

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบ้านนังสตา มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง การวิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงผสมวิธี (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) กับผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบ้านนังสตาจำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบ้านนังสตาจำนวน 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 เพราะว่าในแต่ละสาขางานของเราก็จะมีผู้ดูแลอีกรอบหนึ่ง เพราะฉะนั้นถือเป็นความรู้พื้นฐานที่มันเกี่ยวกับงานของเรา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

“สมรรถนะที่สำคัญที่สุด คือ มุ่งองค์ความรู้ที่ชัดเจน ในสายงานที่เรารับผิดชอบ หมายถึง ความรอบรู้ ความชัดเจนในเรื่องของงานที่รับผิดชอบ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 IBP2)

“ต้องมีความรู้ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เช่น ตนเองรับผิดชอบในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายบุคลากร ก็ต้องมีความรู้ในการบริหารผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลของเราอย่างไร ต้องมีความรู้ในเรื่องนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 AWP2)

“สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลางต้องมีความรู้เทียบเท่า กับผู้บริหารระดับสูงความรู้จะมีทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง ความรู้เชิงลึกคือเรา ต้องมีความรู้ในสายงานของเรา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 AWP3)

4.1.2.1.2 ผู้บริหารระดับกลางต้องมีความรู้ในการบริหารจัดการ

ผู้บริหารระดับกลางต้องมีความรู้ในการประสานงานและการบริหารหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความรู้ส่วนนี้จะทำให้ผู้บริหารระดับสามารถช่วยเหลือผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแล ของตนได้ และทำให้สามารถประเมินคุณภาพในการทำงานได้ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ต่อไปนี้

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

“สิ่งที่จำเป็นในการเป็นหัวหน้าฝ่ายคือเราต้องมีความรู้ในการบริหาร จัดการ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของบริหารงาน บริหารคนในทีมเพื่อสามารถที่จะ ให้ความช่วยเหลือแก่เขาได้ประเมินการทำงานของเขาได้” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 8 AWP4)

4.1.2.2 สมรรถนะด้านทักษะ

ความสามารถ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารระดับกลางในการ บริหารงานที่แสดงออกในรูปของการกระทำต่อผู้ร่วมงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน เนื่องจา การดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ใช่หน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางอย่างเดียว แต่ยังมีผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแล อีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ และผู้ที่ช่วยงานแต่ละนั้นคนมีความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางที่จะนำเอากระบวนการบริหารมาใช้ ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายของงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าสมรรถนะด้านทักษะ ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วย 6 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการ พัฒนาตนเอง 3) ทักษะการเป็นผู้นำ 4) ทักษะการบริหารจัดการบุคคล 5) ทักษะการทำงานเป็นทีม และ 6) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีรายละเอียดย่อย ดังนี้

4.1.2.2.1 ทักษะการสื่อสาร

กระบวนการในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และประสบการณ์ จำเป็นที่จะต้อง มีความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และมีปฏิริยาตอบสนองต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือ มีความชัดเจนในการแบ่งงาน การมอบหมาย งาน สามารถเจรจาต่อรอง และสร้างแรงจูงใจใ้มน้าว รวมถึงสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ดิฉันคิดว่าการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญมากๆ โดยเฉพาะองค์กรภายนอกและองค์กรภายใน ทั้งในเรื่องของการพบปะผู้ปกครองเอเย การพบปะกับบุคลากรเราเอเย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“การเจรจาต่อรองถือเป็นทักษะที่สำคัญ บางเรื่องเรารับนโยบายมา เราอาจจะพูดไปทั้งหมดไม่ได้ 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 งานของเรา ก็จะไม่มีความก้าวหน้า ถ้าเก่งงานอย่างเดียวแต่เราไม่เก่งคิดงานของเราก็จะไม่เดิน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“ก่อนที่จะเราไปสั่งงานใครตัวเราเองก็ต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ก่อน และหากว่าเรื่องไหนที่เราไม่เก่งเราต้องศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีความรู้เพิ่มเติม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 AWP4)

4.1.2.2.3 ทักษะการเป็นผู้นำ

ผู้บริหารระดับกลางต้องเป็นบุคคลที่ผู้ร่วมงานให้ความสำคัญ ยกย่องให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนหลักของกลุ่มที่สามารถให้คำแนะนำ และเป็นที่ยอมรับได้ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ผู้นำของโรงเรียนเอกชนของเรา จะเป็นในเรื่องการยกย่อง คือเรา จะยกย่องกันเอง มีความไว้วางใจต่อเขา เราให้ความสำคัญ และมีความเชื่อมั่นใน

เรื่องนั้นๆ เราจะเรียกเขาว่าเป็นผู้นำ ในส่วนนี้ก็เป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำจะต้องมี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“ในฐานะหัวหน้าฝ่ายถือว่าเป็นตัวกลางในโรงเรียน แต่เราจะอยู่จุดศูนย์กลาง เนื่องจากเรารับนโยบายลงมา เราทำหน้าที่คัดกรอง วางแผน และมอบหมายต่าง ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 IBP4)

“การเป็นพี่เลี้ยงสิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้สัมผัสงานจริงๆ คือผู้ที่อยู่กับงาน แล้วครูที่อยู่ภายใต้เราเขาก็จะมองเรา ดังนั้นเราจะต้องเป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมงานของเราได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 AWP3)

4.1.2.2.4 ทักษะการบริหารจัดการบุคคล

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

“ดังนั้นความรู้พื้นฐานหรือทักษะพื้นฐานก็ควรจะเหมือนกัน เช่น การบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารระดับสูง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

“ดิฉันคิดว่าหัวหน้าควรให้ความสำคัญกับสอนงาน 90 เปอร์เซ็นต์เลย เนื่องจากถ้าเราสอนงานผิงานที่ได้มาผิผิแน่นอน ซึ่งถ้างานผิผิเราจะโทษต่อบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ แสดงว่าคนที่ผิผิคือผู้สอนงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“เราส่งงาน เรามอบหมายงานแล้วเราต้องมีทักษะการติดตามงานที่ได้มอบหมายให้บุคลากร เช่น งบประมาณปีนี้ทำกิจกรรมแล้วเราส่งงานให้กับคุณครูว่าอย่างไร มอบหมายงานแล้วต้องมีการติดตามและมีความสม่ำเสมอในส่วนนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“แน่นอนว่าความไม่เข้าใจระหว่างโรงเรียนกับบุคลากร ดิฉันคิดว่าน่าจะมี ที่นี้ความขัดแย้งในส่วนนี้ผู้บริหารหรือเราในฐานะหัวหน้าฝ่ายเรามีทักษะ มีความรู้ความเข้าใจอย่างไรที่จะสร้างความเข้าใจหรือทำให้ความขัดแย้งนี้ลดน้อยลง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

4.1.2.2.5 ทักษะการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างมากในโรงเรียน ซึ่งการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยความร่วมมือของผู้บริหารและกลุ่มสมาชิกผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ใช้ว่าเราเป็นผู้บริหารแล้วเราเป็นหัวหน้าแล้วจะใช้ในเรื่องของคำสั่งอย่างเดียวย เราต้องพยายามดึงคนที่ทำงานกับเราให้มีส่วนร่วมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

“เนื่องจากว่าการทำงานเป็นทีมแน่นอนว่าการพัฒนางานก็就会有ความก้าวกระโดดแล้วก็ไปในแนวทางเดียวกันมากกว่าการต่างคนต่างทำ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“คนที่อยู่ภายใต้เราไม่ใช่ลูกน้องแต่คือทีมงานของเรา เราจะทำอย่างไรให้เขาทำงานอย่างเต็มที่ ให้ความร่วมมือกับเรา เมื่อเราส่งงานไปสามารถติดตามได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 AWP3)

4.1.2.2.6 ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นตัวช่วยในการปฏิบัติงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จึงถือเป็นความท้าทายสำหรับบุคคลที่ต้องมีความรู้ ทักษะ และเทคนิคต่าง ๆ ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ในเรื่องของเทคโนโลยี สิ่งที่กำลังก้าวหน้า สิ่งที่จะสะดวกสบาย เช่น ทีมงานฝ่ายผมคือทำอะไรก็ได้ 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 ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย 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 และหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ จะทำให้ผู้ที่ทำงานเกิดความรู้สึกรัก และมีความสุขในการทำงาน รวมถึงผู้ที่ทำงานร่วมกันก็เกิดความสุขสบายใจในการทำงานด้วย ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ส่วนในด้านเจตคติ ประการแรกมองว่าในเรื่องของการสร้างความเข้าใจ การที่เราเข้าใจว่าเราเป็นผู้นำก็ใช้ว่าเราใช้ตำแหน่งในการบริหารงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

“การสร้าง ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับงานงบประมาณว่า เราในฐานะที่เป็นโรงเรียนเอกชนมันเหมือนหรือแตกต่างจากโรงเรียนรัฐในส่วนของงบประมาณอย่างไร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

4.1.2.3.2 การทำงานด้วยใจ

การทำงานจะประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยที่สำคัญคือต้องมีความรักในงานที่ทำ ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และต่อหัวหน้างาน รวมถึงการจูนตัวอย่างแน่วแน่ต่องานที่ได้รับผิดชอบ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ดังนั้นผู้ที่เข้ามาในโรงเรียนเอกชนเขาด้วยความใจไม่ใช้มาด้วยเงินเดือน เพราะหากคิดในเรื่องนั้นเขาจะอยู่ในโรงเรียนเอกชนไม่ได้ เพราะมันไม่เพียงพอ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 AWP1)

“เราทำหน้าที่ตรงนี้เราไม่ได้คิดในเรื่องของเงินเดือนหรือผลตอบแทนแต่เราทำเพื่อที่จะพัฒนานักเรียนของเราให้ดีที่สุด พัฒนาโรงเรียนของเราให้คุณภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 AWP4)

4.1.2.3.3 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา

การทำงานร่วมกันกับผู้อื่นสิ่งแรกที่เราควรมีคือการเข้าใจและความเข้าใจกัน เอาใจเขามาใส่ใจเรา ทั้งในด้านความคิด มุมมอง และความรู้สึก รวมถึงการรับฟังปัญหาที่เขาพบเจอ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ในฐานะที่เป็นหัวหน้าฝ่ายเราต้องทำงานกับสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายทางความคิด ดังนั้นเราต้องเข้าใจในตรงนี้ก่อน เราต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันก่อนเพื่อให้การทำงานของเรานั้นสามารถที่จะไปด้วยกันได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 IBP2)

“ถ้ามีปัญหาอะไรเราก็ต้องมาคุยกัน ไม่ใช่ทำงานเพื่อประเมินเพื่อคัด เราไม่เอาแบบนี้ เมื่อเรามีตำแหน่งแล้วเราจะมองผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลของ เราเป็นแบบอื่น เราจึงต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 AWP2)

4.1.2.3.4 การคิดในแง่บวก

การทำงานให้ประสบความสำเร็จ สิ่งหนึ่งที่ต้องมีคือ การทำงานให้มีความสุข หนึ่งในการทำงานให้มีความสุขนั้นสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การมองโลกในแง่ดี การคิดในแง่บวก ทั้ง ต่อผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน รวมถึงนักเรียน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“การคิดในแง่บวก ไม่ว่าจะเป็นต่อนักเรียน หรือใครก็ตามเราต้อง พยายามมองในแง่บวกตลอด ส่วนใหญ่ผู้ที่รับชอบในส่วนนี้จะอยู่ในเจตคติที่ คิดในแง่ลบตลอดสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ขาด การพยายามเปิดใจให้กว้าง พยายามเปิด หูฟังก่อนที่จะเราจะโต้ตอบหรือก่อนที่จะเราชี้แจงอะไรก็แล้วแต่” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2 IBP2)

“การคิดในแง่บวกจะทำให้เรามีความสุข รู้สึกสบายใจในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นต่อผู้บริหาร ต่อเพื่อนครูเอง หรือต่อนักเรียนเองก็ตาม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 AWP4)

4.1.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง

ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางบางครั้งย่อมมีปัญหหรืออุปสรรคในการ พัฒนา โดยที่ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวอาจมาจากตัวบุคคลหรือจากปัจจัยภายนอก ซึ่งจาก การศึกษาพบว่าอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ 1) การแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายโดยพิจารณาจากภาพลักษณ์ 2) งบประมาณไม่เพียงพอ 3) ภาระหน้าที่ที่เยอะ เกินไป 4) การจัดการบุคลากร 5) การใช้ฐานความรู้สีกมากกว่าการประเมินจากการปฏิบัติงานจริง และ 6) การไม่สานสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน

4.1.3.1 การแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายโดยพิจารณาจากภาพลักษณ์

ผู้บริหารระดับกลางหรือหัวหน้าฝ่ายคือบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลฝ่ายตามการ บริหารงานของโรงเรียนตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ดังนั้นโรงเรียนจำเป็นที่จะต้องมีการ กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกหรือการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายขึ้นมาเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้ บุคคลที่มีคุณสมบัติ และสมรรถนะที่ตรงกับงาน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“เราไม่ได้มีการวางแผนถึงขั้นตอนในการทำงานของหัวหน้าฝ่าย ต่าง ๆ ที่เราเลือกเขามา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

“เราเห็นว่าครูคนไหนเหมาะที่จะเป็นหัวหน้าฝ่ายเราจะดู ที่ภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ ลักษณะท่าทาง เราก็ตั้งไว้ เห็นว่าคนนี้สมควรเป็น

หัวหน้าฝ่ายเราก็ต่างตั้งเขา โดยเราไม่รู้เลยว่าเขาคอนนี้มีความสามารถขนาดไหน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 IBP2)

“แต่ส่วนใหญ่โรงเรียนของเราคือแต่งตั้งด้วยที่คิดว่าเขาเหมาะสม และหากแต่งตั้งเขาแล้วโรงเรียนต้องวางแผนเพื่อพัฒนาหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่าย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 AWP2)

4.1.3.2 งบประมาณไม่เพียงพอ

งบประมาณถือปัจจัยสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียน การสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน และค่าตอบแทนของบุคลากรในโรงเรียน รวมไปถึงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในโรงเรียนให้มีศักยภาพที่เหมาะสมกับงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนต่อไป ซึ่งหากโรงเรียนไม่สามารถบริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียนจะทำให้เกิดปัญหาในการการบริหารจัดการโรงเรียนตามมา เช่น ค่าตอบแทนของบุคลากรในโรงเรียนที่ไม่เพียงพอกับการทำงาน การสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในโรงเรียน เป็นต้น ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“งบประมาณไม่เพียงพอในเรื่องของผลตอบแทนหากเทียบกับโรงเรียนภาครัฐ และครูหลาย ๆ คนอยู่ได้ด้วยใจ ดังนั้นสิ่งนี้จึงให้เกิดความลำบากในการพัฒนาในสายงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 IBP4)

“โรงเรียนเอกชนของเราเป็นที่ทราบกันดีว่าในเรื่องของงบประมาณนั้นมันมีอย่างจำกัด ดังนั้นในการจัดการเรื่องต่าง ๆ จึงต้องพิจารณานานหน่อย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 AWP4)

4.1.3.3 ภาระหน้าที่ที่เยอะเกินไป

งานของครูเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ เป็นการวางรากฐานของความรู้และความสามารถทุกด้านให้แก่แก่นักเรียน เป็นผู้ที่อบรมสั่งสอน ปลุกฝังค่านิยมและเจตคติต่าง 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” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 7 AWP3)

4.1.3.4 การจัดการบุคลากร

กระบวนการในการบริหารจัดการทีมงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาน้อยที่สุด การบริหารจัดการบุคคล ได้แก่ การจัดการงานที่รับผิดชอบ การมอบหมายงาน และติดตามงาน เพื่อให้ทีมงานที่อยู่ภายใต้การดูแลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ผมมองว่าโรงเรียนเอกชนแบบพวกเรายังขาดในเรื่ององค์ความรู้ด้านการจัดการบุคลากร องค์ความรู้ด้านการจัดการงาน การแจกแจงงาน ความรู้ในเรื่องงานมีแต่การแจกแจงงานไม่มีเรายังขาดในส่วนนี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 IBP2)

“ดังนั้นการมอบหมายงานที่ไม่เป็นหรือไม่ครบถ้วนก็จะทำให้การพัฒนาหรือการขับเคลื่อนงานของเราไม่ก้าวกระโดด ส่วนใหญ่การทำงานของเราช่วงแรกเราจะเหื่องาน มีการติดตามนี้นั่น แต่หลังจากนั้นจะไม่มี การติดตาม ไม่มีความต่อเนื่องในการติดตามงาน ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ เราก็จะไม่มีสมรรถนะการเป็นผู้นำที่ดี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

4.1.3.5 การใช้ฐานความรู้สีกมากกว่าการประเมินจากการปฏิบัติงานจริง

ในการปฏิบัติงานจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงานและตัวบุคคล รวมถึงเป็นตัวบ่งชี้ว่าควรที่จะต้องปรับปรุงในส่วนใดเพิ่มเติม ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการประเมินจึงจำเป็นที่จะต้องประเมินตามสภาพความเป็นจริงเพื่อนำมาผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขต่อไป ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“การทำงานจะใช้ฐานความรู้สีกมากกว่าการประเมินจากการปฏิบัติงานจริง หมายความว่าปีที่แล้วเราทำแล้วเราก็ประเมินผลออกมา แต่ปีที่เรากำลังจะทำเราจะปฏิบัติต่อไปเราไม่นำข้อบกพร่องของปีที่แล้วมาพัฒนาในปีที่จะมาถึง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“ในด้านการประเมินการปฏิบัติงานเราจะไม่ค่อยประเมินแบบจริง ๆ จัง ๆ หรือบางครั้งก็อาศัยความเป็นกันเองมากเกินไปในการประเมิน ทำให้ไม่ค่อยน่าเชื่อถือ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 AWP1)

4.1.3.6 การไม่สานสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน

สิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันคือการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบที่ตรงกันของทีมงาน การสร้างความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วม และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม แต่หากสมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน หรือไม่ไว้วางใจต่อกัน ความสามัคคีในการทำงานก็จะเกิดขึ้นได้ยาก และเมื่อสมาชิกไม่มีความรู้สึกร่วมในการทำงานร่วมกันแล้วนั้นก็จะเป็นสาเหตุของความท้อแท้ มุ่งมั่นในการทำงาน ทำให้งานทีมมีปัญหาได้ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“การไม่สามารถที่จะสร้างทีมงานที่เหนียวแน่นได้ สิ่งนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานในองค์กรที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เหนียวแน่นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาในแนวทางเดียวกันได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“ดังนั้นผมมองว่าการกระชับความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย ความไว้วางใจ การมอบหมาย มอบเวทีให้ได้ปฏิบัติงานจริงได้ ไม่ใช่แค่ให้งานให้งบประมาณที่พอดีกับงานนั้นแสดงถึงความไม่ไว้วางใจ” (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 กระบวนการคัดเลือก คัดสรรผู้บริหารระดับกลาง

การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานร่วมกันนั้นถือเป็นความสำคัญอย่างหนึ่งในที่จะให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน และลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจในการทำงาน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“โรงเรียนจะต้องวางคุณสมบัติให้เรียบร้อยว่าหัวหน้าฝ่ายต้องมีอะไรบ้าง เพราะบางสมรรถนะบางคนมีอยู่แล้วแทบจะไม่ต้องพัฒนา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

“ดังนั้นโรงเรียนต้องมีแผนในการสร้างหัวหน้าฝ่ายรุ่นต่อไปขึ้นมา คือเมื่อคนนี้เกษียณออกไปผู้ที่เข้ามาแทนที่เป็นใครก็ได้ มันจะทำให้โรงเรียน

เกิดการพัฒนาช้า กว่าจะรู้งาน กว่าเกิดความชำนาญผ่านไปแล้วหลาย ๆ ปี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 IBP2)

4.1.4.2 มีคู่มือรายละเอียดของงานและขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะ

ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางนั้นจำเป็นต้องมีรายละเอียดของงานที่ชัดเจน และครบถ้วน กำหนดหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ มีขอบเขตของตำแหน่งงานที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงาน และต้องมีขั้นตอนและวิธีการในการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียน ซึ่งหากโรงเรียนมีขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรครูที่ชัดเจนจะส่งผลให้บุคลากรครูในโรงเรียนมีการเตรียมตัว และเตรียมพร้อมในการเข้ารับการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ต้องมีคู่มือรายละเอียดของงาน เราเรียกว่าสมรรถนะ พอเรามีสมรรถนะแล้วก็ต้องมี job description ทั้งหมดให้ละเอียด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

มอบหมายงานแล้วต้องมีการประเมิน และหากประเมินไม่ผ่านเราจะพัฒนาอย่างไร พาไปอบรมหรือทำอย่างไร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 AWP3)

4.1.4.3 การสร้างเครือข่าย

เครือข่ายระหว่างองค์กรถือเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากการเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรต่าง ๆ ได้ทำกิจกรรมร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกเหนือจากหน่วยงานของตน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ดังนั้นผมมองว่าการมีเครือข่ายที่ยั่งยืนยิ่งดี มีเครือข่ายที่ครอบคลุมเกี่ยวกับงานนี้ เครือข่ายเกี่ยวกับทุกงานที่เราต้องทำ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 IBP1)

“การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกันระหว่างเพื่อนครูที่อยู่ต่างโรงเรียนกันจะทำให้เราได้รู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อสามารถนำมาปรับใช้กับงานของเราต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 AWP4)

4.1.4.4 อุปกรณ์ที่เอื้อในการทำงาน

ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการทำงานของมนุษย์ในทุกสายงาน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าฝ่ายในการทำงานและมีบุคลากรที่อยู่ภายใต้การดูแลแล้วนั้น ทำให้เกิดความท้าทายในการทำงานที่ต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การทำงานของนั้นมีความสะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น และสามารถประเมินผลได้

ดังนั้นโรงเรียนต้องมีการเตรียมอุปกรณ์ให้เอื้ออำนวยและสะดวกต่อการทำงาน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

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

“สิ่งที่สำคัญคือเราต้องมีอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยและสะดวกต่อการทำงานของเรา ถ้าหากเราไปเอื้อความสะดวกในการทำงานจะทำให้การงานของเราพัฒนา เพราะฉะนั้นพยายามเอื้อความสะดวกในการทำงาน เขาจะได้มีการพัฒนา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 AWP1)

4.1.4.5 แรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นตัวกำหนดคุณภาพของงานในตัวบุคคล แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เพิ่มพลัง และความพยายามในการทำงานของบุคลากร หากมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ก็ทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ในส่วนตัวเราต้องมีสวัสดิการ เช่น ซิญาเราะห์ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการไปเยี่ยมเยียนนี่ก็เป็นทักษะการจูงใจอย่างหนึ่งที่โรงเรียนเอกชนทุกโรงน่าจะมีเพื่อเป็นการจูงใจอย่างหนึ่งที่สามารถสร้างให้กับบุคลากรของโรงเรียนได้” (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

“จากประสบการณ์ของผมมองว่าคนคนหนึ่งจะสามารถอยู่ได้นานคือ คนที่มีความรับผิดชอบ มีการเรียนรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 AWP1)

“การอบรมเกี่ยวกับความรู้เฉพาะด้านของงาน งานจะสำเร็จหรือไม่
หัวหน้าต้องเข้าใจ ต้องรู้งานก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 AWP2)

4.1.4.7 การเลือกทีมงาน

การทำงานจะประสบความสำเร็จได้นั้นส่วนหนึ่งมาจากทีมงานที่ทำงานร่วมกัน เพราะ
ทีมงานคือผู้ที่ทำงานร่วมกัน คิดวางแผนร่วมกันและแก้ปัญหาร่วมกัน หากมีทีมงานที่ดี มีความเข้าใจ
ตรงกันในงานที่ต้องรับผิดชอบ และมีความสามัคคีกันก็จะทำให้งานประสบความสำเร็จ
ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“การเลือกทีมงาน เราในฐานะหัวหน้าฝ่ายจำเป็นที่จะต้องเลือกทีมงาน
การที่เราจะมีงานที่ดีที่ทำให้งานมีการพัฒนาที่ต้องมาจากการเลือกทีมงาน”
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 IBP3)

“ทีมงานในแต่ละฝ่ายทีมถือเป็นตัวช่วยสำคัญในการทำงานขอฝ่ายต่าง
ๆ เพราะเป็นคนที่จะทำให้งานของฝ่ายนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ ดังนั้นเรา
ต้องเลือกทีมงานที่มีความสามารถที่ตรงกับงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 IBP4)

จากผลการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปเป็นภาพรวมของความต้องการสมรรถนะที่จำเป็น
สำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) สมรรถนะที่จำเป็น
สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ 1.1 สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ 1.1.1) ผู้บริหารระดับกลางต้องม
ีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ 1.1.2) ผู้บริหารระดับกลางต้องมีความรู้ในการบริหาร
จัดการ 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) การสร้างความ
เข้าใจเกี่ยวกับงาน 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) การใช้ฐานความรู้มากกว่าการประเมิน
จากการปฏิบัติงานจริง 2.6) การไม่สานสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน 3) แนวทางเบื้องต้นในการพัฒนาสม
รรถนะของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย 3.1) กระบวนการคัดเลือก คัดสรรผู้บริหารระดับกลาง
3.2) มีคู่มือรายละเอียดของงานและขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะ 3.3) การสร้างเครือข่าย 3.4)
อุปกรณ์ที่เอื้อในการทำงาน 3.5) แรงจูงใจในการทำงาน 3.6) การเรียนรู้เพิ่มเติมในงานที่ได้รับ
มอบหมาย 3.7) การเลือกทีมงาน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 สรุปภาพรวมของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบ้านนังस्ता (เชิงคุณภาพ)

4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง

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

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		
- เขตอำเภอบ้านนังस्ता	112	74.67
- นอกเขตอำเภอบ้านนังस्ता	38	25.33
ท่านคิดว่าผู้มีส่วนในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางคือใคร (ตอบได้มากกว่า 1)		
- ผู้บริหารโรงเรียน	115	30.4
- หัวหน้าฝ่าย	92	24.3
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	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		
- บ่อยครั้ง	64	42.67
- ไม่เคยได้รับการพัฒนา	86	57.33

จากตาราง 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากครูของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในเขตอำเภอบ้านนังสตาจำนวน 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 51 ปีขึ้นไป 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 กิจกรรมนักเรียน 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 ตามลำดับที่ตั้งของโรงเรียน ส่วนใหญ่พบว่าตั้งอยู่ในเขตอำเภอบ้านนังสตา คิดเป็นร้อยละ 74.67 และตั้งอยู่นอกเขตอำเภอบ้านนังสตา 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 สภาพที่คาดหวังของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบ้านนิงस्ताมีค่าความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ สมรรถนะด้านเจตคติด้านเจตคติ ($PNI_{\text{modified}} = 2.76$) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านทักษะ ($PNI_{\text{modified}} = 2.53$) และ สมรรถนะด้านความรู้ ($PNI_{\text{modified}} = 2.48$) 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.	PNIModified	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 ความเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ	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 ความเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ รองลงมาคือ ความรู้ในการบริหารจัดการ และความรู้ด้านการพัฒนานวัตกรรม สอดคล้องกับความคาดหวัง ค่าเฉลี่ยรายข้อในด้านสมรรถนะด้านความรู้ในระดับมาก 3.33 - 3.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ในช่วง 0.72 - 0.61 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ 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

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในเขตอำเภอ บันนังสตาพบว่า ความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่

- 1) สมรรถนะด้านเจตคติ ($PNI_{\text{modified}} = 2.76$)
- 2) สมรรถนะด้านทักษะ ($PNI_{\text{modified}} = 2.53$) และ
- 3) สมรรถนะด้านความรู้ ($PNI_{\text{modified}} = 2.48$)

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 สภาพที่เป็นอยู่ของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในเขตอำเภอบ้านนิงस्ताเกือบทุกรายข้ออยู่ใน ระดับมาก ยกเว้นเรื่อง การพัฒนาวัตกรรม การสอนงานหรือโค้ชชิ่ง และการจัดการความขัดแย้งภายในทีม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วน สภาพที่คาดหวังของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในเขตอำเภอบ้านนิงस्ताทุกรายข้ออยู่ในระดับมาก

4.2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง

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

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง

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

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

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง

ปัจจัยภายใน	N = 150		ระดับ
	$\bar{X}$	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. การประเมินผลงานจากความสามารถมากกว่าประเมินจากความรู้สึกร	3.96	0.73	มาก
8. การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากรภายในองค์กร	3.89	0.89	มาก
9. บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร	3.68	0.90	มาก

ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีปัจจัยภายนอกพบว่า โดยรวมอยู่นอกระดับมาก โดยปัจจัยภายนอก 5 ลำดับแรก ขาดงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.09$) การไม่ให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารของหน่วยงานต้นสังกัด ($\bar{X} = 3.89$) การดำเนินกิจกรรมของสมาคมโรงเรียนที่ขาดความเข้มแข็ง ($\bar{X} = 3.87$) ที่ตั้งของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมของชุมชนไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.75$) และสภาพทางเศรษฐกิจภายในประเทศที่มีความอ่อนแอ ($\bar{X} = 3.71$) ตามลำดับผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 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
	X	S.D.	
6. การดำเนินกิจกรรมของสมาคมโรงเรียนที่ขาดความเข้มแข็ง	3.87	0.82	มาก

4.2.4 ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอแนะทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง

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
	$\bar{X}$	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 ($\bar{X} = 4.11$) สนับสนุนอุปกรณ์ในการดำเนินงานและงบประมาณที่เอื้อในการทำงาน ($\bar{X} = 4.04$) สร้างคู่มือรายละเอียดของงานและขั้นตอนในการพัฒนาอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.03$) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานกับบุคลากรต่างสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.03$) และพัฒนาเครื่องมือการประเมินและการเลือกทีมงานในการทำงานที่เหมาะสมกับศักยภาพ ($\bar{X} = 4.02$) ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 8 ดังนี้

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในระยะระหว่างการปฏิบัติงาน

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

ระยะระหว่างการปฏิบัติงาน	n = 150		ระดับ
	$\bar{X}$	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 ($\bar{X} = 4.17$) จัดตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.15$) ประเมินความต้องการต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางในระยะต่อไป ($\bar{X} = 4.15$) สนับสนุนและให้รางวัลสำหรับผู้บริหารที่มีการพัฒนาตนเองที่โดดเด่น ($\bar{X} = 4.14$) และประเมินโดยใช้เครื่องมือประเมินสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.13$) ตามลำดับผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 9 ดังนี้

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางในระยะการพัฒนา

ระยะหลังการปฏิบัติงาน	n = 150		ระดับ
	$\bar{X}$	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. สร้างเวทีในการนำเสนอผลงานและศักยภาพจากการพัฒนา สมรรถนะ	4.13	0.77	มาก
5. สนับสนุนและให้รางวัลสำหรับผู้บริหารที่มีการพัฒนาตนเองที่ โดดเด่น	4.14	0.79	มาก
6. ประเมินความต้องการสมรรถนะต่อเนื่องเพื่อพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางในระยะต่อไป	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. การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ตามสภาพจริง	ผู้บริหารระดับสูง
2. การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง
3. วิเคราะห์โครงการได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด	ผู้บริหารระดับสูง
4. กำหนดผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ปฏิบัติได้จริง	ผู้บริหารระดับสูง
5. กำหนดกิจกรรมในแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณ ที่ปฏิบัติได้จริง	ผู้บริหารระดับสูง
6. สนับสนุนอุปกรณ์ในการดำเนินงานและงบประมาณที่เอื้อในการ ทำงาน	ผู้บริหารระดับสูง
7. พัฒนาเครื่องมือการประเมินและติดตามสมรรถนะผู้บริหาร ระดับกลางอย่างเป็นระบบ	ผู้บริหารระดับสูง

แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระยะก่อนการปฏิบัติงาน เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ในการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของผู้บริหารระดับกลางตามสภาพจริง แล้วนำมากำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการพัฒนาผู้บริหาร

ระดับกลาง และผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางที่สามารถปฏิบัติได้จริง พร้อมทั้งสนับสนุนอุปกรณ์และงบประมาณที่เอื้อในการทำงาน รวมถึงมีการพัฒนาเครื่องมือการประเมินและติดตามสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง

4.3.2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระหว่างกระบวนการปฏิบัติงาน

ระยะระหว่างกระบวนการปฏิบัติงาน	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

แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในระหว่างกระบวนการปฏิบัติงาน 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