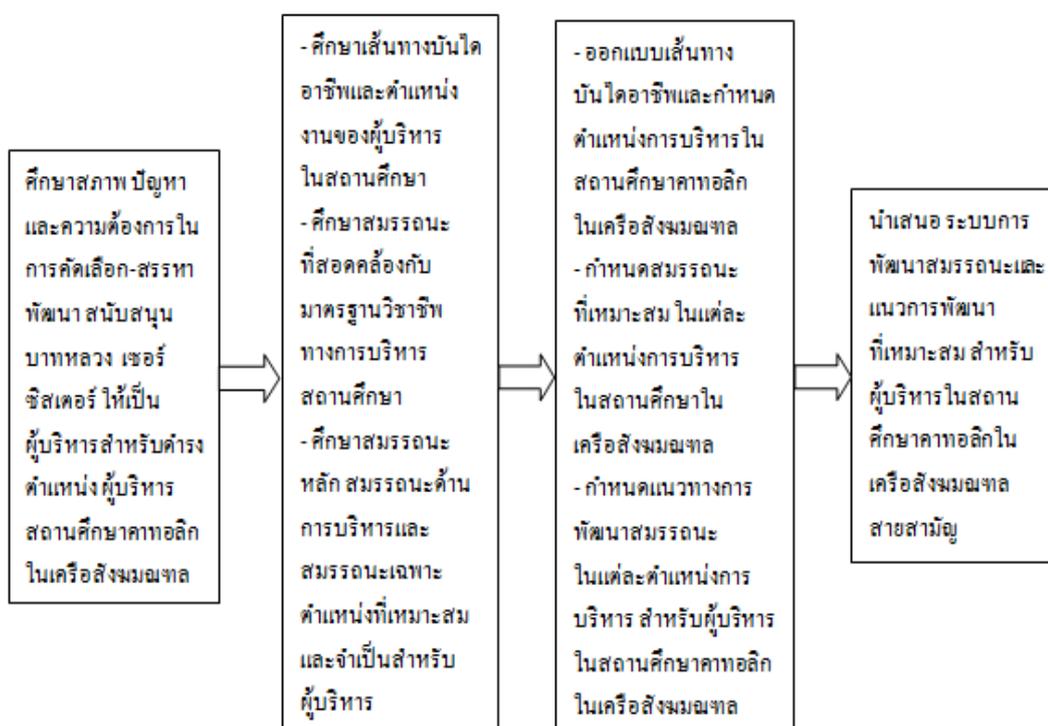


บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

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



5.1 สรุปผลการวิจัย

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

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

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

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

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

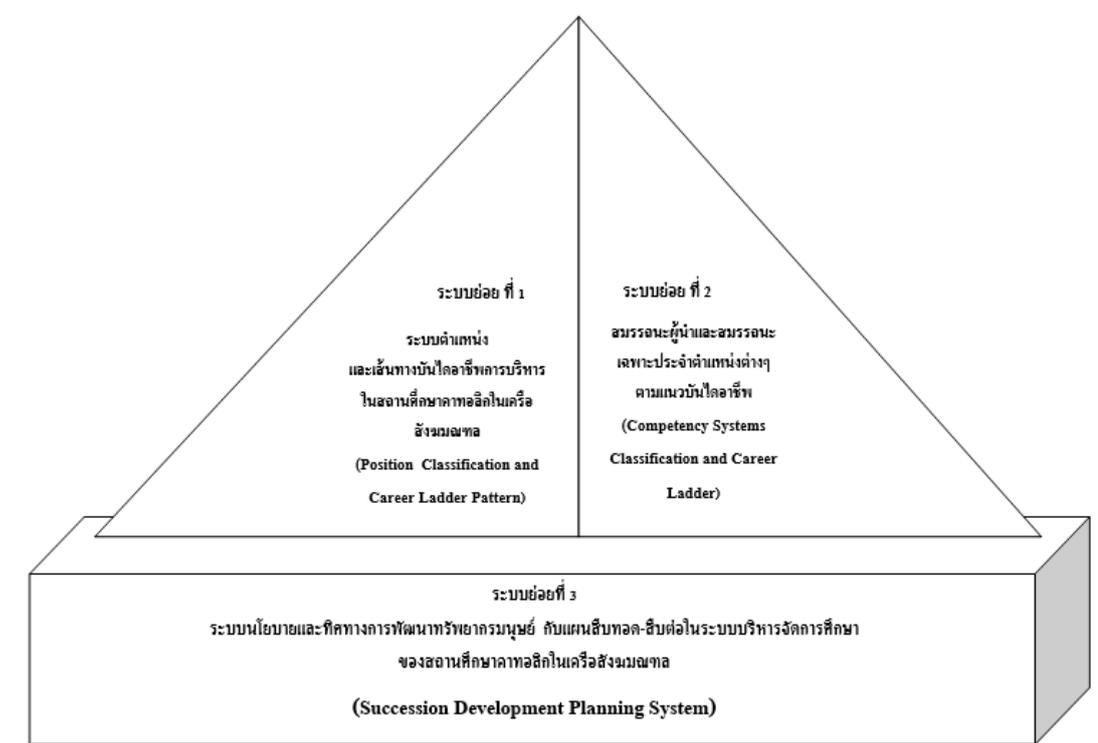
ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ เป็นตำแหน่งในระดับรองลงมา ส่วนตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ เป็นตำแหน่งระดับบริหารขั้นเริ่มต้นของบันไดอาชีพการบริหารการศึกษาภายใต้แนวการพัฒนาวิชาชีพสายงานการบริหารจัดการและในบันไดอาชีพ

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

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

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

ระบบย่อย ที่ต้องดำเนินงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์ควบคู่กันมี 3 ส่วน หรือ 3 ระบบย่อยควบคู่กัน ดังแผนภาพสัมพันธ์ต่อไปนี้



ระบบย่อยที่ 1 ระบบตำแหน่งและเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในเครืออสังฆมณฑล (Position Classification and Career Ladder Pattern)

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

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

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

ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ จะมีตำแหน่งในเส้นทางบันไดอาชีพการบริหารในสถานศึกษา จัดได้เป็น 3 ระดับ คือ

- 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

2) ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ

3) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ

ในสถานศึกษาขนาดกลาง จัดเส้นทางตำแหน่งความก้าวหน้าในบันไดอาชีพ เป็น 2 ระดับ คือ

1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

2) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายต่างๆ

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

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ทั้งในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ กับในสถานศึกษาขนาดกลาง จะมีชื่อตำแหน่งตรงกันหรือซ้ำกัน ในบันไดอาชีพผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก แต่จะยังไม่ผูกกับการมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ตำแหน่งดังกล่าวนี้จะมีลักษณะเป็นบันไดขั้นแรกในสายงานการบริหารภายในสถานศึกษา ที่ต้องคำนึงถึงการมีศักยภาพสูงที่จะพัฒนาและการเตรียมเข้าสู่ระดับสูงขึ้นต่อไป

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

5.1.5 ระบบย่อยที่ 3 เป็นระบบพื้นฐานที่สำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จในการดำเนินงานที่พึงประสงค์ของระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

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

5.1.5.1 นโยบายพัฒนาบุคลากรสายการบริหารจัดการในสถานศึกษาอาทอลิกในเครือสังฆมณฑล

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

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

และมีการประเมินเป็นระยะๆ มีการวิเคราะห์ระดับการเรียนรู้และการพัฒนาของแต่ละบุคลากร ในแต่ละตำแหน่งว่าเป็นไปตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

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

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

ทราบผลงานความก้าวหน้า การกระทำ/การปฏิบัติหรือพฤติกรรมและสิ่งที่ควรปรับปรุง พัฒนาดนให้พร้อมก้าวหน้าเสมอ

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปราย ดังนี้

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ผู้บริหารในสถานศึกษาต้องมี คือ วิสัยทัศน์ ซึ่งได้แก่จุดมุ่งหวัง ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นหรือสิ่งที่คิดว่าควรจะเป็นในอนาคต โดยมองอนาคตจากการสำรวจการเติบโตของสถานศึกษาคาทอลิกในเครือข่ายสังฆมณฑล

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

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

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

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

- 1) พฤติกรรม/สมรรถนะของนักเรียน
- 2) การรักษาไว้ซึ่งความสามารถ สติปัญญาของครู

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

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.3.1.1 ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล ควรมีหลักสูตรการอบรมเพื่อเตรียม บาทหลวง เซอร์ซิสเตอร์ เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครื่องมณฑลอย่างเป็นระบบ จากหน่วยงานหรือองค์กรที่มีผู้เชี่ยวชาญในการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โดยเฉพาะ

5.3.1.2 ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล ควรกำหนดตำแหน่งสายงานบริหารตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับขนาดและจำนวนบุคลากรในสถานศึกษา

5.3.1.3 ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล ควรมีการวางแผนและวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคนในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีวิธีการหรือกระบวนการคัดเลือก-สรรหาที่ชัดเจนและมีเครื่องมือหรือวิธีการมากกว่าหนึ่งอย่าง เพื่อให้สามารถวัดความรู้ ความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.4 ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลและผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิก ควรให้ความสำคัญและนำระบบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารในสถานศึกษาให้เป็นไปตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

5.3.2.1 ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล ควรมีระบบการวางแผนสืบทอด-สืบต่อตำแหน่งสายงานบริหารที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารระดับรองและ

ระดับต่าง เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง สร้างคุณภาพในการปฏิบัติงาน นำไปสู่การวางแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล

5.3.2.2 ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล ควรวางระบบการพัฒนาศมรณะส่วนที่มองไม่เห็นหรือเรียกว่าพระพรพิเศษที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลให้เป็นรูปธรรมเด่นชัด จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับพรสวรรค์ที่อยู่ในตัวบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับ IDP

5.3.2.3 ฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล ควรจัดตั้งศูนย์พัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกโดยมีหลักสูตรการอบรม สร้างความรู้ ความเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาศมรณะหลัก สมรรถนะการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาคาทอลิกให้กับผู้บริหารในสถานศึกษาทุกตำแหน่ง

5.3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะระบบการพัฒนาศมรณะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑล ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควร

5.3.3.1 ศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอระบบการพัฒนาศมรณะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกที่ผู้บริหารมีสถานะเป็นฆราวาส เพื่อช่วยให้ระบบการพัฒนาศมรณะของผู้บริหารในสถานศึกษาคาทอลิกในสังฆมณฑล มีทิศทางเดียวกัน ช่วยเสริมสร้างอัตลักษณ์และคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกสายสามัญ

5.3.3.2 ใช้งานวิจัยนี้เป็นกรอบแนวทางที่สามารถศึกษาค้นคว้าต่อไปในเรื่องการวางแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งผู้ที่สนใจควรได้มีการวิจัยในเชิงลึกเริ่มจาก กรอบงานและแนวคิดความจำเป็นที่ต้องมีผู้สืบทอดตำแหน่ง ระบบและการเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคคล เกณฑ์กำหนดลักษณะหรือตัวชี้วัด แผนการดำเนินงานตามระบบบริหารงาน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล องค์กรประกอบหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับการดำเนินงาน แนวทางการติดตามประเมินผลสำเร็จของการบริหาร

5.3.3.3 นำข้อมูลไปใช้เป็นพื้นฐาน เพื่อศึกษาปัญหาการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาตามเส้นทางบันไดอาชีพ ทดลองนำไปปฏิบัติจริง เพื่อนำผลการทดลองมาปรับปรุงระบบการพัฒนาศมรณะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในเครือสังฆมณฑลต่อไป