

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบ้านนิงस्ता ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 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

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

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายประกอบด้วย

1) ความรู้ (knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้ และเข้าใจในหลักการ แนวคิด เฉพาะด้าน 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) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (Effective performance) (Dubois and Rothwell, 2004 ; Bernarcin ,2000 ; Shermon, 2004)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรนำความรู้ ทักษะ ความสามารถและอุปนิสัยส่วนตัว จิตคิดด้านต่างๆ และความชำนาญไปใช้ในการปฏิบัติงานให้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ และเป็นที่ยอมรับ โดยทำให้เกิดผลลัพธ์ดีเยี่ยม ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่องค์กรกำหนด (นภาเดช บุญเชิด, 2552 ; เตือนใจ ดลประสิทธิ์, 2552 ; บุญสืบ เทียมหยิน, 2553)

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะ ตามแนวความคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมา พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกัน โดยใช้แนวความคิดของ McClelland เป็นพื้นฐานในการ ให้ความหมายของสมรรถนะ แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ความรู้ (knowledge) กับทักษะ (skills) ที่ก่อให้เกิดคุณลักษณะหรือบุคลิกที่พึงมีในการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงาน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่พึงมีในการปฏิบัติงาน ซึ่ง ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหา ต่างๆ จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพและโดดเด่น

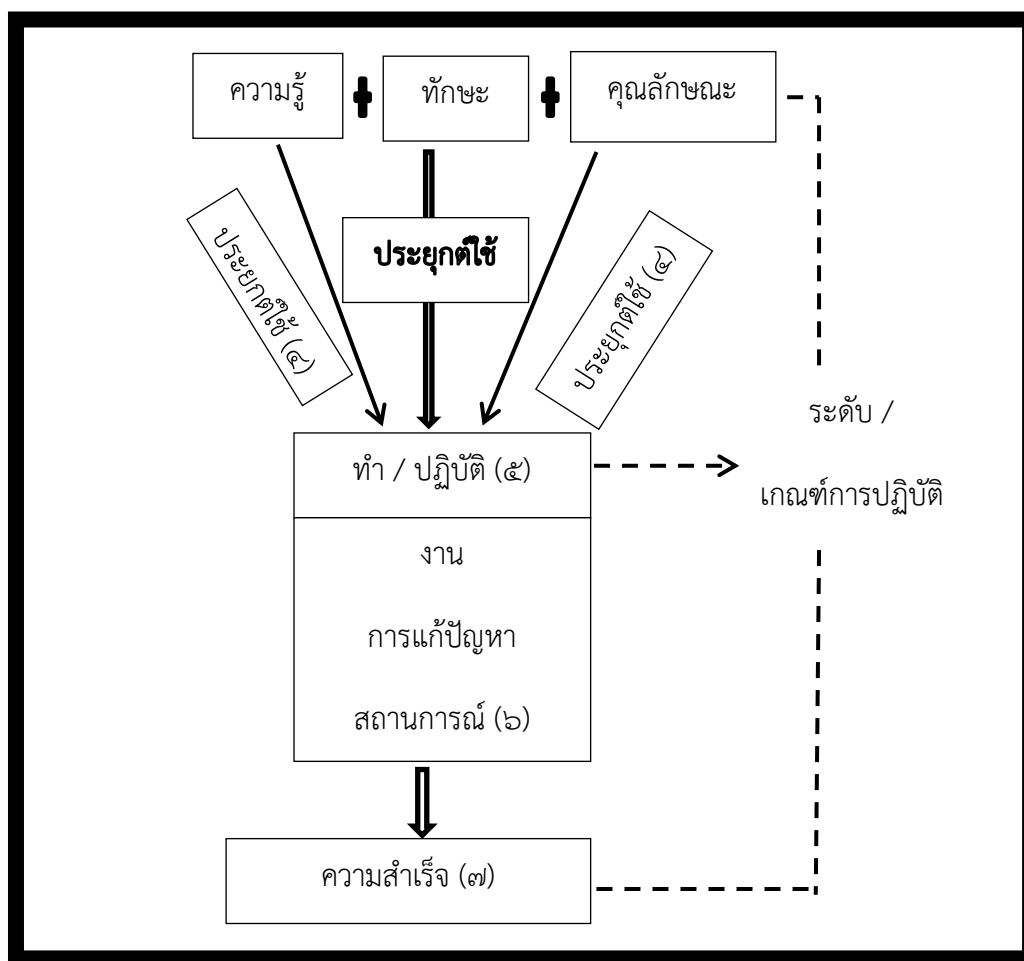
2.1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

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

ลักษณะของบุคคล หมายถึง ลักษณะนิสัย ทัศนคติ และแรงจูงใจ ซึ่งลักษณะดังกล่าว จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การแสดงออกของบุคคลคนนั้น

พฤติกรรม หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นทั้งแง่บวกและแง่ลบโดยเฉพาะใน ส่วนขององค์กรต้องการให้บุคลากรแสดงออกในแง่บวก และสร้างสรรค์

ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ ถ้าพิจารณาในแง่มุมของการ จัดการบุคลากร จะพบว่า ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น การบริการที่ยอดเยี่ยม เป็นต้น ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ บังอร เสรีรัตน์ (2564) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของ สมรรถนะนั้นมี 7 ประการ ประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) คุณลักษณะ / เจตคติ 4) การ ประยุกต์ใช้ 5) การกระทำ / การปฏิบัติ 6) งานและสถานการณ์ต่างๆ และ 7) ผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่ กำหนด



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 เช่น ทักษะทางด้านเทคโนโลยี ทักษะทางการให้ความรู้แก่ผู้อื่น เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และความสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว 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) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ และส่วนที่สอง สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น 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) ศิลปะการสื่อสาร 14) สภาวะผู้นำ 15) สนทริยภาพทางศิลปะ 16) วิสัยทัศน์ 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 18) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง 19) การควบคุมตนเอง 20) การให้อำนาจผู้อื่น

สุกัญญา รัชมิโชติ (2550) กล่าวว่า โดยทั่วไปกลุ่มหรือประเภทของสมรรถนะ มีด้วยกัน 5 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในทุกองค์กร และทุกคนต้องมีร่วมกัน 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาต้องมีทักษะนี้ 3) สมรรถนะเฉพาะด้าน หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะของกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่งๆ ซึ่งเป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนในฝ่าย 4) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ตามตำแหน่งงานของตน 5) คุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง สมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงานและความสำเร็จของบุคคลๆนั้น

บุญสืบ เทียมหยิน (2553) แบ่งประเภทของสมรรถนะได้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก เป็นความสามารถระดับแก่นขององค์กร หรือสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรจะร่วมกัน 2) สมรรถนะของงาน เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการ เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3) สมรรถนะของบุคคล เป็นบุคลิกลักษณะของคนที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำงาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดด้วยประเภทของสมรรถนะ จึงสรุปได้ว่าประเภทของสมรรถนะนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถที่มีร่วมกันทุกตำแหน่งในองค์กร ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

2) สมรรถนะในงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถใช้เฉพาะงาน เพื่อบ่งบอกว่าบุคลากรตำแหน่งนั้น ๆ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อาจเป็นเทคนิคหรือวิชาชีพเฉพาะ

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

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

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสมรรถนะ (Competency) การบริหารงานที่จำเป็นต้องมีในการบริหารงานในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง

2.1.4 ประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร

1) ช่วยให้การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าสู่องค์กรมีคุณลักษณะดีทั้งทางด้านความรู้ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเองที่ควรอยู่ในระดับใดและต้องพัฒนาในเรื่องใด เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และทักษะด้วยตนเองมากขึ้น และการนำไปใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมพนักงานในองค์กร ถ้าหากมีพนักงานคนใดที่พบว่ายังมีช่องว่างในเรื่องสมรรถนะ ก็สามารถที่จะเลือกวิธีการพัฒนาและฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมและตอบสนองสิ่งที่พนักงานต้องการอย่างแท้จริง

3) ช่วยพัฒนาตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้ว จะต้องใช้สมรรถนะด้านใด และยังเป็น การป้องกันไม่ให้งานเกิดจากข้อช่วยหรือความข้อดี โดยบังเอิญเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการใช้สมรรถนะของพนักงานในการทำงานอย่างแท้จริง

4) ช่วยให้เกิดการพัฒนาสายอาชีพเนื่องจากระบบสมรรถนะทำให้สามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานที่มีอยู่และทราบถึงทักษะความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของพนักงานแต่ละคน

5) ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น

2.2 การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร

2.2.1 สมรรถนะการบริหาร

การวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบ้านนังस्ता จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหาร จึงนำเสนอแนวคิดสมรรถนะการบริหารตามทฤษฎีวิชาการและองค์กรต่าง 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) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) การระบุปัญหาชัดเจน 2) การแก้ปัญหาได้ตรงจุด 3) ความกระตือรือร้นทำงานเชิงรุก

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

6) ภาวะผู้นำและการใช้อิทธิพล (Leadership and Influence) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 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 กระบวนการ หรือเทคนิคในการปฏิบัติงาน ทักษะเหล่านี้รวมถึงความชำนาญในการใช้เครื่องมือพิเศษ กระบวนการ

ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ความรู้ และทักษะด้านเทคนิคนี้มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับต้นซึ่งทำงานโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน โดยต้องใช้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคนี้ในการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้ข้อมูลย้อนกลับและการช่วยเหลือบุคลากรแก้ปัญหาในงาน

3) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง การจูงใจ การสอนงาน การเจรจาต่อรอง และการนำ โดยผู้บริหารต้องมีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา และบริหารโดยใช้ความรู้เหล่านี้เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทักษะนี้รวมทั้งการบริหารจัดการตนเอง ความเข้าใจตนเอง การควบคุมอารมณ์ที่เกิดจากแรงกระตุ้น โดยประยุกต์ใช้ทักษะเหล่านี้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานที่ตลอดจนต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากร

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2551) ได้กำหนดสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพและถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2) การบริการที่ดีและความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

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 รวมทั้งการวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

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

7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง 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 หรือกลุ่มความต้องการของงานหรือองค์กร ที่สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

2) การสร้างและพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างหน่วยงานที่มีการร่วมมือกัน จัดบุคลากรให้มีการเชื่อมโยงภายในหน่วยงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้จัดการกับปัญหาที่มีสาเหตุจากความไม่ลงรอยกันและการแตกแยก เข้าใจในพลังของกลุ่ม เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนบุคลากรให้สามารถทำงานได้ดีที่สุด

3) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนพนักงานให้สามารถทำงานได้ดีที่สุด 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 นอกจากนั้นจะอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์การ 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 แต่ละระบบแต่ละกลุ่มต่างมีเป้าหมายของตนเองและต่างงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง การที่จะไม่ให้ระบบย่อยและกลุ่มต่าง ๆ ขัดแย้งกัน ก็ต้องอาศัยการวางแผนที่ดี การวางแผนได้จัดแยกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ของระบบย่อยและกลุ่มคนออกมาเป็นลำดับของวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายลดหลั่นกันลงมาจากตั้งแต่สูงสุดไปจนถึงต่ำสุด แต่ละเป้าหมายต่าง ๆ ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นระบบใดของกลุ่มใด และต้องอาศัยหน้าที่และกิจกรรมของแต่ละระบบ และแต่ละกลุ่ม จะสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในระดับสูงเป็นเสมือนจุดหมายปลายทาง (End) และเป้าหมายในแต่ละระดับล่างเป็นเสมือนวิธีการ (Mean)

3) ปรับปรุงการควบคุมให้ดีขึ้น กิจกรรมของการควบคุมคือ การวัดผลและการแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น มากกว่านั้นการวางแผนจะช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนจะต้องกำหนดเป้าหมายขึ้นมาก่อน แล้วสร้างมาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานหรือกำหนดว่า จะต้องทำอย่างไร หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานก็ต้องแก้ไขที่การปฏิบัติงานและมาตรฐานในการวัดหรือระบบการควบคุมใหม่ ดังนั้น การวางแผนและการควบคุม

จะต้องทำหน้าที่ด้วยกัน ในฐานะที่เป็นกระบวนการบริหาร หากไม่มีระบบการควบคุมที่ดี การวางแผนก็จะขาดการติดตามว่างานบรรลุเป้าหมายหรือไม่

4) ปรับปรุงการบริหารเวลาให้ดีขึ้น คนส่วนใหญ่จะประสบกับความยากลำบากในการใช้เวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำ วิธีบริหารเวลาอย่างง่าย ๆ ก็คือ การกำหนดตารางเวลาไว้ในสมุดบันทึกหรือในปฏิทิน เพื่อเตือนความจำว่า วันไหนต้องทำอะไร แต่ก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้นบ่อย ๆ ที่ผู้บริหารใช้เวลาไปกับกิจกรรมหนึ่งมากเกินไป และในอีกกิจกรรมหนึ่งน้อยเกินไป หรือลืมหากิจกรรมบางอย่าง เมื่อมีการวางแผนก็ทำให้การใช้เวลาดีกว่าการไม่วางแผนมีความสมดุลของการใช้เวลามากขึ้น และการสูญเสียเวลาก็ลดลง อย่างไรก็ตาม การบริหารเวลาเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการวางแผน ขั้นตอนการวางแผน มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน แผนที่เป็นทางการและได้จัดทำขึ้นอย่างมีเป้าหมาย มีทิศทางที่ชัดเจน สามารถควบคุมได้ และสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ในการวางแผนต้องกำหนดอย่างชัดเจนว่า ในแต่ละส่วนแต่ละคนจะต้องทำอะไรบ้างและต้องทำอะไรให้สอดคล้องกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

4.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ เช่นการหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้ และการสรุปผลเกี่ยวกับข้อมูลทั้งหมดสำหรับนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดเป็นแผนขึ้นมารวบรวมสถานการณ์ในอดีต สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและรวมถึงการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน ผู้จัดทำแผนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายๆ วัตถุประสงค์ และกำหนดแผนไว้หลายๆ แผน ซึ่งต้องอาศัยความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์ โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากคนหลายๆ คน และใช้เวลามากกว่าจะได้วัตถุประสงค์และแผน วัตถุประสงค์ของแผนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะเป็นเสมือนจุดหมายปลายทางที่จะไปถึง การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจน แน่นนอน เฉพาะเจาะจงค่อนข้างสูงและสามารถทำได้จริง และต้องกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นด้วย

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

4.4 การเลือกวัตถุประสงค์และแผน หากการประเมินได้ดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสม การเลือกก็ไม่ยาก เพราะมีข้อมูลต่าง ๆ พร้อมอยู่แล้ว แต่ถ้าขั้นประเมินไม่ชัดเจนก็อาจยากที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง 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 หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเน

สมรรถนะในการวางแผนและบริหารจัดการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการเคราะห์นโยบายขององค์กร โดยมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน จัดสรรทรัพยากรและบริหารการเงินและงบประมาณ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้

2.2.3 สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency)

องค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานกันเป็นทีมจะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ทุกคนมีบทบาทในการดำเนินงาน ประสานงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่สำคัญ คือ

1) ความรู้ของทีม เป็นความรู้และประสบการณ์ส่วนบุคคลของสมาชิกในทีมที่แตกต่างกัน ที่จะสามารถนำมาใช้ประกอบในการทำงานเป็นทีม

2) ทักษะของทีม ความคิดเห็นของสมาชิกในทีมควรเป็นไปในทางเดียวกัน หากมีความเห็นต่างกันย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรึกษาหารือหรือแก้ไข ทั้งนี้ ทักษะคิดจะสะท้อนถึงการทำงานเป็นทีมให้ไปในทางเดียวกัน

3) ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการอภิปราย ประเด็นต่าง 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 เมื่อองค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในทุก ๆ ด้าน จึงจะถือว่าการประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ มีขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้แก่

1) ศึกษาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อจัดทำแผนที่กลยุทธ์และรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์

2) ทบทวน / ปรับกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อพิจารณาว่า เหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ จากเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

- นโยบายหน่วยเหนือ หรือนโยบายสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยน
- สังคมภายในประเทศ หรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์
- 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 ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าว มุ่งหวังความรู้ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมจากการพัฒนาองค์กร 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 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2545) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้ “ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณา ดำเนินการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงาน บุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตนในเรื่องดังต่อไปนี้”

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

2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ กำหนดภาระหน้าที่ 22 ประการ ประกอบด้วย การจัดทำแผนคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน การอนุมัติใช้จ่ายงบประมาณ การขอโอน และการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ การระดมทรัพยากรลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับ

กองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนเกี่ยวกับพัสดุอาทิเช่น การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงิน งบประมาณ เพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ การจัดหาควบคุมพัสดุดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน เก็บรักษาเงิน และจ่ายเงิน การนำเงินส่งคลัง การจัดทำบัญชีการเงินและจัดทำรายงานทางการเงิน ตลอดจนการจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3) ด้านการบริหารงานบุคคล กำหนดภาระหน้าที่ 20 ประการ ประกอบด้วย การวางแผน จัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การปรับตำแหน่ง ย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาและประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัยเช่น การลงโทษ สั่งพักราชการ และการสั่งให้ออกจากราชการ การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ จัดทำบัญชีรายชื่อ และประเมินเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ วินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต ตลอดจนพัฒนาข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาและดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมาย

4) ด้านการบริหารงานทั่วไป กำหนดภาระหน้าที่ 21 ประการ ประกอบด้วย การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารงาน การศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง การยุบ การรวมหรือการเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอก ระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากร ทัศนศึกษา งานกิจการนักเรียน งานประชาสัมพันธ์งาน การศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และ สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุมภายใน แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน ตลอดจนการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้คำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้

- 1) ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 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 ที่ได้เสด็จพระราชดำเนินทรงเยี่ยมโรงเรียนพระยานาวิกคลองหินวิทยา ตำบลปากล่อ อำเภอบึงสามพัน จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2544 กระแสพระราชดำรัสดังกล่าวเป็นที่มาของหลักการและเหตุผล รวมทั้งความสำคัญของปัญหาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณล้นเกล้าล้นกระหม่อมอย่างหาที่สุดมิได้

พื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นถิ่นที่อยู่ของชาวไทยมุสลิม ซึ่งถือเป็นชนกลุ่มน้อยในประเทศไทย แต่เป็นชนกลุ่มใหญ่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มุสลิมทุกคนจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจต่อหลักคำสอนของศาสนาอิสลาม เพราะมุสลิมมีหลักคิดว่า อิสลามคือ ธรรมเนียมและรูปแบบการดำเนินชีวิตของมุสลิมทุกคน และไม่สามารถแยกเรื่องของอาณาจักรออกจากเรื่องของศาสนาจักรได้ กล่าวคือ มุสลิมต้องรับรู้และรับผิดชอบในเรื่องของศาสนา และเรื่องทางสังคมโดยแยกออกจากกันไม่ได้และการอ้างอิงเหตุผลใดๆ จะใช้อัลกุรอาน และซุนนะห์ เป็นบทสรุปของปัญหาและเหตุผล และเป็นกรอบในการดำเนินชีวิตตั้งแต่เกิดจนตาย

การพัฒนาการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีอุปสรรคสำคัญอยู่ที่แนวคิดและทัศนคติของหน่วยงานทางการศึกษาที่กำหนดหลักสูตร โดยขาดความเข้าใจวิถีชีวิตของมุสลิมซึ่งมีความ

แตกต่างกันไปจากท้องถิ่นอื่น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในประวัติศาสตร์ระหว่างรัฐกับประชาชนในพื้นที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลาช้านาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันเพื่อที่จะหาแนวทางลดหรือยุติความรู้สึกหวาดระแวงที่ต่างฝ่ายมีต่อกัน โดยต้องเร่งสร้างความเข้าใจ ความมั่นใจทั้งต่อสังคมและยอมรับการศึกษาที่เป็นความต้องการของชาวมุสลิมในพื้นที่

ชาวไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ นิยมให้บุตรหลานศึกษาทั้งวิชาการทางโลกและวิชาการศาสนา แม้จะมีโรงเรียนของรัฐทั้งระดับ ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาครอบคลุมทุกพื้นที่แต่ชาวไทยมุสลิมยังนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในปอเนาะมากกว่าโรงเรียนรัฐบาล เพราะสถาบันการศึกษาดังกล่าวได้ยกระดับขึ้นมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความก้าวหน้ามาก เปิดสอนหลักสูตรควบคู่กันทั้งภาคศาสนาและภาคสามัญ เมื่อเรียนจบแล้วจะสามารถศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ นักเรียนจึงได้รับประโยชน์ทั้งสองทาง คือทางโลกและทางธรรม กล่าวโดยสรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีบทบาทและมีความสำคัญต่อเยาวชนมุสลิมเป็นอย่างมาก ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นสถานที่ที่ให้แสงสว่างและพุ่มพักเยาวชนให้เป็นคนดีและสมบูรณ์สามารถดำรงชีวิตตามครรลองของอิสลามได้อย่างสมดุลในบริบทของสังคมไทย (ชิตติก อาลี, 2554)

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

ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาบันประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญา และวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนา ระหว่างชุมชน

แนวคิดการจัดการความรู้โดยใช้ศาสนาเป็นฐานยังไม่มีที่เข้าใจสำหรับมุสลิมในพื้นที่และต่างพื้นที่ในประเทศไทย แต่ในการจัดการศึกษาที่เป็นจริงได้มีองค์กรการศึกษาอิสลามโดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ จังหวัด ปัตตานี ยะลา และนราธิวาสที่ได้จัดการศึกษาศาสนา (Religious Education) ในขณะเดียวกันก็ได้พยายามจัดการศึกษาตามหลักสูตรสามัญ การจัดการศึกษาสามัญจึงเป็นตัวแทนของการศึกษาและแนวทางการพัฒนาตามแบบ

ตะวันตก สถาบันการศึกษาเหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของตัวแทนของการพัฒนาการศึกษาอิสลามให้สอดคล้องกับการศึกษาแบบสมัยใหม่ (Modern/ Secular)

ปัญหาที่พบกับสถาบันการศึกษาเหล่านี้ คือ หลักสูตรการศึกษาทั้งศาสนา สามัญและอาชีวะยังแยกส่วนกันในการเรียนการสอนอย่างชัดเจน ยังไม่มีการบูรณาการทางการศึกษาอิสลามสามัญและอาชีวะอย่างเป็นรูปธรรม ในโรงเรียนเดียวกันครูผู้สอนยังแยกกันเป็นส่วนๆ เช่นครูสอนตามหลักสูตรอิสลามศึกษาก็อยู่แต่เฉพาะในส่วนครูสอนศาสนา ไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์กับครูสอนวิชาสามัญและอาชีวะ ต่างคนก็มีแนวคิดและทัศนคติที่แตกต่างกัน ทั้ง ๆ ที่อยู่ในรั้วเดียวกัน ครูสอนศาสนา (อุstadh) มีทัศนคติว่าครูสามัญไม่เคร่งในการปฏิบัติตามหลักศาสนา เป็นตัวแทนของการพัฒนาแบบโลกียนิยม (Secularism) ในขณะที่ครูสามัญมองครูสอนศาสนาว่าเป็นตัวแทนของความล้าสมัย นอกจากนี้การที่ระบบความคิดเห็นทั้งสองระบบแตกต่างกันอยู่ในสถาบันเดียวกันทำให้ผู้เรียนสับสนในการยึดถือและปฏิบัติ ผู้เรียนที่ชอบเรียนศาสนาต้องการเรียนสามัญและอาชีวะว่ามีใช้ศาสนา จึงทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่อยากเรียนสามัญและอาชีวะ ในเวลาคาบเรียนวิชาสามัญ นักเรียนจึงไม่สนใจเข้าเรียน ทำให้มีปัญหาต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเป็นอย่างมาก ทั้ง ๆ ที่อิสลามคือวิถีชีวิต (Way of Life) ที่ครอบคลุมทั้งชีวิตในโลกนี้และโลกหน้า ที่มุสลิมจะต้องทำความเข้าใจกับชีวิตตามหลักศาสนา ที่ถูกต้อง ดังบทขอพรทุกครั้งหลังละหมาดที่มุสลิมได้ดูล่าไว้ว่า

رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

"โอ้พระเจ้า..โปรดประทานความดีในโลกนี้ และโปรดประทานความดีในโลกหน้าด้วย"

การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามทั้งหลักสูตรสามัญและอิสลามศึกษานั้นทำให้โรงเรียนมีปัญหาด้านการบริหารจัดการ เนื่องจากต้องสรรหาครูผู้สอนทั้งสองหลักสูตรในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นการเพิ่มงบประมาณค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินเดือนบุคลากรเป็นทวีคูณ ส่วนผู้เรียนที่ต้องเรียนมากกว่าโรงเรียนทั่วไปนั้น จึงมีปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา กล่าวคือผลสัมฤทธิ์ทางวิชาสามัญอยู่ในระดับต่ำกว่าห้องที่อื่น ๆ

ครูโรงเรียนเอกชนนั้นมีอัตราการเข้า - ออกสูง เนื่องจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ส่งผลทำให้การเจริญเติบโตขององค์กรเป็นไปอย่างเชื่องช้า เนื่องจากความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์กรนั้นส่วนใหญ่จะอยู่กับของคนในองค์กร เมื่อเกิดการสับเปลี่ยนบุคลากร หรือมีการย้ายสถานที่ทำงานจึงทำให้องค์กรนั้นเกิดความไม่มั่นคง ไม่มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนถึงแม้ว่าจะมีการสอนงานก็ตาม (ณัฐยา ชวรรัตน์, 2556)

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีจุดอ่อนอยู่หลายประการ อาทิ การที่ผู้บริหารขาดความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการ ทำให้ยังไม่เข้าใจระบบและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ทางรัฐและกระทรวงศึกษาธิการกำหนด ส่งผลถึงการประสานงานระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานที่ดูแลการศึกษา

ในพื้นที่และระดับรัฐ (บัณฑิตย ะมะฮุน และคณะ, 2549) การศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ควรปรับปรุงโดยเร่งด่วนถึงพอใช้ในทุกปัจจัยคุณภาพ จึงส่งผลให้การดำเนินงานในด้านอื่น ไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการ งานธุรการงานบุคลากร งานอาคารสถานที่งานกิจการนักเรียนและงานสัมพันธ์ชุมชน ไม่ได้รับการพัฒนาไปในทิศทางและลักษณะที่ควรจะเป็นและมีสภาพการดำเนินงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นงานวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน และงานประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาที่พบว่ามีการดำเนินงานในระดับมาก (นาวาลย์ ปานากาแข็ง, 2544 ; ฟาริด เตมะหมัด, 2549)

โรงเรียนเอกชนเป็นองค์กรภาคเอกชน ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการรวมถึงมีปัญหาต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกับองค์กรภาคเอกชนทั่วไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการสับเปลี่ยนบุคลากร เพราะฉะนั้นโรงเรียนเอกชน หรือองค์กรเอกชนต่างๆ จึงเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่จะเปลี่ยนแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ให้กลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit Knowledge) แสวงหาความรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรมาจัดเก็บความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และสร้างความรู้ เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้เร็วที่สุด ซึ่งไม่ว่าจะเป็นภาครัฐภาคเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก

ปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า 1) สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งทางด้านการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2) สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีสภาพการปฏิบัติมากกว่าในโรงเรียนขนาดกลาง และในโรงเรียนขนาดเล็ก (ชาร์รีฟ สอนิ, 2545) ในขณะที่ปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาพบว่าด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การนำหลักสูตรไปใช้และบริหารการใช้หลักสูตรตามความเหมาะสม ปัญหาที่พบในระดับมาก คือ ผู้บริหารและครูไม่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้พบว่าด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ปัญหาที่พบในระดับมากที่สุดคือ ครูขาดเทคนิคการสอนที่หลากหลาย 3) การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนพบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดทำรายงานการวัดผลการเรียนรู้และการออกหลักฐานแสดงผลการจบการศึกษา ปัญหาที่พบในระดับมาก คือ โรงเรียนไม่มีคลังเก็บข้อสอบ

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

ถึงแม้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับความนิยจากผู้ปกครองนักเรียนเป็นจำนวนมาก แต่การจัดการศึกษาในโรงเรียนเหล่านี้ก็ยังแยกส่วนกันอยู่ระหว่างการศึกษาศาสนาและการศึกษาสามัญทำให้เกิดปัญหาบางประการต่อผู้เรียน เช่น ปัญหาในเรื่องเวลาเรียนในแต่วันที่มากเกินไป ปัญหาครูกับอุstadzที่ไม่ค่อยลงรอยกันเพราะปรัชญาการศึกษาศาสนาและการศึกษาสามัญที่มีเป้าหมายการศึกษาที่แตกต่างกัน ปัญหาการที่ผู้เรียนเมื่อเรียนจบจากระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วหรือที่เรียนไม่จบและออกกระหว่างทาง ไม่มีทักษะในการประกอบอาชีพทำให้เกิดปัญหาทางสังคมมากมายตามมาดังที่เห็นอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาการที่คนบางกลุ่มมองว่าการศึกษาสามัญในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นการศึกษาที่รัฐพยายามกลืนชาติพันธุ์มลายูและศาสนาอิสลามในพื้นที่ อีกทั้งปัญหากับการไม่สามารถเชื่อมโยงการศึกษากับความเชื่อและหลักการทางศาสนาอิสลาม ทำให้การพัฒนาการจัดการศึกษาไปคนละทิศละทางและไม่เป็นเอกภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยมองว่าการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ควรได้รับการพัฒนาแบบองค์รวม โดยใช้หลักการทางศาสนาอิสลามและความเชื่อที่ถูกต้องตามบทบัญญัติในคัมภีร์อัล-กุรอานและสุนนะห์ของท่านศาสดามุฮัมมัด (ซ.ล.) สอดคล้องกับความเชื่อและความต้องการของชุมชน ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่แล้วยังเป็นเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างประชาชนผู้นับถือศาสนาอิสลามที่มีต่อนโยบายของรัฐ อีกทั้งยังลดความหวาดระแวงระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับประชาชน เป็นการเสริมสร้างความสมานฉันท์ความสุขของคนในชาติได้อีกด้วย

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เพื่อที่จะวางแผนพัฒนาแนวทางการจัดการศึกษาที่ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความเชื่อของชาวมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ อีกทั้งสามารถใช้ประกอบเป็นแนวทางในการบริหาร วางแผนและพัฒนาสถานศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

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

เอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสมรรถนะผู้บริหารมีความจำเป็นในการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ นโยบาย วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดความคุ้มค่า 2) การบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม มีความคล่องตัวมีอิสระในการบริหารจัดการ ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในด้านการบริหารงานบุคคล และได้มีการพัฒนาตนเองโดยการเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงานและศึกษาต่อในระดับสูงทำให้ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้เข้าใจบทบาท ภาระหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ จึงทำให้การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะในการบริหารตนเอง และสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ส่วนสมรรถนะในการสื่อสารและสมรรถนะในการตระหนักรู้เรื่องโลกาภิวัตน์ไม่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม

ทัน ไทงาม อัญชา พานิช และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2560) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออก พบว่า 1. องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านการวางแผน ด้านมีความคาดหวังต่อนักเรียนอยู่ในระดับสูง ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านภาวะผู้นำ ด้านบรรยากาศองค์กร ด้านการพัฒนาครู ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการเรียนการสอนที่เข้มข้น 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 $\hat{Y}_{\text{tot}} = 1.001 + 0.246(X_8) + 0.258(X_7) + 0.150(X_1) + 0.068(X_5) + 0.074(X_4)$

วัชรินทร์ จันทโร (2562) ได้ศึกษาทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า 1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการวินิจัย 2. ผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนา วิชาชีพครูอยู่เสมอ มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 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 โดยสามารถร่วมกันทำนุบายการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวมได้ร้อยละ 79 เรียงลำดับตามอิทธิพลของการส่งผลเป็นรายด้านดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด ส่งผลต่อการนำองค์การ 2) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความรู้ความคิด ส่งผลต่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านความรู้ความคิด ส่งผลต่อการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด ส่งผลต่อการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านความรู้ความคิด ส่งผลต่อการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย 6) ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด ส่งผลต่อการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านเทคนิค ส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานตามลำดับ

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

เอกวิทย์ มั่งอะนะ และจิตติมา 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 และ 6) การสอนงาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าการสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเห็นว่าเป็นไปได้ในการนำสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลไปใช้อยู่ในระดับมาก

ทิวากร ว่องเจริญ และวลัยพร ศิริภิรมย์ (2558) ได้ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต ผลการวิจัยมีดังนี้ 1) สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง ของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต พบว่า สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณารายด้านของสมรรถนะพบว่า สภาพที่เป็นจริงด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ การสื่อสารและการจูงใจ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วนสภาพที่คาดหวังด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ การสื่อสารและการจูงใจอยู่ในระดับมาก และการบริการที่ดี อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การพัฒนานตนเอง ทั้งนี้ทั้งสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่คาดหวัง ด้านการสื่อสารและการจูงใจมีค่าเฉลี่ยรองลงมาตรงกันเป็นอันดับที่สองอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยตรงกัน คือ การสื่อสารและการจูงใจ 2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต เมื่อพิจารณาคำดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่าสามารถเรียงตามลำดับจากลำดับแรกไปถึงลำดับสุดท้ายคือ 1) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) สมรรถนะการบริการที่ดี 3) สมรรถนะการสื่อสารและการจูงใจ 4) สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ 5) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 6) สมรรถนะการพัฒนานตนเอง 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) มีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน

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