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายของสถาน ศึกษา</p> <p>4) การจัดระบบบริหารงาน ควบคุมและประเมินผลงานทุกขั้นตอน และทุกตำแหน่งในสถานศึกษาให้ เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติ งานเป็นที่ประจักษ์</p> <p>5) การเป็นผู้นำในเรื่องความรู้และการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมายของ เป็นผู้นำทั้งด้านวิชาชีพและมีผลงานทั้งด้านวิชาชีพและทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์</p>	<p>1) กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของการศึกษา มีความรู้และสมรรถนะด้านบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ได้เป็นอย่างดี</p> <p>2) การจัดองค์กร การวางระบบการบริหาร โครงสร้างการบริหาร/ กำหนดภารกิจของหน่วยงานภายในและบุคลากร ได้อย่างเหมาะสม และพัฒนาองค์กรและจัดการทรัพยากรของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3) มีความสามารถในการบริหารงานคุณภาพ และสามารถกำกับดูแลระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4) การกำหนดนโยบายด้านการจัดการเรียนการสอน การประเมิน ผลการเรียนรู้ และการพัฒนานักเรียน การกำหนดเนื้อหาวิชาในหลักสูตร การสรรหา บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เข้ามาปฏิบัติงาน การคัดเลือกและบรรจุครูและบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน การจัดกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>5) การสร้างผู้นำเชิงคุณธรรม และพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม และเป็นผู้นำในปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี</p>	<p>1) เป็นผู้นำเป็นผู้แทนองค์กรประสานงาน อำนาจในการปฏิบัติงานในหน้าที่และขอบเขตงานในความรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพและมีหลักธรรมาภิบาลการบริหาร</p> <p>2) การกำหนดและนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถาน ศึกษาไปดำเนินการวางกลยุทธ์ สร้างวัฒนธรรมองค์กร จัดการทรัพยากร ปรับปรุงแผนงาน บริหารจัดการแบบ กระจายอำนาจและสร้างการมีส่วนร่วม</p> <p>3) การติดตาม กำกับและประเมินผล ส่งเสริมการพัฒนา การเรียนรู้และนวัตกรรม โครง การและกิจกรรมเพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ การเรียนและคุณภาพผู้เรียน</p> <p>4) การสรรหาบุคลากร ควบคุม ประเมิน พัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพในงาน และขอบเขตงานในความ รับผิดชอบ</p> <p>5) มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารได้เป็นอย่างดี สามารถสนทนากับชาวต่างชาติ อ่านและทำความเข้าใจจากการฟัง การอภิปรายทางวิชาการ และนำเสนอด้วยภาษาอังกฤษในเวทีประชุมนานาชาติได้</p>

ผลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ ในงาน  
การบริหารการศึกษาภายในสถานศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่าย ที่สำคัญ  
5 ตำแหน่งในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ควรเป็นดังนี้

- 1) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการ
- 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตาคิบาล
- 3) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารทั่วไป
- 4) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์และ
- 5) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและงานบุคลากร

เมื่อศึกษาวิเคราะห์ในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องของตำแหน่งในฝ่ายต่างๆ ผู้เชี่ยวชาญ  
ให้ความเห็นโดยสาระสรุปดังต่อไปนี้

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ  
ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ  
ประกอบด้วยงานที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่

- 1) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 2) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 3) การจัดเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
- 4) การนิเทศการศึกษา การวิจัยและการพัฒนาวิชาชีพครู และพัฒนาบุคลากรอื่น

ทางการศึกษา (ถ้ามี)

5) การวัดและประเมินผลการศึกษาของนักเรียนและคุณภาพทางวิชาการของ  
โปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการของโรงเรียน

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นโดยสาระสรุปคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่

1) มีความเชี่ยวชาญด้านบริหาร/จัดการหลักสูตร มีความรู้ทางวิชาการ การพัฒนา  
หลักสูตร การวัดผลประเมินผล การจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมทักษะทางวิชาการ ติดตาม  
เกี่ยวกับเรื่องเรียนการสอน การบริหารผู้ร่วมงานและการประกันคุณภาพ

2) มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ รับผิดชอบ รอบคอบในการแก้ปัญหา มีคุณธรรมในการ  
บริหารงาน ทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน

3) มีความสามารถในการนิเทศครู นิเทศชั้นเรียน นิเทศการจัดการเรียน การสอนและการวิจัย เชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน

4) สามารถส่งเสริมการศึกษาให้ตรงกับจุดเน้นหรืออัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษาคาทอลิก

5) มีความรู้ในเรื่องการใช้สื่อ/นวัตกรรมการเรียนการสอนและชำนาญทางด้าน ICT

ผลการศึกษาด้านสมรรถนะสำคัญ ที่เกี่ยวกับงานในขอบเขตหน้าที่ บทบาทและลักษณะเฉพาะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 3 กลุ่ม ปรากฏดังรายการสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ดังในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ ปรากฏดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การพัฒนาตนเอง 3. การทำงานเป็นทีม 4. การมีวินัย 5. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 3. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน 5. การประกันคุณภาพการศึกษา	1. การจัดการเรียนรู้ 2. การพัฒนาผู้เรียน 3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย 5. การสื่อสารและการจูงใจ

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายจิตตาศึกษา

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตาศึกษา ที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่

1) การส่งเสริมอัตลักษณ์คาทอลิก การเผยแพร่ธรรม การประกาศข่าวดีจากโรงเรียน



2) การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เสริมการเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิกและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม จริยธรรม คริสต์ศาสนาและชีวิตฝ่ายจิตสำหรับเยาวชนคาทอลิก

3) การจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝึกอบรม เสริมสร้างจริยธรรมคาทอลิกและอัตลักษณ์คาทอลิก ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร การบริหารหลักสูตร คริสต์ศาสนาศึกษาของโรงเรียน

4) การนิเทศการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู และการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา คริสต์ศาสนาของโรงเรียนและ

5) ระบบการดูแลช่วยเหลือ การให้คำปรึกษาแก่นักเรียนด้านชีวิตฝ่ายจิต ด้านปัญหาส่วนตัว ด้านการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับนักเรียน และเอกลักษณ์ของโรงเรียน

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

1) มีความรู้ ความเข้าใจบริบทของโรงเรียนคาทอลิก อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก คำสอน ด้านพิธีกรรม การแพร่ธรรม การขับร้องเพลงในศาสนพิธีกรรมและ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ กิจกรรมทางศาสนา

2) สามารถส่งเสริมอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกได้ชัดเจน และเป็นรูปธรรมแก่บุคลากรในสถานศึกษา

3) สามารถจัดกิจกรรมปลูกฝังความเชื่อ คริสตชนให้กับบรรดานักเรียนคาทอลิก ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนให้เข้าถึงคุณค่าความดีตามความเชื่อของแต่ละศาสนา สร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิก และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม คริสต์ศาสนาและชีวิตฝ่ายจิตสำหรับเยาวชนคาทอลิก

4) สามารถปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนจริยศึกษาคาทอลิก และการเสริมสร้างคริสตศาสนาและอัตลักษณ์คาทอลิก

5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานจิตตาคิบาล ถ่ายทอดงานอภิบาลเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติเชิงประจักษ์ ให้เด็กเข้าใจถึงความสำคัญของคริสตศาสนา สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นให้บุคลากรในโรงเรียนในการทำความดี

ผลการศึกษาด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานในขอบเขตหน้าที่ บทบาทและลักษณะเฉพาะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายจิตตาคิบาล เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 3 กลุ่ม ปรากฏดังรายการสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ดังในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายจิตตาศึกษา ปรากฏดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การบริการที่ดี 4. การมีวินัย 5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. นโยบายและการวางแผน การศึกษาคาทอลิก 2. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษาตามสายงานจิตตาศึกษาในโรงเรียน 3. ด้านการบริหารในวิชาคริสต์ ศาสนา 4. การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน 5. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ	1. คุณธรรม จริยธรรมคาทอลิก 2. การจัดการเรียนรู้ศาสนาและ จริยธรรมคาทอลิก 3. การพัฒนาศักยภาพบุคคล ด้านจิตตาศึกษาในโรงเรียน 4. การพัฒนาผู้เรียน 5. การสร้างความร่วมมือกับ ชุมชนได้เป็นอย่างดี

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารทั่วไป  
 ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ  
 ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ  
 สถานศึกษาฝ่ายบริหารทั่วไป ที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่

- 1) งานบริหารสำนักผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) การวางแผนการบริหารการศึกษา
- 3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4) การดำเนินงาน สารบัญญ-ธุรการ การเงิน-การบัญชี การพัสดุ
- 5) เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

1) มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานบริหารทั่วไปและการบริหารสถาน  
 การศึกษาที่ทันสมัย

2) สามารถใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ทำงานเป็นทีม  
 และการบริการที่ดี

3) มีจิตชำนาญการ จิตสังเคราะห์ จิตสร้างสรรค์ จิตเคารพ มีจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

4) สามารถวางแผนปฏิบัติงานตามสายงานที่รับผิดชอบ/โครงการ / กิจกรรมในฝ่ายบริหารทั่วไป และ

5) เป็นที่ปรึกษาของผู้อำนวยการสถานศึกษาและหัวหน้างานกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปและประสานงานได้ดีกับองค์กร กับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกได้

ผลการศึกษาด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานในขอบเขตหน้าที่ บทบาทและลักษณะเฉพาะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารทั่วไป เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 3 กลุ่ม ปรากฏดังรายการสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ดังในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารทั่วไป ปรากฏดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การทำงานเป็นทีม	1. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 2. การบริหารงานบุคคล 3. การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ อาคารสถานที่ 4. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	1. การบริหารงานทั่วไป 2. การสื่อสารและการจูงใจ 3. การพัฒนาศักยภาพบุคคลและการทำงานทีม 4. คุณธรรม จริยธรรม 5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและชุมชนสัมพันธ์ มีงานที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่

1) การพัฒนานักเรียน

2) การให้คำแนะนำแก่นักเรียน ในด้านการปฏิบัติตนให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบวินัยของโรงเรียน

3) การควบคุมการแต่งกาย การปฏิบัติตน การออกนอกบริเวณโรงเรียน พฤติกรรมนักเรียน ตามกฎระเบียบของโรงเรียนและการควบคุมแก้ไข พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน

4) การประสานความร่วมมือกับชุมชน และ

5) การส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักใช้สิทธิและหน้าที่ของตนในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขของประเทศ โดยการเลือกตั้งนายกสภานักเรียนและสมาชิกสภานักเรียน

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

1) ความรู้ ความสามารถในการงานการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่กำหนดในหลักสูตรแกนกลางของสถานศึกษา และตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

2) สามารถดำเนินการประชุมสร้างความเข้าใจกับคณะครู/นักเรียน ถึงทิศทางการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมและพัฒนางานปกครองและกิจกรรม ให้เป็นไปตามนโยบายโรงเรียน

3) สามารถให้คำปรึกษาแก่ครูในการให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่มีปัญหา

4) มีภาวะผู้นำ รอบรู้ ละเอียด รอบคอบในการทำงาน รับผิดชอบ มีไหวพริบ มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจ แก้ไขสถานการณ์ได้ รู้จักใช้เหตุผลในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความเสียสละและเป็นตัวอย่างที่ดี และ

5) ความรู้ ความสามารถในงานด้านกิจการนักเรียน งานพัฒนานักเรียน งานความสัมพันธ์กับชุมชน กับผู้ปกครอง-เครือข่ายผู้ปกครอง และศิษย์เก่าสัมพันธ์

ผลการศึกษาด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานในขอบเขตหน้าที่ บทบาทและลักษณะเฉพาะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์ เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 3 กลุ่ม ปรากฏดังรายการสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ดังในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการ  
ชุมชนสัมพันธ์ปรากฏดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดี 2. การบริการที่ดี 3. การทำงานเป็นทีม 4. การพัฒนาตนเอง 5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2. การบริหารกิจการนักเรียน 3. การประกันคุณภาพการศึกษา 4. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์และ ความสัมพันธ์ชุมชน	1. การพัฒนาผู้เรียน 2. การสร้างความร่วมมือกับ ชุมชน 3. การสื่อสารและการจูงใจ 4. การบริหารจัดการชั้นเรียน 5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ในงานกิจการนักเรียนและ ความสัมพันธ์

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและงานบุคลากร

ขอขอบพระคุณในหน้าที่และความรับผิดชอบ

ขอขอบพระคุณในหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
ฝ่ายบริหารบุคคลและงานบุคลากร มีงานที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์และการวางแผนกำหนดอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง
- 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3) การนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของ  
โรงเรียน
- 4) การนำหลักธรรมมาใช้ในการดำเนินชีวิตและสร้างความร่วมมือกันในความเข้าใจ  
อันดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขระหว่างศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน
- 5) การอภิบาลครู นักเรียนและบุคลากรไปปฏิบัติงานในสถานศึกษา

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

- 1) สามารถบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนและงานด้านการส่งเสริม สนับสนุน  
การพัฒนา และการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2) สามารถดำเนินการทางวินัยและการรักษาวินัย ตามระเบียบ กฎหมายและข้อบังคับ  
ของโรงเรียน
- 3) สามารถนิเทศและติดตามผลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไป  
ตามจุดประสงค์ของโรงเรียน

4) สามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาทุกรูปแบบหรือเลื่อนวิทยฐานะและ

5) สามารถอภิบาลครู นักเรียนและบุคลากร (นักเรียนและครู) ที่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

ผลการศึกษาด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานในขอบเขตหน้าที่ บทบาทและลักษณะเฉพาะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและบุคลากรอำนวยการ เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 3 กลุ่ม ปรากฏดังรายการสมรรถนะ 5 ลำดับแรก ดังต่อไปนี้

สมรรถนะสำคัญใน 3 ด้าน ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและบุคลากรอำนวยการ ปรากฏดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การทำงานเป็นทีม 3. การมีวินัย 4. การพัฒนาตนเอง 5. การบริการที่ดี	1. การบริหารงานบุคคล 2. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 3. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 4. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน 5. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. การวิเคราะห์และการวางแผนกำหนดอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง 2. การนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน 3. การดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 4. งานด้านการนำหลักธรรมในศาสนา มาใช้ในการดำเนินชีวิตและสร้างความร่วมมือกันในความเข้าใจอันดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขระหว่างศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน 5. การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาทุกรูปแบบหรือเลื่อนวิทยฐานะ

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ควรประกอบด้วยตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ ที่สำคัญอย่างน้อย 5 ตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ
- 2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตาคิบาล
- 3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารทั่วไป
- 4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์
- 5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและงานบุคลากร

#### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้แก่ 1) การวางแผนงานด้านวิชาการ 2) การจัดเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน 3) การวัดและประเมินผล การศึกษาของนักเรียนและคุณภาพทางวิชาการของโปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการของโรงเรียน 4) การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และ 5) การนิเทศการศึกษา การวิจัยและการพัฒนาวิชาชีพครู และพัฒนาบุคลากรอื่นทางการศึกษา

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความเชี่ยวชาญด้านบริหาร/จัดการหลักสูตร มีความรู้ทางวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร การวัดผลประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ส่งเสริมทักษะทางวิชาการ ติดตาม เกี่ยวกับเรื่องการเรียนการสอน การบริหารผู้ร่วมงานและการประกันคุณภาพ 2) มีความสามารถในการนิเทศครู นิเทศชั้นเรียน นิเทศการจัดการเรียนการสอน และการวิจัย เชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน 3) สามารถส่งเสริมการศึกษาให้ตรงกับจุดเน้นหรืออัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา 4) มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ รับผิดชอบ รอบคอบในการแก้ปัญหา มีคุณธรรมในการบริหารงาน ทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน และ 5) มีความรู้ในเรื่องการใช้สื่อ/นวัตกรรมการเรียนการสอนและชำนาญทางด้าน ICT

สมรรถนะสำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ ปรากฏดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การพัฒนาตนเอง 3. การทำงานเป็นทีม 4. การบริการที่ดี 5. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 3. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. การประกันคุณภาพการศึกษา 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	1. การจัดการเรียนรู้ 2. การพัฒนาผู้เรียน 3. การพัฒนาศักยภาพบุคคล 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย 5. การสื่อสารและการจูงใจ

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตาดิบาล

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้แก่ 1) การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เสริมการเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิกและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม จริยธรรม คริสต์ศาสนาและชีวิตฝ่ายจิตสำหรับเยาวชนคาทอลิก 2) การจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝึกอบรม เสริมสร้างจริยธรรมคาทอลิกและอัตลักษณ์คาทอลิก ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร การบริหารหลักสูตรคริสตศาสนศึกษาของโรงเรียน 3) การนิเทศการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู และการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาคริสตศาสนาของโรงเรียน 4) การจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝึกอบรม เสริมสร้างจริยธรรมคาทอลิกและอัตลักษณ์คาทอลิก ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร การบริหารหลักสูตร คริสตศาสนศึกษาของโรงเรียนและ 5) การส่งเสริมอัตลักษณ์คาทอลิก การเผยแพร่ธรรม การประกาศข่าวดีจากโรงเรียน

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) เป็นคริสตชนที่เข้มแข็งในความเชื่อ ความศรัทธา มีจิตเมตตา รักเพื่อนมนุษย์ มีมนุษยสัมพันธ์ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีจิตตารมณ์ในการทำงาน รักและ รับผิดชอบ เสียสละทุ่มเท มากกว่ามนุษย์เงินเดือนทั่วไป เป็นผู้นำด้านจิตวิญญาณและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม รู้ผิดชอบ ชั่วดี และมีธรรมาภิบาลต่อทุกคน 2) มีความรู้



ความเข้าใจบริบทของโรงเรียนคาทอลิก อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก คำสอน ด้านพิธีกรรม การแพร่ธรรม การขับร้องเพลงในศาสนา พิธีกรรมและ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ กิจกรรมทางศาสนา

3) สามารถส่งเสริม อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกให้เกิดขึ้นชัดเจนและเป็นรูปธรรมแก่นบุคลากรในสถานศึกษา 4) สามารถปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนจริยศึกษาคาทอลิก และการเสริมสร้างคริสต์ศาสนาและอัตลักษณ์คาทอลิกและ 5) สามารถจัดกิจกรรมปลูกฝังความเชื่อ คริสตชนให้กับบรรดานักเรียนคาทอลิก ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนให้เข้าถึงคุณค่าความดีตามความเชื่อของแต่ละศาสนาสร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิก และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม คริสต์ศาสนาและชีวิตฝ่ายจิตสำหรับเยาวชนคาทอลิก

สมรรถนะที่สำคัญๆ ใน 3 ด้าน สำหรับผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตาศาสนา มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การบริการที่ดี 4. การมีวินัย 5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. นโยบายและการวางแผนการศึกษาคาทอลิก 2. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษาตามสายงานจิตตาศาสนาในโรงเรียน 3. ด้านการบริหารในวิชาคริสต์ศาสนา 4. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน 5. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. คุณธรรม จริยธรรมคาทอลิก 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาศักยภาพบุคคล 4. การพัฒนาผู้เรียน 5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารทั่วไป

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารทั่วไป ที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่ 1) งานสำนักงานผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) การวางแผนการบริหารการศึกษา 3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 4) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน และ 5) การดูแลอาคารสถานที่ ระบบดูแลรักษาซ่อมบำรุง

คุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานบริหารทั่วไปและการบริหารการศึกษาที่ทันสมัย 2) มีภาวะผู้นำที่หนักแน่นและเข้มแข็ง ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี 3) สามารถใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจทำงานเป็นทีมและการบริการที่ดี 4) สามารถวางแผนปฏิบัติงานตามสายงานที่รับผิดชอบ/โครงการ/กิจกรรมในฝ่ายบริหารทั่วไป และ 5) เป็นที่ปรึกษาของผู้อำนวยการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปและประสานงานกับองค์กร หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารทั่วไป มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4. การพัฒนาตนเอง 5. การบริการที่ดี	1. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 2. การบริหารงานบุคคล 3. การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ อาคารสถานที่ 4. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน	1. วิสัยทัศน์และพันธกิจ 2. การบริหารงานทั่วไป 3. การสื่อสารและการจูงใจ 4. คุณธรรม จริยธรรม 5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้แก่ 1) การจัดกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการและกิจกรรมอิสระ 2) การพัฒนานักเรียน 3) การควบคุมการแต่งกาย การปฏิบัติตน การออกนอกบริเวณ โรงเรียน ตลอดจนพฤติกรรมนักเรียนให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน 4) การสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน กับผู้ปกครองนักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ในการแก้ปัญหาของนักเรียน และ 5) การประสานกับหน่วยงานภายนอก

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถในการจัดการกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และกิจกรรมอิสระ 2) สามารถดำเนินการประชุมสร้างความเข้าใจกับ คณะครู/นักเรียน ถึงทิศทางการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมและพัฒนางานปกครองและกิจการ

ให้เป็นไปตามนโยบายโรงเรียน 3) ความรู้ ความสามารถในการงานระบบการดูแลช่วยเหลือ แนะนำ และการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน 4) สามารถให้คำปรึกษาแก่ครูในการให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่มีปัญหา และ 5) ความรู้ ความสามารถในการงานด้านสัมพันธ์ชุมชนกับผู้ปกครองของนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่าสัมพันธ์

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์ มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4. การพัฒนาตนเอง 5. การบริการที่ดี	1. หลักและกระบวนการ บริหารการศึกษา 2. การบริหารกิจการนักเรียน 3. การประกันคุณภาพ การศึกษา 4. การบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การบริหารการ ประชาสัมพันธ์และ ความสัมพันธ์ชุมชน	1. การพัฒนาผู้เรียน 2. การสร้างความร่วมมือ กับชุมชน 3. การสื่อสารและการจูงใจ 4. การจัดการเรียนรู้ 5. การพัฒนาศักยภาพบุคคล

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและงานบุคลากร

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและงานบุคลากร ที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การวิเคราะห์และการวางแผนกำหนดอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การจ้างประจำและการจ้างชั่วคราว 3) การนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน 4) การนำหลักธรรมในแต่ละศาสนามาใช้ในการดำเนินชีวิตและสร้างความร่วมมือกันในความเข้าใจอันดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขระหว่างศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน และ 5) การอภิบาลครู นักเรียนและบุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) สามารถบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนและงานด้านการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา และการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

บุคลากร 2) สามารถส่งเสริมมาตรฐานและการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา 3) สามารถดำเนินการทางวินัยและการรักษาวินัย ตามระเบียบ กฎหมายและข้อบังคับของโรงเรียน 4) สามารถนิเทศและติดตามผลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน และ 5) สามารถจัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านคริสต์ศาสนา คุณธรรมจริยธรรมในโรงเรียนสำหรับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและงานบุคลากร มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การบริการที่ดี	1. การบริหารงานบุคคล 2. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 3. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 4. การบริหารการประชาสัมพันธ์และ ความสัมพันธ์ชุมชน 5. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. การวิเคราะห์และการวางแผนกำหนดอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง 2. การปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียน 3. การนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน 4. การดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดสวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 5. การดำเนินการทางวินัยและการรักษาวินัย ตามระเบียบและกฎหมาย การลาทุกประเภท

นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในตอนต้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ได้เสนอแนะให้พิจารณาเตรียมการสำหรับตำแหน่งผู้บริหารในอีก 4 กลุ่มงาน เพื่อให้สอดคล้องและพร้อมรับกับภารกิจของสถานศึกษา ความสลับซับซ้อนของระบบงาน และบริบทของโรงเรียนคาทอลิกในเครือข่ายทั้งหมด คือ 5 ตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการปฐมวัยศึกษา

- 2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการประถมศึกษา
  - 3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการมัธยมศึกษาตอนต้น
  - 4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการมัธยมศึกษาตอนปลาย
  - 5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายงานด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการ
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการปฐมวัยศึกษา

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการปฐมวัยศึกษา ที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 2) การจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาผู้เรียน 4) การบริหารจัดการชั้นเรียน และ 5) การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถด้านการพัฒนาและประเมินหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาปฐมวัย 2) สามารถแนะนำบุคลากรในระดับปฐมวัยในเรื่องการเขียนแผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็ก 3) ความสามารถในการนิเทศ แนะนำการสอนในระดับปฐมวัยได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่วและจัดการปัญหาต่างๆ ได้ 4) มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในการแสวงหาและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมในการจัดการศึกษาโดยเน้นเด็กเป็นสำคัญ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้สื่อนวัตกรรมและการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ และ 5) สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครอง ชุมชนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างประสบการณ์เรียนรู้ให้กับเด็ก

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการปฐมวัยศึกษา มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย
2. การทำงานเป็นทีม	2. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป	2. การจัดการเรียนรู้
3. การพัฒนาตนเอง	3. การบริหารงานบุคคล	3. การพัฒนาผู้เรียน
4. การมีวินัย	4. การประกันคุณภาพการศึกษา	4. การบริหารจัดการชั้นเรียน
5. การบริการที่ดี	5. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการประถมศึกษา

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการประถมศึกษา ที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 2) การจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาผู้เรียน 4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยและ 5) การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความรู้ ความสามารถด้านหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาระดับประถมศึกษา 2) สามารถแนะนำบุคลากรในเรื่องการเขียนแผนการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็กในระดับประถมศึกษา 3) สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในระดับประถมศึกษาได้อย่างเหมาะสม 4) มีความสามารถในการนิเทศ แนะนำการสอนในระดับประถมศึกษา ได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่ว และ 5) สามารถจัดกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพ

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการประถมศึกษา มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1. การมีวิสัยทัศน์	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย
2. การทำงานเป็นทีม	2. การบริหารวิชาการ	2. การจัดการเรียนรู้
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา	3. การพัฒนาผู้เรียน
4. การพัฒนาตนเอง	4. การประกันคุณภาพการศึกษา	4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย
5. การบริการที่ดี	5. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการมัธยมศึกษาตอนต้น

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการมัธยมศึกษาตอนต้น ที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย 2) การจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาผู้เรียนที่เหมาะสมกับวัยและพัฒนาการ

4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย และ5) การสร้างความร่วมมือกับชุมชนและผู้ปกครอง ในการพัฒนานักเรียน

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความรู้ ความสามารถด้านหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 2) สามารถแนะนำบุคลากร ในเรื่องการเงิน แผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็กในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 3) มีความรู้ ความสามารถพัฒนาการและจิตวิทยาสำหรับนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 4) มีความสามารถในการนิเทศ แนะนำการสอนได้อย่างถูกต้องและ 5) มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองในการแสวงหานวัตกรรมหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมในการจัดการศึกษาโดยเน้นเด็กเป็นสำคัญ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษ การใช้สื่อนวัตกรรม และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ กับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการ มัธยมศึกษาตอนต้น มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	1. นโยบายและการวางแผน การศึกษา	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
2. การทำงานเป็นทีม	2. การบริหารวิชาการ	2. การจัดการเรียนรู้
3. การพัฒนาตนเอง	3. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา	3. การพัฒนาผู้เรียน
4. การมีวินัย	4. การบริหารกิจการนักเรียน	4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และ การวิจัย
5. การบริการที่ดี	5. การประกันคุณภาพการศึกษา	5. การสร้างความร่วมมือกับ ชุมชน

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการมัธยมศึกษาตอนปลาย

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ สถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย 2) การจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาผู้เรียน 4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์และ การวิจัย และ5) การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

คุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความรู้ ความสามารถด้านหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 2) สามารถแนะนำบุคลากร ในเรื่องการเขียนแผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็กในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 3) สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้อย่างเหมาะสม 4) มีความสามารถในการนิเทศ แนะนำการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้อย่างถูกต้อง 5) สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครอง ชุมชนในกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างประสบการณ์เรียนรู้ให้กับเด็ก

สมรรถนะที่สำคัญ 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการ มัธยมศึกษาตอนปลาย มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การบริการที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. การมีวิสัยทัศน์ 3. การบริหารงานบุคคล 4. การบริหารกิจการนักเรียน 5. การประกันคุณภาพการศึกษา	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาผู้เรียน 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย 5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายงานด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการ

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการดูแลรับผิดชอบ ขอบเขตงานด้านสุขภาพอนามัยและ โภชนาการ ที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่ 1) งานสุขภาพอนามัยและโภชนาการ โรงเรียน 2) งานดูแลสถานที่และสิ่งแวดล้อม 3) งานส่งเสริมความรู้และการรักษาสุขภาพอนามัย 4) งานด้านการบริหารโภชนาการ และ 5) งานตรวจสอบและประเมินคุณภาพและผลงานด้านโภชนาการ

คุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) ความรู้ด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการ ศึกษาและความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อโลกปัจจุบัน ในเรื่องสุขภาพอนามัย โภชนาการและสิ่งแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อสุขภาพและการดำรงชีวิตของบุคลากร 2) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ศึกษาและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อโลกปัจจุบัน โดยเฉพาะเรื่องสุขภาพอนามัย เรื่อง



สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อสุขภาพ และการดำรงชีวิตของบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันมีโรคภัยไข้เจ็บที่มักจะทวีความรุนแรง และมีเชื้อโรคใหม่สายพันธุ์ใหม่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงต้องเป็นบุคคลที่ทันต่อเหตุการณ์เสมอ 3) มีคุณธรรม มีความยุติธรรม มีภาวะผู้นำ และผู้ตามได้ในทุกสถานการณ์ 4) สามารถร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานสุขภาพอนามัยได้เป็นอย่างดี เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานเทศบาล โรงพยาบาล สถานพยาบาล ในการให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพและขอความร่วมมือจัดนำองค์กรภายนอกให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และการนำบุคลากรร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้านสุขภาพกับองค์กรภายนอกด้วย เพื่อบริหารการองค์ความรู้ และ 5) สามารถวิเคราะห์ห้องค์กร วางแผนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

สมรรถนะที่สำคัญ 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายงานด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการ มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การบริการที่ดี 4. การมีวินัย 5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 3. การบริหารงานบุคคล 4. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน 5. การประกันคุณภาพการศึกษา	1. วางแผนและบริหารจัดการงานสุขภาพอนามัยและ โภชนาการโรงเรียน 2. จัดสถานที่และสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสม ส่งเสริมสุขภาพอนามัยอย่างเป็นรูปธรรม 3. ความรู้และการรักษาสุขภาพอนามัย 4. จัดระบบการบริหารโภชนาการได้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายทางการศึกษาของโรงเรียน 5. คุณภาพโภชนาการ

## โรงเรียนขนาดกลาง

ตำแหน่งการบริหารตามแนวเส้นทางบันไดอาชีพในโรงเรียนคาทอลิกขนาดกลาง ประกอบด้วย

- 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ

ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น

1. มีสมรรถนะสูงในการกำกับด้านดูแลงานจิตตาคิบาลในโรงเรียนให้เป็นที่ปฏิบัติตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ตามคุณค่าพระวรสาร มีคุณธรรม จริยธรรมและมีธรรมาภิบาลที่ดี มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารงานด้านชุมชนสัมพันธ์
2. มีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคต เห็นความสำคัญที่จะพัฒนาให้โรงเรียนในสังฆมณฑล ให้มีความก้าวหน้า ทันสมัยทันกระแสโลกและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
3. สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน ในการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. มีสมรรถนะโดดเด่นในการพัฒนาบุคลากรครู รู้จักการบริหารคนให้ตรงกับความสามารถในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ เรียนรู้จิตใจคน มีวินัยในตนเอง มีความเป็นภาวะผู้นำ
5. สามารถรับรู้ความต้องการของสังคม เห็นความต้องการของชุมชนและสังคม สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนคาทอลิกและมีบทบาทต่อสังคมได้เป็นอย่างดี
6. สามารถกำหนดนโยบายการศึกษาและงานบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นไปตามนโยบายของสังฆมณฑล ตามเป้าหมายของการก่อตั้งโรงเรียนและเป็นไปตามเอกลักษณ์ของแต่ละโรงเรียนในสังฆมณฑล
7. สามารถในงานบริหารวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร ให้การบริหารงานวิชาการ มีความก้าวหน้าและการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนเป็นโรงเรียนชั้นนำได้เป็นอย่างดี

8. มีความสามารถสูงในการบริหารทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานระหว่างครู ผู้บริหารและชุมชน สามารถสร้างบรรยากาศความเป็นหนึ่งเดียวกันของสถานศึกษา

9. มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานด้านวิชาการ ในการปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานด้านวิชาการของครูที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

10. ส่งเสริมครูในโรงเรียนเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย หาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน ช่วยพัฒนาภูมิความรู้และความสามารถบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง

11. การบริหารคุณภาพการศึกษาภายใน สามารถใช้เป็นเครื่องตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของครู และส่งเสริมประสิทธิผลทางการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียน

12. สามารถ กำกับดูแลด้านโภชนาการของโรงเรียนทั้งระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเจริญเติบโตของนักเรียนและสุขภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ให้ได้อาหารให้ถูกสุขลักษณะ และมีคุณค่าทางโภชนาการ ต่อการดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ

ด้านสมรรถนะ เมื่อแยกตามกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ปรากฏดังรายการในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ของผู้อำนวยการสถานศึกษา ปรากฏดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. มีสมรรถนะวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา รัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ	1. กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของการศึกษา มีความรู้และสมรรถนะด้านบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี 2. การจัดองค์กร การวางระบบการบริหาร โครงสร้างการบริหาร/ กำหนดภารกิจของหน่วยงานภายในและบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และพัฒนาองค์การและจัดการทรัพยากรของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. เป็นผู้นำ-เป็นผู้แทนองค์กรประสานงาน หน่วยงานในการปฏิบัติงานในหน้าที่และขอบเขตงานในความรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพและมีหลักธรรมาภิบาลการบริหาร

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
<p>2. เป็นผู้นำการปฏิบัติตามแนวทางของงานจิตตาคิบาลในโรงเรียนคาทอลิกได้เป็นอย่างดี</p> <p>3. การกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาและการระดมทรัพยากรต่างๆ สามารถปฏิบัติงานบริหาร งานได้ตามระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายของสถานศึกษา</p> <p>4. การจัดระบบบริหารงานควบคุมและประเมินผลงานทุกขั้นตอน และทุกตำแหน่งในสถานศึกษาให้เป็นไปได้โดยมีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์</p> <p>5. การติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการ เป็นผู้นำในเรื่องความรู้และการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานของโรงเรียนตามเป้าหมายทั้งด้านวิชาชีพและมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์</p>	<p>3. มีความสามารถในการบริหารงานคุณภาพ และสามารถกำกับดูแลระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. การกำหนดนโยบายด้านการจัดการเรียนการสอนการประเมิน ผลการเรียนรู้ และพัฒนานักเรียน การกำหนดเนื้อหาวิชาในหลักสูตร การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิ ภาพเข้ามาปฏิบัติงาน การคัดเลือกและบรรจุครูและบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร การจัดทำงบประมาณของโรงเรียนการจัดกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพของครูให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>5. การสร้างผู้นำเชิงคุณธรรม และพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรม และจริยธรรมที่เหมาะสม และเป็นผู้นำในปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี</p>	<p>2. การกำหนดและนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา วางกลยุทธ์ สร้างวัฒนธรรมองค์กร จัดการทรัพยากร ปรับปรุงแผนงานบริหารจัดการ กระจายอำนาจ และสร้างการมีส่วนร่วม</p> <p>3. การติดตาม กำกับและประเมินผล ส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้และนวัตกรรม โครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาผล สัมฤทธิ์การเรียนรู้และคุณภาพผู้เรียน</p> <p>4. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และจรรยาบรรณ มีหลักธรรมาภิบาลการบริหารต่อผู้เรียนผู้รับบริการ ต่อวิชาชีพ ต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และต่อสังคม</p> <p>5. การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของผู้เรียนบุคลากรและชุมชน</p>

#### ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนขนาดกลาง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ควรประกอบด้วยตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายที่สำคัญในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างน้อยในตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ
- 2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตาคิบาล
- 3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารทั่วไป

- 4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์
- 5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการปฐมวัยศึกษา
- 6) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการประถมศึกษา
- 7) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมัธยมศึกษา
- 8) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและงานบุคลากร

#### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความเชี่ยวชาญด้านบริหาร/จัดการหลักสูตร มีความรู้ทางวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร การวัดผลประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ส่งเสริมทักษะทางวิชาการ ติดตาม เกี่ยวกับเรื่องการเรียนการสอน การบริหารผู้ร่วมงาน และการประกันคุณภาพ 2) มีความสามารถในการนิเทศครู นิเทศชั้นเรียน นิเทศการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย เชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน 3) สามารถส่งเสริมการศึกษาให้ตรงกับจุดเน้นหรืออัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา 4) มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ รับผิดชอบ รอบคอบ ในการแก้ปัญหา มีคุณธรรมในการบริหารงาน ทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน และ 5) มีความรู้ในเรื่องการใช้สื่อ/นวัตกรรมการเรียนการสอนและชำนาญทางด้าน ICT

สมรรถนะสำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ ปรากฏดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การพัฒนาตนเอง 3. การทำงานเป็นทีม 4. การมีวินัย 5. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงาน บริหารทั่วไป 3. การประกันคุณภาพการศึกษา 4. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน	1. การจัดการเรียนรู้ 2. การพัฒนาผู้เรียน 3. การบริหารจัดการชั้นเรียน 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย 5. การพัฒนาศักยภาพบุคคล

2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตภาบาล

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจบริบทของโรงเรียนคาทอลิก อุดมการณ์การศึกษาคาทอลิก คำสอน ด้านพิธีกรรม การแพร่ธรรม การขับร้องเพลงในศาสนพิธีกรรมและ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ กิจกรรมทางศาสนา 2) สามารถปรับปรุงหลักสูตรพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนจริยศึกษาคาทอลิก และการเสริมสร้างคริสต์ศาสนาและอัครลักษณะคาทอลิก 3) สามารถส่งเสริมอัครลักษณะการศึกษาคาทอลิกให้เกิดขึ้นชัดเจนและเป็นรูปธรรมแก่บุคลากรในสถานศึกษา 4) สามารถจัดกิจกรรมปลูกฝังความเชื่อ คริสตชนให้กับบรรดานักเรียนคาทอลิก ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนให้เข้าถึงคุณค่าความดีตามความเชื่อของแต่ละศาสนาสร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิก และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร ให้สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม คริสต์ศาสนาและชีวิตฝ่ายจิตสำหรับเยาวชนคาทอลิก และ 5) เป็นคริสตชนที่เข้มแข็งในความเชื่อ ความศรัทธา มีจิตเมตตา รักเพื่อนมนุษย์ มีมนุษยสัมพันธ์ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีจิตตารมณ์ในการทำงานรัก-รับใช้ เสียสละทุ่มเท มากกว่ามนุษย์เงินเดือนทั่วไป เป็นผู้นำด้าน จิตวิญญาณและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม รับผิดชอบซื่อสัตย์ และมีธรรมาภิบาลต่อทุกคน

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตภาบาล มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การทำงานเป็นทีม 4. การพัฒนาตนเอง 5. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษาตามสายงานจิตตภาบาลในโรงเรียน 2. นโยบายและการวางแผนการศึกษาคาทอลิก 3. ด้านการบริหารในวิชาคริสต์ศาสนา 4. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน 5. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. การจัดการเรียนรู้ 2. การพัฒนาผู้เรียน 3. การพัฒนาศักยภาพบุคคล 4. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน 5. คุณธรรม จริยธรรมคาทอลิก

### 3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารทั่วไป

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานบริหารทั่วไปและการบริหารการศึกษาที่ทันสมัย 2) กล้าคิด กล้าทำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 3) สามารถใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ทำงานเป็นทีมและการบริการที่ดี 4) สามารถวางแผนปฏิบัติงานตามสายงานที่รับผิดชอบ/โครงการ / กิจกรรมในฝ่ายบริหารทั่วไป และ 5) เป็นที่ปรึกษาของผู้ผู้อำนวยการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปและประสานงานกับองค์กร หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารทั่วไป มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การทำงานเป็นทีม 3. การบริการที่ดี 4. การพัฒนาตนเอง 5. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	1.หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2. นโยบายและการวางแผน งานบริหารทั่วไป 3. การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ อาคารสถานที่ 4. การบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การบริหารการ ประชาสัมพันธ์และ ความสัมพันธ์ชุมชน	1. การบริหารงานทั่วไป 2. วิสัยทัศน์และพันธกิจ 3. การสื่อสารและการจูงใจ 4. การพัฒนาศักยภาพบุคคล 5. การสร้างความร่วมมือ กับชุมชน

### 4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถในการจัดการกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และกิจกรรมอิสระ 2) สามารถดำเนินการประชุมสร้างความเข้าใจกับคณะครู/นักเรียน ถึงทิศทางการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมและพัฒนางานปกครองและกิจการให้เป็นไปตามนโยบายโรงเรียน 3) มีภาวะผู้นำ รอบรู้ ละเอียด รอบคอบในการทำงาน รับผิดชอบ มีไหวพริบ มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจ แก้ไขสถานการณ์ได้ รู้จักใช้เหตุผลในการตัดสินใจ

รับฟังคำคิดเห็นของคนอื่น มีความเสียสละและเป็นตัวอย่างที่ดี 4) สามารถให้คำปรึกษาแก่ครูในการให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่มีปัญหา และ 5) ความรู้ ความสามารถในงานด้านสัมพันธ์ชุมชนกับผู้ปกครองของนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่าสัมพันธ์

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์ มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การทำงานเป็นทีม 4. การมีวินัย 5. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2. การบริหารกิจการนักเรียน 3. การประกันคุณภาพการศึกษา 4. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความ สัมพันธ์ ชุมชน	1. การพัฒนาผู้เรียน 2. การบริหารจัดการชั้นเรียน 3. การสื่อสารและการจูงใจ 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และ การวิจัย 5. การสร้างความร่วมมือกับ ชุมชน

#### 5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการปฐมวัยศึกษา

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถด้านการพัฒนาและ ประเมินหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาปฐมวัย 2) สามารถแนะนำบุคลากรในระดับ ปฐมวัย ในเรื่องการเขียนแผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็ก 3) ความสามารถในการนิเทศ แนะนำการสอนในระดับปฐมวัยได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่วและจัดการปัญหาต่างๆ ได้ 4) มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในการแสวงหาและพัฒนานวัตกรรมการจัดการ เรียนการสอนหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมในการจัดการศึกษาโดยเน้นเด็กเป็นสำคัญให้เท่าทันการ เปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้สื่อนวัตกรรมและการใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ต่างๆ และ 5) สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง ชุมชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างประสบการณ์เรียนรู้ให้กับเด็ก



สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการปฐมวัย  
ศึกษา มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการ บริหารการศึกษา 2. นโยบายและการวางแผน งานบริหารทั่วไป 3. การบริหารงานบุคคล 4. การประกันคุณภาพการ ศึกษา 5. การบริหารการประชา สัมพันธ์และความสัมพันธ์ ชุมชน	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาผู้เรียน 4. การบริหารจัดการชั้นเรียน 5. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย

6) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการประถมศึกษา

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความรู้ ความสามารถด้านหลักสูตรและการ  
 บริหารจัดการการศึกษาระดับประถมศึกษา 2) สามารถแนะนำบุคลากร ในเรื่องการจัดทำแผนและ  
 การสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็กในระดับประถมศึกษา 3) มีความสามารถในการนิเทศ  
 แนะนำการสอนในระดับประถมศึกษา ได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่ว 4) มีความกระตือรือร้นในการ  
 พัฒนาตนเองอยู่เสมอในการแสวงหานวัตกรรมหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมในการจัดการศึกษา โดยเน้น  
 เด็กเป็นสำคัญ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้สื่อนวัตกรรม  
 และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ และ 5) สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครอง ชุมชน  
 ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างประสบการณ์เรียนรู้ให้กับเด็ก

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ  
ประถมศึกษา มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การทำงานเป็นทีม 4. การพัฒนาตนเอง 5. การมีวินัย	1. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2. การบริหารวิชาการ 3. การบริหารงานบุคคล 4. การประกันคุณภาพการศึกษา 5. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมาย 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาผู้เรียน 4. การบริหารจัดการชั้นเรียน 5. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และ การวิจัย

7) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและบุคลากร

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) สามารถบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนและ  
งานด้านการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา และการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร 2) สามารถส่งเสริมมาตรฐานและการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา 3) สามารถดำเนินการ  
ทางวินัยและการรักษาวินัย ตามระเบียบ กฎหมายและข้อบังคับของโรงเรียน 4) สามารถนิเทศและ  
ติดตามผลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน และ  
5) สามารถอภิบาลครู นักเรียนและบุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและ  
บุคลากร มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การพัฒนาตนเอง 4. การทำงานเป็นทีม 5. การประพฤติ ปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงาน บริหารทั่วไป 3. การบริหารงานบุคคล 4. การประกันคุณภาพการศึกษา	1. การวิเคราะห์และการวางแผน กำหนดอัตรากำลัง และการกำหนด ตำแหน่ง 2. การปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติ ตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรง เรียน

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
	5. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	3. การนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน 4. การดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 5. การดำเนินการทางวินัยและการรักษาวินัย ตามระเบียบและกฎหมาย การลาทุกประเภท

อีกส่วนหนึ่งที่ได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญว่าควรเตรียมการพัฒนาผู้บริหารเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับลักษณะงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและการเตรียมการในบันไดอาชีพ ประกอบด้วยตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาอีก 3 ฝ่าย เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถจัดเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับลักษณะ ปริมาณ บริบทคาทอลิกและความสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการของโรงเรียนคาทอลิกในอนาคต ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมัธยมศึกษาตอนต้น
- 2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมัธยมศึกษาตอนปลาย
- 3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายงานด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการ
- 4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายงาน/กิจการหรือ โครงการพิเศษอื่นๆ (ถ้ามี)

- 1) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมัธยมศึกษาตอนต้น

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความรู้ ความสามารถด้านหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 2) สามารถแนะนำบุคลากร ในเรื่องการเขียนแผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็กในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 3) สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในระดับประถมศึกษา ได้อย่างเหมาะสม 4) มีความสามารถในการนิเทศ แนะนำการสอนในระดับประถมศึกษา ได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่ว และ 5) มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในการแสวงหานวัตกรรมหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมในการ

จัดการศึกษาโดยเน้นเด็กเป็นสำคัญ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้สื่อนวัตกรรมและการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมัธยมศึกษาตอนต้น มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การบริการที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. การมีวิสัยทัศน์ 3. นโยบายและการวางแผนการศึกษา 4. การบริหารวิชาการ 5. การประกันคุณภาพการศึกษา	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาผู้เรียน 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย 5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการมัธยมศึกษาตอนปลาย

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความรู้ ความสามารถด้านหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 2) สามารถแนะนำบุคลากร ในเรื่องการจัดแผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็กในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 3) มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในการแสวงหานวัตกรรมหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมในการจัดการศึกษาโดยเน้นเด็กเป็นสำคัญ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้สื่อนวัตกรรมและการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ 4) มีความสามารถในการนิเทศแนะนำการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่ว และ 5) สามารถจัดกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพ

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการ  
มัธยมศึกษาตอนปลาย มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1.การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การบริการที่ดี	1. หลักและกระบวนการ บริหารการศึกษา 2. การมีวิสัยทัศน์ 3. การบริหารงานบุคคล 4. การบริหารกิจการนักเรียน 5. การประกันคุณภาพ การศึกษา	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาผู้เรียน 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และ การวิจัย 5.การสร้างความร่วมมือกับ ชุมชน

### 3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายงานสุขภาพอนามัยและโภชนาการ

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) ความรู้ด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการศึกษ  
และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อโลกปัจจุบัน เป็นต้น ในเรื่องสุขภาพอนามัย โภชนาการ  
และสิ่งแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อสุขภาพและการดำรงชีวิตของบุคลากร 2) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล  
ศึกษาและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อโลกปัจจุบัน โดยเฉพาะเรื่องสุขภาพ  
อนามัย เรื่องสิ่งแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อสุขภาพ และการดำรงชีวิตของบุคลากร ซึ่งในปัจจุบัน  
มีโรคภัยไข้เจ็บที่มักจะทวีความรุนแรง และมีเชื้อโรคใหม่สายพันธุ์ใหม่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงต้องเป็น  
บุคคลที่ทันต่อเหตุการณ์เสมอ 3) มีคุณธรรม มีความยุติธรรม มีภาวะผู้นำ และผู้ตามได้ใน  
ทุกสถานการณ์ 4) สามารถใช้หลักการบริหารการมีส่วนร่วมในการกำหนดงานยุทธศาสตร์  
วางแผนการทำงานร่วมกันและ5) สามารถร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงาน  
สุขภาพ เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานเทศบาล โรงพยาบาล สถานพยาบาล ในการ  
ให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพและขอความร่วมมือจัดนำองค์กรภายนอกให้มีส่วนร่วม  
ในกิจกรรมของโรงเรียน และการนำบุคลากรร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้านสุขภาพกับองค์กรภายนอกด้วย  
เพื่อบูรณาการองค์ความรู้

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายงานสุขภาพอนามัยและโภชนาการ มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การบริการที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 3. การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ อาคารสถานที่ 4. การบริหารงานบุคคล 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน	1. สุขภาพอนามัยและ โภชนาการ โรงเรียน 2. การบริหาร โภชนาการ 3. ความรู้และการรักษา สุขอนามัย 4. คุณภาพ โภชนาการ 5. สถานที่และสิ่งแวดล้อม

#### 4.3 ผลการออกแบบระบบการพัฒนาสมรรถนะฯ และแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ที่สอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

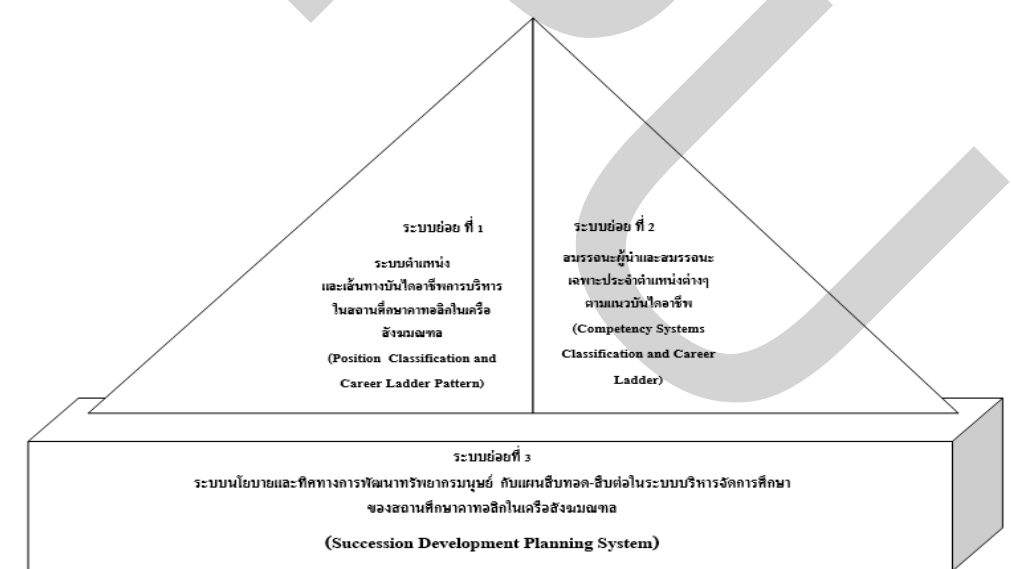
จากผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนบาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล และจากการศึกษาวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษา เส้นทางบันไดอาชีพการบริหารการศึกษาภายในโรงเรียนคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ปัจจุบัน จากการวิเคราะห์แผนภูมิโครงสร้างปัจจุบัน จากการสำรวจตำแหน่ง สำรวจขอบเขตงาน ในหน้าที่และความรับผิดชอบ สำรวจลักษณะที่สำคัญและโดดเด่นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง และสมรรถนะที่สำคัญๆ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล เพื่อใช้ประกอบการออกแบบระบบการพัฒนาสมรรถนะฯ และกำหนดแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาสมรรถนะ ตามตำแหน่งงานในบันไดอาชีพในสายงานการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับลักษณะองค์กร ลักษณะงานและความสลับซับซ้อนของงานที่ต้องปฏิบัติ และบริบทของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลแล้ว ได้พบว่า การออกแบบระบบในครั้งนี้ สังฆมณฑลคาทอลิกจำเป็นต้องมีระบบบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นระบบ ชัดเจน มีมาตรฐาน และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

คาทอลิก ที่มีบาทหลวง เซอร์ ชิสเตอร์ ซึ่งโดยสถานะแล้วเป็นบุคลากรหลักฝ่ายการศาสนา คาทอลิก มาทำหน้าที่หรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาโดยเฉพาะระบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสม สอดคล้อง และทำงานเชื่อมโยงสัมพันธ์สืบเนื่องกัน สำหรับการพัฒนาสมรรถนะด้านบริหารที่สำคัญ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นบาทหลวง เซอร์ ชิสเตอร์ ระบบการศึกษาคาทอลิก สมควรจัดให้มีระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกขึ้น โดยเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย ที่ต้องดำเนินงานเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน 3 ส่วน หรือ 3 ระบบย่อยควบคู่กัน คือ

ระบบย่อยที่ 1 ระบบตำแหน่งและเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล (Position Classification and Career Ladder Pattern)

ระบบย่อยที่ 2 ระบบย่อยสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะเฉพาะตามระดับตำแหน่งทางการบริหารในสถานศึกษา (Competency System Classifications and Career Ladder)

ระบบย่อยที่ 3 ระบบย่อยที่ว่าด้วย นโยบายและทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับระบบการจัดแผนสืบทอด-สืบต่อในระบบบริหารจัดการศึกษา (Succession Development Planning System) ของสถานศึกษาคาทอลิกดังกล่าวสัมพันธ์ต่อไป



ภาพที่ 4.1 ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก

การจัดกลุ่มโรงเรียนคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ต้องจัดเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ-ใหญ่ และ 2) กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง ซึ่งแบ่งตามขนาด ความ

สลับซับซ้อนในระบบงาน ปริมาณงาน การกำหนดตำแหน่งผู้บริหารและความสอดคล้องกับการกำหนดเส้นทางบันไดอาชีพ ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ซึ่งตำแหน่งในเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษาจัดได้เป็น 3 ระดับคือ

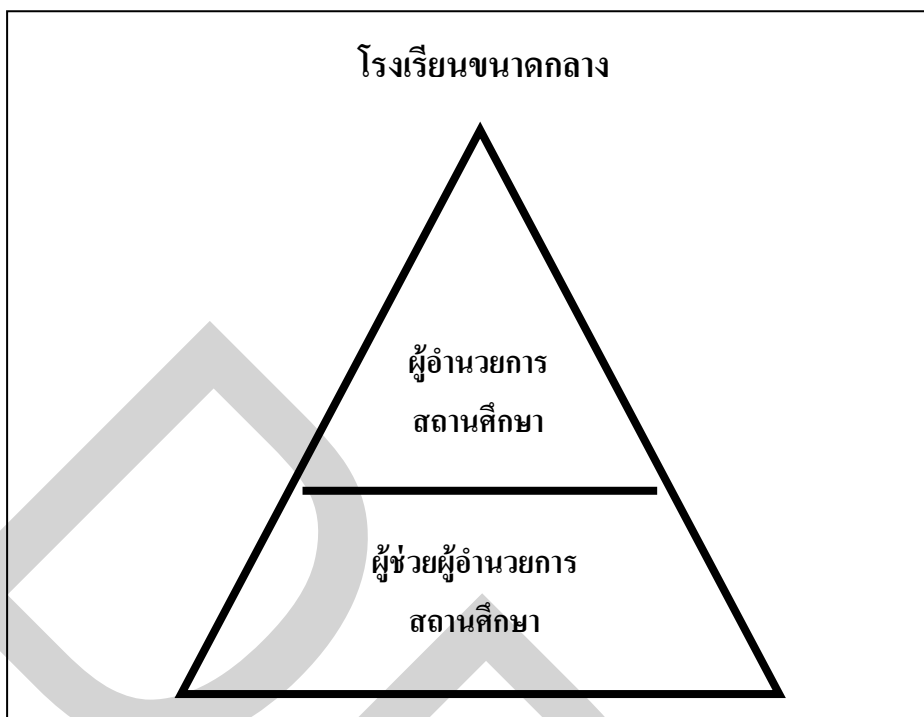
- 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ
- 3) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ



ในโรงเรียนขนาดกลาง จัดเส้นทางความก้าวหน้าในบันไดอาชีพได้ 2 ระดับดังนี้

- 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ





ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและโรงเรียนขนาดใหญ่ จะมีลักษณะเฉพาะเป็นกลุ่มงาน ชับซ้อนขนาดใหญ่ในโรงเรียน มีความสลับซับซ้อน มีการจัดการเรียนการสอนหลายระดับ และมีทั้งบุคลากรและนักเรียนที่มีธรรมชาติแตกต่างกัน ทั้งในปริมาณและคุณภาพ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงเป็นตำแหน่งสำคัญระดับที่ 2 ก่อนที่จะก้าวสู่ระดับผู้อำนวยการ โดยตรง คือ ตำแหน่งผู้อำนวยการ ซึ่งความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งระดับผู้อำนวยการสถานศึกษาจะสูงขึ้น จะมีความพร้อมสูงด้านความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ มีการยอมรับนับถือในการบริหารจัดการทั้งกลุ่มงานและการมีบทบาทในงานในระดับสถานศึกษาโดยรวมกว้างขวางขึ้น เตรียมพร้อมสำหรับการสืบทอด-สืบท่อในระดับที่สูงสุดขององค์กรหรือสถานศึกษา

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ทั้งในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและโรงเรียนขนาดใหญ่ และในโรงเรียนขนาดกลาง จะมีชื่อตำแหน่งตรงกันหรือซ้ำกัน ในบันไดอาชีพ ผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก แต่จะยังไม่ผูกกับการมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีลักษณะเป็นบันไดขั้นแรกในสายงานการบริหารภายในสถานศึกษา ที่ต้องคำนึงถึงการมีศักยภาพสูงในการพัฒนาและการเตรียมเข้าสู่ระดับสูงขึ้นต่อไป

นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ แล้วการจัดระบบตำแหน่งและบันไดอาชีพในสายงานการบริหารที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ยังต้องคำนึงถึง ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง คุณลักษณะที่สำคัญและ

โดดเด่น ขอบเขตงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ นอกเหนือไปจากจุดเน้นในสมรรถนะ 3 ด้าน สำหรับแต่ละตำแหน่ง จะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวางระบบพัฒนาผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล และในการวางแผนพัฒนารายบุคคลรายตำแหน่ง (Individual Development Plan: IDP) ที่สอดคล้องกับระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

ระบบย่อยที่ 3 เป็นระบบพื้นฐานที่สำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จในการดำเนินงาน ทั้งปวงของระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล เป็นทั้งศูนย์กลางการตัดสินใจที่ชี้แนะและรองรับความสำเร็จในการกำหนดทิศทาง แนวปฏิบัติและการดำเนินงานของทั้งระบบใหญ่โดยรวม มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบขององค์กร มีบทบาทและมีอำนาจโดยตรงในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง แนวปฏิบัติ และการดำเนินงานในการวางแผนสืบทอด-สืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (succession development and planning) ซึ่งจะเป็นโยบายหลักในการการบริหารงานบุคคล หรือนโยบายการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่ม Talented Group โดยเฉพาะสายการบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล เป็นเครื่องมือหลักที่ช่วยในการนำภารกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้ได้รับการต่อยอด ให้ได้เพิ่มพูนขึ้น ให้เจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ในรูป Talent and Successor Management and Development เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารในสถานศึกษา และการพัฒนาการบริหารจัดการแบบต่อเนื่อง

นอกจากนี้ รูปแบบที่จะนำไปใช้ยังต้องคำนึงถึง ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินงาน ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานที่ช่วยสร้างความสำเร็จของแผนสืบทอดตำแหน่งที่อาจพิจารณาเลือกใช้ประกอบใน IDP ของแต่ละตำแหน่งที่เป็นรายบุคคลได้ ประกอบด้วย 1) ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง 2) การสื่อสารนโยบาย และทิศทางการดำเนินงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้บุคลากรได้รับทราบ 3) การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกแผนก 4) การเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร 5) กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องโปร่งใส ยุติธรรม 6) มีการเตรียมการงบประมาณสนับสนุนที่เป็นระบบชัดเจนเพียงพอ ฯลฯ

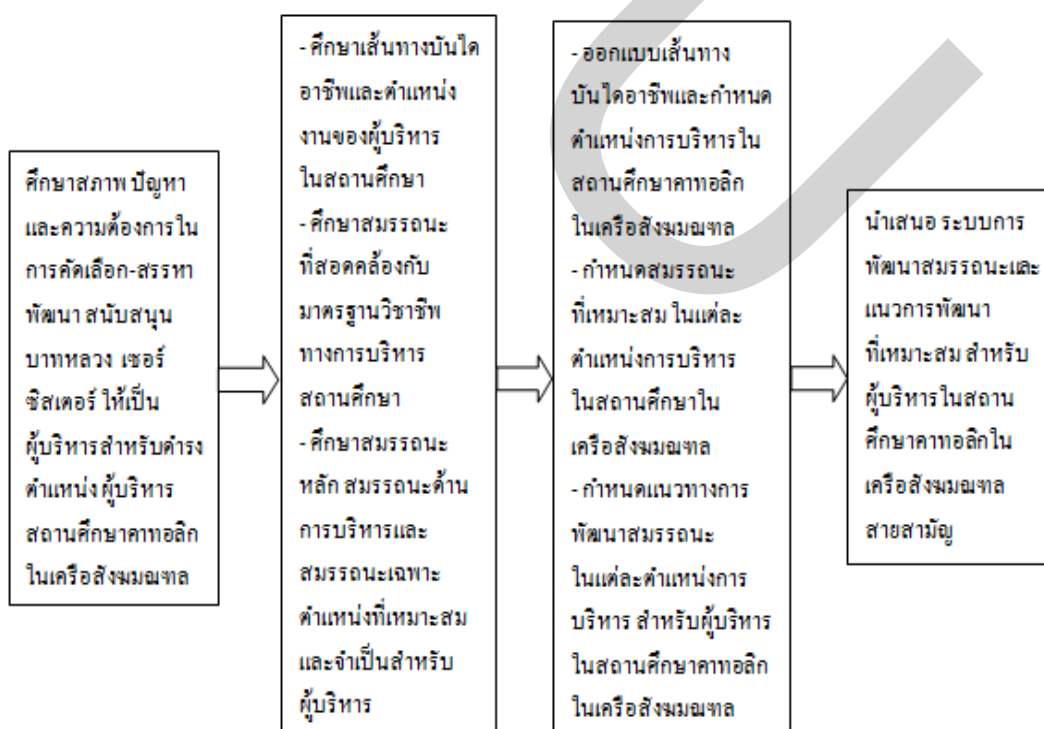
ส่วนเทคนิคและวิธีการที่อาจเลือกใช้ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารและพัฒนาสมรรถนะ เนื่องจากการพัฒนาจะสะท้อนในแผนพัฒนาเป็นรายตัวบุคคล รายตำแหน่ง จากการวิจัยนี้พบว่า ไม่อาจกำหนดแบบตายตัว คงที่ แต่ขึ้นอยู่กับ IDP ซึ่งเทคนิคและวิธีการที่อาจเลือกใช้ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารและพัฒนาสมรรถนะต่างๆ สำหรับตำแหน่งที่แตกต่างกัน อาจใช้เทคนิควิธีต่างๆ ต่อไปนี้ เช่น 1) อบรมภายใน ภายนอกที่มีหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะ พัฒนา

ศักยภาพ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งร่วมสัมมนา รับฟังประสบการณ์ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานจากสาขาอาชีพต่างๆ ที่เหมาะสมกับการพัฒนาตนเอง (IDP) 2) จัดหาที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงมากประสบการณ์ คอยแนะนำเส้นทางความสำเร็จ สอนงานจนเกิดทักษะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 3) เรียนรู้งานจากคนเก่ง พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำความสำเร็จ มีหลักการบริหารจัดการและการพัฒนา มีความคิดสร้างสรรค์และความเชื่อมั่นที่สอดคล้องกับแผนแบบรายบุคคล (IDP) 4) เรียนรู้ สังเกต จดจำและลงมือปฏิบัติ ตามแบบอย่างและคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ 5) โยกย้าย/สับเปลี่ยน หน่วยงาน/ฝ่ายงาน เรียนรู้งานใหม่ๆ ในระดับที่สูงขึ้น ตามความสามารถโดยมีพี่เลี้ยงที่มีความเป็นผู้นำคอยชี้แนะ 6) รับผิดชอบต่อหน้าที่และความรับผิดชอบแทนหัวหน้างานระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะด้านการจัดการ การวางแผน การสื่อสาร การวิเคราะห์ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) มอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ ที่ช่วยให้เกิดความตระหนักในการมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีม พัฒนาพฤติกรรมการเป็นผู้นำ สร้างการมีมนุษยสัมพันธ์พร้อมแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง ตามศักยภาพของตนเอง 8) ให้โอกาสทำงานที่ท้าทายความสามารถ เพื่อใช้ความรู้ความสามารถ สมรรถนะ และความอดทน เผชิญกับปัญหาและความยุ่งยากซับซ้อนได้ 9) มอบหมายงานเป็นทีมพัฒนาศักยภาพในวิสัยทัศน์ พัฒนาประสบการณ์ใหม่ๆ จากการแก้ปัญหาอาศัยความสามารถ ความรอบรู้และวิเคราะห์ วิจัย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น จนนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน และ 10) ประเมินผลการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP) โดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับ (progress feedback) เพื่อทราบผลงาน การกระทำ/การปฏิบัติหรือพฤติกรรม และสิ่งที่ควรปรับปรุง พัฒนาการให้พร้อมก้าวหน้าเสมอ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล โดยการศึกษาวิจัยจะครอบคลุม 1) การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา สนับสนุน บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล 2) การศึกษาเพื่อกำหนดตำแหน่งงานบริหารและเส้นทางบันไดอาชีพผู้บริหารในสถานศึกษา กำหนดสมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพการบริหารสถานศึกษาในบริบทของสถานศึกษาคาทอลิก กำหนดและหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่เหมาะสมและจำเป็น สำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล และ 3) นำเสนอระบบการพัฒนาสมรรถนะ และแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาในเครือสังฆมณฑล การวิจัยได้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้



## 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 การคัดเลือก-สรรหาในอดีตให้เป็นผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา คาทอลิกในเครือสังฆมณฑล สำหรับ บาทหลวง นั้น พระสังฆราช (ประมุขสูงสุดของแต่ละสังฆมณฑล) จะเป็นผู้พิจารณาร่วมกับที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการบริหาร ในการคัดเลือก เซอร์ผู้มีบทบาทสำคัญได้แก่ อธิการิณีเจ้าคณะแขวงร่วมกับที่ปรึกษาหรือผู้ช่วย 4 คน และคุณแม่มหาธิการิณี เป็นผู้พิจารณา ส่วน ชิสเตอร์ นั้น ผู้มีบทบาทสำคัญ คือ คุณแม่ธิการิณี (เจ้าคณะ) และคณะที่ปรึกษา แต่ทุกกรณี คุณแม่ธิการิณีเจ้าคณะจะเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้าย ในปัจจุบัน บาทหลวง เซอร์ และชิสเตอร์ ที่ได้รับการคัดเลือกมาดำรงตำแหน่งบริหารในสถานศึกษา จะต้องจบปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษาเท่านั้น และต้องมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาด้วย สำหรับ บาทหลวง นั้นจะต้องมีวุฒิในระดับปริญญาโทด้านการศึกษา และต้องบวชเป็นบาทหลวงมาแล้วอย่างน้อย 1-2 ปี และพิจารณาความเหมาะสมจากชีวิตด้านความเชื่อ มีความรู้สำหรับ เซอร์และชิสเตอร์ จะกำหนดจำนวนและตำแหน่งที่ต้องการแล้วแจ้งคณะกรรมการฝ่ายการศึกษาของแต่ละคณะ การคัดเลือก เซอร์ จะเลือกจากผู้มีความสามารถด้านบริหาร โรงเรียน และเคยฝึกงานด้านการบริหารกับโรงเรียนของคณะมาก่อน และผู้ที่สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารโรงเรียนร่วมกับสังฆมณฑลได้เป็นอย่างดี ส่วน ชิสเตอร์นั้น คณะต้นสังกัด พิจารณารายชื่อที่จะเสนอเข้าทำงานในโรงเรียนของสังฆมณฑล

ส่วนวิธีการเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่ง สำหรับบาทหลวง ยังไม่เป็นระบบชัดเจน แต่ปรากฏว่า มีอยู่บ้างที่ให้ฝึกงานในตำแหน่งครู ให้เรียนรู้งานบริหารโรงเรียน รับการอบรมวิชาชีพครู สำหรับ เซอร์และชิสเตอร์ เตรียมความพร้อมด้วยการให้ เรียนรู้งานในตำแหน่งครูหัวหน้าระดับชั้น แล้วก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายและงานบริหารได้ในทุกๆ ตำแหน่ง รับการอบรมจากภายนอกและภายในโรงเรียน หรือเข้าอบรมตามที่คณะต้นสังกัดจัดให้ ในด้านการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาจากส่วนกลางในแต่ละสังฆมณฑล สำหรับทั้งบาทหลวง เซอร์ ชิสเตอร์ เป็นหน้าที่ของฝ่ายการศึกษาและฝ่ายบุคลากรของแต่ละสังฆมณฑล และเื้ออำนวยการให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ช่วยให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก

ส่วนความต้องการในการพัฒนาด้านการ คัดเลือก-สรรหา สนับสนุน พัฒนา ยังเป็นไปตามประเพณีนิยม คือ จากผู้ที่มีอำนาจของแต่ละสังฆมณฑล พระสังฆราช หรือ อธิการิณีเจ้าคณะเป็นผู้พิจารณาร่วมกับคณะที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการบริหารของแต่ละสังฆมณฑล (ถ้ามี) และฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล ผลสำรวจความต้องการการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาปรากฏว่า ต้องการการส่งเสริมทั้งผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งและผู้อยู่ระหว่างดำรงตำแหน่งมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง ให้

ได้รับการฝึกฝนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เปิดโอกาสให้ได้รับฝึกชอบงานบริหารด้านการเงินตามระบบของโรงเรียนในเครือสังฆมณฑล จัดโปรแกรมเยี่ยมโรงเรียนในเครือสังฆมณฑลเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และการแนะนำ จัดให้มีคณะกรรมการจาก ที่ปรึกษาหรือส่วนกลางเข้าเยี่ยมชมตามโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ให้คำปรึกษา ประเมินคุณภาพ การเรียนการสอนและช่วยผู้บริหาร ให้นำนโยบายและจิตตารมณ์ของคณะมากำหนดในธรรมนูญโรงเรียนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียน จัดอบรมสัมมนาพิเศษในเรื่อง (การบริหารบุคคล การจัดการศึกษาแบบคาทอลิก กฎหมายการศึกษา แนวทางการวิจัยและพัฒนา แนวทางและนโยบายของสังฆมณฑล การบริหารงานจิตตาคาทอลิก ) ส่งเสริมให้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรให้มีการโยกย้ายผู้บริหารบ่อย อย่างน้อยควรอยู่ในวาระละ 6-7 ปี กำหนดนโยบายให้ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสภาการศึกษาคาทอลิกและกำหนดให้มีการสัมมนาในหัวข้อเรื่องอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกทุกปี จัดการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารคณะต่างๆ เพื่อกำหนดแนวทางและกระบวนการคัดเลือก สรรหาและพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหาร มีจิตตารมณ์และอุดมการณ์การศึกษาคาทอลิกอย่างแท้จริง และมีทักษะด้านการบริหารมากขึ้น มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งและสามารถพัฒนาสถานศึกษาแบบยั่งยืน การกำหนดวิธีการคัดเลือกและสรรหาผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ผู้พิจารณาการเข้าสู่ตำแหน่งหรือส่วนกลางควรมีการพิจารณาคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารให้เป็นไปตามกฎหมายและรับฟังความคิดเห็นจากฝ่ายการศึกษาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการคัดเลือกและสรรหา มีระบบการประเมินคุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่ชัดเจนจากฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล และสังฆมณฑลควรจัดให้มีโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาที่เป็นระบบ ชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา

5.1.2 จากการศึกษาวิเคราะห์ระบบปัจจุบันปรากฏว่า การกำหนดตำแหน่งในสายงานการบริหารภายในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล มีลักษณะหลากหลาย ไม่เป็นระบบ ไม่มีมาตรฐานชัดเจนแตกต่างกันไปในแต่ละสถานศึกษา และแตกต่างกันไปตามขนาดของสถานศึกษา การจัดเส้นทางบันไดอาชีพที่เหมาะสมกับธรรมชาติ บริบทและระบบการบริหารของสถานศึกษาคาทอลิก จึงต้องจัดแบ่งกลุ่มสถานศึกษาใหม่ เพื่อให้สามารถจัดระบบได้สอดคล้องกับแนวการพัฒนาวิธีด้านการบริหารในสถานศึกษา โดยในครั้งนี้ได้แบ่งลักษณะออกได้เป็น 2 กลุ่มสถานศึกษา คือกลุ่มสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและสถานศึกษาขนาดใหญ่ กับ กลุ่มสถานศึกษาขนาดกลาง และกำหนดตำแหน่งการบริหารตามลำดับ บนเส้นทางบันไดอาชีพที่เหมาะสมสำหรับระบบการบริหารในสถานศึกษา คือ ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ จัดตำแหน่งการบริหารตามเส้นทางบันไดอาชีพ ให้มีตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นตำแหน่งสูงสุด

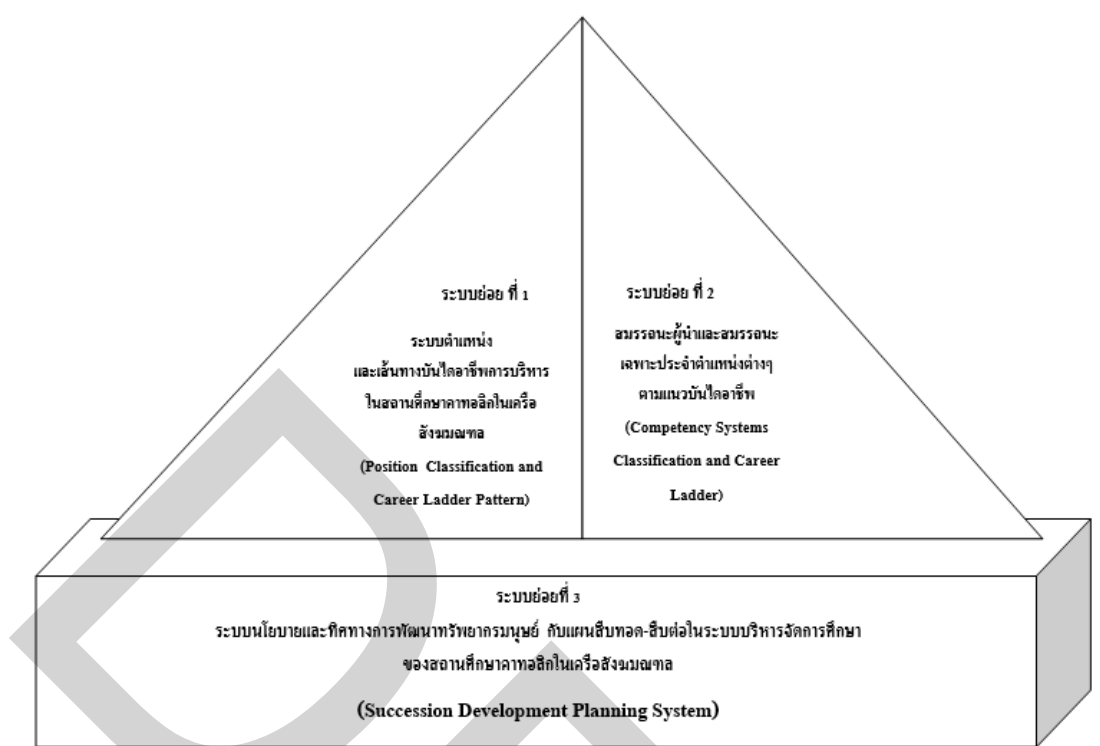
ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ เป็นตำแหน่งในระดับรองลงมา ส่วนตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ เป็นตำแหน่งระดับบริหารขั้นเริ่มต้นของบันไดอาชีพการบริหารการศึกษาภายใต้แนวการพัฒนาวิชาชีพสายงานการบริหารจัดการและในบันไดอาชีพ

ตำแหน่งการบริหารภายใน สำหรับสถานศึกษาคาทอลิกขนาดใหญ่พิเศษและสถานศึกษาขนาดใหญ่ เป็นดังนี้ 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ และ 3) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ส่วนในสถานศึกษาขนาดกลาง จัดตำแหน่งการบริหารตามแนวเส้นทางบันไดอาชีพประกอบด้วย 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ

5.1.3 การกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้น จะต้องพิจารณากำหนดโดยคำนึงถึง กรอบงานในหน้าที่ ขอบเขตงานและความรับผิดชอบ คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่นสำหรับแต่ละตำแหน่ง และลำดับของตำแหน่งในเส้นทางบันไดอาชีพ สายงานบริหารในสถานศึกษา ที่แตกต่างกันเป็นรายตำแหน่ง ทั้งในกลุ่มสถานศึกษาคาทอลิกขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ และกลุ่มสถานศึกษาขนาดกลาง ใช้กำหนดเป็นกรอบแนวทางการพัฒนา ที่ต้องจัดทำเป็นรายละเอียดประกอบแผนพัฒนาผู้บริหารเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) สำหรับรายตำแหน่งตามเส้นทางบันไดอาชีพ ในระบบการพัฒนาสมรรถนะฯ และแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาสมรรถนะ

5.1.4 ผลการออกแบบระบบการพัฒนาสมรรถนะและกรอบแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลครั้งนี้ สังฆมณฑลคาทอลิกจำเป็นต้องจัดให้มีระบบบริหารและ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายการศึกษาขึ้น ให้เป็นระบบที่ชัดเจน มีมาตรฐาน มีเส้นทางบันไดอาชีพในสายงานการบริหารสถานศึกษาที่แน่นอนชัดเจน เป็นระบบที่สอดคล้องกับบริบทของงานการศึกษาและสถานศึกษาคาทอลิก ที่มีบาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ซึ่งเป็นบุคลากรหลักฝ่ายการศึกษาคาทอลิก มาทำหน้าที่หรือมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษา ต้องมีระบบการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้อง และทำงานสอดคล้องประสานเชื่อมโยงสัมพันธ์สืบเนื่องกัน สำหรับการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ระบบการพัฒนานโยบายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก

ระบบย่อย ที่ต้องดำเนินงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์ควบคู่กันมี 3 ส่วน หรือ 3 ระบบย่อยควบคู่กัน ดังแผนภาพสัมพันธ์ต่อไปนี้



ระบบย่อยที่ 1 ระบบตำแหน่งและเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครืออัครมุขมณฑล (Position Classification and Career Ladder Pattern)

ระบบย่อยที่ 2 ระบบย่อยสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะเฉพาะตามระดับตำแหน่งทางการบริหารในสถานศึกษา (Competency Systems Classification and Career Ladder)

ระบบย่อยที่ 3 ระบบย่อยที่ว่าด้วย นโยบายและทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับแผนสืบทอด-สืบต่อ ในระบบบริหารจัดการศึกษา (Succession Development Planning System) ของสถานศึกษาคาทอลิก

ระบบตำแหน่งและเส้นทางบันไดอาชีพ ต้องจัดให้สอดคล้องลักษณะองค์กร ซึ่งในการจัดกลุ่มสถานศึกษาคาทอลิกในเครืออัครมุขมณฑล ได้ออกแบบจัดเป็น 2 กลุ่มสถานศึกษาได้แก่ 1) กลุ่มสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและสถานศึกษาใหญ่ กับ 2) กลุ่มสถานศึกษาขนาดกลาง ซึ่งจัดแบ่งตามขนาด ความสลับซับซ้อนในระบบงาน ลักษณะงาน ปริมาณงาน แนวการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารตามลำดับและตามความสอดคล้องกับการกำหนดเส้นทางบันไดอาชีพ

ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ จะมีตำแหน่งในเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษา จัดได้เป็น 3 ระดับ คือ

- 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา



2) ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ

3) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ

ในสถานศึกษาขนาดกลาง จัดเส้นทางตำแหน่งความก้าวหน้าในบันไดอาชีพ เป็น 2 ระดับ คือ

1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ

ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ จะมีลักษณะเฉพาะ มีกลุ่มงานซับซ้อน มีความสลับซับซ้อน มีการจัดการเรียนการสอนหลายระดับ และทั้งบุคลากรและนักเรียนที่มีธรรมชาติแตกต่างกัน ทั้งปริมาณและคุณภาพ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงเป็นตำแหน่งสำคัญระดับที่ 2 ก่อนที่จะก้าวสู่ระดับผู้นำองค์กรโดยตรง ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องมีความพร้อมสูงที่จะเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูงขึ้น จะมีความพร้อมสูงด้านความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ มีการยอมรับนับถือในการบริหารจัดการ ทั้งกลุ่มงานและการมีบทบาทในงานในระดับสถานศึกษาโดยรวม ที่กว้างขวางขึ้น และเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการสืบทอด-สืบทอดในระดับที่สูงสุดขององค์กรหรือสถานศึกษา

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ทั้งในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ กับในสถานศึกษาขนาดกลาง จะมีชื่อตำแหน่งตรงกันหรือซ้ำกัน ในบันไดอาชีพผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก แต่จะยังไม่ผูกกับการมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ตำแหน่งดังกล่าวนี้จะมีลักษณะเป็นบันไดขั้นแรกในสายงานการบริหารภายในสถานศึกษา ที่ต้องคำนึงถึงการมีศักยภาพสูงที่จะพัฒนาและการเตรียมเข้าสู่ระดับสูงขึ้นต่อไป

การกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่งและบันไดอาชีพในสายงานการบริหารในครั้งนี้ นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหารและสมรรถนะเฉพาะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ แล้วยังต้องคำนึงถึง ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง คุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ขอบเขตงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบกับการกำหนดสมรรถนะ 3 ด้าน สำหรับแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการวางระบบพัฒนาผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล และในการวางแผนพัฒนารายบุคคล-รายตำแหน่ง พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก ในแผนสืบทอด-สืบทอดใน (Succession Development Planning System) ของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลต่อไป

5.1.5 ระบบย่อยที่ 3 เป็นระบบพื้นฐานที่สำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จในการดำเนินงานที่พึงประสงค์ของระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

เป็นทั้งศูนย์การตัดสินใจที่ชี้แนะและรองรับความสำเร็จในการกำหนดทิศทาง แนวปฏิบัติและการดำเนินงานของทั้งระบบใหญ่โดยรวม มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบขององค์กร มีบทบาทและมีอำนาจโดยตรงในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง แนวปฏิบัติ และการดำเนินงานในการวางแผนสืบทอด-สืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร ซึ่งจะเป็นโยบายหลักในการการบริหารงานบุคคล หรือนโยบายการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่ม Talented Group โดยเฉพาะสายการบริหารในสถานศึกษาอาทอลิกในเครือสังฆมณฑล เป็นเครื่องมือหลักที่ช่วยในการนำภารกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้ได้รับการต่อยอด ให้ได้เพิ่มพูนขึ้นให้เจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคตในรูปแบบ Talent and Successor Management and Development เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารในสถานศึกษา และการพัฒนาการบริหารจัดการแบบต่อเนื่อง ซึ่งอย่างน้อยจะต้องประกอบด้วย

5.1.5.1 นโยบายพัฒนาบุคลากรสายการบริหารจัดการในสถานศึกษาอาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

5.1.5.2 ต้องมีการวางแผนสืบทอด-สืบทอดตำแหน่งทางด้านการบริหารจัดการศึกษาที่ชัดเจน มีระบบตำแหน่งและบันไดอาชีพ ที่เป็นระบบเฉพาะที่ชัดเจน เป็นตำแหน่งเฉพาะสำหรับระดับ Top Management, Middle Management ในด้านการบริหารจัดการในสถานศึกษา และมีมาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในสายการบริหารจัดการ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.5.3 ในแผนสืบทอด-สืบทอด จำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร นโยบายและทิศทางในการขยายตัวหรือลดขนาด การวิเคราะห์ประเมินอัตรากำลังคน ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การวางแผนกำลังคน วางแผนสืบทอด-สืบทอดตำแหน่งใน succession planning ในเชิงรุก พิจารณาสรรหาบุคคลผู้มีศักยภาพที่จะทดแทน มีการกำหนดตำแหน่ง โดยเฉพาะที่ต้องมีผู้สืบทอด-สืบทอดตำแหน่งให้ชัดเจน มีการเสนอแผนการสืบทอดตำแหน่งต่อผู้มีอำนาจในองค์กร มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสืบทอดตำแหน่ง (determine qualification of candidate) โดยเฉพาะคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละงานที่ต้องการเตรียมผู้สืบทอด-สืบทอด มีการคัดเลือกสรรหาผู้ที่เหมาะสมที่จะสืบทอด-สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งต้องเน้นในด้านศักยภาพที่สามารถ จะพัฒนาให้สูงขึ้นต่อไปได้ ไว้ในบัญชีรายชื่อตามลำดับ มีระบบและกระบวนการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด สำหรับการพัฒนาเพื่อสืบทอด-สืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งงานนั้นๆ และการกำหนดแผนพัฒนาผู้สืบทอด ที่เป็นแผนพัฒนาเฉพาะสำหรับผู้สืบทอดที่ชัดเจน เป็นระบบ มีการพัฒนา

และมีการประเมินเป็นระยะๆ มีการวิเคราะห์ระดับการเรียนรู้และการพัฒนาของแต่ละบุคลากร ในแต่ละตำแหน่งว่าเป็นไปตามที่คาดหมายมากน้อยเพียงใด ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

5.1.6 ปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความสำเร็จที่สนับสนุนการดำเนินงาน ที่ช่วยสร้างความสำเร็จของแผนสืบทอดตำแหน่งที่ประมวลมาได้ ประกอบด้วย 1) ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง 2) สื่อสารนโยบาย และทิศทางการดำเนินงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้บุคลากรได้รับทราบ 3) การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกแผนก 4) การเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร 5) กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องโปร่งใส ยุติธรรม 6) มีการเตรียมการงบประมาณสนับสนุนที่เป็นระบบชัดเจนเพียงพอ

5.1.7 เทคนิคและวิธีการที่อาจเลือกใช้ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารและพัฒนาสมรรถนะต่างๆ สำหรับตำแหน่งที่แตกต่างกันในแผนพัฒนาเฉพาะรายบุคคล รายตำแหน่งสำหรับผู้สืบทอดสืบทอดในแบบการพัฒนาในระบบประจำการ (in-service หรือ on the job training and development) เป็นหลักสำคัญ อาจเลือกใช้เทคนิควิธีต่างๆ ที่ประมวลมาได้ดังต่อไปนี้ 1) อบรมภายใน ภายนอก ที่มีหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะ พัฒนาศักยภาพ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งร่วมสัมมนา รับฟังประสบการณ์ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานจากสาขาอาชีพต่างๆ ที่เหมาะสมกับการพัฒนาตนเอง 2) จัดหาที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงผู้มากประสบการณ์ คอยแนะนำเส้นทางความสำเร็จ สอนงานจนเกิดทักษะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 3) การเรียนรู้งานจากคนเก่ง พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ความสำเร็จ มีหลักการบริหารจัดการและการพัฒนา มีความคิดสร้างสรรค์และความเชื่อมั่นที่สอดคล้องกับแผนแบบรายบุคคล (IDP) 4) การเรียนรู้ สังเกต จดจำและลงมือปฏิบัติ ตามแบบอย่าง และคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ 5) การโยกย้าย/สับเปลี่ยน หน่วยงาน/ฝ่ายงานให้ได้โอกาสเรียนรู้งานใหม่ๆ ในระดับที่สูงขึ้น โดยมีพี่เลี้ยงที่มีความเป็นผู้นำคอยชี้แนะ 6) รับผิดชอบหน้าที่และความรับผิดชอบแทนหัวหน้างานระยะหนึ่ง เพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มพูนทักษะด้านการจัดการ การวางแผน การสื่อสาร การวิเคราะห์ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ ที่ช่วยให้เกิดความตระหนักในการมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีม พัฒนาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ สร้างการมีมนุษยสัมพันธ์ พร้อมแก้ปัญหาอย่างถูกวิธี ตามศักยภาพของตน 8) ให้โอกาสทำงานที่ท้าทายความสามารถ เพื่อใช้ความรู้ความสามารถ สมรรถนะ ความอดทน การเผชิญกับปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อนได้ 9) มอบหมายงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาศักยภาพในวิสัยทัศน์ พัฒนาประสบการณ์ใหม่ๆ จากการแก้ปัญหา อาศัยความสามารถ ความรอบรู้ และวิเคราะห์ วิจัย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จนนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน และ 10) ประเมินผลการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP) โดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับเพื่อ

ทราบผลงานความก้าวหน้า การกระทำ/การปฏิบัติหรือพฤติกรรมและสิ่งที่ควรปรับปรุง พัฒนาดนให้พร้อมก้าวหน้าเสมอ

## 5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปราย ดังนี้

5.2.1 การคัดเลือก-สรรหา บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ เพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ตามความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการคัดเลือก-สรรหา และผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ถือได้ว่าเป็นแนวทางและกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการได้บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เปรียบเสมือนก้าวแรกในความสำเร็จขององค์กร ที่จำเป็นต้องมีการวางแผน และวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคน ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีวิธีการหรือกระบวนการคัดเลือก-สรรหาที่ชัดเจน และมีเครื่องมือหรือวิธีการมากกว่าหนึ่งอย่าง เพื่อให้สามารถวัดความรู้ ความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าในสังฆมณฑลจะมีพระสังฆราช (ประมุขสูงสุดของแต่ละสังฆมณฑล) เป็นผู้พิจารณาบาทหลวง อธิการิณีเจ้าคณะแขวงหรือคุณแม่อธิการิณี (เจ้าคณะ) พิจารณาเซอร์และซิสเตอร์ และเป็นผู้ตัดสินสุดท้ายก็ตาม แต่ก็มีความจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการคัดเลือก-สรรหา การเข้าสู่ตำแหน่งตามที่กฎหมายกำหนด และตามนโยบายของแต่ละสังฆมณฑล คือ ต้องมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ต้องมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านบริหาร โรงเรียน มีวิสัยทัศน์ และมีชีวิตจิตด้านความเชื่อที่มั่นคง มีใจเสียสละ รู้จักรักและรับใช้ อุทิศตนในการทำงาน จึงจำเป็นที่แต่ละสังฆมณฑลควรจะได้มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็น วิธีการเลือก-สรรหา บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ เกณฑ์การพิจารณาและการกำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2556) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย แนวคิด วิสัยทัศน์ หลักการและวัตถุประสงค์ สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือก ซึ่งแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การสรรหา ประกอบด้วย 1) การวางแผนความต้องการกำลังคน 2) การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร 3) เทคนิควิธีการสรรหา 4) วิธีการสมัคร และ 5) ช่องทางการสมัคร ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือก

ประกอบด้วย 1) แนวทางการคัดเลือก 2) วิธีการคัดเลือก 3) เกณฑ์การตัดสิน 4) การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก 5) การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชี และ 6) ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก รวมทั้งการพัฒนา ก่อนการแต่งตั้งและการบรรจุและแต่งตั้ง

5.2.2 การเตรียม บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ในเครือสังฆมณฑล ตามความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่ง พบว่า ความต้องการของผู้ที่กำลังเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งหรือก่อนได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการ ควรได้มีโอกาสรับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถ เรียนรู้เกี่ยวกับ การอภิบาลครูและนักเรียน งานจิตตาคาทอลิกในโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการจัดการศึกษาและอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ก่อนที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เช่นเดียวกันกับผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ระหว่างดำรงตำแหน่งมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง หลังจากที่ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนการพัฒนามาแล้ว ให้สามารถเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำด้านการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น สามารถกำหนดนโยบายและการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาคาทอลิกเครือสังฆมณฑล สิ่งที่เป็นความต้องการเหมือนกัน คือ ความต้องการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอในความรู้ด้านวิชาการ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ การฝึกทักษะด้านบริหารงานตามโครงสร้างการบริหาร โรงเรียน การสัมมนา การเข้ารับการอบรมอย่างเข้มข้น การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษา การสนับสนุน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การมีใบประกอบวิชาชีพเป็นผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว ไม่ได้หมายความว่า จะพัฒนาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพที่เก่งและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นไม่ได้ ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล มีส่วนในการส่งเสริมให้ บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ มีความพร้อมในการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ตรงกับความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นการเปิดโอกาสให้ได้มีการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและเป็นไปตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ดังนั้นการพัฒนาและการสนับสนุนเป็นสิ่งจำเป็น มีความสำคัญและควรมีขั้นตอนหรือกระบวนการที่ชัดเจน สามารถนำมากำหนดเป็นแนวทางความก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553) ซึ่งได้ศึกษาการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่ผ่านการประเมินเป็นสถานศึกษา แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและด้านเทคโนโลยี (2) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) แนวคิด หลักการกำกับรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ทั่วไป 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

3.1) ขั้นเตรียมการ 3.2) ขั้นประเมินก่อนการพัฒนา 3.3) ขั้นพัฒนา 3.4) ขั้นประเมินหลังการพัฒนา และ 3.5) ขั้นพัฒนาซ้ำ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

5.2.3 การกำหนดเส้นทางบันไดอาชีพผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกเป็นหลักการสำคัญของการกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งและการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นในแต่ละตำแหน่ง จากการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาคาทอลิก แบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารภายในสถานศึกษาทุกตำแหน่งเกี่ยวกับขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะที่โดดเด่นในตำแหน่งต่างๆ ในสายงานการบริหารภายในสถานศึกษา ลงความเห็นว่าสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มสถานศึกษา คือ 1) กลุ่มสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและสถานศึกษาขนาดใหญ่ 2) กลุ่มสถานศึกษาขนาดกลาง โดยสถานศึกษาคาทอลิกขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ประกอบด้วยตำแหน่ง 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นตำแหน่งสูงสุด 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ เป็นตำแหน่งในระดับรองลงมา และ 3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ เป็นตำแหน่งระดับบริหารขั้นเริ่มต้น ส่วนสถานศึกษาขนาดกลาง จัดตำแหน่งการบริหารตามแนวเส้นทางบันไดอาชีพ ประกอบด้วยตำแหน่ง 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและ 2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ โรงเรียนที่มีจำนวนบุคลากรครูและจำนวนนักเรียนแตกต่างกัน ทำให้การกำหนดตำแหน่งผู้บริหารภายในสถานศึกษาแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม การกำหนดตำแหน่งจะมีความสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาเสมอ ถ้ามีตำแหน่งในสายงานบริหารภายในมากเกินไปหรือน้อยเกินไป การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพน้อยลง เกิดความไม่ชัดเจนในขอบข่ายงานหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหาร โรงเรียน และไม่ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ สถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลที่สามารถกำหนดเส้นทางบันไดอาชีพผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถเข้าถึงการพัฒนากุศลกรทางการศึกษา สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครองและพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการเรียนการสอนให้กับนักเรียนมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พชรพงศ์ ตรีเทพา (2554) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิคม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนกรณีศึกษามียุทธศาสตร์การบริหาร 7 ยุทธศาสตร์คือ 1) การพัฒนาองค์กรและบุคลากร 2) การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การส่งเสริมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และระบบเครือข่ายสารสนเทศ 4) การสร้างคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียนและครู 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในทุกเครือข่าย 6) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติและ 7) ยุทธศาสตร์โรงเรียนเล็กใน

โรงเรียนใหญ่ และยังพบว่าโรงเรียนกรณีศึกษา ได้บริหารยุทธศาสตร์โดยใช้ 4 หลัก คือ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักธรรมาภิบาล และ 4) ใช้หลักการประชาสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ โรงเรียนกรณีศึกษากำหนดโครงสร้างการบริหารเป็น 4 กลุ่ม แต่ละกลุ่มงาน มีรองผู้อำนวยการ โรงเรียน 1 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการ 1 คน ทำหน้าที่ในการกำกับติดตามงาน แต่ละกลุ่มงาน มีการกำหนดภาระงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบชัดเจน นอกจากนั้น ยังมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู และเครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริมและสนับสนุนกิจการโรงเรียน รวมถึงโรงเรียนกรณีศึกษามีวัฒนธรรมองค์กร 4 ประการคือ 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม 2) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 3) วัฒนธรรมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) วัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้อง และโรงเรียนกรณีศึกษา เกิดปัญหาในการบริหารและแนวทางแก้ปัญหาของโรงเรียน ดังนี้คือ 1) จำนวนนักเรียนที่มากเกินไป แก้ปัญหาโดยบริหารจัดการแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่และมีการกระจายอำนาจการบริหาร 2) บุคลากรไม่เพียงพอ แก้ปัญหาโดยการจ้างครูที่มีความเชี่ยวชาญในการสอนทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ 3) งบประมาณไม่เพียงพอ แก้ปัญหาโดยการระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน 4) ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ปกครอง นักเรียนและครู แก้ปัญหาโดยการชี้แจงประชาสัมพันธ์ให้ทุกส่วนเข้าใจตรงกัน

5.2.4 การกำหนดสมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร จากการพิจารณากรอบงานในหน้าที่ ขอบเขตและความรับผิดชอบ คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น ลำดับของตำแหน่งในเส้นทางวิชาชีพสายงานบริหารในสถานศึกษาที่แตกต่างกันเป็นรายตำแหน่ง ทั้งในกลุ่มขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ และกลุ่มสถานศึกษาขนาดกลาง เครื่องมือเหล่านี้เป็นพื้นฐานในการนำมาใช้กำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง จุดประสงค์ของการกำหนดสมรรถนะเป็นผลมาจากความต้องการศึกษาและพัฒนาให้เป็นระบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญมาก แม้ว่าการกำหนดสมรรถนะจะเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาคาทอลิกในศรีสะเกษ แต่การกำหนดสมรรถนะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการวางแผนพัฒนาแก่ผู้บริหารภายในสถานศึกษาแต่ละตำแหน่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Schoonover (2005) ซึ่งได้ศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า สมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ ดีเลิศ ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะถูกนำมาประยุกต์กับงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความรู้ความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาด

ถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนดราคาได้นั้น จึงจะถือเป็นสมรรถนะ ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็นสมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นทักษะแต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาด ให้แตกต่างจากคู่แข่งถือเป็นสมรรถนะ และสมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด จึงถือเป็นสมรรถนะ เพราะฉะนั้น การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ ความสำคัญและประโยชน์ รวมทั้งแผนการดำเนินการเพื่อให้สามารถกำหนดสมรรถนะที่สอดคล้องกับ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังจากบุคลากร หรือสมรรถนะที่ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลพึงมี รวมทั้งการศึกษาข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษาอื่นๆ เป็นต้น สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ และจุดอ่อนของสถานศึกษา เพื่อนำสมรรถนะต่างๆ มาศึกษา ทบทวนและพิจารณาเลือกสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาระดับต่างๆ ที่ควรจะมี ตามบริบทของสถานศึกษาคาทอลิก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Spencer and Spencer (1993) ที่ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง พบว่า สมรรถนะของบริหารสูงสุดขององค์กร ต้องประกอบไปด้วย การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความสัมพันธ์ ความคิดเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางประกอบไปด้วย การบริหารที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง การผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล และความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เมื่อได้สมรรถนะในด้านต่างๆ แล้ว จึงนำมาจัดทำเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ แล้วจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในกลุ่มผู้บริหารภายในสถานศึกษาตั้งแต่ระดับ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมกันกำหนดสมรรถนะที่โดดเด่นและเหมาะสมสำหรับสถานศึกษา และค้นหาสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ที่เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม ทั้งในด้านมาตรฐานความรู้ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในงานวิจัยของ Hearn, Close, Smith, and Southey



(1996) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในออสเตรเลีย ที่มีต่อกรอบงาน เพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่า ความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของขีดความสามารถ ดังนั้น ความสามารถทางวิชาชีพ คือ คุณลักษณะร่วมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ และยังพบว่าในการศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 วิชาชีพ ได้แก่ ครู นักสังคมสงเคราะห์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักบัญชี นักการตลาด วิศวกร และสถาปนิก ในทุกอาชีพมีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกันคือ การแก้ปัญหา การมุ่งสู่ผู้อื่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ การใช้กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ การมีอิทธิพล ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุกและการมุ่งผู้รับบริการ อย่างไรก็ตามเมื่อได้กำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนแล้วควรสื่อสารและถ่ายทอดระบบสมรรถนะให้กับบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนได้ทราบรายละเอียด ตั้งแต่แนวคิด หลักการและประโยชน์ของสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะและนโยบายการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นประโยชน์และให้ความร่วมมือในการนำไปใช้ในการวัดประเมินและพัฒนาสมรรถนะของตนเอง สมรรถนะที่กำหนดมาแล้วควรมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ เมื่อทุกคนเข้าใจแล้วจึงทำการประเมินสมรรถนะบุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร (Individual Development Plan-IDP) ตามแนวทางที่กำหนดไว้

5.2.5 ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล มีจุดเริ่มต้นที่มีพื้นฐานแนวคิด กำหนดแผนงานพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ที่ครอบคลุมผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ และผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ ผลการวิจัย ได้ระบบการพัฒนาสมรรถนะที่ประกอบด้วย 3 ระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันเสมอ คือ 1) ตำแหน่งและเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล 2) สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะเฉพาะตามระดับตำแหน่งทางการบริหารในสถานศึกษา และ 3) นโยบายและทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับแผนสืบทอด-สืบต่อ ในระบบการบริหารจัดการศึกษา ต้องอาศัยกลไกการดำเนินการ ที่ครอบคลุมสถานศึกษาคาทอลิกสายสามัญศึกษาของสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) ที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์และฆราวาส ตลอดจนต้องอาศัยความร่วมมือกับฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล รวมทั้งหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในสังฆมณฑล มีการใช้ทรัพยากรการบริหารจำนวนมาก ต้องมีการเตรียมการ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีขนาดของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ให้สามารถเข้าใจถึงจุดประสงค์หรือ

เป้าหมายและภารกิจที่จะดำเนินการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เตือนใจ คลประสิทธิ์ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ หลักการพัฒนาสมรรถนะ วัตถุประสงค์ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา
- 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ ได้แก่ การเตรียมการ การประเมินก่อนดำเนินการ การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการดำเนินการ
- 3) องค์ประกอบด้านผลผลิต คือ การรายงานผลการพัฒนา
- 4) องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ คือ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา และ
- 5) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนา ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง

นอกจากนี้ ในการนำเสนอระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ให้ได้เข้าใจอย่างชัดเจน ต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของการนำเสนอ ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก จากการสรุปผลการวิจัย เพื่อนำเสนอระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา ต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะในการสนทนากลุ่ม (focus group) ข้อคิดเห็นจากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก ได้ข้อสรุปว่า มีความเป็นไปได้ที่จะนำระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา มาใช้ในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล พร้อมทั้งให้แนวคิดที่น่าสนใจว่า การที่จะพัฒนาสิ่งใดก็ตามต้องมองไปข้างหน้าโดยไม่ติดกับสภาพข้อจำกัดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพราะจะทำให้เห็นแต่สภาพปัญหา ไม่สามารถพัฒนาสิ่งใดได้เลย ผู้บริหารในยุคปัจจุบันควรใช้เครื่องมือสื่อสารเทคโนโลยีในการบริหารให้เกิดผลแก่ผู้เรียน พัฒนาสถานศึกษาให้มีความโดดเด่นด้านคุณธรรม และจริยธรรมคาทอลิก (จิตตาคิบาล) และภาษาต่างประเทศ นำไปสู่อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก จึงต้องมีความคิดในการดำเนินการพัฒนาที่ชัดเจนในทุกๆด้าน เกิดคุณค่าในการศึกษาที่ถูกต้องตรงอย่างลึกซึ้งของนักเรียนในทุกมิติของการเรียนรู้ และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อความก้าวหน้าของสถานศึกษาคาทอลิก เมื่อมีแนวทางในการวางระบบการพัฒนาสมรรถนะที่ชัดเจนแล้ว จึงคิดกลยุทธ์ที่จะนำเสนอให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะในตำแหน่งสายงานบริหาร ได้เข้าใจถึงประโยชน์ของระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นขั้นตอนต่อไป อีกทั้งยังมีกระบวนการกำกับ ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาจากสภาพการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) อย่างสม่ำเสมอ ให้สามารถขับเคลื่อนระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในเครือสังฆมณฑลให้บรรลุเป้าหมาย บนพื้นฐานของความมุ่งมั่นในการใช้หลักวิชาและสติปัญญาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวความคิดนี้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของ

ผู้บริหารในสถานศึกษาต้องมี คือ วิสัยทัศน์ ซึ่งได้แก่จุดมุ่งหวัง ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นหรือสิ่งที่คิดว่าควรจะเป็นในอนาคต โดยมองอนาคตจากการสำรวจการเติบโตของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือข่ายสังฆมณฑล

5.2.6 ทิศทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือข่ายสังฆมณฑล มีความสำคัญต่อสถานศึกษาเพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนา จะมีความสามารถสูงขึ้น และมีองค์ประกอบหลายด้านที่ต้องพัฒนาผู้บริหารให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะรับภารกิจในอนาคต เช่น นโยบายพัฒนาบุคคลสายการบริหาร ต้องมีองค์กรหรือหน่วยงานในการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารที่ชัดเจน ควรมีระบบตำแหน่งและบันไดอาชีพที่เป็นระบบ มีมาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง มีการจัดทำแผนสืบทอด-สืบทอดตำแหน่งสายบริหารเชิงรุก และจัดตั้งศูนย์พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก โดยเฉพาะปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จอยู่ที่การได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด ในประเด็นนี้จะต้องให้ความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากร ทั้งงบประมาณ บุคลากรที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการพัฒนาผู้บริหารในสถานศึกษา มีวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่เอื้อให้การพัฒนาผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้จริง อีกทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) ให้ดำเนินการตามภารกิจได้อีกทั้งฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลควรที่จะลงทุนกับการพัฒนาบุคลากรสายบริหารในทุกระดับในอัตราที่สูงกว่าการลงทุนด้านอื่นๆ เพราะท้ายที่สุดแล้วบุคลากรที่มีคุณภาพเท่านั้น ที่จะจัดการกับทรัพยากรอื่นๆ ให้มีมูลค่าเพิ่มเกิดประโยชน์อย่างมีคุณภาพได้ มีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมและในทุกๆ ด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัมพา ถ้วยงาม (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า วิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักการสำคัญคือ การประเมินเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ใช้ประเมิน ได้แก่ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การวัดและการประเมินการเน้นผลสำเร็จ การวางแผน การบริหารนโยบาย การแก้ปัญหา การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาเทคโนโลยี การอำนวยความสะดวกสถานศึกษา การบริหารงบประมาณ การมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคล เครื่องมือที่ใช้ประเมิน คือ แบบประเมินตนเอง แบบสำรวจความคิดเห็น แบบบันทึกการเยี่ยมสถานศึกษา แบบทบทวนแฟ้มสะสมผลงาน และแบบการสัมภาษณ์ การประเมินสมรรถนะประเมินจากงานตามภาระบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การเน้นผลสำเร็จของสถานศึกษา การเน้นความสำคัญของผู้เรียน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้บริการทางการศึกษา การจัดการงบประมาณ ทรัพยากรและเทคโนโลยี ผู้ประเมินประกอบด้วย คณะบุคคล 4-5 คน การรายงานผลการประเมินเป็นระดับคะแนน 1-4 และรายงานพฤติกรรมการปฏิบัติงานของ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับระดับคะแนนที่ได้ ผลการตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมิน พบว่า เป็นวิธีการประเมินที่มีมาตรฐานด้านความถูกต้อง มาตรฐานด้านความเหมาะสม มาตรฐานด้านประโยชน์และมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ นอกจากนี้ยังได้แนวคิดเพิ่มเติมจากงานวิจัยของ Thompson (2003) ที่ได้ศึกษาและสรุปผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาว่า การประเมินผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการได้ยาก เนื่องจากแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างตามสภาพแวดล้อม บริบทของชุมชน สังคม จากผลการศึกษาพบว่า การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องมากกว่า ใช้การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา หรือการรายงานเหตุการณ์ กิจกรรม โครงการ การประเมินควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาผู้บริหาร โดยมีแนวความคิดว่าฝ่ายการศึกษา สังคมชนบทควรมีนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ขับเคลื่อนให้ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารและเอกลักษณ์ของผู้บริหารที่เป็น บาทหลวง เซอร์ ชิสเตอร์ ปลุกฝังและสร้างความตระหนักในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ถ้าได้รับความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน เป็นต้น สถานศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) ฝ่ายการศึกษา สังคมชนบทและผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ช่วยกันกำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนาที่ดีที่เหมาะสม เพื่อรักษามาตรฐานและส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาไว้ดีแล้วให้ดียิ่งขึ้น ในประเด็นนี้ มีความเกี่ยวข้องการกับนโยบายการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจนด้วย เพื่อจะได้มีทิศทางแน่นอนว่าจะพัฒนาผู้บริหารในสถานศึกษา กลุ่มใดจำนวนเท่าใด ให้มีคุณลักษณะเช่นใดและต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็น เพื่อให้พร้อมที่จะรับภารกิจอะไร ในเวลาใด ประเด็นคำถามเหล่านี้จะทำให้การพัฒนามีทิศทางชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟรีมเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า จุดเด่นที่สำคัญ คือ มีอำนาจตามกฎหมายในการจัดการศึกษาครอบคลุมทุกระดับ การกำหนดภาระงานในสถานศึกษามีกฎหมายรองรับอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนต่อในระดับสูงขึ้น มีนโยบายการสร้างค่านิยมของบุคลากรในสถานศึกษา สนับสนุนให้มีระบบการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ จุดด้อยที่สำคัญ คือ ขาดการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความชัดเจนในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ความไม่พร้อมในการใช้เทคโนโลยีของครู โอกาสที่สำคัญ คือ

มีกฎหมายการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา มีขอบเขตความรับผิดชอบต่อกลุ่มเป้าหมายชัดเจน มีนโยบายให้ทุนพัฒนาบุคลากร โดยทำ MOU กับมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมส่งเสริมและอนุรักษ์วัฒนธรรม บริบทสถานศึกษาเป็นสังคม กิ่งเมืองและสังคมเมือง ภาวะคุกคามที่สำคัญ คือ มีกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร บทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาไม่ชัดเจน ความไม่พร้อมของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีทัศนคติแบบอนุรักษ์นิยมปฏิเสธหรือต่อต้านเทคโนโลยี มีข้อเสนอแนะแนวทางของนโยบายที่สำคัญ คือ ควรส่งเสริมการจัดรูปแบบการจัดการศึกษา ท้องถิ่นแบบบูรณาการที่เน้นการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา กระจายอำนาจสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไปยังสถานศึกษา สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และมีข้อเสนอแนะ กลไกของนโยบายที่สำคัญ คือ สร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดหลักสูตรการศึกษาในระบบให้มีโปรแกรมอย่างหลากหลาย มีแผนพัฒนาศักยภาพและวิชาชีพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ สร้างวัฒนธรรมท้องถิ่นให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมสำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้ อบรมและพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวโน้มหรือกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และควรจัดตั้งกรมการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการเฉพาะ แต่สภาพปัจจุบันในระบบการบริหารสถานศึกษาคาทอลิก การจัดให้มีแผนกำลังคนยังมีข้อด้อยอยู่มาก จึงอาจจะส่งผลให้วิธีการที่ดีในการรักษาและส่งเสริมบุคลากรที่พัฒนาไว้ดีแล้วเกิดขึ้นได้ยาก จากตัวอย่างในการคัดเลือก สรรหา บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ที่มีอายุน้อย ยังไม่มีความแตกฉานในเรื่องการสอน ขาดประสบการณ์บริหารจัดการในสถานศึกษามาก่อน ผลดี คือ เป็นการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานบริหารสถานศึกษา แต่ผลเสีย คือ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตำแหน่งสำคัญ การไม่มีประสบการณ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่างๆ หรือผ่านการศึกษาลำดับสูงผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพมาก่อน อาจทำให้ไม่สามารถดูแลการจัดการศึกษาและดูแลครูในสถานศึกษาได้ดีพอ ต้องใช้เวลาในการศึกษางานนาน ต่างจากผู้ที่เคยมีประสบการณ์หรือผ่านการศึกษาลำดับสูงมาแล้ว โดยตรง จะศึกษางานและปฏิบัติงานได้ดีกว่า เพราะฉะนั้นฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลควรมีการกำหนดเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยจะต้องมีประสบการณ์การสอนมาก่อน 3 ถึง 4 ปี และต้องมีประสบการณ์สายบริหารด้วย 2 ถึง 3 ปี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Toyler (2550) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดย มุ่งเน้นใน 3 มิติได้แก่

- 1) พฤติกรรม/สมรรถนะของนักเรียน
- 2) การรักษาไว้ซึ่งความสามารถ สติปัญญาของครู

3) การบริหารการเงิน เพื่อศึกษาว่าผู้นำสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะใดบ้างที่เหมือนกัน เช่น ประสบความสำเร็จทางการศึกษา สถานภาพของการได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ หรือระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง โดยสร้างเครื่องมือในการวัด 7 ด้านที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การประเมินความรับผิดชอบ จำนวนเข้าออกของผู้เริ่มประกอบวิชาชีพครู จำนวนเข้าออกของผู้ประกอบวิชาชีพครูที่มีประสบการณ์มาก ประสิทธิภาพของต้นทุนและค่าใช้จ่าย การมีส่วนร่วมทางการสอนและการประจำอยู่ที่โรงเรียน หลักการสำคัญที่ได้กล่าวมานี้เป็นหัวใจของการขับเคลื่อนให้เกิดระบบการพัฒนาผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครื่องมณฑลและเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาเสมอ เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารที่เป็น บาทหลวง เซอร์ซิสเตอร์ มีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างซื่อสัตย์ตามแบบอย่างของพระเยซู ผู้นำแบบผู้รับใช้ และรักษามาตรฐานของสถานศึกษาตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกอย่างแท้จริงตลอดไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.3.1.1 ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล ควรมีหลักสูตรการอบรมเพื่อเตรียม บาทหลวง เซอร์ซิสเตอร์ เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครื่องมณฑลอย่างเป็นระบบ จากหน่วยงานหรือองค์กรที่มีผู้เชี่ยวชาญในการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โดยเฉพาะ

5.3.1.2 ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล ควรกำหนดตำแหน่งสายงานบริหารตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับขนาดและจำนวนบุคลากรในสถานศึกษา

5.3.1.3 ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล ควรมีการวางแผนและวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคนในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีวิธีการหรือกระบวนการคัดเลือก-สรรหาที่ชัดเจนและมีเครื่องมือหรือวิธีการมากกว่าหนึ่งอย่าง เพื่อให้สามารถวัดความรู้ ความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.4 ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลและผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก ควรให้ความสำคัญและนำระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารในสถานศึกษาให้เป็นไปตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

5.3.2.1 ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล ควรมีระบบการวางแผนสืบทอด-สืบต่อตำแหน่งสายงานบริหารที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารระดับรองและ

ระดับล่าง เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง สร้างคุณภาพในการปฏิบัติงาน นำไปสู่การวางแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล

5.3.2.2 ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล ควรวางระบบการพัฒนาศมรณะส่วนที่มองไม่เห็นหรือเรียกว่าพระพรพิเศษที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลให้เป็นรูปธรรมเด่นชัด จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับพรสวรรค์ที่อยู่ในตัวบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับ IDP

5.3.2.3 ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล ควรจัดตั้งศูนย์พัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกโดยมีหลักสูตรการอบรม สร้างความรู้ ความเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาศมรณะหลัก สมรรถนะการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาคาทอลิกให้กับผู้บริหารในสถานศึกษาทุกตำแหน่ง

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะระบบการพัฒนาศมรณะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควร

5.3.3.1 ศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอระบบการพัฒนาศมรณะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกที่ผู้บริหารมีสถานะเป็นฆราวาส เพื่อช่วยให้ระบบการพัฒนาศมรณะของผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในสังฆมณฑล มีทิศทางเดียวกัน ช่วยเสริมสร้างอัตลักษณ์และคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกสายสามัญ

5.3.3.2 ใช้งานวิจัยนี้เป็นกรอบแนวทางที่สามารถศึกษาค้นคว้าต่อไปในเรื่องการวางแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งผู้ที่สนใจควรได้มีการวิจัยในเชิงลึกเริ่มจาก กรอบงานและแนวคิด ความจำเป็นที่ต้องมีผู้สืบทอดตำแหน่ง ระบบและการเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการ กลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคคล เกณฑ์กำหนดลักษณะหรือตัวชี้วัด แผนการดำเนินงานตามระบบบริหารงาน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล องค์กรประกอบหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับการดำเนินงาน แนวทางการติดตามประเมินผลสำเร็จของการบริหาร

5.3.3.3 นำข้อมูลไปใช้เป็นพื้นฐาน เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาสมรณะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาตามเส้นทางบันไดอาชีพ ทดลองนำไปปฏิบัติจริง เพื่อนำผลการทดลองมาปรับปรุงระบบการพัฒนาศมรณะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลต่อไป

กรม  
การ  
การ  
การ

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กฤษมันต์ วัฒนารงค์. (2553). *สมรรถนะวิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผลิตตำราเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- กลุ่มสร้างเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *คู่มือดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการครู เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารในสถานศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2548*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ. (2556). *การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา (ปริญญาโทปริญญาตรีบัณฑิต)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ [Competency-based approach]*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556. (2556, 4 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*, 130 (ตอนพิเศษ 130 ง), 65-71.
- คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงาน ก.พ. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: พี. เอ. ลีฟวิ่ง.
- คณะกณินะเชนตโปล เดอ ชาร์ต. *สมณกระทรวงศึกษาคาทอลิก*. กรุงเทพฯ: มิสซังคาทอลิก.
- คณะกณินะพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ. (2555). *ขั้นตอนการอบรมของคณะกณินะพระหฤทัย*. สืบค้น 24 พฤษภาคม 2555, จาก <http://www.shb.or.th/aboutshb/formation/young/young.html>
- งามเพ็ญ ไชยบุรินทร์. (2552, 13 มกราคม). *การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง [Succession Planning]*. สืบค้น 18 กรกฎาคม 2555, จาก <http://www.gotoknow.org/posts>
- จิรประภา อัครบวร, และนันทวุฒิ ลือมรสิริ. (2551). *Competency-based HR System*. สืบค้น 6 มิถุนายน 2556, จาก <http://www.google.co.th/url>
- นรัต ไทยอุทิศ. (2550). *คู่มือวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา: แนวการพัฒนาตน คน และงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการใหม่ ของ ก.ค.ศ.* กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.

- ชวาลา เวชยันต์. (2551, สิงหาคม – 2552, กรกฎาคม). อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก. *สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 39, 227 - 235.
- ชัยวัฒน์ จิตตเมตตากุล. (2549, 22 ธันวาคม). การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการส่วนท้องถิ่น. สืบค้น 18 กรกฎาคม 2555, จาก <http://www.local.moi.go.th/chai.ppt>
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (บ.ก.). (2538). การวางแผนอาชีพ การพัฒนาอาชีพและกลยุทธ์อาชีพ. ใน *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ [Human Resource Development]* (น. 153-157). กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ชาติชาย พงษ์ศิริ. (2551, สิงหาคม – 2552, กรกฎาคม). บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกพัฒนาการทางศีลธรรม และคุณธรรม. *สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 39, 113 - 119.
- เชษฐา ไชยเดช. (2550). *คุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท) นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เดือนใจ คลประสิทธิ์. (2552). *การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ปริญญาโท) (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท) กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงสาส์น. (2551). *Competency ภาควิชาปฏิบัติ เขากำลังทำอะไร? (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- บ๊อบ, บี. (2549). *การบริหารงานสไตล์พระเยซู ภูมิปัญญาในอดีตสำหรับนักธุรกิจสมัยใหม่ [The management methods of Jesus ancient wisdom for modern business]* (สมใจ รักษาศิริ, ผู้แปลและเรียบเรียง). กรุงเทพฯ: ไชโย.
- ประคัลภ์ ปัทมทาลังกูร. (2554, 5 เมษายน). *การเลื่อนตำแหน่ง คืออะไร ทำได้อย่างไร*. สืบค้น 12 กรกฎาคม 2555, จาก <http://prakal.wordpress.com>
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พรพงษ์ ศรีเทพา. (2554). *ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษยอดนิยม: กรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร* (ปริญญาโท) (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พรเทพ ฐู่แผน. (2546). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ. (2556). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต).  
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มนูญ พันธุ์จันทร์. (2552). สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต). สุพรรณบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี. (2555, 6 มิถุนายน). กลุ่มโรงเรียนคาราจารย์. สืบค้น  
6 มิถุนายน 2555, จาก <http://www.escd.or.th/escd>
- วัชศิลป์ กฤษเจริญ. (2005). การจัดบรรยากาศคาทอลิกในโรงเรียนเพื่อการแพร่ธรรม. ราชบุรี:  
ธรรมการพิมพ์.
- วิเชียร วิทญูคม. (2551). สมรรถนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (ปริญญา  
นิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิทยา คู่วิรัตน์. (2544). โรงเรียนคาทอลิกและพันธกิจของพระศาสนจักร. ใน วิวัฒน์ แพร่ศิริ,  
เอกสารประกอบการศึกษาค้นคว้าปฏิบัติ 7: การศึกษาอบรมมุมมองด้านการศึกษา  
คาทอลิก. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยแสงธรรม.
- วิทยาลัยแสงธรรม. (2555). หลักสูตรวิทยาลัยแสงธรรม. สืบค้น 24 พฤษภาคม 2555, จาก  
<http://www.saengtham.ac.th/th>
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วิจิตรทัศน์.
- วิวัฒน์ แพร่ศิริ. (2543). วิวัฒนาการและอนาคตภาพการศึกษาคาทอลิกกับการพัฒนาสังคมไทย  
(ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิศรุต รัชนีภาพงศ์. (2555). การอบรม “Career Development & Succession Planning” จัดโดย  
สถาบันวิจัยโอมก้าเวิลด์คลาส หัวข้อ “หลักคิด คุณประโยชน์ ระบบและวิธีการจัดทำ  
แผนการพัฒนาเส้นทางก้าวหน้าทางอาชีพ” วันพุธที่ 14 มีนาคม 2555 ณ โรงแรม เดอะ  
เซนต์รีจิส. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยโอมก้าเวิลด์คลาส.
- วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์. (2550). การประชุมสัมมนาประจำปีการศึกษา 2550 ของสภาการศึกษาคาทอลิก  
(แห่งประเทศไทย) ครั้งที่ 37 หัวข้อ “การศึกษาเพื่อชีวิต คุณธรรมและการพัฒนาที่  
ยั่งยืน” วันอาทิตย์ที่ 26 ถึงวันพุธที่ 29 สิงหาคม 2550 ณ โรงแรมเอเชียพญาชลบุรี.  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.

- วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์. (2552). *คุณภาพครู ปัจจัยหลัก คุณภาพการศึกษา คุณภาพผู้บริหาร จิตวิญญาณ คุณภาพครูและคุณภาพการศึกษา พัฒนา ทันกาล กล่อมเกล้า* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย.
- วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์. (ม.ป.ป.). *ศึกษาฝึกฝนร่วมกันเพื่อกล่อมเกล้าเยาวชน กรอบการพัฒนาสภาวะผู้นำที่ยั่งยืน นักศึกษาไทย ประชากรไทย-ประชากรโลก เอเชีย 2015 การทุจริตในวงการอุดมศึกษา การศึกษาคาทอลิกกับการเบี่ยงเบนทางเพศ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.
- วุฒิชัย อ่องนาวา, พิเชษฐ รุ่งลาวัลย์, และทิพอนงค์ รัชนิลัดดาจิต. (2552). *บทบาทหน้าที่ที่เป็นจริงและความคาดหวังของการบริหารจัดการด้านการศึกษาของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ* (รายงานการวิจัย). นครปฐม: ศูนย์วิจัยค้นคว้าศาสนาและวัฒนธรรม วิทยาลัยแสงธรรม.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2553). *การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต) นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *ทฤษฎีองค์การ: ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.). (2552). *โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำปี พ.ศ. 2551 - 2552*. นครปฐม: ผู้แต่ง.
- สนธิรัก เทพเรณู. (2547). *การพัฒนาแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สนั่น เถาขารี. (2554, 12 กรกฎาคม). *การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงาน [Career Development]*. ไทยแลนด์อินดัสตรีดอทคอม. สืบค้น 18 กรกฎาคม 2555, จาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php>
- สภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). (2551). *อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก*. กรุงเทพฯ: อัสสัมชัญ.
- สภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). (2555, สิงหาคม-2556, กรกฎาคม). *สถิติจำนวนนักเรียนนักศึกษา ครู อาจารย์ โรงเรียนและสถาบันการศึกษาคาทอลิก ปีการศึกษา 2555*. *สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 43, 154-191.

- สภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). (2556, สิงหาคม-2557, กรกฎาคม). ภาพรวมสถิติจำนวนนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ โรงเรียนและสถาบันการศึกษาคาทอลิก ปีการศึกษา 2556. *สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 44, 199.
- สภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). (ม.ป.ป.). *ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติ สภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย)* (เอกสาร). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิก. (2551). ความเป็นหนึ่งเดียวกันในพันธกิจด้านการศึกษา. ใน *สุรเดช วิสุทธีวรรณ, ศึกษาฝึกฝนร่วมกันในโรงเรียนคาทอลิก พันธกิจร่วมกันระหว่างนักบวชและฆราวาส*. วาดิกัน: สำนักหอสมุดวาดิกัน.
- สมณกระทรวงเพื่อการศึกษาคาทอลิก. (2532). *มิติด้านศาสนาของการศึกษาในโรงเรียนคาทอลิก: แนวทางเพื่อการพิจารณาใคร่ครวญ และฟื้นฟูขึ้นใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: อัสสัมชัญ.
- สมนึก ทองเยี่ยม. (2550). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาศมรรณะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมประสงค์ น่วมบุญลือ. (2555). *แผนอภิบาล คริสตศักราช 2010 - 2015 ของพระศาสนจักรคาทอลิกในประเทศไทย อภิบาลชุมชนศิษย์พระคริสต์ ร่วมพันธกิจแบ่งปันข่าวดี (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สภาพระสังฆราชคาทอลิกแห่งประเทศไทย.
- สมประสงค์ น่วมบุญลือ. (2555, มกราคม – เมษายน). กระแสเรียก ฉันทะแห่งชีวิต. *วารสารแสงธรรมปริทัศน์*, 36(1), 80 - 84.
- สมาน จันทะดี. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ใหม่*. กรุงเทพฯ: เอส. พี. เอ็น. การพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *คู่มือดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการครู เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารในสถานศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2548*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *กฎหมายลำดับรอง ออกตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ฉบับ 1 (มกราคม 2551 - ตุลาคม 2552)*. กรุงเทพฯ: สัมหวาน.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2547). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2550). *กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 2 (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2556, 30 พฤษภาคม). *มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา*. สืบค้น 19 เมษายน 2558, จาก <http://www.ksp.or.th/ksp2013/content/view.php>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สกายบุ๊กส์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *รายงานการวิจัย สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานสวัสดิการ ก.พ. (2552). *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง*. กรุงเทพฯ: พี. เอ. ดีฟวิง.
- สิงห์ทอง บัวชุม. (2555). *แนวคิดและทฤษฎีในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ*. ใน *คู่มือและข้อสอบนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการสังกัดกรมศิลปากร (น. 12 - 14)*. กรุงเทพฯ: เดอะเบสท์ เซ็นเตอร์ อินเทอร์เน็ตกรุ๊ป.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2553). *การพัฒนาตนและพัฒนางานสู่การเลื่อนวิทยฐานะครู*. กรุงเทพฯ: เอ็น ที เอส พรีเมียม.
- สุวิทย์ มูลคำ, และอรทัย มูลคำ. (2550). *การเข้าสู่สู่การเลื่อนวิทยฐานะผู้บริหารสถานศึกษา, ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: อี เค บุคส์.
- เสถียร เดิมศรีภูมิ. (2550). *เส้นทางผู้บริหารสู่การเลื่อนวิทยฐานะ*. กรุงเทพฯ: ศิริอักษรการพิมพ์.
- อภิสิทธิ์ กัมพลาวลี. (2549). *คิดแบบมหาบุรุษในการบริหารงานสไตล์พระเยซู ภูมิปัญญาในอดีตสำหรับธุรกิจสมัยใหม่ (น. 8 - 9)*. กรุงเทพฯ: ไชโย.
- อรวรรณ จันทร์ชลอ. (2550). *การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนคาทอลิกสายสามัญในประเทศไทย (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษาศาสตร์)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. (2508). *คำแถลงเรื่องการอบรมตามหลักคริสตธรรม (ฉบับแปล)*. ใน *เอกสารแห่งสภาสังคายนา วาดิกัน ที่ 2*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตรีธรรมสาร.
- อัมพา ถ้วยงาม. (2551). *การพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษาศาสตร์)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ [Strategic Human Resource Development]*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2552). *Competency Development Roadmap*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เอกชัย ชินโคตร. (2549). *วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า (ปฏิญญาพันธปริญาคุณูปถัมภ์)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เอกชัย ชินโคตร. (2551). *การศึกษาคาทอลิก: วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า*. นครปฐม: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการ วิทยาลัยแสงธรรม.
- เอนก เทียนบุชา. (2552). *การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน (ปฏิญญาพันธปริญาคุณูปถัมภ์)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

#### ภาษาต่างประเทศ

- Anderson, B. R. O. G. (1983). *Imagined communities: Reflections on the origin and spread of nationalism*. London: Verso.
- Appadurai, A. (1996). *Modernity at large: Cultural dimensions of globalization*. Minneapolis, Minn: University of Minnesota Press.
- Armstrong, G., & Young, M. (2000). Fanatical football chants: Creating and controlling the carnival. In G. P. T. Finn, & R. Giulianotti, *Football culture: Local contests, global visions* (pp. 173-211). London: Frank Cass.
- Banghart, F. W. (1969). *Educational systems analysis*. New York: Macmillan.
- Barnett, R. (1994). *The limits of competence: Knowledge, higher education, and society*. Buckingham: Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Baron, R. A., & Kalsher, M. J. (1995). *Psychology* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Biggs, C. L., Birks, E. G., & Atkins, W. (1980). *Managing the systems development process*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. (1996, January 1). Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study. *Human Resource Management*, 35(3), 383.-403.

- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Campbell, A., & Luchs, K. S. (1997). *Core competency-based strategy*. Boston: International Thomson Business Press.
- Dareesh, J. C., & Playko, M. A. (1992). *The professional development of school administrators: Preservice, induction, and in service applications*. Boston: Allyn and Bacon.
- East, R. (1997). *Consumer behavior: Advances and applications in marketing*. London: Prentice-Hall.
- Edwards, P. (1985). *Systems analysis, design, and development with structured concepts*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Fernandez, K., Flores, S., Huang, E., Igwe, C., McDonald, L., Stroud, R., Willis, R., Dugat, A., & Taylor, L. (2007, May). *Principal Performance in Texas: Tools for Measuring Effective School Leadership*. The Bush School of Governments Public Service Texas A&M University. Retrieved July 15, 2014, from <http://bush.tamu.edu/research/capstones/mpsa/projects/PrincipalPerformanceinTexas.pdf>
- Greenhaus, J. H. (1994). *Career management* (2nd ed.). Fort Worth: Dryden Press.
- Hamlin, R. G. (1990, September). The competent manager in secondary schools. *Educational Management & Administration*, 18(3), 5-6.
- Hearn, G., Close, A., Smith, B., & Southey, G. (2009, October). Defining generic professional competencies in Australia: Towards a framework for professional development. *Asia Pacific Business Review*, 5, 56-69.
- Hilgard, E. R. (1962). *Introduction to psychology* (3rd ed.). New York: Harcourt, Brace & World.
- Marmon, D. H. (2002). *Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs*. Tennessee: The University of Tennessee.
- Minnesota K - 12 Principal Competencies. (2008). *Core Leadership Competencies for all Minnesota Administrative Licenses*. Retrieved August 14, 2014, from <http://www.cehd.umn.edu/olpd/grad-programs/adm-licensure/2008PrincipalComp.pdf>



- Pamela, S. S. (2007). The Professional Development Needs of Rural High School Principals: A Seven-state Study. *The Rural Educator*, 28(3), 20-27. Retrieved May 4, 2012, from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ783878.pdf>
- Prosser, V. L. (1997). *School-To-Work System Development as Perceived by Vocational Directors in States Receiving Federal Implementation Grants* (Master's thesis). Clemson: Clemson University.
- Rothwell, W.J., & Kazans, H.C. (1994). *Strategic Human Resource development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schoonover Associates. (2003). *Human Resource Competencies for the New Century*. Retrieved June 13, 2013, from <http://www.schoonover.com>
- Smith, W. A. (1978). System concept, total. In L. R. Bittel, & M. A. Bittel, *Encyclopedia of Professional Management*. New York: McGraw-Hill.
- Spencer, M., & Spencer, M. S. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sullivan, E. C. (1994). *A case study of the principal ship, the school work culture, and the human resources management development system in a medium-sized Florida School district* (Unpublished doctoral dissertation). Tampa, Florida: University of South Florida.
- Thompson, J. (2003). *Strategic competency and measured performance outcomes*. Retrieved July 15, 2014, from <http://www.doe.mass.edu/>
- Whitten, J. L., Bentley, L. D., & Ho, T. I. M. (1986). *Systems Analysis & Design Method*. St. Louis: Times Mirror.
- Yeung, A., Woolcock, P., & Sullivan, J. (1996, July). Identifying and developing HR Competencies for future. *Human Resource*, 19(1), 48-57.

กรม  
พาณิชย์  
และ  
อุตสาหกรรม

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
ระบบการพัฒนาศมรรถนะสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาในเครือข่ายจังหวัด

## ระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก ในเครือสังฆมณฑล

### หลักการเหตุผล

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก ที่เป็นระบบที่ชัดเจนนี้ ในอนาคตจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ และเพื่อให้ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล มีระบบการพัฒนาการบริหารจัดการที่ทันสมัย ที่มีสมรรถนะสูง ที่มีผู้บริหารแบบผู้นำองค์กรแบบมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สถานศึกษามีความก้าวหน้าและพัฒนาแบบยั่งยืน ตัวผู้บริหารเองมีคุณลักษณะและสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารยุคใหม่ ที่นอกจากจะต้องสอดคล้องกับมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ ต้องมีมาตรฐานความรู้ มีประสบการณ์วิชาชีพ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตนของผู้ประกอบวิชาชีพทางการบริหารสถานศึกษาที่เป็นระบบตามที่มีกฎหมายกำหนดไว้ก่อนข้างชัดเจนแล้ว ยังต้องมีคุณสมบัติและสมรรถนะการบริหารจัดการใหม่ที่สอดคล้องกับยุคสมัยใหม่อีกด้วย

ปัจจุบันการบริหารองค์กรและวิทยาการการบริหารจัดการสมัยใหม่ได้เปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วมาก ความสนใจเป็นเรื่องของการพัฒนาสมรรถนะได้กลายเป็นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ได้มีโปรแกรมพิเศษ สำหรับการเสริมศักยภาพผู้บริหารโดยตรง สำหรับระดับ Top Management, Middle Management สำหรับกลุ่ม Talent Group ในองค์กรและเพื่อให้ระบบโรงเรียนคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลมีเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนคาทอลิกในการพัฒนา สมรรถนะตามตำแหน่งและมาตรฐาน โดยเฉพาะมาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านบริหารและสมรรถนะเฉพาะกิจ ซึ่งสมรรถนะทั้ง 3 กลุ่มนี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรสายการบริหารจัดการ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

นับเป็นความจำเป็นยิ่ง ที่โรงเรียนคาทอลิกในเครือของสังฆมณฑลต้องมีผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูง เพื่อขับเคลื่อนให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาให้บรรลุสู่วัตถุประสงค์และเอกลักษณ์ของความเป็นโรงเรียนคาทอลิก ตามที่กำหนดไว้ มีระบบที่ชัดเจนในการจะได้มา ในการพัฒนา และในการรักษาผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงให้สูงยิ่งขึ้น มีความก้าวหน้าได้ตามแนวนับได้อาชีพ และคงอยู่กับระบบโรงเรียนคาทอลิกในเครือของสังฆมณฑล เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลให้ก้าวหน้า ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา ดังเช่น

ที่กลุ่มโรงเรียนคาทอลิกได้ดำเนินการมาแล้วในระดับที่ก้าวหน้า ควบคู่กับระบบการศึกษาไทยตลอดมา

แต่การพัฒนาผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในปัจจุบัน ซึ่งถือได้ว่าเป็น Talent Group ที่สำคัญยิ่งในปัจจุบัน จำเป็นจะต้องมีระบบตำแหน่ง (Position) และบันไดอาชีพ (Career Path) ที่เป็นระบบ ที่ชัดเจน จำเป็นต้องมีระบบตำแหน่งและบันไดอาชีพด้านการบริหารที่ชัดเจนเป็นระบบและมีมาตรฐาน การมีสิ่งดังกล่าวที่เป็นระบบชัดเจน จะเป็นแนวทางสำคัญหรือแนวทางหลักสำหรับการพัฒนาบุคลากรวิชาชีพด้านการบริหารในบริบทของโรงเรียนคาทอลิก และเป็นแนວັນไดอาชีพด้านการบริหารสถานศึกษาคาทอลิก ที่เป็นระบบและชัดเจนยิ่งขึ้น โดยจะมีตำแหน่งตามสายงานตามลำดับที่แน่นอน ในบันไดอาชีพ ตั้งแต่ในขั้นเริ่มต้น ขั้นก้าวหน้าไป ตามลำดับ ผู้การเป็นนักบริหารมืออาชีพชั้นสูง ชั้นระดับผู้เชี่ยวชาญ และเป็นผู้นำเชิงสังคมในวงการบริหารสถานศึกษา ที่ได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่องในวงการวิชาชีพการศึกษาและในวงการวิชาชีพการบริหารสถานศึกษา

การมีระบบตำแหน่งและบันไดอาชีพ ที่เป็นระบบที่ชัดเจนในงานด้านการบริหารสถานศึกษา จะทำให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทราบแน่ชัดว่า เส้นทางความก้าวหน้ามีลักษณะเป็นอย่างไร จะต้องเตรียมตนเองให้มีศักยภาพพร้อมได้อย่างไร ต้องพัฒนาอะไรในตนเอง องค์กรคาดหวังเรื่องใดและมีภารกิจหรือความรับผิดชอบใดที่พึงมี รวมทั้งสมรรถนะที่พึงมีพึงพัฒนาสำหรับแต่ละตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง เพื่อให้คงมีศักยภาพสูงสำหรับภาระงาน ความรับผิดชอบ การตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมองค์กร ในบริบทของโรงเรียนคาทอลิกของสังฆมณฑล

การวิจัยเพื่อเสนอระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ให้สามารถทำงานเชิงรุก ให้มีความคิดเชิงสร้างสรรค์นี้ มุ่งให้ระบบการบริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลมีทางเลือกที่สำคัญ ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการการศึกษาและการพัฒนาการบริหารการศึกษาในบริบทของโรงเรียนคาทอลิก ช่วยให้ผู้บริหารในสถานศึกษามีมาตรฐานวิชาชีพ มีบันไดอาชีพที่แน่นอนชัดเจนในการประกอบวิชาชีพทางการบริหารสถานศึกษา มีมาตรฐานและสมรรถนะตามตำแหน่งในเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษา ที่แน่นอน ชัดเจนและเหมาะสมยิ่งขึ้นสำหรับบริบทการศึกษาคาทอลิก สำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล เพื่อการบริหารสถานศึกษา ผู้ความเป็นเลิศ สถานศึกษามีความก้าวหน้า และมีการพัฒนาแบบยั่งยืน

### จุดมุ่งหมาย

เพื่อให้สถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลมีระบบที่ชัดเจนในรูปแบบ Talent and Successor Management and Development เป็นการเฉพาะ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารในสถานศึกษา และสามารถดำเนินการพัฒนาการบริหารแบบต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้าและยั่งยืนของสถานศึกษาในบริบทของสถานศึกษาคาทอลิก

### วัตถุประสงค์

1. มีการกำหนดตำแหน่งและบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลที่แน่นอนชัดเจน เป็นระบบ
2. มีการกำหนดสมรรถนะ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะตามแนวบันไดอาชีพและตามตำแหน่งในแต่ละระดับที่ชัดเจน
3. มี Leadership Succession Program ที่ชัดเจน รองรับบุคลากรสายการบริหารในสถานศึกษาที่เป็นระบบ เพื่อเสริมศักยภาพ และเป็นระบบเพื่อเตรียมการสืบทอดการบริหารเพื่อความก้าวหน้ายั่งยืนของการบริหารจัดการการศึกษาที่ชัดเจน

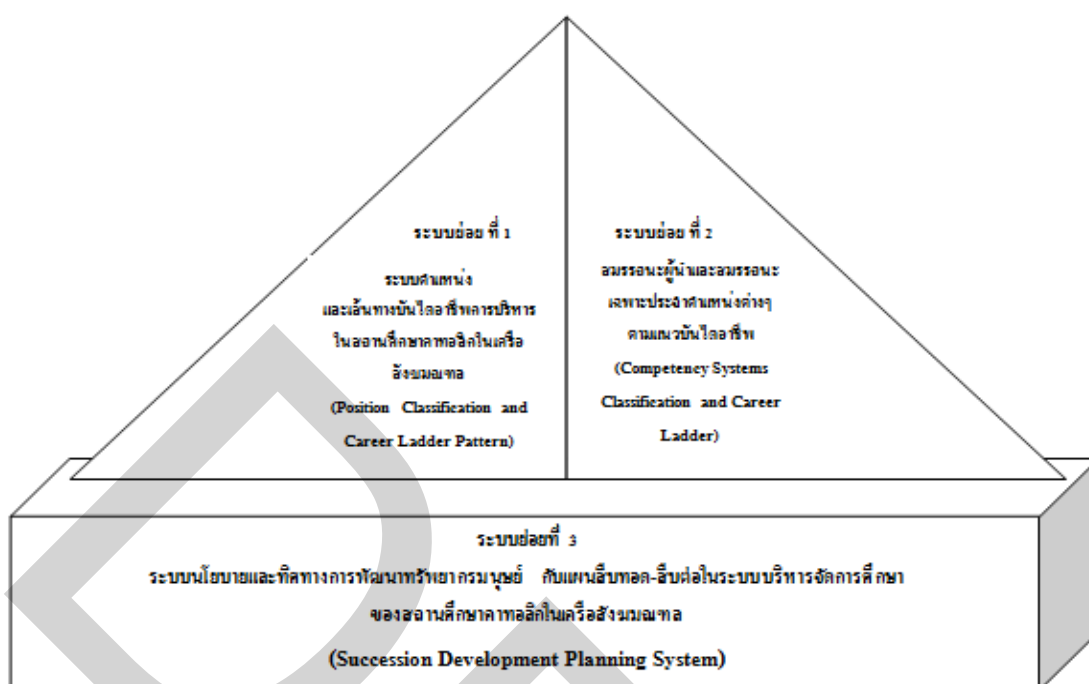
### องค์ประกอบระบบ

ระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก ในเครือสังฆมณฑล ประกอบด้วย 3 ระบบย่อยควบคู่กัน ดังนี้

**ระบบย่อยที่ 1** ระบบตำแหน่งและเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล (Position Classification and Career Ladder Pattern)

**ระบบย่อยที่ 2** ระบบย่อย กรอบ บทบาทหน้าที่และสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะเฉพาะตามระดับตำแหน่งทางการบริหารในสถานศึกษา(Competency System Classifications and Career Ladder)

**ระบบย่อยที่ 3** ระบบย่อยที่ว่าด้วย นโยบายและทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับระบบการวางแผนสืบทอด-สืบท่อในระบบบริหารจัดการศึกษา (Succession Development Planning System) ของสถานศึกษาคาทอลิกตั้งแผนภาพสัมพันธ์ต่อไปนี้



ระบบตำแหน่งและเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษาทอริกจัดตามกลุ่มโรงเรียนคาทอลิกในเครืออัสสัมชัญ ที่ต้องจัดเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ-ใหญ่ และ 2) กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ตำแหน่งในเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษาจัดได้เป็น 3 ระดับ คือ

- 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ
- 3) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ

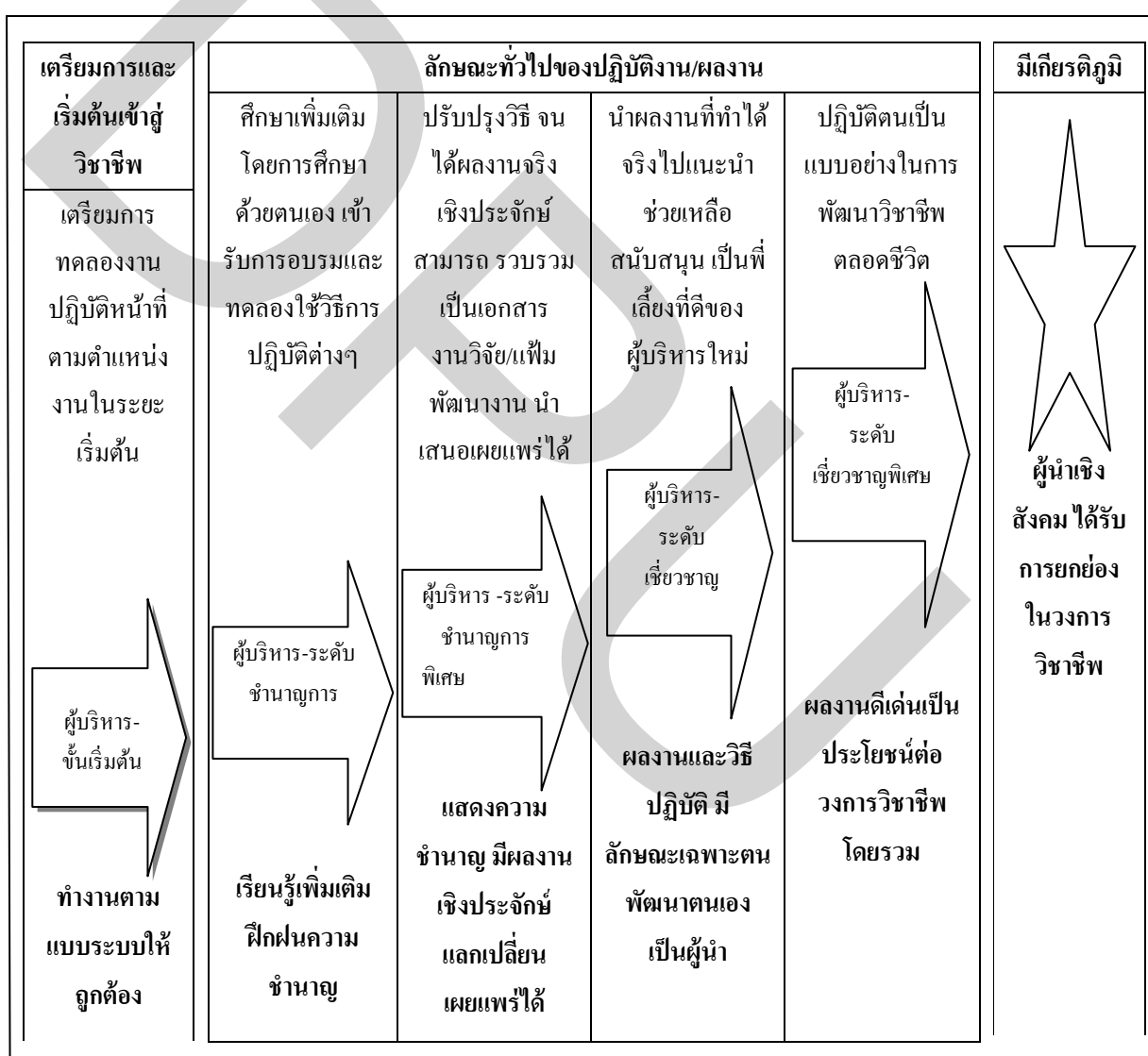
ส่วนในโรงเรียนขนาดกลาง ตำแหน่งในเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษาจัดได้เป็น 2 ระดับ คือ

- 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ

## ระบบย่อยที่ 1

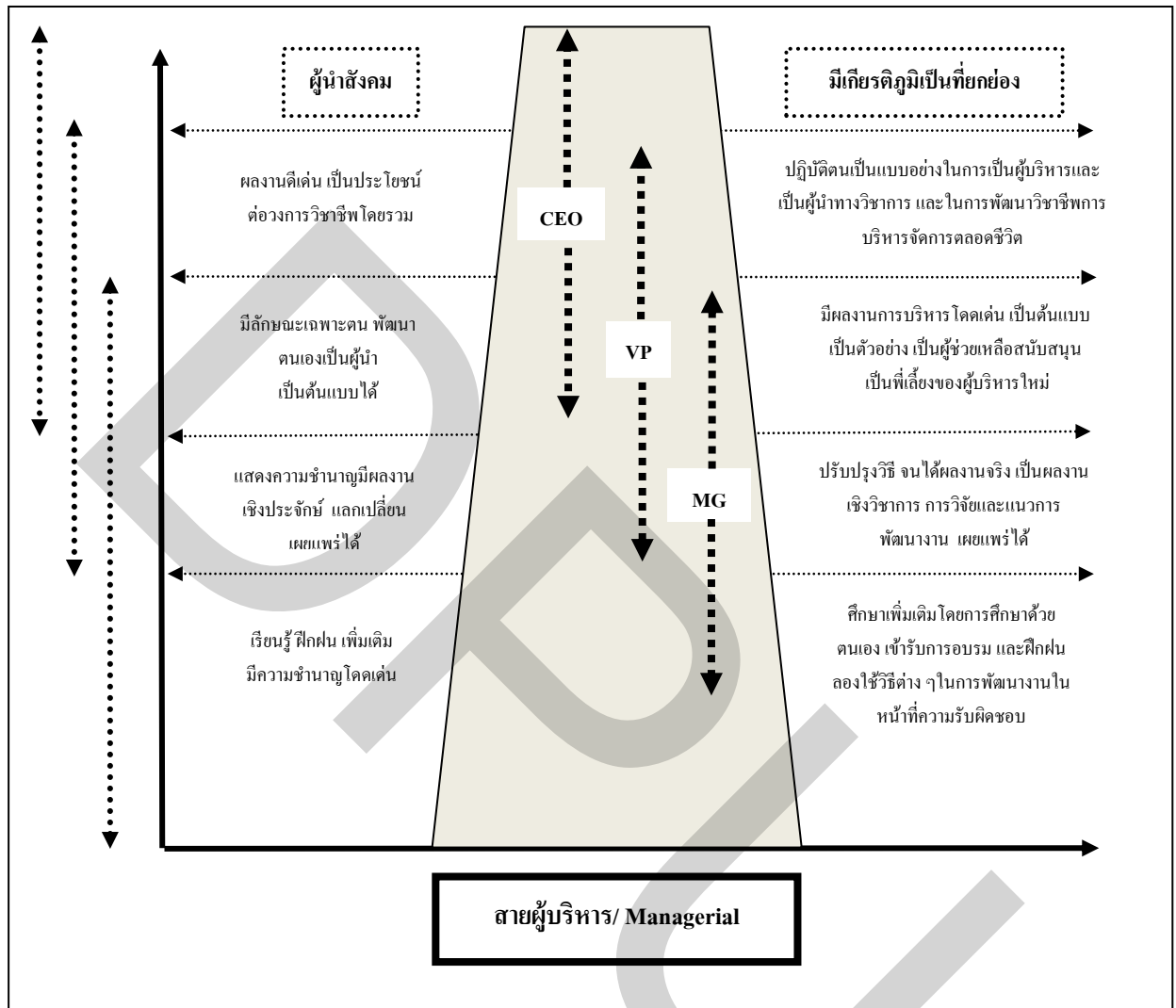
### ระบบตำแหน่งและบันไดอาชีพการบริหารจัดการในสถานศึกษา

#### เส้นทางบันไดอาชีพและแนวทางการพัฒนาวิชาชีพด้านการบริหารการศึกษา





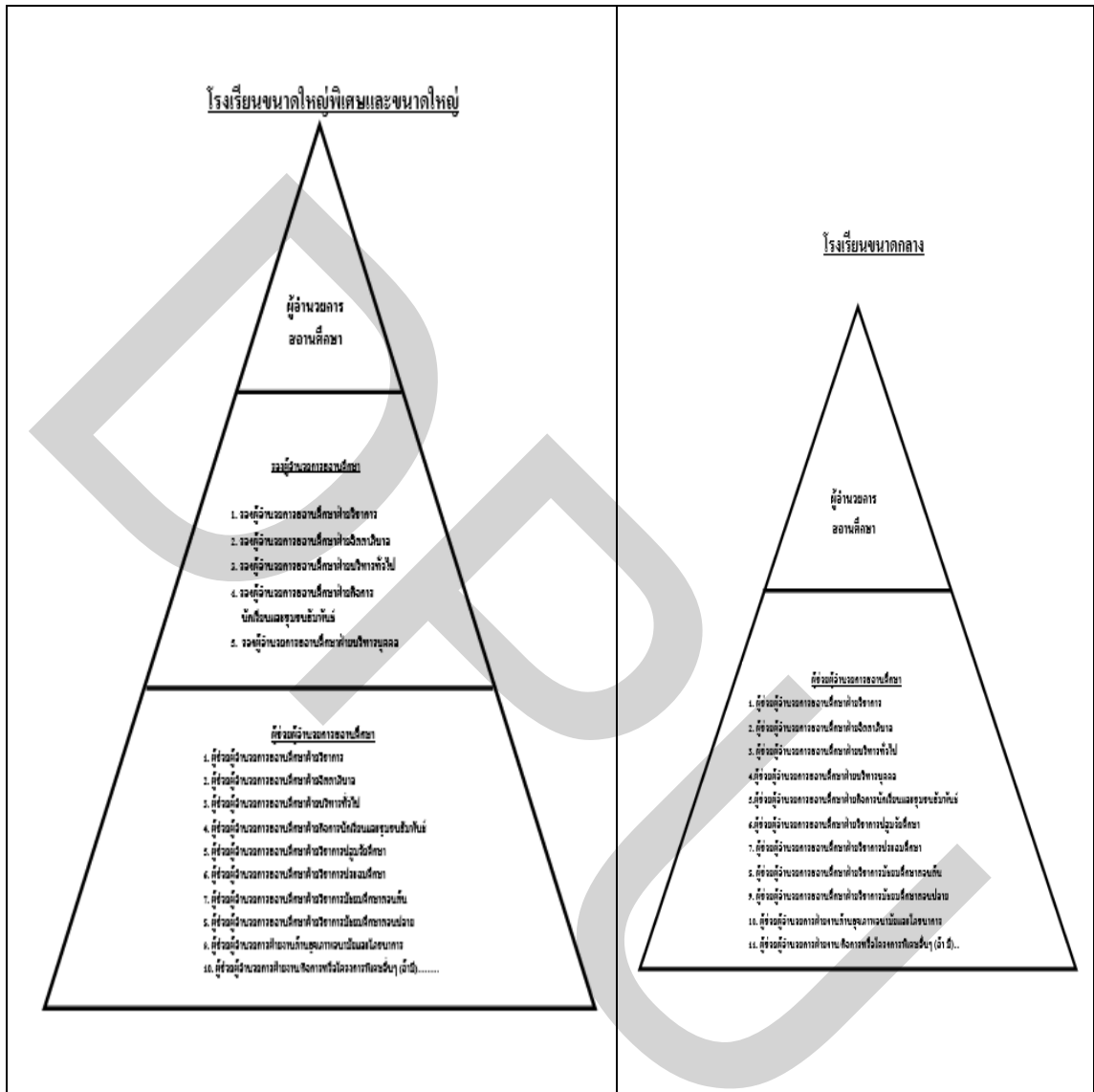
## ลักษณะทั่วไปของการพัฒนาวิชาชีพตามเส้นทางบันไดอาชีพสายผู้บริหาร ในสถานศึกษา



ระบบย่อย ตำแหน่งตามเส้นทางบันไดอาชีพสำหรับการบริหารในสถานศึกษา ได้ออกแบบเป็น 2 กลุ่ม แยกตามขนาดสถานศึกษา ลักษณะกลุ่มงานและปริมาณงาน และภารกิจ เป็น 1) กลุ่มสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ 2) กลุ่มสถานศึกษาขนาดกลาง

ตำแหน่งตามแนวเส้นทางบันไดอาชีพสำหรับการบริหารในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ประกอบด้วย 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ 3) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ส่วนตำแหน่งในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดกลาง ประกอบด้วย 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ดังในแผนภาพต่อไปนี้

## ตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล



## ระบบย่อยที่ 2

### สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และ สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งทางการบริหารในสถานศึกษา

#### สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และขนาดใหญ่

#### ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

##### คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น

1. มีสมรรถนะสูงในการกำกับด้านคุณเลงานจิตตาทิบาลในโรงเรียนให้เป็นไปตาม  
อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ตามคุณค่าพระวรสาร มีคุณธรรม จริยธรรมและมีธรรมาทิบาลและ  
เป็นแบบอย่างที่ดี
2. มีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคต เห็นความสำคัญที่จะพัฒนาให้โรงเรียนในสังฆมณฑล  
ให้มีความก้าวหน้า ทันสมัยทันกระแสโลกและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
3. สามารถในงานบริหารวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร ให้การบริหารงานวิชาการ  
มีความก้าวหน้าและการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนเป็นโรงเรียนชั้นนำได้  
เป็นอย่างดี
4. สามารถกำหนดนโยบายการศึกษาและงานบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นไป  
ตามนโยบายของสังฆมณฑล ตามเป้าหมายของการก่อตั้งโรงเรียนและเป็นไปตามเอกลักษณ์  
ของแต่ละโรงเรียนในสังฆมณฑล
5. มีความสามารถสูงในการบริหารทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการ  
ปฏิบัติงานระหว่างครู ผู้บริหารและชุมชน สามารถสร้างบรรยากาศความเป็นหนึ่งเดียวกันของ  
สถานศึกษา
6. มีสมรรถนะโดดเด่นในการพัฒนาบุคลากรครู รู้จักการบริหารคนให้ตรงกับ  
ความสามารถในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ เรียนรู้จิตใจคน มีวินัยในตนเอง ความเป็นภาวะผู้นำ
7. มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานด้านวิชาการ ในการ  
ปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานด้านวิชาการของครูที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

8. สามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการเรียนรู้และในการบริหารงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน ในการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

9. สามารถในการรับรู้ความต้องการของสังคม เห็นความต้องการของชุมชนและสังคม สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้สอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียนคาทอลิกและมีบทบาทต่อสังคมได้เป็นอย่างดี

10. ส่งเสริมครูใน โรงเรียนเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย หารวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน ช่วยพัฒนาภูมิความรู้และความสามารถบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง

11. การบริหารคุณภาพการศึกษาภายใน สามารถใช้เป็นเครื่องตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของครู และส่งเสริมประสิทธิผลทางการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียน

12. สามารถ กำกับดูแลด้านโภชนาการของโรงเรียนทั้งระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเจริญเติบโตของนักเรียนและสุขภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ให้ได้อาหารให้ถูกสุขลักษณะ และมีคุณค่าทางโภชนาการ ต่อการดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ

ด้านสมรรถนะ เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ดังรายการในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1) มีสมรรถนะวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา รัก ศรัทธา ซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ	1) กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของการศึกษา มีความรู้และสมรรถนะด้านบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี  2) การจัดองค์กร การวางระบบการบริหาร โครงสร้างการบริหาร/ กำหนดภารกิจของหน่วยงานภายในและบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และพัฒนาองค์กรและจัดการทรัพยากรของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1) เป็นผู้นำเป็นผู้แทนองค์กรประสานงาน อำนวยการในการปฏิบัติงานในหน้าที่และขอบเขตงานในความรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพและมีหลักธรรมาภิบาลการบริหาร

<b>สมรรถนะหลัก (Core Competency)</b>	<b>สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)</b>	<b>สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)</b>
<p>2) เป็นผู้นำการปฏิบัติตามแนวทางของงานจิตตาคิบาลในโรงเรียนคาทอลิกได้เป็นอย่างดี</p> <p>3) การกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงาน บริหารงานได้ตามระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายของสถานศึกษา</p> <p>4) การจัดระบบบริหารงานควบคุมและประเมินผลงานทุกขั้นตอน และทุกตำแหน่งในสถานศึกษาให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์</p> <p>5) การติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการ เป็นผู้นำในเรื่องความรู้และการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามเป้าหมายทั้งด้านวิชาชีพและมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์</p>	<p>3) มีความสามารถในการบริหารงานคุณภาพ และสามารถกำกับดูแลระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4) การกำหนดนโยบายด้านการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนรู้ และพัฒนานักเรียน การกำหนดเนื้อหาวิชาในหลักสูตร การสรรหามูลค่าที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน การคัดเลือกและบรรจุครูและบุคลากรและการพัฒนามูลค่าการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน การจัดกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพของครูให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>5) การสร้างผู้นำเชิงคุณธรรม และพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม และเป็นผู้นำในปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี</p>	<p>2) การกำหนดและนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษาวางกลยุทธ์ สร้างวัฒนธรรมองค์กร จัดการทรัพยากร ปรับปรุงแผนงาน บริหารจัดการกระจายอำนาจและสร้างการมีส่วนร่วม</p> <p>3) การติดตาม กำกับและประเมินผล ส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้และนวัตกรรม โครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์การเรียนและคุณภาพผู้เรียน</p> <p>4) การสรรหามูลค่า ควบคุม ประเมิน พัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพในงานและขอบเขตงานในความรับผิดชอบ</p> <p>5) มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารได้เป็นอย่างดี สามารถสนทนากับชาวต่างชาติ อ่านและทำความเข้าใจจากการฟัง การอภิปรายทางวิชาการ และนำเสนอด้วยภาษาอังกฤษในเวทีประชุมนานาชาติได้</p>

## ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

### รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ

#### ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

1) มีความเชี่ยวชาญด้านบริหาร/จัดการหลักสูตร มีความรู้ทางวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร การวัดผลประเมินผล การจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมทักษะทางวิชาการ ติดตามเกี่ยวกับเรื่องการเรียนรู้ การบริหารผู้ร่วมงานและการประกันคุณภาพ

2) มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ รับผิดชอบ รอบอบในการแก้ปัญหา มีคุณธรรมในการบริหารงาน ทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน

3) มีความสามารถในการนิเทศครู นิเทศชั้นเรียน นิเทศการจัดการเรียน การสอนและการวิจัย เชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน

4) สามารถส่งเสริมการศึกษาให้ตรงกับจุดเน้นหรืออัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษาและ

5) มีความรู้ในเรื่องการใช้สื่อ/นวัตกรรมการเรียนการสอนและชำนาญทางด้าน ICT

ด้านสมรรถนะของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ ปรากฏดังรายการสมรรถนะ 5 ลำดับแรกในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การพัฒนาตนเอง 3. การทำงานเป็นทีม 4. การมีวินัย 5. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1.หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2.นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 3. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน 5. การประกันคุณภาพการศึกษา	1.การจัดการเรียนรู้ 2.การพัฒนาผู้เรียน 3.การพัฒนาศักยภาพบุคคล 4.การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย 5. การสื่อสารและการจูงใจ

## รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตภาบาล

### คุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

1) มีความรู้ ความเข้าใจบริบทของโรงเรียนคาทอลิก อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก คำสอน ด้านพิธีกรรม การแพร่ธรรม การขับร้องเพลงในศาสนพิธีกรรมและ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ กิจกรรมทางศาสนา

2) สามารถส่งเสริมอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมแก่บุคลากรในสถานศึกษา

3) สามารถจัดกิจกรรมปลูกฝังความเชื่อคริสตชน ให้กับบรรดานักเรียนคาทอลิก ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนให้เข้าถึงคุณค่าความดีตามความเชื่อของแต่ละศาสนาสร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิก และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม คริสต์ศาสนาและชีวิตฝ่ายจิตสำหรับเยาวชนคาทอลิก

4) พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนจริยศึกษาคาทอลิก สามารถปรับปรุงหลักสูตร และการเสริมสร้างอัตลักษณ์คาทอลิก

5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานจิตตภาบาล การถ่ายทอดงานอภิบาล เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติเชิงประจักษ์ ให้บุคลากรและนักเรียนเข้าถึงความสำคัญของคริสต์ศาสนาคาทอลิกศึกษา สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นให้บุคลากรในโรงเรียนในการทำความดี

ด้านสมรรถนะของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายจิตตภาบาล เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ดังในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การบริการที่ดี 4. การมีวินัย 5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. นโยบายและการวางแผนการศึกษาคาทอลิก 2. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษาตามสายงานจิตตภาบาลในโรงเรียน 3. ด้านการบริหารในวิชาด้านคริสต์ศาสนาและคาทอลิกศึกษา 4. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน 5. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. คุณธรรม จริยธรรมคาทอลิก 2. การจัดการเรียนรู้ด้านวิชาคริสต์ศาสนาและคาทอลิกศึกษา 3. การพัฒนาศักยภาพตนเองและบุคคลอื่น 4. การพัฒนาผู้เรียน 5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

## รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารทั่วไป

### ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

- 1) มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานบริหารทั่วไปและการบริหารการศึกษาที่ทันสมัย
- 2) สามารถใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ทำงานเป็นทีม และการบริการที่ดี
- 3) มีจิตสำนึก จิตตั้งเคราะห้ จิตสร้างสรรค์ จิตเคารพ มีจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู
- 4) สามารถวางแผนปฏิบัติงานตามสายงานที่รับผิดชอบ/โครงการ/ กิจกรรมในฝ่ายบริหารทั่วไป และ
- 5) เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปและประสานงานกับองค์กรหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้

ด้านสมรรถนะของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารทั่วไป เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ดังในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การทำงานเป็นทีม	1.นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 2. การบริหารงานบุคคล 3. การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ อาคารสถานที่ 4. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	1. การบริหารงานทั่วไป 2. การสื่อสารและการจูงใจ 3. การพัฒนาศักยภาพบุคคล 4. คุณธรรม จริยธรรม 5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน



## รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์

### ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

- 1) ความรู้ความสามารถในงานการจัดกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และกิจกรรมอิสระ
- 2) สามารถดำเนินการประชุมสร้างความเข้าใจกับคณะครู/นักเรียน ถึงทิศทางการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมและพัฒนางานปกครองและกิจการรรม ให้เป็นไปตามนโยบายโรงเรียน
- 3) สามารถให้คำปรึกษาแก่ครูในการให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่มีปัญหา
- 4) มีภาวะผู้นำ รอบรู้ ละเอียด รอบคอบในการทำงาน รับผิดชอบ มีไหวพริบ มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจ แก้ไขสถานการณ์ได้ รู้จักใช้เหตุผลในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความเสียสละและเป็นตัวอย่างที่ดี และ
- 5) ความรู้ ความสามารถในงานด้านสัมพันธ์กับชุมชน กับผู้ปกครองนักเรียน กับเครือข่ายผู้ปกครอง และศิษย์เก่าสัมพันธ์

ด้านสมรรถนะของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียน และชุมชนสัมพันธ์ เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ดังในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การบริการที่ดี 3. การทำงานเป็นทีม 4. การพัฒนาตนเอง 5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. การบริหารกิจการนักเรียน 3. การประกันคุณภาพการศึกษา 4. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	1. การพัฒนาผู้เรียน 2. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน 3. การสื่อสารและการจูงใจ 4. การบริหารจัดการชั้นเรียน 5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในงานกิจการนักเรียนและความสัมพันธ์

## รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคล

### ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

- 1) สามารถบริหารบุคคลากรภายในโรงเรียนและงานด้านการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา และการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2) สามารถดำเนินการทางวินัยและการรักษาวินัย ตามระเบียบ กฎหมายและข้อบังคับของโรงเรียน
- 3) สามารถนิเทศและติดตามผลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน
- 4) สามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาทุกรูปแบบหรือเลื่อนวิทยฐานะ
- 5) สามารถอภิบาลครู นักเรียนและบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

ด้านสมรรถนะของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคล และบุคลากร เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ดังในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>2. การทำงานเป็นทีม</li> <li>3. การมีวินัย</li> <li>4. การพัฒนาตนเอง</li> <li>5. การบริการที่ดี</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารงานบุคคล</li> <li>2. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป</li> <li>3. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา</li> <li>4. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน</li> <li>5. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์และการวางแผนกำหนดอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง</li> <li>2. การนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน</li> <li>3. การดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดสวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> </ol>

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
		4. งานด้านการนำหลักธรรมในศาสนา มาใช้ในการดำเนินชีวิต และสร้างความร่วมมือกัน ในความเข้าใจอันดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขระหว่างศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน 5. การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาทุกรูปแบบหรือเลื่อนวิทยฐานะ

### ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา

#### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความเชี่ยวชาญด้านบริหาร/จัดการหลักสูตร มีความรู้ทางวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร การวัดผลประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ส่งเสริมทักษะทางวิชาการ ติดตาม เกี่ยวกับเรื่องการเรียนการสอน การบริหารผู้ร่วมงานและการประกันคุณภาพ 2) มีความสามารถในการนิเทศครู นิเทศชั้นเรียน นิเทศการจัดการเรียน การสอน และการวิจัย เชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน 3) สามารถส่งเสริมการศึกษาให้ตรงกับจุดเน้นหรืออัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา 4) มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ รับผิดชอบ รอบคอบในการแก้ปัญหา มีคุณธรรมในการบริหารงาน ทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน และ 5) มีความรู้ในเรื่องการใช้สื่อ/นวัตกรรมการเรียนการสอนและชำนาญทางด้าน ICT

### สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ปรากฏ 5 ลำดับแรกดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การพัฒนาตนเอง 3. การทำงานเป็นทีม 4. การบริการที่ดี 5. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงาน บริหารทั่วไป 3. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ 4. การประกันคุณภาพการศึกษา 5. การบริหารการ ประชาสัมพันธ์และ ความสัมพันธ์ชุมชน	1. การจัดการเรียนรู้ 2. การพัฒนาผู้เรียน 3. การพัฒนาศักยภาพบุคคล 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และ การวิจัย 5. การสื่อสารและการจูงใจ

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายจิตตาศาสนา

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) เป็นคริสตชนที่เข้มแข็งในความเชื่อ ความศรัทธา มีจิตเมตตา รักเพื่อนมนุษย์ มีมนุษยสัมพันธ์ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีจิตตารมณ์ในการทำงานรักและรับใช้ เสียสละทุ่มเท มากกว่ามนุษย์เงินเดือนทั่วไป เป็นผู้นำด้านจิตวิญญาณและเป็นแบบอย่างที่ดี ในด้านคุณธรรมจริยธรรม รู้ผิดชอบ ชั่วดี และมีธรรมาภิบาลต่อทุกคน 2) มีความรู้ ความเข้าใจ บริบทของโรงเรียนคาทอลิก อุดมการณ์การศึกษาคาทอลิก คำสอน ด้านพิธีกรรม การแพร่ธรรม การขับร้องเพลงในศาสนพิธีกรรมและ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ กิจกรรมทางศาสนา 3) สามารถส่งเสริมอุดมการณ์การศึกษาคาทอลิกให้เกิดขึ้นชัดเจนและเป็นรูปธรรมแก่บุคคลากรในสถานศึกษา 4) สามารถปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนจริยศึกษาคาทอลิก และการเสริมสร้างคริสต์ศาสนาและอุดมการณ์คาทอลิก และ 5) สามารถจัดกิจกรรมปลูกฝังความเชื่อ คริสตชนให้กับบรรดานักเรียนคาทอลิก ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนให้เข้าถึงคุณค่า ความดีตามความเชื่อของแต่ละศาสนาสร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิก และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม คริสต์ศาสนาและชีวิตฝ่ายจิตสำหรับเยาวชนคาทอลิก

### สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ปรากฏ 5 ลำดับแรกดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การบริการที่ดี 4. การมีวินัย 5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. นโยบายและการวางแผน การศึกษาภาคทอริก 2. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษาตามสายงานจิตตภิบาล ในโรงเรียน 3. ด้านการบริหารในวิชาคริสต์ ศาสนา 4. การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน 5. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ	1. คุณธรรม จริยธรรมคาทอลิก 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาศักยภาพบุคคล 4. การพัฒนาผู้เรียน 5. การสร้างความร่วมมือกับ ชุมชน

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารทั่วไป

คุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานบริหารทั่วไปและการบริหารการศึกษาที่ทันสมัย 2) มีภาวะผู้นำที่หนักแน่นและเข้มแข็งในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ 3) สามารถใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ทำงานเป็นทีมและการบริการที่ดี 4) สามารถวางแผนปฏิบัติงานตามสายงานที่รับผิดชอบ/โครงการ / กิจกรรมในฝ่ายบริหารทั่วไป และ 5) เป็นที่ปรึกษาของผู้ผู้อำนวยการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปและประสานงานกับองค์กร หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้

### สมรรถนะที่สำคัญ 5 ลำดับแรก มีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4. การพัฒนาตนเอง 5. การบริการที่ดี	1. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 2. การบริหารงานบุคคล 3. การบริหารงานธุรการการเงิน พัสดุ อาคารสถานที่ 4. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	1. วิสัยทัศน์และพันธกิจ 2. การบริหารงานทั่วไป 3. การสื่อสารและการจูงใจ 4. คุณธรรม จริยธรรม 5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและชุมชนสัมพันธ์

คุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถในการจัดกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และกิจกรรมอิสระ 2) สามารถดำเนินการประชุมสร้างความเข้าใจกับคณะครู/นักเรียน ถึงทิศทางการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมและพัฒนางานปกครองและกิจการให้เป็นไปตามนโยบายโรงเรียน 3) ความรู้ ความสามารถในการดูแลช่วยเหลือแนะแนว และการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน 4) สามารถให้คำปรึกษาแก่ครูในการให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่มีปัญหา และ 5) ความรู้ ความสามารถในการด้านสัมพันธ์ชุมชนกับผู้ปกครองของนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่าสัมพันธ์

### สมรรถนะที่สำคัญ 5 ลำดับแรก มีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4. การพัฒนาตนเอง 5. การบริการที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. การบริหารกิจการนักเรียน 3. การประกันคุณภาพการศึกษา 4. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	1. การพัฒนาผู้เรียน 2. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน 3. การสื่อสารและการจูงใจ 4. การจัดการเรียนรู้ 5. การพัฒนาศักยภาพบุคคล

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการปฐมวัยศึกษา

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถด้านการพัฒนาและประเมินหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาปฐมวัย 2) สามารถแนะนำบุคลากรในระดับปฐมวัยในเรื่องการเขียนแผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็ก 3) ความสามารถในการนิเทศ แนะนำการสอนในระดับปฐมวัยได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่วและจัดการปัญหาต่างๆ ได้ 4) มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในการแสวงหาและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมในการจัดการศึกษาโดยเน้นเด็กเป็นสำคัญ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้สื่อนวัตกรรมและการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ และ 5) สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง ชุมชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างประสบการณ์เรียนรู้ให้กับเด็ก

### สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ปรากฏ 5 ลำดับแรกดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การบริการที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงาน บริหารทั่วไป 3. การบริหารงานบุคคล 4. การประกันคุณภาพการ ศึกษา 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความ สัมพันธ์ชุมชน	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาผู้เรียน 4. การบริหารจัดการชั้นเรียน 5. การสร้างความร่วมมือกับ ชุมชน

#### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการประถมศึกษา

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความรู้ ความสามารถด้านหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาระดับประถมศึกษา 2) สามารถแนะนำบุคลากร ในเรื่องการเขียนแผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็กในระดับประถมศึกษา 3) สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในระดับประถมศึกษา ได้อย่างเหมาะสม 4) มีความสามารถในการนิเทศ แนะนำการสอนในระดับประถมศึกษา ได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่วและ 5) สามารถจัดกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพ



### สมรรถนะที่สำคัญๆ 5 ลำดับแรกมีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การประพฤติ ปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4. การพัฒนาตนเอง 5. การบริการที่ดี	1. การมีวิสัยทัศน์ 2. การบริหารวิชาการ 3. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 4. การประกันคุณภาพการศึกษา 5. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมาย 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาผู้เรียน 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการ วิจัย 5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมัธยมศึกษาตอนต้น

คุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความรู้ ความสามารถด้านหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 2) สามารถแนะนำบุคลากร ในเรื่องการเขียนแผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็กในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 3) มีความรู้ความสามารถด้านพัฒนาการและจิตวิทยาสำหรับนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 4) มีความสามารถในการนิเทศ แนะนำการสอนในระดับประถมศึกษา ได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่ว และ 5) มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในการแสวงหานวัตกรรมหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมในการจัดการศึกษาโดยเน้นเด็กเป็นสำคัญ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้สื่อนวัตกรรมและการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ

### สมรรถนะที่สำคัญ 5 ลำดับแรกมีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การบริการที่ดี	1. นโยบายและการวางแผนการศึกษา 2. การบริหารวิชาการ 3. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 4. การบริหารกิจการนักเรียน 5. การประกันคุณภาพการศึกษา	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาผู้เรียน 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย 5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการมัธยมศึกษาตอนปลาย

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความรู้ ความสามารถด้านหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 2) สามารถแนะนำบุคลากร ในเรื่องการจัดแผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็กในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 3) สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ได้อย่างเหมาะสม 4) มีความสามารถในการนิเทศ แนะนำการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่ว และ 5) สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครอง ชุมชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างประสบการณ์เรียนรู้ให้กับเด็ก

## สมรรถนะที่สำคัญ 5 ลำดับแรก มีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การบริการที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. การมีวิสัยทัศน์ 3. การบริหารงานบุคคล 4. การบริหารกิจการนักเรียน 5. การประกันคุณภาพการศึกษา	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาผู้เรียน 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย 5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายสุขภาพอนามัยและโภชนาการ

คุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) ความรู้ด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการ ศึกษาและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อโลกปัจจุบัน เป็นต้นในเรื่องสุขภาพอนามัย โภชนาการและสิ่งแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อสุขภาพและการดำรงชีวิตของบุคลากร 2) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ศึกษาและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อโลกปัจจุบัน โดยเฉพาะเรื่องสุขภาพอนามัย เรื่องสิ่งแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อสุขภาพ และการดำรงชีวิตของบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันมีโรคภัยไข้เจ็บที่มักจะทวีความรุนแรง และมีเชื้อโรคใหม่สายพันธุ์ใหม่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงต้องเป็นบุคคลที่ทันต่อเหตุการณ์เสมอ 3) มีคุณธรรม มีความยุติธรรม มีภาวะผู้นำ และผู้ตามได้ในทุกสถานการณ์ 4) สามารถร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานสุขภาพ เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานเทศบาล โรงพยาบาล สถานพยาบาล ในการให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพและขอความร่วมมือจัดนำองค์กรภายนอกให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และการนำบุคลากรร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้านสุขภาพกับองค์กรภายนอกด้วย เพื่อบูรณาการองค์ความรู้ และ5) สามารถวิเคราะห์องค์กร วางแผนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

### สมรรถนะที่สำคัญ 3 ด้าน 5 ลำดับแรก มีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การบริการที่ดี 4. การมีวินัย 5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 3. การบริหารงานบุคคล 4. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน 5. การประกันคุณภาพการศึกษา	1. สุขภาพอนามัยและโภชนาการโรงเรียน 2. สถานที่และสิ่งแวดล้อม 3. ความรู้และการรักษาสุขอนามัย 4. การบริหารโภชนาการ 5. คุณภาพโภชนาการ

### สถานศึกษาขนาดกลาง

ตำแหน่งการบริหารตามแนวเส้นทางบันไดอาชีพในสถานศึกษาคาทอลิกขนาดกลางประกอบด้วย

- 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ

### ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

#### คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น

1. มีสมรรถนะสูงในการกำกับด้านดูแลงานจิตตาคิบาลในโรงเรียนให้เป็นที่ปฏิบัติตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ตามคุณค่าพระวรสาร มีคุณธรรม จริยธรรมและมีธรรมาภิบาลที่ดี มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารงานด้านชุมชนสัมพันธ์

2. มีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคต เห็นความสำคัญที่จะพัฒนาให้โรงเรียนในสังคมมณฑลให้มีความก้าวหน้า ทันสมัยทันกระแสโลกและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

3. สามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน ในการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. มีสมรรถนะโดดเด่นในการพัฒนาบุคลากรครู รู้จักการบริหารคนให้ตรงกับความสามารถในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ เรียนรู้จิตใจคน มีวินัยในตนเอง มีความเป็นภาวะผู้นำ
5. สามารถในการรับรู้ความต้องการของสังคม เห็นความต้องการของชุมชนและสังคม สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนคาทอลิกและมีบทบาทต่อสังคมได้เป็นอย่างดี
6. สามารถกำหนดนโยบายการศึกษาและงานบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นไปตามนโยบายของสังฆมณฑล ตามเป้าหมายของการก่อตั้งโรงเรียนและเป็นไปตามเอกลักษณ์ของแต่ละโรงเรียนในสังฆมณฑล
7. สามารถในงานบริหารวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร ให้การบริหารงานวิชาการมีความก้าวหน้าและการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนเป็นโรงเรียนชั้นนำได้เป็นอย่างดี
8. มีความสามารถสูงในการบริหารทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานระหว่างครู ผู้บริหารและชุมชน สามารถสร้างบรรยากาศความเป็นหนึ่งเดียวกันของสถานศึกษา
9. มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานด้านวิชาการ ในการปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานด้านวิชาการของครูที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง
10. ส่งเสริมครูในโรงเรียนเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย หาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน ช่วยพัฒนาภูมิความรู้และความสามารถบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง
11. การบริหารคุณภาพการศึกษาภายใน สามารถใช้เป็นเครื่องตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของครู และส่งเสริมประสิทธิผลทางการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียน
12. สามารถ กำกับดูแลด้านโภชนาการของโรงเรียนทั้งระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเจริญเติบโตของนักเรียนและสุขภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ให้ได้อาหารให้ถูกสุขลักษณะ และมีคุณค่าทางโภชนาการ ต่อการดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ

ด้านสมรรถนะ เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ปรากฏดังรายการในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
<p>1) มีสมรรถนะวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และจรรยาบรรณของวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา รักศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ</p> <p>2) เป็นผู้นำการปฏิบัติตามแนวทางของงานจิตตภาลในโรงเรียนคาทอลิกได้เป็นอย่างดี</p> <p>3) การกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงาน บริหาร งาน ได้ตามระเบียบข้อบังคับและนโยบายของสถานศึกษา</p>	<p>1) กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของการศึกษา มีความรู้และสมรรถนะด้านบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี</p> <p>2) การจัดองค์กร การวางระบบการบริหาร โครงสร้างการบริหาร/ กำหนดภารกิจของหน่วยงานภายในและบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และพัฒนาองค์กรและจัดการทรัพยากรของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3) มีความสามารถในการบริหารงานคุณภาพ และสามารถกำกับดูแลระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1) เป็นผู้นำ-เป็นผู้แทนองค์กร ประสานงาน อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในหน้าที่และขอบเขตงานในความรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพและมีหลักธรรมาภิบาลการบริหาร</p> <p>2) การกำหนดและนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา วางกลยุทธ์ สร้างวัฒนธรรมองค์กร จัดการทรัพยากร ปรับปรุงแผนงาน บริหารจัดการ กระจายอำนาจและสร้างการมีส่วนร่วม</p> <p>3) การติดตาม กำกับและประเมินผล ส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้และนวัตกรรม โครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และคุณภาพผู้เรียน</p>

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
<p>4) การจักระบบบริหารงานควบคุมและประเมินผลงานทุกชั้นตอน และทุกตำแหน่งในสถานศึกษาให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์</p> <p>5) การติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการ เป็นผู้นำในเรื่องความรู้และการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามเป้าหมายทั้งด้านวิชาชีพและมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์</p>	<p>4) การกำหนดนโยบายด้านการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนา นักเรียน การกำหนดเนื้อหาวิชาในหลักสูตร การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน การคัดเลือกและบรรจุครูและบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน การจัดกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพของครูให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>5) การสร้างผู้นำเชิงคุณธรรม และพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม และเป็นผู้นำในปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี</p>	<p>4) มีความรับผิดชอบต่อนักเรียนที่และจรรยาบรรณ มีหลักธรรมาภิบาลการบริหาร ต่อผู้เรียนรู้รับบริการ ต่อวิชาชีพ ต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และต่อสังคม</p> <p>5) การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของผู้เรียน บุคลากรและชุมชน</p>

## ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความเชี่ยวชาญด้านบริหาร/จัดการหลักสูตร มีความรู้ทางวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร การวัดผลประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ส่งเสริมทักษะทางวิชาการ ติดตาม เกี่ยวกับเรื่องการเรียนการสอน การบริหารผู้ร่วมงาน และการประกันคุณภาพ 2) มีความสามารถในการนิเทศครู นิเทศชั้นเรียน นิเทศการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย เชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน 3) สามารถส่งเสริมการศึกษาให้ตรงกับจุดเน้นหรืออัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา 4) มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ รับผิดชอบ รอบคอบในการ

แก้ปัญหา มีคุณธรรมในการบริหารงาน ทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน และ  
5) มีความรู้ในเรื่องการใช้สื่อ/นวัตกรรมการเรียนการสอนและชำนาญทางด้าน ICT

### สมรรถนะที่สำคัญๆ 5 ลำดับแรก มีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การพัฒนาตนเอง 3. การทำงานเป็นทีม 4. การมีวินัย 5. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	1.หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงาน บริหารทั่วไป 3. การประกันคุณภาพการศึกษา 4. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ 5. การบริหารการ ประชาสัมพันธ์ และ ความสัมพันธ์ชุมชน	1. การจัดการเรียนรู้ 2. การพัฒนาผู้เรียน 3. การบริหารจัดการชั้นเรียน 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และ การวิจัย 5. การพัฒนาศักยภาพบุคคล

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายจิตตาคิบาล

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความรู้ ความเข้าใจบริบทของโรงเรียนคาทอลิก  
อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก คำสอน ด้านพิธีกรรม การแพร่ธรรม การขับร้องเพลงในศาสนา  
พิธีกรรมและ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ กิจกรรมทางศาสนา 2) สามารถปรับปรุงหลักสูตร พัฒนา  
คุณภาพการจัดการเรียนการสอนจริยศึกษาคาทอลิก และการเสริมสร้างคริสต์ศาสนาและ  
อัตลักษณ์คาทอลิก 3) สามารถส่งเสริมอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกให้เกิดขึ้นชัดเจนและเป็น  
รูปธรรมแก่บุคลากรในสถานศึกษา 4) สามารถจัดกิจกรรมปลูกฝังความเชื่อ คริสตชนให้กับบรรดา  
นักเรียนคาทอลิก ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนให้เข้าถึงคุณค่าความดีตามความ  
เชื่อของแต่ละศาสนาสร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิก และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม  
หลักสูตร ให้สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม คริสต์ศาสนาและชีวิตฝ่ายจิตสำหรับเยาวชนคาทอลิก และ  
5) เป็นคริสตชนที่เข้มแข็งในความเชื่อ ความศรัทธา มีจิตเมตตา รักเพื่อนมนุษย์ มีมนุษยสัมพันธ์  
ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีจิตคารมณ์ในการทำงานรักและ รับผิดชอบทุ่มเท มากกว่ามนุษย์เงินเดือน



ทั่วไป เป็นผู้นำด้านจิตวิญญาณและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม รู้ผิดชอบ ชั่วดี และมีธรรมภิบาลต่อทุกคน

### สมรรถนะที่สำคัญๆ 5 ลำดับแรก มีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การทำงานเป็นทีม 4. การพัฒนาตนเอง 5. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษาตามสายงานจิตตาศึกษา ในโรงเรียน 2. นโยบายและการวางแผน การศึกษาคาทอลิก 3. การบริหารวิชาการในวิชา คริสต์ศาสนาและคาทอลิกศึกษา 4. การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน 5. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ	1. การจัดการเรียนรู้ 2. การพัฒนาผู้เรียน 3. การพัฒนาศักยภาพครู บุคคลากร และวิชาการคริสต์ ศาสนาและคาทอลิกศึกษา 4. การสร้างความร่วมมือกับ ชุมชน 5. คุณธรรม จริยธรรมคาทอลิก

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารทั่วไป

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาการบริหารงาน  
 บริหารทั่วไปและการบริหารการศึกษาที่ทันสมัย 2) กล้าคิด กล้าทำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และ  
 มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 3) สามารถใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกระจาย  
 อำนาจ ทำงานเป็นทีมและการบริการที่ดี 4) สามารถวางแผนปฏิบัติงานตามสายงานที่รับผิดชอบ/  
 โครงการ / กิจกรรมในฝ่ายบริหารทั่วไป และ 5) เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารเกี่ยวกับงานบริหาร  
 ทั่วไปและประสานงานกับองค์กร หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้

### สมรรถนะที่สำคัญ 5 ลำดับแรก มีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การทำงานเป็นทีม 3. การบริการที่ดี 4. การพัฒนาตนเอง 5. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 3. การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ อาคารสถานที่ 4. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	1. การบริหารงานทั่วไป 2. วิสัยทัศน์และพันธกิจ 3. การสื่อสารและการจูงใจ 4. การพัฒนาศักยภาพบุคคล 5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคล

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) สามารถบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนและงานด้านการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา และการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) สามารถส่งเสริมมาตรฐานและการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา 3) สามารถดำเนินการทางวินัยและการรักษาวินัย ตามระเบียบ กฎหมายและข้อบังคับของโรงเรียน 4) สามารถนิเทศและติดตามผลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียนและ 5) สามารถอภิบาลครู นักเรียนและบุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

### สมรรถนะที่สำคัญ 5 ลำดับแรก มีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การพัฒนาตนเอง 4. การทำงานเป็นทีม 5. การประพฤติ ปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงาน บริหารทั่วไป 3. การบริหารงานบุคคล 4. การประกันคุณภาพการศึกษา 6. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ	1. การวิเคราะห์และการวางแผน กำหนดอัตรากำลัง และ การกำหนดตำแหน่ง 2. การปฐมนิเทศเกี่ยวกับ การปฏิบัติตามระเบียบ การปฏิบัติงานในโรงเรียน 3. การนิเทศบุคลากรให้ ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และเป็นไปตามจุด ประสงค์ของ โรงเรียน 4. การดูแลและดำเนินการ เกี่ยวกับ การจัดสวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานของบุคลากร 5. การดำเนินการทางวินัยและ การรักษาวินัย ตามระเบียบและ กฎหมาย การลาทุกประเภท

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและชุมชนสัมพันธ์

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถในการจัดการกิจกรรมตาม ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และกิจกรรมอิสระ 2) สามารถดำเนินการประชุมสร้างความเข้าใจกับ คณะครู/นักเรียน ถึงทิศทางการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมและพัฒนางานปกครองและกิจการม ให้เป็นไปตามนโยบายโรงเรียน 3) มีภาวะผู้นำ รอบรู้ ละเอียด รอบคอบในการทำงาน รับผิดชอบ มีไหวพริบ มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจ แก่ใจสถานการณ์ได้ รู้จักใช้เหตุผลในการตัดสินใจ รับฟังคำ คิดเห็นของคนอื่น มีความเสียสละและเป็นตัวอย่างที่ดี 4) สามารถให้คำปรึกษาแก่ครูในการให้

ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่มีปัญหา และ 5) ความรู้ ความสามารถในงานด้านสัมพันธ์ชุมชนกับผู้ปกครองของนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่าสัมพันธ์

### สมรรถนะที่สำคัญ 5 ลำดับแรก มีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การทำงานเป็นทีม 4. การมีวินัย 5. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. การบริหารกิจการนักเรียน 3. การประกันคุณภาพการศึกษา 4. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	1. การพัฒนาผู้เรียน 2. การบริหารจัดการชั้นเรียน 3. การสื่อสารและการจูงใจ 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย 5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการปฐมวัยศึกษา

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถด้านการพัฒนาและประเมินหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาปฐมวัย 2) สามารถแนะนำบุคลากรในระดับปฐมวัยในเรื่องการเขียนแผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็ก 3) ความสามารถในการนิเทศ แนะนำการสอนในระดับปฐมวัยได้อย่างถูกต้องคล่องแคล่วและจัดการปัญหาต่างๆ ได้ 4) มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในการแสวงหาและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมในการจัดการศึกษาโดยเน้นเด็กเป็นสำคัญ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้สื่อนวัตกรรมและการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ และ 5) สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง ชุมชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างประสบการณ์เรียนรู้ให้กับเด็ก

### สมรรถนะที่สำคัญๆ 5 ลำดับแรก มีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 3. การบริหารงานบุคคล 4. การประกันคุณภาพการศึกษา 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาผู้เรียน 4. การบริหารจัดการชั้นเรียน 5. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการประถมศึกษา

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความรู้ ความสามารถด้านหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาระดับประถมศึกษา 2) สามารถแนะนำบุคลากร ในเรื่อง การเขียนแผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็กในระดับประถมศึกษา 3) มีความสามารถในการนิเทศแนะนำการสอนในระดับประถมศึกษา ได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่ว 4) มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในการแสวงหานวัตกรรมหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมในการจัดการศึกษาโดยเน้นเด็กเป็นสำคัญ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้สื่อ นวัตกรรม และ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ และ 5) สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครอง ชุมชน ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างประสบการณ์เรียนรู้ให้กับเด็ก

### สมรรถนะที่สำคัญๆ 5 ลำดับแรก มีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การทำงานเป็นทีม 4. การพัฒนาตนเอง 5. การมีวินัย	1.หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2. การบริหารวิชาการ 3. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ 4. การประกันคุณภาพการศึกษา 5. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมาย 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาผู้เรียน 4. การบริหารจัดการชั้นเรียน 5. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการ วิจัย

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมัธยมศึกษาตอนต้น

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความรู้ ความสามารถด้านหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 2) สามารถแนะนำบุคลากรในเรื่องการเขียนแผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็กในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 3) สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในระดับประถมศึกษา ได้อย่างเหมาะสม 4) มีความสามารถในการนิเทศแนะนำการสอนในระดับประถมศึกษา ได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่วและ 5) มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในการแสวงหานวัตกรรมหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมในการจัดการศึกษาโดยเน้นเด็กเป็นสำคัญ ใ้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้สื่อ นวัตกรรมและการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ

### สมรรถนะที่สำคัญ 5 ลำดับแรก มีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การบริการที่ดี	1. หลักและกระบวนการ บริหารการศึกษา 2. การมีวิสัยทัศน์ 3. นโยบายและการวางแผน การศึกษา 4. การบริหารวิชาการ 5. การประกันคุณภาพ การศึกษา	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมาย 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาผู้เรียน 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และ การวิจัย 5. การสร้างความร่วมมือกับ ชุมชน

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการมัธยมศึกษาตอนปลาย

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) มีความรู้ ความสามารถด้านหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 2) สามารถแนะนำบุคลากรในเรื่องการเขียนแผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็กในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 3) มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในการแสวงหานวัตกรรมหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมในการจัดการศึกษาโดยเน้นเด็กเป็นสำคัญ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้สื่อนวัตกรรมและการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ 4) มีความสามารถในการนิเทศแนะนำการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่วและ 5) สามารถจัดกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพ

## สมรรถนะที่สำคัญ 5 ลำดับแรก 3 ด้านปรากฏดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การบริการที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. การมีวิสัยทัศน์ 3. การบริหารงานบุคคล 4. การบริหารกิจการนักเรียน 5. การประกันคุณภาพการศึกษา	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การพัฒนาผู้เรียน 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย 5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน

### ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายสุขภาพอนามัยและโภชนาการ

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) ความรู้ด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการศึกษาศึกษา และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อโลกปัจจุบัน เป็นต้น ในเรื่องสุขภาพอนามัย โภชนาการ และสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อสุขภาพและการดำรงชีวิตของบุคคล 2) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ศึกษาและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อโลกปัจจุบัน โดยเฉพาะเรื่องสุขภาพอนามัย เรื่องสิ่งแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อสุขภาพ และการดำรงชีวิตของบุคคล ซึ่งในปัจจุบันมีโรคภัยไข้เจ็บที่มักจะทวีความรุนแรง และมีเชื้อโรคใหม่สายพันธุ์ใหม่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงต้องเป็นบุคคลที่ทันต่อเหตุการณ์เสมอ 3) มีคุณธรรม มีความยุติธรรม มีภาวะผู้นำ และผู้ตามได้ในทุกสถานการณ์ 4) สามารถใช้หลักการบริหารการมีส่วนร่วมในการกำหนดงานยุทธศาสตร์ วางแผนการทำงานร่วมกันและ 5) สามารถร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานสุขภาพ เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานเทศบาล โรงพยาบาล สถานพยาบาล ในการให้เกิดการมีส่วนร่วม ในการดูแลสุขภาพและขอความร่วมมือจัดนำองค์กรภายนอกให้มีส่วนร่วม ในกิจกรรมของโรงเรียน และการนำบุคลากรร่วมกิจกรรมต่างๆ ด้านสุขภาพกับองค์กรภายนอกด้วย เพื่อบูรณาการองค์ความรู้



สมรรถนะที่สำคัญ 3 ด้าน 5 ลำดับแรก มีดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)	สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การบริการที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 3. การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ อาคารสถานที่ 4. การบริหารงานบุคคล 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน	1. สุขภาพอนามัยและโภชนาการ โรงเรียน 2. การบริหาร โภชนาการ 3. ความรู้และการรักษา สุขอนามัย 4. คุณภาพโภชนาการ 5. สถานที่และสิ่งแวดล้อม

### ระบบย่อยที่ 3

## ระบบนโยบายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนสืบทอด-สืบต่อใน ระบบบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล (Succession Development Planning System)

ระบบย่อยที่ 3 นี้ เป็นระบบพื้นฐานรองรับและชี้นำความสำเร็จในการกำหนดทิศทาง แนวปฏิบัติและการดำเนินงานของระบบย่อยที่ 1 และระบบย่อยที่ 2 มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบขององค์กร มีบทบาทสำคัญและมีอำนาจโดยตรงใน การกำหนดนโยบาย ทิศทาง แนวปฏิบัติ และการดำเนินงานในการวางแผนสืบทอด-สืบต่อตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Development and Planning) ในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ซึ่งเป็นนโยบายหลักในการการบริหารงานบุคคล หรือนโยบายการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในกลุ่ม Talented Group โดยเฉพาะสายการบริหารในสถานศึกษา ที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการในสถานศึกษาในเครือสังฆมณฑลสำหรับทศวรรษหน้า จะเป็นเรื่องของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต ในการมีเครื่องมือที่ดี ที่ช่วยในการนำภารกิจขององค์กร วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปดำเนินการ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ให้บรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ช่วยให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้า ผลักดันศักยภาพการบริหารจัดการและความสามารถระยะยาวให้ยังคงอยู่ ให้ได้รับการต่อยอด ให้ได้เพิ่มพูนขึ้นได้ทุกยุคทุกสมัย เจริญก้าวหน้าตลอดไป แบบยั่งยืน คงความเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพสูง สำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษาในเครือสังฆมณฑล ที่จะก้าวต่อไปในอนาคต

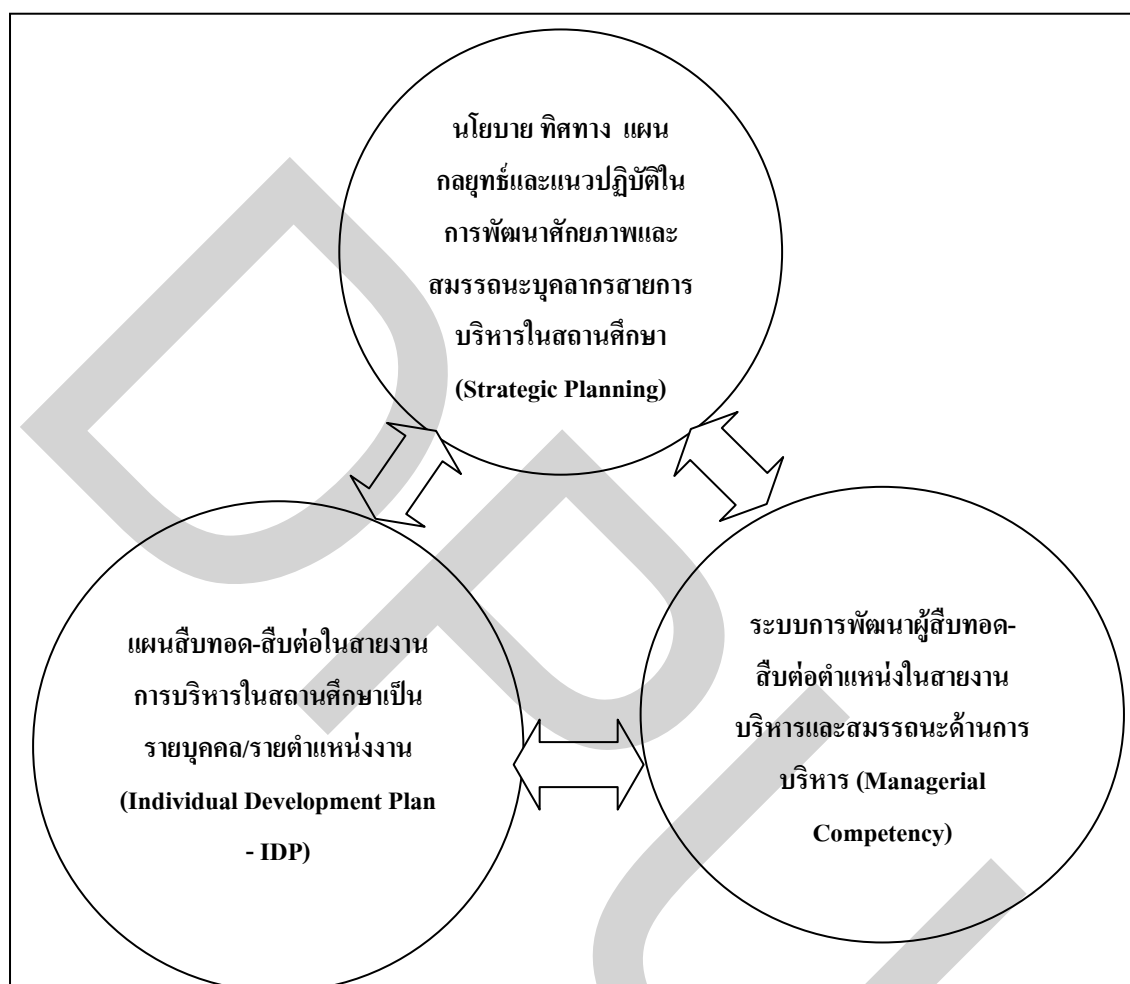
ในส่วนนี้จะมีรายละเอียดในระบบย่อยที่ 1 และระบบย่อยที่ 2 ที่ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่งสำหรับระดับ Top Management, Middle Management ซึ่งเป็นกลุ่มที่ถือได้ว่าเป็น Talent Group ขององค์กรในปัจจุบัน และเพื่อช่วยให้ระบบโรงเรียนคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลมีเครื่องมือสำหรับการเลือกใช้ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนคาทอลิกในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพและ โดยเฉพาะด้านสมรรถนะที่จำเป็น ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านบริหารและสมรรถนะเฉพาะกิจ สมรรถนะทั้ง 3 กลุ่มนี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในสายการบริหารจัดการ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในรูปแบบ Talent and Successor Management and Development เป็นการเฉพาะ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารใน

สถานศึกษา และสามารถดำเนินการพัฒนาการบริหารจัดการแบบต่อเนื่อง เพื่อความเป็นเลิศ ความก้าวหน้าและยั่งยืนของสถานศึกษาในบริบทของสถานศึกษาอาทอลิก ซึ่งจะต้องนำเสนอเพื่อการพิจารณาให้ความเห็นชอบจากสภาการศึกษาอาทอลิก และอนุมัติใช้ในการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ของระบบการจัดการการศึกษาอาทอลิกตามนโยบายและทิศทางการพัฒนาด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นระบบที่สมบูรณ์ชัดเจนทั้งระบบต่อไปซึ่งอย่างน้อยน่าจะจะต้องประกอบด้วยอย่างน้อย 3 ส่วน

1. นโยบายพัฒนาบุคลากรสายการบริหารจัดการในสถานศึกษาอาทอลิก
2. มี Successor Development System โดยเฉพาะที่ชัดเจนด้านการบริหารจัดการในสถานศึกษา ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้ดำเนินการขั้นต้นไว้แล้ว ในเรื่องระบบตำแหน่งและบันไดอาชีพที่เป็นระบบที่ชัดเจนในงานด้านการบริหารในสถานศึกษา ทั้งได้กำหนดตำแหน่งสำหรับระดับ Top Management, Middle Management สำหรับกลุ่มที่น่าจะถือได้ว่าเป็น Talent Group ในด้านการบริหารจัดการในสถานศึกษาและมาตรฐานสำหรับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง ซึ่งต้องคำนึงถึง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะที่สำคัญโดดเด่น ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านบริหารและสมรรถนะเฉพาะกิจ ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในสายการบริหารจัดการ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่น (high performance) และมีศักยภาพสูง (high potential) สำหรับการพัฒนาสมรรถนะในตำแหน่งระดับสูงต่อไป

3. แผนสืบทอด-สืบต่อตำแหน่ง (succession planning) ควรมีการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร นโยบายในทิศทางการขยายตัวหรือลดขนาด การวิเคราะห์ประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การวางแผนกำลังคน วางแผนสืบทอด-สืบต่อตำแหน่งในเชิงรุก พิจารณาสรรหาบุคลากร (recruitment) ผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนกำหนดตำแหน่งโดยเฉพาะ (identify key positions) ที่ต้องมีผู้สืบทอดตำแหน่ง (successor) ให้ชัดเจน มีการเสนอแผนการสืบทอด-สืบต่อตำแหน่งต่อผู้มีอำนาจในองค์กร มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ สืบทอดตำแหน่ง (determine qualification of candidate) โดยเฉพาะคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละงานที่ต้องการเตรียมผู้สืบทอด-สืบต่อ มีการคัดเลือกสรรหาผู้ที่เหมาะสมที่จะสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งต้องเน้นในด้านศักยภาพที่จะพัฒนาให้สูงขึ้นต่อไปได้ หรือผู้ที่มีสมรรถนะสูงไว้ในรายชื่อตามลำดับ มีระบบและกระบวนการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด สำหรับสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งงานนั้นๆ และการกำหนดแผนพัฒนาผู้สืบทอด-สืบต่อ เป็นการวางแผนพัฒนาเฉพาะสำหรับผู้สืบทอดที่ชัดเจน เป็นระบบพัฒนาและประเมินเป็นระยะๆ ถึงพัฒนาการและผลงานตามที่คาดหวัง วิเคราะห์

ระดับการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรว่าเป็นไปตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไรดังแผนภาพแสดงความเชื่อมโยงต่อไปนี้



4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Success Factors) ปัจจัยที่จะช่วยสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ประกอบด้วย

- 1) ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง
- 2) สื่อสารนโยบายและทิศทางการดำเนินงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้บุคลากรได้รับทราบ
- 3) การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกแผนก
- 4) การเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- 5) กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ต้องโปร่งใส ยุติธรรม

6) มีการเตรียมเรื่องงบประมาณสนับสนุนที่เป็นระบบเพียงพอ

5. เทคนิคและวิธีการที่อาจเลือกใช้ในการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะการบริหารจัดการคนกลุ่มเก่งในสายงานด้านการบริหารจัดการในสถานศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ประกอบด้วย

1) การอบรมภายใน ภายนอกที่มีหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะ พัฒนาศักยภาพ ทักษะความรู้ ความสามารถ รวมทั้งร่วมสัมมนา รับฟังประสบการณ์ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานจากสาขาอาชีพต่างๆ ที่เหมาะสมกับการพัฒนาตนเอง

2) จัดหาที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงผู้มากประสบการณ์ คอยแนะนำเส้นทางความสำเร็จ สอนงานจนเกิดทักษะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3) เรียนรู้งานจากคนเก่ง พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำความสำเร็จ มีหลักการบริหารจัดการและการพัฒนา มีความคิดสร้างสรรค์และความเชื่อมั่นที่สอดคล้องกับแผนแบบรายบุคคล (IDP)

4) เรียนรู้ สังเกต จดจำและลงมือปฏิบัติ ตามแบบอย่างและคำแนะนำจากคนเก่ง

5) โยกย้าย/สับเปลี่ยน หน่วยงาน/ฝ่ายงาน เพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ ในระดับที่สูงขึ้น ตามความสามารถโดยมีพี่เลี้ยงที่มีความเป็นผู้นำคอยชี้แนะ

6) รับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบแทนหัวหน้างานระยะเวลาหนึ่ง เพื่อเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะด้านการจัดการ การวางแผน การสื่อสาร การวิเคราะห์และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7) มอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ ที่ช่วยให้เกิดความตระหนักในการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม พัฒนาพฤติกรรมการเป็นผู้นำ สร้างมนุษย์สัมพันธ์ พร้อมแก้ปัญหาอย่างถูกวิธีตามศักยภาพของตนเอง

8) ให้โอกาสทำงานที่ท้าทายความสามารถ เพื่อใช้ความรู้ความสามารถ สมรรถนะและความอดทน เผชิญกับปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อนได้

9) มอบหมายงานเป็นทีมพัฒนาศักยภาพในวิสัยทัศน์ พัฒนาประสบการณ์ใหม่ๆ จาก การแก้ปัญหา อาศัยความสามารถ ความรอบรู้และการวิเคราะห์ วิจัย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น จนนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน และ

10) ประเมินผลการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP) โดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับ (Progress Feedback) เพื่อทราบผลงาน การกระทำ/การปฏิบัติหรือพฤติกรรมและสิ่งที่ควรปรับปรุง พัฒนาการให้พร้อมก้าวหน้าเสมอ

**ภาคผนวก ข**

**แบบบันทึกเอกสาร แบบนำสัมภาษณ์ รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ  
เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผลการตรวจสอบ เครื่องมือที่ใช้ใน  
การวิจัย รายงานผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก-สรรหา  
พัฒนา ผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่ง  
ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล**



## แบบนำสัมภาษณ์

เกี่ยวกับการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการ ในการ  
คัดเลือก-สรรหา พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน  
บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ สำหรับการดำรงตำแหน่ง  
ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

การวิจัยเรื่อง ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

ข้อมูลส่วนตัวผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

สถาบันการศึกษา.....

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี.....

ปริญญาโท.....

ปริญญาเอก.....

อื่นๆ.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....

สถานที่.....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....

โทรศัพท์ที่ติดต่อ.....

ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการ ในการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน  
บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก  
ในเครือสังฆมณฑล

1. ในการคัดเลือก แต่งตั้ง บาทหลวง มาเซอร์ ซิสเตอร์ ไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษา  
ในเครือสังฆมณฑลในอดีตเป็นอย่างไร ปัจจุบันมีวิธีการดำเนินการอย่างไร ผู้ที่มีบทบาทสำคัญ คือ  
ใครมีกฎเกณฑ์แบบแผนอะไรบ้าง ทั้งที่เป็นแบบทางการและที่ไม่เป็นทางการ

.....  
.....



2. การเตรียมบาทหลวง มาเซอร์ ซิสเตอร์ ให้พร้อมสู่การปฏิบัติงานในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ใช้วิธีการอย่างไร ปัญหาหรือสิ่งที่ควรปรับปรุงมีอะไรบ้าง

บาทหลวง.....

มาเซอร์.....

ซิสเตอร์.....

3. บทบาทที่สำคัญและความรู้ความสามารถเฉพาะ หรือทักษะเฉพาะที่สำคัญสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ (วิชาการ กิจกรรมนักเรียน บริหารทั่วไป ชุรการ-การเงิน จิตตภิบาล) ควรมีในด้านใดบ้าง อย่างไร

.....  
 .....

4. บทบาทที่สำคัญและความรู้ความสามารถเฉพาะ หรือทักษะเฉพาะที่สำคัญสำหรับตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ (ปฐมวัยศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย) ควรมีในด้านใดบ้าง อย่างไร

.....  
 .....

5. บทบาทที่สำคัญและความรู้ความสามารถเฉพาะ หรือทักษะเฉพาะที่สำคัญสำหรับ ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ (วิชาการ กิจกรรมนักเรียน บริหารทั่วไป ชุรการ-การเงิน จิตตภิบาล บุคลากร) ควรมีในด้านใดบ้าง อย่างไร

.....  
 .....

6. ส่วนกลาง (ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล) ดำเนินการอย่างไรบ้างในการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน ให้บาทหลวง มาเซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารที่มีความพร้อม เหมาะสมในการดำรงตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ และมีสิ่งที่ควรปรับปรุง พัฒนาในการคัดเลือกสรรหาและส่งเสริมในงานการบริหารตามตำแหน่ง มีในประเด็นใดบ้าง

บาทหลวง.....

มาเซอร์.....

ซิสเตอร์.....

7. ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม (ที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน  
บาทหลวง มาเซอร์ ชิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารที่มีความพร้อม เหมาะสมในการดำรงตำแหน่งอย่างมี  
ประสิทธิภาพ)

.....  
.....  
.....

DRUC

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์	
1. รศ.ดร.สุมาลี จันทร์ชะลอ	ผู้ทรงคุณวุฒิ สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ดร.สมลักษณ์ สุขเมธ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ครุศาสตร์คุณศึกษิต สาขาหลักสูตรและการสอน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ดร.วีณา อ่องแสงคุณ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ครุศาสตร์คุณศึกษิต สาขา บริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. นส.ทิพวรรณ วังเย็น	ผู้ทรงคุณวุฒิ สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. นส.กัญญามล กระจ่างแก้ว	ผู้ทรงคุณวุฒิ สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### การตรวจสอบข้อคำถาม เพื่อหาค่า IOC

เรื่อง ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถาม ในการหาประสิทธิภาพ

**คำชี้แจง** ขอให้กรรมการผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามการหาประสิทธิภาพ โดยใส่เครื่องหมาย (/) ลงในช่องความคิดเห็นของท่าน พร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป โดยแต่ละข้อมีคะแนนที่เป็นไปได้ 3 ค่า คือ

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถใช้วัดตัวแปรที่ศึกษาได้

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถใช้วัดตัวแปรที่ศึกษาได้

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถใช้วัดตัวแปรที่ศึกษาได้

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อ ความสอดคล้องระหว่างข้อกำหนดกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

ข้อ	รายการประเมิน	จำนวนผู้ประเมิน			ค่าดัชนี IOC	ผลการประเมิน	
		+1	0	-1		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
1	ผู้ที่มีบทบาทและอำนาจในการแต่งตั้งบาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ เข้าสู่ตำแหน่งบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ในอดีตและปัจจุบันคือใคร มีวิธีการคัดเลือกหรือสรรหาอย่างไร หรือมีกฎเกณฑ์หรือแบบแผนการปฏิบัติอย่างไร	5			1	✓	
2	ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการแต่งตั้ง คัดเลือกบาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ เข้าสู่ตำแหน่งในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ทั้งในอดีต และปัจจุบัน การคัดเลือกและแต่งตั้งดังกล่าวมีการดำเนินการอย่างไร	5			1	✓	
3	กระบวนการและแนวทางในการพัฒนาบาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้พร้อมสู่การปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง และการดำเนินการดังกล่าวมีปัญหาอุปสรรคในเรื่องใดบ้าง	5			1	✓	

4	บทบาทที่สำคัญของบาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลในปัจจุบัน คือบทบาทอะไร	5			1	✓	
5	ความรู้ ความสามารถเฉพาะของบาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลในปัจจุบัน คืออะไร	5			1	✓	
6	ทักษะเฉพาะที่สำคัญของบาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลในปัจจุบัน มีทักษะอะไรบ้าง	5			1	✓	
7	การคัดเลือกหรือสรรหา บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ควรพัฒนา ปรับปรุง และดำเนินการเพิ่มเติมในประเด็นใดบ้างเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	5			1	✓	

ค่าเฉลี่ย IOC = 1

<p>รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล</p>	
1. บาทหลวงเดชา อภรณ์รัตน์	ผู้อำนวยการสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย และ ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
2. บาทหลวง ดร.วิวัฒน์ แพร่ศิริ	อดีตผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
3. บาทหลวงวิษณุกรณ์ เกตุภาพ	รองผู้อำนวยการและประธานกลุ่มงานวิชาการ ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ
4. บาทหลวงเอกชัย ชินโคตร	หัวหน้าฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลนครราชสีมา
5. บาทหลวงเชาวฤทธิ์ สาสาย	ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลอุบลราชธานี
6. บาทหลวงสุรินทร์ จารย์อุปการะ	ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลตราขบุรี
7. บาทหลวงจรัส ทองปิยะภูมิ	จิตตาศึกษาธิการสภาการศึกษาคาทอลิก แห่งประเทศไทย
8. ซิสเตอร์สมพิศ กตัญญู	อดีตมหาดิการิณีเจ้าคณะพระหฤทัยของพระเยซูเจ้า และ กรรมการอำนวยการสภาการศึกษาคาทอลิก แห่งประเทศไทย
9. ซิสเตอร์ลำยอง อุ่นวัน	หัวหน้าฝ่ายการศึกษาคณะรักกางเขนจันทบุรีและ กรรมการอำนวยการสภาการศึกษาคาทอลิก แห่งประเทศไทย
10. ซิสเตอร์ประยงค์รี เข้มสุนทร	หัวหน้าฝ่ายการศึกษาคณะผู้รับใช้ดวงหทัยนิรมลของพระแม่มาเรีย และกรรมการอำนวยการสภาการศึกษาคาทอลิก แห่งประเทศไทย
11. ซิสเตอร์สุปราณี ระงับพิศม์	ผู้อำนวยการสถาบันธิดาพระราชนิมาเรีย
12. เซอร์ฟรังซัวส์ ชีรานนท์	อดีตอธิการิณีเจ้าคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ แห่งประเทศไทย

ภาคผนวก ค

แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

ขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง

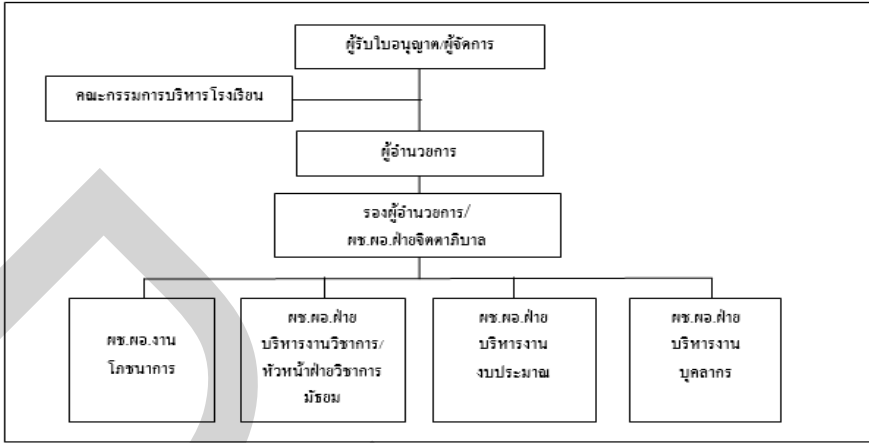
รายชื่อสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลและ

รายนามผู้อำนวยการสถานศึกษาในปัจจุบัน

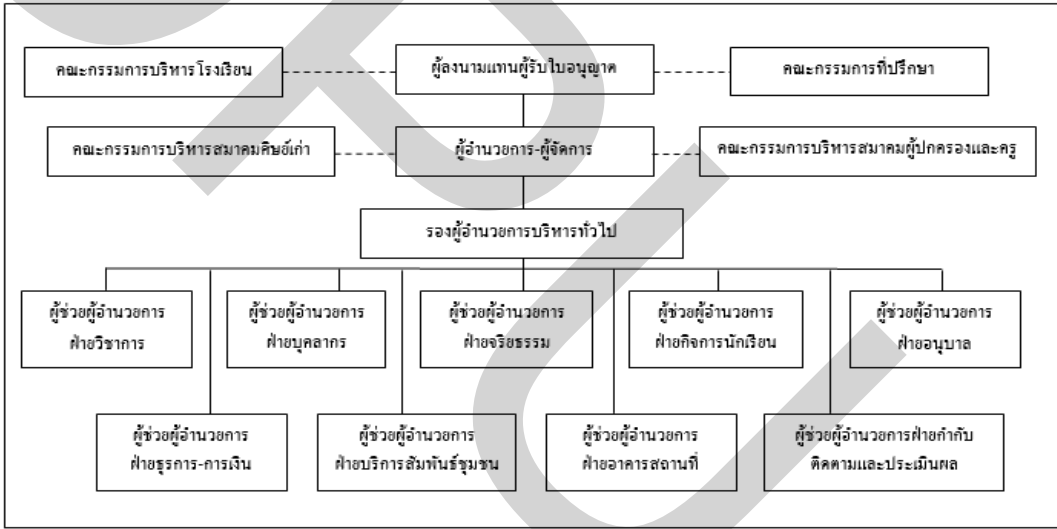
(ตัวอย่างขนาดละ 3 โรงเรียน)

ตัวอย่างโครงสร้างของ  
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

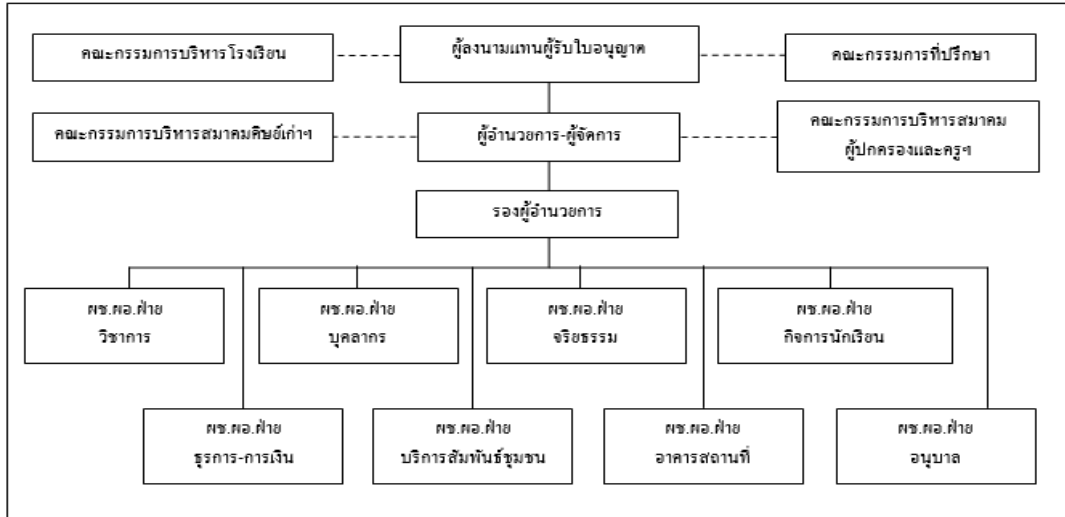
5. แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนพระกุมารร้อยเอ็ด อุบลราชธานี



6. แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนพระมารดาเมืองกาญจนุเคราะห์ กรุงเทพฯ



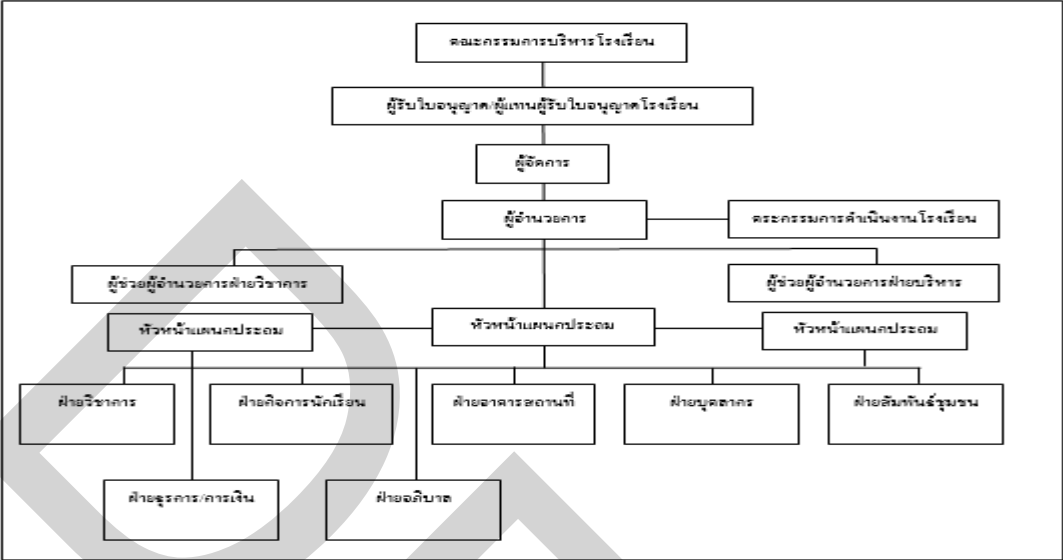
10. แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนพระหฤทัย เชียงใหม่



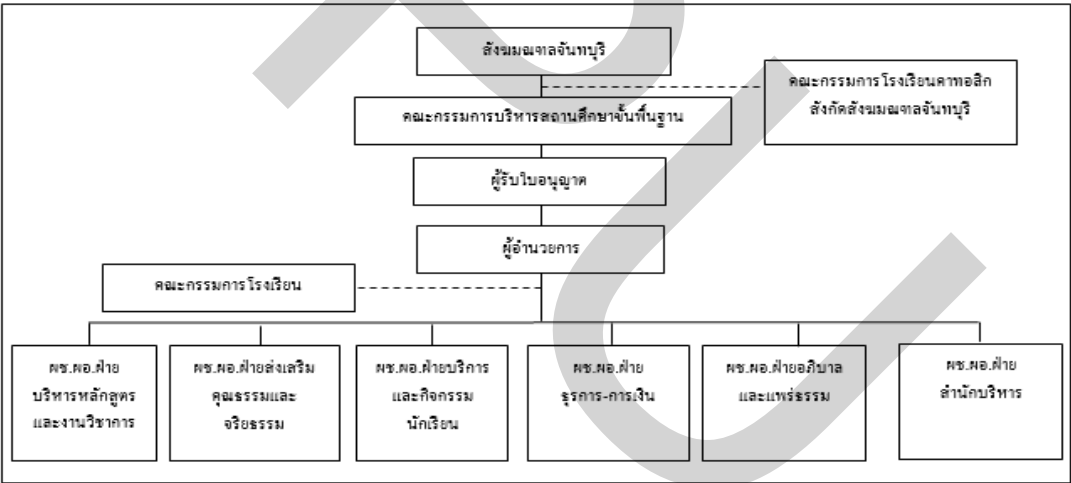


ตัวอย่างโครงสร้างของ  
โรงเรียนขนาดใหญ่

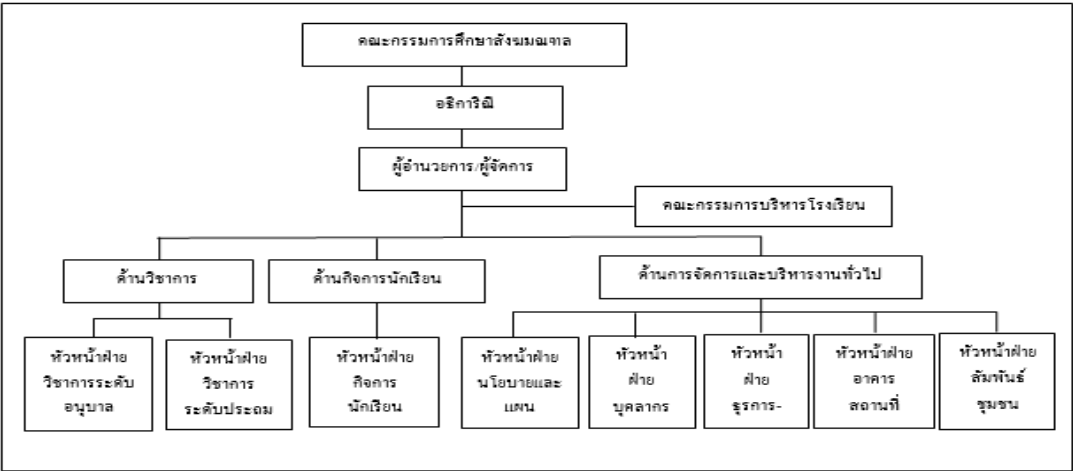
6. แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมารีย์อุปถัมภ์ ซัยยิดมี นครราชสีมา



9. แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียน บัญจทรัพย์ จันทบุรี

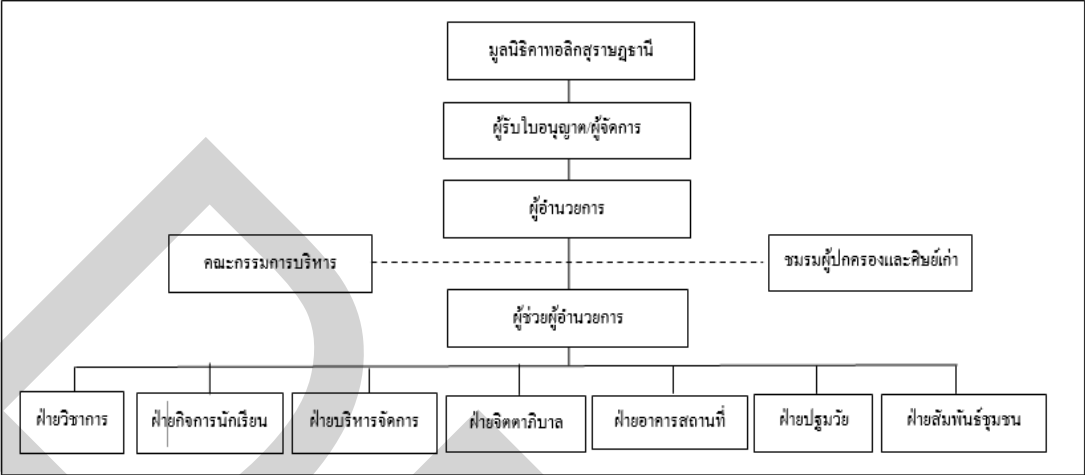


10. แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนพระมหาไถ่ศึกษาบึงกาฬ อุดรธานี

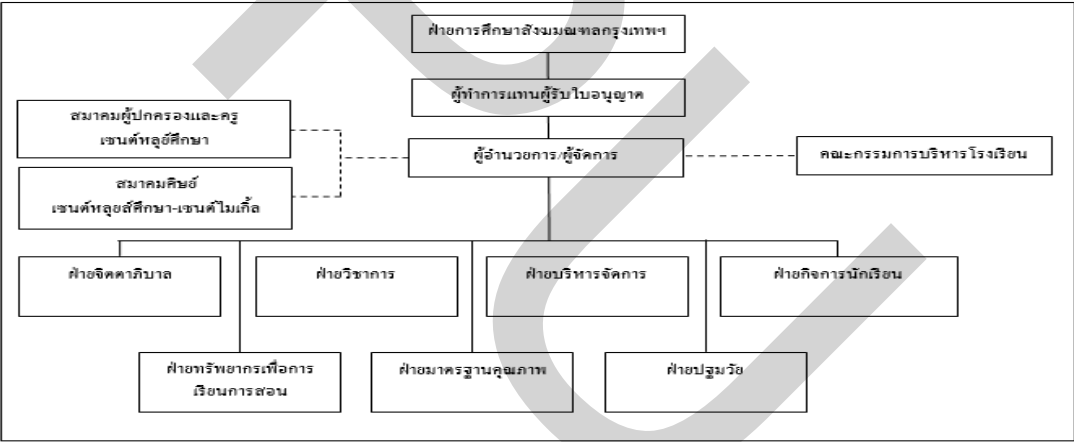


ตัวอย่างโครงสร้างของ  
โรงเรียนขนาดกลาง

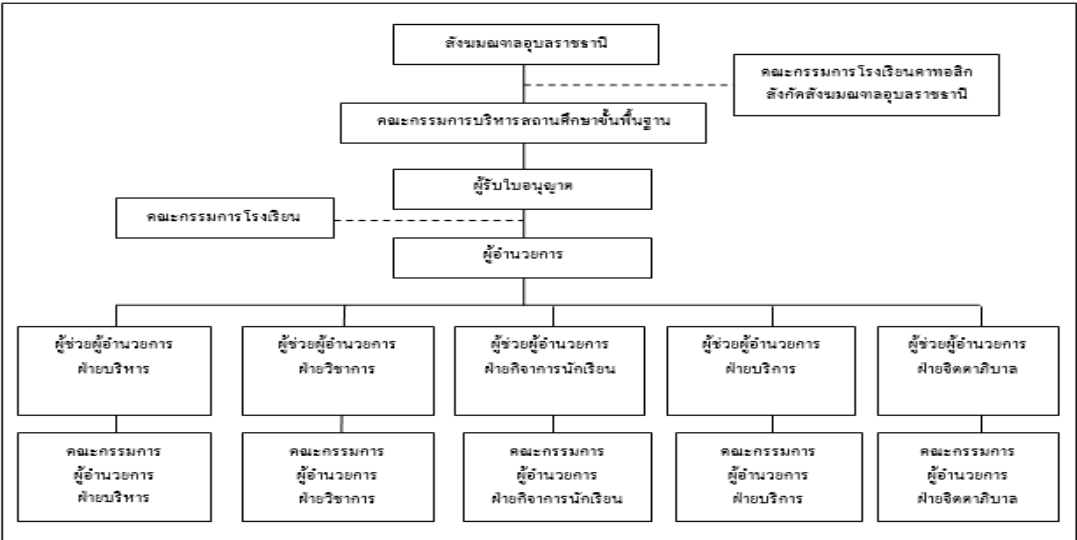
3. แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเจริญศรีศึกษา



5. แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา กรุงเทพฯ



9. แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเซนต์โยเซฟ อุดรราชธานี



รายชื่อสถานศึกษาคาทอลิกเครื่องดั่งมณฑล แยกตามขนาดของโรงเรียน (ขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษและขนาดกลาง) และรายนามผู้อำนวยการสถานศึกษาปัจจุบัน		
โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ
1. ยอแซฟ กรุงเทพฯ (บาทหลวงศุกศิลป์ สุขสุศิลป์)	1. ภัทรวิทยา นครสวรรค์ (บาทหลวงนิพนธ์ สิริวารุช)	1. ยอแซฟอุปถัมภ์ สามพราน (บาทหลวงธีรพล กอบวิทยากุล)
2. เรืองวิทย์พระหฤทัย (ซิสเตอร์สุนันทา สถาพรวัลย์รัตน์)	2. อุปถัมภ์ วิทยาพนม สุราษฎร์ธานี (บาทหลวงนที ธีรานูวรรณ์ )	2. ดาราสมุทร ศรีราชา จันทบุรี (บาทหลวงดร.เถื้อชัย จันทร์โป)
3. เจริญศรีศึกษา (ซิสเตอร์ลาวัลย์ ก๊กเครือ)	3. นุชนาถอนุสรณ์ เชียงราย (บาทหลวงอนุศักดิ์ กิจบำรุง)	3. อรุณวิทยา (บาทหลวงไพฑูรย์ ย่นงาม)
4. ศีลรวี (เซอร์แคธริน ประเทืองโสภาก)	4. สันติวิทยา เชียงใหม่ (เซอร์ ดร.วารีย์ สนเจริญ)	4. ปรีชาานุศาสน์ (บาทหลวงจิรพันธ์ สุจิรานุธรรม)
5. เซนต์หลุยส์ศึกษา (เซอร์มิสไซเฟีย ประไพพิศ รัศมีมารีย์)	5. พระกุมารศึกษา พยัคฆภูมิ ท่าแร่-หนองแสง (ซิสเตอร์ปิยะรัตน์ ศรีหาพล)	5. พระกุมารร้อยเอ็ด (ซิสเตอร์สังเวียน แสนสวัสดิ์)
6. มารีย์รักษ์ นครราชสีมา (ซิสเตอร์สุวดี รังษีสูกานนท์)	6. มารีย์อุปถัมภ์ ชัยภูมิ อุบล (บาทหลวงสมเดช พันธุ์สมบัติ)	6. พระมารดานิจจานุเคราะห์ (เซอร์เวโรนิกา ประราศรี)
7. แม่พระประจักษ์ณ์ กรุงเทพฯ (บาทหลวงจินตศักดิ์ ยุชยสิทธิ์กุล)	7. คอนบอสโกพิทักษ์ (ซิสเตอร์สุนิรัตน์ มิตรเจริญถาวร)	7. เซนต์นิโกลาส นครสวรรค์ (เซอร์ อัลเฟรด สุจิří วรศิลป์)
8. ดาราสมุทรสระแก้ว จันทบุรี (บาทหลวงวิศิษฐ์ วิเศษเชียรกุล)	8. เซนต์ยอแซฟมุกดาหาร ท่าแร่-หนองแสง (ซิสเตอร์ถนอมศรี ราชปัญญา)	8. มารีย์วิทยา นครราชสีมา (เซอร์สายอรุณ ผิวเกลี้ยง)
9. ช่างเข้ทิพยา อุบลราชธานี (ซิสเตอร์ลัดดา วงศ์ศรีแก้ว)	9. ปัญจทรัพย์ จันทบุรี (ซิสเตอร์ดวงแข รัตโนภาส)	9. มารีย์อนุสรณ์ นครราชสีมา (บาทหลวงดร.เอกชัย ชินโคตร)
10. มหาไถ่ศึกษา ท่าบม (บาทหลวงพัฒนา อุปการ)	10. มหาไถ่ศึกษา บึงกาฬ อุดรธานี (ซิสเตอร์ขวัญเรือน โอนากุล)	10. พระหฤทัย เชียงใหม่ (ซิสเตอร์ ดร.สุรีย์พร ระดมกิจ)
<b>รวม 30 โรงเรียน</b>		

## ภาคผนวก ง

แบบสำรวจความคิดเห็นงานในหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ  
สำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและ  
ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา  
ผลการวิเคราะห์งานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของ  
ผู้ดำรงตำแหน่ง ระดับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา



## แบบสำรวจความคิดเห็นสำหรับผู้บริหารใน สถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ศึกษาสมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล และเพื่อเสนอระบบการพัฒนาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

2. แบบสอบถาม ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับ ขอบเขตงานในหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งและคุณลักษณะสมรรถนะหรือลักษณะที่โดดเด่น สอดคล้องกับตำแหน่ง ที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับผู้บริหารในบริบทของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะไปขอรับเอกสารจากท่านด้วยตนเอง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ และความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

บาทหลวงอิทธิพล ศรีรัตน์

นักศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา

วิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

แบบสำรวจความคิดเห็น  
(ผู้อำนวยการสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล)

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องหน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพ

1. สถานภาพของท่าน

( ) บาทหลวง ( ) มาเซอร์ ( ) ซิสเตอร์

2. ตำแหน่งปัจจุบัน

( ) รองผู้อำนวยการระดับประถมศึกษา ( ) รองผู้อำนวยการระดับมัธยมศึกษา

( ) รองผู้อำนวยการบริหารทั่วไป ( ) รองผู้อำนวยการฝ่ายดูแลสุขภาพ  
อนามัยและโภชนาการ

( ) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตาคิบาล ( ) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

( ) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน ( ) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป

( ) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน ( ) ผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านสุขภาพอนามัย  
และโภชนาการ

( ) อื่นๆโปรดระบุ.....

3. อายุ ( ) ต่ำกว่า 30 ปี ( ) 31 – 40 ปี ( ) 41 – 50 ปี ( ) 51 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน

( ) 1 – 4 ปี ( ) 5 – 9 ปี ( ) 10 ปีขึ้นไป

6. จำนวนนักเรียนในโรงเรียนของท่านปัจจุบันนี้

( ) 301-1,000 ( ) 1,001-2000 ( ) 2,001 ขึ้นไป

ข้อที่ 1 ท่านคิดว่า ขอบเขตงานและความรับผิดชอบใดของผู้อำนวยการสถานศึกษา ต่อไปนี้มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างไร					
หน้าที่และความรับผิดชอบ ที่สำคัญของผู้อำนวยการสถานศึกษา	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ สำหรับตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา (ระดับความเห็น)				
	5	4	3	2	1
1. เป็นประธานคณะกรรมการ บริหารหลักสูตรและดูแลงานวิชาการของสถานศึกษา					
2. กำหนดการวิเคราะห์และจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา					
3. กำกับดูแลการบริหารและการจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ข้อกำหนดและนโยบายของสถานศึกษา					
4. วางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา					
5. ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับวิชาการตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งตราสารจัดตั้ง นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน และหน้าที่อื่น					
6. จัดทำทะเบียนครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ นักเรียน และเอกสารอื่นที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด					
7. กำกับดูแลการปฏิบัติงานและหน้าที่ของครู บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่ของสถานศึกษา					
8. แต่งตั้งและถอดถอนครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนในระบบตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหารกำหนด					
9. ควบคุมปกครองครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนของโรงเรียน					
10. ร่วมกับผู้จัดการในการจัดทำงบประมาณ บัญชีสถานศึกษา แบบบัญชีพึงรับพึงจ่าย ตามคู่มือระบบบัญชีฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล					
11. ร่วมมือกับผู้จัดการดูแลด้านการเงิน การรับเงิน การจ่ายเงิน การใช้เช็คตามระเบียบว่าด้วยการเงินและการบัญชี ตามกำหนดในคู่มือระบบการบัญชีและการงบประมาณฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล					
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนดของสถานศึกษาหรือตามที่ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต หรือผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาฯ มอบหมาย					

13.จัดระบบ ดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการสัมภาษณ์ผู้ปกครอง การรับนักเรียน การปฐมนิเทศนักเรียนและบุคลากรใหม่					
14.จัดระบบ ดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการบริหารอาคารสถานที่และบริหารสถานศึกษา					
15.จัดระบบ ดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการบริหารงานสื่อการสอน ได้แก่ อุปกรณ์ โสตทัศนศึกษาออกสถานที่ต่างๆ					
16.จัดระบบ ดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการประสานงานกับกระทรวงศึกษาธิการ และกลุ่มโรงเรียนในด้านต่างๆ					
17.จัดระบบ ดูแลกำกับและกำหนดในเรื่องการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา					
18.กำหนด ควบคุมเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษา					
19.จัดทำหลักฐานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด					
20.จัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานระบบการศึกษา					
21.ปฏิบัติตนในฐานะที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นผู้นำทางวิชาการในการบริหารสถานศึกษา					
<p><b>ข้อที่ 2</b> ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่าผู้อำนวยการควรมี คุณลักษณะ มีสมรรถนะหรือความสามารถความเชี่ยวชาญที่ <b>โดดเด่น</b>ในเรื่องใดโดยเฉพาะ (โปรดระบุ)</p> <p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>4.....</p> <p>5.....</p>					
<p><b>ข้อที่ 3</b> งานและความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการระดับประถมศึกษาปัจจุบัน ในโรงเรียนของท่าน มีอะไรบ้าง (โปรดระบุ) (ข้อนี้สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ตอบ)</p> <p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>4.....</p> <p>5.....</p>					



**ข้อที่ 4** ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่า ตำแหน่งรองผู้อำนวยการระดับประถมศึกษา ควรมีคุณลักษณะสมรรถนะหรือความสามารถความเชี่ยวชาญที่ โดดเด่น สำหรับตำแหน่งการบริหารระดับประถมศึกษาปัจจุบันนี้ ในเรื่องใดโดยเฉพาะ (โปรดระบุ)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

**ข้อที่ 5** งานและความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการระดับมัธยมศึกษาปัจจุบัน ในโรงเรียนของท่าน มีอะไรบ้าง (โปรดระบุ) (ข้อนี้สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ตอบ)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

**ข้อที่ 6** ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่า ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการระดับมัธยมศึกษา รองผู้อำนวยการระดับปฐมวัย ควรมีคุณลักษณะสมรรถนะหรือความสามารถความเชี่ยวชาญที่ โดดเด่น สำหรับตำแหน่งการบริหารระดับมัธยมศึกษาปัจจุบันนี้ ในเรื่องใดโดยเฉพาะ (โปรดระบุ)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

**ข้อที่ 7** งานและความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการบริหารทั่วไปปัจจุบัน ในโรงเรียนของท่าน มีอะไรบ้าง (โปรดระบุ) (ข้อนี้สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ตอบ)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

**ข้อที่ 8** ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่า ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการบริหารทั่วไป ควรมีคุณลักษณะสมรรถนะหรือความสามารถความเชี่ยวชาญที่ **โดดเด่น** สำหรับการบริหารในตำแหน่งรองผู้อำนวยการบริหารทั่วไปปัจจุบันนี้ ในเรื่องใดโดยเฉพาะ (โปรดระบุ)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

**ข้อที่ 9** งานและความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายดูแลสุขภาพอนามัยและโภชนาการปัจจุบัน โรงเรียนของท่าน มีอะไรบ้าง (โปรดระบุ) (ข้อนี้สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ตอบ)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

**ข้อที่ 10** ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่า ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาดูแลสุขภาพอนามัยและโภชนาการ ควรมีคุณลักษณะสมรรถนะหรือความสามารถความเชี่ยวชาญที่ **โดดเด่น** สำหรับการบริหาร ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายดูแลสุขภาพอนามัยและโภชนาการปัจจุบันนี้ ในเรื่องใดโดยเฉพาะ (โปรดระบุ)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

ข้อที่ 11 ท่านคิดว่า ขอบเขตงานและความรับผิดชอบที่สำคัญสำหรับ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตาศาสนาในโรงเรียนคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลของท่าน มีความสำคัญอย่างไร					
ขอบเขตงานและความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตาศาสนา	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ ของงานสำหรับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย จิตตาศาสนา (ระดับความเห็น)				
	5	4	3	2	1
1. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนการสอนและการเสริมสร้างคริสต์ศาสนาและอัตลักษณ์คาทอลิก การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน จริยศึกษาคาทอลิกของโรงเรียนตามนโยบายของฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล					
2. จัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน เสริมการเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิกและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้สมบูรณ์					
3. พัฒนาสื่อการเรียนรู้ ห้องสมุดและ ICT การศึกษาของโรงเรียนส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม และการเสริมสร้างคริสต์ศาสนาและอัตลักษณ์คาทอลิก					
4. การวัดและประเมินผลการศึกษาของนักเรียนและคุณภาพจัดการเรียนการสอนคริสต์ศาสนา					
5. ระบบประกันคุณภาพเฉพาะทางด้านคริสต์ศาสนาของโรงเรียน					
6. การส่งเสริมกิจกรรมและวันสำคัญต่างๆ วันสำคัญทางศาสนา และกิจกรรมคุณธรรม ประเพณีวัฒนธรรมชุมชน ท้องถิ่น					
7. อภิบาลชุมชนและงานสังคมสงเคราะห์ทางการศึกษาของโรงเรียน ฯลฯ					
8. นิเทศการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู และการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาครีตศาสนาของโรงเรียน					
9. ส่งเสริมอัตลักษณ์คาทอลิก การเผยแพร่ธรรม การประกาศข่าวดีจากโรงเรียน งานศาสนสัมพันธ์ของโรงเรียน-ชุมชน-สังคมคาทอลิก งานอภิบาลชุมชนและงานสังคมสงเคราะห์ทางการศึกษาของโรงเรียน การดูแลนักเรียนที่นักร้องศาสนาอื่น ฯลฯ					
10. อภิบาลครู นักเรียนและบุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
11. จัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านคริสต์ศาสนา คุณธรรมจริยธรรมของโรงเรียนสำหรับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน					
12. ให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนที่มีปัญหาในครอบครัว ขาดแคลนทุนทรัพย์ในการศึกษาเล่าเรียน ให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาพื้นฐานเท่าเทียมกับเด็กทั่วไป					

13. จัดพิธีกรรม กิจกรรมศาสนสัมพันธ์ การเสวนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีต่อกันต่อกัน							
14. ส่งเสริม นำหลักธรรมในแต่ละศาสนามาใช้ในการดำเนินชีวิต และสร้างความร่วมมือกันในความเข้าใจอันดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขระหว่างศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน							
15. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชนและองค์กรต่างๆ							
16. โปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการอื่นๆ ด้านการศึกษาคริสต์ศาสนาของโรงเรียน							
17. อื่นๆ (โปรดระบุ)							
1.....							
2.....							
<p><b>ข้อที่ 12</b> ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่า ผู้ดำรงตำแหน่ง<u>ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตาศาสนา</u> ควรมีคุณลักษณะสมรรถนะหรือความสามารถความเชี่ยวชาญที่ <b>โดดเด่น</b> ในตำแหน่งการบริหารงานจิตตาศาสนาปัจจุบันนี้ของโรงเรียน คืออะไรบ้าง (โปรดระบุ)</p>							
1.....							
2.....							
<p><b>ข้อที่ 13</b> ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่า ผู้ดำรงตำแหน่ง<u>ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ</u> มีความสำคัญอย่างไร</p>							
<b>ขอบเขตงานและความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ</b>			<b>ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ ของงานสำหรับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (ระดับความเห็น)</b>				
			5	4	3	2	1
1.การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา							
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ							
3.การพัฒนากระบวนการเรียนรู้							
4. การเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน							
5. การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน							
6. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา							

7.กิจกรรมพัฒนานักเรียนเสริมการเรียนรู้และหลักสูตรให้สมบูรณ์					
8.การพัฒนาสื่อ วัสดุการเรียนรู้นวัตกรรมและการคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา ห้องสมุด และ ICT การศึกษาของโรงเรียน					
9.การพัฒนาระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียน					
10.การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นๆ บริการวิชาการของโรงเรียนร่วมกับเครือข่ายของโรงเรียน ตามนโยบายฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล					
11.การนิเทศการศึกษา การวิจัยและการพัฒนาวิชาชีพครู และพัฒนาบุคลากรอื่นทางการศึกษา					
12.การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน					
13.งาน โปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการอื่นๆของโรงเรียน					
<b>14. อื่นๆ (โปรดระบุ)</b> 1..... 2..... 3.....					
<b>ข้อที่ 14</b> ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่า ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ควรมีคุณลักษณะสมรรถนะหรือความสามารถความเชี่ยวชาญที่ <b>โดดเด่น</b> ในตำแหน่งการบริหารงานวิชาการปัจจุบันนี้ของโรงเรียน คืออะไรบ้าง (โปรดระบุ) 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....					

ข้อที่ 15 ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน งานที่ต้องมีในลำดับ มีความสำคัญอย่างไร					
ขอบเขตงานและความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของงานสำหรับตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน (ระดับความเห็น)				
	5	4	3	2	1
1.การดูแลช่วยเหลือ แนะนำ และการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน					
2.การส่งเสริมกิจกรรมและวันสำคัญต่างๆ วันสำคัญทางศาสนา และกิจกรรมคุณธรรม ประเพณีวัฒนธรรมชุมชน ท้องถิ่น สังคมและประเทศชาติ					
3.การจัดกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และกิจกรรมอิสระ					
4.บริการสวัสดิภาพ สวัสดิการสำหรับนักเรียนประจำปีบริการ โภชนาการ					
5.ส่งเสริมกิจกรรมสถานักเรียน สารวัตรนักเรียน และกิจกรรมอื่นด้านการพัฒนานักเรียน					
6.สัมพันธ์ชุมชนกับผู้ปกครองของนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่าสัมพันธ์					
7.การประสานสัมพันธ์ ภายใน-ภายนอกของโรงเรียน กับชุมชน องค์กร บุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่น					
8.การบริการและการมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนในด้านการพัฒนาการศึกษาและศักยภาพของชุมชน อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีไทย ศาสนาและงานที่เกี่ยวกับชุมชน					
9.การจัดตั้งองค์กรต่างๆ หารายได้เข้ากองทุนเพื่อช่วยเหลือและพัฒนา โรงเรียน					
10. อื่นๆ (โปรดระบุ)					
1.....					
2.....					
3.....					
4.....					
5.....					

ข้อที่ 16 ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน ควรมีคุณลักษณะสมรรถนะหรือความสามารถความเชี่ยวชาญที่ **โดดเด่น** ในตำแหน่งการบริหารงานกิจการนักเรียนปัจจุบันนี้ของโรงเรียน คืออะไรบ้าง (โปรดระบุ)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

ข้อที่ 17 ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป มีความสำคัญอย่างไร

ขอบเขตงานและความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ ของงานสำหรับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารทั่วไป (ระดับความเห็น)				
	5	4	3	2	1
1. บริหารทั่วไป					
2. สวัสดิการกองทุนครู					
3. ประชาสัมพันธ์					
4. ซ่อมบำรุง					
5. ระบบการจัดซื้ออุปกรณ์การเรียน					
6. ระบบการบริการอุปกรณ์เครื่องเสียง					
7. ระบบสระว่ายน้ำ					
8. วัสดุ-พัสดุ-ครุภัณฑ์					
9. ระบบการบริการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา					
10. ระบบการใช้ไฟฟ้า					
11. ระบบการจัดการแผนกโสต					
12. ประสานงานชุมชนและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา					

## 13. อื่นๆ (โปรดระบุ)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

ข้อที่ 18 ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป ควรมีคุณลักษณะสมรรถนะหรือความสามารถความเชี่ยวชาญที่ โดดเด่น ในตำแหน่งการบริหารงานบริหารทั่วไป ปัจจุบันนี้ของโรงเรียน คืออะไรบ้าง (โปรดระบุ)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

ข้อที่ 19 ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่า ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน มีความสำคัญอย่างไร

ขอบเขตงานและความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ ของงานสำหรับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายธุรการ-การเงิน (ระดับความเห็น)				
	5	4	3	2	1
1. ธุรการทั่วไป					
2. การเงินด้านรับ					
3. การเงินด้านจ่าย					
4. การบริหารงานการเงินบำรุงการศึกษา					
5. การบริหารงานการบัญชี					
6. การจัดหา จำหน่าย ควบคุม การเบิกจ่ายและการบำรุงรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์					
7. การตรวจรับและรายงาน					
8. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดการและจัดหาวัสดุ					



9.การขอตั้งงบประมาณ					
10.การจัดสรรงบประมาณ					
11.การจัดซื้อจัดจ้าง					
12.การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา					
13.การประเมินและการรายงานทางการเงิน					
14. อื่นๆ (โปรดระบุ)					
1.....					
2.....					
3.....					
ข้อที่ 20 ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่า ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน ควรมีคุณลักษณะสมรรถนะหรือความสามารถความเชี่ยวชาญที่ <b>โดดเด่น</b> ในตำแหน่งการบริหารงานธุรการ-การเงินปัจจุบันนี้ ของโรงเรียน คืออะไรบ้าง (โปรดระบุ)					
1.....					
2.....					
3.....					
4.....					
5.....					
ข้อที่ 21 ท่านคิดว่า ขอบเขตงานและความรับผิดชอบใดของผู้ดูแลรับผิดชอบด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการ งานเรื่องใด มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด					
ขอบเขตงานและความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการ	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการ(ระดับความเห็น)				
	5	4	3	2	1
1.สุขภาพอนามัย					
1) งานสุขภาพอนามัยและโภชนาการ โรงเรียน					
2) สถานที่และสิ่งแวดล้อม					
3) ความรู้และการรักษาสุขภาพอนามัย					
2.โภชนาการ					
4) การบริหารโภชนาการ					
5) คุณภาพโภชนาการ					

## 3. อื่นๆ (โปรดระบุ)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

ข้อที่ 22 ในการบริหารสถานศึกษา ท่านเห็นว่า ตำแหน่งผู้ดูแลรับผิดชอบด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการควรมีคุณลักษณะสมรรถนะหรือความสามารถความเชี่ยวชาญที่ โดดเด่น ในตำแหน่งการบริหารงานด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการปัจจุบันนี้ของโรงเรียน คืออะไรบ้าง (โปรดระบุ)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

ผลสำรวจและการวิเคราะห์งานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญ  
ของผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา  
ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ และขนาดกลาง

## ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

### 2.1 ระดับความสำคัญของงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายจิตตาศึกษา

หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายจิตตาศึกษา	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ (ระดับความเห็น) (N=15)	
	$\bar{X}$	SD
1. จัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน เสริมการเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิก และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้สมบูรณ์	4.933	0.258
2. การส่งเสริมกิจกรรมและวันสำคัญต่างๆ วันสำคัญทางศาสนา และกิจกรรมคุณธรรม ประเพณีวัฒนธรรมชุมชน ท้องถิ่น	4.800	0.414
3. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนการสอนและการเสริมสร้างคริสต์ศาสนา และอัตลักษณ์คาทอลิก การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน จริยศึกษาคาทอลิกของ โรงเรียนตามนโยบายของฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล	4.733	0.458
3. จัดพิธีกรรม กิจกรรมศาสนสัมพันธ์ การเสวนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีต่อกันต่อกัน	4.733	0.458
4. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชนและองค์กรต่างๆ	4.667	0.488
5. ส่งเสริม นำหลักธรรมในแต่ละศาสนาใช้ในการดำเนินชีวิต และสร้างความร่วมมือกันในความเข้าใจอันดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขระหว่างศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน	4.667	0.617
5. พัฒนาสื่อการเรียนรู้ ห้องสมุดและ ICT การศึกษาของโรงเรียนส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม และการเสริมสร้างคริสต์ศาสนาและอัตลักษณ์คาทอลิก	4.667	0.617
6. อภิบาลชุมชนและงานสังคมสงเคราะห์ทางการศึกษาของโรงเรียน ฯลฯ	4.600	0.507
6. ส่งเสริมอัตลักษณ์คาทอลิก การเผยแพร่ธรรม การประกาศข่าวดีจากโรงเรียน งานศาสนสัมพันธ์ของโรงเรียน-ชุมชน-สังคมคาทอลิก งานอภิบาลชุมชนและงานสังคมสงเคราะห์ทางการศึกษาของโรงเรียน การดูแลนักเรียนที่นักร้องศาสนาอื่น ฯลฯ	4.600	0.507
7. ให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนที่มีปัญหาในครอบครัว ขาดแคลนทุนทรัพย์ในการศึกษา เล่าเรียน ให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาพื้นฐานเท่าเทียมกับเด็กทั่วไป	4.600	0.632
8. จัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านคริสต์ศาสนา คุณธรรมจริยธรรมของโรงเรียน สำหรับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.600	0.737

9. อภิบาลครู นักเรียนและบุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา	4.467	0.640
10. โปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการอื่นๆ ด้านการศึกษาคริสต์ศาสนาของโรงเรียน	4.333	0.724
11. ระบบประกันคุณภาพเฉพาะทางด้านคริสต์ศาสนาของโรงเรียน	4.133	0.743
12. นิเทศการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู และการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาครีสต์ศาสนาของโรงเรียน	4.067	0.594
13. การวัดและประเมินผลการศึกษาของนักเรียนและคุณภาพจัดการเรียนการสอนคริสต์ศาสนา	4.067	0.704

### คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตาศาสนา

1. สามารถส่งเสริมอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกให้เกิดขึ้นชัดเจนและเป็นรูปธรรมแก่บุคลากรในสถานศึกษา
2. สามารถปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนจริยศึกษาคาทอลิก และการเสริมสร้างคริสต์ศาสนาและอัตลักษณ์คาทอลิก
3. มีความรู้ ความเข้าใจบริบทของโรงเรียนคาทอลิก อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก คำสอน ด้านพิธีกรรม การแพร่ธรรม การขับร้องเพลงในศาสนพิธีกรรมและ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกิจกรรมทางศาสนาต่างๆ
4. สามารถจัดกิจกรรมปลูกฝังความเชื่อคริสตชนให้กับบรรดานักเรียนคาทอลิก ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนให้เข้าถึงคุณค่าความดีตามความเชื่อของแต่ละศาสนา สร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิกและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร ให้สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม คริสต์ศาสนาและชีวิตฝ่ายจิตสำหรับเยาวชนคาทอลิก
5. เป็นคริสตชนที่เข้มแข็งในความเชื่อ ความศรัทธา มีจิตเมตตา รักเพื่อนมนุษย์ มีมนุษยสัมพันธ์ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีจิตตารมณ์ในการทำงานรัก – รับผิดชอบทุ่มเท มากกว่ามนุษย์เงินเดือนทั่วไป เป็นผู้นำด้านจิตวิญญาณและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม รู้ผิดชอบ ชั่วดี และมีธรรมภิบาลต่อทุกคน
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานจิตตาศาสนา ถ่ายทอดงานอภิบาล เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติเชิงประจักษ์ ให้เด็กเข้าใจถึงความสำคัญของคริสต์ศาสนา สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นให้บุคลากรในโรงเรียนในการทำความดี

## 2.2 ระดับความสำคัญของงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ

หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ (ระดับความเห็น) (N=16)	
	$\bar{X}$	SD
1. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	5.000	0.000
2. การเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน	4.938	0.258
3. การวางแผนงานด้านวิชาการ	4.875	0.352
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา	4.813	0.414
4. การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน	4.813	0.414
5. การนิเทศการศึกษา การวิจัยและการพัฒนาวิชาชีพครู และพัฒนานุเคราะห์อื่น ทางการศึกษา	4.688	0.617
6. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา	4.625	0.507
7. กิจกรรมพัฒนานักเรียนเสริมการเรียนรู้และหลักสูตรให้สมบูรณ์	4.563	0.516
8. การพัฒนาสื่อ วัสดุการเรียนรู้นวัตกรรมและการคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน เพื่อใช้ในสถานศึกษา ห้องสมุด และ ICT การศึกษาของโรงเรียน	4.500	0.516
9. งานโปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการอื่นๆของโรงเรียน	4.438	0.737
10. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กร อื่นๆ บริการวิชาการของโรงเรียนร่วมกับเครือข่ายของโรงเรียน ตามนโยบายฝ่าย การศึกษาสังคมฯ	4.375	0.632
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียน	4.188	0.775
12. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน	3.750	0.961

### คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

1. มีความเชี่ยวชาญด้านบริหาร/จัดการหลักสูตร มีความรู้ทางวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร การวัดผลประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ส่งเสริมทักษะทางวิชาการ ติดตาม เกี่ยวกับเรื่องการเรียนการสอน การบริหารผู้ร่วมงานและการประกันคุณภาพ
2. มีความสามารถในการนิเทศครู นิเทศชั้นเรียน นิเทศการจัดการเรียน การสอนและการวิจัย เชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน
3. สามารถส่งเสริมการศึกษาให้ตรงกับจุดเน้นหรืออัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

4. รับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง
5. สามารถสื่อสารอย่างชัดเจน เพื่อความถูกต้องในการทำเอกสาร
6. มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ รับผิดชอบ รอบคอบในการแก้ปัญหา มีคุณธรรมในการบริหารงาน ทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน
7. มีความรู้ในเรื่องการใช้สื่อ/นวัตกรรมการเรียนการสอนและชำนาญทางด้านอิเล็กทรอนิกส์

### 2.3 ระดับความสำคัญของงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน

หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ (ระดับความเห็น) (N=14)	
	$\bar{X}$	SD
1.การดูแลช่วยเหลือ แนะนำ และการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน	5.000	0.000
2.การส่งเสริมกิจกรรมและวันสำคัญต่างๆ วันสำคัญทางศาสนา และกิจกรรมคุณธรรม ประเพณีวัฒนธรรมชุมชน ท้องถิ่น สังคมและประเทศชาติ	4.929	0.267
3.บริการสวัสดิภาพ สวัสดิการสำหรับนักเรียนประจำปี	4.857	0.363
4.ส่งเสริมกิจกรรมสภานักเรียน สारวัตรนักเรียน และกิจกรรมอื่นด้านการพัฒนานักเรียน	4.714	0.469
4.การประสานสัมพันธ์ ภายใน-ภายนอกของโรงเรียน กับชุมชน องค์กร บุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.714	0.469
5.การจัดกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และกิจกรรมอิสระ	4.643	0.497
5.สัมพันธ์ชุมชนกับผู้ปกครองของนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่าสัมพันธ์	4.643	0.497
6.การบริการและการมีส่วนร่วมกับชุมชนในด้านการพัฒนาการศึกษาและศักยภาพของชุมชน อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีไทย ศาสนาและงานที่เกี่ยวกับชุมชน	4.643	0.633
7.การจัดตั้งองค์กรต่างๆ หารายได้เข้ากองทุนเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียน	4.286	0.726

### คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน

1. มีภาวะผู้นำและเป็นผู้ตามที่ดี รอบรู้ ละเอียด รอบคอบในการทำงาน รับผิดชอบ มีไหวพริบ มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจ แก้ไขสถานการณ์ได้ รู้จักใช้เหตุผลในการตัดสินใจ รับฟังคำคิดเห็นของคนอื่น มีความเสียสละและเป็นตัวอย่างที่ดี
2. สามารถดำเนินการประชุมสร้างความเข้าใจกับคณะครู/นักเรียน ถึงทิศทาง การปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมและพัฒนางานปกครองและกิจกรรมให้เป็นไปตามนโยบายโรงเรียน
- 3.สามารถให้คำปรึกษาแก่ครูในการให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่มีปัญหา
4. ความรู้ ความสามารถในการงานระบบการดูแลช่วยเหลือ แนะนำ และการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน
5. ความรู้ ความสามารถในการงานด้านสัมพันธ์ชุมชนกับผู้ปกครองของนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่าสัมพันธ์
6. ความรู้ ความสามารถในการงานการจัดกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และกิจกรรมอิสระ
7. ความรู้ ความสามารถในการงานบริการสวัสดิภาพ สวัสดิการสำหรับนักเรียนประจำปี
8. ความรู้ ความสามารถในการงานส่งเสริมกิจกรรมสถานักเรียน สารวัตรนักเรียน และกิจกรรมอื่นด้านการพัฒนานักเรียน
9. ความรู้ ความสามารถในการงานด้านการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการจัดตั้งองค์กรต่างๆ หารายได้เข้ากองทุนเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียน
10. สามารถดำเนินงาน ดูแล ปรับปรุง พัฒนางานกิจกรรมด้านต่างๆ ให้ดีขึ้น



## 2.4 ระดับความสำคัญของงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ทั่วไป

หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ (ระดับ ความเห็น) (N=11)	
	$\bar{X}$	SD
1. บริหารทั่วไป	4.636	0.505
1. สวัสดิการกองทุนครู	4.636	0.505
2. ระบบการบริการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	4.455	0.522
3. ประชาสัมพันธ์	4.364	0.674
4. ประสานงานชุมชนและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา	4.182	0.603
5. ระบบการใช้ไฟฟ้า	4.000	0.775
6. วัสดุ-พัสดุ-ครุภัณฑ์	3.909	0.539
7. ซ่อมบำรุง	3.818	0.751
8. ระบบการจัดการแผนกโสต	3.727	0.467
9. ระบบการบริการอุปกรณ์เครื่องเสียง	3.727	0.786
10. ระบบสระว่ายน้ำ	3.636	0.809
11. ระบบการจัดซื้ออุปกรณ์การเรียน	3.545	1.036

### คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารทั่วไป

1. มีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ทันสมัย เป็นที่ยอมรับทั้งในด้านความรู้ ความสามารถด้านคุณธรรม จริยธรรม สร้างขวัญกำลังใจกับบุคลากร
2. สามารถการบริหารจัดการงานทั่วไปให้เหมาะสมกับบุคคล ให้ทำงานอย่างมีคุณภาพ
3. สามารถใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมพัฒนาสถานศึกษา ตามปรัชญาและบริบทสถานศึกษา
4. สามารถประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ภายในและฝ่ายต่าง ๆ ได้

2.5 ระดับความสำคัญของงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย  
ธุรการ-การเงินปัจจุบัน

หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ (ระดับความเห็น) (N=12)	
	$\bar{X}$	SD
1. การเงินด้านรับ	4.750	0.622
2. การขอตั้งงบประมาณ	4.667	0.492
3. การจัดสรรงบประมาณ	4.583	0.515
4. การเงินด้านจ่าย	4.583	0.669
5. ธุรการทั่วไป	4.583	0.793
6. การบริหารงานการเงินบำรุงการศึกษา	4.500	0.674
6. การประเมินและการรายงานทางการเงิน	4.500	0.674
7. การบริหารงานการบัญชี	4.500	1.168
8. การตรวจรับและรายงาน	4.417	0.669
8. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดการและจัดหาวัสดุ	4.417	0.669
9. การจัดซื้อจัดจ้าง	4.250	0.754
9. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	4.250	0.754
10. การจัดหา จำหน่าย ควบคุม การเบิกจ่ายและการบำรุงรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์	4.167	0.718

คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ  
ฝ่ายธุรการ-การเงิน

1. สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ดี รักการบริการ
2. สามารถบริหารงานด้านการรับ – จ่ายเงิน ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอย่างชำนาญการ
4. สามารถประสานงานกับทุกหน่วยงานทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถในการปฏิบัติงานธุรการและงานสารบรรณ
6. สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับกฎระเบียบหรือข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรงและรอบคอบ
7. สามารถประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้า ให้เพียงพอต่อการดำเนินการต่างๆ จัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

**ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ  
สถานศึกษาขนาดกลาง**

1. ระดับความสำคัญของงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตภาบาล  
หรือ ฝ่ายอภิบาล

หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตภาบาลหรือฝ่ายอภิบาล	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ (ระดับความเห็น) (N=8)	
	$\bar{X}$	SD
1. การส่งเสริมกิจกรรมและวันสำคัญต่างๆ วันสำคัญทางศาสนา และกิจกรรมคุณธรรม ประเพณีวัฒนธรรมชุมชน ท้องถิ่น	4.750	0.463
2. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนการสอนและการเสริมสร้างคริสต์ศาสนา และอัตลักษณ์คาทอลิก การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน จริยศึกษาคาทอลิกของ โรงเรียนตามนโยบายของฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล	4.625	0.518
2. จัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน เสริมการเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิก และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้สมบูรณ์	4.625	0.518
2. ส่งเสริมอัตลักษณ์คาทอลิก การเผยแพร่ธรรม การประกาศข่าวดีจากโรงเรียน งานศาสนสัมพันธ์ของโรงเรียน-ชุมชน-สังฆมณฑลคาทอลิก งานอภิบาลชุมชนและงานสังคม สงเคราะห์ทางการศึกษาของโรงเรียน การดูแลนักเรียนที่นับถือศาสนาอื่น ฯลฯ	4.625	0.518
3. จัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านคริสต์ศาสนา คุณธรรมจริยธรรมของโรงเรียน สำหรับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.375	0.744
4. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชนและองค์กรต่างๆ	4.375	0.916
5. อภิบาลชุมชนและงานสังคมสงเคราะห์ทางการศึกษาของโรงเรียน ฯลฯ	4.250	0.707
5. โปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการอื่นๆ ด้านการศึกษาคริสต์ศาสนาของ โรงเรียน	4.250	0.707
6. ส่งเสริม นำหลักธรรมในแต่ละศาสนามาใช้ในการดำเนินชีวิต และสร้างความร่วมมือ กันในความเข้าใจอันดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขระหว่างศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน	4.125	0.641
7. จัดพิธีกรรม กิจกรรมศาสนสัมพันธ์ การเสวนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความ เข้าใจที่ดีต่อกันต่อกัน	4.125	0.835
8. อภิบาลครู นักเรียนและบุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา	4.000	0.756
9. พัฒนาสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ ห้องสมุดและ ICT การศึกษาของโรงเรียนส่วนที่เกี่ยวกับการ จัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม และการเสริมสร้างคริสต์ศาสนาและอัตลักษณ์ คาทอลิก	4.000	1.069

10. ให้ความช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในครอบครัว ขาดแคลนทุนทรัพย์ในการศึกษา เล่าเรียน ให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาพื้นฐานเท่าเทียมกับเด็กทั่วไป	4.000	1.195
11. การวัดและประเมินผลการศึกษาของนักเรียนและคุณภาพจัดการเรียนการสอน คริสต์ศาสนา	3.875	0.835
12. นิเทศการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู และการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา คริสต์ศาสนาของโรงเรียน	3.625	0.916
13. ระบบประกันคุณภาพเฉพาะทางด้านคริสต์ศาสนาของโรงเรียน	3.250	1.389

### คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายจิตตภาบาล

1. มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานด้านอภิบาล งานแพร่ธรรม งานศาสน  
สัมพันธ์ งานสังคมสงเคราะห์ งานคุณธรรมจริยธรรม งานด้านเอกลักษณ์และอัตลักษณ์การศึกษา  
คาทอลิก

2. มีความรู้ ความเข้าใจในงานนโยบายวิสัยทัศน์ เป้าหมายโรงเรียน ยุทธศาสตร์ของ  
โรงเรียน งานวางแผนโครงการ และงบประมาณ งานมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

3. สามารถการใช้สื่อเทคโนโลยีในการสอนคำสอน

4. สามารถจัดการเรียนคริสต์ศาสนาและการจัดกิจกรรมส่งเสริมอัตลักษณ์คาทอลิก

### 2. ระดับความสำคัญของงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หรือกลุ่มงานบริหารวิชาการหรือฝ่ายมาตรฐานคุณภาพ

หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ,กลุ่มงานบริหารวิชาการ หรือฝ่ายมาตรฐานคุณภาพ	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ (ระดับความเห็น) (N=8)	
	$\bar{X}$	SD
1.การเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน	5.000	0.000
1.การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา	5.000	0.000
2.การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน	4.875	0.354
2.การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา	4.875	0.354
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ	4.875	0.354
2.การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	4.875	0.354
2.การนิเทศการศึกษา การวิจัยและการพัฒนาวิชาชีพครู และพัฒนาบุคลากรอื่น ทางการศึกษา	4.875	0.354

3.กิจกรรมพัฒนานักเรียนเสริมการเรียนรู้และหลักสูตรให้สมบูรณ์	4.750	0.463
3.การพัฒนาระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียน	4.750	0.463
3.การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นๆ บริการวิชาการของโรงเรียนร่วมกับเครือข่ายของโรงเรียน ตามนโยบายฝ่ายการศึกษาสังคมฯ	4.750	0.463
4.การพัฒนาสื่อ ใช้สื่อการเรียนรู้ นวัตกรรมและการคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน เพื่อใช้ในสถานศึกษา ห้องสมุด และ ICT การศึกษาของโรงเรียน	4.625	0.518
5.งานโปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการอื่นๆของโรงเรียน	4.625	0.744
6.การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน	4.375	0.744

### คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

1. ความสามารถเชี่ยวชาญการวางแผนงานด้านวิชาการ / กลยุทธ์ ในการทำแผนงาน แผนพัฒนาสถานศึกษา

2. ความสามารถในการจัดทำหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การเรียน การสอน วัตถุประสงค์ ประกันคุณภาพ งานนิเทศการสอน งานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน งานด้านสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา

3. ระดับความสำคัญของงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายกิจการนักเรียนหรือฝ่ายปกครอง

หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียนหรือฝ่ายปกครอง	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ (ระดับความเห็น) (N=8)	
	$\bar{X}$	SD
1. การส่งเสริมกิจกรรมและวันสำคัญต่างๆ วันสำคัญทางศาสนา และกิจกรรม คุณธรรม ประเพณีวัฒนธรรมชุมชน ท้องถิ่น สังคมและประเทศชาติ	5.000	0.000
2. การดูแลช่วยเหลือ แนะนำ และการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน	4.750	0.463
3. การจัดกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และกิจกรรมอิสระ	4.625	0.518
4. บริการสวัสดิภาพ สวัสดิการสำหรับนักเรียนประจำปี	4.500	0.756
5. ส่งเสริมกิจกรรมสถานักเรียน สารวัตรนักเรียน และกิจกรรมอื่นด้านการพัฒนา นักเรียน	4.375	0.744
5. การประสานสัมพันธ์ ภายใน-ภายนอกของโรงเรียน กับชุมชน องค์กร บุคคล ภูมิ ปัญญาท้องถิ่น	4.375	0.744

6. สัมพันธ์ชุมชนกับผู้ปกครองของนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง คิษย์เก่าสัมพันธ์	4.375	0.916
7. การบริการและการมีส่วนร่วมกับชุมชนในด้านการพัฒนาการศึกษาและศักยภาพของชุมชน อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีไทย ศาสนาและงานที่เกี่ยวกับชุมชน	4.250	0.707
8. การจัดตั้งองค์กรต่างๆ หารายได้เข้ากองทุนเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียน	3.625	0.916

### คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน

1. มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ เสียสละและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้
  2. สามารถวางแผนและประสานงานในการปฏิบัติงานและบังคับบัญชาตามสายงานที่รับผิดชอบให้บรรลุตามเป้าหมาย
  3. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารเกี่ยวกับกลุ่มงานบริหารกิจการนักเรียน
  4. สามารถร่วมจัดทำแผนงาน / โครงการงาน / กิจกรรมภายในฝ่ายกิจการนักเรียน
  5. สามารถปกครองดูแลความปลอดภัยแก่นักเรียนในขณะที่อยู่ภายในโรงเรียนช่วยเหลือและให้บริการนักเรียนที่มีปัญหาตามโอกาสอันควร
  6. ติดตามและประเมินผลงานฝ่ายกิจการนักเรียนและรายงานตามสายงาน
4. ระดับความสำคัญของงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป หรือ ฝ่ายบริหาร, กลุ่มบริหารงานจัดการ

หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป, ฝ่ายบริหาร, ฝ่ายบริการ, กลุ่มบริหารงานจัดการหรือฝ่ายทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ (ระดับความเห็น) (N=7)	
	$\bar{X}$	SD
1. ประชาสัมพันธ์	5.000	0.000
1. ระบบการบริการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	5.000	0.000
1. ประสานงานชุมชนและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา	5.000	0.000
2. ระบบการใช้ไฟฟ้า	4.857	0.378
3. ซ่อมบำรุง	4.714	0.488
3. ระบบการจัดซื้ออุปกรณ์การเรียน	4.714	0.488
3. ระบบการบริการอุปกรณ์เครื่องเสียง	4.714	0.488
4. สวัสดิการกองทุนครู	4.571	0.535

4. ระบบการจัดการแผนกโสต	4.571	0.535
5. บริหารทั่วไป	4.571	0.787
7. ระบบสระว่ายน้ำ	3.286	1.496
6. วัสดุ-พัสดุ-ครุภัณฑ์	4.429	0.787

คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไปหรือฝ่ายบริหาร, กลุ่มบริหารงานจัดการ

1. มีภาวะผู้นำที่หนักแน่นและเข้มแข็งในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้
2. สามารถวางแผนปฏิบัติงานตามสายงานที่รับผิดชอบ/โครงการ / กิจกรรมในฝ่ายบริหารทั่วไป
3. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปและประสานงานกับองค์กรหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้
5. ระดับความสำคัญของงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงิน หรือกลุ่มงานบริหารงบประมาณ

หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงินหรือกลุ่มงานบริหารงบประมาณ	ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ (ระดับความเห็น) (N=4)	
	$\bar{X}$	SD
1. ธุรการทั่วไป	5.000	0.000
1. การเงินด้านรับ	5.000	0.000
1. การตรวจรับและรายงาน	5.000	0.000
2. การเงินด้านจ่าย	4.750	0.500
2. การบริหารงานการเงินบำรุงการศึกษา	4.750	0.500
2. การบริหารงานการบัญชี	4.750	0.500
2. การจัดหา จำหน่าย ควบคุม การเบิกจ่ายและการบำรุงรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์	4.750	0.500
2. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดการและจัดหาวัสดุ	4.750	0.500
2. การประเมินและการรายงานทางการเงิน	4.750	0.500
3. การขอตั้งงบประมาณ	4.500	0.577
3. การจัดสรรงบประมาณ	4.500	0.577
3. การจัดซื้อจัดจ้าง	4.500	0.577
3. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	4.500	0.577

**คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ-การเงินหรือกลุ่มงานบริหารงบประมาณ**

1. มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการทำบัญชี เงินอุดหนุน งานธุรการ-สารบัญ เอกสารด้านการเงินและการบริการ

**1.6 ระดับความสำคัญของงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการระดับปฐมวัยปัจจุบัน**

1. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ตรวจสอบการสอน นิเทศการสอน กำหนดตารางสอน โครงการ กิจกรรม วัตถุประสงค์และประเมินผลพัฒนาการของนักเรียนและการวิจัยในชั้นเรียน

2. วางแผนปฏิบัติการประจำปีและกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรครูระดับปฐมวัย

3. จัดกิจกรรมสุขภาพอนามัยและโภชนาการเพื่อพัฒนาทางด้านร่างกายตามวัย

**คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายอนุบาล/ปฐมวัยหรือ ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายอนุบาล**

1. สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับเด็กปฐมวัย ได้อย่างเหมาะสม

2. มีความสามารถในการนิเทศ แนะนำการสอนในระดับปฐมวัยได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่วและจัดการปัญหาต่างๆ ได้



ภาคผนวก จ

รายนามผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารในสถานศึกษาในเครือข่าย  
แบบนำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ชุดเอกสารประกอบการสัมภาษณ์และ  
คำถามประกอบการประชุมกลุ่ม (Focus Group)

รายนามผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารในสถานศึกษาทอถึกในครืออั้งมณฑล

ลำดับที่	ชื่อ นามสกุล	ตำแหน่ง
1	เซอร์เวโรนิกา ประราศรี	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ (อัครอั้งมณฑลกรุงเทพฯ)
2	ซิสเตอร์ ดร.สุริย์พร ระดมกิจ	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระหฤทัยเชียงใหม่ (อั้งมณฑลเชียงใหม่)
3	ซิสเตอร์บุญชอบ หัวใจ	ผู้อำนวยการโรงเรียนยอแซฟ พิจิตร (อั้งมณฑลนครสวรรค์)
4	ซิสเตอร์บุญสม ปิ่นสุวรรณ	ผู้อำนวยการโรงเรียนมารีย์พิทักษ์ นางรอง (อั้งมณฑลนครราชสีมา)
5	ซิสเตอร์น้ำฝน มงคลล้อม	ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาไถ่ศึกษา กุมภวาปี (อั้งมณฑลอุดรธานี)
6	ซิสเตอร์รัตนารี สัจญลักษณ์	ผู้อำนวยการพระกุมารมหาสารคาม (อั้งมณฑลอุบลราชธานี)
7	บาทหลวงอเนก ธรรมนิต	ผู้อำนวยการโรงเรียนคาราสุมุทร อัญประเทศ (อั้งมณฑลจันทบุรี)
8	บาทหลวงสมควร หมายแม่น	ผู้อำนวยการโรงเรียนคารุณานุเคราะห์ (อั้งมณฑลราชบุรี)
9	ซิสเตอร์ประยงค์ศรี เข้มสุนทร	ผู้อำนวยการโรงเรียนมานะศึกษา ยะลา (อั้งมณฑลสุราษฎร์ธานี)
10	ซิสเตอร์รัตนา สูงหวล	ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์ยอแซฟ ยานนาวา (อัครอั้งมณฑลท่าแร่)

## แบบนำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

คำถาม เรื่องตำแหน่งและเส้นทางอาชีพ

1. เรื่องตำแหน่ง (Career Position) โรงเรียนคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดกลาง ควรมีตำแหน่งผู้บริหารภายในสถานศึกษาตามลำดับที่เสนอ เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร (อธิบายและให้ข้อเสนอแนะ)

.....

.....

.....

2. เส้นทางบันไดอาชีพผู้บริหารภายในสถานศึกษา (Career Path) ขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ มี 3 ระดับ ท่านเห็นว่าเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร (อธิบายและให้ข้อเสนอแนะ)

.....

.....

.....

3. ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยนำเสนอ เห็นควรเพิ่มเติมงานในหน้าที่ในเรื่องใดอีกบ้าง หรือควรปรับในเรื่องใดบ้าง อย่างไร (โปรดอธิบายและเสนอแนะ) จุดเน้นที่สำคัญควรเป็นในเรื่องใด (โปรดระบุ 5 อย่าง ตามลำดับ)

.....

.....

.....

4. ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ ที่ผู้วิจัยนำเสนอ เห็นควรเพิ่มเติมงานในหน้าที่ในเรื่องใดอีกบ้าง หรือควรปรับในเรื่องใดบ้าง อย่างไร (โปรดอธิบายและเสนอแนะ) จุดเน้นที่สำคัญควรเป็นในเรื่องใด (โปรดระบุ 5 อย่าง ตามลำดับ)

.....

.....

.....

5. ควรเพิ่มเติมสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency) สำหรับผู้ดำรง

ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆและตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆสำหรับสถานศึกษาทั้ง 2 กลุ่มใดอีกบ้าง หรือควรปรับในเรื่องใดบ้าง อย่างไร (โปรดอธิบายและเสนอแนะ) จุดเน้นที่สำคัญควรเป็นในเรื่องใด สำหรับแต่ละตำแหน่ง (5 อย่างตามลำดับความสำคัญ)

.....

.....

.....

6. ตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายใดบ้างที่มีความสำคัญ ขอให้ระบุตำแหน่งงานตามลำดับความสำคัญ เฉพาะ 5 ลำดับแรกเท่านั้น (โปรดดูรายการจากเอกสารประกอบ 1 ) .....

ข้อคิดเห็นอื่นที่เกี่ยวกับตำแหน่งรองผู้อำนวยการ.....

7. ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ตำแหน่งใดที่มีความสำคัญ (ขอให้ระบุตำแหน่งตามลำดับความสำคัญ 5 ลำดับแรกเท่านั้นและโปรดดูเอกสารรายการตำแหน่งประกอบ 1 โดยเฉพาะส่วนตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ)

.....

ข้อคิดเห็นอื่นที่เกี่ยวกับตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ .....

8. คุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่นโดยรวม ที่ควรมีสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ (ดูเอกสารประกอบ) ระบุลำดับความสำคัญตามลำดับ 5 แรก

.....

9. ในด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) สมรรถนะการปฏิบัติงาน (Functional Competency) สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่-ใหญ่พิเศษ

ขอให้ดูรายการจากเอกสารประกอบส่วนที่ 2 หน้า 3 ท่านเห็นว่าควรจะเป็นอย่างไร ขอให้ระบุเฉพาะรายการที่มีความสำคัญ ตามลำดับ 5 แรก ตามที่เห็นสมควร .....

.....

10. ความเห็นอื่นๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ของสังคมชนบท

.....

เรื่อง งานในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการผู้บริหารภายในสถานศึกษา  
ฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ กับขนาดกลาง คุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น  
และสมรรถนะที่สำคัญ

1. สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ-ขนาดใหญ่และขนาดกลาง (คู่มือสารประกอบซึ่งระบุขอบเขตงานของรองผู้อำนวยการ  
สถานศึกษาฝ่ายต่างๆ)

ขอให้ระบุงานตามลำดับความสำคัญ 5 ลำดับแรก

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....
- 5) .....

2. เมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ตามรายตำแหน่งรองผู้อำนวยการ  
ในโรงเรียนฝ่ายต่างๆ ที่ควรจะมี

ขอให้ระบุลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....
- 5) .....

3. ในด้านสมรรถนะ ของผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในด้านต่างๆ สมรรถนะหลัก  
(Core Competency) สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) สมรรถนะการปฏิบัติงาน  
(Functional Competency) ของผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในด้านต่างๆ

ขอให้ระบุเฉพาะรายการที่สำคัญ ตามลำดับ 5 แรก ตามที่ท่านเห็นสมควร

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....
- 5) .....

เรื่อง งานในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการผู้บริหารภายในสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ คุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น และสมรรถนะที่สำคัญ

1. สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆแต่ละฝ่าย ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ-ขนาดใหญ่ (คู่มือสารประกอบ)

ขอให้ระบุงานตามลำดับความสำคัญ 5 ลำดับแรก

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....
- 5) .....

2. พิจารณาถึงคุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่นที่ควรจะมีสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆแต่ละฝ่าย (คู่มือสารประกอบ)

ท่านมีความเห็นอย่างไร โปรดระบุลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....
- 5) .....

ความเห็นอื่น (เพิ่มเติม) .....

3. ในด้านสมรรถนะ

3.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) สมรรถนะการปฏิบัติงาน (Functional Competency) ของผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ

ขอให้ระบุเฉพาะรายการที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ตามที่ท่านเห็นสมควร

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....

เรื่อง ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

1. สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

.....

.....

2. สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ แต่ละฝ่าย

.....

.....

3. สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ แต่ละฝ่าย

.....

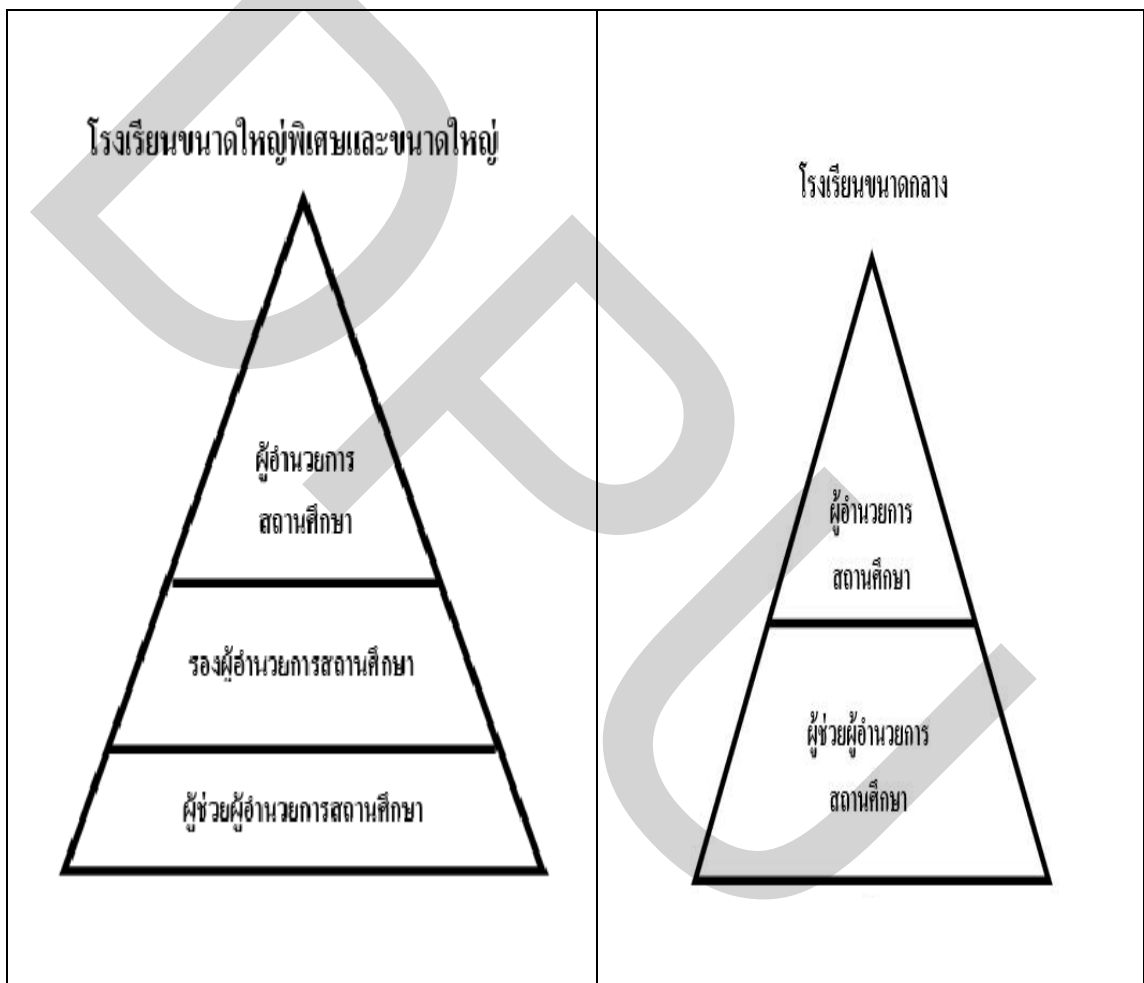
.....

คำถามสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารภายในสถานศึกษาและเส้นทางบันไดอาชีพ  
ในโรงเรียนขนาดกลาง เป็นคำถามทำนองเดียวกันแต่เป็นคำถามสำหรับ

1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และ 2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆรายฝ่าย

เรื่อง ตำแหน่งและเส้นทางบันไดอาชีพ (Administrative Position and Career Path)

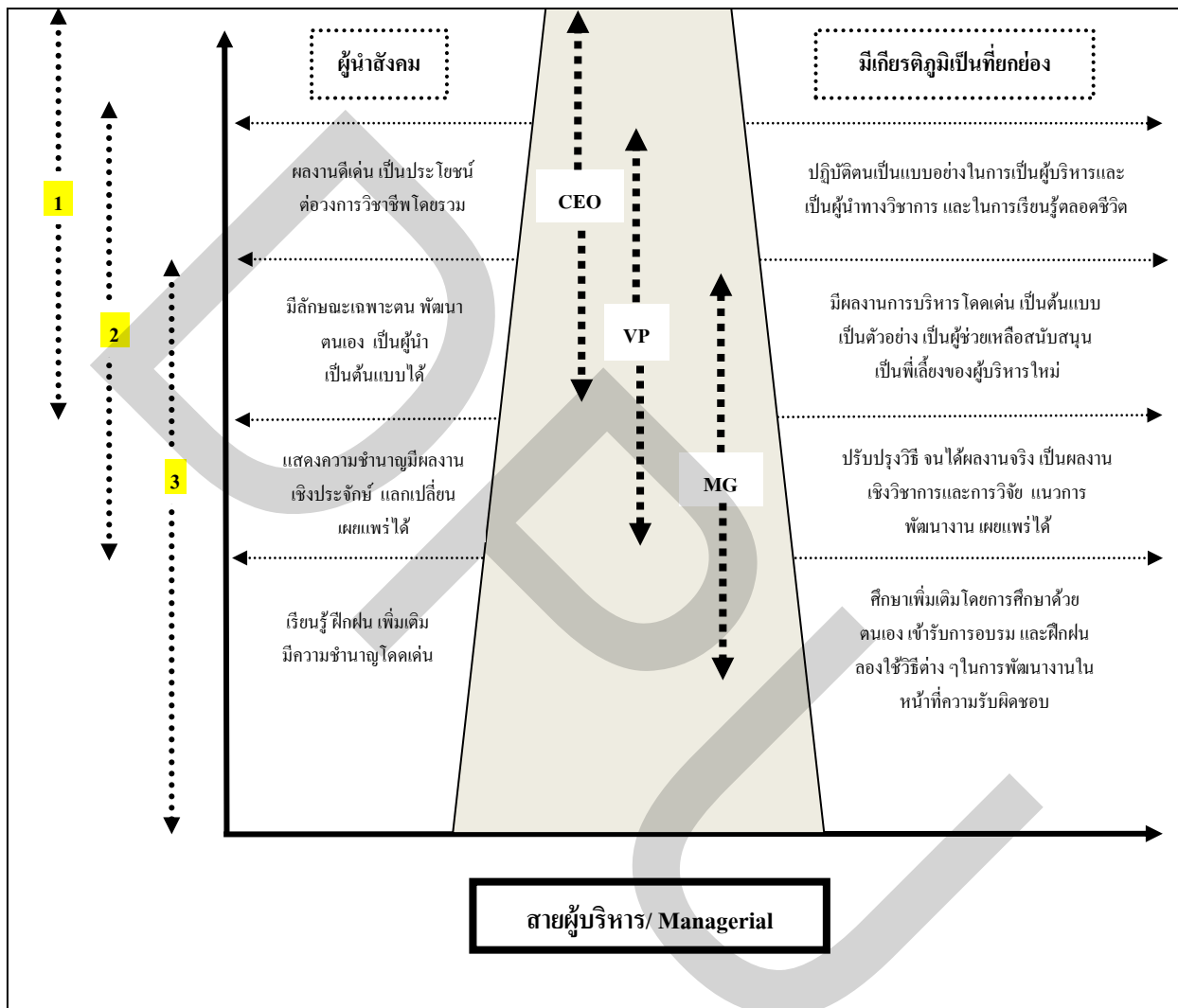
ตำแหน่งผู้บริหารภายในสถานศึกษาคาทอลิกในกลุ่มขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่  
และในกลุ่มสถานศึกษาขนาดกลาง





แนวทางการกำหนดคุณลักษณะตามเส้นทางบันไดอาชีพสายผู้บริหาร (Managerial) ในสถานศึกษา

เส้นทางบันไดอาชีพสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา



Chief Executive Officer (CEO) = ผู้อำนวยการสถานศึกษา → ระดับที่ 1

Vice President (VP) = รองผู้อำนวยการสถานศึกษา → ระดับที่ 2

Manager (MG) = ผู้ช่วยผู้อำนวยการ → ระดับที่ 3

ตำแหน่งเส้นทางบันไดอาชีพ (Career Path) สำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก  
ในเครือสังฆมณฑลขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
CEO/ ผู้บริหารสูงสุด  
(Chief Executive Officer)

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

1. รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการ
  - ระดับปฐมวัย
  - ระดับประถม
  - ระดับมัธยมต้น
  - ระดับมัธยมปลาย
2. รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตาคิ  
บาลและงานกิจการนักเรียน
3. รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหาร  
ทั่วไป
4. รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคล  
และบุคลากร
5. รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานกิจการ  
ชุมชนสัมพันธ์
6. รองผู้อำนวยการฝ่ายงาน/กิจการหรือโครงการ  
พิเศษอื่นๆ (ถ้ามี)

ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา

1. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงาน  
วิชาการ
  - ระดับปฐมวัย
  - ระดับประถม
  - ระดับมัธยมต้น
  - ระดับมัธยมปลาย
2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตาคิ  
บาลและงานกิจการนักเรียน
3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหาร  
ทั่วไป
4. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหาร  
บุคคลและบุคลากร
5. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานกิจการ  
ชุมชนสัมพันธ์
6. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายงาน/กิจการหรือ  
โครงการพิเศษอื่นๆ (ถ้ามี)

ตำแหน่งเส้นทางบันไดอาชีพ (Career Path) สำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก  
ในเครือสังฆมณฑลขนาดกลาง

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา

1. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการ
2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตาคิบาล
3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารทั่วไป
4. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคล
5. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและชุมชนสัมพันธ์
6. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการปฐมวัยศึกษา
7. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการประถมศึกษา
8. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการมัธยมศึกษาตอนต้น
9. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการมัธยมศึกษาตอนปลาย
10. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการ
11. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายงาน/กิจการหรือโครงการพิเศษอื่นๆ (ถ้ามี)

## สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
CEO/ ผู้บริหารสูงสุด  
(Chief Executive Officer)



### สมรรถนะหลัก (Core Competency)

ความสามารถที่คาดหวังจากผู้บริหารทุกคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหาร ในทุกระดับและทุกกลุ่มงานขององค์กร

### สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)

ความสามารถที่มีในระดับผู้บริหารที่จะแตกต่างกันตามบทบาท หน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ จำแนก/แบ่ง ตามตำแหน่งงานและระดับของตำแหน่ง

### สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)

ความสามารถเฉพาะในงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ หรือขึ้นอยู่กับลักษณะงานเฉพาะที่รับผิดชอบนั้นๆ

## สมรรถนะหลัก (Core Competency)

1. มีสมรรถนะวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.2548
2. มีความรู้ เข้าใจ ขอมรับและสามารถปฏิบัติตามแนวทางของงานจิตตาคภิบาลในโรงเรียนคาทอลิกได้
3. ความสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นได้อย่างดีเยี่ยมนักการทูต รวมทั้งการวางตัวสง่าผ่าเผยเหมาะสมกาลเทศะ
4. มีความสามารถในการวางแผนและการระดมทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานสูง บริหารงานได้ตามระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายของสถานศึกษา
5. มีความสามารถในการมอบอำนาจการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
6. มีความสามารถสูงในการจัดระบบบริหารงาน ควบคุมและประเมินผลงานทุกชั้นตอน และทุกตำแหน่ง ให้การบริการของสถานศึกษาเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลงานการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์
7. มีความสามารถในการวิเคราะห์งานและตนเอง กล้าเผชิญปัญหาและกล้าตัดสินใจ ใช้ข้อมูลสถิติ สารสนเทศ และเหตุผลทางการบริหารจัดการที่เหมาะสม
8. มีความคิดริเริ่มในการพัฒนางาน ที่จะให้สัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของโรงเรียน บรรลุผลอย่างมีคุณภาพ
9. มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ปฏิบัติงานด้วยจิตใจที่มั่นคง เมื่อเผชิญกับปัญหา หรือความกดดันจากสถานการณ์ต่างๆ
10. มีความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการ ประมวลความรู้และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน ต่อแผนงานของโรงเรียนที่ได้วางไว้ ด้วยความรอบคอบ จนบรรลุตามเป้าหมายวิชาชีพและมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์
11. มีความรัก ความรับผิดชอบในวิชาชีพและศรัทธาในวิชาชีพด้านการบริหารการศึกษา
12. มีความสามารถในการนำทีมและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีภาวะผู้นำสูง
13. มีความสามารถในการใช้ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ได้เป็นอย่างดี
14. เป็นแบบอย่างในการมีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามบรรทัดฐานของสังคม

## สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)

1. มีความรู้ ความเข้าใจในหลักและกระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาเป็นอย่างดี
2. มีสมรรถนะเชิงมีวิสัยทัศน์ และความรู้ด้านบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง
3. มีความสามารถในการตัดสินใจ ควบคุม ประเมินและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
4. มีความสามารถสูงในการกำหนดนโยบายและการวางแผนการศึกษาของสถานศึกษา
5. มีความรอบรู้ในการบริหารวิชาการ และความรู้ในด้านการบริหารจัดการองค์กร
6. มีความสามารถสูงในการบริหารการเงิน งบประมาณ งานธุรการ พัสดุและอาคารสถานที่
7. มีความสามารถสูงในการบริหารกิจการนักเรียนและการบริหารงานบุคคล
8. มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ และสามารถกำกับดูแลระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
9. มีความสามารถรอบรู้ในการติดต่อสื่อสาร มีทักษะสูงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่และสามารถบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี
10. มีความสามารถสูงในการบริหารการประชาสัมพันธ์และพัฒนาความสัมพันธ์ชุมชนได้เป็นอย่างดี
11. มีความสามารถในการนำนโยบายของฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลมาดำเนินการให้บรรลุผล

## สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional Competency)

1. ในฐานะผู้นำเป็นผู้แทนองค์กร ประสานงาน อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำในองค์กร
2. ในฐานะผู้บริหาร-วางกลยุทธ์ สร้างวัฒนธรรมองค์กร จัดการทรัพยากรในองค์กร ปรับปรุงแผนงาน ปกครองดูแลบริหารจัดการองค์กร กระจายอำนาจและสร้างการมีส่วนร่วม
3. ในฐานะนักพัฒนา-นำสิ่งใหม่มาเพื่อความเจริญก้าวหน้า เทคโนโลยี เป็นผู้นำในความรู้ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. มีความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมพัฒนาการของผู้เรียน
5. มีความสามารถในการกำหนดและนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษาไปปฏิบัติ
6. มีความสามารถในการติดตามประเมินผล ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม โครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์การเรียนและคุณภาพผู้เรียน
7. มีความสามารถในการสรรหาบุคลากร ควบคุม ประเมิน พัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพให้กับบุคลากร
8. มีความสามารถในการจัดการงบประมาณและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ส่งเสริมสวัสดิภาพ สวัสดิการและบรรยากาศที่ดี
9. มีความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา
10. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และจรรยาบรรณต่อตนเอง มีหลักธรรมาภิบาลต่อผู้รับบริการ ต่อวิชาชีพและผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ต่อสังคม โปรงใสและสามารถตรวจสอบได้

ลักษณะที่โดดเด่นของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

### ผู้อำนวยการสถานศึกษา

#### คุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่นที่ควรจะมี

- 1) ความสามารถสูงในการเป็นผู้อภิบาล ในงานด้านศาสนา
- 2) การมีวิสัยทัศน์ (vision) ในการบริหารจัดการองค์กรสถานศึกษา
- 3) ความสามารถในการกำหนดนโยบายการศึกษาและงานบริหารจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21
- 4) ความสามารถในการบริหารวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร
- 5) ความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- 6) มีความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล และในการสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 7) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
- 8) ความสามารถในการส่งเสริมความรู้ และการใช้วิธีการเรียนการสอนหรือการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับแต่ละระดับของการจัดการศึกษา
- 9) ความสามารถในการกระตุ้น ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาผลงานด้านวิชาการและคุณภาพการเรียนรู้เกี่ยวกับอาเซียนและประชาคมอาเซียน
- 10) ความสามารถในการจัดการงานด้านโภชนาการ สำหรับสถานศึกษา

## ขอบเขตงานในหน้าที่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

(ปฏิบัติงานในหน้าที่ดูแลกำกับงานตามสายงาน ตามที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา มอบหมาย)

### รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการ

การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การวางแผนงานด้านวิชาการ งานด้านการเรียน การสอนและการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน งานด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาของ นักเรียนและคุณภาพทางวิชาการของโปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการของโรงเรียน งานด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา งานกิจกรรมพัฒนานักเรียนเสริมการ เรียนรู้และหลักสูตรให้สมบูรณ์ งานด้านการพัฒนาและใช้สื่อการเรียนรู้ การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา ห้องสมุด และ ICT การศึกษาของโรงเรียน งานระบบประกัน คุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียน งานด้านการบริการวิชาการของโรงเรียนร่วมกับเครือข่ายของ โรงเรียน ตามนโยบายฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล งานด้านการนิเทศการศึกษา การวิจัยและการ พัฒนาวิชาชีพครู และพัฒนาบุคลากรอื่นทางการศึกษา (ถ้ามี) งาน โปรแกรม/แผนงาน/โครงการ ทางวิชาการอื่นๆของโรงเรียน (ถ้ามี)

#### 1. งานด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

(การจัดทำหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา วิเคราะห์ ติดตาม กำกับ ประเมิน)

#### 2. งานด้านการวางแผนงานด้านวิชาการ

(จัดวางแผนระบบงานบริหารวิชาการของโรงเรียนให้เป็นระบบที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ)

#### 3. งานด้านการเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

(จัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ติดตาม กำกับ ประเมินผลและพัฒนาการเรียนการสอน ให้มี คุณภาพ ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ตรงตามหลักสูตรและนโยบายของโรงเรียน และกระทรวงศึกษาธิการ)

#### 4. งานด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาของนักเรียนและคุณภาพทางวิชาการของโปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการของโรงเรียน

(กำหนดระบบและระเบียบการวัด-ประเมินผลและการเทียบโอนทางการศึกษา แนวปฏิบัติในการจัดทำ แผนการวัดผลและประเมินผลสถานศึกษาตามสภาพจริง ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาการวัดผลประเมิน ทางการศึกษาของสถานศึกษา)

#### 5. งานด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

(ส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากร ในการพัฒนาการวิจัยในชั้นเรียน และเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ)



#### 6. งานกิจกรรมพัฒนานักเรียนเสริมการเรียนรู้และหลักสูตรให้สมบูรณ์

(ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมที่หลากหลายในการพัฒนานักเรียน และสนับสนุนด้านการเรียนรู้ของนักเรียน ของผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำหรือนักเรียนที่เป็นเด็กพิเศษ ให้มีการปรับปรุงพฤติกรรม/ผลการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของหลักสูตร ตอบสนองศักยภาพของนักเรียน)

#### 7. งานด้านการพัฒนาและใช้สื่อการเรียนรู้ การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา ห้องสมุด และ ICT การศึกษาของโรงเรียน

(ดูแลการคัดเลือกแบบเรียนและหนังสือเสริมการเรียนรู้ ส่งเสริมงานวิชาการที่เกี่ยวกับการใช้สื่อ ผลิตสื่อพัฒนาสื่อ ห้องสมุด การใช้ ICT ในการเรียนการสอน การนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา ติดตามประเมินผลและพัฒนาการใช้เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ)

#### 8. งานระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียน

(ดูแลระบบงานประกันคุณภาพของโรงเรียน ติดตาม กำกับ ประเมินคุณภาพทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) และนำผลการประเมินมากำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนและนักเรียน)

#### 9. งานด้านการบริการวิชาการของโรงเรียนร่วมกับเครือข่ายของโรงเรียน ตามนโยบายฝ่ายการศึกษา สังคมฯ

(ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดบริการทางวิชาการของโรงเรียนร่วมกับเครือข่าย ตามวัตถุประสงค์ของเครือข่ายเป้าหมายของโรงเรียน ความคาดหวังของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน)

#### 10. งานด้านานิเทศการศึกษา การวิจัยและการพัฒนาวิชาชีพครู และพัฒนาบุคลากรอื่นทางการศึกษา (ถ้ามี)

(ดูแลกำกับระบบงานการนิเทศการศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ส่งเสริมและสนับสนุน การวิจัยในชั้นเรียน การจัดการความรู้ และการพัฒนาวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน (ถ้ามี) ส่งเสริมและการแสวงหาการช่วยเหลือสนับสนุนจากแหล่งภายนอกสถานศึกษา)

#### 11. งานโปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการอื่นๆของโรงเรียน (ถ้ามี)

## รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ฝ่ายงานจิตตาศาสนาและงานกิจการนักเรียน

### ด้านจิตตาศาสนา

ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนการสอนและการเสริมสร้างคริสต์ศาสนา และอัครศาสนิกคาทอลิก การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนจริยศึกษาคาทอลิกของโรงเรียนตาม นโยบายของฝ่ายการศึกษาทั้งหมด จัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน เสริมการเรียนรู้ สร้างจิตสำนึก และจิตวิญญาณคาทอลิกและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม คริสต์ศาสนาและชีวิตฝ่ายจิตสำหรับเยาวชนคาทอลิก งานพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ห้องสมุดและ ICT การศึกษาของโรงเรียนส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม และการเสริมสร้าง คริสต์ศาสนาและอัครศาสนิกคาทอลิก งานด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาของนักเรียนและ คุณภาพจัดการเรียนการสอนคริสต์ศาสนา การประเมินโปรแกรม/แผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการ จัดการเรียนการสอนคริสต์ศาสนาของโรงเรียน งานระบบประกันคุณภาพเฉพาะทางด้านคริสต์ศาสนา ของโรงเรียน งานการนิเทศการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู และการพัฒนาบุคลากร ด้านการศึกษาจริยศึกษาคาทอลิกของโรงเรียน งานโปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการอื่นๆ ด้านการศึกษาจริยศึกษาคาทอลิกของโรงเรียน งานด้านการส่งเสริมกิจกรรมและวันสำคัญต่างๆ วัน สำคัญทางศาสนา และกิจกรรมคุณธรรม ประเพณี วัฒนธรรมชุมชน ท้องถิ่น งานส่งเสริมอัครศาสนิก คาทอลิก การเผยแพร่ธรรม การประกาศข่าวดีจากโรงเรียน งานศาสนสัมพันธ์ของโรงเรียน-ชุมชน- สังคมคาทอลิก งานอภิบาลชุมชนและงานสังคมสงเคราะห์ทางการศึกษาของโรงเรียน ฯลฯ งานการนิเทศการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู และการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาคริสต์ ศาสนาของโรงเรียน งาน โปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการอื่นๆ ด้านการศึกษาจริยศึกษา คาทอลิกของโรงเรียน(ถ้ามี) งานส่งเสริมอัครศาสนิกคาทอลิก การเผยแพร่ธรรม การประกาศข่าวดีจาก โรงเรียน

### ด้านงานกิจการนักเรียน

งานระบบการดูแลช่วยเหลือ แนะนำ และการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน งานด้านการ ส่งเสริมกิจกรรมและวันสำคัญต่างๆ วันสำคัญทางศาสนา และกิจกรรมคุณธรรม ประเพณี วัฒนธรรมชุมชน ท้องถิ่น สังคมและประเทศชาติ งานการจัดกิจกรรมตามระเบียบ กระทรงศึกษาธิการ และกิจกรรมอิสระ งานบริการสวัสดิภาพ สวัสดิการสำหรับนักเรียนและครู ประจำปี งานบริการโภชนาการ งานส่งเสริมกิจกรรมสถานักเรียน สารวัตรนักเรียน และกิจกรรม อื่นด้านการพัฒนานักเรียน งานด้านสัมพันธ์ชุมชนกับผู้ปกครองของนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่าสัมพันธ์

### **ด้านจิตตาคิบาล**

#### **1. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนการสอนและการเสริมสร้างคริสต์ศาสนาและอัตลักษณ์คาทอลิก การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนคริสต์ศาสนาของโรงเรียนตามนโยบายของฝ่ายการศึกษา สังฆมณฑล**

(พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนด้านคริสต์ศาสนาและอัตลักษณ์คาทอลิก ส่งเสริม ติดตาม กำกับและประเมินมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน และเสริมสร้างบรรยากาศของโรงเรียน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และปฏิบัติคุณธรรม จริยธรรม ตามอัตลักษณ์ การศึกษาคาทอลิก ติดตามและพัฒนาการสอนจริยธรรมคำสอนศาสนา พัฒนาการบูรณาการคุณธรรมคาทอลิก (คุณค่าพระวรสาร) ในแผนการจัดการเรียนรู้และวิชาคริสต์ศาสนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ )

#### **2. งานด้านการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน เสริมการเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิกและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม คริสต์ศาสนาและชีวิตฝ่ายจิตสำหรับเยาวชนคาทอลิก**

(ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาด้านจิตใจและอภิบาลการเอาใจใส่นักเรียน ให้สามารถการปฏิบัติตามศาสนกิจและหน้าที่ตามข้อกำหนดของศาสนาเพื่อเป็นศาสนิกชนที่ดี)

#### **3. งานพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ห้องสมุดและ ICT การศึกษาของโรงเรียนส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม และการเสริมสร้างคริสต์ศาสนาและอัตลักษณ์คาทอลิก**

(จัดการเรียนการสอนและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ห้องสมุดและ ICT การศึกษา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และปฏิบัติตามคุณธรรมจริยธรรมตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก และสนับสนุนครูผู้สอนคริสต์ศาสนาให้สามารถจัดการเรียนรู้และพัฒนาสื่ออุปกรณ์การสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ)

#### **4. งานด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาของนักเรียนและคุณภาพจัดการเรียนการสอนคริสต์ศาสนา การประเมินโปรแกรม/แผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนคริสต์ศาสนาของโรงเรียน**

(จัดระบบและโครงสร้างการบริหารจัดการด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาของนักเรียนและคุณภาพจัดการเรียนการสอนคริสต์ศาสนา ประเมินโปรแกรม/แผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนคริสต์ศาสนาของโรงเรียน และพัฒนา ระบบการติดตาม ประเมินเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนคริสต์ศาสนา อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ)

#### **5. งานระบบประกันคุณภาพเฉพาะทางด้านคริสต์ศาสนาของโรงเรียน**

(จัดระบบและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำมาตรฐาน ด้านคุณธรรม จริยธรรม เพื่อพัฒนางานจิตตาคิบาลและสอนคริสต์ศาสนา ให้เป็นระบบชัดเจน มีโครงสร้างแนวทางการพัฒนา ระบบการติดตาม ประเมินเพื่อพัฒนาได้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ)

**6.งานด้านการส่งเสริมกิจกรรมและวันสำคัญต่างๆ วันสำคัญทางศาสนา และกิจกรรมคุณธรรม ประเพณีวัฒนธรรมชุมชน ท้องถิ่น**

(การดำเนินการจัดสภาพและองค์ประกอบต่างๆภายในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม วันสำคัญของแต่ละศาสนา ตามขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น กระตุ้นการพัฒนาศรัทธาและศีลธรรมในตนเอง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้)

**7. งานศาสนสัมพันธ์ของโรงเรียน-ชุมชน-สังคมคาทอลิก**

(ส่งเสริมกิจกรรม วันสำคัญทางศาสนาของแต่ละศาสนา การเสวนาระหว่างศาสนา เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีต่อพี่น้องศาสนิกชนและผู้มีความเชื่ออื่น ทั้งในโรงเรียนและชุมชน และเพื่อความร่วมมือกันภายในโรงเรียน)

**8.งานอภิบาลชุมชนและงานสังคมสงเคราะห์ทางการศึกษาของโรงเรียน ฯลฯ**

(การจัดเตรียมบุคลากรด้านสังคมสงเคราะห์ เพื่อให้โรงเรียนของสังฆมณฑล เป็นแหล่งช่วยพัฒนาสังคมในด้านการศึกษา การให้ความรู้และฝึกอาชีพต่างๆ ในระยะสั้นๆ และงานสังคมสงเคราะห์ต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนได้มีส่วนในการพัฒนาสังคม)

**9.งานการนิเทศการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู และการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาครีสต์ศาสนาของโรงเรียน**

(นิเทศติดตามและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนจริยธรรม คำสอนศาสนาและวิชาคริสต์ศาสนาอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและสม่ำเสมอให้กับคณะครูทุกระดับชั้นของโรงเรียน ตลอดปีการศึกษา)

**10.งานโปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการอื่นๆ ด้านการศึกษาครีสต์ศาสนาของโรงเรียน (ถ้ามี)**

(ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมคาทอลิก อาทิเช่น กองหน้า พลัส Y.C.S. พลมารี ยูวธรรมทูต เยาวชนเซอร์รา การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม เช่น การจัดกิจกรรมตามเทศกาลและปีพิธีกรรม วันพระคัมภีร์ วันฉลองนักบุญของโรงเรียน วันเยาวชน วันสื่อมวลชนคาทอลิก กิจกรรมค่าย ลูกเสือคาทอลิกและการจัดการอบรมฟื้นฟูจิตใจนักเรียน)

**11.งานส่งเสริมอัตลักษณ์คาทอลิก การเผยแพร่ธรรม การประกาศข่าวดีจากโรงเรียน งานศาสนสัมพันธ์ของโรงเรียน-ชุมชน-สังคมคาทอลิก งานอภิบาลชุมชนและงานสังคมสงเคราะห์ทางการศึกษาของโรงเรียน การดูแลนักเรียนที่นับถือศาสนาอื่น ฯลฯ**

(ส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาจิตวิญญาณ นักเรียน ครู ผู้ปกครองคาทอลิกและผู้ไม่นับถือศาสนาอื่น สร้างความตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของการดำเนินชีวิตและการเป็นแบบอย่างการเป็นคริสตชนที่ดีแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม)

### ด้านกิจการนักเรียน

#### **12. งานระบบการดูแลช่วยเหลือ แนะนำ และการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน**

(พัฒนาและส่งเสริมงานการดูแลช่วยเหลือนักเรียน งานสำรวจนักเรียนเป็นรายบุคคล การให้คำปรึกษาด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียน ด้านวิชาการ ด้านการศึกษาต่อ ด้านสุขภาพกาย-จิต ด้านชีวิตและจิต ด้านปัญหาส่วนตัว ด้านการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับนักเรียน และลักษณะเอกลักษณ์ของโรงเรียน)

#### **13. งานด้านการส่งเสริมกิจกรรมและวันสำคัญต่างๆ วันสำคัญทางศาสนา และกิจกรรมคุณธรรม ประเพณีวัฒนธรรมชุมชน ท้องถิ่น สังคมและประเทศชาติ**

(ส่งเสริมและการดำเนินการกิจกรรมใน โรงเรียน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม วันสำคัญต่างๆ ของแต่ละศาสนา ตามขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น กระตุ้นการพัฒนาศรัทธาและศีลธรรมในตนเอง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้)

#### **14. งานการจัดกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และกิจกรรมอิสระ**

(ส่งเสริมการจัดกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการและกิจกรรมอิสระ เพื่อให้ นักเรียนได้มีโอกาสเลือกกิจกรรมได้อย่างหลากหลาย ตามความถนัดและสนใจ และการแนะนำ การส่งเสริม ความประพฤติและการปฏิบัติตน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน ติดตามความประพฤติ ปฏิบัติและการแก้ปัญหาให้นักเรียนที่มีความประพฤติไม่พึงประสงค์

#### **15. งานบริการสวัสดิภาพ สวัสดิการสำหรับนักเรียนประจำปี**

(จัดให้มีการตรวจสุขภาพนักเรียนเป็นรายบุคคลประจำปี ระบบทะเบียนประวัติสุขภาพ การตรวจสุขภาพของนักเรียน โดยตรวจสุขภาพทั่วไป สุขภาพในช่องปาก สายตา และให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่มีความผิดปกติ แจ้งผลการตรวจสุขภาพนักเรียนให้ผู้ปกครองได้รับทราบ ดูแลประสาน การดำเนินการจัดทำประกันอุบัติเหตุให้กับนักเรียน ให้นักเรียนได้รับการคุ้มครองอุบัติเหตุตลอด 24 ชั่วโมง ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน)

#### **16. งานบริการโภชนาการ**

(กำหนดรายการอาหารคาว-หวานที่ถูกต้องหลักโภชนาการ การจัดบริการอาหารเช้า-กลางวัน การควบคุมการประกอบอาหาร ตรวจสอบคุณภาพการผลิตและการประกอบอาหาร อุปกรณ์ สถานที่ รสชาติของอาหารอย่างสม่ำเสมอ การจัดโอกาสให้นักเรียน ครู ได้ประเมินผลการให้บริการต่างๆ เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขกับเป้าหมายของการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียน)

### 17. งานส่งเสริมกิจกรรมสถานักเรียน สारวัตกรนักเรียน และกิจกรรมอื่นด้านการพัฒนาักเรียน

(ส่งเสริมการจัดกิจกรรม ดำเนินกิจกรรมต่างๆของนักเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกิจกรรม พัฒนาผู้เรียนและเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียน ส่งเสริมกิจกรรมสถานักเรียน การส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย งานสารวัตกรนักเรียน และกิจกรรมอื่นด้านการพัฒนาักเรียน เช่น กิจกรรมค่ายลูกเสือและเนตรนารี ชมรมต่างๆ การจัดกิจกรรมวันเด็ก การจัดกิจกรรมไหว้ครู กิจกรรมปฐมนิเทศ กิจกรรมปัจฉิมนิเทศ และเพื่อให้ให้นักเรียนได้รู้จักการใช้เวลาว่างทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม)

### 18. งานด้านสัมพันธ์ชุมชนกับผู้ปกครองของนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่าสัมพันธ์

(การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง เครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่าและชุมชน การจัดกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าและชุมชน ได้มีส่วนร่วมกิจกรรมการพัฒนาักเรียน กิจกรรมศิษย์เก่าสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น ทั้งที่จัดขึ้นในโรงเรียนและในท้องถิ่น ตลอดจนกิจกรรมงานอภิบาลชุมชนและงานสังคมสงเคราะห์ทางการศึกษาของโรงเรียน เช่น การร่วมบริจาคปัจจัยสิ่งของช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางธรรมชาติ การร่วมบริจาคหนังสือมือสอง การร่วมบริจาคเลือดกันหนาว เยี่ยมและให้กำลังใจผู้ยากไร้ที่อยู่ในองค์กรการกุศลต่างๆ)

## รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ฝ่ายงานบริหารทั่วไป

งานสำนักงำนวยการสถานศึกษา งานด้านการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ งานด้านการวางแผนการบริหารงานการศึกษา งานด้านสารบัญ-ธุรการ การเงิน-การบัญชี การพัสดุและการบริหารอื่นๆ ทั่วไป งานด้านการการรับนักเรียน การจัดทำข้อมูลประวัติ และระบบทะเบียน งานด้านการประชาสัมพันธ์และงานการสื่อสารองค์กร งานด้านการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา งานด้านการจัดทัศนศึกษา งานด้านการดูแลระบบการรักษาความปลอดภัยและอาคารสถานที่ งานด้านการดูแลยานพาหนะ ระบบการสัญจร-ระบบการจราจรในโรงเรียน ระบบบริการพิเศษอื่น (ถ้ามี)

### 1. งานสำนักอำนวยการสถานศึกษา

(จัดระบบการบริหารงานสำนักงานผู้อำนวยการของโรงเรียน ให้เป็นระบบที่ชัดเจนและสนับสนุนความสะดวก คล่องตัวในการบริหารจัดการของผู้อำนวยการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ดูแลเรื่องตราสารการจัดตั้งและนโยบายของสถานศึกษา ตามที่ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต หรือผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาส่งมณฑลฯ มอบหมาย ดูแลการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการอื่นในระดับนโยบายของสถานศึกษา ดูแลสนับสนุนการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและหน่วยต้นสังกัด เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการประสานงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ประสานงานการจัดทำรายงานประจำปีของสถานศึกษา )

### 2. งานด้านการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

(จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของฝ่ายการศึกษาส่งมณฑลฯ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน ระบบด้านการบริหารจัดการของโรงเรียน ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริการ และเครือข่ายสารสนเทศของโรงเรียน การจัดเก็บข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียน การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ป้ายประกาศกิจกรรมต่างๆ การจัดระบบข้อมูลข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ผ่านแผ่นพับ วารสาร เอกสารหรือจุลสารของโรงเรียน ข้อมูลเว็บไซต์ของโรงเรียน และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของโรงเรียน )

### 3. งานด้านการวางแผนการบริหารงานการศึกษา

(ประสานงานการวางแผนและการงบประมาณของสถานศึกษา กำหนด วิเคราะห์ จัดทำนโยบายวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จัดรูปแบบการบริหารกิจการสถานศึกษา กระบวนการศึกษาและระบบการประกันคุณภาพ กำกับ ดูแลการประสานงานระบบและบริหารการจัดการสถานศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ติดตามประเมินผลตามแผนและการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา การจัดทำรายงานประจำปี และการรายงานประจำปีของสถานศึกษา และงานระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียน(ถ้ามี)

### 4. งานด้านสารบัญ-ธุรการ การเงิน-การบัญชี การพัสดุ และการบริหารอื่นๆ ทั่วไป

(ดูแลกำกับกำกับการดำเนินงานสารบัญ-ธุรการ การเงิน-การบัญชี การพัสดุ อาคารสถานที่ และระบบดูแลรักษาซ่อมบำรุง ระบบการรักษาความปลอดภัย งานยานพาหนะ ระบบการสัญจรและการจราจรในโรงเรียน ติดตาม กำกับ กำหนดทิศทางการควบคุมดูแลการจัดซื้อ จัดจ้าง การจัดทำบัญชี ทะเบียน และจัดหาวัสดุ-พัสดุ-ครุภัณฑ์ การบริการด้านอาคารสถานที่ การจัดภูมิทัศน์ การซ่อมบำรุงที่มีประสิทธิภาพและพร้อมสำหรับกรณีฉุกเฉินต่างๆ บริการและดูแลสวัสดิภาพด้านสิ่งแวดล้อม ระบบการรักษาความปลอดภัยของโรงเรียนและสำหรับนักเรียน )

#### 5. งานด้านการการรับนักเรียน การจัดทำข้อมูลประวัติ และระบบทะเบียน

(กำหนดแนวทางประชาสัมพันธ์รับสมัครนักศึกษาใหม่ จัดทำป้ายประกาศกิจกรรมต่างๆ ติดตาม กำกับ ประเมินผลการรับนักเรียน และจัดการปฐมนิเทศนักเรียนทุกระดับชั้น ติดตาม กำกับดูแลงานสำรวจ จำนวนนักเรียน ทะเบียนนักเรียน ทะเบียนครู ทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ ทะเบียน ประกาศนียบัตร จัดทำสำมะโนนักเรียนและเก็บรวบรวมข้อมูลประวัตินักเรียนเป็นรายบุคคล)

#### 6. งานด้านการประชาสัมพันธ์และงานการสื่อสารองค์กร

(การเผยแพร่ข่าวสารการบริหารจัดการภายใน การเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนสู่วงการภายนอก โรงเรียน)

#### 7. งานด้านการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

(กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานทั้งหมดของครู บุคลากรทางการศึกษาไปใช้ในการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน)

#### 8. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(วางแผนและดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน)

#### 9. งานด้านการจัดทัศนศึกษา

(การพัฒนาทักษะด้านความรับผิดชอบ ความมีวินัยและการพัฒนาตนเอง จากการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้ นอกโรงเรียน สร้างประสบการณ์ที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเรียนในรายวิชาต่างๆและในชีวิตประจำวัน)

#### 10. งานด้านการดูแลระบบการรักษาความปลอดภัย และอาคารสถานที่

(วางแผนการจัดบริการสวัสดิภาพของโรงเรียนด้านสิ่งแวดล้อม อาคารสถานที่และจัดระบบการรักษาความปลอดภัยในการเดินทางมาโรงเรียนของนักเรียนทั้งไปและกลับ)

#### 11. งานด้านการดูแลยานพาหนะ ระบบการสัญจร-ระบบการจราจรในโรงเรียน

(ติดตาม กำกับ ประเมินระบบการให้บริการ การตรวจสภาพและการบำรุงรักษา ยานพาหนะของโรงเรียนให้ปลอดภัย พร้อมใช้งาน)

#### 12. ระบบบริการพิเศษอื่น (ถ้ามี)

(เช่น งานด้านการทัศนศึกษา บริการวิเทศสัมพันธ์การศึกษา บริการธนาคาร ไปรษณีย์ บริการติดต่อกับขนส่งพัสดุภัณฑ์ทางการศึกษา บริการพิเศษทางวิชาการ ฯลฯ)



## รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายการบริหารงานบุคคลและงานกิจการบุคลาภิบาล

### การบริหารงานบุคคล

ระบบและ โครงสร้าง การบริหารบุคคลของโรงเรียน งานด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง และการปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน งานด้านการนิเทศและติดตามผลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน งานด้านการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา และการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร งานด้านการ ดำเนินการทางวินัยและการรักษาวินัย ตามระเบียบ กฎหมายและข้อบังคับของโรงเรียน งานด้าน การส่งเสริมมาตรฐานและการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา

### กิจการบุคลาภิบาล

งานด้านการอภิบาลครู นักเรียนและบุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา งานด้านการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านคริสต์ศาสนา คุณธรรมจริยธรรมของโรงเรียน สำหรับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน งานจิตอาสา งานด้านการศึกษาให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนที่มีปัญหา ในครอบครัว ขาดแคลนทุนทรัพย์ในการศึกษาเล่าเรียน ให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาพื้นฐาน เท่าเทียมกับเด็กทั่วไป งานด้านการจัดพิธีกรรม กิจกรรมศาสนสัมพันธ์ การเสวนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีต่อกันต่อกันระหว่างศาสนา งานด้านการส่งเสริม นำหลักธรรมใน แต่ละศาสนามาใช้ในการดำเนินชีวิต และสร้างความร่วมมือกันในความเข้าใจอันดีในการอยู่ร่วมกัน อย่างสันติสุขระหว่างศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน งานด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่าง บ้าน วัด โรงเรียน ชุมชนและองค์กรต่างๆ

### การบริหารงานบุคคล

#### **1.ระบบและ โครงสร้าง การบริหารบุคคลของโรงเรียน**

(จัดระบบและ โครงสร้าง การบริหารบุคคลของโรงเรียน กำหนดการดูแล กำกับและกำหนดการบริหารงานบุคคล วิเคราะห์และกำหนดอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่ง การวางแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรอื่นๆของโรงเรียน กรอบบัญชีเงินเดือน และการดำเนินการเบิก-จ่าย การจัดทำทะเบียนประวัติ และการวางแผนพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน)

#### **2. งานด้านการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง และการปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน**

(ดำเนินการด้านการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน ครู บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนในระบบ ปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม การปฏิบัติตนและบุคลิกภาพบุคลากรใหม่ ตามคู่มือครูของโรงเรียนและตามมาตรฐานวิชาชีพ

### 3. งานด้านการนิเทศและติดตามผลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน

(นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการสอน สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของนักเรียน จัดทำมาตรฐานภาระงาน การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง และการแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน การเพิ่มค่าจ้างและค่าตอบแทนอื่นๆ การส่งเสริมการจัดอบรมสัมมนา สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถเพิ่มเติมในการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนหรือเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ (ถ้ามี)

### 4. งานด้านการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา และการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

(การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน และการแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน การเพิ่มค่าจ้างและค่าตอบแทนอื่นๆ การพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน ทักษะและความสามารถที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน หรือเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ (ถ้ามี) สนับสนุน ส่งเสริมการจัดสวัสดิการ จัดเตรียมและส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สนับสนุน ส่งเสริม จัดสวัสดิการ จัดเตรียมและส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การประกาศเกียรติคุณบุคลากรครูที่มีผลงานดีเด่น และงานเกี่ยวกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (ถ้ามี) การเสริมสร้างและส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาทุกรูปแบบเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนการป้องกันผลกระทบผิวดินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพ การขอรับใบอนุญาต การปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานสัมพันธ์และหลักธรรมาภิบาลในการบริหารบุคคล)

### 5. งานด้านการดำเนินการทางวินัยและการรักษาวินัย ตามระเบียบ กฎหมายและข้อบังคับของโรงเรียน

(ส่งเสริม ดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามบทบาทภาระหน้าที่ ตามนโยบาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติด้านการบริหารบุคคล ทะเบียนประวัติการปฏิบัติงาน และการแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน การเพิ่มค่าจ้างและค่าตอบแทนอื่นๆ การดำเนินการทางวินัย การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นระยะๆ ตามลักษณะงาน การให้ย้าย การลา การให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน การอุทธรณ์และการร้องทุกข์)

### 6. งานด้านการส่งเสริมมาตรฐานและการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา

(ดำเนินการตรวจสอบมาตรฐานความรู้ คุณวุฒิทางการศึกษาหรือคุณวุฒิอื่นของครูที่ครูสภารับรองเพื่อประสานงาน การขอใบอนุญาต เพื่อให้ครูสามารถประกอบวิชาชีพครูในสถานศึกษา ที่ปฏิบัติงานอยู่ก่อนแล้วตามพระราชบัญญัติครู พ.ศ.2488 ผู้ที่ประกอบวิชาชีพครู หรือจะประกอบวิชาชีพครูตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546)

## กิจการบุคลาภิบาล

### 7. งานด้านการอภิบาลครู นักเรียนและบุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

(การรับครู นักเรียนหรือบุคลากรทางการศึกษา เข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ของโรงเรียน โดยไม่จำกัดชาติพันธุ์ ศาสนา สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ บนพื้นฐานแห่งการรักและรับใช้ตามจิตตารมณ์ของโรงเรียนคาทอลิก และการเสริมสร้างจริยธรรมคาทอลิกและอัตลักษณ์คาทอลิกของโรงเรียน)

### 8. งานด้านการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านคริสต์ศาสนา คุณธรรมจริยธรรมของโรงเรียน สำหรับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

(ดำเนินการจัดกิจกรรมและบริการเชิงอภิบาล เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ชีวติกลุ่มและจิตตารมณ์แห่งการเอื้ออาทรต่อกันและกันภายในโรงเรียน สำหรับนักเรียนทุกคน และบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนกิจกรรมที่มีการขยายไปถึงชุมชน)

### 9. งานจิตอาสา

(งานและกิจกรรมปลูกฝังคุณค่าแห่งการรับใช้และจิตอาสา เพื่อสร้างสมาชิกที่สร้างสรรค์สังคมและพลเมืองที่ดีของประเทศ ให้เยาวชนสำนึกถึงการแบ่งปัน รับผิดชอบและช่วยเหลือผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยการจัดให้มีกิจกรรมจิตอาสา เยี่ยมเยียนคนชรา คนพิการ เด็กกำพร้า และเด็กยากจน ฯลฯ)

### 10. งานด้านการให้ความช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในครอบครัว ขาดแคลนทุนทรัพย์ในการศึกษาเล่าเรียน ให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาพื้นฐานเท่าเทียมกับเด็กทั่วไป

(การให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ทั้งในรูปของการให้เปล่าหรือในรูปของการลดอัตราค่าธรรมเนียม การให้โอกาสชำระเป็นระยะๆ ตามความจำเป็นและตามความเหมาะสมเป็นรายกรณี)

### 11. งานด้านการจัดพิธีกรรม กิจกรรมศาสนสัมพันธ์ การเสวนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีต่อกันต่อกันระหว่างศาสนา

(การพัฒนาจิตวิญญาณครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของการดำเนินชีวิตเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ร่วมกันรักษาไว้ซึ่งคุณค่าของขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม)

### 12. งานด้านการส่งเสริม นำหลักธรรมในแต่ละศาสนามาใช้ในการดำเนินชีวิต และสร้างความร่วมมือกันในความเข้าใจอันดีในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขระหว่างศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน

(ดำเนินการให้คำปรึกษา ติดต่อเยี่ยมเยียนศิษย์เก่า เพื่อช่วยเหลือในด้านความเป็นอยู่ และดูแลฝ่ายจิตวิญญาณ ติดตาม กำกับและประเมินนักเรียนที่ได้รับทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือในสายอาชีพ ตามความรู้ความสามารถและความถนัด สร้างความก้าวหน้าและการสร้างอนาคตให้กับตนเอง)

### 13. งานด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ชุมชนและองค์กรต่างๆ

(การเปิดสอนคริสตศาสนธรรมและการจัดกิจกรรมคาทอลิก โดยเปิดโอกาสให้ครู นักเรียนทุกคน ผู้ปกครอง และชุมชน โดยไม่จำกัดศาสนาเข้าร่วม ได้โดยสมัครใจ)

## รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการชุมชนสัมพันธ์

การประสานความร่วมมือพ่อ-แม่ผู้ปกครอง งานด้านกิจการศิษย์เก่าสัมพันธ์ งานด้านการประสานสัมพันธ์กับชุมชน องค์กร บุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่น งานด้านการประสานสัมพันธ์ภายใน-ภายนอกของโรงเรียน งานด้านการบริการและการมีส่วนร่วมกับชุมชนในด้านการพัฒนาการศึกษาและศักยภาพของชุมชน งานด้านการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีไทย ศาสนาและงานที่เกี่ยวกับชุมชนงานด้านการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการจัดตั้งองค์กรต่างๆ หารายได้เข้ากองทุนเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียน

### 1.งานด้านการประสานความร่วมมือพ่อ-แม่ผู้ปกครอง

(จัดทำ กำหนด แผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ สำหรับนักเรียนที่เป็นกิจกรรมหรือโครงการร่วมกับผู้ปกครองโดยตรง การสร้างเครือข่ายพ่อ-แม่ผู้ปกครองกับการศึกษา เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร การเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนา นักเรียน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้สำหรับนักเรียน กิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนที่เป็น บุตรหลาน กิจกรรมความร่วมมือในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาของตัวนักเรียนเอง และต่อ กิจกรรมของโรงเรียน ฯลฯ )

### 2. งานด้านกิจการศิษย์เก่าสัมพันธ์

(จัดระบบงานและแผนงาน โครงการด้านศิษย์เก่าสัมพันธ์ ระบบทะเบียนและสารสนเทศศิษย์เก่า รายปี-รายชั้น-รายห้องเรียน เกียรติประวัติ ศักยภาพทางวิชาการและอื่นๆ ที่อาจประสาน ความสัมพันธ์และความร่วมมือในกิจกรรมการเรียนรู้ของชั้นเรียน และของโรงเรียนใน โอกาสต่างๆ หรือในกิจกรรมเฉพาะต่างๆ เช่น กิจกรรมแวะเยี่ยมห้องเรียน-โรงเรียน วิทายกร กิจกรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนะนำ เสนอ-แลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือกิจกรรมสังคมสัมพันธ์กับ ผู้ปกครองปัจจุบัน และ กิจกรรมชุมนุมศิษย์เก่า ฯลฯ)

### 3. งานด้านการประสานสัมพันธ์กับชุมชน องค์กร บุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่น

(กิจกรรมสัมพันธ์หรือกิจกรรมร่วมเพื่อประโยชน์ด้านการศึกษา-การเรียนรู้จากแหล่งในชุมชน โดยตรง โดยร่วมกับชุมชน องค์กร บุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน โรงเรียนลำดับแรกๆ แล้ว ขยายไปสู่ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรในท้องถิ่นเป็นหลัก) และในขั้นที่ก้าวไกล ก็จะรวม ไปถึงกิจกรรมสัมพันธ์หรือกิจกรรมร่วมที่เป็นประโยชน์ด้านการศึกษา-การเรียนรู้กับสังคมวงนอก อื่นๆ เช่น ในภูมิภาคอื่นๆ หรือในกลุ่มประเทศอาเซียน เป็นต้น)

#### 4. งานด้านการประสานสัมพันธ์ภายใน-ภายนอกของโรงเรียน

(บริการสารสนเทศและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับครู-บุคลากรภายใน นักเรียน พ่อ-แม่ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า บุคคลและองค์กรในชุมชน สถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษา และฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล เผยแพร่แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ของโรงเรียน เช่น ข้อมูลสารสนเทศสำหรับการวางแผนการศึกษาต่อ การเลือกอาชีพ การพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาเฉพาะทาง องค์กรความรู้เฉพาะด้านที่ทางโรงเรียนจัดทำ ปัญหาและความต้องการในการดูแลสุขภาพอนามัย ข่าวสารความก้าวหน้าด้านวิชาการและการศึกษาเพื่อประโยชน์แก่นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน และสังคมโดยรวม ฯลฯ )

#### 5. งานด้านการบริการและการมีส่วนร่วมกับชุมชนในด้านการพัฒนาการศึกษาและศักยภาพของชุมชน

(ประสานให้ความร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรมทางวิชาการ และการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน หรือสถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชน ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน ตามมาตรา 29 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ)

#### 6. งานด้านการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีไทย ศาสนาและงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

(ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีไทย ศาสนาและกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับชุมชน สร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่าทางใจ เกิดความพึงพอใจในตัวเอง และการยอมรับในสังคม)

#### 7. งานด้านการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการจัดตั้งองค์กรต่างๆ หารายได้เข้ากองทุนเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียน

(ดำเนินการประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาหรือองค์กรต่างๆที่จัดตั้งขึ้น เพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้มีความก้าวหน้าทันสมัยและแสวงหาความร่วมมือในการจัดหาทุนเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษา ทั้งจากทางภาครัฐ องค์กรส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครอง และชุมชนในการร่วมสนับสนุน เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนก้าวสู่ความเป็นเลิศ)

## คำถามสำคัญสำหรับการประชุมสัมมนา

1. ตามที่ผู้วิจัยได้ออกแบบจัดระบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสำหรับสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลและได้จัดระบบย่อยที่ 1 เป็น **กลุ่มที่ 1 โรงเรียนขนาดใหญ่-ใหญ่พิเศษ** และกำหนดให้ตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษามี 3 ระดับ คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ส่วน**กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง** ผู้บริหารมี 2 ระดับคือตำแหน่งผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ท่านมีความเห็นเกี่ยวกับการแบ่งโรงเรียนเป็น 2 กลุ่ม และการกำหนดระดับตำแหน่งในแต่ละขนาดโรงเรียนดังกล่าวอย่างไร

2. ระบบย่อยที่ 2 ซึ่งเป็นการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งต่างๆ ในตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ใน**โรงเรียนขนาดใหญ่-ใหญ่พิเศษ** ให้มีความต่อเนื่อง มีแนวทางการพัฒนาก้าวหน้าและเติบโตไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ตามเส้นทางบันไดอาชีพและแนวทางการพัฒนาวิชาชีพด้านการบริหารการศึกษา โดยคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญโดดเด่น ขอบเขตงานและความรับผิดชอบตามตำแหน่งและสมรรถนะในแต่ละระดับ มีความเหมาะสมหรือไม่ และควรปรับปรุงอะไรบ้าง อย่างไร

3. การพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่ง ผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ใน**โรงเรียนขนาดกลาง** ตามเส้นทางบันไดอาชีพและแนวทางการพัฒนาวิชาชีพด้านการบริหารการศึกษา ควรปรับปรุงอะไร อย่างไรเพิ่มเติมหรือไม่

4. หากต้องทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan:IDP) เพื่อให้องค์กรก้าวหน้า  
ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ต้องเตรียมการหรือดำเนินการอะไร อย่างไรและมีวิธีการพัฒนา  
ผู้บริหารภายในสถานศึกษาในแต่ละตำแหน่งอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับระบบที่เสนอที่ช่วยให้ระบบการพัฒนาสมรรถนะ  
ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลที่เหมาะสม เป็นไปได้ ประสบความสำเร็จ  
และมีระบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารที่สอดคล้องกับบริบทของการศึกษาคาทอลิกและ  
สถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ปัจจัยแห่งความสำเร็จ น่าจะเป็นอะไรบ้าง อย่างไร และ  
ท่านมีความเห็นเกี่ยวกับวิธีที่เป็นทางเลือกในการดำเนินการพัฒนาตัวผู้บริหาร ในเส้นทางบันได  
อาชีพอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสัมมนา (Focus Group)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ตำแหน่งปัจจุบัน
1) บาทหลวง ดร.อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการวิทยาลัยแสงธรรม
2) บาทหลวงจรัล ทองปิยะภูมิ	จิตตาศึกษาธิการสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย
3) บาทหลวงวิษณุกรณ์ เกตุภาพ	รองผู้อำนวยการและประธานกลุ่มงานวิชาการ ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ
4) บาทหลวง ดร.สุรินทร์ จารย์อุปการะ	ผู้อำนวยการฝ่ายอบรมศึกษา หัวหน้าศูนย์วิชาการสังฆมณฑลราชบุรี
5) บาทหลวงอเนก ธรรมนิต	ผู้อำนวยการโรงเรียนคาราสมุท อรัญประเทศ (ส.จันทบุรี)
6) ชิสเตอร์น้ำฝน มงคลล้อม	ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาไถ่ศึกษา กุมภวาปี (ส.อุดรธานี)
7) ชิสเตอร์ ดร.ลำยอง อุ่นวัน	หัวหน้าฝ่ายการศึกษาคณะรักกางเขนจันทบุรีและกรรมการ อำนวยการสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย
8) ชิสเตอร์ ประกายมาตร ทองอินทร์	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระแม่มาลี สาทร
9) ชิสเตอร์มยุรา วาปีโส	ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์โยเซฟ เพชรบุรี
10) พันเอกพิเศษ ดร.ชิสเตอร์อรชร กิจทวี	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระแม่มาลี สาธุประดิษฐ์



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	บาทหลวงอิทธิพล ศรีรัตนะ
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2542 ศิลปศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยแสงธรรม คณะมนุษยศาสตร์ (สาขาปรัชญาและศาสนา) พ.ศ.2546 ศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยแสงธรรม คณะศาสนศาสตร์ (สาขาเทววิทยา) พ.ศ.2550 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย ศิลปากร คณะศึกษาศาสตร์ (สาขาการบริหารการศึกษา) พ.ศ. 2558 ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ (สาขาการจัดการศึกษา)
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนกุหลาบวิทยา
ประสบการณ์	ผู้อำนวยการและผู้จัดการ โรงเรียนกุหลาบวิทยา
ผลงานวิชาการ	เอกสารการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานโรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ”
รางวัลหรือทุนการศึกษา	ทุนการศึกษาระดับปริญญาโทจาก อัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ทุนการศึกษาระดับปริญญาเอกจาก อัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ