

บทที่ 4

ผลการศึกษาและการจัดทำระบบการพัฒนาสมรรถนะ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

นำเสนอผลการศึกษาวิเคราะห์และจัดทำระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาฯ ในบทนี้ประกอบด้วยรายละเอียดในเรื่อง ดังต่อไปนี้

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

4.2 ผลการศึกษาที่เกี่ยวกับตำแหน่งผู้บริหารภายในสถานศึกษา เส้นทางบันไดอาชีพ การบริหารการศึกษาภายในโรงเรียนคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง และสมรรถนะที่สำคัญสำหรับตำแหน่งการบริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

4.3 ระบบการพัฒนาสมรรถนะฯ และกรอบแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ที่เหมาะสมในเส้นทางบันไดอาชีพและสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

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

4.1.1 วิธีการดำเนินการคัดเลือกในอดีต

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

การคัดเลือก สรรหาและแต่งตั้ง ชิสเตอร์ ในอดีต อำนาจสูงสุดอยู่ที่คุณแม่อธิการินี เจ้าคณะ พิจารณาจากวุฒิทางการศึกษา เช่น จบการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาใดก็ตาม สามารถเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้ พิจารณาประกอบกับวัยวุฒิและคุณสมบัตินอื่นๆ เช่น ความเป็นผู้ใหญ่ ความรับผิดชอบ ประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษา เคยเป็นครูทำงานด้านวิชาการ ปกครองคนเป็น และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครูหรือกับคณะชิสเตอร์ด้วยกัน จะได้รับการพิจารณาเป็นลำดับแรก

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

สรุปได้ว่า ผู้มีบทบาทสำคัญในการคัดเลือก แต่งตั้ง บาทหลวง เซอร์ ชิสเตอร์ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาในอดีต คือ ผู้มีตำแหน่งสูงสุดของคณะ ซึ่งส่วนใหญ่จะพิจารณา ร่วมกับคณะที่ปรึกษาเสมอ

4.1.2 วิธีดำเนินการในปัจจุบัน

วิธีการคัดเลือกของแต่ละคณะ จะขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบหลายด้าน เช่น ด้านจำนวนสมาชิกของแต่ละคณะที่มีจำนวนสัดส่วนไม่เท่ากัน ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ความจำเป็นของแต่ละโรงเรียนที่ต้องการบุคลากรที่เหมาะสม ตรงกับปัญหาและความต้องการของโรงเรียน รวมทั้งความสมัครใจของผู้ที่ได้รับการคัดเลือก วิธีการคัดเลือก บาทหลวง ยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนแน่นอน ถึงแม้เริ่มจะมีแนวคิดที่จะหากฎเกณฑ์ มีแบบแผนที่ชัดเจนมากขึ้น ส่วนใหญ่ทางฝ่ายการศึกษาของแต่ละสังฆมณฑล ฝ่ายอภิบาลของวัด ฝ่ายบุคลากร จะเป็นคณะกรรมการพิจารณา คัดเลือก ตามกฎเกณฑ์ ตามวาระในการดำรงตำแหน่ง ตามคุณสมบัติที่ฝ่ายการศึกษา กำหนด พิจารณาจากวุฒิภาวะ การเป็นผู้นำและวุฒิทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน แล้วเสนอชื่อไปยังคณะกรรมการบริหารของแต่ละสังฆมณฑล และเสนอชื่อต่อคณะที่ปรึกษาและพระสังฆราช แต่ในปัจจุบันเนื่องจากทางภาครัฐได้กำหนดเกณฑ์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า จะต้องจบปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษาเท่านั้นและต้องมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาด้วย จึงกลายเป็นเงื่อนไขสำคัญประกอบการตัดสินใจคัดเลือก ทั้ง บาทหลวง มาเซอร์ และชิสเตอร์ มาดำรงตำแหน่งบริหารในสถานศึกษา

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

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

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

4.1.3 กฎเกณฑ์และแบบแผน การคัดเลือก แต่งตั้ง ผู้บริหาร

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

นอกจากนี้ถ้าพระสังฆราชพิจารณาเห็นว่า บาทหลวงท่านใดเหมาะสมที่ปฏิบัติงานก็สามารถประกาศแต่งตั้งได้ทันที การคัดเลือก แต่งตั้งนั้น อำนาจสูงสุดอยู่ที่พระสังฆราช โดยไม่ต้องผ่านคณะกรรมการบริหารหรือที่ปรึกษา

สำหรับ เซอร์และซิสเตอร์ เนื่องจากเป็นเงื่อนไขที่ทำได้เพียงกำหนดจำนวนและตำแหน่งที่ต้องการ แล้วแจ้งไปยังคณะกรรมการฝ่ายการศึกษาของแต่ละคณะว่าต้องการผู้บริหารจำนวนเท่าใด การพิจารณาเสนอชื่อสมาชิกในคณะว่าผู้ใดเหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นอำนาจและการพิจารณาของคุณแม่มหาธิการิณี

การคัดเลือก เซอร์ ในปัจจุบัน จะเลือกจากผู้ที่เหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในฐานะที่เป็นตัวแทนของคณะ ที่จะต้องทำงานร่วมกับสังฆมณฑล ซึ่งถือว่าเป็นงานที่พิเศษกว่างานใน

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

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

นอกเหนือจากตำแหน่งบริหารที่ปรากฏในโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษาในปัจจุบัน ยังมีตำแหน่งหนึ่งที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาโดยตรง คือ ตำแหน่ง จิตตภิบาล ซึ่งทำหน้าที่เป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายงานจิตตภิบาล หรืองานคำสอนทางศาสนาและการแพร่ธรรม ซึ่งมีหน้าที่ดูแลงานด้านอภิบาล รับผิดชอบงานอภิบาลจิตใจนักเรียน บุคลากรครู และผู้ปกครอง อบรมพัฒนาจิตใจ งานเมตตาจิต ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในโรงเรียน และสอนวิชา คริสตศาสนา ในรายวิชาคริสต์ศาสนา พัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับศาสนาพิธีและวัฒนธรรมคริสต์ ส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะของเยาวชนในโรงเรียน ในลักษณะของการพัฒนาจิตวิญญาณ คริสต์ศาสนาในระดับโรงเรียน

ตำแหน่งนี้ไม่ได้ทำงานกับเจ้าอาวาสที่โบสถ์ แต่จะทำงานเฉพาะภายในโรงเรียน ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งจิตตภิบาล จะพิจารณาจากผู้ที่มาจากครอบครัวคริสตชนคาทอลิกที่มีความเชื่อ มีความศรัทธาในศาสนา มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นผู้นำทางความเชื่อ มีความเอื้ออาทรและช่วยเหลือผู้อื่น รักการทำงานด้านการสอนคำสอนและอบรมศีลธรรม จริยธรรมและความรู้เกี่ยวกับศาสนา สัมพันธ์ มีความเป็นประชาธิปไตย ครองตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตตารมณ์ในการรักและรับใช้ สามารถใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีความรู้ในวิชาคริสต์ศาสนาและความรู้ในพื้นฐานเกี่ยวกับพระคัมภีร์ มีคุณวุฒิในด้านการศึกษาอย่างน้อยในระดับปริญญาตรี ผ่านการอบรมจากศูนย์อบรม คริสตศาสนธรรมภาคปกติหลักสูตร 2 ปีหรือหลักสูตรภาคฤดูร้อน 3 ปี รวมทั้งผ่านการอบรมหลักสูตรประกาศนียบัตรครูจิตตภิบาลของสังฆมณฑล

4.1.4 วิธีการเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่ง

การเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่งสำหรับ บาทหลวง ที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ยังไม่ได้มีการเตรียมตัวอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน แต่จะเปิดโอกาสให้ได้ฝึกงานสอนในตำแหน่งครู สอนวิชาการด้านคำสอนหรือจริยธรรมคริสต์เป็นหลัก เรียนรู้งานบริหารโรงเรียนจากการทำงานร่วมกับบาทหลวงรุ่นพี่ที่ได้ผ่านงานด้านการบริหารโรงเรียนในเครือสังฆมณฑลมาแล้ว จากนั้นสังฆมณฑลจะจัดให้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพครูจากวิทยากรภายนอกที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการศึกษา

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

4.1.5 งานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถที่สำคัญและทักษะเฉพาะสำหรับ ตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ในปัจจุบัน

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

ตารางที่ 4.1 แสดงงานในหน้าที่ ความรู้ ความสามารถที่สำคัญ และทักษะเฉพาะผู้อำนวยการสถานศึกษา

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

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

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

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

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

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

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

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

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

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

งานในหน้าที่	ความรู้ความสามารถที่สำคัญ	ทักษะเฉพาะ
<p>รองผู้อำนวยการ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น</p> <p>1. วางแผนการปฏิบัติงานควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานมาตรฐานคุณภาพของระดับมัธยมศึกษาตอนต้น</p> <p>2. ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษา ในกรณี que ผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ และมีอำนาจในการลงนามแทนผู้อำนวยการเมื่อได้รับแต่งตั้งแทน</p> <p>3. ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการในงานระดับมัธยมศึกษาตอนต้น</p> <p>4. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับงานต่างๆ รวมทั้งการวางแผนงานและนโยบายของโรงเรียน</p> <p>5. พัฒนาคู่มือมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การประเมินผล</p> <p>6. นิเทศการเรียนการสอน</p> <p>7. ปลุกฝังให้เด็กมีคุณธรรมจริยธรรม และมีเจตคติที่ดีต่อตนเองและสิ่งแวดล้อม</p>	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาและบริหารระดับมัธยมศึกษาตอนต้น</p> <p>2. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่สอน ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษา และพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน</p> <p>3. ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการและธรรมชาติของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น การจัดกิจกรรมให้ ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสามารถและความสนใจ</p> <p>4. ความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริงสอดคล้องและเหมาะสมกับระดับชั้น เพื่อนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นคิดเป็นและแก้ปัญหาได้</p> <p>5. ความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย และเหมาะสมกับวัย</p> <p>6. ความรู้เกี่ยวกับการสอนซ่อมเสริม การสอนเฉพาะรายการสอนเป็นหมู่คณะ</p>	<p>1. ทักษะการจัดการเรียนการสอน โดยใช้หลักจิตวิทยาแห่งการเรียนรู้ ใช้วิธีการสอนแบบต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2. ทักษะการจัดทำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น นำผลการวัดผลประเมินผลการจัดการเรียนรู้ มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนากิจกรรมและ พัฒนาหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น หลักสูตรท้องถิ่น ให้บรรลุตามจุดประสงค์</p> <p>3. ทักษะการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีระบบ โดยมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับการวางแผนงาน กำหนดงานเป็นแผนเพื่อทำให้งานก้าวหน้าและดำเนินงานไปด้วยดี</p> <p>4. ทักษะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการตามธรรมชาติของผู้เรียนตามความถนัด และสนใจ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้</p> <p>5. ทักษะด้านการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาทางช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ทั้งกลุ่มดี กลุ่มเสี่ยงและกลุ่มมีปัญหา จัดทำระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนได้</p>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

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

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

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

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

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

4.1.6 การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาจากส่วนกลาง

การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนา บาทหลวง จากส่วนกลาง สรุปได้ ดังนี้

4.1.6.1 ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ควบคู่กับการศึกษาในวิชาด้านฝ่ายจิต ในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานด้านบริหารการศึกษา

4.1.6.2 เปิดโอกาสให้ได้รับผิดชอบงานด้วยตนเอง ในการบริหารให้เป็นไปตามระบบของโรงเรียนในเครือสังฆมณฑล จัดโปรแกรมส่งเสริมสนับสนุนให้ได้ไปเยี่ยมชมตามโรงเรียนในเครือสังฆมณฑล เพื่อพบปะช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้คำปรึกษา ในระหว่างการ

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

4.1.6.3 มีการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนจากที่ปรึกษาหรือจาก ส่วนกลาง โดยจัดประชุมเพื่อพิจารณาสภาพปัญหาของโรงเรียนและกำหนดแนวทางการแก้ไข ปัญหาพร้อมกับผู้บริหาร

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

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

4.1.6.6 ให้จัดให้มีกระบวนการเตรียมตัวก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและการพัฒนาระหว่าง ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง ให้มีโอกาสดำเนินการฝึกฝน เรียนรู้และรับการอบรมเกี่ยวกับงานด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4.1.6.7 สังฆมณฑลควรมีโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาที่เป็นระบบที่ชัดเจน และ คำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา

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

4.1.6.9 ควรกำหนดเป็นนโยบาย ให้ผู้มีตำแหน่งบริหารเข้าร่วมสัมมนาประจำปี การศึกษาคาทอลิก ของสภาการศึกษาคาทอลิก และการสัมมนาประจำปีจะต้องมีประเด็นด้าน อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องรู้

สรุปได้ว่า ในแต่ละสังคมชนชาติ ไม่ว่าจะเป็นบาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ การดำเนินการ ส่งเสริม สนับสนุน การเตรียมให้มีความพร้อมและการพัฒนา เป็นหน้าที่ของฝ่ายการศึกษาและฝ่ายบุคลากรของแต่ละสังคมชนชาติ และเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ช่วยให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก

4.1.7 ความต้องการในการพัฒนาด้านการคัดเลือก-สรรหา

4.1.7.1 สังคมชนชาติควรกำหนด การคัดเลือก-สรรหา ผู้ที่มีทักษะด้านการบริหาร ประกอบด้วยให้มากยิ่งขึ้น เพราะส่วนใหญ่ขาดทักษะด้านการบริหาร

4.1.7.2 การคัดเลือก สรรหาควรพิจารณาจากคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนด มีความเป็นนักบวชที่ดี มีภาวะผู้นำ การมีความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการและการบริหาร การมีมนุษยสัมพันธ์

4.1.7.3 ผู้มีบทบาทในการคัดเลือก-สรรหา ควรรับฟัง คำให้การปรึกษาของที่ปรึกษาฝ่ายการศึกษา เพื่อให้การคัดเลือกสรรหาให้มีประสิทธิภาพ

4.1.7.4 ควรสร้างระบบการคัดเลือก สรรหาให้เป็นเอกภาพ มีระบบการประเมินคุณภาพการบริหารสถานศึกษา จากหน่วยงานฝ่ายการศึกษาของสังคมชนชาติ

4.1.7.5 สังคมชนชาติ ควรประเมินบาทหลวง เซิสเตอร์ มาเซอร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อการคัดเลือก สรรหาผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีจิตคารมและอุดมการณ์การศึกษาคาทอลิกอย่างแท้จริง มาเป็นผู้บริหารโรงเรียน

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

สรุปได้ว่า การคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน บาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังคมชนชาติ ยังเป็นไปตามประเพณีนิยม คือ จากผู้ที่มีอำนาจของแต่ละสังคมชนชาติ ได้แก่ มุขนายกหรือพระสังฆราช หรืออธิการบดีเจ้าคณะ พิจารณาร่วมกับคณะที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการบริหาร(ถ้ามี) และฝ่ายการศึกษา สังคมชนชาติ

4.2 ผลการศึกษาเส้นทางบันไดอาชีพผู้บริหารในสถานศึกษา จากแผนภูมิโครงสร้าง จากการสำรวจสมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่เหมาะสมและจำเป็น สำหรับผู้บริหาร

4.2.1 ผลการสำรวจตำแหน่งและเส้นทางดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาจากแผนภูมิโครงสร้างการบริหารองค์กรในโรงเรียนในเครือข่ายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

ผลการสำรวจเกี่ยวกับตำแหน่งและเส้นทางดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาจากแผนภูมิโครงสร้างการบริหารองค์กรในโรงเรียนในเครือข่ายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ปรากฏว่า มีการจัดตำแหน่งบริหารและระดับตำแหน่งในโรงเรียนดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงผลการสำรวจตำแหน่ง

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

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

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

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

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

การจัดกลุ่มใหม่เป็น 2 กลุ่มดังกล่าว เป็นไปเพื่อการออกแบบระบบรองรับการกำหนดตำแหน่งและเส้นทางการพัฒนาวิชาชีพในสายงานการบริหารจัดการของสถานศึกษาคาทอลิกให้เหมาะสม เป็นระบบ มีมาตรฐานและสอดคล้องกับบริบททางการศึกษาของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลต่อไปซึ่งจัดตำแหน่งได้ ดังนี้

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและโรงเรียนขนาดใหญ่

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและโรงเรียนขนาดใหญ่ จัดการเรียนการสอนทุกระดับ (ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย)

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

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

โรงเรียนขนาดกลาง

โรงเรียนขนาดกลางที่จัดการเรียนการสอนทุกระดับ (ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย)

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

4.2.2 ผลการสำรวจงานในหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียน ในปัจจุบัน

ผลการสำรวจงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบและระดับความสำคัญของงานของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการสำรวจงานในหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

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

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

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

คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

- 1) มีสมรรถนะสูงในการกำกับด้านดูแลงานจิตตาคิบาลในโรงเรียนให้เป็นไปตาม อุดมการณ์การศึกษาคาทอลิก ตามคุณค่าพระวรสาร มีคุณธรรม จริยธรรมและมีธรรมาภิบาลที่ดี
- 2) มีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคต เห็นความสำคัญที่จะพัฒนาให้โรงเรียนในสังคมมณฑล ให้มีความก้าวหน้า ทันสมัยทันกระแสโลกและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
- 3) สามารถกำหนดนโยบายการศึกษาและงานบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นไปตามนโยบายของสังคมมณฑล ตามเป้าหมายของการก่อตั้งโรงเรียนและเป็นไปตามเอกลักษณ์ของแต่ละโรงเรียนในสังคมมณฑล
- 4) สามารถในงานบริหารวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร ให้การบริหารงานวิชาการ มีความก้าวหน้าและการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของ โรงเรียนเป็น โรงเรียนชั้นนำได้เป็นอย่างดี

5) มีความสามารถสูงในการบริหารทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานระหว่างครู ผู้บริหารและชุมชน สามารถสร้างบรรยากาศความเป็นหนึ่งเดียวกันของสถานศึกษา

6) มีสมรรถนะโดดเด่นในการพัฒนาบุคลากรครู รู้จักการบริหารคนให้ตรงกับความสามารถในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ เรียนรู้จิตใจคน มีวินัยในตนเอง มีความเป็นภาวะผู้นำ

7) มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานด้านวิชาการ ในการปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานด้านวิชาการของครูที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

8) สามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียน ในการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

9) สามารถในการรับรู้ความต้องการของสังคม เห็นความต้องการของชุมชนและสังคม สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนคาทอลิกและมีบทบาทต่อสังคมได้เป็นอย่างดี

10) ส่งเสริมครูในโรงเรียนเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย หาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน ช่วยพัฒนาภูมิความรู้และความสามารถบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง

11) การบริหารคุณภาพการศึกษาภายใน สามารถใช้เป็นเครื่องตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของครู และส่งเสริมประสิทธิผลทางการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียน

12) สามารถ กำกับดูแลด้านโภชนาการของโรงเรียนทั้งระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเจริญเติบโตของนักเรียนและสุขภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ให้ได้อาหารที่ถูกสุขลักษณะ และมีคุณค่าทางโภชนาการ ต่อการดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ

งานในหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งระดับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

ผลวิเคราะห์งานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารภายในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ซึ่งดำรงตำแหน่ง ระดับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยรวมสรุปผลได้ ดังนี้

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

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

งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา
ขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่

ผลวิเคราะห์งานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารภายในสถานศึกษา
ขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ซึ่งดำรงตำแหน่ง ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยรวม
สรุปได้ ดังนี้

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

คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งระดับ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
สถานศึกษาขนาดกลาง

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

2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ทันสมัย มีความรับผิดชอบ รอบคอบในการแก้ปัญหา รอบคอบในการทำงาน ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง มีคุณธรรมในการบริหารงาน ทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน

3) มีความรู้ด้านการวัดผลประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ส่งเสริมทักษะเกี่ยวกับเรื่องการเรียนการสอน การบริหารผู้ร่วมงานและการประกันคุณภาพ

4) มีความรู้ในเรื่องการใช้สื่อ/นวัตกรรมการเรียนการสอนและชำนาญทางด้านอิเล็กทรอนิกส์

5) มีไหวพริบ มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจ แก้ไขสถานการณ์ได้ รู้จักใช้เหตุผลในการตัดสินใจ รับฟังคำคิดเห็นของคนอื่น มีความเสียสละและเป็นตัวอย่างที่ดี

6) สามารถดำเนินการประชุมสร้างความเข้าใจกับคณะครู/นักเรียน ถึงทิศทางการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมและพัฒนางานปกครองและกิจกรรมให้เป็นไปตามนโยบายโรงเรียน ใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมพัฒนาสถานศึกษา ตามปรัชญาและบริบทสถานศึกษา

7) สามารถประสานงานกับทุกหน่วยงานทั้งภายนอกและภายใน โรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับกฎระเบียบหรือข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรงและรอบคอบ

9) สามารถส่งเสริมการศึกษาให้ตรงกับจุดเน้นหรืออัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

10) สามารถดำเนินการประชุมสร้างความเข้าใจกับคณะครู/นักเรียน ถึงทิศทางการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมและพัฒนางานปกครองและกิจกรรมให้เป็นไปตามนโยบายโรงเรียน

11) สามารถดำเนินงาน ดูแล ปรับปรุง พัฒนางานกิจกรรมด้านต่างๆ ให้ดีขึ้นตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาได้อย่างสม่ำเสมอ

งานในหน้าที่ ความรับผิดชอบและระดับความสำคัญของงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดกลาง

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการสำรวจงานในหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของผู้อำนวยการ
สถานศึกษานาดกลาง

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

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

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

คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดกลาง

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

5) สามารถกำกับ ติดตาม และจัดระบบการดูแลและการให้ความช่วยเหลือนักเรียน งานในหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา ขนาดกลาง

ผลวิเคราะห์งานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารภายในสถานศึกษา ขนาดกลาง ซึ่งดำรงตำแหน่ง ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยรวม สรุปได้ดังนี้

1) ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและองค์กรอื่นๆ บริการให้ความรู้ ความเข้าใจถึงนโยบายการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาร่วมกับเครือข่ายของ โรงเรียน ตามนโยบายของฝ่ายการศึกษาทั้งหมด

2) พัฒนากระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

3) การดูแลช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษาและแสวงหาวิธีการในการดำเนินการ แก้ปัญหาให้กับครู ผู้ปกครองและนักเรียน

4) ส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาด้านความรู้ ความสัมพันธ์และสนับสนุนความก้าวหน้าใน วิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา แสวงหาและนำความรู้ใหม่ๆ มาแนะนำผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนได้เรียนรู้ร่วมกัน

5) ประสานสัมพันธ์กับองค์กรภายใน-ภายนอกของโรงเรียน กับชุมชน หน่วยงาน ราชการ กลุ่มบุคคลหรือบุคคลทั่วไป ให้โรงเรียนเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในมาตรฐาน คุณภาพในการจัดการศึกษา

6) จัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน เสริมการเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิก และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้สมบูรณ์

7) การส่งเสริมกิจกรรมและวันสำคัญต่างๆ วันสำคัญทางศาสนาและกิจกรรม คุณธรรม ประเพณีวัฒนธรรมชุมชนท้องถิ่น

8) นิเทศศึกษาและพัฒนาวิชาชีพครู พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ ศาสนาคริสต์ศาสนาของ โรงเรียนและศาสนาอื่นๆ ให้มีการบูรณาการร่วมกัน

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

10) ให้ความช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในครอบครัว ขาดแคลนทุนทรัพย์ใน การศึกษาเล่าเรียน ให้ได้รับโอกาสการศึกษาพื้นฐานเท่าเทียมกับเด็กทั่วไป

11) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่าง บ้าน วัด โรงเรียน ชุมชนและองค์กรต่างๆ

คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ
สถานศึกษานานกลาง

1) มีสมรรถนะสูงในการกำกับด้านคุณผลงานจิตตาคิบาลในโรงเรียนให้เป็นที่ไปตาม
อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ตามคุณค่าพระวรสาร มีคุณธรรม จริยธรรมและมีธรรมาภิบาลที่ดี

2) มีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคต เห็นความสำคัญที่จะพัฒนาให้โรงเรียนในสังฆมณฑล
ให้มีความก้าวหน้า ทันสมัยทันกระแสโลกและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

3) สามารถกำหนดนโยบายการศึกษาและงานบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นไป
ตามนโยบายของสังฆมณฑล ตามเป้าหมายของการก่อตั้ง โรงเรียนและเป็นไปตามเอกลักษณ์ของ
แต่ละโรงเรียนในสังฆมณฑล

4) มีความสามารถในงานบริหารวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร ให้การบริหารงาน
วิชาการ มีความก้าวหน้าและการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของ โรงเรียนเป็น โรงเรียนชั้น
แนวหน้าได้เป็นอย่างดี

5) มีความสามารถสูงในการบริหารทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม ในการ
ปฏิบัติงานระหว่างครู ผู้บริหารและชุมชน สามารถสร้างบรรยากาศความเป็นหนึ่งเดียวกันของ
สถานศึกษา

6) มีสมรรถนะโดดเด่นในการพัฒนาบุคลากรครู รู้จักการบริหารคนให้ตรงกับ
ความสามารถในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ เรียนรู้จิตใจคน มีวินัยในตนเอง มีความเป็นภาวะผู้นำ

7) มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานด้านวิชาการ ในการ
ปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานด้านวิชาการของครูที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

8) สามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียน ในการ
สร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนในการใช้
เทคโนโลยีสารสนเทศ

9) สามารถในการรับรู้ความต้องการของสังคม เห็นความต้องการของชุมชนและสังคม
สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้สอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียนคาทอลิกและมี
บทบาทต่อสังคมได้เป็นอย่างดี

10) ส่งเสริมครูในโรงเรียนเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการใช้วิธีการสอนที่
หลากหลาย หาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน ช่วยพัฒนาภูมิความรู้และความสามารถ
บุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง

11) การบริหารคุณภาพการศึกษาภายใน สามารถใช้เป็นเครื่องตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของครู และส่งเสริมประสิทธิผลทางการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียน

12) สามารถ กำกับดูแลด้านโภชนาการของโรงเรียนทั้งระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเจริญเติบโตของนักเรียนและสุขภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ให้ได้อาหารที่ถูกต้องสุขลักษณะ และมีคุณค่าทางโภชนาการ เพื่อการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ

4.2.3 ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับตำแหน่งผู้บริหารภายในสถานศึกษาและเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษา คาทอลิกขนาดใหญ่พิเศษ-ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง

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

1. ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ
3. ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่

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

4) วางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา และ

5) กำกับดูแลการปฏิบัติงานและหน้าที่ของครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ของสถานศึกษา

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญและโดดเด่นของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่-ใหญ่พิเศษ

ปรากฏลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น 5 ลำดับแรก ได้แก่

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

ในด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานในขอบเขตหน้าที่และลักษณะเฉพาะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 3 กลุ่ม ปรากฏดังรายการสมรรถนะ 5 ลำดับแรกดังในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ของผู้อำนวยการสถานศึกษา ปรากฏดังนี้

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

ผลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ ในงาน
การบริหารการศึกษาภายในสถานศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่าย ที่สำคัญ
5 ตำแหน่งในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ควรเป็นดังนี้

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

เมื่อศึกษาวิเคราะห์ในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องของตำแหน่งในฝ่ายต่างๆ ผู้เชี่ยวชาญ
ให้ความเห็นโดยสาระสรุปดังต่อไปนี้

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ
ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ
ประกอบด้วยงานที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่

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

ทางการศึกษา (ถ้ามี)

5) การวัดและประเมินผลการศึกษาของนักเรียนและคุณภาพทางวิชาการของ
โปรแกรม/แผนงาน/โครงการทางวิชาการของโรงเรียน

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นโดยสาระสรุปคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่

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

2) มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ รับผิดชอบ รอบคอบในการแก้ปัญหา มีคุณธรรมในการ
บริหารงาน ทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน

3) มีความสามารถในการนิเทศครู นิเทศชั้นเรียน นิเทศการจัดการเรียน การสอนและการวิจัย เชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน

4) สามารถส่งเสริมการศึกษาให้ตรงกับจุดเน้นหรืออัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษาคาทอลิก

5) มีความรู้ในเรื่องการใช้สื่อ/นวัตกรรมการเรียนการสอนและชำนาญทางด้าน ICT

ผลการศึกษาด้านสมรรถนะสำคัญ ที่เกี่ยวกับงานในขอบเขตหน้าที่ บทบาทและลักษณะเฉพาะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 3 กลุ่ม ปรากฏดังรายการสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ดังในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ ปรากฏดังนี้

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

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายจิตตาศึกษา

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตาศึกษา ที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่

1) การส่งเสริมอัตลักษณ์คาทอลิก การเผยแพร่ธรรม การประกาศข่าวดีจากโรงเรียน

2) การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เสริมการเรียนรู้ สร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิกและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม จริยธรรม คริสต์ศาสนาและชีวิตฝ่ายจิตสำหรับเยาวชนคาทอลิก

3) การจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝึกอบรม เสริมสร้างจริยธรรมคาทอลิกและอัตลักษณ์คาทอลิก ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร การบริหารหลักสูตร คริสต์ศาสนาศึกษาของโรงเรียน

4) การนิเทศการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู และการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา คริสต์ศาสนาของโรงเรียนและ

5) ระบบการดูแลช่วยเหลือ การให้คำปรึกษาแก่นักเรียนด้านชีวิตฝ่ายจิต ด้านปัญหาส่วนตัว ด้านการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับนักเรียน และเอกลักษณ์ของโรงเรียน

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

1) มีความรู้ ความเข้าใจบริบทของโรงเรียนคาทอลิก อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก คำสอน ด้านพิธีกรรม การแพร่ธรรม การขับร้องเพลงในศาสนพิธีกรรมและ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ กิจกรรมทางศาสนา

2) สามารถส่งเสริมอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกได้ชัดเจน และเป็นรูปธรรมแก่บุคลากรในสถานศึกษา

3) สามารถจัดกิจกรรมปลูกฝังความเชื่อ คริสตชนให้กับบรรดานักเรียนคาทอลิก ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนให้เข้าถึงคุณค่าความดีตามความเชื่อของแต่ละศาสนา สร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิก และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม คริสต์ศาสนาและชีวิตฝ่ายจิตสำหรับเยาวชนคาทอลิก

4) สามารถปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนจริยศึกษาคาทอลิก และการเสริมสร้างคริสต์ศาสนาและอัตลักษณ์คาทอลิก

5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานจิตตภาบาล ถ่ายทอดงานอภิบาลเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติเชิงประจักษ์ ให้เด็กเข้าใจถึงความสำคัญของคริสต์ศาสนา สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นให้บุคลากรในโรงเรียนในการทำความดี

ผลการศึกษาด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานในขอบเขตหน้าที่ บทบาทและลักษณะเฉพาะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายจิตตภาบาล เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 3 กลุ่ม ปรากฏดังรายการสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ดังในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายจิตตาศึกษา ปรากฏดังนี้

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

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารทั่วไป

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารทั่วไป ที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่

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

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

1) มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานบริหารทั่วไปและการบริหารสถาน การศึกษาที่ทันสมัย

2) สามารถใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ทำงานเป็นทีม และการบริการที่ดี

3) มีจิตชำนาญการ จิตสังเคราะห์ จิตสร้างสรรค์ จิตเคารพ มีจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

4) สามารถวางแผนปฏิบัติงานตามสายงานที่รับผิดชอบ/โครงการ / กิจกรรมในฝ่ายบริหารทั่วไป และ

5) เป็นที่ปรึกษาของผู้อำนวยการสถานศึกษาและหัวหน้างานกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปและประสานงานได้ดีกับองค์กร กับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกได้

ผลการศึกษาด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานในขอบเขตหน้าที่ บทบาทและลักษณะเฉพาะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารทั่วไป เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 3 กลุ่ม ปรากฏดังรายการสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ดังในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารทั่วไป ปรากฏดังนี้

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

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ

ขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและชุมชนสัมพันธ์ มีงานที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่

1) การพัฒนานักเรียน

2) การให้คำแนะนำแก่นักเรียน ในด้านการปฏิบัติตนให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบวินัยของโรงเรียน

3) การควบคุมการแต่งกาย การปฏิบัติตน การออกนอกบริเวณโรงเรียน พฤติกรรมนักเรียน ตามกฎระเบียบของโรงเรียนและการควบคุมแก้ไข พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน

4) การประสานความร่วมมือกับชุมชน และ

5) การส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักใช้สิทธิและหน้าที่ของตนในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขของประเทศ โดยการเลือกตั้งนายกสภานักเรียนและสมาชิกสภานักเรียน

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

1) ความรู้ ความสามารถในการงานการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่กำหนดในหลักสูตรแกนกลางของสถานศึกษา และตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

2) สามารถดำเนินการประชุมสร้างความเข้าใจกับคณะครู/นักเรียน ถึงทิศทางการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมและพัฒนางานปกครองและกิจกรรม ให้เป็นไปตามนโยบายโรงเรียน

3) สามารถให้คำปรึกษาแก่ครูในการให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่มีปัญหา

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

5) ความรู้ ความสามารถในงานด้านกิจการนักเรียน งานพัฒนานักเรียน งานความสัมพันธ์กับชุมชน กับผู้ปกครอง-เครือข่ายผู้ปกครอง และศิษย์เก่าสัมพันธ์

ผลการศึกษาด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานในขอบเขตหน้าที่ บทบาทและลักษณะเฉพาะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์ เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 3 กลุ่ม ปรากฏดังรายการสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ดังในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการ
ชุมชนสัมพันธ์ปรากฏดังนี้

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

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและงานบุคลากร

ขอขอบพระคุณในหน้าที่และความรับผิดชอบ

ขอขอบพระคุณในหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
ฝ่ายบริหารบุคคลและงานบุคลากร มีงานที่สำคัญ 5 ลำดับแรก ได้แก่

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

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น

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

4) สามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาทุกรูปแบบหรือเลื่อนวิทยฐานะและ

5) สามารถอภิบาลครู นักเรียนและบุคลากร (นักเรียนและครู) ที่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

ผลการศึกษาด้านสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานในขอบเขตหน้าที่ บทบาทและลักษณะเฉพาะของผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและบุคลากร เมื่อแยกเป็นกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 3 กลุ่ม ปรากฏดังรายการสมรรถนะ 5 ลำดับแรก ดังต่อไปนี้

สมรรถนะสำคัญใน 3 ด้าน ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและบุคลากร ปรากฏดังนี้

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

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ควรประกอบด้วยตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ ที่สำคัญอย่างน้อย 5 ตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

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

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ

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

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

สมรรถนะสำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ ปรากฏดังนี้

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

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตภาบาล

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

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

ความเข้าใจบริบทของโรงเรียนคาทอลิก อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก คำสอน ด้านพิธีกรรม การแพร่ธรรม การขับร้องเพลงในศาสนาพิธีกรรมและ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ กิจกรรมทางศาสนา 3) สามารถส่งเสริม อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกให้เกิดขึ้นชัดเจนและเป็นรูปธรรมแก่นบุคลากรในสถานศึกษา 4) สามารถปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนจริยศึกษาคาทอลิก และการเสริมสร้างคริสต์ศาสนาและอัตลักษณ์คาทอลิกและ 5) สามารถจัดกิจกรรมปลูกฝังความเชื่อ คริสตชนให้กับบรรดานักเรียนคาทอลิก ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนให้เข้าถึงคุณค่าความดีตามความเชื่อของแต่ละศาสนาสร้างจิตสำนึกและจิตวิญญาณคาทอลิก และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม คริสต์ศาสนาและชีวิตฝ่ายจิตสำหรับเยาวชนคาทอลิก

สมรรถนะที่สำคัญๆ ใน 3 ด้าน สำหรับผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตาศาสนา มีดังนี้

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

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารทั่วไป

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

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

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารทั่วไป มีดังนี้

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

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์

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

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

ให้เป็นไปตามนโยบายโรงเรียน 3) ความรู้ ความสามารถในการดูแลช่วยเหลือ แนะนำ และการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน 4) สามารถให้คำปรึกษาแก่ครูในการให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่มีปัญหา และ 5) ความรู้ ความสามารถในการด้านสัมพันธ์ชุมชนกับผู้ปกครองของนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่าสัมพันธ์

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์ มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4. การพัฒนาตนเอง 5. การบริการที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. การบริหารกิจการนักเรียน 3. การประกันคุณภาพการศึกษา 4. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	1. การพัฒนาผู้เรียน 2. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน 3. การสื่อสารและการจูงใจ 4. การจัดการเรียนรู้ 5. การพัฒนาศักยภาพบุคคล

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและงานบุคลากร

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

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) สามารถบริหารบุคลากรภายในโรงเรียนและงานด้านการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา และการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

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

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและงานบุคลากร มีดังนี้

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

นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในตอนต้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ได้เสนอแนะให้พิจารณาเตรียมการสำหรับตำแหน่งผู้บริหารในอีก 4 กลุ่มงาน เพื่อให้สอดคล้องและพร้อมรับกับภารกิจของสถานศึกษา ความสลับซับซ้อนของระบบงาน และบริบทของโรงเรียนคาทอลิกในเครือข่ายทั้งหมด คือ 5 ตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการปฐมวัยศึกษา

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

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

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

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการปฐมวัยศึกษา มีดังนี้

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

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการประถมศึกษา

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

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

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการประถมศึกษา มีดังนี้

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

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการมัธยมศึกษาตอนต้น

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

4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย และ5) การสร้างความร่วมมือกับชุมชนและผู้ปกครอง ในการพัฒนานักเรียน

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

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการ มัธยมศึกษาตอนต้น มีดังนี้

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

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการมัธยมศึกษาตอนปลาย

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

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

สมรรถนะที่สำคัญ 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการ มัธยมศึกษาตอนปลาย มีดังนี้

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

ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายงานด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการ

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

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

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

สมรรถนะที่สำคัญ 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายงานด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการ มีดังนี้

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

โรงเรียนขนาดกลาง

ตำแหน่งการบริหารตามแนวเส้นทางบันไดอาชีพในโรงเรียนคาทอลิกขนาดกลาง ประกอบด้วย

- 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ

ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

คุณลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่น

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

2. มีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคต เห็นความสำคัญที่จะพัฒนาให้โรงเรียนในสังฆมณฑล ให้มีความก้าวหน้า ทันสมัยทันกระแสโลกและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

3. สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน ในการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

4. มีสมรรถนะโดดเด่นในการพัฒนาบุคลากรครู รู้จักการบริหารคนให้ตรงกับความสามารถในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ เรียนรู้จิตใจคน มีวินัยในตนเอง มีความเป็นภาวะผู้นำ

5. สามารถรับรู้ความต้องการของสังคม เห็นความต้องการของชุมชนและสังคม สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนคาทอลิกและมีบทบาทต่อสังคมได้เป็นอย่างดี

6. สามารถกำหนดนโยบายการศึกษาและงานบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นไปตามนโยบายของสังฆมณฑล ตามเป้าหมายของการก่อตั้งโรงเรียนและเป็นไปตามเอกลักษณ์ของแต่ละโรงเรียนในสังฆมณฑล

7. สามารถในงานบริหารวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร ให้การบริหารงานวิชาการ มีความก้าวหน้าและการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนเป็นโรงเรียนชั้นนำได้เป็นอย่างดี

8. มีความสามารถสูงในการบริหารทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานระหว่างครู ผู้บริหารและชุมชน สามารถสร้างบรรยากาศความเป็นหนึ่งเดียวกันของสถานศึกษา

9. มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานด้านวิชาการ ในการปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานด้านวิชาการของครูที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

10. ส่งเสริมครูในโรงเรียนเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย หาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน ช่วยพัฒนาภูมิความรู้และความสามารถบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง

11. การบริหารคุณภาพการศึกษาภายใน สามารถใช้เป็นเครื่องตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของครู และส่งเสริมประสิทธิผลทางการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียน

12. สามารถ กำกับดูแลด้านโภชนาการของโรงเรียนทั้งระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเจริญเติบโตของนักเรียนและสุขภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ให้ได้อาหารให้ถูกสุขลักษณะ และมีคุณค่าทางโภชนาการ ต่อการดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ

ด้านสมรรถนะ เมื่อแยกตามกลุ่มสมรรถนะสำคัญ 5 ลำดับแรก ปรากฏดังรายการในตารางต่อไปนี้

สมรรถนะสำคัญ 3 ด้าน ของผู้อำนวยการสถานศึกษา ปรากฏดังนี้

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

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

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนขนาดกลาง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ควรประกอบด้วยตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายที่สำคัญในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างน้อยในตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

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

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

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ

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

สมรรถนะสำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ ปรากฏดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา	1. การจัดการเรียนรู้
2. การพัฒนาตนเอง	2. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป	2. การพัฒนาผู้เรียน
3. การทำงานเป็นทีม	3. การประกันคุณภาพการศึกษา	3. การบริหารจัดการชั้นเรียน
4. การมีวินัย	4. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย
5. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	5. การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน	5. การพัฒนาศักยภาพบุคคล

2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตภาบาล

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

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานจิตตภาบาล มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การทำงานเป็นทีม 4. การพัฒนาตนเอง 5. การประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหาร การศึกษาตามสายงานจิตตภาบาล ในโรงเรียน 2. นโยบายและการวางแผน การศึกษาคาทอลิก 3. ด้านการบริหารในวิชาคริสต์ ศาสนา 4. การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน 5. การบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ	1. การจัดการเรียนรู้ 2. การพัฒนาผู้เรียน 3. การพัฒนาศักยภาพบุคคล 4. การสร้างความร่วมมือกับ ชุมชน 5. คุณธรรม จริยธรรมคาทอลิก

3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารทั่วไป

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

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานบริหารทั่วไป มีดังนี้

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

4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์

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

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

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนและกิจการชุมชนสัมพันธ์ มีดังนี้

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

5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการปฐมวัยศึกษา

ลักษณะที่สำคัญและโดดเด่น ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถด้านการพัฒนาและประเมินหลักสูตรและการบริหารจัดการการศึกษาปฐมวัย 2) สามารถแนะนำบุคลากรในระดับปฐมวัย ในเรื่องการเขียนแผนและการสอนหรือการจัดกิจกรรมให้กับเด็ก 3) ความสามารถในการนิเทศ แนะนำการสอนในระดับปฐมวัยได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่วและจัดการปัญหาต่างๆ ได้ 4) มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอในการแสวงหาและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมในการจัดการศึกษาโดยเน้นเด็กเป็นสำคัญให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้สื่อนวัตกรรมและการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ และ 5) สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง ชุมชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างประสบการณ์เรียนรู้ให้กับเด็ก

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการปฐมวัย
ศึกษา มีดังนี้

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

6) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการประถมศึกษา

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

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ
ประถมศึกษา มีดังนี้

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

7) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและบุคลากร

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

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบริหารบุคคลและ
บุคลากร มีดังนี้

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

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

อีกส่วนหนึ่งที่ได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญว่าควรเตรียมการพัฒนาผู้บริหารเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับลักษณะงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและการเตรียมการในบันไดอาชีพ ประกอบด้วยตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาอีก 3 ฝ่าย เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถจัดเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับลักษณะ ปริมาณ บริบทคาทอลิกและความสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการของโรงเรียนคาทอลิกในอนาคต ดังต่อไปนี้

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

- 1) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมัธยมศึกษาตอนต้น

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

จัดการศึกษาโดยเน้นเด็กเป็นสำคัญ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้สื่อนวัตกรรมและการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมัธยมศึกษาตอนต้น มีดังนี้

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

2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการมัธยมศึกษาตอนปลาย

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

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการ
มัธยมศึกษาตอนปลาย มีดังนี้

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

3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายงานสุขภาพอนามัยและโภชนาการ

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

สมรรถนะที่สำคัญใน 3 ด้าน ของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายงานสุขภาพอนามัยและโภชนาการ มีดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การทำงานเป็นทีม 3. การพัฒนาตนเอง 4. การมีวินัย 5. การบริการที่ดี	1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2. นโยบายและการวางแผนงานบริหารทั่วไป 3. การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ อาคารสถานที่ 4. การบริหารงานบุคคล 5. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน	1. สุขภาพอนามัยและโภชนาการโรงเรียน 2. การบริหาร โภชนาการ 3. ความรู้และการรักษาสุขภาพอนามัย 4. คุณภาพโภชนาการ 5. สถานที่และสิ่งแวดล้อม

4.3 ผลการออกแบบระบบการพัฒนาสมรรถนะฯ และแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ที่สอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

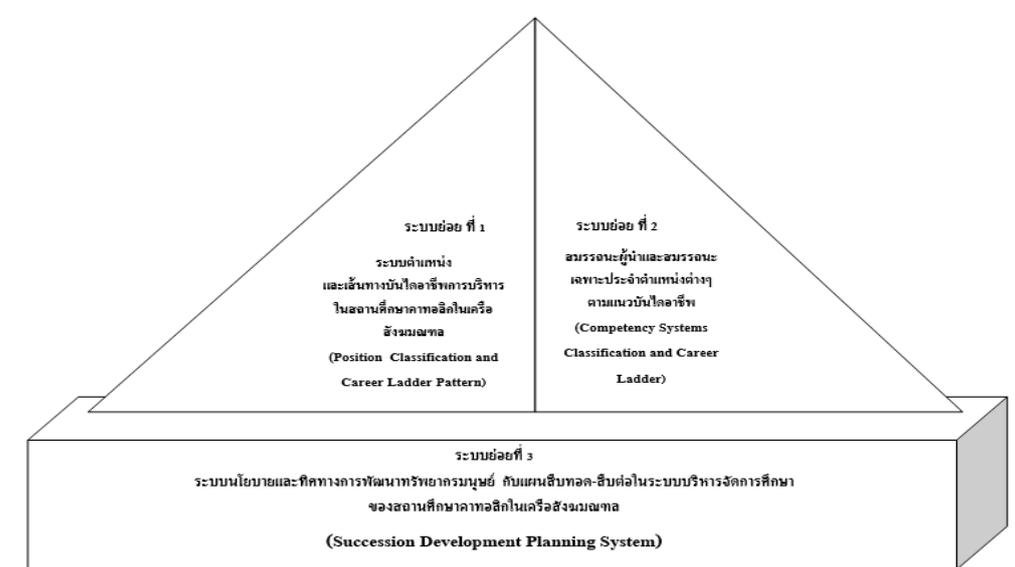
จากผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการคัดเลือก-สรรหา พัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนบาทหลวง เซอร์ ซิสเตอร์ ให้เป็นผู้บริหารสำหรับดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล และจากการศึกษาวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษา เส้นทางบันไดอาชีพการบริหารการศึกษาภายในโรงเรียนคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล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

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

ระบบย่อยที่ 1 ระบบตำแหน่งและเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล (Position Classification and Career Ladder Pattern)

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

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



ภาพที่ 4.1 ระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก

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

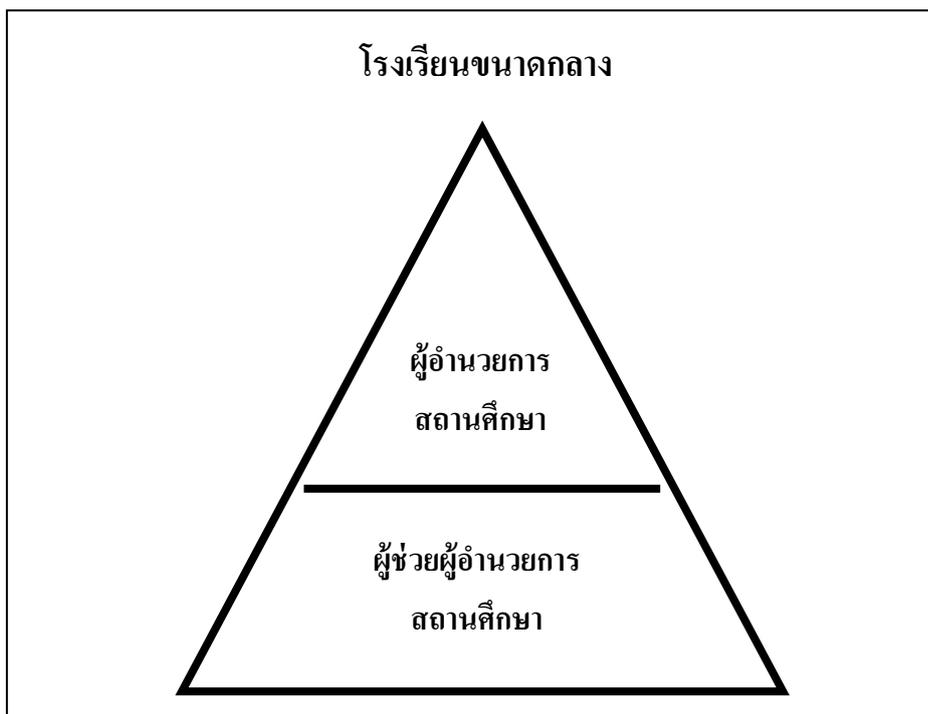
สลับซับซ้อนในระบบงาน ปริมาณงาน การกำหนดตำแหน่งผู้บริหารและความสอดคล้องกับการกำหนดเส้นทางบันไดอาชีพ ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ซึ่งตำแหน่งในเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษาจัดได้เป็น 3 ระดับคือ

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



ในโรงเรียนขนาดกลาง จัดเส้นทางความก้าวหน้าในบันไดอาชีพได้ 2 ระดับดังนี้

- 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ



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

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ทั้งในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและโรงเรียนขนาดใหญ่ และในโรงเรียนขนาดกลาง จะมีชื่อตำแหน่งตรงกันหรือซ้ำกัน ในบันไดอาชีพ ผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก แต่จะยังไม่ผูกกับการมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีลักษณะเป็นบันไดขั้นแรกในสายงานการบริหารภายในสถานศึกษา ที่ต้องคำนึงถึงการมีศักยภาพสูงในการพัฒนาและการเตรียมเข้าสู่ระดับสูงขึ้นต่อไป

นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ แล้วการจัดระบบตำแหน่งและบันไดอาชีพในสายงานการบริหารที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ยังต้องคำนึงถึง ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง คุณลักษณะที่สำคัญและ

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

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

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

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

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