

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) ซึ่งเป็นคณะนักบวชคาทอลิกที่อุทิศตนในการให้การศึกษแก่เยาวชนและบุคคลทั่วไป โดยโรงเรียนในประเทศไทยในระยะแรก แต่ละโรงเรียนต่างมีระบบการบริหารจัดการและการใช้หลักสูตรเฉพาะตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดโดยมีนโยบายการศึกษา 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)

สังคมมณฑลซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาในแต่ละสังคมมณฑลในปัจจุบันได้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ซึ่งเป็นคณะสงฆ์และคณะนักบวช โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ตามสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ใฝ่ทันโลก ทันเหตุการณ์ และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการและสามารถพัฒนาสถานศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานและผลิตเยาวชนที่มีความรู้อย่างยั่งยืน 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 ต้องชะลอก่อนอยู่ช่วงหนึ่ง 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 วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สร้างคุณค่าและประโยชน์จากการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ให้การช่วยเหลือปกป้องผู้อ่อนแอและผู้ด้อยโอกาสในสังคมให้ได้รับเกียรติศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ (วิวัฒน์ แพร์สิริ, 2543, น. 1)

ปรัชญาการศึกษาคาทอลิกนี้มาจากพระคัมภีร์และแบบอย่างชีวิตของพระเยซูคริสตเจ้าที่เป็นต้นแบบ มุ่งเน้น “การกล่อมเกลามนุษย์ในทุกมิติ” จากด้านร่างกาย ที่มีสุขภาพดีและมีพลานามัยที่แข็งแรง รู้จักดูแลรักษาสุขภาพ มีความรักและเคารพในตนเอง ทางด้านจิตวิญญาณ มีศีลธรรมและจริยธรรมที่ดี มีวุฒิภาวะบนพื้นฐานศีลธรรม กล้าหาญและยืนหยัดชีวิตในกรอบของศีลธรรม มีความรับผิดชอบต่อและมีวินัยในตนเองจากการฝึกที่มาจากกรณีอิสระส่วนตัว (personal freedom) และอิสระในการเลือก (freedom of choice) รวมทั้งในด้านสติปัญญา ที่มีความสามารถในเชิงวิชาการ วิชาชีพและเทคโนโลยี มีความรู้เชิงสากล (global literacy) มีความรู้ในภาษาอังกฤษ อินเทอร์เน็ตและวัฒนธรรมสากล รู้จักคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ มีเหตุผลและรู้จักวิพากษ์ วิจารณ์ 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 ที่เป็นประโยชน์ด้าน สังคม 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 “มีอาซีฟ” ในด้าน การศึกษาและวิชาการ การจัดการเรียนการสอนหรือการอบรมจิตใจ เพื่อสร้างโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ รับใช้ ช่วยเหลือครอบครัว ชุมชน สังคม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การมุ่งสู่ความครบครันของศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ ตามแนวทางการอบรมของพระคริสตธรรม เพื่อนำไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

บูรณาการความเชื่อของคริสตชนเข้าในวิถีชีวิตทุกมิติ สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษา อัตลักษณ์ การจัดการศึกษาคาทอลิก ดังนี้ (ชวลา 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

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

มุ่งพัฒนามนุษย์จากภายใน มุ่งให้มนุษย์ทั้งตัวเจริญงอกงาม จนบรรลุความสมบูรณ์ จุดประสงค์ของโรงเรียนคาทอลิก คือ ต้องการให้นักเรียนได้รับการอบรมอย่างครบถ้วนในทุกด้าน การสอนศาสนาจึงเป็นส่วนหนึ่งของการให้การศึกษารวมของโรงเรียน ผ่านทางกระบวนการอบรมแบบ คริสต์ คือ ให้นักเรียนแต่ละคนได้พัฒนาความสามารถทุกอย่างของตนไปตามขั้นตอน ภายในภาวะ แวดล้อมซึ่งรวมเอามิติด้านศาสนาแบบคริสต์ต่างๆ ไว้ ส่งเสริมความเป็นบุคคลของมนุษย์ และการ เป็นบุคคลทั้งครบสร้างคนให้เป็นคนมากยิ่งขึ้น และส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเชาวน์ปัญญา 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 คงไว้ซึ่งอุดมการณ์แห่งการรักและรับใช้ และมีคุณลักษณะความมุ่งมั่น ความเสียสละ และความรอบรู้ในด้านวิทยาการต่างๆ ผู้ความเป็นอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิกความครบครันของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ บรรลุเป้าหมายการศึกษาคาทอลิก อันหมายถึงการพัฒนาที่สมบูรณ์ทั้งในด้านสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ สังคม และร่างกาย โดยบูรณาการความเชื่อของคริสตชนในทุกมิติ

การจัดการศึกษาคาทอลิกตามแนวคิดของสมณะกระทรวงเพื่อการศึกษาคาทอลิก

สมณะกระทรวงเพื่อการศึกษาคาทอลิกของพระศาสนจักรที่กรุงโรม คือ คณะซึ่งแต่งตั้งโดยพระสันตะปาปา ประมุขสูงสุดของนิกายโรมันคาทอลิก ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ (formation) นักบวช และสถาบันฆราวาส มหาวิทยาลัย คณะ สถาบันการศึกษา สถาบันอุดมศึกษา ได้มีการสรุปภารกิจของสถานศึกษาคาทอลิกและถ้อยแถลงที่ครอบคลุมแนวทางที่เด่นชัดของอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก สารเนื้อหาของปรัชญา 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 แก่นแห่งความรู้ที่ทั้งปวง 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

ร่วมกับผู้อื่นเคียงพื้เนื้อในทุกสังคมของชีวิต และจะทำเช่นนี้ได้ถ้าเข้าใจความหมายของครอบครัวมนุษย์ เป้าหมายของการสอนที่สถานศึกษาคือ การให้การศึกษาบรม ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาคนจากภายใน ช่วยสร้างอิสรภาพจากภาวะปิดกั้นใดๆ เพื่อให้เขาเจริญขึ้น เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ การศึกษามีได้จำกัดอยู่ที่การถ่ายทอดความรู้ แต่รวมถึงการฝึกอบรม ลักษณะเฉพาะของการให้การศึกษาบรม คือ การสื่อความจริง (เอกชัย ชิน โศทร, 2549, น. 30)

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

แนวการจัดการศึกษาคาทอลิกในปัจจุบัน

การจัดการศึกษาในสถานศึกษา นอกจากจะยึดหลักปรัชญาการจัดการศึกษาซึ่งแสดงถึงเอกลักษณ์ของพระศาสนจักรและเป้าหมายการพัฒนาชุมชนและสังคมไทย มีระบบการศึกษาที่ตอบสนองปรัชญาและกระบวนการจัดการศึกษา ที่โปร่งใสชัดเจนและจูงใจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสู่เป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อพัฒนาการผู้เรียน การจัดการศึกษาแนวใหม่ในสถานศึกษาคาทอลิก จึงมีการกำหนด วิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ของการศึกษาคาทอลิกโดย มีนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการจัดการศึกษา สรุไปได้ดังนี้

สภาการศึกษาคาทอลิกได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการศึกษาคาทอลิกไว้ว่า “บุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ ตามหลักคริสตธรรม” (Learning Persons, Loving and Caring Community Reaching for Human Excellence, according to Christian Principles) หมายถึง บุคคลที่น่าข้อมูล ประสบการณ์ มาพิจารณาไตร่ตรอง อย่างสม่ำเสมอ เกิดความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ จนกลายเป็นวิถีชีวิตของตน ผู้บริหาร ครู นักเรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนเป็นผู้ใฝ่รู้ แสวงหาความคิดใหม่ๆ ตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดและพัฒนาปรับปรุงความรู้และการปฏิบัติของตนอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหาร ครู นักเรียน ติดต่อกันสื่อสารกันในบรรยากาศของความไว้วางใจและโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง มีการแบ่งปันความรู้และการแก้ปัญหาาร่วมกัน สิ่งสำคัญ คือ การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งที่สุด เป็นการค้นพบสังธรรมของชีวิต การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้แสวงหาความจริงของชีวิต อาศัยการไตร่ตรองอย่างสม่ำเสมอ และสำหรับความหมายของชุมชนที่รักและเอื้ออาทร มีความหมายถึง โรงเรียน 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 ให้เข้ารับการศึกษตามความเหมาะสม 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 เด็กและเยาวชนให้มีความเลื่อมใสศรัทธาในสังฆธรรมศาสนาของตน 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 ต้นไม้พุดได้ 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 ห้องพักรู้ปกรองฯลฯ ที่เหมาะสมตามฐานะ ไม่เน้นความหรูหรา แต่ให้เรียบง่ายเน้นความสะอาด สิ่งที่สำคัญคือการมีวัดประจำโรงเรียน หรือมีวัดน้อย มีห้องสำหรับการสวดภาวนา ใช้สำหรับการเผ่าสิลมหาสนิทของโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นของโรงเรียนที่แสดงให้เห็นให้ทุกคนรับรู้ “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 และความยากจนตามแบบฉบับของพระคริสต์เจ้า แต่ก็ไม่ได้ขัดกับการมีวัสดุที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา (วุฒิชัย อ่องนาวา, พิเชษฐ ฐ์ลาวัลย์ และทิพนงค์ รัชนิลัดดาจิต , 2552, น. 14)

ในด้านศาสนา สถานศึกษาคาทอลิก เป็นฐานของการอบรมการสอนความเชื่อที่นำไปสู่การเข้าถึงและยอมรับสภาพการณ์วัฒนธรรมแห่งกาลเวลาปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างต่อเนื่อง แสดงเอกลักษณ์ของตนให้เด่นชัด โดยมีพระคริสต์เจ้าเป็นรากฐาน โดยการสร้างบรรยากาศคาทอลิก สอนคำสอน ปลุกฝังความเชื่อ ผสมผสานวัฒนธรรมกับความเชื่อ และความเชื่อกับชีวิต ซึ่งมีผลถึงคุณภาพการอบรมคุณธรรม จริยธรรมตามคุณค่าพระวรสาร ในการบริหารสถานศึกษา การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน (สภาพระสังฆราชคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2553, น. 37-39) สถานศึกษาคาทอลิกเป็นเครื่องมือเชิงอภิบาล ซึ่งถือว่าเป็นสื่อกลางระหว่างความเชื่อและวัฒนธรรม กล่าวคือ ดำรงความเชื่อสัตย์ต่อความใหม่ในพระคริสต์ธรรมเน้นที่สมาชิกทุกคน 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 (อภิสัทธ์ กัมพลาวลี, 2549) แนวคิดนี้สอดคล้องกับ บ็อบ ไบรเนอร์ (1996, pp. 19-137) ที่ได้สรุปแนวความคิดการปฏิบัติของพระเยซูเจ้าเกี่ยวกับการเป็นผู้บริหารที่ดีของพระองค์ 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) สุขุมแม้ท่ามกลางวิกฤติ 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) และเป็นสมาชิกสมพันธ์สมาคมการศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ซึ่งอยู่ในโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกระทรวงศึกษาธิการ

ในปี 2532 ได้จดทะเบียนเป็นสมาคมสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย มีที่ทำการอยู่ที่มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ถนนรามคำแหง 24 แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาคาทอลิกดำเนินกิจกรรมตามเจตนารมณ์ของพระศาสนจักรสากล ประสานงานระหว่างสภาพระสังฆราชแห่งประเทศไทยกับสถาบันการศึกษาคาทอลิกทุกระดับ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ สำหรับสถาบันการศึกษาคาทอลิก ให้สอดคล้องกับจิตตารมณ์การศึกษาคาทอลิก รวมทั้งเป็นตัวแทนรักษาผลประโยชน์ทางการศึกษาของคาทอลิกในประเทศไทย ประสานประโยชน์และส่งเสริมความสามัคคีระหว่างสถาบันการศึกษาคาทอลิก ส่งเสริมบทบาทในการพัฒนาการศึกษาของชาติ โดยร่วมมือกับสถาบันและองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และสนับสนุนสมาคมครู โรงเรียนคาทอลิก สมาคมสโมสรลูกเสีอรันโกสินทร์ 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 คูวิรัตน์ (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) เลขานุการสังฆมณฑลฯ 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-หนองแสง สังฆมณฑลราชบุรีหรือมิสซังราชบุรี 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 สถานศึกษาสายสามัญมีทั้งสิ้น 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 โรงเรียนอุดมวิทยายานไปง 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 แต่ตำแหน่งตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน 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 ให้นำนโยบายปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา พิจารณาอนุมัติการใช้จ่ายประมาณของสถานศึกษา 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 ตามระเบียบว่าด้วยการเงินและบัญชีตามกฎหมายกำหนดในคู่มือระบบการบัญชีและการงบประมาณ 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-พระสงฆ์เจ้าอาวาสให้นำส่งจากยอดเงินที่เหลือจากยอดเงินสำรองค่าใช้จ่ายสำหรับ 2 เดือน โดยคำนวณจากค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อเดือน จาก 3 เดือนสุดท้าย โดยมีการส่งงบรายได้-รายจ่าย และงบกระแสเงินสดรายเดือนให้พระสงฆ์เจ้าอาวาสหรือพระสงฆ์ผู้ทำการแทนผู้รับใบอนุญาต ภายใน 10 วัน นับจากวันสิ้นเดือนทุกๆ เดือน

ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการกำหนด วิเคราะห์ จัดทำนโยบาย วางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จัดรูปแบบการบริหารกิจการสถานศึกษา กระบวนการศึกษาและระบบการประกันคุณภาพ กำกับ ดูแลการบริหารวิชาการอย่างเป็นระบบและบริหารการจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ตราสารจัดตั้งและนโยบายของสถานศึกษาตามที่ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต หรือผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา สังฆมณฑลฯ มอบหมาย วางระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา กำกับ ดูแลการปฏิบัติงาน จัดทำมาตรฐานภาระงานครู บุคลากรทางการศึกษา เจ้าหน้าที่ของสถานศึกษา และประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นประธาน คณะกรรมการ บริหารหลักสูตรและดูแลงานวิชาการของสถานศึกษา จัดระบบ ดูแล กำกับและกำหนดในเรื่องการประสานงานกับกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มโรงเรียนภาครัฐและกลุ่มโรงเรียนเอกชน รวมทั้งโรงเรียนในเครือสังฆมณฑลในด้านต่างๆ กำกับ ดูแล การบริหารและการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความบกพร่อง พิการ ด้อยโอกาสในรูปแบบเหมาะสม กำหนดอัตราตำแหน่งของบุคลากร คัดเลือก แต่งตั้ง บรรจุและถอดถอน ครู บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนในระบบตามระเบียบ ที่คณะกรรมการบริหารสถานศึกษากำหนด ร่วมกับผู้จัดการในการจัดทำงบประมาณ บัญชีสถานศึกษา แบบบัญชีพึงรับพึงจ่าย ตามคู่มือระบบบัญชีฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล จัดระบบ ดูแล กำกับและกำหนดในเรื่องการสัมภาระผู้ปกครอง รับนักเรียน ปฐมนิเทศนักเรียนและบุคลากรใหม่ ร่วมมือกับผู้จัดการดูแลด้านการเงิน การรับเงิน การจ่ายเงิน ตามระเบียบว่าด้วยการเงินและการบัญชี ตามข้อกำหนดในคู่มือระบบการบัญชีและการงบประมาณฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัดการสอน สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนจัดระบบ ดูแล กำกับและกำหนดการบริหารงานบุคคล ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา พิจารณาความดีความชอบ ยกย่องเชิดชูเกียรติครูดีเด่น จัดระบบ ดูแล กำกับและกำหนดการบริหารการเงิน บัญชี การพัสดุ ทรัพย์สิน สื่อการสอน อาคารสถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษา ประสานระดมทรัพยากร จัดระบบดูแล กำกับการจัดทำหลักฐานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการบริหาร

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/อภิบาลแพรว่ธรรมและ 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 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตาศาสนา/อภิบาลแพรวัธรรม ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายอนุบาล/ปฐมวัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ

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

5. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจิตตาศาสนา (อภิบาลและแพรวัธรรม) 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 ตรวจสอบการเรียนรู้อุ้ ตรวจสอบข้อสอบระหว่างภาค และข้อสอบเก็บคะแนน

14. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา เป็นคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้รับใบอนุญาตหรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต มีจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน และไม่เกิน 15 คน มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) กำกับการดำเนินกิจการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสังคมชนบท
- 2) กำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของสถานศึกษา
- 3) ให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนพัฒนาต่างๆ ของสถานศึกษา ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการสถานศึกษาด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ ความสัมพันธ์ชุมชน
- 4) ให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษา
- 5) อนุมัติงบประมาณของสถานศึกษาที่ผ่านการเห็นชอบของสังคมชนบทแล้ว
- 6) ให้ความเห็นชอบการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมของสถานศึกษาที่ผ่านการพิจารณาจากสังคมชนบทแล้ว
- 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) เป็นกรรมการกณินิอธิการ (จำนวนไม่เกิน 2 คน) เป็นกรรมการ ผู้จัดการ (เป็นกรรมการ) ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ (เป็นกรรมการ)

การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก ในเครือสังคมชนบทของบาทหลวง เซอร์และซิสเตอร์

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

คาทอลิก ต้องเป็นนักบวชที่มาจาก “กระแสเรียก” (vacates) เป็นภาษาลาตินที่มีความหมายในภาษาอังกฤษว่า “เรียก” (call) และในทางศาสนาคาทอลิก “กระแสเรียก” คือ กระแสเรียกของพระเจ้าผู้ชีวิตศาสนาหรือนักบวช ที่มีความหมายถึงการสร้างความศรัทธาในอาชีพและอุทิศตนให้กับงานซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการให้การศึกษาในทางศาสนา สรุปได้ว่า “กระแสเรียก” (vocation) เป็นอาชีพที่ทำด้วยใจรักในคุณลักษณะและคุณสมบัติของอาชีพ ซึ่งครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะและจริยธรรม และปฏิบัติในอาชีพอย่างมีความสุข กระแสเรียกจะเกิดขึ้นได้ต้องมีความพอใจที่จะทำ 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” เข้ารับการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 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 ฝึกงานอภิบาลตามโรงเรียนและโบสถ์คาทอลิกในเครือสังฆมณฑล 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 เป็นการนำเข้าสู่การดำเนินชีวิตในแบบของภิกษุ เช่นต์ปอล เดอ ชาร์ต มีการฝึกความนอบน้อมเชื่อฟัง ฝึกชีวิตนักบวช ฝึกการภาวนา ด้วยใจสุภาพถ่อมตน ซึ่งเป็นจิตตารมณ์ของคณะฯ แอสปีรันต์ จะมีเวลาศึกษาตามหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือวิชาชีพตามที่ตนสนใจ และวิชาคำสอน ควบคู่ไปกับการอบรมเกี่ยวกับการดำเนินชีวิต โดยให้เรียนรู้ที่จะมีความสนิทสนมสัมพันธ์และรักพระเป็นเจ้ามากยิ่งขึ้น 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” เป็นระยะแรกของการดำเนินชีวิตนักบวชในคณะ มีจุดมุ่งหมายให้ผู้ฝึกหัด อยู่ใกล้ชิดกับพระเป็นเจ้า มีประสบการณ์ส่วนตัวกับเพื่อเรียนรู้ในการยอมรับตนเองและพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้เหมือนกับพระคริสต์เจ้ามากขึ้น ในด้านความรักและเสียสละ และพัฒนาด้านคุณธรรมและชีวิตภายใน โดยดำเนินไปตามคำสอนของพระคริสต์เจ้าในพระวรสาร พระธรรมวินัย ระเบียบประเพณีและจิตตารมณ์ของคณะฯ มีระยะเวลาตามกำหนดเวลา 2 ปี ปีแรกเป็นปีบังคับตามกฎหมายของพระศาสนจักร โดย “โนวิส” รับการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับพระคัมภีร์ การภาวนา ความหมายและความสำคัญของพิธีกรรม ความรู้ทางเทวศาสตร์เบื้องต้น ชีวิตนักบวช ประวัติของคณะ ชีวิตและจิตตารมณ์ของผู้สถาปนาคณะ ธรรมวินัย และระเบียบประเพณีของคณะ เพื่อช่วยผู้ฝึกหัด ได้เรียนรู้เข้าใจถึงพระเป็นเจ้าและมีความเชื่อศรัทธาอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น อีกทั้งจะต้องฝึกปฏิบัติตามธรรมวินัย และระเบียบประเพณีของคณะเช่นเดียวกับภคินี โดยมีนวกจารย์เป็นผู้ให้คำแนะนำในการแสวงหา และตอบสนองน้ำพระทัยของพระเป็นเจ้า เมื่อจบนวกภาพปีแรกแล้ว มหาธิการิณี (เจ้าคณะแขวง) จะส่งออกไปฝึกงานตามบ้านของคณะ เพื่อให้มีประสบการณ์ชีวิตนอกนวกสถาน รู้จักสภาพแวดล้อมของสังคมที่จะต้องเผชิญในภายหน้า และรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสภาพความเป็นจริงของชีวิตนักบวชในคณะ 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 ในด้านชีวิตภายในชีวิตนักบวช 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 ฝึกความนอบน้อมเชื่อฟัง ด้วยใจสุภาพถ่อมตน ซึ่งเป็นจิตตารมณ์ของคณะฯ เยวานารีจะมีเวลาศึกษาเล่าเรียนตามหลักสูตร และวิชาคำสอน ควบคู่ไปกับการอบรมเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตโดย

ให้เรียนรู้ที่จะมีความสนิทสนมกันและรักพระเป็นเจ้ามากยิ่งขึ้น โดยการแสดงออกทางการปฏิบัติ ต่อพี่น้องและเพื่อนๆ ในกลุ่ม ช่วยให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ ใช้เวลาทั้งสิ้น 3 ปี

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

ระยะที่ 3 “แอสปีรันต์: รุ่นใหญ่” 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” ขึ้นโปสตุลันต์ 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 เพื่อช่วยนวกณเริได้เรียนรู้เข้าใจถึงพระเป็นเจ้าและมีความเชื่อ ศรัทธาอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น อีกทั้งจะต้องฝึกปฏิบัติตามธรรมวินัย และระเบียบประเพณีของคณะ เช่นเดียวกับภคินี โดยมีนวกจารย์เป็นผู้ให้คำแนะนำในการแสวงหาและตอบสนองน้ำพระทัยของ พระเป็นเจ้า เมื่อจบนวกภาพปีแรกแล้วมหาธิการิณีจะส่งออกไปฝึกงานตามวัดหรือสถานแพร่ธรรม

บางแห่ง เพื่อให้มีประสบการณ์ชีวิตนอกสถาน รู้จักสภาพแวดล้อมของสังคมที่จะต้องเผชิญ ในภายหน้า และรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสภาพความเป็นจริงของชีวิตนักบวชในคณะ โดยใช้เวลาไม่เกิน 6 เดือน และจะต้องกลับเข้าสถานก่อนการปฏิญาณตนครั้งแรกอย่างน้อย 2 เดือน และนวกเนรีจะแสดงเจตจำนงขอปฏิญาณตนต่อมหาธิการิณีเป็นลายลักษณ์อักษร มหาธิการิณีและคณะที่ปรึกษาจะพิจารณาตัดสินรับให้ปฏิญาณตนหรือไม่ ด้วยคะแนนเสียงชี้ขาด

ระยะที่ 6 “ยุวกิณี” หรือเรียกว่า “ยุวภาพ” เป็นระยะเวลาแห่งการอบรมเพิ่มเติมต่อการอบรมในสถาน ในด้านชีวิตภายในชีวิตนักบวช และการแพร่ธรรม ยุวกิณีจะได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ในการดำเนินชีวิตของคณะ อีกทั้งเป็นการทดลองสมรรถภาพในอันที่จะถวายตัวโดยสิ้นเชิงแด่พระเป็นเจ้าตลอดไป คณะ 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 บันไดสถานภาพทางศาสนาของบาทหลวง เซอร์และซิสเตอร์ ในเครือสังฆมณฑล

บันไดสถานภาพทางศาสนาของ บาทหลวง เซอร์ และ เซอร์															
บาทหลวง	สามเณร เล็ก (ม.1-ม.6)	เป็น ครูเณร/ มาสเตอร์ 2 ปี	สามเณร กลาง 1 ปี	สามเณร ใหญ่/เณร ธรรม ปี 1 - 4 ศึกษาใน คณะ มกุฎ คาสทร์ อาษา ปริญญา 4 ปี	ที่ทำงาน อภิบาล คาทอลิก และอาณ ัติศึกษา คาทอลิก 1-2 ปี	สามเณรใหญ่ ปีที่ 5-7 ศึกษาในคณะทราวคอสร์ 5 ปี			รับคือบวชเป็นบาทหลวง				ศิรัย อมโฆ แห่งการ ปริญญา คน 25 ปี	สุวรรณ อมโฆ แห่งการ ปริญญา คน 50 ปี	พัชร อมโฆ แห่ง การ ปริญญา คน 75 ปี
	รับ ตำแหน่ง ผู้ช่วย พระ คัมภีร์ 1 ปี	รับ ตำแหน่ง ผู้ช่วย ศิษกรรม 1 ปี	รับ ตำแหน่ง อังกษกร 1 ปี	ปีที่ 1-5	ปีที่ 6-10	ปีที่ 11-15	ปีที่ 16-24	ปีที่ 25-49	ปีที่ 50-74	ปีที่ 75					
ซิสเตอร์	สามเณรี 3 ปี (ม.1-ม.3)	แอส ซีริกันต์ รุ่นใหญ่ 2 ปี	โปส คูลันต์ 1 ปี	โนวีซ 2 ปี	อวุกคีย์ 6-7 ปี			ปริญญา คน ครั้งแรก 6 ปี	ปริญญาคนตลอดชีพ 7-24 ปี				ปีที่ 25-49	ปีที่ 50-74	เกษียณ อายุ 75
เซอร์	แอสซีริกันต์ 5 ปี (ม.4-ม.6)	โปส ทูลองด์ 1 ปี มีอายุ 20 ปี บริบูรณ์ จบ ป.ตรี	โนวีซ (นวกษน) 2 ปี	อวุกคีย์ 5 ปี (ปริญญาคนครั้งแรก เรียกว่าเจเนียร์ เป็นปีที่ 1 หรือ ที่ในทูลองด์ คิงแก่ปี 1-4 / ปีที่ 5 คำอารวมคิหรือ ที่นตลอดชีวิต (เจเนียร์ 1 ปี)			ปริญญาคนตลอดชีพ				ปีที่ 25	ปีที่ 50	เกษียณ 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 ใช้วิธีเชิญพระสงฆ์มีสัจจันารีที่มาทำงานในสังฆมณฑล 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 เนื่องจากมีจำนวนพระสงฆ์มีไม่มากพอที่จะเข้ามาทำงานในโรงเรียนสังฆมณฑล ที่ปรึกษาพระสังฆราชจึงได้คัดเลือกพระสงฆ์ที่จะเข้ามาทำงานในโรงเรียนที่อยู่ในบรรยากาศที่เรียบง่ายเป็นไปตามระบบ และตามข้อจำกัดของจำนวนบุคลากร ยึดความเป็นอาวุโสเป็นหลัก

ดังนั้นเงื่อนไขสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งจะพิจารณาจาก จำนวนพระสงฆ์ สภาพโรงเรียน วัยวุฒิและนโยบายของสังฆมณฑล การดำเนินการคัดเลือก เริ่มจากฝ่ายการศึกษาของสังฆมณฑลร่วมกับฝ่ายงานอภิบาลตามวัดเสนอชื่อ และนำรายชื่อไปเสนอต่อ คณะกรรมการบริหาร จากนั้นเสนอชื่อให้พระสังฆราช แต่พระสังฆราช ยังสามารถเลือกพระสงฆ์ที่ไม่ได้อยู่ในรายชื่อหรือพระสงฆ์ที่ไม่ได้ทำงานด้านการศึกษาเข้ามาทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนก็ได้ ทั้งนี้พระสังฆราชจะเป็นผู้อนุมัติเห็นชอบสุดท้าย ถ้าไม่ขัดข้องก็จะประกาศตามรายชื่อที่คณะกรรมการบริหารเสนอขึ้นมา

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

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

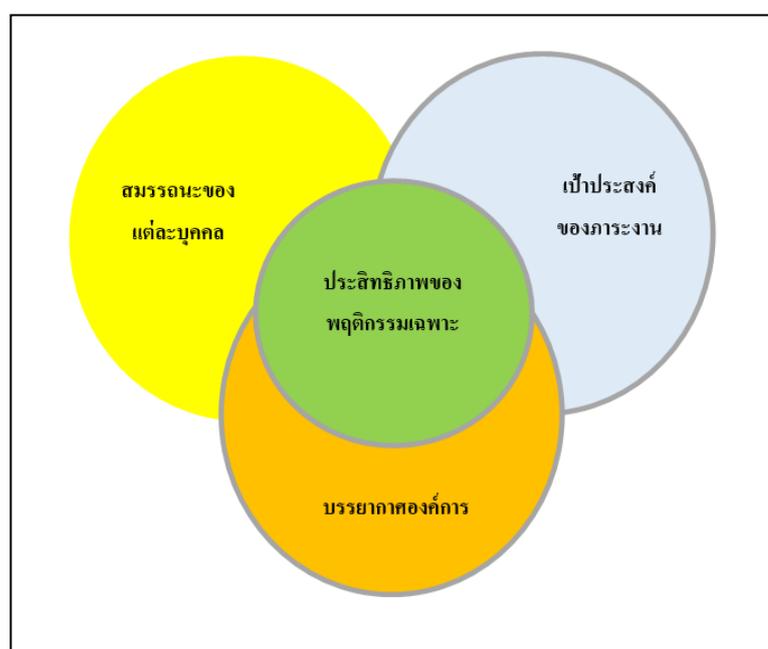
ซิสเตอร์ ในอดีตยังไม่มีข้อกำหนดหรือเงื่อนไขในการคัดเลือก แต่งตั้งซิสเตอร์เข้าสู่ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ถ้ามีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรีในสาขาใดก็สามารถเข้าสู่ ตำแหน่งผู้บริหารได้ทันที เช่น จบ พม. หรือ ปกส.สูง แนวทางการพิจารณาจะพิจารณาจากคุณวุฒิ วิทยุและคุณสมบัติส่วนตัว เช่น ความเป็นผู้ใหญ่ ความรับผิดชอบ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

ในคณะนักบวชหญิง 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 บรรยากาศองค์การและสมรรถนะของแต่ละบุคคล 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

ซึ่งมีความสำคัญในการปฏิบัติการกิจ แต่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงานเหนือระดับ ยกตัวอย่าง เช่น การพูดภาษาท้องถิ่นนับเป็นสมรรถนะที่ติดตัวบุคคลนั้น ในทางกลับกันคุณลักษณะใดๆ ที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติการเหนือระดับ ซึ่งแตกต่างจากการปฏิบัติการทั่วๆ ไป คือ สมรรถนะนั่นเอง

สมรรถนะสำคัญสำหรับผู้บริหารเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย สมรรถนะในระดับสูง 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) การสำเนียงกวัตถุประสงค์หลักและ 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) เป็นสิ่งที่คุณคนนั้นคงคิดหรือคงต้องการอันเป็นสาเหตุของการกระทำ แรงจูงใจจึงเป็นแรงขับนำทางและเลือกที่จะทำพฤติกรรมนั้น

2. คุณลักษณะ (trait) เป็นท่าทีทางกายภาพที่จะตอบสนองต่อสถานการณ์ หรือต่อข้อมูลที่ได้รับแรงจูงใจ และสมรรถนะอื่นๆ เป็นการกระทำโดยเนื้อแท้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นจุดเริ่มต้นของคุณลักษณะหลักที่สามารถคาดการณ์ถึงการทำงานของคุณคนนั้นได้ในระยะเวลา ยาวนาน โดยไม่ต้องอยู่ดูแลใกล้ชิด

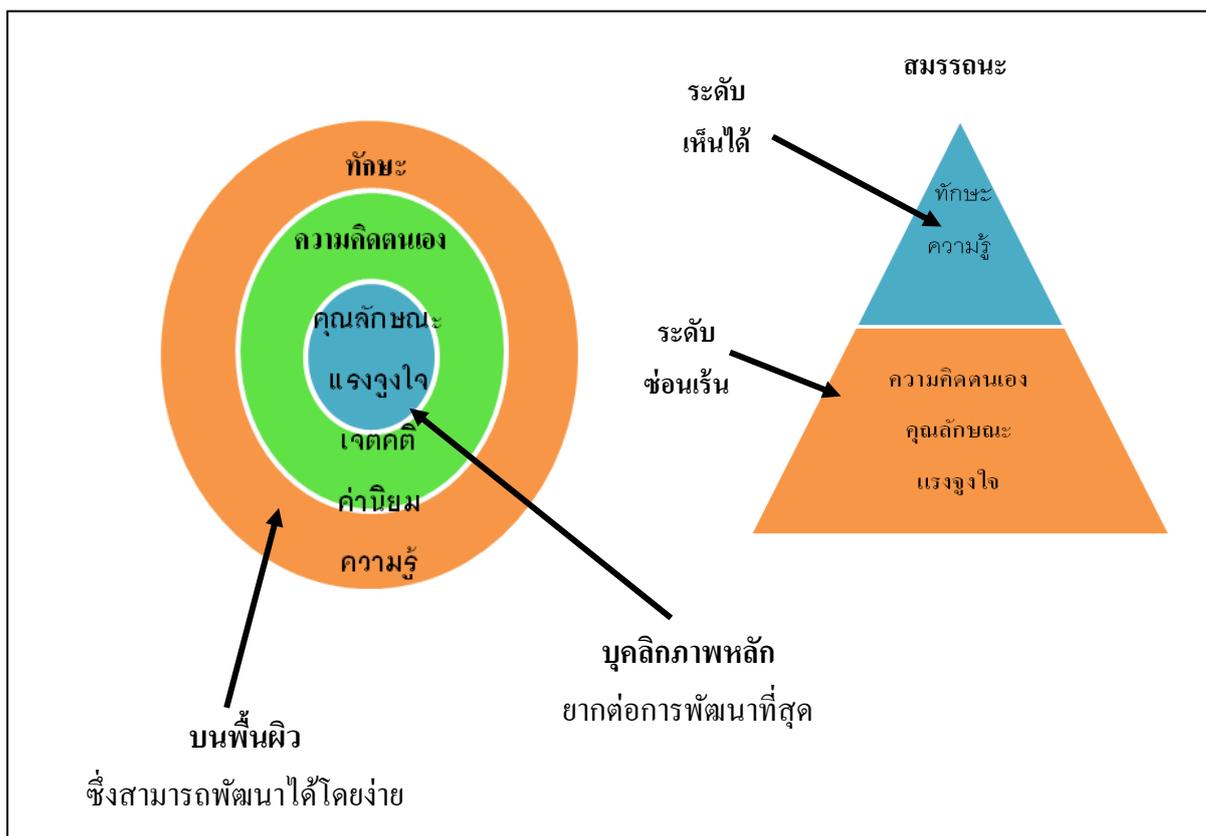
3. ความคิดความเข้าใจที่เกี่ยวกับตนเอง (self concept) หมายถึง เจตคติของคุณคนนั้น ค่านิยม หรือภาพก่อเกิดในใจตนเอง เป็นเสมือนหนึ่งความเป็นตนเอง

4. ความรู้ (knowledge) หมายถึง สมรรถนะที่มีความซับซ้อนจากตัวอย่างคะแนนจากการทดสอบความรู้ที่น้อยครั้งที่ไม่สามารถคาดการณ์ถึงพฤติกรรมการทำงานได้ เพราะไม่ได้วัดความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ส่วนใหญ่วัดการท่องจำ ซึ่งแท้จริงแล้วคือความสามารถในการ ค้นหาข้อมูล การจดจำข้อเท็จจริงสำคัญน้อยกว่าการรู้จักนำข้อเท็จจริงที่มีอยู่มาใช้ได้เหมาะสมและ จำเป็นในการแก้ไขปัญหา

5. ทักษะ (skill) เป็นความสามารถที่จะปฏิบัติเชิงกายภาพและเชิงจิตภาพหรือเชิงสติปัญญา ต่อภาระงาน ซึ่งหมายรวมถึง ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ และทักษะการคิดรวบยอด

ระดับของสมรรถนะ มีทั้งระดับที่เห็นได้บนพื้นผิว อันเป็นคุณลักษณะของคุณคนนั้น 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 แต่ทุกคนสามารถเพิ่มเติมความรู้ ทักษะได้จากการฝึกฝนตามความสามารถเป็นสิ่งพัฒนาได้ 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

ในระดับผู้บริหารที่ต้องใช้ทักษะการคิดเชิงวิจารณ์ญาณ 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 การ เช่นแรงจูงใจในการสู่ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ใหม่ 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 งานวิจัยยืนยันว่าสมรรถนะนี้อาจเชื่อมโยงเกี่ยวพันกับสมรรถนะอื่นๆ อาทิเช่น การเดินทาง และการพบสิ่งแปลกใหม่ การต่อต้านความเครียด และความเข้าใจวัฒนธรรมข้ามถิ่น

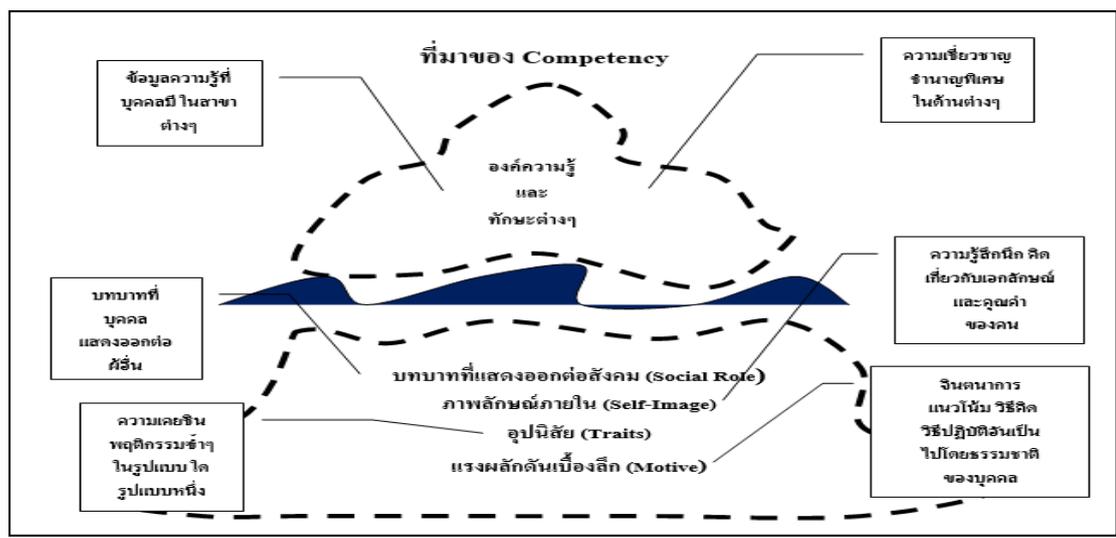
สมรรถนะสำหรับพนักงาน ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่น 2) ข้อมูลเพื่อสร้างแรงจูงใจและความสามารถในการเรียนรู้ 3) แรงจูงใจในความสำเร็จ 4) แรงจูงใจในการทำงานภายใต้ความกดดันของเวลา 5) ความร่วมมือ และ 6) การยอมรับการให้บริการลูกค้า

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 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ออกวิเคราะห์ด้วยวิธีการที่เรียกว่า 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)



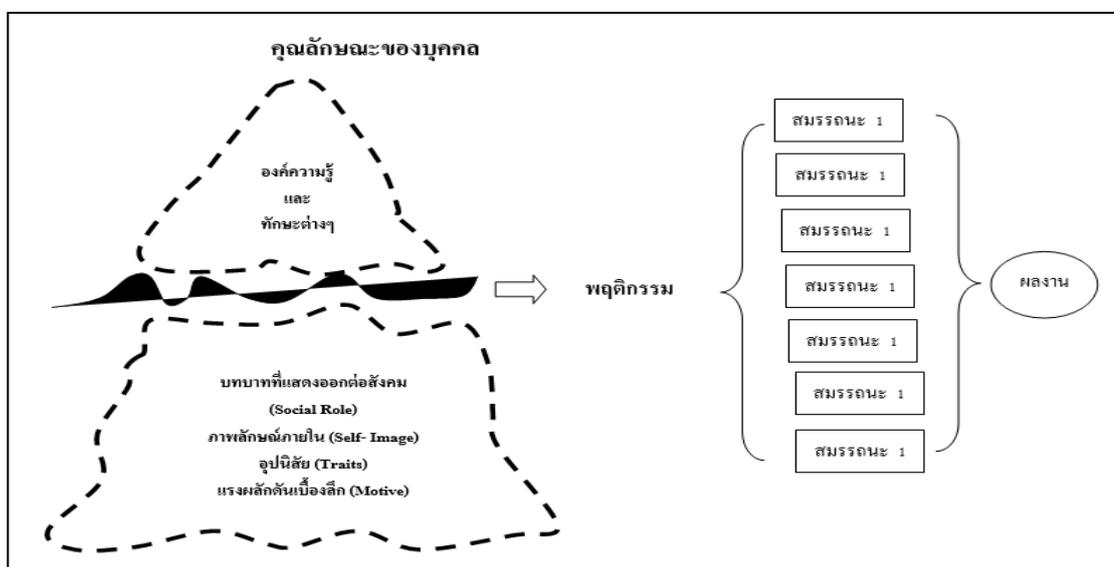
ภาพที่ 2.4 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง ที่มาจากสมรรถนะ

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 ภูววิทย์พันธ์ (2552, น. 17-23) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ของบุคลากร โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทหลัก ดังนี้

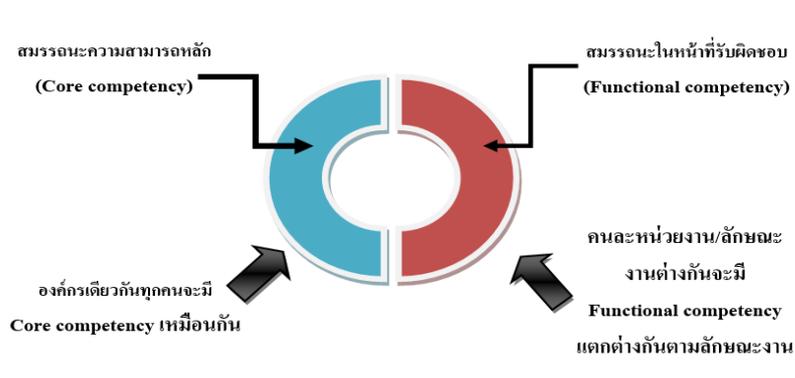
1) สมรรถนะหรือความสามารถหลัก (core competency) เป็นความสามารถหลัก หรือสมรรถนะที่คาดหวังจากบุคลากรทุกคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี เป็นความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจ 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 ไม่ว่าจะป็นฝ่ายใด 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

ข้าราชการ 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: ข้าราชการ 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) คุณภาพทางศิลปะ (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 ประสิทธิภาพ

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 ประสิทธิภาพ

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. ความสามารถในการบริหารจัดการ 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 โนมน์นำ 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 ความสามารถใช้พลังสมองคิดอธิบายหรือให้เหตุผลเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กำหนดแนวทางตัดสินใจ ดำเนินงานตามหลักการและกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้อย่างเหมาะสม

2. ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง ความสามารถนำกลุ่มคน นำองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ กิดคั่นนวัตกรรม จัดระบบฐานข้อมูลและการจัดการความรู้ สร้างความผูกพัน โน้มน้าว โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางการศึกษา ไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) หมายถึง ความสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงระบบ 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 และอำนวยความสะดวกให้สถานศึกษาองค์กร 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 รวมทั้งรับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา ปฐมวัย ขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน และการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนการสนับสนุนการศึกษา ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดการเรียนการสอนการนิเทศและการบริหารการศึกษานในหน่วยการศึกษาต่างๆ 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 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ 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 และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่แบ่งแยกระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงในการทำงาน กับผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า สมรรถนะที่แยกความแตกต่างนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมี 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

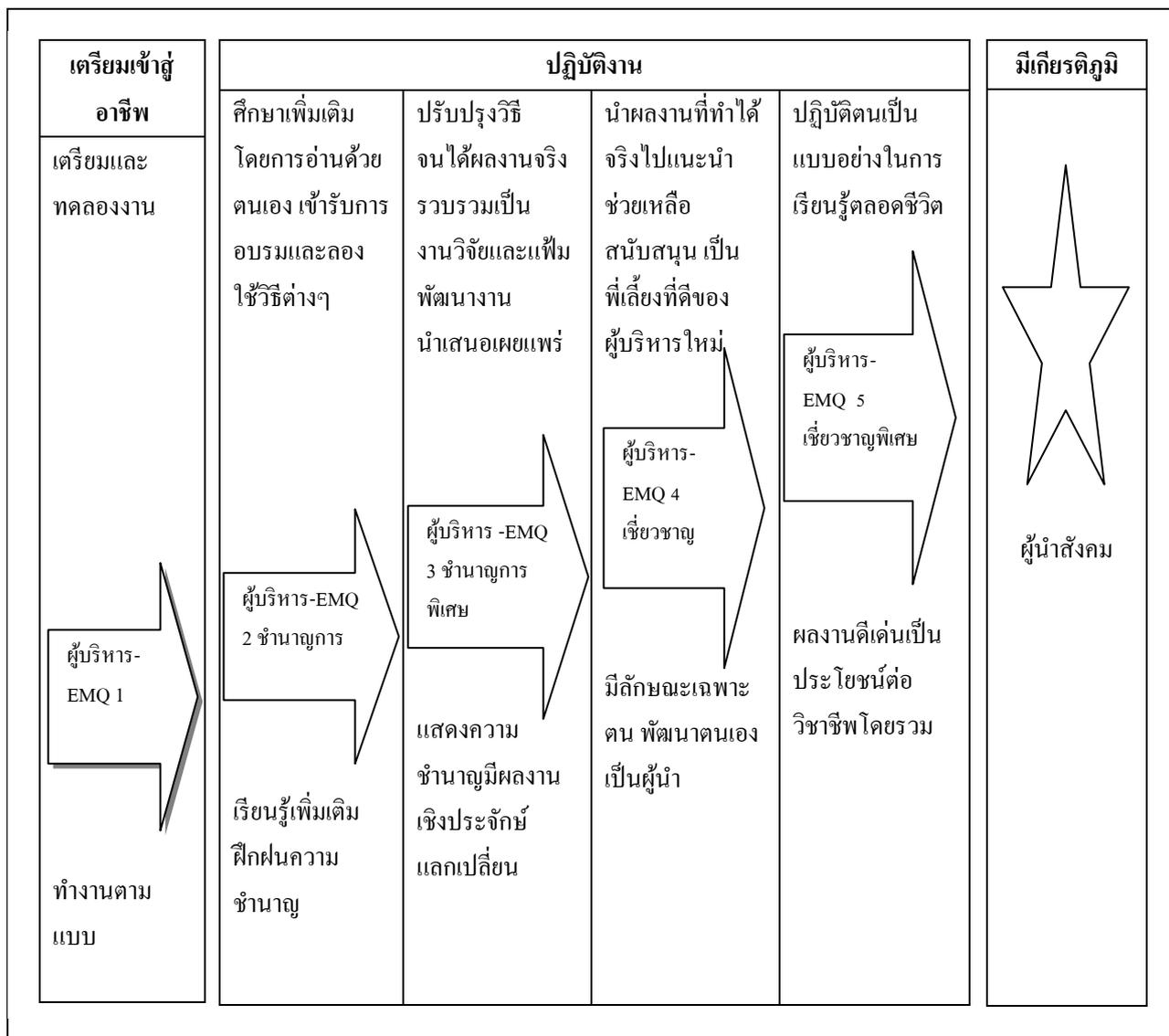
ระดับ 3 ซึ่งเป็นระดับชำนาญการพิเศษ ที่แสดงผลงานเชิงความชำนาญให้เป็นที่ประจักษ์ เป็นผลมาจากการปรับปรุงวิธีดำเนินงานในหน้าที่ ในขอบเขตความรับผิดชอบ แล้วมีระดับคุณภาพเป็นที่ประจักษ์ มีผลงานจริงที่เป็นของตนเอง สามารถใช้แลกเปลี่ยนเผยแพร่ เป็นที่ยอมรับกันในวงการวิชาชีพได้ จากนั้นก้าวต่อไปสู่

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

ระดับที่ 5 ซึ่งเป็นระดับสูงสุดในระบบปฏิบัติการหรือปฏิบัติงาน ระดับนี้ในวงการวิชาชีพนิยมเรียกว่า ระดับผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ผู้บริหารหรือบุคคลที่อยู่ในระดับนี้ นอกจากมีสมรรถนะสูง มีผลงานดีเด่น มีความเป็นผู้นำที่ได้รับความนิยมแล้ว ผลงานที่ดีเด่นนั้นยังส่งผลหรือเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพโดยตรง การปฏิบัติตนก็จะเป็นแบบอย่างในวงการวิชาชีพได้อย่างยั่งยืน 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 ภายใต้อำนาจที่มาจากภายในและอุดมการณ์ที่เป็นเป้าหมายของผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่ดี 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) การมีผลงานดีเด่นเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพโดยรวมและในที่สุดก้าวไปเป็นผู้นำที่สังคมยกย่องเชิดชูเกียรติเป็นผู้นำและเป็นที่ยศรัทธาขององค์กรและสังคม

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

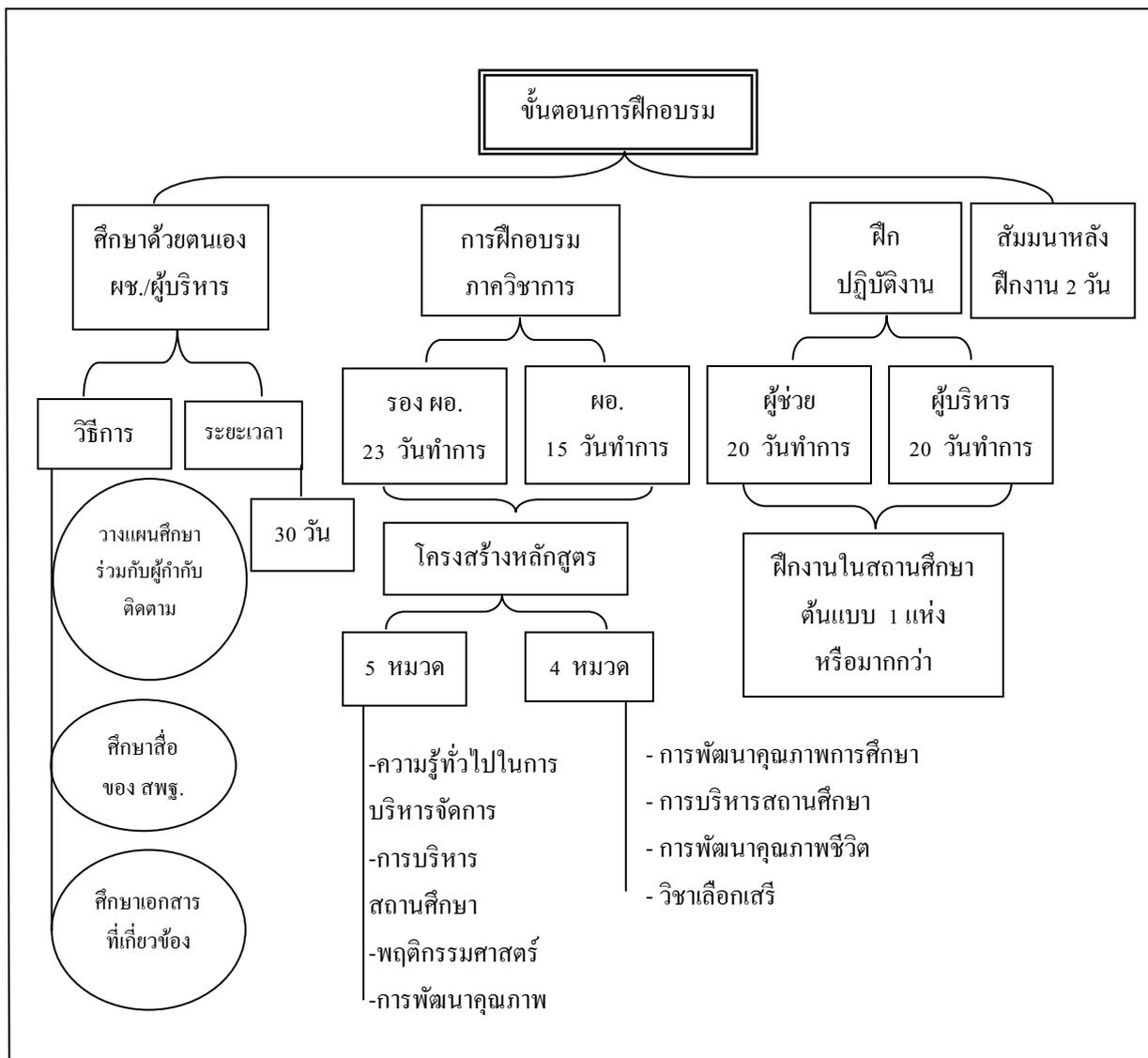
การศึกษาและสั่งสมประสบการณ์ด้วยตนเอง ประกอบด้วย การศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับความรู้พื้นฐาน การสั่งสมประสบการณ์ และจากการบริหารตามภารกิจ และภายใต้การนิเทศ กำกับตามที่ต้นสังกัดกำหนด และความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์เกี่ยวกับพื้นฐานการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

การฝึกอบรมภาควิชาการ หลักสูตรการฝึกอบรมภาควิชาการ โดยทั่วไปจะครอบคลุมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารสถานศึกษา การพัฒนาคุณภาพชีวิต และวิชาเลือกเสรีซึ่งอาจสัมพันธ์กับผลงานด้านใดด้านหนึ่งอย่างลึกซึ้งเพื่อศึกษาและวัดผลงานทางวิชาการเฉพาะทางในลักษณะวิจัยปฏิบัติการ (action research)

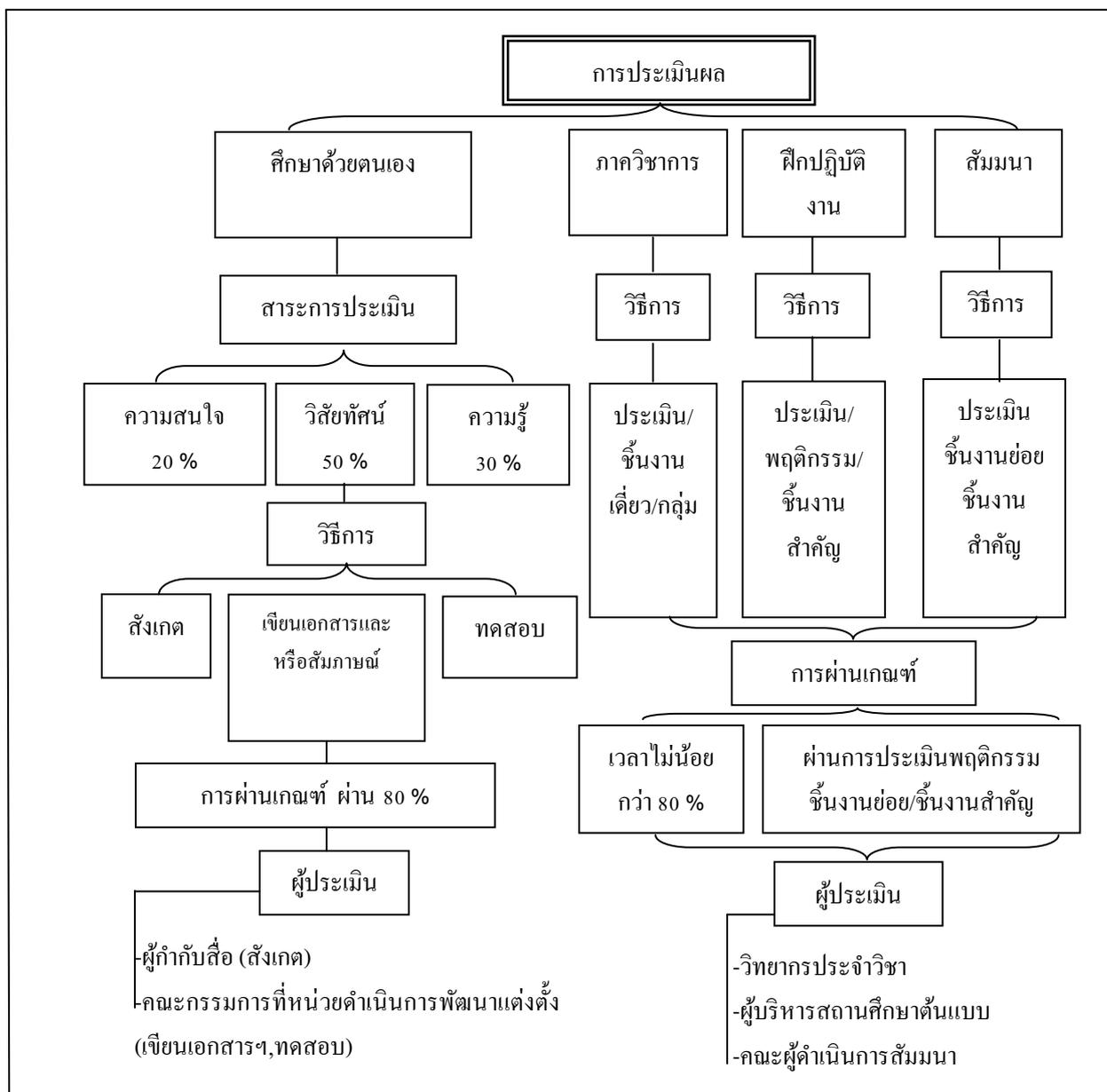
การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาด้านแบบที่ต้นสังกัดกำหนด การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาด้านแบบเพื่อเรียนรู้ประสบการณ์ จากนักบริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาและการฝึกปฏิบัติงานในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ

การร่วมการประชุมสัมมนา หลังการฝึกปฏิบัติงานหรือระหว่างปฏิบัติงานให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา คูงานสถานศึกษาด้านแบบ เพื่อนำความรู้ประสบการณ์ มานำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปรายกลุ่มย่อยในการประชุมสัมมนา เสริมประสบการณ์ร่วมกับวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ การวิจัยหรือประชุมวิทยากรที่เลี้ยง

กระบวนการฝึกอบรมตามแนวการฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่สายงานบริหารในสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้แยกไว้เป็น 2 ส่วนคือ ขั้นตอนการรับการอบรมและขั้นตอนการประเมินผล 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 ได้บุคลิกภาพเหมาะสมในการเป็นผู้นำการปฏิบัติการพัฒนาในสถานศึกษา

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 มีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
2. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา
3. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศและการวัดผลประเมินผล
4. ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
5. จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา
6. บริหารงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินอื่น
7. วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัยและการออกจากราชการ การอุทธรณ์และร้องทุกข์
8. จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา 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 ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีการปรับประยุกต์จากแนวทางที่กฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ</p> <p>2. มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>3. เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ</p>	<p>คุณภาพการปฏิบัติงาน</p> <p>1. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีการปรับประยุกต์จากแนวทางที่กฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และมีการพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ</p> <p>2. มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>3. เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ</p>	<p>คุณภาพการปฏิบัติงาน</p> <p>1. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป 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

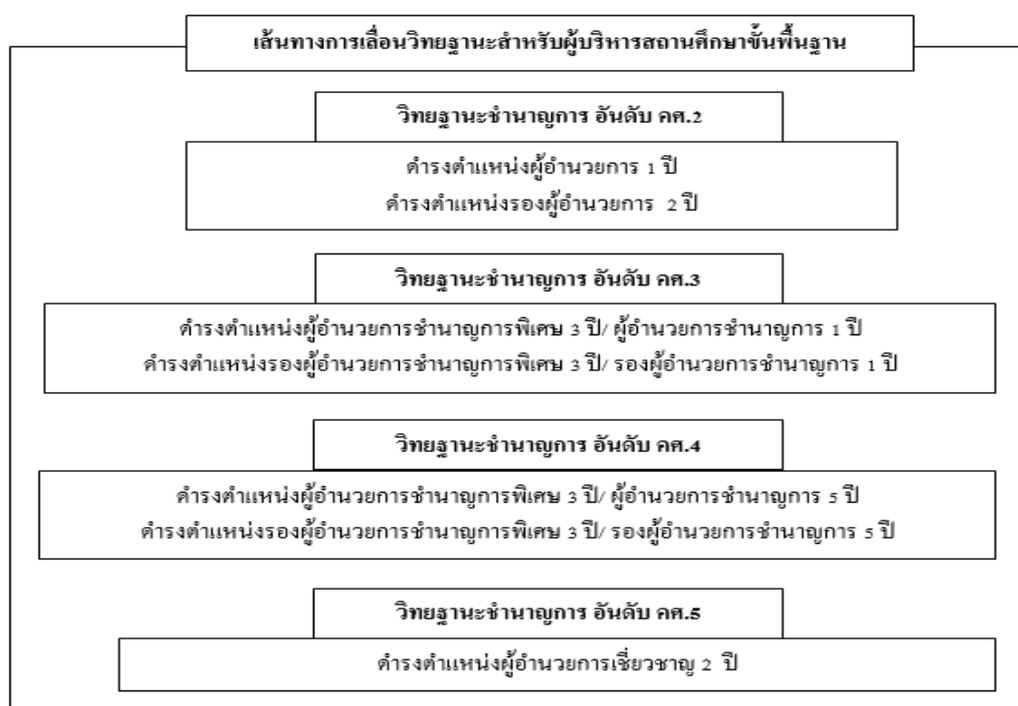
1. บริหารกิจการของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
2. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและรายงานผลการจัดการศึกษา
3. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศและการวัดผลประเมินผล
4. ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ 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 และมีการพัฒนาตนและพัฒनावิชาชีพคุณภาพการปฏิบัติงาน</p> <p>2. มีทักษะในการบริหารจัดการ ศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงาน ได้ตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและกระทรวง ศึกษาธิการ</p> <p>3. เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ</p>	<p>คุณภาพการปฏิบัติงาน</p> <p>1. มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไปในระดับ พื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีการประยุกต์จากแนวทางที่กฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและมีการพัฒนาตนและพัฒनावิชาชีพ</p> <p>2. มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถาน ศึกษา ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>3.เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ</p>	<p>คุณภาพการปฏิบัติงาน</p> <p>1. มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหาร งานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป โดยแสดงให้เห็นว่ามีภาวะวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดค้น วิจัยและนำผลไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา และมีการพัฒนาตนและพัฒनावิชาชีพ</p> <p>2. มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา มีการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>3. เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ</p>

เส้นทางการเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เส้นทางการเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น จะมีแบบแผนเส้นทางตาม แนวทางการเลื่อนวิทยฐานะที่เป็นระบบชัดเจนตามระบบราชการซึ่ง เสดียร 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 จากเสเดียร เดิมศรีภูมิ (2550, น. 6)

การเลื่อนวิทยฐานะ เริ่มจากผู้ที่จะก้าวสู่วิทยฐานะต้องผ่านเกณฑ์การประเมิน 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 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและลักษณะพฤติกรรม 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 ประเมินคุณภาพการบริหารการศึกษา 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 ขึ้นเป็นลำดับ 2.6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร 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 ไม่กระทำตนเป็นปฏิบัติยกต่อความเจริญทางกาย 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

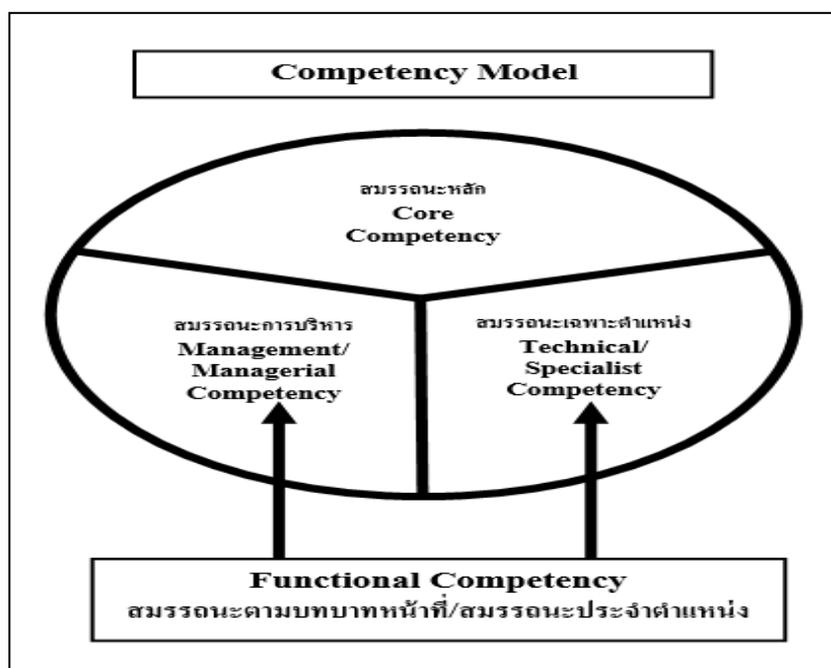
สำหรับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ที่กำหนดไว้ในงานวิจัยนี้ แบ่งได้ 3 ประเภท
ได้แก่

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 รับผิดชอบต่อเสียสละและอุทิศตนในการเป็นผู้บริหารที่ดี 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 ด้าน ประกอบด้วย

1. ความรู้ทางทฤษฎีการบริหารการศึกษาไปใช้ในการบริหารการศึกษา
2. ความเข้าใจในหลักการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มศักยภาพและอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
4. การใส่ใจในการส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่างๆ
5. การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา
6. การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้น กับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน
7. การสร้างความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
8. ความสนใจในการแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาตนเองและผู้อื่นด้วยวิชาชีพ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ 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 หรือขจัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมออก หรือทำให้เหลือน้อยที่สุด

สำหรับการพัฒนาตนเองตามเส้นทางอาชีพหรือบันไดอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็นแนวทางหนึ่งสำหรับการวางแผนพัฒนาตนเอง จากการเรียนรู้ตามลำดับ จากตำแหน่งที่บุคคลดำรงตำแหน่งภายในองค์กรตามช่วงเวลาเพิ่มขึ้น 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) ชั้นของตำแหน่งงานจะมีน้อยลง ซึ่งผู้ที่มีความสามารถจะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง

สูงสุดได้เร็วขึ้นตามเส้นทางอาชีพ (วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล, 2554, น. 165) นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นแผนภูมิทิศทางที่เป็นได้ และโอกาสทางอาชีพที่มีให้องค์กร เส้นทางอาชีพทุกเส้นทางมีการคงที่เหมือนกัน การคงที่ทางอาชีพคือ ตำแหน่งที่บุคคลไม่สามารถขยับขึ้นไปยังหน้าที่รับผิดชอบในงานระดับสูงขึ้น (ชาลัญชัย อาจิสมาจาร, ม.ป.ป., น. 152) ซึ่งถือเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน ที่บุคคลจะสามารถก้าวหน้าขึ้นไปได้อีกภายในองค์กร จะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับต่างๆ ไปจนถึงระดับตำแหน่งที่สูงสุดในองค์กร เส้นทางสายอาชีพนี้ เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในการทำงาน ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล และเป็นเป้าหมายความก้าวหน้าให้กับบุคลากรได้ โดยบุคลากรจะรู้ถึงแนวทางความก้าวหน้าของตนเองในองค์กร 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 ซึ่งเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากรที่ทำงานในสายวิชาชีพเฉพาะทางที่สามารถออกแบบงานและความก้าวหน้าของงานในองค์กรได้ลึกและมากขึ้นในแต่ละระดับงาน การเลื่อนจะเป็นการเลื่อนระดับงานที่ผู้ไปดำรงตำแหน่งจะต้องรับผิดชอบงานที่กว้างขึ้นหรือที่เปลี่ยนไป ที่ยากหรือที่มากขึ้น ในแต่ละระดับงาน และต้องการผลงานให้กับองค์กรในแบบที่ดีขึ้น (ประคัลภ์ ปัทมพลงกูร, 2554)

ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งแบบใดก็ตาม สิ่งสำคัญที่ต้องเกี่ยวข้องในการเลื่อนตำแหน่งคือ จะต้องต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่เปลี่ยนไป สูงขึ้นกว่าเดิม ต้องรับผิดชอบงานที่ยากหรือที่มากขึ้น

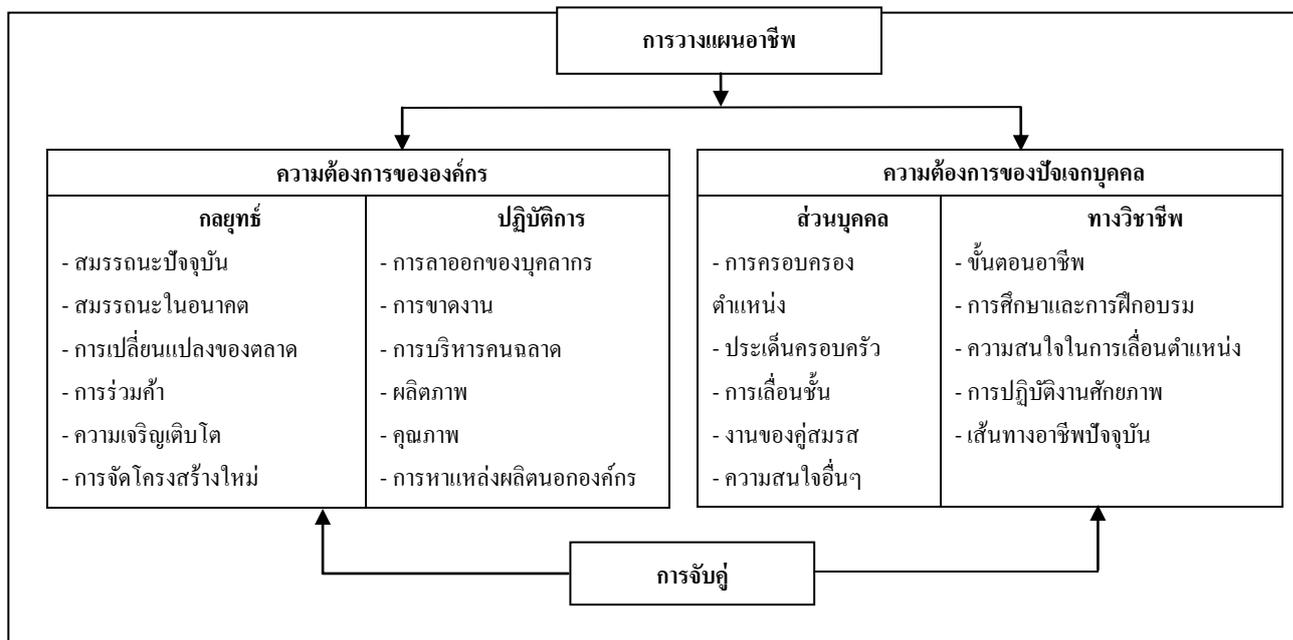
ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในภาคปฏิบัติในองค์กรต่างๆ ไป มักจะพิจารณาจากระดับผลงานที่ผ่านมาในแต่ละปี ความสามารถของบุคคลที่มีมากขึ้น ซึ่งเป็นความสามารถที่ทำให้บุคคลผู้นั้นสามารถรับผิดชอบงานได้สูงขึ้นกว่าเดิม มากขึ้นหรือสลับซับซ้อนขึ้นกว่าเดิม แสดงว่าบุคลากรผู้นั้นมีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มให้กับองค์กร 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 ช่วยให้เห็นความสนใจ ความสามารถ จุดแข็ง จุดอ่อนส่วนบุคคล และการหาความสัมพันธ์กับอาชีพ โดยมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับเป้าหมายทางอาชีพหรือวิชาชีพและความสอดคล้องกับพันธกิจและจุดประสงค์ขององค์กร

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

เช่น วิศวกรบางคนที่ชอบทำงานเกี่ยวกับปัญหาทางเทคนิค ทุกวันนี้ โดยความจริงแล้วองค์กรส่วนใหญ่เลือกโครงสร้างแนวราบ ที่ให้โอกาสการเลื่อนตำแหน่งมีน้อยลง และสิ่งนี้ได้ก่อให้เกิดความคับข้องใจแก่บุคลากรในองค์กร ฉะนั้นการวางแผนองค์กรต้องให้คำจำกัดความในรูปของโปรแกรมอาชีพที่สร้างขึ้นและโดยมุมมองและความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย

การวางแผนอาชีพมีความเกี่ยวข้องกับความพยายามในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 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

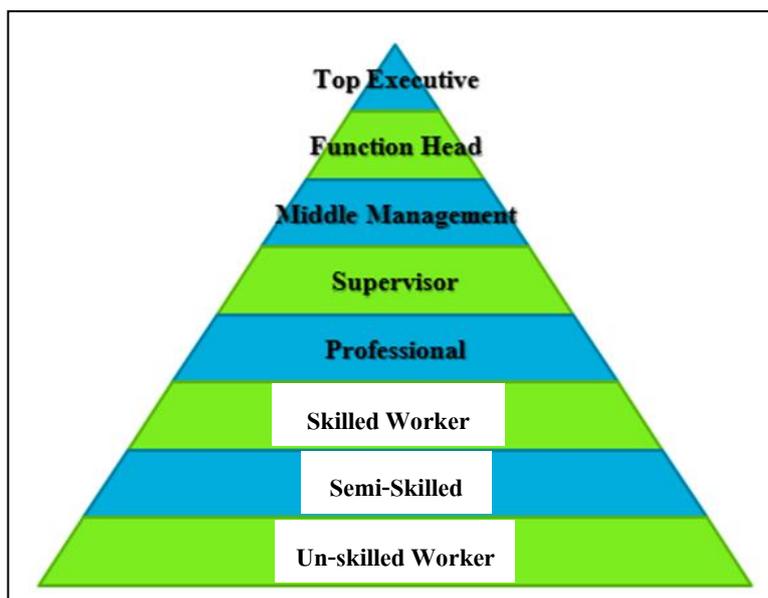
หลักและวิธีการออกแบบเส้นทางอาชีพ

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)

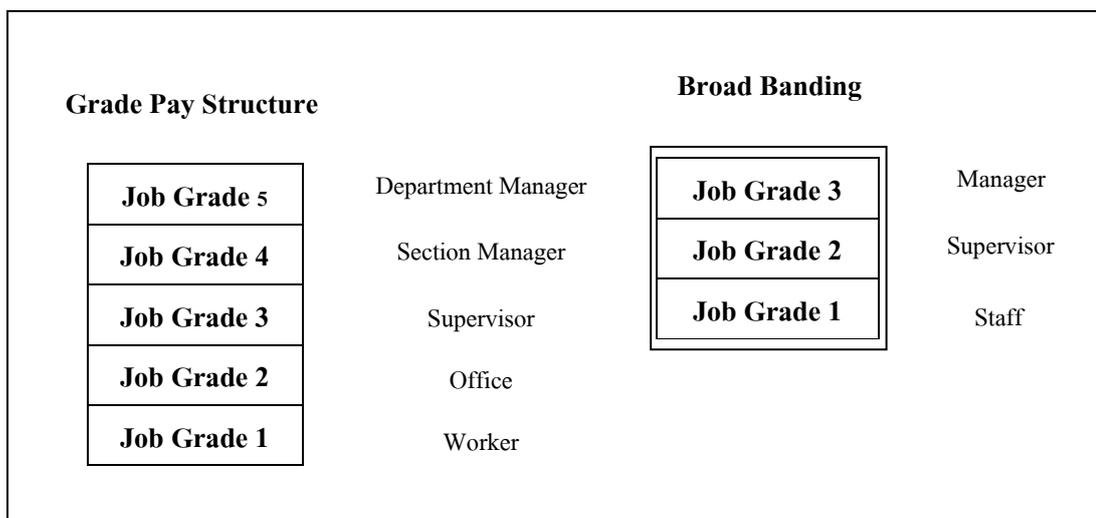
ในเรื่องเส้นทางสายอาชีพนี้ วิสรุต รัศมีนภาพงศ์ (ผู้บรรยาย, 2555) ได้ให้แนวทางสำหรับการออกแบบเส้นทางสายอาชีพ (design career path) ไว้ สรุปได้คือเส้นทางอาชีพตามแนวตั้ง (vertical career) หมายถึง การเติบโตไปสู่ตำแหน่งงานตามระดับชั้นที่องค์กรกำหนดไว้ตามความสามารถ เป็นการเติบโตไปในระดับที่มีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น 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: วิสฤต รักษนภาพงศ์ (2555, น.10)

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



ภาพที่ 2.14 ระดับขั้นตำแหน่งงานตามบทบาทหน้าที่

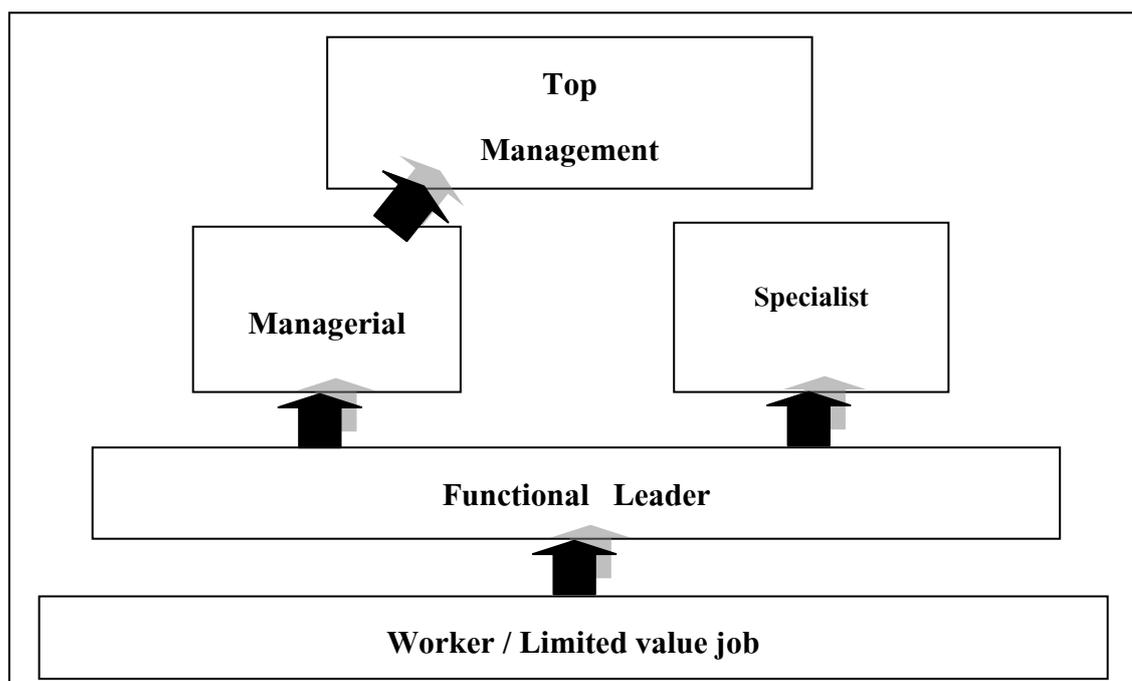
ที่มา: วิสูตร รักชนภาพงศ์ (2555, น.11)

ตารางที่ 2.3 แสดงข้อดีและข้อเสียของการมีระดับตำแหน่งงาน (Job Grade)

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

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

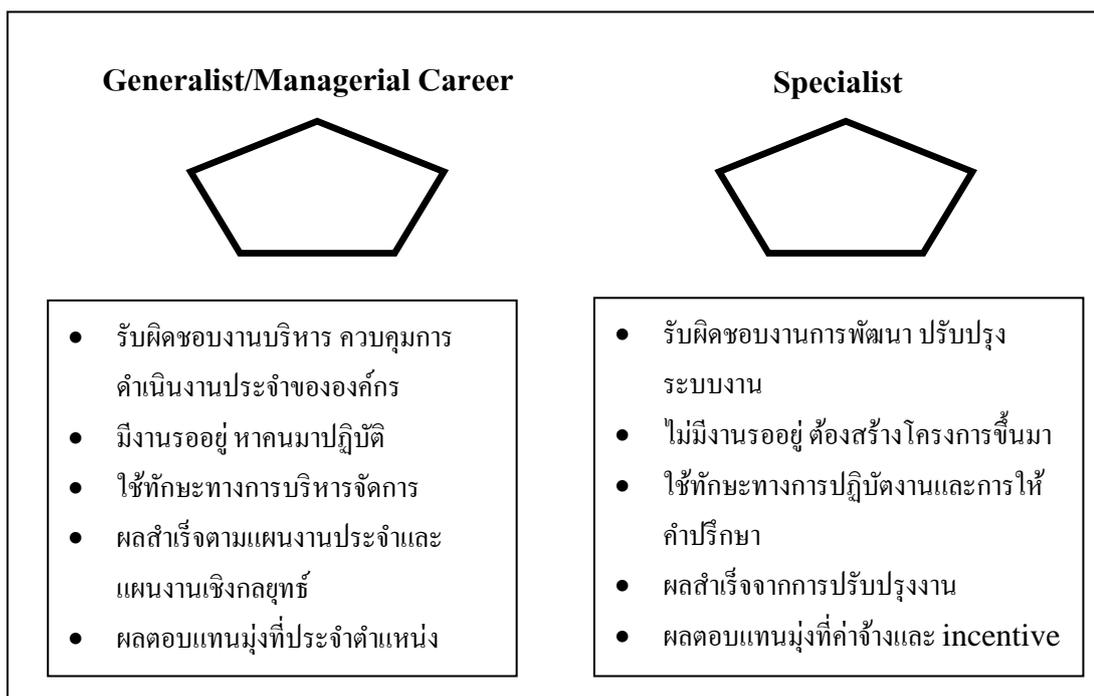
ในการออกแบบเส้นทางบันไดอาชีพ สามารถทำได้ทั้งแบบเส้นทางบันไดอาชีพทาง เดียวหรือเส้นทางบันไดอาชีพแบบคู่ขนานก็ได้ ซึ่งแบบคู่ขนานจะประกอบด้วย สายงานผู้เชี่ยวชาญ วิชาการหรือผู้ชำนาญเฉพาะทาง กับผู้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งสายผู้เชี่ยวชาญ วิชาการกับสายบริหารจะพบการออกแบบนี้ได้โดยทั่วไป ถ้าต้องมีเส้นทางบันไดอาชีพมากกว่านี้ก็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



ภาพที่ 2.15 การออกแบบเส้นทางบันไดอาชีพ

ที่มา: วิศรุต รัชนีภาพงศ์ (2555, น.13)

การจัดเส้นทางบันไดอาชีพ มีลักษณะคล้ายคลึงกับการออกแบบโครงสร้างบันไดอาชีพ หรือการจัดระดับขั้นตำแหน่งงาน เพราะต้องอิงกับเรื่องของบทบาท หรือบทบาทหน้าที่ในระดับต่างๆ โดยเฉพาะงานที่เป็นแบบ worker, unskilled Worker หรือ Semi-Skilled ซึ่งมีคุณสมบัติงานที่จำกัดและการเติบโตในหน้าที่ก็จำกัดตามไปด้วย 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

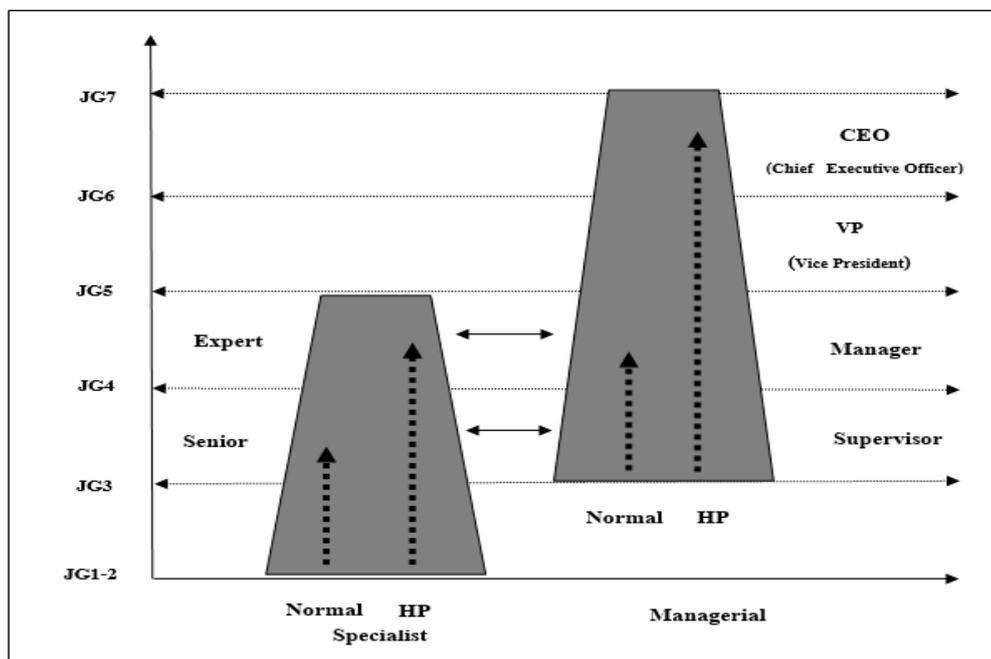


ภาพที่ 2.16 การจัดเส้นทางบันไดอาชีพ

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 มากยิ่งขึ้นและมีโครงการที่กระตุ้นจูงใจ 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: วิสชุด รัศมณภาพงศ์ (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 จิตตเมตตาทกุล (2549) ได้ให้ตัวอย่างของระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ แบ่งเป็น 4 ตำแหน่ง คือ 1) ตำแหน่งประเภทบริหารมีระดับต้นและระดับสูง 2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ มีระดับต้นและระดับสูง 3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ มีระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับทรงคุณวุฒิและ 4) ตำแหน่งประเภททั่วไป มีระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโสและระดับทักษะพิเศษ ดังภาพต่อไปนี้

ทักษะพิเศษ/ ผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะสูง อาวุโส/หัวหน้างาน/ ผู้ปฏิบัติงานอาวุโส ชำนาญการ/ผู้ปฏิบัติ ระดับชำนาญงาน ปฏิบัติการ/ผู้ปฏิบัติงาน ระดับต้น	ทรงคุณวุฒิ/ที่ปรึกษา กระทรวง ผู้ทรงคุณวุฒิ ในงานวิชาการ/วิชาชีพ	ระดับสูง/ ผู้อำนวยการสำนัก ระดับต้น/ ผู้อำนวยการกอง	ระดับสูง/ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี หรือเทียบเท่า ระดับต้น/รองอธิบดีหรือ เทียบเท่า
	เชี่ยวชาญ/ผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้านงานวิชาการ/ วิชาชีพ		
	ชำนาญการพิเศษ/ หัวหน้ากลุ่ม/ผู้ปฏิบัติงาน ที่ใช้ความชำนาญ เฉพาะตัว		
	ชำนาญการ/หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานที่มี ประสบการณ์		
ปฏิบัติการ/ผู้ปฏิบัติงาน ระดับต้น	ปฏิบัติการ/ผู้ปฏิบัติงาน ระดับต้น		
ประเภททั่วไป	ประเภทวิชาการ	ประเภทอำนวยการ	ประเภทบริหาร

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 และอัตราค่าจ้างหรือผลตอบแทนมาประกอบ 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 รัชนีภางค์, 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 ในช่วงอายุนี้อาจใช้เส้นทางอาชีพ (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

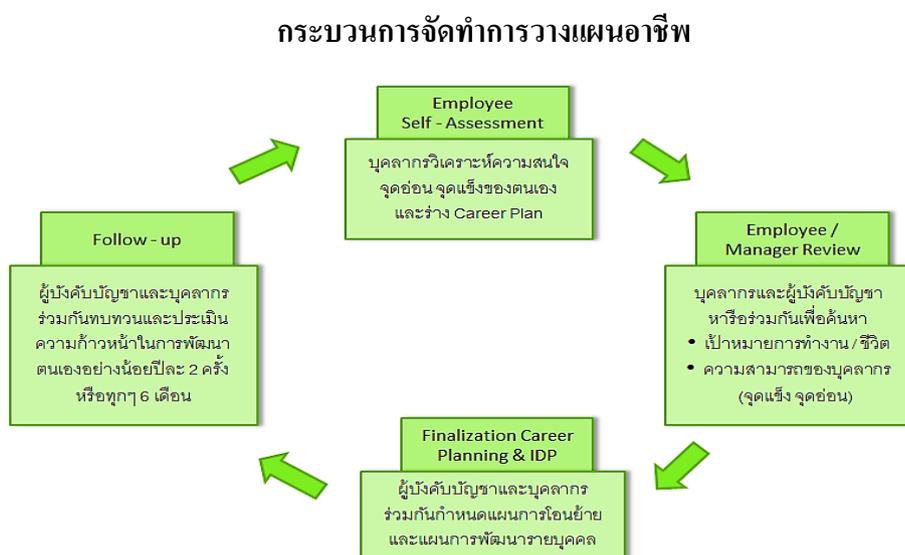
จากช่วงอายุทั้ง 6 ช่วงนี้ แต่ละช่วงอายุจะมีผลต่อการออกแบบอาชีพ โดยจะมีการจัดอย่างรอบคอบและถือเป็นการกำหนดรูปแบบความก้าวหน้าให้บุคลากรแต่ละคนในองค์กร และเป็นปัจจัยของความสำเร็จที่สำคัญของการบริหารการเติบโตทางอาชีพ ที่จะทำให้เห็นว่ามีโอกาสเติบโตและจะเติบโตด้วยความสามารถที่เพิ่มขึ้น การได้ทำงานตามที่ตนเองรักหรือพอใจ 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 และไม่คิดจะออกจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

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 และถือเป็นทักษะความเป็นผู้นำอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชา 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 ภาพต่อไปนี

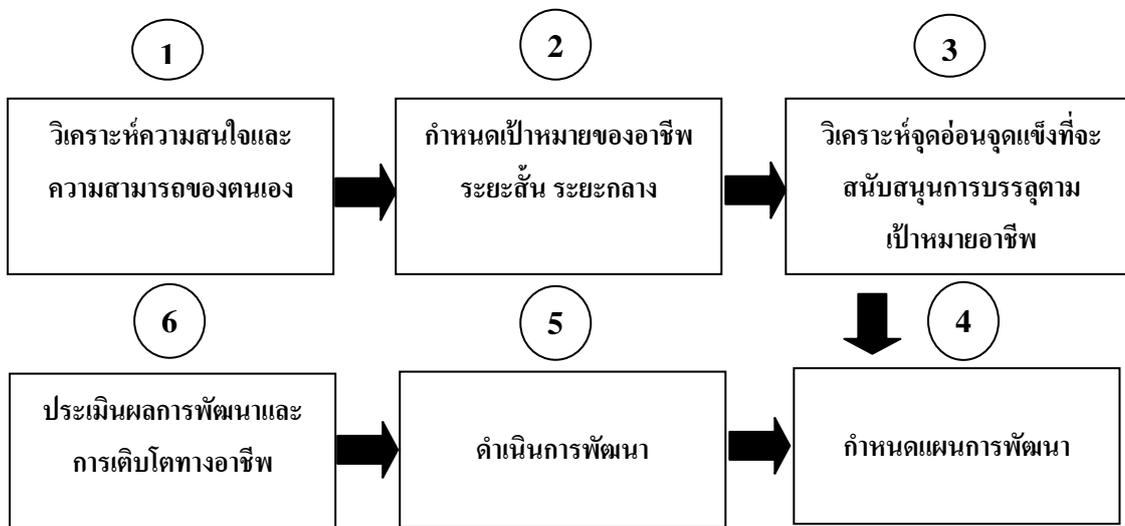
ตัวอย่างที่ 1 แบบฟอร์มการทำจุดอ่อน-จุดแข็ง (Career Goal และ Strength & Weakness Analysis)

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: วิสสุต รักรษณภาพงศ์ (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 เข้าดำรงตำแหน่ง ม.ค.52	Opt1 Position ผู้จัดการพัฒนาบุคลากร Dep. HRD Readiness ม.ค.- 54	Position ผู้จัดการกลยุทธ์ Dep. HR Strategy Readiness ม.ค.- 56	Position ผู้จัดการฝ่ายทรัพย์สิน Dep. Readiness ม.ค.- 58
	Opt2 Position ผู้จัดการกลยุทธ์ Dep. HR Strategy Readiness ม.ค.- 56	Position ผู้จัดการพัฒนาบุคลากร Dep. HRD Readiness ม.ค.- 54	Position ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ Dep. Readiness ม.ค.- 58
	Opt3 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. ฟังข่าวหนังสือเดือนละ 4 ฉบับ	Q1 – Q2
		4. อบรมการใช้ภาษา 2 เดือน	Q1
2. ทักษะการบริหารด้านการเงิน	อ่าน วิเคราะห์เอกสารแสดงสถานะ ทางการเงินขององค์กรได้ เข้าใจเครื่องมือทางการเงิน ใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็น นำความรู้มาใช้ในงานของตน	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) การชี้แนะทัศนคติของคนทำงาน

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

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

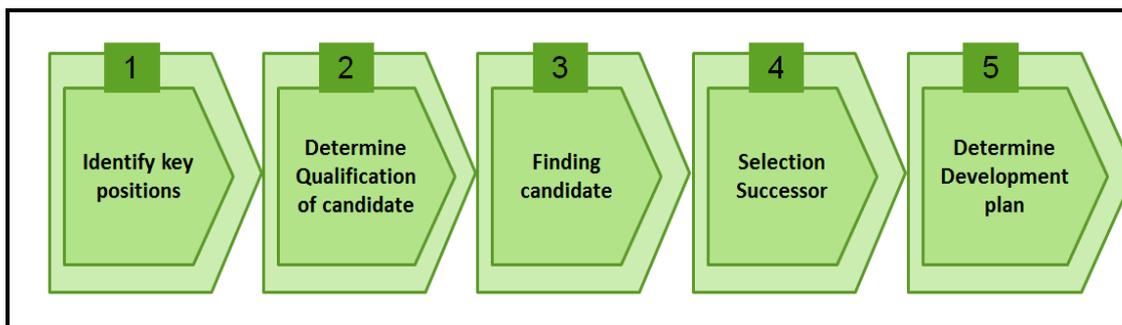
Step 1 การกำหนดตำแหน่งโดยเฉพาะ (identify key positions) คือ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีผู้สืบทอดตำแหน่งทันทีที่มีผู้พ้นจากตำแหน่ง

Step 2 การกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสืบทอดตำแหน่ง (determine qualification of candidate) โดยเฉพาะคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละงานที่ขาดผู้สืบทอด

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

Step 4 การคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด (selection successor) ในการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งงานนั้นๆ

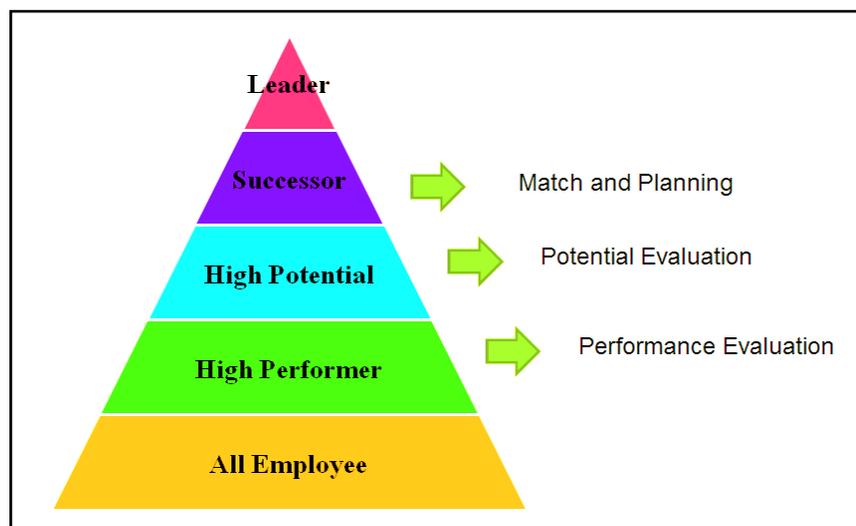
Step 5 การกำหนดแผนพัฒนาว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมีความพร้อมขึ้นดำรงตำแหน่งเมื่อไหร่ (determine development plan) เป็นการวางแผนพัฒนาสำหรับผู้สืบทอดว่าจะเป็นอย่างไรเมื่อเข้ารับตำแหน่งแล้ว ดังตัวอย่างจากภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.25 การวางแผนพัฒนาสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่ง

ที่มา: วิสฤต รักษนภาพงศ์ (2555, น.32)

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



ภาพที่ 2.26 วิธีการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง

ที่มา: วิสฤต รักษนภาพงศ์ (2555, น.33)

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

ของบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูง 15% และเมื่อประเมินต่อไปด้วยปัจจัยทางศักยภาพแล้ว จะได้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพในการทำงานสูงที่ขึ้นมาเป็นขั้นที่ 3 จากนั้นจึงนำรายชื่อของผู้ที่มีศักยภาพการทำงานสูง ไปเทียบกับตำแหน่งสำคัญที่อยู่เหนือกว่า 1 Step ก็จะได้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

ในการประเมินบุคคลที่มีศักยภาพในการทำงานสูง ถ้าเป็นสายบริหาร ต้องวัดด้วยการมีภาวะผู้นำหรือการนำองค์กร คือ การเป็นผู้นำที่ดี เช่น มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการจูงใจ รู้จักการพัฒนาผู้อื่น ควบคุมอารมณ์ได้ดีและต้องวัดด้วยการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นเรื่องของความเข้าใจทางความก้าวหน้าขององค์กร การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น การวางแผน ควบคุม การสื่อสาร การนำเสนอ การบริหารเวลา การบริหารทางการเงิน โดยให้เลือกที่สำคัญประมาณ 6 เรื่อง เมื่อเลือกเสร็จแล้วจะประเมินบุคลากรที่มีผลงานสูง ด้วยปัจจัยที่มีภาวะผู้นำหรือการนำองค์กร กับการบริหารจัดการ ด้วยวิธีการแบบให้หัวหน้าเป็นผู้ประเมิน หรือวิธีการประเมินแบบ 360 องศาซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุด โดยการให้เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเอง มาเป็นตัวบอกว่าผู้ถูกประเมินมีภาวะผู้นำหรือการนำองค์กรกับการบริหารจัดการที่ดีหรือไม่ เพื่อส่งสัญญาณถึงการยอมรับของคนอื่น เมื่อได้เลือกมาเป็นบุคคลที่มีศักยภาพในการทำงานสูง หรือเป็นการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว หรือเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง วิธีการประเมินแบบ 360 องศานี้อาจจะยากสำหรับวัฒนธรรมการทำงานของภาคตะวันออกในเรื่องของการยอมรับการเปิดเผยตัวตน แต่ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดียอมทำได้ และผู้ประเมินต้อง 1) ต้องไม่มีอคติกับผู้ถูกประเมินทั้งเชิงบวกและลบ 2) ต้องมีข้อมูลของผู้ถูกประเมินเป็นอย่างดี 3) ชื่อผู้ประเมินต้องเป็นความลับเพื่อที่ผู้ประเมินจะกล้าให้ข้อเท็จจริง โดยไม่มีข้อพิพาทภายหลังและ 4) ให้หัวหน้าของผู้ถูกประเมินเป็นผู้อนุมัติรายชื่อผู้ประเมิน ให้มีสิทธิในการเปลี่ยนรายชื่อถ้าชื่อผู้ประเมินไม่เข้าเกณฑ์

สรุปได้ว่า การเติบโตขององค์กรอยู่ที่การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ถ้าคนในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น องค์กรก็จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยปลูกฝังให้ทุกคนเริ่มพัฒนาที่ตนเองก่อน สร้างความตระหนัก ให้รู้จักการรับผิดชอบในการพัฒนา เพราะคนที่มีการพัฒนาอยู่เสมอจะมีความสามารถทำงานให้สำเร็จ มีความก้าวหน้าในสิ่งที่คาดหวัง การวางแผนเส้นทางอาชีพ จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาคนแบบบูรณาการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จในเรื่องนี้ด้วย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551, น. 218-218) ในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ระบุว่า เป็นกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาเส้นทางอาชีพให้กับบุคลากรในองค์กร เน้นที่การเตรียมความพร้อมบุคลากรสู่ตำแหน่งระดับบริหารที่เป็นผู้นำขององค์กร 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 จุดแข็งของแต่ละ คน รวมถึงความสนใจและแรงจูงใจในอาชีพ เกณฑ์การสืบทอดตำแหน่งที่เป็นมาตรฐาน และ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ต้องการ การมอบหมายงาน การส่งเข้ารับการฝึกอบรมและการประเมินผล ศักยภาพที่เพิ่มขึ้น

3) การเสนอแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นรายบุคคล เพื่อขออนุมัติจากระดับนโยบาย หรือผู้มีอำนาจในองค์กร ดำเนินการตามแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นและมีการประเมินผลและรายงาน ผลเป็นระยะๆ

सनंनं गेअररर (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

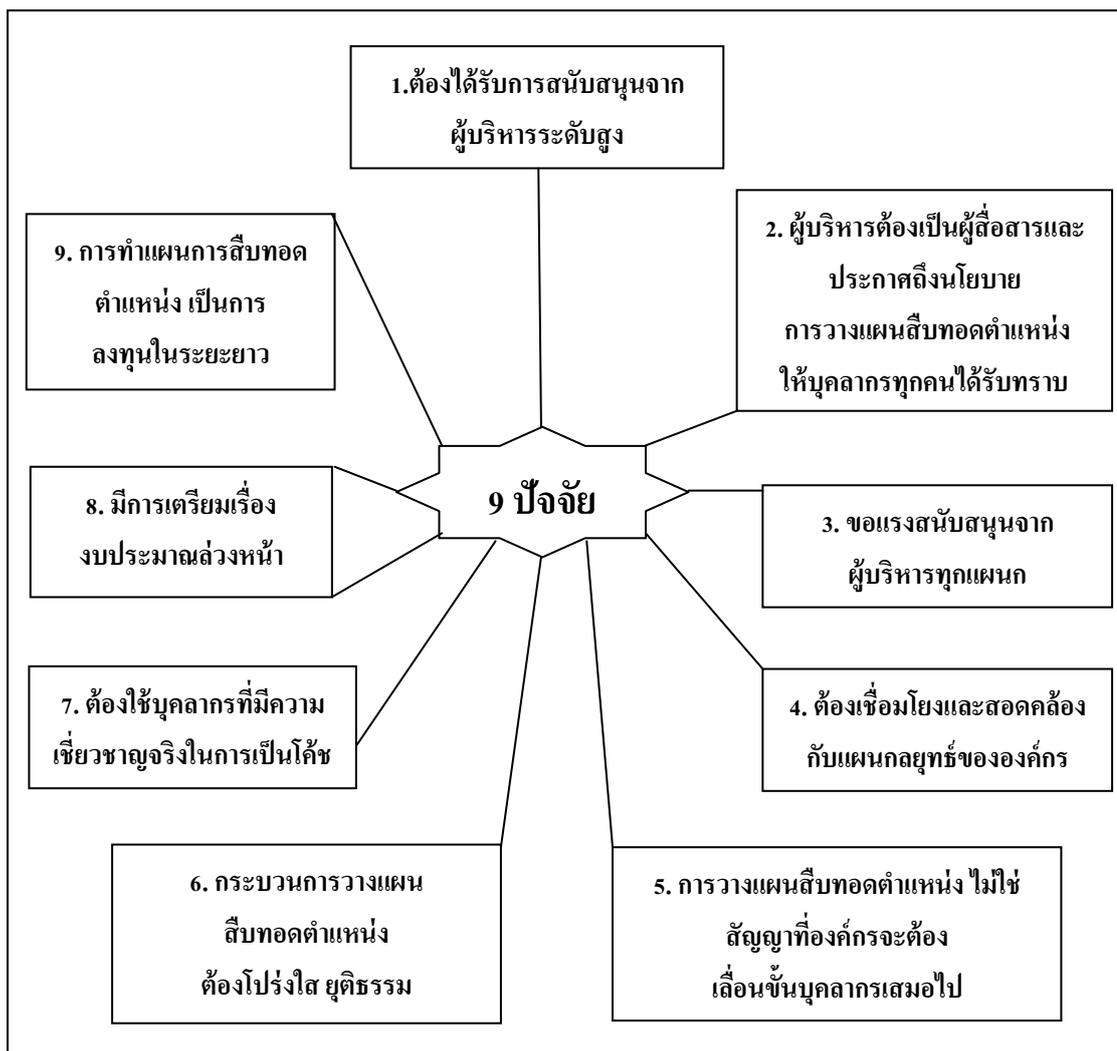
ขั้นที่ 7 การทดสอบหรือประเมินบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน จากการประเมินผลงานจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ศักยภาพของบุคลากรที่จะทำงานในตำแหน่งใหม่ในอนาคต การทดสอบและประเมิน ความถนัด ทักษะ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ปฏิภาณไหวพริบต่างๆ การตัดสินใจ ฯลฯ โดยใช้หลักการประเมินผลบุคลากรแบบ 360 องศา

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

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 ซึ่งจะต้องมีการระบุนความต้องการขั้นต่ำสำหรับตำแหน่งงานไว้เสมอ 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 เป็นการดำเนินงานต่อเนื้อที่มีความสัมพันธ์กันเป็นระบบ 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 เป็นกิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้แต่ละคนมีแผนสำหรับการพัฒนาเส้นทางอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์กร 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 เป็นการดำเนินงานขององค์กรเพื่อช่วยให้บุคลากรมีโอกาสบรรลุเป้าหมายในเส้นทางอาชีพที่ได้กำหนดขึ้น 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

ผังแนวการดำเนินงานขององค์กร 3 รูปแบบ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.5 แสดงลักษณะของกลยุทธ์ธุรกิจที่สัมพันธ์กับการกำหนด Career Development

ลักษณะกลยุทธ์		
เชิงรุก	เชิงรับ	เชิงกึ่งรุกกึ่งรับ
รูปแบบ		
เน้นการวางแผน คิดริเริ่ม นำเสนอรวมทั้งให้คำแนะนำ และให้แนวทางการดำเนินงาน ต่างๆ เกี่ยวกับการนำระบบ การพัฒนทรัพยากรมนุษย์มาใช้ ปฏิบัติในองค์กร	เน้นการทำงานตามความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน ไม่มีความคิดริเริ่มที่จะนำระบบการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ใหม่ๆ มาใช้ ปฏิบัติในองค์กร	เน้นการทำงานตามความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน และในขณะเดียวกันสามารถให้คำแนะนำและแนวทางกับหน่วยต่างๆ ในการนำเอาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ปฏิบัติในองค์กร
ลักษณะองค์กร		
เป็นองค์กรที่ได้เปลี่ยนแปลงระบบหรือมีการริเริ่มจริงจัง ระบบให้ทันสมัยและสามารถแข่งขันได้เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน	เป็นองค์กรที่ใช้การบริหารแบบครอบครั้ว ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงระบบงานใหม่ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน	เป็นองค์กรที่พยายามที่จะปรับเปลี่ยนระบบงาน เริ่มมีการเปลี่ยนระบบงานใหม่ๆ กับบางลักษณะงานและ/หรือบางหน่วยงาน
ตัวอย่าง		
ริเริ่มจัดทำ Training Roadmap ให้กับบุคลากรและจัดส่งบุคลากรไปอบรมในหลักสูตรตาม Training Roadmap ที่กำหนด	จัดส่งบุคลากรไปอบรมในหลักสูตรต่างๆ ตามที่หน่วยงานร้องขอ	จัดทำ Training Plan ให้กับบุคลากรแต่ขณะเดียวกันบุคลากรสามารถเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่ต้องการได้

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 ซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้ว่าตนเองสามารถเลื่อนตำแหน่งงาน ไปยังตำแหน่งงานใดได้บ้าง หรือสามารถโอนย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียน ไปยังหน่วยงานหรือตำแหน่งงานใดได้บ้าง และ 4) การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงในรูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป แสดงภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.29 ขอบเขตของงานด้านการจัดทำกรพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

ที่มา: อากรณั ภู่วิทยพันธ์ (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)	เข้าทำงานที่เตรียมไว้ ด้วยความพึงพอใจและเหมาะสม 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. การมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถ การมอบหมายงานลักษณะนี้จะกระทำโดย มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานหน้าที่ใหม่หลังจากที่ได้มีการประเมินผลสำเร็จในการปฏิบัติงานขั้นหนึ่งแล้ว

3. การหมุนเวียนงาน คือการจัดให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างจากงานเดิม โดยงานใหม่จะต้องเป็นงานที่ทำทายต่อการใช้ทักษะ 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 เพื่อการบรรลุความมีประสิทธิภาพขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น 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

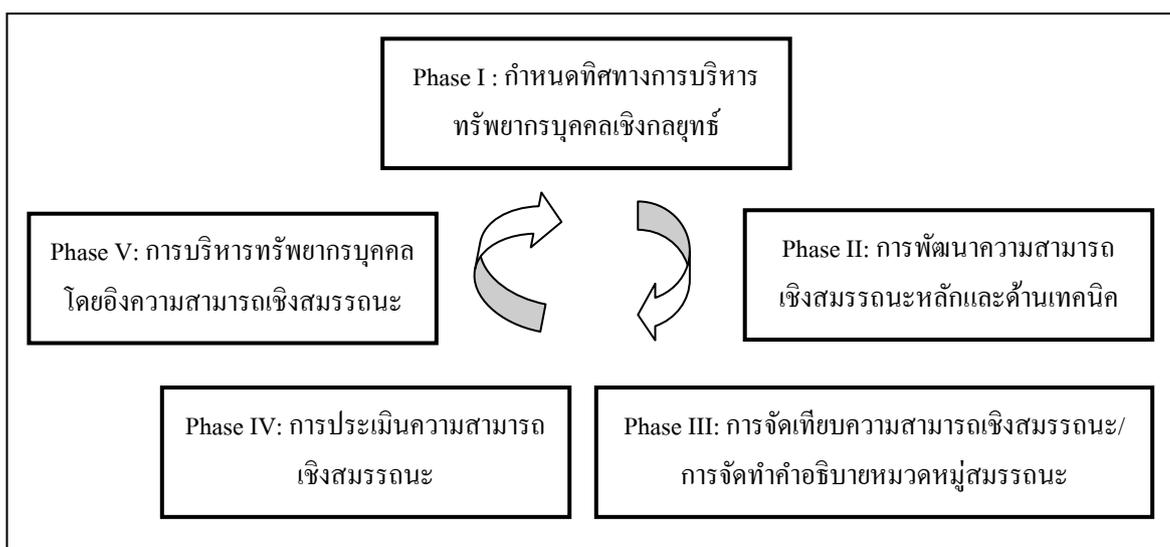
ตัวอย่างแสดงกรอบการจัดทำเส้นทางพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development Roadmap)

ระดับ	รายละเอียดพฤติกรรม	Training: การฝึกอบรมในห้องเรียน	Non-Training: การพัฒนาที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน		
			การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self Learning)		เครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ
			หนังสือ	CD/VDO/Tape	
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 ที่จะทำให้อุตสาหกรรมได้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และทำให้อุตสาหกรรมมีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

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 มีสมรรถนะหลักสมรรถนะการบริหารและสมรรถนะในการปฏิบัติงานเฉพาะทางที่โดดเด่น มีผลงานที่สามารถยึดถือเป็นตัวอย่าง เป็นต้นแบบ มีความสามารถในการพัฒนาตนเองเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการเป็นที่เล็งที่ดีแก่ผู้บริหารหรือพนักงานรุ่นใหม่ สามารถสนับสนุนผู้อื่นในการทำงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี เป็นได้ดี ทั้งในบทบาทที่เล็ง และผู้นิเทศก์ เป็นได้ทั้งแบบอย่างและผู้นำในการพัฒนาตนเองได้อย่างชัดเจน

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

ระดับสุดท้าย เป็นระดับสูงสุดที่แสดงถึงระดับความมีเกียรติยศ มีเกียรติภูมิทางสังคม แสดงถึงเกียรติยศที่ได้รับการยกย่องยอมรับจากสังคมแห่งวงการวิชาชีพ เป็นผู้นำทางสังคมวิชาชีพ เป็นผู้ทรงเกียรติยศเกียรติภูมิแห่งวงการวิชาชีพการบริหารสถานศึกษา

การเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะสำหรับแต่ละตำแหน่ง ในแต่ละขั้นบันไดอาชีพจะผูกติดกับตำแหน่งหน้าที่ ผูกกับลักษณะและขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ กับลักษณะงานที่ปฏิบัติ และคุณภาพของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ซึ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่งในสายการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งดังกล่าวในระบบการศึกษาไทย ประกอบด้วยผู้มีระดับตำแหน่งเป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการระดับชำนาญการ ผู้อำนวยการระดับชำนาญการพิเศษ และผู้อำนวยการระดับเชี่ยวชาญ หน้าที่และความรับผิดชอบ คือ การปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา 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) เป็นผู้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ

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

ผู้อำนวยการระดับเชี่ยวชาญ ต้องสามารถปฏิบัติงาน และให้ได้คุณภาพการปฏิบัติงานตามความคาดหวัง คือ 1) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป 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 ระเบียบ ข้อบังคับ 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 ปฏิบัติงานในหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามคุณภาพการปฏิบัติงานตามการคาดหวังดังนี้ คือ 1) มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป ตามแนวทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด และมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ 2) มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ 3) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

รองผู้อำนวยการระดับชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติงานในหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามคุณภาพการปฏิบัติงานตามการคาดหวังดังนี้ คือ 1) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีความรอบรู้ทั่วไป ในระดับพื้นฐาน มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป 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 ไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ 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

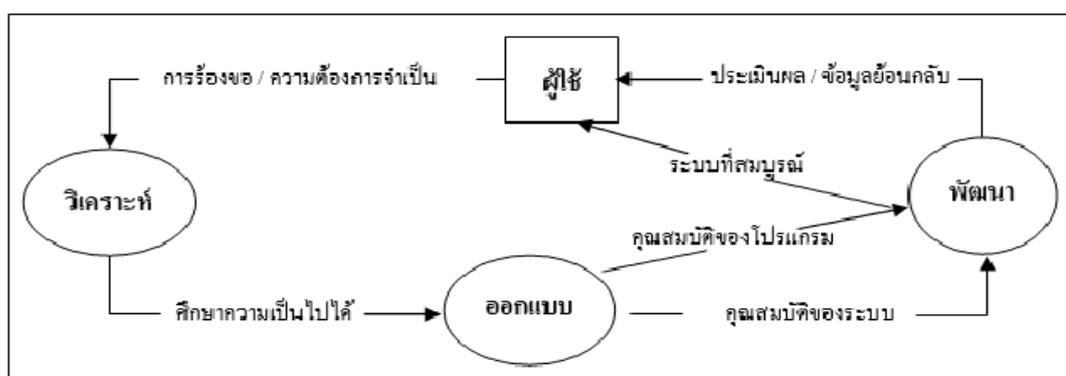
2.4 แนวคิดและหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบและการพัฒนาระบบ

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 ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ 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

จะสอดคล้องกัน แต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียดที่ระบุถึงกิจกรรมย่อยของแต่ละขั้นตอนเท่านั้น เมื่อพิจารณาจากแนวความคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่า วงจรชีวิตของระบบหรือวงจรการพัฒนาระบบ โดยทั่วไปนั้น สามารถจำแนกได้เป็น 4 ขั้นตอนสำคัญๆ คือ

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

การพัฒนาระบบ

การพัฒนาระบบอีกแนวทางหนึ่ง ทำให้ระบบที่มีอยู่หรือการสร้างระบบใหม่ขึ้นมาใช้ ให้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการใช้งานและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นการประยุกต์ใช้เทคนิคเชิงระบบ เข้ามาในการดำเนินการ จุดเน้นที่สำคัญของวิธีการเชิงระบบ อยู่ที่การค้นหาปัญหา และการกำหนดวิธีแก้ไข้ปัญหาและพัฒนางานหรือระบบงานในปัจจุบัน

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

1. ขั้นการวิเคราะห์ระบบ เป็นการศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของระบบว่าสามารถทำหน้าที่ได้ดีหรือไม่อย่างไร หากพบว่ามีความบกพร่อง 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 เป็นขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างของระบบหรือสร้างรูปแบบจำลองของระบบขึ้นมา ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยแสดงให้เห็นเส้นทาง รวมทั้งลำดับขั้นสำคัญในการปฏิบัติ ในลักษณะที่เป็นขั้นๆต่อเนื่องกันหรือเป็นแบบ step by step โดยใช้แผนภูมิแท่งมีเส้นเชื่อมโยง หรือแสดงด้วยวิธีอื่นๆ ซึ่งสามารถแสดงได้หลายวิธี

4. การตรวจสอบระบบ เป็นขั้นตอนการตรวจสอบดูว่าระบบที่สร้างขึ้นใหม่นั้นมีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ได้มากน้อยเพียงใด ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงขององค์ประกอบต่างๆ ในระบบเป็นสำคัญ

5. การปรับปรุงระบบ เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการตรวจสอบระบบ โดยการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ ในระบบที่ยังขาดความสมบูรณ์ ให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด ปกติแล้วระบบที่ได้รับการยอมรับทั่วไปหรือมีความเที่ยงจะให้ความสำคัญกับวิธีการเพื่อการบรรลุพันธกิจของระบบเป็นสำคัญ ดังนั้นส่วนประกอบย่อยทุกส่วน จะต้องได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงหรือพัฒนา เพื่อให้แน่ใจว่าระบบจะสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่คาดหวังไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การนำระบบไปใช้ เป็นขั้นตอนการนำระบบไปใช้ในสถานการณ์ที่เป็นจริง ซึ่งเป็นขั้นตอนในการผสมผสานแบบจำลองที่ได้รับการพัฒนาตามที่ได้ออกแบบไว้ล่วงหน้า เพื่อบรรลุผลประโยชน์ตามที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบจะใช้ได้ดีในสถานการณ์จริง จากนั้นจึงทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมของระบบที่ออกแบบขึ้นมา 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 การพัฒนา ก่อนการแต่งตั้ง

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 ศรีเทพา (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษขอดนิคม: 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 โดยภาพรวมทั้งในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและทัศนะของครูพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการปฏิบัติจริงทั้ง 10 ด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นเมื่อแบ่งตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ในทัศนะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ 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 ชั้น คือ 3.1) ชั้นการเตรียมการ 3.2) ชั้นการประเมินก่อนการพัฒนา 3.3) ชั้นการพัฒนา 3.4) ชั้นการประเมินหลังการพัฒนา และ 3.5) ชั้นการพัฒนาซ้ำ 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 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 และรายงานพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับระดับคะแนนที่ได้ 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 และความรู้สึกร่วมกันของกลุ่มบุคคล 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 ในการศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 วิชาชีพ ได้แก่ ครู นักสังคมสงเคราะห์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักบัญชี นักการตลาด วิศวกร และสถาปนิก ในทุกอาชีพมีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกันคือ การแก้ปัญหา การมุ่งสู่อื่นการเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ การใช้กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ การที่มีอิทธิพล ความรู้เกี่ยวกับองค์การการทำงานเชิงรุกและการมุ่งผู้รับบริการ

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 ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของบริหารสูงสุดขององค์กร ต้องประกอบไปด้วย การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความสัมพันธ์ ความคิดเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางประกอบไปด้วย การบริหารที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง การผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล และความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

Sullivan (1994, p. 1163-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา การใช้สมรรถนะตามเกณฑ์ของรัฐฟลอริดา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษาท้องถิ่น โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบตรวจสอบรายการ ผลการศึกษพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ปกติในด้าน การจัดองค์กร การวางแผนและการพัฒนาตามเป้าหมาย และมีความสามารถอยู่สูงกว่าระดับปกติในเรื่อง การเขียนเพื่อการสื่อสาร การใส่ใจต่อภาพลักษณ์ การเป็นตัวแทน ตลอดจนการทุ่มเทการทำงานให้กับสถานศึกษาตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจะสามารถทำงานได้หลายแนวทาง ต้องพัฒนาสมรรถนะเฉพาะอย่างในการเป็นผู้นำ ตลอดจนต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ ในด้านวัฒนธรรมการทำงานในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาพบว่าสูงกว่าในสถานศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย