

สมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
ระดับซานะวียะห์ ในกรุงเทพมหานคร

Leadership Competencies of Administrators of Private Islamic Secondary
Schools (Sanawiyah Level) in Bangkok

สุกัญญา มุลทรัพย์¹, วิศรุต เลาะวียะห์², ขนิษฐา สาลิหมัด³
ฮัมบาลี เจมะ⁴ และ จักรกฤษ มานน้อย⁵

Sukanya Mulsap¹, Witsarut Lohwithee², Khanittha Saleemad³

Hambalee Jehma⁴, and Jakkrit Marnnoi⁵

วิทยาลัยนานาชาติอิสลามกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเกริก^{1, 2, 5}

International Islamic College Bangkok, Krirk University, Thailand^{1, 2, 5}

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ³

Graduate School, Srinakharinwirot University, Thailand³

คณะวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์⁴

Prince of Songkla University International College, Prince of Songkla University, Thailand⁴

E-mail: areis_areisha@hotmail.com¹, hambalee.j@psu.ac.th⁴, mnprint01@gmail.com⁵

Received April 7, 2026; Revised May 14, 2026; Accepted May 21, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะผู้นำที่พึงมี และ 2) พัฒนาการประกอบสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับซานะวียะห์ในกรุงเทพมหานคร ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้บริหารและครู 17 โรงเรียน โรงเรียนละ 10 คน จำนวน 167 คน จาก 170 คน และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารจำนวน 7 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์เนื้อหา โดยใช้กรอบแนวคิด MORAL Leadership Competency Model เป็นพื้นฐานในการพัฒนา

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้นำทั้ง 5 ด้านตามโมเดล MORAL ได้รับการประเมินความสำคัญในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยรวม 4.62) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการจัดการตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.72) รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (4.63) ภาวะผู้นำและการจัดการ (4.62) การพัฒนาองค์กร (4.58) และองค์ความรู้ (4.54) ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านตำแหน่งงานและประสบการณ์ทำงานส่งผลต่อระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มผู้อำนวยการและ

ผู้มีประสบการณ์สูงมีความคาดหวังสูงกว่ากลุ่มอื่นอย่างชัดเจน ในขณะที่ปัจจัยด้านเพศไม่พบความแตกต่าง ยิ่งไปกว่านั้นจากบริบทเฉพาะของโรงเรียนซานะวีร์ ในกรุงเทพมหานครที่เป็นโรงเรียนประจำ และมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ผู้วิจัยได้ค้นพบสมรรถนะพิเศษเพิ่มเติม 5 ด้าน (SSTEP) ประกอบด้วย 1) การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์ 2) การจัดการระบบนิเวศนักเรียนประจำ 3) การรักษาจริยตถุ์ความทันสมัย 4) การเป็นผู้ประกอบการทางการศึกษา และ 5) จิตวิทยาการดูแลเชิงลึก ผลการสังเคราะห์จากข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงได้บูรณาการสมรรถนะทั้งหมดเข้าด้วยกันเป็น "กรอบสมรรถนะ MORAL+SSTEP" เพื่อใช้เป็นมาตรฐานสากลในการพัฒนาและประเมินศักยภาพผู้บริหารโรงเรียนซานะวีร์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ: สมรรถนะผู้นำ; โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม; โมเดล MORAL+SSTEP

Abstract

This research aimed to: 1) study desirable leadership competencies, and 2) develop a leadership competency framework for administrators of private Islamic schools (Sanawee level) in Bangkok. A mixed-methods research design was employed. Quantitative data were collected from 167 administrators and teachers (out of 170 targeted participants) across 17 schools, with 10 participants per school. Qualitative data were gathered through in-depth interviews with 7 administrators. Data were analyzed using descriptive statistics, t-tests, one-way ANOVA, and content analysis, with the MORAL Leadership Competency Model as the developmental framework.

The findings revealed that all five leadership competencies of the MORAL model were rated as highly important (overall mean = 4.62). Among the competencies, Self-Management had the highest mean (4.72), followed by Relationships with Others (4.63), Leadership and Management (4.62), Organizational Development (4.58), and Knowledge (4.54), respectively. Moreover, position and work experience were found to significantly affect expected competency levels: directors and those with extensive experience had notably higher expectations than other groups, with no gender differences. Furthermore, given the specific context of Sanawee schools in Bangkok, which are boarding schools with budget constraints, the researcher identified five additional distinctive competencies (SSTEP): 1) Strategic Negotiation, 2) Boarding School Ecosystem Management, 3) Balancing Tradition and Modernity, 4) Educational Entrepreneurship, and 5) In-depth Care Psychology. Synthesizing the qualitative findings, the researcher integrated all competencies into the "MORAL+SSTEP Competency Framework" as a universal standard for

developing and evaluating the potential of Sanawee school administrators to achieve maximum effectiveness.

Keywords: leadership competencies; private Islamic schools; MORAL+SSTEP model

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนามนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ให้เป็นไปในทางที่ดี ผิดให้เกิดกระบวนการคิด เกิดทักษะในการปฏิบัติ สามารถวิเคราะห์ปัญหาและหาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ การศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้ระดับการพัฒนาของประเทศและคนในประเทศในทุกๆ ด้าน ในยุคที่การศึกษาอิสลามในประเทศไทยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับชานะวีย์ ในกรุงเทพมหานคร มีบทบาทสำคัญในการสร้างแกนนำศรัทธาในสังคมมุสลิม ชานะวีย์ เป็นระดับอิสลามศึกษาตอนปลาย ที่เน้นวิชาการและความสามารถความถนัดในการคิดพิจารณาอย่างมีวิจารณญาณในระดับสูง มีเป้าหมายให้สามารถปฏิบัติศาสนกิจได้อย่างถูกต้องเพื่อการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยต่อไป

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่สอนเฉพาะวิชาศาสนาในระดับชานะวีย์ เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษานอกระบบ (Private School Act (No. 2), 2011) ซึ่งปัจจุบันในกรุงเทพมหานครได้มีการจัดการศึกษามากกว่า 10 แห่ง ท่ามกลางเมืองหลวงที่มีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมและสังคมที่เปลี่ยนไป โรงเรียนในกรุงเทพมหานครบางส่วนจะมีรูปแบบแตกต่างกับที่โรงเรียนที่อยู่ทางภาคใต้ และมีการพัฒนารูปแบบที่ต่างกับในอดีต เช่น มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลายในวันสำคัญต่างๆ มีการจัดแข่งกีฬา สอนภาษา และสอนคอมพิวเตอร์ แต่อัตลักษณ์ของโรงเรียนสอนศาสนาก็ยังคงอยู่ ยังคงมีนักเรียนที่อยู่หอพัก และมีการจัดการเรียนการสอนพิเศษในช่วงเวลากลางวัน ส่วนเอกลักษณ์ของโรงเรียนสอนศาสนาในทุกโรงเรียนนั่นก็คือการเรียนรู้หลักการของศาสนาอิสลาม และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง มีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งทำให้ผู้ที่จบการศึกษามีความโดดเด่นในเรื่องคุณธรรมและจรรยาบรรณที่ดียิ่ง

อย่างไรก็ตาม อัตลักษณ์ที่โดดเด่นของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับชานะวีย์ ในกรุงเทพมหานครคือการเป็นโรงเรียนประจำ โดยมีนักเรียนพักในหอพักของโรงเรียน ซึ่งนอกจากจะเป็นการธำรงบรรยาทางศาสนาและการดูแลความประพฤติแล้ว ยังเกิดจากความจำเป็นเชิงโครงสร้างของครอบครัวมุสลิมเมืองหลวงที่พ่อแม่ต้องทำงานนอกบ้านยาวนาน ข้อเท็จจริงที่มักถูกมองข้ามคือข้อจำกัดด้านงบประมาณ เพราะโรงเรียนเหล่านี้ไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐ ขณะที่ภาระค่าใช้จ่ายที่สูง ไม่ว่าจะเป็นค่าอาหารสามมื้อ ค่าพี่เลี้ยงหอพัก ค่าสาธารณูปโภค 24 ชั่วโมง และค่าใช้จ่ายในกิจกรรมกลางคืนหลังเลิกเรียน ทำให้งบประมาณส่วนใหญ่ถูกใช้ไปกับการบริหารหอพักและปัจจัยพื้นฐาน เหลือเพียงเล็กน้อยสำหรับการพัฒนาบุคลากร นวัตกรรมการสอน หรือการตลาด การขาดแคลนนี้มีข้อปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้างเรื้อรัง ซึ่งกดดันให้ผู้บริหารต้องใช้

ความสามารถเฉพาะตัวที่ไม่พบในโมเดลสมรรถนะทั่วไป เช่น การบริหารแบบพลิกแพลงด้วยทรัพยากรจำกัด การระดมทุนแบบอาสาสมัคร และการสร้างภาคีในชุมชนเมือง นี่คือจุดเปลี่ยนสำคัญที่นำไปสู่การค้นพบสมรรถนะ SSTEP ในการวิจัยครั้งนี้

การศึกษาในปัจจุบันกำลังอยู่ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในสภาพแวดล้อมที่ประเทศต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงกันมากขึ้นเรื่อย ๆ ระบบการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของเยาวชนและสังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านสมรรถนะส่วนบุคคลและสมรรถนะขององค์กร โดยภาพรวมพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีพื้นฐานและจบการศึกษาด้านศาสนาอิสลาม การเสริมพัฒนาความรู้ในด้านการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาจะเป็นการเสริมศักยภาพในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยได้ดียิ่งขึ้น (Lateh et al., 2025) การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานและการยกระดับคุณภาพการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านการบริหารงานและภาวะผู้นำ ซึ่งการจะประเมินการทำงานเพื่อการพัฒนาได้นั้นต้องกำหนดสมรรถนะเพื่อระบุถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี สมรรถนะ (Competency) นั้นคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมส่วนบุคคลที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากความรู้และทักษะ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นมากกว่าบุคคลอื่น (Sudto et al., 2023)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโมเดลสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตะวันตก เช่น MORAL Model จะได้รับการยอมรับในบริบททั่วไป แต่การนำมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับนานาชาติในกรุงเทพมหานคร กลับพบข้อจำกัดสำคัญหลายประการ เช่น ประการแรก ปัญหาค่าครองชีพในเมืองหลวงที่สูงกว่าระดับมาตรฐานของครูโรงเรียนศาสนาทั่วไป ส่งผลให้ผู้บริหารต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการระดมทุนและการบริหารงบประมาณแบบ "เดือนชนเดือน" มากกว่าการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ สมรรถนะตะวันตกที่เน้น "ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์" (Relational Leadership) เพียงอย่างเดียวไม่ได้เตรียมผู้บริหารให้รับมือกับแรงกดดันทางการเงินที่รุนแรงและต่อเนื่อง ประการที่สอง ความกดดันจากสังคมเมืองที่มีความหลากหลายและเป็นปัจเจกสูง ทำให้นักเรียนและบุคลากรเผชิญกับสิ่งเร้าและวิกฤตทางอัตลักษณ์มากกว่าบริบทชนบทหรือชุมชนมุสลิมดั้งเดิม ผู้บริหารจึงต้องการสมรรถนะที่เหนือกว่าการ "ธำรงศีลธรรม" ไปสู่การ "เจรจาต่อรองทางวัฒนธรรม" และการป้องกันปัญหาสังคมในเชิงรุก ประการที่สาม การแข่งขันกับโรงเรียนทางเลือกในกรุงเทพฯ ที่มีทรัพยากรเหนือกว่าอย่างมากทำให้โรงเรียนนานาชาติไม่สามารถดึงดูดนักเรียนและครูคุณภาพสูงได้ หากผู้บริหารยังยึดติดกับโมเดลสมรรถนะเดิมที่เน้นการบริหารภายในเป็นหลัก โดยขาดสมรรถนะด้านกลยุทธ์ การตลาดเชิงสังคมและการสร้างเครือข่ายทุน ด้วยเหตุนี้ สมรรถนะเดิมตามแนวคิดตะวันตกหรือกรอบ MORAL จึงไม่เพียงพออย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่และการพัฒนาของโรงเรียนในบริบทมหานครกรุงเทพฯ

การพัฒนาการศึกษานั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้นวัตกรรมหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพบนฐานของการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา (Yimraksa, 2022) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจึงต้องมีทักษะด้านการบริหารงานและภาวะผู้นำ ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารต้องเป็นกระบวนการที่มีระบบและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน เพิ่มศักยภาพของสถานศึกษา และขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษา

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหาร และศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสรรหาและคัดเลือก รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา อันจะส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน ครู นักเรียน และสังคมคุณภาพทางการศึกษาในภาพรวมของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำที่พึงมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับชำนาญการ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับชำนาญการ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมครั้งนี้เป็นการร้อยเรียงองค์ความรู้จากฐานรากทฤษฎีตะวันตกสู่บริบทโลกมุสลิม โดยแบ่งประเด็นสำคัญได้เป็น 3 ส่วน คือ 1) การบูรณาการภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและสากล ซึ่งงานวิจัยของ Saif-Ul-Islam & Hussain (2020), and Saleemad (2015) ซึ่งให้เห็นถึงความจำเป็นในการผสานวิสัยทัศน์สมัยใหม่เข้ากับควมรับผิดชอบต่อพระเจ้า 2) คุณลักษณะผู้นำตามหลักการอิสลามในบริบทไทย ซึ่งผลการวิจัยยืนยันว่าผู้นำในสถานศึกษาอิสลามมีคุณลักษณะด้านคุณธรรมในระดับสูง โดยเฉพาะความซื่อสัตย์และความยุติธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Yusoh & Ruangpan, 2022) และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่นวัตกรรม จากงานของ Yusop Dolraman (2024), and Yusoh and Ruangpan (2022) ที่ระบุว่าการสร้างแรงบันดาลใจและการใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม อย่างไรก็ตามยังคงพบ “ช่องว่างของความรู้” (Knowledge Gap) ในด้านการจัดการสมรรถนะเฉพาะทางสำหรับโรงเรียนระดับชำนาญการ ในเขตเมืองหลวงที่มีลักษณะเป็นโรงเรียนประจำและเผชิญข้อจำกัดด้านงบประมาณ ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่ที่ผ่านมามักเน้นพื้นที่ภาคใต้ หรือมิติเชิงความสัมพันธ์เพียงอย่างเดียว

เมื่อพิจารณาอย่างวิพากษ์ (Critique) พบว่า งานวิจัยที่ผ่านมามีจุดแข็งสำคัญคือสามารถอธิบายภาวะผู้นำในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในบริบท 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้อย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะในมิติของความผูกพันกับชุมชน ความเป็นญาติพี่น้อง (เครือญาติ) และการดำรงขนบธรรมเนียมดั้งเดิม ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างสังคมกึ่งชนบทที่มีความแน่นเหนียวสูง อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของงานวิจัยที่พบคือ การสรุปผลแบบ "เหมารวม" (Overgeneralization) ว่า สมรรถนะที่ได้จากบริบทชายแดนใต้สามารถนำไปใช้ได้กับทุกพื้นที่ โดยละเลยความแตกต่างเชิงโครงสร้างของกรุงเทพมหานคร อาทิ (1) โรงเรียนในชายแดนใต้ส่วนใหญ่มีแหล่งทุนสนับสนุนจากองค์กรชุมชนและกองทุนนานาชาติที่มากกว่า ขณะที่โรงเรียนในกรุงเทพฯ ต้องพึ่งพาตลาดเสรีซึ่งถูกจำกัดด้วยกำลังซื้อของผู้ปกครอง (2) ระบบเครือญาติและมวลชนสัมพันธ์ในภาคใต้ช่วยลดภาระการดูแลนักเรียนประจำลงได้มาก แต่ในกรุงเทพฯ ผู้บริหารต้องเผชิญกับความโดดเดี่ยวทางสังคม (Social Isolation) และการขาดแคลนอาสาสมัคร และ (3) ความกดดันเชิงสถาบันในกรุงเทพฯ เช่น การแข่งขันกับโรงเรียนทางเลือก การประเมินคุณภาพจากหน่วยงานภายนอก และความหลากหลายทางวัฒนธรรม สูงกว่าชายแดนใต้หลายเท่า การนำผลวิจัยจากภาคใต้ไปใช้ในกรุงเทพฯ โดยไม่ผ่านกระบวนการปรับเงื่อนไขจึงไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวในการบริหาร แต่ยังอาจทำให้อิทธิพลปัญหาและพัฒนาผู้บริหารผิดทางอีกด้วย นี่คือช่องว่างเชิงบริบท (Contextual Gap) ที่งานวิจัยชิ้นนี้ต้องเข้าไปเติมเต็มอย่างเร่งด่วน

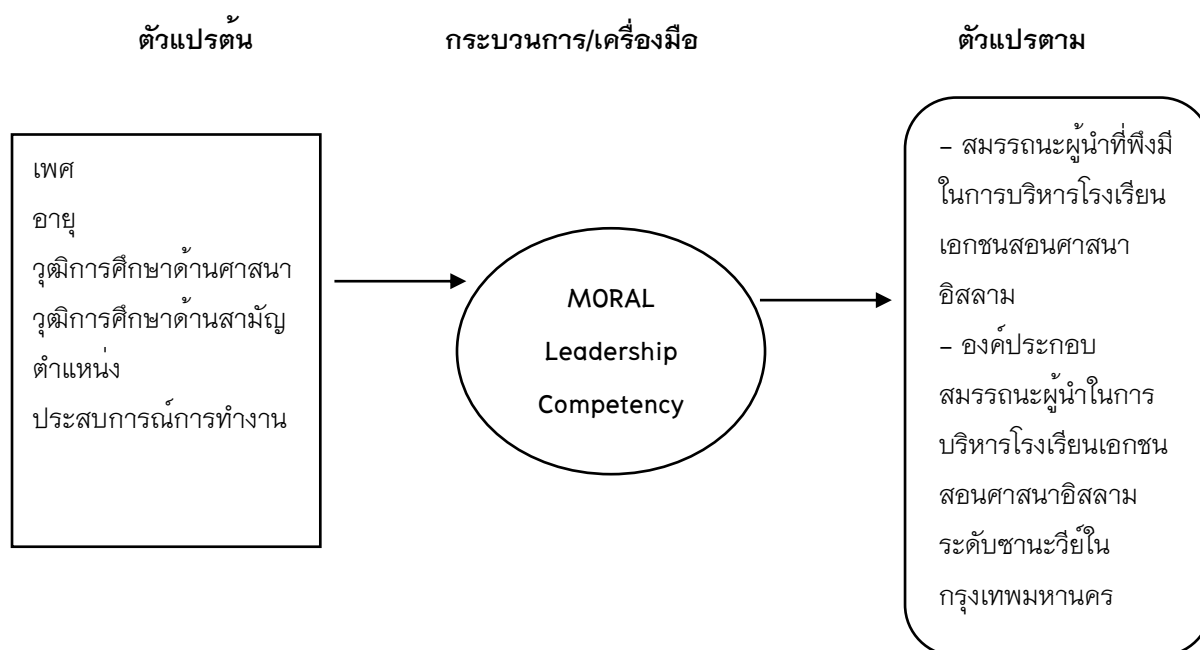
จากการวิเคราะห์และจัดระบบความสัมพันธ์ของวรรณกรรม ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิด MORAL Model ของ Saleemad (2015) มาเป็นแกนหลักในการศึกษา เนื่องจากเป็นโมเดลที่สังเคราะห์จุดเด่นของทฤษฎีตะวันตก (Bass, 1985; Marzano et al., 2005) เข้ากับบริบทอิสลาม (Abed, 2006) ได้อย่างลงตัว โดยมุ่งเน้น 5 ด้านหลัก ได้แก่ การจัดการตนเอง (Managing Self) ที่ยึดมั่นในค่านิยม, การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) ผ่านวิสัยทัศน์ร่วม, การมีปฏิสัมพันธ์ (Relating with People) กับประชาคม, การแสวงหาองค์ความรู้ (Acquiring Knowledge) ด้านต่างๆ และภาวะผู้นำการจัดการ (Leading and Managing) ที่ใช้หลักชูรอ (Shura) หรือการปรึกษาหารือเป็นสำคัญ

หากมองในเชิงลึกจะเห็นว่า แม้โมเดล MORAL จะมีจุดแข็งในการอธิบายมิติคุณธรรมและความสัมพันธ์อันเป็นรากฐานของสังคมมุสลิม แต่กลับมีจุดอ่อนเชิงโครงสร้างที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการเมื่อนำมาใช้กับบริบทโรงเรียนประจำในกรุงเทพฯ กล่าวคือ (1) ขาดมิติ "การบริหารทรัพยากรในภาวะขาดแคลน" เพราะโมเดลนี้ถูกพัฒนาขึ้นจากบริบทที่ทรัพยากรพื้นฐานมีอยู่เพียงพอหรือมีภาคีสนับสนุน ในขณะที่โรงเรียนชาณะวิทย์ ในกรุงเทพฯ ต้องใช้งบประมาณ 70–80% ไปกับภาระหอพัก (2) ขาดกลไกรับมือกับ "แรงกดดันจากสังคมเมืองแบบพหุวัฒนธรรม" เพราะโมเดล MORAL ยังทำงานภายใต้สมมติฐานของประชาคมที่ค่อนข้างเป็นเนื้อเดียวกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับความหลากหลายทางชาติพันธุ์และวิถีชีวิตในกรุงเทพฯ และ (3) ขาดยุทธศาสตร์ "การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันกับโรงเรียนนานาชาติ" ซึ่งเป็นความท้าทายเฉพาะของพื้นที่เมืองหลวงที่ไม่ปรากฏในชายแดนใต้ ด้วยเหตุนี้การยึดติดกับโมเดล MORAL เพียงอย่างเดียวโดยไม่ขยายส่่องค์ประกอบเฉพาะบริบท จึงเท่ากับการใช้

ลานนาฬิกาที่เข้ากับเวลาเดิมในขณะที่โลกเปลี่ยนไปแล้ว ผู้วิจัยจึงเห็นว่าจำเป็นต้องต่อยอดจากรากฐานของ MORAL ไปสู่สมรรถนะ SSTEP เพื่อสะท้อนความเป็นจริงของโรงเรียนในเมืองหลวงอย่างแท้จริง โดยสรุป ผู้วิจัยได้นำทฤษฎี MORAL Model มาใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานในการสร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อวัดระดับสมรรถนะ และใช้เป็นฐานในการขยายผลสู่สมรรถนะพิเศษเฉพาะบริบท (SSTEP) เพื่อเติมเต็มช่องว่างด้านการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์และจิตวิทยาการดูแลนักเรียนประจำในกรุงเทพมหานคร ทำให้งานวิจัยนี้ไม่ได้เป็นเพียงการทดสอบทฤษฎีเดิม แต่เป็นการต่อยอดแนวคิดเพื่อสร้างมาตรฐานใหม่ที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยผสมวิธี ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตาม ทฤษฎี MORAL Leadership Competency Model ซึ่งพัฒนาโดย Saleemad (2015) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัย แบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อถักทอองค์ความรู้ทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก พื้นที่วิจัยครอบคลุม โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับนานาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้จำแนกเส้นทางการดำเนินงานออกเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การสำรวจสมรรถนะผู้นำที่พึงมีตามกรอบแนวคิด MORAL Model

เป็นการศึกษาผ่านมุมมองเชิงปริมาณจาก กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 167 คน จาก 17 สถานศึกษา ซึ่งได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือ ที่ใช้คือแบบสอบถาม (Survey Questionnaire) ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) จำนวน 50 ข้อ แบ่งออกเป็นตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไป และตอนที่ 2 สมรรถนะผู้นำ 5 ด้าน คุณภาพของเครื่องมือ ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคที่ 0.925 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเปรียบเทียบ ได้แก่ t-test และ F-test (One-way ANOVA)

ขั้นตอนที่ 2: การเจาะลึกวิถีทัศน์ทัศน์และประสบการณ์การบริหารเฉพาะบริบท

เป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาอัตลักษณ์ที่ซ่อนอยู่ผ่าน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับชานะวีย์ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 ท่าน ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้ที่มีประสบการณ์บริหารมากกว่า 5 ปี เครื่องมือ คือแบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่เปิดกว้างให้ผู้บริหารได้สะท้อนทัศนะและข้อเสนอแนะ การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามแนวทางของ Krueger & Casey และ Lincoln & Guba เพื่อจำแนกประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 3: การบูรณาการและพัฒนางานประกอบสมรรถนะผู้นำ (MORAL+SSTEP)

ผู้วิจัยนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาสังเคราะห์ร่วมกัน เพื่อสร้างเป็นกรอบสมรรถนะที่สมบูรณ์ โดยคำนึงถึง จริยธรรมการวิจัย เป็นสำคัญ ทั้งการขอความยินยอม (Informed Consent) การรักษาความลับของข้อมูล (Confidentiality) และการยึดหลักไม่ก่อให้เกิดอันตราย (Do No Harm) เพื่อให้ได้มาซึ่ง "กรอบสมรรถนะ MORAL+SSTEP" ที่ทรงคุณค่าและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้อย่างยั่งยืน

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1. เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำที่พึงมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับชานะวีย์ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้นำทั้ง 5 ด้านตามกรอบแนวคิด MORAL Leadership Competency Model ได้รับการประเมินความสำคัญว่าควรมีอยู่ในระดับ “มากที่สุด” โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.62 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการจัดการตนเอง (4.72) รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (4.63) ด้านภาวะผู้นำและการจัดการ (4.62) ด้านการพัฒนางานองค์กร (4.58) และด้านองค์ความรู้ (4.54) ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำคัญของสมรรถนะผู้นำ 5 ด้าน (MORAL Model)

องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความสำคัญ	อันดับ
1. ด้านการจัดการตนเอง (Managing Self)	4.72	0.38	มากที่สุด	1
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relating with People)	4.63	0.45	มากที่สุด	2
3. ด้านภาวะผู้นำและการจัดการ (Leading and Managing)	4.62	0.44	มากที่สุด	3
4. ด้านการพัฒนาองค์กร (Organizational Development)	4.58	0.52	มากที่สุด	4
5. ด้านองค์ความรู้ (Acquiring Knowledge)	4.54	0.49	มากที่สุด	5
รวมเฉลี่ย	4.62	0.46	มากที่สุด	

จากการเปรียบเทียบระดับความคาดหวังต่อสมรรถนะจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตาม ตำแหน่งงาน และ ประสบการณ์ทำงาน โดยกลุ่มผู้อำนวยการและผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงมีความคาดหวังต่อสมรรถนะผู้นำสูงกว่ากลุ่มอื่นอย่างชัดเจน ในขณะที่ปัจจัยด้านเพศไม่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างของระดับสมรรถนะที่พึงมีอย่างมีนัยสำคัญ

วัตถุประสงค์ที่ 2. เพื่อพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับชานะวียีในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้วิจัยได้พัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของโรงเรียนชานะวียีในเมืองหลวง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนประจำและมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ โดยได้ค้นพบสมรรถนะพิเศษเพิ่มเติม 5 ด้าน เรียกว่า "สมรรถนะ SSTEP" ประกอบด้วย (1) การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์ (2) การจัดการระบบนิเวศนักเรียนประจำ (3) การรักษาจารีตควบคู่กับการปรับตัวสู่สมัยใหม่ (4) การเป็นผู้ประกอบการทางการศึกษา และ (5) จิตวิทยาการดูแลและให้คำปรึกษาเชิงลึก

ผู้วิจัยจึงได้บูรณาการสมรรถนะหลัก (MORAL) และสมรรถนะพิเศษเฉพาะบริบท (SSTEP) เข้าด้วยกันจนเกิดเป็น "กรอบสมรรถนะ MORAL+SSTEP" ซึ่งเป็นองค์ประกอบสมรรถนะผู้นำที่ครอบคลุมทั้งมิติทางศาสนา การบริหารจัดการสมัยใหม่ และความจำเป็นพิเศษทางสังคมวัฒนธรรมในพื้นที่กรุงเทพมหานคร เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการสรรหา คัดเลือก และพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า สมรรถนะผู้นำทั้ง 5 ด้านตามโมเดล MORAL ได้แก่ การจัดการตนเอง, ความสัมพันธ์กับผู้อื่น, ภาวะผู้นำและการจัดการ, การพัฒนาองค์กร และองค์ความรู้ มีความสำคัญและจำเป็นในระดับ "มากที่สุด" (ค่าเฉลี่ยรวม 4.62) โดยด้านการจัดการตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.72) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

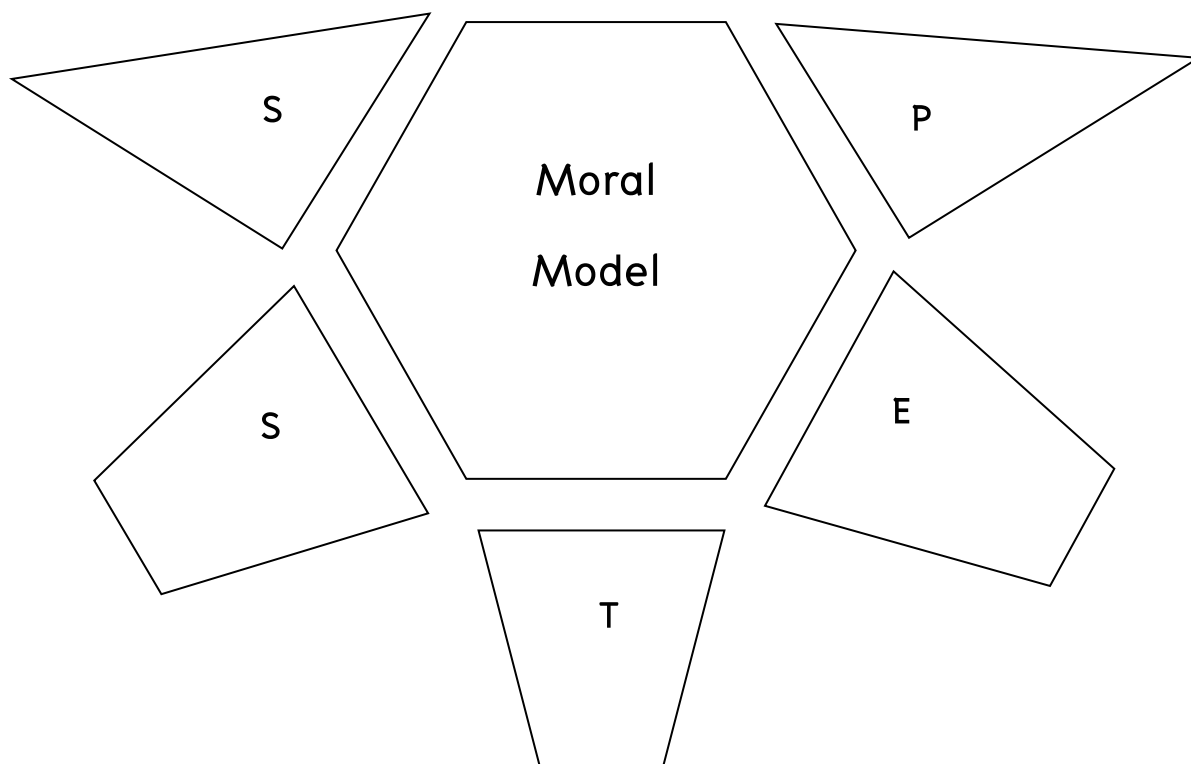
ในกรุงเทพมหานคร ต้องเผชิญกับสภาพสังคมเมืองที่มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การยึดมั่นในคุณธรรมและแบบอย่างที่ดี (Modeling the Way) จึงเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเชื่อถือศรัทธาแก่บุคลากรและชุมชน (เอกสารสนับสนุน) สอดคล้องกับแนวคิดของ Saleemad (2015) ที่พัฒนา MORAL Model โดยเน้นว่าการจัดการตนเอง (Managing Self) ตามค่านิยมอิสลามเป็นจุดเริ่มต้นของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ของ Stogdill (1974) ที่ระบุว่าความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบเป็นลักษณะเฉพาะที่ผู้นำพึงมี ซึ่งตรงกับคุณลักษณะ "อัลอะมีน" (ความน่าเชื่อถือ) ในแบบอย่างของท่านนบีมุฮัมมัด (ศ็อลฯ) อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yusoh and Ruangpan (2022) ที่พบว่าคุณลักษณะผู้นำด้านความซื่อสัตย์ (Sidiq) และความรับผิดชอบ (Amanah) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดในบริบทสถานศึกษาอิสลาม

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้านตามกรอบ MORAL และได้ค้นพบสมรรถนะพิเศษเพิ่มเติม 5 ด้าน (SSTEP) ได้แก่ (1) การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์ (2) การจัดการระบบนิเวศนักเรียนประจำ (3) การรักษาวินัยและความทันสมัย (4) การเป็นผู้ประกอบการทางการศึกษา และ (5) จิตวิทยาการดูแลเชิงลึก บูรณาการเป็น “กรอบสมรรถนะ MORAL+SSTEP” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บริบทเฉพาะของโรงเรียนชานะวีย์ ในกรุงเทพมหานครที่เป็น “โรงเรียนประจำ” และไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐเต็มที่ ทำให้ผู้บริหารต้องมีการบริหารจัดการที่มากกว่าเกณฑ์มาตรฐานทั่วไป โดยต้องบริหารทั้งด้านความเป็นอยู่ของนักเรียนและการแสวงหาทรัพยากรด้วยตนเอง (เอกสารสนับสนุน) สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory) ของ Hersey and Blanchard ที่เน้นความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass and Bass (1985) ที่ผู้นำต้องสามารถสร้างนวัตกรรมและนำพาองค์กรผ่านพ้นข้อจำกัด นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากแนวคิด ภาวะผู้นำรับใช้ (Servant Leadership) ของ Greenleaf (1977) ในด้านการดูแลและให้คำปรึกษา (Pastoral Care) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโรงเรียนประจำที่ต้องดูแลนักเรียนเสมือนคนในครอบครัวตามหลักจริยธรรมอิสลาม

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัยทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะผู้นำที่บูรณาการระหว่างหลักการบริหารสากล ค่านิยมอิสลาม และทักษะการแก้ปัญหาตามบริบทจริงของโรงเรียนประจำในเขตมหานคร ด้วยโมเดล "MORAL + SSTEP Model" ดังแผนภาพ

โครงสร้างองค์ความรู้ MORAL + SSTEP Model



จากแผนภาพจะเห็นได้ว่าองค์ความรู้ใหม่นี้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักที่เกี่ยวเนื่องกัน:

1. สมรรถนะแกนกลาง (Core Competencies): MORAL Model

คือสมรรถนะหลัก 5 ประการที่เป็นมาตรฐานสากลและอิงตามหลักการอิสลาม (Islamic Principles) ประกอบด้วย:

M (Managing Self): การจัดการตนเอง

O (Organizational Development): การพัฒนาองค์กร

R (Relating with People): การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

A (Acquiring Knowledge): ด้านองค์ความรู้

L (Leading and Managing): ด้านภาวะผู้นำและการจัดการ

2. สมรรถนะเสริม (Complementary Competencies): SSTEP Model

คือชุดสมรรถนะพิเศษที่ผู้วิจัยค้นพบว่า "จำเป็นอย่างยิ่ง" สำหรับบริบทโรงเรียนนานาชาติในกรุงเทพฯ ที่เป็นโรงเรียนประจำและมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ:

S (Strategic Negotiation Competency): การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์

S (Student Life Ecosystem Management Competency): การจัดการระบบนิเวศนักเรียนประจำ

T (Tradition–Modernity Integration Competency): การรักษาจารีตควบคู่กับการปรับตัวสู่สมัยใหม่

E (Educational Entrepreneurship Competency): การเป็นผู้ประกอบการทางการศึกษา

P (Pastoral Care Competency): จิตวิทยาการดูแลและให้คำปรึกษาเชิงลึก

สรุป

การวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับนานาชาติในกรุงเทพมหานคร ได้ข้อค้นพบสำคัญคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวังให้ผู้บริหารมีสมรรถนะตามกรอบ MORAL Model ทั้ง 5 ด้านในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการจัดการตนเองที่สะท้อนคุณธรรมและจริยธรรมอิสลาม นอกจากนี้ บริบทเฉพาะของโรงเรียนนานาชาติในเมืองหลวง ซึ่งเป็นโรงเรียนสอนศาสนา และนักเรียนส่วนใหญ่เป็นนักเรียนประจำ ยังกำหนดให้ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะพิเศษเพิ่มเติมอีก 5 ด้าน ได้แก่ การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์ การจัดการระบบนิเวศนักเรียนประจำ การรักษาจารีตควบคู่กับการปรับตัวสู่สมัยใหม่ การเป็นผู้ประกอบการทางการศึกษา และจิตวิทยาการดูแลเชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยได้บูรณาการเป็น “กรอบสมรรถนะ MORAL+SSTEP”

กรอบสมรรถนะ MORAL+SSTEP ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ มีลักษณะเด่นคือการบูรณาการระหว่างสมรรถนะสากล (MORAL Model) กับสมรรถนะเฉพาะบริบทของโรงเรียนนานาชาติในกรุงเทพมหานคร ข้อค้นพบสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับนานาชาติในกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้งมิติคุณธรรมทางศาสนาและมิติการบริหารจัดการสมัยใหม่ กล่าวคือ ต้องสามารถยึดมั่นในหลักการศาสนา จารีต และคุณค่าทางจริยธรรม ควบคู่กับการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทความเปลี่ยนแปลงของสังคมเมือง และข้อจำกัดเชิงทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับนานาชาติในกรุงเทพมหานคร จึงมิได้เป็นเพียงผู้จัดการเชิงระบบ แต่เป็นผู้นำองค์กร และผู้นำทางจริยธรรมที่ผสานศรัทธา ความรู้ และการบริหารเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืนอันนำไปสู่ความมั่นคงและความยั่งยืนของสถานศึกษาในระยะยาว

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยและกรอบสมรรถนะ MORAL+SSTEP ที่พัฒนาขึ้น จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารและยกระดับคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับชานะวียีในกรุงเทพมหานครและพื้นที่อื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียง อันจะนำไปสู่การสร้างเยาวชนมุสลิมที่มีคุณภาพ ทั้งความรู้คู่คุณธรรม สามารถดำรงตนในสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างภาคภูมิใจในอัตลักษณ์ของตนเอง และพร้อมรับใช้สังคมและศาสนาตามเป้าหมายสูงสุดของการศึกษาอิสลามสืบไป

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า สมรรถนะผู้นำทั้ง 5 ด้านตามโมเดล MORAL (การจัดการตนเอง, ความสัมพันธ์กับผู้อื่น, ภาวะผู้นำและการจัดการ, การพัฒนาองค์กร และองค์ความรู้) มีความสำคัญและจำเป็นในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการจัดการตนเองที่เน้นการยึดมั่นในค่านิยมอิสลามและการเป็นแบบอย่างที่ดี ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ ควรปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (ข้อบังคับคุรุสภา) ให้มีหมวดเฉพาะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยเพิ่มสมรรถนะ SSTEP ทั้ง 5 ด้าน (การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์, การจัดการระบบนิเวศนักเรียนประจำ, การรักษาจารีตคู่ความทันสมัย, การเป็นผู้ประกอบการทางการศึกษา, และจิตวิทยาการดูแลเชิงลึก) เข้าไปเป็นองค์ประกอบในการประเมินเพื่อขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารในโรงเรียนประเภทนี้

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ควรออกระเบียบหรือประกาศแนวปฏิบัติด้วย "เกณฑ์การประเมินสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามประจำปี" โดยกำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะ SSTEP ร่วมกับ MORAL และนำผลไปใช้ในการรับงบประมาณอุดหนุนเพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนที่มีผู้บริหารผ่านเกณฑ์สมรรถนะดังกล่าว

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ควรจัดตั้ง “กองทุนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม” โดยเฉพาะสำหรับโรงเรียนในเขตเมืองที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและเป็นโรงเรียนประจำ เพื่อสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านสมรรถนะ SSTEP โดยไม่ต้องให้โรงเรียนออกค่าใช้จ่ายเอง ซึ่งจะช่วยลดภาระทางการเงินและจูงใจให้ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนา

คุรุสภา ควรพัฒนาหลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตเมือง (SSTEP for Urban Islamic School Leaders)” เป็นหลักสูตรระยะสั้น 60 ชั่วโมง โดยบังคับให้ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนชานะวียีในกรุงเทพฯ ต้องผ่านการอบรมภายใน 2 ปี นับจากวันบรรจุ เพื่อรับรองว่ามีความรู้ความเข้าใจในบริบทเฉพาะของเมืองหลวง

สมาคมโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ควรจัดหลักสูตรอบรมสัมมนาที่เน้นการเสริมสร้าง “การจัดการตนเอง” และ “การครองตนตามหลักจริยธรรม” เพื่อให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ใช้เป็นเข็มทิศในการบริหารงานท่ามกลางพหุวัฒนธรรมในเขตเมืองหลวง

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า สมรรถนะพิเศษเฉพาะบริบท (SSTEP) ทั้ง 5 ด้าน อันได้แก่ การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์, การจัดการระบบนิเวศนักเรียนประจำ, การรักษาระดับ คุณภาพทันสมัย, การเป็นผู้ประกอบการทางการศึกษา และจิตวิทยาการดูแลเชิงลึก เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ช่วยให้บริหารโรงเรียนในบริบทจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำ "กรอบสมรรถนะ MORAL+SSTEP" ไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินตนเอง (Self-Assessment) และวางแผนพัฒนาจุดแข็งจุดอ่อน โดยเฉพาะทักษะการเป็นผู้ประกอบการทางการศึกษาเพื่อหาแหล่งทุนสนับสนุน และการจัดการระบบนิเวศนักเรียนประจำ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเยาวชนในโรงเรียน

สถาบันผลิตบริหารการศึกษา ควรบูรณาการทักษะ SSTEP เข้าไปในวิชาเลือกหรือหลักสูตรฝึกประสบการณ์วิชาชีพบริหาร เพื่อเตรียมความพร้อมให้เพาะบ่มทักษะการเจรจาต่อรองและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่โรงเรียนต้องพึ่งพาตนเองสูงขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะที่พึงมีและพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะ การวิจัยในอนาคตควรเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อพัฒนาและทดสอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน เช่น โปรแกรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม หรือโปรแกรมพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการทางการศึกษา

2. การวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารตามกรอบ MORAL+SSTEP

จัดให้มีการออกแบบเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (Control Group) กลุ่มละ 15-20 โรงเรียนในกรุงเทพฯ กลุ่มทดลองได้รับโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ SSTEP ระยะเวลา 6 เดือน ขณะที่กลุ่มควบคุมไม่ได้รับโปรแกรม แล้ววัดผลเชิงประจักษ์ใน 3 มิติ ได้แก่ (1) คะแนนสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในวิชาสามัญและวิทยาศาสตร์ ก่อน-หลังการทดลอง (2) ระดับความพึงพอใจของชุมชน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการโรงเรียน และ (3) อัตราการรักษาสภาพนักเรียน (Student Retention Rate) และอัตราการออกกลางคัน เพื่อทดสอบสมมติฐานว่าโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ SSTEP ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนและความผูกพันของชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่

3. การวิจัยเชิงทดลองแบบสุ่มและมีกลุ่มควบคุม (Randomized Controlled Trial – RCT)

สำหรับโรงเรียนที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ ให้มีการสุ่มโรงเรียนเข้า 2 กลุ่ม กลุ่มทดลองเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มข้น 5 ด้านของ SSTEP พร้อมการโค้ชรายเดือน ส่วนกลุ่มควบคุมได้รับเอกสารแนวทางทั่วไป โดยตัวแปรตามที่วัดเชิงประจักษ์เพิ่มเติมคือ (1) จำนวนโครงการ/นวัตกรรมที่ผู้บริหารริเริ่มภายใน 1 ปี (2) ปริมาณงบประมาณหรือทรัพยากรที่สามารถระดมได้จากภายนอก และ (3) คะแนนจากการประเมิน 360 องศา (ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ปกครอง)

4. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร

ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระดับชานะวีย โดยใช้กรอบ MORAL+SSTEPเป็นตัวแปรต้น เพื่อค้นหาว่าสมรรถนะด้านใดมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียนมากที่สุดในบริบทต่างๆ

5. การวิจัยเปรียบเทียบกับโรงเรียนในภูมิภาคอื่น

ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามระหว่างกรุงเทพมหานครกับภูมิภาคอื่น เช่น จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อศึกษาว่าบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารอย่างไรบ้าง

6. การวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะ

ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะผู้บริหารตามกรอบ MORAL+SSTEPที่มีคุณภาพด้านความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นสูง สามารถนำไปใช้ในการประเมินตนเอง การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา หรือการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

7. การศึกษาประสิทธิผลของกรอบสมรรถนะ MORAL+SSTEP

ควรมีการวิจัยติดตามผล (Follow-up Study) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการนำกรอบสมรรถนะ MORAL+SSTEPไปใช้ในการคัดเลือก พัฒนา และประเมินผู้บริหาร ว่าส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการและคุณภาพผู้เรียนอย่างไรในระยะยาว

References

- Aabed, A. I. (2006). A Study of Islamic Leadership Theory and Practice in K–12 Islamic Schools in Michigan. *Theses and Dissertations*. 408. <https://scholarsarchive.byu.edu/etd/408>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free press.
- Dolrman, Y. (2024). The relationship between situational leadership of school administrators and the effectiveness of Islamic private schools in Phatthalung Province. *Setthawit Parithat*, 4(2), 381–395. <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/stw/article/view/1148>

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Islām, S. U., & Hussain, S. (2020). Developing a Model of Educational Leadership A Critique of Islamic and Western Perspectives. *Tahdhib-al-Afkar*, 45–62.
<https://ojs.tahdhibalafkar.com/index.php/taa/article/view/43>
- Lateh, A., Thongsuk, J., Machae, D., Masae, A., Lateh, A., Khongpheng, N., & Pooteh, R. (2025). Islamic private schools in southern Thailand: prospects and future management models. *Educational Process: International Journal*, 19, e2025583.
<https://doi.org/10.22521/edupij.2025.19.583>
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD. <https://www.ascd.org/books/school-leadership-that-works>
- Private School Act (No. 2), B.E. 2554 (2011). (2011). *Royal Gazette*, 128(46 Kor), 1.
<https://ratchakitcha.soc.go.th>
- Saif-Ul-Islam, & Hussain, S. (2020). Phenomenological exploration of educational leadership. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 57(1), 764–773.
https://pu.edu.pk/images/journal/history/PDF-FILES/70_57_1_20.pdf
- Saleemad, K. (2015). Leadership competency model for Islamic school leaders. *International Journal of Humanities and Management Sciences*, 3(2), 86–88.
<https://share.google/P1xvRbWICswajFJ9R>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3786981>
- Sudto, C., Sathianopkao, P., & Chalakbang, W. (2023). Components of 21st-century learning management competency of teachers in educational institutions. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 8(5), 633–644. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/260977>
- Yimraksa, N. (2022). Innovative leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Prachuap Khiri Khan. *Journal of Educational Innovation and Research*, 6(3), 880–891. <https://doi.org/10.14456/jeir.2022.21>
- Yusoh, A., & Ruangpan, N. (2022). Ethical leadership of Islamic private school administrators under the office of private education, Pattani Province. *Al-Nur Journal of Graduate School, Fatoni University*, 17(33), 191–208. https://so01.tci-thaijo.org/index.php/NUR_YIU/article/view/258941