“ด้วยพระนามแห่งอัลลอฮฺ ﷻ ผู้ทรงยิ่งในความเมตตา ผู้ทรงยิ่งในความกรุณา”

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา

Guidelines for Managerial Competency for Middle-level Administrators of Private Islamic Schools in Bannangsata

อับดุลเลาะห์ แม
Abdulah Mae

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Education in Islamic Educational Administration and Management
Prince of Songkhla University
2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา
ผู้เขียน	นายอับดุลเลาะห์ แม
สาขาวิชา	สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก **คณะกรรมการสอบ**

.... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มูฮัมหมัดอาฟีฟี อัซซอลีฮีย์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อับดุลฮากัม เฮ็งปิยา)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มูฮัมหมัดอาฟีฟี อัซซอลีฮีย์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จารุวัจน์ สองเมือง)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาสงขลานครินทร์ อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เถกิง วงศ์ศิริโชติ)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานการวิจัยนี้มาจากการศึกษาของนักศึกษาเองและได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มูฮัมหมัดอาฟีฟี อัซซอลีฮีย์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ .....

(นายอับดุลเลาะห์ แม)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยเล่มนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ .....

(นายอับดุลเลาะห์ แม)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา

ผู้เขียน นายอับดุลเลาะห์ แม

สาขาวิชา สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

ปีการศึกษา 2565

บทคัดย่อ

สมรรถนะในการทำงานของบุคลากร นับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน การวิจัยเชิงผสานวิธีในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเป็นลำดับครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง การวิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงผสานวิธี (Mixed Method Research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเป็นลำดับ (Sequential Exploratory Design) เริ่มต้นการวิจัยเชิงคุณภาพ ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) และนำเสนอแนวทางโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ในรูปแบบการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Review) ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเป็นผู้บริหารระดับกลางจำนวน จำนวน 8 คน จากโรงเรียน 2 แห่งในอำเภอบันนังสตา และกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นบุคลากรครูจากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำนวน 150 คน

จากการศึกษาพบว่าสภาพที่เป็นอยู่ สภาพที่คาดหวังของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตามีค่าความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ สมรรถนะด้านเจตคติ ($PNI_{modified}$ = 2.76) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านทักษะ ($PNI_{modified}$ = 2.53) และ สมรรถนะด้านความรู้ ($PNI_{modified}$ = 2.48) ตามลำดับ

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยภายใน 5 ลำดับแรก คือ 1) ผู้บริหารระดับกลางมีภาระหน้าที่ที่เยอะเกินไป ($\overline{X}$ = 4.03) 2) โครงสร้างการทำงานด้านการพัฒนาและแผนงานที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.97) 3) การประเมินผลงานจากการปฏิบัติงานจริงมากกว่าความรู้สึก ($\overline{X}$ = 3.96) 4) งบประมาณไม่เพียงพอในการพัฒนา ($\overline{X}$ = 3.91) และ 5) การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากรภายในองค์กร ($\overline{X}$ = 3.89) ตามลำดับ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของ

ผู้บริหารระดับกลางโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยภายนอก 5 ลำดับแรก คือ 1) ขาดงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐด้านการพัฒนาบุคลากร ($\overline{X}$ = 4.09) 2) การไม่ให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารของหน่วยงานต้นสังกัด ($\overline{X}$ = 3.89) 3) ความไม่เข้มแข็งในการดำเนินกิจกรรมของสมาคมโรงเรียน ($\overline{X}$ = 3.87) 4) สภาพแวดล้อมของชุมชนที่ตั้งของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร ($\overline{X}$ = 3.75) และ 5) สภาพทางเศรษฐกิจที่อ่อนแอของประเทศ ($\overline{X}$ = 3.71) ตามลำดับ

จากการศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางมี 3 แนวทาง คือ 1) แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะก่อนการพัฒนา เป็นการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง 2) แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาระดับกลางในระยะการพัฒนา เป็นการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 3) แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาระดับกลางในระยะหลังพัฒนา เป็นการประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางจากการปฏิบัติงาน และต้องมีการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะต่อไป

คำสำคัญ : สมรรถนะ, การบริหาร, ผู้บริหารระดับกลาง, โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

Thesis Title Guidelines for Managerial Competency for Middle-level Administrators of Private Islamic Schools in Bannangsata.

Author Mr.Abduloh Mae

Major Program Islamic Educational Administration and Management.

Academic Year 2022

ABSTRACT

Competency in personnel work is considered one of the essential tools in personnel development to be ready regarding knowledge, skills, expertise, and other characteristics necessary for the position. This Mixed Methods Research in the form of sequential exploratory design aimed to 1) To analyze the necessary competencies for middle-level administrators. 2) To analyze the factors affecting necessary competencies for middle-level administrators and 3) To present guidelines for developing necessary competencies for middle-level administrators. This research utilized mixed method research in the form of sequential exploratory research form by beginning from qualitative research in the form of focus group discussion followed by quantitative research in the form of survey research. Besides, the guidelines were also presented by qualitative research in the form of an expert review. Participants were 8 middle-level administrators from 2 schools in the Bannangsata District, and the sample group consisted of 150 Islamic private school teachers.

According to the findings of the study, the status quo and expected conditions for the competence of middle-level administrators of a private Islamic school in the Banangsata district were that attitude competency ($PNI_{modified}$ = 2.76) was the essential requirement, followed by skills competency ($PNI_{modified}$ = 2.53) and knowledge competency ($PNI_{modified}$ = 2.48).

According to the Guidelines for Managerial Competency for Middle-level Administrators of Private Islamic Schools in Bannangsata District, the internal factors affecting the overall competence development of middle-level administrators were at a high level, with the first 5 internal factors for middle level administrators, including 1) Too many duties for middle-level administrators ($\overline{X}$ = 4.03). 2) Work structure development and a comprehensive work plan ($\overline{X}$ =3.97). 3) Evaluation of

performance based on actual performance rather than subjective feelings ($\overline{X}$ = 3.96). 4) Inadequate budget for development ($\overline{X}$ = 3.91). 5) Insufficient budget for development ($\overline{X}$ = 3.91). 5) Ineffective internal communication ($\overline{X}$ = 3.89), respectively. The external factors affecting the development of middle-level administrators' overall competence were at a high level. The first 5 internal factors for middle-level administrators consisted of the following: The top 5 external factors were as follows: 1) Lack of government budget for personnel development (X - 4.09) 2) The lack of emphasis placed by the organization on organizing administrator development activities ($\overline{X}$ = 3.89) 3) the lack of strength in the school association's activities ($\overline{X}$ = 3.87), 4) the environment of the community in which the school was located was not conducive to personnel development ($\overline{X}$ = 3.75), and 5) the poor economic conditions of the country ($\overline{X}$ = 3.71) were, respectively.

From the study, there are 3 guidelines for the development of competency for middle-level administrators as follows:1) Guidelines for the development of competency for middle-level administrators in the early stages of development. It is a goal setting or results in the potential development of middle-level administrators. 2) Guidelines for the development competency for middle-level administrators in the developmental stages. It operates according to the set goal and 3) Guidelines for developing competency for middle-level administrators in the post-developmental stages. It is the middle-level administrators' performance evaluation based on the performance. In addition, consistent evaluation is required to develop the potential of middle-level administrators' performance in the subsequent phase.

Keywords: Competency, Management, Middle-level Administrators, Private Islamic Schools

กิตติกรรมประกาศ

การสรรเสริญทั้งมวลเป็นเอกสิทธิ์ของอัลลอฮฺ ﷻ ผู้ทรงอภิบาลแห่งสากลโลก และขอความสันติสุขจงประสบแด่ท่านศาสดามูฮัมหมัด ﷺ ผู้นำแนวทางที่เที่ยงตรงมาสู่มวลมนุษยชาติ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณา ช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษาอย่างดียิ่ง จากผู้ช่วยศาสตรจารย์ ดร.มูฮัมหมัดอาฟีฟี อัซซอลีฮีย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจและชี้แนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า ตลอดจนตรวจและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้วิทยานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จารุวัจน์ สองเมือง รองศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อับดุลฮากัม เย็งปียา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำและแนวคิดหลายประการในการวิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ ผู้บริหารโรงเรียนอิสลามบาเจาะวิทยา ที่สนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงเพื่อนครูและบุคลากรให้กำลังใจ สอบถามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

ขอขอบคุณ ครอบครัว “แม” ที่คอยเป็นกำลังใจ เชื่อมั่นและมีความรู้สึกภูมิใจในน้องชายเสมอมา และขอขอบคุณนางสาวนูรีดา วาโซะ ภรรยาผู้อยู่เคียงข้างที่คอยสนับสนุนด้านกำลังใจ กำลังทรัพย์และช่วยแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบต่อครอบครัวมาตลอดในช่วงของการดำเนินการวิจัย และขอขอบคุณนายอาบีดิง ลูดิง และนางสาวรอสะนี ยูโซ๊ะ ที่ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาด้านการเขียนรายงานวิจัย และเพื่อนนักศึกษาสาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลามทุกท่านที่ได้สอบถามกันด้วยความห่วงใยและช่วยเหลือกันมาตลอด

และขอขอบคุณ ผู้มีส่วนร่วมอีกมากมายซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด รวมถึงผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวมรวมข้อมูล และผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (Focus group) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้าย คุณค่าทั้งหลายที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านได้รับภาคผลความดีทั้งในโลกนี้และโลกหน้า และขอน้อมถวายมวลสรรเสริญแด่อัลลอฮฺ ﷻ ทรงประทานพลังกาย พลังใจและสติปัญญาให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินงานวิจัยนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อับดุลเลาะห์ แม

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ .....(5)
ABSTRACT .....(7)
กิตติกรรมประกาศ .....(9)
สารบัญ .....(10)
สารบัญตาราง .....(14)
สารบัญภาพ .....(15)
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย 4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย 4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย 5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย 5
1.6 อธิบายกรอบแนวคิด 6
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ 7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 9
2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) 9
2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) 9
2.1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ 10
2.1.3 ประเภทของสมรรถนะ 12
2.1.4 ประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร 13
2.2 การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร 14
2.2.1 สมรรถนะการบริหาร 14

2.2.2 สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) 16
2.2.3 สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) 19
2.2.4 สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) 20
2.3 การบริหารงาน 4 ฝ่าย 21
2.4 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 23
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 28
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย 33
3.1 การศึกษาความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง 33
3.1.1 ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม 33
3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 34
3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล 34
3.1.4 การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล 34
3.2 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง 35
3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 35
3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 35
3.2.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ 35
3.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล 36
3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล 37
3.3 การนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง 38
บทที่ 4 ผลการวิจัย 39
4.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง 39
4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม 39

4.1.2 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง 40
4.1.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง 46
4.1.4 ผลการวิเคราะห์แนวทางเบื้องต้นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง 49
4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง 55
4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปและข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 55
4.2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง 58
4.2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง 61
4.2.4 ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง 62
4.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง 66
4.3.1 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะก่อนการปฏิบัติงาน 66
4.3.2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะระหว่างการปฏิบัติงาน 67
4.3.3 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะหลังการปฏิบัติงาน 68
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 69
5.1 สรุปผลการวิจัย 69
ผลการวิเคราะห์ความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง 69
ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง 70
ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง 73
5.2 อภิปรายผล 74
5.3 ข้อเสนอแนะ 78
ภาคผนวก 1 80

ภาคผนวก 2 81
ภาคผนวก 3 87
บรรณานุกรม 89
ประวัติผู้เขียน 92

สารบัญตาราง

ตาราง 1 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา (n = 150) 55
ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ตามสภาพที่เป็นอยู่/สภาพปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็น/สภาพที่คาดหวัง และค่า Modified Priority Need Index ($PNI_{modified}$) (n = 150) 58
ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง 61
ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง 61
ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง 62
ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง 63
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในระยะก่อนพัฒนา 63
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในระยะการพัฒนา 64
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในระยะการพัฒนา 65

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น.....6
ภาพที่ 2 องค์ประกอบของสมรรถนะ.....11
ภาพที่ 3 สรุปภาพรวมของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา (เชิงคุณภาพ).....54

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ระบุไว้ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายถึง บุคลากรทางวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 ยังได้กล่าวถึง การบริหารและกระบวนจัดการศึกษาให้ยึดหลักการกระจายอำนาจ การกำหนดมาตรฐานการศึกษา จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับชั้น โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำกับ ติดตาม และประเมินคุณภาพและมาตราฐานการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542) การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคมและสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาคและของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ คนไทยทุกคนควรได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ (แผนการศึกษาแห่งชาติ, 2560 - 2579) ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการในด้านต่าง ๆ ทำให้ประเทศไทยต้องเร่งปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม

การสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สนองความต้องการของสังคมไทยและสามารถพัฒนาคนในประเทศให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ก่อให้เกิดกระแสแห่งการปฏิรูปทางการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการนำประเทศเข้าสู่สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 และเป็นประเด็นหลักที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเตรียมความพร้อมอัตรากำลังคนไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นให้สามารถปรับตัว และรู้เท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีพลวัตและการแข่งขันอย่างเสรีและไร้พรมแดน จึงเป็นความสำคัญจำเป็นเร่งด่วน แต่ปัญหาการดำเนินงานของสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนานั้นมีมากมาย อาทิเช่น สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม (กอเซม มะแซ, 2556) สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยุทธนา เกื้อกูล และนิเลาะ แว

อุเซ็ง, 2559) สภาพปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม (ซาลีฮ๊ะ สาแล และนิเลาะ แวอุเซ็ง, 2559) สภาพและปัญหาการดำเนินงานจัดทำระบบสารสนเทศงานวิชาการ (กนกวรรณ สุทธิอาจ, 2555) ปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน (พงษ์ชัย บุญคง และถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข, 2553) ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม (อาอิด๊ะ เจ๊ะแว และนิเลาะ แวอุเซ็ง, 2558) สภาพและปัญหาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา (ปอส์ ไกรวิญญ์, 2557) สภาพปัจจุบัน ปัญหาและการพัฒนางานบริหารบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนใต้ (ชาร์ริฟท์ สือนิ, 2545) ปัญหาการปฏิบัติงานประกันคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์มาตราฐานการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี (อับดุลฮามิด จะปะกียา, 2547) การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในพื้นที่อำเภอบันนังสตานั้น กล่าวได้ว่าแต่ละสถานศึกษาต่างพบปัญหาที่มีลักษณะเหมือนและคล้ายคลึงกันไม่ว่าปัญหาด้านการบริหาร ด้านบุคลากรและด้านคุณภาพของผู้เรียนไม่ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนตัวผู้บริหารและบุคลากรก็ตาม ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผลให้คุณภาพการบริหารงานโรงเรียนและคุณภาพของผู้เรียนในพื้นที่อำเภอบันนังสตาไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินระดับชาติในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 - พ.ศ. 2558) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ผลการประเมินที่สะท้อนคุณภาพผู้เรียนยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เห็นได้จากผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยในระดับพอใช้ ในระดับประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (องค์การมหาชน)(สมศ.) พ.ศ. 2554 - พ.ศ. 2558) สิ่งเหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารโรงเรียนที่ไม่มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้นทางผู้จัดทำวิจัยจึงสนใจศึกษาสภาพปัญหา การพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ ผู้ที่จำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจด้านนวัตกรรมการบริหารอย่างลึกซึ้งในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา เพราะมีหน้าที่ในการนิเทศติดตาม ประเมินผลของการจัดการศึกษา และต้องเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาต่อคณะครูและนักเรียนได้ หากการขับเคลื่อนนวัตกรรมในสถานศึกษาเป็นจริงได้และมีความสม่ำเสมออย่างต่อเนื่องอาจทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียนต่อไปในอนาคต

จากการศึกษางานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหาร พบว่า ได้มีการศึกษาและประยุกต์ใช้สมรรถนะในองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยอย่างแพร่หลาย อาทิเช่น การศึกษาของภัทรพล ทศมาศ และคณะ (2561) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21การศึกษาของวีรวิชญ์ อารีสวัสดิ์ (2562) ศึกษาเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็น การศึกษาของภิชาพัชญ์ โหนา (2561) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศ

ไทย 4.0 การศึกษาของณัฏฐพงศ์ ถือดำ และคณะ (2557) ศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ การศึกษาของเจตปรียา ขำเสถียร และคณะ (2560) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา และการศึกษาของวิไลพร ศรีอนันต์ (2560) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม สำหรับบริบทโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีผู้ทำการศึกษาได้แก่ การศึกษาของสุจิตรา ยีหวังเจริญ และนิเลาะ แวอุเซ็ง (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตัวอย่างการศึกษาที่ได้นำเสนอข้างต้นนั้น พบว่าส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในหน่วยงานของรัฐ ซึ่งส่วนน้อยที่ศึกษาในบริบทโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่สำคัญการศึกษาที่ผ่านมายังขาดการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น การศึกษานี้มีเป้าหมายในการศึกษาการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง เพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เนื่องจากการวิจัยที่ผ่านมามีการศึกษาวิจัยของผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียน แต่ยังมีน้อยที่จะศึกษาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน โดยเฉพาะบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยสมรรถนะในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge competency) ที่แสดงถึงองค์ความรู้ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอาจเป็นความรู้ที่เกิดจากความเข้าใจด้วยตนเองมาแต่กำเนิด หรือเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการศึกษาเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ สมรรถนะด้านทักษะ (Skill Competency) เป็นความสามารถที่ได้รับการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญเฉพาะตัว และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะเกิดขึ้นได้ทั้งจากพรสวรรค์ ตลอดจนการศึกษาเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำ และ สมรรถนะด้านเจตคติ (Attitude Competency) คือ ความคิดเห็นหรือมุมมองของบุคคลที่มีต่อสิ่ง ๆ หนึ่งตามแนวความคิดและความเชื่อ ตลอดจนบรรทัดฐานของตน ซึ่งส่งผลต่อการกระทำ คำพูดและพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้ ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ที่ยึดหลักสมรรถนะ (competency-based) อีกทั้งสามารถใช้ประกอบเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหาร และพัฒนาสถานศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง

2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง

3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตาได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1.3.1. ขอบเขตเชิงเนื้อหา

การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge competency) ที่แสดงถึงองค์ความรู้ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอาจเป็นความรู้ที่เกิดจากความเข้าใจด้วยตนเองมาแต่กำเนิด หรือเป็นความรู้ที่เกิดจากการศึกษาเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ สมรรถนะด้านทักษะ (Skill Competency) ความสามารถที่ได้รับการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญเฉพาะตัว และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะเกิดขึ้นได้ทั้งจากพรสวรรค์ ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าและฝึกฝนเป็นประจำ และสมรรถนะด้านเจตคติ (Attitude Competency) ความคิดเห็นหรือมุมมองของบุคคลที่มีต่อสิ่ง ๆ หนึ่งตามแนวความคิดและความเชื่อตลอดจนบรรทัดฐานของตน ซึ่งส่งผลต่อการกระทำ คำพูด และพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้

1.3.2. ขอบเขตเชิงพื้นที่

การศึกษามุ่งศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอบันนังสตา จังหวัดยะลา โดยเลือกศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่อำเภอบันนังสตา เนื่องจากอำเภอบันนังสตาเป็นพื้นที่ขนาดเล็กและพบว่ามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าและคุณภาพการบริหารน้อยกว่าโรงเรียนในตัวเมือง จึงเลือกศึกษาโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ในอำเภอบันนังสตา เนื่องจากโรงเรียนขนาดใหญ่มีผู้บริหารระดับกลางที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่เพียงพอในการศึกษา และมีความซับซ้อนของการจัดการ

1.3.3. ขอบเขตเชิงกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษากลุ่มโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 2 โรงเรียนที่ทำหน้าที่แต่ละฝ่ายในแต่ละโรงเรียน ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้ปฏิบัติการการทำงานหัวหน้าฝ่าย และผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย 4 ฝ่าย ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

ภาระหน้าที่การบริหารงานในโรงเรียน 4 ฝ่ายตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาพ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจ

ในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2545)

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

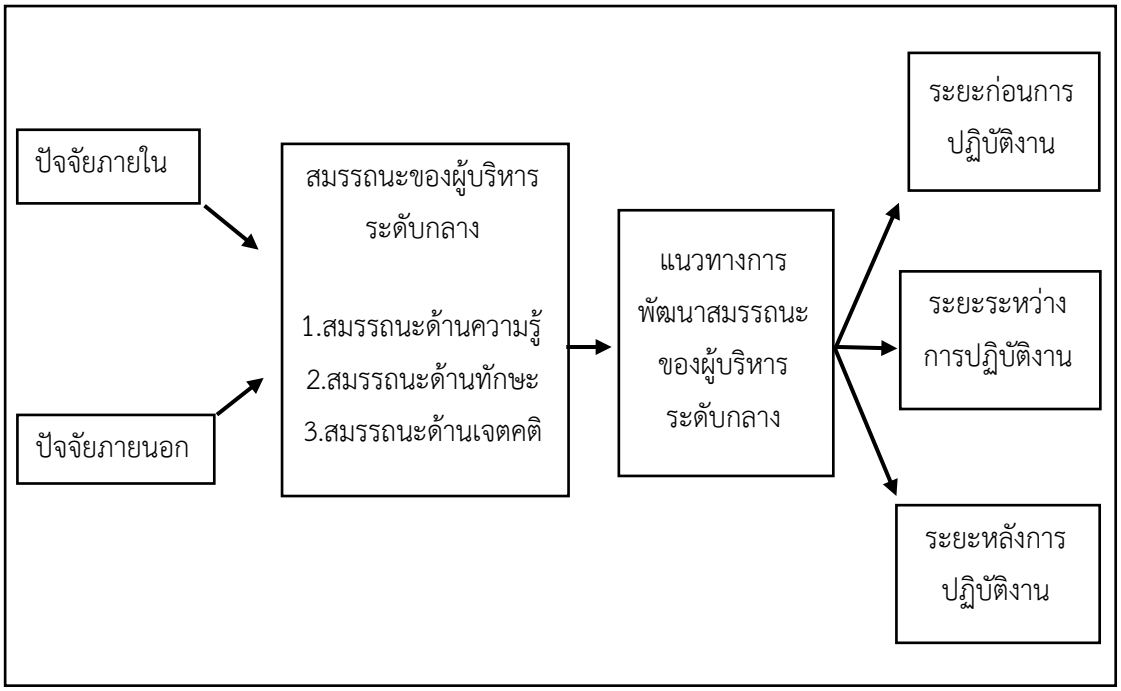
1. องค์ความรู้เกี่ยวกับกรอบสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนรวมถึงสร้างผลปัจจัยต่อสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง

2. การศึกษาครั้งนี้ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และมีประโยชน์ยิ่งต่อสำนักงานการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอบรมแก่ผู้บริหารโรงเรียนทั้งในภาครัฐและเอกชน

3. การศึกษาครั้งนี้ ช่วยยกระดับคุณภาพของโรงเรียน เมื่อโรงเรียนมีคุณภาพส่งผลต่อให้นักเรียนมีคุณภาพ ทำให้พื้นที่ก็มีคุณภาพและการศึกษาก็ดีขึ้นด้วย

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกรอบในการวิเคราะห์สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านความรู้ 2) สมรรถนะด้านทักษะ และ 3) สมรรถนะด้านเจตคติ โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมี 2 ด้าน คือ 1) ปัจจัยภายใน และ 2) ปัจจัยภายนอก และแนวทางการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะก่อนการปฏิบัติงาน 2) ระยะระหว่างการปฏิบัติงาน และ 3) ระยะหลังการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบในการวิจัยเบื้องต้น ในบริบทของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอาจมีปัจจัยองค์ประกอบเพิ่มเติมซึ่งจำเป็นต้องศึกษาเพิ่มเติม ผู้วิจัยนำองค์ประกอบเบื้องต้นเหล่านี้มาเป็นแนวทางในการศึกษา และการสร้างแนวคำถาม ซึ่งข้อค้นพบอาจได้นอกเหนือไปจากกรอบแนวคิดนี้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น

1.6 อธิบายกรอบแนวคิด

การวิจัยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตามุ่งศึกษากับโรงเรียน 2 โรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะทำกิจกรรมร่วมกับผู้บริหารระดับกลางจำนวน 2 ครั้ง และผู้บริหารระดับสูงจำนวน 1 ครั้ง เมื่อโรงเรียนได้กำหนดและพัฒนาสมรรถนะเมื่อนำไปใช้แล้วทำให้เกิดผลต่อการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนในการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางในขอบข่ายงานสำคัญ ได้แก่ งานบริหารด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป การศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานโดยมีหลายระยะ (Mixed-Method with Multiple Phases) ได้ทำการศึกษาเป็น 3 ระยะ ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ระยะที่ 1 เป็นการเก็บข้อมูลและร่วมวิเคราะห์กรอบภาระงานของผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียน A และ 2) โรงเรียน B โดยศึกษาสภาพทั่วไป กรอบภาระงานของการดำเนินงานผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในประเด็นลักษณะการปฏิบัติ ภาระหน้าที่ ปัญหา - อุปสรรคที่พบเจอ และจุดเด่น - จุดด้อยของของดำเนินงานแต่ละฝ่ายแต่ละฝ่าย ศึกษาแผนการดำเนินงาน โดยมีประเด็นในการการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ศึกษาแผนการดำเนินงานของฝ่ายบริหารงาน 4 ฝ่าย และร่วมกันวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านเจตคติของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ระยะที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อสมรรถนะเป็นการศึกษาและเก็บข้อมูลและร่วมวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา จำนวน 2 โรงเรียนได้แก่ 1) โรงเรียน A และ 2) โรงเรียน B โดยมีประเด็นในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และร่วมกันวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านเจตคติของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ระยะที่ 3 นำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ตรวจสอบข้อเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางและทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

สำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอบันนังสตา หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ให้มีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษา ในอำเภอบันนังสตาจำนวน 15 โรงเรียน

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ได้รับการแต่งตั้งจากโรงเรียน ให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง หัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย ที่รับผิดชอบดูแลฝ่ายตามการบริหารงานโรงเรียน 4 ฝ่ายที่กฎกระทรวงได้กำหนดไว้

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่แสดงออกมาอย่างโดดเด่น ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ว่างไว้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge Competency) หมายถึง องค์ความรู้ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอาจเป็นความรู้ที่เกิดจากความเข้าใจด้วยตนเองมาแต่กำเนิด หรือเป็นความรู้ที่เกิดจากการศึกษาเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ

สมรรถนะด้านทักษะ (Skill Competency) หมายถึง ความสามารถที่ได้รับการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะนี้เกิดขึ้นได้ทั้งจากพรสวรรค์ตลอดจนการศึกษาเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำ

สมรรถนะด้านเจตคติ (Attitude Competency) หมายถึง ความคิดเห็นหรือมุมมองของบุคคลที่มีต่อสิ่งๆ หนึ่งตามแนวความคิดและความเชื่อ ตลอดจนบรรทัดฐานของตน ซึ่งส่งผลต่อการกระทำ คำพูด และพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมเอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังหัวข้อต่อไปนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

2.1.3 ประเภทของสมรรถนะ

2.1.4 ประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร

2.2 การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร

2.3 การบริหารงาน 4 ฝ่าย

2.4 บริบทโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ไว้อย่างกว้างขวาง คือ

McClelland (1973) ได้เปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะไว้ใน The Competency Foundation โดยอธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง

รูปแบบภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะประกอบตัวส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย และ 2) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ยาก

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายประกอบด้วย

1) ความรู้ (knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้ และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด มีความรู้ด้านการเมือง เป็นต้น

2) ทักษะ (skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการทำงาน ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน เป็นต้น

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะบุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ โดย

ที่สมรรถนะมีความสัมพันธ์ใน 2 ประเด็น คือ 1) ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ (Perform effectively) และ 2) ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Effective performance) (Dubois and Rothwell, 2004 ; Bernarcin ,2000 ; Shermon, 2004)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรนำความรู้ ทักษะ ความสามารถและอุปนิสัยส่วนตัว จิตคติด้านต่างๆ และความชำนาญไปใช้ในการปฏิบัติงานให้โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ และเป็นที่ยอมรับ โดยทำให้เกิดผลลัพธ์ดีเยี่ยม ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด (นภาเดช บุญเชิด, 2552 ; เตือนใจ ดลประสิทธิ, 2552 ; บุญสืบ เทียมหยิน, 2553)

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะ ตามแนวความคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมา พบว่าส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกัน โดยใช้แนวความคิดของ McClelland เป็นพื้นฐานในการให้ความหมายของสมรรถนะ แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ความรู้ (knowledge) กับทักษะ (skills) ที่ก่อให้เกิดคุณลักษณะหรือบุคลิกที่พึงมีในการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงาน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่พึงมีในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหาต่างๆ จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพและโดดเด่น

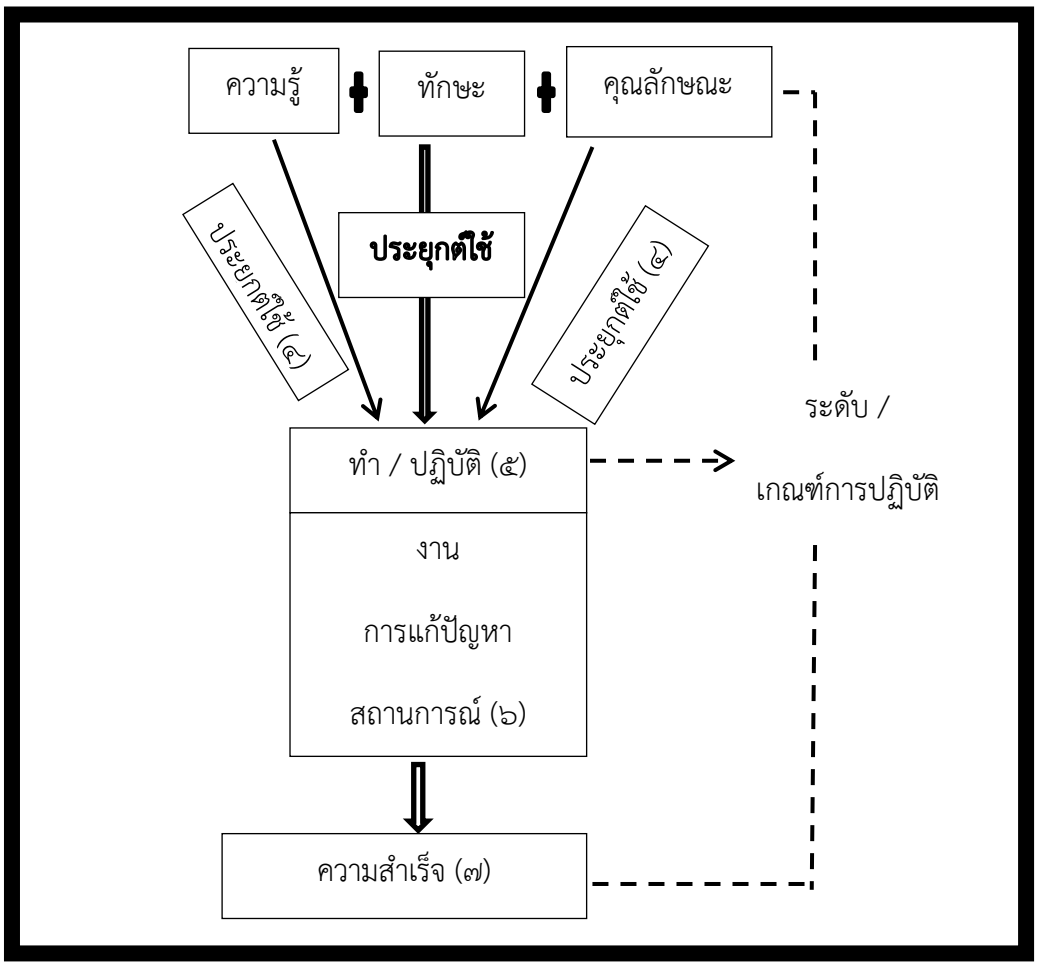
2.1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สำหรับองค์ประกอบสมรรถนะ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ลักษณะของบุคคล 2) พฤติกรรม และ 3) และผลสัมฤทธิ์

ลักษณะของบุคคล หมายถึง ลักษณะนิสัย ทัศนคติ และแรงจูงใจ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการ แสดงออกของบุคคลคนนั้น

พฤติกรรม หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นทั้งแง่บวกและแง่ลบโดยเฉพาะในส่วนขององค์กรต้องการให้บุคลากรแสดงออกในแง่บวก และสร้างสรรค์

ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ ถ้าพิจารณาในแง่มุมของการจัดการบุคลากร จะพบว่า ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น การบริการที่ยอดเยี่ยม เป็นต้น ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ บังอร เสรีรัตน์ (2564) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะนั้นมี 7 ประการ ประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) คุณลักษณะ / เจตคติ 4) การประยุกต์ใช้ 5) การกระทำ / การปฏิบัติ 6) งานและสถานการณ์ต่างๆ และ 7) ผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของสมรรถนะ (บังอร เสรีรัตน์, 2564)

สอดคล้องกับแนวคิดของ David C. McClelland ที่กล่าวว่าองค์ประกอบของสมรรถนะมี 5 ส่วน คือ 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นทักษะทางด้านเทคโนโลยี ทักษะทางการให้ความรู้แก่ผู้อื่น เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และความสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น 5) แรงจูงใจ/ เจตคติ (Motives/ attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

2.1.3 ประเภทของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้จัดทำรูปแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยเป็นต้นแบบสมรรถนะที่ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ และส่วนที่สอง สมรรถะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 20 สมรรถนะ คือ 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การมองภาพองค์รวม 3) การพัฒนาศักยภาพคน 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 5) การสืบเสาะหาข้อมูล 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างวัฒนธรรม 7) ความเข้าใจผู้อื่น 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 9) การดำเนินการเชิงรุก 10) ความถูกต้องของงาน 11) ความมั่นใจในตนเอง 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 14) สภาวะผู้นำ 15) สุนทรียภาพทางศิลปะ 16) วิสัยทัศน์ 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 19) การควบคุมตนเอง 20) การให้อำนาจผู้อื่น

สุกัญญา รัศมีโชติ (2550) กล่าวว่า โดยทั่วไปกลุ่มหรือประเภทของสมรรถนะ มีด้วยกัน 5 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนคำนิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในทุกองค์กร และทุกคนต้องมีร่วมกัน 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้ หรือผู้บังคับ บัญชาต้องมีทักษะนี้ 3) สมรรถะเฉพาะด้าน หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะของกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่งๆ ซึ่งเป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนในฝ่าย 4) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ตามตำแหน่งงานของตน 5) คุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง สมรรถะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงานและความสำเร็จของบุคคลๆนั้น

บุญสืบ เทียมหยิน (2553) แบ่งประเภทของสมรรถนะได้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก เป็นความสามารถระดับแก่นขององค์การ หรือสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรจะร่วมกัน 2) สมรรถนะของงาน เป็นความสมารถฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการ เพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3) สมรรถนะของบุคคล เป็นบุคลิกลักษณะของคนที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำงาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดว่าด้วยประเภทของสมรรถนะ จึงสรุปได้ว่าประเภทของสมรรถนะนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสมารถที่มีร่วมกันทุกตำแหน่งในองค์การ ที่จะนำไปสู่กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้หมายขององค์การ

2) สมรรถนะในงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถที่ใช้เฉพาะงานเพื่อบ่งบอกว่าบุคลากรตำแหน่งนั้น ๆ มีความรู้ ความสมารถ และทักษะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอาจเป็นเทคนิคหรือวิชาชีพเฉพาะ

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่น สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4) สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทบริหารในการนำทักษะ ความรู้ ความชำนาญไปใช้ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เหนือกว่าระดับปกติ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสมรรถนะ (Competency) การบริหารงานที่จำเป็นต้องมีในการบริหารงานในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง

2.1.4 ประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร

1) ช่วยให้การสรรหาและดัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าสู่องค์กรมีคุณลักษณะดีทั้งทางด้านความรู้ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤดิกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงระดับสมรรถนะของตัวเองที่ควรอยู่ในระดับใดและต้องพัฒนาในเรื่องใด เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และทักษะด้วยตนเองมากขึ้น และการนำไปใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมพนักงานในองค์กร ถ้าหากมีพนักงานคนใดที่พบว่ายังมีช่องว่างในเรื่องสมรรถนะ ก็สามารถที่จะเลือกวิธีการพัฒนาและฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมและตอบสนองสิ่งที่พนักงานต้องการอย่างแท้จริง

3) ช่วยพัฒนาตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIsแล้ว จะต้องใช้สมรรถนะด้านใด และยังเป็นการป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคช่วยหรือความโชคดี โดยบังเอิญเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการใช้สรรถนะของพนักงานในการทำงานอย่างแท้จริง

4) ช่วยให้เกิดการพัฒนาสายอาชีพเนื่องจากระบบสมรรถนะทำให้สามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานที่มีอยู่และทราบถึงทักษะความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของพนักงานแต่ละคน

5) ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น

2.2 การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร

2.2.1 สมรรถนะการบริหาร

การวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหาร จึงนำเสนอแนวคิดสมรรถนะการบริหารตามที่นักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ได้กล่าวถึง ดังนี้

Shermon (2004) ได้นำเสนอสมรรถนะการบริหารที่เป็นสมรรถนะระดับกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ คือ

1) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Mindset) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) มโนทัศน์และการคิดวิเคราะห์ 2) การคิดเชิงระบบ 3) ความเข้าใจสิ่งแวดล้อมและการวิเคราะห์แนวโน้ม

2) การสร้างเครือข่ายและการจัดการ (Networking and management) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ความชัดเจนตรงประเด็น 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี 3) ความสามารถในการปรับตัวในธุรกิจ

3) ธุรกิจสัมพันธ์ (Business Relation) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจธุรกิจ 2) การสร้างเครือข่ายธุรกิจ 3) ความสามารถในการปรับตัวในธุรกิจ

4) การแก้ไขปัญหา (Problem solving) ประกอบตัวย 3 สมรรถนะ คือ 1) การระบุปัญหาชัดเจน 2) การแก้ปัญหาได้ตรงจุต 3) ความกระตือรือร้นทำงานเชิงรุก

5) ลักษณะส่วนบุคคล (Person Habits) ประกอบตัวย 3 สมรรถนะ คือ 1) มีความหนักแน่น 2) มีบุคลิกภาพเป็นแบบอย่างที่ดี 3) ให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติ

6) ภาวะผู้นำและการใช้อิทธิพล (Leadership and Influence) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1 ผู้นำการเปลี่ยนแปล 2) มีความยุติธรรม 3) ให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติ

7) ทักษะกระบวนการกลุ่ม (Group Process) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) การจูงใจทีมงาน 2) การสร้างทีมงาน 3) การมุ่งความสำเร็จ

ในขณะที่ Hill (2008) ได้แบ่งทักษะการบริหารงานเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ เป็นความสามารถในการมองภาพรวม การเข้าใจความหลากหลายของส่วนต่างๆ ขององค์การที่มีผลต่อกัน การรวบรวมความคิดเพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั่วทั้งองค์กร ทักษะด้านนี้ผู้บริหารทุกระดับต้องมี แต่ในผู้บริหารระดับต้นเน้นที่ประเด็นด้านกลยุทธ์ในการปฏิบัติ และการแก้ปัญหาในงานประจำ

2) ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะ ทั้งด้านวิธีการ กระบวนการหรือเทคนิคในการปฏิบัติงาน ทักษะเหล่านี้รวมถึงความชำนาญในการใช้เครื่องมือพิเศษ กระบวนการ

ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ความรู้ และทักษะด้านเทคนิคนี้มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับต้นซึ่งทำงานโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน โดยต้องใช้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคนี้ในการกำกับดูและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้ข้อมูลย้อนกลับและการช่วยเหลือบุคลากรแก้ปัญหาในงาน

3) ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ เป็นความสามารถเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง การจูงใจ การสอนงาน การเจรจาต่อรอง และการนำ โดยผู้บริหารต้องมีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา และบริหารโดยใช้ความรู้เหล่านี้เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทักษะนี้รวมทั้งการบริหารจัดการตนเอง ความเข้าใจตนเอง การควบคุมอารมณ์ที่เกิดจากแรงกระตุ้น โดยประยุกต์ใช้ทักษะเหล่านี้ให้หมาะสมกับเวลาและสถานที่ตลอดจนต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากร

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2551) ได้กำหนดสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพและถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2) การบริการที่ดีและความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

3) การพัฒนาตนเอง ศึกษา ค้นคว้า ติดตามความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

4) การทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม

5) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นแต่ละข้อตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งการวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

6) การสื่อสาร จูงใจ ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร โต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ และการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับและคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหากับเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในออกแบบการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

8) การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เพื่อการพัฒนางาน

สำนักงานพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการสมรรถนะตามโครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 10 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) ผู้นำบริหารจัดการเรียนรู้ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) จริยธรรม 5) การสื่อสารและจูงใจ 6) ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล 7) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 8) การร่วมแรงร่วมใจ 9) การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และ 10) การประเมินผลและติดตามผลการบริหารจัดการศึกษา

2.2.2 สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency)

ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีการวางแผน เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้ที่จะสามารถเป็นผู้บริหารที่ดีเยี่ยม จะต้องมีความสามารถ ดังนี้

1) การปรับตัวและการยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการให้กับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่มความต้องการของงานหรือองค์การ ที่สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

2) การสร้างและพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างหน่วยงานที่มีการร่วมมือกัน จัดบุคลากรให้มีการเชื่อมโยงภายในหน่วยงาน การทำงานที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้จัดการกับปัญหาที่มีสาเหตุจากความไม่ลงรอยกันและการแตกแยก เข้าใจในพลวัตของกลุ่ม เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนบุคลากรให้สามารถทำงานได้ดีที่สุด

3) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนพนักงานให้สมารถทำงานได้ดีที่สุด ให้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าอะไรคืองานอะไรไม่ใช่งาน ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา วิเคราะห์สถานการณ์และเสนอตัวอย่างและทางเลือกที่จะพัฒนาความสามารถ รักษาและสื่อสารความคาดหวังที่สูงแก่พนักงานที่จะช่วยบันดาลใจผู้อื่นทำงานได้ดีที่สุด พฤติกรรมที่สำคัญ คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้อง แนวคิดของการวางแผน ระดับของการวางแผน (Zwell ,2000 ; Hellriegel Jackson and Slocum, 2005)

2.2.2.1 วัตถุประสงค์ของการวางแผน

1) ลดความไม่แน่นอนลง เพราะผู้บริหารจะมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแน่วแน่ สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอันอาจจะเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

2) ทำให้ลดความเสียหาย การซ้ำซ้อนกันของงานที่ทำ เนื่องจากการวางแผนทำให้รู้ทั้งวิธีการและเป้าหมายของงาน จึงทำให้มีความชัดเจนในการทำงาน รู้ว่ากิจกรรมใดควรทำก่อนหลังอย่างไร การซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองจึงไม่เกิดขึ้น

3) ทำให้รู้มาตรฐานในการควบคุม หน้าที่สุดท้ายของการบริหาร คือ การควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กิจกรรมที่สำคัญของการควบคุม คือ มาตรฐานที่ให้เปรียบเทียบกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การวางแผนจึงกำหนดมาตรฐานได้แน่นอน ชัดเจนว่าต้องให้ได้ผลอย่างไร

2.2.2.2 ประโยชน์ของการวางแผน

1) ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและพนักงาน ควรเน้นอะไรและยืดหยุ่นอย่างไร (Focus and flexible) เพราะเป็นการที่ช่วยกันสร้างอำนาจในการแข่งขันขององค์การและทำให้องค์การรู้ว่าทำอะไรถึงจึงจะดีที่สุดต่อลูกค้าและควรให้บริการแก่ลูกค้าอย่างไรจะดีที่สุด นอกจากนั้นจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์การ ควรยืดหยุ่นอย่างไรก็จะทำให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถรับมือให้เข้ากับอนาคตที่เกิดขึ้น ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานก็จะทำให้รู้ว่า ควรปรับปรุงอย่างไร ให้เข้ากับโอกาสและอุปสรรคที่กำลังจะเกิดขึ้น แบ่งได้ 4 ข้อ คือ 1) จะมุ่งไปทางไหนจึงจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด 2) ควรทำอะไรก่อนหลังจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด 3) จัดสรรทรัพยากรอย่างไร จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และ 4) ปรับตัวอย่างไร ที่จะสอดคล้องกับสถานการณ์และก่อให้เกิดผลที่ดีที่สุด

2) ปรับปรุงการประสานงานให้ดีขึ้น ในองค์การย่อมประกอบด้วยระบบย่อยและกลุ่ม (Subsystem and Group) หลายระบบและหลายกลุ่ม แต่ละระบบแต่ละกลุ่มต่างมีเป้าหมายของตัวเองและต่างงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวเอง การที่จะไม่ให้ระบบย่อยและกลุ่มต่าง ๆ ขัดแย้งกัน ก็ต้องอาศัยการวางแผนที่ดี การวางแผนได้จัดแยกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ของระบบย่อยและกลุ่มคนออกมาเป็นลำดับของวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายลดหลั่นกันลงมาตั้งแต่สูงสุดไปจนถึงต่ำสุด แต่ละเป้าหมายต่าง ๆ ระบุไว้อย่างชัดจนว่าเป็นระบบใดของกลุ่มใด และต้องอาศัยหน้าที่และกิจกรรมของแต่ละระบบ และแต่ละกลุ่ม จะสอดรับกันอย่างเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในระดับสูงเป็นเสมือนจัดหมายปลายทาง (End) และเป้าหมายในแต่ละระดับล่างเป็นเสมือนวิธีการ (Mean)

3) ปรับปรุงการควบคุมให้ดีขึ้น กิจกรรมของการควบคุมคือ การวัดผลและการแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น มากกว่านั้นการวางแผนจะช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนจะต้องกำหนดเป้าหมายขึ้นมาก่อน แล้วสร้างมาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานหรือกำหนดว่าจะต้องทำอย่างไร หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานก็ต้องแก้ไขที่การปฏิบัติงานและมาตรฐานในการวัดหรือระบบการควบคุมใหม่ ดังนั้น การวางแผนและการควบคุม

จะต้องทำหน้าที่ด้วยกัน ในฐานะที่เป็นกระบวนการบริหาร หากไม่มีระบบการควบคุมที่ดี การวางแผนก็จะขาดการติดตามว่างานบรรลุเป้าหมายหรือไม่

4) ปรับปรุงการบริหารเวลาให้ดีขึ้น คนส่วนใหญ่จะประสบกับความยากลำบากในการใช้เวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำ วิธีบริหารเวลาอย่างง่ายๆ ก็คือ การกำหนดตารางเวลาไว้ในสมุดบันทึกหรือในปฏิทิน เพื่อเตือนความจำว่า วันไหนต้องทำอะไร แต่ก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้นบ่อย ๆ ที่ผู้บริหารใช้เวลาไปกับกิจกรรมหนึ่งมากเกินไป และในอีกกิจกรรมหนึ่งน้อยเกินไป หรือลืมทำกิจกรรมบางอย่าง เมื่อมีการวาแผนก็ทำให้การใช้เวลาดีกว่าการไม่วางแผนมีความสมดุลของการใช้เวลามากขึ้นและการสูญเสียเวลาก็ลดลง อย่างไรก็ตาม การบริหารเวลาเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการวางแผน ขั้นตอนการวางแผน มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน แผนที่เป็นทางการและได้จัดทำขึ้นอย่างมีเป้าหมาย มีทิศทางที่ชัดเจน สามารถควบคุมได้ และสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ในกรวางแผนต้องกำหนดอย่างชัดเจนว่า ในแต่ละส่วนแต่ละคนจะต้องทำอะไรบ้างและต้องทำอย่างไรให้สอดคล้องกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนคต ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

4.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ เช่นการหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้ และการสรุปผลเกี่ยวกับข้อมูลทั้งหมดสำหรับนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดเป็นแผนขึ้นมารวบรวมสถานการณ์ในอดีต สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและรวมถึงการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน ผู้จัดทำแผนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายๆ วัตถุประสงค์ และกำหนดแผนไว้หลายๆ แผน ซึ่งต้องอาศัยความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากคนหลายๆ คน และใช้เวลามากกว่าจะได้วัตถุประสงค์และแผน วัตถุประสงค์ของแผนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะเป็นเสมือนจุดหมายปลายทางที่จะไปถึง การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจน แน่นอน เฉพาะเจาะจงค่อนข้างสูงและสามารถทำได้จริง และต้องกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นด้วย

4.3 การประเมินวัตถุประสงค์และแผน การประเมินคือ การหาคุณค่าของวัตถุประสงค์แต่ละอย่าง แผนแต่ละแผน แต่ละวัตถุประสงค์ แต่ละแผนย่อมมีทั้งผลดีและผลเสีย หากสามารถรู้ข้อดี ข้อเสียอย่างชัดเจน ก็ย่อมไม่มีปัญหาในการตัดสินใจเลือก แต่ถ้าไม่ชัดเจนผู้บริหารก็ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และแผนการประเมินอาจทำในรูปของกรรมการหรือทีมพิเศษที่จัดตั้งเป็นการเฉพาะที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ กัน

4.4 การเลือกวัตถุประสงค์และแผน หากการประเมินได้ดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสม การเลือกก็ไม่ยาก เพราะมีข้อมูลต่าง ๆ พร้อมอยู่แล้ว แต่ถ้าขั้นประเมินไม่ชัดเจนก็อาจยากที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทาหนึ่ง ตามปกติการเลือกแผนในแผนหนึ่ง มักจะอาศัยประสบการณ์เป็นสำคัญ แต่ก็ต้องระมัดระวังว่าดุลพินิจโดยอาศัยประสบการณ์อย่างเดียวไม่พอ การตัดสินใจเลือก

จะต้องกำหนดมาตรการว่าจะใช้วิธีใดระหว่างแผนที่ดีที่สุด หรือแผนที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้แล้วแต่ข้อมูลที่มี

4.5 การนำไปใช้ เมื่อเลือกวัตถุประสงค์และแผนแล้ว จะต้องนำไปใช้ การเลือกแผนที่ดีที่สุด อาจไม่ได้ประโยชน์ ถ้านำไปใช้ไม่เหมาะสม สิ่งสำคัญก็คือ ผู้ใช้แผนจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจน และต้องมีทรัพยากรอย่างเพียงพอและขณะเดียวกันทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่ต้น การนำแผนไปใช้จึงจะประสบผลตามต้องการ

4.6 การตรวจสอบและควบคุม การนำแผนไปใช้มักจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการที่แน่นอน และเกิดขึ้นเป็นประจำ ถ้าองค์กรไม่มีการตรวจสอบและควบคุมผลงานที่เกิดขึ้นจริง อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การตรวจสอบและควบคุมทำให้รู้ว่าจะต้องมีการแก้ไขอะไรบ้าง หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลไปจากที่คาดคะเน

สมรรถนะในการวางแผนและบริหารจัดการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการเคราะห์นโยบายขององค์การ โดยมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน จัดสรรทรัพยากรและบริหาการเงินและงบประมาณ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้

2.2.3 สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency)

องค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานกันเป็นทีมจะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ทุกคนมีบทบาทในการดำเนินงาน ประสานงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่สำคัญ คือ

1) ความรู้ของทีม เป็นความรู้และประสบการณ์ส่วนบุคคลของสมาชิกในทีมที่แตกต่างกัน ที่จะสามารถนำมาใช้ประกอบในการทำงานเป็นทีม

2) ทัศนคติของทีม ความคิดเห็นของสมาชิกในทีมควรเป็นไปในทางเดียวกัน หากมีความเห็นต่างกันย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรึกษาหารือหรือแก้ไข ทั้งนี้ ทัศนคติจะสะท้อนถึงการทำงานเป็นทีมให้ไปในทางเดียวกัน

3) ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการอภิปรายประเด็นต่าง ๆ ต่อสมาชิกได้อย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ สนับสนุนและให้ความเคารพต่อทีมและสมาชิกทุกคน และสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงาน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน สมาชิกต้องร่วมกันสร้างบรรยากาศที่เกิดการร่วมมือกัน เพื่อให้เห็นถึงผลดีของการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว เพื่อดึงความสามารถของแต่ละบุคคลมาร่วมกันในงาน เพื่อเกิดการเรียนรู้และเพื่อความสำเร็จร่วมกัน

5) การสื่อสารแบบเปิดและการให้ผลตอบกลับเชิงบวก มีความสามารถในการเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกทุกคน และเพื่อร่วมกันสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ดีระหว่างกัน สมาชิกทุกคนควรจะสามารถให้และรับผลตอบกลับได้อย่างเปิดเผยและจริงใจ

6) การยึดมั่นต่อกระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำ และความไว้วางใจ สมาชิกทุกคนต้องมั่นใจและส่งเสริมการทำงานตามกระบวนการของทีม ผู้นำทีมต้องมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Tarricon and Luca, 2002 ; Johnson and Johnson, 2003)

2.2.4 สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency)

กระทรวงศึกษาธิการ (2553) กล่าวว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานของบุคลากรทุกระดับภายในสถานศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และบุคลากรทุกคนเป็นผู้ร่วมมือ ดังนั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องนำเสนอให้บุคลากรรับทราบอย่างชัดเจน รวมทั้งกระตุ้นและชักจูงให้บุคลากรเห็นพ้องต้องกันเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้น เมื่อองค์กรสมารถบรรลุถึงเป้าหมายในทุก ๆ ด้าน จึงจะถือ ว่าการประยุคตใช้แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ มีขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้แก่

1) ศึกษาแผกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อจัดทำแผนที่กลยุทธ์และรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์

2) ทบทวน / ปรับกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อพิจารณาว่า เหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ จากเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

- นโยบายหน่วยเหนือ หรือนโยบายสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยน
- สังคมภายในประเทศ หรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวการณ์
- กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

3) จัดทำแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้สถานศึกษาจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดงบประมาณ จากการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ และแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ

4) ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้สถานศึกษาพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงาน

ระบบงาน บุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมของหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวมีองค์ความรู้ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมจากการพัฒนาองค์กร การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blue print for Change)

5) ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการดังนี้

- ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน
- กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน
- การได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น ๆ

2.3 การบริหารงาน 4 ฝ่าย

ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2545) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้ “ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณา ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตนในเรื่องดังต่อไปนี้”

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ กำหนดภาระที่ 17 ข้อ ประกอบด้วย การพัฒนาหรือการให้ความเห็นในการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงาน การจัดการเรียนการสอน พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษาและการแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ตลอดจนประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา องค์กรอื่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้น

2) ด้านการบริหารงานงประมาณ กำหนดภาระหน้าที่ 22 ประการ ประกอบด้วย การจัดทำแผนคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน การอนุมัติใช้จ่ายงบประมาณ การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ การระดมทรัพยากรลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับ

กองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนเกี่ยวกับพัสดุอาทิเช่น การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงิน งบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ การจัดหาควบคุมพัสดุดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน เก็บรักษาเงินและจ่ายเงิน การนำเงินส่งคลัง การจัดทำบัญชีการเงินและจัดทำรายงานทางการเงิน ตลอดจนการจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3) ด้านการบริหารงานบุคคล กำหนดภาระหน้าที่ 20 ประการ ประกอบด้วย การวางแผนจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การปรับตำแหน่ง ย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาและประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัยเช่น การลงโทษ สั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการ การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ จัดทำบัญชีรายชื่อและประเมินเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ วินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต ตลอดจนพัฒนาข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาและดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมาย

4) ด้านการบริหารงานทั่วไป กำหนดภาระหน้าที่ 21 ประการ ประกอบด้วย การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารงานการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง การยุบ การรวมหรือการเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากร ทัศนศึกษา งานกิจการนักเรียน งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและ สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุมภายภายใน แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน ตลอดจนการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้คำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้

1) ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถได้อย่าง มีประสิทธิภาพ

2) ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะ กระจายอำนาจ

3) ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา

4) ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา

5) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่

6) มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุดเพื่อให้ สถานศึกษานั้นมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว

7) เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา

8) เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ โดยตรง

2.4 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ความเป็นมาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

"การเรียนศาสนาเป็นสิ่งที่ดี แต่ควรเรียนวิชาสามัญ และวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตต่อไป" (สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 2544)

ข้อความข้างบนนี้ คือกระแสพระราชดำรัสของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ที่ได้เสด็จพระราชดำเนินทรงเยี่ยมโรงเรียนพีระยานาวินคลองหินวิทยา ตำบลปากล่อ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2544 กระแสพระราชดำรัสดังกล่าวเป็นที่มาของหลักการและเหตุผล รวมทั้งความสำคัญของปัญหาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณล้นเกล้าล้นกระหม่อมอย่างหาที่สุดมิได้

พื้นที่สามจังหวัดชายแดนกาคใต้ เป็นถิ่นที่อยู่ของชาวไทยมุสลิม ซึ่งถือเป็นคนกลุ่มน้อยในประเทศไทย แต่เป็นคนกลุ่มใหญ่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มุสลิมทุกคนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจต่อหลักคำสอนของศาสนาอิสลาม เพราะมุสลิมมีหลักคิดว่า อิสลามคือ ธรรมนูญและรูปแบบการดำเนินชีวิตของมุสลิมทุกคน และไม่สามารถแยกเรื่องของอาณาจักรออกจากเรื่องของศาสนาจักรได้ กล่าวคือ มุสลิมต้องรับรู้และรับผิดชอบในเรื่องของศาสนา และเรื่องทางสังคมโดยแยกออกจากกันไม่ได้และการอ้างอิงเหตุผลใดๆ จะใช้อัลกุรอาน และซุนนะห์ เป็นบทสรุปของปัญหาและเหตุผล และเป็นกรอบในการดำเนินชีวิตตั้งแต่เกิดจนตาย

การพัฒนาการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีอุปสรรคสำคัญอยู่ที่แนวคิดและทัศนคติของหน่วยงานทางการศึกษาที่กำหนดหลักสูตร โดยขาดความเข้าใจวิถีชีวิตของมุสลิมซึ่งมีความ

แตกต่างกันไปจากท้องถิ่นอื่นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในประวัติศาสตร์ระหว่างรัฐกับประชาชนในพื้นที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลาช้านาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันเพื่อที่จะหาแนวทางลดหรือยุติความรู้สึกหวาดระแวงที่ต่างฝ่ายมีต่อกัน โดยต้องเร่งสร้างความเข้าใจ ความมั่นใจทั้งต่อสังคมและยอมรับการศึกษาที่เป็นความต้องการของชาวมุสลิมในพื้นที่

ชาวไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้นิยมให้บุตรหลานศึกษาทั้งวิชาการทางโลกและวิชาการศาสนา แม้จะมีโรงเรียนของรัฐทั้งระดับ ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาครอบคลุมทุกพื้นที่แต่ชาวไทยมุสลิมยังนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในปอเนาะมากกว่าโรงเรียนรัฐบาล เพราะสถาบันการศึกษาดังกล่าวได้ยกระดับขึ้นมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความก้าวหน้ามาก เปิดสอนหลักสูตรควบคู่กันทั้งภาคศาสนาและภาคสามัญ เมื่อเรียนจบแล้วจะสามารถศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ นักเรียนจึงได้รับประโยชน์ทั้งสองทาง คือทางโลกและทางธรรม กล่าวโดยสรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีบทบาทและมีความสำคัญต่อเยาวชนมุสลิมเป็นอย่างมาก ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นสถานที่ที่ให้แสงสว่างและฟูมฟักเยาวชนให้เป็นคนดีและสมบูรณ์สามารถดำรงชีวิตตามครรลองของอิสลามได้อย่างสมดุลในบริบทของสังคมไทย (ซิดดิก อาลี, 2554)

การจัดการศึกษาทั้งในสถาบันศึกษาปอเนาะและโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความสำคัญ และความเหมาะสมกับมุสลิมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ รัฐควรให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระทรวงศึกษาธิการซึ่งมีหน้าที่จัดและส่งเสริม พร้อมทั้งให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาภายใต้หลักการความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่บัญญัติว่า

ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์การชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาบันประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญา และวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

แนวคิดการจัดการความรู้โดยใช้ศาสนาเป็นฐานยังไม่เป็นที่เข้าใจสำหรับมุสลิมในพื้นที่และต่างพื้นที่ในประเทศไทย แต่ในการจัดการศึกษาที่เป็นจริงได้มีองค์กรการศึกษาอิสลามโดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ จังหวัด ปัตตานี ยะลา และนราธิวาสที่ได้จัดการศึกษาศาสนา (Religious Education) ในขณะเดียวกันก็ได้พยายามจัดการศึกษาตามหลักสูตรสามัญ การจัดการศึกษาสายสามัญจึงเป็นตัวแทนของการศึกษาและแนวทางการพัฒนาตามแบบ

ตะวันตก สถาบันการศึกษาเหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของตัวแทนของการพัฒนาการศึกษาอิสลามให้สอดคล้องกับการศึกษาแบบสมัยใหม่ (Modern/ Secular)

ปัญหาที่พบกับสถาบันการศึกษาเหล่านี้ คือ หลักสูตรการศึกษาทั้งศาสนา สามัญและอาชีพยังแยกส่วนกันในด้านการเรียนการสอนอย่างชัดเจน ยังไม่มีการบูรณาการทางการศึกษาอิสลามสามัญและอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม ในโรงเรียนเดียวกันครูผู้สอนยังแยกกันเป็นส่วนๆ เช่นครูสอนตามหลักสูตรอิสลามศึกษาก็อยู่แต่เฉพาะในส่วนครูสอนศาสนา ไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์กับครูสอนวิชาสามัญและอาชีพ ด่างคนก็มีแนวคิดและทัศนคติที่ แดกต่างกัน ทั้ง ๆ ที่อยู่ในรั้วเดียวกัน ครูสอนศาสนา (อุสตาซ) มีทัศนคติว่าครูสามัญไม่เคร่งในการปฏิบัติตามหลักศาสนา เป็นตัวแทนของการพัฒนาแบบโลกีย์นิยม (Secularism) ในขณะที่ครูสามัญมองครูสอนศาสนาว่าเป็นตัวแทนของความล้าสมัย นอกจากนี้การที่ระบบความคิดเห็นทั้งสองระบบแตกต่างกันอยู่ในสถาบันเดียวกันทำให้ผู้เรียนสับสนในการยึดถือและปฏิบัติ ผู้เรียนที่ชอบเรียนศาสนามองการเรียนสามัญและอาชีพว่ามิใช่ตาสนา จึงทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่อยากเรียนสามัญและอาชีพ ในเวลาคาบเรียนวิชาสามัญ นักเรียนจึงไม่สนใจเข้าเรียน ทำให้มีปัญหาต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเป็นอย่างมาก ทั้ง ๆ ที่อิสลามคือวิถีชีวิต (Way of Life) ที่ครอบคลุมทั้งชีวิตในโลกนี้และโลกหน้า ที่มุสลิมจะต้องทำความเข้าใจกับชีวิตตามหลักศาสนาที่ถูกต้อง ดังบทขอพรทุกครั้งหลังละหมาดที่มุสลิมได้ดุอา ไว้ว่า

رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

"โอ้พระเจ้า..โปรดประทานความดีในโลกนี้ และโปรดประทานความดีในโลกหน้าด้วย"

การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามทั้งหลักสูตรสามัญและอิสลามศึกษานั้นทำให้โรงเรียนมีปัญหาด้านการบริหารจัดการ เนื่องจากต้องสรรหาครูผู้สอนทั้งสองหลักสูตรในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นการเพิ่มงบประมาณค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินเดือนบุคลากรเป็นทวีคูณ ส่วนผู้เรียนที่ต้องเรียนมากมากกว่าโรงเรียนทั่วไปนั้น จึงมีปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา กล่าวคือผลสัมฤทธิ์ทางวิชาสามัญอยู่ในระดับต่ำกว่าท้องที่อื่น ๆ

ครูโรงเรียนเอกชนนั้นมีอัตราการเข้า - ออกสูง เนื่องจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกส่งผลทำให้การเจริญเติบโตขององค์การเป็นไปอย่างเชื่องช้า เนื่องจากความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์กรนั้นส่วนใหญ่จะอยู่กับของคนในองค์กร เมื่อเกิดการสับเปลี่ยนบุคลากร หรือมีการย้ายสถานที่ทำงานจึงทำให้องค์กรนั้นเกิดความไม่มั่นคง ไม่มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนถึงแม้ว่าจะมีการสอนงานก็ตาม (ณัฐยา ชรารัตน์, 2556)

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีจุดอ่อนอยู่หลายประการ อาทิ การที่ผู้บริหารขาดความรู้และประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการ ทำให้ยังไม่เข้าใจระบบและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ทางรัฐและกระทรวงศึกษาธิการกำหนด ส่งผลถึงการประสานงานระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานที่ดูแลการศึกษา

ในพื้นที่และระดับรัฐ (บัณฑิตย์ สะมะอุน และคณะ, 2549) การศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ควรปรับปรุงโดยเร่งด่วนถึงพอใช้ในทุกปัจจัยคุณภาพ จึงส่งผลให้การดำเนินงานในด้านอื่น ไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการ งานธุรการงานบุคลากร งานอาคารสถานที่งานกิจการนักเรียนและงานสัมพันธ์ชุมชน ไม่ได้รับการพัฒนาไปในทิศทางและลักษณะที่ควรจะเป็นและมีสภาพการดำเนินงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นงานวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน และงานประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาที่พบว่ามีการดำเนินงานในระดับมาก (นาวาลย์ ปานากาเซ็ง, 2544 ; ฟาริด เตะมาหมัด, 2549)

โรงเรียนเอกชนเป็นองค์การภาคเอกชน ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการรวมถึงมีปัญหาต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกับองค์การภาคเอกชนทั่วไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการสับเปลี่ยนบุคลากร เพราะฉะนั้นโรงเรียนเอกชน หรือองค์การเอกชนต่างๆ จึงเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จะเปลี่ยนแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ให้กลายสภาพเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit Knowledge) แสวงหาความรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์การมาจัดเก็บความรู้แลกเปลี่ยนความรู้และสร้างความรู้ เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้เร็วที่สุด ซึ่งไม่ว่าจะเป็นภาครัฐภาคเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก

ปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาตใต้ พบว่า 1) สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งทางด้านการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2) สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีสภาพการปฏิบัติมากกว่าในโรงเรียนขนาดกลาง และในโรงเรียนขนาดเล็ก (ชาร์รีฟท์ สือนิ, 2545) ในขณะที่ปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาพบว่าด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การนำหลักสูตรไปใช้และบริหารการใช้หลักสูตรตามความหมาะสม ปัญหาที่พบในระดับมาก คือ ผู้บริหารและครูไม่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้พบว่าด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ปัญหาที่พบในระดับมากที่สุดคือ ครูขาดเทคนิคการสอนที่หลากหลาย 3) การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนพบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดทำรายงานการวัดผลการเรียนและการออกหลักฐานแสดงผลการจบการศึกษา ปัญหาที่พบในระดับมาก คือโรงเรียนไม่มีคลังเก็บข้อสอบ

4) การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การส่งเสริมให้ครูผลิตพัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน ปัญหาที่พบในระดับมาก คือ สื่อการสอนไม่มีความหลากหลายโดยเฉพาะสื่อการสอนด้านอิสลามศึกษา 5) การนิเทศการศึกษา พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา ปัญหาที่พบในระดับมาก คือ ขาดการนิเทศอย่างต่อเนื่อง (ยุทธนา เกื้อกูล, 2559)

ถึงแม้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับความนิยมจากผู้ปกครองนักเรียนเป็นจำนวนมาก แต่การจัดการศึกษาในโรงเรียนเหล่านี้ก็ยังแยกส่วนกันอยู่ระหว่างการศึกษาศาสนาและการศึกษาสามัญทำให้เกิดปัญหาบางประการต่อผู้เรียน เช่น ปัญหาในเรื่องเวลาเรียนในแต่วันที่มากเกินไป ปัญหาครูกับอุสตาซที่ไม่ค่อยลงรอยกันเพราะปรัชญาการศึกษาศาสนาและการศึกษาสามัญที่มีเป้าหมายการศึกษาที่แตกต่างกัน ปัญหาการที่ผู้เรียนเมื่อเรียนจบจากระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วหรือที่เรียนไม่จบและออกระหว่างทาง ไม่มีทักษะในการประกอบอาชีพทำให้เกิดปัญหาทางสังคมมากมายตามมาดังที่เห็นอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาการที่คนบางกลุ่มมองว่าการศึกษาสามัญในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นการศึกษาที่รัฐพยายามกลืนชาติพันธ์มลายและศาสนาอิสลามในพื้นที่ อีกทั้งปัญหากับการไม่สามารถเชื่อมโยงการศึกษากับความเชื่อและหลักการทางศาสนาอิสลาม ทำให้การพัฒนาการจัดการศึกษาไปคนละทิศละทางและไม่เป็นเอกภาพ ดังนั้นผู้วิจัยมองว่าการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ควรได้รับการพัฒนาแบบองค์รวม โดยใช้หลักการทางศาสนาอิสลามและความเชื่อที่ถูกต้องตามบทบัญญัติในคัมภีร์อัล-กุรอ่านและซุนนะห์ของท่านศาสดามูฮัมหมัด (ซ.ล.) สอดคล้องกับความเชื่อและความต้องการของชุมชน ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่แล้วยังเป็นเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างประชาชนผู้นับถือศาสนาอิสลามที่มีต่อนโยบายของรัฐ อีกทั้งยังลดความหวาดระแวงระหว่างเจ้าหน้ารัฐกับประชาชน เป็นการเสริมสร้างความสมานฉันท์ความสุขของคนในชาติได้อีกด้วย

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เพื่อที่จะวางแผนพัฒนาแนวทางการจัดการศึกษาที่ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความเชื่อของชาวมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ อีกทั้งสามารถใช้ประกอบเป็นแนวทางในการบริหาร วางแผนและพัฒนาสถานศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิไลพร ศรีอนันต์ และนุชนรา รัตนศิระประภา (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม พบว่า 1) สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน

เอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสมรรถนะผู้บริหารมีความจำเป็นในการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ นโยบาย วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดความคุ้มค่า 2) การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม มีความคล่องตัวมีอิสระในการบริหารจัดการ ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในด้านการบริหารงานบุคคล และได้มีการพัฒนาตนเองโดยการเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงานและศึกษาต่อในระดับสูงทำให้ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้เข้าใจบทบาท ภาระหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบในการ ดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ จึงทำให้การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะในการบริหารตนเอง และสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ส่วนสมรรถนะในการสื่อสารและสมรรถนะในการตระหนักรับรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ไม่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

ทัน ไทรงาม อัญชนา พานิช และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2560) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออก พบว่า 1. องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการวางแผน ด้านมีความคาดหวังต่อนักเรียนอยู่ในระดับสูง ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านภาวะผู้นำ ด้านบรรยากาศองค์กร ด้านการพัฒนาครู ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการเรียนการสอนที่เข้มแข็ง ตามลำดับ 2. การปฏิบัติงานตามสมรรถนะครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สมรรถนะหลัก พิจารณาเป็นรายด้าน 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาตนเอง ส่วนสมรรถนะประจำสายงานพิจารณาเป็นรายด้าน 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการพัฒนาผู้เรียน ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ตามลำดับ 3. องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ได้แก่ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (X_8) ด้านความคาดหวังต่อนักเรียนในระดับสูง (X_7) ด้านบรรยากาศองค์กร (X_1) ด้านการพัฒนาครู (X_5) และด้านการวางแผน (X_4) โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 70.10 สามารถ

เขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยดังนี้ $\hat{Y}_{tot}$ = 1.001 + 0.246(X_8) + 0.258(X_7) + 0.150(X_1) + 0.068(X_5) + 0.074(X_4)

วัชรินทร์ จันทโร (2562) ได้ศึกษาทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า 1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการวินิจฉัย 2. ผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนา วิชาชีพครูอยู่เสมอ มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณัฐพล รัตโน และประพรทิพย์ คุณากรพิทักษ์ (2563) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 พบว่า 1) ปัจจัยทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 โดยปัจจัยทักษะด้านมนุษย์ มีความสัมพันธ์ระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ปัจจัยทักษะนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ปัจจัยทักษะด้านการวางแผน ปัจจัยทักษะด้านความคิดรวบยอด และปัจจัยทักษะด้านการสื่อสาร เป็นตัวแปรพยากรณ์สามารถร่วมกันพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 สามารถพยากรณ์ได้ ร้อยละ 74.40

กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนมาตรฐานสากลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารจัดการระบบคุณภาพในโรงเรียนมาตรฐานสากลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารในภาพรวมทุกด้านส่งผลต่อการบริหารจัดการระบบคุณภาพในโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยสามารถร่วมกันทำนายการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวมได้ร้อยละ 79 เรียงลำดับตามอิทธิพลของการส่งผลเป็นรายด้านดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ส่งผลต่อการนำองค์การ 2) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความรู้ความคิด ส่งผลต่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านความรู้ความคิด ส่งผลต่อการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ส่งผลต่อการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านความรู้ความคิด ส่งผลต่อการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ 6) ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ส่งผลต่อการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านเทคนิค ส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานตามลำดับ

อัญธิกา บุญเลิศ (2562) ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 พบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เอกวิทย์ มั่งอะนะ และจิติมา วรรณศรี (2559) ได้ศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า สมรรถนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนี้ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านวิสัยทัศน์ 6) ด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีและ 7) ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

ดังนี้ 1) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การสัมมนา 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) การประชุมปรึกษาหารือ 5) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ และ6) การสอนงาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความเห็นว่าความเป็นไปได้ในการนำสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลไปใช้อยู่ในระดับมาก

ทิวากร ว่องเจริญ และวลัยพร ศิริภิรมย์ (2558) ได้ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต ผลการวิจัยมีดังนี้ 1) สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง ของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต พบว่า สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณารายด้านของสมรรถนะพบว่า สภาพที่เป็นจริงด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ การสื่อสารและการจูงใจ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วนสภาพที่คาดหวังด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ การสื่อสารและการจูงใจอยู่ในระดับมาก และการบริการที่ดี อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ทั้งสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่คาดหวัง ด้านการสื่อสารและการจูงใจมีค่าเฉลี่ยรองลงมาตรงกันเป็นอันดับที่สองอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยตรงกัน คือ การสื่อสารและการจูงใจ 2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่าสามารถเรียงตามลำดับจากลำดับแรกไปถึงลำดับสุดท้ายคือ 1) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) สมรรถนะการบริการที่ดี 3) สมรรถนะการสื่อสารและการจูงใจ 4) สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ 5) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 6) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง 7) สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และ 8) สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ตามลำดับ

Hamlin (1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าคุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยการติดตามการใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) ให้แนวทาง กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5 ปรึกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและการพัฒนา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ๆ จนเกิดความสมดุล และ 7) มีประสิทธิผลในการมอบหมายงาน

Marmon (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภาคใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยมีการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา” ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงผสานวิธี (mixed method research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเป็นลำดับ (sequential exploratory design) เริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์และการรับรู้ของผู้บริหารระดับกล่างต่อสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแล้วนำข้อค้นพบจากการวิจัยมาสร้างและพัฒนาเป็นแบบวัด เพื่อศึกษาความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางปัจจัย และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) และการนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ในรูปแบบการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (expert review) มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การศึกษาความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง

การวิจัยในขั้นตอนนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสนทนากลุ่ม มีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน A จำนวน 4 คน และผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน B จำนวน 4 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

3.1.1.1 เกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียน

1) เป็นโรงเรียนที่อยู่ในเขตอำเภอบันนังสตา
2) เป็นโรงเรียนที่มีการก่อตั้งมากกว่า 10 ปี
3) เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่

3.1.1.2 เกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับกลาง

1) ผู้บริหารระดับกลางสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป
2) ผู้บริหารระดับกลางมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี
3) ผู้บริหารระดับกลางมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงาน

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ประกอบการเก็บข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ ใช้แนวคำถามกึ่งโครงสร้าง ในการพูดคุย สอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มจะช่วยอธิบายสิ่งที่พบเห็นหรือสังเกตได้แต่ยังไม่เข้าใจให้เข้าใจชัดเจนมากขึ้น ในการสนทนากลุ่มครั้งนี้ได้แบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) คำถามนำ เป็นคำถามที่จะนำผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเข้าสู่ประเด็นการสนทนา เป็นคำถามเปิดกว้าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมสนทนารู้สึกสบายๆ ในช่วงเริ่มต้นสนทนา 2) คำถามหลัก คือประเด็นคำถามที่ได้กำหนดไว้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเข้าถึงข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 2.1) คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง 2.2) คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง และ 3.3) คำถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง เพื่อขอรายละเอียดและความชัดเจน และอาจมีประเด็นคำถามย่อยที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเช่นเดียวกันแต่นำมาใช้กรณีที่ผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนและผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูลเพิ่มเติม และ 3) คำถามเพื่อการสรุปเป็นคำถามที่ผู้วิจัยใช้เพื่อตรวจสอบว่ามีประเด็นใดที่ผู้ร่วมสนทนากลุ่มอาจยังไม่มีโอกาสได้กล่าวถึงหรืออยากเพิ่มเติมข้อมลูที่มีความสำคัญในการสนทนา (เก็จกนก เอื้อวงศ, 2662)

3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) ทำการถอดเทปข้อมูลที่ได้ทำการบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ ทำการตรวจสอบข้อมูล และอ่านข้อมูลที่ได้ถอดเทปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้บันทึกหลาย ๆ รอบเพื่อพิจารณาประเด็นเบื้องต้น 2) ทำความเข้าใจความหมายที่ได้ถอดเทปอย่างรอบคอบและทบทวนซ้ำหลาย ๆ รอบ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาด้วยการพิจารณาประเด็นที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับข้อมูลที่ต้องการ และทำการตัดทอนในส่วนของข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องออกเหลือเฉพาะเนื้อหาหลักที่สำคัญ 3) ทำการวิเคราะห์เนื้อหาด้วยการจัดจำแนกข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ออกเป็นประเภทประเภทย่อย และประเภทหลัก และจัดกลุ่มตามความสัมพันธ์และความสอดคล้องกันของข้อมูล 4) พิจารณาแต่ละประเด็นและความหมายของคำ 5) การจำแนกข้อมูลที่ได้ตามความหมาย

3.1.4 การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยมีการปกปิดข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล โดยก่อนการจัดอภิปรายกลุ่ม ผู้วิจัยขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนทุกครั้ง รวมถึงแจ้งการพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลได้รับทราบ และภายหลังการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ให้ผู้ให้ข้อมูลหลักตรวจสอบสิ่งที่ผู้วิจัยบันทึกทุกครั้ง นอกจากนี้ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูลเพื่อขออนุญาตจากต้นสังกัดในการเก็บข้อมูล

3.2 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง

การวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแล้วนำข้อค้นพบจากการวิจัยมาสร้างและพัฒนาเป็นแบบวัด มีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย ครู และบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา จำนวน 150 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย ครู และบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา โดยการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบสุ่ม (Sample sampling technique) และทำการสุ่มโรงเรียนจากจำนวน 15 โรงเรียน ทำการสุ่มได้จำนวน 5 โรงเรียน แบ่งตามขนาดเล็ก จำนวน 1 โรงเรียน ขนาดใหญ่ จำนวน 2 โรงเรียน และขนาดใหญ่ จำนวน 2 โรงเรียน รวมทั้งหมด 150 คน และมีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ 1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป 2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 3) มีประสบการณ์ทำงาน 3 ปีขึ้นไป

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและจากผลของการศึกษาในขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพระยะที่ 1 โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา เครื่องมือเป็นแบบสอบถามสำหรับประเมินความต้องการสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางตามสภาพที่เป็นอยู่ และสภาพที่คาดหวัง ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง และความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางต่อปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ในลักษณะแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ประกอบด้วย 4 ตอน รายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน รายได้ ที่ตั้งของโรงเรียน ผู้มีส่วนในการพัฒนาสมรรถนะ และความถี่ในการได้รับการพัฒนาสมรรถนะ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่และความคาดหวังด้านสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง โดยแบบสำรวจมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า (Check List)

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางโดยแบบสำรวจมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า (Check List)

ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางโดยแบบสำรวจมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า (Check List)

3.2.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

2.3.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น งานวิจัย หนังสือ ตำรา บทเรียน แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร

2.3.2 สร้างแบบวิเคราะห์สมรรถนะ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมขอบเขตที่กำหนดตามกรอบแนวคิดสมรรถนะของ บุญสืบ เทียมหยิน (2553)

2.3.3 สร้างแบบประเมินตัวแปรทั้งหมด โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ (Rating scale) ที่ประกอบไปด้วยข้อความเชิงบวก (มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด) โดยการสร้างข้อคำถามของแบบประเมินอยู่บนพื้นฐานที่ตรงกับบริบท และสถานการณ์ของการวิจัย

2.3.4 นำแบบแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

2.3.5 นำแบบแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาและตัดสินว่าเครื่องมือมีข้อคำถามเกี่ยวข้องกับเนื้อหาหรือไม่ ครอบคลุมเนื้อหาหรือไม่ ถ้าผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วมีความเห็นตรงกันว่าข้อคำถามมีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกับเนื้อหา ก็สรุปได้ว่าเครื่องมือมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา แต่หากผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าไม่สอดคล้อง ต้องปรับปรุงแก้ไขใหม่ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำถามมีคุณภาพมากที่สุด

2.3.6 นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

3.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.4.1 ผู้วิจัยจัดทำเอกสารนำเสนอ บัณฑิตวิทยาลัย คณะวิทยาการอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เพื่อขออนุมัติการขอความอนุเคราะห์ในการให้ความร่วมมือในทำกิจกรรมและการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยไปยังโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา อำเภอบันนังสตา

3.2.4.2 สร้างแบบสอบถามที่ได้จากการวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง และส่งให้กับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา อำเภอบันนังสตา จำนวน 150 ฉบับ

3.2.4.3 นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาไปทำการวิเคราะห์ผล โดยการวิเคราะห์ข้อมูล พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for window ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่และความคาดหวังด้านสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง โดยการหาค่าสภาพที่เป็นอยู่ สภาพที่คาดหวัง และค่าความต้องการจำเป็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามแต่ละชุด และคัดเลือกข้อมูลของประชากรที่มีความสมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์

3.5.2 ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถามแต่ละชุด โดยทำการลงรหัสข้อมูล และบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ทางสถิติ

3.5.3 นำคะแนนที่ได้จากการลงรหัสไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

3.5.4 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) การวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ และสภาพที่คาดหวังในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตรคำนวณ PNI Modified

การวิจัยครั้งนี้ใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) หาค่าร้อยละ

2) หาค่าเฉลี่ย

3) หาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การกำหนดค่าคะแนนของระดับคำตอบแต่ละระดับ ดังนี้

ค่าคะแนนระหว่าง	4.50 - 5.00	หมายถึง	อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าคะแนนระหว่าง	3.50 - 4.49	หมายถึง	อยู่ในระดับมาก
ค่าคะแนนระหว่าง	2.50 - 3.49	หมายถึง	อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าคะแนนระหว่าง	1.50 - 2.49	หมายถึง	อยู่ในระดับน้อย
ค่าคะแนนระหว่าง	1.00 - 1.49	หมายถึง	อยู่ในระดับน้อยมาก

4. การหาค่าความต้องการจำเป็น PNI Modf1d แบบปรับปรุง โดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2550)

เมื่อ $PNI_{Modified}$ = (I - D) / D

$PNI_{Modified}$ = ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index = PNI)

I = สมรรถนะการบริหารที่ปฏิบัติอยู่จริง

D = สมรรถนะการบริหารที่พึงประสงค์ ต้องการให้ปฏิบัติ

การแปลความหมายผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางฯ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย และจะพิจารณาค่า PNI ที่มากกว่าเท่านั้นรายละเอียดดังนี้

- ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีค่ามากกว่าค่า PNI ของผลรวม หมายถึง มีความต้องการจำเป็นในระดับ มาก
- ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีค่าเท่ากับค่า PNI ของผลรวม หมายถึง มีความต้องการจำเป็นในระดับ ปานกลาง
- ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีค่าน้อยกว่าค่า PNI ของผลรวม หมายถึง มีความต้องการจำเป็นในระดับ น้อย

2.5.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้สถิติบรรยายเพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มประชากร ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สำหรับเกณฑ์การแปลผลระดับปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของชัชวาลย์ เรืองประพันธ์ (2543 : 30) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

คะแนนระหว่าง	4.21 - 5.00	หมายความว่า	อยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนระหว่าง	3.41 - 4.20	หมายความว่า	อยู่ในระดับมาก
คะแนนระหว่าง	2.61 - 3.40	หมายความว่า	อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนระหว่าง	1.81 - 2.60	หมายความว่า	อยู่ในระดับน้อย
คะแนนระหว่าง	1.00 - 1.80	หมายความว่า	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 การนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร โดยข้อเสนอแนวทางที่ได้ผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารโรงเรียน 3 ท่าน ที่คัดเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ

1) เป็นสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป 2) มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป และ 3) เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงาน เป็นผู้ตรวจสอบข้อเสนอแนวทางและทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง การวิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงผสานวิธี (Mixed Method Research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเป็นลำดับ (Sequential Exploratory Design) เริ่มต้นการวิจัยเชิงคุณภาพ ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) และนำเสนอแนวทางโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ในรูปแบบการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Review) รายละเอียดดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง

การวิเคราะห์ความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม 2) สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง 3) ปัจจัยและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง และ 4) แนวทางเบื้องต้นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง รายละเอียดดังนี้

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตาจำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียน A จำนวน 4 คน และโรงเรียน B จำนวน 4 คน โดยข้อมูลทั้งหมดเป็นข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม และชื่อที่ปรากฏในงานวิจัยนี้เป็นนามสมมติทั้งหมด

ผู้ให้ข้อมูลคนที่	ตำแหน่ง	โรงเรียน
IBP1	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	โรงเรียน A
IBP2	หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	โรงเรียน A
IBP3	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป	โรงเรียน A
IBP4	หัวหน้าฝ่ายงานงบประมาณ	โรงเรียน A
AW1	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	โรงเรียน B

ผู้ให้ข้อมูลคนที่	ตำแหน่ง	โรงเรียน
AW2	หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	โรงเรียน B
AW3	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาศักยภาพนักเรียน	โรงเรียน B
AW4	หัวหน้าฝ่ายบุคลากร	โรงเรียน B

4.1.2 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง

สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางจากการศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านความรู้ 2) สมรรถนะด้านทักษะ และ 3) สมรรถนะด้านเจตคติ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

4.1.2.1 สมรรถนะด้านความรู้

องค์ความรู้เฉพาะด้านที่ผู้บริหารระดับกลางควรมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งที่เป็นความรู้เชิงลึกและความรู้เชิงกว้าง มีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และต้องมีความเข้าใจในการที่จะนำความรู้ดังกล่าวมาใช้เมื่อใด และใช้อย่างไร ซึ่งจากการศึกษาพบว่าสมรรถนะด้านความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วย 2 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับกลางต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และ 2) ผู้บริหารระดับกลางต้องมีความรู้ในการบริหารจัดการ โดยมีรายละเอียดย่อย ดังนี้

4.1.2.1.1 ผู้บริหารระดับกลางต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ผู้บริหารระดับกลางควรมีความรู้ในเชิงกว้างและเชิงลึก คือ มีความรู้พื้นฐานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความรู้ที่ชัดเจนในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

> *“อาจจะไม่ลึกซึ้งแต่ก็ต้องรู้ในเรื่องนี้ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร เพราะว่าในแต่ละสาขางานของเราก็จะมีผู้ที่ดูแลอีกรอบหนึ่ง เพราะงั้นถือเป็นความรู้พื้นฐานที่มันเกี่ยวกับงานของเรา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)*
>
> *“สมรรถนะที่สำคัญที่สุด คือ มีองค์ความรู้ที่ชัดเจน ในสายงานที่เรารับผิดชอบ หมายถึง ความรอบรู้ ความชัดเจนในเรื่องของงานที่รับผิดชอบ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 IBP2)*
>
> *“ต้องมีความรู้ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เช่น ตนเองรับผิดชอบในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายบุคลากร ก็ต้องมีความรู้ในการบริหารผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลของเราอย่างไร ต้องมีความรู้ในเรื่องนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 AWP2)*

“สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลางต้องมีความรู้เทียบเท่ากับผู้บริหารระดับสูงความรู้จะมีทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง ความรู้เชิงลึกคือเราต้องมีความรู้ในสายงานของเรา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 AWP3)

4.1.2.1.2 ผู้บริหารระดับกลางต้องมีความรู้ในการบริหารจัดการ

ผู้บริหารระดับกลางต้องมีความรู้ในการประสานงานและการบริหารหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความรู้ส่วนนี้จะทำให้ผู้บริหารระดับสามารถช่วยเหลือผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลของตนได้ และทำให้สามารถประเมินคุณภาพในการทำงานได้ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ดังนั้นความรู้พื้นฐานหรือทักษะพื้นฐานก็น่าจะเหมือน ๆ กัน เช่น การบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารระดับสูง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

“สิ่งที่จำเป็นในการเป็นหัวหน้าฝ่ายคือเราต้องมีความรู้ในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของบริหารงาน บริหารคนในทีมเพื่อสามารถที่จะให้ความช่วยเหลือแก่เขาได้ประเมินการทำงานของเขาได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 AWP4)

4.1.2.2 สมรรถนะด้านทักษะ

ความสามารถ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารระดับกลางในการบริหารงานที่แสดงออกในรูปของการกระทำต่อผู้ร่วมงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน เนื่องจากการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ใช่หน้าที่ผู้บริหารระดับกลางอย่างเดียว แต่ยังมีผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ และผู้ที่ช่วยงานแต่ละนั้นคนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางที่จะนำเอากระบวนการบริหารมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายของงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าสมรรถนะด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วย 6 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการพัฒนาตนเอง 3) ทักษะการเป็นผู้นำ 4) ทักษะการบริหารจัดการบุคคล 5) ทักษะการทำงานเป็นทีม และ 6) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีรายละเอียดย่อย ดังนี้

4.1.2.2.1 ทักษะการสื่อสาร

กระบวนการในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และประสบการณ์ จำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือ มีความชัดเจนในการแบ่งงาน การมอบหมายงาน สามารถเจรจาต่อรอง และสร้างแรงจูงใจโน้มน้าว รวมถึงสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ดิฉันคิดว่าการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญมากๆ โดยเฉพาะองค์กรภายนอกและองค์กรภายใน ทั้งในเรื่องของการพบปะผู้ปกครองเอยการพบปะกับบุคลากรเราเอย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“การเจรจาต่อรองถือเป็นทักษะที่สำคัญ บางเรื่องเรารับนโยบายมาเราอาจจะพูดไปทั้งหมดไม่ได้ เรารับคำสั่งมาบางทีเราจะต้องคัดกรองในระดับหนึ่งก่อนถึงจะสามารถชี้แจงไปยังครูทั้งหมดได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 IBP4)

“จะต้องมีทักษะในการสื่อสาร การทำความเข้าใจ และการรับข้อมูล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง เพื่อให้การเชื่อมต่อระหว่างผู้บริหารกับครูมีประสิทธิภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 AWP1)

4.1.2.2.2 ทักษะการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิมให้มีความสัมพันธ์กันในเรื่องของการคิด การบริหารคน และการบริหารงาน ซึ่งการพัฒนาตนเองสามารถทำได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ หรือเพิ่มพูนความสามารถด้านอื่น ๆ ให้แก่ตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ในส่วนของหัวหน้าจะต้องมีการพัฒนาตนเอง คือ มีความสัมพันธ์ในเรื่องของการคิด เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน ถ้าเก่งคิดแต่ไม่เก่งงาน งานของเราก็จะไม่มีความก้าวหน้า ถ้าเก่งงานอย่างเดียวแต่เราไม่เก่งคิดงานของเราก็จะไม่เดิน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“ก่อนที่เราจะไปสั่งงานใครตัวเราเองก็ต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ก่อน และหากว่าเรื่องไหนที่เราไม่เก่งเราต้องศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีความรู้เพิ่มเติม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 AWP4)

4.1.2.2.3 ทักษะการเป็นผู้นำ

ผู้บริหารระดับกลางต้องเป็นบุคคลที่ผู้ร่วมงานให้ความสำคัญ ยกย่องให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนหลักของกลุ่มที่สามารถให้คำแนะนำ และเป็นที่ปรึกษาได้ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ผู้นำของโรงเรียนเอกชนของเรา จะเป็นในเรื่องการยกย่อง คือเราจะยกย่องกันเอง มีความไว้ใจต่อเขา เราให้ความสำคัญ และมีความเชื่อมั่นใน

เรื่องนั้นๆ เราจะเรียกเขาว่าเป็นผู้นำ ในส่วนนี้ก็เป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำจะต้องมี" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

"ในฐานะหัวหน้าฝ่ายถือว่าเป็นตัวกลางในโรงเรียน แต่เราจะอยู่จุดศูนย์กลาง เนื่องจากเรารับนโยบายลงมา เราทำหน้าที่คัดกรอง วางแผนและมอบหมายต่าง ๆ" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 IBP4)

"การเป็นพี่เลี้ยงสิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้สัมผัสงานจริงๆ คือผู้ที่อยู่กับงาน แล้วครูที่อยู่ภายใต้เราเขาก็จะมองเราดังนั้นเราจะต้องเป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมงานของเราได้" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 AWP3)

4.1.2.2.4 ทักษะการบริหารจัดการบุคคล

กระบวนการในการบริหารจัดการบุคลากรที่อยู่ภายใต้การดูแลของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด การบริหารจัดการบุคคล ได้แก่ การสอนงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ การมอบหมายงาน และติดตามงาน รวมไปถึงการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้บุคลากรเกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

"ดังนั้นความรู้พื้นฐานหรือทักษะพื้นฐานก็น่าจะเหมือนๆกัน เช่น การบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารระดับสูง" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

"ดิฉันคิดว่าหัวฝ่ายควรให้ความสำคัญกับสอนงาน 90 เปอร์เซ็นต์เลย เนื่องจากว่าถ้าเราสอนงานผิดงานที่ได้มาผิดแน่นอน ซึ่งถ้างานผิดเราจะโทษต่อบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ แสดงว่าคนที่ผิดคือผู้สอนงาน" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

"เราส่งงาน เรามอบหมายงานแล้วเราต้องมีทักษะการติดตามงานที่ได้มอบหมายให้บุคลากร เช่น งบประมาณปีนี้ทำกิจกรรมแล้วเราส่งงานให้กับคุณครูว่าอย่างไร มอบหมายงานแล้วต้องมีการติดตามและมีความสม่ำเสมอในส่วนนี้" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

"แน่นอนว่าความไม่เข้าใจระหว่างโรงเรียนกับบุคลากร ดิฉันคิดว่าน่าจะมี ทีนี้ความขัดแย้งในส่วนนี้ผู้บริหารหรือเราในฐานะหัวหน้าฝ่ายเรามีทักษะ มีความรู้ความเข้าใจอย่างไรที่จะสร้างความเข้าใจหรือทำให้ความขัดแย้งนี้ลดน้อยลง" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

4.1.2.2.5 ทักษะการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างมากในโรงเรียน ซึ่งการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยความร่วมมือของผู้บริหารและกลุ่มสมาชิกผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ใช่ว่าเราเป็นผู้บริหารแล้วเราเป็นหัวหน้าแล้วจะใช้ในเรื่องของคำสั่งอย่างเดียว เราต้องพยายามดึงคนที่ทำงานกับเราให้มีส่วนร่วมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

“เนื่องจากว่าการทำงานเป็นทีมแน่นอนว่าการพัฒนาก็จะมีความก้าวกระโดดแล้วก็ไปในแนวทางเดียวกันมากกว่าการต่างคนต่างทำ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“คนที่อยู่ภายใต้เราไม่ใช่ลูกน้องแต่คือทีมงานของเรา เราจะทำอย่างไรให้เขาทำงานอย่างเต็มที่ ให้ความร่วมมือกับเรา เมื่อเราส่งงานไปสามารถติดตามได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 AWP3)

4.1.2.2.6 ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมีสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นตัวช่วยในการปฏิบัติงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จึงถือเป็นความท้าทายสำหรับบุคคลที่ต้องมีความรู้ ทักษะ และเทคนิคต่าง ๆ ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ในเรื่องของเทคโนโลยี สิ่งที่ก้าวหน้า สิ่งที่สะดวกสบาย เช่น ทีมงานฝ่ายผมคือทำอย่างไรก็ได้ ใช้อะไรก็ได้ให้มันง่าย สะดวกแล้วเกิดผล ดังนั้นทุกอย่างที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีมีส่วนที่ช่วยในเรื่องนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 IBP2)

“ทักษะด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างมากโดยเฉพาะฝ่ายบริหารบุคคลที่จะใช้ในการประเมินการทำงานผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลของเรา ดังนั้นจึงต้องมีเทคนิคและทักษะใหม่ๆที่จำเป็นสำหรับผู้ที่เป็นหัวหน้าฝ่าย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 AWP2)

4.1.2.3 สมรรถนะด้านเจตคติ

ทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ในโรงเรียน เช่น ผู้บริหาร คณะครู นักเรียน และผู้ปกครอง รวมไปถึงนโยบายหรือแผนงานต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ หากผู้บริหารระดับกลางมีเจตคติที่ดีก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย รวมไปถึงผู้ร่วมงานก็เกิดความสุข ความสบายใจในการทำงาน ซึ่งจากการศึกษา

พบว่าสมรรถนะด้านเจตคติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับงาน 2) การทำงานด้วยใจ 3) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และ 4) การคิดในแง่บวก โดยมีรายละเอียดย่อย ดังนี้

4.1.2.3.1 การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับงาน

การมีความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของงาน และหน้าที่ที่รับผิดชอบ จะทำให้ผู้ที่ทำงานเกิดความรู้สึกรัก และมีความสุขในการทำงาน รวมถึงผู้ที่ทำงานร่วมกันก็เกิดความสบายใจในการทำงานด้วย ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ส่วนในด้านเจตคติ ประการแรกมองว่าในเรื่องของการสร้างความเข้าใจ การที่เราเข้าใจว่าเราเป็นผู้นำก็ใช่ว่าเราใช้ตำแหน่งในการบริหารงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

“การสร้างความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับงานงบประมาณว่า เราในฐานะที่เป็นโรงเรียนเอกชนมันเหมือนหรือแตกต่างจากโรงเรียนรัฐในส่วนของงบประมาณอย่างไร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

4.1.2.3.2 การทำงานด้วยใจ

การที่งานจะประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยที่สำคัญคือต้องมีความรักในงานที่ทำ ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และต่อหัวหน้างาน รวมถึงการจุดยืนอย่างแน่วแน่ต่องานรับผิดชอบ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ดังนั้นผู้ที่จะเข้ามานั้นโดยเฉพาะในโรงเรียนเอกชนเขามาด้วยใจไม่ใช่มาด้วยเงินเดือน เพราะหากคิดในเรื่องนั้นเขาจะอยู่ในโรงเรียนเอกชนไม่ได้ เพราะมันไม่เพียงพอ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 AWP1)

“เรามาทำหน้าที่ตรงนี้เราไม่ได้คิดในเรื่องของเงินเดือนหรือผลตอบแทนแต่เราทำเพื่อที่จะพัฒนานักเรียนของเราให้ดีที่สุด พัฒนาโรงเรียนของเราให้คุณภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 AWP4)

4.1.2.3.3 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา

การทำงานร่วมกันกับผู้อื่นสิ่งแรกที่เราควรมีคือการเข้าใจและความเชื่อใจกัน เอาใจเขามาใส่ใจเรา ทั้งในด้านความคิด มุมมอง และความรู้สึก รวมถึงการรับฟังปัญหาที่เขาพบเจอ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ในฐานะที่เป็นหัวหน้าฝ่ายเราต้องทำงานกับสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายทางความคิด ดังนั้นเราต้องเข้าใจในตรงนี้ก่อน เราต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันก่อนเพื่อให้การทำงานของเรานั้นสามารถที่จะไปด้วยกันได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 IBP2)

“ถ้ามีปัญหาอะไรเราก็ต้องมาคุยกัน ไม่ใช่ทำงานเพื่อประเมินเพื่อคัด เราไม่เอาแบบนี้ เมื่อเรามีตำแหน่งแล้วเราจะมองผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลของเราเป็นแบบอื่น เราจึงต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 AWP2)

4.1.2.3.4 การคิดในแง่บวก

การทำงานให้ประสบความสำเร็จ สิ่งหนึ่งที่ต้องมีคือ การทำงานให้มีความสุข หนึ่งในการทำงานให้มีความสุขนั้นสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การมองโลกในแง่ดี การคิดในแง่บวก ทั้งต่อผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน รวมถึงนักเรียน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“การคิดในแง่บวก ไม่ว่าจะเป็นต่อนักเรียน หรือใครก็ตามเราต้องพยายามมองในแง่บวกตลอด ส่วนใหญ่ผู้ที่รับชอบในส่วนนี้จะอยู่ในเจตคติที่คิดในแง่ลบตลอดสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ขาด การพยายามเปิดใจให้กว้าง พยายามเปิดหูฟังก่อนที่เราจะโต้ตอบหรือก่อนที่เราชี้แจงอะไรก็แล้วแต่” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 IBP2)

“การคิดในแง่บวกจะทำให้เรามีความสุข รู้สึกสบายใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ไม่ว่าจะต่อผู้บริหาร ต่อเพื่อนครูเอง หรือต่อนักเรียนเองก็ตาม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 AWP4)

4.1.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง

ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางบางครั้งย่อมมีปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนา โดยที่ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวอาจมาจากตัวบุคคลหรือจากปัจจัยภายนอก ซึ่งจากการศึกษาพบว่าอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ 1) การแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายโดยพิจารณาจากภาพลักษณ์ 2) งบประมาณไม่เพียงพอ 3) ภาระหน้าที่ที่เยอะเกินไป 4) การจัดการบุคลากร 5) การใช้ฐานความรู้สึกมากกว่าการประเมินจากการปฏิบัติงานจริง และ 6) การไม่สานสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน

4.1.3.1 การแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายโดยพิจารณาจากภาพลักษณ์

ผู้บริหารระดับกลางหรือหัวหน้าฝ่ายคือบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลฝ่ายตามการบริหารงานของโรงเรียนตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ดังนั้นโรงเรียนจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกหรือการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายขึ้นมาเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ และสมรรถนะที่ตรงกับงาน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“เราไม่ได้มีการวางแผนถึงขั้นตอนในการทำงานของหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่เราเลือกเขามา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

“เราเห็นว่าครูคนไหนเหมาะที่จะเป็นหัวหน้าฝ่ายเราจะดูที่ภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ ลักษณะท่าทาง เราก็ตั้งไว้ เห็นว่าคนนี้สมควรเป็น

หัวหน้าฝ่ายเราก็แต่งตั้งเขา โดยเราไม่รู้เลยว่าเขาคนนี้มีความสามารถขนาดไหน" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 IBP2)

"แต่ส่วนใหญ่โรงเรียนของเราคือแต่งตั้งด้วยที่คิดว่าเขาเหมาะสม และหากแต่งตั้งเขาแล้วโรงเรียนต้องวางแผนเพื่อพัฒนาหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่าย" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 AWP2)

4.1.3.2 งบประมาณไม่เพียงพอ

งบประมาณถือปัจจัยสำคัญในบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียน การสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน และค่าตอบแทนของบุคลการในโรงเรียน รวมไปถึงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลการในโรงเรียนให้มีศักยภาพที่เหมาะสมกับงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนต่อไป ซึ่งหากโรงเรียนไม่สามารถบริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียนจะทำให้เกิดปัญหาในการการบริหารจัดการโรงเรียนตามมา เช่น ค่าตอบแทนของบุคลการในโรงเรียนที่ไม่เพียงพอกับการทำงาน การสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลการในโรงเรียน เป็นต้น ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

"งบประมาณไม่เพียงพอในเรื่องของผลตอบแทนหากเทียบกับโรงเรียนภาครัฐ และครูหลาย ๆ คนอยู่ได้ด้วยใจ ดังนั้นสิ่งนี้จึงให้เกิดความลำบากในการพัฒนาในสายงาน" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 IBP4)

"โรงเรียนเอกชนของเราเป็นที่ทราบกันดีว่าในเรื่องของงบประมาณนั้นมันมีอย่างจำกัด ดังนั้นในการจัดการเรื่องต่าง ๆ จึงต้องพิจารณานาหน่อย" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 AWP4)

4.1.3.3 ภาระหน้าที่ที่เยอะเกินไป

งานของครูเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ เป็นการวางรากฐานของความรู้ และความสามารถทุกด้านให้แก่นักเรียน เป็นผู้ที่อบรมสั่งสอน ปลูกฝังค่านิยมและเจตคติต่าง ๆ ให้แก่นักเรียนได้มากที่สุด แต่เนื่องจากภาระของครูที่นอกเหนือจากการสอนแล้วนั้นครูยังมีภาระงานอื่น ๆ ที่ต้องรับผิดชอบอีก เช่น งานธุรการ งานจัดซื้อจัดจ้าง หรือมีกิจกรรมร่วมกับชุมชน รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้กระทบกับเวลาในการสอนของครู และไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

"นอกจากหน้าที่สอนแล้ว ครูต้องรับผิดชอบอีกหลาย ๆ เรื่อง เช่น ตอนเช้าก็ต้องไปรับนักเรียน ตอนเย็นก็ต้องไปส่งนักเรียนอีก ทำให้ไม่มีเวลาในการที่จะพัฒนาตนเอง" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 IBP4)

"อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้นั้นส่วนหนึ่งเป็นเพราะผู้บริหารระดับกลางมีภาระหน้าที่เยอะ ไม่ว่าจะเป็นภาระทาง

ครอบครัว จะทำงานของโรงเรียนได้ก็ต้องทำงานอื่นก่อน" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 AWP3)

4.1.3.4 การจัดการบุคลากร

กระบวนการในการบริหารจัดการทีมงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดปัญหาน้อยที่สุด การบริหารจัดการบุคคล ได้แก่ การจัดการงานที่รับผิดชอบ การมอบหมายงานและติดตามงาน เพื่อให้ทีมงานที่อยู่ภายใต้การดูแลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

"ผมมองว่าโรงเรียนเอกชนแบบพวกเรายังขาดในเรื่ององค์ความรู้ด้านการจัดการบุคลากร องค์ความรู้ด้านการจัดการงาน การแจกแจงงาน ความรู้ในเนื้องานมีแต่การแจกแจงงานไม่มีเรายังขาดในส่วนนี้" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 IBP2)

"ดังนั้นการมอบหมายงานที่ไม่เป็นหรือไม่ครบถ้วนก็จะทำให้การพัฒนาหรือการขับเคลื่อนงานของเราไม่ก้าวกระโดด ส่วนใหญ่การทำงานของเราช่วงแรกเราจะเห่องาน มีการติดตามนี่นั่น แต่หลังจากนั้นจะไม่มีการติดตาม ไม่มีความต่อเนื่องในการติดตามงาน ทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จ เราก็จะไม่มีสมรรถนะการเป็นผู้นำที่ดี" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

4.1.3.5 การใช้ฐานความรู้สึกมากกว่าการประเมินจากการปฏิบัติงานจริง

ในการปฏิบัติงานจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงานและตัวบุคคล รวมถึงเป็นตัวบ่งชี้ว่าควรที่จะต้องปรับปรุงในส่วนใดเพิ่มเติม ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการประเมินจึงจำเป็นที่จะต้องประเมินตามสภาพความเป็นจริงเพื่อนำมาผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขต่อไป ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

"การทำงานจะใช้ฐานความรู้สึกมากกว่าการประเมินจากการปฏิบัติงานจริง หมายความว่าปีที่แล้วเราทำแล้วเราก็ประเมินผลออกมา แต่ปีที่เราจะถึงที่เราจะปฏิบัติต่อไปเราไม่นำข้อบกพร่องของปีที่แล้วมาพัฒนาในปีที่จะมาถึง" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

"ในด้านการประเมินการปฏิบัติงานเราจะไม่ค่อยประเมินแบบจริง ๆ จัง ๆ หรือบางครั้งก็อาศัยความเป็นกันเองมากเกินไปในการประเมิน ทำให้ไม่ค่อยน่าเชื่อถือ" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 AWP1)

4.1.3.6 การไม่สานสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน

สิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันคือการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบที่ตรงกันของทีมงาน การสร้างความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วม และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม แต่หากสมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน หรือไม่ไว้วางใจต่อกัน ความสามัคคีในการทำงานก็จะเกิดขึ้นได้ยาก และเมื่อสมาชิกไม่มีความรู้สึกร่วมในการทำงานร่วมกันแล้วนั้นก็จะขาดความทุ่มเท มุ่งมั่นในการทำงาน ทำให้งานทีมมีปัญหาได้ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“การไม่สามารถที่จะสร้างทีมงานที่เหนียวแน่นได้ สิ่งนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานในองค์กรที่จะต้องมีทีมงานที่เหนียวแน่นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาในแนวทางเดียวกันได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“ดังนั้นผมมองว่าการกระชับความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย ความไว้วางใจ การมอบหมาย มอบเวทีให้ได้ปฏิบัติงานจริงได้ ไม่ใช่แค่ให้งานให้งบประมาณที่พอดีกับงานนั่นแสดงถึงความไม่ไว้วางใจ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 IBP4)

4.1.4 ผลการวิเคราะห์แนวทางเบื้องต้นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง

แนวทางหรือกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง เพราะหากผู้บริหารระดับกลางมีสมรรถนะในการบริหารงานก็จะส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จ แนวทางหรือกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย 7 แนวทาง ได้แก่ 1) กระบวนการคัดเลือก คัดสรร 2) มีคู่มือรายละเอียดของงานและขั้นตอนในการพัฒนา 3) การสร้างเครือข่าย 4) อุปกรณ์ที่เอื้อในการทำงาน 5) แรงจูงใจในการทำงาน 6) การให้ความรู้เกี่ยวกับความรู้เฉพาะด้านของงาน และ 7) การเลือกทีมงาน โดยมีรายละเอียดย่อย ดังนี้

4.1.4.1 กระบวนการการคัดเลือก คัดสรรผู้บริหารระดับกลาง

การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานร่วมกันนั้นถือเป็นความสำคัญอย่างหนึ่งในที่จะให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน และลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจในการทำงาน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“โรงเรียนจะต้องวางคุณสมบัติให้เรียบร้อยว่าหัวหน้าฝ่ายต้องมีอะไรบ้าง เพราะบางสมรรถนะบางคนมีอยู่แล้วแทบจะไม่ต้องพัฒนา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

“ดังนั้นโรงเรียนต้องมีแผนในการสร้างหัวหน้าฝ่ายรุ่นต่อไปขึ้นมา คือเมื่อคนนี้เกษียณออกไปผู้ที่จะเข้ามาแทนที่เป็นใครก็ได้ มันจะทำให้โรงเรียน

เกิดการพัฒนาช้า กว่าจะรู้งาน กว่าจะเกิดความชำนาญผ่านไปแล้วหลาย ๆ ปี" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 IBP2)

4.1.4.2 มีคู่มือรายละเอียดของงานและขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะ

ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางนั้นจำเป็นที่ต้องมีรายละเอียดของงานที่ชัดเจน และครบถ้วน กำหนดหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ มีขอบเขตของตำแหน่งงานที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงาน และต้องมีขั้นตอนและวิธีการในการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียน ซึ่งหากโรงเรียนมีขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรครูที่ชัดเจนจะส่งผลให้บุคลากรครูในโรงเรียนมีการเตรียมตัวและเตรียมพร้อมในการเข้ารับการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

"ต้องมีคู่มือรายละเอียดของงาน เราเรียกว่าสมรรถนะ พอเรามีสมรรถนะแล้วก็จะต้องมี job description ทั้งหมดให้ละเอียด" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

มอบหมายงานแล้วต้องมีการประเมิน และหากประเมินไม่ผ่านเราจะพัฒนาอย่างไร พาไปอบรมหรือทำอย่างไร" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 AWP3)

4.1.4.3 การสร้างเครือข่าย

เครือข่ายระหว่างองค์กรถือเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาสมรรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรต่าง ๆ ได้ทำกิจกรรมร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกเหนือจากหน่วยงานของตน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

"ดังนั้นผมมองว่าการมีเครือข่ายที่ยิ่งเยอะยิ่งดี มีเครือข่ายที่ครอบคลุมเกี่ยวงานนี้ เครือข่ายเกี่ยวกับทุกงานที่เราต้องทำ" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

"การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกันระหว่างเพื่อนครูที่อยู่ต่างโรงเรียนกันจะทำให้เราได้รับรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อสามารถนำมาปรับใช้กับงานของเราต่อไป" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 AWP4)

4.1.4.4 อุปกรณ์ที่เอื้อในการทำงาน

ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการทำงานของมนุษย์ในทุกสายงาน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าฝ่ายในการทำงานและมีบุคลากรที่อยู่ภายใต้การดูแลแล้วนั้น ทำให้เกิดความท้าทายในการทำงานที่ต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อทำให้การทำงานของนั้นมีความสะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น และสามารถประเมินผลได้

ดังนั้นโรงเรียนต้องมีการเตรียมอุปกรณ์ให้เอื้ออำนวยและสะดวกต่อการทำงาน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“สิ่งที่จำเป็นในการทำงานของเราในปัจจุบันคืออุปกรณ์ IT ต่าง ๆ เพราะมันสะดวกและรวดเร็วในการทำงาน ดังนั้น เราต้องเก่งในเรื่องนี้ และสามารถใช้งานกับมันได้เพราะมันจะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่เรา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 IBP2)

“สิ่งที่สำคัญคือเราต้องมีอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยและสะดวกต่อการทำงานของเรา ถ้าหากเราไปเอื้อความคล่องในการทำงานจะทำให้การงานของเราพัฒนา เพราะฉะนั้นพยายามเอื้อความสะดวกในการทำงาน เขาจะได้มีการพัฒนา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 AWP1)

4.1.4.5 แรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นตัวกำหนดคุณภาพของงานในตัวบุคคล แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เพิ่มพลัง และความพยายามในการทำงานของบุคลากร หากมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ก็ทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานนั้นๆให้สำเร็จ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ในส่วนนี้เราต้องมีสวัสดิการ เช่น ซีญาเราะห์ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการไปเยี่ยมเยียนนี้ก็เป็นทักษะการจูงใจอย่างหนึ่งที่โรงเรียนเอกชนทุกโรงน่าจะมีเพื่อเป็นการจูงใจอย่างหนึ่งที่สามารถสร้างให้กับบุคลากรของโรงเรียนได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“ต่อไปคือในเรื่องของการประเมิน การประเมินในที่นี้เราต้องมีในเรื่องของแรงจูงใจเพื่อเป็นการกระตุ้นในการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 AWP1)

4.1.4.6 การเรียนรู้เพิ่มเติมในงานที่ได้รับมอบหมาย

การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้เพิ่มเติมในงานที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความพร้อมในการทำงาน เป็นการฝึกทักษะต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ในการทำงาน การเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการอบรมเฉพาะด้านของงานที่รับผิดชอบดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“จากประสบการณ์ของผมมองว่าคนคนหนึ่งจะสามารถอยู่ได้นานคือคนที่มีความรับผิดชอบ มีการเรียนรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 AWP1)

“การอบรมเกี่ยวกับความรู้เฉพาะด้านของงาน งานจะสำเร็จหรือไม่ หัวหน้าต้องเข้าใจ ต้องรู้งานก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 AWP2)

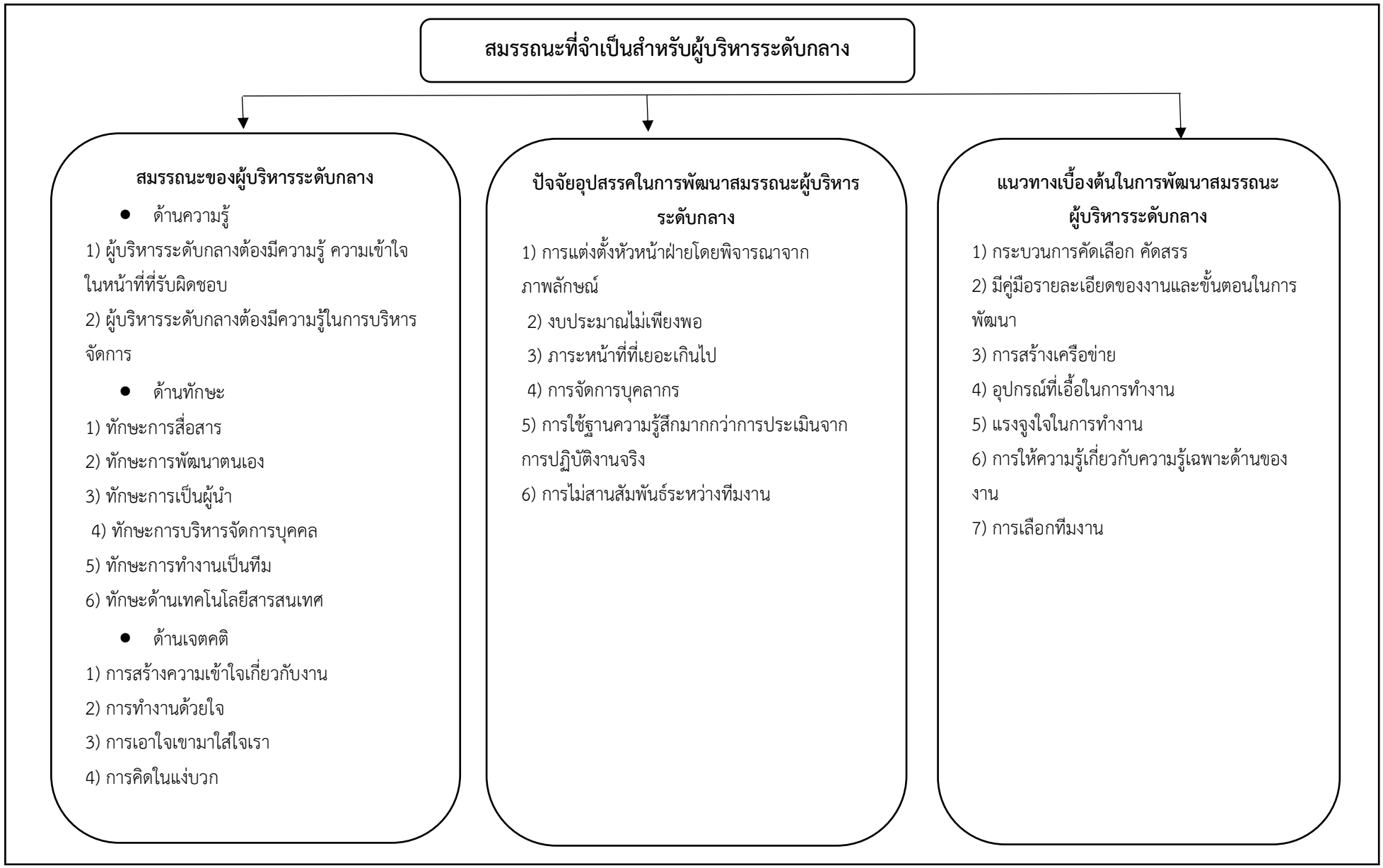
4.1.4.7 การเลือกทีมงาน

การที่งานจะประสบความสำเร็จได้นั้นส่วนหนึ่งมาจากทีมงานที่ทำงานร่วมกัน เพราะทีมงานคือผู้ที่ทำงานร่วมกัน คิดวางแผนร่วมกันและแก้ปัญหาร่วมกัน หากมีทีมงานที่ดี มีความเข้าใจตรงกันในงานที่ต้องรับผิดชอบ และมีความสามัคคีกันก็จะทำให้งานประสบความสำเร็จ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“การเลือกทีมงาน เราในฐานะหัวหน้าฝ่ายจำเป็นที่จะต้องมีทีมงาน การที่เราจะมีงานที่ดีที่ทำให้งานมีการพัฒนาก็ต้องมาจากการเลือกทีมงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“ทีมงานในแต่ละฝ่ายทีมถือเป็นตัวช่วยสำคัญในการทำงานขอฝ่ายต่าง ๆ เพราะเป็นคนที่จะทำให้งานของฝ่ายนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ ดังนั้นเราต้องเลือกทีมงานที่มีความสามารถที่ตรงกับงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 IBP4)

จากผลการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปเป็นภาพรวมของความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ 1.1 สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ 1.1.1) ผู้บริหารระดับกลางต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ 1.1.2) ผู้บริหารระดับกลางต้องมีความรู้ในการบริหารจัดการ 1.2 สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ 1.2.1) ทักษะการสื่อสาร 1.2.2) ทักษะการพัฒนาตนเอง 1.2.2) ทักษะการเป็นผู้นำ 1.2.3) ทักษะการบริหารจัดการบุคคล 1.2.4) ทักษะการทำงานเป็นทีม 1.2.5) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 1.3 สมรรถนะด้านเจตคติ ได้แก่ 1.3.1) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับงาน 1.3.2) การทำงานด้วยใจ 1.3.3) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา 1.3.4) การคิดในแง่บวก 2) ปัจจัยและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย 2.1) การแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายโดยพิจารณาจากภาพลักษณ์ 2.2) งบประมาณไม่เพียงพอ 2.3) ภาระหน้าที่เยอะเกินไป 2.4) การจัดการบุคลากร 2.5) การใช้ฐานความรู้สึกมากกว่าการประเมินจากการปฏิบัติงานจริง 2.6) การไม่สานสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน 3) แนวทางเบื้องต้นในการพัฒนาสมรระถนะของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย 3.1) กระบวนการคัดเลือก คัดสรรผู้บริหารระดับกลาง 3.2) มีคู่มือรายละเอียดของงานและขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะ 3.3) การสร้างเครือข่าย 3.4) อุปกรณ์ที่เอื้อในการทำงาน 3.5) แรงจูงใจในการทำงาน 3.6) การเรียนรู้เพิ่มเติมในงานที่ได้รับมอบหมาย 3.7) การเลือกทีมงาน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 สรุปภาพรวมของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา (เชิงคุณภาพ)

4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง

การศึกษาวิจัยระยะนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย ออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปและข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 2) ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง 3) ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง 4) ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปและข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 1 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา (n = 150)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
- เพศชาย	38	25.33
- เพศหญิง	112	74.67
อายุ		
- ต่ำกว่า 30 ปี	49	32.67
- 30 - 40 ปี	69	46.00
- 41 -50 ปี	28	18.67
- 51 ปีขึ้นไป	4	2.67
วุฒิการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	9.33
- ปริญญาตรี	129	86.00
- ปริญญาโท	7	4.67
ตำแหน่ง		
- หัวหน้าฝ่าย (เช่น วิชาการ การเงิน บุคคล กิจการนักเรียน เป็นต้น)	25	16.67
- หัวหน้ากลุ่มสาระ	16	10.67
- ครูผู้สอนวิชาสามัญ	72	48.00
- ครูผู้สอนวิชาศาสนา	20	13.33
- บุคลากรสนับสนุน	13	8.67

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
- อื่น ๆ	3	2.00
ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน		
- 1 ปี	15	10.00
- 2 ปี	16	10.67
- 3 ปี	22	14.67
- 4 ปี	17	11.33
- 5 ปีขึ้นไป	80	53.33
รายได้		
- 5,000 – 10,000	104	69.33
- 10,000 - 15,000	32	21.33
- 15,000 - 20,000	13	8.67
- มากกว่า 20,000	1	0.67
ที่ตั้งของโรงเรียน		
- เขตอำเภอบันนังสตา	112	74.67
- นอกเขตอำเภอบันนังสตา	38	25.33
ท่านคิดว่าผู้มีส่วนในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางคือใคร (ตอบได้มากกว่า 1)		
- ผู้บริหารโรงเรียน	115	30.4
- หัวหน้าฝ่าย	92	24.3
- สำนักงาคณะกรรมการการศึกษาพื้นฐาน	34	9.0
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	39	10.3
- สำนักงานการศึกษาเอกชน	59	15.6
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	12	3.2
- ภาคเอกชน เช่น ภาคธุรกิจ บริษัท เป็นต้น	11	2.9
- ภาคประชาสังคม เช่น สมาคมโรงเรียน มูลนิธิ เป็นต้น	16	4.2
ท่านเคยได้รับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางจากโรงเรียนหรือไม่	11	7.33

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
- บ่อยครั้ง	72	48.00
- บางครั้ง	67	44.67
- ไม่เคยได้รับการพัฒนา		
ท่านเคยได้รับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางจากหน่วยงานภายนอกหรือไม่		
- บางครั้ง	64	42.67
- ไม่เคยได้รับการพัฒนา	86	57.33

จากตาราง 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากครูของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในเขตอำเภอบันนังสตาจำนวน 150 พบว่า ครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.67 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 25.33 ครูส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 30 - 40 คิดเป็นร้อยละ 46.00 รองลงมาคือ ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.67 ช่วงอายุ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.67 และช่วงอายุ 51ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.67 ตามลำดับ มีวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 86.00 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 9.33 และระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 4.67 ครูส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งครูผู้สอนวิชาสามัญ คิดเป็นร้อยละ 48.00 รองลงมาคือหัวหน้าฝ่ายของโรงเรียน (เช่น วิชาการ การเงิน บุคคล กิจการนักเรียน เป็นต้น) คิดเป็นร้อยละ 16.67 ครูผู้สอนวิชาศาสนา คิดเป็นร้อยละ 13.33 หัวหน้ากลุ่มสาระ คิดเป็นร้อยละ 10.67 บุคลากรสายสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 8.67 และดำรงตำแหน่งอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับ ครูส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเป็นระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 53.33 ระยะเวลา 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.67 ระยะเวลา 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.33 ระยะเวลา 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.67 และระยะเวลา 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ ครูส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ในช่วง 5,000 – 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 69.33 ช่วงรายได้ 10,000 – 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.33 ช่วงรายได้ 15,000 – 20,000 คิดเป็นร้อยละ 8.67 และช่วงรายได้มากกว่า 20,000 คิดเป็นร้อยละ 0.67 ตามลำดับ ที่ตั้งของโรงเรียน ส่วนใหญ่พบว่าตั้งอยู่ในเขตอำเภอบันนังสตา คิดเป็นร้อยละ 74.67 และตั้งอยู่นอกเขตอำเภอบันนังสตา คิดเป็นร้อยละ 25.33 ครูส่วนใหญ่คิดว่ามีส่วนในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับมากที่สุดคือ ผู้บริหารโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 30.4 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 24.3 สำนักงานการศึกษาเอกชน คิดเป็นร้อยละ 15.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 10.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 9.0 ภาคประชาสังคม คิดเป็นร้อยละ 4.2 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 3.2 และภาคเอกชน คิดเป็นร้อยละ

2.9 ครูส่วนใหญ่เคยได้รับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางจากโรงเรียนเป็นบางครั้ง คิดเป็นร้อยละ 48.00 ไม่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางจากโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 44.67 และได้รับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางจากโรงเรียนบ่อยครั้ง คิดเป็นร้อยละ 7.33 ครูส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางจากหน่วยงานภายนอก คิดเป็นร้อยละ 57.33 และเคยเคยได้รับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางจากหน่วยงานภายนอกเป็นบางครั้ง คิดเป็นร้อยละ 42.67

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง

จากการศึกษาพบว่าสภาพที่เป็นอยู่ สภาพที่คาดหวังของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตามีค่าความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ สมรรถนะด้านเจตคติด้านเจตคติ ($PNI_{modified}$ = 2.76) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านทักษะ ($PNI_{modified}$ = 2.53) และ สมรรถนะด้านความรู้ ($PNI_{modified}$ = 2.48) ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางตามสภาพที่เป็นอยู่ สภาพที่คาดหวัง และค่า Modified Priority Need Index ($PNI_{modified}$) (n = 150)

สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง	สภาพที่เป็นอยู่		สภาพที่คาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	$PNI_{Modified}$	ลำดับที่
สมรรถนะด้านเจตคติ	**3.76**	**0.71**	**4.35**	**0.65**	**2.76**	**1**
1.การทำงานด้วยความเต็มใจ	3.90	0.65	4.37	0.66	2.90	1
2. ความรับผิดชอบในหน้าที่	3.85	0.67	4.38	0.63	2.85	2
3. การคิดในแง่บวก	3.75	0.73	4.34	0.64	2.75	3
4. การยอมรับความคิดเห็น	3.71	0.69	4.34	0.64	2.71	4
5. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว	3.67	0.66	4.31	0.65	2.67	5
6. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา	3.66	0.84	4.35	0.66	2.66	6
สมรรถนะด้านความทักษะ	**3.53**	**0.72**	**4.31**	**0.68**	**2.53**	**2**
7. ทักษะการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต	3.67	0.62	4.29	0.59	2.67	1
8. ทักษะการเป็นผู้นำ	3.63	0.67	4.35	0.70	2.63	2
9. การบริหารจัดการเวลา	3.59	0.68	4.35	0.67	2.59	3

สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง	สภาพที่เป็นอยู่		สภาพที่คาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	$PNI_{Modified}$	ลำดับที่
10. ทักษะการทำงานเป็นทีม	3.58	0.70	4.31	0.70	2.58	4
11. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.57	0.87	4.31	0.69	2.57	5
12. ทักษะในการบริหารจัดการบุคคล	3.55	0.66	4.39	0.63	2.55	6
13. ทักษะในการสื่อสาร	3.51	0.71	4.26	0.68	2.51	7
14. การคิดเชิงระบบและสร้างสรรค์	3.49	0.75	4.31	0.69	2.49	8
15. ทักษะการบริหารงบประมาณ	3.45	0.66	4.28	0.72	2.45	9
16. การจัดการความขัดแย้งภายในทีม	3.40	0.76	4.24	0.73	2.40	10
17. ทักษะการสอนงานหรือโค้ชชิ่ง	3.35	0.79	4.29	0.73	2.35	11
สมรรถนะด้านความรู้	**3.48**	**0.67**	**4.29**	**0.68**	**2.48**	**3**
18. ความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.55	0.65	4.33	0.61	2.55	1
19. ความรู้ในการบริหารจัดการ	3.54	0.62	4.32	0.70	2.54	2
20. ความรู้ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม	3.34	0.75	4.23	0.72	2.34	3

ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ พบว่า ค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านสมรรถนะด้านเจตคติอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 มีค่าระหว่าง 3.90 – 3.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.65 - 0.84 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การทำงานด้วยความเต็มใจ ความรับผิดชอบในหน้าที่ การคิดในแง่บวก การยอมรับความคิดเห็น ความยืดหยุ่นและการปรับตัว และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ตามลำดับ

ค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านสมรรถนะด้านทักษะ อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 2 มีค่าระหว่าง 3.67 – 3.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.62 - 0.79 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต รองลงมาคือ ทักษะการเป็นผู้นำ การบริหารจัดการเวลา ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะในการบริหารจัดการบุคคล ทักษะในการสื่อสาร การคิดเชิงระบบและสร้างสรรค์ ทักษะการบริหารงบประมาณ การจัดการความขัดแย้งภายในทีม และทักษะการสอนงานหรือโค้ชชิ่ง ตามลำดับ

ค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านสมรรถนะด้านความรู้ อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 3 มีค่าระหว่าง 3.34 - 3.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ในช่วง 0.75 - 0.62 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ รองลงมาคือ ความรู้ในการบริหารจัดการ และความรู้ด้านการพัฒนานวัตกรรม สอดคล้องกับความคาดหวัง ค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านสมรรถนะด้านความรู้อยู่ในระดับมาก 3.33 - 3.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ในช่วง 0.72 - 0.61 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ รองลงมาคือ ความรู้ในการบริหารจัดการ และความรู้ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพที่คาดหวัง พบว่า ค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านสมรรถนะด้านเจตคติอยู่ในระดับมาก มีค่าระหว่าง 3.38 – 3.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.66 - 0.63 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรับผิดชอบในหน้าที่ การทำงานด้วยความเต็มใจ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การคิดในแง่บวก การยอมรับความคิดเห็น และความยืดหยุ่นและการปรับตัว ตามลำดับ

ค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านสมรรถนะด้านทักษะอยู่ในระดับ มาก มีค่าระหว่าง 3.39 - 3.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ในช่วง 0.73 - 0.59 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะในการบริหารจัดการบุคคล การบริหารจัดการเวลา ทักษะการเป็นผู้นำ การคิดเชิงระบบและสร้างสรรค์ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะการสอนงานหรือโค้ชชิ่ง ทักษะการบริหารงบประมาณ ทักษะในการสื่อสาร และการจัดการความขัดแย้งภายในทีม ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในเขตอำเภอบันนังสตาพบว่า ความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ 1) สมรรถนะด้านเจตคติ ($PNI_{modified}$ = 2.76) 2) สมรรถนะด้านทักษะ ($PNI_{modified}$ = 2.53) และ 3) สมรรถนะด้านความรู้ ($PNI_{modified}$ = 2.48)

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางเป็นรายด้าน พบว่า ความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะด้านเจตคติโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การทำงานด้วยความเต็มใจ 2) ความรับผิดชอบในหน้าที่ 3) การคิดในแง่บวก 4) การยอมรับความคิดเห็น 5) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ 6) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา

ความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะด้านทักษะโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ 1) ทักษะการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) ทักษะการเป็นผู้นำ 3) การบริหารจัดการเวลา 4) ทักษะการทำงานเป็นทีม 5) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) ทักษะในการบริหารจัดการบุคคล 7) ทักษะในการสื่อสาร 8) การคิดเชิงระบบและสร้างสรรค์ 9) ทักษะการบริหารงบประมาณ 10) การจัดการความขัดแย้งภายในทีม และ 11) ทักษะการสอนงานหรือโค้ชชิ่ง

ความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะด้านความรู้โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ 1) ความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ 2) ความรู้ในการบริหารจัดการ และ 3) ความรู้ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม

โดยสรุป สภาพที่เป็นอยู่ของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในเขตอำเภอบันนังสตาเกือบทุกรายข้ออยู่ใน ระดับมาก ยกเว้นเรื่อง การพัฒนานวัตกรรม การสอนงานหรือโค้ชชิ่ง และการจัดการความขัดแย้งภายในทีม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วน สภาพที่คาดหวังของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในเขตอำเภอบันนังสตาทุกรายข้ออยู่ในระดับมาก

4.2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางระดับกลางมากที่สุด คือ ปัจจัยภายใน ($\overline{X}$ = 3.88) และปัจจัยภายนอก ($\overline{X}$ = 3.83) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 3 ดังนี้

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง

ปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง	N = 150		ระดับ
	$\overline{X}$	S.D.	
ปัจจัยภายใน	3.88	0.82	มาก
ปัจจัยภายนอก	3.83	0.81	มาก

ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีปัจจัยภายใน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยภายใน 5 ลำดับแรก ผู้บริหารระดับกลางมีภาระหน้าที่ที่เยอะเกินไป ($\overline{X}$ = 4.03) โครงสร้างการทำงานด้านการพัฒนาและแผนงานที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.97) การประเมินผลงานจากความสามารถมากกว่าประเมินจากความรู้สึก ($\overline{X}$ = 3.96) งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ($\overline{X}$ = 3.91) และการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากรภายในองค์กร ($\overline{X}$ = 3.89) ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4 ดังนี้

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง

ปัจจัยภายใน	N = 150		ระดับ
	X	S.D.	
1. ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากร	3.85	0.90	มาก

ปัจจัยภายใน	N = 150		ระดับ
	X	S.D.	
2. โครงสร้างการทำงานด้านการพัฒนาและแผนงานที่ชัดเจน	3.97	0.72	มาก
3. การบริหารแบบรวมศูนย์ขาดการกระจายความรับผิดชอบ	3.87	0.86	มาก
4. งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง	3.91	0.85	มาก
5. ผู้บริหารระดับกลางมีภาระหน้าที่ที่เยอะเกินไป	4.03	0.70	มาก
6. การบริหารจัดการบุคลากรที่ขาดการให้ความสำคัญต่อทุกส่วน	3.78	0.83	มาก
7. การประเมินผลงานจากความสามารถมากกว่าประเมินจากความรู้สึก	3.96	0.73	มาก
8. การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากรภายในองค์กร	3.89	0.89	มาก
9.บุคคลากรมีความผูกพันธ์ต่อองค์กร	3.68	0.90	มาก

ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีปัจจัยภายนอกพบว่า โดยรวมอยู่นอกระดับมาก โดยปัจจัยภายนอก 5 ลำดับแรก ขาดงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐด้านการพัฒนาบุคลากร ($\overline{X}$ = 4.09) การไม่ให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารของหน่วยงานต้นสังกัด ($\overline{X}$ = 3.89) การดำเนินกิจกรรมของสมาคมโรงเรียนที่ขาดความเข้มแข็ง ($\overline{X}$ = 3.87) ที่ตั้งของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมของชุมชนไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร ($\overline{X}$ = 3.75) และสภาพทางเศรษฐกิจภายในประเทศที่มีความอ่อนแอ ($\overline{X}$ = 3.71) ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 5 ดังนี้

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง

ปัจจัยภายนอก	N = 150		ระดับ
	X	S.D.	
1. ขาดงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐด้านการพัฒนาบุคลากร	4.09	0.66	มาก
2. การไม่ให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารของหน่วยงานต้นสังกัด	3.89	0.74	มาก
3. ที่ตั้งของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมของชุมชนไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร	3.75	0.83	มาก
4. ขาดความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี	3.64	0.90	มาก
5. สภาพทางเศรษฐกิจภายในประเทศที่มีความอ่อนแอ	3.71	0.90	มาก

ปัจจัยภายนอก	N = 150		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
6. การดำเนินกิจกรรมของสมาคมโรงเรียนที่ขาดความเข้มแข็ง	3.87	0.82	มาก

4.2.4 ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางมากที่สุดในระยะหลังการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.15) รองลงมาคือ ระยะระหว่างการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.02) และระยะก่อนการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.86) ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 6 ดังนี้

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง	n = 150		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D	
ระยะก่อนการปฏิบัติงาน	3.86	0.73	มาก
ระยะระหว่างการปฏิบัติงาน	4.02	0.65	มาก
ระยะหลังการปฏิบัติงาน	3.86	0.75	มาก

เมื่อพิจารณาระดับของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางโดยแบ่งออกเป็นรายด้าน มีข้อค้นพบสำคัญดังนี้

ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีต่อระยะก่อนการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 5 ลำดับแรก คือการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ($\bar{X}$ = 3.89) กำหนดผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ปฏิบัติได้จริง ($\bar{X}$ = 3.87) สนับสนุนอุปกรณ์ในการดำเนินงานและงบประมาณที่เอื้อในการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.87) กำหนดกิจกรรมในแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณที่ปฏิบัติได้จริง ($\bar{X}$ = 3.87) และพัฒนาเครื่องมือการประเมินและติดตามสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 3.86) ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 7 ดังนี้

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในระยะก่อนการปฏิบัติงาน

ระยะก่อนการปฏิบัติงาน	n = 150		ระดับ
	$\overline{X}$	S.D	
1. การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของผู้บริหารระดับกลางตามสภาพจริง	3.81	0.70	มาก
2. การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง	3.89	0.70	มาก
3. กำหนดผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ปฏิบัติได้จริง	3.87	0.71	มาก
4. สนับสนุนอุปกรณ์ในการดำเนินงานและงบประมาณที่เอื้อในการทำงาน	3.87	0.74	มาก
5. วิเคราะห์โครงการได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด	3.85	0.71	มาก
6. กำหนดกิจกรรมในแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณที่ปฏิบัติได้จริง	3.87	0.74	มาก
7. พัฒนาเครื่องมือการประเมินและติดตามสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางอย่างเป็นระบบ	3.86	0.77	มาก

ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีต่อระยะระหว่างการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 5 ลำดับแรก กระบวนการคัดเลือก คัดสรรผู้บริหารระดับกลางดำเนินอย่างโปร่งใส ($\overline{X}$ = 4.11) สนับสนุนอุปกรณ์ในการดำเนินงานและงบประมาณที่เอื้อในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.04) สร้างคู่มือรายละเอียดของงานและขั้นตอนในการพัฒนาอย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.03) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานกับบุคลากรต่างสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 4.03) และพัฒนาเครื่องมือการประเมินและการเลือกทีมงานในการทำงานที่เหมาะสมกับศักยภาพ ($\overline{X}$ = 4.02) ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 8 ดังนี้

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในระยะระหว่างการปฏิบัติงาน

ระยะระหว่างการปฏิบัติงาน	n = 150		ระดับ
	$\overline{X}$	S.D.	
1. กระบวนการคัดเลือก คัดสรรผู้บริหารระดับกลางดำเนินอย่างโปร่งใส	4.11	0.53	มาก

ระยะระหว่างการปฏิบัติงาน	n = 150		ระดับ
	$\overline{X}$	S.D.	
2. สร้างคู่มือรายละเอียดของงานและขั้นตอนในการพัฒนาอย่างชัดเจน	4.03	0.62	มาก
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานกับบุคลากรต่างสถานศึกษา	4.03	0.61	มาก
4. สนับสนุนอุปกรณ์ในการดำเนินงานและงบประมาณที่เอื้อในการทำงาน	4.04	0.68	มาก
5. สร้างกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.99	0.77	มาก
6. จัดพี่เลี้ยงให้ความรู้เกี่ยวกับความรู้เฉพาะด้านของงานที่ต่อเนื่อง	3.98	0.69	มาก
7. การเลือกทีมงานในการทำงานที่เหมาะสมกับศักยภาพ	4.02	0.63	มาก
8. กำหนดชุมชนเรียนรู้ (COP) ที่ตรงเรื่องและชัดเจนทั้งในระดับโรงเรียนและระดับเครือข่ายโรงเรียน	3.99	0.66	มาก

ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีต่อระยะหลังการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 5 ลำดับแรก เน้นการประเมินจากการปฏิบัติและชิ้นงาน ($\overline{X}$ = 4.17) จัดตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.15) ประเมินความต้องการต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางในระยะต่อไป ($\overline{X}$ = 4.15) สนับสนุนและให้รางวัลสำหรับผู้บริหารที่มีการพัฒนาตนเองที่โดดเด่น ($\overline{X}$ = 4.14) และประเมินโดยใช้เครื่องมือประเมินสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.13) ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 9 ดังนี้

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในระยะการพัฒนา

ระยะหลังการปฏิบัติงาน	n = 150		ระดับ
	$\overline{X}$	S.D.	
1. จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน	4.15	0.65	มาก
2. ประเมินโดยใช้เครื่องมือประเมินสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	4.13	0.76	มาก
3. เน้นการประเมินจากการปฏิบัติและชิ้นงาน	4.17	0.75	มาก

ระยะหลังการปฏิบัติงาน	n = 150		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
4. สร้างเวทีในการนำเสนอผลงานและศักยภาพจากการพัฒนาสมรรถนะ	4.13	0.77	มาก
5. สนับสนุนและให้รางวัลสำหรับผู้บริหารที่มีการพัฒนาตนเองที่โดดเด่น	4.14	0.79	มาก
6. ประเมินความต้องการสมรรถนะต่อเนื่องเพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในระยะต่อไป	4.15	0.78	มาก

4.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง

ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางมี 3 แนวทาง คือ 1) แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะก่อนการปฏิบัติงาน 2) แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะระหว่างการปฏิบัติงาน และ 3) แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะหลังการปฏิบัติงาน รายละเอียด ดังนี้

4.3.1 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะก่อนการปฏิบัติงาน

ระยะก่อนการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก
1. การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของผู้บริหารระดับกลางตามสภาพจริง	ผู้บริหารระดับสูง
2. การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง
3. วิเคราะห์โครงการได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด	ผู้บริหารระดับสูง
4. กำหนดผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ปฏิบัติได้จริง	ผู้บริหารระดับสูง
5. กำหนดกิจกรรมในแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณที่ปฏิบัติได้จริง	ผู้บริหารระดับสูง
6. สนับสนุนอุปกรณ์ในการดำเนินงานและงบประมาณที่เอื้อในการทำงาน	ผู้บริหารระดับสูง
7. พัฒนาเครื่องมือการประเมินและติดตามสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางอย่างเป็นระบบ	ผู้บริหารระดับสูง

แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะก่อนการปฏิบัติงาน เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ในการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของผู้บริหารระดับกลางตามสภาพจริง แล้วนำมากำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการพัฒนาผู้บริหาร

ระดับกลาง และผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางที่สามารถปฏิบัติได้จริง พร้อมทั้งสนับสนุนอุปกรณ์และงบประมาณที่เอื้อในการทำงาน รวมถึงมีการพัฒนาเครื่องมือการประเมินและติดตามสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง

4.3.2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะระหว่างการปฏิบัติงาน

ระยะระหว่างการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก
1. กระบวนการคัดเลือก คัดสรรผู้บริหารระดับกลางดำเนินอย่างโปร่งใส	ผู้บริหารระดับสูง
2. สร้างคู่มือรายละเอียดของงานและขั้นตอนในการพัฒนาอย่างชัดเจน	ผู้บริหารระดับสูง
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานกับบุคลากรต่างสถานศึกษา	ผู้บริหารระดับสูง , ผู้บริหารระดับกลาง
4. สนับสนุนอุปกรณ์ในการดำเนินงานและงบประมาณที่เอื้อในการทำงาน	ผู้บริหารระดับสูง
5. สร้างกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	ผู้บริหารระดับสูง
6. จัดพี่เลี้ยงให้ความรู้เกี่ยวกับความรู้เฉพาะด้านของงานที่ต่อเนื่อง	ผู้บริหารระดับสูง
7. การเลือกทีมงานในการทำงานที่เหมาะสมกับศักยภาพ	ผู้บริหารระดับสูง , ผู้บริหารระดับกลาง
8. กำหนดชุมชนเรียนรู้ (COP) ที่ตรงเรื่องและชัดเจนทั้งในระดับโรงเรียนและระดับเครือข่ายโรงเรียน	ผู้บริหารระดับสูง

แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้คัดเลือกผู้บริหารระดับกลาง สร้างคู่มือรายละเอียดของงานและขั้นตอนในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานกับบุคลากรต่างสถานศึกษา สนับสนุนอุปกรณ์ในการดำเนินงานและงบประมาณที่เอื้อในการทำงาน สร้างกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดชุมชนเรียนรู้ (COP) ที่ตรงเรื่องและชัดเจนทั้งในระดับโรงเรียนและระดับเครือข่ายโรงเรียน และผู้บริหารระดับกลางสามารถเลือกเลือกทีมงานในการทำงานร่วมกัน เพื่อการดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและตรงตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้

4.3.3 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะหลังการปฏิบัติงาน

ระยะหลังการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก
1. จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน	ผู้บริหารระดับสูง
2. ประเมินโดยใช้เครื่องมือประเมินสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารระดับสูง
3. เน้นการประเมินจากการปฏิบัติและชิ้นงาน	ผู้บริหารระดับสูง
4. สร้างเวทีในการนำเสนอผลงานและศักยภาพจากการพัฒนาสมรรถนะ	ผู้บริหารระดับสูง
5. สนับสนุนและให้รางวัลสำหรับผู้บริหารที่มีการพัฒนาตนเองที่โดดเด่น	ผู้บริหารระดับสูง
6. ประเมินความต้องการสมรรถนะอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในระยะต่อไป	ผู้บริหารระดับสูง

แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะหลังการปฏิบัติงาน โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางจากการปฏิบัติงาน โดยสร้างเวทีในการนำเสนอผลงานและศักยภาพจากการพัฒนาสมรรถนะ พร้อมทั้งสนับสนุนและให้รางวัลสำหรับผู้บริหารที่มีการพัฒนาตนเองที่โดดเด่น และมีการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะต่อไป

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง

การวิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงผสานวิธี (Mixed Method Research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเป็นลำดับ (Sequential Exploratory Design) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน เริ่มต้นด้วยตอนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา การวิจัยใช้การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ซึ่งจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแล้วนำข้อค้นพบจากการวิจัยมาสร้างและพัฒนาเป็นแบบวัด เพื่อศึกษาในการวิจัยตอนที่ 2 โดยการวิจัยตอนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การสำรวจเพื่อศึกษาระดับความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติบรรยายเพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มประชากร ด้วยสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตรคำนวณPNI Modified โดยสรุปจากข้อค้นพบ และตอนที่ 3 เป็นการนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ในรูปแบบการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Review) โดยการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การอภิปรายผล และข้อเสนอจากการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง

จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ 1.1 สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ 1.1.1) ผู้บริหารระดับกลางต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ 1.1.2) ผู้บริหารระดับกลางต้องมีความรู้ในการบริหารจัดการ 1.2 สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ 1.2.1) ทักษะการ

สื่อสาร 1.2.2) ทักษะการพัฒนาตนเอง 1.2.2) ทักษะการเป็นผู้นำ 1.2.3) ทักษะการบริหารจัดการบุคคล 1.2.4) ทักษะการทำงานเป็นทีม 1.2.5) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 1.3 สมรรถนะด้านเจตคติ ได้แก่ 1.3.1) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับงาน 1.3.2) การทำงานด้วยใจ 1.3.3) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา 1.3.4) การคิดในแง่บวก 2) ปัจจัยและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย 2.1) การแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายโดยพิจารณาจากภาพลักษณ์ 2.2) งบประมาณไม่เพียงพอ 2.3) ภาระหน้าที่เยอะเกินไป 2.4) การจัดการบุคลากร 2.5) การใช้ฐานความรู้สึกมากกว่าการประเมินจากการปฏิบัติงานจริง 2.6) การไม่สานสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน 3) ปัจจัยและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย 3.1) การแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายโดยพิจารณาจากภาพลักษณ์ 3.2) งบประมาณไม่เพียงพอ 3.3) ภาระหน้าที่ที่เยอะเกินไป 3.4) การจัดการบุคลากร 3.5) การใช้ฐานความรู้สึกมากกว่าการประเมินจากการปฏิบัติงานจริง และ 3.6) การไม่สานสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน 4) แนวทางการพัฒนาสมรระถนะของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย 4.1) กระบวนการคัดเลือก คัดสรรผู้บริหารระดับกลาง 4.2) มีคู่มือรายละเอียดของงานและขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะ 4.3) การสร้างเครือข่าย 4.4) อุปกรณ์ที่เอื้อในการทำงาน 4.5) แรงจูงใจในการทำงาน 4.6) การเรียนรู้เพิ่มเติมในงานที่ได้รับมอบหมาย 4.7) การเลือกทีมงาน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางโดยผู้วิจัยนำเสนอผลสรุปการวิจัย ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

จากการศึกษาพบว่าสภาพที่เป็นอยู่/สภาพปัจจุบัน ของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตามีค่าความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ สมรรถนะด้านเจตคติด้านเจตคติ ($PNI_{modified}$ = 2.76) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านทักษะ ($PNI_{modified}$ = 2.53) และ สมรรถนะด้านความรู้ ($PNI_{modified}$ = 2.48) ตามลำดับ

1.1 สภาพที่เป็นอยู่ของสมรรถนะด้านความรู้ของผู้บริหารระดับกลาง

ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่/สภาพปัจจุบัน พบว่า ค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านสมรรถนะด้านความรู้อยู่ในระดับ มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ รองลงมาคือ ความรู้ในการบริหารจัดการ และความรู้ด้านการพัฒนานวัตกรรม สอดคล้องกับสภาพความคาดหวัง/ ความต้องการ ค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านสมรรถนะด้านความรู้อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ รองลงมาคือ ความรู้ในการบริหารจัดการ และความรู้ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม ตามลำดับ

1.2 สภาพที่เป็นอยู่ของสมรรถนะด้านทักษะของผู้บริหารระดับกลาง

ค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านสมรรถนะด้านทักษะ อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต รองลงมาคือ ทักษะการเป็นผู้นำ การบริหารจัดการเวลา ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะในการบริหารจัดการบุคคล ทักษะในการสื่อสาร การคิดเชิงระบบและสร้างสรรค์ ทักษะการบริหารงบประมาณ การจัดการความขัดแย้งภายในทีม และทักษะการสอนงานหรือโค้ชชิ่ง ตามลำดับ

1.3 สภาพที่เป็นอยู่ของสมรรถนะด้านเจตคติของผู้บริหารระดับกลาง

ค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านสมรรถนะด้านเจตคติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การทำงานด้วยความเต็มใจ ความรับผิดชอบในหน้าที่ การคิดในแง่บวก การยอมรับความคิดเห็น ความยืดหยุ่นและการปรับตัว และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ตามลำดับ

1.4 สภาพที่คาดหวังของสมรรถนะด้านทักษะของผู้บริหารระดับกลาง

ผลการวิเคราะห์สภาพที่ควรจะเป็น/สภาพที่คาดหวัง พบว่า ค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านสมรรถนะด้านทักษะอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะในการบริหารจัดการบุคคล การบริหารจัดการเวลา ทักษะการเป็นผู้นำ การคิดเชิงระบบและสร้างสรรค์ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะการสอนงานหรือโค้ชชิ่ง ทักษะการบริหารงบประมาณ ทักษะในการสื่อสาร และการจัดการความขัดแย้งภายในทีม ตามลำดับ

1.5 สภาพที่คาดหวังของสมรรถนะด้านเจตคติของผู้บริหารระดับกลาง

ค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านสมรรถนะด้านเจตคติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรับผิดชอบในหน้าที่ การทำงานด้วยความเต็มใจ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การคิดในแง่บวก การยอมรับความคิดเห็น และความยืดหยุ่นและการปรับตัว ตามลำดับ

1.6 ความต้องการจำเป็นสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในเขตอำเภอบันนังสตาพบว่า ความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ 1) สมรรถนะด้านเจตคติ ($PNI_{modified}$ = 2.76) 2) สมรรถนะด้านทักษะ ($PNI_{modified}$ = 2.53) และ 3) สมรรถนะด้านความรู้ ($PNI_{modified}$ = 2.48)

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางเป็นรายด้าน พบว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะด้านความรู้โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ 2) ความรู้ในการบริหารจัดการ และ 3) ความรู้ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม

ความต้องการจำเป็นสมรรถนะด้านทักษะโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ 1) ทักษะการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) ทักษะการเป็นผู้นำ 3) การบริหารจัดการเวลา 4) ทักษะ

การทำงานเป็นทีม 5) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) ทักษะในการบริหารจัดการบุคคล 7) ทักษะในการสื่อสาร 8) การคิดเชิงระบบและสร้างสรรค์ 9) ทักษะการบริหารงบประมาณ 10) การจัดการความขัดแย้งภายในทีม และ 11) ทักษะการสอนงานหรือโค้ชชิ่ง

ความต้องการจำเป็นสมรรถนะด้านเจตคติโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ 1) การทำงานด้วยความเต็มใจ 2) ความรับผิดชอบในหน้าที่ 3) การคิดในแง่บวก 4) การยอมรับความคิดเห็น 5) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ 6) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา

โดยสรุป สภาพที่เป็นอยู่/สภาพปัจจุบันของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในเขตอำเภอบันนังสตาเกือบทุกรายข้ออยู่ใน ระดับมาก ยกเว้นเรื่อง การพัฒนานวัตกรรม การสอนงานหรือโค้ชชิ่ง และการจัดการความขัดแย้งภายในทีม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น/ สภาพที่คาดหวังของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในเขตอำเภอบันนังสตาทุกรายข้ออยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 2 การศึกษาปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา

ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีต่อปัจจัยภายในในการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยภายใน 5 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารระดับกลางมีภาระหน้าที่ที่เยอะเกินไป ($\overline{X}$ = 4.03) โครงสร้างการทำงานด้านการพัฒนาและแผนงานที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.97) การประเมินผลงานจากความสามารถมากกว่าการประเมินจากความรู้สึก ($\overline{X}$ = 3.96) งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ($\overline{X}$ = 3.91) และการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากรภายในองค์กร ($\overline{X}$ = 3.89) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีปัจจัยภายนอกในการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยภายใน 5 ลำดับแรก คือ ขาดงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐด้านการพัฒนาบุคลากร ($\overline{X}$ = 4.09) การไม่ให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารของหน่วยงานต้นสังกัด ($\overline{X}$ = 3.89) การดำเนินกิจกรรมของสมาคมโรงเรียนที่ขาดความความเข้มแข็ง ($\overline{X}$ = 3.87) ที่ตั้งของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมของชุมชนไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร ($\overline{X}$ = 3.75) ความอ่อนแอด้านสภาพเศรษฐกิจภายในประเทศ ($\overline{X}$ = 3.71) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา

ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในระยะก่อนการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 5 ลำดับแรก การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง

($\overline{X}$ = 3.89) กำหนดผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\overline{X}$ = 3.87) สนับสนุนอุปกรณ์ในการดำเนินงานและงบประมาณที่เอื้อต่อการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.87) กำหนดกิจกรรมในแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณที่ปฏิบัติได้จริง ($\overline{X}$ = 3.87) และพัฒนาเครื่องมือการประเมินและติดตามสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางอย่างเป็นระบบ ($\overline{X}$ = 3.86) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในระยะระหว่างการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 5 ลำดับแรก กระบวนการคัดเลือก คัดสรรผู้บริหารระดับกลางดำเนินอย่างโปร่งใส ($\overline{X}$ = 4.11) สนับสนุนงบประมาณในการทำงานและอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.04) สร้างคู่มือรายละเอียดการปฏิบัติงานและขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ($\overline{X}$ = 4.03) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานกับบุคลากรต่างสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 4.03) และพัฒนาเครื่องมือการประเมินและการเลือกทีมงานในการทำงานที่เหมาะสมกับศักยภาพ ($\overline{X}$ = 4.02) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในระยะหลังการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 5 ลำดับแรก เน้นการประเมินจากการปฏิบัติและชิ้นงาน ($\overline{X}$ = 4.17) จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามการปฏิบัติงานและประเมินผลที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.15) ประเมินความต้องการสมรรถนะอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในระยะต่อไป ($\overline{X}$ = 4.15) สนับสนุนและให้รางวัลสำหรับผู้บริหารที่มีการพัฒนาตนเองที่โดดเด่น ($\overline{X}$ = 4.14) และการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือการประเมินสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.13) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง

จากการศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางมี 3 แนวทาง คือ 1) แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะก่อนการปฏิบัติงาน เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ในการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของผู้บริหารระดับกลางตามสภาพจริง แล้วนำมากำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางและผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางที่สามารถปฏิบัติได้จริง พร้อมทั้งสนับสนุนอุปกรณ์และงบประมาณที่เอื้อในการทำงาน รวมถึงมีการพัฒนาเครื่องมือการประเมินและติดตามสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง 2) แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้คัดเลือกผู้บริหารระดับกลาง จัดทำคู่มือรายละเอียดของงานและขั้นตอนในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง สร้าง

เครือข่ายความร่วมมือในการทำงานกับบุคลากรต่างสถานศึกษา สนับสนุนอุปกรณ์และงบประมาณที่เอื้อในการทำงาน สร้างกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดชุมชนเรียนรู้ (COP) ที่ตรงเรื่องและชัดเจนทั้งในระดับโรงเรียนและระดับเครือข่ายโรงเรียน และผู้บริหารระดับกลางสามารถเลือกเลือกทีมงานในการทำงานร่วมกัน เพื่อดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและตรงตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ และ 3) แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะหลังการปฏิบัติงาน โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางจากการปฏิบัติงาน โดยสร้างเวทีในการนำเสนอผลงานและศักยภาพจากการพัฒนาสมรรถนะ พร้อมทั้งสนับสนุนและให้รางวัลสำหรับผู้บริหารที่มีการพัฒนาตนเองที่โดดเด่น และมีการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะต่อไป

5.2 อภิปรายผล

สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ กล่าวคือ ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลกัษณะดีทั้งความรู้ทกทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่าแท้จริง การประเมินสมรรถนะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น นอกจากการใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรแล้ว หน่วยงานยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในมิติต่าง ๆ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล การให้รางวัลและค่าตอบแทน การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ (ขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2554) การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตาศึกษาเกี่ยวกับความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ ปัจจัยในการพัฒนาสรรถนะ เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา ซึ่งถือว่ายังมีผู้ทำการศึกษาในปริมาณที่จำกัด โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ผู้บริหารระดับกลางเป็นสื่อกลางในการรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง นำไปสู่การวางแผน ถ่ายทอดการปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและกำกับดูแลการทำงาน รวมถึงประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงควรมีสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามนโยบายและงานที่ได้รับมอบหมาย

จากการศึกษาสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่คาดหวังสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตาพบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้ง 3 สมรรถนะ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่เป็นอยู่ และสภาพที่คาดหวังของสมรรถนะด้านเจตคติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือสมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านความรู้

ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของทิวากร ว่องเจริญ และวลัยพร ศิริภิรมย์ (2558) พบว่า 1) สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่คาดหวังของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณารายด้านของสมรรถนะพบว่า สภาพที่เป็นจริง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การมีวิสัยทัศน์ และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนในสภาพที่คาดหวัง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดโดยอยู่ในระดับมากที่สุด และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง โดยอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยตรงกัน คือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ 2) ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต เรียงลำดับ 3 ลำดับแรก คือ 1) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) สมรรถนะการบริการที่ดี และ 3) สมรรถนะการสื่อสารและการจูงใจ ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้ายเป็นสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์

ความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง พบว่าสมรรถนะที่มีค่าความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ สมรรถนะด้านด้านเจตคติ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางมีเจตคติและความรู้สึกที่ดีทั้งต่อหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และต่อเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ผู้บริหารระดับกลางอาจมองว่าการมีเจตคติที่ดีนั้นจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของการศึกษาของ ปองรัตน์ ศรีสืบ (2553) พบว่า ผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า นักเรียนส่วนใหญ่ของทั้งสองโรงเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สาม และมีนักเรียนเพียงส่วนหนึ่งที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเรียนภาษาอังกฤษซึ่ง นักเรียนที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเรียนภาษาอังกฤษเห็นว่า พวกเขาไม่ชอบเรียนภาษาอังกฤษเนื่องจากไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน อย่างไรก็ตาม นักเรียนกลุ่มนี้อาจไม่ได้รับแรงจูงใจเท่าที่ควรจากการเรียนในห้องเรียนหรือ จากเนื้อหาในบทเรียน และอาจจะไม่คิดเรียนต่อในระดับสูงขึ้นไป จึงไม่เห็นความสำคัญในการเรียนภาษาอังกฤษ และมีทัศนคติที่ไม่ดีนักต่อการเรียนภาษาอังกฤษ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ผู้ปกครองทั้งสองโรงเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ทั้งยังสนับสนุนให้บุตรของตนเรียนภาษาอังกฤษเพิ่มเติมนอกห้องเรียนในระหว่างภาคการศึกษา หรือในระหว่างการปิดภาคเรียน โดยผู้ปกครองยังเห็นด้วยว่า การเรียนภาษาอังกฤษทำให้บุตรหลานสามารถ เพิ่มพูนความรู้ได้จากสื่อต่างๆมากมายที่ใช้ภาษาอังกฤษและทำให้บุตรของตนมีโอกาสได้ทำงานที่ดีมากขึ้น และยังสอดคล้องกับการศึกษาของประภาส พาวินันท์ (2557) พบว่านักเรียนมีทัศนคติต่อการอ่านโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การอ่านทำให้รอบรู้ รองลงมาคือ นักเรียนอยากให้ห้องสมุดมีหนังสือน่าอ่าน การอ่านทำให้มีประสบการณ์มาก การอ่านช่วยพัฒนาทักษะการใช้ภาษา เป็นต้น เมื่อเปรียบเทียบทัศนคติต่อการอ่านของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ใน จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า นักเรียนหญิงมีทัศนคติสูงกว่านักเรียนชาย และนักเรียนที่มีผลการเรียนดีมีทัศนคติที่ดีต่อการอ่านสูงกว่าผู้ที่มีผลการเรียนต่ำ

จากการศึกษาปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางต่อปัจจัยภายในในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางอยู่ในระดับมาก มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ ศิรินทร์ทิพย์ เชียงแรง (2558) พบว่า เหตุและปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนทั้ง 5 ด้าน คือความสามารถด้านการสื่อสาร ความสามารถด้านการคิดความสามารถด้านการแก้ปัญหา ความสามารถด้านการใช้ทักษะชีวิต ความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี ภาพรวมของการดำเนินการการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียน ภายใต้การสนับสนุนการประชุมระดมสมอง (Brainstorming) ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา ตามเหตุและปัจจัยที่พบนั้นสามารถแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) เหตุและปัจจัยประเด็นสนับสนุน เกิดจากด้านผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำสูงด้านการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เช่น ให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน เป็นต้น และเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมกันการตัดสินใจในการแก้ปัญหาในเวลาที่ต้องการ ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษามีแรงจูงในการปฏิบัติหน้าที่มีสูง และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารจัดการ บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในด้านปัจจัยภายนอก บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ 2) เหตุและปัจจัยประเด็นฉุดรั้ง ด้านผู้บริหารสถานศึกษา ไม่กำกับติดตามการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและไม่มีนโยบายด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนเท่าที่ควร ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ประสบการณ์การสอนน้อย มีภาระงานของผู้สอนที่เพิ่มขึ้น นอกเหนือจากงานสอน ทั้งยังขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์การสอนโดยตรงในด้านงบประมาณยังไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน เช่น อุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี เป็นต้นด้านวัสดุ สิ่งของนั้นไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้เรียน ไม่หลากหลายเนื่องจากงบประมาณมีอยู่อย่างจำกัด และไม่เหมาะสม ยังล้าสมัย กับสถานการณ์ปัจจุบันและตัวผู้เรียนที่พัฒนาไปตามความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ในด้านปัจจัยภายนอก ภาษา ยังคงใช้ภาษาถิ่นในการสื่อสาร สภาพแวดล้อมบริบท สาธารณูปโภค วัฒนธรรมและความเชื่อ และผู้ปกครอง ผู้เรียนส่วนใหญ่อาศัยอยู่กับผู้ปกครอง คือ ปู่ย่า ตายาย หรือญาติพี่น้อง ซึ่งไม่ใช่พ่อกับแม่ที่แท้จริง ในด้านการบริหารจัดการนั้น ไม่มีการติดตามประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของอัจฉรา หล่อตระกูล (2560) ที่ได้กล่าวว่าการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐมีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของเวลา เนื่องจากภารกิจหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย งานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งได้รับมอบหมายภาระงานมาจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเองหรือเข้ารับการพัฒนา ระบบการพัฒนาของทางมหาวิทยาลัยที่ไม่ชัดเจนก็เป็นปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาหรือในการจัดโครงการพัฒนาของมหาวิทยาลัยมิได้ทำอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการติดตามผล

หลังจากการพัฒนาทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาไม่ได้นำไปพัฒนาต่อยอด อาจเป็นเพราะผู้บริหารมิได้ให้ความสนใจอย่างจริงจังหรือเมื่อพัฒนาตนเองไปแล้วก็ไม่เห็นประโยชน์อย่างไร เพราะระบบผลตอบแทนมิได้สัมพันธ์กับสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ วรรณภร มณีจักร (2562) ที่ระบุประเด็นที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการนำระบบสมรถนะมาใช้ในการบริหารองค์กรมี 5 ประเด็น 1) ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับการใช้ระบบสมรรถนะอย่างแท้จริง 2) ปริมาณงานที่มากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนา 3) ขาดการสื่อสารที่ดีในเรื่องระบบสมรรถนะในองค์กร 4) การกำหนดสมรรถนะไม่ได้กำหนดแนวทางอย่างชัดเจนและไม่เป็นไปตาม วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 5) การกำหนดสมรรถนะไม่ชัดเจนในเนื้อหา ความหมายและขอบเขตที่แน่ชัดซึ่งทำให้เกิดความสับสน ซึ่งการศึกษาครั้งนี้มีข้อค้นพบที่มีลักษณะใกล้เคียงกันคือปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางคือปริมาณงานที่มากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารระดับกลางได้อธิบายว่านอกจากหน้าที่หลักในการสอนแล้วครูยังมีหน้าที่ในการรับผิดชอบงานด้านอื่น ๆ อีกมากมายทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นได้

จากการศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะหลังการพัฒนา มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ ทรงพล เทพคำ ที่พบว่าการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หลักการบูรณาการและการมีส่วนร่วม มีความสม่ำเสมอและต่อเนื่องทั้งการพัฒนาและการติดตามประเมินผล นอกจากนี้ควรใช้หลักการในการวางแผนกลยุทธ์ หลักการกระจายอำนาจ หลักการเรียนรู้ตามอัธยาศัยและหลักการศึกษาอบรม และสอดคล้องกับการศึกษาของ (ฐนิกาณต์ เต่งตระกูล, 2552 อ้างถึงใน ภิชาพัชญ์ โหนา, 2562) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการ บริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สมรรถนะที่สำคัญมีทั้งสิ้น 14 สมรรถนะ คือ 1) การมีจริยธรรม 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 4) การบริหารจัดการเรียนรู้ 5) การพัฒนาตนเอง 6) การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 7) การมีภาวะผู้นำ 8) การสื่อสารและจูงใจ 9) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร10) การทำงานเป็นทีม 11) การมีวิสัยทัศน์ 12) การนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 13) การบริการที่ดี 14) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ซึ่งในบริบทของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตามีบางสมรรถนะที่ยังขาดไปจากการศึกษาของ ฐนิกาณต์ เต่งตระกูล (2552) โดยในบริบทนี้เป็นข้อค้นพบที่น่าสนใจที่จะสามารถนำผลของการศึกษาไปพิจารณาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางต่อไป ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ กันตวรรณ มีสมสาร (2560) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูปฐมวัยในศตวรรษที่ 21 พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะฯ มี 3 ระดับ คือ (3.1) หน่วยงานต้นสังกัด ควรส่งเสริมการให้โอกาสอย่างเสมอภาคในการพัฒนาครู จัดอบรม สนับสนุนการพัฒนาระบบสารสนเทศและสร้าง

คลังข้อมูล ส่งเสริมให้มีการถอดบทเรียนครูที่ประสบความสำเร็จ และประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน (3.2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จัดระบบครูพี่เลี้ยง จัดระบบการฝึกอบรมพัฒนาในงาน จัดระบบนิเทศในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งจัดคลินิกครูและจัดระบบเพื่อนช่วยเพื่อน จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ จัดระบบการกำกับติดตาม และประสานความร่วมมือ และ (3.3) ครูผู้สอน ควรพัฒนาตนเองโดยศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง เข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อ เปลี่ยนบทบาทตนเองจากผู้สอนเป็นผู้ให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวก และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยนำวิธีการที่ได้ผลดีมาแบ่งปันกับเพื่อนครู เช่นเดียวกับผลการศึกษาของอริสา นพคุณ (2561) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้การสนับสนุนให้ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาได้รับการพัฒนาด้วยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมปฏิบัติการเพื่อให้ครูได้รับความรู้และสามารถทดลองปฏิบัติและนำกลับมาประยุกต์ใช้ในการจัดแผนการเรียนการสอนที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้มีข้อค้นพบที่มีลักษณะใกล้เคียงกันคือผู้บริหารสถานศึกษาและองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางโดยการจัดอบรมสนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งผู้บริหารระดับกลางได้อธิบายว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการอบรมหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ในงานที่รับผิดชอบ หรือการจัดระบบครูพี่เลี้ยงเพื่อเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตาถือว่าเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับกลางที่มีบริบทเฉพาะ ผู้วิจัยเห็นว่าอาจมีความเห็นที่แตกต่างจากผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในพื้นที่อื่น ๆ ทั่วไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

การนำผลการศึกษาไปปฏิบัติ

1.การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนานับว่าเป็นเรื่องที่ควรจัดทำเพราะผู้บริหารระดับกลางเป็นสื่อกลางในการรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง นำไปสู่การวางแผน และถ่ายทอดการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามนโยบายและงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางเพื่อพัฒนาตนเองและนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม

2.การพัฒนาสมรรถนะสามารถทำได้หลายวิธี โดยควรส่งเสริมวิธีการพัฒนาหลากหลายวิธีเช่น การให้คำแนะนำ การสอนงาน หรือการจัดอบรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบมาใช้ รวมถึงผู้บริหารควรคัดเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความรู้เชี่ยวชาญในงาน และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีสามารถสอนและแนะนำงานให้แก่บุคลากรครูที่เข้าใหม่เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงาน

เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในเนื้องาน วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการทำงานได้เร็วขึ้น

3.โรงเรียนควรมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

การวิจัยในครั้งต่อไป

1 งานวิจัยชิ้นนี้ทำวิจัยในโรงเรียนในเขตอำเภอบันนังสตา หากมีการขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอื่น ๆ ด้วยจะทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

2.ควรนำข้อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในเขตอำเภอบันนังสตา ที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ไปทดลองใช้ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับสมรรถนะว่าดีขึ้นหรือไม่

ภาคผนวก 1

รายนามผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบและพิจารณาแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
1. รศ.ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง	วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. ผศ.ดร.ซัมซู สาอุ	วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. ผศ.ดร.อับดุลฮากัม เฮ็งปิยา	วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
4. ผศ.ดร.จารุวัจน์ สองเมือง	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี

ภาคผนวก 2
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปและข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงใน ❑ ช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ❑ ชาย ❑ หญิง
2. อายุ ❑ ต่ำกว่า 30 ปี ❑ 30 - 40 ปี ❑ 41 -50 ปี ❑ 51 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา ❑ ต่ำกว่าปริญญาตรี ❑ ปริญญาตรี ❑ ปริญญาโท ❑ ปริญญาเอก
   ❑ อื่น ๆ ระบุ.....
4. ตำแหน่ง ❑ หัวหน้าฝ่าย (เช่น วิชาการ การเงิน บุคคล กิจการนักเรียน เป็นต้น)
   ❑ หัวหน้ากลุ่มสาระ ❑ ครูผู้สอนวิชาสามัญ ❑ ครูผู้สอนวิชาศาสนา ❑ บุคลากรสนับสนุน
   ❑ อื่น ๆระบุ.....
6. ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน ❑ 1 ปี ❑ 2 ปี ❑ 3 ปี ❑ 4 ปี ❑ มากกว่า5 ปี
7. รายได้ ❑ 5,000 – 10,000 ❑ 10,000 - 15,000 ❑ 15,000 - 20,000 ❑ มากกว่า 20,000
8. ที่ตั้งของโรงเรียน ❑ เขตอำเภอบันนังสตา ❑ นอกเขตอำเภอบันนังสตา
9. ท่านคิดว่าผู้มีส่วนในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางคือใคร (ตอบได้มากกว่า 1)
   ❑ ผู้บริหารโรงเรียน ❑ หัวหน้าฝ่าย ❑ สำนักงาคณะกรรมการการศึกษาพื้นฐาน
   ❑ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ❑ สำนักงานการศึกษาเอกชน ❑ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
   ❑ ภาคเอกชน เช่น ภาคธุรกิจ บริษัท เป็นต้น ❑ ภาคประชาสังคม เช่น สมาคมโรงเรียน มูลนิธิ เป็นต้น
9. ท่านเคยได้รับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางจากโรงเรียนหรือไม่
   ❑ บ่อยครั้ง ❑ บางครั้ง ❑ ไม่เคยได้รับการพัฒนาด้านการบริหาร
10. ท่านเคยได้รับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางจากหน่วยงานภายนอกหรือไม่
   ❑ บ่อยครั้ง ❑ บางครั้ง ❑ ไม่เคยได้รับการพัฒนาด้านการบริหาร

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสภาพจริงที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็นในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ประเด็นคำถาม (การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง)	**การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง<u>ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน</u>**					**คุณลักษณะที่ท่าน<u>คาดหวัง</u>**				
	มากที่สุด (5)	**มาก (4)**	**ปานกลาง (3)**	**น้อย (2)**	**น้อยที่สุด (1)**	**มากที่สุด (5)**	**มาก (4)**	**ปานกลาง (3)**	**น้อย (2)**	**น้อยที่สุด (1)**
1.ความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ										
2.ความรู้ในการบริหารจัดการ										
3.ความรู้ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม										
4.การคิดเชิงระบบและสร้างสรรค์										
5.ทักษะการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
6.ทักษะในการสื่อสาร										
7.ทักษะการสอนงานหรือโค้ชชิ่ง										
8.ทักษะการเป็นผู้นำ										
9.ทักษะในการบริหารจัดการบุคคล										
10.ทักษะการทำงานเป็นทีม										
11.ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ										
12.การจัดการความขัดแย้งภายในทีม										

ประเด็นคำถาม (การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง)	การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง<u>ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน</u>					คุณลักษณะที่ท่าน<u>คาดหวัง</u>				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13.การบริหารจัดการเวลา										
14.ทักษะการบริหารงบประมาณ										
15.การทำงานด้วยความเต็มใจ										
16.การเอาใจเขามาใส่ใจเรา										
17.การคิดในแง่บวก										
18.ความรับผิดชอบในหน้าที่										
19.ความยืดหยุ่นและการปรับตัว										
20.การยอมรับความคิดเห็น										

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยภายใน และ 2) ปัจจัยภายนอก

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ประเด็นคำถาม (ปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ปัจจัยภายใน					
1.ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากร					
2.โครงสร้างการทำงานด้านการพัฒนาและแผนงานที่ชัดเจน					

ประเด็นคำถาม (ปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.การบริหารแบบรวมศูนย์ขาดการกระจายความรับผิดชอบ					
4.งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง					
5.ผู้บริหารระดับกลางมีภาระหน้าที่ที่เยอะเกินไป					
6.การบริหารจัดการบุคลากรที่ขาดการให้ความสำคัญต่อทุกส่วน					
7.การประเมินผลงานจากการความสามารถมากกว่าประเมินจากความรู้สึก					
8.การสื่อสารภายที่ไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากรภายในองค์กร					
9.บุคคลากรมีความผูกพันธ์ต่อองค์กร					
ปัจจัยภายนอก					
10.ขาดงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐด้านการพัฒนาบุคลากร					
11.การไม่ให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารของหน่วยงานต้นสังกัด					
12.ที่ตั้งของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมของชุมชนไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร					
13.ขาดความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี					
14.สภาพทางเศรษฐกิจภายในประเทศที่มีความอ่อนแอ					
15.การดำเนินกิจกรรมของสมาคมโรงเรียนที่ขาดความเข้มแข็ง					

ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะก่อนพัฒนา 2) ระยะการพัฒนา และ 3) ระยะหลังการพัฒนา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ประเด็นคำถาม (แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ระยะก่อนพัฒนา					
1.การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของผู้บริหารระดับกลางตามสภาพจริง					
2.การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง					
3.กำหนดผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ปฏิบัติได้จริง					
4.สนับสนุนอุปกรณ์ในการดำเนินงานและงบประมาณที่เอื้อในการทำงาน					
5.วิเคราะห์โครงการได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด					
6.กำหนดกิจกรรมในแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณที่ปฏิบัติได้จริง					
7.พัฒนาเครื่องมือการประเมินและติดตามสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางอย่างเป็นระบบ					
ระยะการพัฒนา					
8.กระบวนการคัดเลือก คัดสรรผู้บริหารระดับกลางดำเนินอย่างโปร่งใส					
9.สร้างคู่มือรายละเอียดของงานและขั้นตอนในการพัฒนาอย่างชัดเจน					
10.สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานกับบุคลากรต่างสถานศึกษา					
11.สนับสนุนอุปกรณ์ในการดำเนินงานและงบประมาณที่เอื้อในการทำงาน					
12.การสร้างกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง					

ประเด็นคำถาม (แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13.มีพี่เลี้ยงให้ความรู้เกี่ยวกับความรู้เฉพาะด้านของงานที่ต่อเนื่อง					
14.การเลือกทีมงานในการทำงานที่เหมาะสมกับศักยภาพ					
15.กำหนดชุมชนเรียนรู้ (COP) ที่ตรงเรื่องและชัดเจนทั้งในระดับโรงเรียนและระดับเครือข่ายโรงเรียน					
ระยะหลังการพัฒนา					
16.จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน					
17.ประเมินโดยใช้เครื่องมือประเมินสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน					
18.เน้นการประเมินจากการปฏิบัติและชิ้นงาน					
19.สร้างเวทีในการนำเสนอผลงานและศักยภาพจากการพัฒนาสมรรถนะ					
20.สนับสนุนและให้รางวัลสำหรับผู้บริหารที่มีการพัฒนาตนเองที่โดดเด่น					
21.ประเมินความต้องการสมรรถนะอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในระยะต่อไป					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่าน

ภาคผนวก 3

แบบสนทนากลุ่ม

หัวข้อวิทยานิพนธ์ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา

คำชี้แจง แบบสนทนากลุ่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา” มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา ประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ตอนที่ 2 ประเด็นคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม และตอนที่ 3 บันทึกสภาพและสถานการณ์ทั่วไปในการสนทนากลุ่ม โดยในแต่ละตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

อุปกรณ์ แบบสนทนากลุ่ม สมุดโน้ต ดินสอ
วิธีการ การสนทนากลุ่มเพื่อเข้าถึงข้อมูลจากผู้เข้าร่วมการประชุม
ผู้เข้าร่วม ผู้วิจัย ผู้ช่วยนักวิจัย และผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

การสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ร่วมการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยใช้วิธีการพูดคุยเบื้องต้นเพื่อสร้างความคุ้นเคย และสอดแทรกคำถามเพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ร่วมการสนทนา การดำเนินการสนทนากลุ่มเริ่มจากการแนะนำตัวของผู้ดำเนินการสนทนาและทีมงาน การเล่าถึงสถานะของผู้วิจัยในปัจจุบัน การชี้แจงและอธิบายถึงเป้าหมายของการสนทนากลุ่มซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ และแนะนำทำความรู้จักผู้เข้าร่วมแต่ละคนเพื่อให้ทุกคนได้รู้จักกัน (ระยะเวลา 5 – 10 นาที)

1. ชื่อ-สกุล ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม .....
2. ตำแหน่ง .....
3. โรงเรียน .....
4. วันที่ทำการสนทนากลุ่ม .....
5. สถานที่.....

ตอนที่ 2 ประเด็นคำถาม

ประเด็นคำถามในตอนนี้แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ทุกท่านเห็นว่าสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลางควรมีอะไรบ้าง
    - สมรรถนะด้านความรู้มีอะไรบ้าง
    - สมรรถนะด้านทักษะมีอะไรบ้าง
    - สมรรถนะด้านเจตคติคมีอะไรบ้าง
2. แนวทางหรือกระบวนการ ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางควรเป็นอย่างไร
3. อุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางมีอะไรบ้าง
4. ผู้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง
    - ผู้เกี่ยวข้องภายใน
    - ผู้เกี่ยวข้องภายนอก

ตอนที่ 3 บันทึกสภาพและบริบททั่วไปในการสนทนากลุ่ม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

บรรณานุกรม

กนกพร กระจ่างแสง, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์ช. (2560). **บทบาทของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในการพัฒนาองค์การ.** วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 11(26), 156-161.

กานต์ บุญศิริ และพจนารถ พรเจริญวิโรจน์. (2557). **ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ.**วารสารบัณฑิตศึกษา, 8(1), 1-16.

เก็จกนก เอื้อวงศ. (25662). **การสนทนากลุ่ม:เทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ Focus Group Discussion: Effective Qualitative Data Collection Technique.** วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ, 12(1), 25.

กำพลสิริ พุทธรักษา, อำนวย ปาอ้าย และทวีศิลป์ กุลนภาดล. (2559). **รูปแบบสมรรถนะผู้นำองค์กรแห่งความสุขภาคเอกชน.** วารสารวิจัยและพัฒนา, 11(1), 197-210.

จารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน. (2560). **การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลวชิรพยาบาล.** วารสารเกื้อการุณย์, 24(2), 98-112.

ณัฐพล รัตโน และประพรทิพย์ คุณากรพิทักษ์. (2563). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาอุดรธานีเขต2.**พัฒนวารสาร. 7(2), 14-26**.**

ดาวนภา หัทยานนท์. (2556). **การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

ธันยาภรณ์ (พาพลงาม) นวลสิงห์, ยุวธิดา ชาปัญญา และชีวรัตน์ ศีลพันธุ์. (2559). **ผู้บริหารกับการสร้างแรงจูงใจ.** วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, 10(2), 45-53.

ทิวากร ว่องเจริญ และวลัยพร ศิริภิรมย์. (2558) **สภาพที่เป็นจริง สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต. วารสารศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 1(2), 546-561.

ประภาส พาวินันท์. (2557). **การจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมเพื่อเสริมสร้างความสนใจและพฤติกรรมการอ่านของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในจังหวัดบุรีรัมย์ : กรณีศึกษาชาติพันธุ์ไทยกลาง ลาว อีสาน เขมรถิ่นไทย ส่วย และไทยโคราช.** วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์วไลยอลงกร ในพระบรมราชูปถัมภ์, 9(3).

ประไพรัตน์ ลำใจ. (2557). **การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม : แนวทางการพัฒนา.** วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 2(3), 29-41.

ปองรัตน์ ศรีสืบ. (2553).**การศึกษาความต้องการในการเรียนภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สามของนักเรียนระดับ มัธยมศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนราธิวาส**. วารสารมหาวิทยาลัย นราธิวาสวารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์.

พ้นพันธ์ ปิลกศิริ. (2555). **ความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยต่อสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของบรรณารักษ์.** วิทยานิพนธ์อักษรศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (2542, 19 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116.

มูฮัมมาดอัสมี อาบูบากา**.** (2553). **ไตรวิถีแห่งการเรียนรู้: การพัฒนาการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความเชื่อและวิถีชีวิตของชาวมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.**

รัชฎาทิพย์ อุปถัมภ์ประชา. (2019). **สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ.** WMS Journal of Management, 8(2), 122-135.

วิไลพร ศรีอนันต์ และนุชนรา รัตนศิริประภา. (2561). **สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม.**วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปกร, 9(1), 20-23.

วีระวุธ ชัยชนะมงคล. (2563). **การพัฒนาระบบการฝึกอบรมทางไกลอิงสมรรถนะด้านเทคนิคทางยุทธวิธีสำหรับหัวหน้างานป้องกันปราบปรามของสถานีตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 5.** วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา, 9(1), 12-22.

ศิรินทร์ทิพย์ เชียงแรง. (2558). **ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนราษฎร์พัฒนา อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย.**วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 8(18), 26.

สุรเดช อนันตสวัสดิ์. (2554). **โมเดลเชิงสาเหตุและผลของสมรรถนะของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรขวัญ คุ้มประดิษฐ์ , วิทยา จันทร์ศิลา, สำราญ มีแจ้ง และประจักษ์ สายแสง. (2557). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้าหน่วยจัดการศึกษา สังกัดวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย.** วารสารศึกษาศาสตร์, 16(3), 107-119.

อรทัย ยศปัญญา และอนุชา กอนพ่วง. (2561). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.** วารสารศึกษาศาสตร์, 20(1), 232-245.

เอกวิทย์ มั่งอะนะ และจิติมา วรรณศรี. (2559). **สมรรถนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล.** วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 18(3), 98.

Abdulghani Benayoune. (2017). **COMPETENCY-BASED FRAMEWORK: THE BENEFITS AND THE CHALLENGES.** International Journal, 3(9), 6-11.

Dragana Velimirovica, Milan Velimirovicb and Rade Stankovica. (2011). **ROLE AND IMPORTANCE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS MEASUREMENT.** Serbian Journal, 6(1), 63-72.

Moo Jun Hao and Rashad Yazdanifard. (2015). **How Effective Leadership Can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation.** GLOBAL JOURNAL, 15(9), 1-5.

Shouvik Sanyal and Mohammed Wamique Hisam. (2018). **The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University.** IOSR Journal, 20(3), 15-22.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นายอับดุลเลาะห์ แม

รหัสประจำตัวนักศึกษา 6220420113

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ปริญญาตรี	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2553
ประกาศนียบัตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยฟาฏอนี	2557

ทุนการศึกษา (ที่ได้รับในระหว่างการศึกษา)

ไม่มี

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน (ถ้ามี)

รักษาการแทนรองผู้อำนวยการ	โรงเรียนอิสลามบาเจาะวิทยา
ผู้จัดการกองทุนมุสลิฮฺ	โรงเรียนอิสลามบาเจาะวิทยา
ผู้จัดการสถาบัน	สถาบัน Montessori House of Sateng

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน (ถ้ามี)

อับดุลเลาะห์ แม และมูฮัมหมัดอาฟีฟี อัซซอลีฮีย์. 2565. “ปัจจัยและความต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบันนังสตา”. การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ประจำปีการศึกษา 2565. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยฟราฏอนี