

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิชาการทั่วไปและวิชาการอิสลาม โดยมีประเด็นหลักในการนำเสนอ ดังนี้

1. ประวัติโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
2. การบริหารการศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการบริหารและการบริหารการศึกษา
 - 2.2 การบริหารการศึกษาในอิสลาม
 - 2.3 การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ ศิลป์ และวิชาชีพ
 - 2.4 ภารกิจทางการบริหารการศึกษา
3. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
 - 3.1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
(Human Relations Skills) (المهارة الإنسانية)
 - 3.2 ทักษะด้านเทคนิค
(Technical Skills) (المهارة الفنية)
 - 3.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด
(Conceptual Skills) (المهارة الذهنية)
 - 3.4 ทักษะด้านวิชาการ
(Academic Skills) (المهارة الأكاديمية)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยการนำเสนอประเด็นหลักข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอในลักษณะการบูรณาการระหว่างวิชาการทั่วไปและวิชาการอิสลาม

1. ประวัติโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเดิมมีการจัดการศึกษาในรูปแบบ “ปอเนาะ” และด้วยนโยบายของรัฐที่มุ่งพัฒนาการจัดการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และเมื่อสร้างความมั่นคงในพื้นที่นี้ทำให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนรูปแบบมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบัน ในขณะที่ปอเนาะบางแห่งก็ยังคงรูปแบบการจัดการเช่นเดิม และปัจจุบันรัฐบาลอนุญาตให้จดทะเบียนเป็นสถานศึกษาในรูปแบบพิเศษอีกหนึ่งรูปแบบ โดยใช้ชื่อว่า “สถานศึกษาปอเนาะ”

ปอเนาะต้นกำเนิดของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม และทำหน้าที่ให้การศึกษแก่คนในชุมชนมุสลิมมาตั้งแต่อดีต ซึ่งคำว่า “ปอเนาะ” เป็นคำที่มาจากภาษาอาหรับว่า “ฟุนดูก” ซึ่งแปลว่าโรงแรมหรือที่พัก (hotel) แต่ในภาษามลายูนั้นคำว่า “ปอเนาะ” หรือ “ปอนคือก” ถูกนำมาใช้ในความหมายว่ากระท่อม สำหรับมุสลิมในประเทศไทยและมุสลิมในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้โดยทั่วไปแล้วนั้น คำว่า “ปอเนาะ” หมายถึงสถาบันการศึกษาแบบดั้งเดิม รูปแบบการเรียนการสอนในสถาบันแห่งนี้ คาดว่าจะยึดถือรูปแบบหะลาละกาฮ์ โดยนักเรียนจะนั่งล้อมรอบครูผู้สอนเพื่อฟังการบรรยาย ในช่วงเริ่มแรกนั้นการศึกษาจะเริ่มต้นขึ้นที่บ้านของโต๊ะครูเองก่อน แต่เมื่อจำนวนนักเรียนเพิ่มจำนวนมากขึ้น ก็จำเป็นต้องมีสถานที่ที่กว้างขวางกว่าซึ่งสามารถรองรับนักเรียนได้ทั่วถึง ศูนย์กลางการศึกษาจึงถูกย้ายจากบ้านของโต๊ะครูไปยังสุเหร่าหรือมัสยิดในที่สุด ซึ่งความโดดเด่นและความรุ่งเรืองของปอเนาะในปตานีไม่ได้ทำให้ปตานีเป็นเพียงแค่ศูนย์กลางการศึกษาอิสลามในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เท่านั้น แต่ยังเป็นแหล่งผลิตอุละมาอ์ในภูมิภาคแห่งนี้อีกด้วย อุละมาอ์เหล่านี้ได้กลายเป็นผู้สอน ผู้ผลิตตำรา และผู้แปลตำราจากภาษาอาหรับเป็นภาษามลายู อุละมาอ์คนสำคัญ ๆ ซึ่งเคยสอนในปอเนาะต่าง ๆ ในปตานีประกอบด้วย เชคดาเวด บิน อับดุลลอฮ์ อัลพะฎอนีย์ เชควันอะห์มัด บิน มุศฎาะฟาอัลพะฎอนีย์, เชคซัยนัลอาบีดีนอัลพะฎอนีย์ และเชคมุฮัมมัด ชัยนัลอัลพะฎอนีย์ อุละมาอ์เหล่านี้ได้แต่งและแปลตำราภาษาอาหรับ เป็นภาษามลายู ตำราดังกล่าวกลายเป็นตำราที่ใช้สอนในปอเนาะในปตานีและในคาบสมุทรมลายูโดยทั่วไป ตำราที่กล่าวถึงนี้เป็นตำราที่รู้จักกันในโลกลายูว่า กิตาบยาวี หรือ กิตาบกูนิง (Saifuddeen Abu Ninasreen, 2558:ระบบออนไลน์)

การพัฒนาปอเนาะ เป็นโรงเรียนเกิดขึ้น เนื่องจากรัฐบาลเห็นว่าปอเนาะเป็นสถาบันจัดการเรียนการสอนด้านศาสนาอย่างเดียว กล่าวคือ ผู้เรียนจะเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาอัลกุรอานและอรรถาธิบาย หลักศรัทธา ศาสนบัญญัติ ไวยากรณ์อาหรับ เหล่านี้เป็นต้น การเรียนรู้วิชาศาสนาอย่างเดียว ทำให้ผู้เรียนขาดความรู้ทางด้านสามัญและอาชีพเพื่อหางานในการประกอบอาชีพ จากสภาพดังกล่าว นืออาเรฟ ระเด่นอาห์มัด (มปป: 47) กล่าวว่า คณะกรรมการที่ปรึกษาการพัฒนา

การศึกษาในส่วนภูมิภาคศึกษา 2 สมัยนั้น ได้พิจารณาเห็นว่าการศึกษาในรูปแบบของ “ปอเนาะ” ไม่สอดคล้องกับสภาพเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาตามแผนปัจจุบัน จึงมีมติให้สถานศึกษาปอเนาะ จดทะเบียนเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2504 เป็นต้นมา

เมื่อ พ.ศ. 2510 - 2514 ได้มีการปรับปรุงการเรียนการสอนไปอีกชั้นหนึ่ง คือปรับปรุง ปอเนาะให้เป็นระดับมาตรฐาน และมีการแปรสภาพปอเนาะที่จดทะเบียนเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ซึ่งได้เป็นจุดเริ่มต้นของการให้การสนับสนุนควบคู่ไปกับการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประเภทนี้ โดยจัดให้มีอาคารเรียนเป็นเอกเทศ มีการสอนวิชาสามัญ ระดับประถมศึกษาปีที่ 5,6 และ 7 ควบคู่กับวิชาศาสนาอิสลาม ในช่วง (พ.ศ. 2520 - 2524) มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรวิชาสามัญ โดยการเปลี่ยนจากหลักสูตรประถมศึกษาปีที่ 5,6 และ 7 เป็นหลักสูตรการศึกษาผู้ใหญ่ระดับ 3 - 4 และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ. 2521 (สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 12, 2548:2)

ในปี พ.ศ. 2525 หลังจากรัฐได้พัฒนาปอเนาะเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามด้วยการสนับสนุนงบประมาณ บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รัฐได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2525 และได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม เป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม และรัฐได้มีนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเพื่อสอดคล้องกับพระราชบัญญัติของโรงเรียนเอกชน จึงได้มีการปรับปรุงและยกระดับโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม เป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มาตรา 15 (2) และขยายหลักสูตรการศึกษาวิชาสามัญถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย และภาควิชาศาสนาเปิดสอนระดับ ชั้นอิมติคาอียะห์ถึงระดับชั้นชานาวิ (สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 12, 2548:3)

ปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้แบ่งออกเป็นสองประเภท (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน, 2550:30) คือ

1. โรงเรียนเอกชนในระบบ
2. โรงเรียนเอกชนนอกระบบ

โรงเรียนเอกชนในระบบ คือ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ดำเนินการจัดการเรียนการสอนสองระบบ คือ สามัญควบคู่ศาสนาซึ่งการจัดการเรียนการสอนด้านสามัญศึกษาใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 และวิชาศาสนาใช้หลักสูตรอิสลามศึกษาพุทธศักราช 2546 โดยกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน, 2550:30) สถานศึกษาดังกล่าวเป็นสถานศึกษาได้มาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่รัฐ

กำหนดไว้ในการสนับสนุนงบประมาณ กล่าวคือ โรงเรียนเอกชน ที่จดทะเบียนเป็นมูลนิธิได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล 100 เปอร์เซ็นต์ และโรงเรียนเอกชน ที่จดทะเบียนเป็นเจ้าของได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล 60 เปอร์เซ็นต์ (นิเลาะ แวอุเซ็ง และคณะ, 2550:2)

สำหรับโรงเรียนเอกชนนอกระบบ คือ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่เปิดทำการสอนศาสนาอย่างเดียวหรือศาสนาควบคู่สามัญ (ระบบ กสน.) การศึกษาที่ใช้ในโรงเรียนเอกชนนอกระบบมีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา ซึ่งขณะนี้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควบคู่สามัญ จัดเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระบบ ส่วนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่สอนเฉพาะวิชาศาสนาอย่างเดียว และหมายรวมถึงศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) และสถาบันศึกษาปอเนาะ เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษานอกระบบ (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน, 2554:1)

2. การบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ การประสานการทำงานในสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของครูบุคลากรในสถานศึกษา และมุ่งสู่จุดมุ่งหมายที่สถานศึกษานั้นๆ ได้วางไว้

2.1 ความหมายของการบริหารและการบริหารการศึกษา

ในอัลกุรอานได้กล่าวถึงคำในความหมายของการบริหารไว้ใน 4 อายะฮ์ด้วยกัน ในที่นี้ผู้วิจัยขอยกตัวอย่าง 2 อายะฮ์ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ
كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ﴾

ความว่า “พระองค์ทรงบริหารกิจการจากชั้นฟ้าสู่แผ่นดิน แล้วมันจะขึ้นไปสู่พระองค์ในวันหนึ่ง ซึ่งกำหนดของมันเท่ากับหนึ่งพันปีตามที่พวกเจ้านับ” (อัซซัจญะฮ์ 32: 5)

และในอีกอายะฮ์หนึ่ง อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงตรัสไว้ว่า

﴿يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُؤْتُونَ﴾

ความว่า “พระองค์ทรงบริหารกิจการ ทรงจำแนกอายะฮ์
ทั้งหลายให้ชัดเจน เพื่อพวกเจ้าจะได้เชื่อมั่นในการพบพระ
เจ้าของพวกเจ้า” (ฮัรเราะฮุด 13: 2)

จากอายะฮ์อัลกุรอานทั้งสองอายะฮ์ได้ชี้ให้เห็นว่าอัลลอฮ์ ﷻ ได้ใช้คำว่า “ يُدَبِّرُ ”
(ยุดับบิรฺ) ซึ่งมีความหมายว่า การวางแผน การจัดองค์การ และการตัดสินใจเลือกทำสิ่งที่ถูกต้อง
อันเป็นส่วนประกอบของกระบวนการบริหาร (ศอและห์, 2553 : 44)

นักวิชาการมุสลิมและนักวิชาการทั่วไปได้ให้ความหมายของการบริหารที่แตกต่าง
กันออกไปตามทัศนะและความคิดของแต่ละบุคคล ดังต่อไปนี้

Abu Sin (1986: 171 อ้างถึงใน ศอและห์, 2551: 44) การบริหาร คือ ความสามารถ
ในการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของบุคคลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างพอเพียงเพื่อบรรลุ
วัตถุประสงค์ที่กำหนด

Al-Hawari (1982: 6 อ้างถึงใน ศอและห์, 2551: 45) กล่าวว่า การบริหาร คือ
กระบวนการควบคุมและนิเทศงานเพื่อให้จุดมุ่งหมายที่สถาบันกำหนดบรรลุผล

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555:4) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน
ให้บรรลุจุด มุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) และประสิทธิผล (Effective)

สันติ บุญภิรมย์ (2552:6) ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน
ร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีปัจจัย
ต่างๆ เข้ามามีส่วนสนับสนุน

เสนาะ ดิยาว (2544: 1) ได้อธิบายไว้ว่า “การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับคน
และโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่
ตลอดเวลา ซึ่งมีลักษณะ 5 ประการ ประกอบด้วย ทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายขององค์การร่วมกัน
สร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์
สูงสุด และต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา”

ศอและห์ (2551:46) ได้กล่าวว่า การบริหารมีความครอบคลุมในทุกองค์ประกอบ
ของการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการนิเทศ ทั้งนี้เพื่อให้
วัตถุประสงค์ของสถาบันบรรลุผล แล้ว ศอและห์ (2551:46) ยังได้กล่าวอีกว่า การบริหารในอิสลาม

เป็นการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานด้วยวิธีการที่ดีที่สุด นอกเหนือจากการใช้ประโยชน์จากแรงงานของพวกเขา ดังนั้นการบริหารในอิสลามจึงครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดกระบวนการทำงานของหน่วยงาน การชี้แนะปัจเจกบุคคลผู้ตั้งที่ดำรงสำหรับโลกนี้และโลกหน้า ยิ่งไปกว่านั้นการบริหารในอิสลามยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาปัจเจกบุคคล สร้างผู้นำ และดูแลควบคุมคนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

จากความหมายของการบริหารตามทัศนะของนักวิชาการมุสลิมและนักวิชาการทั่วไปที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมา สามารถสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกันโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างพอเพียงและให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ตลอดจนความรับผิดชอบร่วมกันทั้งโลกนี้และโลกหน้า เพื่อให้กระบวนการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนการบริหารการศึกษาถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทั่วไปซึ่งการบริหารการศึกษามีเป้าหมายเพื่อการจัดระบบองค์การทางการศึกษา การนิเทศ และการปฏิบัติงานตามหลักการที่ชัดเจน เพื่อที่จะทำให้เป้าหมายของการจัดการศึกษาบรรลุผล ดังที่ Mursi (1995: 77 อ้างถึงใน ศอและห์, 2551: 47) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นการทำให้กิจกรรมทางการศึกษามีความชัดเจนและเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะสร้างวัตถุประสงค์ของสถาบันบรรลุผล ส่วนจอมพงศ์ มงคลวนิช (2556:23) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุกๆด้าน เช่น ความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน

ทวิศักดิ์ นุ่มฤทธิ์ (2537:155) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา อันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวโดยสรุปก็เพื่อให้ผลผลิต คือ ผู้เรียนมีคุณภาพในที่สุด

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556: 11) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึงกิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกในสังคม ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกในสังคมที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราคูล (2544:4) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2544: 24 อ้างถึงใน สันติ บุญภิรมย์, 2552:53) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้อิทธิพล (Influencing) ต่อคนกลุ่มหนึ่ง นั่นคือ นักเรียนเพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่ วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดโดยการใช้กลุ่มคนกลุ่มที่สองซึ่งได้แก่ ครูในฐานะตัวแทน (Agent) ดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

จากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน จึงสามารถสรุปได้ว่าการบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในความพยายามของมนุษย์และเพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับการพัฒนา โดยการใช้วิธีการและทักษะความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การบริหารการศึกษาในอิสลาม

อิสลามเป็นศาสนาที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง การศึกษาหาความรู้ถือเป็นกุญแจดอกสำคัญในการนำพาปัจเจกบุคคลสู่การศรัทธา ยึดมั่นและการปฏิบัติตนในสิ่งที่ดีงามที่สอดคล้องกับค่านิยมอิสลาม อิสลามเป็นศาสนาแห่งระบบการดำเนินชีวิตที่สมบูรณ์แบบและครอบคลุมในทุกด้านที่พระเจ้าทรงประทานมาเพื่อเป็นทางนำให้แก่มวลมนุษยชาติ โดยผ่านบรรดาศาสนทูตท่านต่างๆ ในการทำหน้าที่นำหลักคำสอนของพระเจ้าผู้เป็นเจ้ามาเผยแผ่แก่ประชาชาติในแต่ละยุคสมัยให้ถือปฏิบัติ และได้ทรงแต่งตั้งท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ให้เป็นศาสนทูตท่านสุดท้ายเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและสมบูรณ์แบบในทุกๆช่วงเวลาและทุกๆด้านของชีวิต

ชีวิตไม่ได้เดินอยู่บนหลักการใดที่แน่นอน แต่ชีวิตจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นมนุษย์จึงต้องตามสมัยให้ทัน ตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของกาลเวลา หากไม่แล้วเขาจะกลายเป็นบุคคลล้าหลัง อิสลามให้ตามเวลาให้ทัน แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แต่ต้องตามให้ทันสมัยและสถานที่ ซึ่งหลักการอิสลามมีความสอดคล้องกับประโยชน์และสนองความต้องการของมนุษย์ได้เสมอ ด้วยเหตุนี้การศึกษาอิสลามจึง

เป็น“กระจกส่อง” สำหรับการพัฒนาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสำหรับพัฒนาการบริหารการศึกษาในอนาคตต่อไป (เอช เฮอร์, 2557:177)

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารการศึกษาในอิสลาม เพื่ออำนวยความสะดวกและสั่งใช้ทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่เพื่อที่จะทำให้จุดมุ่งหมายของการศึกษาบรรลุผล กล่าวคือให้การอบรมบ่มเพาะส่วนที่เป็นธรรมชาติที่มีอยู่ภายในตัวครูและนักเรียนมุสลิมเพื่อให้เป็นผู้ศรัทธาที่แท้จริง ยำเกรงต่ออัลลอฮ์ ﷻ มีความรู้และมีคุณธรรมอันดีงาม (ศอและห์, 2551:51-52) ซึ่งการบริหารการศึกษาในอิสลามเป็นกระบวนการนำพาสมาชิกของสังคมโรงเรียนสู่การมีชีวิตที่ดีทั้งโลกนี้และโลกหน้า อิสลามถือว่าหน้าที่ของการบริหารการศึกษาคือการรับใช้ต่อประชาคมโรงเรียนและนักเรียน ดังนั้นสถาบันการศึกษาควรให้ความสำคัญในเรื่องการให้บริการ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าความขัดแย้ง

การบริหารการศึกษาในอิสลามวางอยู่บนหลักการพื้นฐานที่มาจากแหล่งที่มาหลักของอิสลาม 2 แหล่ง คือ อัลกุรอานและสุนนะฮ์ของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ดังนั้นหลักการบริหารการศึกษาจึงมีความยั่งยืน ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามการเวลา อารมณ์หรือความโน้มเอียงของบุคคล นอกจากนี้การบริหารการศึกษาถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบอิสลามทั้งหมด (ศอและห์, 2551:55)

2.3 การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ ศิลป์ และวิชาชีพ

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์ ศิลป์ และวิชาชีพ การที่บุคคลหนึ่งจะสามารถก้าวสู่ตำแหน่งบริหารได้นั้นมิใช่เรื่องง่ายๆ แต่ต้องใช้ความมุมานะอดทนพยายามมากมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ปรารถนา ฉะนั้นทั้ง ศาสตร์ ศิลป์ และวิชาชีพ ดังกล่าวจะต้องถูกฝึกฝนมาอย่างดี (ปราชญ์กล้าผจญ, 2543:137)

2.3.1 การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์

การบริหารนั้นเป็นศาสตร์หรือไม่ ยังคงเป็นประเด็นคำถามที่คนในวงการบริหารเองสงสัยและให้ความสนใจมาก แม้คนส่วนใหญ่จะยอมรับว่า การบริหารเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งแล้วก็ตาม แต่ยังมีบางคนแย้งว่า การบริหารยังไม่เป็นศาสตร์อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม การนำหลักการ กฎเกณฑ์ หรือทฤษฎีทางการบริหารไปเปรียบเทียบกับ หลักการ กฎเกณฑ์ หรือทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์เพื่อพิจารณาว่าการบริหารเป็นศาสตร์หรือไม่นั้น นักวิชาการส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย เพราะการบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมเช่นเดียวกับ เศรษฐศาสตร์ สังคมวิทยา และจิตวิทยา และอื่นๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ “คน” และพฤติกรรมของคนก็เป็นเรื่องที่ซับซ้อน

ดังนั้นจึงไม่อาจใช้เงื่อนไขทางวิทยาศาสตร์มาตัดสินความเป็นศาสตร์ของการบริหาร แต่ควรใช้เกณฑ์ทางสังคมซึ่งน่าจะเหมาะกว่า แฮโรลด์ กูนท์ ได้ให้ความเห็นว่า ในทางสังคมศาสตร์นั้นถือว่า ความรู้ต่างๆที่เป็นศาสตร์นั้นจะต้องมีลักษณะเข้าเกณฑ์ 3 ประการ คือ เป็นความรู้ที่ได้มาด้วยวิธีการที่เป็นระบบ มีการจัดความรู้เหล่านั้นไว้เป็นหมวดหมู่ และมีคำศัพท์เฉพาะใช้ ดังนั้นหากพิจารณาความรู้ต่างๆทางการบริหารโดยยึดหลักเกณฑ์ 3 ประการทางสังคมศาสตร์ดังกล่าวแล้ว ก็สรุปได้ว่าปัจจุบันการบริหารเป็นศาสตร์แขนงหนึ่ง

2.3.2 การบริหารการศึกษาเป็นศิลป์

การบริหารแม้จะเป็นความรู้หรือศาสตร์ที่สามารถถ่ายทอดหรือเรียนรู้กันได้จริงอยู่ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้รู้หลักการและทฤษฎีต่างๆ ทางการบริหารอย่างดีแล้วจะเป็นผู้บริหารที่ดี และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ทุกคนไป

ที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การบริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กัน ไป กล่าวคือ ผู้บริหารต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับหลักการและทฤษฎีการบริหาร ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถปรับหลักการและทฤษฎีเหล่านั้นให้ใช้ได้กับสภาพความเป็นจริง

อย่างไรก็ตาม ศิลปะในการบริหารเป็นเรื่องที่ไม่อาจบอกกล่าวหรือถ่ายทอดให้กันได้ แต่เป็นความสามารถเฉพาะคน ซึ่งอาจพัฒนาจากประสบการณ์ ศิลปะการบริหารแม้มีอาจถ่ายทอดให้กันจริงอยู่ แต่ผู้บริหารสามารถที่จะสร้างให้เกิดขึ้นกับตนเองได้ โดยการหมั่นวิเคราะห์ตนเองและพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง ตลอดจนสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ในที่สุดก็จะพัฒนาศิลปะการบริหารให้เกิดขึ้นกับตนเองได้

2.3.3 การบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพ

การบริหารปัจจุบันได้รับการยอมรับว่าเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง ดังจะเห็นได้ว่า องค์การหรือหน่วยงานบางแห่งเริ่มใช้ผู้บริหารมืออาชีพกันมากขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางและซับซ้อน ที่ว่าการบริหารเป็นวิชาชีพนั้นก็เพราะว่า ในการบริหารจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะเช่นเดียวกับวิชาชีพอื่นๆ ปัจจุบันองค์การทั้งหลายจะแต่งตั้งผู้บริหารจากบุคคลที่ผ่านการศึกษาฝึกอบรม หรือมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารมาพอสมควร

การบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงมีเหตุผลสนับสนุนอย่างน้อย 7 ประการ คือ

1. การบริหารการศึกษามุ่งเน้นการให้บริการแก่สังคมทางหนึ่ง คือการให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนในสังคม ให้ประชาชนมีชีวิตและฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
2. การบริหารการศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้ทั้งความรู้ความสามารถสูงเช่นเดียวกับวิชาชีพชั้นสูงอื่นๆ นอกจากนั้นยังเป็นงานที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์อีกด้วย
3. การบริหารการศึกษาต้องใช้บุคคลที่ได้รับการศึกษาอบรมหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารพอสมควร
4. การบริหารการศึกษาเป็นงานที่ต้องมีความอิสระในการดำเนินงานสูง คือผู้บริหารการศึกษาต้องมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาในขอบเขตของงานและอำนาจโดยไม่มีกำบังกับังคับจากแหล่งใดๆ
5. การบริหารการศึกษามีจรรยาบรรณที่เรียกว่า จรรยาบรรณผู้บริหารการศึกษา องค์การทางการศึกษาและสถานศึกษาสามารถประกาศใช้ ซึ่งเป็นจรรยาบรรณตามจารีต สำนักเลขานุการครูสภา (2549) ยังได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติตนและจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาด้วย
6. การบริหารการศึกษามีสถาบันที่เป็นแหล่งกลางสำหรับพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ประเทศไทยปัจจุบันมีสถาบันพัฒนาผู้บริหารซึ่งเป็นแหล่งกลางในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
7. วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุมตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ พ.ร.บ. สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

2.4 ภารกิจทางการบริหารการศึกษา

ภารกิจทางการบริหารการศึกษาถือเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องเข้าใจและให้ความสำคัญ ทั้งนี้ภารกิจทางการบริหารการศึกษา มีผู้แบ่งภารกิจไว้คล้ายๆกัน ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) บัญญัติไว้ว่า “กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งานประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหาร

ทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง” ดังนั้น การบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้ดำเนินงานตามภารกิจ 4 ด้าน คือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงบประมาณ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารงานทั่วไป

Edward W. Smith (1987: 28 อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556:29) ได้แบ่งงานของผู้บริหารการศึกษาไว้ 7 ด้าน ด้วยกัน คือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคคล
3. การบริหารงานกิจการนักเรียน
4. การบริหารงานการเงิน
5. การบริหารงานอาคารสถานที่
6. การบริหารงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
7. การบริหารงานธุรการ

สำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2542: 22) ระบุไว้ว่าโดยปกติแล้วงานพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนจะแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน
3. การบริหารงานบุคลากร
4. การบริหารงานอาคารสถานที่
5. การบริหารงานธุรการและการเงิน
6. การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน

ภารกิจดังกล่าวข้างต้นย่อมมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารอย่างใกล้ชิด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การงานคล่องตัวและรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติอย่างแท้จริง

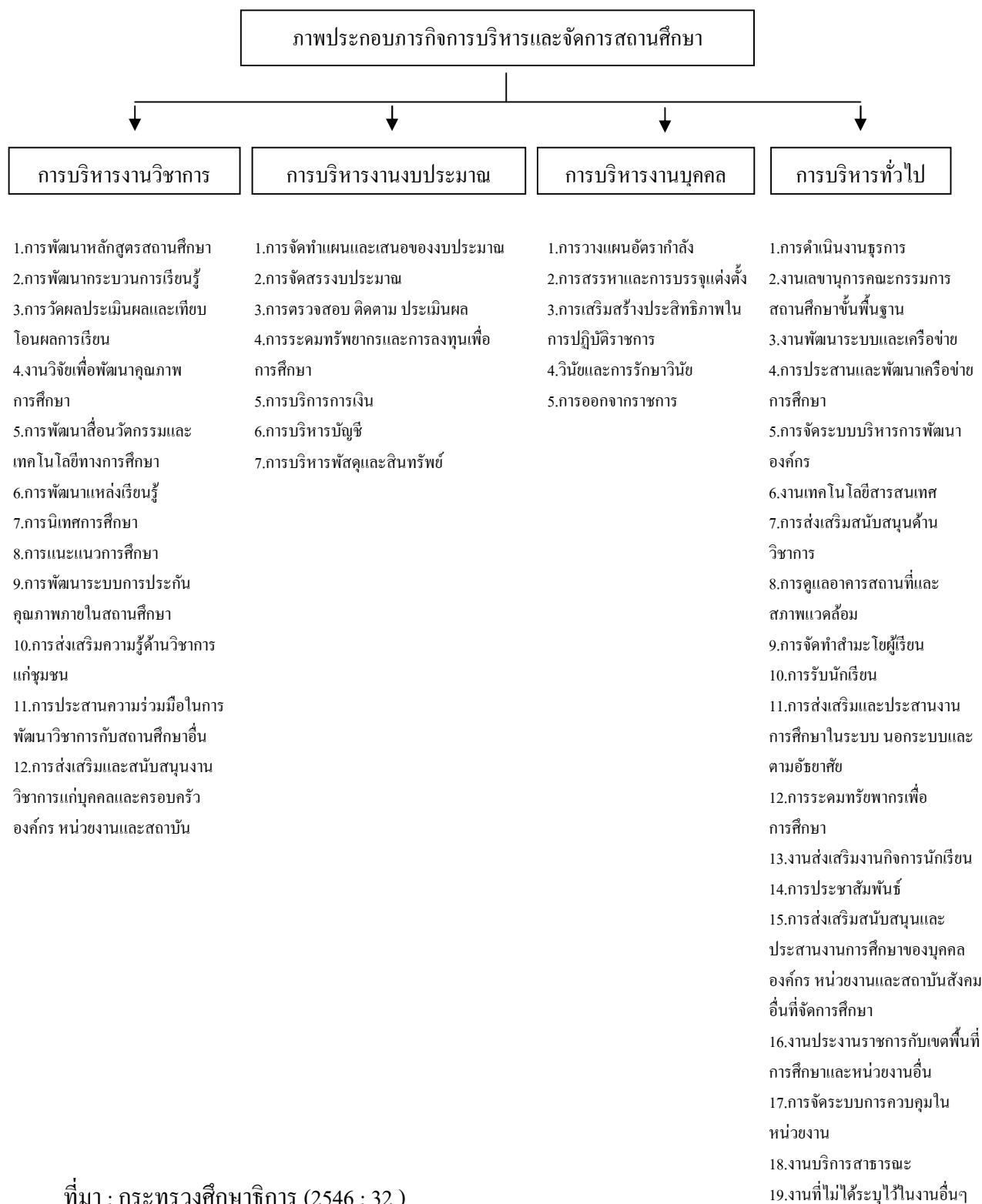
ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการการศึกษาและการพัฒนาการศึกษาของแต่ละองค์กร จับเคลื่อนเป้าหมายและนโยบายต่างๆ ไปสู่จุดหมายปลายทาง กำหนดทิศทางในการพัฒนาประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น เป็นที่ยอมรับของชุมชน และหน่วยงานราชการ ตลอดจนการประเมินคุณภาพจากหน่วยงานนอก

หากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดปัตตานี เล็งเห็นถึงบริบทของตนเองว่ามีลักษณะงานพิเศษเพิ่มมาอีก และไม่สามารถรวมกลุ่มกับงานดังกล่าวข้างต้นได้ ทางโรงเรียนก็สามารถเพิ่มการบริหารงานด้านอื่นเข้ามาได้ ตามความเหมาะสมของสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป การบริหารการศึกษาจะพบกับความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและการบริหารสถานศึกษานั้นๆ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหารและกระบวนการบริหารที่ดี ที่สามารถนำสถานศึกษาสู่จุดหมายปลายทางได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น การบริหารงานที่จะให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่หน่วยงานหรือองค์กรใดๆ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหารของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถทางกระบวนการบริหารเป็นอย่างดี การจัดสรร และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบริหาร ตลอดจนการใช้ความสามารถทางทักษะการบริหารงาน และจะต้องแสดงบทบาทให้เป็นที่ประจักษ์ถึงความรู้ความเข้าใจในภาระหน้าที่การงานของหน่วยงานหรือองค์กร ผู้วิจัยจึงขอแนะนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารดังต่อไปนี้

ภาพประกอบที่ 2 ภารกิจของการบริหารและการจัดการสถานศึกษา



ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32)

3. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร

การบริหารการศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญในปัจจุบัน โดยเฉพาะปัจจุบันเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายๆด้าน ซึ่งมีผลกระทบต่อการศึกษาและการบริหารการศึกษาดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ต้องรู้จักใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณภาพดังกล่าวจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารนั้นมีทักษะการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันกิจกรรมต่างๆให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะการบริหารการศึกษาจึงมีความสำคัญมาก การเลือกผู้บริหารไม่ใช่พิจารณาแต่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่างหน้าตาท่าทางภายนอก วุฒิการศึกษาเท่านั้น หากไม่ต้องดูว่าผู้บริหารทำอะไร วิธีการทำงานเป็นอย่างไร พิจารณาความรู้ และความสามารถทางทักษะของผู้บริหารนั้นเป็นสำคัญ นักทฤษฎีบริหารได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะไว้ต่างกกัน ดังนี้

วินัย เกษมเศรษฐ์ (2535: 21) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถต้องมีทั้งความรู้และทักษะ ถ้ามีความรู้อย่างเดียวก็มีความสามารถได้แค่บอก หรือมีแต่ทักษะอย่างเดียว ก็มีความสามารถได้แค่คนรับใช้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีทั้งความรู้และทักษะ ในส่วนของทักษะที่มีดังนี้

1. ทักษะในทางเทคนิค คือ ทักษะทางด้านการเงินการบัญชี การจัดหา การจัดซื้อ จัดจ้าง งานบริหารบุคคล ระเบียบสารบรรณ และการจัดระบบงาน
2. ทักษะในการครองตน คือ ทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่ และรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม และการสร้างขวัญกำลังใจ
3. ทักษะในการจัดการศึกษา คือ ทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาของหลักสูตรและของวิชาการ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
4. ทักษะในการสร้างความคิด คือ ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้าในลักษณะที่สามารถทำให้องค์กรปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์ และมีบริการที่สนองความต้องการได้

Katz (1974: 15 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555:3) ทักษะทางการบริหารจำแนกออกเป็น 3 ทักษะ

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skills) หมายถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ เป็นการทำงานเกี่ยวกับสิ่งของหรือเกี่ยวกับงาน
2. ทักษะเชิงมนุษย์ (Human skills) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นหรือเข้ากับคนอื่น ได้ดี มีความฉลาดทางอารมณ์
3. ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการมององค์การอย่างเป็น ภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอก ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆขององค์การและการส่งผลต่อกัน และความรู้ที่สามารถจะวินิจฉัยและประเมินปัญหาต่างๆเป็นต้น

Wiles (1955:118 อ้างถึงใน ธวัช แสงรัตน์, 2542: 41) กล่าวว่า ทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับ ผู้บริหาร คือ

1. ทักษะในความเป็นผู้นำ
2. ทักษะในมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะในกระบวนการหมู่พวก
4. ทักษะในการบริหารงานบุคคลในการศึกษา
5. ทักษะในการประเมินผล

ริงสรณ์ ประเสริฐศรี (2549:18) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะความสำเร็จในการบริหาร (Skills for Managerial Success) มี 4 แบบ คือ

1. ทักษะของผู้นำทางด้านกลยุทธ์การบริหาร (Strategic Skills)
2. ทักษะด้านการทำงาน (Task Skills)
3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (People Skills)
4. ทักษะด้านการรู้จักตนเอง (Self-awareness Skills)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2549: 15) ได้เสนอแนวคิดที่เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ เดรกและโรว์ โดยการเพิ่ม 2 ทักษะ ได้แก่ ทักษะทางความรู้ความคิด และทักษะทางการศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่บริหารการเรียนการสอน หลักสูตร โปรแกรม การพัฒนาการสอน การประเมินผล และที่สำคัญผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษา จึงควรมีทักษะที่จำเป็นเป็น 5 ด้าน ตามแนวคิดของเดรกและโรว์ ซึ่งได้ขยายแนวคิดจากทักษะของ แคทซ์ ออกไป ทักษะทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะทางความคิดรอบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่างๆเข้าด้วยกัน สามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นอย่างไรบ้าง
2. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Education and Instructional Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจการสอนและการเรียน จะต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดี
4. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ รวมถึงความรู้ ความสามารถและความชำนาญในการใช้สื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว และสามารถแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้
5. ทักษะทางความรู้ความคิด (Cognitive Skills) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด มีสติปัญญาและมีวิสัยทัศน์ ในการบริหารงานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน จึงขึ้นอยู่กับทักษะทางการบริหารงานของผู้บริหาร ดังนั้นทักษะทางการบริหารถือเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะทางการบริหารงานทางการศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีจุดมุ่งหมายคือ การพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีศีลธรรม และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ทักษะทางการบริหารงานจากมุมมองของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางแสดงการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ทักษะทางการบริหารงานของผู้บริหาร

ที่	ทักษะด้านต่างๆ	ชื่อนักวิชาการ																	
		1.ทักษะด้านกระบวนการหมู่พวก	2. ทักษะด้านกลยุทธ์และการกระบวนการบริหาร	3.ทักษะด้านการทำงาน	4.ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	5.ทักษะด้านการรู้จักตนเอง / ครอบงวน	6.ทักษะด้านเทคนิค	7.ทักษะด้านความคิดรวบยอด	8.ทักษะด้านโมโนคติ	9.ทักษะด้านวิชาการ	10.ทักษะด้านภาวะผู้นำ	11.ทักษะด้านแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	12.ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ	13.ทักษะด้านความสัมพันธ์ชุมชน	14.ทักษะด้านการวิจัย	15.ทักษะทางการเมือง	16.ทักษะด้านการประเมินผล	17.ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล	18.ทักษะด้านการดูแลนักเรียน
1.	วินัย เกษมเศรษฐ์					/	/	/	/										
2.	รังสรรค์ ประเสริฐศรี		/	/	/	/													
3.	เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์				/	/	/	/	/			/							
4.	ชวีส แสงรัตน์.	/			/							/					/	/	
5.	สุธรรม คุณดี.				/	/	/	/	/		/								
6.	พิสมัย แก้วเชื้อ.				/	/	/	/											
7.	ภรภัค จิรคุณถาวร.				/	/	/	/					/	/					
8.	ธนุ นานุช				/	/	/	/	/										
9.	อ่อนสี พงสะหวັນ				/	/	/	/											
10.	ศักดิ์ศรี สนจิตร				/	/	/	/											
11.	มัชฌิเบ บุญญธาตา				/	/	/	/											
12.	ทวิ วงศ์สุวรรณ		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/				/			
13.	ไชยโรจน์ ศรีวิเชียร				/	/	/	/	/	/	/	/							
14.	Wiles	/		/						/						/	/		
15.	Robert L.Katz			/	/	/	/	/											
16.	Drake and Roe			/	/	/	/	/	/			/							
17.	Cordero, F.Farris, IEEE, DiTomaso	/	/	/	/	/	/	/											
18.	Metaab Ben Rasheed Al-ghilam			/	/	/	/	/				/							
19.	Shahar zad Mohammad Sheehab		/	/	/	/	/	/	/		/	/							/
20.	Fahad Ben Mohammed Ghalib		/	/	/	/	/	/											
	ความถี่ของทักษะการบริหารงาน	2	3	2	19	5	17	12	1	7	3	1	5	1	1	1	3	2	1

จากตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ทักษะทางการบริหารงานของผู้บริหารจากนักวิชาการหลายๆท่าน สามารถสรุปได้จากการแจกแจงความถี่ของข้อมูลในด้านต่างๆที่มีความสำคัญ แล้วมาสังเคราะห์เป็นทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ซึ่งในแต่ละด้านนั้นมีการซ้ำซ้อนจึงสังเคราะห์เหลือเพียง 4 ด้าน คือด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค ด้านความคิดรวบยอด และด้านวิชาการ ตามความถี่ของข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือก 4 ด้านดังกล่าวเพื่อศึกษา วิจัย ในครั้งนี้

ทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องนำไปใช้อย่างเหมาะสมกับบทบาทและภารกิจของสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ว่าจะมีความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานในทักษะทั้ง 4 ด้านนี้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นสารสนเทศในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ต่อไป

3.1 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills)

ในการบริหารองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน มนุษยสัมพันธ์ถือเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะการบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจในการกระทำการที่มีเป้าหมายร่วมกันให้สำเร็จผล ฉะนั้นการบริหารจึงเป็นการทำงานของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด ภายใต้งื่อนไขที่ว่า “ความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการในผลงานนั้น” (อรุณ รักธรรม, 2547:18) ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการต่างๆ ของมนุษยสัมพันธ์ให้มากที่สุด เพื่อจะได้นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน และผู้บริหารเองก็จะต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดีเพื่อช่วยให้งานขององค์การดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542:5) ได้ให้ความเห็นว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นหรือเข้ากับคนอื่น

หวน พิณรุพันธ์ (2549: 25) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นได้ เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานสัมพันธ์กับคนอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ช่วย หัวหน้าภาควิชา ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ เป็นต้น

อภิชา บุญภัทรกาณ์ (2551: 30) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านมนุษย คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น ความเข้าใจในคนอื่น และความสามารถในการจูงใจคนหรือกลุ่มคน ผู้จัดการจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคคลอื่นๆ

อนิวัช แก้วจันทง (2552: 41) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) เป็นความสามารถส่วนตัวของผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรว่าเป็นผู้บริหารที่มีความเข้าใจ รู้ใจ สามารถพูดกระตุ้น และจูงใจบุคคลในองค์กรให้ร่วมมือร่วมใจกันทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงมีสัมพันธภาพที่ดี โดยได้รับการต้อนรับอย่างอบอุ่น ตั้งแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลที่อยู่ในระดับตำแหน่งสูงกว่าว่าเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

สุนทร โคตรบรรเทา (2551: 10) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย หมายถึง ทักษะของผู้บริหารในการทำงานกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรายบุคคลและเป็นรายกลุ่ม ทักษะในด้านมนุษย เช่น การเข้าใจตนเอง การยอมรับตนเอง การเอาใจใส่และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการเห็นใจผู้อื่น พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านมนุษย ได้แก่ การเข้าใจภาวะผู้นำ และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับภาวะผู้นำ การจูงใจผู้ใหญ่ การพัฒนาเจตคติ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการที่จะศึกษาและทำความเข้าใจถึงบุคลิกลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเสมอภาคและภราดรภาพ มีสามารถในการเลือกแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อบุคคลและกาลเทศะได้เป็นอย่างดี ตลอดจนการสั่งใช้ทำความดี และห้ามปรามสิ่งชั่วร้าย มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีความสามารถในการมอบหมายงาน มีสามารถจูงใจและการกระตุ้น และมีความสามารถในการสื่อสารและการรับฟัง จนเกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

- 3.1.1 ภราดรภาพและความเสมอภาค
- 3.1.2 การสั่งใช้ให้ทำความดีและห้ามปรามสิ่งชั่วร้าย
- 3.1.3 การจูงใจและการกระตุ้น
- 3.1.4 การมอบหมายงาน
- 3.1.5 ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง
- 3.1.6 ความสามารถในการสื่อสารและการรับฟัง

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1.1 ทัศนคติและความเสมอภาค

องค์การใดๆ ก็ตามไม่อาจที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากไม่สามารถทำให้เกิดความสามัคคี ความมีเอกภาพและความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่บุคลากร อิสลามอันเป็นศาสนาแห่งวิถีชีวิตได้สนับสนุนอย่างแข็งขันต่อความจำเป็นที่จะต้องมีความเป็นภราดรภาพที่มั่นคง เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลได้ดีที่สุด หลักภราดรภาพอิสลามได้ทำให้มุสลิมเป็นเอกภาพและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ท่านรอซูลมูฮัมมัด ﷺ ได้กล่าว

((قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى))

ความว่า “ความเป็นปึกแผ่น ความเมตตาากรุณา และความรักของผู้ศรัทธาเป็นเสมือนเรือนร่างเดียวกัน หากส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายได้รับบาดเจ็บ ร่างกายทั้งหมดก็จะรู้สึกปวดและเจ็บไข้นั้นไม่อาจข่มตาหลับได้”¹

และท่านรอซูลมูฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวอีกว่า

((عن أبي موسى رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً، وشبك بين أصابعه))

ความว่า “ผู้ศรัทธาต่อผู้ศรัทธานั้น เปรียบเสมือนสิ่งก่อสร้างอันเดียวกัน ซึ่งบางส่วนนั้นจะยึดอยู่กับอีกบางส่วน แล้วท่านก็ได้เอานิ้วมือของท่านมาประสานกัน”²

หากผู้บริหารเริ่มตระหนักจากจุดนี้ก่อน และเห็นคุณค่าในวิธีการดังกล่าวแล้ว แน่แน่นอนผู้ได้บังคับบัญชาที่จะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของสถานศึกษา ให้ความสำคัญและตระหนักในหน้าที่ของตน ก่อเกิดภราดรภาพ มิตรภาพและความสามัคคี มุ่งมั่นแสวงหาความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ﷻ มากกว่าเรื่องของเงิน และเรื่องผลประโยชน์ใดๆ

¹ หะดีษบันทึก โดย มุสลิม , 2010 หมายเลขหะดีษ 2507

² หะดีษบันทึก โดย บุคอรี , 2005 หมายเลขหะดีษ 6026

ภราดรภาพในหมู่มุสลิมจะนำไปสู่การปฏิบัติดีและให้ความช่วยเหลือต่อกัน
อิสลามจึงใช้ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้นำไปสู่ความดีงาม อัลลอฮฺ ﷻ ได้สนับสนุนความเป็นภราดร
ภาพ ดังคำดำรัสของพระองค์ที่ว่า

﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾

ความว่า “แท้จริงบรรดาผู้ศรัทธานั้นเป็นพี่น้องกัน ดังนั้นพวกเจ้าจง
ไกล่เกลี่ยประนีประนอมกันระหว่างพี่น้องทั้งสองฝ่ายของพวกเจ้า
และจงยำเกรงอัลลอฮฺเถิด หวังว่าพวกเจ้าจะได้รับความเมตตา ”
(อัล - หุญรูด 49:10)

หลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลข้างต้น โดยเฉพาะระหว่างผู้บริหารกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับการถ่ายทอดเป็นแบบอย่างโดยท่านรอซูล ﷺ ท่านได้แสดงแบบอย่างของ
ความรัก ความห่วงใยต่อเสาะหาเบาะฮฺของท่านทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและเรื่องกิจวัตร
ประจำวัน วันหนึ่งท่านรอซูล ﷺ พบว่า มีท่านเสาะหาเบาะฮฺท่านหนึ่งขาดละหมาดอัสรี ท่านจึงได้สั่ง
ใช้ให้เสาะหาเบาะฮฺท่านอื่นไปสอบถามว่าเขาไปอยู่ที่ไหน แม้ว่าเรื่องดังกล่าวนี้จะไม่เกี่ยวข้องกับการ
บริหาร แต่ท่านรอซูล ﷺ ก็ยังให้ความสำคัญ ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นว่า ท่านรอซูล ﷺ มีความห่วงใยต่อ
ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน สิ่งดังกล่าวนี้คือสาระสำคัญของความเป็นภราดรภาพและความเป็น
ปึกแผ่นแห่งสัมพันธ์ภาพ ฉะนั้นท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ ถือเป็นผู้บริหารที่ดีที่สุด ที่เราสามารถนำมา
เป็นแบบอย่างได้ และท่านก็เป็นผู้ที่สมบูรณ์แบบในทุกๆด้าน ดังที่ได้กล่าวในอัลกุรอานไว้ว่า

﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾

ความว่า “และแท้จริง เจ้านั้นอยู่บนคุณธรรมอันยิ่งใหญ่”
(อัล - กอลัม: 4)

ผู้บริหารการศึกษาบางครั้งปฏิบัติตนเป็นผู้หยิ่งยโสโดยคิดว่าตนเองยิ่งใหญ่กว่า
ผู้ใต้บังคับบัญชา ความจริงอิสลามได้เน้นถึงความสำคัญของหลักความเสมอภาคระหว่างบุคคล
ไม่ว่าเขาจะเป็นผู้บริหารหรือบุคคลทั่วไปก็ตาม และผู้บริหารที่ดีย่อมไม่อวดเก่งหรืออวดฉลาด แต่
สามารถยืดหยุ่น พร้อมเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม ไม่ยึดคิดว่าตนจะต้องนำ แต่สามารถทำหน้าที่ทั้ง 2
อย่างได้ดี (ฌอมาอัยย์ รัตนพงศ์ตระกูล, 2558:74) เพราะความแตกต่างระหว่างพวกเขานั้นเป็นเพียง

ผู้บริหารมีงานที่ต้องรับผิดชอบมากกว่าบุคลากรอื่นๆ ดังนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบของพวกเขาจึงมีมากกว่าเท่านั้น

ซึ่งอิสลามได้สร้างความเสมอภาคบนรากฐานแห่งความจริงที่ว่า มวลมนุษยชาติมีที่มาจากแหล่งกำเนิดเดียวกัน นั่นคือ มาจาก อาดัม อิสลามได้ถือเอาความยำเกรงเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า บุคคลๆ หนึ่งนั้นมีความเหนือกว่าอีกบุคคลหนึ่ง ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴾

ความว่า “โอ้มนุษยชาติทั้งหลาย แท้จริงเราได้สร้างพวกเจ้าจากเพศชาย และเพศหญิง และเราได้ให้พวกเจ้าแยกเป็นเผ่า และตระกูลเพื่อจะได้อู้จักกัน แท้จริงผู้ที่มีเกียรติยิ่งในหมู่พวกเจ้า ณ ที่อัลลอฮ์. นั้น คือผู้ที่มีความยำเกรงยิ่งในหมู่พวกเจ้า แท้จริงอัลลอฮ์. นั้นเป็นผู้ทรงรอบรู้ อย่างละเอียดถี่ถ้วน”(อัล - หุญรูด 49: 13)

ความยิ่งใหญ่ของอิสลามวางอยู่บนหลักความเสมอภาค ซึ่งได้สร้างความเท่าเทียมกันระหว่างผู้พิพากษากับจำเลยในศาล แม้กระทั่งผู้ถูกกักขังก็สามารถจะทวงคืนสิทธิของเขาจากผู้กดขี่ นอกจากนี้ อิสลามยังได้ให้บุรุษและสตรีมีสิทธิเท่าเทียมกัน เว้นแต่ในบางกรณีที่มีความเหมาะสม นั้นมีไว้สำหรับบุรุษมากกว่าสตรี

ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการมอบหมายงานโดยยึดหลักด้านภราดรภาพและความเสมอภาค การมอบหมายงานเป็นการเปิดโอกาสให้แก่อำนาจได้บังคับบัญชาได้ฝึกฝนในเรื่องภาวะผู้นำ และยังช่วยเสริมสร้างให้มีการสร้างผู้นำใหม่ ผู้บริหารที่ได้ทำการมอบหมายอำนาจถือเป็นผู้นำที่ดี เนื่องจากผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่สามารถสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้อื่นได้ (ญิบนาว, 2548:94) เมื่อผู้บริหารมอบอำนาจแก่อำนาจได้บังคับบัญชา เป็นการง่ายสำหรับอำนาจได้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติและตัดสินใจในหน้าที่การงานนั้นๆ

กล่าวโดยสรุป ทักษะด้านภราดรภาพและความเสมอภาค คือ การอาศัยอยู่ในองค์การอย่างฉันทันที้อง มีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มีความห่วงใยต่ออำนาจได้บังคับบัญชา ไม่เอารัดเอาเปรียบ มีความเสมอภาคและมีสิทธิเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานและการออกความคิดเห็นต่าง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลได้ดีที่สุด เพราะแท้จริงแล้วมุสลิมเป็นพี่น้องกัน

3.1.2 การสั่งใช้ให้ทำความดีและห้ามปรามสิ่งชั่วร้าย

ในการบริหารการศึกษาอิสลามไม่ได้จำแนกอย่างเด่นชัดระหว่างหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษากับอีกหน้าที่หนึ่ง ในฐานะที่เป็นดาอียะห์ คือผู้เผยแพร่คำสั่งสอนของอัลลอฮฺ ﷻ และเรียกร้องผู้คนสู่การปฏิบัติสิ่งดีงาม เป็นที่น่าสังเกตว่า เป้าหมายของมุสลิมในฐานะที่เป็นผู้บริหารการศึกษานั้นมีความสำคัญยิ่ง กระนั้นก็ตาม ผู้บริหารยังคงต้องให้ความสำคัญต่อเป้าหมาย ในฐานะดาอียะห์ โดยจะต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน ในลักษณะที่จะขาดเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งไม่ได้ มิฉะนั้น การปฏิบัติหน้าที่ก็จะไม่สมบูรณ์ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีหน้าที่ที่จะต้องสั่งใช้ให้บุคลากร และนักเรียนปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม และห้ามปรามพวกเขาให้ละเว้นจากสิ่งชั่วร้าย

การสั่งใช้ให้ทำความดีและห้ามปรามสิ่งชั่วร้ายเป็นสาระัตถะของการเรียกร้องสู่อิสลามของท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ ดังนั้นใครก็ตามที่ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวนี้ กล่าวคือ การบริหารการศึกษา และในฐานะที่เป็นดาอียะห์ ควรจะภูมิใจว่า พวกเขากำลังเจริญรอยตามท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ

การสั่งใช้ให้ทำความดีงามและห้ามปรามสิ่งชั่วร้ายเป็นคุณลักษณะของผู้ศรัทธาที่แท้จริง การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลได้ ต้องมาจากการบริหารการศึกษาของผู้บริหารการศึกษาที่มาจากผู้ศรัทธาที่แท้จริง เพราะการศรัทธาที่เข้มแข็งนำมาซึ่งความบริสุทธิ์ใจในการบริหารงาน อีกทั้งยังช่วยผูกสัมพันธ์ระหว่างมุสลิมด้วยกัน ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾

ความว่า “และบรรดามุฆนินชายและมุฆนินหญิงนั้น บางส่วนของพวกเขาต่างเป็นผู้ช่วยเหลืออีกบางส่วน ซึ่งพวกเขาจะสั่งใช้ให้ปฏิบัติในสิ่งที่ชอบและห้ามปรามในสิ่งที่ไม่ชอบ” (อัต - เตาบะฮฺ 9: 71)

ท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ ได้กำชับให้มุสลิมตักเตือนซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสาระัตถะของหลักการสั่งใช้ให้ทำความดีและห้ามปรามสิ่งชั่วร้าย ท่านรอซูลมุฮัมมัด กล่าวไว้ว่า “ศาสนา คือการตักเตือน” ดังที่ท่านได้กล่าวไว้ว่า

((عَنْ أَبِي رُقَيْبَةَ تَمِيمِ بْنِ أَوْسٍ الدَّارِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ النَّبِيَّ قَالَ الدِّينُ النَّصِيحَةُ ،
فُلْنَا : لِمَنْ ؟ قَالَ : لِلَّهِ وَلِكِتَابِهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِأَيِّمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ))

ความว่า: จากท่านอบู รุกัยยะฮะฮุ นั้นคือ ตะมิมี อิบนู เอาศุ อัค-ดารีฮ์
เราะฆิยัลลอฮุอันฮุ เล่าว่า: ท่านนบีกล่าวว่า “ศาสนา คือ การตักเตือน”
พวกเราถามว่า: เพื่อใครล่ะ? ท่านนบีตอบว่า “เพื่ออัลลอฮุ เพื่อคัมภีร์ของ
พระองค์ เพื่อศาสนทูตของพระองค์ เพื่อบรรดาผู้นำมุสลิม และเพื่อ
บรรดามุสลิมทั่วไป”³

ฉะนั้นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแล้วควรให้ความสำคัญกับประเด็นนี้เป็น
อย่างยิ่ง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาต่อไป ท่านรอซูลมุฮัมมัดได้กล่าว
เกี่ยวกับการตักเตือนไว้ว่า

((عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ
يَقُولُ مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيَعِزُّهُ بِيَدِهِ ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ ،
فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ ، وَذَلِكَ أَوْعَفُ الْإِيمَانِ))

ความว่า จากอบูสะอีด อัลคุดรี กล่าวว่า ฉันได้ยินท่านรอซูล ได้กล่าวว่า
“ผู้ใดก็ตาม ได้เห็นสิ่งที่น่ารังเกียจ (มุงกัร คือสิ่งทีหะรอมและมัจรูหฺ) ก็
จงเปลี่ยนมันด้วยมือ, หากไม่สามารถ ก็ด้วยลิ้น, หากไม่สามารถก็
(เปลี่ยนแปลง) ด้วยหัวใจ นั่นคืออีมานที่ต่ำที่สุด”⁴

กล่าวโดยสรุป การสั่งใช้ให้ทำความดีและห้ามปรามสิ่งชั่วร้าย เป็นอีกหนึ่งทักษะที่
สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะการบริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต้องมาจากผู้บริหารที่มีความ
ศรัทธาที่แท้จริง และผู้บริหารที่มีความศรัทธาที่แท้จริงย่อมจะไม่ปล่อยและไม่ให้ความสนใจต่อ
ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติความดีละเว้นความชั่ว

³ หะดีษบันทึก โดย มุสลิม , 2010 หมายเลขหะดีษ 55

⁴ หะดีษบันทึก โดย มุสลิม , 2010 หมายเลขหะดีษ 49

3.1.3 การจูงใจและการกระตุ้น

การจูงใจ คือ พลังแห่งจิตหรือวัตถุที่จะกระตุ้นปัจเจกบุคคลทำงานอย่างเต็มความสามารถ แรงจูงใจ (Motivation) มาจากรากภาษาละติน “Movere” แปลว่า “เคลื่อนที่” เมื่อมีคำว่าเคลื่อนที่ จะมีสิ่งที่มีสัมพันธหรือเกี่ยวข้องกับอยู่ 3 ประการ คือ

1. อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนที่ หรือกล่าวให้รัดกุมในแง่ของพฤติกรรมมนุษย์ก็คือ มีแรงผลักดันอะไรที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมขึ้น
2. อะไรเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมนั้น
3. พฤติกรรมเกิดขึ้นนั้นจะคงสภาพอยู่ได้ด้วยวิธีใด

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ประการดังกล่าวมีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายแนวทางด้วยกัน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2544 อ้างถึงใน จอมพงษ์ มงคลวนิช 2556: 216) แรงจูงใจ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่มากนักน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการทำงานที่ได้ผลงานดีอย่างไร หรือมากน้อยเพียงใด

สอและห์ (2551:78) ได้กล่าวว่า การจูงใจ คือ พลังแห่งจิตหรือวัตถุที่กระตุ้นปัจเจกบุคคลให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถที่มีอยู่ กระบวนการดังกล่าวนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อจูงใจให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม และเป็นที่น่าสังเกตว่า การกระตุ้นและการจูงใจมีบทบาทสำคัญในชีวิตของเรา ดังนั้นบุคลากรในแต่ละองค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการจูงใจ โดยผู้บริหารการศึกษาควรกระตุ้นปัจเจกบุคคลให้ปฏิบัติสิ่งที่ดีงามและทำงานอย่างคงเส้นคงวาโดยผ่านกระบวนการจูงใจ

อำนาจ แสงสว่าง (2545 อ้างถึงใน สันติ บุญภิรมย์ 2552: 252) ได้กล่าวว่า การจูงใจเป็นหลักการอย่างหนึ่งที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรม ซึ่งบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ ดังนั้นการกระทำที่ไร้จุดหมายจึงไม่รวมความไว้ในประเด็นดังกล่าว

อิสลามถือว่า มูลเหตุจูงใจหลัก คือ “การได้รับความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ﷻ การอภัยโทษจากพระองค์และการเข้าสู่สวรรค์ของพระองค์” (Abdul – Azim, 1994: 196 อ้างถึงใน สอและห์, 2551:78) อัลลอฮ์ ﷻ ได้เน้นย้ำถึงผลรางวัลตอบแทนสำหรับผู้ที่เชื่อฟังพระองค์โดยที่เขาเหล่านั้นจะได้เข้าสู่สวรรค์ในวันแห่งการพิพากษา อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿ مَا عِنْدَكُمْ يَنْفَدُ وَمَا عِنْدَ اللَّهِ بَاقٍ وَلَنَجْزِيَنَّ الَّذِينَ صَبَرُوا أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾

ความว่า “ผู้ใดปฏิบัติความดีไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิงก็ตาม โดยที่เขาเป็นผู้ สรทธา ดังนั้นเราจะให้เขาดำรงชีวิตที่ดี และแน่นอน เราจะตอบแทนพวกเขา ซึ่งรางวัลของพวกเขาที่ดียิ่งกว่าที่พวกเขาได้ เคยกระทำไว้ (อัน - นะหุล 16: 97)

มุสลิมผู้สรทธาที่เข้มแข็งจะได้รับการตอบแทนอันยิ่งใหญ่จากอัลลอฮ์ ﷻ ที่ดียิ่งกว่าผลตอบแทนใดๆ ที่ได้รับในโลกนี้ ซุลกีอรรนัยนุ (Zul-Qurnain) คือตัวอย่างของผู้ที่มีความขำเกรง ที่ได้ปฏิเสธเงินรางวัลสำหรับการสร้างเขื่อนเพื่อป้องกันผู้คนจากยะอูญและมะอูญ แต่กลับพึงพอใจต่อสัญญาของอัลลอฮ์ ﷻ ที่ให้ไว้ ดังปรากฏในอัลกุรอานว่า

﴿ قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّ يَا جُوحَ وَمَا جُوحَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴾

ความว่า “พวกเขาบอกว่า โอ้ซุลกีอรรนัยนุ แท้จริงยะอูญและมะอูญ นั้น เป็นผู้บ่อนทำลายในแผ่นดินนี้ ดังนั้นเราขอมอบบรรณาการแก่ท่านเพื่อท่านจะได้สร้างกำแพงกั้นระหว่างพวกเรากับพวกเขา เขา กล่าวว่า สิ่ง que พระผู้เป็นเจ้าของฉันได้ให้อำนาจแก่ฉันดียิ่งกว่า ดังนั้น พวกท่านจงช่วยฉันด้วยกำลัง ฉันจะสร้างกำแพงแน่นหนากั้นระหว่าง พวกท่านกับพวกเขา (อัล - กะฮฟู 18: 94-95)

การจงใจในอิสลามไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะการจงใจด้วยเงินทองหรือสิ่งของ แต่ยังรวมถึงการจงใจด้วยจิตวิญญาณ ซึ่งได้ประจักษ์ถึงความสำเร็จมาแล้วในประวัติศาสตร์ (ญับนาว, 2548:130) ส่วนการชมก็เป็นอีกหนึ่งการจงใจที่ดี เพราะคำชม คือ อวูรที่ดีที่สุดในการสร้าง ความประทับใจอยู่แล้ว ใครๆก็อยากให้อื่นชม เพราะทำให้ผู้ที่ถูกชมรู้สึกดีกับตัวเอง ดังนั้นในฐานะผู้บริหารไม่ควรพลาดที่จะใช้อวูรนี้ การชมทำได้ไม่ยาก แต่การชมด้วยความจริงใจเป็นสิ่งที่ยากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามชมผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ และอย่าได้ชมแบบเรื่อยเปื่อย เพราะถ้าผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกได้ก็จะกลายเป็นความไม่ประทับใจเสียมากกว่า เมื่อมีความ

ประทับใจเกิดขึ้น ก็สามารถที่จะเป็นแรงจูงใจและกระตุ้นในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป (เชอมาณย์ รัตนพงศ์ตระกูล, 2558:24)

กล่าวโดยสรุป การจูงใจและการกระตุ้น เป็นแรงขับอย่างหนึ่ง ที่มีอิทธิพลทำให้บุคคลได้ใช้พลังงานของคนที่มืออยู่ แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทาง ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถจึงจะต้องบริหารงานให้จุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์การบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์และบรรลุจุดหมายที่ต้องการ

3.1.4 การมอบหมายงาน

เป็นความจริงที่ว่า ผู้บริหารจะมีข้อจำกัดด้านอำนาจและความสามารถ ดังนั้นจึงไม่มีผู้บริหารในองค์การใดที่สามารถบริหารงานทุกอย่างเพียงลำพัง การมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552: 104) ได้กล่าวถึงความหมายการมอบหมายงาน คือ การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ โดยผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อหัวหน้างานมีงานที่ต้องปฏิบัติตามที่กำหนดโดยตำแหน่งหรือได้รับมอบหมาย หัวหน้าหน่วยงานก็สามารถจะมอบหมายงานต่อให้ผู้ช่วยหรือรองผู้ช่วยเป็นผู้ปฏิบัติแทน และเนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้กล่าว การมอบหมายงาน อีกว่า คือ การมอบหมายงานบางส่วนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการแบ่งเบาภาระงานที่ง่ายของผู้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันเป็นการเพิ่มภาระผูกพันแก่ผู้บังคับบัญชา

Al Mawardi (1996: 39 อ้างถึงใน สอและห์, 2551:74) ได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการมอบหมายความรับผิดชอบ และได้กล่าวไว้ว่า การมอบหมายความรับผิดชอบเกิดจากเหตุผล 2 ประการ คือ ผู้นำไม่สามารถปฏิบัติงานทุกอย่างโดยลำพัง และการมอบหมายความรับผิดชอบช่วยลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้

ผู้บริหารจะมอบหมายงานนั้น จะต้องมิตักษะในการมอบหมายงาน หรืออาจเรียกได้ว่า ความเชี่ยวชาญเฉพาะการแบ่งงาน ซึ่ง สอและห์ (2551:96-97) ได้กล่าวไว้ว่า ความเชี่ยวชาญเฉพาะการแบ่งงาน หมายถึง การแบ่งงานในหมู่สมาชิกขององค์การ การแบ่งงานจะช่วยให้คนงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพวกเขามีความเชี่ยวชาญในงานที่พวกเขาได้รับมอบหมาย ดังนั้น หลักการดังกล่าวนี้จึงมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการนำมาใช้ในการบริหารต่อไป

ในสมัยการปกครองแรกเริ่มของท่านรอสุลมุฮัมมัด ﷺ ได้มีการใช้วิธีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหาร โดยการแบ่งงานตามความเหมาะสม ดังจะเห็นได้จากโครงสร้างของคณะผู้บริหารในสมัยของท่านรอสุล ﷺ ดังนี้

3.1.5 ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าในองค์กรใดๆก็ตาม ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว

ความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นได้เสมอ ในการทำงานความเครียดและความวิตกกังวลก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลต่างๆ อาจเกิดความขัดแย้งได้จากการที่มีความเห็นไม่ตรงกัน ตกลงกันไม่ได้ ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการเข้ามาแก้ไขความขัดแย้งให้เป็นที่พอใจในทิศทางที่ดี หรือทางสร้างสรรค์มากกว่า การทำลาย (เนตร์พัฒนา ยาวีราช , 2552: 237)

ดังนั้นในเชิงการบริหารเรียกว่า การบริหารความขัดแย้ง (สันติ บุญภิรมย์ , 2552: 250- 251) ซึ่งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งระดับโครงสร้าง คือ โครงสร้างการบริหารขององค์กร เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารแต่ละระดับก็สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไปในระดับที่ตนเองมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งในลักษณะของการร้องเรียนและปรากฏการณ์ความขัดแย้งในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในแต่ละระดับโดยผู้บริหารแต่ละระดับสังเกตเห็นได้ด้วยตนเองก่อนแล้วระงับเหตุทันที เพื่อให้องค์กรเข้าสู่สภาวะปกติโดยด่วนที่สุด

2. การบริหารความขัดแย้งระดับบุคคล คือ หน่วยวิเคราะห์ความขัดแย้งจริงๆ เริ่มต้นอยู่ที่บุคคล เพื่อให้บุคคลได้รู้จักการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งแนวทางในการแก้ไขมีอยู่หลายแบบด้วยกัน คือ

- 2.1 วิธีแพ้-แพ้ (Lose - Lose Method) ผู้บริหารจะต้องชี้ให้ทั้งสองฝ่ายได้เห็นจุดบกพร่องของกันและกัน แล้วให้ต่างฝ่ายยอมรับจุดบกพร่องนั้น แล้วต่างฝ่ายต่างก็พร้อมให้อภัยซึ่งกันและกัน
- 2.2 วิธีชนะ-แพ้ (Win - Lose Method) โดยธรรมชาติอีกประการหนึ่งของความขัดแย้ง ถ้าไม่มีคำวาท้อภัยกัน ก็จะเกิดเป็นการแข่งขันเพื่อเอาชนะกันขึ้นมา โดยแต่ละฝ่ายก็พยายามหาวิธีการที่เหนือกว่าคู่ต่อสู้ วิธีการประเภทนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์มาทำการแก้ปัญหา โดยไม่ให้ทั้งสองฝ่ายก่ออาการพยายบาทซึ่งกันและกันว่า แพ้ ชนะ เป็นของธรรมดา ธรรมชาติคู่กันเสมอ
- 2.3 วิธีชนะ-ชนะ (Win - Win Method) วิธีนี้คือ ทั้งสองฝ่ายมีความดีพอกัน ซึ่งผู้บริหรจะต้องชี้แจงให้เห็นความดีของแต่ละฝ่าย

การจัดการกับความขัดแย้งมีหลายวิธีด้วยกัน การเลือกวิธีที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (ญิบนาว, 2548: 160-164) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการเหล่านี้ ได้แก่

1. การเผชิญหน้า คือ การลดลงของการสื่อสารระหว่างกลุ่มที่ขัดแย้งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งที่ลุกลามใหญ่โตได้ ดังนั้นการจัดการความขัดแย้งดังกล่าวสามารถกระทำได้โดยให้กลุ่มที่ขัดแย้งมาประชุมร่วมกัน และในการประชุมดังกล่าวนี้ กลุ่มจะต้องระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาคงกล่าว วิธีการนี้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าประสิทธิภาพมากเมื่อความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากความเข้าใจผิด อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวนี้ไม่เหมาะต่อการนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน

2. การเพิ่มทรัพยากร คือ ความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุความจำกัดของทรัพยากร อาจแก้ไขโดยการเพิ่มตามแบบแผน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้วิธีการดังกล่าวนี้ คือ ว่าทรัพยากรมีอยู่จำกัดและยากที่จะเพิ่ม อย่างไรก็ตาม ความเป็นไปได้ของวิธีการดังกล่าวนี้น่าจะได้รับการพิจารณา

3. การให้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม อาจเกิดจากความคิดเห็นต่อความจริงต่างกัน หรือเกิดจากความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งแตกต่างกัน ในหลายกรณีด้วยกัน กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งขาดข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวินิจฉัยเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ว่า ความเห็นใดเป็นความเห็นที่ถูกต้องและความเห็นใดเป็นความเห็นที่ดีที่สุด Jawdat Saed (1983:45 อ้างถึงใน ญิบนาว , 2548: 161) กล่าวว่า “การวินิจฉัยปัญหาข้อขัดแย้งต้องอาศัยความรู้เท่านั้น” เพื่อที่จะสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวนี้ Jawdat Saed ได้อ้างอิงการของอัลลอฮ์ ﷻ ตามที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงตรัสว่า

﴿ قُلْ هَلْ عِنْدَكُمْ مِّنْ عِلْمٍ فَتُخْرِجُوهُ لَنَا إِنْ تَتَّبِعُونَ إِلَّا الظَّنَّ وَإِنْ أَنْتُمْ إِلَّا تَخْرُصُونَ ﴾

ความว่า “จงกล่าวเถิด (มุฮัมมัด) ว่า ที่พวกท่านนั้นมีความรู้อันใดกระนั้น หรือ ฉะนั้น พวกเจ้าจะต้องนำมาออกมาให้แก่เรา พวกท่าน จะไม่ปฏิบัติตามสิ่งใดนอกจากการคาดคิดเอาเท่านั้น และพวกท่าน ไม่มีอื่นใด นอกจากจะกล่าวเท็จเท่านั้น”(ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 148: อัล - อัมอาม)

ในสถานการณ์ของความขัดแย้งดังกล่าวนี้ เป็นการดีที่สุดที่จะนำผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่สามารถวินิจฉัยปัญหาคงกล่าวมาไกลเกลี่ย แต่ทั้งนี้และทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกจะต้องเป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่ขัดแย้ง และควรมีความน่าเชื่อถือทางด้านอาชีพการงาน ผู้เชี่ยวชาญควรทำ

การวินิจฉัยอย่างมืออาชีพ และควรทำให้คู่กรณีมีความมั่นใจต่อสิ่งที่ได้วินิจฉัย ซึ่งมีความสำคัญในการแก้ไขข้อพิพาทหรือความขัดแย้งนั่นเอง

1. การประนีประนอม คือ การต่อรองระหว่างสองกลุ่มที่ยอมรับในเรื่องความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การประนีประนอมสามารถกระทำโดยตัวแทนของกลุ่มที่ขัดแย้ง กระบวนการประนีประนอมจะมีประสิทธิผล เมื่อมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การยอมรับ ในทางกลับกันการประนีประนอมจะไร้ผลเมื่อการแก้ปัญหาได้ถูกแก้ไขให้มีการวินิจฉัยที่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง

2. การชี้ขาดโดยอนุญาโตตุลาการ คือ เมื่อการสื่อสารระหว่างกลุ่มที่ขัดแย้งกันอยู่ในระดับที่น้อยลง การชี้ขาดโดยอนุญาโตตุลาการเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำอย่างเร่งด่วน การล่าช้าในการชี้ขาดอาจทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งยิ่งเลวร้ายลงอีก การชี้ขาดโดยอนุญาโตตุลาการกระทำได้หลายวิธี เช่น การใช้บุคคลที่เป็นกลาง คณะกรรมการ หรือเจ้าหน้าที่ทางการ อย่างไรก็ตามในทุกกรณีผู้ชี้ขาดจะต้องแสดงถึงภูมิรู้เกี่ยวกับปัญหา เข้าใจผลประโยชน์ขององค์การโดยรวม และที่สำคัญที่สุดจะต้องมีความยุติธรรมไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿ إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ทรงใช้พวกเจ้าให้มอบคืนบรรดาของฝากแก่เจ้าของของมัน และเมื่อพวกเจ้าตัดสินระหว่างผู้คน พวกเจ้าจะต้องตัดสินด้วยความยุติธรรม แท้จริงอัลลอฮ์ทรงแนะนำพวกเจ้าด้วยสิ่งซึ่งดีจริงๆ แท้จริงอัลลอฮ์เป็นผู้ทรงไต่ถามและทรงเห็น (อัน - นิซาฮ์ 4: 58)

และในอีกโองการหนึ่ง อัลลอฮ์ ﷻ ได้บัญชาให้บรรดาอหฺลุลของพระองค์ทำการวินิจฉัยโดยความเป็นธรรม

﴿ وَإِنْ حَكَمْتَ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِالْقِسْطِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴾

ความว่า “และหากเจ้าตัดสิน ก็จงตัดสินระหว่างพวกเขาด้วยความยุติธรรม แท้จริงอัลลอฮ์นั้นทรงรักบรรดาผู้ที่ยุติธรรม (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 42: อัล - มาอิดะฮ์)

อัลลอฮ์ ﷻ ได้สั่งให้มุสลิม ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และเน้นความสำคัญของพันธะแห่งความเป็นพี่น้องที่มีอยู่ในหมู่พวกเขาเหล่านั้น และพระองค์ทรงผนวกเรื่องการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งเข้ากับความศรัทธาต่ออัลลอฮ์ ﷻ ดังโองการต่อไปนี้

﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾

ความว่า “แท้จริงบรรดาผู้ศรัทธานั้นเป็นพี่น้องกัน ดังนั้นพวกเจ้าจงไกล่เกลี่ยประนีประนอมกันระหว่างพี่น้องทั้งสองฝ่ายของพวกเจ้า แลจงยำเกรงอัลลอฮ์เถิด เพื่อว่าพวกเจ้าจะได้รับความเมตตา (อัลหุญรูต 49: 10)

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง คือ การที่ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรจะต้องมีเทคนิคในการบริหารความขัดแย้งหลายแนวทางที่ผู้บริหารจะสามารถหาทางออกจากปัญหาได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความพึงพอใจ และสามารถเจรจาให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย โดยวิธีต่างๆตามที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

3.1.6 ความสามารถในการสื่อสารและการรับฟัง

ความสามารถในการสื่อสารมีความสำคัญมากในการบริหารสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะเป็นการสื่อสารข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างในองค์กรและบุคคลต่างๆ เพื่อให้เข้าใจข่าวสารที่ส่งหรือสื่อสาร โดยต้องมีการใช้เทคนิควิธีการต่างๆเพื่อให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจ จึงจะทำให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล

นพรัตน์ ศรีจันทน์ (2546: 43) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทักษะการติดต่อสื่อสาร ว่า การแสดงถึงความสามารถ หรือ ความชำนาญของผู้บริหาร โรงเรียน ในการส่งข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น หรือข้อเท็จจริงจากผู้บริหารไปยังครู นักเรียน และชุมชน ในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการในการส่งหรือถ่ายทอดต้องอาศัยสัญลักษณ์ต่างๆเพื่อให้ถึงผู้รับได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

Bateman and Snell (1999 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นารี, 2551: 138) ได้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่างๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน

ภารตี อนันต์นาวิ (2551: 139) ได้กล่าวเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ไว้ว่าการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทัศนคติต่างๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคน ไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน และในการติดต่อนั้น จะต้องเป็นผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าว การบริหารงานที่ดีนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้านวาจาและการสนทนาเป็นอย่างดี การสนทนาและการพูดจาด้วยวิสัยที่ดีจนกว่าเขาจะยอมรับด้วยความสบายใจ คุณลักษณะที่กล่าวมานั้นมีอยู่ในตัวของท่านรอซูล ﷺ และบรรดาเศาะหาบะฮ์ของท่าน

อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿ اذْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ
أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴾

ความว่า “จงเรียกร้องสู่แนวทางแห่งพระเจ้าของสุเจ้าโดยสุขุม และการตักเตือนที่ดี และจงโต้แย้งพวกเขาด้วยสิ่งที่ดีกว่า” (อัล-นะหฺลุ : 125)

ผู้บริหารที่ดีนั้น คือ จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีงามแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนตนเองให้มีจริยธรรมที่ดีงาม ต้องมีความอดทน มีความรับผิดชอบ จะต้องปฏิบัติกับตนเองก่อนที่จะไปบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติ พฤติกรรมและการพูดจาของผู้บริหารจะต้องเหมาะสมสอดคล้องกัน ตรงกับคำดำรงค์ของอัลลอฮ์ ﷻ ที่ว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴾

ความว่า “โอ้บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย ทำไมพวกเจ้าจึงกล่าวพูดในสิ่งที่พวกเจ้าไม่ปฏิบัติเป็นที่น่าเกลียดยิ่งที่อัลลอฮ์ การที่พวกเจ้าพูดในสิ่งที่พวกเจ้าไม่ปฏิบัติ” (อัล- คีอฟ : 2-3)

ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่ง ต้องพัฒนาและเสริมสร้างทักษะการติดต่อสื่อสาร เพื่อเป็นสื่อ นำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก ไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมาย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้บุคลากรประสบความสำเร็จ และได้รับประสิทธิผลขององค์การ

การติดต่อสื่อสารทางการบริหารมี 2 ประเภท คือ การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษา และไม่ใช้ภาษา กรณีการติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษา เป็นทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน และกรณีแบบไม่ใช้ภาษา ประกอบด้วย พฤติกรรมการเคลื่อนไหวทางร่างกาย เช่นการแสดงกริยาอาการ การแสดงออกทางสีหน้า เป็นต้น พฤติกรรมทางเสียง ใช้เสียงเป็นคำพูดเช่น การหัวเราะ การหาว เป็นต้น (วิโรจน์ สารัตนะ, 2555: 135)

การติดต่อสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ ผู้ส่งหรือผู้ก่อให้เกิดข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร โดยผู้ส่งจะแปลงความเป็นสัญลักษณ์ภาษาหรือไม่ใช้ภาษา เมื่อเกิดเป็นข่าวสารในสัญลักษณ์ใดๆแล้ว ก็เลือกใช้ตัวนำสารที่เหมาะสม เช่น การพูดต่อหน้า การเขียนบันทึก การพูดทางโทรศัพท์ หรือการแสดงกริยาท่าทาง เป็นต้น ข่าวสารนั้นต้องเดินทางถึงผู้รับ และมีการถอดความ ให้เข้าใจตรงตามความหมายของผู้ส่ง

ช่องทางการติดต่อสื่อสารในองค์การ อาจจำแนกได้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารในแนวตั้ง (Vertical Communication) อาจจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ
 - 1.1 การติดต่อสื่อสารจากระดับสูงสู่ระดับล่าง (Downward) เป็นการส่งข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติงานเพื่อการสื่อสาร โดยผ่านรองผู้บริหาร หัวหน้างาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การต้องการได้
 - 1.2 การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับสูง (Upward) เป็นการส่งข้อมูลข่าวสารจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหารเพื่อการสื่อสาร โดยผ่านรองผู้บริหาร หัวหน้างาน เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้และสามารถสั่งการได้ หรือเป็นการรายงานข้อมูล เสนอแนะความคิดเห็น
2. การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการส่งข่าวสารจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติงานโดยตรง โดยไม่ผ่านรองผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือเป็นการส่งข่าวสารระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งระดับเดียวกันในองค์การ ข้อดีทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ มีความรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

ความสำเร็จในการสื่อสาร (การดี อนันต์นารี , 2551: 149-150)

การติดต่อสื่อสารจะมีความสำเร็จได้ จะต้องดำเนินการดังนี้

1. ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อ มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าต้องการสื่อเรื่องอะไร การวางแผนที่ดีจะทำให้ผู้รับข่าวมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งข่าวสาร
2. การพิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้งว่า เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ต้องการให้บรรลุผลอะไรให้บรรลุผลอะไร

3. การสื่อสารทุกครั้งควรคำนึงถึงกาลเทศะ ความเหมาะสมของเวลา บรรยากาศ สภาพแวดล้อมของการสื่อสาร
4. การวางแผนสื่อสารอย่างเหมาะสม เช่นมีการเขียนข้อความเตรียมไว้ก่อน เป็นต้น
5. การรับรู้ความรู้สึกของผู้รับข่าวสารว่ามีความเข้าใจในข่าวสารที่สื่อสารหรือไม่ มีข้อสงสัยที่ต้องอธิบายเพิ่มเติมหรือไม่
6. การใช้น้ำเสียง ความหนักแน่น ความดังของเสียงในการสื่อเหมาะสมกับเรื่องที่สื่อ
7. การติดตามผลการสื่อสารว่ามีความเข้าใจเพียงใด และกระทำตามที่ต้องการหรือไม่
8. การสื่อสารบางอย่างไม่สามารถทำได้ในวันนี้ อาจจะต้องรอเวลาที่เหมาะสม
9. แน่ใจว่าการสื่อสารครั้งนั้นสร้างความเข้าใจที่ดีที่สุด แม้ในสถานการณ์ตึงเครียด ก็สามารถสื่อสารให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการสื่อสารและการรับฟังของผู้บริหารสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร เพื่อเป็นประโยชน์ในการติดต่อและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักองค์การดียิ่งขึ้น ตลอดจนความเข้าใจในการมอบหมายงานของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสื่อสารที่ดีและเข้าใจง่าย การประสานงาน การประสานกิจกรรมต่างๆในองค์การ การช่วยให้คนในองค์การได้มีสัมพันธอันดีต่อกัน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3.2 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)

ทักษะทางเทคนิค เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะทางเทคนิคเกิดจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นเทคนิคในการทำงานกับสิ่งของ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

วิโรจน์ สารัตนะ (2555: 3) ได้กล่าวว่า ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ เป็นการทำงานเกี่ยวกับสิ่งของหรือเกี่ยวกับงาน ในขณะที่ทักษะเชิงมนุษย์เป็นการทำงานกับคน

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550: 39) ให้ความเห็นว่า ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการ

ปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญและชำนาญ พร้อมทั้งสามารถแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุทาทิพย์ รุทธิฤทธิ (2546: 44) กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวกับการมีความรู้ ความชำนาญ และมีความชำนาญชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะทางของผู้บริหาร

เกศนา พันทาเดช (2543: 37) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ทักษะทางเทคนิค เป็นการใช่วิธีการในการบริหาร เช่น การทำทะเบียน กางจัดงบประมาณ การวางแผน และการจัดตารางสอน

หวน พิณรุฬพันธ์ (2549: 25) กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิค คือ ทักษะในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การร่างหนังสือติดต่อกัน การทำสื่อการเรียนการสอน เป็นต้น

อนิวัช แก้วจางง (2552:41) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานเฉพาะด้านได้เป็นผลสำเร็จ โดยอาจมีการใช้เครื่องมือช่วยหรือไม่ก็ได้ การปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นผลสำเร็จ จากการทำงานดังกล่าวเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

อภิชา บุญภัทรกานต์ (2551:30) ได้กล่าวว่า ทักษะทางด้านเทคนิค คือความสามารถในการใช้เครื่องมือและเครื่องอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานในสาขาที่ตนเองเกี่ยวข้องและรับผิดชอบอยู่ ทักษะนี้จะได้มาจากประสบการณ์และการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 23 อังในถึง ชาตรี รัตนพิพิธชัย, 2547: 20) กล่าวถึง เทคนิคในการบริหารงานว่า ผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล เทคนิคในการสั่งการต้องสั่งอย่างชัดเจนให้เข้าใจถูกต้องตามกาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็นสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็น ก่อนจะนำไปใช้เทคนิคในการติชม ควรติชมให้เหมาะกับกาลเทศะ และติชมในเรื่องผลงาน ยึดหลักติชมเพื่อสร้างให้เกิดกำลังใจ เทคนิคในการก่อให้เกิดระเบียบวินัย การวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าก่อนนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการการควบคุมในการปฏิบัติตามระเบียบวินัย เทคนิคในการวางตัว ควรวางตัวเป็นตัวอย่างที่มีความเที่ยงตรงยุติธรรม แจกจ่ายในงานให้ทั่วไม่ควรสนิทสนมกับผู้ใด โดยเฉพาะเทคนิคในการสร้างความสัมพันธ์ ต้องมีการติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน เข้าร่วมสังคม รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก และเทคนิคในการสร้างสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้เลื่อนขั้นตำแหน่ง รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงพอสรุปได้ว่า ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ กระบวนการ และเครื่องมือที่จำเป็นในการดำเนินงานเพื่อให้งานสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การสื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของวัตถุประสงค์ ตลอดจนการวางแผนและจัดระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยดังนี้

- 3.2.1 การทำงานให้สำเร็จโดยการใช้เทคนิคและกระบวนการบริหาร
- 3.2.2 การใช้ภาษาสั่งการทั้งภาษาพูดและภาษาเขียนได้เป็นอย่างดี
- 3.2.3 การจัดลำดับเรื่องและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของวัตถุประสงค์
- 3.2.4 การวางแผนและจัดระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 การทำงานให้สำเร็จโดยการใช้เทคนิคและกระบวนการบริหาร

สันติ บุญภิรมย์ (2552:111-114) ได้กล่าวว่า การดำเนินการทางการบริหารเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่องานในขอบเขตของความรับผิดชอบ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารที่เรียกว่า กระบวนการบริหาร (Administration Process) หรืออาจเรียกว่า หน้าที่การบริหาร (Administration Function)

กระบวนการบริหาร คือ การกระทำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากจุดหนึ่งไปสู่จุดอื่นๆหรือขั้นอื่นๆ มีการกระทำแตกต่างกันออกไปในทางที่ก้าวหน้ากว่าขั้นที่ผ่านมา จะมีที่จุดหรือที่ขั้นก็ได้ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการกระทำกิจกรรมนั้นๆ (สันติ บุญภิรมย์ , 2552:112)

กระบวนการบริหารที่สำคัญตามทัศนะของนักบริหาร ดังนี้

1. ตามแนวคิดของ Henri Fayol (1985 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2544:102) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกระบวนการบริหารมี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย
 - 1.1 การวางแผน (Planning)
 - 1.2 การจัดองค์การ (Organizing)
 - 1.3 การบังคับบัญชา (Commanding)
 - 1.4 การประสานงาน (Communicating)
 - 1.5 การควบคุมงาน (Controlling)

2. ตามแนวคิดของ Koontz and Donnell (1973 อ้างถึงใน มานพ สวามิชัย, 2537) ได้กำหนดกระบวนการบริหารเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย
 - 2.1 การวางแผน (Planning)
 - 2.2 การจัดองค์การ (Organizing)
 - 2.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
 - 2.4 การอำนวยการ (Directing)
 - 2.5 การควบคุมงาน (Controlling)
3. ตามแนวคิดของ PDCA (Edward Deming (1986 อ้างถึงในสันติ บุญภิรมย์ , 2552:114) ได้กำหนดกระบวนการบริหารออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย
 - 3.1 การวางแผนแก้ปัญหา (Planning)
 - 3.2 การลงมือแก้ปัญหา (Do)
 - 3.3 การตรวจสอบภายหลังจากการแก้ปัญหาแล้ว (Check)
 - 3.4 การแก้ไขแผนใหม่ (Action)
4. ตามแนวคิดของ ลูเทอร์ เอช. กูติก และลินเดอร์ เออร์วิก (Luther H. and Lyndall Urwick อ้างถึงในสันติ บุญภิรมย์ , 2552:112) ได้กำหนดกระบวนการบริหารออกเป็น 7 ขั้นตอน ที่เรียกว่า พอสต์คอร์ด (POSDCoRB)) ประกอบด้วย
 - 4.1 การวางแผน (Planning)
 - 4.2 การจัดองค์การ (Organizing)
 - 4.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
 - 4.4 การสั่งการ (Directing)
 - 4.5 การประสานงาน (Co-ordinating)
 - 4.6 ารรายงาน (Reporting)
 - 4.7 การจัดทำงบประมาณ(Budgeting)

เมื่อมีการวางแผนในการปฏิบัติการแล้ว ย่อมจะต้องมีการพัฒนาแผนปฏิบัติการ คือ ผู้บริหารจะต้องทบทวน ปรับเปลี่ยนแผนให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะต้องดำเนินงานตามแผนและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในรูปแบบโครงการ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

หลังจากที่ได้ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารแล้ว สิ่งที่เป็นที่สุดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำต่อไป คือ การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ หรือ ตะวักุล (Tawakkul) สิ่งนี้เป็นสัญลักษณ์ที่บ่งชี้ถึงการศรัทธาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่ออัลลอฮ์ ﷻ อัลลอฮ์ คือ ผู้ทรงทำให้เกิดผลแต่เพียงผู้เดียว มุสลิมทุกคนได้มอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ เพราะเชื่อเหลือเกินว่าพระองค์ ผู้ทรงกรุณาปราณี ผู้ทรงเมตตา ผู้ทรงรอบรู้ และผู้ทรงวิญญูณ ฉะนั้นตะวักุลสามารถช่วยให้ผู้บริหารมุสลิมเป็นคนมองโลกในแง่ดี และช่วยให้พวกเขาห่างไกลจากความไม่พอใจที่มีอยู่มากมาย พระองค์ ﷻ ทรงตรัสไว้ว่า

﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

ความว่า “ครั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย” (ส่วนหนึ่งของอายะฮ์ที่ 159: อาล-อินรอน)

กล่าวโดยสรุปการทำงานให้สำเร็จโดยการใช้เทคนิคและกระบวนการบริหารเป็นอีกหนึ่งทักษะที่สำคัญยิ่ง การงานจะสำเร็จลุล่วงได้จะต้องมีเทคนิคและกระบวนการบริหารที่ดี จะต้องมีการวางแผนที่รัดกุม และปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพจนเกิดประสิทธิผล

3.2.2 การใช้ภาษาสั่งการทั้งภาษาพูดและภาษาเขียนได้เป็นอย่างดี

การพูดที่ดี คือ การใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง รวมทั้งกิริยาอาการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามจรรยาบรรณ ประเพณีนิยมของสังคม เพื่อถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความรู้สึก ความต้องการ ทศนคติและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ให้ผู้ฟังได้รับรู้ และก่อให้เกิดการตอบสนองตรงตามที่ต้องการ

อิสลามได้สอนให้มนุษย์พูดจาแก่เพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างดี โดยไม่เลือกปฏิบัติแต่ต้องมีความเท่าเทียมกันกับทุกคน ตามที่พระองค์ ﷻ ได้ทรงตรัสไว้ว่า

﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾

ความว่า “และเจ้าจงพูดจาแก่เพื่อนมนุษย์อย่างดี”
(อัล-บะเกาะเราะฮ์ 2:83)

จรรยาบรรณของผู้พูด (คณาจารย์ภาควิชาภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย , 2541: 111-112)

คำว่า จรรยา หมายถึง ความประพฤติอย่างมีคุณธรรม ผู้พูดที่มีจรรยาจึงหมายถึง

1. มีสติ รู้ตัวอยู่เสมอว่ากำลังพูดสิ่งใดออกไป มีจุดมุ่งหมายใด เป็นประโยชน์หรือไม่
2. มีเจตนาบริสุทธิ์ในการสั่งการต่อผู้ได้บังคับบัญชา
3. ให้เกียรติผู้ฟังตามสมควร ไม่ยกตนข่มท่าน และไม่ดูถูกผู้ฟัง

ส่วนคำว่า มารยาท หมายถึง กิริยาจาที่เรียบร้อย ถูกต้อง งดงามตามแบบแผนของสังคม ผู้พูดที่มีมารยาทจะทำให้ผู้ฟังเกิดศรัทธา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาจึงควรพัฒนาทักษะการพูดและรักษาไว้ซึ่งจรรยาบรรณในการพูด เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาในตัวตนของผู้บริหาร มารยาทที่พึงมีในการพูดได้แก่

1. การแต่งกาย เป็นบุคลิกภาพภายนอกที่จะสร้างความประทับใจเมื่อแรกพบให้แก่ผู้ฟัง ผู้พูดจึงควรแต่งกายให้สุภาพ เหมาะแก่วัย กาลเทศะ และสมัยนิยม
2. การแสดงกิริยาท่าทาง ผู้พูดควรมีกิริยาท่าทางสง่าผ่าเผย สุภาพเรียบร้อย ยิ้มแย้มแจ่มใส มีสายตาที่เป็นมิตร มีน้ำเสียงที่มีพลัง มีลีลาการพูดที่เร้าใจ
3. การใช้ถ้อยคำ ควรเลือกใช้คำพูดที่สุภาพ เหมาะสมกับเรื่องที่พูด และกลุ่มผู้ฟัง ควรละเว้นการพูดปด พูดเพื่อเจ้อ พูดก้าวร้าว พูดหยาบคาย
4. การใช้เวลา ต้องใช้เวลาในการพูดให้เหมาะสม ไม่พูดนานเกินไปจนผู้ฟังรู้สึกเบื่อ หรือไม่พูดเร็วเกินไป จนจับใจความไม่ได้
5. การควบคุมอารมณ์ ขณะพูดหากผู้พูดถูกขัดจังหวะ ทำให้ไม่สามารถพูดได้ตั้งใจคิด ผู้พูดจะต้องมีสติ รู้จักควบคุมอารมณ์และยิ้มไว้เสมอ
6. การเปิดใจให้กว้างและแสดงความจริงใจ ผู้พูดควรให้ออกาสผู้ฟังซักถาม และแสดงความคิดเห็นบ้าง แม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะขัดแย้งกับตนก็ตาม

ประเภทของการพูด

การพูดจำแนกตามจำนวนผู้ฟัง ได้แก่

1. การพูดระหว่างบุคคล คือ อาจมีเพียง 2 คน หรือกลุ่มเล็กๆ ที่มองเห็นหน้ากัน
2. การในที่ประชุมชน คือ การพูดที่มีผู้ฟังเป็นจำนวนมาก

การพูดจำแนกตามประเภทของการพูด ได้แก่

1. การพูด โดยจับปล้น
2. การพูดแบบท่องจำ
3. การพูด โดยการอ่านจากต้นฉบับ
4. การพูด โดยมีบันทึก

การเขียน

การเขียน คือ การถ่ายทอดความรู้สึก ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ จิตนาการ และ ข่าวสาร โดยใช้ตัวหนังสือและเครื่องมือต่างๆ เป็นสัญลักษณ์

การเขียนเป็นทักษะที่มีความสำคัญยิ่งต่อชีวิต เพราะเป็นเครื่องมือบันทึกและ ถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ ทั้งสำหรับตนเองและผู้อื่นอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร จุดเริ่มต้นของการเขียน อยู่ที่ความคิด เพราะฉะนั้นประสิทธิภาพของการเขียนขึ้นอยู่กับสมรรถภาพทางความคิด และ ความสามารถในการเชิงภาษา เพราะถ้ามีความคิดที่ดีแต่ไม่สามารถใช้ภาษาในการสื่อความคิดได้ตรง ตามที่ต้องการ ก็จะไม่เกิดประโยชน์อันใด

องค์ประกอบการเขียน

องค์ประกอบของการเขียน ได้แก่ เนื้อหา ภาษา และรูปแบบ

1. เนื้อหา : เนื้อเรื่องหรือเรื่องราวที่ผู้เขียนต้องการจะให้ผู้อ่านได้รับทราบ
2. ภาษา : ถ้อยคำ สำนวน โวหารต่างๆ ซึ่งมีรูปแบบตามหลักภาษาและตามความ นิยม
3. รูปแบบ : รูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ ร้อยแก้ว และร้อยกรอง

ประเภทหนังสือราชการ

หนังสือราชการมี 6 ประเภท ได้แก่

1. หนังสือภายนอก
2. หนังสือภายใน
3. หนังสือประทับตรา
4. หนังสือสั่งการ
5. หนังสือประชาสัมพันธ์
6. หนังสือที่เจ้าหน้าที่จัดทำขึ้นหรือรับไว้เป็นหลักฐานในราชการ

ศอและห์ (2551: 81) ได้กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์ทั่วไปของการเป็นมุสลิมและ วัตถุประสงค์ที่กำหนดของสถานศึกษาใดๆ ก็ตาม จะต้องมีความชัดเจนในตัวผู้บริหารสถานศึกษา เพราะหากปราศจากสิ่งนี้แล้ว การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการก็ย่อมเป็นไปได้

ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ได้รับการระบุในอัลกุรอานว่า

﴿ قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴾

ความว่า “จงกล่าวเถิดมุฮัมมัด “นี่คือแนวทางของฉัน ฉันเรียกร้อง ไปสู่ อัลลอฮ์อย่างประจักษ์แจ้งทั้งตัวฉันและผู้ปฏิบัติตามฉัน และ มหาบริสุทธิ์แห่งอัลลอฮ์ ฉันมิได้อยู่ในหมู่ตั้งภาคี” (ยูซุฟ : 108)

ในอีกสุเราะฮ์หนึ่ง อัลลอฮ์ ﷻ ได้ขอให้ท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ ยึดมั่นต่อ วัตถุประสงค์และใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องจนกว่าเขาจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ ตรัสไว้ว่า

﴿ فَلِذَلِكَ فَادْعُ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ ﴾

ความว่า “ดังนั้น เพื่อการนี้แหละเจ้าจงเรียกร้องเชิญชวนและดำรงมั่น อยู่ในแนวทางที่เที่ยงธรรมดังที่เจ้าได้รับบัญชา และอย่าได้ปฏิบัติตาม อารมณ์ต่ำของพวกเขา” (ส่วนหนึ่งของอายะฮ์ที่ 15: อัจ – ชุรอ)

ดังนั้น ท่านรอซูล ﷻ จึงได้ทำการเรียกร้องผู้คนสู่อิสลามอย่างต่อเนื่องและดำรง มั่น จนกระทั่งเขาได้บรรลุพันธกิจของเขาและได้รับสถาปนารัฐอิสลามขึ้น

กล่าวโดยสรุป การจัดลำดับเรื่องและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของ วัตถุประสงค์เป็นปัจจัยหลักการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เจาะจง และสามารถวัดได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวไปสนับสนุนภารกิจหลักต่างๆของสถานศึกษา

3.2.4 การวางแผนและจัดระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนการดำเนินการที่ดี จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการวางแผน ไม่มีผู้ใดสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตได้อย่างเที่ยงตรง ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ไม่ว่าเราจะใช้วิธีการที่ดีเพียงไรก็ตามในการพยากรณ์ เราก็ได้แต่เพียงวางแผนเพื่อเตรียมรับมือกับ สถานการณ์หรือความไม่แน่นอนบางอย่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แม้การคาดการณ์ของเราจะถูกต้อง แต่ก็ได้หมายความว่า เราสามารถจะปฏิบัติตามแผนได้อย่างสมบูรณ์และเป็นไปได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเตรียมแผนทางเลือกหลายๆแผนด้วยกัน (ญุบนาว, 2548: 69)

การวางแผน (Planning) หมายถึง ความพยายามในการวิเคราะห์แนวทางต่างๆ หรือเรื่องต่างๆ ก่อนการดำเนินงานใดงานหนึ่ง แล้วจึงตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ตามศักยภาพ บรรยากาศ และสถานการณ์ (อนุ ลิน, 2553: 131)

การวางแผนงาน (Planning) คือ บรรดากิจกรรมต่างๆ ของผู้บริหาร ใช้เป็นแนวทางดำเนินงานก่อนตัดสินใจลงมือปฏิบัติจริง การวางแผน ผู้บริหารคาดคะเนความเป็นไปได้เป็นอย่างดีที่สุดในเหตุการณ์อนาคต ซึ่งจะมีผลต่อองค์กรแล้วจัดการวางแผนขึ้นนำการตัดสินใจปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่า จะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะมอบหมายให้ใครทำ (Who) จะทำที่ไหน (When) และจะทำเมื่อไร (When) (ฟาโยล อ้างถึงใน สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ, 2542: 59)

อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงสั่งใช้ให้มุสลิมวางแผนปฏิบัติงานโดยใช้ทุกวิถีการที่เป็นไปได้ ในการนี้ อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾

ความว่า “และพวกเจ้าจงเตรียมไว้สำหรับ(ป้องกัน)พวกเขา สิ่งที่พวกเจ้าสามารถ อันได้แก่กำลังอย่างหนึ่งอย่างใด” (ส่วนหนึ่งจากอาฮะซุที่ 60 : อัล - อันฟาล)

การจัดระบบการทำงานในสถานศึกษาเป็นการบริหารเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ดังนั้นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจในการให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชนทั่วไปอย่างมีคุณภาพหรือไม่ นั่น ขึ้นอยู่กับระบบการทำงานและการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

ทุกองค์การควรมีการวางแผนที่พร้อมเพื่อที่จะรับมือกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมด ความล้มเหลวในการวางแผนอาจเป็นเหตุก่อให้เกิดความสูญเสียทางการบริหารที่ไม่อาจประมาณค่าได้ อย่างไรก็ตาม องค์การจะต้องมั่นใจว่าการวางแผนมีความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ และเมื่อนำไปใช้แล้วจะทำให้้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้

การวางแผนในอิสลามได้รับการกล่าวอย่างชัดเจนในข้อเท็จจริงที่คำสอนของอิสลามได้กำหนดแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้กับการวางแผนที่แตกต่างกัน ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ กล่าวไว้ว่า

﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ ﴾

ความว่า “และเราได้ให้คัมภีร์แก่เจ้าเพื่อชี้แจงแก่ทุกสิ่ง และเพื่อเป็นทางนำและเป็นความเมตตา และเป็นข่าวดีแก่บรรดามุสลิม” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 89: อัน - นะหฺลุ)

กล่าวโดยสรุป การวางแผนและจัดระบบการทำงาน เป็นกระบวนการคิดก่อนลงมือปฏิบัติ หากการวางแผนดี ก็เปรียบเสมือนการดำเนินงานนั้นได้สำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง การที่จะทำให้การดำเนินงานมีลักษณะที่ดี สามารถทำได้โดยการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานให้สูง ในขั้นตอนการวางแผนเมื่อเป้าหมายสูงขึ้นกว่าเดิม การดำเนินงาน การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขก็จะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

3.3 ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)

ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์การได้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้กำหนดและวางแผนงานในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆที่เข้ามากระทบต่อส่วนอื่นๆขององค์การได้ และสามารถเข้าใจว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งจะก่อผลกระทบต่อส่วนอื่นๆอย่างไร

ทักษะทางความคิดรวบยอดตามแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2549:5) สอดคล้องกับ แนวคิดของ Drake and Roe (1986:29 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2549:6) กล่าวว่า ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่างๆเข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้ถึงการพัวพันกันของส่วนต่างๆ หรือ

หน้าที่ต่างๆขององค์การ และเข้าใจความซับซ้อนขององค์การทั้งหมด มีความสามารถในการมององค์การในภาพรวมเหมือนกับการมองของนกที่มองลงมาจากที่สูง มองเห็นองค์การทั้งหมดสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆภายในองค์การ หรือ เรียกว่า “ทักษะทางมนิมิติ”

วิโรจน์ สารัตนะ (2555:3) ได้ให้ความเห็นว่า ทักษะเชิงมนิทัศน์ หมายถึงความสามารถในการมององค์การอย่างเป็นภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอก ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆขององค์การและการส่งผลต่อกัน และความรู้ที่สามารถจะวินิจฉัยและประเมินปัญหาต่างๆเป็นต้น

สมยศ นาวิการ (2540: 25) ได้ให้ความหมายของทักษะทางความคิดรวบยอด คือความสามารถทางด้านสมอง การประสานงาน และการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์และกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดขององค์การ ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมององค์การโดยส่วนรวม และมีความเข้าใจว่าส่วนต่างๆ ขององค์การขึ้นอยู่กับส่วนอื่นๆอย่างไร และการเปลี่ยนแปลงส่วนใดจะมีผลกระทบต่อองค์การโดยรวม ผู้บริหารต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดที่เพียงพอในการพิจารณาว่าปัจจัยต่างๆ ของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งมีความเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างไร เพื่อให้การกระทำของผู้บริหารเป็นผลดีกับองค์การ

จันทรานี สงวนนาม (2545:15) ได้ให้ความหมายของทักษะทางความคิดรวบยอดไว้ว่า เป็นความสามารถในการมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้้องค์การมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์การ

สุชาติพิชญ์ รัทธิฤทธิ์ (2546: 46) กล่าวว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบริหารในระดับสูงจะต้องเป็นผู้กำหนดและวางแผนงานในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมองภาพรวมได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการมีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจต่อสภาวะการณ์และสิ่งต่างๆที่เข้ามากระทบ

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550:34) กล่าวว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึงความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนในการมองเห็นภาพรวมขององค์การ และเข้าใจความซับซ้อนในโครงสร้างภารกิจของการบริหารงานโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานวิชาการ อันเป็นภารกิจและนโยบายการจัดการศึกษาอันดับแรกที่สำคัญ และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งว่าจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆขององค์การได้ทันต่อเหตุการณ์อย่างทันทั่วถึง

หวน พิณรุฬพันธ์ (2549: 25) กล่าวว่า ทักษะในคตินิยม (Conceptual Skill) คือ ทักษะที่สามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตน ที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น เข้าใจว่าหน่วยงานของตนมีบทบาทหน้าที่อย่างไร แบ่งงานเป็นหน่วยงานย่อยๆ อะไรบ้าง และสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นอย่างไรบ้าง

สุนทร โคตรบรรเทา (2551: 11) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารในการมององค์การโดยรวม การมองเห็นการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ และหน้าที่ขององค์การด้านมนุษย การพัฒนาทักษะนี้ ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับ ทฤษฎีการบริหาร พฤติกรรมองค์การและพฤติกรรมมนุษย์ และปรัชญาขององค์การนั้นๆ

อภิชา บุญภักกรกานต์ (2551: 30) ได้กล่าวว่า ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการมองกิจการโดยส่วนรวมและเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าแต่ละส่วนขององค์การมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับส่วนใด ผู้จัดการจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้ เพื่อที่จะมองออกว่าปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร ในกรณีที่เกิดปัญหาจะได้หาทางแก้ไขได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

อนิวัช แก้วจางง (2552: 42) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการคิดวิเคราะห์ พยากรณ์และตัดสินใจด้วยความเฉลียวฉลาด มีสติปัญญาและวิจารณ์ญาณ รวมถึงการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การได้

กล่าวโดยสรุป ทักษะทางความคิดรวบยอด คือ เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่างๆเข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่างๆ หรือหน้าที่ต่างๆ ขององค์การและเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นอย่างไรบ้าง ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

3.3.1 การมองภาพรวมขององค์การ

3.3.2 การวิเคราะห์สภาพองค์การ

3.3.3 การรู้จักแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.3.1 การมองภาพรวมขององค์กร

การมองภาพรวมขององค์กร คือ การมองเห็นถึงภาพรวมขององค์กรได้ สามารถเจาะลึกถึงปัญหาและความสำคัญต่างๆขององค์กรได้เป็นอย่างดี และเป็นวิธีการที่ช่วยให้วิเคราะห์ หรือพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนมากขึ้น หลายๆครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นหรือที่พบมักมีสาเหตุมาจากระบบการวิเคราะห์ เพื่อตัดสินใจ หรือระบบวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหา ที่ยังขาดการมองภาพรวม นั่นเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาใหม่ๆ หรือปัญหาเดิมไม่ได้ถูกแก้ไขอย่างหมดสิ้นไป หลักสูตรการมองภาพรวมหรือการบริหารงานอย่างเป็นองค์รวม จึงถูกออกแบบมาเพื่อนำหลักการวิเคราะห์มาใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจได้อย่างตรงจุดมากขึ้น

หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญยิ่ง คือ พยายามทุกวิถีทางเพื่อให้องค์กรภายใต้การนำของเขามีความก้าวหน้าและเจริญยิ่ง ผู้บริหารไม่ควรหยุดคิดหรือหยุดทำงาน แต่เขาจะต้องทำงานต่อไปเพื่อให้เกิดความเจริญในองค์กรอย่างเป็นลำดับ ต้องมีความชาญฉลาดและสร้างสรรค์ มีความเข้าใจเกี่ยวกับสมาชิกในองค์กรอย่างลึกซึ้ง และในขณะที่เดียวกันยังจะต้องคิดอยู่เสมอว่าจะต้องพัฒนาและยกระดับองค์กรของตน (อบูสลิน, 2553:253-254) เพราะการกระทำที่ผู้บริหารได้กระทำในปัจจุบัน จะได้รับการสอบสวนในโลกหน้าอย่างแน่นอน ดังที่พระองค์ ﷺ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَلَتَسْأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

ความว่า “และหากอัลลอฮ์ทรงประสงค์ แน่แน่นอนพระองค์จะทรงทำให้พวกเจ้าเป็นประชาชาติเดียวกัน แต่พระองค์จะให้ผู้ที่พระองค์ประสงค์หลงทาง และจะทรงชี้แนะทางแก่ผู้ที่พระองค์ทรงประสงค์ และแน่นอน พวกเจ้าจะถูกสอบสวนถึงสิ่งที่พวกเจ้าได้กระทำไว้” (อัน-นะหฺลี : 93)

การจัดการและพยายามมองภาพรวมขององค์กรเคยเกิดขึ้นในยุคสมัยของท่านรอซูล ﷺ และสมัยคุละฟาอูรรอซิดีน ในเวลากลางวันพวกเขาจะใช้เวลาเพื่อการรับใช้สังคม ส่วนในเวลากลางคืนพวกเขาจะอดหลับอดนอนเพื่อใคร่ครวญและทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องประชาชนของตนเพื่ออย่างเข้าสู่การพัฒนาต่อไป ซึ่งในส่วนการพัฒนาองค์กรนั้นผู้บริหารจะต้องคิดอยู่เสมอ โดยอาศัยความหลักแหลมของสติปัญญา ความชำนาญและการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเพื่อให้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นภาพรวมในสิ่งที่ผู้อื่นไม่เคยคิดมาก่อน

กล่าวโดยสรุป การมองภาพรวมขององค์กรถือเป็นทักษะสำคัญอีกทักษะหนึ่งของผู้บริหารที่สามารถเจาะลึกถึงปัญหา ความสำคัญต่างๆ และความสลับซับซ้อนขององค์กรได้เป็นอย่างดี และเป็นวิธีการที่ช่วยให้วิเคราะห์ หรือพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนมากขึ้น

3.3.2 การวิเคราะห์สภาพองค์กร

การวิเคราะห์ เป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อทำความเข้าใจแต่ละส่วนให้แจ่มแจ้ง รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง โดยพื้นฐานแล้ว การวิเคราะห์ถือเป็นทักษะที่มนุษย์ฝึกได้ (วิกิพีเดีย, 2557: ระบบออนไลน์) ดังที่ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอต่อไปนี้

1. SWOT Analysis

เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือสถานศึกษาในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาทางการศึกษา เพื่อศึกษาและค้นหาแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของสถานศึกษา (การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน, 2557: ระบบออนไลน์)

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths	: จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
Weaknesses	: จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
Opportunities	: โอกาสที่จะดำเนินการได้
Threats	: อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคาม การดำเนินงานขององค์กร

หลักสำคัญของ SWOT

ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และการวิเคราะห์โอกาส – อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่

ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆทั้งภายนอกและภายในองค์กรซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรจุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ขั้นตอนวิธีการดำเนินการทำ SWOT

Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของ

ข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) ค่านิยมองค์กร รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลของวิธีการดำเนินการก่อนหน้านี้ด้วย

จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็ง

จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้นๆเองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกโดยพิจารณาโอกาสและอุปสรรคทางดำเนินงานขององค์กรที่จะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้แก่

2.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ

2.2 สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น โครงสร้างประชากร ระดับการศึกษา อัตรารู้หนังสือ การตั้งถิ่นฐาน การอพยพและการย้ายถิ่น ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม

2.3 สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี

2.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

2.5 สถานะสุขภาพ อัตราการป่วย/ตายด้วยโรคและภัยสุขภาพของประชากร พฤติกรรมทางสุขภาพ รวมถึงระบบสุขภาพ

2.6 สภาพแวดล้อมทางสิ่งแวดล้อมเช่นการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิอากาศ ระบบนิเวศ ผลกระทบจากการเกษตร อุตสาหกรรม เป็นต้น

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ

กับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ องค์กร จะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออก คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือ ขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

2. Gap Analysis การวิเคราะห์ช่องว่าง เป็นเทคนิคที่ใช้ได้ง่ายและมีประโยชน์มากในการวิเคราะห์กลยุทธ์ โดยเทคนิคนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุให้เห็นถึงช่องว่างที่มีอยู่ อาจเป็นสถานการณ์ต่างๆ หรืออื่นๆ ซึ่งถ้าการวิเคราะห์พบช่องว่างเมื่อไหร่ การหาวิธีปิดช่องว่างจำเป็นต้องกระทำทันทีเช่นกัน (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2543:114)

วิธีการที่ใช้กับเทคนิคการวิเคราะห์ช่องว่าง คือ

1. ระบุสถานการณ์ที่ต้องการซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือก อาจเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยต่างๆ
2. ระบุสถานการณ์ที่เป็นอยู่หรือการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต
3. ระบุวัตถุประสงค์เฉพาะที่ต้องการให้บรรลุถึงความสำเร็จ
4. ระบุความแตกต่างระหว่างวัตถุประสงค์ที่ต้องการ กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ซึ่งช่องว่างนี้ต้องการที่จะถูกปิด
5. ท้ายสุดจะต้องระบุถึงแผนงาน โครงการ ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องการปิดช่องว่างดังกล่าว

สรุป การวิเคราะห์เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ถึงปัญหาต่างๆขององค์การได้ ก็สามารถที่จะแก้ไขปัญหาและพัฒนาสถานศึกษานั้นให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศได้โดยไม่ยาก

3.3.3 การรู้จักแก้ปัญหาและตัดสินใจ

ปัญหา คือ ช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างสภาพการณ์ปัจจุบันกับสภาพการณ์ที่เราต้องการให้เกิดขึ้น (หรือเหตุการณ์ไม่ดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต) ส่วนการตัดสินใจ คือ การเลือกเอาวิธีปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งจากวิธีปฏิบัติหลาย ๆ อย่างที่มีอยู่มาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ (จรัสศักดิ์ รุ่งประพันธ์, 2558: ระบบออนไลน์)

เมื่อต้องเป็นผู้นำ อำนาจการตัดสินใจหลายๆ อย่างย่อมต้องมาอยู่ในมือโดยปริยาย ในหลายๆ ครั้งที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญหน้ากับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่อาจต้องวิเคราะห์ทั้งเรื่องเวลาและงบประมาณที่ต้องใช้ก่อนที่จะตัดสินใจว่าต้องทำอะไรต่อไป ฝึกเบื้องต้นได้ด้วยการลิสต์ข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกออกมา เพื่อชั่งน้ำหนักดูว่าแบบไหนเป็นทางออกที่ดีกว่า หรืออาจหาข้อมูลทางสถิติต่างๆ มาช่วยในการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจในแทบทุกเรื่องล้วนต้องอิงข้อมูลประกอบเพื่อช่วยให้การตัดสินใจมีความแม่นยำมากขึ้น

แม้ว่าอำนาจการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหาร แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารจะไม่ฟังความคิดของผู้อื่นเลย เพราะในความเป็นจริงผู้บริหารก็ไม่สามารถมองเห็นทุกด้านได้ครบถ้วนเสมอไป ทรูบุคลากรบางคนอาจรู้เรื่องเฉพาะทางในสิ่งที่เขาทำอยู่ดีกว่าผู้บริหารมาก ความสามารถในการรับฟังคนอื่นเพื่อประกอบการตัดสินใจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจนั้นก็ยังคงต้องเกิดที่ผู้บริหาร ที่ต้องอาศัยข้อมูลทุกอย่างอย่างข้างต้นมาประมวลเข้าด้วยกันอยู่ดี (5ทักษะที่ต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำ, 2557: ระบบออนไลน์)

การแก้ปัญหาที่มีวิธีการแก้ปัญหาหลากหลายวิธี ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะสามารถแก้ปัญหาทุกเรื่องได้ แต่มีแนวปฏิบัติพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ โดยต้องมีการฝึกใช้เสียก่อนเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยจนสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นธรรมชาติ ขั้นตอนต่างๆ มีดังนี้

1. ระบุปัญหา ขั้นนี้เป็นขั้นที่คนส่วนใหญ่มักจะสับสน กล่าวคือ จะเริ่มด้วยการคิดว่าสิ่งนั้นเป็นปัญหา แทนที่จะทำความเข้าใจให้ถ่องแท้เสียก่อนว่าทำไมจึงคิดว่าสิ่งนั้นเป็นปัญหา การระบุต้องอาศัยข้อมูลจากตนเองและผู้อื่น ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการตั้งคำถาม

2. มองหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ในขั้นนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับข้อมูลนำเข้าจากบุคคลอื่น ซึ่งรับรู้ปัญหาและจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากปัญหา

3. แจกแจงทางเลือกต่างๆ สำหรับวิธีการที่จะใช้แก้ปัญหา ในขั้นนี้ควรให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมยกเว้นในกรณีที่ปัญหาดังกล่าวเป็นเรื่องส่วนตัว ให้ระดมสมองเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเพื่อให้ได้ทางเลือกหลายๆ ทาง แล้วนำมาคัดกรองเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุด

4. เลือกวิธีการแก้ปัญหา ในการคัดเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา ควรปฏิบัติดังนี้

4.1 วิธีการใดสามารถแก้ปัญหาได้ในระยะยาว

4.2 วิธีการใดที่มีความเป็นจริงมากที่สุดในการแก้ปัญหาได้สำเร็จ

5. วางแผนทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เป็นวิธีที่ดีที่สุดไปปฏิบัติ หรือจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งในขั้นนี้มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาคือ

5.1 สถานการณ์จะเป็นอย่างไรเมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขแล้ว

5.2 มีขั้นตอนอะไรที่จะต้องทำในการนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปแก้ปัญหา มีระบบหรือกระบวนการอะไรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงบ้าง

5.3 จะรู้ได้อย่างไรว่าขั้นตอนต่างๆมีการปฏิบัติ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของแผน

5.4 ทรัพยากรอะไรบ้างที่ต้องการ ในประเด็นของบุคลากร เงิน และสิ่งอำนวยความสะดวก

- 5.5 ต้องใช้เวลานานเท่าใดในการนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ ให้เขียนตารางที่แสดงเวลาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด และเวลาที่คาดหวังว่าจะเห็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จปรากฏขึ้น
 - 5.6 ใครคือผู้รับผิดชอบในการควบคุมดูแลการปฏิบัติตามแผน
 - 5.7 เขียนคำตอบสำหรับคำถามที่กล่าวมาและให้ถือว่าเป็นคือแผนปฏิบัติการ
 - 5.8 สื่อสารทำความเข้าใจแผนนี้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการนำแผนไปปฏิบัติ ปัจจัยสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การสังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง
6. คุณดูแลควบคุมการปฏิบัติตามแผน โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่
 - 6.1 เห็นสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นตามตัวบ่งชี้หรือไม่
 - 6.2 แผนมีการดำเนินงานตามตารางที่กำหนดไว้หรือไม่
 - 6.3 ถ้าแผนไม่ได้ดำเนินไปตามที่คาดหวังไว้ ให้พิจารณาว่า แผนมีความเป็นไปได้จริงหรือไม่ มีทรัพยากรเพียงพอที่จะทำให้แผนสำเร็จตามกำหนดการหรือไม่ ควรมีสิ่งอื่นที่ต้องทำก่อนสิ่งที่กำหนดไว้แต่เดิมในแผนหรือไม่ ควรเปลี่ยนแผนหรือไม่
 7. ตรวจสอบว่าปัญหาได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้วหรือไม่ ในขั้นนี้ วิธีหนึ่งที่ดีที่สุดในการตรวจสอบว่าปัญหาได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้วหรือไม่ คือการกลับคืนสู่การปฏิบัติตามปกติ แล้วสังเกตสถานการณ์ นอกจากนั้นมีประเด็นที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมดังนี้
 - 7.1 ควรมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเช่นนี้ขึ้นอีก
 - 7.2 อะไรคือบทเรียนที่ได้จากการแก้ปัญหาครั้งนี้ ในเชิงความรู้ และความเข้าใจ
 - 7.3 ควรมีการเขียนบันทึกสั้นๆ ถึงเหตุการณ์เด่น ที่เป็นความสำเร็จในการพยายามแก้ปัญหาและสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ที่ได้เรียนรู้ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เกี่ยวข้อง

การตัดสินใจเป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของการบริหารการศึกษาดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องพิจารณาสั่งต่อไปนี้เมื่อต้องการทำการตัดสินใจ (สอและท์, 2551:85-86)

1. การตัดสินใจทุกอย่างจะต้องเป็นไปตามหลักการชะริอะฮ์ และจะต้องไม่นำไปสู่การปฏิเสธต่อการเชื่อฟังอัลลอฮ์ ﷻ และรอซูล ﷺ ของพระองค์ อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾

ความว่า “ผู้ศรัทธาทั้งหลาย ! จงเชื่อฟังอัลลอฮ์ และเชื่อฟังรอซูลเถิด และผู้ปกครองในหมู่พวกเจ้าด้วย แต่ถ้าพวกเจ้าขัดแย้งกันในเรื่องใด ก็จงนำสิ่งนั้นกลับไปยังอัลลอฮ์ และรอซูล หากพวกเจ้าศรัทธาต่ออัลลอฮ์และวันปรโลก นั้นแหละเป็นสิ่งที่ดียิ่งและเป็นการกลับไปที่สวยงามยิ่ง” (อันนิสาอ : 59)

2. ควรนำสถานการณ์เกี่ยวกับบุคคลมาพิจารณาในการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาสภาพการณ์ของผู้ได้บังคับบัญชาของเขาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของพวกเขาก่อนที่จะออกกฎระเบียบ ทั้งนี้เพื่อลดข้อขัดแย้งและการแตกแยก

3. การตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับธรรมชาติและตำแหน่งของบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องไม่มอบหมายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาสิ่งที่อยู่นอกเหนือความเชี่ยวชาญที่เขาถืออยู่ อิสลามคือว่า ดังกล่าวนี้เป็นการทำนบหลังคน

4. การตัดสินใจจะต้องมาจากสภการบริหาร ไม่ใช่มาจากปัจเจกบุคคล ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำการตัดสินใจหลังจากได้ปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ สิ่งดังกล่าวจะช่วยเป็นการป้องกันผู้บริหารสถานศึกษาจากความผิดพลาด และช่วยให้ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรเมื่อนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

5. ตามวิธีการของอิสลาม เมื่อได้ทำการตัดสินใจแล้ว ไม่ควรนำผลมากำหนดในรูปแบบที่เป็นราชการ แต่ควรนำผลไปปฏิบัติในลักษณะที่จูงใจและให้เกียรติต่อกัน

กล่าวได้ว่าการรู้จักแก้ปัญหาและตัดสินใจเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การแก้ปัญหาจะได้ผลดีหรือไม่ นอกจากจะขึ้นอยู่กับวิธีแก้ที่คิดแล้ว ยังต้องมีแผนการปฏิบัติที่ดีเป็นกำลังหนุนและการตัดสินใจที่แน่วแน่อีกด้วย ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะสามารถแก้ปัญหาทุกเรื่องได้ แต่มีแนวปฏิบัติพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ ผู้บริหารสามารถศึกษาและค้นหาความเหมาะสมในการแก้ปัญหานั้นๆ

3.4 ทักษะด้านวิชาการ (Academic Skills)

ทักษะด้านวิชาการเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2549: 5) สอดคล้องกับแนวคิดของ Drake and Roe (1986: 29) อ้างถึงใน สุภาพร รัตนน้อย, 2552: 32) ได้ให้ความหมายของทักษะด้านวิชาการว่าเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจการสอนและการเรียน จะต้องเป็นผู้มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

จันทรานี สงวนนาม (2545: 19) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านวิชาการนั้นเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาไม่เข้าใจการศึกษา ก็ย่อมจะบริหารงานให้มีประสิทธิผลได้ยาก ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแตกต่างจากองค์กรประเภทอื่น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายจะต้องมีทักษะด้านวิชาการเป็นอย่างดี

สุทธาทิพย์ รุทธิฤทธิ์ (2546: 45) ได้กล่าวถึงทักษะการเรียนและการสอนหรือทักษะด้านวิชาการ ว่าเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการจัดการเรียนการสอนหรือการบริหารงานวิชาการ สามารถที่จะให้ข้อเสนอแนะแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ซึ่งจะมีต่อการพัฒนาประเทศต่อไป

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550: 37) กล่าวว่า ทักษะด้านวิชาการ หมายถึง ความรู้และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำทางการศึกษา เป็นผู้ที่มีภูมิความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี ในการใช้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนและการสอน ถ่ายทอด ข้อเสนอแนะแก่บุคลากรในโรงเรียนให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเรียนการสอน เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการ มีการติดตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างใกล้ชิด และสามารถใช้อ้อมมูลย้อนกลับกับคณะครูได้เหมาะสม

เกศนา พันทาเดช (2543: 40, 56) กล่าวว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน คือ มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมดูแลเกี่ยวกับการวางแผนงานวิชาการ การจัดการเรียน การจัดการตารางการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาครู การจัดกิจกรรมนักเรียน การวัดและประเมินผลงานทะเบียนนักเรียนและงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย และกล่าวถึง ทักษะการศึกษาและการสอนว่า หมายถึง ความรู้ความชำนาญในการจัดและบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับภารกิจ และนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐ พร้อมทั้งมีความสัมพันธ์กับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและชุมชน

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ทักษะด้านวิชาการ หมายถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจการเรียนและการสอน การวัดผลและประเมินผล มีความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร มีความสามารถในการนิเทศการสอน จะต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ เป็นนักวิชาการที่ดี มีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

3.4.1 การมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนและการสอน

3.4.2 การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน

3.4.3 การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอน

3.4.4 ความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร

3.4.5 ความสามารถในการนิเทศการสอน

โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 การมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนและการสอน

ความเข้าใจในการเรียนและการสอนเป็นอีกทักษะหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ เพราะความเข้าใจในการเรียนการสอนสามารถเป็นประจักษ์ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา และในอิสลามเองก็ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนเป็นอย่างยิ่ง ซึ่ง“การเรียนการสอน” มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานพร้อมๆ กับการมีมนุษย์ขึ้นบนโลกนี้ เพราะเมื่อมีคนสองคนขึ้นไป การเรียนการสอนก็ย่อมต้องเกิดขึ้น เพื่อให้มนุษย์ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รอบตัวเพื่อประโยชน์ในการดำรงชีวิต ซึ่งมนุษย์คนแรกบนโลกนี้ คือ ท่านอาดัม عليه السلام ท่านได้ทำการสอนภรรยาและลูกๆของท่านในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รอบตัว

เมื่อย้อนไปในอดีตสมัยท่านรอซูลมูฮัมมัด ﷺ อัลลอฮ ﷻ ได้บัญชาให้เทวทูต (มลาอิกะฮ์) สอนท่านรอซูล ﷺ โดยผ่านคำรัสแรกที่อัลลอฮ ﷻ ทรงประทานแก่ท่านรอซูล ﷺ คือคำว่า “อิกราะฮะ” ซึ่งหมายถึง “จงอ่าน” การสั่งให้อ่านเป็นสัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่ามีการเรียนการสอน หลังจากมีการเรียนการสอนก็จะนำมาซึ่งความรู้ แต่อย่างไรก็ตามความรู้ทั้งหลายมาจากอัลลอฮ ﷻ ดังที่อัลลอฮ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾

ความว่า “ผู้ทรงสอนมนุษย์ในสิ่งที่เขาไม่รู้” (อัล อะลัก: 5)

ส่วนการจัดการเรียนการสอนในยุคปัจจุบัน ต้องมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนได้ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน มุ่งพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ที่แท้จริงของผู้เรียนแต่ละคนให้เกิดพลังที่สร้างสรรค์บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในกระแสสังคมโลกาภิวัตน์ การเผชิญหน้ากับโลกอนาคตนับวันยิ่งมีความสลับซับซ้อน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจะต้องเตรียมพร้อมให้กับผู้เรียนหลายๆด้าน (ประสาธต์ เนิ่งเฉลิม, 2556: 14)

สติปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนการเรียนการสอนในสถานศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา การมีสติปัญญาทำให้มนุษย์แตกต่างไปจากสัตว์ สามารถค้นหา ค้นคว้า และคิดประดิษฐ์ สิ่งใหม่ๆมากมายเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับชีวิต ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจึงจำเป็นต้องเข้าใจในความสำคัญของสติปัญญา สติปัญญาคือ แหล่งข้อมูล หรือแหล่งความรู้ที่จะทำให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าและพัฒนา แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ คือสติปัญญาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวตนมนุษย์ ดังนั้นจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้เกียรติ และเคารพในความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา จะด้วยวิธีการรับฟังและปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ หรือสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในสถานศึกษา ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงสั่งกำชับให้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องนี้ พระองค์ทรงวางรูปแบบและชี้แนะ ยิ่งไปกว่านั้นทรงเลือกให้เป็นบทหนึ่งของอัลกุรอาน นั่นก็คือบทที่ว่าด้วยการปรึกษาหารือ “อัซ-ซุรอ” ดังที่พระองค์ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

ความว่า : “และจงปรึกษาหารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย ดังนั้นเมื่อเจ้าเกิดความแน่วแน่มั่นใจ ก็จงมอบหมายมั่นต่ออัลลอฮ์ แท้จริงพระองค์ทรงรักบรรดาผู้ที่ให้การมอบหมาย” (อาละ-อมรอน: 159)

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต้องจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สามารถสร้างองค์ความรู้พัฒนาเพิ่มพูนทักษะการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ไม่ว่าจะทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา และได้แสดงทักษะเกี่ยวกับการเรียนการสอนของไทยในสถาบันการศึกษาทุกระดับว่าเป็นการศึกษาที่สร้างความอ่อนแอทางสติปัญญาและทำลายศักยภาพในการเรียนรู้ เนื่องจากเน้นการถ่ายทอดเนื้อหาในห้องเรียนและท่องจำจากตำราเป็นใหญ่ ผู้เรียนขาดประสบการณ์หรือข้อมูลมาสังเคราะห์ให้เป็นปัญญาที่สูงขึ้น การเรียนวิธีนี้จริยธรรมจึงไม่เกิด เพราะจริยธรรมเกิดจากความเข้าใจโลกและใจตัวเองอย่างลึกซึ้ง ประเวศ วะลี ยังได้เสนออีกว่า การศึกษาที่ดีควรจะสร้างคนให้ฉลาด เป็นคนดีและ

มีความสุข กระบวนการเรียนรู้ควรเน้นที่การช่วยเหลือให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีเรียนและสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ประเวศ วะสี, 2540 อ้างถึงใน ทิศนา แขมมณี, 2556: 117)

ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนและการสอน ก็จะได้รับ การยกย่องให้มีความสำคัญสูงกว่าผู้บริหารอื่นๆ เพราะในอิสลามมิได้มีการยกย่องให้มีความสำคัญจากเชื้อสายวงศ์ตระกูล หรือความร่ำรวยอื่นใด เว้นแต่ความรู้ที่มีอยู่ และการใช้ความรู้นั้นเพื่อความดี ดังนั้นคนจนจึงสามารถที่จะมีตำแหน่งสูงๆ ในวงวิชาการในประเทศมุสลิมได้ เช่นผู้บริหาร และด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ใส่ตัวนี้เองที่ทำให้ความแตกต่างทางชนชั้นในอิสลามมีน้อยมาก (อัลอับรอซีย์, 2554:37)

กระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน

1. กระบวนการกัลยาณมิตร โดย สุมาน อมรวิวัฒน์ (2545 อ้างถึงใน ทิศนา แขมมณี, 2556: 300-301) สุมาน อมรวิวัฒน์ ได้อธิบายกระบวนการกัลยาณมิตรไว้ว่า เป็นกระบวนการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ ชี้นำบรรเทาทุกข์ และชี้สู่กระบวนการกัลยาณมิตรใช้หลักการที่พิสูจน์แล้วว่าเป็นหลักการที่ช่วยให้คนพ้นทุกข์ได้ คือหลักอริยสัจ 4 มาใช้ควบคู่กับหลักกัลยาณมิตร 7 ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งมีกระบวนการหรือขั้นตอน 8 ขั้นตอนด้วยกัน ดังนี้

- 1.1 การสร้างความไว้วางใจตามหลักกัลยาณมิตร 7 ได้แก่ การที่ผู้สอนวางตนให้เป็นที่เคารพรัก เป็นที่พึ่งแก่ผู้เรียนได้ มีความรู้และฝึกหัดอบรมและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ สามารถสื่อสาร ชี้แจงให้ศิษย์เกิดความเข้าใจ แจ่มแจ้ง มีความอดทน พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา มีความตั้งใจ สอนด้วยเมตตา และช่วยศิษย์พ้นจากทางเสื่อม
- 1.2 การกำหนดและจับประเด็นปัญหา
- 1.3 การร่วมคิดวิเคราะห์เหตุของปัญหา
- 1.4 การจัดลำดับความเข้มของปัญหา
- 1.5 การกำหนดจุดหมาย หรือสภาวะพ้นปัญหา
- 1.6 การร่วมวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการแก้ไข
- 1.7 การจัดลำดับจุดหมายของภาวะพ้นปัญหา
- 1.8 การปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหามาตามแนวทางที่ถูกต้อง

2. กระบวนการทางปัญญา โดย ประเวศ วะสี(2549 อ้างถึงใน ทิศนา แจมมณี , 2556: 301-302) เป็นนักคิดคนสำคัญของประเทศไทย ท่านได้เสนอกระบวนการทางปัญญา ซึ่งควรฝึกฝนแก่ผู้เรียน ประกอบด้วยขั้นตอน 10 ขั้นตอน ดังนี้
 - 2.1 ฝึกสังเกต
 - 2.2 ฝึกบันทึก
 - 2.3 ฝึกการนำเสนอต่อที่ประชุม
 - 2.4 ฝึกการฟัง
 - 2.5 ฝึกปุจฉา – วิสัชนา (ฝึกถาม – ตอบ)
 - 2.6 ฝึกตั้งสมมติฐานและตั้งคำถาม
 - 2.7 ฝึกการค้นหาคำตอบ
 - 2.8 ฝึกการวิจัย
 - 2.9 ฝึกเชื่อมโยงบูรณาการ
 - 2.10 ฝึกการเขียนเรียบเรียงทางวิชาการ
3. กระบวนการคิด โดย เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548 อ้างถึงใน ทิศนา แจมมณี , 2556: 302) ได้กล่าวไว้ว่า การคิดของคนเรามีหลายรูปแบบ โดยท่านได้ยกเป็นตัวอย่าง 4 แบบ ดังนี้
 - 3.1 การคิดแบบนักวิเคราะห์
 - 3.2 การคิดแบบรวบยอด
 - 3.3 การคิดแบบโครงสร้าง
 - 3.4 การคิดแบบผู้นำสังคม
4. มิติการคิด โดย ทิศนา แจมมณี และคณะ(2550 อ้างถึงใน ทิศนา แจมมณี , 2556: 303) ท่านและคณะ ได้ศึกษาค้นคว้า และจัดมิติการคิดไว้ 6 ด้าน
 - 4.1 มิติด้านข้อมูลหรือเนื้อหาที่ใช้ในการคิด
 - 4.2 มิติด้านคุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิด
 - 4.3 มิติด้านทักษะการคิด
 - 4.4 มิติด้านลักษณะการคิด
 - 4.5 มิติด้านกระบวนการคิด
 - 4.6 มิติด้านการควบคุมและประเมินการคิดของตน

กล่าวโดยสรุป การมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนและการสอน คือ ผู้บริหารมีความเข้าใจในกระบวนการ ระบบ หลักสูตร ตลอดจนทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนและการสอน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาต่อไป หากผู้บริหารสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจใน

การเรียนการสอน ก็ย่อมจะบริหารงานให้มีประสิทธิผลได้ยาก ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแตกต่างจากองค์การประเภทอื่น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายจะต้องมีทักษะทางการศึกษาและการสอนเป็นอย่างดี

3.4.2 การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2550: 3) ได้กล่าวไว้ว่า การวัด หมายถึง กระบวนการกำหนดตัวเลขหรือสัญลักษณ์ให้กับบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์อย่างมีกฎเกณฑ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แทนปริมาณ หรือ คุณภาพของคุณลักษณะที่วัด ส่วนการประเมิน หมายถึง การตัดสินคุณค่าหรือคุณภาพของผลที่ได้จากการวัดโดยเปรียบเทียบกับผลการวัดอื่นๆ หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์ (2543 อ้างในถึง พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2550: 5) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นการตัดสินเกี่ยวกับคุณภาพหรือคุณค่าของสิ่งที่ต้องการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อสรุปว่าสิ่งนั้นดี - เลว ปานใด

องค์ประกอบของการวัด

การวัดมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. ปัญหาหรือสิ่งที่วัด
2. เครื่องมือวัดหรือเทคนิควิธีในการรวบรวมข้อมูล
3. ข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

องค์ประกอบของการประเมิน

การประเมินผลมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. ข้อมูล
2. เกณฑ์
3. การตัดสินคุณค่าหรือการตัดสินใจ

หลักการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน

เพื่อให้การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนเป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับจิตวิทยาการเรียนรู้ควรยึดหลักในการปฏิบัติดังนี้

1. วัดให้ตรงกับจุดมุ่งหมาย

การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนเป็นกระบวนการตรวจสอบว่าการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ได้จัดให้กับผู้เรียนนั้น ผู้เรียนสามารถบรรลุตามจุดมุ่งหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้นการวัดและการประเมินผลแต่ละครั้งจึงต้องมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนในการวัด และในการสอนครูก็ต้องยึดหลักโดยการวิเคราะห์หลักสูตร แล้วตั้งจุดมุ่งหมาย และวัดให้ตรงกับจุดมุ่งหมาย หากการวัดแต่ละครั้งไม่ตรงกับจุดมุ่งหมายที่จะวัด ผลของการวัดก็จะไม่มีความหมาย แต่ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการนำผลการวัดไปใช้ ความผิดพลาดที่ทำให้การวัดไม่ตรงกับจุดมุ่งหมายมีดังนี้

- 1.1 ไม่ศึกษาหรือนิยามคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดให้ชัดเจน
- 1.2 ใช้เครื่องมือไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการจะวัด
- 1.3 วัดได้ไม่ครบถ้วน
- 1.4 เลือกกลุ่มตัวอย่างที่จะวัดไม่เหมาะสม

2. ใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพ

แม้ว่าเรามีจุดประสงค์ในการวัดที่ชัดเจน เลือกเครื่องมือวัดได้สอดคล้องกับจุดประสงค์แล้วก็ตาม แต่หากเครื่องมือขาดคุณภาพ ผลการวัดก็ขาดคุณภาพไปด้วย และเมื่อนำผลการวัดไปประเมินผล ผลการประเมินย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ ดังนั้นเพื่อให้ผลของการวัดมีความเชื่อถือได้ควรเลือกใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพ

3. คำนึงถึงความยุติธรรม

ความยุติธรรมเป็นคุณธรรมที่สำคัญประการหนึ่งของผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผล เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงทุกครั้งที่ทำกรวัดและประเมินผลการเรียนการสอน กล่าวคือจะต้องวัดและประเมินผลด้วยใจเป็นกลางไม่ลำเอียงหรืออคติ จากการดำเนินการขึ้นใดขึ้นหนึ่งขาดความยุติธรรมแล้วก็จะย่อมส่งผลให้การวัดและการประเมินผลขาดความเชื่อถือตามไปด้วย

4. การแปลผลให้ถูกต้อง

การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนมีเป้าหมายเพื่อนำผลไปใช้อธิบายหรือเปรียบเทียบกันของคุณลักษณะนั้นๆ ดังนั้นการแปลผลที่ได้จะต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนที่จะสรุปโดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ และวิธีการแปลความหมายเป็นสำคัญ พิจารณาตามหลักตรรกวิทยา ความสมเหตุสมผล นอกจากนั้นผู้ประเมินจำเป็นต้องมีความรู้ในมาตรการวัดและสถิติที่นำมาใช้

5. ใช้ผลของการวัดและการประเมินให้คุ้มค่า

ผู้ประเมินจะต้องนำผลการวัดผลและการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่ามากที่สุด เช่น ใช้สำหรับวินิจฉัยข้อบกพร่องในการเรียนการสอน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ของผู้เรียน เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาการสอนของครู และเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการบริหารงานในโรงเรียน เป็นต้น

คุณธรรมของผู้ทำหน้าที่ประเมินผล

ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลจำเป็นจะต้องมีคุณธรรมเพราะผู้ทำหน้าที่ประเมินผลเปรียบเสมือนผู้พิพากษาต้องตัดสินให้คุณให้โทษผู้ถูกประเมิน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง การประเมินจะมีคุณภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับความยุติธรรมของผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลเป็นสำคัญซึ่งควรมีคุณธรรมในการประเมินผลดังนี้

1. มีความยุติธรรม
2. มีความซื่อสัตย์
3. มีความรับผิดชอบ
4. มีความละเอียดรอบคอบ
5. มีความอดทน
6. มีความรู้และความสนใจใฝ่รู้ในหลักการวัดและประเมินผล

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า การวัดและการประเมินผลผลการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน การประเมินผลเป็นการตัดสินคุณค่าจากผลการวัดผล การวัดผลเป็นการกำหนดตัวเลข หรือสัญลักษณ์ให้กับสิ่งที่วัด ในการวัดและประเมินผลผลการเรียนการสอนมีหลักการสำคัญคือวัดให้ตรงกับจุดมุ่งหมาย ใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพ คำนึงความยุติธรรม แปลผลให้ถูกต้อง และใช้ผลการประเมินให้คุ้มค่า ความสำคัญในการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน คือ เพื่อค้นหาและพัฒนาสมรรถภาพของมนุษย์

3.4.3 การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอน

สื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอน เป็นตัวกลาง ซึ่งมีความสำคัญที่สุดในกระบวนการเรียนการสอน มีหน้าที่เป็นตัวนำความต้องการของครูไปสู่ตัวนักเรียน อย่างถูกต้องรวดเร็ว เป็นผลให้นักเรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดมุ่งหมายการสอน ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสามารถพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ได้อย่างดี

กมล เว็สุวรรณ และ นิตยา เว็สุวรรณ (2539: 40) ได้กล่าวไว้ว่า การนำวัสดุ อุปกรณ์ ระบบและวิธีการมาเป็นตัวกลางในการให้การศึกษาแก่ผู้เรียนได้บรรลุจุดมุ่งหมายในการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพูดถึงเทคโนโลยี คนส่วนมากมักนึกถึงสัมภาระต่างๆ อันเป็นผลของความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีมิได้หมายถึงเฉพาะแต่เพียงสัมภาระเพียงอย่างเดียว วิธีการหรือเทคนิคใหม่ๆ ที่เพิ่มศักยภาพ เป็นตัวนำมาใช้ปรับปรุงให้วิธีการสอนหรือวิธีการจัดการศึกษามีผลดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้นก็ถือว่าเป็นเทคโนโลยีการเรียนการสอนเหมือนกัน เทคโนโลยีการเรียนการสอนที่แท้จริงจึงหมายถึงกรรมวิธีต่างๆ ในการกำหนดจุดหมายปลายทางของการเรียนการสอน ปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมและทันสมัย การทดลองใช้วิธีการและวัสดุต่างๆ การประเมินผลของระบบการศึกษาทั้งระบบ (กมล เวียสุวรรณ , นิตยา เวียสุวรรณ 2539: 33)

นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงประโยชน์ในการใช้สื่อการสอนที่น่าสนใจดังนี้ Carton W H Ericson (1982 อ้างถึงใน กมล เวียสุวรรณ และ นิตยา เวียสุวรรณ, 2539:11-12) ได้สรุปว่า สื่อการสอนสามารถช่วยครูได้ดังนี้

1. ช่วยให้ครูสามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ให้แก่นักเรียนได้มากขึ้น
2. ช่วยครูให้มีความรู้ในการจัดแหล่งวิทยาการที่เป็นเนื้อหาเหมาะสมแก่การเรียนรู้
3. ช่วยครูควบคุมการเรียนรู้ และสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน
4. ช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามรูปแบบต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
5. ช่วยให้ครูสอนได้ตรงตามจุดมุ่งหมายการเรียนการสอน
6. ช่วยในการขยายเนื้อหาที่เรียน ทำให้การสอนง่ายขึ้น
7. ช่วยประหยัดเวลาในการสอนของครู นักเรียนมีเวลาทำกิจกรรมมากขึ้น

ประเภทของสื่อการสอน

สื่อการสอนในปัจจุบันมีความสำคัญต่อหลักสูตรมาก จนมีการพัฒนาเป็นวิชาใหม่ที่ เรียกว่า เทคโนโลยีทางการศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับวัสดุที่ใช้สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนและช่วยการสอนของครูให้ดำเนินไปได้สะดวกขึ้น ประเภทของสื่อการสอน จำแนกได้ 3 ประเภท คือ (การพัฒนาสื่อวัตกรรมการเรียนการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา, 2558: ระบบออนไลน์)

1. สื่อประเภทวัสดุ (Software) บางครั้งเรียกว่า (Small Media) เป็นสื่อที่ทำหน้าที่เก็บความรู้ในลักษณะของภาพ เสียงและตัวอักษรในรูปแบบต่างๆ ที่ผู้เรียนสามารถใช้เป็นแหล่งศึกษาความรู้ วัสดุที่ใช้ประกอบการเรียนการสอนนี้ จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 วัสดุที่เสนอเรื่องราวหรือความรู้ได้ด้วยตัวมันเอง โดยไม่ต้องอาศัยเครื่องมือหรืออุปกรณ์ใดๆ ในการนำเสนอเรื่องราวได้ กระดาน ชอล์กกระดาน ฝ้ายสำลี โปสเตอร์ ภาพเขียน ภาพถ่าย แผนภาพ แผนภูมิ กราฟ การ์ตูน ของจริง ของจำลอง บัตรคำ หนังสือเรียน เป็นต้น

1.2 วัสดุที่ต้องอาศัยเครื่องมือกลไก (Software) เป็นตัวนำเสนอเรื่องราวหรือความรู้ ได้แก่ แผ่นเสียง เทปบันทึกเสียง फिल्मสตริป เทปบันทึกภาพ

สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับสื่อประเภทวัสดุ ก็คือ เป็นตัวอุ้มหรือตัวที่เก็บความรู้ใน ลักษณะของภาพ เสียง หรืออักษร ไว้ในรูปแบบต่างๆ เป็นสื่อที่ให้ความรู้แก่นักเรียนอย่างสำคัญ ยิ่ง เป็นแหล่งความรู้ที่นักเรียนจะหาประสบการณ์หรือศึกษาได้อย่างกว้างขวาง

2. สื่อประเภทเครื่องมือ หรือโสตทัศนอุปกรณ์ (Hardware) บางครั้งเรียกว่า (Big Media) ซึ่งเป็นตัวกลาง หรือทางผ่านของความรู้ที่จะถ่ายทอดไปยังครูและนักเรียนต้องอาศัย วัสดุมาใส่ในตัวของมัน สื่อประเภทนี้ ได้แก่ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องบันทึกเสียง เครื่องฉาย ข้ามศีรษะ เครื่องรับวิทยุ เครื่องรับโทรทัศน์ โทรทัศน์วงจรปิด เครื่องเล่นแผ่นเสียง เครื่องฉาย สไลด์ เครื่องฉายฟิล์มสตริป เครื่องรับวิทยุ และเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

สื่อประเภทนี้ส่วนใหญ่เป็นตัวกลาง ซึ่งเป็นที่อาศัยหรือทางผ่านของความรู้ที่จะถ่ายทอดไปยังผู้เรียน โดยตัวของมันเองแล้วแทบไม่มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้เลย ถ้าไม่มีความรู้ ในแบบต่างๆ มาป้อนผ่านสื่อเหล่านี้ไปยังผู้เรียน เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ ต้องมีฟิล์ม ภาพยนตร์ เครื่องรับวิทยุและโทรทัศน์ต้องการรายการ เครื่องช่วยสอนต้องการบทเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม เราก็คือว่าสื่อประเภทเครื่องมือนี้มีความสำคัญมากเช่นกัน

3. สื่อประเภทเทคนิค หรือวิธีการ (Technique or Method) หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างที่ครูหรือนักเรียนจัดขึ้นทั้งในและนอกห้องเรียน ในบางครั้งการเรียนการสอนต้องอาศัยเทคนิคบางประการเข้าช่วย จึงทำให้การเรียนได้ผลดี เช่นต้องอาศัยสื่อการสอนต่อไปนี้ คือ

- 3.1 การเล่นเกมและหุ่น
- 3.2 การแสดงบทบาทสมมติ
- 3.3 การสาธิต
- 3.4 การศึกษานอกสถานที่
- 3.5 การแสดงนิทรรศการ
- 3.6 การทดลอง
- 3.7 นิทรรศการ
- 3.8 รายการ โทรทัศน์และรายการวิทยุ ฯลฯ เป็นต้น

กระบวนการพัฒนาสื่อการเรียน

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะต่างไปจากหลักสูตรที่ผ่านมาที่สถานศึกษา จะต้องจัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษาเอง บทบาทในการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ตาม หลักสูตรของสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจที่ครูผู้สอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องดำเนินการ เพราะสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่เดิม หรือมีจำหน่ายอยู่ในท้องตลาดคงมีอาจจะสนองผลการเรียนรู้ราย ปี/ราย ภาค ตามหลักสูตรกลุ่มสาระต่างๆ ของสถานศึกษาได้อย่างครบถ้วน การผลิตและพัฒนา สื่อการเรียนรู้ ให้สอดคล้องผลการเรียนรู้รายปี/รายภาค อาจดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. การผลิต/จัดทำสื่อการเรียนรู้ชิ้นใหม่
2. การจัดแปลง/ปรับปรุงสื่อการเรียนรู้ที่จัดทำ/สร้างไว้แล้ว

จากสิ่งที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ในฐานะที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ รับผิดชอบต่อกิจการทั้งปวงของโรงเรียน การที่จะทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพได้นั้น เรื่องสื่อการเรียนการสอนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมการศึกษาเพื่อที่จะให้บทเรียน น่าสนใจขึ้นและผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงนับได้ว่าสื่อและเทคโนโลยีการเรียน การสอนมีบทบาทสำคัญในวงการศึกษายุคปัจจุบันและอนาคต ในส่วนผู้บริหารสถานศึกษาเอง ต้องตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง และการบริหารสื่อการเรียนการสอนที่มี ประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับบทบาท 4 ประการของ ผู้บริหาร คือ เป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้ ประสานงาน และเป็นผู้ประเมินผล หากผู้บริหารรู้บทบาทของตนเองแล้ว ก็ย่อมจะช่วยให้การ บริหารงานวิชาการในภาพรวมเป็นไปด้วยดี

3.4.4 ความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร

การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เป็นผลสืบเนื่องจากการปฏิรูปการเมืองด้วยการ ประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 การปฏิรูปการศึกษาด้วยการประกาศใช้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เรื่องให้ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ส่งผลให้สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เป็นของตนเองโดยมีอาจหลีกเลี่ยง ได้ (ถวัลย์ มาตรฐาน, 2545: 1)

การบริหารหลักสูตร หมายถึง การวางแผน การควบคุมกำกับดูแล การจัดระบบ ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน โครงการวิชาการที่สถานศึกษาจัดขึ้น เพื่อส่งเสริม การใช้หลักสูตรและการสอน โดยสอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนตามลักษณะธรรมชาติการเรียนรู้ และตอบสนองเจตนารมณ์ของหลักสูตร (วิชัย วงษ์ใหญ่ 2544 อ้างถึงใน ชาลิต ชุกกำแพง, 2551:64)

การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา คือ เครื่องมือวัดความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพของครู อาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ผู้เรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาว่ามีศักยภาพในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่ออนาคตใหม่ของผู้เรียนมากน้อยเพียงใด

ประเทศไทยจัดการศึกษามาอย่างยาวนาน แต่กลับไม่มีทฤษฎีการศึกษาที่โดดเด่นเป็นของตนเอง มีครู อาจารย์ เป็นจำนวนมาก แต่หาผู้ไม่ว่ามีตำราที่มีคู่มือการสอนที่เขียนโดยครู อาจารย์น้อยมากจนเกือบไม่มีเลย ครูอาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการส่งเสริม สนับสนุนในเรื่องทักษะ การศึกษาค้นคว้า การเขียน การเรียบเรียง และถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ที่เปรียบเสมือนขุมทรัพย์ในตนออกมาเป็นตำราหรือ บทเรียนต่างๆ ให้ผู้เรียนและผู้สนใจได้ใช้ศึกษาค้นคว้า การขาดทักษะดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เป็นปัญหาอย่างใหญ่หลวงในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา (ถวัลย์ มาศจรัส, 2545: 7)

ด้วยเหตุนี้เองในการจัดทำหลักสูตรและการบริหารหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเตรียมตัวเองให้พร้อมเพื่อเข้าสู่องค์ประกอบส่วนต่างๆ ของหลักสูตร ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อสามารถเป็นแกนนำหนักในการจัดทำ พัฒนา และบริหารหลักสูตรต่อไป

องค์ประกอบของหลักสูตร

หลักสูตรไม่ว่าจะเป็นระดับใด หรือมีความหมายในมุมมองที่ต่างกัน สิ่งสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหลักสูตร หรือองค์ประกอบสำคัญ จะต้องประกอบไปด้วย (นิตยา เปลื้องนุช, 2555:9-10)

1. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร คือ หลักสูตรจะต้องมีจุดมุ่งหมายเป็นอันดับแรก และต้องชัดเจนทั้งจุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ
2. โครงสร้างของหลักสูตร คือ ส่วนที่กล่าวถึงว่าหลักสูตรจะมีการแบ่งระบบการศึกษาอย่างไร เช่น แบ่งภาคเรียน semester หรือจะใช้เวลานานเท่าไร จึงจะจบหลักสูตร จะใช้การวัดอย่างไร อาจจะเป็นแบบคะแนนรวมปลายปี หรือ อื่นๆ
3. เนื้อหาของหลักสูตร คือ ส่วนสำคัญของหลักสูตร กล่าวคือ ต้องกำหนดว่าจะต้องจัดการสอนอย่างไร มากน้อยเท่าไร ลำดับก่อนหลังอย่างไร จึงจะเหมาะสมและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
4. วัสดุประกอบหลักสูตร คือ หลักสูตรจะความมุ่งหมายโครงสร้างหรือเนื้อหาอย่างไร จะต้องคำนึงถึงวัสดุประกอบหลักสูตรด้วย เช่น กระดาษคำและชอล์ก เครื่องมือ

วิทยาศาสตร์ เครื่องมือสำหรับฝึกงาน แผนที่ลูกโลก ห้องสมุด หนังสืออ่านประกอบ และวัสดุสื่อทัศนอุปกรณ์ สิ่งทีกล่าวมานี้ คือ วัสดุที่ใช้ประกอบหลักสูตร เพื่อช่วยให้นักเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและสะดวก

5. กระบวนการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร เริ่มด้วยวิธีสอน การจัดชั้นเรียน เทคนิคในการจัดกิจกรรมให้แก่ นักเรียน รวมทั้งการวัดผลประเมินผลการเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่จำเป็นและสำคัญของหลักสูตร

รูปแบบของหลักสูตร

รูปแบบหลักสูตรแต่ละรูปแบบได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดด้านปรัชญาการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา หรือความต้องการของสังคม ทำให้รูปแบบของหลักสูตรมีลักษณะที่แตกต่างออกไป โดยนักการศึกษาได้พยายามจำแนก และได้สรุปรูปแบบหลักสูตรที่สำคัญดังนี้ (ชวลิต ชูกำแหง, 2551:22-27)

1. หลักสูตรรายวิชา : เป็นรูปแบบหลักสูตรที่เก่าแก่ที่สุด จุดมุ่งหมายของหลักสูตรนี้ก็คือ เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจโลกรอบๆ ตัวผู้เรียน จุดเด่นของหลักสูตรนี้ คือ เนื้อหาสาระของแต่ละวิชาจะแยกออกจากกัน และไม่ได้โยงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้กับการปฏิบัติในสถานการณ์จริง

2. หลักสูตรสหสัมพันธ์ : เป็นหลักสูตรที่พยายามปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของหลักสูตรรายวิชา โดยการนำเอาเนื้อหาของวิชาอื่นที่สัมพันธ์กันมาผนวกเข้าไว้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิชาตั้งแต่ 2 วิชาขึ้นไป โดยมาทำลายขอบเขตวิชาเดิม

3. หลักสูตรผสมผสาน : เป็นการจัดหลักสูตรที่พยายามลดการเน้นรายวิชาอีกทางหนึ่ง โดยการสร้างวิชาจากเนื้อหาที่เคยสอนแยกกัน นั่นคือ รวมวิชาตั้งแต่ 2 วิชาขึ้นไปเป็นวิชาเดียว แต่ยังคงรักษาเนื้อหาวิชาเดิมมากกว่า หรือเรียกหลักสูตรนี้ว่า การสอนหลายวิชาเหมือนกับเป็นวิชาเดียว

4. หลักสูตรหมวดวิชาแบบกว้าง : การนำเอาเนื้อหาวิชาหลายๆ วิชา มาจัดเป็นวิชาทั่วไปแบบกว้างๆ

5. หลักสูตรวิชาแกน : เป็นหลักสูตรที่ประสานสัมพันธ์เนื้อหาวิชาต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยมุ่งตอบสนองความต้องการและความสนใจของผู้เรียน โดยมีวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือกลุ่มวิชาหนึ่งเป็นแกนของวิชาอื่นๆ

6. หลักสูตรที่เน้นกิจกรรมและปัญหาทางสังคม : หลักสูตรนี้จะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามทฤษฎีที่ยึดถือ ซึ่งมี 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายที่ 1 เชื่อว่าหลักสูตรควรตรงกับความต้องการชีวิตใน

สังคมจริง ฝ่ายที่ 2 เชื่อว่าหลักสูตรควรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับปัญหาในสังคม และฝ่ายที่ 3 เชื่อว่า เป้าประสงค์สำคัญของหลักสูตร คือ การปรับปรุงสังคม

7. หลักสูตรที่เน้นความต้องการและความสนใจของแต่ละบุคคล : เป็นหลักสูตรที่สร้างขึ้นตามความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความสนใจของประชากรที่จะเรียนตามหลักสูตรนั้น

8. หลักสูตรเพื่อชีวิตและสังคม : เป็นหลักสูตรที่มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องของหลักสูตรที่ผ่านมา ด้วยการรวบรวมความรู้ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยยึดกิจกรรมต่างๆ ของคนในสังคมเป็นหลัก เป็นหลักสูตรที่คาดว่าจะมีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้เรียน

9. หลักสูตรบูรณาการ : เป็นหลักสูตรที่รวมประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ เข้าด้วยกัน ประสบการณ์ดังกล่าวเป็นประสบการณ์ที่ได้คัดเลือกมาจากหลายสาขาวิชา

10. หลักสูตรอิงมาตรฐาน : เป็นหลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมาย หรือเป็นกรอบทิศทางในการกำหนดเนื้อหา

การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดทำและบริหารหลักสูตร เพราะหลักสูตรในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง การบริหารและการจัดการหลักสูตร โดยอาศัยแนวความคิดที่นำเอาหลักการจัดการด้านคุณภาพมาใช้ในการบริหาร และจัดการการเรียนการสอน โดยมีองค์ประกอบดังนี้ (นิตยา เปลื้องนุช, 2555:43)

1. ความเข้าใจในระบบและกระบวนการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจว่าสถานศึกษาของตนเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยระบบย่อย และกระบวนการต่างๆ มากมาย การทำความเข้าใจองค์การเช่นนี้จำเป็นต้องวางระบบการจัดการสถานศึกษา โดยใช้แผนภูมิ แผนผัง เพื่อให้เกิดความเข้าใจง่าย ง่ายต่อการปรับปรุง หรือออกแบบระบบสถานศึกษาเมื่อจำเป็น

2. การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ระบบสถานศึกษาที่เน้นคุณภาพ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่างๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีระบบการเก็บข้อมูล สถิติต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารงาน

3. การแก้ปัญหาเป็นทีม การเรียนการสอนในห้องเรียนจะเน้นให้นักเรียน ได้ฝึกกระบวนการแก้ปัญหาเป็นทีม และใช้กลยุทธ์วิธีและเครื่องมือต่างๆ เพื่อปฏิบัติการต่อปัญหาที่ท้าทายอยู่นั้น รวมทั้งศึกษาวิธีการที่จะปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในการแก้ปัญหา

4. การระบุและเข้าใจความต้องการจำเป็น ในระบบธุรกิจลูกค้าเป็นส่วนสำคัญที่สุด ลูกค้าในระบบสถานศึกษาก็คือ นักเรียนที่สถานศึกษาจะต้องตอบสนองความพึงพอใจที่เป็นสิ่งที

ต้องการจำเป็นสำหรับนักเรียน และต้องให้นักเรียนเข้าใจในความต้องการจำเป็น และความคาดหวังของเขาด้วย

สรุป การบริหารหลักสูตร เป็นการนำกระบวนการบริหารมาใช้ในขั้นตอนการวางแผนหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ ตลอดจนการประเมินผลหลักสูตร ซึ่งการบริหารหลักสูตรใดๆ ให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมมือ และสิ่งที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารหลักสูตรควรคำนึงถึง คือ การเตรียมครูผู้สอน เพราะว่าครูผู้สอนเป็นองค์ประกอบหลักที่จะช่วยให้การใช้หลักสูตรนั้นบรรลุเจตนารมณ์ของหลักสูตร โดยครูจะเป็นผู้นำหลักสูตรไปสู่การเรียนการสอนภายในห้องเรียน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “ครูผู้สอน คือ หัวใจของหลักสูตร” และคุณภาพครูผู้สอนจึงเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดหมายของหลักสูตร

3.4.5 ความสามารถในการนิเทศการสอน

การนิเทศการสอนเป็นอีกหนึ่งทักษะที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างยิ่ง เพราะระบบการเรียนการสอนจะบรรลุผลได้ จะต้องมีการนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ

การนิเทศ คือ การช่วยเหลือ แนะนำ และปรึกษา แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยการเสนอแนะและแนะนำวิธีการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน (สวัสดี กายจนสุวรรณ , 2542: 328)

สังัด อุทรานันท์ (2531 อ้างในถึง สวัสดี กายจนสุวรรณ , 2542: 328) ได้สรุปไว้ว่าการนิเทศการศึกษา คือ กระบวนการทำงานร่วมกับครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนของนักเรียน

การนิเทศตรวจตรา หรือ มุรอออบะห์ (Muraqabah) มีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกส่วนลึกที่เกิดขึ้นในจิตสำนึกของบุคคลอันเนื่องมาจากมีความเชื่อว่า อัลลอฮ์ ﷻ ทรงเห็นและทรงเฝ้ามองเขาอยู่ตลอดเวลาในทุกๆ ที่ที่เขาอยู่ ดังนั้นการงานต่างๆ ที่บุคคลทำก็จะอยู่ภายใต้การเฝ้าดูของอัลลอฮ์ ﷻ และด้วยเหตุนี้เอง ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่จะทำในสิ่งที่ดีที่อยู่ในกรอบของหลักซารีอะฮ์ของพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ (ศอและห์, 2551: 60)

การนิเทศ หรือ มุรอออบะห์ ทางการบริหารในอิสลามจะมีที่มาจากคุณลักษณะหนึ่งของอัลลอฮ์ มุสลิมทุกคนจะต้องยอมรับว่า อัลลอฮ์ ﷻ คือ ผู้ควบคุมดูแลที่ยิ่งใหญ่แห่งมวลสรรพสิ่ง ซึ่งคณะบุคลากร ครู อาจารย์ ตลอดจนถึงผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จะต้องระลึกถึงพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ในการทำงานที่ทำและจะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสมบูรณ์ที่สุด โดยจะต้องระลึกเสมอว่าอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴾

ความว่า “มนุษย์ชาติทั้งหลาย ! จงยำเกรงพระเจ้าของพวกเจ้าที่ได้บังเกิดพวกเจ้ามาจากชีวิตหนึ่ง และได้ทรงบังเกิดจากชีวิตนั้นซึ่งคู่ครองของเขา และได้ทรงให้แพร่สะพัดไปจากทั้งสองนั้น ซึ่งบรรดาชายและบรรดาหญิงอันมากมาย และจงยำเกรงอัลลอฮ์ที่พวกเจ้าต่างขอกัน ด้วยพระองค์ และพึงรักษาเครือญาติ แท้จริงอัลลอฮ์ทรงสอดส่องดูพวกเจ้าอยู่เสมอ” (อัน-นินสาฮ์ : 1)

ในเมื่อคณะบุคลากร ครู อาจารย์ ตลอดถึงผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสมบูรณ์ที่สุด ก็แสดงให้เห็นว่าการนิเทศได้เกิดขึ้นกับตนเองแล้ว

ตามสภาพความเป็นจริงแล้วการนิเทศตนเอง การนิเทศตรวจตรา หรือ มุรอกอบะห์ เป็นสิ่งที่ดีที่สุด แต่ในสังคมปัจจุบันการนิเทศตรวจตราตนเอง การหาข้อบกพร่องของตนเองเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันได้ยากมาก และบางท่านยังขาดประสบการณ์ทางด้านดังกล่าว ฉะนั้นจึงต้องมีผู้บังคับบัญชาทำการนิเทศผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเสนอแนะแนะนำและให้คำปรึกษาแต่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้บริหารมุสลิมตลอดจนมุสลิมทุกท่าน มีจุดมุ่งหมายของการดำเนินชีวิต คือ เพื่อภักดีและปฏิบัติตามชะรีอะฮ์ของอัลลอฮ์ ﷻ มุสลิมจึงมีหน้าที่ที่จะต้องยึดถือและปฏิบัติตามชะรีอะฮ์ของอัลลอฮ์ ﷻ อย่างเคร่งครัด จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างดีที่สุด และจะต้องใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อที่จะทำให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องระลึกถึงอายะฮ์ของอัลลอฮ์ ﷻ ดังที่พระองค์ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ وَيُذْهِبَ غَيْظَ قُلُوبِهِمْ وَيَتُوبُ اللَّهُ عَلَىٰ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾

ความว่า “และจะได้ทรงให้หมดไปซึ่งความกริ้วโกรธแห่งหัวใจของพวกเขา และอัลลอฮ์นั้นจะทรงอภัยโทษแก่ผู้ที่พระองค์ทรงประสงค์ และอัลลอฮ์ คือผู้ทรงรอบรู้ ผู้ทรงปรีชาญาณ” (อัต-เตาบัต : 15)

จุดมุ่งหมายการนิเทศการสอน

กิติมา ปริติดิลก และคณะว่าการนิเทศการศึกษาได้อ้างแนวคิดของ อדם (Adam) ว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมาย 6 ประการ (2537 อ้างถึงใน สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ, 2542: 330)

1. เพื่อช่วยให้ครูกู้ค้นหาและรู้วิธีการทำงานด้วยตนเอง
2. เพื่อช่วยให้ครูกู้จักแยกแยะ วิเคราะห์ปัญหาของตนเองให้รู้ว่าอะไรเป็นปัญหาที่ตนกำลังเผชิญอยู่ และจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร
3. เพื่อช่วยให้ครูกู้สึกมั่นคงในอาชีพ และมีความเชื่อมั่นต่อตนเอง
4. เพื่อช่วยให้ครูกู้คุ้นเคยกับแหล่งวิทยาการและสามารถนำไปใช้ในการสอนได้
5. เพื่อช่วยเผยแพร่แผนการทำงานของโรงเรียนให้ชุมชนเข้าใจและสนับสนุนกิจการของโรงเรียน
6. เพื่อช่วยให้ครูกู้เข้าใจปรัชญาและความต้องการทางการศึกษา

ความจำเป็นในการนิเทศการสอน

การนิเทศการสอนมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ด้วยเหตุผล ดังที่ ปรีชา คัมภีรปกรณ และวิจิตร ศรีสอาน (2535 อ้างถึงใน สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ, 2542: 338) ได้พิจารณาในส่วนของผู้บริหารว่า การนิเทศการสอนเป็นสิ่งจำเป็น ดังนี้

1. สามารถสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้รับคำสั่งว่า ได้ดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง
2. สามารถการกระทำผิด กล่าวคือ ผู้บริหารหรือผู้นิเทศจะช่วยเหลือแก้ไข ปรับปรุงการดำเนินงาน ก่อนที่จะอยู่ในสภาพสายเกินแก้
3. สามารถลดการทำงาน โดยการลองผิดลองถูกของผู้ปฏิบัติงาน
4. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้มีมากขึ้น
5. สามารถใช้ครูซึ่งมีหน้าที่สอนในการทำงานธุรการ หรืองานสนับสนุนงานวิชาการ ด้านอื่นๆ ได้ เมื่อมีความขาดแคลนบุคลากรในด้านนั้นๆ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น พบว่า การนิเทศการสอน หรือ การนิเทศการศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการศึกษา ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใด จะเป็นครูหรือผู้บริหารก็ตาม จะต้องได้รับการนิเทศโดยใครก็ได้ อาจจะเป็นผู้บริหาร ศิษยานิเทศก์ หรือผู้ที่มีความชำนาญการ เฉพาะในเรื่องนั้นๆ

กระบวนการนิเทศ

Hares (1996 อ้างอิงถึง จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556: 134) ได้สรุปกระบวนการจัดนิเทศการสอนไว้ 5 ขั้นตอน ซึ่งเรียกย่อๆ ว่า POLCA โดยอธิบายไว้ดังนี้

1. กระบวนการวางแผน หมายถึง การติดตามการนิเทศ จัดตารางทำงาน ตารางการนิเทศ และทำโครงการต่างๆ
2. กระบวนการจัดการ หมายถึง การจำแนกหน้าที่เพื่อขจัดปัญหาการซ้ำซ้อนของงาน ซึ่งแหล่งข้อมูลทางวิชาการ จัดวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวก การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ในสถานศึกษา
3. กระบวนการนำ หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารในการตัดสินใจ ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้กำลังใจ เอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการ ใช้ความสามารถในการสื่อสาร และมีความคิดริเริ่ม
4. กระบวนการควบคุม หมายถึง การติดตามการทำงานของบุคลากร เมื่อพบข้อผิดพลาดจะต้องแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นด้วยการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ
5. กระบวนการประเมิน หมายถึง การประเมินผล การตัดสินใจ การดำเนินการวิจัย และการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่สำคัญคือ การพิจารณาผลงานในเชิงปฏิบัติว่าการนิเทศส่งผลมากน้อยเพียงใด และวัดผลอย่างมีแบบแผนมีความเที่ยงตรง

จากที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การนิเทศการสอน การนิเทศการศึกษา คือ กระบวนการทำงานช่วยเหลือ แนะนำ และสนับสนุนครู ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีวิธีการที่ทันสมัยร่วมกันแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาการเรียนของนักเรียนให้บรรลุผลสูงสุดตามที่กำหนดไว้ การนิเทศการสอน การนิเทศการศึกษามีความสัมพันธ์กับการบริหารการศึกษา หลักการนิเทศที่สำคัญ คือ การพัฒนาครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้รู้จักวิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเชื่อมั่นในตนเอง ไม่มีกระบวนการนิเทศที่เหมาะสมหรือที่ดีที่สุดเพียงแบบเดียว ฉะนั้นการใช้กระบวนการนิเทศแบบใดจึงขึ้นอยู่กับผู้นิเทศและคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นิเทศการสอน คือ การรู้จักทำให้ผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับการนิเทศเกิดความศรัทธา “ยอมรับ”

ความสามารถในการนิเทศการสอน จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรได้รับการฝึกฝน ซึ่งจะนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาและการนิเทศการสอน เพื่อที่จะให้ครู และบุคลากรทุกคน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ยังขาดการนิเทศการสอน ทั้งการนิเทศภายใน และการนิเทศภายนอก จากปัญหาดังกล่าว จึงเป็น

ประเด็นสำคัญสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่จะต้องพัฒนาทักษะทางด้านการนิเทศ เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

จากทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากนักวิชาการหลายๆท่าน ซึ่งในแต่ละด้านนั้นมีการซ้ำซ้อนจึงสังเคราะห์เหลือเพียง 4 ด้าน คือด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค ด้านความคิดรวบยอด และด้านวิชาการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือก 4 ด้านดังกล่าวเพื่อศึกษา วิจัย ในครั้งนี้ ซึ่งทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความจำเป็นที่ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องนำไปใช้อย่างเหมาะสมกับบทบาทและภารกิจของสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าฝ่ายว่าจะมีความคิดเห็นในทักษะทั้ง 4 ด้านนี้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นสารสนเทศในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ต่อไป

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิศมัย แก้วเชื้อ (2552) ได้ทำวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3” ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของข้าราชการครู ที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไม่แตกต่างกัน เพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสิทธิภาพต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไม่แตกต่างกัน โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิพนธ์ อนันตชาติ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต1” ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านความคิดรอบยอดและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต1 จำแนกตามประสิทธิภาพในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี และทักษะด้านความคิดรอบยอด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยข้าราชการครูที่มีประสิทธิภาพในการทำงานน้อยกว่ามีทัศนะว่า ผู้บริหารมีทักษะการบริหารมากกว่าทัศนะของข้าราชการครูที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากทุกด้าน

สุธรรม ดุษดี (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2” ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มากที่สุดคือ ทักษะทางด้านมนุษย และรองลงมา คือทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด และทักษะทางการศึกษาการสอนตามลำดับ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสายผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 โดยรวมพบว่าผู้บริหารและครูสายผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสายผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องทักษะมนุษย และทักษะทางด้านเทคนิค แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐบาลและของเอกชน พบว่า ในภาพรวมการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนของรัฐบาลและของ เอกชนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐบาลและเอกชนในด้านทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษย และทักษะทางด้านเทคนิค แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศักดิ์ศรี สนจิตร (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี ในภาพรวม 3 ด้าน อยู่ในระดับสูง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค เมื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีทักษะการบริหารมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนประสบการณ์ในการทำงานมากและประสบการณ์ในการทำงานน้อย พบว่า ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการศึกษา/ฝึกอบรมทางด้านบริหารการศึกษาและการศึกษา/ฝึกอบรมที่ไม่ใช่ทางด้านบริหารการศึกษา พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการศึกษา/ฝึกอบรมทางด้านบริหารการศึกษามีทักษะการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ศึกษา/ฝึกอบรมที่ไม่ใช่ทางด้านบริหารการศึกษา

อ่อนสี พงสะหวัน (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แขวงหลวงพระบางสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรทางการศึกษาแขวงหลวงพระบางสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีทักษะเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดอยู่ในระดับมาก ส่วนทักษะด้านเทคนิคอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ทักษะด้านมนุษย์รองลงมาคือทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิคตามลำดับ 2) บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีทักษะเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 3) บุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีทักษะเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนทักษะด้านความคิดรวบยอดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีทักษะเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะด้านมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านความคิดรวบยอดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ฟาเตน สามี (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดยะลา” ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยภาพรวมและรายด้าน มีทักษะในการบริหารอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยจำแนกตามตำแหน่งบริหาร วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางในการพัฒนาทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มี 4 ด้าน ดังนี้ ทักษะของผู้นำทางด้านกลยุทธ์การบริหาร ทักษะด้านการทำงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความรู้จักตนเอง

ไชยโรจน์ ศรีวิเชียร (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในยุคปฏิรูปการศึกษาตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารตามสภาพปัจจุบันของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความคิดรวบยอด ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านการเรียนการสอน และด้านเทคนิค ส่วนทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ในยุคปฏิรูปการศึกษา ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ด้านการเรียนการสอน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านความคิดรวบยอดและด้านเทคนิค ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารในสภาพปัจจุบันและทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ในยุคปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกัน ส่วนทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความถี่สูงสุด ในแต่ละด้านเรียงตามลำดับได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์คือ เป็นผู้เสียสละเพื่อสร้างศรัทธาความเชื่อจากชุมชน ด้านการเรียนการสอนคือ การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้อย่างจริงจัง ด้านความรู้ความเข้าใจคือ สามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ด้านเทคนิคคือ นำเทคนิคใหม่ๆมาใช้ในการบริหาร และด้านความคิดรวบยอดคือ วิเคราะห์และแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

มัยดิง เบญญูธาตา (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดปัตตานี” พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษาทางด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และความคิดรวบยอด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

วันชาวีรา เบญญาเตะ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส” ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถม ในจังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และทักษะด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาสอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชาติรี รัตนพิพิธชัย (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 มีการใช้ทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้านตามลำดับ คือ ด้านมนุษย์ ด้านความรู้ความคิด ด้านความคิดรอบยอด ด้านเทคนิค และด้านการศึกษาและการสอน 2) โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 มีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนโดยรวมและเป็นรายด้าน คือ ด้านการเตรียมการ ด้านการดำเนินการ และด้านการรายงานอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ด้านกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 เป็นความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนด้านความคิดรอบยอด และด้านมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลางกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน และการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านการศึกษาและการสอน ด้านเทคนิค และด้านความรู้ความคิดมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน

สุภาพร รัตนน้อย (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 2” ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางความคิดรอบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ 2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านการบริหารงานบุคคลตามลำดับ 3) ทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัช แซงรัตน์ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอโพธาราม จังหวัดหนองคาย” ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูอาจารย์โดยส่วนรวม และจำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน

พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจำนวน 2 ข้อ ในแต่ละด้าน ดังนี้ มีวิธีบริหารงบประมาณของโรงเรียน จัดทำค่าของงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการของแต่ละงาน และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2 ข้อ ในแต่ละด้าน ดังนี้ มีการวิเคราะห์หลักสูตรก่อนนำไปใช้ วิเคราะห์ห้วงพักรับราชการเรื่องต่างๆ โดยใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ 2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน มากกว่าความคิดเห็นของครู อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อาเรฟ หะยีหามะ(2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีระดับคุณลักษณะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและคุณธรรมจริยธรรมมากที่สุด รองลงมาคือ คุณลักษณะด้านสังคม ด้านร่างกาย และด้านการงาน ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารมีน้อยที่สุด คือ ด้านสติปัญญาและความรู้ ส่วนผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับคุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 4 ตัวแปร พบว่า 1) ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านร่างกาย ด้านบุคลิกภาพและคุณธรรมจริยธรรม และด้านสังคม ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านสติปัญญาและความรู้ และด้านการงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ผู้บริหารที่สำเร็จ การศึกษาจากสถาบันต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านสติปัญญาและความรู้ด้านร่างกายด้านบุคลิกภาพและคุณธรรมจริยธรรม และด้านการงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านสังคม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุสนี กอศิริย์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงาน ทักษะทางวิชาการกับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพการศึกษาของผู้บริหาร ตามทัศนะของคณะกรรมการประกันคุณภาพในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สามจังหวัดชายแดนภาคใต้” ผลการวิจัยพบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารตามทัศนะคณะกรรมการประกันคุณภาพในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทางด้านความคิดรอบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะคอยเป็นตัวขับเคลื่อนการบริหารของผู้บริหารให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งมีทักษะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องตระหนักและขาดมิได้ 4 ด้านด้วยกัน ประกอบด้วย ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านวิชาการ ซึ่งในงานวิจัยส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับทักษะทั้ง 4 ด้านดังกล่าว โดยได้นำมาตั้งไว้เป็นประเด็นต้นๆเพื่อทำการศึกษาวิจัย งานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านยังมีอีกหลายข้อคำถามที่จะต้องมีการพัฒนาต่อไป ดังนั้นผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรคำนึงถึงประเด็นหลักใน 4 ด้านนี้ให้มากเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพต่อไป