# สภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

# States, Problems and Guidelines on Operations in Strategic Management of Islamic Private Schools under the Office of Private Education, Pattani Province

Prince of Songkla University
Pattani Campus

**ซาลีฮ๊ะ สาแล**

**Saleehah Salae**

**วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**
**สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม**
**มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Education in Islamic Educational Administration and Management**
**Prince of Songkla University**
**2559**

**ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

**ชื่อวิทยานิพนธ์** สภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี

**ผู้เขียน** นางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล

**สาขาวิชา** การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

---

**อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก**

……..…..
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง)

**คณะกรรมการสอบ**

……..……ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุ่นทรง )

…….....….กรรมการ
( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง )

…….....….กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ซัมซู สาอุ)

…….....….กรรมการ
( อาจารย์ ดร.นินาวาลย์ ปานากาเซ็ง แมงกาจิ )

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

…….
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

Prince of Songkla University Pattani Campus

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเองและ ได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ .....
(นางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล)
นักศึกษา

Prince of Songkla University Pattani Campus

ข้าพเจ้ารับรองว่า ผลงานชิ้นนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล)

นักศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

**“ด้วยพระนามของอัลลอฮฺ ﷻ ผู้ทรงกรุณา ปรานี ผู้ทรงเมตตาเสมอ**

# สารบัญ

บทคัดย่อ ..... (5)
ABSTRACT ..... (7)
مستخلص ..... (9)
กิตติกรรมประกาศ ..... (11)
สารบัญ ..... (12)
รายการตาราง ..... (14)
รายการภาพประกอบ ..... (17)
การปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-ไทย ..... (18)
การปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-อังกฤษ ..... (20)
บทที่ 1 บทนำ ..... 1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ..... 1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย ..... 6
1.3 คำถามการวิจัย ..... 7
1.4 ความสำคัญและประโยชน์การวิจัย ..... 7
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย ..... 8
1.6 ข้อตกลงเบื้องต้น ..... 9
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ ..... 10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 12
2.1 สภาพทั่วไปของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ..... 12
2.1.1 ประวัติโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ..... 12
2.1.2 การบริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ..... 15
2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ..... 18
2.2.1 ความหมายและแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ..... 18
2.2.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ..... 29
2.2.3 หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ..... 31
2.2.4 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ..... 32
2.2.5 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาอิสลาม ..... 33
2.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ..... 41

Prince of Songkla University Pattani Campus

2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน....63
2.3.2 การกำหนดทิศทางของโรงเรียน....70
2.3.3 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน....76
2.3.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน....84
2.3.5 การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน....86
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง....89
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย....99
3.1 แบบแผนการวิจัย....99
3.2 ขอบเขตการวิจัย....100
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย....105
3.4 วิธีการสร้างเครื่องมือการวิจัย....107
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล....108
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้....110
บทที่ 4 ผลการวิจัย....111
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ....111
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม....112
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์....113
4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์....124
4.5 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ....131
4.6 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์....141
บทที่ 5 สรุปผลและอภิปรายผล....160
5.1 สรุปผลการวิจัย....162
5.2 การอภิปรายผล....173
5.3 ข้อเสนอแนะ....191
บรรณานุกรม....193
ภาคผนวก....201
ประวัติผู้เขียน....285

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ชื่อวิทยานิพนธ์** สภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

**ผู้เขียน** นางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล

**สาขาวิชา** การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

**ปีการศึกษา** 2558

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียนและประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 33 คน หัวหน้าฝ่ายบริหาร จำนวน 132 คนและตัวแทนครูผู้สอน จำนวน 33 คน รวมทั้งหมด จำนวน 198 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก ส่วนด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียนส่วนใหญ่โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ผลปรากฏในภาพรวม ทั้ง 5 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน พบว่า บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญ ขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ค่อยให้ความร่วมมือ จึงควรมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้ครอบคลุมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน

2) ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน พบว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน ขาดงบประมาณในการสนับสนุน จึงควรมีการประชุมปรึกษาหารือ วางแผนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้

3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ไม่มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมและการกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน จึงควรมีการระดมความคิดเห็นของทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจน

4) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดหรือปฏิบัติได้น้อย ทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ จึงควรมีการประชุมวางแผนร่วมกัน แต่งตั้งผู้รับผิดชอบแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจนและปฏิบัติสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

5) ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า บางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง ไม่ชัดเจน ขาดเครื่องมือและบุคลากรที่เชี่ยวชาญ ดังนั้นผู้บริหารควรมีการตรวจสอบติดตามงานอยู่เสมอ มีปฏิทินในการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนและมีการนำเสนอรายงานสรุปการปฏิบัติงานเป็นภาพรวมของโรงเรียนให้ทุกฝ่ายได้รับทราบ

Prince of Songkla University Pattani Campus

| | |
|---|---|
| **Thesis Title** | States, Problems and Guidelines on Operations in Strategic Management of Islamic Private Schools under the Office of Private Education, Pattani Province |
| **Author** | Miss Saleehah Salae |
| **Major Program** | Islamic Educational Administration and Management |
| **Academic Year** | 2015 |

## ABSTRACT

The purposes of this research were to study and compare operations in strategic management of Islamic private schools under the Office of Private Education, Pattani Province based on position, age, educational qualification, work experiences, and school sizes and to collect information about the problems and to propose guidelines on operations in strategic management of the schools. The samples used in this research consisted of 33 school directors, 132 heads of administrative section and 33 school teachers, making a total of 198 samples. The data was collected with questionnaires and interviews. The collected quantitative data was analyzed by statistical software computer program to report descriptive statistics such as frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test. And the qualitative data was analyzed by content analysis.

It was found from this study that the level of operations in strategic management of Islamic private schools for the overall level was high. Considering each dimension, it was found that the level of the implementation of school strategy, the analysis of the school environment and the formulation of school strategy were high. While, the level of the formulation of school direction and the operation in strategic control, monitor and evaluation of the schools were moderate. On the comparative analysis of operations in strategic management of Islamic private schools, the results showed that the level of operations in strategic management of the schools was found to have a statistically significant differences at .05 between group with respect to position, age, educational qualification, work experiences, and school sizes for most of overall and each dimension.

The problems and the proposed suggestions on operations in strategic management of Islamic private schools can be concluded into 5 dimensions as below:-

1) On the analysis of the school environment, it was found that school personnel

Prince of Songkla University Pattani Campus

were not concerned with the school environment, lack of its understanding and they make a little cooperation. Therefore, organization of workshop providing an understanding of operation process in strategic management should be conducted. All parties concerned should be given opportunities to get involved in the analysis of both internal and external school environment.

2) On the formulation of school direction, it was found that the formulation of the school direction was unclear and lack of supporting budget. Thus, there shall be a consultation meeting and a collaborative planning to make a clear formulation of the school direction that can be possibly implemented.

3) On the formulation of school strategy, it was found that no brainstorming session among participants was made in this regard and the formulation of school strategy was also unclear. Thus, there shall be a brainstorming session to collect ideas from all parties concerned to be used for formulating a clear school strategy.

4) On the implementation of school strategy, it was found that the implementation of school strategy was not in according to or less responsive to the defined strategy. Consequently, the work operation was ineffective. Therefore, there shall be a joint plan meeting to appoint persons responsible for each program /project /activity in a clear manner in order for them to implement the school strategy in compliance with the strategy that has been laid down.

5) On the operation in strategic control, monitor and evaluation of the schools, it was found that the related information obtained, for sometimes, was inaccurate and unclear, the schools lack of instruments and personnel expertise. Therefore, the schools administrators should monitor work operation regularly. A calendar for strategic control, monitor and evaluation of the schools should be provided and a summary report of overall schools' work operation to all parties concerned should also be made.

Prince of Songkla University Pattani Campus

**الموضوع** حالة المشاكل وتوجيه تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المدارس الأهلية الإسلامية التابعة مكتب المدارس الأهلية بولاية فطاني

**الباحث** صاليحة سالي

**القسم** الإدارة التربوية الإسلامية

**العام الجامعي** ١٤٣٦ هجرية

مستخلص البحث

يهدف البحث إلى دراسة ومقارنة مستويات حالة تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المدارس الأهلية الإسلامية التابعة مكتب المدارس الأهلية بولاية فطاني بين مناصبهم ،وعمرهم، ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم الإدارية، ونوعية مدارسهم ودراسة المشاكل وتوجيه تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المدارس الأهلية الإسلامية.والعينات المستخدمة في هذا البحث كان عددهم ١٩٨ شخصا، ٣٣من المديرين ،١٣٢من الرؤساء التنفيديون في الشؤون الإدارية و٣٣من مدرسا، وا لأدوات المستخدمة للدراسة وهي الأدوات الاستجوابات عن السؤال والمقابلة الشفوية. ويتم تحليل بياناتها بالبرامج الجاهزة :وهي الإحصاء الحسابي، مقياس التردد، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة (t) ، وقيمة (F) و التحليل الموضوعي من اجل تحصيل المعلومات العلمية الصحيحة.

ونتائج البحث أن-: مستوى حالة تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المدارس الأهلية الإسلامية التابعة مكتب المدارس الأهلية بولاية فطاني عموماً في المستوى العالي وخصوصاً في تنفيذ استراتيجية للمدرسة،تحليل البيئة المدرسية وصياغة استراتيجية المدرسة في المستوى العالي و صياغة الاتجاه المدرسة وعملية التحكم استراتيجية رصد وتقييم المدرسة في المستوى المتوسط. عند مقارنة حالة تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المدارس الأهلية الإسلامية بين مناصبهم،وعمرهم، ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم الإدارية، ونوعية مدارسهم يؤثر في اختلاف حالةهم عموما وخصوصا ففيها اختلاف بسيط 0.5 .

والاقتراحات المشاكل وتوجيه تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المدارس الأهلية الإسلامية وجدنا في عموماً إلى خمسة جنب كما يلي؛

1) جانب تحليل البيئةالمدرسية،فقد وجد أن العاملين في المدرسة كانت لا تشعر بالقلق مع البيئة المدرسية، وعدم فهمها وأنها تجعل قلة التعاون.ولذلك، ينبغي أن يتم تنظيم ورشة العمل تقديم فهم عملية التشغيل في الإدارة الاستراتيجية. جميع الأطراف يجب أن تعطى فرص المعنية للاشتراك

Prince of Songkla University Pattani Campus

في تحليل كل من البيئة المدرسية الداخلية والخارجية.

2) جانب صياغة الاتجاه المدرسة ،تبين أن صياغة الاتجاه المدرسة كانت غير واضحة وتفتقر للدعم الميزانية. وبالتالي، يجب أن يكون هناك لقاء التشاور والتخطيط التعاوني لتقديم صياغة واضحة للاتجاه المدرسة التي يمكن ربما تنفيذها.

3) جانب صياغة استراتيجية المدرسة ، فقد وجد أن لم يبذل أي جلسة العصف الذهني بين المشاركين في هذا الصدد، وكان وضع استراتيجية المدرسة واضح أيضا. وبالتالي، يجب أن تكون هناك جلسة عصف ذهني لجمع الأفكار من جميع الأطراف المعنية لاستخدامها في صياغة استراتيجية واضحة المدرسة.

4) جانب تنفيذ استراتيجية المدرسة ، تبين أن تنفيذ استراتيجية المدرسة لم يكن بناء أو أقل استجابة لاستراتيجية محددة. ونتيجة لذلك، كانت العملية عمل فعالة. لذلك، يجب أن يكون هناك لقاء خطة مشتركة لتعيين الأشخاص المسؤولين عن كل البرنامج / المشروع / النشاط بطريقة واضحة من أجل دفعهم لتنفيذ الاستراتيجية المدرسة وفقا للاستراتيجية التي تم وضعها.

5) جانب عملية التحكم استراتيجية رصد وتقييم المدرسة ، رصد وتقييم المدارس، تبين أن المعلومات ذات الصلة التي تم الحصول عليها، لفي بعض الأحيان، وغير دقيقة وغير واضحة، والمدارس تفتقر إلى الأدوات وأفراد الخبرة. ولذلك، ينبغي أن مدراء المدارس رصد عملية العمل بانتظام. وينبغي تقديم جدول زمني للسيطرة الاستراتيجي، ورصد وتقييم المدارس وينبغي أيضا أن تقريرا موجزا عن عملية عمل المدارس الشاملة "لجميع الأطراف المعنية.

Prince of Songkla University Pattani Campus

# กิตติกรรมประกาศ

มวลการสรรเสริญเป็นสิทธิ์ของพระองค์อัลลอฮฺ ﷻ ผู้ทรงเมตตา ผู้ทรงกรุณาปราณีเสมอ ขอความสันติสุขจงมีแด่ท่านศาสดามูฮัมหมัด ﷺ ผู้ทรงเป็นศาสนทูตของพระองค์ และขอชุโกรต่ออัลลอฮฺ ﷻ ที่ทรงประทานให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดี โดยได้รับการช่วยเหลือจากพระองค์อัลลอฮฺ ﷻ และด้วยความร่วมมือจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนตรวจทาน แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้วิทยานิพนธ์นี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่งขออัลลอฮฺ ﷻ ทรงเมตตาต่อท่านและทรงตอบแทนท่านด้วยสิ่งที่ดีงามทั้งในโลกนี้และโลกหน้า

ขอขอบคุณอย่างสูง อาจารย์ ดร.ซัมซู สาอุ อาจารย์ ดร.อับดุลฮากัม เฮ็งปิยา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จารุวัจน์ สองเมือง ที่เสียสละเวลาตรวจสอบเครื่องมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุ่นทรง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง อาจารย์ ดร.ซัมซู สาอุ และอาจารย์ ดร.นินาวาลย์ ปานากาเซ็ง แมงกาจิ ที่ได้ให้เกียรติเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และกรุณาให้คำแนะนำตลอดจนตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ บรรดาคณาจารย์ สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้และเสียสละอุทิศตนตลอดระยะเวลาของการศึกษาในหลักสูตรนี้ และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และวิทยาลัยอิสลามศึกษาที่ได้มอบทุนอุดหนุนเพื่อการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม ที่ได้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ ตลอดระยะเวลาของการศึกษาและดำเนินการวิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณอย่างสุดซึ้งแด่ นางซ่ายนะ ดือราแมหะยี (มารดา) นายอาแว สาแล (บิดา) นายมูฮัมหมัดดะห์ลัน ยะโกะ (สามี) นางสาวซารีนา สาแล (น้องสาว) เด็กหญิงเกาซัร ยะโกะ (บุตรสาว) และญาติพี่น้อง ผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจอย่างดียิ่ง ทำให้ผู้วิจัยมีความพยายามมุ่งมานะ อดทน บากบั่นในการศึกษาและฝ่าฟันอุปสรรคทั้งมวล ทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี และขอพระองค์อัลลอฮฺ ﷻ ทรงตอบแทนความดีงาม ตลอดจนประทานความรัก ความเมตตา ความปลอดภัย และอภัยโทษ แด่บุคคลดังกล่าวทั้งโลกนี้และโลกหน้า อามีน

ซาลีฮ๊ะ สาแล

Prince of Songkla University Pattani Campus

## การปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-ไทย
## วิทยาลัยอิสลามศึกษา

| พยัญชนะอาหรับ | คำอ่าน | พยัญชนะไทย | หมายเหตุ |
|---|---|---|---|
| ا | อลีฟ | อ | |
| ب | บาอ์ | บ | |
| ء | ฮัมซะฮฺ | อ.(อ์ ในกรณีเป็นตัวสะกด) | เช่น อัลสะมาอ์ อัลมาอ์ ฯลฯ |
| ت | ตาอ์ | ต | |
| ث | ษาอ์ | ษ | |
| ج | ญีม | ญ (จญ์ ในกรณีเป็นตัวสะกด) | เช่น ญาฮฺล เคาะวาริจญ์ |
| ح | หาอ์ | ห | เช่น หะดีษ ยกเว้นบางคำ เช่นอับดุลเราะฮีม มุฮัมมัด เตาฮีด |
| خ | คออ์ | ค | |
| د | ดาล | ด | |
| ذ | ษาล | ษฺ | เช่น มุอาษฺ |
| ر | รออ์ | ร | |
| ز | ซาล | ซ | |
| س | สีน | ส | ยกเว้นคำว่า อีซาและมูซา |
| ش | ชีน | ช | |
| ص | ศอด | ศ | |
| ض | ฎอด | ฎ | |
| ط | ฏออ์ | ฏ | |
| ظ | ซฺออ์ | ซฺ | |
| ع | อัยนฺ | อฺ | |
| غ | ฆอยนฺ | ฆ | |
| ف | ฟาอ์ | ฟ | |

Prince of Songkla University Pattani Campus

| พยัญชนะอาหรับ | คำอ่าน | พยัญชนะไทย | หมายเหตุ |
|---|---|---|---|
| ق | กอฟ | กฺ | |
| ك | กาฟ | ก | |
| ل | ลาม | ล | |
| م | มีม | ม | |
| ن | นูน | น | |
| و | วาว | ว | |
| هـ | ฮาอฺ | ฮ (ในกรณีเป็นตัวสะกดใช้ ฮฺ) | |
| ي | ยาอ์ | ย | |
| (الفتحة) ـَ | | ◌ั (ในกรณีเป็นตัวสะกด เช่น ตักวา อำรัมฯ) -ะ, เ-าะ (ในกรณีมีตัวสะกด และสระในบางกรณี เช่น อลีบนีฯ) | |
| (الكسرة)ـِ | | ◌ิ | |
| (الضمة) ـُ | | ◌ุ | |
| (الفتحة الممدودة) ـَا | | า (อ ในกรณีมีตัวสะกด เช่น อัลฟารอบฯ | |
| (الكسرة الممدودة) ـِي | | ◌ี | |
| (الضمة الممدودة) ـُو | | ◌ู | |
| ال–الشميسة | | อั-ตามด้วยพยัญชนะตัวแรกของคำต่อไป เช่น อัดดีนอัฎฎีนฯ | |
| ال–القمرية | | อัล - ตามด้วยคำต่อไปโดยไม่ต้องเว้นวรรค เช่นอัลกุรอานอัลลอฮฺอัลอิสลามฯ | |

Prince of Songkla University Pattani Campus

## การปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-อังกฤษ
## ตามระบบที่ใช้โดยหอสมุดรัฐสภาอเมริกา (Library of Congress), USA.

| พยัญชนะอาหรับ | พยัญชนะอังกฤษ |
|---|---|
| ا | a |
| ب | b |
| ء | a, i, u |
| ت | t |
| ث | th |
| ج | j |
| ح | h |
| خ | kh |
| د | d |
| ذ | dh |
| ر | r |
| ز | z |
| س | s |
| ش | sh |
| ص | ṣ |
| ض | ḍ |
| ط | ṭ |
| ظ | ẓ |
| ع | ‘a, ‘i, ‘u |
| غ | gh |
| ف | f |
| ق | q |
| ك | k |

Prince of Songkla University Pattani Campus

| พยัญชนะอาหรับ | พยัญชนะอังกฤษ |
|---|---|
| ل | l |
| م | m |
| ن | n |
| و | w |
| هـ | ḥ |
| ي | y |

Prince of Songkla University
Pattani Campus

# รายการตาราง


| ตารางที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 1 | แสดงการวิเคราะห์และการสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 61 |
| 2 | แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน และตัวแทนครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี | 103 |
| 3 | แสดงจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์จำแนกตามขนาดโรงเรียน | 105 |
| 4 | กำหนดการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี | 109 |
| 5 | แสดงจำนวนและร้อยละเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | 112 |
| 6 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยภาพรวมและรายด้าน | 114 |
| 7 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน | 115 |
| 8 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน | 117 |
| 9 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 119 |
| 10 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการปฏิบัติตามของโรงเรียน | 121 |
| 11 | แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและการประเมินกลยุทธ์ | 123 |


Prince of Songkla University Pattani Campus

| ตารางที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 12 | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยจำแนกตามตำแหน่ง | 125 |
| 13 | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยจำแนกตามอายุ | 126 |
| 14 | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา | 127 |
| 15 | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน | 129 |
| 16 | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน | 130 |
| 17 | แสดงความถี่ของปัญหาและข้อเสนอแนะแนวการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ทั้ง 5 ด้านคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | 131 |
| 18 | แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน | 141 |
| 19 | แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน | 144 |


Prince of Songkla University Pattani Campus

| ตารางที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 20 | แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 148 |
| 21 | แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน | 152 |
| 22 | แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | 155 |


Prince of Songkla University Pattani Campus

# รายการภาพประกอบ


| ภาพประกอบที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 1 | กรอบแนวคิดการวิจัย..... | 8 |
| 2 | แสดงขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์..... | 43 |
| 3 | แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์..... | 44 |
| 4 | แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์..... | 44 |
| 5 | แสดงประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก..... | 65 |
| 6 | แสดงประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายใน..... | 67 |
| 7 | แสดงตัวอย่างกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์..... | 72 |
| 8 | แสดงตัวอย่างการกำหนดผลผลิตหลักและเป้าหมายผลผลิตหลักระยะ4 ปี | 75 |
| 9 | แสดงตัวอย่างตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน..... | 78 |
| 10 | แสดงตารางสัมพันธ์ที่สร้างตามข้อมูลตารางวิเคราะห์ค่าน้ำหนักคะแนน | 79 |
| 11 | แสดงตารางสัมพันธ์แสดงการจับคู่ปัจจัยของสภาพแวดล้อม..... | 79 |
| 12 | แสดงตารางความสัมพันธ์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์..... | 81 |
| 13 | แสดงตัวอย่างรูปแบบการเขียนกลยุทธ์..... | 83 |
| 14 | แสดงแบบการวิจัย..... | 99 |
| 15 | แสดงประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์..... | 159 |


Prince of Songkla University Pattani Campus

# บทที่ 1

# บทนำ

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความมั่นคงความเจริญก้าวหน้าแก่บุคคล ครอบครัว สังคม และชุมชน โดยความมุ่งหมายของการจัดการศึกษานั้นเน้นให้คนเกิดการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพทั้งในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ตั้งแต่แรกเกิดไปจนถึงวัยแห่งการพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถในการดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข หากผลผลิตการศึกษาระดับนี้มีคุณภาพนั้นย่อมหมายถึงประชากรส่วนใหญ่ของประเทศมีคุณภาพดีไปด้วย ซึ่งโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในการนำเอานโยบายและหลักสูตรไปปฏิบัติเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้โดยตรง โดยมีหน่วยงานอื่นๆเป็นผู้สนับสนุนให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด การบริหารงานในโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนนั้นต้องเป็นกระบวนการบริหารที่มีการใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน เพื่อพัฒนาโรงเรียน คุณภาพนักเรียน มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,2541ก :32) และครอบคลุมขอบข่ายการบริหารงานในโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่ายงาน คือ การบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) นอกจากนี้การบริหารที่มีประสิทธิภาพยังต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญหลายอย่างเช่น กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนเทคนิคและวิธีการต่างๆ จารุวัจน์ สองเมือง และคณะ, (2552) กล่าวว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม คือ ผลผลิตหนึ่งที่มีพัฒนาการเกี่ยวเนื่องจากหลักคำสอนของศาสนาอิสลาม โดยผ่านระยะเวลาที่ยาวนาว อันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งภารกิจสำคัญของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนี้ไม่เคยเปลี่ยนแปลงนั่นคือ การให้การศึกษาเพื่อให้เป็นบ่าวของอัลลอฮฺ ﷻ ที่สมบูรณ์ ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾

Prince of Songkla University Pattani Campus

ความว่า “ และข้า(อัลลอฮฺ ﷻ )มิได้สร้างญินและมนุษย์เพื่ออื่นใด เว้นแต่ให้เคารพภักดีข้า ”

(อัซซารียาต : 56)

เนื่องจากนโยบายที่แท้จริงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม คือทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางเผยแผ่ศาสนาและเป็นแหล่งผลิตเยาวชนของชาติให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังเป็นสถาบันสื่อกลางที่สร้างความเข้าใจระหว่างรัฐบาลกับชุมชนได้เป็นอย่างดีอีกด้วย (ตายูดิน อุสมาน และคณะ, 2545) และด้วยสภาวการณ์ปัจจุบัน สังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง วัฒนธรรม การศึกษาตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีสภาพการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทำให้ทิศทางการพัฒนาประเทศต้องมีความชัดเจนเพื่อเตรียมพร้อมสู่การวางรากฐานการพัฒนาประเทศให้ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยเฉพาะการบริหารกิจการใด ๆ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้โรงเรียนดำเนินการไปได้ด้วยดีและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจึงต้องแสวงหาทิศทางใหม่และเพิ่มประสิทธิภาพให้สามารถแข่งขันกับโรงเรียนของรัฐเพื่อความอยู่รอดและถ้าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามไม่ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนย่อมส่งผลต่อการดำเนินกิจการและอาจจะต้องปิดโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันขึ้นมาและใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อรักษากลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ พระองค์อัลลอฮฺ ﷻ ได้สั่งให้มีการเตรียมความพร้อมก่อนการประกอบกิจการใดๆ ดังที่พระองค์ ﷻ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานไว้ว่า

﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ ﴾

ความว่า “และพวกเจ้าจงเตรียมไว้สำหรับ(ป้องกัน)พวกเขา สิ่งที่พวกเจ้าสามารถ อันได้แก่กำลังอย่างหนึ่งอย่างใด ”

(ส่วนหนึ่งจากซูเราะฮฺ อัลอันฟาล : 60)

และในอีกอายะฮฺหนึ่ง ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานไว้ว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُم بُنيَانٌ مَّرْصُوصٌ ﴾

ความว่า “ โอ้บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย ทำไมพวกเจ้าจึงกล้าพูดในสิ่งที่พวกเจ้าไม่ปฏิบัติ เป็นที่น่าเกลียดยิ่งที่อัลลอฮฺ ﷻ การที่พวกเจ้าพูดในสิ่งที่พวกเจ้าไม่ปฏิบัติ แท้จริง อัลลอฮฺ ﷻ ทรงรักบรรดาผู้ที่ต่อสู้ในทางของพระองค์เป็นแถวเดียวกัน ประหนึ่งพวกเขาเป็นอาคารที่ยึดมั่นแข็งแรง ”

(อัศศ็อฟ : 2-4)

ดังนั้นในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นย่อมต้องมีการเตรียมการ เตรียมความพร้อม และวางแผนโดยต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ ยึดหลักพูดจริงทำจริง มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับและต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล จึงจะสามารถนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันตลอดเวลา และมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการอาจเนื่องจากสภาพท้องถิ่นและขนาดของโรงเรียนมีความแตกต่างกัน เช่นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตชุมชน เขตเมือง หรือเขตเทศบาลมีการคมนาคมสะดวกกว่าโรงเรียนที่อยู่ในชนบท ด้านขนาดของโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่มีบุคลากรมากกว่าย่อมทำให้เกิดปัญหาในการบริหารได้มาก ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ขาดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาและขาดความรู้ทางการบริหารการศึกษาเนื่องจากมีความรู้วิชาสามัญศึกษาน้อยและขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2543:18 ) อีกทั้งคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังไม่เป็นที่น่าพอใจ สืบเนื่องจากปัญหาด้านการบริหารจัดการโรงเรียน หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ไม่มีระบบฐานข้อมูล งบประมาณไม่เพียงพอ ขาดความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมสถานที่ (มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา,2549 อ้างถึงใน นิเลาะ แวอุเซ็ง และคณะ,2552 : 743) และปัญหาที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนส่วนใหญ่ที่พบคือโรงเรียนบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์และในทุกด้านของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติมาก โรงเรียน

Prince of Pattani University

ขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณในการบริหารจัดการ ทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง (พิมลพรรณ ดุษิยามี,2550:125 ; ทรงศักดิ์ ศรีวงษา,2550 ; กาญจนา ศิริวงค์,2552 ; วิเชียร เวลาดี ,2547:83-107;เสริมศักดิ์ นิลวิลัย,2549, ; นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2553 ) ปัญหาต่างๆที่ได้กล่าวมาข้างต้นนับเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงานในโรงเรียน ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานต่างๆในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพโรงเรียนควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับสภาพจริง ควรให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดให้มีการประชุม ชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับและแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

การจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนใต้ ได้ตอบสนองความต้องการในด้านการศึกษาให้กับประชาชนชาวมุสลิมที่นับถือศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนใต้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ปกครองซึ่งมีความต้องการให้บุตรหลานของตนได้เรียนรู้หลักการของศาสนาอิสลามควบคู่พร้อมกับการศึกษาสายสามัญศึกษา ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามต้องพยายามหากลยุทธ์หรือแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานต่างๆ และการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาให้มีคุณภาพเพื่อที่จะสามารถผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพตามไปด้วย แต่เนื่องจากสภาวการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุกๆด้านไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง วัฒนธรรม การศึกษาเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อการดำเนินชีวิตของคนไทยที่นับถือศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ทุกๆ ด้าน รวมทั้งลักษณะของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ๆที่เกิดขึ้น ทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่เคยมีมาในอดีตจะเริ่มเปลี่ยนแปลงไป หลายโรงเรียนที่แต่เดิมเปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาได้มีการเปิดสอนขยายลงล่างในระดับประถมศึกษาและปฐมวัยเพิ่มมากขึ้น เพื่อต้องการสร้างทางเลือกให้กับผู้ปกครองในการส่งลูกหลานเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเพิ่มขึ้น จึงทำให้หลายโรงเรียนต้องสร้างจุดเด่น จุดเน้นหรือกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความแตกต่างกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนของรัฐและโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอีกหลายๆแห่ง เนื่องจากการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความแตกต่างไปจากการจัดการศึกษาของโรงเรียนรัฐ ผู้ปกครองส่วนใหญ่จึงนิยมส่งลูกหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ดังนั้นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจึงมีความสำคัญเพื่อเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้มีทิศทาง

Prince of Songkla University Pattani Campus

และเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นตัวกำหนดแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน นำวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้มาคิดค้นประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆของโรงเรียนหรืออาจสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ดังนี้ 1) เพื่อความอยู่รอดของโรงเรียน 2) เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวของโรงเรียน 3) เพื่อสามารถเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้และ4) เพื่อการมองเห็นอนาคตที่ชัดเจนของโรงเรียน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียนในการขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย แต่จะบริหารและจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดเพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพทั้งหลาย เป็นผู้ที่มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนและมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นให้จงได้ ทุ่มเทพลังกายและความคิดอย่างเต็มกำลัง มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูง มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ รอบรู้เป็นที่พึ่งทางวิชาการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความสามารถในบริหารจัดการ มอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะกับศักยภาพสอดรับกับภาระและปริมาณงาน ใช้หลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการบริหาร ส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรโรงเรียนที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาบุคลากรพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความสมบูรณ์รอบด้านทั้งด้านร่างกาย อารมณ์สังคมและสติปัญญา และในปัจจุบันสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารอีกประการหนึ่ง คือ การทำให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนตระหนักถึงหน้าที่ที่รับผิดชอบ แม้งานสอนจะเป็นงานหลัก แต่งานในหน้าที่พิเศษที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนเป็นหน้าที่ที่ครูปฏิเสธไม่ได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำให้ครูทุกคนรักในงานสอน มีการทำงานและเก็บงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดสารสนเทศที่มีความหมายและสามารถนำไปใช้ได้ตามความมุ่งหมายอย่างทันการ

ด้วยเหตุนี้การดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจึงเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนและการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสมและประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งขัน (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2544:1) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจของงานบริหารโดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์เพื่อใช้เป็นแนวทางให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่งขัน และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ โรงเรียนจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขัน และไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์, 2544: 36) การนำกลยุทธ์

Prince of Songkla University Pattani Campus

ไปปฏิบัติเป็นงานหลักของผู้บริหารที่จะพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต่อโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบัน ต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมาย และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งขันและมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน (อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์ , 2553)

จากสภาพและเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษาวิจัยเรื่องเกี่ยวกับสภาพปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จะทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี รวบรวมข้อเสนอแนะต่างๆ และหาแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ครูผู้สอนตลอดจนครู บุคลากรในโรงเรียนและหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลการวิจัยเป็นแนวทางในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามต่อไป

**1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

1. 2.1 เพื่อศึกษาระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

1. 2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน

1. 2.3 เพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

Prince of Songkla University Pattani Campus

**1.3 คำถามการวิจัย**

1.3.1 สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับใด

1.3.2 สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

1.3.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี เป็นอย่างไร

**1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย**

1.4.1 ทำให้ทราบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีและผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้เล็งเห็นถึงความสำคัญ และนำผลการวิจัยไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้ประสบความสำเร็จต่อไป

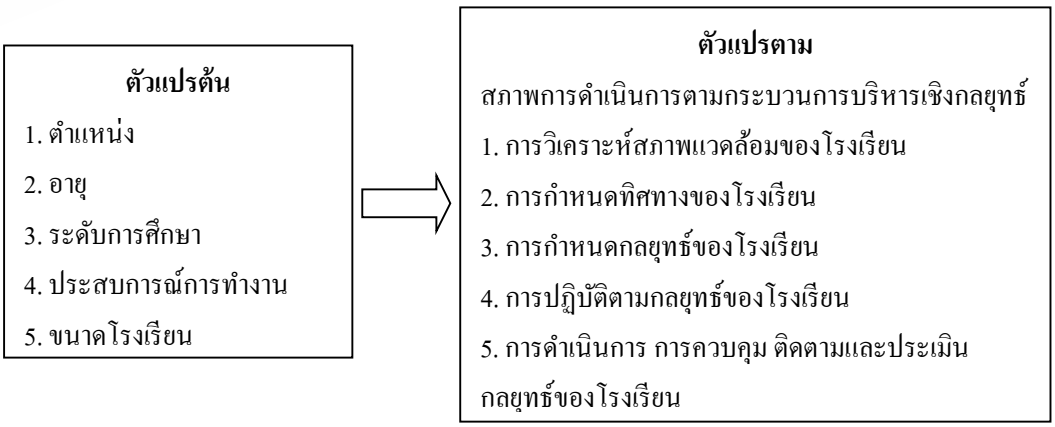
1.4.2 ทำให้ทราบปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี เพื่อใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารในการหาแนวทางการปรับปรุงแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามต่อไป

Prince of Songkla University Pattani Campus

1.4.3 สามารถเป็นข้อมูลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำผลของการวิจัยไปปรับปรุงการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

**1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย**

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการและจากผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Sharplin ,1985:9; สุพานี สฤษฎ์วานิช,2544:14-15; สมยศ นาวีการ,2546; วิเชียร เวลาดี ,2547; อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์,2553:4 ; อัจฉรา จันทร์ฉาย,2546: 1; พักตร์ผจง วัฒนสินธิ์ และพสุ เดชะรินทร์ ,2542:65-66; ประยงค์ มีใจซื่อ,2542 :11 ;ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา,2557 : 21; สุดารัตน์ มอริส,2554 ; ชรินทร์ ชุณหพันธรักษ์,2544:5-7; กรมสามัญศึกษา,2545:11; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์,2545; ภานุ ลิมมานนท์,2549:19; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ,2546:22) แล้วมาสังเคราะห์เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีส่วนประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 2) การกำหนดทิศทางของโรงเรียน 3) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนและ5) การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน ดังกรอบแนวคิดการวิจัยในภาพประกอบที่ 1 ดังนี้




ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 2) การกำหนดทิศทางของโรงเรียน 3) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ5) การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยมีตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน เป็นตัวแปรต้น เพื่อให้ได้มาซึ่งสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

**1.6 ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดข้อตกลงเบื้องต้นไว้ดังนี้

1.6.1 การอ้างอิงอัลกุรอานจะระบุชื่อซูเราะฮฺและหมายเลขอายะฮฺ

1.6.2 การอ้างอิงอัลหะดีษจะระบุชื่อผู้บันทึกและหมายเลขหะดีษ

1.6.3 การแปลความหมายอายะฮฺอัลกุรอานเป็นภาษาไทย ผู้วิจัยจะยึดคัมภีร์อัลกุรอานพร้อมความหมายของสมาคมนักเรียนเก่าอาหรับประเทศไทย ซึ่งจัดพิมพ์และเผยแพร่โดยศูนย์กษัตริย์ฟะฮัด เพื่อการพิมพ์อัลกุรอานแห่งนครมะดีนะฮฺ มุนาวาเราะฮฺ ฮ.ศ.1419

1.6.4 การอ้างอิงจะใช้การอ้างอิงแบบนาม – ปี (Author – Date) โดยระบุชื่อผู้แต่ง ปีที่พิมพ์ และเลขหน้าที่ใช้อ้างอิงในวงเล็บ (...) และเพื่อการอธิบายศัพท์ที่สำคัญ

1.6.5 รูปแบบการพิมพ์งานวิจัย ผู้วิจัยใช้คู่มือการเขียนและการพิมพ์วิทยานิพนธ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปี 2545 และคู่มือการวิจัยเพื่ออิสลามศึกษาของบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปี 2548

1.6.6 สัญลักษณ์ ﷻ เป็นภาษาอาหรับที่มาจากคำว่า“สุบหานะฮู วะตะอาลา” หมายถึง “มหาบริสุทธิ์แด่พระองค์และความสูงส่ง”เป็นคำที่ใช้กล่าวสรรเสริญและยกย่องอัลลอฮฺ ﷻ

1.6.7 สัญลักษณ์ ﷺ เป็นภาษาอาหรับที่มาจากคำว่า “ศ็อลลัลลอฮุ อะลัยฮิ วะสัลลัม” หมายถึง “ ขออัลลอฮฺ ﷻ ทรงประทานความโปรดปรานและความสันติแด่ท่าน” เป็นคำที่ใช้กล่าวยกย่องท่านเราะสูล ﷺ หลังจากที่ได้เอ่ยนามของท่าน

1.6.8 ﴿..... ﴾ เครื่องหมายวงเล็บปีกกาใช้กำกับอายะฮฺอัลกุรอาน

1.6.9 ((.....)) เครื่องหมายวงเล็บคู่ใช้สำหรับกำกับตัวบทหะดีษที่

1.6.10 เครื่องหมาย “.....” เป็นเครื่องหมายที่ใช้กำกับความหมายของอัลกุรอาน อัลหะดีษที่นำมาอ้างอิง และคำพูดของอุลามะอ์และผู้ให้สัมภาษณ์

1.6.11 การปริวรรตอักษรอาหรับเป็นอักษรไทยใช้กฎเกณฑ์ที่กำหนดโดยวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

**1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ**

**1.7.1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางในการบริหารงานจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

**1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน** เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนและกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวโรงเรียนได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางของโรงเรียน กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

**2) การกำหนดทิศทางของโรงเรียน** โดยการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียนจะเป็นการบ่งชี้ว่า โรงเรียนจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ของโรงเรียนยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจของโรงเรียนให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น

**3) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน** เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สถานภาพ และการกำหนดทิศทางของโรงเรียน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียนมากที่สุด กำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายกลยุทธ์

**4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน** เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้วิเคราะห์จัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

**5) การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน** เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การดำเนินควบคุม การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรคตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยเฉพาะการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

Prince of Songkla University Pattani Campus

**1.7.2 สภาพ** หมายถึงลักษณะการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีที่กำลังเกิดขึ้นในการบริหารเชิงกลยุทธ์

**1.7.3 ปัญหา** หมายถึงอุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่างๆ ที่ทำให้การดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัด สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ไม่บรรลุวัตถุประสงค์

**1.7.4 แนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** หมายถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี เพื่อใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนในการหาแนวทางการปรับปรุงแก้ปัญหาและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามต่อไป

**1.7.5 ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

**1.7.6 หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน** หมายถึง หัวหน้าฝ่ายบริหารงานๆต่างในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานบุคคลและฝ่ายบริหารงานงบประมาณ

**1.7.7 ตัวแทนครูผู้สอน** หมายถึง ตัวแทนครูที่ปฏิบัติการสอนวิชาสามัญและศาสนาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

**1.7.8 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี** หมายถึง โรงเรียนเอกชนในระบบที่เปลี่ยนจากปอเนาะและและเปิดทำการสอนหลักสูตรอิสลามศึกษาควบคู่วิชาสามัญของกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี

Prince of Songkla University Pattani Campus

# บทที่ 2

# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการ ตำรา วารสาร บทความทางวิชาการ และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง โดยมีประเด็นหลักในการนำเสนอดังนี้

2.1 สภาพทั่วไปของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

2.1.1 ประวัติโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

2.1.2 การบริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2.1 ความหมายและแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2.3 หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2.4 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2.5 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาอิสลาม

2.3 กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

2.3.2 การกำหนดทิศทางของโรงเรียน

2.3.3 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

2.3.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

2.3.5 การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 สภาพทั่วไปของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

### 2.1.1 ประวัติโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถาบันการศึกษาที่วิวัฒนาการมาจาก “ ปอเนาะ ” ซึ่งเดิมการจัดการเรียนการสอนไม่มีการวัดและประเมินผล ไม่มีชั้นเรียน ในอดีตเมื่อ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ปอเนาะถูกมองในแง่ลบ จึงก่อให้เกิดความพยายามจากภาครัฐที่จะให้ปอเนาะมาจดทะเบียนกับภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2501 สมัยรัฐบาลของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ มีการกำหนดให้ปรับปรุงการศึกษาในส่วนภูมิภาคขึ้น โดยให้ภาคการศึกษา 2 รับผิดชอบดูแลการศึกษาในสี่จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ ปัตตานี ยะลา นราธิวาสและสตูล เพื่อวางแผนการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่แห่งนี้ โดยมีปอเนาะเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องพัฒนาเพราะการจัดการศึกษาปอเนาะในสมัยนั้น ในสายตาของภาครัฐถือว่าเป็นการจัดการศึกษาที่ล้าหลังกว่าสถาบันอื่น (สถาบันเอเชียศึกษา, 2549 : 64) ประกอบกับปัญหาความปลอดภัยมั่นคงของชาติ เพราะปอเนาะไม่ได้จดทะเบียน ไม่มีการควบคุมดูแล ภาครัฐจึงมีความสนใจและจะพยายามปรับปรุงปอเนาะซึ่งเป็นสถาบันทางการศึกษาของชาวไทยเชื้อสายมลายูให้มาอยู่ภายใต้กฎหมายโรงเรียนราษฎร์ โดยเรียกว่าโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามเพื่อที่รัฐบาลจะสามารถควบคุมดูแลการเรียนการสอน หลักสูตรและการวัดและการประเมินผลได้ (อรรณพ เนียมคง, 2538:52)

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับกระทรวงมหาดไทยได้จัดสัมมนาเพื่อปรับปรุงปอเนาะภาคใต้ มีมติให้มีการจดทะเบียนปอเนาะต่อกระทรวงศึกษาธิการในช่วง พ.ศ. 2504 – 2509 โดยเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2504 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะในภาคการศึกษา 2 พ.ศ. 2504 ซึ่งนับเป็นการพัฒนาปอเนาะไปสู่ระบบการจัดการเรียนการสอนหรือเป็นการจัดระบบการศึกษาเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 การจดทะเบียนปอเนาะตามระเบียบนี้กำหนดให้ปอเนาะที่จะได้รับการส่งเสริมหรือช่วยเหลือจากทางราชการต้องจดทะเบียนเป็นโรงเรียนวิชาศาสนาให้ถูกต้องและการจดทะเบียนให้เป็นไปตามความสมัครใจของโต๊ะครู ผลการใช้ระเบียบนี้ปรากฏว่าเมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2507 มีปอเนาะในภาคการศึกษา 2 มาจดทะเบียนกับทางราชการจำนวน 171 ราย ปอเนาะที่จดทะเบียนแล้วได้มีความสนใจที่จะปรับปรุงกิจกรรม อาคาร สถานที่สอน หลักสูตรการเรียนการสอน มีชั้นเรียน และมีการวัดผลและประเมินผลจนกระทั่งในปี พ.ศ.2508 รัฐบาลมีความเห็นว่าควรส่งเสริมปอเนาะที่จดทะเบียนแล้วให้แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ต่อมาเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2509 คณะรัฐมนตรีได้มีมติห้ามจัดตั้งปอเนาะขึ้นมาใหม่ตามข้อเสนอแนะของสภาความมั่นคงแห่งชาติและให้ปอเนาะที่จดทะเบียนแล้วจะต้องมาขอจัดตั้งเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามภายในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2514 และในปี พ.ศ. 2526 โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามได้เปลี่ยนเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525
(อิบราเฮ็ม ณรงค์รักษาเขต, 2551 : 63-65)

Prince of Songkla University Pattani Campus

นอกจากนี้ทางราชการให้การสนับสนุนทางด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์การศึกษาให้แก่ปอเนาะที่จดทะเบียนหลังจากที่ปอเนาะได้แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามและโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแล้ว หลักสูตรของปอเนาะเดิมซึ่งไม่เป็นลายลักษณ์อักษรได้ถูกพัฒนาให้เป็นหลักสูตรที่เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2504 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2513 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2523 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2535 หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2540 และหลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2546 (อิบราเฮ็ม ณรงค์รักษาเขต, 2551 : 65-66) ซึ่งในปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้แบ่งออกเป็นสองประเภท คือ โรงเรียนเอกชนในระบบและนอกระบบ โรงเรียนเอกชนในระบบ คือ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ดำเนินการจัดการเรียนการสอนสองระบบ คือ สามัญควบคู่ศาสนาซึ่งการจัดการเรียนการสอนด้านสามัญศึกษาใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และวิชาศาสนาใช้หลักสูตรอิสลามศึกษา พุทธศักราช 2546 โดยกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน, 2550:30) โรงเรียนดังกล่าวเป็นโรงเรียนได้มาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่รัฐกำหนดไว้ในการสนับสนุนงบประมาณ กล่าวคือ โรงเรียนเอกชนที่จดทะเบียนเป็นมูลนิธิได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล 100 เปอร์เซ็นต์และโรงเรียนเอกชนที่จดทะเบียนเป็นเจ้าของได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล 60 เปอร์เซ็นต์ (นิเลาะ แวอุเซ็ง และคณะ, 2550:2) ส่วนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่สอนเฉพาะวิชาศาสนาอย่างเดียวหรือศาสนาควบคู่สามัญ (ระบบ กศน.) ศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) และสถาบันศึกษาปอเนาะ เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษานอกระบบมีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน, 2554:1)

สรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แต่เดิมนั้นคือสถาบันการศึกษาปอเนาะที่ได้จัดการเรียนการสอนอย่างไม่มีระบบและสอนเฉพาะความรู้ทางด้านศาสนาเท่านั้น ซึ่งเมื่อรัฐบาลได้เปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติการศึกษา สถาบันปอเนาะจึงเปลี่ยนรูปแบบกลายเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอย่างในปัจจุบัน ที่ได้จัดการเรียนการสอนทั้งในรายวิชาศาสนาและสามัญควบคู่ไปด้วยโดยกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลที่ชัดเจนซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา

**2.1.2 การบริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม**

การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนจะมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากภาครัฐหลายประการ เช่น การลงทุน ลักษณะการจัดตั้ง การดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ระดับชั้นที่เปิดและโดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนที่อยู่ในส่วนภูมิภาค ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 มาตรา 4 ได้กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจเป็นผู้อนุญาตเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนและด้านวิชาการในท้องถิ่นให้ประสานงานกับผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมในการจัดโครงการและการฝึกอบรมจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษาในแต่ละเขต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542 : 12)

**1) การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม**

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาและดำเนินการสอนวิชาสามัญควบคู่ศาสนาในระดับการศึกษาต่างๆตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการหรือได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแล โรงเรียนเอกชนทุกระดับ ทุกประเภท ให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของรัฐ และกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542 : 1) กล่าวคือ เอกชนเป็นผู้บุกเบิกการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนมีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับการจัดการศึกษาของรัฐมาโดยตลอด เนื่องจากในอดีตรัฐมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง จึงเปิดโอกาสและส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล โดยสนับสนุนให้จัดตั้งโรงเรียนเอกชนทุกระดับและทุกประเภท ดังนั้นการศึกษาเอกชนจึงได้มีบทบาทสร้างสรรค์และพัฒนาประชากรส่วนหนึ่งของประเทศให้มีความรู้ความสามารถ ผลผลิตด้านทรัพยากรบุคคลที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเอกชนจำนวนมากได้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสร้างความก้าวหน้าให้แก่ประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การเมือง การปกครองเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจนในการมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศชาติตลอดมา จนกระทั่งในปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้ให้ความสำคัญแก่โรงเรียนเอกชนโดยได้ระบุไว้ในมาตรา 81 ให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาด้วยและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ระบุไว้เช่นกันในมาตรา 12 ให้เอกชนมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรา 45 ระบุให้รัฐกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 8 -23)

จากการที่รัฐให้โอกาสเอกชนเข้ามาจัดการศึกษา โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่จะต้องมีการจัดระบบการบริหารที่ดีเพื่อการจัดการศึกษา

จะได้มีประสิทธิภาพโดยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเป็นผู้ควบคุมดูแล สนับสนุน ส่งเสริมให้การบริหารงานของโรงเรียนสามารถดำเนินไปด้วยดี โดยอาศัยพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เป็นหลักในการบริหารโรงเรียนเอกชน นอกจากนี้เพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนดังปรากฏในบัญญัติมาตรา 39 บัญญัติไว้ว่า “กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งานประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนโดยตรง” (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

**2) การบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม**

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติในการดำเนินงานการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งวิธีการปฏิบัติให้ได้ดีขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของผู้บริหารเพราะพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในแต่ละวันมีความสำคัญ มีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนยังมีหน้าที่ผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีคุณธรรม ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมีหลักในการบริหารจัดการเพื่อรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2544 : 196 -198)

1.ให้ความสำคัญกับคน คือให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การคัดเลือก สรรหา บำรุงรักษา พัฒนา ให้ประโยชน์และการประเมินผล จนกระทั่งเกษียณออกจากโรงเรียน ยิ่งโรงเรียนได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานยิ่งทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าเพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียนควรจะสร้างสัมพันธภาพที่ดี ความเป็นกันเอง จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีให้พร้อมเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งเป็นการทำงานไปพร้อมๆกันมากกว่าการสั่งการตามลำดับ

Prince of Songkla University Pattani Campus

2.เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องใช้ทรัพยากรต่างๆอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดและประหยัดที่สุด เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ พยายามใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจทุกครั้ง โดยนำข้อมูลสารสนเทศหรือเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและนำข้อมูลจากการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงานให้มากที่สุด

3.ให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม คือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นเรื่องที่ผู้ได้รับประโยชน์และผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน มิใช่เป็นเรื่องของโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียวเพราะโรงเรียนต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและพัฒนาบุตรหลานของพวกเขาเหล่านั้นให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ชุมชน สังคมและประเทศชาติต้องการ โรงเรียนต้องอาศัยความร่วมมือกัน ตั้งแต่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งคณะกรรมการโรงเรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชนและสื่อมวลชน

4.ต้องยุติธรรมและโปร่งใส คือ การทำงานทุกอย่างในโรงเรียนเอกชนต้องเน้นความยุติธรรมและโปร่งใส มีความเที่ยงตรงและสามารถตรวจสอบได้ในทุกประเด็น ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตนและปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หรือใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง มีการกำหนดขอบเขตอำนาจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

5.คำนึงถึงคุณภาพมากกว่าปริมาณ คือ การบริหารเป็นเรื่องคุณภาพ คุณภาพเป็นเรื่องเกี่ยวกับคนและโรงเรียน ถ้าคนในโรงเรียนขาดคุณภาพ ส่งผลให้ระบบต่างๆมีปัญหา การจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องนำระบบการประกันคุณภาพและการรับรองคุณภาพการศึกษามาใช้อย่างเป็นรูปธรรมจริงจัง ตั้งแต่การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนหรือธรรมนูญโรงเรียน (กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ) นำแผนปฏิบัติงานไปใช้ให้บรรลุเป้าหมาย มีการติดตามตรวจสอบปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนและมีการประเมินตนเอง รวมทั้งพร้อมให้หน่วยงานภายนอกมาตรวจสอบคุณภาพ ในที่สุดก็จะได้โรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพ

6.ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ คือ การทำงานทุกอย่างต้องเน้นการทำสิ่งใหม่ๆให้ดีกว่าเดิม ไม่มัวแต่ทำตามความเคยชินซึ่งทำให้เกิดประโยชน์น้อย ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดเวลาเพื่อให้มีความรู้ที่ทันสมัย รู้จักคิดวิเคราะห์ สามารถเลือกองค์ความรู้ต่างๆมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ริเริ่มงานใหม่ๆหรือสอนแนะบุคลากรในโรงเรียนและเชื่อว่า เราสามารถทำโรงเรียนให้มีคุณภาพได้ดีขึ้นในทุกๆวันจากที่กล่าวมา ผู้บริหาร

Prince of Songkla University Pattani Campus

โรงเรียนเอกชนจะต้องใช้ความเป็นผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าวจูงใจบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องให้มีความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความล้มเหลวหรือความเจริญรุ่งเรืองของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก็อยู่ที่ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในโรงเรียน ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามประกอบด้วย บุคคลที่ได้รับอนุญาตแต่งตั้งจากสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน ให้ดำรงตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่

**2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์**

**2.2.1 ความหมายและแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์**

**1) ความหมายการบริหารตามมโนทัศน์อิสลาม**

ในอัลกุรอานได้มีการใช้ คำว่า “ตัดบีร” ( تدبير ) และคำกริยาของ “ตัดบีร” คือคำว่า “ยูดับบิรุ” ( يدبر ) ในความหมายของการบริหาร โดยที่อัลกุรอานได้กล่าวถึงคำดังกล่าวนี้สี่ครั้งด้วยกัน Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551 : 47) ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ตรัสไว้ว่า

﴿ إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ يُدَبِّرُ الأَمْرَ مَا مِن شَفِيعٍ إِلاَّ مِن بَعْدِ إِذْنِهِ ذَلِكُمُ اللَّهُ رَبُّكُمْ فَاعْبُدُوهُ أَفَلاَ تَذَكَّرُونَ ﴾

ความว่า “ แท้จริงพระเจ้าของพวกท่านคือ อัลลอฮฺﷻผู้ทรงสร้างชั้นฟ้าทั้งหลายและแผ่นดินในเวลา 6 วันแล้วพระองค์ทรงประทับบนบัลลังก์ทรงบริหาร กิจการ ไม่มีผู้ให้ความช่วยเหลือคนใด เว้นแต่ต้องได้รับอนุมัติจากพระองค์นั่นคือ อัลลอฮ์ ﷻ พระเจ้าของพวกท่าน พวกท่านจงเคารพภักดีต่อพระองค์เถิด พวกท่านมิได้ใคร่ครวญกันดอกหรือ? ”

( ยูนุส 10 : 3 )

ในอีกอายะฮฺหนึ่ง อัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสถึงการทรงไว้ซึ่งอำนาจในการปกครองสรรพสิ่งทั้งหลายว่า

Prince of Songkla University Pattani Campus

﴿ قُلْ مَن يَرْزُقُكُم مِّنَ السَّمَاء وَالأَرْضِ أَمَّن يَمْلِكُ السَّمْعَ والأَبْصَارَ
وَمَن يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَيُخْرِجُ الْمَيَّتَ مِنَ الْحَيِّ
وَمَن يُدَبِّرُ الأَمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللّهُ فَقُلْ أَفَلاَ تَتَّقُونَ ﴾

ความว่า " จงกล่าวเถิด (มุฮัมมัด) ใครผู้ประทานปัจจัยยังชีพที่มาจากฟากฟ้า และแผ่นดินแก่พวกท่าน หรือใครเป็นเจ้าของการได้ยินและการมอง และใครเป็นผู้ให้มีชีวิตหลังจากการตายและเป็นผู้ให้ตายหลังจากมีชีวิตมา และใครเป็นผู้บริหารกิจการ" แล้วพวกเขาจะกล่าวกันว่า " อัลลอฮฺ ﷻ "ดังนั้นจงกล่าวเถิด(มุฮัมมัด)"พวกท่านไม่ยำเกรงหรือ ? "

( ยูนุส 10 : 31 )

อัลลอฮฺ ﷻ จะทรงดูแลสรรพสิ่งทั้งหลายที่พระองค์สร้าง พระองค์จึงเป็นผู้ชี้นำบริหารปกครอง และควบคุมกิจการทั้งปวง พระองค์ได้ตรัสว่า

﴿ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يفُصِّل الْآيَاتِ لَعَلَّكُم بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ﴾

ความว่า " อัลลอฮฺ ﷻ ผู้ทรงบริหารกิจการ ทรงจำแนกโองการทั้งหลายให้ชัดแจ้ง เพื่อพวกเจ้าจะได้เชื่อมั่นในการพบพระเจ้าของพวกเจ้า" (อัรเราะอฺดุ 13: 2)

ในอายะฮฺที่ 4 อัลลอฮฺ ﷻ ได้เน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของความหมายในลักษณะเดียวกันนี้ เมื่อพระองค์ตรัสไว้ว่า

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

Prince of Songkla University Pattani Campus

ความว่า “พระองค์ทรงบริหารกิจการจากชั้นฟ้าสู่แผ่นดิน แล้วมันจะขึ้นไปสู่พระองค์ในวันหนึ่งซึ่งกำหนดของมันเท่ากับหนึ่งพันปีตามที่พวกเจ้านับ” (อัซซัจญดะฮฺ 32 : 5)

จากอายะฮฺทั้งสี่ดังกล่าวนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าโลกดำเนินไปตามที่ถูกกำหนด ผู้ที่อยู่เบื้องหลังแห่งการบริหารกิจการทั้งมวลคือ อัลลอฮฺ ﷻ ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในความหมายข้างต้นก่อนจึงจะสามารถบริหารงานต่างๆในโรงเรียนอย่างชาญฉลาด และช่วยให้การบริหารกิจการประสบผลสำเร็จ การบริหารการศึกษาอิสลามเป็นการบริหารระบบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาและการสอนในอิสลาม ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเป็นระบบมีระเบียบแบบแผน และครอบคลุมพร้อมทั้งตรวจสอบได้ โดยวางอยู่บนหลักการพื้นฐานที่มาจากอัลกุรอานและอัลหะดีษ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารการศึกษา Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551 : 47) ได้นำเสนอว่า แนวคิดการบริหารการศึกษาจะวางบนฐานแนวความคิดทางการศึกษาและการบริหาร ซึ่งการพัฒนาแนวคิดทางการบริหารการศึกษาจะขึ้นอยู่กับพัฒนาการของแนวคิดทั้งสองนี้ เช่นกันกล่าวคือ “การศึกษา”หมายถึงกระบวนการบำรุงรักษาปัจเจกบุคคลให้มีความเจริญงอกงามในทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านจิตวิญญาณ สติปัญญา ร่างกาย และสังคม ปลูกฝังในเรื่องศรัทธา จริยธรรม และการประพฤติปฏิบัติตนที่ดีของนักเรียน ส่วนการบริหารเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการประสานงานและการทำให้เกิดความเป็นเอกภาพในความพยายามของมนุษย์และองค์ประกอบทางกายภาพที่มีอยู่ในสถาบันการศึกษาอิสลาม โดยใช้วิธีการและทักษะความสามารถในการทำให้กระบวนการปฏิบัติงานดำเนินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำให้วัตถุประสงค์ทางการศึกษาสนองตอบต่อหลักการบริหารการศึกษาอิสลามอย่างแท้จริง

โดยเฉพาะปัจจุบันเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายๆด้าน ซึ่งมีผลกระทบต่อการศึกษาและการบริหารจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดทิศทาง พันธกิจ วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเพื่อที่จะสามารถวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายของการศึกษาเพื่อที่จะสร้างและพัฒนาผู้เรียนอย่างสมดุลในทุกมิติทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ วิญญาณ สังคมและคุณธรรม ต้องรู้จักใช้เทคนิคและกลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งต้องมีแผนกลยุทธ์ในการบริหาร ดังที่

Prince of Songkla University Pattani Campus

Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษาในอิสลามไว้ดังนี้

1.เพื่อชี้นำและประเมินโปรแกรมการศึกษาและปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมตามความเหมาะสมของกาลและเวลา

2.เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เหมาะสมที่จะทำให้บุคลากรทางการสอนและบริหารมีความรู้สึกว่า พวกเขาเป็นเจ้าของสถาบันและมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถาบันและนำไปสู่มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมที่สูงส่ง ซึ่งการที่จะให้บรรลุสิ่งเหล่านี้ได้จำเป็นจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและบุคลากรทางการบริหาร ระหว่างครูและนักเรียน และจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนักเรียนด้วยกันจึงจะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจกัน ให้เกียรติต่อกัน ให้ความเคารพต่อผู้อื่น และมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบัน

3.เพื่อให้บุคลากรทางการสอนและบริหาร นักเรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อพวกเขา

4.เพื่อสร้างสะพานเชื่อมระหว่างโรงเรียน ครอบครัวของนักเรียนและชุมชนให้สามารถรับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาต่างๆที่โรงเรียนได้ดำเนินการ

5.เพื่อคัดเลือกครูอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติทางการศึกษา ความรู้ จริยธรรม ประสบการณ์และความบริสุทธิ์ใจ และควรกำหนดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับตัวบุคคลและส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ

6.เพื่อกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อการปรับปรุงพัฒนาสถาบัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องชี้แนะบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความผิดพลาดทั้งหลายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

**2) ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์**

แนวคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายท่านทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ดังต่อไปนี้

Alfred Chandler (อ้างถึงใน สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2544:8) กล่าวว่า “ กลยุทธ์ เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวของโรงเรียน และการเลือกแนวทางปฏิบัติตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ”

James B. Quinn (อ้างถึงใน สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2544:8) กล่าวว่า “ กลยุทธ์ เป็นแผนที่ประกอบไปด้วยเป้าหมายหลักของโรงเรียน นโยบายและการดำเนินการต่างๆเพื่อให้โรงเรียนมุ่งสู่ภาพรวมทั้งหมดอย่างที่ต้องการ ”

Prince of Songkla University Pattani Campus

Quinn (อ้างถึงใน ประยงค์ มีใจซื่อ,2542 :4-5 )ได้แนะนำเพิ่มเติมว่า “กลยุทธ์” จะช่วยโรงเรียนในเรื่องต่อไปนี้

1) การจัดสรรทรัพยากรต่างๆให้เกิดความเหมาะสม

2) การตัดสินใจในการลงทุนเพื่อให้สอดคล้องกับข้อดี และข้อเสียของโรงเรียน

3) การรุกเพื่อสร้างโครงการใหม่ที่เหมาะสม

4) การเตรียมพร้อมเพื่อตั้งรับการรุกรานของคู่แข่ง

William F. Glueck กล่าวว่า “ กลยุทธ์ เป็นแผนหลักของโรงเรียนที่ได้วางไว้เพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นแนวทางทำให้โรงเรียนบรรลุถึงเป้าหมายหลักที่ต้องการได้”

Henry Mintzberg กล่าวว่า “ กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการตัดสินใจต่างๆ หรือการดำเนินการ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างที่ต้องการ”

Michael A. Hitt และคณะ กล่าวว่า “ กลยุทธ์ เป็นชุดของภาระผูกพันและการดำเนินการต่างๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) เพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคนอื่น”

Kaplan & Norton (อ้างถึงใน สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติกุล,2546) กล่าวว่า “ กลยุทธ์ หมายถึง การนำโรงเรียนจากจุดที่อยู่ ณ ปัจจุบันไปยังอีกจุดหนึ่งในอนาคตซึ่งไม่มีใครเคยไปมาก่อน ถือว่าเป็นความไม่แน่นอน เนื่องจากโรงเรียนไม่เคยไปที่นั่นมาก่อน หนทางที่จะไปยังจุดดังกล่าวจึงเป็นเพียงสมมติฐานหลายสมมติฐานต่อกัน แผนที่กลยุทธ์จึงเป็นการระบุให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของกลยุทธ์ และสามารถทำให้ทดสอบได้”

Minztberg, Ahistrand & Lampel (1998 อ้างถึงใน ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา,2557: 10-11)ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ ในทรรศนะ 5 Ps คือ 1) กลยุทธ์คือการวางแผน หมายถึง หลักการเพื่อดำเนินการจากปัจจุบันสู่อนาคตหรือจากที่นี่ไปที่นั่น 2) กลยุทธ์คือรูปแบบ หมายถึง พฤติกรรมการกระทำซึ่งเคยปฏิบัติมาแล้วประสบความสำเร็จ 3) กลยุทธ์คือตำแหน่ง หมายถึง ความสามารถโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการลูกค้า 4) กลยุทธ์คือมุมมอง หมายถึง ปรัชญาของโรงเรียน คือวิธีการของโรงเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า และ 5) กลยุทธ์คืออุบาย หมายถึง วิธีการเฉพาะเพื่อเอาชนะคู่แข่ง นอกจากนี้มีนักวิชาการที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในแง่มุมต่างๆ ที่สอดคล้องกันสามารถสรุปรวบรวมได้ถึง 10 แนวคิดโดยแบ่งเป็น 2 ทรรศนะคือ ทรรศนะที่ 1 กล่าวว่ากลยุทธ์จะเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ และลักษณะที่ต้องการไปในอนาคต ประกอบด้วยทรรศนะดังนี้

Andrews เสนอแนวคิดกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ได้จากความสอดคล้องระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเรียกว่า SWOT

Ansoff เสนอแนวคิดกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ได้จากการวางแผนและการวิเคราะห์

Prince of Songkla University Pattani Campus

Porter เสนอแนวคิดกลยุทธ์เป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งการแข่งขันโรงเรียนกับตลาด

และทรรศนะที่ 2 กล่าวว่ากลยุทธ์ คือกระบวนการจะนำไปสู่การกำหนดเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ ประกอบด้วยทรรศนะดังนี้

Schumpeter เสนอแนวคิดกลยุทธ์ด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Simon เสนอแนวคิดกลยุทธ์เป็นการรับรู้ผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้าเพื่อตีความสิ่งที่อยู่ภายนอกและภายในโรงเรียน

Sange เสนอแนวคิดกลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้จากพฤติกรรมการกระทำ

Pfeffer เสนอแนวคิดกลยุทธ์คือกระบวนการต่อรอง

Schein เสนอแนวคิดกลยุทธ์คือกระบวนการรวบรวม

Hannan & Freeman เสนอแนวคิดกลยุทธ์คือกระบวนการตอบสนองสภาพแวดล้อม

Chandler เสนอแนวคิดกลยุทธ์คือกระบวนการเปลี่ยนผ่านเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 : 36 ) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2551 : 52) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) ระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย

ฟอมบรัม ( อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวานิช,2555)ได้ให้ความหมายคำว่า “กลยุทธ์” หมายถึง กระบวนการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยแบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับตามการบริหารจัดการ คือ

1. ระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) การกำหนดนโยบายและตั้งเป้าหมาย

2. ระดับบริหารจัดการ (Managerial Level) เน้นการจัดหาและใช้ทรัพยากรต่างๆ ตามแผนกลยุทธ์

3. ระดับปฏิบัติการ (Operational Level) เป็นการบริหารจัดการรายวันและสิ่งสำคัญที่สุดก็คือ ระบบบริหารบุคลากรและโครงสร้างโรงเรียนต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์โรงเรียน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ทุกสิ่งทุกอย่างต้องสอดประสานและเหมาะสมอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Fit)

Prince of Songkla University Pattani Campus

สุนี เลิศแสวงกิจและมาลัย ม่วงเทศ ( 2555:30) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ว่าเป็นวิธีการที่นำมาใช้ในการบริหาร โรงเรียน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายโรงเรียน กลยุทธ์เป็นแนวทางที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตามในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารคาดหวังว่าหากครู และบุคลากรสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ก็จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” จะเห็นได้ว่าคำนิยามความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” นี้มีขอบเขตที่แคบและกว้าง คือ ในระดับแคบนั้นเน้นที่วิธีการ(Means) ที่สำคัญที่จะใช้เพื่อให้โรงเรียนบรรลุถึงเป้าหมายหลักของโรงเรียน ส่วนในระดับกว้าง จะให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ(Means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว และจะพบว่าส่วนใหญ่มักจะใช้คำว่า “กลยุทธ์” ในฐานะของเครื่องมือหรือวิธีการมากกว่า แต่สำหรับความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว จะมีความหมายที่กว้างกว่าคำว่า “กลยุทธ์”

**ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์** ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Thompson and Strickland (2003:6 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ,2546) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการบริหารประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการริเริ่มปรับปรุงแก้ไขแล้วปรับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และการบริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

Wheelen and Hunger (2002:2 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ,2546)ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกลุ่มของการตัดสินใจในการบริหารและการปฏิบัติการที่กำหนดการทำงานของบริษัทในระยะยาว ประกอบด้วยการกลั่นกรองสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการวางแผนระยะยาว การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม

Coulter (2002:9 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ,2546) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์กันและมีความต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาการปรับปรุง หรือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของโรงเรียน

Ansoff (1999 อ้างถึงใน Nur Setyaningrum: 2014 ) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์งานต่างๆที่เรียกว่า “การกำหนดกลยุทธ์” กระบวนการนี้เรียกว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมีวิธีการคือ โรงเรียนต้องมีการวางแผนให้เหมาะสมกับสภาพที่มีอยู่เพื่อให้

Prince of Songkla University Pattani Campus

บรรลุเป้าหมาย จะต้องมีข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนและการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและเป็นที่รองรับของประชาชน

Blocher dan lin (1999 อ้างถึงใน Nur Setyaningrum: 2014 ) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การควบคุมอย่างมีระบบและมีความรับผิดชอบในการบริหารและสร้างโรงเรียนให้มีความยั่งยืนเพื่อให้ดังเป้าหมายและกระตุ้นการบริหารโรงเรียนอย่างมีระบบเพื่อให้ถึงความสำเร็จ ดังนั้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องให้มีความยุติธรรมและโปร่งใสในการตัดสินใจในโรงเรียนเพื่อให้สมดุลในโรงเรียนและมีระบบ ในโลกของการศึกษาการบริหารจะต้องใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์มากกว่าการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะถึงเป้าหมาย กระบวนการที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพแต่ละด้านทั้งในและนอกโรงเรียน เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครองและผู้คนที่ให้การสนับสนุนกับโรงเรียน

ธงชัย สันติวงศ์ (2535)ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ที่จะช่วยให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541:15)ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนการดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

ประยงค์ มีใจซื่อ (2542 : 5-6)ได้กล่าวว่า “ การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการบริหารที่มีความต่อเนื่อง มีการกระทำซ้ำบ่อยๆ มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในโรงเรียน มุ่งหวังเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในขณะนั้นๆซึ่งแยกเป็นประเด็นพิจารณาได้ดังนี้ คือ

1) Continuous Process เป็นการเน้นในเรื่องลำดับขั้นตอนความสำคัญก่อนหลังของกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานภายในโรงเรียนที่ตนรับผิดชอบอยู่ ตลอดจนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การกำหนดทิศทางโรงเรียน การสร้างกลยุทธ์ระดับต่างๆของโรงเรียน การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์และการควบคุม ดูแล ตรวจสอบและประเมินผลเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนให้เกิดความเหมาะสมในด้านต่างๆอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2) Iterative Process หมายความว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นที่ขั้นตอนที่ 1 และดำเนินการไปเรื่อยๆ จนถึงขั้นตอนสุดท้าย แล้วย้อนกลับมาดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 ใหม่อีกวนเวียนเป็นวงจรอย่างนี้ตลอดไป เป็นกระบวนการที่วงจรมีการวนเวียนมายังจุดเดิมเหมือนการเดินตามเส้นวงกลม

Prince of Songkla University Pattani Campus

3) Cross-funtion process มุ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในเรื่องการรวมพลังทรัพยากรมนุษย์และการให้ความสำคัญกับการผสมผสานทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดพลังแห่งความสามัคคีภายในโรงเรียน

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2544: 9) ได้กล่าวว่า “ การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารโรงเรียนที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ และการควบคุม และประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ โดยการดำเนินกิจการต่างๆ ดังกล่าวจะเป็นไปเพื่อปรับโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งของโรงเรียนนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ ” หรืออาจกล่าวได้ว่า “ การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารโรงเรียนโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในโรงเรียน เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียนนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล และมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมด้วย เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมของโรงเรียนอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว”

บุญเลิศ เย็นคงคา (2544:10) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงานโดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นำมาประเมินและวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจให้กับโรงเรียน

สมบัติ ธำรงธัญวงค์ (2545:80) ได้ให้ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นการวางแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้ข้อมูลในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่างๆ และการกำหนดชุดของกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสม เพื่อให้โรงเรียนอยู่ในฐานะดีที่สุด มีความพร้อมและมีสมรรถนะที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวีการ (2546) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางและผลงานระยะยาวของโรงเรียนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวพันกับการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์ของโรงเรียน

อุทิศ ขาวเธียร (2546:10) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้นำการบริหารของโรงเรียนที่เกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วมโดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสภาวะแวดล้อมให้ “รู้เขา รู้เรา” เพื่อ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) และกลยุทธ์ กลวิธีการปฏิบัติที่สอดรับกับสภาวะแวดล้อมและยังสามารถชี้นำกลไกในการเร่งรัดผลักดันกระบวนการพัฒนาตลอดจนแนวทางการกำกับติดตามประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนให้เกิดการชี้นำการดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในสนามอย่างต่อเนื่อง

พสุ เดชะรินทร์ (2548) ได้นิยามการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่อาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด โรงเรียนต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อสามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่

ไรท์ ปริ้นเกิล และครอล (Wright, Pringle and Kroll, 1992:4) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คือกระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงบรรลุผลตามภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียน

เดวิด (David,1997:10) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ และการประเมินผลกลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องกับสาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวัน (2546:20)ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ ซึ่งทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์ (2553: 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management )หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของโรงเรียน ประกอบด้วยการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก การจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดโรงเรียน การอำนวยการและการควบคุม อันเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติการทางด้านกลยุทธ์ของบริษัทหรืออีกนัยหนึ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการบริหารและตัดสินใจเพื่อพัฒนาให้บรรลุภารกิจของโรงเรียน โดยสร้างความสามารถของโรงเรียนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2557 : 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นมุมมองเชิงกระบวนการ(Ireland,Hoskisson & Hitt,2006; Pitt & Lei,2003)ตั้งแต่การวิเคราะห์

Prince of Songkla University Pattani Campus

สภาพแวดล้อมเพื่อค้นหาโอกาสเข้ากับจุดเด่น เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์นำสู่การปฏิบัติและควบคุม กล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นคือ กระบวนการที่มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลา และปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม เป็นทั้งการออกแบบและการปฏิบัติ ทั้ง 2 ส่วนนี้ไม่ได้แยกจากกัน แต่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกันตลอดเวลาซึ่งมีกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ

1. การกำหนดทิศทางและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมโรงเรียน รวมถึงความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ทั้งนี้รวมถึงวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อโรงเรียน จุดเด่นและจุดด้อยของโรงเรียน ซึ่งเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การกำหนดหรือจัดทำกลยุทธ์

2. การกำหนดกลยุทธ์หรือจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับโรงเรียน ระดับโรงเรียน และการจัดทรัพยากรระดับปฏิบัติการณ์

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและควบคุมกลยุทธ์ เป็นการนำเอากลยุทธ์มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีการเสริมสร้างทักษะความสามารถบุคลากรทั้งภายในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการณ์ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์โรงเรียนและมีการตรวจสอบ ประเมินและควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน เป็นการบริหารที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนและมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ อาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์คือ

1. เป็นกระบวนการของการบริหารโรงเรียนโดยรวม

2. เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างอนาคตในระยะยาว

3. เป็นการบริหารที่เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นตัวผลักดันที่สำคัญ

4. เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์โรงเรียน และกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการของโรงเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

**2.2.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์**

การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญในการบริหารโรงเรียนในประเด็นต่างๆที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

พัชรา มั่งชม ( 2540:36) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน ดังนี้

1) ช่วยให้โรงเรียนมีวัตถุประสงค์ และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในโรงเรียนและทำให้หน่วยงานของโรงเรียนมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน

3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำ ให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

4) ช่วยให้โรงเรียนสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

5) ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้

ประยงค์ มีใจซื่อ (2542 :10 ) ได้กล่าวถึงความสำคัญ ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ช่วยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารที่ดี เอื้อต่อการดำเนินงาน รวดเร็วต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายโรงเรียน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อรู้เขารู้เรา ทำให้มีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2544:11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า

1) ช่วยให้ผู้บริหารได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้โรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่งขัน สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถสร้าง “ Strategic Fit ” ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนได้ จะทำให้โรงเรียนสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

2) ช่วยให้โรงเรียนมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นแนวทางสำคัญที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติเพื่อทำให้โรงเรียนแข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเติบโตต่อไปได้

Prince of Songkla University Pattani Campus

3) ทำให้โรงเรียนสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถรักษาข้อได้เปรียบไว้ได้

4) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ โรงเรียนจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิ คือ การมีการดำเนินงานที่ดีกว่า และมีประสิทธิผล คือ การบริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้ามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมติดตามผล

5) ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ คาดการณ์เหตุการณ์ ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยเป็นฝ่ายรุกมากกว่าฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว จะทำให้โรงเรียนสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่ง

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ (2544:48)ที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า

1) เป็นการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินงานต่างๆได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การกำหนดการประยุกต์ การตรวจสอบและการควบคุมกลยุทธ์ของโรงเรียน

3) สร้างความพร้อมให้แก่โรงเรียน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรเกิดความเข้าใจในภาพรวมของโรงเรียน ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อโรงเรียน

แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับ สมยศ นาวีการ (2546) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้โรงเรียนมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้วโรงเรียนมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน

2) การบริหารเชิงกลยุทธ์บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของพวกเขามากขึ้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร

3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมเท่านั้น แต่จะช่วยลดการต่อต้านในสิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจ บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจเมื่อพวกเขาเข้าใจปัจจัยที่จำกัด และทางเลือกที่เป็นไปได้

Prince of Songkla University Pattani Campus

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานของโรงเรียนในปัจจุบันเนื่องจากการที่โรงเรียนต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้โรงเรียนได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างครอบคลุม เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2.2.3 หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์**

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

พัชรา มั่งชม (2540) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนทั้งหมดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานต่างๆ และที่สำคัญเป็นการวางแผนระยะยาว

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545: 4) กล่าวว่า หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียน

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545: 71) ได้กล่าวถึงหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัตรของการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางของโรงเรียน นำพาโรงเรียนไปสู่จุดหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

พิบูล ทีปะปาล (2546: 45) ที่กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อจัดทำแผนงานดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวีการ (2546) กล่าวว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งตรวจสอบและประเมินทั้งโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนภายในโรงเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนทั้งหมด ซึ่งในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้ครอบคลุมเพื่อจัดทำแผนงานการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2.2.4 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์**

ผู้บริหารที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น อาจแบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1.ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer หรือ CEO) ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงนั้น มีหน้าที่หรือบทบาทที่เปรียบเสมือนกับเป็นกัปตันเรือที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางการเดินทาง เป้าหมายและเส้นทางการเดินเรือ รวมทั้งการออกคำสั่งให้เรือออกเดินทาง ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารกลยุทธ์โรงเรียน คือเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ของโรงเรียน โดยแยกเป็นบทบาทย่อยได้ดังนี้

1.1 เป็นผู้กำหนดทิศทางของโรงเรียน (Chief Direction Setter) ที่ต้องการจะก้าวไป

1.2 เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียน (Chief Objective Setter) ที่ต้องการบรรลุถึง

1.3 เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์หลักของโรงเรียน (Chief Strategy-Maker Setter)ที่จะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการได้

1.4 เป็นผู้ก่อให้เกิดการนำแผนกลยุทธ์และแผนงานต่างๆไปปฏิบัติ (Chief Implementer) ให้ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ ในปัจจุบันโรงเรียนสมัยใหม่ขนาดใหญ่ก็เริ่มมีผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่เป็น Chief Knowledge หรือ Chief Learning Officer เพื่อทำหน้าที่ในการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆเพื่อสร้างความรู้นั้นๆให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ตลอดจนถ่ายทอดข้อมูลและความรู้ต่างๆเหล่านั้นแกสมาชิกภายในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนโดยรวมมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างเหมาะสม แนวโน้มในปัจจุบันนักกลยุทธ์ของโรงเรียน จะประกอบไปด้วยคณะผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียน ทำหน้าที่เป็นทีมบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Team)

2. ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ (Line Management Team)ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการทุกคนต้องมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพราะผู้บริหารเหล่านี้เป็นผู้ที่

Prince of Songkla University Pattani Campus

ปฏิบัติงานโดยตรงจึงมีข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริง และใกล้ชิดกับลูกค้าและที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารเหล่านี้เป็นฝ่ายที่จะต้องนำแผนกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติ ถ้าผู้บริหารไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนนี้แล้วโอกาสที่แผนนี้จะไม่ได้รับการยอมรับ ไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติ รวมทั้งไม่ได้ข้อมูลต่าง จากการปฏิบัติงานจริงก็อาจจะเกิดขึ้นได้

3. ผู้บริหารฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา (Staff Manager)

ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษามีหลายฝ่ายอาทิเช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวิจัยและวางแผน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายกฎหมาย ที่จะกล่าวถึงเพื่อเป็นตัวอย่างในที่นี้คือ ฝ่ายวิจัยและวางแผนมิควรที่จะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการวางแผนโดยตรง เพราะมิฉะนั้นแล้วจะเกิดปัญหาในลักษณะที่ว่า ผู้ที่วางแผนมิใช่ผู้ใช้แผน และผู้ใช้แผนก็มิใช่ผู้วางแผน ดังนั้น แผนนี้ก็อาจจะไม่ได้เกิดขึ้นจากข้อมูลหรือสภาพข้อเท็จในการปฏิบัติงานและแผนนี้ก็จะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานด้วย ส่วนฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่ดูแลงานทุกๆ อย่างทุกๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องร่วมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของคณะผู้วางแผนกลยุทธ์เพื่อให้การวางแผนนั้นได้รับข้อมูล ได้รับทราบปัญหา อุปสรรค และเรื่องราวต่างๆ ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านสำคัญๆ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็จะได้ทราบและเข้าใจในแผนกลยุทธ์นั้นตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อจะได้ประสานกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้สนับสนุนและสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

**2.2.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาอิสลาม**

Nur Setyaningrum (2014) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้เรียนรู้มานั้น ทั้งสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบของผู้บริหาร (ผู้บริหารโรงเรียน) การเป็นผู้บริหารในยุคสมัยปัจจุบันนี้หรือยุคที่มีการพัฒนานี้ ผู้บริหารจะต้องเข้าถึงทุกระดับสังคมทั้งภายในและภายนอกที่ใกล้หรือไกล สิ่งแวดล้อมภายในนั้นก็คือสิ่งแวดล้อมที่ให้ความอำนวยความสะดวกกับโรงเรียนและเป็นพลังในการพัฒนาโรงเรียนและได้มีส่วนร่วมในการทำงานหรือจัดกิจกรรมต่างๆภายในโรงเรียน ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกจะต้องมีการตรวจสอบประเมินและรวมถึงกระบวนการตัดสินใจ ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจส่วนหนึ่งคือผู้บริหารโรงเรียนและคณะบริหารโรงเรียน การประเมินผลการทำงานและดำเนินการสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อเป็นการวางแผนกลยุทธ์การศึกษาในการจัดกระบวนการศึกษา ให้สอดคล้องกับบริบทของสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน ซึ่งข้อดีของการบริหารการศึกษาอิสลามตามแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

Prince of Songkla University Pattani Campus

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดคือ การวางแผน และการทำงานในโรงเรียนอย่างมีระบบตามแนวทางที่วางไว้

2) แผนเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นไปในอนาคต (เช่น 10 ปีขึ้นไป)

3) วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนเป็นประเด็นหลักในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

4) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์

**รูปแบบการการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาและยกระดับการศึกษาอิสลาม**

Nur Setyaningrum (2014) ได้อธิบายว่า กระทรวงการศึกษาอิสลามของประเทศอินโดนีเซียได้เขียนและวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนในระบบ และนอกระบบ ทั้งสองสถาบันนี้ได้คิดและสอนนักเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านศาสนาอิสลามและเป็นผู้นำในอิสลาม ซึ่งการที่จะพัฒนาการศึกษาอิสลามได้นั้นมีหลักหลายประการด้วยกัน แต่ในที่นี้ได้กล่าวไว้ 4 ประการคือ

1) ด้านศาสนาในกระบวนการอิสลามได้สอนไว้ว่า การเข้ารับอิสลามนั้นเป็นการสมัครใจและทั่วถึง (kaffah) ดังที่อัลลอฮฺ ﷻได้ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ ادْخُلُواْ فِي السِّلْمِ كَافَّةً وَلاَ تَتَّبِعُواْ خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴾

ความว่า “บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลาย! จงเข้าอยู่ในความสันติโดยทั่วทั้งหมด และจงอย่าทำตามบรรดาก้าวเดินของชัยฏอนแท้จริงมันคือศัตรูที่ชัดแจ้งของพวกเจ้า ” (อัล-บะเกาะเราะฮฺ:208)

อิสลามแบบทั่วถึง (kaffah )นั้นได้มีความคิดที่เป็นหนึ่งเพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในอิสลาม ดังที่อัลลอฮฺ ﷻได้ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾

ความว่า “และเรามิได้ส่งเจ้ามาเพื่ออื่นใดนอกจากเพื่อเป็นความเมตตาแก่ประชาชาติทั้งหลาย” (อัลอัมบิยาอฺ:107)

Prince of Songkla University Pattani Campus

ในอายะฮฺข้างต้นได้กล่าวว่า มุสลิมทุกคนจะต้องรักษาศาสนาและอยู่ในขอบเขตของศาสนาที่ได้วางไว้และจะต้องรักษาความดีงามของศาสนาและต้องเผยแผ่ศาสนาอิสลามและดำเนินชีวิตตามวิถีอิสลาม

ดังนั้นการพัฒนาการศึกษาในอิสลามจำเป็นต้องมีสื่อที่สามารถมองเห็นวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพหรือเป็นแรงผลักดันคุณภาพให้มีความศรัทธาและตักวา ดังที่อัลลอฮฺ ﷻได้ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَالِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴾

ความว่า “ และบรรดาผู้ที่กล่าวว่า “ข้าแต่พระผู้เป็นเจ้าของเรา ขอพระองค์โปรดประทานแก่เรา ซึ่งคู่ครองของเราและลูกหลานของเรา ให้เป็นที่รื่นรมย์แก่สายตาของเราและทรงทำให้เราเป็นแบบอย่างแก่บรรดาผู้ยำเกรง” (อัลฟุรกอน:74)

ซึ่งความศรัทธาในที่นี้มีที่มาจาก 2 ประการ คือ สิ่งที่มีอยู่ในในคัมภีร์อัลกุรอานและหะดีษของท่านนบี

2) ด้านปรัชญา

ในมุมมองด้านปรัชญาการศึกษาในอิสลาม คือ การพัฒนาหรือการดำเนินชีวิตในรูปแบบอิสลามในชีวิตประจำวันนั้นต้องมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพราะความรู้นั้นเป็นแนวทางการปฏิบัติทางศาสนาเพื่อให้เกิดความถูกต้องตามหลักการของอิสลามและเป็นที่ยอมรับของอัลลอฮฺในโลกหน้าอีกด้วย และเช่นกันนั้นรูปแบบการเรียนการสอนหรือโปรแกรมการศึกษาและกระบวนการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นไม่เพียงแต่เน้นการแสวงหาความรู้ของศาสนาเท่านั้น แต่ยังเน้นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพื่ออธิบายปัญหาต่างๆที่ชาวมุสลิมต้องเผชิญในชีวิตประจำวัน

3) ด้านประวัติศาสตร์

ในมุมมองประวัติศาสตร์ตามความคิดของ Harun Nasution (1995 อ้างถึงใน Nur Setyaningrum ,2014) ได้แบ่งสมัยออกเป็น 3 สมัย คือ สมัยประวัติศาสตร์ สมัยกลางและสมัยปัจจุบัน

Prince of Songkla University Pattani Campus

ในสมัยประวัติศาสตร์นั้นอิสลามได้แสดงความเจริญรุ่งเรืองและความสำเร็จในการ ดำเนินชีวิตแบบอิสลามและได้ปฏิบัติทุกอย่างตามลหักอิสลาม พอมาในสมัยกลางอิสลามได้ล่มสลายและไม่มีอำนาจในการบริหารทุกสิ่งทุกอย่างบนโลกนี้ และมาในสมัยปัจจุบันอิสลามได้แสดงถึงการพัฒนาชีวิตในโลกอิสลาม ดังนั้นจากประสบการณ์ตามประวัติศาสตร์จึงได้เรียนรู้ว่าการพัฒนาการศึกษาในอิสลามนั้นจำเป็นต้องศึกษาค้นคว้าและการพัฒนาหลักสูตรในการศึกษาอิสลาม ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของการศึกษาอิสลามต้องมีแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือทางการศึกษานั้นคือหลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการจัดการศึกษาอิสลามเพราะว่าเป็นการประเมินอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามกระบวนการบริหาร

3) ด้านสังคมวิทยา

การพัฒนาการศึกษาอิสลามในโรงเรียนหรือสถานที่เรียนได้บ่งบอกเอกลักษณ์ของโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามเพราะว่าโรงเรียนได้มีการบริหารแบบโรงเรียนทั่วไป โดยมีบุคลากรทางการศึกษา หลักสูตรและอื่นๆของระบบการศึกษา ในฐานะที่เป็นโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามที่มีเอกลักษณ์แบบอิสลาม ได้มีการพัฒนาดังต่อไปนี้ คือ

1. วิชาเรียนทางศาสนา คือ อัลกุรอาน หะดีษ อากีดะฮฺ จริยธรรม ฟิกฮฺ ประวัติศาสตร์อิสลามและภาษาอาหรับ

2. สร้างสิ่งแวดล้อมในรูปแบบอิสลาม คือ มีสถานที่ในการอิบาดะฮฺ และครูต้องมีคุณภาพ คือ ต้องมีจริยธรรมที่ดีงาม ดังนั้นโรงเรียนต้องตอบสนอง 3 ประการนี้ คือ โรงเรียนต้องเป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านจิตใจ โรงเรียนต้องมีระบบการศึกษา และโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ในอนาคต

Hilman Muchsin (2011) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในอิสลามไว้ว่า อิสลามได้กำหนดไว้ว่า ในการทำงานหรือการบริหารนั้นจะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนที่ถูกต้อง มีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ไม่ใช่ว่าทำงานหรือบริหารที่ไม่ได้คิดหรือตามความต้องการ ดังที่หะดีษนบีได้กล่าวไว้ว่า “แท้จริงแล้วอัลลอฮฺ ﷻ มีความรักใคร่และเมตตากับมนุษย์ที่ทำงานอย่างมีระบบและขั้นตอนที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่วางไว้” (รายงานโดย ตับรอนี)

ทุกๆโรงเรียนหรือหน่วยงานต่างๆนั้นจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบรรลุถึงวิสัยทัศน์เพื่อจะให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งในความเป็นจริงการบริหารเป็นกระบวนการและเป็นการลงมือทำบางสิ่งบางอย่างจำเป็นจะต้องมี POAC คือ การวางแผน การจัดวางคนในโรงเรียน การลงมือ และการควบคุมเป็นองค์ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งการใช้ POAC ในการบริหาร ดังนี้

Prince of Songkla University Pattani Campus

P: Planning (การวางแผน) ในแผนมีปัจจัยหลายประการที่จะต้องพิจารณา การวางแผนจะต้องเจาะจงเช่นจะต้องมีความชัดเจนและมีเป้าหมายที่แน่นอน วัดได้ กำหนดเวลาที่ชัดเจน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส ครึ่งปีหรือรายปี

O:Organizing (การจัดวางคนในโรงเรียน) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือถึงจุดประสงค์ที่วางไว้นั้น ต้องมีการจัดวางคนในโรงเรียนซึ่งมักจะใช้รูปแบบของแผนภูมิโรงเรียน มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบตามหน้าที่และตำแหน่ง ในงานนั้นๆต้องมีความเข้าใจกับงานและตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกันและมีความร่วมมือกันในการทำงาน และหนึ่งในหลักการของการบริหารจัดกา ร นั่นคือการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญของตน

A:Atuating (การลงมือทำ) ในการวางแผนและการจัดวางคนในโรงเรียนจะไม่บรรลุจุดประสงค์ได้ถาไม่ลงมือในการทำงาน ในการลงมือทำงานนั้นจะต้องมีความมั่นใจและเข้มแข็ง ไม่ท้อถอย และต้องทำงานอย่างมีระบบเป็นขั้นตอน จึงจะเกิดประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ได้กำหนดไว้

C:Controling (การควบคุม) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจจำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ทั้งในรูปแบบของการกำกับดูแล การตรวจสอบ การวางแผนการดำเนินงานและโรงเรียน เพื่อที่จะสามารถแก้ไขได้ทันทีที่คาดหวังตามสถานการณ์และเวลา

**การบริหารเชิงกลยุทธ์การศึกษาอิสลามเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา**

1.แนวคิดการบริหารกลยุทธ์การศึกษาในอิสลาม

การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดในการดูแลควบคุมงานหรือบริษัททั้งหมดเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้

ความคิดของ Akdon (2006:8) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นคือหลายๆความคิดมารวมกันและปัจจัยการบริการที่แท้จริงนั้นคือการวางแผน การทำงาน และการประเมิน

นักวิชาการชื่อ ปริม มาโชกัน(2008:154) ในหนังสือ EPISTEME ได้กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์การศึกษา คือกระบวนการตัดสินใจและการทำงานหรือการพัฒนาการศึกษาที่ได้มาจากทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรธรรมชาติในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษาอย่างมีคุณภาพและชัดเจน กลยุทธ์การศึกษาโดยทั่วไปแล้วคือกระบวนการทำโครงการหรือตารางการวางแผนเพื่อจะทำงานเป็นโรงเรียนและสุดท้ายมีจุดประสงค์ที่วางไว้และรูปแบบการทำงานเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

Prince of Songkla University Pattani Campus

2. คุณภาพการศึกษา

คุณภาพการศึกษา จะดีงามหรือไม่ดีงามขึ้นอยู่กับการทำงานตัวอย่างเช่น ความฉลาด ความเก่ง ความดี และอื่นๆในทฤษฎีของการศึกษานั้นคุณภาพของการศึกษาได้ครอบคลุมทั้งหมดของการศึกษาเพราะว่าคุณภาพการศึกษาได้บ่งบอกลักษณะทั้งภายในและภายนอกเพื่อจะดำเนินการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และในการศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพนั้นขึ้นอยู่กับความพยายามและมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันดับแรกสุด คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดคุณภาพและความถูกต้องในทรัพยากรมนุษย์ของการศึกษาแบบอิสลาม

3. มาตรฐานเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นทุกๆโรงเรียนหรือโรงเรียนต้องมี คือ วิสัยทัศน์และเป้าหมายเพราะทั้งสองนี้เป็นประการหลักสู่ความสำเร็จของโรงเรียน และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ อีมานและความศรัทธาต่ออัลลอฮฺ ﷻ เพื่อให้มนุษย์พบกับสิ่งที่ดี ขั้นตอนต่อไป คือ ตั้งเป้าหมายและเวลาในการทำงานเพื่อจะให้เกิดคุณภาพ จากนั้นขั้นตอนต่อไป คือจะต้องสรุปให้ได้ว่า เป้าหมายวิสัยทัศน์และเวลานั้นเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างมากในการบริหารการศึกษาและต้องศึกษาข้อมูลต่างๆอย่างที่ได้กล่าวข้างต้น เราจะได้รู้ว่าสิ่งที่เราได้อธิบายนั้นเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรเพื่อจะดึงศักยภาพในตัวนักเรียนและพัฒนาการของนักเรียน รวมทั้งการพัฒนาทัพยากรมนุษย์เป็นจุดเด่นของการพัฒนาโรงเรียน ดังนี้

3.1 การพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรเป็นตัวชี้วัดอันดับแรกในการพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้เกิดคุณภาพการศึกษา แท้จริงแล้วการพัฒนาหลักสูตรนั้น คือ เป็นแนวทางและเครื่องมือในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียน เพื่อจะให้ถึงเป้าหมายที่ได้วางไว้ เพื่อจะให้นักเรียนหรือนักศึกษาได้เห็นภาพและเห็นอนาคตว่าเราจะไปทางไหน ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตรจะต้องมีการพัฒนาตามสถานการณ์ให้สอดคล้องกับนักเรียนและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน และมีมาตรฐานกับนักเรียน แต่ถ้าหลักสูตรไม่สอดคล้องกับนักเรียนแล้วนักเรียนอาจจะไม่ยอมรับและไม่มีความสุขในการเรียน

3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพ ในการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีกิจกรรมและการอบรมเสวนา เช่น การทำงานกลุ่ม เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ

3.3 การพัฒนาความสามารถของผู้เรียน

การพัฒนาความสามารถของผู้เรียนส่วนใหญ่แล้วจะเน้นกิจกรรมวิชาการเป็นหลักโดยให้ผู้เรียนเลือกกิจกรรมตามที่โรงเรียนได้จัดไว้เลือกตามความชอบ ความถนัด และพัฒนาเรื่อยๆ

Prince of Songkla University Pattani Campus

จนเกิดความชำนาญและความสามารถเพื่อเป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้สืบทอดต่อไปในอนาคต

3.4 การพัฒนาคุณภาพโรงเรียน (สิ่งแวดล้อม)

การพัฒนาสิ่งแวดล้อมโรงเรียนนั้นเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งเพื่อให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อจะให้ผู้ปกครองเกิดการยอมรับและส่งบุตรหลานไปเรียนหนังสือ ในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและชื่อเสียงของโรงเรียนนั้นจะต้องจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กับชุมชนหรือสังคมและต้องมีโครงการเยี่ยมบ้านของผู้ปกครองนักเรียน เพื่อจะให้ผู้ปกครองของนักเรียนมีความเชื่อมั่นและยอมรับโรงเรียน

Indra Munawar (2014) ได้อธิบายเกี่ยวกลยุทธ์การศึกษาในอิสลามว่า ในกระบวนการการศึกษาจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม จะต้องวางแผนในระยะยาวด้วยการวิเคราะห์นี้ จะทำให้เป้าหมายและจุดประสงค์ที่วางไว้จะได้บรรลุตามที่ตั้งไว้นั่นคือ จุดแรกในการศึกษาแบบอิสลามต้องมีกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา มองไปถึงสถานการณ์และบริบทที่มีอยู่ นอกจากนี้จะต้องวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคภายในและภายนอกในการพัฒนาหรือเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่ในสถาบัน ซึ่งกลยุทธ์การศึกษาที่แท้จริงนั้น คือ ความรู้หรือองค์ความรู้และศิลปะในการควบคุม การวางแผน การทำงาน ความรอบคอบ เพื่อจะให้ความสะดวกในการทำงานและได้ไปถึงจุดเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมรวมไปถึงวิเคราะห์สภาพปัญหาและสิ่งแวดล้อมเพื่อจะได้รู้ถึงปัญหาที่แท้จริงในการศึกษา ดังนั้นกลยุทธ์การศึกษาในอิสลามได้ถูกกล่าวในคัมภีร์อัลกุรอาน

﴿ وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِين ﴾

ความว่า “ และจงแสวงหาสิ่งที่อัลลอฮ ﷻ ได้ประทานแก่เจ้าเพื่อโลกหน้า และอย่าลืมส่วนของเจ้าแห่งโลกนี้และจงทำความดีเสมือนกับที่อัลลอฮ ﷻ ได้ทรงทำความดีแก่เจ้า และอย่าแสวงหาความเสียหายในแผ่นดินแท้จริง อัลลอฮ ﷻ ไม่ทรงโปรดบรรดาผู้บ่อนทำลาย ”

( อัลเกาะศ็อศ : 77)

Prince of Songkla University Pattani Campus

และอัลลอฮฺ ﷻ จะยกระดับมนุษย์ที่มีศรัทธาและแสวงหาความรู้ดังที่พระองค์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

ความว่า “ โอ้บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย เมื่อได้มีเสียงกล่าวแก่พวกเจ้าว่า จงหลีกที่ให้ในที่ชุมนุม พวกเจ้าก็จงหลีกที่ให้เขาเพราะอัลลอฮฺ ﷻ จะทรงให้ที่กว้างขวางแก่พวกเจ้า (ในวันกิยามะฮฺ) และเมื่อมีเสียงกล่าวว่าจงลุกขึ้นยืนจากที่ชุมนุมนั้น พวกเจ้าก็จงลุกขึ้นยืน เพราะอัลลอฮฺ ﷻ จะทรงยกย่องเทิดเกียรติแก่บรรดาผู้ศรัทธาในหมู่พวกเจ้า และบรรดาผู้ได้รับความรู้หลายชั้น และอัลลอฮฺ ﷻ ทรงรอบรู้ยิ่งในสิ่งที่พวกเจ้ากระทำ ”

( อัลมุญาดะละฮฺ : 11 )

﴿ هوالَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِين ﴾

ความว่า “ พระองค์ทรงเป็นผู้แต่งตั้งร่อซูล ﷺ ขึ้นคนหนึ่งในหมู่ผู้ไม่รู้จักหนังสือจากพวกเขาเองเพื่อสาธยายอายัตต่าง ๆ ของพระองค์แก่พวกเขา และทรงทำให้พวกเขาผุดผ่อง และทรงสอนคัมภีร์และความสุขุมคัมภีร์ภาพแก่พวกเขา และแม้ว่าแต่ก่อนนี้พวกเขาอยู่ในการหลงผิดอย่างชัดแจ้งก็ตาม ”

( อัลญุมุอะฮฺ : 2 )

Prince of Songkla University Pattani Campus

﴿ وَإِنَّكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾

ความว่า “ และแท้จริง เจ้านั้นอยู่บนคุณธรรมอันยิ่งใหญ่ ”

(อัลกอลัม : 4 )

เพราะการทำงานเป็นผู้สอนนั้นมีความต้องการความรู้ ความคิด จิตวิญญาณ เป็นอันดับแรกเพื่อจะให้นักเรียนสามารถรับรู้และได้รับความรู้อย่างมีความสุขและอัลลอฮฺ ﷻ ได้ให้แนวทางและความสามารถกับมนุษย์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีความสุข

**2.3 กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์**

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นวิถีทางที่ผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมาย หรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (Strategy Decision)โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้เรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และควบคุมให้เป็นไปตามแผน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีทั้งหลายจะไม่บรรลุเป้าหมายได้เลยหากไม่มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดผลดังนี้

1) ผู้บริหารจะต้องทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินโรงเรียนทั้งโอกาสและอุปสรรคต่างๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของโรงเรียน รวมทั้งศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการแก้ปัญหา

2) ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัญหาของโรงเรียน อาทิ เช่น สังคมการเมืองหรือนโยบายของรัฐ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเลือกกลยุทธ์มาแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถนำข้อมูลมาประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด แล้วนำไปปฏิบัติตาม กลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจโดยพิจารณาทรัพยากรและโครงสร้างตลอดรวมถึงนโยบายและการบริหารโรงเรียน

3) ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของนโยบายโรงเรียน (Business Policy Outcomes) หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ขั้นตอนนี้คือ การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างหลังจากที่มีการปฏิบัติ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ตามกลยุทธ์ ซึ่งการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละโรงเรียนที่ต่างกันออกไป เช่นอาจจะเป็นไปเพื่อดูประสิทธิผล(Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งการประเมินผลควรใช้เทคนิคการประเมินผลในรูปของการวิจัยจากผลที่ได้รับหรือประเมินผลในเชิงคุณภาพ

4) ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจเรื่องปัจจัยย้อนกลับของผลที่ได้รับจากการปฏิบัติการกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกการใช้กลยุทธ์ที่ตัดสินใจเลือกหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินผลและนำผลข้อมูลย้อนกลับไปยังนโยบายและวัตถุประสงค์ ตลอดรวมถึงแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

Sharplin (1985 : 9 อ้างถึงใน Nur Setyaningrum: 2014) ได้กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 2 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียน สภาพแวดล้อมและต้องตั้งทิศทาง เป้าหมายของกลยุทธ์ 2) การประเมินกลยุทธ์และควบคุมกลยุทธ์

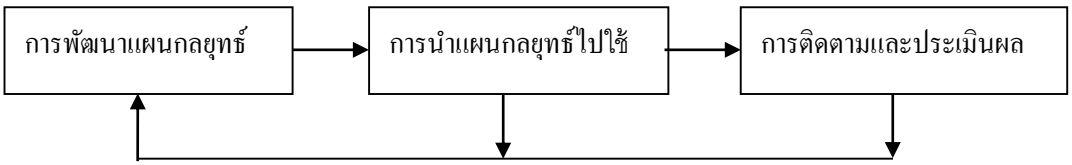
สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544:14-15) งานบริหารกลยุทธ์นั้นดูเหมือนง่ายเพราะเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน แต่ว่าแต่ละขั้นตอนนั้นมีความสำคัญมาก หัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะอยู่ที่การให้ความสำคัญ และการทุ่มเทความพยายามในกระบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอนอันประกอบด้วย

1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation)หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางของโรงเรียน กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation ) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลก็จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างของโรงเรียน ระบบงานต่างๆที่จำเป็น เพื่ออำนวยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3) การติดตามและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control ) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม ดังรูป

Prince of Songkla University Pattani Campus




**ภาพประกอบที่ 2** แสดงขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์

**ที่มา** : สุพานี สฤษฎ์วานิช (2544:14-15)

ตามภาพประกอบที่ 2 จะแสดงขั้นตอนของการบริหารกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น งานในแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กัน มีผลกระทบต่อกัน เพราะโดยทั่วไปแล้วโรงเรียนที่มีการบริหารกลยุทธ์ได้อย่างประสบผลสำเร็จนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการวางแผนกลยุทธ์ดีเพียงอย่างเดียว แต่ในขั้นของการพัฒนาหรือสร้างกลยุทธ์จะต้องนำขั้นตอนของการปฏิบัติมาพิจารณาร่วมด้วย เช่น ปัญหาในเรื่องความพร้อมของบุคลากร โครงสร้างโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนนั้นๆ เพื่อที่ว่าผู้บริหารได้ป้องกันหรือลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตลงได้ ทำให้ปัญหา ทำให้ปัญหาหรืออุปสรรค์ต่างๆลดน้อยลงในเวลาที่ได้มีการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ และมีระบบการติดตามและประเมินผลเพื่อส่งข้อมูลย้อนกลับให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

สมยศ นาวีการ (2546) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีส่วนสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ และ 2) การดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์ และมีขั้นตอน 5 ขั้นแรก คือการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และ ขั้นตอน 2 ขั้นหลังคือ การดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์ของโรงเรียน

วางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวพันกับการกำหนดภารกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เหล่านี้จะมีผลกระทบทางกลยุทธ์ในระยะยาวต่อโรงเรียน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะต้องอยู่บนรากฐานของการคาดคะเนสภาพแวดล้อมภายนอก

การดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์จะเกี่ยวพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์หลายอย่าง เช่น โครงสร้างของโรงเรียน แบบของความเป็นผู้นำ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร และระบบการประเมินผลของโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ขั้นคือ

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน (SWOT)
2. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน
3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายของโรงเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

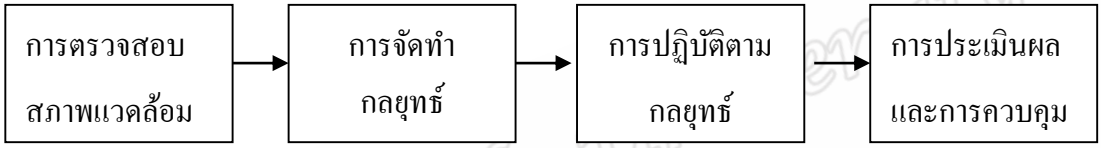
4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

5. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

6. การดำเนินกลยุทธ์ของโรงเรียน

7. การควบคุมกลยุทธ์ของโรงเรียน

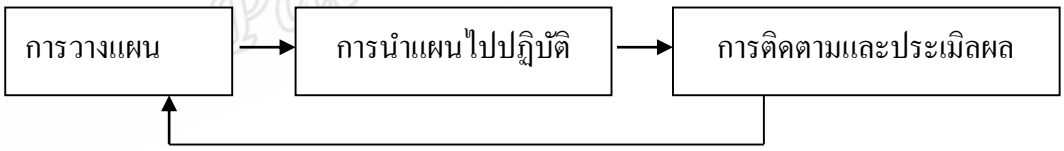
อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์ (2553: 4) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การจัดทำกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ4)การประเมินผลและการควบคุม ดังรูป




**ภาพประกอบที่ 3** แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

**ที่มา** : อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์ (2553: 4)

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2546: 1) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล ดังรูป




**ภาพประกอบที่ 4** แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

**ที่มา** : อัจฉรา จันทร์ฉาย (2546: 1)

พักต์ผจง วัฒนสินธิ์ (2542:65-66)ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Direction setting)โดยการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียนจะเป็นการบ่งชี้ว่าโรงเรียนจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ของโรงเรียนยังมีส่วนช่วยในการ

Prince of Songkla University Pattani Campus

แปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจของโรงเรียนให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น

2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนและกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวโรงเรียนได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางของโรงเรียนและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียนมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมต่าง ๆของโรงเรียนเพื่อช่วยให้โรงเรียนสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ประยงค์ มีใจซื่อ (2542 :11 ) กล่าวว่า ขั้นตอนหลักในการปฏิบัติในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีลำดับดังนี้คือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2) การกำหนดทิศทางของโรงเรียน

3) การสร้างกลยุทธ์โรงเรียน

4) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2546:22)ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1.1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย

1.1.2 วิสัยทัศน์

1.1.3 ภารกิจ

1.1.4 เป้าหมาย

1.1.5 วัตถุประสงค์

Prince of Songkla University Pattani Campus

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) ประกอบด้วย

1.2.1 โอกาสและอุปสรรคภายนอก

1.2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน

ขั้นที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ : การกำหนดกลยุทธ์ มี 3 ระดับดังนี้ คือ

ระดับที่ 2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท

ขั้นที่ 1 : ขั้นตอนปัจจัยนำเข้า

1. แมททริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน

2. แมททริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก

ขั้นที่ 2 : ขั้นตอนการจับคู่

1. แมททริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง

2. กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร : แมททริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน

3. แมททริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน-ภายนอก

4. แมททริกซ์กลยุทธ์หลัก

ขั้นที่ 3 : ขั้นตอนการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต

2. กลยุทธ์คงที่

3. กลยุทธ์การตัดทอน

4. กลยุทธ์ผสม

ระดับที่ 2.2 กลยุทธ์ระดับโรงเรียน: การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

1. การสร้างความแตกต่าง

2. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

3. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

4. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

ระดับที่ 2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่: การสร้างคุณค่าในสายตาลูกค้า

1. การสร้างความแตกต่าง

2. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

3. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

4. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

Prince of Songkla University Pattani Campus

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์การตอบสนองที่เหมาะสม หรือต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย

3.1 การประสมประสาน

3.2 โครงสร้างโรงเรียน

3.3 การควบคุมเชิงกลยุทธ์

3.4 ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภานุ ลิมมานนท์ (2549:19) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์

ไพโรจน์ ปียะวงศ์วัฒนา (2557 : 21) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 3 ส่วนที่สำคัญ คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และ3) การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุม

สุดารัตน์ มอริส (2554) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นคือ

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการสำรวจและประเมินสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่โรงเรียนเผชิญอยู่รวมถึงการคาดการณ์สถานการณ์ที่โรงเรียนอาจเผชิญในอนาคต ดังนั้นการวิเคราะห์แผนเชิงกลยุทธ์จึงประกอบด้วย 2 ส่วนหลักคือ

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่โรงเรียนเผชิญอยู่

1.2 การสรุปปัญหาและโอกาสที่โรงเรียนอาจเผชิญในอนาคต

โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นมีด้วยกันหลากหลายรูปแบบ ซึ่งโรงเรียนสามารถใช้ได้มากกว่าหนึ่งเครื่องมือ แต่ไม่ว่าโรงเรียนจะใช้เครื่องมืออะไร โรงเรียนส่วนใหญ่ก็จะใช้การวิเคราะห์สภาพการณ์ของโรงเรียนเป็นพื้นฐาน เรามักเรียกการวิเคราะห์แบบนี้ว่าการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้อักษรย่อว่า SWOT มีความหมายดังนี้

S: Strengths – จุดแข็ง

W: Weaknesses – จุดอ่อน

Prince of Songkla University Pattani Campus

O: Opportunities – โอกาส

T: Threats – อุปสรรค

การที่ใช้อักษรย่อ **SWOT** อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนว่าการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) จะต้องมาก่อนการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการประเมินถึงความท้าทายที่โรงเรียนเผชิญซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก จากนั้นจึงมาทำการวิเคราะห์ถึงศักยภาพของโรงเรียนซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายใน ดังนั้นอักษรย่อที่ใช้ควรเป็น **OTWS** (โอกาส, อุปสรรค, จุดอ่อน, จุดแข็ง) ในการพิจารณาถึงโอกาสว่าน่าสนใจเพียงใด (มากหรือน้อย) นั้น โรงเรียนควรพิจารณาความน่าจะเป็นของการประสบความสำเร็จว่ามีเพียงใด (มากหรือน้อย) ด้วยเช่นกัน โรงเรียนไม่จำเป็นต้องสนใจกับโอกาสที่โรงเรียนไม่มีจุดแข็งรอรับ

2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy development)

3) การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control)

โดยมีกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับโรงเรียน จะมีองค์ประกอบหลักในระดับโรงเรียนที่สำคัญ 3 ประการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ในที่นี้เป็นการดำเนินการระดับโรงเรียน มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การศึกษาสถานภาพของโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงบริบทของโรงเรียนดังคำถามที่ว่า ปัจจุบันโรงเรียนเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?)

1.2 การกำหนดทิศทางของโรงเรียน เป็นการกำหนดทิศทาง การพัฒนาของโรงเรียน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ซึ่งการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุด คือ โรงเรียนของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สถานภาพ และการกำหนดทิศทางของโรงเรียน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียนมากที่สุด กำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์

Prince of Songkla University Pattani Campus

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายกลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อโรงเรียนได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หากขาดขั้นตอนนี้ สิ่งที่ได้วางแผนไว้จะไม่เกิดผลจริง และหากวิเคราะห์หรือวางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่มุ่งหวังก็ไม่สัมฤทธิ์ผลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change?)

3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้น เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยเฉพาะการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ จะตอบคำถามที่ว่า เราจะวัดความก้าวหน้าและรู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร (How do we measure our progress and know we've got ton there ?)

ชรินทร์ ชุณหพันธรักษ์ (2544:5-7) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนที่จะระบุถึงโอกาสต่างๆ และอุปสรรค์ต่าง ๆ จุดเด่น และจุดด้อยของโรงเรียน นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หลังจากนั้นผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน มี 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับโรงเรียนและกลยุทธ์ในระดับหน้าที่

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในโรงเรียน เช่น วัฒนธรรมโรงเรียน โครงสร้างของโรงเรียน ระบบงาน ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผลและการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่า การปฏิบัติตนตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

Prince of Songkla University Pattani Campus

ขั้นตอนทั้ง 3 ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายมีความถูกต้อง มีการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม หลังจากนั้นจะได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากนั้นจะได้มีการประเมินผล และการควบคุมว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่บรรลุผลตามเป้าหมายผู้บริหารจะได้ทำการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ใหม่ จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับงานดังต่อไปนี้คือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับการแข่งขัน เพื่อทำการค้นหาโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน จากหน้าที่ต่าง ๆภายในโรงเรียนเองเพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของโรงเรียน

3) ผู้บริหารจะนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์สวอท (SWOTs Analysis) ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อกำหนดภารกิจ (Mission) และเป้าหมายของโรงเรียน (Goal)

4) กำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ คือ กลยุทธ์ในระดับโรงเรียน (Corporate Strategy) กลยุทธ์ในระดับกิจการ (Business Strategy) กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ SWOTs Analysis

5) การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

6) การควบคุมกลยุทธ์ เพื่อความมั่นใจว่าบรรลุผลตามเป้าหมายของโรงเรียน

กรมสามัญศึกษา (2545:11) ได้กำหนดขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

2) การประเมินสภาพโรงเรียน

3) การจัดวางทิศทางของโรงเรียน

4) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์

6) การควบคุมเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เนื่องจากโรงเรียนต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ส่งผลให้ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าวเพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ใน

Prince of Songkla University Pattani Campus

สภาพความเป็นจริงของสังคมและสิ่งแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และค่อนข้างรวดเร็ว เทคนิคการบริหารจัดการที่อยู่ในลักษณะตั้งรับจึงไม่สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพราะการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อการศึกษาในโรงเรียน ทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิต ดังนั้นผู้บริหาร ที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคตจึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคการบริหารจัดการที่ตอบรับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เข้าใจถึงกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดีเพราะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทางและกำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาวของโรงเรียน

นอกจากนี้ตามแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ถวิล มาตรเลี่ยม (2545:40) ได้เรียกว่า วัฏจักรกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยอยู่บนพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อรับมือกับอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว คือ ขั้นการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นการจัดโครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากร ขั้นการจัดบุคลากรและการอำนวยการและขั้นการปฏิบัติตามแผนและการกำกับติดตามและประเมินผล ดังนี้

**ขั้นที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์** (Strategic planning)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียนให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพโดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียน เป็นกระบวนการที่จะทำให้โรงเรียนรู้ว่าตนเองอยู่ ณ จุดใด ต้องการจะไปทิศทางใด และจะไปถึงจุดนั้นด้วยวิธีใด ซึ่งเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากที่สุดเป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องทำให้ถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้ภาระงานขั้นต่อ ๆ มาสำเร็จได้ง่าย ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคและปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงานรวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริง สามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ของโรงเรียน

1.1 การวิเคราะห์สภาพภายในโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนบางครั้งเรียกว่า ทรัพยากรภายใน สิ่งที่นำมาวิเคราะห์แยกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1) สิ่งที่มองเห็นได้ เช่น อาคารสถานที่ บุคลากร อุปกรณ์ สื่อต่าง ๆ งบประมาณการเงิน

Prince of Songkla University Pattani Campus

2) สิ่งที่มองไม่เห็นเช่น ชื่อเสียง เกียรติคุณ ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ เป็นต้น การวิเคราะห์จะต้องวิเคราะห์สภาพที่แท้จริง การใช้และการจัดหา โดยการสำรวจความคิดเห็นของคณะบุคลากร ผู้ปกครองและนักเรียน จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อนที่กลุ่มคนเหล่านี้สะท้อนให้ปรากฏ ได้ข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่เป็นการวิเคราะห์โอกาส - อุปสรรค (Opportunities-Treats) ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ผลกระทบดังกล่าวเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งจะอยู่ในลักษณะที่เป็นโอกาส และเป็นอุปสรรค หรือปัญหาหรือเป็นภยันตรายคุกคาม คณะผู้ดำเนินการวางแผนจะต้องประชุมปรึกษาหารือ อภิปราย จัดทำรายการที่น่าจะเป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนต่อไป ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะเป็นการวางแผนเชิงรุก เป็นการวางแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญโดยมีปัจจัยสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผน และพัฒนา เพราะในการวางแผนไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทั่วไปหรือการวางแผนกลยุทธ์ถ้าขาดปัจจัยทั้งสองประการนี้จะทำให้การวางแผนนั้นไม่ต่างกับการสร้างภาพฝันที่เลื่อนลอย ไม่สามารถพัฒนาโรงเรียนได้ตามจุดมุ่งหมาย ดังนั้นในการเก็บข้อมูลสารสนเทศ จำเป็นจะต้องจัดทำข้อมูลในประเด็นต่าง ๆเช่น กำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึงการกำหนดกรอบความต้องการในปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการ การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต่อการวางแผนกลยุทธ์ ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน โรงเรียน ผู้บริหาร และบุคลากรจะต้องร่วมกันระดมความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นจะร่วมกันกำหนดภารกิจ ของโรงเรียนที่ชัดเจน

**ขั้นที่ 2 การจัดโครงสร้างและทรัพยากร**(Structuring & Resources Allocation)

การจัดโครงสร้างหมายถึงแบบแผนอย่างเป็นทางการที่แสดงถึงการเชื่อมโยงหน้าที่แต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาพรวม ๆ ของโรงเรียนจะแสดงในผังโครงสร้างโรงเรียน โรงเรียนอาจประสบความสำเร็จมากขึ้นหากโครงสร้างของโรงเรียนสอดคล้องกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน รวมทั้งการจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมคล่องตัว แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม การพรรณนางาน การกำหนดมาตรฐานตำแหน่งการกำหนดสายการบังคับบัญชา กล่าวโดยสรุปการจัดโครงสร้างก็คือ การจัดระเบียบงาน และจัดตำแหน่งงานในการที่จะนำแผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม

2) กำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

3) จัดทำพรรณนางานในแต่ละตำแหน่ง

4) กำหนดมาตรฐานตำแหน่ง

5) กำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร

6) กำหนดสายการบังคับบัญชาและช่องทางการรายงาน ตลอดจนเรื่องที่เกี่ยวข้อง สำหรับการจัดสรรทรัพยากร ก็คือการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน หรือทรัพยากรเพื่อการศึกษาหมายถึง สิ่งทั้งปวงอันมีค่า รวมถึงสิ่งที่มีรูปร่างที่เรียกว่า ทรัพย์สิน เงินตรา เป็นต้น และสิ่งที่ไม่มีรูปร่างที่เรียกว่า ปัญญา เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการจัดการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมคล่องตัวมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการศึกษาอย่างกว้างขวาง คอมพิวเตอร์เป็นพัฒนาการที่สำคัญในการเรียนการสอนปัจจุบัน มีการให้การบริการผ่านอินเตอร์เน็ต ในการแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาไว้ 3 ประการ คือ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศแห่งชาติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปฏิรูปภาครัฐด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

**ประเภทของทรัพยากรทางการศึกษา**

ปัจจัยในการผลิตทางการศึกษา หมายถึง ทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน (Non-financial Resources) ได้แก่ บุคลากรที่ดิน อาคารสถานที่ สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ การจัดการเรียนการสอน ข้อมูลข่าวสารตลอดจนการบริหารจัดการ

2) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ได้แก่ เงินงบประมาณ เงินที่รัฐจัดให้ เช่น เงินอุดหนุนค่ารายหัวนักเรียน เงินค่าธรรมเนียมเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเงินที่มาจากรายได้อื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าว เป็นต้น

**แนวทางการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา**

1) การระดมทรัพยากรบุคคล (Man) นับเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด เพราะคนที่มีคุณภาพสามารถทำให้เกิดการระดมใช้ทรัพยากรประเภทอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงภายในโรงเรียนจะประกอบด้วยคนที่มีความสามารถแตกต่างกันไป ตามความรู้ความสามารถซึ่งมีคุณค่าต่อการจัดการศึกษา อาทิ เช่น ผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ และคนงานภายนอกโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน ศิษย์เก่า โรงเรียนเอกชน เป็นต้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

2) การระดมทรัพยากรการเงิน (Money) ได้จากเงินงบประมาณ เงินลงทุนของเอกชน เงินกู้ เงินอุดหนุน และเงินบริจาคทั้งภายในและภายนอกประเทศจากการสรรหาและรวบรวมทุนจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะมาจากเงินงบประมาณ และเงินกู้จากธนาคาร ถึงแม้ว่าจะมีแหล่งเงินอยู่มากมายเพียงใดก็ตาม หากผู้ทำการระดมขาดความรู้ความสามารถ ขาดเทคนิคที่ดีก็ไม่ช่วยให้การระดมทุนประสบความสำเร็จได้

3) การระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ (Material) การมีวัสดุอุปกรณ์ที่พอเพียง และมีคุณภาพย่อมทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น ทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ที่ครอบคลุมเทคโนโลยี 3 ประเภท ได้แก่ 1) วัสดุ (Software) หมายถึงสิ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ เช่น สไลด์ แถบบันทึกเสียง ฟิล์มภาพยนตร์2) อุปกรณ์ (Hardware) หมายถึงเครื่องมือที่มีความคงทนถาวร เช่น กระดานดำ เครื่องรับโทรทัศน์ เครื่องฉายต่าง ๆ และ 3) เทคนิคหรือวิธี หมายถึงการปฏิบัติ การนำวัสดุอุปกรณ์เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ที่หลากหลาย เช่น การสาธิต การจัดนิทรรศการ การทดลอง

4) การระดมทรัพยากรการจัดการ (Management) ในการบริหารการศึกษาไม่มีรูปแบบคงที่แน่นอน ต้องเปลี่ยนไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจึงต้องระดมสมองจากหลายฝ่าย เช่น การเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การผสมผสานกระบวนการเรียนรู้ตามความต้องการของชุมชนการแลกเปลี่ยนครูในด้านการสอน จัดหาวัสดุท้องถิ่นมาดัดแปลงใช้เป็นอุปกรณ์ทางการศึกษารวมทั้งระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสารการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียนภายนอกการจัดการด้านทรัพยากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ หมายถึงการนำทรัพยากรที่เกี่ยวกับการศึกษามาใช้ในการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุน เงินค่าธรรมเนียม การบริหารอาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งระบบเครือข่ายข้อมูลการเรียนรู้ต่าง ๆ

**ขั้นที่ 3 การจัดบุคลากรและการอำนวยการ**(Staffing and Directing)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จทางการบริหาร แม้ว่าการวางกลยุทธ์จะออกมาได้ดี มีโครงสร้างโรงเรียนที่ดี หากปราศจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานก็ไม่มีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ ดังนั้น คน จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานทั้งปวง เพราะปัจจัยอื่นๆจะดำเนินการไปได้ด้วยดีหรือไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับคนทั้งสิ้น การบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้วนับว่าเป็นการยากที่จะบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ดังนั้นจากแผนงานที่ได้และโครงสร้างโรงเรียนที่เหมาะสม กระบวนการบริหารจัดการตนเองจำเป็นต้องจัดบุคลากรและมีการอำนวยการซึ่งเป็น

Prince of Songkla University Pattani Campus

ขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาโรงเรียน และนำแผนไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนั้นมุ่งที่จะพัฒนาความรู้ทักษะของบุคลากร ช่วยเหลือสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดประสงค์และเกิดประสิทธิผล การจัดบุคลากรจึงประกอบด้วยการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใหม่พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ สร้างโอกาสให้กับบุคลากรได้พัฒนาวิชาชีพของตนเองให้มีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนมีทัศนะคติที่ดีในการทำงาน

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างเพิ่มพูน และแลกเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งการพัฒนาเทคนิควิธีในการทำงานให้เหมาะสม ตามทันการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์โลก ตลอดจนให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงานโดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และมีผลส่งสะท้อนทำให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมงานด้านการฝึกอบรม การลาศึกษาต่อ และการประชุมสัมมนาการอำนวยการ หมายถึง การมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่คณะบุคลากรผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ต้องรู้จักมอบหมายงานในอำนาจหน้าที่ของตนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาการมอบหมายงานเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำงานให้ลุล่วงโดยอาศัยผู้อื่นที่มีความสามารถเหมาะสมในกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพเปิดโอกาสให้คิดอย่างอิสระและแก้ไขความขัดแย้ง ประสานพลัง ศักยภาพกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมตลอดจนการกำหนดแนวทาง ทิศทางแก่คณะบุคลากรการจัดบุคลากรและการอำนวยการที่มีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มพูนให้บุคลากรได้คิดริเริ่มและมีพลังในการนำแผนและโปรแกรมการศึกษาไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและผลักดันให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนได้ยาวนาน ดังนั้นการดำเนินการกับบุคลากรด้วยวิธีการที่มีความเหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดย 1) การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานโดยเน้นคุณภาพ 2) การประสานงานและประสานพลังศักยภาพเพื่อความเป็นปึกแผ่น 3) กระตุ้นและส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลิตนวัตกรรม 4) ชี้แนะทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติงาน และ 5) ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการคิด จัดการกับความคิดที่แตกต่างจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict) ที่เกิดขึ้น

**ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์** (Implementing)

จากการที่ผู้บริหารได้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรถึงจะทำให้โรงเรียนดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จึงเป็นการเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นการสนองตอบต่อแนวคิดหลักการของโรงเรียน สอดคล้องกับกระแสความ

Prince of Songkla University Pattani Campus

เปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทั้งภายใน เช่น ลักษณะของโรงเรียน จุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียน สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลักษณะของนักเรียน ความคาดหวังของผู้ปกครอง บรรยากาศของการปฏิบัติงานของโรงเรียนและนำข้อมูลมาจัดทำแผนปฏิบัติ สามารถกำหนดภารกิจ เป้าหมาย ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียนได้ บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายด้วยกัน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนได้ทราบจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ในการนำแผนไปปฏิบัติ เริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ตามปฏิทินเพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและตารางเวลาที่กำหนด ตลอดจนสามารถใช้ทรัพยากรที่ได้รับมาอย่างเต็มที่ มีการสนับสนุนให้คำแนะนำ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาใช้กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธีทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน ประชุมปฏิบัติการอบรมหลักสูตรที่จัดโดยบุคคลภายนอก การวิจัยชั้นเรียน การสอนแบบร่วมมือ การไปเยี่ยมชมโรงเรียนอื่น การศึกษานอกสถานที่ การประชุมสัมมนาวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ครูได้พัฒนาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นการปฏิบัติตามแผน เป็นการนำเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งกิจกรรมหลักที่สำคัญคือ การนำแผนที่ได้ไปสู่การบริหารจัดการตามปฏิทินปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนด สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ โดยโรงเรียนจะเป็นฝ่ายกระตุ้นและประสานการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

**ขั้นที่ 5 การติดตามและประเมินผล** (Monitoring and Evaluating)

การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนว่าบรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อมีการนำมาปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพที่ดีเพียงใด ควรที่จะได้มีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนใด การประเมินผลกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

1) เพื่อดูว่าโรงเรียนได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์หรือไม่

2) เพื่อดูความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์

3) เพื่อดูว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญและมีผลกระทบต่อกิจกรรมนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างไรหรือไม่

4) เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุผลตามที่กำหนดหรือไม่ แตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน แล้วหาสาเหตุของดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม และ

5) เพื่อให้สามารถจัดผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์

ดังนั้นในการบริหารงานโรงเรียนผลการดำเนินงานทั้งหมดของโรงเรียนจึงจะต้องได้รับการประเมินและกำกับติดตาม มีการแต่งตั้งมอบหมายความรับผิดชอบในการติดตามประเมินผล ชี้แนะแนวทางหรือเทคนิควิธีการกำกับติดตามและประเมินผล ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือการทำงานเป็นทีมและความรับผิดชอบร่วมกัน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนมีความก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โรงเรียนจะต้องสร้างระบบการประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกคนได้รับทราบกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลของความสำเร็จของการดำเนินงาน ในการประเมินผลจำเป็นต้องจัดให้มีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผลการดำเนินงานมี 3 ลักษณะ คือ 1) รายงานผลการดำเนินงานของบุคลากร 2) รายงานผลเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ และ 3) รายงานเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการนั้นมีคุณภาพถูกต้อง รวมทั้งยังสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาและสถานการณ์ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการติดตามและประเมินผลจะเป็นประโยชน์ในการสะท้อนผลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนนำมาประกอบในการพิจารณาทบทวนกำหนดนโยบาย ทบทวนการจัดทำแผนงาน โครงการ ตลอดจนปรับรื้อโครงสร้างโรงเรียนและการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ผลจากการติดตามและประเมินผลจะเป็นพื้นฐานของการเริ่มต้นวัฏจักรการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อไป เพราะข้อมูลข่าวสารที่ได้จะช่วยให้บุคลากรแต่ละคน ทีมงานและโรงเรียนได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผลเป็นการพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงเรียนหลังการปฏิบัติตามแผนเสร็จสิ้นลงแล้ว ได้แก่ การประเมินเกี่ยวกับบุคลากร การรายงานผลงาน โครงการ การรายงานภาพรวมของโรงเรียน พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางาน ตลอดจนการให้กำลังใจ เสริมแรงด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลในเรื่องเดียวกันนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การที่ผู้บริหารต้องการความสำเร็จในอนาคตได้นั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการ

Prince of Songkla University Pattani Campus

บริหารเชิงกลยุทธ์ให้เข้าใจเป็นอย่างดี เพราะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์(Strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและกำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาว ซึ่งแนวคิดดังกล่าว ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโรงเรียนจะประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้ คือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ประการ คือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน คือการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมอุตสาหกรรม และโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อที่จะหาข้อสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมถ้าส่งผลกระทบต่อโรงเรียนในเชิงบวกถือว่าว่าเป็นโอกาส (Opportunity) แต่ถ้ากระทบต่อโรงเรียนในเชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค (Threat)

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน หมายถึงการพิจารณาถึงโครงสร้างโรงเรียน ทรัพยากรด้านต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อประเมินให้ทราบกำลังความสามารถที่จะดำเนินงานให้สำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นจุดอ่อน(weakness) หรือจุดแข็ง (Strength)

3) การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม ความคาดหวังตลอดจนวัฒนธรรมของโรงเรียน เพราะการที่จะดำเนินแนวนโยบาย หรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการทำให้แผนสามารถปฏิบัติได้ ส่วนแนวความคิดค่านิยมในโรงเรียนอาจมีความแตกต่าง หรือขัดแย้งกัน จึงต้องคำนึงถึงบทบาทและอำนาจที่จะผลักดันแนวนโยบายที่กำหนดให้เป็นผลสำเร็จ

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น มีเป้าหมายสำคัญคือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและข้อเท็จจริงในจุดอ่อนและจุดแข็งของโรงเรียน ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆเพื่อที่จะทำให้การวางตำแหน่งมีความสอดคล้อง สามารถปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 คือ การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

1) การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Option) กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีกาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในตลอดจนค่านิยมของโรงเรียนแล้วจะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนา

Prince of Songkla University Pattani Campus

โรงเรียน เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อน จุดแข็งและความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาของโรงเรียนไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของพัฒนาการของโรงเรียน ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ และ

2) การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลาย ๆ แนวทางแล้ว จะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นจะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียนและความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันภยันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า“กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic Fit) โดยสรุปในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดใต้ความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับโรงเรียนได้ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินกำหนดบุคลากร หรือสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนั้นยังหมายถึงขั้นตอนการจัดโครงสร้างโรงเรียนที่เหมาะสมเพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจไปปฏิบัติได้ดี นอกจากนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างโรงเรียนรวม ทั้งการกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และอีกทั้งการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมของโรงเรียน

วิเชียร เวลาดี (2547:83-107) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา” สรุปได้นำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน 5 องค์ประกอบคือ

1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน ประกอบด้วยการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสภาพโรงเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

2. การกำหนดทิศทางโรงเรียน ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจและกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

3. กำหนดกลยุทธ์โรงเรียน ประกอบด้วยระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงานกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุความสำเร็จที่ต้องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงานโครงการหรือกิจกรรม

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์โรงเรียน ประกอบด้วยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมความคิดในการดำเนินงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์โรงเรียน ประกอบด้วยแต่งตั้งคณะกรรมการการติดตามและประเมิน กำหนดปฏิทินการประเมินผลสร้างเครื่องมือในการประเมินติดตามการประเมินกลยุทธ์รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์

เมื่อได้ศึกษาแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาสังเคราะห์เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ดังตารางการสังเคราะห์ ต่อไปนี้

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 1 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ**

| กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | Sharplin (1985 : 9) | สุพานี สฤษฎ์วานิช(2544:14-15) | สมยศ นาวีการ, (2546) | อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์, (2553:4) | อัจฉรา จันทร์ฉาย, (2546: 1) | พัทธ์ผจง วัฒนสินธ์และพสุ เดชะรินทร์ (2542 ) | ประยงค์ มีใจซื่อ, (2542 :11) | ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา | สุดารัตน์ มอธิส, (2554) | ชรินทร์ ชุณหพันธรักษ์, (2544:5-7) | กรมสามัญศึกษา, (2545:11) | ถวิล มาตรเลี่ยม(2545) | สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, (2545) | ภานุ ลิมมานนท์, (2549:19) | ศิริวรรณ เศรีรัตน์ และคณะ, (2546:22) | วิเชียร เวลาดี, (2547) | รวม |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำ/สร้างกลยุทธ์/ วางแผนกลยุทธ์ | / | / | / | / | / | / | | / | / | / | / | / | | / | / | | 13 |
| 2.การนำกลยุทธ์/แผนไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์/แผน | | / | | | / | / | / | | | / | / | / | / | / | / | / | 11 |
| 3.การติดตามและประเมินกลยุทธ์ | / | / | | / | / | | | | / | / | / | / | / | | | | 9 |
| 4.การดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์ | / | | / | | | | / | / | / | / | / | | | | / | / | 9 |
| 5.การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน | | | / | | | | | | | / | | | | | | | 2 |
| 6.การกำหนดภารกิจ ปรัชญาและนโยบายของโรงเรียน | | | / | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 7.การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ | | | / | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 8.การจัดวาง/กำหนดทิศทางของโรงเรียน | | | | | | / | / | | | | / | | / | | | / | 5 |
| 9.การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม | | | | / | | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | 12 |
| 10.การจัดบุคลากรและการอำนวยการ | | | | | | | | | | | | / | | | | | 1 |

Private Collection of Songkla University Pattani Campus

จากตารางที่ 1 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ ทั้ง 16 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้แจกแจงความถี่ของข้อมูลในด้านต่างๆที่มีความสำคัญ แล้วมาสังเคราะห์ จัดหมวดหมู่เพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน สรุปได้ว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ด้าน

1.การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (จากข้อ 9)

2.การจัดวางหรือกำหนดทิศทางของโรงเรียน การกำหนดภารกิจ ปรัชญาและของโรงเรียน (จากข้อ 6 และ 8)

3.การกำหนดกลยุทธ์ /การจัดทำ/สร้างกลยุทธ์/วางแผนกลยุทธ์ (จากข้อ 1และ 7)

4.การนำกลยุทธ์/แผนไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์/แผน (จากข้อ 2)

5.การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ (จากข้อ 3 , 4 และ 5)

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ข้างต้นแล้วมาเรียบเรียงศัพท์เป็นประโยคใหม่ให้เหมาะสมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนตามแนวคิดของนักวิชาการส่วนใหญ่ สรุปดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน
3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน
5. การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องนำไปใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆในโรงเรียนอย่างเหมาะสม ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ว่าจะมีระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านนี้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง และเพื่อเป็นสารสนเทศในการพัฒนาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีต่อไป

Prince of Songkla University Pattani Campus

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการและจากผลการวิจัยที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

**2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนหรือสามารถเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวางแผนกลยุทธ์ ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่นโดยแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไขข้อจำกัดและ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาซึ่งได้แก่ นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รูปแบบการบริหารงานของโรงเรียนและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น การศึกษาความต้องการของชุมชนเป็นการสำรวจความต้องการของโรงเรียนชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและความต้องการของชาวบ้านในชุมชนสรุปมา เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนการวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษาจะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ด้วยเรียกว่า SWOT Analysis (อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์,2553: 4-6; อุทิศ ขาวเธียร,2549:72-77 และสุดารัตน์ มอริส,2554) ซึ่งได้แก่

1. Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
2. Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
3. Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้
4. Threats – อุปสรรคหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานของโรงเรียน

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการทำ Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพโรงเรียนหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดเด่นจุดด้อยหรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหา สำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตการวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จัก สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจนและวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรคเพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือ เลือกกลยุทธ์ระดับโรงเรียนที่เหมาะสมต่อไปซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำ Strategic Decision การทำ Strategic Decision เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญที่เป็นหลักในการปฏิบัติไปสู่ สภาพที่ต้องการในอนาคตของโรงเรียนเพื่อการบรรลุ Vision หรือสภาพในอนาคตตามที่ได้กำหนดไว้ซึ่ง เป็นการเลือกโดยคำนึงถึงสภาพในอนาคตโดยคำนึงถึงจุดที่ต้องการโดยรู้สถานการณ์เห็นถึงโอกาสและรู้ จุดดีจุดเด่นตลอดจนจุดอ่อนในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่

Prince of Songkla University Pattani Campus

ต้องการของโรงเรียนในอนาคตเป็นการค้นหา กลยุทธ์โดยหลักการมองกว้างเห็นไกลรอบคอบตามหลักการกำหนดกลยุทธ์ในแบบต่างๆเช่น กลยุทธ์ที่มุ่ง หา S สูง – O สูง, S สูง – T ต่ำ, W ต่ำ – O สูง และ W ต่ำ – T ต่ำ กลยุทธ์เชิงรุกกลยุทธ์เพื่อความ เจริญก้าวหน้า (Growth Strategy) กลยุทธ์แบบคงที่ (Stability Strategy) กลยุทธ์แบบตัดทอนป้องกัน (Retrenchment and Defense Strategy) กลยุทธ์การตั้งราคา-การขาย กลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์การ เป็นผู้นำ กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตปฏิบัติการ เป็นต้น

ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนและกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวโรงเรียนได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางของโรงเรียน กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของโรงเรียนว่าเป็นอย่างไรและพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของโรงเรียนแบ่งได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พิจารณาจาก “โอกาสและอุปสรรค” ของโรงเรียน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พิจารณาจาก “จุดแข็งและจุดอ่อน” ของโรงเรียน

โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย หรือสนับสนุนให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคาม หรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนไม่ประสบความสำเร็จ

จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นข้อดี หรือข้อเด่น ที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

จุดอ่อน ( Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อด้อย ซึ่งส่งผลเสีย ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

**1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก**

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้ (อุทิศ ขาวเธียร,2549:73-74 ;อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์,2553:48-50 และพักตร์ผจง วัฒนสินธิ์ และพสุ เดชะรินทร์ ,2542:65-68)

Prince of Songkla University Pattani Campus

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Factors : S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพและปัญหาสังคม ฯลฯ

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศ การผลิตเครื่องจักรกลต่าง ๆ แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง ฯลฯ

ปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังกล่าว มีอิทธิพลต่อโรงเรียนมากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานภาพของโรงเรียนแต่ละแห่ง

ตัวอย่าง ประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น

| ด้าน | ประเด็นสำคัญ | โอกาส(+)/อุปสรรค (-) |
|---|---|---|
| สังคม และวัฒนธรรม | - ประชาชนร่วมอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีในท้องถิ่นส่งผลแก่นักเรียนเป็นแบบอย่างที่ดี | + |
| | - ผู้ปกครองมีการศึกษาดี ส่งผล ให้สนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน | + |
| | - ชุมชนรอบโรงเรียนเป็นแหล่งซื้อขายยาเสพติด ทำให้ นักเรียนอยู่ในภาวะเสี่ยงต่อการติดยาเสพติดสูง | - |
| เทคโนโลยี | - ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้มีความต้องการบริโภคเทคโนโลยี ส่งผลให้โรงเรียนต้องปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ | + |
| | - คอมพิวเตอร์มีราคาถูกลง ทำให้ โรงเรียนสามารถจัดซื้อจัดหามาใช้ในการจัดระบบสารสนเทศของโรงเรียนได้ | + |

Prince of Songkla University Pattani Campus

ตัวอย่าง ประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก (ต่อ)

| ด้าน | ประเด็นสำคัญ | โอกาส(+)/อุปสรรค (-) |
|---|---|---|
| เศรษฐกิจ | - ชุมชนมีรายได้น้อยฐานะทางเศรษฐกิจไม่เท่าเทียม มีผลกระทบต่อ การให้การสนับสนุนการศึกษา | - |
| กฎหมายและการเมือง | - อบต. เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาโดยสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงเรียนมีงบประมาณบริหารจัดการศึกษา | + |

**ภาพประกอบที่ 5** แสดงประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก
ที่มา : **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

**2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน และโรงเรียนสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ (อุทิศ ขาวเธียร,2549:73-74 ; อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์,2553:48-50 ; ถวิล มาตรเลี่ยม,2545) ประกอบด้วย

1. โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน (Structure : S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบาย อาคารสถานที่ ระบบงานของโรงเรียน ฯลฯ

2. ผลผลิตและบริการ (Products and Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน ฯลฯ

3. บุคลากร (Man : M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน

4. ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ งบประมาณ การเงิน ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน ฯลฯ

5. วัสดุทรัพยากร (Material : M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในโรงเรียน

6. การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของโรงเรียน การประชาสัมพันธ์ ระบบข้อมูลสารสนเทศ การรับนักเรียน ฯลฯ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ตัวอย่าง ประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายใน

| ด้าน | ประเด็นสำคัญ | จุดแข็ง (+)/จุดอ่อน (-) |
|---|---|---|
| โครงสร้างนโยบาย | - โรงเรียนกำหนดนโยบายโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้ได้รับความร่วมมือด้วยดี | + |
| โรงเรียน | - โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ชัดเจน ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ | + |
| ผลผลิตและการบริการ | - ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ทำให้สามารถเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนที่ต้องการได้ | + |
| บุคลากร | - บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ใหม่ ๆ ส่งผลให้ นักเรียนขาดโอกาสในการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ | - |
| | - โรงเรียนขาดอัตรากำลังครู ทำให้ ไม่สามารถจัดการเรียนรู้ได้ครบตามหลักสูตร | - |
| ประสิทธิภาพทางการเงิน | - โรงเรียนมีการจัดการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมทำให้ใช้จ่ายตรงตามความต้องการ | + |
| วัสดุอุปกรณ์ | - วัสดุครุภัณฑ์ขาดคุณภาพและไม่ตรงตามความต้องการ ทำให้ ไม่สามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ | - |
| การบริหารจัดการ | - โรงเรียนมีการติดต่อประสานกับชุมชนและหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ ได้รับความร่วมมือในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน | + |
| | - โรงเรียนจัดทำแผนและโครงการทำให้โรงเรียนมีกรอบทิศทาง และเครื่องมือในการบริหารจัดการในรอบปี | + |

**ภาพประกอบที่ 6** แสดงประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายใน
ที่มา : **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

Prince of Songkla University Pattani Campus

**เคล็ดลับในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม**

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ในขั้นตอนระดมความคิดเพื่อเขียนข้อความในแต่ละปัจจัย ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน อาจเริ่มต้นจากการเขียนโดยใช้แผนผังความคิด (Mind Mapping) เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นความคิดโดยร่วมกันระดมความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้มากที่สุด (ตามตัวอย่าง) หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์จำแนกตามปัจจัยภายนอกและภายในตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น จะทำให้ได้ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเป็นจำนวนมาก และครอบคลุมทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและภายใน

2. การเขียนข้อความหรือประเด็นสำคัญของแต่ละปัจจัย ควรจะเขียนลงบนกระดาษสีที่แตกต่างกัน เพื่อสะดวกในการจำแนกประเด็นปัจจัยต่างๆ

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียน โดยเฉพาะปัจจัยด้านผลผลิตและบริการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่เป็นจุดเน้นของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การออกกลางคัน การตกซ้ำชั้น นักเรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน นักเรียนมีความรู้ที่จะไปศึกษาต่อได้

4. ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หากเห็นว่าการวิเคราะห์ยังไม่ครอบคลุมปัจจัยที่ได้นำเสนอโรงเรียนสามารถวิเคราะห์ปัจจัยเพิ่มเติมได้

**หลักการสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม**

หลักการสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยการการวิเคราะห์ สำรวจจากสภาพแวดล้อมหรือสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารของโรงเรียนทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกโรงเรียน ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อโรงเรียน และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่โรงเรียนมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับโรงเรียนที่เหมาะสมต่อไป (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2545:4; ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2545:71; สมยศ นาวีการ, 2546 และ พิบูล ทีปะปาล , 2546:45)

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม**

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างไร จุดแข็งของโรงเรียนจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนของโรงเรียนจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายโรงเรียน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมนี้ จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม (พักตร์ผจง วัฒนสินธิ์ และพสุ เดชะรินทร์ ,2542:69)

สรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไขข้อจำกัดและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รูปแบบการบริหารงานของโรงเรียน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น การศึกษาความต้องการของชุมชน เป็นการสำรวจความต้องการของโรงเรียน ชุมชนที่โรงเรียนทางการศึกษาตั้งอยู่ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและความต้องการของชาวบ้านในชุมชนสรุปมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนการวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษา ดังนั้นการประเมินสถานภาพโรงเรียนจะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันโรงเรียนเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใด เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางโรงเรียน ในการประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมินและนำเสนอการประเมินสภาพโรงเรียน เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมี ทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่ สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและปัจจัยที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยต่อการดำเนินงาน กิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนประกอบด้วย 5 ส่วนคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน 3) การสรุปโอกาสอุปสรรคจุดแข็งและ จุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์และ5) การทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และเป้าหมาย

Prince of Songkla University Pattani Campus

**2.3.2 การกำหนดทิศทางของโรงเรียน**

การกำหนดทิศทางของโรงเรียน เป็นการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียนจะเป็นการบ่งชี้ว่า โรงเรียนจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ของโรงเรียนยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจของโรงเรียนให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งโรงเรียนต้องรู้สถานภาพของตนเองก่อนว่า อยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางโรงเรียน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมายผลผลิตหลัก องค์ประกอบข้างต้นจะต้องสัมพันธ์ในเชิงตรรก กล่าวคือ องค์ประกอบหนึ่งจะส่งผลต่อองค์ประกอบหนึ่ง เช่น ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน พร้อมทั้งหารูปแบบและความสัมพันธ์เพื่อเป็นข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งในการกำหนดพันธกิจ เป็นภาระงานที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ หรือเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น (พักต์ผจง วัฒนสินธิ์,2542: 65-66;ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา,2557:276)

**การกำหนดวิสัยทัศน์**

อุทิศ ขาวเธียร(2549:34) และอารีย์ แผ้วสกุลพันธ์ (2553:15-16 ) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือโรงเรียนในอนาคต (อาจเป็น 10 -15-20 ปีข้างหน้า) ที่อยากเห็นหรืออยากให้คนอื่นพูดถึงโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจนเป็นวิสัยทัศน์ที่สมเหตุสมผล สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาของการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ มักจะเกิดจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียน แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญกว่าข้อความวิสัยทัศน์คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย สำหรับโรงเรียนในต่างประเทศได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์มานานแล้ว และมักจะกำหนดด้วยข้อความหรือวลีที่สั้นๆ เพื่อจดจำง่าย ดังเช่น

โรงเรียน 1 จะให้ทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนทุกคน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Prince of Songkla University Pattani Campus

โรงเรียน 2 เป็นโรงเรียนแห่งทางเลือก

โรงเรียน 3 เป็นโรงเรียนแห่งความเป็นเลิศ

นักเรียนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จะเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นนักดาอีย์ เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นผู้ผลิตที่มีคุณภาพและเป็นตัวแทนที่ดีของชุมชน

จากวิสัยทัศน์ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่ามีทั้งวิสัยทัศน์ที่เน้นนักเรียน และวิสัยทัศน์ที่เน้นโรงเรียน และการกำหนดวิสัยทัศน์จะเน้นจุดใดขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

<u>ตัวอย่างวิสัยทัศน์ที่เน้นนักเรียน</u>

นักเรียนของโรงเรียน ก. มีความเป็นเลิศทางปัญญา สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

นักเรียนโรงเรียน ข. ทุกคน มีคุณภาพระดับสากลภายใต้วัฒนธรรมไทย

<u>ตัวอย่างวิสัยทัศน์ที่เน้นโรงเรียน</u>

โรงเรียน ค. เป็นแหล่งเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมประเพณีภาคใต้ นักเรียนทุกคนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา

โรงเรียน ง. เป็นโรงเรียนแห่งการปฏิรูปการศึกษา

โรงเรียน จ. เป็นโรงเรียนสี่ภาษา(ภาษาไทย มลายู อาหรับและอังกฤษ)

**กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์**

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ หรือการกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของโรงเรียนแล้วเขียนเป็นสภาพปัญหาอุปสรรค หรือผลสำเร็จที่ผ่านมา โดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่างๆทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว

2. มองปัจจุบัน โดยวิเคราะห์บทบาทโรงเรียนปัจจุบัน และนำผลการประเมินสถานภาพของโรงเรียนที่ได้ผ่านมาแล้ว เขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ

3. วาดฝันอนาคต โดยกำหนดโรงเรียนในฝัน ซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. กำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำข้อความของแต่ละคน แต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความวิสัยทัศน์ ที่สั้นกระชับแต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตัวอย่างกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์**

| ย้อนอดีต | มองปัจจุบัน | วาดฝันอนาคต | กำหนดวิสัยทัศน์ |
|---|---|---|---|
| โรงเรียนได้รับรางวัลพระราช-ทาน นักเรียนประพฤติดีและทำประ-โยชน์ต่อสังคมมากที่สุดของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนจริยศึกษาดีเด่นของกระทรวงศึกษาธิการ ได้รับความร่วมมือจากชุมชน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยรวมอยู่ในระดับสูง | ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบ-การณ์สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดเพราะโรง-เรียนมีความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ ในการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนโดยได้รับการสนับสนุนจากชุมชน ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการใช้เทค-โนโลยีสมัยใหม่ในการจัดการเรียนรู้ | นักเรียนน่าจะเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศด้านภาษา/คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และคอมพิวเตอร์ และเป็นคนดีอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เห็นคุณค่าและร่วมอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีไทย มีความสามารถเข้าร่วมแข่งขันทางวิชาการระดับประเทศ | โรงเรียนปฏิรูปวิทยาจัดการศึกษาให้นักเรียนทุกคนมีคุณภาพระดับสากลภายใต้วัฒนธรรมไทย |

**ภาพประกอบที่ 7** แสดงตัวอย่างกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์
ที่มา : **การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา** (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

**การกำหนดพันธกิจ**

พันธกิจ (Mission) เป็นบทบาทหน้าที่ที่โรงเรียนต้องดำเนินการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า พันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เพราะว่าโรงเรียนจำเป็นต้องยึดถือแนวปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้

Prince of Songkla University Pattani Campus

พันธกิจยังมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ สาระสำคัญของพันธกิจควรกำหนดเป็นแนวทิศทางปฏิบัติหลักเพียงหนึ่งเดียว ให้มีความหมายทางด้านการชี้นำปฏิบัติอย่างมีบูรณาการและเป็นแนวทางที่กระชับชัดเจน ไม่ยาวเกินไปและไม่สั้นจนขาดความชัดเจนด้านการปฏิบัติหลัก

**กระบวนการกำหนดพันธกิจ**

1. นำวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้วมาเขียนในตาราง และให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งมีทั้งบทบาทตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และบทบาทตามความคาดหวังของสังคม ชุมชน

2. เมื่อเขียนบทบาทของบุคลากรในตารางข้างต้นเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้หลอมรวมบทบาทสำคัญในแต่ละช่องมาเขียนเป็นบทบาทของโรงเรียน โดยการระดมความคิด ถ้าบทบาทใด มีความซ้ำซ้อนกันก็ยุบรวม ถ้าบทบาทใดไม่สามารถยุบรวมได้ก็ให้กลุ่มพิจารณาว่า ควรลดตัดทอนหรือคงไว้

3. นำบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนมาเรียบเรียง เขียนเป็นข้อความพันธกิจในขั้นยกร่างพันธกิจ พร้อมทั้งสอบทานความเป็นไปได้ของกลุ่มว่าพันธกิจจะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้ มากน้อยเพียงไรหลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอของกลุ่ม

สรุปพันธกิจ จัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัยและธรรมชาติของนักเรียน จัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อในการแสวงหาความรู้จากแหล่งสารสนเทศต่างๆ จัดการเรียนรู้ทั้งที่เป็นสากลและท้องถิ่นประเพณีวัฒนธรรม

**การกำหนดเป้าประสงค์ (ผลลัพธ์)**

การกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นการแปลหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของโรงเรียน ให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับของโรงเรียนให้ความคาดหวัง หรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของแต่ละโรงเรียนไม่ได้มีการแปลความหมาย ให้กลายเป็นเป้าประสงค์แล้ว การจัดทำพันธกิจของโรงเรียน ก็เป็นเพียงแต่ข้อความที่เขียนไว้เท่านั้น

ดังนั้น กล่าวได้ว่าเป้าประสงค์เป็นการนำพันธกิจมาปรับให้เป็นผลงานที่เด่นชัดมากขึ้นนอกจากนี้เป้าประสงค์ยังเป็นผลงานที่โรงเรียนคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นต่อเนื่องจากการที่โรงเรียนจัดบริการการศึกษา ทั้ง 3 ระดับ (ผลลัพธ์หลัก) ดังนั้น ในการกำหนดหรือเขียนเป้าประสงค์ของแผน

Prince of Songkla University Pattani Campus

กลยุทธ์ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงเขียนในลักษณะผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าที่เขียนเป็นความคาดหวังแบบลอยๆ

**การกำหนดเป้าหมายผลผลิต**

ผลผลิตหลักของโรงเรียน (Outputs) หมายถึง การจัดบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียน โรงเรียนมีภารกิจหลักในการจัดการศึกษา 3 ระดับ ให้กับนักเรียนจำนวน 4 กลุ่ม ซึ่งได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการและนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้ เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่โรงเรียนต้องกำหนด โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเป็นผู้กำหนดผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตที่หน่วยงานทุกระดับต้องช่วยกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และโรงเรียนต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลาและต้นทุน

**กระบวนการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก**

1. คณะทำงานศึกษาผลผลิตหลักและตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ และทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

2. จัดทำข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำเป้าหมายผลผลิตหลัก ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดต้องจัดทำใน 4 มิติ คือ

2.1 ด้านปริมาณ โรงเรียนต้องสำรวจข้อมูลผลผลิตหลักที่เป็นเด็กปกติ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสและเด็กความสามารถพิเศษ และคาดคะเนทั้ง 4 กลุ่มในแต่ละชั้น ล่วงหน้า 3 ปี

2.2 ด้านคุณภาพ ต้องจัดทำข้อมูลด้านคุณภาพของผลผลิตหลัก 4 กลุ่ม ตามเป้าหมายคุณภาพที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด และโรงเรียนอาจกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้

2.3 ด้านเวลา ได้แก่ ข้อมูลเวลาที่ใช้จัดการเรียนการสอน ต้องเป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนด คือ เรียน 1 ชั้น ต้องใช้เวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งหมายถึง การกำหนดไม่ให้มีเด็กตกซ้ำชั้น ดังนั้น โรงเรียนต้องจัดเตรียมข้อมูลเด็กซ้ำชั้น

2.4 ด้านต้นทุน จัดทำข้อมูลที่สามารถจำแนกต้นทุนของผลผลิตหลักแต่ละตัว มีค่าใช้จ่ายต่อหน่วยเท่าไร

3. กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในด้านปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่ายและเวลา โดยศึกษาเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบันใช้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายตามแผน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่จะดำเนินการในปีต่อไป

Prince of Songkla University Pattani Campus

4. กำหนดเป้าหมาย ผลผลิตหลักในแต่ละปี เป็นระยะเวลา 4 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 4 ปี

**ตัวอย่าง การกำหนดผลผลิตหลักและเป้าหมายผลผลิตหลัก ระยะ 4 ปี**

| ผลผลิตหลัก | เป้าหมาย | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **2555** | **2556** | **2557** | **2558** |
| จัดบริการการศึกษาระดับการศึกษาภาคบังคับ<br>ปริมาณ<br>นักเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับ ได้รับการบริการการศึกษา | 200 คน | 220 คน | 230 คน | 240 คน |
| คุณภาพ<br>นักเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับ มีคุณภาพตามมาตรฐาน (ร้อยละ) | 80 | 85 | 90 | 95 |
| เวลา<br>นักเรียนระดับชั้น ป. 6 ที่จบการศึกษาภายในระยะเวลา 6 ปี (ร้อยละ) | 90 | 95 | 100 | 100 |
| นักเรียนระดับชั้น ม. 3 ที่จบการศึกษาภายในระยะเวลา 3 ปี (ร้อยละ) | 85 | 90 | 95 | 100 |

**ภาพประกอบที่ 8** แสดงตัวอย่างการกำหนดผลผลิตหลักและเป้าหมายผลผลิตหลัก ระยะ 4 ปี
ที่มา : **การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา** (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

สรุป ในการกำหนดทิศทางขอโรงเรียนนั้นเป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัดมีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถใน การปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันกับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่ เป้าหมายในอนาคตสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงใน

Prince of Songkla University Pattani Campus

อนาคตเพื่อความอยู่รอดและ ความก้าวหน้าของโรงเรียนของหน่วยงานหรือของโรงเรียนของตนในอนาคต ซึ่งจะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) และ/หรือวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) นโยบายโรงเรียน (Organization policy) ตามแต่ละโรงเรียนจะเลือกกำหนดใช้

**2.3.3 การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน**

สุดารัตน์ มอริส (2554) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดทิศทางของโรงเรียน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียนมากที่สุด กำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนาการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ และการใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์ เป็นต้น สำหรับวิธีที่จะนำเสนอคือ เทคนิคตารางสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมิน สภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็ง และจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรค โดยกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน ว่ามีสภาพโน้มเอียงไปในทิศทางแข็งหรืออ่อนและกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรคว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางโอกาสหรืออุปสรรค ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความเป็นเหตุเป็นผลและมีความชัดเจนมากขึ้น คณะทำงานจะทราบที่มาของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ลักษณะกลยุทธ์ที่จะกำหนดโดยทั่วไปแล้ว จะมี 4 ประเภท (การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม,ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์) คือ

1. กลยุทธ์สร้างความเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็ง โดยขยายกิจการหรือดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น

2. กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ

3. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็ง โดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินอยู่ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น

4. กลยุทธ์ตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินการแทน

Prince of Songkla University Pattani Campus

**กระบวนการกำหนดกลยุทธ์**

การกำหนดกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การจัดทำตารางสัมพันธ์และการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ กล่าวคือ การจัดทำตารางสัมพันธ์เป็นการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อหากลยุทธ์ของโรงเรียนที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

**การจัดทำตารางสัมพันธ์**

1. นำข้อมูลผลการสรุปน้ำหนักคะแนน ซึ่งได้ศึกษามาแล้วในตารางสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน มาจัดเรียงลำดับตั้งแต่ ค่าบวกมากที่สุด จนถึงค่าลบมากที่สุดลงในตารางวิเคราะห์ค่าคะแนน
2. นำข้อมูลจากการเรียงลำดับสรุปค่าคะแนนมาสร้างตารางสัมพันธ์ 24 ตาราง โดยกำหนดแกนตั้งแทนปัจจัยภายนอก และแกนนอนแทนปัจจัยภายใน แกนตั้งปัจจัยที่มีค่าเป็นบวก (+) อยู่ด้านบน ปัจจัยที่มีค่าเป็นลบ (-) อยู่ด้านล่าง ส่วนแกนนอน ปัจจัยที่มีค่าเป็นบวก (+) อยู่ด้านซ้าย ปัจจัยที่มีค่าเป็นลบ (-) อยู่ทางด้านขวา โดยเรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย เช่น ค่าคะแนนในตารางจากข้อ 1 ของสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมือและกฎหมาย (P) มีน้ำหนัก คะแนน 1.65 อยู่ด้านบนสุดและด้านเทคโนโลยี (T) มีนำเหนักคะแนน 0.45 อยู่ถัดลงมาตามลำดับ

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตัวอย่างตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน**

| **สภาพแวดล้อมภายนอก** | | **สภาพแวดล้อมภายใน** | |
|---|---|---|---|
| **ปัจจัย** | **สรุปน้ำหนักคะแนน** | **ปัจจัย** | **สรุปน้ำหนักคะแนน** |
| 1. ด้านการเมืองและกฎหมาย (P) | +1.65 | 1. ด้านผลผลิตและการบริการ (S2) | +0.50 |
| 2. ด้านเทคโนโลยี (T) | +0.45 | 2. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (S1) | +0.36 |
| 3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S) | -0.20 | 3. ด้านบริหารจัดการ (M4) | +0.22 |
| 4. ด้านเศรษฐกิจ (E) | -0.30 | 4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (M2) | +0.20 |
| | | 5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (M3) | -0.10 |
| | | 6. ด้านบุคลากร (M1) | -0.33 |

**ภาพประกอบที่ 9** แสดงตัวอย่างตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน

**ที่มา** : **การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา** (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางสัมพันธ์ที่สร้างตามข้อมูลตารางวิเคราะห์ค่าน้ำหนักคะแนน**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | **O** | | |
| | | | | | **P** | | |
| | | | | | **T** | | |
| **S** | **S2** | **S1** | **M4** | **M2** | | **M3** | **M1** | **W** |
| | | | | | **S** | | |
| | | | | | **E** | | |
| | | | | | **T** | | |

**ภาพประกอบที่ 10** แสดงตารางสัมพันธ์ที่สร้างตามข้อมูลตารางวิเคราะห์ค่าน้ำหนักคะแนน

**ที่มา** : **การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา** (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

3. จับคู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตารางสัมพันธ์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการโรงเรียน โดยแต่ละช่องจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ดังตัวอย่างข้างล่าง

**ตารางสัมพันธ์แสดงการจับคู่ปัจจัยของสภาพแวดล้อม**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | **O** | | |
| **Ps2** | **Ps1** | **Pm4** | **Pm2** | **P** | **Pm3** | **Pm1** |
| **Ts2** | **Ts1** | **Tm4** | **Tm2** | **T** | **Tm3** | **Tm1** |
| **S** | **S2** | **S1** | **M4** | **M2** | | **M3** | **M1** | **W** |
| **Ss2** | **Ss1** | **Sm4** | **Sm2** | **S** | **Sm3** | **Sm1** |
| **Es2** | **Es1** | **Em4** | **Em2** | **E** | **Em3** | **Em1** |
| | | | | | **T** | | |

**ภาพประกอบที่ 11** แสดงตารางสัมพันธ์แสดงการจับคู่ปัจจัยของสภาพแวดล้อม

**ที่มา** : **การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา** (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

Prince of Songkla University Pattani Campus

4. เมื่อทราบความสัมพันธ์ของแต่ละคู่แล้วเขียนข้อความให้สัมพันธ์กันเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการที่บ่งบอกกิจกรรมการดำเนินงานอย่างมีทิศทางโดยสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้วิเคราะห์จากขั้นตอนการศึกษาสถานภาพโรงเรียนมากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและสถานภาพโรงเรียนพิจารณาให้สอดคล้องกับทิศทางของโรงเรียน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายผลผลิตหลัก)

**ตัวอย่างการสังเคราะห์กลยุทธ์ระดับโครงการ**

**Ps2** หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านกฎหมายและการเมือง กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ด้านผลผลิตและการบริการ อยู่ในตำแหน่ง เอื้อและแข็ง สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมืองและกฎหมายที่เป็นโอกาสคือ พ.ร.บ.การศึกษา 2542 กำหนดให้ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อมภายในด้านผลผลิตและการบริการ ที่เป็นจุดแข็งคือ นักเรียนมีผลการเรียนดี มีความพร้อมสูงในการเรียนคอมพิวเตอร์ กลยุทธ์ จึงเป็นไปในลักษณะการขยายงานการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน ดังนั้น กลยุทธ์คือ ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ในโรงเรียน

**Tm1** หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านเทคโนโลยีกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน ด้านบุคลากรอยู่ในตำแหน่ง เอื้อแต่อ่อน หมายถึง สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีที่เป็นโอกาสคือชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมภายในด้านบุคลากรที่เป็นจุดอ่อน คือบุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์น้อย ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ได้ กลยุทธ์เป็นไปในลักษณะปรับปรุงตัวเอง โดยใช้โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาเกื้อหนุน ดังนั้น กลยุทธ์คือพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์โดยใช้วิทยากรบุคคลภายนอก

5. เขียนข้อความกลยุทธ์ดังกล่าว ควรทำให้ครบทุกช่อง ในบางครั้งใน 1 ช่อง อาจมีกลยุทธ์มากกว่า 1 กลยุทธ์ หรืออาจไม่มีกลยุทธ์ก็ได้ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ครอบคลุมภารกิจโรงเรียนหรือไม่

6. นำข้อความกลยุทธ์มาวิเคราะห์จำแนกผู้รับผลประโยชน์ ลักษณะงานและประเด็นกลยุทธ์

Prince of Songkla University Pattani Campus

7. นำข้อความกลยุทธ์ที่มีลักษณะงานคล้ายกันมาจัดกลุ่มกัน เป็นกลยุทธ์ระดับแผนงาน เช่น การพัฒนาการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ การพัฒนาหลักสูตร และจัดกลุ่มกลยุทธ์ตามผู้รับผลประโยชน์เป็นกลยุทธ์ระดับโรงเรียน เช่น ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

**ตารางความสัมพันธ์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์**

| **ผู้รับผลประโยชน์** | **ลักษณะงาน** | **ประเด็นกลยุทธ์** | **กลยุทธ์** |
|---|---|---|---|
| นักเรียน | การเรียนการสอน | ส่งเสริม | ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ในโรงเรียน |
| ครู | การเรียนการสอน | ส่งเสริม | ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถด้านวิชาคอมพิวเตอร์ |
| นักเรียน | การเรียนการสอน | สนับสนุน | สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน |
| โรงเรียน | การบริหาร | ส่งเสริม | ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม |

| กลยุทธ์ระดับโรงเรียน | กลยุทธ์ระดับแผนงาน | กลยุทธ์ระดับโครงการ |
|---|---|---|
| ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ | 1. พัฒนาการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ | 1.จัดการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์<br>2. สนับสนุน ส่งเสริม จัดหา เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ |
| | 2. พัฒนาหลักสูตร | 1. พัฒนาหลักสูตรวิชาคอมพิวเตอร์<br>2. พัฒนาหลักสูตรวิชาศิลปศึกษา |
| | 3. ส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างหลากหลาย | 1. จัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน<br>2. สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน |

**ภาพประกอบที่ 12** แสดงตารางความสัมพันธ์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

**ที่มา** : **การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา** (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

Prince of Songkla University Pattani Campus

กลยุทธ์ระดับโรงเรียน เป็นภาพรวมของเทคนิค วิธีการทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ได้หลายกลุ่มตามลักษณะงานของโรงเรียนซึ่งกลุ่มใหญ่เหล่านี้สามารถนำมาแตกย่อยได้ เป็นแผนงานต่อไป

กลยุทธ์ระดับแผนงาน เป็นการขยายเทคนิค การทำงานของกลยุทธ์ ระดับโรงเรียนให้เป็นรายละเอียดอีกขั้นหนึ่งว่าจะทำงานอะไรบ้าง จึงจะสนองหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับโรงเรียน

ผลของงานในขั้นนี้จะออกมาในรูปของชื่อโครงการต่าง ๆ ส่วนมากมีหลายโครงการ สรุปได้ว่า กลยุทธ์ระดับโรงเรียนเป็นภาพรวมใหญ่ของเทคนิควิธีการทำงานไปสู่เป้าประสงค์ และสามารถแตกวิธีการเหล่านี้ให้เป็นรายละเอียดชัดเจนขึ้นได้ เป็นกลยุทธ์ระดับแผนงาน

**การเขียนกลยุทธ์**

หลังจากที่โรงเรียนได้เขียนข้อความเชิงกลยุทธ์แล้ว จะเห็นได้ว่า คำ หรือข้อความที่ใช้เขียนกลยุทธ์เป็นคำหรือข้อความที่มีลักษณะกลาง ๆยังไม่ได้บ่งบอกข้อมูล หรือสภาพแวดล้อมเป้าหมายของการดำเนินการภายใต้กลยุทธ์นั้น ๆ ดังเช่น การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม และพัฒนาระบบบริหารงานบุคลากร

กลยุทธ์ตัวอย่างข้างต้นจัดได้ว่ายังเป็นการเขียนกลยุทธ์ที่ยังไม่สมบูรณ์ ซึ่งการเขียนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์นั้นต้องบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อม เป้าหมายและวิธีการอย่างกว้าง เพื่อนำไปขยายความเป็นแผนงานงาน/โครงการหรือกิจกรรมต่อไป ซึ่งทำให้กลยุทธ์นั้นมีความหมายและใช้ประโยชน์อย่างแท้จริงและกลยุทธ์ที่ดีควรเขียนด้วยถ้อยคำที่กระตุ้น สร้างความเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติอยากลงมือปฏิบัติมีความเป็นไปได้และปฏิบัติได้

กลยุทธ์ที่นำมาเป็นตัวอย่างถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะที่มีเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของโรงเรียนนั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับโรงเรียนอื่น ๆ ที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ไม่สามารถใช้ร่วมกันได้ และการที่แต่ละโรงเรียนมีกลยุทธ์แตกต่างกัน จะส่งผลให้ผลลัพธ์และผลผลิตหลักของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตัวอย่างรูปแบบการเขียนกลยุทธ์**

**กลยุทธ์ระดับโรงเรียน**

| **กลยุทธ์ที่ยังไม่สมบูรณ์แบบ** | | **กลยุทธ์ที่สมบูรณ์แบบ** |
|---|---|---|
| ⇩ | | ⇩ |
| **ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้** | ⟹ | **ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียน** |
| **รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ** | | **ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ :** |
| | | โรงเรียนจะเพิ่มขีดความสามารถในการคิดและการเรียนรู้ให้กับนักเรียนตามศักยภาพโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ทั้งในโรงเรียนและชุมชนเป็นเครื่องมือในการเสาะแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆควบคู่กับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยกระบวนการ การจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย |
| **ส่งเสริมบริหารแบบมีส่วนร่วม** | ⟹ | **ส่งเสริมบริหารแบบมีส่วนร่วม** : โรงเรียนจะพัฒนาระบบการให้บริการของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น โดยการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้เกี่ยวข้องมีอิสระในการพัฒนาและรับผิดชอบต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียนมากขึ้น |
| **พัฒนาระบบบริหารงานบุคลากร** | ⟹ | **พัฒนาระบบบริหารงานบุคลากร** :โรงเรียนจะลงทุนในการปรับและฟื้นฟูแนวคิดของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญโดยอาศัยทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนจากชุมชนโรงเรียนต่าง ๆที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี |

**ภาพประกอบที่ 13** แสดงตัวอย่างรูปแบบการเขียนกลยุทธ์

**ที่มา** : **การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา** (ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)

Prince of Songkla University Pattani Campus

**2.3.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน**

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้วิเคราะห์จัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ เป็นขั้นตอนลำดับที่สี่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานตามภารกิจโรงเรียน สามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนย่อย คือ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดกระบวนการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติการ (พักต์ผจง วัฒนสินธิ์ ,2542:65-66)

การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่ได้กำหนดไว้ ในช่วงการปฏิบัติ จะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงานการนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัล ในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์แผนกลยุทธ์แล้ว จัดทำรายละเอียดให้เป็นแผนปฏิบัติการโดยเฉพาะกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับโรงเรียน กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ (การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา.ม.ป.ป.:ระบบออนไลน์)โดยมีขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดมา เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือไม่และในระดับใดบ้าง ซึ่งการตัดสินใจจะเป็น 2 ลักษณะคือ

1) ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง ควรใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ (Routine strategy change) เน้นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

2) การเปลี่ยนแปลงรูปของบริการควรใช้กลยุทธ์ของ การเปลี่ยนแปลงในขอบเขต (Limited strategy change) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนกิจกรรม สำหรับการเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน/โครงการภายใต้แผนงาน ควรใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรุนแรง (Radical Strategy change) โดยเน้นการเพิ่มหรือการยกเลิกงาน/โครงการ

2. จัดทำแผนปฏิบัติการในขั้นนี้ เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติหน่วยงานจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์ เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โครงการที่จะดำเนินงานและกำหนดงบประมาณโดยการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องจัดทำคำของบประมาณสนับสนุนส่วนหนึ่งจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการจัดทำ กรอบงบประมาณ

ล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) โดยการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติไปสู่แผนงบประมาณ ตามที่สำนักงบประมาณกำหนด

3. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านความเห็นชอบแล้ว ส่วนราชการจะจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ โดยการปรับแผนปฏิบัติให้สอดคล้องกับเงินงบประมาณที่ได้รับ

4. การจัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรในโรงเรียน ในขั้นนี้ได้แก่ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหาร จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ ( MIS ) และการมอบหมายภารกิจ

5. ตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบหลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์แล้วโดยตรวจสอบในด้าน

- ความเข้าใจบุคลากรมีเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานและงานโครงการภายใต้แผนงาน
- ผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ
- การดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow chart)
- กิจกรรมสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
- การดำเนินกิจกรรมได้รับการสนับสนุนจากประชาชนผู้รับบริการ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน
- บุคลากรได้ปฏิบัติงานประจำที่เป็นภารกิจหลักได้เต็มที่โดยไม่มีงาน

**ปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ**

1. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้มีความล่าช้ากว่าแผนเดิมที่ได้กำหนดไว้
2. แผนกลยุทธ์ไม่สามารถคาดเดาปัญหาสำคัญที่จะพบได้
3. กิจกรรมต่างๆที่ปรากฏในแผนไม่มีการประสานสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ผู้ร่วมงาน ไม่มีศักยภาพเพียงพอในการทำงานร่วมกัน
5. การฝึกอบรมมีความหลากหลายไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
6. ไม่สามารถควบคุมปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกได้
7. ผู้บริหารไม่มีทิศทางที่ชัดเจนและถูกกำกับจากหน่วยงานที่สูงขึ้นการระบุแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติทั้งในด้านภาระงานและกิจกรรมคลุมเครือไม่ชัดเจน
8. การติดตาม กำกับ ตรวจสอบกิจกรรม จากระบบสารสนเทศที่มีความหลากหลาย

Prince of Songkla University Pattani Campus

**2.3.5 การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน**

การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารคอยติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา วิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นก็คือ การคอยติดตามข้อมูลข่าวสารสารสนเทศโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ (สุดารัตน์ มอริส,2554) และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ในทุ ๆ ด้านให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของงานแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานรับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยความมั่นใจ นอกจากนี้การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลวตลอดจนข้อผิดพลาดต่าง ๆ ก็ยังเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การปรับตัวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ( สุพานี สฤษฎ์วานิช ,2544:14-15)

การควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่บ่งบอกว่าโรงเรียนนั้นสัมฤทธิ์ผลตามที่ได้กำหนดไว้ตามเป้าหมายหรือไม่ โดยพิจารณาจากผลงานและเป้าประสงค์ การควบคุมกลยุทธ์แบ่งได้ระหว่างการดำเนินกลยุทธ์เรียกว่าการกำกับติดตามและหลังจากดำเนินกลยุทธ์สิ้นสุดแล้ว เรียกว่าการประเมินผล ผู้ที่ควบคุมกลยุทธ์ได้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะในด้าน การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การจัดสรรทรัพยากร การติดตามผลการปฏิบัติงาน และทักษะการวัดโรงเรียน

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่บ่งบอกว่า โรงเรียนนั้นมีสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบผลงานและเป้าประสงค์ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้บริหาร เพื่อที่จะประเมินผล และกำหนดทิศทางที่ต้องการให้ถูกต้อง การควบคุมกลยุทธ์แบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ การกำกับติดตาม และการประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ ซึ่ง การกำกับติดตาม (Monitoring) เป็นการตรวจสอบดูว่า ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่จัดสรรให้สถานศึกษานั้น ได้ใช้เป็นไปตามกำหนดเวลาหรือไม่ และมีความก้าวหน้าอย่างไรบ้าง เช่น การบริหารงบประมาณของโรงเรียน การจัดสรรเสื้อผ้าเครื่องเขียนแบบเรียน การพัฒนาครูในโรงเรียนเป็นต้น ส่วนการประเมินผล (Evaluation) เป็นการพิจารณาว่า กิจกรรมที่ได้กำหนดสามารถดำเนินการประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้การประเมินผลยังมีการประเมินผลกระทบอีกด้วย ซึ่งเป็นการประเมินว่า ผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลต่อเป้าประสงค์หลักของโรงเรียนในระดับโรงเรียน ระดับเขต หรือระดับชาติ

หรือไม่ ถ้าผลการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ก็จะมีการปรับเปลี่ยนทบทวนกลยุทธ์ใหม่ (อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์,2553:150-164;ชรินทร์ ชุณหพันธรักษ์ ,2544:5-7;พักต์ผจง วัฒนสินธิ์ ,2542:320และไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา,2557)

การควบคุมกลยุทธ์โดยทั่วไปจะใช้แนวทางของการประเมิน 5 ขั้นตอนหลัก คือ

- พิจารณาสิ่งที่ต้องการจะวัด
- กำหนดมาตรฐานของผลงาน
- วัดผลงาน
- เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
- ปรับปรุงแก้ไขผลงาน

การติดตาม ( Monitoring ) หมายถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน / โครงการ นั้นหรือไม่เพียงใด เป็นการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด การติดตามและประเมินผลมักใช้ควบคู่กัน ดังนั้นการติดตามเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการ ส่วนการประเมินผลอาจจะประเมินได้ในทุกช่วงของแผนงาน / โครงการ นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจทำแผนงาน/โครงการ ขณะดำเนินงานในจุดต่าง ๆ และเมื่อสิ้นสุดแผน สิ้นปีงบประมาณ หรือแผนงาน/โครงการแล้วเสร็จ

การติดตามผลการดำเนินงานเพื่อให้ได้ข้อมูลมาจัดทำรายงานผลการดำเนินงานมีลักษณะดังนี้

1. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นแผนระยะปานกลาง ( 3 – 5 ปี ) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนในระยะครึ่งแผนและระยะสิ้นสุดแผน และติดตามความก้าวหน้าของโครงการสำคัญที่กำหนดไว้ในกรอบแผนงานโครงการ ( Initiative ) เพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น นโยบายรัฐบาล กระทรวง กรม และความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา

Prince of Songkla University Pattani Campus

2. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ( Action Plan ) ซึ่งเป็นแผนใช้เงิน เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนซึ่งอาจกำหนดเป็นจุดเน้นการดำเนินงานประจำปี โดยติดตามความสำเร็จของโครงการ / กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน รวมทั้งผลการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาส เพื่อให้สมารถปรับแผนได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา ทั้งนี้เครื่องมือการติดตามผลการดำเนินงานอาจใช้แบบสำรวจ สำภาษณ์ โปรแกรม On Web และการศึกษาวิจัย รวมทั้งผู้รับผิดชอบแผนงานโครงการหรือผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารแผนสู่การปฏิบัติได้รายงานความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรค และจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบกลั่นกรองข้อมูล เนื่องจากข้อมูลจากการรายงานรายบุคคลอาจไม่ครบถ้วน เมื่อนำเสนอคณะกรรมการฯของสถานศึกษาได้พิจารณาร่วมกันจะได้เพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันมากขึ้น

การประเมินผล ( Evaluation ) หมายถึงการตรวจความก้าวหน้าของแผนงาน / โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน / โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน / โครงการโดยมีขอบข่ายการประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

การประเมินกลยุทธ์จะประกอบไปด้วย การประเมินกระบวนการ และการประเมินความสำเร็จของโรงเรียน การประเมินผลกระบวนการ มุ่งเน้นการพิจารณาว่า

- กิจกรรมในแต่ละขั้นตอนว่าช่วยส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคในการผลิตผลงาน (Outputs) ของงานโครงการในระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่
- การจัดหาทรัพยากรของโครงการตามระยะเวลาที่กำหนด
- ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของงาน/โครงการ
- การประเมินผลความสำเร็จของโรงเรียน พิจารณาจาก ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงานตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้รวมทั้งกระทบของงาน/โครงการที่มีต่อแผนงาน

ทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์

ผู้ที่จะสามารถควบคุมการนำกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไปใช้อย่างได้ผลดีโดยเฉพาะผู้บริหารในระดับต่างๆของโรงเรียนควรมีทักษะพื้นฐาน 4 ด้าน คือ

1) ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยให้

Prince of Songkla University Pattani Campus

ความสำคัญในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์และมีความเข้าใจด้านจิตวิทยาสังคม

2) ทักษะในการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะด้านบุคลากรและงบประมาณให้สอดคล้องกับปริมาณงาน ทันตามเวลาที่กำหนด และมีความเสมอภาค

3) ทักษะในการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการวิเคราะห์ผล การดำเนินงานจากการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ทักษะในการจัดโรงเรียน โดยเฉพาะการจัดโรงเรียนแบบเฉพาะกิจหรือโรงเรียนแบบไม่เป็นทางการเพื่อแก้ไขปัญหาฉุกเฉินหรือเร่งด่วน

สำหรับปัญหาการควบคุมเชิงกลยุทธ์ มักจะพบว่า หน่วยงานราชการ และเอกชน มีการจัดวางทิศทางโรงเรียนที่แตกต่างกัน หน่วยงานราชการ กำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ไว้หลากหลายและคลุมเครือ รวมทั้งมักไม่กำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จให้ชัดเจน จึงมีความยากลำบากในการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

**2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของพอสรุปได้ดังนี้

ปณิธาน วรรณวัลย์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งในภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดวางทิศทางมากที่สุด รองลงมาคือด้านการติดตามประเมินผลแผน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนและด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนตามลำดับ 2) ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงานที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนไม่แตกต่างกัน

อุทุมพร พัชรารัตน์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 ตามขั้นตอนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ที่มีตำแหน่งทางการบริหารแตกต่างกัน 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีความคิดเห็นต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่แตกต่างกัน

เสรี ขามประไพ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และด้านการกำหนดตัวชี้วัด ผลลัพธ์และผลผลิตหลัก ตามลำดับ 2) ปัญหาการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านการกำหนดตัวชี้วัด ผลลัพธ์และผลผลิตหลัก ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา ตามลำดับ 3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาของข้าราชการครูและคณะกรรมการสถานขั้นพื้นฐานจำแนกตามประเภทของบุคลากร โดยภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจาณารายด้าน พบว่า มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามเพศของบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษาซึ่งพบว่า ไม่แตกต่างกัน

วิโรจน์ พลขันธ์ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษากำแพงเพชร เขต 1โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ผลการศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 3) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ที่มีขนาดสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ พบว่า ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แนวทางการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ที่สำคัญคือ จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศของสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพสถานศึกษา สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ชุมชน และท้องถิ่นให้เป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สถานศึกษาควรดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยยึดหลักกระบวนการมีส่วนร่วมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมายผลผลิตหลักจะต้องสัมพันธ์กัน แต่งตั้งคณะทำงาน ทีมงานผู้รับผิดชอบ ร่วมกันวางแผนดำเนินงานกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และจัดประชุม อบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการจัดทำโครงการและการวางแผนปฏิบัติการ

เสริมศักดิ์ นิลวิลัย (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนกงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับโรงเรียนในสถาบันอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนกงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ทั้งนี้การประเมินผลเชิงดุลยภาพเป็นส่วนที่ใช้ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการโดยแบ่งเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงินและทรัพยากร มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านลูกค้า (ผู้เรียน) ตลอดจนใช้ในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยมีปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินเชิงดุลยภาพ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร การบริหารเชิงคุณภาพ การจูงใจ การติดต่อสื่อสารและระบบสารสนเทศ

บัญญัติ จรัสแผ้ว (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย 2) สภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการปรับปรุงแผน ส่วนระดับปัญหาวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) สภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านการเตรียมวางแผน ด้านอื่นๆไม่แตกต่างกัน ส่วนปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูและผู้อำนวยการโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

พิมลพรรณ ดุษิยามี (2550:125) ได้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน” ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดบุคลากรและการอำนวยการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล

2. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีดังนี้ด้านปัญหา โรงเรียนบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและมีภารงานที่ต้องปฏิบัติมาก โรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสื่อและอุปกรณ์มีไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน ทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

วิเชียร เวลาดี (2547:83-107) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา” ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษามีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมีความเหมาะสม

Prince of Songkla University Pattani Campus

2) ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยามีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมีความเป็นไปได้

3) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน ประกอบด้วยการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสภาพโรงเรียนโดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.2 การกำหนดทิศทางโรงเรียน ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจและกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักโดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.3 กำหนดกลยุทธ์โรงเรียน ประกอบด้วยระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงานกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุความสำเร็จที่ต้องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงานโครงการ หรือกิจกรรมโดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์โรงเรียน ประกอบด้วยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมความคิดในการดำเนินงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3.5 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์โรงเรียน ประกอบด้วยแต่งตั้งคณะกรรมการการติดตามและประเมิน กำหนดปฏิทินการประเมินผลสร้างเครื่องมือในการประเมินติดตามการประเมินกลยุทธ์รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่าโรงเรียนมีการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าครูผู้สอน 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการรับรู้อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและด้านการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาด

Prince of Songkla University Pattani Campus

เล็ก ส่วนด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก นอกนั้นไม่แตกต่างกัน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการรับรู้อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้านและเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

นันทพล พงษ์สรอย (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวม พบว่า มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้ สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ การกำหนดทิศทางสถานศึกษา การศึกษาเบื้องต้นด้านสถานภาพสถานศึกษา และแนวทาง การนำกลยุทธ์ไปใช้ 2) ปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวม พบว่า มีปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ใน ระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า มีปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาและการประเมินสภาพสถานศึกษา และมีปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย คือ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา รองลงมา คือ แนวทางการนำกลยุทธ์ไปใช้ และการศึกษาเบื้องต้น ด้านสถานภาพสถานศึกษา ตามลำดับ 3) การเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามตำแหน่งของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) การเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดารุณี เดชยศดี (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ผลการวิจัยพบว่า 1) การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายขั้นตอน พบว่าทุกขั้นตอนมีระดับการ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน 2) เปรียบเทียบระดับการดำเนินงาน ตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนพบว่า ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน มีระดับการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาและประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระดับการดำเนินงานสูงกว่าครูผู้รับผิดชอบงานแผนกลยุทธ์ ส่วนขั้นตอนอื่นๆไม่แตกต่างกัน 3) ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็กมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และ4) ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 พบว่า ขั้นตอนที่ 1 ด้านการวางแผนควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ควรให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ขั้นตอนที่ 2 ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรยึดหลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 3 ด้านการประเมินผล ควรประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรจัดหาและสร้างเครื่องมือสำหรับการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนและควรมีผลการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนทุกระยะอย่างต่อเนื่อง

กาญจนา ศิริวงค์ (2552)ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถินจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการวิเคราะห์นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.)ในการจัดการศึกษา และที่เห็นว่ามีการปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การนำประเด็นสภาพแวดล้อมที่วิเคราะห์แล้วมาแยกเป็นด้านโอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยของนักเรียนในแต่ละกลุ่มสาระที่เห็นว่ามีการปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกำหนดสถานภาพในอนาคตของโรงเรียนโดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีตประกอบกับปัจจุบัน 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริงโดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ที่เห็นว่ามีการปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน 4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการปฏิบัติกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ปฏิบัติจริงโดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจนที่เห็นว่ามีการปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก 5) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริงโดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ที่เห็นว่ามีการปฏิบัติจริงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และความคิดเห็นที่มีความสอดคล้องกันมากระหว่างคำตอบจากแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์ คือ ปัญหาที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายเกิดขึ้นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนทุกด้านของกระบวนการ แสดงให้เห็นว่าเป็นปัญหาหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเสนอให้เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเถินวิทยา

วรรณา สุภาพุฒ (2553)ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบ ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบวา ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษาและด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยส่วนใหญ่สถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิตยา เงินประเสริฐศรี(2553:145-176) ได้เขียนบทความเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ : คู่มือสู่การปฏิบัติ. ซึ่งสรุปหัวที่นำเสนอได้ดังนี้ 1) กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 2 ขั้นตอน คือ การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ต้องการหาคำตอบใน 3 ประเด็น คือ ปัจจุบันอยู่ที่ใด ในอนาคตเราต้องการไปที่ใด และทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น จากประเด็นคำถามทั้ง 3 สามารถนำเสนอในรูปของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมี 3 ตอน คือ 1) การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของโรงเรียน 2) การค้นหาโอกาสในอนาคต :ทิศทางของโรงเรียน และ 3) การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในระดับส่วนงานหรือระดับหน้าที่ประกอบด้วย กลยุทธ์หรือแผนการตลาด กลยุทธ์หรือแผนการผลิตหรือการดำเนินงาน กลยุทธ์หรือ

Prince of Songkla University Pattani Campus

แผนด้านทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์หรือแผนด้านการวิจัยและพัฒนา และกลยุทธ์หรือแผนด้านการเงิน และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ จะเกิดขึ้นเมื่อได้กำหนดกลยุทธ์ระดับโรงเรียน ระดับโรงเรียน และระดับส่วนงานแล้วมาควบคุมในประเด็นดังต่อไปนี้คือ การควบคุมกลยุทธ์และดัชนีการวัดผลงานระดับโรงเรียน ระดับหน่วยโรงเรียนและระดับหน่วยงานหรือฝ่าย ซึ่งเครื่องมือทางการบริหารที่นำมาใช้เพื่อควบคุมกลยุทธ์ เช่น Balanced Scorecard (BSC) เป็นการควบคุมในด้านการเงิน การบริหารงานภายใน ลูกค้า และการเรียนรู้เติบโต

ทิพย์วรรณ วานิชยากรและ ธร สุนทรายุทธ(2555)ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบโรงเรียนอิสลามที่เหมาะสมกับสังคมไทย ผลการวิจัยได้รูปแบบโรงเรียนอิสลามที่เหมาะสมกับสังคมไทย 5 ด้าน ดังนี้ (1) รูปแบบด้านเป้าหมายหลักของโรงเรียนเพื่อปลูกฝังความศรัทธาในศาสนาอิสลาม (2) รูปแบบด้านโครงสร้างโรงเรียนและกฎระเบียบเพื่อตอบสนองเป้าหมายหลัก(3) รูปแบบด้านการบริหารหลักสูตรเพื่อตอบสนองเป้าหมายหลัก (4) รูปแบบด้านความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมทุกระดับ และ (5) รูปแบบด้านคุณภาพผู้เรียนเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ซอฝีเย๊าะ หวังหลี (2555)ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน จังหวัดสตูล ผลการวิจัยพบว่า สภาพการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน จังหวัดสตูล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการจัดทำแผน ที่อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยตัวแปรเพศ ระดับการศึกษา และขนาดของโรงเรียน มีสภาพการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูลไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน มีสภาพการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ปัญหาการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล คือ ขาดการวางแผน ไม่มีปฏิทินในการปฏิบัติงาน ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีความเป็นมืออาชีพ ขาดความพร้อมเพรียงในการทำงานเป็นทีมและไม่มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน คือ ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการอบรมและให้ความรู้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติและมีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

Prince of Songkla University Pattani Campus

**สรุป**

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารอย่างมีระบบเพื่อให้เกิดประโยชน์ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดที่จะต้องขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานโดยประสานความร่วมมือกับบุคลากรฝ่ายต่างๆในโรงเรียน เช่น หัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ครูผู้สอน และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ สามัคคีและความรับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแล้วมาสังเคราะห์นั้น มีส่วนประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน กล่าวคือ

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนโดยการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนและกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางของโรงเรียน กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

เมื่อได้ปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนแล้ว ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนต้องมาช่วยกันในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนจะเป็นการบ่งชี้ว่าโรงเรียนจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ของโรงเรียนยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจของโรงเรียนให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น เพื่อมากำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียนมากที่สุด กำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายกลยุทธ์ จึงจะสามารถดำเนินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การดำเนินการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยเฉพาะการติดตามและประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

Prince of Songkla University Pattani Campus

# บทที่ 3

# วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนโดยมีเนื้อหาสาระรายละเอียด ดังนี้

3.1 แบบแผนการวิจัย

3.2 ขอบเขตของการวิจัย

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 วิธีการสร้างเครื่องมือวิจัย

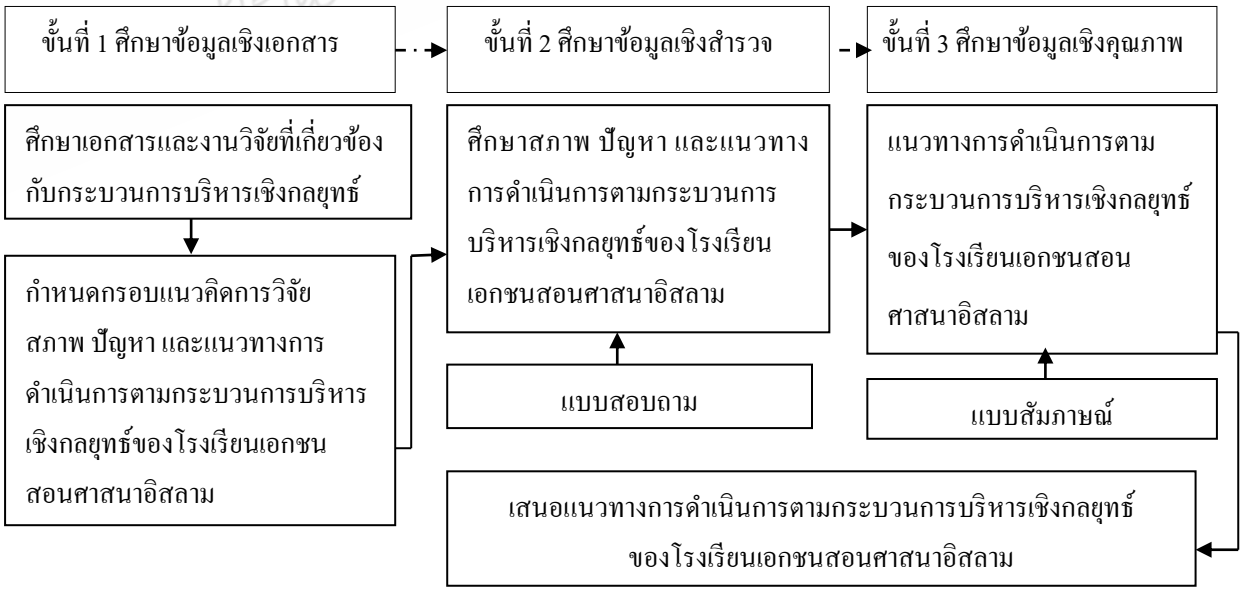
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

Prince of Songkla University Pattani Campus

## 3.1 แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบแผนการวิจัยตามขั้นตอนดังภาพประกอบที่ 14 ดังนี้




ภาพประกอบที่ 14 แบบแผนการวิจัย

จากแบบแผนการวิจัยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงเอกสาร โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย สภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ขั้นตอนที่ 2 เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงสำรวจ ศึกษาระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม วิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ มีการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน และขั้นตอนที่ 3 เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีใน 5 ด้านที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

**3.2 ขอบเขตของการวิจัย**

**3.2.1. ขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัย**

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Sharplin ,1985:9; สุพานี สฤษฎ์วานิช ,2544:14-15; สมยศ นาวีการ,2546; อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์,2553:4 ; อัจฉรา จันทร์ฉาย,2546:1; พักตร์ผจง วัฒนสินธิ์ และพสุ เดชะรินทร์ ,2542:65-66; ประยงค์ มีใจซื่อ,2542 :11; สุดารัตน์ มอริส ,2554 ;ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา,2557 : 21; ชรินทร์ ชุณหพันธรักษ์,2544:5-7; กรมสามัญศึกษา ,2545:11; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์,2545; ภานุ ลิมมานนท์,2549:19; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ,2546:22 ;วิเชียร เวลาดี,2547) แล้วมาสังเคราะห์เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

5. การดำเนินการ การควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

**3.2.2. ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ**

**3.2.2.1 ประชากรที่ในการวิจัยครั้งนี้**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวนโรงเรียน 65* โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 6 คน จำแนกออกเป็นกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้าฝ่ายบริหาร และกลุ่มตัวแทนครูผู้สอนในโรงเรียน ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน รวมทั้งหมด 65 คน

2. หัวหน้าฝ่ายบริหาร โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารวิชาการ 1 คน ฝ่ายบริหารงบประมาณ 1 คน ฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน และฝ่ายบริหารงานทั่วไป 1 คน รวมทั้งหมด 260 คน

3. กลุ่มตัวแทนครูผู้สอน โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งหมด 65 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 390 คน

**3.2.2.2 กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง**

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. สุ่มโรงเรียนโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50 % จากโรงเรียนทั้งหมด 65 โรง ได้กลุ่มตัวอย่าง 33 โรง

2. สุ่มตามสัดส่วนแบบแบ่งชั้นโดยวิธีการเทียบสัดส่วนตามขนาดโรงเรียน ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 33 โรง

3. หลังจากได้จำนวนโรงเรียนแล้ว ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากชื่อโรงเรียนแบบไม่ใส่กลับคืน

---

* สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ข้อมูลสำรวจ ณ วันที่ 20 ธันวาคม 2556

Prince of Songkla University Pattani Campus

4. จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 33 โรงเรียนที่ได้สุ่มไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนโรงเรียนละ 6 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงบประมาณ 1 คน และตัวแทนครูผู้สอน 1 คน รวมทั้งหมด 198 คน ซึ่งถือว่ามีขนาดเหมาะสมแล้ว ทั้งนี้เมื่อเทียบกับวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบริหารและตัวแทนครูผู้สอน ทั้งหมด 390 คน โดยใช้สูตรยามาเน่ (พิสณุ ฟองศรี, 2554: 110)

$$n = \left( \frac{N}{1 + Ne^2} \right)$$

เมื่อ $n$ แทนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$ แทนจำนวนประชากร

$e$ แทนความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ แทน 0.05

$$n = \left( \frac{390}{1 + 390(.05)^2} \right)$$

$$n = \left( \frac{390}{1.975} \right)$$

$$n = (197)$$

จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 197 คน ซึ่งถือว่ามีขนาดที่ใกล้เคียงกันดังแสดงในตารางที่ 2

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบริหาร และตัวแทนครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี**

| ขนาดโรงเรียน | ประชากร | | | | กลุ่มตัวอย่าง | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | โรงเรียน | ผู้อำนวยการโรงเรียน | หัวหน้าฝ่ายบริหาร | ตัวแทนครูผู้สอน | โรงเรียน | ผู้อำนวยการโรงเรียน | หัวหน้าฝ่ายบริหาร | ตัวแทนครูผู้สอน |
| ขนาดเล็ก | 31 | 31 | 124 | 31 | 16 | 16 | 64 | 16 |
| ขนาดกลาง | 23 | 23 | 92 | 23 | 12 | 12 | 48 | 12 |
| ขนาดใหญ่ | 11 | 11 | 44 | 11 | 5 | 5 | 20 | 5 |
| **รวม** | | **65** | **260** | **65** | | **33** | **132** | **33** |
| **รวมทั้งหมด** | **65** | **390** | | | **33** | **198** | | |

จากตารางที่ 2 แสดงจำนวนกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก 31 โรงเรียน ขนาดกลาง 23 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 11 โรงเรียน รวมทั้งหมด 65 โรงเรียน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก 16 โรงเรียน ขนาดกลาง 12 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 5 โรงเรียน รวมทั้งหมด 33 โรงเรียน และกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียน โรงเรียนละ 6 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณ 1 คนและตัวแทนครูผู้สอน 1 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 198 คน

ผลจากการสุ่มอย่างง่าย โดยการจับฉลากชื่อโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียนแบบไม่ใส่คืนได้โรงเรียน จำแนกขนาดดังนี้

1. โรงเรียนขนาดเล็ก
    - 1.1 โรงเรียนปูยุดประชารักษ์
    - 1.2 โรงเรียนพิทักษ์วิทยามูลนิธิ
    - 1.3 โรงเรียนวิทยาศีล
    - 1.4 โรงเรียนแสงธรรมศึกษาปัตตานี
    - 1.5 โรงเรียนอะห์มาดีวิทยามูลนิธิ
    - 1.6 โรงเรียนวิทยาอิสลามมูลนิธิ

Prince of Songkla University Pattani Campus

1.7 โรงเรียนกูตงวิทยา

1.8 โรงเรียนศานติธรรมวิทยา

1.9 โรงเรียนราษฎร์ประชานุเคราะห์

1.10 โรงเรียนนูรุลอิสลามภูมีวิทยา

1.11 โรงเรียนอามานะวิทยา

1.12 โรงเรียนนูรุลฮีดายะห์อัลอิสลามียะห์

1.13 โรงเรียนอิสลามสามัคคี

1.14 โรงเรียนปอซันพัฒนา

1.15 โรงเรียนอิสลามนิติวิทย์

1.16 โรงเรียนนิติอิสลาม

2. โรงเรียนขนาดกลาง

2.1 โรงเรียนพัฒนาอิสลาม

2.2 โรงเรียนศาสน์สามัคคี

2.3 โรงเรียนมูลนิธิสันติวิทยา

2.4 โรงเรียนเตรียมศึกษาวิทยา

2.5 โรงเรียนสามารถดีวิทยา

2.6 โรงเรียนมุสลิมพัฒนศึกษา

2.7 โรงเรียนอิสลามพัฒนา

2.8 โรงเรียนซอลีฮียะห์

2.9 โรงเรียนบากงพิทยา

2.10 โรงเรียนพีระยานาวินคลองหินวิทยา

2.11 โรงเรียนมูฮัมมาดียะห์

2.12 โรงเรียนศาสนศึกษา

3. โรงเรียนขนาดใหญ่

3.1 โรงเรียนวัฒนธรรมอิสลาม

3.2 โรงเรียนจงรักสัตย์วิทยา

3.3 โรงเรียนมูลนิธิอาซิซสถาน

3.4 โรงเรียนสายบุรีอิสลามวิทยา

3.5 โรงเรียนศาสนูปถัมภ์

Prince of Songkla University Pattani Campus

**3.2.2.3 กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์** คือ ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวน 6 คนโดยผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง กำหนดเกณฑ์ในการเลือก คือ มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 5 ปี ขึ้นไป หรือมีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท แต่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี จำแนกตามขนาดโรงเรียนดังปรากฏในตารางที่ 3 ดังนี้

**ตารางที่ 3 แสดงจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์จำแนกตามขนาดโรงเรียน**

| ขนาดโรงเรียน | ชื่อโรงเรียน | กลุ่มเป้าหมายผู้บริหาร |
|---|---|---|
| ขนาดใหญ่ | 1. อัลอิสลามียะห์วิทยามูลนิธิ | 1 |
| | 2. ประสานวิทยามูลนิธิ | 1 |
| ขนาดกลาง | 1. ซอลีฮียะห์ | 1 |
| | 2. พีระยานาวินคลองหินวิทยา | 1 |
| ขนาดเล็ก | 1. วิทยาอิสลามมูลนิธิ | 1 |
| | 2. ปุยุดประชารักษ์ | 1 |
| **รวมทั้งสิ้น** | | **6** |

จากตารางที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามเกณฑ์ที่กำหนดข้างต้นและตามขนาดของโรงเรียนคือ ขนาดใหญ่ 2 โรงๆละ 1 คน เป็น 2 คน ขนาดกลาง 2 โรงๆละ 1 คน เป็น 2 คน และขนาดเล็ก 2 โรงๆละ 1 คน เป็น 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 คน

## 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 3.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงสำรวจ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย แบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ตัวเลือก แบบสำรวจรายการ (Check – List) และแบบสอบถามปลายเปิด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

Prince of Songkla University Pattani Campus

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check- List) เกี่ยวกับ ตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ซึ่งมีขอบข่าย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ ด้านการดำเนินการ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน มีจำนวน 5 ข้อใหญ่ และ 52 ข้อคำถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (พิสณุ ฟองศรี, 2554:127) คือ

5 คะแนน หมายถึง มีระดับการปฏิบัติตามความเป็นจริงมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีระดับการปฏิบัติตามความเป็นจริงตามความเป็นจริงมาก

3 คะแนน หมายถึง มีระดับการปฏิบัติตามความเป็นจริงตามความเป็นจริงปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีระดับการปฏิบัติตามความเป็นจริงตามความเป็นจริงน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีระดับการปฏิบัติตามความเป็นจริงตามความเป็นจริงน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

**3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview) และแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอน เพื่อนำไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาได้ตอบคำถาม แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ซึ่งผู้วิจัยสามารถปรับคำถามให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อให้ได้นำมาซึ่งข้อมูลตามที่ต้องการแต่จะต้องอยู่ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้ ทั้ง 5 ด้าน ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ ประมาณ 1 ชั่วโมง และอาจยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมตามความคิดเห็นและความต้องการของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละท่าน

Prince of Songkla University Pattani Campus

**3.4. วิธีการสร้างเครื่องมือวิจัย**

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือทั้งแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

**3.4.1 การสร้างแบบสอบถาม**

1.ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษารูปแบบและวิธีการสร้างเครื่องมือแบบสอบถามจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งศึกษาตัวอย่างแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน (เสริมศักดิ์ นิลวิลัย,2549 ; วิเชียร เวลาดี,2547; พิมลพรรณ ดุษิยามี, 2550; ทรงศักดิ์ ศรีวงษา, 2550; กาญจนา ศิริวงค์,2552; ซอฟีเย๊าะ หวังหลี, 2556) แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมขอบเขตด้านเนื้อหากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ ด้านการดำเนินการ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน จากนั้นผู้วิจัยสร้างเครื่องมือตามขอบเขตที่กำหนด

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและให้คำแนะนำ เพื่อสามารถแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือจำนวน 3 คน ไปพิจารณาความสมบูรณ์ ถูกต้อง และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ตามนิยามศัพท์ ประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557 : 95) โดยกำหนดให้คะแนนดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามตรงกับขอบข่ายประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง

-1 เมื่อข้อคำถามไม่ตรงกับขอบข่ายประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง

เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.66 ผลการวิเคราะห์ทุกข้อมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ซึ่งแสดงว่าเครื่องมือมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

5.นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งเพื่อพิจารณาความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

Prince of Songkla University Pattani Campus

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายและตัวแทนครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ โดยคัดเลือกจำนวน 30 คนเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficientof Alpha) ใช้สูตรของครอนบาค ( Cranbach ) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557 : 419) ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.968 ซึ่งแสดงว่าใช้ได้

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ปรับปรุงแก้ไข จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

**3.4.2 การสร้างแบบสัมภาษณ์**

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. จัดสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยกำหนดขอบเขตของคำถาม ประเด็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 องค์ประกอบ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและให้คำแนะนำ เพื่อสามารถแก้ไขปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเพื่อนำเสนอสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีต่อไป

**3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจากวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีเพื่อแจ้งความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานและตัวแทนครูผู้สอน

2. ผู้วิจัยนำหนังสือแนะนำตัวจากวิทยาลัยอิสลามศึกษา ไปยังโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีพร้อมแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง

Prince of Songkla University Pattani Campus

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามตามกลุ่มตัวอย่าง แล้วติดตามจัดเก็บแบบสอบถามคืน จากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีด้วยตนเองภายหลังจากที่ส่งแบบสอบถาม แบบสอบถามได้รับคืนทั้งสิ้น 198 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ไปยังผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์

5. ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ และแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยส่งให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่จะให้ข้อมูลทุกท่านด้วยตนเอง

6. ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามด้วยตนเอง โดยได้บันทึกผลการสัมภาษณ์ลงในเครื่องอัดเสียงและทำการบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง แล้วสรุปผลการสัมภาษณ์ ตามรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 4 ดังนี้

**ตารางที่ 4** กำหนดการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

| ขนาดโรงเรียน | ชื่อโรงเรียน | ชื่อ-สกุล | วัน เดือน ปี | เวลา |
|---|---|---|---|---|
| ขนาดใหญ่ | 1. อัลอิสลามียะห์วิทยามูลนิธิ | ผู้ให้สัมภาษณ์ 5 | 15/04/59 | 09.00 |
| | 2. ประสานวิทยามูลนิธิ | ผู้ให้สัมภาษณ์ 6 | 15/04/59 | 11.00 |
| ขนาดกลาง | 1. พีระยานาวินคลองหินวิทยา | ผู้ให้สัมภาษณ์ 1 | 13/04/59 | 09.00 |
| | 2. ซอลีฮียะห์ | ผู้ให้สัมภาษณ์ 3 | 14/04/59 | 10.30 |
| ขนาดเล็ก | 1. ปูยุดประชารักษ์ | ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 | 13/04/59 | 13.00 |
| | 2. วิทยาอิสลามมูลนิธิ | ผู้ให้สัมภาษณ์ 4 | 14/04/59 | 13.00 |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

ข้อมูลจากการตอบแบบสอบเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาแล้ว ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์

2. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าความถี่ (Frequency ) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)

4. การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มโดยใช้ t-test และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว F-test กรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe

5. แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ประกอบความเรียง

ข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการพรรณนาสังเคราะห์นำเสนอในรูปความเรียงเพื่อนำเสนอแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

# บทที่ 4

# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

4.6 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

## 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์และทำความเข้าในเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย ได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆดังต่อไปนี้

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าเบี่ยงแบนมาตรฐาน

n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

Prince of Songkla University Pattani Campus

t แทน สถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม t-test (Independent Sampling)

F แทน สถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 3 กลุ่ม โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-way ANOVA)

**4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 198 คน จำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** แสดงจำนวนและร้อยละเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| สภาพทั่วไป | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| 1. ตำแหน่งงาน | | |
| ผู้อำนวยการโรงเรียน | 33 | 16.7 |
| หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน 4 ฝ่ายงาน | 132 | 66.7 |
| ตัวแทนครูผู้สอน | 33 | 16.7 |
| **รวม** | **198** | **100** |
| 2. อายุ | | |
| ต่ำกว่า 30 ปี | 44 | 22.2 |
| 30 -50 ปี | 140 | 70.7 |
| 51 ปี ขึ้นไป | 14 | 7.1 |
| **รวม** | **198** | **100** |
| 3. ระดับการศึกษา | | |
| ปริญญาตรี | 158 | 79.8 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 40 | 20.2 |
| **รวม** | **198** | **100** |
| 4. ประสบการณ์ในการทำงาน | | |
| 1-5 ปี | 27 | 13.6 |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 5** (ต่อ)

| สถานภาพส่วนตัว | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| 6-10 ปี | 118 | 59.6 |
| 11 ปี ขึ้นไป | 53 | 26.8 |
| **รวม** | **198** | **100** |
| 5. ขนาดของโรงเรียน | | |
| ขนาดเล็ก | 96 | 48.5 |
| ขนาดกลาง | 72 | 36.4 |
| ขนาดใหญ่ | 30 | 15.1 |
| **รวม** | **198** | **100** |

จากตารางที่ 5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารงาน 4 ฝ่ายงาน จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 และตัวแทนครูผู้สอนมีสัดส่วนที่เท่ากัน คือ 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 อายุ 30-50 ปี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 70.7 และอายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดร้อยละ 7.1 ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8 รองลงมาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 มีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุดคือ 6-10 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 59.6 รองลงมา 11 ปีขึ้นไป จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 และประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ48.5 รองลงมาขนาดกลาง จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 และขนาดใหญ่จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 ตามลำดับ

**4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดใน ตารางที่ 6

**ตารางที่ 6** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมและรายด้านดังนี้

| จำแนกรายด้าน | สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ระดับการปฏิบัติ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 1 | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน | 3.54 | .713 | มาก |
| 2 | การกำหนดทิศทางของโรงเรียน | 3.50 | .750 | ปานกลาง |
| 3 | การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.54 | .757 | มาก |
| 4 | การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.61 | .721 | มาก |
| 5 | การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.50 | .703 | ปานกลาง |
| | **โดยภาพรวม** | **3.54** | **.679** | **มาก** |

จากตารางที่ 6 พบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.54, S.D.= .679) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มากที่สุด คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.61, S.D.= .721) รองลงมา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.54, S.D.= .713) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.54, S.D.= .757) การกำหนดทิศทางของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.50, S.D.= .750) และการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.50, S.D.= .703) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้าน ปรากฏผลดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 7

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 7** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

| ข้อที่ | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 1 | ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน | 3.43 | .845 | ปานกลาง |
| 2 | มีการศึกษากฎหมาย นโยบาย ความมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งนโยบายของสำนักงานการศึกษาเอกชน | 3.45 | .834 | ปานกลาง |
| 3 | ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียนก่อนการจัดทำแผน | 3.53 | .858 | มาก |
| 4 | มีการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์ | 3.43 | .845 | ปานกลาง |
| 5 | มีการนำผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ | 3.57 | .885 | มาก |
| 6 | มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน | 3.53 | .921 | มาก |
| 7 | โรงเรียนมีการศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการศึกษา วัฒนธรรมและค่านิยมของประชาชนในท้องถิ่น | 3.50 | .829 | ปานกลาง |
| 8 | มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน | 3.60 | .899 | มาก |
| 9 | มีการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารในโรงเรียน ผลผลิต และการให้บริการของโรงเรียน | 3.56 | .856 | มาก |
| 10 | มีการวิเคราะห์คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน | 3.71 | .977 | มาก |
| 11 | มีการวิเคราะห์คุณภาพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน | 3.66 | .861 | มาก |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 7** (ต่อ)

| ข้อที่ | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 12 | มีการวิเคราะห์ทางด้านการเงินและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียน มีความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงินและใช้ทรัพยากรของโรงเรียน | 3.50 | .899 | มาก |
| 13 | ประเมินภาพอนาคตของสภาวะแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณาร่วมกัน เพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่างๆ | 3.51 | .847 | มาก |
| 14 | นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนโอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษา | 3.54 | .875 | มาก |
| | **รวม** | **3.54** | **.713** | **มาก** |

จากตารางที่ 7 พบว่า ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.54, S.D.= .713) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 10 มีการวิเคราะห์คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียนอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.71, S.D.=.977) รองลงมา ข้อ 11 มีการวิเคราะห์คุณภาพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.66, S.D.=.861) และข้อ 8 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.60, S.D.=.899) ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน และข้อ 4 มีการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเท่ากันคือ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.43, S.D.=.845)

Prince of Songkla University Pattani Campus

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 8

**ตารางที่ 8** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

| ข้อที่ | การกำหนดทิศทางของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 15 | ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน | 3.55 | .904 | มาก |
| 16 | ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน | 3.55 | .892 | มาก |
| 17 | ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันระบุความคาดหวังในอนาคตแล้วเขียนหรือกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและปฏิบัติได้ | 3.51 | .847 | มาก |
| 18 | นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดภารกิจ ทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ | 3.47 | .853 | ปานกลาง |
| 19 | กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียนที่จะดำเนินการให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักของโรงเรียน | 3.53 | .840 | มาก |
| 20 | จัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ | 3.42 | .844 | ปานกลาง |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 8** (ต่อ)

| ข้อที่ | การกำหนดทิศทางของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 21 | กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา 3-5ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน | 3.42 | .957 | ปานกลาง |
| 22 | โรงเรียนมีการกำหนดทิศทางด้านคุณภาพของผู้เรียน ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน | 3.53 | .899 | มาก |
| | **รวม** | **3.50** | **.750** | **ปานกลาง** |

จากตารางที่ 8 พบว่า ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.50, S.D.= .750) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 15 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.55, S.D.=.904) และข้อ 16 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.55, S.D.=.892) รองลงมา ข้อ 19 กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียนที่จะดำเนินการให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.53, S.D.=.840) ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 20 จัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.42, S.D.=.844) และ ข้อ 21 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.42, S.D.=.957)

3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 9

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 9** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

| ข้อที่ | การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 23 | การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ | 3.42 | .918 | ปานกลาง |
| 24 | การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนา | 3.54 | .887 | มาก |
| 25 | การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน | 3.46 | .864 | ปานกลาง |
| 26 | การระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการ ที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า | 3.49 | .954 | ปานกลาง |
| 27 | การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละทางแล้วเปรียบเทียบทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด กำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.47 | .864 | ปานกลาง |
| 28 | การระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมและผลที่จะได้รับการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้โรงเรียนบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด | 3.58 | .889 | มาก |
| 29 | มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.65 | .856 | มาก |
| 30 | กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายมีความยืดหยุ่นและมีความเป็นไปได้ฯ | 3.65 | .826 | มาก |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 9** (ต่อ)

| ข้อที่ | การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 31 | มีการวางแผนงบประมาณเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน(เป็นไปตามแผนกลยุทธ์) | 3.63 | .907 | มาก |
| | **รวม** | **3.54** | **.757** | **มาก** |

จากตารางที่ 9 พบว่า การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.54, S.D.= .757) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 29 มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.65, S.D.=.856) และข้อ 30 กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.65, S.D.=.826) รองลงมา ข้อ 31 มีการวางแผนงบประมาณเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน(เป็นไปตามแผนกลยุทธ์) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.63, S.D.=.907) ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 23 การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.42, S.D.=.918)

Prince of Songkla University Pattani Campus

4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 10

**ตารางที่ 10** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

| ข้อที่ | การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 32 | มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ | 3.65 | .862 | มาก |
| 33 | มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน | 3.70 | .869 | มาก |
| 34 | จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน | 3.61 | .827 | มาก |
| 35 | ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารทรัพยากร สามารถบริหารทรัพยากรตามลักษณะงานและโครงการต่างๆ อย่างเหมาะสม | 3.67 | .865 | มาก |
| 36 | การให้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างแท้จริงผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง | 3.57 | .819 | มาก |
| 37 | มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน | 3.70 | .870 | มาก |
| 38 | มีการนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | 3.44 | .851 | ปานกลาง |
| 39 | มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ | 3.56 | .845 | มาก |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 10** (ต่อ)

| ข้อที่ | การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 40 | มีโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน | 3.58 | .831 | มาก |
| 41 | มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี | 3.67 | .841 | มาก |
| 42 | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนของโรงเรียนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะและความเข้มแข็งทางวิชาการ | 3.55 | .909 | มาก |
| | **รวม** | **3.61** | **.721** | **มาก** |

จากตารางที่ 10 พบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนมีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.61, S.D.= .721) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 33 มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.70, S.D.=.869) รองลงมา ข้อ 37 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.70, S.D.=.870) ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 38 มีการนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.44, S.D.=.851)

5) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในการดำเนินการควบคุม ติดตามและการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 11

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 11** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

| ข้อที่ | การดำเนินการควบคุม ติดตาม และการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 43 | .มีกระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน โครงการ กิจกรรมของโรงเรียน | 3.50 | .847 | ปานกลาง |
| 44 | มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียนให้ผู้บริหารครูบุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ | 3.55 | .815 | มาก |
| 45 | มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.48 | .835 | ปานกลาง |
| 46 | มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป | 3.42 | .850 | ปานกลาง |
| 47 | กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.57 | .807 | มาก |
| 48 | สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับภารกิจ | 3.46 | .816 | ปานกลาง |
| 49 | มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนำมากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา | 3.51 | .847 | มาก |
| 50 | ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องและหาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น | 3.52 | .882 | มาก |
| 51 | การจัดทำข้อมูลสารสนเทศภาพรวมของโรงเรียน | 3.57 | .832 | มาก |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 11** (ต่อ)

| ข้อที่ | การดำเนินการควบคุม ติดตาม และการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
| 52 | ผู้บริหารมีทักษะการกำกับดูแล มีระบบการติดตามและควบคุมงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีและทันเวลา | 3.45 | .834 | ปานกลาง |
| | **รวม** | **3.50** | **.703** | **ปานกลาง** |

จากตารางที่ 11 พบว่า ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนมีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.50, S.D.= .703) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 47 กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.57, S.D.=.807) รองลงมา ข้อ 51 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศภาพรวมของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.57, S.D.=.832) ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 46 มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}$=3.42, S.D.=.850)

**4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียนเป็นรายด้าน ผู้วิจัยขอนำเสนอผลปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 12 -16

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 12** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง

| สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ตำแหน่ง | | | | | | F-test | Sig. | คู่ที่แตกต่าง |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ผู้อำนวยการโรงเรียน (1) | | หัวหน้าฝ่ายบริหาร (2) | | ตัวแทนครูผู้สอน (3) | | | | |
| | (n=33) | | (n=132) | | (n=33) | | | | |
| | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | | | |
| 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน | 3.79 | .762 | 3.50 | .705 | 3.43 | .658 | 2.74 | .07 | |
| 2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน | 3.74 | .779 | 3.49 | .749 | 3.27 | .665 | 3.32 | .04* | (1,3) |
| 3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.79 | .822 | 3.53 | .734 | 3.34 | .736 | 3.06 | .05* | (1,3) |
| 4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.85 | .721 | 3.59 | .702 | 3.42 | .752 | 3.09 | .05* | (1,3) |
| 5. การดำเนินการควบคุมติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.69 | .760 | 3.50 | .684 | 3.30 | .686 | 2.51 | .08 | |
| **ผลรวมค่าเฉลี่ย** | **3.77** | **.710** | **3.52** | **.665** | **3.35** | **.657** | **3.31** | **.04*** | **(1,3)** |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตำแหน่งที่ต่างกัน ในภาพรวมพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของ

Prince of Songkla University Pattani Campus

โรงเรียนและด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนพบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างตำแหน่งที่แตกต่างกันที่ละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe) พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนกับกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนครูผู้สอน ในด้านการกำหนดทิศทาง ส่วนด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ไม่พบคู่ที่แตกต่างด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe) แต่เมื่อใช้วิธีการของ Tukey HSD พบคู่ที่แตกต่างกัน คือ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนกับกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนครูผู้สอน

**ตารางที่ 13** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามอายุ

| สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | อายุ | | | | | | F | Sig. | คู่ที่แตกต่าง |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ต่ำกว่า 30 ปี (1) (n =44) | | 30-50 ปี (2) (n =140) | | 51 ปีขึ้นไป (3) (n =14) | | | | |
| | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | | | |
| 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน | 3.33 | .731 | 3.56 | .662 | 3.93 | .975 | 4.09 | .02* | (1,3) |
| 2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน | 3.17 | .752 | 3.56 | .688 | 3.86 | 1.02 | 6.61 | .00* | (1,2)(1,3) |
| 3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.25 | .769 | 3.59 | .705 | 3.97 | .954 | 6.13 | .00* | (1,2)(1,3) |
| 4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.32 | .767 | 3.66 | .661 | 3.99 | .894 | 6.19 | .00* | (1,2)(1,3) |
| 5. การดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.23 | .725 | 3.57 | .658 | 3.72 | .884 | 4.68 | .01* | (1,2) |
| **ผลรวมค่าเฉลี่ย** | **3.26** | **.706** | **3.59** | **.619** | **3.89** | **.906** | **6.28** | **.00*** | **(1,2)(1,3)** |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Prince of Songkla University Pattani Campus

จากตารางที่ 13 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามอายุที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างอายุที่ต่างกันที่ละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe) พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนและในภาพรวม พบคู่ที่แตกต่างกัน 2 คู่ คือ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 30-50 ปี และกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างละ 1 คู่ คือ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป และกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 30-50 ปี

**ตารางที่ 14** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

| สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ระดับการศึกษา | | | | t-test | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปริญญาตรี (n=158) | | สูงกว่าปริญญาตรี (n=40) | | | |
| | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | | |
| 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน | 3.47 | .689 | 3.81 | .752 | -2.72 | .01* |
| 2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน | 3.42 | .717 | 3.80 | .805 | -2.96 | .00* |
| 3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.47 | .706 | 3.83 | .887 | -2.70 | .02* |
| 4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.55 | .698 | 3.85 | .768 | -2.45 | .02* |
| 5. การดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมิน | 3.46 | .692 | 3.68 | .730 | -1.75 | .08 |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 14** (ต่อ)

| สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ระดับการศึกษา | | | | t-test | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ปริญญาตรี (n=158) | | สูงกว่าปริญญาตรี (n=40) | | | |
| | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | | |
| กลยุทธ์ของโรงเรียน | | | | | | |
| **ผลรวมค่าเฉลี่ย** | **3.47** | **.653** | **3.79** | **.726** | **-2.714** | **.01*** |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ยกเว้นด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 15** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ประสบการณ์การทำงาน | | | | | | F-test | Sig | คู่ที่แตกต่าง |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1-5 ปี (1) | | 6-10 ปี (2) | | 11 ปีขึ้นไป (3) | | | | |
| | (n=27) | | (n=118) | | (n=53) | | | | |
| | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | | | |
| 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน | 3.26 | .73 | 3.43 | .65 | 3.92 | .69 | 12.11 | .00* | (1,3)(2,3) |
| 2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน | 3.06 | .73 | 3.44 | .68 | 3.84 | .77 | 11.42 | .00* | (1,3)(2,3) |
| 3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.18 | .76 | 3.46 | .70 | 3.91 | .74 | 11.15 | .00* | (1,3)(2,3) |
| 4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.25 | .79 | 3.53 | .65 | 3.96 | .70 | 11.37 | .00* | (1,3)(2,3) |
| 5. การดำเนินการควบคุม ติดตาม และประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.15 | .73 | 3.44 | .62 | 3.82 | .73 | 10.10 | .00* | (1,3)(2,3) |
| ผลรวมค่าเฉลี่ย | 3.18 | .71 | 3.46 | .60 | 3.89 | .68 | 13.02 | .00* | (1,3)(2,3) |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Sheffe) พบว่า

Prince of Songkla University Pattani Campus

กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี แตกต่างกันกับ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป

**ตารางที่ 16** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

| สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ขนาดของโรงเรียน | | | | | | F-test | Sig. | คู่ที่แตกต่าง |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ขนาดเล็ก (1) (n=96) | | ขนาดกลาง (2) (n=72) | | ขนาดใหญ่ (3) (n=30) | | | | |
| | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. | | | |
| 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน | 3.31 | .65 | 3.60 | .64 | 4.10 | .71 | 16.45 | .00* | (1,2)(1,3)(2,3) |
| 2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน | 3.27 | .70 | 3.54 | .61 | 4.11 | .83 | 16.99 | .00* | (1,2)(1,3)(2,3) |
| 3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.28 | .72 | 3.64 | .62 | 4.14 | .79 | 18.38 | .00* | (1,2)(1,3)(2,3) |
| 4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.35 | .67 | 3.68 | .64 | 4.23 | .61 | 21.19 | .00* | (1,2)(1,3)(2,3) |
| 5. การดำเนินการควบคุมติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.26 | .66 | 3.61 | .62 | 4.02 | .67 | 17.21 | .00* | (1,2)(1,3)(2,3) |
| ผลรวมค่าเฉลี่ย | 3.30 | .63 | 3.62 | .58 | 4.12 | .65 | 21.23 | .00* | (1,2)(1,3)(2,3) |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน คือ ขนาดเล็ก

Prince of Songkla University Pattani Campus

ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติ/สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็กตามลำดับ

เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ทีละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Sheffe) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง

**4.5 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี**

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยแยกแต่ละด้าน ผลปรากฏดังในตารางที่ 17

**ตารางที่ 17** แสดงความถี่ของปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ทั้ง 5 ด้านคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

| ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ |
|---|---|
| **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน** | |
| 1. บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญ และขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ | 1. ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้ความร่วม |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 17** (ต่อ)

| ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ |
|---|---|
| สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (ความถี่ 38)<br>2. ฝ่ายบริหาร ครู บุคลากรในโรเรียน ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกันในการร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนทำให้การดำเนินการงาน ไม่เป็นไปในแนวเดียวกัน (ความถี่ 30)<br>3. ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และไม่มีการวางแผนระยะยาว (ความถี่ 27)<br>4. ครูไม่ค่อยมีส่วนร่วมและไม่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหาร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ความถี่ 19)<br>5. ขาดการวิเคราะห์ด้านงบประมาณเช่นงบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโรงเรียน การจัดสรรเงินให้ครูและบุคลากรล่าช้า (ความถี่ 16)<br>6. โรงเรียนไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างแท้จริง(ความถี่ 15)<br>7. ผู้บริหารบางคนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาไม่เข้าใจหลักการของแผนกลยุทธ์ (ความถี่ 10) | มือกันในการทำงานและร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการบริหารและจัดการศึกษา<br>2. ควรมีการจัดอบรมผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรูความเข้าใจ และเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำไปใช้ประโยชน์ ไม่ใช่ว่าพอมีการจัดอบรมก็ส่งตัวแทนไปทำให้แผนกลยุทธ์ไม่ได้นำเอามาปฏิบัติใช้อย่างเป็นทางการ<br>3. ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลทุกด้าน ทุกฝ่ายให้ครอบคลุม ชัดเจน เป็นระบบ มีการวาง<br>แผนแบ่งเป็นระยะเร่ง ด่วนระยะสั้น ระยะยาว และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง<br>4. โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างแท้จริง กำหนดผู้รับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนและนำไปปฏิบัติจริง<br>5. ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อจะได้หาแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 17** (ต่อ)

| ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ |
|---|---|
| 8. ขาดการศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา วัฒนธรรมและค่านิยมของประชาชนในท้องถิ่นและไม่ค่อยครอบคลุมเท่าที่ควร (ความถี่ 6)<br>9. ขาดการวางแผนก่อนการดำเนินการด้านอาคารสถานที่ (ความถี่ 3)<br>10. ขาดการวิเคราะห์ด้านบุคลากร บุคลากรไม่ตรงสายงาน ไม่มีการคัดเลือกบุคลากรอย่างเข้มงวดก่อนการปฏิบัติงาน ( ความถี่ 3) | |
| **การกำหนดทิศทางของโรงเรียน**<br>1. การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน เช่นกำหนดภารกิจ ทิศทาง ปัญหาที่ไม่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ใช้วิสัยทัศน์เดิมๆไม่เคยเปลี่ยนแปลง (ความถี่ 17)<br>2. ขาดงบประมาณในการสนับสนุนทิศทางของโรงเรียน เช่น ภาครัฐจัดสรรงบประมาณให้ยังไม่เพียงพอ โรงเรียนกำหนดโครงการแต่บางโครงการขาดงบประมาณ (ความถี่ 15)<br>3. บุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน (ความถี่ 15)<br>4. กำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพสูงไม่สามารถปฏิบัติได้ (ความถี่ 8) | 1. ผู้บริหารควรมีการประชุมวางแผนร่วมกันกับ หัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน และทุกฝ่ายรับรู้ทิศทางของโรงเรียนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน<br>2. งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ควรใช้จ่ายอย่างมีเหตุผล สนับสนุนทิศทางของโรงเรียนให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น มีประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด ไม่ควรใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย และควรหางบประมาณมาสนับสนุนตามทิศทางที่กำหนด |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 17** (ต่อ)

| ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ |
|---|---|
| 5. ขาดการจัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ (ความถี่ 6)<br>6. ไม่ได้นำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาวิเคราะห์ร่วมกัน ส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของฝ่ายผู้บริหารในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ครูเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (ความถี่ 2)<br>7. การกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายๆด้าน สังคม วัฒนธรรม งบประมาณ บุคลากร ซึ่งยากที่จะทำให้ครบทุกด้าน (ความถี่ 1)<br>8. ความคาดหวังในอนาคตไม่ค่อยชัดเจนในแง่ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ (ความถี่ 1)<br>9. ขาดการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน ในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (ความถี่ 1) | 3. ผู้บริหารต้องผู้นำในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียนการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียนทุกคนรับรู้ในแนวทางเดียวกัน<br>4. ควรกำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมายให้ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ไม่สูงจนเกินไป และสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆได้<br>5. ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยหลายๆด้านก่อนที่จะกำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยเฉพาะบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและ ชุมชน |
| **การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน** | |
| 1. ไม่มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ (ความถี่ 20)<br>2. การกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน (ความถี่ 12) | 1. ผู้บริหารควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์โดยเฉพาะ ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความ |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 17** (ต่อ)

| ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ |
|---|---|
| **การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน**<br>3. อัตราเข้าออกของบุคลากรค่อนข้างสูง ทำให้ครูบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องข้อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและการจัดทำแผนกลยุทธ์ (ความถี่ 5)<br>4. กำหนดโครงการบางโครงการมีงบประมาณน้อยและการวางแผนงบประมาณยังไม่เป็นไปตามความต้องการของกลยุทธ์โรงเรียนมากนัก (ความถี่ 4)<br>5. ครู บุคลากรบางคนไม่ทราบกลยุทธ์ของโรงเรียน (ความถี่ 2) | โรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้<br>2. ผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่เก่งๆในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มาบรรยายให้ความรู้ในโรงเรียนบ่อยๆ โดยเฉพาะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT วิธีการกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และอื่นๆเพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น |
| **การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน**<br>1. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดเท่าที่ควรหรือปฏิบัติได้น้อย การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และบางครั้งปฏิบัติตามที่วางไว้แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาตามความเหมาะสม และการติดตามโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง (ความถี่ 24) | 1. ควรมีประชุมวางแผนร่วมกันแต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจน ก่อนที่จะปฏิบัติให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย<br>2. ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน และให้ทุกฝ่ายปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 17** (ต่อ)

| ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ |
|---|---|
| 2. บุคลากรมืออาชีพมีน้อยทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 100 เปอร์เซ็น อาจเป็นเพราะขาดความรู้ความใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (ความถี่ 20) | 3. ต้องมีการประสานงานและกำกับดูแลเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ตามลำดับ |
| 3. การนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มีหรือปฏิบัติได้น้อย ส่วนใหญ่จะเป็นการไปแนะแนวการศึกษาต่อของโรงเรียนให้กับนักเรียนในระดับประถมศึกษา (ความถี่ 12) | 4. ควรมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครองชุมชนได้รับทราบเพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือสนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับโรเรียนในการปฏิบัติงาน |
| 4. ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนยังมีข้อมูลที่ไม่เป็นปัจจุบัน ภารกิจของโรงเรียนยังไม่ครอบคลุมครบถ้วนสมบูรณ์ และทางโรงเรียนไม่ค่อยจัดกิจกรรมต่างๆที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนในหลายๆกิจกรรม (ความถี่ 8) | 5. ควรจัดกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนและจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอเฉลี่ย สัดส่วนในแต่ละโครงการตามความจำเป็น |
| 5. อัตราการเข้าออกของบุคลากรมีหลายคนต่อปีทำให้ต้องอบรมทำความเข้าใจบุคลากรใหม่อยู่เรื่อยๆ (ความถี่ 5) | 6. โรงเรียนต้องมีการนิเทศในการปฏิบัติงานบ่อยๆ โดยมิใช่เพื่อจับผิดแต่เพื่อช่วยเหลือ ปรับปรุง และการพัฒนาในการปฏิบัติงานของคณะครูและบุคลากรของโรงเรียน |
| 6. งบประมาณในการจัดทำแผน โครงการกิจกรรมมีน้อย ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่บรรลุตามเป้าหมายเท่าที่ควร (ความถี่ 4) | |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 17** (ต่อ)

| ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ |
|---|---|
| 7. การปฏิบัติการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามแผน PDCA ปฏิบัติได้น้อย และไม่ชัดเจน (ความถี่ 2)<br>8. ขาดการจัดการที่ดี เพื่อผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติโดยพลังและกำลังใจ (ความถี่ 1) | 7. ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในการปฏิบัติหน้าที่ให้สุดความสามารถเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามที่ได้วางไว้ |
| **การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน**<br>1. มีการติดตามโครงการที่ดำเนินการโดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง อาจได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจน และบางครั้งไม่มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน (ความถี่ 32 )<br>2. บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์มีน้อย และขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน (ความถี่ 25 )<br>3. การทำงานเป็นไปแบบไม่ต่อเนื่อง ไม่เป็นระบบ ขาดการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน (ความถี่ 14 ) | 1. ผู้บริหารควรจัดวางคนที่จะมีหน้าที่ติดตามงานในส่วนนี้ให้ชัดเจนและกำหนดวันเวลาที่จะต้องส่งงานที่ได้รับอย่างเด็ดขาด และต้องมีการสร้างเครื่องมือในการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถประเมินการปฏิบัติได้จริง<br>2. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแก้ไขได้ทันเวลา<br>3. ผู้บริหารควรมีการตรวจสอบ ติดตามอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานของครูและบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการนิเทศด้วยตนเองบ้าง |

Prince of Songkla University Pattani Campus

จากตารางที่ 17 พบว่า ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ดังนี้

**1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน** มีปัญหามากที่สุดคือ บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญ และขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน รองลงมาคือ ฝ่ายบริหาร ครู บุคลากรในโรเรียน ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกันในการร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และน้อยที่สุดคือ ขาดการวิเคราะห์ด้านบุคลากร บุคลากรไม่ตรงสายงาน ไม่มีการคัดเลือกบุคลากรอย่างเข้มงวดก่อนการปฏิบัติงาน

**แนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้ความร่วมมือกันในการทำงานและร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการบริหารและจัดการศึกษา ควรมีการจัดอบรมผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำไปใช้ประโยชน์ ไม่ใช่ว่าพอมีการจัดอบรมก็ส่งตัวแทนไป ทำให้แผนกลยุทธ์ไม่ได้นำเอามาปฏิบัติใช้อย่างเป็นทางการ มีการวิเคราะห์ข้อมูลทุกด้าน ทุกฝ่ายให้ครอบคลุม ชัดเจน เป็นระบบ มีการวางแผนแบ่งเป็นระยะเร่งด่วน ระยะสั้น ระยะยาว และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างแท้จริง ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน นำไปปฏิบัติจริง และผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อจะได้หาแนวทางในการแก้ปัญหา และพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

**2.การกำหนดทิศทางของโรงเรียน** มีปัญหามากที่สุดคือ การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน เช่นกำหนดภารกิจ ทิศทาง ปัญหาที่ไม่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ใช้วิสัยทัศน์เดิมๆไม่เคยเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ ขาดงบประมาณในการสนับสนุนทิศทางของโรงเรียน เช่น ภาครัฐจัดสรรงบประมาณให้ยังไม่เพียงพอ โรงเรียนกำหนดโครงการแต่บางโครงการขาดงบประมาณและบุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน และน้อยที่สุด คือการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายๆด้าน สังคม วัฒนธรรม งบประมาณ บุคลากร ซึ่งยากที่จะทำให้ครบทุกด้าน ความคาดหวังในอนาคตไม่ค่อยชัดเจนในแง่ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ

Prince of Songkla University Pattani Campus

และเป้าประสงค์ และขาดการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน ในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

**แนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** ผู้บริหารควรมีการประชุมวางแผนร่วมกันกับ หัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน ทุกฝ่ายรับรู้ทิศทางของโรงเรียนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ควรใช้จ่ายอย่างมีเหตุผล สนับสนุนทิศทางของโรงเรียนให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น มีประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด ไม่ควรใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย และควรหางบประมาณมาสนับสนุนตามทิศทางที่กำหนด ผู้บริหารต้องผู้นำในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียนในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน ทุกคนรับรู้ในแนวทางเดียวกัน ควรกำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมายให้ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ไม่สูงจนเกินไป และสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆได้และควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยหลายๆด้านก่อนที่จะกำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยเฉพาะบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน ผู้เรียนและการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ

**3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน** มีปัญหามากที่สุดคือ ไม่มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน และน้อยที่สุด คือ ครูบุคลากรบางคนไม่ทราบกลยุทธ์ของโรงเรียน

**แนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** ผู้บริหารควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่มีความสามารถในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มาบรรยายให้ความรู้ในโรงเรียนบ่อยๆโดยเฉพาะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์SWOT วิธีการกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และอื่นๆเพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

**4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน** มีปัญหามากที่สุดคือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดเท่าที่ควรหรือปฏิบัติได้น้อย การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และบางครั้งปฏิบัติตามที่วางไว้แต่อาจ

Prince of Songkla University Pattani Campus

มีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาตามความเหมาะสม และการติดตามโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง รองลงมาคือ บุคลากรมืออาชีพมีน้อยทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 100 เปอร์เซ็น อาจเป็นเพราะขาดความรู้ความใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และน้อยที่สุดคือ อัตราการเข้าออกของบุคลากรมีหลายคนต่อปีทำให้ต้องอบรมทำความเข้าใจบุคลากรใหม่อยู่เรื่อยๆ

**แนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** ควรมีประชุมวางแผนร่วมกัน แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจน ก่อนที่จะปฏิบัติให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน และให้ทุกฝ่ายปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ต้องมีการประสานงานและกำกับดูแลเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ตามลำดับ ควรมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง ชุมชนได้รับทราบเพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือ สนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับโรเรียนในการปฏิบัติงาน ควรจัดกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ เฉลี่ยสัดส่วนในแต่ละโครงการตามความจำเป็น โรงเรียนต้องมีการนิเทศในการปฏิบัติงานบ่อยๆ โดยมิใช่เพื่อจับผิด แต่เพื่อช่วยเหลือ ปรับปรุง และการพัฒนาในการปฏิบัติงานของคณะครู และบุคลากรของโรงเรียน และผู้บริหารจะต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในการปฏิบัติหน้าที่ให้สุดความสามารถ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามที่ได้วางไว้

**5. การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน** มีปัญหามากที่สุดคือ มีการติดตามโครงการที่ดำเนินการโดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง อาจได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจน และบางครั้งไม่มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน รองลงมาคือ บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์มีน้อย และขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และน้อยที่สุดคือ การทำงานเป็นไปแบบไม่ต่อเนื่องไม่เป็นระบบ ขาดการดำเนินการ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน

**แนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** ผู้บริหารควรจัดวางคนที่จะมีหน้าที่ติดตามงานในส่วนของการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ชัดเจนและกำหนดวันเวลาที่จะต้องส่งงานที่ได้รับอย่างเด็ดขาด และต้องมีการสร้างเครื่องมือในการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถประเมินการปฏิบัติได้จริง คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแก้ไขได้ทันเวลา ผู้บริหารควรมีการตรวจสอบ ติดตาม

Prince of Songkla University Pattani Campus

อยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานของครูและบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการนิเทศด้วยตนเองบ้าง

**4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี**

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ นำเสนอเป็นตารางผลการสังเคราะห์ภาพรวมของสภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยแยกเป็นแต่ละด้านแล้วนำเสนอในรูปแบบความเรียง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**ตารางที่ 18** แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

| ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน | | |
|---|---|---|
| **สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา** | **ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค** | **ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ** |
| ●การศึกษากฎหมาย นโยบายความมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาตามพ.ร.บ.การศึกษา | ● บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญและขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน | ● ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน |
| ●การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมครอบคลุมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน | ● ฝ่ายบริหาร ครู บุคลากรในโรงเรียน ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกันในการร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง | ●ควรมีการจัดอบรมผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิง |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 18** (ต่อ)

| ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน | | |
|---|---|---|
| **สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา** | **ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค** | **ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ** |
| ● การสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์ | ภายนอกและภายในโรงเรียนทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน<br>● ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และไม่มีการวางแผนระยะยาว | กลยุทธ์<br>● ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชนจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบชัดเจน และมีการวางแผนระยะยาว เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพผู้เรียนไปพร้อมๆกัน |

Prince of Songkla University Pattani Campus

จากตารางที่ 18 การประมวลผลการสังเคราะห์สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา คือ การศึกษากฎหมาย นโยบาย ความมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมครอบคลุมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน และการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์

ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค คือ บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญและขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ฝ่ายบริหาร ครู บุคลากรในโรเรียน ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกันในการร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และไม่มีการวางแผนระยะยาว

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ควรมีการจัดอบรมผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

> " การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากกับผู้บริหารโรงเรียนในภาวะปัจจุบันนี้ โรงเรียนจำเป็นจะต้องมีกลยุทธ์เพราะ1.ปัจจุบันนี้จำนวนโรงเรียนมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ 2.การแข่งขันก็มากขึ้น 3.สภาพในอดีตกับปัจจุบันนี้ไม่เหมือนกัน สภาพแวดล้อมสังคมปัจจุบัน รวมทั้งจิตสำนึกของผู้บริหาร ครู นักเรียน ก็ไม่เหมือนกัน กลยุทธ์ในการบริหารนั้นก็ยังไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงมากนักยังใช้ของเดิมอยู่บ้างแต่ไม่ใช่100 เปอร์เซ็นต์ (ผู้ให้สัมภาษณ์,15 เมษายน 2559)

นอกจากการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญมากกับผู้บริหารโรงเรียนในภาวะปัจจุบันแล้วกระบวนการต่างๆในการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็มีความสำคัญโดยเฉพาะ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงจะทำให้มีกลยุทธ์และมีการปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับ (ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 เมษายน 2559) กล่าวว่า

> " การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีความสำคัญมาก เราต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ถ้าเราไม่มีการวิเคราะห์สภาพ ไม่มีแผน ไม่มีกลยุทธ์ในการบริหาร ซึ่งถ้าผู้บริหารคำนึงถึงตรงนี้สมมุติว่าเป็นลูกเรา ถ้าโรงเรียนของเราดีไม่จำเป็นต้องส่งไปมาเลเซีย เราสามารถที่จะให้ลูกเรียนที่โรงเรียนของเราก็ได้ ให้เขาเรียนอย่างมีความสุข มันเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องคำนึงถึง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราต้องวางแผนร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียนว่าจะทำอย่างไร "

ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชนจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบชัดเจนและมีการวางแผนระยะยาว เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพผู้เรียนไปพร้อมๆกันสอดคล้องกับ (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559) กล่าวว่า

Prince of Songkla University Pattani Campus

"ในการบริหารจัดการในภาวะปัจจุบัน ภาวะที่การพัฒนาการศึกษา และภาวะที่มีการแข่งขันด้วย ก็เลยต้องปรับในเรื่องกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งไม่แน่นอน ในการดำเนินงานของโรงเรียนต้องมีแนวทางการปฏิบัติงาน ต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีกลยุทธ์ที่จะขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ มีการวางแผนการดำเนินงาน มีการวางแผนระยะยาว ในการบริหารจัดการจะเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมทั้งในด้านของผู้ปกครอง บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ทุกคนต้องมีส่วนร่วม ตั้งหลักตั้งโจทย์เอาไว้ โรงเรียนนี้ต้องเป็นของทุกคน ในเมื่อเป็นของทุกคน ทุกคนก็ต้องมีส่วนร่วม ทุกคนก็จะมีความรักโรงเรียน"

เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน ตลอดจนผู้ปกครองชุมชนมี ส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ทุกคนมีความรักความเข้าอกเข้าใจกัน และก็สร้างภาระหน้าที่ร่วมกัน ถ้าทุกคนมีความรักกันก็จะเสนอความคิดที่หลากหลาย เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน

**ตารางที่ 19** แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

| **ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน** | | |
|---|---|---|
| **สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา** | **ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค** | **ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ** |
| ● การจัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ<br>● การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน | ● การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน เช่น กำหนดภารกิจ ทิศทางปัญหาที่ไม่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ใช้วิสัยทัศน์เดิมๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลง<br>● ขาดงบประมาณในการสนับสนุนทิศทางของโรงเรียน เช่น ภาครัฐจัดสรรงบ | ● ผู้บริหารควรมีการประชุมวางแผนร่วมกันกับหัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน<br>● มีการจัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 19** (ต่อ)

| ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน | | |
|---|---|---|
| **สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา** | **ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค** | **ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ** |
| ● การนำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดภารกิจ ทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ | ประมาณให้ยังไม่เพียงพอ โรงเรียนกำหนดโครงการแต่บางโครงการขาดงบประมาณและบุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน<br>● บุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน | ● ผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ช่วยกันมากำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้ข้อเสนอแนะเพื่อจะหาแนวทางในการพิจารณาแก้ไขปัญหาและพัฒนาไปพร้อมๆกันทุกๆด้าน<br>● ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน<br>● ระบุความคาดหวังในอนาคตแล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้<br>● กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน |

Prince of Songkla University Pattani Campus

จากตารางที่ 19 การประมวลผลการสังเคราะห์สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา คือ การจัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา 3-5 ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน และการนำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดภารกิจ ทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์

ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค คือ การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน เช่นกำหนดภารกิจ ทิศทาง ปัญหาที่ไม่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ใช้วิสัยทัศน์เดิมๆไม่เคยเปลี่ยนแปลง ขาดงบประมาณในการสนับสนุนทิศทางของโรงเรียน เช่น ภาครัฐจัดสรรงบประมาณให้ยังไม่เพียงพอ โรงเรียนกำหนดโครงการแต่บางโครงการขาดงบประมาณและบุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารควรมีการประชุมวางแผนร่วมกันกับหัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน และมีการจัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

> “ เวลาเราประชุมครู เราประชุมผู้บริหารก่อน ฝ่ายทุกฝ่ายมาประชุมซึ่งแต่ละฝ่ายต้องนำเสนอปัญหาที่แต่ละฝ่ายประสบอยู่ แต่ละฝ่ายก็จะมีทีมงานคุณครูอยู่ในทีม ต้องประชุมวางแผนคณะกรรมการ เช่นปีหน้าเราจะเปิดการเรียนการสอนอย่างไร ปีนี้เราก็จะประชุมวางแผนว่าในด้านอาคารสถานที่เราต้องทำอะไรบ้าง ครูฝ่ายวิชาการบอกว่าห้องเรียนไม่พอ บางครั้งรั่ว บางครั้งชำรุด ทรุด โทรมเหล่านี้เราต้องฟัง แล้วมานั่งคิดและร่วมกันวางแผนว่าปีหน้าเราจะทำอย่างไร ฝ่ายอนุบาล ก็มีทีมงานของเค้าในการเช็ค วิเคราะห์อยู่ว่า เรื่องห้องเรียน ห้องน้ำเพียงพอกับความต้องการไหม การอำนวยความสะดวก ด้านอาคารสถานที่ มีปัญหาอะไรบ้าง ก็จะมีรายงานอยู่เป็นประจำ การปฏิบัติทั้งฝ่ายประถม มัธยมก็

เช่นเดียวกัน แล้วสุดท้ายก็เรียบเรียงนำเสนอให้ทุกคนรับทราบ ว่าเราจะมีแนวทางการปฏิบัติอย่างนี้น่ะ ให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้”
(ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 เมษายน 2559)

ในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้เกิดความชัดเจนนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ให้ข้อเสนอแนะเพื่อจะหาแนวทางในการพิจารณาแก้ไขปัญหา ผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้จะต้องช่วยกันมากำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้พัฒนาไปพร้อมๆกันทุกๆด้าน สอดคล้องกับ (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559) กล่าวว่า

“ ผู้บริหารจะเรียกประชุมในรูปแบบของหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วย ซึ่งทางโรงเรียนจะพยายามว่าจะทำอย่างไรให้มีการกระจายงานให้มากที่สุด บางสิ่งบางอย่างก็จบที่หัวหน้าฝ่าย บางอย่างให้จบที่ผู้ช่วย ยังไม่ต้องถึงผู้อำนวยการทุกอย่าง เราก็ได้กำหนดชัดเจนเพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมต่างๆ ในการประชุมปรึกษาหารือ และก็ตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีการประชุมปีละ 2 ครั้งแต่ในขณะเดียวกันนั้นเป็นการประชุมในรูปแบบที่ เป็นทางการ และในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการด้วย คือ เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้พบปะกับผอ.เป็นรายคนประจำปี เพื่อที่จะเสนอแนะเป็นการส่วนตัวเพราะบางทีการเสนอแนะอะไรต่างๆยังมีข้อจำกัด แต่ถ้ามาพบเป็นรายคน อยากจะเสนออะไร เสนอเกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียน เกี่ยวข้องกับบุคลากร ครูก็จะเสนออะไรได้ต่างๆโดยทุกอย่างที่ครูนำเสนอนั้นเราจะเก็บเป็นความลับ ”

ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน ระบุความคาดหวังในอนาคตแล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

ผู้บริหารครู และบุคลากรของโรงเรียน ได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานโรงเรียน จีน คริสต์ นานาชาติ โรงเรียนของสพฐ.โรงเรียนเอกชนเอกชนหลายๆโรง

Prince of Songkla University Pattani Campus

ซึ่งพอเราไปดูก็เกิดวิสัยทัศน์ คือที่นี่ต้องบอกว่าวิสัยทัศน์มาจากตัวผู้บริหารก่อน คืออาจไม่ใช่มาจากฐานราก คุณครูระดับล่าง แต่มาจากข้างบนก่อนฝ่ายบริหาร แล้วมานำเสนอให้คุณครูทั้งโรงเรียนรับฟัง ทราบ ว่าเราไปดูที่นี้เป็นอย่างนี้ มีอะไรที่ดีๆ แล้วถ้าเราจะไป ณ ที่จุดนั้นเหมือนโรงเรียนเค้าเราต้องทำอย่างไร คุณเห็นด้วยไม่เช่น เราจะเป็นโรงเรียนระดับ มาตรฐานสากลภายในสามปีข้างหน้าทุกคนเห็นด้วยหรือไม่ คือเราตั้งเป้า บางคนก็เอะอะ อะไรยังไงระดับสากล การไปดูงานทำให้เกิดไอเดีย เกิดวิสัยทัศน์ขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาเราไปดู บางโรงเรียนที่ดีๆเราพยายามมาแอพลายมาเป็นของเราให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ เช่นที่โน้นไม่ใช่มุสลิม แต่ที่นี้เป็นมุสลิม ทำยังไงให้เข้ากันได้ คือการเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยนทำอย่างไรไม่ให้กระทบต่อบริบทที่เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง พอเราอยากให้เป็นมาตรฐานสากลภายในสามปีเราก็ทำป้ายเพื่อให้คุณครูได้ทราบ และมองเห็นว่าเราจะไปถึงจุดนั้น ต้องทำอะไรบ้าง อะไรเป็นมาตรฐานสากลทุกคนต้องเรียนรู้ ทุกคนต้องมีส่วนในการผลักดันไปสู่จุดนั้น หนึ่งในนั้นคือการทำอย่างไรให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่สุด (ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 เมษายน 2559)

**ตารางที่ 20** แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

| **ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน** | | |
|---|---|---|
| **สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา** | **ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค** | **ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ** |
| ● การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุ | ● ไม่มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ | ● ควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะ |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 20** (ต่อ)

| ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | | |
|---|---|---|
| **สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา** | **ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค** | **ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ** |
| เป้าหมายของวิสัยทัศน์<br>● การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน<br>● การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน | ● การกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน อัตราเข้าออกของบุคลากรค่อนข้างสูง ทำให้ครูบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องข้อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและการจัดทำแผนกลยุทธ์ | ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้<br>● กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีวัตถุประสงค์เฉพาะและตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน<br>● ควรจัดหาวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์SWOT และการจัดทำแผนกลยุทธ์ |

จากตารางที่ 20 การประมวลผลการสังเคราะห์สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา คือ การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุ

Prince of Songkla University Pattani Campus

เป้าหมายของวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน

ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค คือไม่มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน และอัตราเข้าออกของบุคลากรค่อนข้างสูง ทำให้ครูบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องข้อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและการจัดทำแผนกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

> ถ้าเราดูบริบทโรงเรียน ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นต้องมีฝ่ายแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาและโรงเรียนเองก็อยู่ภายใต้มูลนิธิก็ต้องตามนโยบายของมูลนิธิก่อน จากนั้นก็สั่งการหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่าย ตลอดจนครูและบุคลากรต่อไปเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 เมษายน 2559)

กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่นมีวัตถุประสงค์เฉพาะและตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านและมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

> ก่อนโรงเรียนเปิดจะมีประชุมร่วม คุณครูจะสามารถให้ข้อเสนอแนะได้ต่างๆ เสนอกลยุทธ์แนวทางในการปฏิบัติอย่างไร อะไรที่อยากให้โรงเรียนทำ

Prince of Songkla University Pattani Campus

อะไรบ้าง แก้ปัญหาในส่วนไหน หัวหน้าแต่ละฝ่ายจะต้องบันทึกข้อเสนอแนะเหล่านั้นที่เกี่ยวข้อง แล้วผู้บริหารก็จะเรียกฝ่ายแต่ละฝ่ายร่วมกันมาประชุม ปรึกษาหารือ และพิจารณา จากนั้นแบ่งฝ่ายแต่ละฝ่ายเป็นกลุ่มๆ คุณครูทุกคนจะต้องอยู่ในนั้นด้วยตามความถนัด ความสามารถของแต่ละคน เพื่อทำงานร่วมกันในแต่ละฝ่ายตามที่ได้นำเสนอ แล้วมาทำแผนปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแล้วมานำเสนอร่วมทั้งโรงเรียนให้ได้รับทราบ ซึ่งจะทำทุกปี หากพอใจแล้วก็จะไปสู่การปฏิบัติ หากมีตรงไหนที่ยังไม่พอใจก็จะหาแนวทางแก้ไขนำเสนอต่อไป ซึ่งโรงเรียนก็ได้กำหนดตารางประจำปีของโรงเรียนว่าเราต้องทำอะไรบ้าง วันเวลาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เราได้กำหนดไว้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาบ้าง ตามสมควร แต่ละฝ่ายจะรู้หน้าที่รับผิดชอบคนตนว่ามีโครงการ กิจกรรม อะไรบ้างซึ่งต้องมาวางแผนแต่ละฝ่ายอีกทีหนึ่ง ในการปฏิบัติงาน (ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 เมษายน 2559)

และนอกจากนี้ผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่เก่งๆในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มาบรรยายให้ความรู้ในโรงเรียนบ่อยๆโดยเฉพาะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์SWOT วิธีการกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และอื่นๆเพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

“ยกตัวอย่าง กลยุทธ์เด่นของโรงเรียนในด้านการพัฒนาบุคลากร โดยใช้อัลกุรอานเป็นฐาน ซึ่งในเมื่อเราใช้กลยุทธ์อย่างนี้ แนวทางการดำเนินงานก็คือเราเน้นอัลกุรอาน ก่อนมีการประชุมผอ.ต้องอ่านอัล-กุรอานพร้อมอธิบายความหมาย ในแต่ละสัปดาห์มีการฮาลาเกาะอัลกุรอานสำหรับบุคลากร โดยกำหนดวันจันทร์ครูทุกคนต้องสอนอัลกุรอานตามศักยภาพของแต่ละคน ต้องเอาอัลกุรอานมาเป็นฐานในการเรียนรู้ แล้วนำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของนักเรียน(ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559)

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 21** แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

| ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน | | |
|---|---|---|
| **สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา** | **ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค** | **ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ** |
| ● การนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<br>● การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนของโรงเรียนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะและความเข้มแข็งทางวิชาการ<br>● การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ | ● การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดเท่าที่ควรหรือปฏิบัติได้น้อยการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และบางครั้งปฏิบัติตามที่วางไว้แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาตามความเหมาะสม และการติดตามโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง<br>● บุคลากรมืออาชีพมีน้อยทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 100 เปอร์เซ็น อาจเป็นเพราะขาดความรู้ความใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์<br>● การนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตาม | ● ควรมีการประชุมวางแผนร่วมกัน แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจนก่อนที่จะปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้<br>● ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน<br>● โรงเรียนมีโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน<br>● จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนและจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 21** (ต่อ)

| ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน | | |
|---|---|---|
| **สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา** | **ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค** | **ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ** |
| | แผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มีหรือปฏิบัติได้น้อย ส่วนใหญ่จะเป็นการไปแนะแนวการศึกษาต่อของโรงเรียนให้กับนักเรียนในระดับประถมศึกษา | ● มีการนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง |

จากตารางที่ 21 การประมวลผลการสังเคราะห์สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา คือ มีการนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนของโรงเรียนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะและความเข้มแข็งทางวิชาการ และมีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดเท่าที่ควรหรือปฏิบัติได้น้อย การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และบางครั้งปฏิบัติตามที่วางไว้แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาตามความเหมาะสม และการติดตามโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง รองลงมาคือ บุคลากรมืออาชีพมีน้อยทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 100 เปอร์เซ็น อาจเป็นเพราะขาดความรู้ความใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และการนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มีหรือปฏิบัติได้น้อย ส่วนใหญ่จะเป็นการไปแนะแนวการศึกษาต่อของโรงเรียนให้กับนักเรียนในระดับประถมศึกษา

Prince of Songkla University Pattani Campus

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ควรมีประชุมวางแผนร่วมกัน แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจน ก่อนที่จะปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน และให้ทุกฝ่ายปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

> “ กลยุทธ์ที่จะให้เกิดประสิทธิภาพนั้น เมื่อเรามีการประชุมกัน มีการปรึกษาหารือ เสนอแนะ แสดงความคิดเห็นกันและก็เรามีการติดตาม ติดตามว่ามีการดำเนินการอย่างไร โดยเฉพาะในเรื่องของปฏิทินการดำเนินการ คือ พยายามกระจายอำนาจให้มากที่สุดให้ครูแต่ละคนได้มีส่วนรับผิดชอบดูแล มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงาน แต่ละฝ่ายก็จะมีหัวหน้าฝ่ายแต่มีผู้ช่วย 2 คน คือให้ทุกคนมีฝ่าย และแต่ละระดับชั้น ก็มีผู้ช่วย2คนเพื่อจะขับเคลื่อนในเรื่องของกลยุทธ์ อย่าให้มีการขาดไม่ต่อเนื่อง อยากให้ทำอย่างต่อเนื่องช่วยกันคนหนึ่งป่วยอีกคนก็สามารถมาช่วยได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559)

โรงเรียนมีโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

> “ การที่จะเปลี่ยนเป็นหนึ่งทำยาก แต่หากไม่ลงมือปฏิบัติแล้วมันก็จะไม่เกิดขึ้น เมื่อก่อนจะเรียนเช้าศาสนา สามัญ บ่าย แต่พยายามจะให้เป็นหนึ่ง ทำอย่างไรให้ครูสามัญกับอุสตาสจะรวมกันเป็นหนึ่ง เมื่อก่อนก็จะเป็นสองขั้ว แต่ปัจจุบันนี้กลมกลืนมาก เรามองวิถีอิสลามแบบองค์รวม เป็นหนึ่งที่ไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเช่น กว่าจะผลักดันสิ่งเหล่านี้มาก็หนักหนาสาหัสมากเป็นสิบปี แล้วก็ทำได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 เมษายน 2559)

Prince of Songkla University Pattani Campus

"โครงการที่ตอบสนองแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน เช่น โรงเรียนมีโปรแกรมต่างๆที่เป็นทางเลือกให้กับพ่อแม่ผู้ปกครองของเด็กได้เช่น โปรแกรมภาษาอังกฤษ อัลกุรอานฮาฟีสซายน์ คณิต ทำให้ผู้ปกครองชอบ นักเรียนสนใจโปรแกรมไหนก็เลือกได้เลยเช่น ตะฮฺฟีส ภาษาอังกฤษ นอกเหนือจากเวลาเรียนปรกติที่เค้าจะต้องเรียนและการเรียนการสอนก็ไม่เยอะมากจะเน้นการตัรบียะฮฺเป็นหลัก ซึ่งผมคิดว่าเป็นนโยบายของโรงเรียนปีหน้าที่ต้องตั้งเป็นนโยบายของโรงเรียนเวลาทำกิจกรรมอะไร พยายามทำอย่างไรให้ถึงเด็กนักเรียนมากที่สุด นักเรียนกล้าแสดงออก มีภาวะผู้นำ พูดต่อหน้าสาธารณะชนได้ (ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 เมษายน 2559)

"เมื่อมีการดำเนินการต่างๆปัญหาก็ต้องตามมาอยู่แล้วฟีซุนนะฮ ตุลลอฮฺเป็นสิ่งที่อัลลอฮฺ ﷻ ทรงกำหนดว่า ทุกสิ่งทุกอย่างมีทางที่จะทดสอบ พยายามให้กำลังใจกับครูว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่เราดำเนินการนั้นปฏิบัติอัลลอฮฺ ﷻ จะทดสอบเรา ถ้าเราไม่ทำอัลลอฮฺ ﷻ ก็จะทดสอบอีกแบบหนึ่ง ส่วนการดำเนินงานในส่วนของงบประมาณ มันก็มีปัญหาแน่นอนอยู่แล้ว เพราะงบประมาณมีจำนวนจำกัด แต่ก็มิใช่ว่าถ้าขาดงบประมาณจะทำไม่ได้ เราก็ทำในสิ่งที่เราทำได้ตามศักยภาพของเรา งบประมาณมีแค่นี้เราก็ทำแค่นี้ ทำให้ดีที่สุด" (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559)

**ตารางที่ 22** แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

| **ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน** | | |
|---|---|---|
| **สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา** | **ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค** | **ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ** |
| ● การนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย | ● มีการติดตามโครงการที่ดำเนินการโดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง อาจได้ข้อมูลที่ | ● ผู้บริหารควรติดตามงานในส่วนของการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมิน |

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ตารางที่ 22** (ต่อ)

| ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | | |
|---|---|---|
| **สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา** | **ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค** | **ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ** |
| แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป<br>● การสร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับภารกิจ<br>● การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | ● การทำงานเป็นไปแบบไม่ต่อเนื่อง ไม่เป็นระบบ ขาดการดำเนินการควบคุม ติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน<br>● ไม่ชัดเจน และบางครั้งไม่มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน<br>● บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์มีน้อย และขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | กลยุทธ์ของโรงเรียนหรืออาจจะจัดวางผู้ที่จะมีหน้าที่ติดตามงานให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานของครูและบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอนปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง<br>● มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป<br>● สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนและมีการสรุปงานเป็นภาพรวมของโรงเรียน นำเสนอให้คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนได้รับทราบเพื่อสะท้อนเป็นภาพรวมของความสำเร็จของโรงเรียนซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการติดตามและประเมินผลสำเร็จของโรงเรียน |

จากตารางที่ 22 การประมวลผลการสังเคราะห์สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตาม

Prince of Songkla University Pattani Campus

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา คือ การนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป การสร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับภารกิจ และการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค คือ มีการติดตามโครงการที่ดำเนินการโดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง อาจได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจน และบางครั้งไม่มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน รองลงมาคือ บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์มีน้อย และขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และการทำงานเป็นไปแบบไม่ต่อเนื่อง ไม่เป็นระบบ ขาดการดำเนินการ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารควรติดตามงานในส่วนของการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนหรืออาจจะจัดวางผู้ที่จะมีหน้าที่ติดตามงานให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานของครูและบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและมีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

> “ การประเมินผลตามกลยุทธ์ที่ผ่านมาเราจะมีปฏิทินในการนิเทศตามกลยุทธ์ว่าจากที่ได้กำหนดตามปฏิทิน มีการดำเนินการเป็นอย่างไรบ้าง และก็มีการติดตาม โดยเฉพาะทุกอาทิตย์จะมีการประชุมครู ผอ.เป็นผู้นิเทศ มีผู้ช่วยด้วยดูตามภาระงาน ว่าอะไรที่ผอ.ทำเอง อะไรที่ผู้ช่วยหรือหัวหน้ากลุ่มสามารถทำแทนได้ก็ทำแทน ” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559)

> “ เรามีสมุดบันทึกให้ครูเซ็นต์ชื่อก่อนที่จะเข้าสอนแต่ละคาบ เป็นการติดตามว่าครูมาหรือไม่มา เข้าสอนหรือไม่ ผลจากการทำเช่นนี้ทำให้ครูมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เอาใจใส่ในการที่รับผิดชอบ ผู้บริหารมีการเปลี่ยนเวรในการติดตาม ตรวจสอบ อย่างต่อเนื่อง (ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 เมษายน 2559)

Prince of Songkla University Pattani Campus

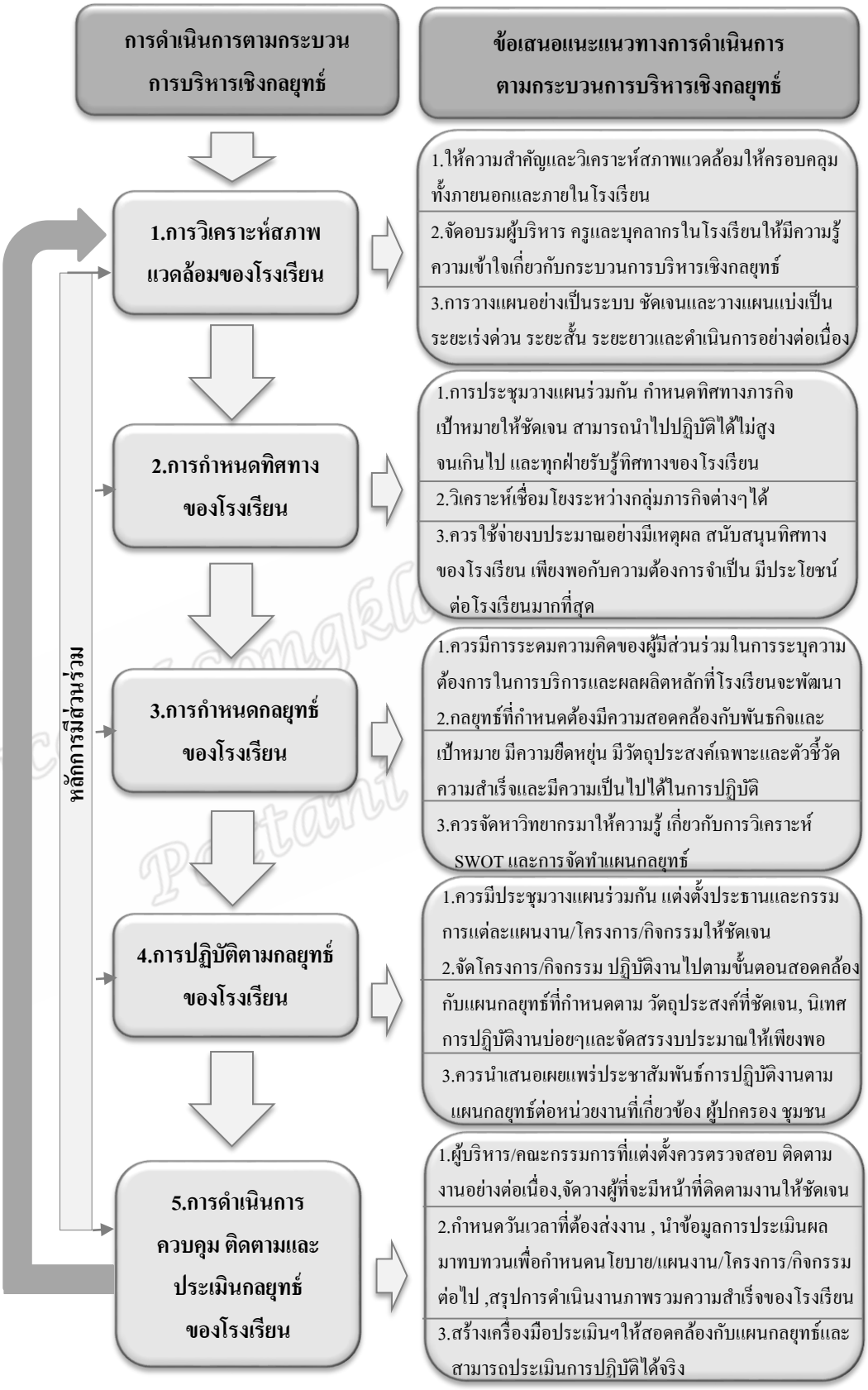
"การนิเทศ มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนิเทศการสอนและการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผอ.จะนิเทศครูทุกคนนอกจากของอนุบาลอย่างเดียว จะให้ผู้ช่วยผอ.เป็นผู้นิเทศ หมายความว่าครูแต่ละคนจะได้รับการนิเทศแต่ละภาคเรียนจากผอ.โดยตรงและคณะกรรมการ จะแยกเข้าก็คือ 2คนรวมกับผอ.เป็น 3คน จะเข้านิเทศคละกันไม่กำหนดล่วงหน้า เมื่อมีการนิเทศต้องมีการแนะนำครูก็มีการเตรียมแผน ดำเนินการสอนตามแผน มีสื่อ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบจนบรรลุตามเป้าที่วางไว้" (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559)

" ในแต่ละปี โรงเรียนของเราจะมีการสรุปงานเป็นภาพรวมของโรงเรียนนำเสนอให้คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนได้รับทราบว่า จากหนึ่งปีที่ผ่านมาโรงเรียนได้ทำอะไรไปบ้าง เป็นการรายงานสรุปการปฏิบัติงานของโรงเรียนในแต่ละปี เพื่อสะท้อนเป็นภาพรวมของความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการติดตามและประเมินผลสำเร็จของโรงเรียน" (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559)

โดยสรุป กล่าวได้ว่าแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในแต่ละด้าน ทั้ง 5 ด้าน ยังคงต้องมีการพัฒนาต่อไป ถึงแม้ผลการวิจัยในภาพรวมจะอยู่ในระดับมากก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ยังมีอีกหลายด้านที่จะต้องพัฒนาต่อไป อาทิ เช่น ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนและด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ดังนั้น การพัฒนาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องเป็นผู้นำในการร่วมวางแผนกับครู บุคลากรของโรงเรียนตลอดจนผู้ปกครอง และชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆในโรงเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ เกิดประสิทธิภาพและพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหาร ครูและบุคลากรและคุณภาพของผู้เรียนสู่ความเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลในอนาคต

2) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ตามตารางที่ 17-22 สามารถนำเสนอประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ปรากฏผลดังรายละเอียดดังนี้

Prince of Songkla University Pattani Campus




**ภาพประกอบที่ 15 แสดงประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

# บทที่ 5

## สรุปผลและอภิปรายผล

บทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน และประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน 4 ฝ่ายงาน คือ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณ และตัวแทนครูผู้สอน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 198 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวน 6 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง แบ่งวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงเอกสาร โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสำรวจ เพื่อศึกษาระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม วิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ มีการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม(Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยาม (Item Objective Congruence Index : IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้อคำถามแต่ละข้อส่วนใหญ่ มีค่า IOC เท่ากับ 1 ซึ่งถือว่ามีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ส่วนการหาค่า

ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient of Alpha) ใช้สูตรของครอนบาค (Cranbach)ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.968 ซึ่งแสดงว่าใช้ได้ โดยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ตัวเลือก แบบสำรวจรายการ (Check – List) และแบบสอบถามปลายเปิด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check- List) เกี่ยวกับ ตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีจำนวน 5 ข้อใหญ่ และ 52 ข้อย่อย ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีและขั้นตอนที่ 3 เป็นการสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ คือ แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview) และแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอน ผู้วิจัยปรับคำถามให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อให้ได้นำมาซึ่งข้อมูลตามที่ต้องการ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการสนทนาก็อยู่ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย จากวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์ แล้วนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนะนำตัวส่งให้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีด้วยตนเอง จากนั้นผู้วิจัยติดตามจัดเก็บแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีด้วยตนเอง ภายหลังจากที่ส่งแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์ โดยผู้วิจัยได้ติดต่อทางโทรศัพท์กับผู้ที่รับแบบสอบถามของโรงเรียนเพื่อที่จะไปเก็บแบบสอบถาม และมีบางโรงเรียนที่ส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัยโดยตรง และผ่านทางไปรษณีย์ ด้วยเหตุผลที่ว่าขณะที่ผู้วิจัยติดตามเก็บแบบสอบถามคืน ทางโรงเรียนยังไม่ทำการกรอกแบบสอบถามดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยติดต่อทางโทรศัพท์เป็นระยะๆจนได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบตามจำนวน ทั้งสิ้น 198 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ในส่วนของการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ประสานงานกับกลุ่มเป้าหมายที่จะสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แล้วชี้แจงวัตถุประสงค์และเรื่องที่จะสัมภาษณ์ นัดวัน เวลา เพื่อสัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์ แล้วนำแบบสัมภาษณ์พร้อมหนังสือส่งผู้อำนวยการโรงเรียนด้วยตนเอง วิธีการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ได้แนะนำตัวเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ไว้วางใจและกล้าที่จะเปิดเผย

Prince of Songkla University Pattani Campus

ข้อมูลที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการ โดยการสัมภาษณ์รายบุคคลที่หน่วยงานที่ผู้ให้สัมภาษณ์ปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 คน ช่วงเวลาในการสัมภาษณ์คือ อยู่ระหว่างวันที่ 13-15 เมษายน 2559 การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview) และแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอน ผู้วิจัยสามารถปรับคำถามให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อให้ได้นำมาซึ่งข้อมูลตามที่ต้องการ ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรงกับผู้ให้คำสัมภาษณ์ และขออนุญาตบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนผู้วิจัยได้การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์หาค่าต่างๆด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสภาพทั่วไปและวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยายในภาพรวมและรายด้าน ตอนที่ 2 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า ระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีที่มีตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติทดสอบ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มและ F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม กรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ทดสอบค่าความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยายในภาพรวมและรายด้านและตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม วิเคราะห์โดยวิธีการสังเคราะห์ความคิดเห็นที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน และหาความถี่แล้วนำมาประกอบการอภิปรายผล และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้วิธีนำเสนอในรูปความเรียง ในการประมวลสภาพ ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

**5.1 สรุปผลการวิจัย**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลการวิจัยเรื่องสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

Prince of Songkla University Pattani Campus

สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ตามวัตถุประสงค์วิจัยดังนี้

**5.1.1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน 4 ฝ่ายงานและตัวแทนครูผู้สอน จำนวนทั้งสิ้น 198 คน ส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 16.7 และตัวแทนครูมีสัดส่วนที่เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 16.7 มีอายุมากที่สุด คือ 30-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 70.7 รองลงมาอายุต่ำกว่า 30 ปีคิดเป็นร้อยละ 22.2 และอายุ 51 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 7.1 มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.8 รองลงมาระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 20.2 มีประสบการณ์การทำงานมากที่สุดคือ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.6 รองลงมา 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 26.8 และมีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.6 ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ48.5 รองลงมาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 36.4 และขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 15.1 ตามลำดับ

**5.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี**

สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก ส่วนด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

1. สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการวิเคราะห์คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียนอยู่ในระดับ มาก รองลงมา มีการวิเคราะห์คุณภาพของผู้บริหาร ครู

Prince of Songkla University Pattani Campus

และบุคลากรในโรงเรียน และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน และมีการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์

2. สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก รองลงมา กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียนที่จะดำเนินการให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักของโรงเรียนตามลำดับ ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆและกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา 3-5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

3. สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่นและมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน รองลงมา มีการวางแผนงบประมาณเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน(เป็นไปตามแผนกลยุทธ์) ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์

4. สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน อยู่ในระดับ มาก รองลงมา ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์

Prince of Songkla University Pattani Campus

ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5.สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก รองลงมา การจัดทำข้อมูลสารสนเทศภาพรวมของโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป

**5.1.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีโดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน**

1. ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตำแหน่งที่ต่างกัน ทั้งในภาพรวมพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ยกเว้นด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนพบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างตำแหน่งที่แตกต่างกันที่ละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe) พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนกับกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนครูผู้สอน

2. ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามอายุที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างอายุที่ต่างกันที่ละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe) พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ในด้านการกำหนดทิศทางของ

Prince of Songkla University Pattani Campus

โรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนและในภาพรวม พบคู่ที่แตกต่างกัน 2 คู่ คือ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 30-50 ปี และกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างละ 1 คู่ คือ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป และกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 30-50 ปี

3. ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ยกเว้นด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

4. ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Sheffe) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี แตกต่างกันกับ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป

5. ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน คือขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็กตามลำดับ และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ทีละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Sheffe) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง

Prince of Songkla University Pattani Campus

**5.1.4 ผลการประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี** สรุปได้ดังนี้

**1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน** ผลปรากฏว่า บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญ และขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ฝ่ายบริหาร ครู บุคลากรในโรงเรียน ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกันในการร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และขาดการวิเคราะห์ด้านบุคลากร บุคลากรไม่ตรงสายงาน ไม่มีการคัดเลือกบุคลากรอย่างเข้มงวดก่อนการปฏิบัติงาน

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** ได้แก่ ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้ความร่วมมือกันในการทำงานและร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการบริหารและจัดการศึกษา ควรมีการจัดอบรมผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำไปใช้ประโยชน์ ไม่ใช่ว่าพอมีการจัดอบรมก็ส่งตัวแทนไป ทำให้แผนกลยุทธ์ไม่ได้นำเอามาปฏิบัติใช้อย่างเป็นทางการ มีการวิเคราะห์ข้อมูลทุกด้าน ทุกฝ่ายให้ครอบคลุม ชัดเจน เป็นระบบ มีการวางแผนแบ่งเป็นระยะเร่งด่วน ระยะสั้น ระยะยาว และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างแท้จริง ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน นำไปปฏิบัติจริง และผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อจะได้หาแนวทางในการแก้ปัญหา และพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

**2) ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ผลปรากฏว่า** การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน เช่นกำหนดภารกิจ ทิศทาง ปัญหาที่ไม่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ใช้วิสัยทัศน์เดิมๆไม่เคยเปลี่ยนแปลง ขาดงบประมาณในการสนับสนุนทิศทางของโรงเรียน เช่น ภาครัฐจัดสรรงบประมาณให้ยังไม่เพียงพอ โรงเรียนกำหนดโครงการแต่บางโครงการขาดงบประมาณ บุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายๆด้าน สังคม วัฒนธรรม งบประมาณ บุคลากร ซึ่งยากที่จะทำให้ครบทุกด้าน ความคาดหวังในอนาคตไม่ค่อยชัดเจนในแง่ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ และขาดการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

ได้แก่ ผู้บริหารควรมีการประชุมวางแผนร่วมกันกับ หัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน ทุกฝ่ายรับรู้ทิศทางของโรงเรียนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ควรใช้จ่ายอย่างมีเหตุผล สนับสนุนทิศทางของโรงเรียนให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น มีประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด ไม่ควรใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย และควรหางบประมาณมาสนับสนุนตามทิศทางที่กำหนด ผู้บริหารต้องผู้นำในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียนในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน ทุกคนรับรู้ในแนวทางเดียวกัน ควรกำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมายให้ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ไม่สูงจนเกินไป และสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆได้และควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยหลายๆด้านก่อนที่จะกำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยเฉพาะบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน ผู้เรียนและการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ

**3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ผลปรากฏว่า** ไม่มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน และครู บุคลากรบางคนไม่ทราบกลยุทธ์ของโรงเรียน

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

ได้แก่ ผู้บริหารควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่มีความสามารถในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มาบรรยายให้ความรู้ในโรงเรียนบ่อยๆโดยเฉพาะเกี่ยวกับการวิเคราะห์SWOT วิธีการกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และอื่นๆเพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

**4) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ผลปรากฏว่า** การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดเท่าที่ควรหรือปฏิบัติได้น้อย การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และบางครั้งปฏิบัติตามที่วางไว้แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาตามความเหมาะสม และการติดตามโครงการที่ดำเนินการไปแล้วโดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง บุคลากรมืออาชีพมีน้อยทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 100

Prince of Songkla University Pattani Campus

เปอร์เซ็น อาจเป็นเพราะขาดความรู้ความใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และอัตราการเข้าออกของบุคลากรมีหลายคนต่อปีทำให้ต้องอบรมทำความเข้าใจบุคลากรใหม่อยู่เรื่อยๆ

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

ได้แก่ ควรมีประชุมวางแผนร่วมกัน แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจน ก่อนที่จะปฏิบัติให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน และให้ทุกฝ่ายปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ต้องมีการประสานงานและกำกับดูแลเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ตามลำดับ ควรมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง ชุมชน ได้รับทราบเพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือ สนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับโรเรียนในการปฏิบัติงาน ควรจัดกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ เฉลี่ยสัดส่วนในแต่ละโครงการตามความจำเป็น โรงเรียนต้องมีการนิเทศในการปฏิบัติงานบ่อยๆ โดยมิใช่เพื่อจับผิด แต่เพื่อช่วยเหลือ ปรับปรุง และการพัฒนาในการปฏิบัติงานของคณะครู และบุคลากรของโรงเรียน และผู้บริหารจะต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในการปฏิบัติหน้าที่ให้สุดความสามารถ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามที่ได้วางไว้

**5) ด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน**

**ผลปรากฏ**ว่า มีการติดตามโครงการที่ดำเนินการโดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง อาจได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจน และบางครั้งไม่มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์มีน้อย และขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และการทำงานเป็นไปแบบไม่ต่อเนื่อง ไม่เป็นระบบ ขาดการดำเนินการ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

ได้แก่ ผู้บริหารควรจัดวางคนที่จะมีหน้าที่ติดตามงานในส่วนของการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ชัดเจนและกำหนดวันเวลาที่จะต้องส่งงานที่ได้รับอย่างเด็ดขาด และต้องมีการสร้างเครื่องมือในการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถประเมินการปฏิบัติได้จริง คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแก้ไขได้ทันเวลา ผู้บริหารควรมีการตรวจสอบ ติดตามอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานของครูและบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอนปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการนิเทศด้วยตนเองบ้าง

Prince of Songkla University Pattani Campus

**5.1.5 ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน** รายละเอียดปรากฏดังนี้

**1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน** ผลปรากฏว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในภาวะปัจจุบัน โรงเรียนจำเป็นจะต้องมีกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน นอกจากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญมากกับผู้บริหารโรงเรียนในภาวะปัจจุบันแล้วกระบวนการต่างๆในการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็มีความสำคัญโดยเฉพาะ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนถือเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงจะทำให้มีกลยุทธ์และมีการปฏิบัติตาม ดังนั้นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน มีการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ น่าอยู่ น่าอาศัย มีความสะอาด ร่มรื่น มีที่พัก หอพักที่ดี นักเรียนเรียนอย่างมีความสุข โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการวางแผนร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อหาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพผู้เรียนไปพร้อมๆกัน โรงเรียนต้องมีแนวทางการปฏิบัติงาน ต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีกลยุทธ์ ที่จะขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคนในโรงเรียนรวมทั้งผู้บริหาร ครู บุคลากรของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน การดำเนินงานทุกอย่างต้องทุกคนมีส่วนร่วม ต้องสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนรักโรงเรียน ทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองก็มีส่วนในการเป็นเจ้าของโรงเรียน ทุกคนมีความรักความเข้าอกเข้าใจกัน และก็สร้างภาระหน้าที่ร่วมกัน ถ้าทุกคนมีความรักกันก็จะเสนอความคิดที่หลากหลาย เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน

**2) ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ผลปรากฏว่า** ผู้บริหารควรมีการประชุมปรึกษาหารือ วางแผนร่วมกันกับคณะกรรมการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน อาจจะเรียกประชุมในรูปแบบของทีมผู้บริหารก่อน แล้วกระจายงานให้ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่าย คณะครูและบุคลากร อาจจะเป็นการประชุมในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการด้วย ซึ่งทางโรงเรียนจะต้องให้มีการกระจายงานให้มากที่สุด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีการเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้พบปะกับผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคนประจำปี เพื่อที่จะเสนอแนะเป็นการส่วนตัวเพราะบางครั้งการเสนอแนะอะไรต่างๆยังมีข้อจำกัด แต่ถ้าครูมาพบเป็นรายคน ครูก็จะ

เสนออะไรต่างๆได้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียน บุคลากรและอื่นๆตามความเป็นจริง เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เสนอความคิดเห็นในการการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ซึ่งในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้เกิดความชัดเจนนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือกันจากทุกฝ่ายให้ข้อเสนอแนะเพื่อจะหาแนวทางในการพิจารณาแก้ไขปัญหา ผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้จะต้องช่วยกันมากำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้พัฒนาไปพร้อมๆกันทุกๆด้าน เมื่อมีการกำหนดทิศทางแล้วควรเรียบเรียงแล้วนำเสนอให้ทุกคนรับทราบ ว่าเราจะมีแนวทางการปฏิบัติอย่างไรบ้าง ให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียน เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน ระบุความคาดหวังในอนาคตแล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ โดยการพาครูและบุคลากรในโรงเรียนได้ไปศึกษาดูงาน ดูโรงเรียนที่ดีๆ แล้วมานำเสนอให้คุณครูทั้งโรงเรียนรับฟัง รับทราบแล้วพยายามมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ เช่นที่โน้นไม่ใช่มุสลิม แต่ที่นี้เป็นมุสลิม ทำยังไงให้เข้ากันได้ ไม่ให้กระทบต่อบริบทที่เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง และบางครั้งวิสัยทัศน์อาจจะมาจากตัวผู้บริหารก่อนก็ได้ คืออาจไม่ใช่มาจากฐานรากคุณครูระดับล่าง แต่มาจากข้างบนก่อนคือฝ่ายบริหาร แล้วมานำเสนอให้คุณครูทั้งโรงเรียนรับฟัง รับทราบเช่น ถ้ากำหนดทิศทางของโรงเรียนว่าโรงเรียนจะเป็นมาตรฐานสากลภายในสามปี โรงเรียนก็ต้องทำป้ายเพื่อให้คุณครูได้ทราบ และมองเห็นว่าโรงเรียนจะไปถึงจุดนั้น ต้องทำอะไรบ้าง อะไรเป็นมาตรฐานสากลทุกคนต้องเรียนรู้ ทุกคนต้องมีส่วนในการผลักดันไปสู่จุดนั้น หนึ่งในนั้นคือการทำอย่างไรให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่สุด

**3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ผลปรากฏว่า** ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์โดยเฉพาะผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานโดยการประชุมปรึกษาหารือและพิจารณา ร่วมกัน และต้องมีฝ่ายแต่ละฝ่ายที่ชัดเจนจากนั้นแบ่งฝ่ายแต่ละฝ่ายเป็นกลุ่มๆ คุณครูทุกคนจะต้องอยู่ในฝ่ายนั้นๆตามความถนัด ความสามารถของแต่ละคน เพื่อทำงานร่วมกันในแต่ละฝ่ายตามที่ได้นำเสนอ เพื่อมาทำแผนปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแล้วมานำเสนอร่วมทั้งโรงเรียนให้ได้รับทราบ หากพอใจแล้วก็จะไปสู่การปฏิบัติ หากมีตรงไหนที่ยังไม่พอใจก็จะหาแนวทางแก้ไขนำเสนอต่อไป โรงเรียนต้องกำหนดตารางประจำปีของโรงเรียนว่าจะทำอะไรบ้าง วันเวลาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เช่น โรงเรียนได้กำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยอัลกุรอานเป็นฐาน ซึ่งในเมื่อโรงเรียนใช้กล

Prince of Songkla University Pattani Campus

ยุทธ์อย่างนี้ แนวทางการดำเนินงานก็คือต้องเน้นอัลกุรอาน ดังนั้นก่อนมีการประชุมผู้บริหารต้องมีการอ่านอัลกุรอานพร้อมอธิบายความหมายสักหนึ่งอายัติเพื่อให้บุคลากรเกิดความลึกซึ้ง และในแต่ละสัปดาห์มีการฮาลาเกาะอัลกุรอานสำหรับบุคลากร ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องสามารถสอนการอ่านอัลกุรอานให้กับนักเรียนได้โดยกำหนดวันจันทร์ครูทุกคนต้องสอนอัลกุรอานตามศักยภาพของแต่ละคน เอาอัลกุรอานมาเป็นฐานในการเรียนรู้แล้วจะนำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของนักเรียน

**4) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ผลปรากฏว่า** ผู้บริหารควรมีการประชุมวางแผนร่วมกัน มีการปรึกษาหารือ เสนอแนะ แสดงความคิดเห็นกันก่อนที่จะมีการปฏิบัติหรือดำเนินงานต่างๆ แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจน ให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายเพื่อจะขับเคลื่อนในเรื่องของกลยุทธ์อย่าให้มีการขาดตอนหรือไม่ต่อเนื่อง ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน และให้ทุกฝ่ายปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โรงเรียนควรมีโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องและตอบสนองกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน หากไม่ลงมือปฏิบัติแล้วมันก็จะไม่เกิดขึ้น นโยบายของโรงเรียนเวลาทำกิจกรรมอะไรก็แล้วแต่พยายามทำอย่างไรให้ถึงเด็กนักเรียนมากที่สุด เช่น โรงเรียนมีโปรแกรมต่างๆที่เป็นทางเลือกให้กับพ่อแม่ผู้ปกครองของเด็กได้เลือกเรียน เช่น โปรแกรมภาษาอังกฤษ อาหรับ อัลกุรอานฮาฟิสซายน์ จินตคณิต ทำให้ผู้ปกครองที่ชอบรูปแบบนี้อยากจะส่งลูกเข้ามาเรียน ซึ่งต้องอาศัยครูที่มีสมรรถนะความสามารถและอาศัยเจ้าของโรงเรียนที่ต้องตกแต่งโรงเรียนเพื่อดึงดูดนักเรียนและผู้ปกครองเข้ามา ซึ่งความแตกต่างตรงนี้มันทำให้เกิดความรู้สึกว่าผู้ปกครองชื่นชอบ เมื่อโรงเรียนได้การดำเนินการต่างๆตามที่วางไว้แล้วเกิดมีปัญหาขึ้นผู้บริหารต้องพยายามให้กำลังใจกับครูว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่เราดำเนินการปฏิบัตินั้นอัลลอฮฺ ﷻ จะทดสอบเรา ถ้าเราไม่ทำอัลลอฮฺ ﷻ ก็จะทดสอบอีกแบบหนึ่ง แต่เมื่อเราดำเนินการมันก็มีการทดสอบอีกแบบหนึ่ง เราต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อที่จะแก้ปัญหา อัลลอฮฺ ﷻ ให้ความคิดกับเราว่า ถ้าเกิดปัญหากรณีอย่างนี้ เราต้องใช้วิธีการแก้อย่างไร และผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอหากงบประมาณมีจำนวนจำกัด ก็ทำในสิ่งที่เราทำได้ตามศักยภาพของโรงเรียน งบประมาณมีแค่นี้ โรงเรียนก็ทำแค่นี้ แต่ที่สำคัญทำอะไรก็จงทำให้ดีที่สุด

**5) ด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน** ผลปรากฏว่า ผู้บริหารควรมีการติดตามงานในส่วนของการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนหรืออาจจะจัดวาแต่งตั้งผู้ที่จะมีหน้าที่ติดตามงานให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานของครู

Prince of Songkla University Pattani Campus

และบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโรงเรียนต้องมีปฏิทินในการติดตามกลยุทธ์ว่าจากที่ได้กำหนดตามปฏิทิน มีการดำเนินการเป็นอย่างไรบ้าง ทุกอาทิตย์ควรจะมีการประชุมครู ในประเด็นอะไรนั้นต้องดูตามปฏิทินด้วยว่าปฏิทินได้กำหนดเรื่องอะไร ก่อนที่จะทำอะไรนั้นจะต้องมาประชุมในแต่ละสัปดาห์ ในประเด็นนั้น และจะมาปฏิบัติอีกในสัปดาห์หน้า โดยเฉพาะเมื่อจะจัดโครงการหรือกิจกรรมต้องมีการประชุม และมอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนซึ่งอาจเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่ายงานหรืออื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย ควรมีสมุดบันทึกให้ครูเซ็นต์ชื่อก่อนที่จะเข้าสอนแต่ละคาบเป็นการติดตามว่าครูมาหรือไม่มา เข้าสอนหรือไม่ จะทำให้ครูมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นคือ เอาใจใส่ในหน้าที่ที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในแต่ละปีโรงเรียนจะต้องมีการรายงานสรุปการปฏิบัติงานเป็นภาพรวมของโรงเรียนแล้วนำเสนอให้คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนได้รับทราบ เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินผลสำเร็จของโรงเรียน

**5.2 การอภิปรายผล**

ผลการวิจัยสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยของนำเสนอการอภิปราย ดังนี้

**5.2.1 เพื่อศึกษาระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี**

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชียร เวลาดี (2547) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยามีความเป็นไปได้โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ

Prince of Songkla University Pattani Campus

อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมลพรรณ ดุษิยามี (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในภาพรวมและทุกขั้นตอนอยู่ในระดับมากเช่นกันและสอดคล้องกับผลการวิจัยของดารุณี เดชยศดี (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมและรายขั้นตอนมีระดับการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับผลการวิจัยของนันทพล พงษ์สรอย (2550) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของปณิธาน วรรณวัลย์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินการวางแผลกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงานดำเนินการวางแผลกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งในภาพรวมและรายด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของธัญญลักษณ์ เหล่าจันทร์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของอุทุมพร พัชรารัตน์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของบัญญัติ จรัสแผ้ว (2549) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ระดับสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

Prince of Songkla University Pattani Campus

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาทำให้มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้ง 5 ด้าน ตลอดจนคณะครูและบุคลากรของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนทุกๆ ด้าน อย่างมุ่งมั่นทุ่มเทพลังกายใจและความคิดอย่างเต็มกำลังเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการวิเคราะห์คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน รองลงมา มีการวิเคราะห์คุณภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าโรงเรียนมีเป้าหมายหลักที่ชัดเจน คือมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ทำให้ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สำคัญคือผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้ดำเนินการตามนโยบายของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)โดยมีวิสัยทัศน์ให้คนไทยได้เรียนรู้ ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ภายใน ปี 2561 จะต้องมีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดจุดเน้นและแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาทุกโรงนำจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนไปสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาและระดับห้องเรียน อันจะช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้น ซึ่งผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน เป็นบุคลากรสำคัญที่สุดในการดำเนินการในระดับการบริหารโรงเรียน และระดับห้องเรียนในการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุ เป้าหมายตามจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสถานศึกษาจะต้องจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียน ผู้เรียน ศึกษาวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อจัดทำแหล่งเรียนรู้ (สถานที่ / บุคคล) ปรับหรือออกแบบตารางเรียนจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน ให้ความสำคัญการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และจัดทำรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียนตามจุดเน้น มัสลัน มาหะมะ (ม.ป.ป.)ได้กล่าวว่าในอิสลามก็สนับสนุนให้

Prince of Songkla University Pattani Campus

ผู้เรียนได้รับการศึกษาและการพัฒนาทุกส่วนของความเป็นมนุษย์ไม่ว่าด้านร่างกาย จิตวิญญาณ สติปัญญาและสังคมเพื่อให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُون﴾

ความว่า “ และข้า(อัลลอฮฺ ﷻ )มิได้สร้างญินและมนุษย์เพื่ออื่นใด เว้นแต่ให้เคารพภักดีข้า ” (อัซซารียาต : 56)

และในอีกอายะฮฺหนึ่ง ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿كنتم خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم مِّنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقون ﴾

ความว่า “พวกเจ้านั้นเป็นประชาชาติที่ดียิ่งซึ่งถูกให้อุบัติขึ้นสำหรับมนุษย์ชาติ โดยที่พวกเจ้าใช้ให้ปฏิบัติสิ่งที่ชอบ และห้ามมิให้ปฏิบัติสิ่งที่มิชอบ และศรัทธาต่ออัลลอฮ์ ﷻ และถ้าหากว่าบรรดาผู้ที่ได้รับคัมภีร์ศรัทธากันแล้ว แน่นอนมันก็เป็นการดีแก่พวกเขา จากพวกเขานั้นมีบรรดาผู้ที่ศรัทธาและส่วนมากของพวกเขานั้นเป็นผู้ละเมิด”
(อาลิอิมรอน : 110)

จากโองการข้างต้นเป็นการแสดงให้เห็นว่า นักเรียนจะต้องได้รับการศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองให้ครอบคลุมทุกมิติทั้งด้านความศรัทธา จริยธรรม สรีระ สติปัญญา จิตวิญญาณและสังคมจึงจะเป็นนักเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชียร เวลาดี (2547) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับจากสูงลงไปต่ำ คือ วิเคราะห์การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา ด้านคุณภาพวิชาการของนักเรียน วิเคราะห์การให้บริการในสถานศึกษา ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา วิเคราะห์การประชาสัมพันธ์ ในการบริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ด้านบุคลากรได้แก่ปริมาณและ

Prince of Songkla University Pattani Campus

คุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมลพรรณ ดุษิยามี (2550) ที่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน รองลงมา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของผู้เรียน และร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทพล พงษ์สรอย (2550) พบว่า สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ การมีส่วนร่วมของผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์จัดอันดับจุดแข็งและโอกาสของสถานศึกษาและความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์จัดอันดับจุดอ่อนและอุปสรรคของสถานศึกษา

2) สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ อยู่ในระดับ มาก และอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก รองลงมา กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียนที่จะดำเนินการให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักของโรงเรียน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้ความสำคัญและความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพผู้เรียน ตามที่อับดุลเลาะ ยีเลาะ (2559) ได้ให้คำสัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า “ในการบริหารจัดการในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมทั้งในด้านของผู้บริหาร ครู บุคลากรของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนทุกคนต้องมีส่วนร่วม ตั้งหลักตั้งโจทย์เอาไว้ โรงเรียนนี้ต้องเป็นของทุกคน ในเมื่อเป็นของทุกคน ทุกคนก็ต้องมีส่วนร่วม ทุกคนเป็นเจ้าของ ทุกคนก็จะมีความรักโรงเรียน ” ซึ่งเมื่อผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนเกิดความรักต่อโรงเรียนจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่นเดียวกันในการทำงานของมุสลิมทุกคนต้องมีความชัดเจนว่า มุสลิมทุกคนมีหน้าที่สำคัญ นั่นก็คือเป็นตัวแทนของประชาชาติที่

ดีเลิศเป็นแบบอย่างเชื่อถือไว้วางใจได้และมีความสามัคคีกันอย่าได้แตกแยก ดังที่ อัลลอฮฺ ﷻ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿ وَأَنَّ هَـٰذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ ذَٰلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تتقون﴾

ความว่า “ และแท้จริงนี้คือทางของข้าอันเที่ยงตรงพวกเจ้าจงปฏิบัติตามมันเถิด และอย่าปฏิบัติตามหลาย ๆ ทาง เพราะมันจะทำให้พวกเจ้าแยกออกไปจากทางของพระองค์ นั่นแหละที่พระองค์ได้สั่งเสียมันไว้แก่พวกเจ้า เพื่อว่าพวกเจ้าจะยำเกรง ”

(อัลอันอาม: 153)

จากโองการข้างต้นชี้ให้เห็นว่าผู้ใดก็ตามที่ได้ดำเนินชีวิตตามแนวทางอันเที่ยงตรงตามแบบฉบับที่ถูกต้อง แน่นอนเขาก็จะได้รับสิ่งที่ดีงามในชีวิต แต่ถ้าเขาได้ใช้ชีวิตของเขาไปในหลายทิศทาง และเป็นทิศทางที่ไม่ถูกกำหนดโดยอิสลามแล้ว แน่นอนเขาจะได้รับการหลงทางในชีวิตของเขาตลอดไป ฉะนั้นในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนก็เช่นเดียวกันทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องตามหลักการของอิสลามและสอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนา ศิริวงค์ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของโรงเรียนโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่ากำหนดทิศทางของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยของนักเรียนในแต่ละกลุ่มสาระ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของเสรี ข้ามประไพ (2547) พบว่า สภาพการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาของข้าราชการครูและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากคือ การมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความต้องการของโรงเรียนในอนาคต รองลงมา การมีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานกำหนดทิศทางของโรงเรียนและสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิโรจน์ พลขันธ์ (2548) พบว่า สภาพการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ในด้านการจัดวางทิศทางของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วิสัยทัศน์เกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา รองลงมา นำวิสัยทัศน์ที่

Prince of Songkla University Pattani Campus

กำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรรณา สุภาพุฒ (2553) พบว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีส่วนร่วมของคณะทำงานในการตัดสินใจ โดยอาศัยผู้มีส่วนได้เสียของชุมชน เพื่อกำหนดเป็นพันธกิจ

3) สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และกลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน รองลงมา คือ มีการวางแผนงบประมาณเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน (เป็นไปตามแผนกลยุทธ์)

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เนื่องมาจาก การประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้กับครูและบุคลากรนั้นเป็นสิ่งสำคัญก่อนที่จะมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานเป็นระบบเป็นขั้นตอน นอกจากนี้การประชุมปรึกษาหารือเป็นคุณสมบัติของผู้ศรัทธาซึ่งจะขาดเสียมิได้ โดยถือเป็นความจำเป็นเพื่อบรรลุสู่ความพึงพอพระทัยของพระผู้อภิบาล หากผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และบุคลากรขาดสิ่งนี้การบริหารงานในโรงเรียนและการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียนย่อมบกพร่องตามไปด้วย จะนำซึ่งปัญหาและความทุกข์ยากมาสู่โรงเรียน ผู้เรียน และที่สำคัญทำให้สังคมเกิดความวุ่นวาย แตกแยก ไร้ระเบียบ และทุกสิ่งจะดำรงอยู่ในที่ที่ไม่เหมาะสม ดังหลักฐานจากสุนนะฮ์นบีมุฮัมมัด ﷺ รายงานโดยท่านอบูฮุรอยเราะฮ์ (ร.ฮ.) กล่าวว่า (ฉันไม่เคยเห็นผู้ใดที่ปรึกษาหารือในกิจการต่างๆกับสหายของเค้ามากกว่าท่านรอซูลอีกแล้ว) บันทึกโดยอัตติรมิซี( 4/213) และดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّهِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

> ความว่า “ และจงปรึกษาหารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลายครั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์ ﷻ ทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย ”
>
> (อาลิอิมรอน :159)

﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴾

ความว่า “ และบรรดาผู้ตอบรับต่อพระเจ้าของพวกเขาและดำรงละหมาด และกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างพวกเขา และเขาบริจาคสิ่งที่เราได้ ให้เครื่องปัจจัยยังชีพแก่พวกเขา ”

(อัชชูรอ: 38)

ในโองการทั้งสองนี้เป็นการแสดงให้เห็นความสำคัญของการประชุม ปรึกษาหารือกัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนสาสนาอิสลามจึงต้องร่วมคิด ร่วมทำและส่งเสริมให้มีการประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนที่จะดำเนินกิจการงานต่างๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งในอิสลามเรียกหลักการปรึกษาหารือดังกล่าว “ชูรอ” (Shura) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนันทพล พงษ์สรอย (2550) ที่พบว่า สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาโดยภาพรวมและรายข้อมีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรกคือ การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ การสื่อความหมายของกลยุทธ์และรับรู้ร่วมกันและความเห็นพ้องกันในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาในสภาพจริงและสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิเชียร เวลาดี (2547) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าส่วนมากยังอยู่ในระดับมากเช่นกันโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัยที่พบข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

4) สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน รองลงมาผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารชิงกลยุทธ์ทั้งนี้เพราะเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในการนำแผนงานและโครงการที่กำหนดตามปฏิทินการปฏิบัติงานไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการวางแผนดำเนินกิจกรรมต่างๆ สำหรับการจัดโครงการหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้ทราบระยะเวลาการดำเนินงาน สถานที่และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หากผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพถือว่าการบริหารงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จ ตามที่มูฮำหมัดฟิกรี สะมะแอ (2559)ได้ให้คำสัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า “โรงเรียนได้กำหนดตารางประจำปีของโรงเรียนว่าต้องทำอะไรบ้าง วันเวลาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาบ้าง ตามสมควร แต่ละฝ่ายจะรู้หน้าที่รับผิดชอบว่ามีโครงการกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องมาวางแผนในการปฏิบัติงาน” ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนร่วมกับครู และบุคลากรในการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานและมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งการปฏิบัติตามจะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่มีการวางแผน จะทำงานอะไรขึ้นมาสักอย่าง แน่นอนต้องมีการวางแผน แล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริงและนำไปสู่ความสำเร็จด้วยกับการอนุมัติของอัลลอฮฺ ﷻ เพราะฉะนั้น ชีวิตของมุสลิมในการปฏิบัติกิจการใดๆก็แล้วแต่ต้องมีการวางแผน ต้องขอดุอา อัลลอฮฺ ﷻ จะตอบรับหรือไม่ขึ้นอยู่กับพระองค์ สิ่งที่เราต้องทำ คือต้องวางแผนให้ดีที่สุดทำสุดความสามารถและมอบหมายความสำเร็จในการทำงานต่ออัลลอฮฺ ﷻ นั่นคือวิถีทางที่เราจะต้องปฏิบัติ ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾

ความว่า “ ดังนั้น เมื่อเจ้าตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายความสำเร็จให้แก่อัลลอฮฺ ﷻ ” (อาลิอิมรอน :159)

จากโองการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า เมื่อได้มีการศึกษาโครงการ ประชุมปรึกษาหารือกัน มีการวางแผนการเป็นอย่างดีแล้ว จนถึงขั้นตัดสินใจอนุมัติโครงการ และลงมือปฏิบัติ โดยที่เราไม่รู้หรอกว่าแผนงานโครงการ กิจกรรมนั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้นให้เรามอบหมายความสำเร็จของโครงการนั้น ให้แก่อัลลอฮฺ ﷻ ส่วนเรามีหน้าที่ปฏิบัติ อย่างเต็มกำลัง

ความสามารถ หากโครงการนั้นสำเร็จถือว่าความสำเร็จนั้น มาจากอัลลอฮ์ ﷻ หากโครงการนั้นล้มเหลวก็จะต้องหาหนทางแก้ไขด้วยความอดทน และต่อสู้ให้ถึงที่สุด โดยไม่สิ้นหวังและท้อแท้ เพราะถือว่าอัลลอฮ์ ﷻ ได้กำหนดให้เกิดขึ้นเช่นนั้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชียร เวลาดี (2547) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงลงไปต่ำ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน รองลงมาจัดทำปฏิทินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมลพรรณ ดุษิยามี (2550) ที่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา รองลงมา มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี

5) สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการดำเนินการควบคุมติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก รองลงมา การจัดทำข้อมูลสารสนเทศภาพรวมของโรงเรียน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าใน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีการดำเนินการควบคุม ติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนและจัดวางคนที่จะมีหน้าที่ติดตามงานอย่างชัดเจน โรงเรียนมีปฏิทินในการติดตามกลยุทธ์ว่าจากที่ได้กำหนดตามปฏิทิน มีการดำเนินการเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับ (อับดุลเลาะ ยีเลาะ,2559; มูฮัมมัด หะยีเต๊ะ,2559 และต่วนรอฮานี ดาตู,2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ทุกอาทิตย์จะมีการประชุมครูซึ่งต้องดูตามปฏิทินด้วยว่าปฏิทินได้กำหนดเรื่องอะไร เมื่อจะจัดโครงการหรือกิจกรรมต้องมีการประชุม และมอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนซึ่งอาจเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายงานหรืออื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย และกำหนดวันเวลาที่จะต้องส่งงานที่ได้รับอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนา ศิริวงค์ (2552) พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุทุมพร พัชรารัตน์ (2547) พบว่า

Prince of Songkla University Pattani Campus

ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1ด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การควบคุมการใช้งบประมาณรองลงมา การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานการควบคุมและการนำเสนอผลการควบคุมเชิงกลยุทธ์

**5.2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน**

ผลการวิจัยพบว่า

1) ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตำแหน่งที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ยกเว้นด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนพบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนครูผู้สอน

เนื่องจากตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ที่ต่างกันอาจทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความคิดเห็นแตกต่างต่างกัน ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำมีบทบาทในด้านการบริหารโรงเรียนย่อมให้ความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าครูผู้สอนซึ่งมีบทบาทหน้าที่หลักในด้านการจัดการเรียนการสอนและปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการโรงเรียน

2) ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามอายุที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนและในภาพรวม พบคู่ที่แตกต่างกัน 2 คู่ คือ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 30-50 ปี และกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์

Prince of Songkla University Pattani Campus

ของโรงเรียนพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างละ 1 คู่ คือ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป และกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 30-50 ปี

ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีอายุต่างกันอาจมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์มากน้อยแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปีมีประสบงานการณ์การทำงานน้อยอาจยังไม่เข้าในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มากนัก แต่สำหรับกลุ่มอายุ 30-50 ปี และ51 ปีขึ้นไปมีประสบการณ์ในการทำงานมานานแล้วย่อมมีความเข้าใจมากกว่า

3) ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรียกเว้นด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีประสบการณ์การเรียนรู้ด้านการบริหารและการจัดการศึกษามากกว่าย่อมมีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ที่มีความรู้เฉพาะสาขาในด้านการจัดการเรียนการสอน

4) ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Sheffe) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี แตกต่างกันกับ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป

ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปีและ 11 ปีขึ้นไป ย่อมมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าและได้ผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในโรงเรียน จนมีความสามารถและความคล่องตัวในการทำงานโดยเฉพาะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน

5) ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน คือขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่

Prince of Songkla University Pattani Campus

มีค่าเฉลี่ยระดับ สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็กตามลำดับ และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ทีละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Sheffe) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน ย่อมให้ความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจกระบวนบริหารเชิงกลยุทธ์ มีบทบาทหน้าที่ มีทักษะและแนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกันตามศักยภาพบุคคลและความพร้อมของโรงเรียน

**5.2.3 ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี**

**1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน** พบว่า บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญ และขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ฝ่ายบริหาร ครู บุคลากรในโรเรียน ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกันในการร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ ขาดการวิเคราะห์ด้านบุคลากร บุคลากรไม่ตรงสายงาน ไม่มีการคัดเลือกบุคลากรอย่างเข้มงวดก่อนการปฏิบัติงาน และขาดการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

พบว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ (มูฮำมาดอัสมี อาบูบากา,2559; เจะอาลี เจะแล,2559; ต่วนรอฮานี ดาตู ,2559; อับดุลเลาะ ยีเลาะ,2559; มูฮัมมัด หะยีเต๊ะ,2559 และ มูฮำหมัดฟิกรี สะมะแอ,2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ในภาวะปัจจุบันโรงเรียนจำเป็นจะต้องมีกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน กระบวนการต่างๆในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญโดยเฉพาะ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนถือเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงจะทำให้มีกลยุทธ์และมีการปฏิบัติตาม ดังนั้นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้ง

Prince of Songkla University Pattani Campus

สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน มีการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผน กลยุทธ์ สร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้ความร่วมมือกันในการทำงานและร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการบริหารและจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการวางแผนร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อหาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพผู้เรียนไปพร้อมๆกันโดย ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อจะได้หาแนวทางในการแก้ปัญหา และพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับอับดุลเลาะ ยีเลาะ(2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า โรงเรียนต้องมีแนวทางการปฏิบัติงาน ต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีกลยุทธ์ ที่จะขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคนในโรงเรียนรวมทั้งผู้บริหาร ครู บุคลากรของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน การดำเนินงานทุกอย่างต้องทุกคนมีส่วนร่วม ต้องสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนรักโรงเรียน ทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองก็มีส่วนในการเป็นเจ้าของโรงเรียน ทุกคนมีความรักความเข้าอกเข้าใจกัน และก็สร้างภาระหน้าที่ร่วมกัน ถ้าทุกคนมีความรักกันก็จะเสนอความคิดที่หลากหลาย เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน ควรมีการจัดอบรมผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำไปใช้ประโยชน์ ไม่ใช่ว่าพอมีการจัดอบรมก็ส่งตัวแทนไป ทำให้แผนกลยุทธ์ไม่ได้นำเอามาปฏิบัติใช้อย่างเป็นทางการ มีการวิเคราะห์ข้อมูลทุกด้าน ทุกฝ่ายให้ครอบคลุม ชัดเจน เป็นระบบ มีการวางแผนแบ่งเป็นระยะเร่งด่วน ระยะสั้น ระยะยาว และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างแท้จริง ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนแล้วนำไปปฏิบัติจริง

**2) ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน** พบว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน เช่นกำหนดภารกิจแต่ขาดการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ ทิศทางปัญหาที่ไม่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ใช้วิสัยทัศน์เดิมๆไม่เคยเปลี่ยนแปลง ขาดงบประมาณในการสนับสนุนทิศทางของโรงเรียน เช่น ภาครัฐจัดสรรงบประมาณให้ยังไม่เพียงพอ โรงเรียนกำหนดโครงการแต่บางโครงการขาดงบประมาณ บุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียนมีน้อย การกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายๆด้าน สังคม วัฒนธรรม งบประมาณ บุคลากร ซึ่งยากที่จะทำให้ครบทุกด้าน ความคาดหวังในอนาคต

Prince of Songkla University Pattani Campus

ไม่ค่อยชัดเจนในแง่ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ และขาดการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

พบว่า ผู้บริหารควรมีการประชุมปรึกษาหารือ วางแผนร่วมกันกับคณะกรรมการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครองชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับ มูฮำมาดอัสมี อาบูบากา (2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า อาจจะเรียกประชุมในรูปแบบของทีมผู้บริหารก่อน แล้วกระจายงานให้ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่าย คณะครูและบุคลากร อาจจะเป็นการประชุมในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการด้วย ซึ่งทางโรงเรียนจะต้องให้มีการกระจายงานให้มากที่สุด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน สอดคล้องกับอับดุลเลาะ ยีเลาะ(2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ควรมีการเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้พบปะกับผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคนประจำปี เพื่อที่จะเสนอแนะเป็นการส่วนตัวเพราะบางครั้งการเสนอแนะอะไรต่างๆยังมีข้อจำกัด แต่ถ้าครูมาพบเป็นรายคน ครูก็จะเสนออะไรต่างๆได้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียน บุคลากรและอื่นๆตามความเป็นจริง เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เสนอความคิดเห็นในการการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ซึ่งในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้เกิดความชัดเจนนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือกันจากทุกฝ่ายให้ข้อเสนอแนะเพื่อจะหาแนวทางในการพิจารณาแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ (มูฮำหมัดฟิกรี สะมะแอ,2559; เจะอาลี เจะและ,2559และต่วนรอฮานี ดาตู,2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้จะต้องช่วยกันมากำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้พัฒนาไปพร้อมๆกันทุกๆด้านทุกฝ่ายรับรู้ทิศทางของโรงเรียนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ควรใช้จ่ายอย่างมีเหตุผล สนับสนุนทิศทางของโรงเรียนให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น มีประโยชน์ต่อโรงเรียนและนักเรียนมากที่สุด ไม่ควรใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย ควรหางบประมาณมาสนับสนุนตามทิศทางที่กำหนด ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียนในการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน ควรกำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมายให้ชัดเจนโดยกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน สามารถนำไปปฏิบัติได้ไม่สูงจนเกินไปและสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆได้และควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยหลายๆด้านก่อนที่จะกำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยเฉพาะบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน ผู้เรียนและการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ

Prince of Songkla University Pattani Campus

**3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน** พบว่า ไม่มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน และครู บุคลากรบางคนไม่ทราบกลยุทธ์ของโรงเรียน

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

พบว่า ผู้บริหารควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับมูฮำหมัดฟิกรี สะมะแอ(2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า โดยเฉพาะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน มีการประชุมปรึกษาหารือและพิจารณาร่วมกันในการทำแผนปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแล้วมานำเสนอร่วมทั้งโรงเรียนให้ได้รับทราบ หากพอใจแล้วก็จะไปสู่การปฏิบัติ หากมีตรงไหนที่ยังไม่พอใจก็จะหาแนวทางแก้ไขนำเสนอต่อไป โรงเรียนต้องกำหนดตารางประจำปีของโรงเรียนว่าจะทำอะไรบ้าง วันเวลาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้และผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่มีความสามารถในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มาบรรยายให้ความรู้ในโรงเรียนบ่อยๆ โดยเฉพาะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์SWOT วิธีการกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และอื่นๆเพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับอับดุลเลาะ ยีเลาะ(2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า กลยุทธ์ในด้านการพัฒนาบุคลากรโดยใช้อัลกุรอานเป็นฐาน และเมื่อใช้กลยุทธ์อย่างนี้แนวทางการดำเนินงานก็คือเน้นในกระบวนการอัลกุรอานมาเป็นฐานในการเรียนรู้ แล้วจะนำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของนักเรียน

**4) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน** พบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดเท่าที่ควรหรือปฏิบัติได้น้อย การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และบางครั้งปฏิบัติตามที่วางไว้แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาตามความเหมาะสม และการติดตามโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง บุคลากรมืออาชีพมีน้อยทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 100 เปอร์เซ็นต์ อาจเป็นเพราะขาดความรู้ความใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ อัตราการเข้าออกของบุคลากรมีหลายคนต่อปีทำให้ต้องอบรมทำความเข้าใจบุคลากรใหม่อยู่เรื่อยๆและขาดการนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

พบว่า ควรมีประชุมวางแผนร่วมกัน แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจน ก่อนที่จะปฏิบัติให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายเพื่อจะขับเคลื่อนในเรื่องของกลยุทธ์ อย่าให้มีการขาดตอนหรือไม่ต่อเนื่อง ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน และให้ทุกฝ่ายปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ต้องมีการประสานงานและกำกับดูแลเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ตามลำดับ สอดคล้องกับมูฮำมาดอัสมี อาบูบากา (2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โรงเรียนควรมีโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องและตอบสนองกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน หากไม่ลงมือปฏิบัติแล้วมันก็จะไม่เกิดขึ้น นโยบายของโรงเรียนเวลาทำกิจกรรมอะไรก็แล้วแต่พยายามทำอย่างไรให้ถึงเด็กนักเรียนมากที่สุด เมื่อโรงเรียนได้การดำเนินการต่างๆตามที่วางไว้แล้วเกิดมีปัญหาขึ้นผู้บริหารต้องให้กำลังใจครู สอดคล้องกับอับดุลเลาะ ยีเลาะ(2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นผู้บริหารต้องให้กำลังใจกับครูว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่เราดำเนินการปฏิบัตินั้นอัลลอฮฺ ﷻ จะทดสอบเรา ถ้าเราไม่ทำอัลลอฮฺ ﷻ ก็จะทดสอบอีกแบบหนึ่ง แต่เมื่อเราดำเนินการมันก็มีการทดสอบอีกแบบหนึ่ง เราต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อที่จะแก้ปัญหา อัลลอฮฺ ﷻ ให้ความคิดกับเราว่า ถ้าเกิดปัญหากรณีอย่างนี้ เราต้องใช้วิธีการแก้อย่างไร ก็ทำในสิ่งที่เราทำได้ตามศักยภาพ ควรมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครองชุมชนได้รับทราบเพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือ สนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับโรเรียนในการปฏิบัติงาน ควรจัดกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอหากงบประมาณมีจำนวนจำกัดให้เฉลี่ยสัดส่วนในแต่ละโครงการตามความจำเป็น ทำในสิ่งที่เราทำได้ตามศักยภาพของโรงเรียน โรงเรียนต้องมีการนิเทศในการปฏิบัติงานบ่อยๆ โดยมิใช่เพื่อจับผิด แต่เพื่อช่วยเหลือ ปรับปรุง และการพัฒนาในการปฏิบัติงานของคณะครู และบุคลากรของโรงเรียน และผู้บริหารจะต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในการปฏิบัติหน้าที่ให้สุดความสามารถ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามที่ได้วางไว้แต่ที่สำคัญทำอะไรก็จงทำให้ดีที่สุด

**5) ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน**

**พบ**ว่า มีการติดตามโครงการที่ดำเนินการโดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง อาจได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนและบางครั้งไม่มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ไม่มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป บุคลากร

Prince of Songkla University Pattani Campus

ผู้เชี่ยวชาญในการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์มีน้อย และขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และการทำงานเป็นไปแบบไม่ต่อเนื่อง ไม่เป็นระบบ ขาดการดำเนินการ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

พบว่า ผู้บริหารควรมีการติดตามงานในส่วนของการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนและควรจัดวางคนที่จะมีหน้าที่ติดตามงานให้ชัดเจน ซึ่งโรงเรียนต้องมีปฏิทินในการติดตามกลยุทธ์ว่าจากที่ได้กำหนดตามปฏิทิน มีการดำเนินการเป็นอย่างไรบ้างซึ่งสอดคล้องกับ (อับดุลเลาะ ยีเลาะ,2559; มูฮัมมัด หะยีเต๊ะ,2559 และต่วนรอฮานี ดาตู ,2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ทุกอาทิตย์ควรจะมีการประชุมครูซึ่งต้องดูตามปฏิทินด้วยว่าปฏิทินได้กำหนดเรื่องอะไร เมื่อจะจัดโครงการหรือกิจกรรมต้องมีการประชุม และมอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนซึ่งอาจเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่ายงานหรืออื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย และกำหนดวันเวลาที่จะต้องส่งงานที่ได้รับอย่างเด็ดขาด ควรมีสมุดบันทึกให้ครูเซ็นชื่อก่อนที่จะเข้าสอนแต่ละคาบเป็นการติดตามว่าครูมาหรือไม่มา เข้าสอนหรือไม่ จะทำให้ครูมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นคือ เอาใจใส่ในหน้าที่ที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้นและต้องมีการสร้างเครื่องมือในการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถประเมินการปฏิบัติได้จริง คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแก้ไขได้ทันเวลา ผู้บริหารควรมีการตรวจสอบ ติดตามอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานของครูและบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอนปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการนิเทศด้วยตนเองบ้าง มีการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ต่วนรอฮานี ดาตู (2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ในแต่ละปีโรงเรียนจะต้องมีการรายงานสรุปการปฏิบัติงานเป็นภาพรวมของโรงเรียนแล้วนำเสนอให้คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนได้รับทราบ เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินผลสำเร็จของโรงเรียนและมีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป

Prince of Songkla University Pattani Campus

**5.3 ข้อเสนอแนะ**

**5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้**

ผลการวิจัย พบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ฉะนั้นผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานีต้องให้ความสำคัญในการนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน คณะครูและบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนทุกๆด้านเช่นกัน อย่างมุ่งมั่นทุ่มเทพลังกายใจและความคิดอย่างเต็มกำลังเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จะต้องให้ความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน

2) ผู้บริหารควรมีการประชุมปรึกษาหารือ พิจารณา วางแผนร่วมกันกับคณะกรรมการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจนโดยเฉพาะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ชัดเจนสอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

3) โรงเรียนต้องจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลา สถานที่และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการวางแผนดำเนินการจัดโครงการหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน

4) ผู้บริหารควรมีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และรายงานสรุปการปฏิบัติงานเป็นภาพรวมของโรงเรียนเพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความสำเร็จการบริหารงานของโรงเรียน

5) ผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่มีความสามารถในด้านการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์SWOT วิธีการกำหนด

Prince of Songkla University Pattani Campus

กลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และอื่นๆให้คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนเพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

**5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป**

1) ควรวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การสร้างเครื่องมือตัวบ่งชี้ในการวัดสภาพกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

2) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสภาพ และปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามกับโรงเรียนเอกชนในระบบทุกประเภทและโรงเรียนของรัฐ เพื่อที่จะได้มองเห็นความแตกต่างและสามารถนำมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม

3) ควรมีการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุดเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

# บรรณานุกรม

**หนังสือ :**


กรมสามัญศึกษา.2545.**แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน** .กรุงเทพฯ : หจก.โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.

กระทรวงศึกษาธิการ.2542. **แนวโน้มของการศึกษาเอกชนประเภทสามัญในอนาคต.** กรุงเทพฯ : คุรุสภา.

กระทรวงศึกษาธิการ. 2546. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา.2550. **การจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้มุมมองจากหน่วยปฏิบัติ** ,มติชนรายวัน,หน้า 30.

จอมพงศ์ มงคลวนิช.2555.**การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา.**พิมพ์ครั้งที่1.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จินตนา บุญบง.2544.**การการบริหารเชิงกลยุทธ์** .กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ชรินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์.2544.**นโยบายและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ.2544.**มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles** .กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ถวิล มาตรเลี่ยม.2545.**การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

ธงชัย สันติวงษ์.2535.**การบริหารเชิงกลยุทธ์** .กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ.2557.**การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS**. พิมพ์ครั้งที่15.กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญบิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

นิเลาะ แวอุเซ็ง และคณะ.2552. **บทความวิจัยเรื่อง การจัดการศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้** .ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

บุญเลิศ เย็นคงคา.2544.**การบริหารเชิงกลยุทธ์**.กรุงเทพฯ : วีเจ พริ้นติ้ง.

ประยงค์ มีใจซื่อ.2542. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.


Prince of Songkla University Pattani Campus

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. 2542.**ราชกิจจานุเบกษา.**เล่มที่ 116. ตอนที่ 74.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. 2553.**ราชกิจจานุเบกษา..**ฉบับที่ 3 เล่มที่127 ตอนที่ 45 ก.

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน. 2550.**ราชกิจจานุเบกษา.**เล่มที่ 125. ตอนที่ 7 ก.

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน. 2554.**ราชกิจจานุเบกษา.**เล่มที่ 128. ตอนที่ 46 ก.

พิบูล ทีปะปาล.2546.**การบริหารเชิงกลยุทธ์**.กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.

พิบูล ทีปะปาล.2547 .**กลยุทธ์การตลาด**.กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.

พิสณุ ฟองศรี. 2549. **วิจัยทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

พิสณุ ฟองศรี. 2554. **วิจัยทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 8 .กรุงเทพฯ:บริษัทด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

พักตร์ผจง วัฒนสินธ์ และพสุ เดชะรินทร์.2542. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัชรา มั่งชม.2540 .“**นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์** ”. ในเอกสารประกอบการสอน. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา.2545.**การจัดการเชิงกลยุทธ์** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา,2557. **การจัดการเชิงกลยุทธ์:เทคโนโลยีและนวัตกรรม**, พิมพ์ครั้งที่3 กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภานุ ลิมมานนท์.2549.**เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์.**กรุงเทพฯ: บริษัท ภาริณาส จำกัด.

มานพ วงศ์เสงี่ยม .ม.ป.ป.**ปทานุกรม อาหรับ-ไทย** .กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมานพ วงศ์เสงี่ยม.

วิโรจน์ สารรัตนะ.2555. **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา.**ทิพยวิสุทธิ์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์.2551.**แผนกลยุทธ์และการประเมินความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.2546.**การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา.**กรุงเทพฯ: ธรรมสาร กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม ,40.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.2541. **นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์** .กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 15.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์.2545.**การวางแผนเชิงกลยุทธ์**.กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์.2545.**การบริหารเชิงกลยุทธ์.**กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์.

Prince of Songkla University Pattani Campus

สมยศ นาวีการ .2546.**การบริหารเชิงกลยุทธ์** : แนวความคิดและกรณีศึกษา.พิมพ์ครั้งที่สอง กรุงเทพ ฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สมบัติ ธำรงธัญวงค์.2545.**นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์.2543. **การบริหารราชการไทย อดีต ปัจจุบัน และอนาคต.**กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สมาคมนักเรียนเก่าอาหรับ ประเทศไทย.2542. **พระมหาคัมภีร์อัลกุรอานพร้อมความหมายภาษาไทย.** อัลมะดีนะฮฺ อัลมุเนาวะเราฮฺ : ศูนย์กษัตริย์ฟาฮัด เพื่อการพิมพ์อัลกุรอาน.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวัน.2546.**การบริหารเชิงกลยุทธ์**.กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

สุนี เลิศแสวงกิจและมาลัย ม่วงเทศ. 2555.**การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร**.กรุงเทพฯ:วังอักษร.

สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติกุล.2546.**การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard.พิมพ์ครั้งที่ 2** .กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สุพานี สฤษฎ์วานิช.2544.**การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด ทฤษฎี**.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.2545. **แผนการศึกษาแห่งชาติ (2545-2559): ฉบับสรุป**. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผน มาตรฐานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542**. คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนเอกชน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา กรมศาสนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.2543.**สรุปการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2,3และ4**.กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2544. **ข้อมูลการศึกษาของประเทศไทย.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา กรมศาสนา.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.2544.**เอกสารการวางแผนงบประมาณ**.(สำเนา).

สำนักงานปลัดกระทรวง.2542.**พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**.กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

อะหมัด อิบรอฮิม อบูซิน.2553.**การบริหารจัดการในอิสลาม.** ฮาเร๊ะ เจ๊ะโด ผู้แปล.สงขลา: ไอคิวมีเดีย.

อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์.2553.**การบริหารเชิงกลยุทธ์**.กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

อัจฉรา จันทร์ฉาย.2546. **สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ : คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC,**พิมพ์ครั้งที่ 6 .กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต.2551.**ปรัชญาการศึกษาอิสลาม.** สงขลา: หาดใหญ่การพิมพ์.

Prince of Songkla University Pattani Campus

อิบราเฮ็ม ณรงค์รักษาเขต.2546.**ประวัติการศึกษาอิสลาม.**วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

อุทิศ เธียรขาว.2546.**การวางแผนกลยุทธ์** .กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 10.

Neceur Jabnoun. 2548. **อิสลามและการจัดการ**. แปลจาก Islam and Management. โดยนิเลาะ แวอุเซ็ง. สงขลา : หาดใหญ่กราฟฟิก.

Jubran Saleh, Ali Mohammad.2551.**การบริหารการศึกษาในอิสลาม**.แปลจาก **Educational Admistration :An Islamic Perspectives** โดย นิเลาะ แวอุเซ็ง. สงขลา : หาดใหญ่กราฟฟิก.

Neceur Jabnoun.2548.**อิสลามและการจัดการ**. แปลจาก **Islam and Management**. โดยนิเลาะ แวอุเซ็ง.สงขลา : หาดใหญ่กราฟฟิก.

Nur Setyaningrum .2014.**Manajemen Strategik dalam Penyelenggaraa**n.Program Magister Studi Islam Pascasarjana Universitas Islam Negei walisongo semarang.

Michael Armstrong.2549.**การบริหารเชิงกลยุทธ์**. แปลโดย อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. กรุงเทพฯ : ธรรกมลการพิมพ์.

Peter Wright, Charles D. Reingle, and Mark J. Kroll .1992.**Strategic Management : Text and Case** (Massachusetts : Allyn and Bacon,).

**วิทยานิพนธ์และรายงานวิจัย :**

กาญจนา ศิริวงค์ .2552. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถินจังหวัดลำปาง**. ปริญญาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.(สำเนา)

จารุวัจน์ สองเมือง และคณะ.2552. **โครงการวิจัยระบบและกลไกประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม.** โครงการความร่วมมือทางวิชาการเพื่อการพัฒนาการศึกษาจังหวัดชายแดนใต้ (สคศต.)และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.) (สำเนา).

ซอฝีเย๊าะ หวังหลี .2555. **การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล**.วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

Prince of Songkla University Pattani Campus

ดารุณี เดชยศดี .2552. **ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10**.วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.(สำเนา)

ตายูดิน อุสมาน.อับดุลรอซีด เจะมะ และนิเลาะ แวอุเซ็ง. 2545.**รายงานการวิจัยเรื่องบทบาทของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนราธิวาสต่อการพัฒนาชนบท.**มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. ( สำเนา).

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา**.2550.การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี**.วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี**.**(สำเนา)

ทิพย์วรรณ วานิชยากร และ ธร สุนทรายุทธ(ม.ป.ป) **รูปแบบโรงเรียนอิสลามที่เหมาะสมกับสังคมไทย.**วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน 2555 - กันยายน 2555**.**วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**.**(สำเนา)

ธัญญลักษณ์ เหล่าจันทร์.2551. **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2** .วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.(สำเนา)

นิตยา เงินประเสริฐศรี.2553.**การบริหารเชิงกลยุทธ์ : คู่มือสู่การปฏิบัติ**.บทความในวารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์**.**(สำเนา)

นันทพล พงษ์สรอย .2550. **สภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี.**วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.(สำเนา)

บรรจง ไชยลังกา. 2549. **แนวทางการส่งเสริมให้ชาวไทยมุสลิมในสามจังหวัดภาคใต้นิยมเรียนและใช้ภาษาไทย**. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรเพื่อความมั่นคง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.(สำเนา)

บัญญัติ จรัสแผ้ว .2549.**สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต3**.วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.(สำเนา)

Prince of Songkla University Pattani Campus

ปณิธาน วรรณวัลย์ .2547. **การดำเนินการวางแผลกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี**.วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.(สำเนา)

พิมลพรรณ ดุษิยามี.2550. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน**.สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.(สำเนา)

วรรณา สุภาพุฒ .2553. **การศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด.**วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จันทบุรี.(สำเนา)

วิเชียร เวลาดี.2547.**การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา.**วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.(สำเนา)

วิโรจน์ พลขันธ์ .2548. **การศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.(สำเนา)

เสริมศักดิ์ นิลวิลัย.2549.**รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนกงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**. หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.(สำเนา)

เสรี ข้ามประไพ.2547.**การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาของข้าราชการครูและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**.วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.(สำเนา)

อรรณพ เนียมคง.2538. **นโยบายการศึกษาของรัฐบาลต่อชาวไทยเชื้อสายมลายูในสี่จังหวัดชายแดนภาคใต้.** หลักสูตรปริญญาอักษรศาสตรมหาบณัฑิต สาขาวิชาประวัติศาสตร์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ภาควิชาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.(สำเนา)

อุทุมพร พัชรารัตน์ .2547.**ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1** . วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.(สำเนา)

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ระบบออนไลน์ :**

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** .ม.ป.ป. (ออนไลน์)

สืบค้นจาก: http://www.rayong1.go.th/system/files/การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.doc [1 เมษายน 2559]

**การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา** .ม.ป.ป. (ออนไลน์)

สืบค้นจาก: http://www.rayong1.go.th/system/files/การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา.doc [1 เมษายน 2559]

**การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา** .ม.ป.ป. (ออนไลน์)

สืบค้นจาก: http://www.rayong1.go.th/system/files/การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา.doc [1 เมษายน 2559]

พระราชบัญญัติการบริหารองค์กรอิสลาม พุทธศักราช 2540. (ออนไลน์)

สืบค้นจาก : http://www.lawamendment.go.th [15 ธันวาคม 2557]

พสุ เดชะรินทร์.2548.**การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน.**(ออนไลน์)

สืบค้นจาก : http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html [18 มีนาคม 2557 ]

มัสลัน มาหะมะ. ม.ป.ป. **อิสลามกับระบบการศึกษา** . (ออนไลน์)

สืบค้นจาก :http://www.islammore.com/view/957 [1 เมษายน 2559 ]

สุดารัตน์ มอริส .2554.**กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์**. (ออนไลน์)

สืบค้นจากhttp://www.bloggang.com/mainblog.php?id=tqaaward&month=14-06-2011&group=1&gblog=5 [ 18 มีนาคม 2557 ]

สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี .2556 . **ข้อมูลโรงเรียนเอกชนในระบบสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี**. (ออนไลน์) .

สืบค้นจาก : :http:// www.opep.go.th [12 สิงหาคม2557 ]

Hilman Muchsin.2011**. Strategi Manajemen Dalam Islam**. (Online)

http://hilmanmuchsin.blogspot.com/2011/03/pada-awalnya-strategi-merupakan-sebuah.html

Indra Munawar**.**2014**. Strategi Pendidikan Islam**. (Online)

http://indramunawar.blogspot.com/2014/08/strategi-pendidikan-islam.html

**บุคลานุกรม :**

มูฮัมมาดอัสมี อาบูบากา เป็นผู้ให้สัมภาษณ์,ซาลีฮ๊ะ สาแล เป็นผู้สัมภาษณ์,โรงเรียนพีระยานาวิน คลองหินวิทยา ตำบลปากล่อ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 13 เมษายน 2559

ต่วนรอฮานี ดาตู เป็นผู้ให้สัมภาษณ์,ซาลีฮ๊ะ สาแล เป็นผู้สัมภาษณ์,โรงเรียนปุยุดประชารักษ์ ตำบลปูยุด อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 13 เมษายน 2559

อับดุลเลาะ ยีเลาะ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์,ซาลีฮ๊ะ สาแล เป็นผู้สัมภาษณ์,โรงเรียนซอลีฮียะห์ ตำบลทุ่งพลา อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 14 เมษายน 2559

เจ๊ะอาลี เจ๊ะและ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์,ซาลีฮ๊ะ สาแล เป็นผู้สัมภาษณ์,โรงเรียนวิทยาอิสลามมูลนิธิ ตำบลตะลุโบะ อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 14 เมษายน 2559

มูฮำหมัดฟิกรี สะมะแอ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์,ซาลีฮ๊ะ สาแล เป็นผู้สัมภาษณ์,โรงเรียนอัลอิสลามียะห์ วิทยามูลนิธิ ตำบลคลองใหม่ อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 15 เมษายน 2559

มูฮัมมัด หะยีเต๊ะ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์,ซาลีฮ๊ะ สาแล เป็นผู้สัมภาษณ์,โรงเรียนประสานวิทยามูลนิธิ ตำบลยะรัง อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 15 เมษายน 2559

Prince of Songkla University Pattani Campus

# ภาคผนวก

Prince of Songkla University
Pattani Campus

# ภาคผนวก ก

# หนังสือขอความอนุเคราะห์

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จารุวัจน์ สองเมือง

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม ตลอดทั้งให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในการปรับปรุงเครื่องมือเพื่อการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายยูโซะ ตาเละ)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ
โทรศัพท์ 081 098 9717

Prince of Songkla University Pattani Campus

# บันทึกข้อความ

**ส่วนราชการ** สำนักงานเลขานุการ วิทยาลัยอิสลามศึกษา ☎ 081 098 9717

**ที่** มอ 751/ **วันที่** กุมภาพันธ์ 2559

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อับดุลฮากัม เฮ็งปิยา

ด้วยนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาเครื่องมือการวิจัยซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้แล้ว เพื่อให้ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยสำหรับแบบสอบถามและความตรงเชิงเนื้อหาสำหรับแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ดร.ยูโซะ ตาเละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

Prince of Songkla University Pattani Campus

# บันทึกข้อความ

**ส่วนราชการ** สำนักงานเลขานุการ วิทยาลัยอิสลามศึกษา ☎ 081 098 9717

**ที่** มอ 751/ **วันที่** กุมภาพันธ์ 2559

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

**เรียน** อาจารย์ ดร.อับดุลฮากัม เฮ็งปิยา

ด้วยนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาเครื่องมือการวิจัยซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้แล้ว เพื่อให้ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยสำหรับแบบสอบถามและความตรงเชิงเนื้อหาสำหรับแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(นายยูโซะ ตาเละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

Prince of Songkla University Pattani Campus

ที่ ศธ 0521.2.08/ว

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทำการทดลองเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้บริหารโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวน 6 ชุด

ด้วยนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านโดยการตอบแบบสอบถาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้ข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายยูโซะ ตาเละ)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ
โทรศัพท์ 081 098 9717
โทรสาร 0 7333 1305

Prince of Songkla University Pattani Campus

ที่ ศธ 0521.2.08/ว

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บริหารโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวน 6 ชุด

ด้วยนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านโดยการตอบแบบสอบถาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้ข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายยูโซะ ตาเละ)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ
โทรศัพท์ 081 098 9717

Prince of Songkla University Pattani Campus

ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

เมษายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ดร.มูฮำมาดอัสมี อาบูบากา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัยในวันพุธ ที่ 13 เมษายน 2559 ตั้งแต่เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป ณ โรงเรียนพีระยานาวินคลองหินวิทยา เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุ่นทรง)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ
โทรศัพท์ 081 098 9717

Prince of Songkla University Pattani Campus

ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

เมษายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน นางสาวต่วนรอฮานี ดาตู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัยในวันพุธ ที่ 13 เมษายน 2559 ตั้งแต่เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป ณ โรงเรียนปูยุดประชารักษ์ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุ่นทรง)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ
โทรศัพท์ 081 098 9717

Prince of Songkla University Pattani Campus

ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

เมษายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ดร.อับดุลเลาะ ยีเลาะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัยในวันพฤหัสบดี ที่ 14 เมษายน 2559 ตั้งแต่เวลา 10.30 น. เป็นต้นไป ณ โรงเรียนซอลีฮียะห์ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุ่นทรง)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ
โทรศัพท์ 081 098 9717

Prince of Songkla University Pattani Campus

ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

เมษายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยาอิสลามมูลนิธิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัยในวันพฤหัสบดี ที่ 14 เมษายน 2559 ตั้งแต่เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป ณ โรงเรียนวิทยาอิสลามมูลนิธิ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุ่นทรง)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ
โทรศัพท์ 081 098 9717

Prince of Songkla University Pattani Campus

ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

เมษายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน นายมูฮำหมัดฟีกรี สะมะแอ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัยในวันศุกร์ ที่ 14 เมษายน 2559 ตั้งแต่เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป ณ โรงเรียนอัลอิสลามียะห์วิทยามูลนิธิ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุ่นทรง)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ
โทรศัพท์ 081 098 9717

Prince of Songkla University Pattani Campus

ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

เมษายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนประสานวิทยามูลนิธิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัยในวันศุกร์ ที่ 15 เมษายน 2559 ตั้งแต่เวลา 11.00 น. เป็นต้นไป ณ โรงเรียนประสานวิทยามูลนิธิ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุ่นทรง)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ
โทรศัพท์ 081 098 9717

Prince of Songkla University Pattani Campus

# ภาคผนวก ข

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์และรายชื่อโรงเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

# รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จารุวัจน์ สองเมือง

| | |
|---|---|
| สาขาชำนาญการ | เทคโนโลยีการศึกษา |
| ตำแหน่ง | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพการศึกษา |
| สถานที่ทำงาน | มหาวิทยาลัยฟาฏอนี |

2. ดร.ซัมซู สาอุ

| | |
|---|---|
| สาขาชำนาญการ | บริหารการศึกษา |
| ตำแหน่ง | อาจารย์ประจำ |
| สถานที่ทำงาน | วิทยาลัยอิสลามศึกษา |
| | มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี |

3. ดร.อับดุลฮากัม เฮ็งปิยา

| | |
|---|---|
| สาขาชำนาญการ | บริหารการศึกษา |
| ตำแหน่ง | อาจารย์ |
| สถานที่ทำงาน | วิทยาลัยอิสลามศึกษา |
| | มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี |

Prince of Songkla University Pattani Campus

# รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

เพื่อกำหนดข้อเสนอแนะและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนปัตตานี

| | | |
|---|---|---|
| 1. | นายมูฮำหมัดฟิกรี สะมะแอ | ผู้จัดการโรงเรียนอัลอิสลามียะห์วิทยามูลนิธิ |
| 2. | นายมูฮัมมัด หะยีเต๊ะ | ผู้อำนวยการโรงเรียนประสานวิทยามูลนิธิ |
| 3. | ดร.มูฮำมาดอัสมี อาบูบากา | ผู้อำนวยการโรงเรียนพีระยานาวินคลองหินวิทยา |
| 4. | ดร.อับดุลเลาะ ยีเลาะ | ผู้อำนวยการโรงเรียนซอลีฮียะห์ |
| 5. | นายเจะอาลี เจะแล | ผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยาอิสลามมูลนิธิ |
| 6. | นางสาวต่วนรอฮานี ดาตู | ผู้อำนวยการโรงเรียนปูยุดประชารักษ์ |

Prince of Songkla University Pattani Campus

# รายชื่อโรงเรียนทดลองความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

1. โรงเรียนประสานวิทยามูลนิธิ
   ตำบลยะรัง อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี

2. โรงเรียนอัลอิสลามียะห์วิทยามูลนิธิ
   ตำบลคลองใหม่ อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี

3. โรงเรียนทวีวิทยาอิสลาม
   ตำบลสะนอ อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี

4. โรงเรียนรัศมีสถาปนา
   ตำบลสาคอบน อำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี

5. โรงเรียนบำรุงอิสลาม
   ตำบลบาราเฮาะ อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

Prince of Songkla University Pattani Campus

# ภาคผนวก ค

# แบบประเมินความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

# และผลการวิเคราะห์

Prince of Songkla University
Pattani Campus

**แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา**

**<u>คำชี้แจง</u>** โปรดพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง (Content validity) ด้วยวิธีการหา IOC จากแบบสอบถามการโดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

1. หากพิจารณาเห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือ สอดคล้อง/เหมาะสม กับประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง โปรดให้คะแนนโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง +1
2. หากพิจารณาเห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือ ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง/ไม่แน่ใจว่าเหมาะสมกับประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง โปรดให้คะแนนโดยทำเครื่องหมาย /ลงในช่อง0
3. หากพิจารณาเห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือ ไม่สอดคล้อง/ไม่เหมาะสม กับประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง โปรดให้คะแนนโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง -1

| นิยาม | ข้อคำถาม | คะแนนค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| **<u>การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน</u>** ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน ดังรายการต่อไปนี้ | 1.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน | | | | |
| | 2.มีการศึกษากฎหมาย นโยบาย ความมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งนโยบายของสำนักงานการศึกษาเอกชน | | | | |
| | 3.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียนก่อนการจัดทำแผน | | | | |
| | 4.มีการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์ | | | | |
| | 5.มีการนำผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ | | | | |
| | 6.มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน | | | | |
| | 7.โรงเรียนมีการศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา วัฒนธรรมและค่านิยมของประชาชนในท้องถิ่น | | | | |
| | 8.มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน | | | | |
| | 9.มีการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารในโรงเรียน ผลผลิตและการให้บริการของโรงเรียน | | | | |

Prince of Songkla University Pattani Campus

| นิยาม | ข้อคำถาม | คะแนนค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| | 10.มีการวิเคราะห์คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน | | | | |
| | 11.มีการวิเคราะห์คุณภาพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน | | | | |
| | 12.มีการวิเคราะห์ทางด้านการเงินและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียน มีความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงินและใช้ทรัพยากรของโรงเรียน | | | | |
| | 13.ประเมินภาพอนาคตของสภาวะแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณาร่วมกัน เพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่างๆ | | | | |
| | 14.นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษา | | | | |
| **การกำหนดทิศทางของโรงเรียน** | 15.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน | | | | |
| | 16.ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน | | | | |
| | 17.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันระบุความคาดหวังในอนาคตแล้วเขียนหรือกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและปฏิบัติได้ | | | | |
| | 18.นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดภารกิจ ทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ | | | | |
| | 19.กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียนที่จะดำเนินการให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักของโรงเรียน | | | | |
| | 20.จัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ | | | | |
| | 21.กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน | | | | |

Prince of Songkla University Pattani Campus

| นิยาม | ข้อคำถาม | คะแนนค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| | 22.โรงเรียนมีการกำหนดทิศทางด้านคุณภาพของผู้เรียน ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน | | | | |
| **การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน** | 23.การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ | | | | |
| | 24.การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา | | | | |
| | 25.การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน | | | | |
| | 26.การระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการ ที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า | | | | |
| | 27.การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด กำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน | | | | |
| | 28.การระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้โรงเรียนบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด | | | | |
| | 29.มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | | | | |
| | 30.กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน | | | | |
| | 31.มีการวางแผนงบประมาณเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน(เป็นไปตามแผนกลยุทธ์) | | | | |

Prince of Songkla University Pattani Campus

| นิยาม | ข้อคำถาม | คะแนนค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| **การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน** | 32.มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน | | | | |
| | 33.การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน | | | | |
| | 34.จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน | | | | |
| | 35.ผู้บริหารต้องมีทักษะการบริหารทรัพยากร สามารถบริหารทรัพยากรตามลักษณะงานและโครงการต่างๆอย่างเหมาะสม | | | | |
| | 36.การให้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างแท้จริง | | | | |
| | 37.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน | | | | |
| | 38.มีการนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | | | | |
| | 39.มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ | | | | |
| | 40.มีโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน | | | | |
| | 41.มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี | | | | |
| | 42.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนของโรงเรียนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะและความเข้มแข็งทางวิชาการ | | | | |
| | 43.มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน | | | | |
| | 44.มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียนให้ผู้บริหาร ครู บุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ | | | | |

Prince of Songkla University Pattani Campus

| นิยาม | ข้อคำถาม | คะแนนค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|---|---|---|---|
| | | +1 | 0 | -1 | |
| **การดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน** | 45.มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | | | | |
| | 46.มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป | | | | |
| | 47.กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | | | | |
| | 48.สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับภารกิจ | | | | |
| | 49.มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนำมากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา | | | | |
| | 50.ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น | | | | |
| | 51.การจัดทำข้อมูลสารสนเทศภาพรวมของโรงเรียน | | | | |
| | 52.ผู้บริหารมีทักษะการกำกับดูแล มีระบบการติดตามและควบคุมงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีและทันเวลา | | | | |

**ตอนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับความเหมาะสมของปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในประเด็นต่อไปนี้

1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ คือ.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ คือ.....

.....

.....

2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ คือ.....

.....

.....

Prince of Songkla University Pattani Campus

ข้อเสนอแนะ คือ.....

.....

.....

3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ คือ.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ คือ.....

.....

.....

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ คือ.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ คือ.....

.....

.....

5.การดำเนินการการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ คือ.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ คือ.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

Prince of Songkla University Pattani Campus

# ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity)

## การตรวจสอบความตรงของแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ IOC

| ข้อที่ | ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ | | | IOC | ผลการประเมิน | ข้อที่ | ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ | | | IOC | ผลการประเมิน |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | | | | 1 | 2 | 3 | | |
| 1 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 27 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 2 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 28 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 3 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 29 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 4 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 30 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 5 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 31 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 6 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 32 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 7 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 33 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 8 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 34 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 9 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 35 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 10 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 36 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 11 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 37 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 12 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 38 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 13 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 39 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 14 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 40 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 15 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 41 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 16 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 42 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 17 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 43 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 18 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 44 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 19 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 45 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 20 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 46 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 21 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 47 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 22 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 48 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 23 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 49 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 24 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 50 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 25 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 51 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |
| 26 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ | 52 | +1 | +1 | +1 | 1 | ใช้ได้ |

Prince of Songkla University Pattani Campus

# ภาคผนวก ง

## ค่า Reliability

## ผลการทดลองใช้แบบสอบถาม (Try Out)

Prince of Songkla University
Pattani Campus

## ค่า Reliability

## ผลการทดลองใช้แบบสอบถาม (Try Out) จำนวน 30 คน

ผลจากนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาตรวจสอบให้คะแนนและหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตร สัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557 : 419) ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Coefficient Alpha) ทั้งฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

| สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | จำนวนข้อ | ค่าแอลฟ่า |
|---|---|---|
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน | 14 | .872 |
| การกำหนดทิศทางของโรงเรียน | 8 | .892 |
| การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | 9 | .844 |
| การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน | 11 | .921 |
| การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | 10 | .918 |
| **รวม** | **52** | **.968** |

Prince of Songkla University Pattani Campus

# ภาคผนวก จ
# แบบสอบถามการวิจัย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย และผลการสัมภาษณ์

Prince of Songkla University Pattani Campus

**เลขที่แบบสอบถาม**

| | | |
|---|---|---|
| | | |

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

**เรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี**

---

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสภาพและเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ใน 5 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงานและตัวแทนครูผู้สอน ที่มีตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน และเพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

2. แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน ดังนี้

**<u>ตอนที่ 1</u>** ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**<u>ตอนที่ 2</u>** แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

**<u>ตอนที่ 3</u>** แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

3. ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการกรอกแบบสอบถามตามความเป็นจริงซึ่งข้อมูลต่างๆที่ได้รับผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและนำข้อมูลไปวิเคราะห์ภาพรวมเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

4. วิจัยนี้จะไม่ประสบผลสำเร็จหากปราศจากความร่วมมือจากท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

Prince of Songkla University Pattani Campus

สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

**<u>ตอนที่ 1</u>** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**<u>คำชี้แจง</u>** โปรดอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ลงใน ☐ หน้าข้อความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1.ตำแหน่งงานของท่าน

☐ 1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน

☐ 1.2 หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน

☐ 1.3 ตัวแทนครูผู้สอน

2. อายุ

☐ 2.1 ต่ำกว่า 30 ปี

☐ 2.2 30-50 ปี

☐ 2.3 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ 3.1 ปริญญาตรี

☐ 3.2 สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การทำงาน

☐ 4.1 ต่ำกว่า 5 ปี

☐ 4.2 ระหว่าง 6-10 ปี

☐ 4.3 ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป

5. ขนาดของโรงเรียน

☐ 5.1 ขนาดเล็กไม่เกิน 500 คน

☐ 5.2 ขนาดกลางตั้งแต่ 501-1,500 คน

☐ 5.3 ขนาดใหญ่ตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป

Prince of Songkla University Pattani Campus

**<u>ตอนที่ 2</u> แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ใน 5 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน**

**<u>คำชี้แจง</u>** โปรดอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

มากที่สุด เพียงข้อเดียวเท่านั้น โดยพิจารณาค่าน้ำหนักของคะแนนซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
คะแนน 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก
คะแนน 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง
คะแนน 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย
คะแนน 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

| สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ระดับการปฏิบัติ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน** (ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน ดังรายการต่อไปนี้) | | | | | |
| 1.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน | | | | | |
| 2.มีการศึกษากฎหมาย นโยบาย ความมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งนโยบายของสำนักงานการศึกษาเอกชน | | | | | |
| 3.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการของโรงเรียนก่อนการจัดทำแผน | | | | | |
| 4.มีการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์ | | | | | |
| 5.มีการนำผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ | | | | | |

Prince of Songkla University Pattani Campus

| สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ระดับการปฏิบัติ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6.มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน | | | | | |
| 7.โรงเรียนมีการศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา วัฒนธรรมและค่านิยมของประชาชนในท้องถิ่น | | | | | |
| 8.มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน | | | | | |
| 9.มีการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารในโรงเรียน ผลผลิต และการให้บริการของโรงเรียน | | | | | |
| 10.มีการวิเคราะห์คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน | | | | | |
| 11.มีการวิเคราะห์คุณภาพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน | | | | | |
| 12.มีการวิเคราะห์ทางด้านการเงินและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียน มีความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงินและใช้ทรัพยากรของโรงเรียน | | | | | |
| 13.ประเมินภาพอนาคตของสภาวะแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียนแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณาร่วมกัน เพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่างๆ | | | | | |
| 14.นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษา | | | | | |
| 2. **การกำหนดทิศทางของโรงเรียน** | | | | | |
| 15.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน | | | | | |
| 16.ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน | | | | | |

Prince of Songkla University Pattani Campus

| สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ระดับการปฏิบัติ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันระบุความคาดหวังในอนาคตแล้วเขียนหรือกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและปฏิบัติได้ | | | | | |
| 18.นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดภารกิจ ทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ | | | | | |
| 19.กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียนที่จะดำเนินการให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักของโรงเรียน | | | | | |
| 20.จัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ | | | | | |
| 21.กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา 3-5 ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน | | | | | |
| 22.โรงเรียนมีการกำหนดทิศทางด้านคุณภาพของผู้เรียน ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน | | | | | |
| **3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน** | | | | | |
| 23.การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ | | | | | |
| 24.การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา | | | | | |
| 25.การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน | | | | | |
| 26.การระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการ ที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า | | | | | |

Prince of Songkla University Pattani Campus

| สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ระดับการปฏิบัติ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27.การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละทางแล้วเปรียบเทียบทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด กำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน | | | | | |
| 28.การระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้โรงเรียนบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด | | | | | |
| 29.มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน | | | | | |
| 30.กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน | | | | | |
| 31.มีการวางแผนงบประมาณเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน (เป็นไปตามแผนกลยุทธ์) | | | | | |
| **4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน** | | | | | |
| 32.มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ | | | | | |
| 33.มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน | | | | | |
| 34.จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน | | | | | |
| 35.ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารทรัพยากร สามารถบริหารทรัพยากรตามลักษณะงานและโครงการต่างๆอย่างเหมาะสม | | | | | |
| 36.การให้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างแท้จริง | | | | | |
| 37.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 38.มีการนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | | | | | |

Prince of Songkla University Pattani Campus

| สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | ระดับการปฏิบัติ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 39.มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ | | | | | |
| 40.มีโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน | | | | | |
| 41.มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี | | | | | |
| 42.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนของโรงเรียนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะและความเข้มแข็งทางวิชาการ | | | | | |
| **5. การดำเนินการ ควบคุม ติดตาม และการประเมินกลยุทธ์** | | | | | |
| 43.มีกระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนโครงการ กิจกรรมของโรงเรียน | | | | | |
| 44.มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียนให้ผู้บริหาร ครู บุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ | | | | | |
| 45.มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | | | | | |
| 46.มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงานโครงการและกิจกรรมต่อไป | | | | | |
| 47.กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน | | | | | |
| 48.สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับภารกิจ | | | | | |
| 49.มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนำมากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา | | | | | |
| 50. ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องและหาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น | | | | | |
| 51.การจัดทำข้อมูลสารสนเทศภาพรวมของโรงเรียน | | | | | |
| 52.ผู้บริหารมีทักษะการกำกับดูแล มีระบบการติดตามและควบคุมงานที่ดีเพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีและทันเวลา | | | | | |

**<u>ตอนที่ 3</u> แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในประเด็นต่อไปนี้**

**1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน**

ปัญหาที่สำคัญ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

**2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน**

ปัญหาที่สำคัญ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

Prince of Songkla University Pattani Campus

**3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน**

ปัญหาที่สำคัญ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

**4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน**

ปัญหาที่สำคัญ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

Prince of Songkla University Pattani Campus

**5.การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน**

ปัญหาที่สำคัญ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

**********

ขอความกรุณาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งว่าท่านตอบแบบสอบถามครบทุกข้อทุกตอนแล้ว

ขอขอบคุณในความกรุณาของท่าน ขอให้อัลลอฮฺ (ซ.บ) ทรงตอบแทนความดีงาม

Prince of Songkla University Pattani Campus

# แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

**เรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี**

**(สำหรับผู้บริหาร)**

**<u>คำชี้แจง</u>**

1.แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

2.แบบสัมภาษณ์เรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี มี 2 ตอน คือ

**<u>ตอนที่ 1</u>** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

**<u>ตอนที่ 2</u>** ข้อมูลเกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

.....

ชื่อ-นามสกุล.....

สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

วัน เดือน ปี ที่ให้สัมภาษณ์.....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....สัมภาษณ์เสร็จเวลา.....

**<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

1. อายุ ..... ปี
2. ระดับการศึกษา.....
3. ตำแหน่งบริหาร.....
4. ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี).....
5. ประสบการณ์การทำงาน (ระบุ).....
6. ขนาดของโรงเรียน.....

Prince of Songkla University Pattani Campus

**<u>ตอนที่ 2</u> ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี**

**<u>คำชี้แจง</u>** ขอความกรุณาท่านระบุความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี (เพื่อสามารถใช้ในการปฏิบัติจริง)

**<u>1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน</u>**

1.1.ท่านคิดว่าปัจจุบันการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด อย่างไร

1.2.การบริหารงานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ท่านได้นำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาใช้ในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

1.3 ท่านมี เทคนิค วิธีการหรือการวางแผนร่วมกันกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ในการปฏิบัติเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน อย่างไร แล้วนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไรบ้าง และจากสภาพการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง

1.4 ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร เช่น

- ปัญหา ครู และบุคลากรของโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และความต้องการของโรงเรียนก่อนจัดทำแผน
- ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร
- บุคลากรในโรงเรียนขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่
- ครูส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

1.5 ท่านคิดว่าจากปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

**<u>2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน</u>**

2.1 ท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรบ้าง หรือมีแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และ

Prince of Songkla University Pattani Campus

เป้าหมายของโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้ภารกิจหรือทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์

2.2 ท่านมีการกำหนดทิศทางด้านคุณภาพของโรงเรียน ผู้เรียน ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ

2.3 ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น

- การกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ชัดเจน
- ขาดงบประมาณสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน/โครงการ

2.4 ท่านคิดว่าจากปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

**3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน**

3.1 ท่านมีวิธีการ กระบวนหรือแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไรให้เกิดความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้ตรงกับสภาพความจำเป็นของโรงเรียนและบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3.2 ท่านมีมาตรการหรือกลยุทธ์อะไรบ้าง ที่จะช่วยทำให้แผนบริหารโรงเรียน เกิดประสิทธิภาพ ผู้เรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน

3.3 ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น

- ไม่มีการระดมความคิดเห็นทั้งโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
- บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
- งบประมาณที่ใช้ไม่ตอบสนอง หรือไม่ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนด

3.4 ท่านคิดว่าจากปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

**4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน**

4.1 ท่านและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้อย่างไรบ้าง (เช่น มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์)

4.2 ท่านมีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไร ให้เกิดประสิทธิภาพ

Prince of Songkla University Pattani Campus

4.3 ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น

- การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นระบบ ไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
- ขาดแคลนความพร้อมของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล
- การดำเนินงานตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

4.4 ท่านคิดว่าจากปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

**5.การดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน**

5.1 ท่านและบุคลากรในโรงเรียนมีการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

5.2 ท่านมีการรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียนให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบอย่างไรบ้าง

5.3 ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน หรือไม่อย่างไร เช่น

- การดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่มีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการที่ชัดเจน
- ขาดการนิเทศติดตามงาน
- ขาดการสร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์

5.4 ท่านคิดว่าจากปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

5.5. ท่านมีข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีให้มีประสิทธิภาพ ในประเด็นใดบ้าง แต่ละประเด็นควรทำอย่างไร

Prince of Songkla University Pattani Campus

## ผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

สัมภาษณ์เมื่อวันพุธ ที่ 13 เมษายน พ.ศ. 2559

ผู้วิจัย : อัสสลามมูอะลัยกุม วะเราะฮฺมะตุลลอฮฺวิวาบารอกาตุฮ ดิฉันนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล ขออนุญาตสัมภาษณ์ท่าน ในหัวข้อสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ค่ะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ ผม (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

ผู้วิจัย : ค่ะท่านคิดว่าปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด? อย่างไร? และท่านได้นำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาใช้ในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ถูกต้องครับ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีความสำคัญมาก อย่างแน่นอน เราต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ถ้าเราไม่มีการวิเคราะห์สภาพ ไม่มีแผนไม่มีกลยุทธ์ในการบริหารโดยเฉพาะด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมให้มันน่าอยู่ แรกๆใครๆเค้ามาดู ถ้าจะแต่งงานก็มาดูหน้าตาก่อนอันดับแรก สภาพกายภาพภายนอกก่อน แต่ยังไม่รู้ว่าเป็นคนดีหรือไม่ดี โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ น่าอยู่ น่าอาศัย มีความสะอาด ร่มรื่น ที่พัก หอพักที่ดี รร.เอกชนสอนศาสนาอิสลามของเรามักจะปล่อยปละละเลย เรื่องของความสะอาด คุณภาพชีวิตของเด็กปอเนาะ ซึ่งถ้าผู้บริหารคำนึงถึงตรงนี้ว่าสมมุติว่าเป็นลูกเรา ถ้าโรงเรียนของเราดีไม่จำเป็นต้องส่งไปมาเลเซีย เราสามารถที่จะให้ลูกเรียนที่รร.ของเราก็ได้ เพียงแต่เราต้องจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มันน่าอยู่ น่าอาศัย และที่สำคัญเวลาเค้าเรียน เรียนอย่างมีความสุขได้ ห้องเรียนก็มีอุปกรณ์ครบ มีหอพัก ระบบห้องน้ำ สุขอนามัย ต่างๆมันก็เป็นสิ่งที่สำคัญ และทำอย่างไรให้เค้าอยู่แล้วรู้สึกว่าปลอดภัยสำหรับเค้า สิ่งนี้อิสลามก็ได้สอนไว้เรื่องความสะอาด""อันนะซอฟาตุมีนัลอีหมาน แต่ตอนนี้ห้องน้ำที่แย่ที่สุดคือห้องน้ำมัสยิด ห้องน้ำที่เป็นศาสนสถาน ความจริงโดยหลักคิดหลักการซึ่งศาสนาก็ย้ำไว้ เพียงแต่ว่าเรานำหลักการตรงนั้นมาใช้หรือเปล่า แค่นั้นเอง หรือเรามีดีแต่พูด ดีแต่บอกแต่เราไม่ได้ทำ กาบูรอมักตาบัน อินดัลลอฮฺสิ่งที่อัลลอฮฺทรงโกรธที่สุดคือสิ่งที่สูเจ้าพูดแต่มิได้กระทำ มันเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องคำนึงถึง ได้แก่การจัดสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ ร่มรื่น แล้วก็เด็กมีความรู้สึกว่าอยากจะอยู่ที่นี่ ห้องเรียนก็เช่นเดียวกัน โรงเรียนเอกชนของพวกเราเมื่อก่อนสภาพห้องเรียนก็ไม่สะอาด ไม่ถูกจัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อย คือเด็กเวลาอยู่ในห้องเมื่อไหร่นักเรียนจะรู้สึกอึดอัด อยากไปอยู่นอกห้อง ที่นี่ทำอย่างไรให้นร.อยากอยู่ในห้องมากกว่าอยากอยู่นอกห้อง อยากไปเรียนรู้ ไปฟัง ไปพูดไปเขียนในห้อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราต้องวางแผนและต้องจัดสภาพ

ผู้วิจัย : ท่านมี เทคนิค วิธีการหรือการวางแผนร่วมกันกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ในการปฏิบัติเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน อย่างไร ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ เวลาเราประชุมครู เราประชุมผู้บริหารก่อน ฝ่ายทุกฝ่ายมาประชุมซึ่งแต่ละฝ่ายต้องนำเสนอปัญหาที่แต่ละฝ่ายประสบอยู่ แต่ละฝ่ายก็มีทีมงานคุณครูอยู่ในทีม เช่นฝ่ายอนุบาล ก็มีทีมงานของเค้าในการเช็ค

Prince of Songkla University Pattani Campus

วิเคราะห์อยู่ว่า เรื่องห้องน้ำ การอำนวยความสะดวก ด้านอาคารสถานที่ มีปัญหาอะไรบ้าง ก็จะมีรายงานอยู่เป็นประจำ การปฏิบัติทั้งฝ่ายประถม มัธยมก็เช่นเดียวกัน แล้วสุดท้ายก็เรียบเรียง

ผู้วิจัย : ค่ะ แสดงว่าบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมและให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนร่วมกับฝ่ายบริหาร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน

ค่ะ จากที่ท่านได้มีการวางแผนร่วมกันกับหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ครูและบุคลากรของโรงเรียนแล้ว ท่านนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไรบ้าง ? และจากสภาพการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ คือ จุดแข็งที่เรามีโอกาสไปดูงานหลายที่ ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เราก็จะเห็นที่ดีๆ ภาพโรงเรียนดีๆเป็นยังไง เค้ามีนู้น มีนี่ มีดี จัดสภาพพื้นที่นี่พื้นที่นั้น ถ้าไฮโซหน่อยก็มีสระว่ายน้ำ หญ้าเทียม แต่เราไม่มีเงินที่จะทำในจุดนี้ ได้แค่ฝัน แต่สักวันหนึ่งความฝันต้องปรากฏให้เป็นความจริง อยู่ที่ความมุ่งมั่น แน่นอนที่สุดที่เราทำ คือ ต้องประชุมวางแผนคณะกรรมการ เช่นปีหน้าเราจะเปิดการเรียนการสอนอย่างไร ปีนี้เราก็จะประชุมวางแผนว่าในด้านอาคารสถานที่เราต้องทำอะไรบ้าง ครูฝ่ายวิชาการบอกว่าห้องเรียนไม่พอ บางครั้งรั่ว บางครั้งชำรุด ทรุดโทรมเหล่านี้เราเอาฟัง มานั่งคิดและร่วมกันวางแผนว่าปีหน้าเราจะทำอย่างไร

ผู้วิจัย : จากที่ท่านได้ประชุมกับครูพอมีปัญหาท่านแก้อย่างไรบ้าง เช่นถ้าคุณครูไม่เข้าใจกระบวนการวิเคราะห์ฯ ท่านทำอย่างไรให้ครูได้เข้าใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่คุณครูจะเข้าใจ ไม่มีปัญหา ครับ

ผู้วิจัย : ท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? หรือมีแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้ภารกิจหรือทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อย่างที่บอกส่วนใหญ่ท่านจะมีโอกาสไปดูงานหลายที่ เราก็ดูโรงเรียนที่ดีที่สุด โรงเรียนที่เป็นตัวอย่าง หลายที่ในประเทศ ภาคเหนือ กลางอีสาน และต่างประเทศเกาหลี จีน ฮ่องกง และด้วยความที่ว่าเรามีโรงเรียนเครือข่ายที่กรุงเทพ ทางสช. พิระยาพิ ผู้บริหารก็ได้ไปศึกษาดูงาน รร.จีน คริสต์ นานาชาติ รร.สพฐ รร.เอกชน ซึ่งพอเราไปดูก็เกิดวิสัยทัศน์ คือที่นี่ต้องบอกว่าวิสัยทัศน์มาจากตัวผู้บริหารก่อน คืออาจไม่ใช่มาจากฐานราก คุณครูระดับล่าง แต่มาจากข้างบนก่อนฝ่ายบริหาร แล้วมานำเสนอให้คุณครูทั้งโรงรับฟัง ทราบ ว่าเราไปดูที่นี้น่ะเป็นอย่างนี้ มีอะไรที่ดีๆ แล้วถ้าเราจะไป ณ ที่จุดนั้นเหมือนรร.เค้าเราต้องทำอย่างไร คุณเห็นด้วยไม่ เช่น เราจะเป็นรร.ระดับ มาตรฐานสากลภายในสามปีข้างหน้าทุกคนเห็นด้วยหรือไม่ คือเราตั้งเป้า บางคนก็เอะอะไรยังไงระดับสากล คุณครูเค้ามีหน้าที่สอนบางครั้งเค้าก็จะคือโอกาสของการพาไปดูงานมันต้องใช้ต้นทุน งบประมาณ แต่เราก็พาไปใกล้ๆ เช่น มาเลเซีย รอบนี้กะว่าจะพาไปอินโด สุดท้ายงบประมาณไม่พอก็ตัดโครงการดังกล่าว แต่สำหรับในประเทศเราก็มีครูที่เป็นแกนนำเราจะพาไป แต่ถ้าไปทั้งโรงก็ไปใกล้ ๆ คือการไปดูงานทำให้เกิดไอเดียเกิดวิสัยทัศน์ขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาเราไปดูปับ บางโรงเรียนที่ดีๆเราพยายามมาแอพลายมาเป็นของเราให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ เช่นที่โน้นไม่ใช่มุสลิม แต่ที่นี้เป็นมุสลิม ทำยังไงให้เข้ากันได้ คือการเปลี่ยนแปลง การ

Prince of Songkla University Pattani Campus

แลกเปลี่ยน ทำอย่างไรไม่ให้กระทบต่อบริบทที่เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง ครับ ที่นี่พอเราอยากให้เป็นมาตรฐานสากลภายในสามปีเราก็ทำป้ายเพื่อให้คุณครูได้ทราบ และมองเห็นว่าเราจะไปถึงจุดนั้น ต้องทำอะไรบ้าง อะไรเป็นมาตรฐานสากลทุกคนต้องเรียนรู้ ทุกคนต้องมีส่วนในการผลักดันไปสู่จุดนั้น หนึ่งในนั้นคือการทำอย่างไรให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่สุด

ผู้วิจัย : ท่านมีการกำหนดทิศทางด้านคุณภาพของโรงเรียน ผู้เรียน ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือทั้งหมดอยู่ในนั้นคือมาตรฐานระดับสากล ทั้งคุณภาพโรงเรียน คุณภาพครู คุณภาพนักเรียน ตอนนี้เราขาดอย่างเดียวคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคือโอเน็ต ภายใน 3 ปี ผลสัมฤทธิ์ต้องได้รับการยอมรับมีมาตรฐาน แต่มีนัยสำคัญมากการพัฒนาผลสัมฤทธิ์โอเน็ตให้เพิ่มมากขึ้น อาศัยจากการทำงานร่วมกัน เช่น มีการติวแพทย์ วิทย์ คณิต อังกฤษ เตรียมบ่มเพาะแพทย์ ด้วย มันทำให้นักเรียนมองเห็นอนาคตของตัวเอง คือ ครูที่เป็นคนธรรมดา แต่ค่าของครูไม่ธรรมดา ดังนั้น ครูจึงเป็นสิ่งที่สำคัญจะช่วยแนะแนวให้กับเด็กให้ไปสู่จุดนั้นได้ พูดถึงการพัฒนาคุณภาพเราพยายาม ตั้งเป้าใน ทุกปีเราพยายามกระตุ้นเรื่อๆยเพื่อที่จะพัฒนา อย่างช้าที่สุดสามปีไปเทียบได้ถึงระดับประเทศ ผมคิดว่าเราพยายามเร่งเครื่องเต็มสุดความสามารถเพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้ดีที่สุด เพราะตรงนี้เป็นปัจจัยเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการก้าวไปสู่โรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ ชุมชนให้การยอมรับในระยะยาวที่มันยั่งยืนจริงๆ

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น
การกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ชัดเจน ขาดงบประมาณสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน/โครงการ และจากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีปัญหาบ้าง ในส่วนของงบประมาณ ขาดงบประมาณสนับสนุนแต่โรงเรียนก็มีทุนที่โครงการสมเด็จพระเทพฯให้ แต่ก็ไม่เพียงพออยู่ดี ต้องอาศัยการบริหารอย่างไรให้เพียงพอ ใช้อย่างคุ้มค่ามีประโยชน์ อาจจะต้องลงทุนกู้บาง ที่นี้ไม่ใช่ได้รับทุนพระเทพอย่างเดียว ท่านมิได้ให้เงิน ท่านเพียงแต่ให้เทคนิควิธีการ เช่น เราต้องกู้บ้าง จากแหล่งเงินทุน เช่น ธนาคาร ที่นี่เราก็ผ่อนทุกเดือนเป็นแสน เราต้องจัดงบประมาณขอจากหน่วยงานรัฐ อย่างบางคนมองเห็นว่าเป็นโรงเรียนในโครงการ แต่หารู้ไม่ว่าเราต้องหาเอง ท่านให้เรื่องการอบรมครู ให้ในรูปแบบการพัฒนาที่ยั่งยืนมากกว่านั้นคือการพัฒนาระบบบริหาร เหมือนที่บอกว่าถ้าเราจะจับปลาให้ได้ต้องสอนวิธีการ

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีวิธีการ กระบวนหรือแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไรให้เกิดความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้ตรงกับสภาพความจำเป็นของโรงเรียนและบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ ?และมี
กลยุทธ์อะไรบ้าง ? ที่จะช่วยทำให้แผนบริหารโรงเรียน เกิดประสิทธิภาพ ผู้เรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ก็ไม่มีอะไรครับ เราเน้นการติดตามอยู่ตลอดเวลา เอาใจใส่เป็นหลักงาน และรักที่จะพัฒนา รักที่จะอะไรครับ คือเวลาของเราชีวิตของเราเป้าหมายคือเด็กเยาวชน อะไรจะเกิดขึ้นก็แล้วแต่ 24 ชม. เราอยู่ที่นี่ตลอดเด็กของเราอาศัย มันทำให้เรารู้สึกอบอุ่นจากอดีต จนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่โรงเรียนตอนนั้นไม่มีอะไร จนมาถึงตอนนี้ทำให้เรารู้สึกรักมัน เอาใจใส่มัน และก็ติดตามอยู่ตลอดเวลา เราวางแผนเสร็จบางครั้งแผนที่เราตั้งไว้อาจจะไม่ได้

Prince of Songkla University Pattani Campus

ครบ 100 เปอร์เซ็นต์ แต่เราก็ติดตาม เช่น เราร่วมประชุมกันว่าเราจะทำอะไรบ้างกี่รายการต่างๆทุกคนมานั่งประชุมร่วมกัน โดยเฉพาะทีมบริหารเป็นทีมที่สำคัญ ที่จะอำนวยในการขับเคลื่อน โดยเฉพาะวิธีการนั้นก็คือ เราใช้การพัฒนาแบบโรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน เมื่อก่อนเราส่งครูไปอบรมโน้นนี้ กลับมาก็คือในวงกว้างไม่ได้อะไร ณ ตอนนี้เราจึงเปลี่ยนเวลาจัดอบรมเราเชิญวิทยากรเก่งๆมาอบรมบรรยายที่โรงเรียน ทำให้ทุกคนได้รับรู้เท่าเทียมกัน ครูเข้าออกได้ ครูออกจากที่นี่ก็ไม่เป็นไร เพราะทุกคนก็รู้ ไม่งันถ้าเราส่งเค้าไปอบรมวันดีคืนดีเค้าสอบบรรจุได้เราก็เสียบุคลากรที่มีประสบการณ์ไป แต่พอเป็นแบบนี้ใครจะเข้าออกก็ไม่มีปัญหา

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร ?เช่นปัญหาไม่มีการระดมความคิดเห็นทั้งโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ งบประมาณที่ใช้ไม่ตอบสนอง หรือไม่ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนด และเมื่อมีปัญหาจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่มีครับ ถ้ามีปัญหาตอนนี้น่าจะเป็นในด้านอาคารสถานที่ยังไม่เพียงพอ คือเราตั้งเป้าไว้ว่าห้องหนึ่งไม่เกิน 30 คน เราจะไม่รับเกินจากนี้ แต่พอถึงเวลาจริงๆ เราก็ทำไม่ได้ แต่ปีนี้เรากำหนดไว้สามห้อง เราก็คัดเอกสอบจริงๆ มาสมัคร สองร้อยกว่าคน ตกประมาณห้องละ40 มันกดดันหลายๆอย่าง ผู้ปกครองอยากให้ลูกมาเรียนที่นี้ เราก็ต้องรับ ให้มีที่เรียน ทำไมเราต้องปิดกั้นพวกเค้า ตามหลักการถ้าเรารับตามจำนวนจะดีมากแต่ภาพปฏิบัติจริงมันทำไม่ได้ พอนักเรียน 40 ต่อห้องมันแน่นต้องใช้การเกลี่ยห้องให้ได้30คนต่อห้องดังนั้นโรงเรียนจะต้องสร้างอาคารเรียน ห้องเรียนเพิ่ม ซึ่งรร.ที่ดีไม่สมควรที่จะรับเด็กเข้ามามากๆ แต่ด้วยแรงกดดันทางสังคม เหตุผลสังคมมีความต้องการมากมาเรียนที่โรงเรียนเราเพราะว่าเป็นรร.ทางเลือก รร.พีระยา ยุทธศาสตร์ กลุยทธ์ของเราคือต้องเป็นโรงเรียนทางเลือกไม่ใช่รร.แบบทั่วๆไป ทางเลือกก็คือจุดเด่นที่มันต่างจากรร.อื่นๆเวลาที่เราพัฒนารร.ถ้าเราให้เหมือนกับรร.ทั่วๆไปโดยเฉพาะในพื้นที่นี้ มันก็ไม่ได้เด่นอะไร แต่ถ้าสมมุติว่าเราเปลี่ยนวิธีคิดว่า เราจะต้องไม่เหมือนกับรร.อื่น ถ้านร.อยู่แถวเดียวกันก็จะมองไม่เห็นเวลาก้าว

ผู้วิจัย : ท่านและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้อย่างไรบ้าง (เช่น มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน)?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อืม ครับ เรามีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และเราก็ปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ เช่น 1.การที่จะเปลี่ยนเป็นหนึ่งทำยาก แต่หากไม่ลงมือปฏิบัติแล้วมันก็จะไม่เกิดขึ้น เมื่อก่อนจะเรียนเช้าศาสนาสามัญ บ่าย แต่พยายามจะให้เป็นหนึ่ง ทำอย่างไรให้ครูสามัญกับอุสตาส จะรวมกันเป็นหนึ่ง เมื่อก่อนก็จะเป็นสองขั่ว แต่ปัจจุบันนี้กลมกลืนมาก เรามองวิถีอิสลามแบบองค์รวม เป็นหนึ่งที่ไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเช่น กว่าจะผลักดันสิ่งเหล่านี้มาก็หนักหนาสาหัสมากเป็นสิบปี แล้วก็ทำได้ เป็นผลจากการวิจัยที่ผมได้เรียนแล้วทำ 2. คือการที่โรงเรียนมีโปรแกรมต่างๆที่เป็นทางเลือกให้กับพ่อแม่ผู้ปกครองของเด็กได้เช่น โปรแกรมภาษาอังกฤษ อัลกุรอานฮาฟิสซายน์ คณิต ทำให้ผู้ปกครองที่ชอบเมนูนี้ เค้าอยากจะมากินร้านนี้ ถ้าเป็นเมนูทั่วไปใครๆก็กินได้ แต่เมนูที่นี่จะแตกต่างจากที่อื่นๆ และวิธีทำที่ทำให้เกิดเมนูตรงนั้นมันต้องอาศัยช่างที่มือฝีมือ อาศัยครูที่มีสมรรถนะความสามารถและอาศัยเจ้าของร้านที่ต้องตกแต่งร้านเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามา ซึ่งความแตกต่างตรงนี้มันทำให้เกิดความรู้สึกว่าผู้ปกครองชื่นชอบ แต่ก่อนผู้ปกครองกลุ่มหนึ่งแต่ตอนนี้อาจจะเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เป็นชนชั้นกลางเข้ามา เด็กในเมืองหรือไม่ คนที่มีลูกพ่อแม่เป็นปัญญาชนหน่อยเค้าก็สนใจ เด็กมัธยมก็ต้องอยู่หอพัก 100 เปอร์เซน มีวิธีการ กระบวนการจัดการเด็ก เด็กมีความหลากหลายเวลาอยู่หอพัก ก็จะมีกลุ่มที่ดูแลเด็กหลายกลุ่ม และการเสริม

ทักษะการเรียนรู้ใดๆ ภาคกลางคืนเมื่อก่อนเราจะเรียนกีตาบเหมือนกันหมด แต่ตอนนี้ใครสนใจโปรแกรมไหนก็เลือกได้เลยเช่น ตะฮฟิสห้องนี้น่ะ ภาษาอังกฤษ นอกเหนือจากเวลาเรียนปรกติที่เค้าจะต้องเรียน และ 3.การเรียนการสอนก็ไม่เยอะมากจะเน้นการตัรบียะฮฺเป็นหลัก เมื่อก่อนเราสอนเยอะเด็กเรียนวันหนึ่ง10 คาบเรียนตั้ง35วิชาเรียนเยอะมากเราก็ไม่ได้เก่งอะไร ไม่ได้ฉลาดขึ้น เหมือนเดิม ณ ตอนนี้ไม่ถึง สิ่งที่เราต้องทำต่อไปก็คือ การทำอย่างไรให้นร.กล้าแสดงออก มีภาวะผู้นำ ซึ่งต้องอาศัยวิธีการที่จะหรือกระบวนการที่จะทำอย่างไรให้นักเรียนนั้นเกิดตรงนั้นให้ได้หมายถึงนร.กล้าแสดงออก มีภาวะผู้นำ ซึ่งผมคิดว่าเป็นนโยบายของรร.ปีหน้าที่ต้องตั้งเป็นนโยบายของโรงเรียนเวลาทำกิจกรรมอะไร พยายามทำอย่างไรให้ถึงเด็กนร.กล้าแสดงออก พูดต่อหน้าสาธารณะชนได้

ผู้วิจัย : ในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร? และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่ค่อยมีปัญหาครับ เพราะส่วนใหญ่ครูเราปฏิบัติตามการดำเนินงานของโรงเรียนอยู่แล้ว ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบ หากมีปัญหาในส่วนของครูและบุคลากร บางครั้งก็กระแทกแรงๆเช่นโรงเรียนนี้ไม่มีกลุ่มไม่มีฝักเป็นฝ่ายนะครับ กรุณาอย่าทำให้รร.เสียหาย เราก็ต้องกระแทกแรงๆเมื่อเห็นว่ากลุ่มนี้มีเป็นชุดๆ โดยเฉพาะครูผู้หญิงจะมีปัญหามาก นอกจากนั้นเราก็เชิญมาคุยเพื่อเคลียปัญหา ในองค์ใดๆองค์กรหนึ่งก็จะมีเจาะแจะๆ กรุณาอย่าทำให้ผมเสียใจ ผมไม่อยากจะเสียคนและไม่อยากจะเสียคุณด้วย คือว่าเรารักคุณน่ะ แต่ว่าคุณก็ต้องแก้ปัญหาจุดเหล่านี้ให้ได้ ไม่งั้นนร.ของเราจะมีปัญหา เราต้องเรียกมาเตือนมา ผู้บริหารจะตองอยู่เหนือความขัดแย้งทั้งหมด พยายามจัดกิจกรรมให้ครูเข้าด้วยกันได้ โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นหลักของจิตวิญญาณของความเป็นครู เช่น กิยามุลลัยน์ การสร้างจิตสำนึก สร้างจิตวิญญาณทั้งหมดของครู ให้รักศาสนาคิดถึงศาสนาเป็นหลัก

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ ก็อย่างที่ได้กล่าวแล้วว่าเราเน้นการติดตามอยู่ตลอดเวลา เอาใจใส่เป็นหลักงาน และรักที่จะพัฒนา เรามีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน เช่น คุณภาพนักเรียนขอเราดีขึ้นกว่าสมัยก่อนมาก โรงเรียนก็พยายามหาทุน โควต้าให้เด็กนักเรียน นร.เราก็สอบติดต่อจุฬาได้10กว่าคน รร.พยายามเจาะ คือคุณครูต้องช่วยหาแหล่งเรียนให้เด็กเห็นหนทางในการเรียนต่อ เพราะเด็กอายุ 18 ม6 ยังไม่รู้อะไรมาก ประสบการณ์ยังไม่มี แต่คุณเป็นครูต้องช่วยชี้แนะให้เค้า ช่วยกันเปิดทางให้เค้าไปได้ ทุกปีสอบแข่งขันให้เข้าจุฬาให้ได้ พอเด็กสอบได้ก็ประกาศเกียติคุณ มันเป็นกลยุทธ์กุศโลบายของรร.เพื่อให้เด็กมีความภาคภูมิใจ ซึ่งทุกปีเราได้ บางปีเราได้ 4 คน ได้ 2 ได้ 1 ไม่ได้เลย รวมๆแล้ว 10 คน อย่างที่เราทำค่ายบ่มเพาะแพทย์เราก็ต้องปูทาง เบิกทางให้แก่พยาบาล แพทย์ศาสตร์ในระดับบนให้ได้ ไม่ใช่เราทำเพียงที่โรงเรียนอย่างเดียวเด็กก็เข้าไม่ได้ เราก็ต้องไปหา กระทรวงสาธารณสุขน่ะบอกเค้าว่าตอนนี้เราทำค่ายบ่มเพาะแพทย์น่ะ เอาเด็กเก่งๆมา แล้วติวเตอร์มาสอนเพิ่มเติม ทำให้เด็กปอเนาะเป็นหมอได้ คือต้องเชื่อมโยงกันไม่อย่างนั้นเราจะจูนด้วยกันไม่ได้ โครงการเราจะไม่สำเร็จถ้าเราไม่คิดให้ครบ คิดเฉพาะต้นทาง ปลายทางไม่คิด ณ ตอนนี้เด็กๆก็บุกอ่านหนังสือ เย็นจะอ่าน เรามีเครือข่าย 5 เราช่วยกันคัดเด็ก ไม่ใช่จากที่เราอย่างเดียวที่อื่นด้วยที่เด็กหัวกะทิ เค้าจะอยู่ในสังคมของเด็กหัวกะทิตลอด เค้าต้องกระตุ้นตัวเอง อ่านหนังสือเป็นแรงผลักดันทางอ้อม ผู้ปกครองก็มองเห็นภาพว่าร.ร.เอาจริงเอาจัง ร.ร.ไม่ใช่เอาเด็กเป็นค่ารายหัว ร.ร.ที่นี่จะเน้นคุณภาพ เข้ามาเรียนเด็กก็จะสอบเข้า ซึ่งร.ร.ก็ทำจริงไม่ได้เป็นภาพ

ลวงตาหรือการตลาดแต่อย่างใด มันเป็นเรื่องที่เราอยากจะทำอ่ะ เป็นจิตวิญญาณของเรามากกว่าการที่เราจะโฆษณา ซึ่งเราก็ไม่ได้โฆษณามากมาย แต่เราทำจริงๆ จึงไม่ต้องไปแนะแนวเค้าจะมาหาเราเอง สิ่งเหล่านี้ปรากฏขึ้นมาในระยะ 2-3 ปี ที่ผ่านมาใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจ สร้างเด็กให้ได้จริงๆ จึงเป็นร.ร.ทางเลือกเหมือนมหาวิทยาลัยเล็กๆ โปรแกรมมหาวิทยาลัยเล็กๆในโรงเรียน เด็กมีพื้นฐานเตรียมพร้อมเข้าสู่มหาวิทยาลัย เราทำเป็นปีๆแต่ผมคิดว่าในสามปีข้างหน้านี้เด็กขอเราจะเก่งกว่านี้ เพราะเราปูตั้งแต่ม.1 2 3 ตอนนี้อยู่ม.3 อีก 3เราต้องเป็นร.ร.มาตราฐานสากล ตอนนี้ก็มีคนมาเลเซียติดต่อสมมุติจะมาเรียนที่นี้ต้องทำอะไรบ้าง เพราะว่าส่วนใหญ่เวลาสช.มีต่างชาติเข้ามาเช่น อินโดนีเซีย เค้าจะพามาที่นี่ มาดูงานที่นี่ ร.ร.ก็มาจากผลการวิเคราะห์ของเรา ทุกสัปดาห์มีแขกมาเยี่ยม ทำงานใหญ่ต้องคิดกว้างเมื่อเค้ามาศึกษาเราต้องคิดว่าเป็นการดะวะฮ เผยแพร่ ไม่ต้องหวงให้เค้าได้นำหลักคิดของเรา เค้าจะไปใช้อย่างไรก็แล้วแต่เค้า แต่เรามีความภูมิใจที่จะให้ นี้คือพีระยา นี้คืออุดมการณ์ นี้คือปรัชญาของการจัดการศึกษา คำว่าอิสลามัยเซชั่น ชูกรันญาซีรอน

ผู้วิจัย : ค่ะ น่าจะเก็บประเด็นได้หมดแล้ว ญาซากัลลอฮฺ ขอบคุณท่านมากๆ ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ในวันนี้ ขออัลลอฮตะอาลาทรงตอบแทนความดีงามค่ะ ขอบคุณค่ะ วัสลาม

Prince of Songkla University Pattani Campus

ผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

สัมภาษณ์เมื่อวันพุธ ที่ 13 เมษายน พ.ศ. 2559

ผู้วิจัย : อัสสลามมูอะลัยกุม วะเราะฮฺมะตุลลอฮฺฮิวาบารอกาตุฮ ดิฉันนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล ขออนุญาตสัมภาษณ์ท่าน ในหัวข้อสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ค่ะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านคิดว่าปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด? อย่างไร? และ ท่านได้นำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาใช้ในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ในการบริหารงานต่างๆ ของโรงเรียนต้องมีการนำกระบวนการของการบริหารมาใช้อย่างหลากหลาย เช่น PDCA กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น ในส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เรามีการวิเคราะห์ศึกษาสภาพของสถานศึกษา โดยการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศภายใน และภายนอกเพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนา โดยทีมผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ครูและบุคลากรช่วยกันวิเคราะห์

ผู้วิจัย : ท่านมี เทคนิค วิธีการหรือการวางแผนร่วมกันกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ในการปฏิบัติ การดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน อย่างไร ? และปัจจุบันโรงเรียนมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไรบ้าง ? และจากสภาพการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ลำดับแรกเรามาประชุมร่วมกันในผู้บริหารเพื่อวางแผนการดำเนินงาน จากนั้นก็นำเสนอในที่ประชุมให้ฝ่ายบริหารงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนได้รับทราบให้แสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ ในส่วนของจุดเด่นของโรงเรียน คือ เราเป็นสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนการสอนอิสลามศึกษาแบบดั้งเดิม (ปอเนาะ) ส่งผลให้นักเรียนได้เรียนรู้หลักการศาสนาและสามัญควบคู่กันไป พร้อมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมตามหลักการอิสลาม อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

ผู้วิจัย : จากที่ท่านได้ประชุมกับครูพอมีปัญหาท่านแก้อย่างไรบ้าง เช่นถ้าคุณครูไม่เข้าใจกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทาง ท่านทำอย่างไรให้ครูได้เข้าใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณครูที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านนี้ส่วนใหญ่จะเข้าใจ มีบ้างที่จะไม่เข้าใจโดยเฉพาะครูที่พึ่งเข้ามาใหม่ และคนเก่าๆ ซึ่งในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทาง และอื่นๆ ผอ.จะเป็นแกนหลักในการสร้างความรู้ความเข้าใจแล้วมอบหมายให้หัวหน้าฝ่าย ต่างๆคณะครู ปฏิบัติตาม

ผู้วิจัย : ท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรบ้าง ? หรือมีแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้

Prince of Songkla University Pattani Campus

ภารกิจหรือทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนคนเดียวได้จะต้องช่วยกันทุกฝ่าย เราจะมีการประชุมปรึกษาหารือกันตลอด ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจของโรงเรียนนั้นเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูได้ร่วมกันกำหนดแล้วนำมาปฏิบัติ เช่น ในปี 60 โรงเรียนมุ่งให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ตามมาตรฐานการศึกษา เด่นด้านกีฬา บุคลากรพร้อมใจพัฒนา บริหารงานแบบประชาธิปไตย และสร้างสัมพันธ์ชุมชน

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่นการกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ชัดเจน ขาดงบประมาณสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน/โครงการ และจากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การกำหนดทิศทางของโรงเรียนของเราชัดเจน โดยการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและนอกเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย แนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษา ในส่วนของงบประมาณมันก็มีปัญหาอยู่บ้าง ซึ่งเราก็พยายามใช้งบประมาณในการดำเนินงานต่างๆ อย่างเพียงพอ

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีวิธีการ กระบวนหรือแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไรให้เกิดความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้ตรงกับสภาพความจำเป็นของโรงเรียนและบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ ? และโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์อะไรบ้าง? ที่จะช่วยทำให้แผนบริหารโรงเรียน เกิดประสิทธิภาพ ทั้งผู้เรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทุกขั้นตอนเราได้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการวางแผน โดยนำพันธกิจแต่ละข้อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ตามกลยุทธ์ กลยุทธ์ของโรงเรียน เช่น จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร ? เช่นปัญหาไม่มีการระดมความคิดเห็นทั้งโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ งบประมาณที่ใช้ไม่ตอบสนอง หรือไม่ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนด และเมื่อมีปัญหาจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีปัญหาบ้าง แต่โดยส่วนใหญ่แล้วไม่ค่อยมีปัญหาเท่าไหร่ครูและบุคลากรให้ความร่วมมือกันดีในการทำงาน เราเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก เราจึงช่วยๆกันทำตามศักยภาพและความสามารถของแต่ละคน

ผู้วิจัย : ท่านและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้อย่างไรบ้าง (เช่น มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน)?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : โรงเรียนได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วย และได้กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบชัดเจน โรงเรียนมีกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติอย่างชัดเจน ซึ่งโรงเรียนมีกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามกลยุทธ์ เช่นกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ กิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ตามมาตรฐานการศึกษาและกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

ผู้วิจัย : ในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นระบบ ไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ขาดแคลนความพร้อมของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล การดำเนินงานตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด แล้วปัญหาดังกล่าวท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีปัญหา แต่ไม่ใช่ไม่มีเลย มีบ้าง แต่ก็ถือว่าไม่ได้เป็นปัญหากับโรงเรียนแต่อย่างใด เราจะมีปัญหาบ้างในส่วนของขาดแคลนความพร้อมของสื่อ วัสดุอุปกรณ์ เพราะเราเป็นโรงเรียนขนาดเล็กดังนั้นงบประมาณที่ได้มาก็ไม่มากเหมือนโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่ก็ไม่ได้ส่งผลถึงขั้นให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล ในส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนานั้นเมื่อโรงเรียนได้กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของโรงเรียนแล้วสิ่งที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือการนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ที่โรงเรียนเรามีผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้จัดการ และคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันอยู่แล้ว ดังนั้นในการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน ก็จะดำเนินการไปตามบทบาทหน้าที่นั้น โดยเฉพาะผู้อำนวยการโรงเรียนจะมีหน้าที่โดยตรง ซึ่งก็ติดตามการดำเนินงานของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการให้ครูสรุปโครงการ กิจกรรม การปฏิบัติงาน ให้ผอ.ทราบเทอมละครั้ง และในแต่ละปีโรงเรียนจะต้องมีการรายงานสรุปการปฏิบัติงานเป็นภาพรวมของโรงเรียนแล้วนำเสนอให้คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนได้รับทราบ เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินผลสำเร็จของโรงเรียน และมีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป

ผู้วิจัย : ค่ะ น่าจะเก็บประเด็นได้หมดแล้ว ญาซากัลลอฮฺ ขอบคุณผู้จัดการมากๆ ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ในวันนี้ ขออัลลอฮตะอาลาทรงตอบแทนความดีงามค่ะ ขอบคุณค่ะ วัสลาม

Prince of Songkla University Pattani Campus

ผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

สัมภาษณ์เมื่อวันพฤหัส ที่ 14 เมษายน พ.ศ. 2559

ผู้วิจัย : อัสสลามมูอะลัยกุม วะเราะฮฺมะตุลลอฮฺฮิวาบารอกาตุฮ ดิฉันนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล ขออนุญาตสัมภาษณ์ท่าน ในหัวข้อสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ค่ะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : บิสมิลละฮ ฮิรเราะมานนิรรอฮีม อัสลามมูอาลัยกุม วะเราะมาตุลลอฮฺฮิวะบารอกาตุฮ ก่อนอื่นต้องขอขอบคุณทางวิทยาลัยอิสลามศึกษา และนักศึกษาที่ได้คัดเลือกโรงเรียนของผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 ที่มาสัมภาษณ์เก็บข้อมูล ก็ยินดีอัลฮัมดูลิลละฮฺ ในส่วนที่จะช่วยได้

ผู้วิจัย : ค่ะ ขอบคุณค่ะ ท่านคิดว่าปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด? อย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : แน่นอนครับมีความสำคัญมาก การบริหารจัดการในภาวะปัจจุบัน ภาวะที่มีการพัฒนาการศึกษาและภาวะที่มีการแข่งขันด้วย ก็เลยต้องปรับในเรื่องกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งไม่แน่นอน ในการดำเนินงานของโรงเรียนต้องมีแนวทางการปฏิบัติงาน ต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีกลยุทธ์ ที่จะขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ ครับ

ผู้วิจัย : ท่านมี เทคนิค วิธีการหรือการวางแผนร่วมกันกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ในการปฏิบัติ การดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน อย่างไร ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ที่จริงแล้วการกำหนดกลยุทธ์อะไรต่างๆนั้น มันต้องมีที่มาที่ไปก็คือ จากที่เรากำหนดทิศทางของโรงเรียน กำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วม การดำเนินงานทุกอย่างต้องทุกคนมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในร.ร.ของเราเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมทั้งในด้านของผู้ปกครอง บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ทุกคนต้องมีส่วนร่วม ตั้งหลักตั้งโจทย์เอาไว้ ร.ร.นี้ต้องเป็นของทุคน ในเมื่อเป็นของทุกคน ทุกคนก็ต้องมีส่วนร่วม ทุกคนก็เข้าใจว่ามีสิทธ์เพราะเราเป็นเจ้าของอยู่ด้วยน่ะ ทุกคนก็จะมีความรักร.ร. ผม เวลาปฐมนิเทศผู้ปกครอง ปฐมนิเทศครู อย่างเช่นมีการปฐมนิเทศผู้ปกครองถ้าระดับมัธยมปีละครั้ง ระดับอนุบาลประถม ปีละ 2ครั้ง บุคลากรมีการประชุมหารือก่อนที่จะเปิดการเรียนการสอน สร้างความเข้าอกเข้าใจ สร้างความเข้าใจตรงกัน และก็สร้างภาระหน้าที่ร่วมกัน สร้างความรักกันก่อน ทุกคนถ้ามีความรักกันก็จะนำเสนอต่างๆเพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน ซึ่งทำให้ได้ความคิดที่หลากหลาย ครับ

ผู้วิจัย : ค่ะ จากที่ท่านได้มีการวางแผนร่วมกันกับหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ครูและบุคลากรของโรงเรียนแล้ว ท่านนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไรบ้าง ? และจากสภาพการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ จุดแข็งของ ร.ร.นี้ ชาวบ้านให้ความร่วมมือในการพัฒนาร.ร. และรอบๆบริเวณโรงเรียน มีทั้งชาวไทยพุทธและมุสลิม ตำบลทุ่งพลา มีพี่น้องที่นับถือศาสนาพุทธมากกว่าศาสนาอิสลาม แต่ในขณะเดียวกันเราเอาจุดแข็งตรงนี้แหละมาเป็นจุดแข็งของเรา ทุกคนก็มีส่วนร่วมแม้กระทั่งชาวไทยพุทธก็มีส่วนร่วมตรงนี้ ร.ร.ก็จ้างครูไทยพุทธมาสอนด้วย ไม่ใช่ข้าราชการอย่างเดียว ถ้าข้าราชการก็มีการส่งมา แต่ถ้ามีการครูจ้าง ร.ร.ก็จ้าง

Prince of Songkla University Pattani Campus

ต่างหาก ซึ่งเราอยู่ตรงนี้เราต้องพยายามสร้างบรรยากาศของการเป็นโรงเรียนเพื่อชุมชน โรงเรียนตามวิถีของมุสลิม ของอิสลาม ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เรามิได้กีดกั้นว่า ใครอะไรยังไง นั้นคือจุดแข็งของเรา อย่างหนึ่ง ในเรื่องสภาพแวดล้อมซึ่งอยู่ในหมู่บ้าน และปัญหาอะไรต่างๆก็ไม่ค่อยจะมากเพราะเราคอยควบคุมดูแลอย่างดี ในเรื่องของจุดอ่อน คือ สภาพเศรษฐกิจของหมู่บ้านค่อนข้างจะไม่แข็งแรง พูดตรงๆคือผู้ปกครองยากจน ร.ร.มีแนวทางในการช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา ร.ร.ยินดีช่วย มีระบบดูแลช่วยเหลือ โดยเฉพาะในเรื่องสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่ใช่ช่วยเฉพาะในหมู่บ้านเกาะตาอย่างเดียวแต่ช่วย ทั่วหมู่บ้านที่นักเรียนเรียนอยู่ เพราะเรามีโครงการเยี่ยมบ้านเห็นสภาพชัดเจนเลย บางคนครูไปเยี่ยมที่บ้านไม่สามารถจะเข้าไปนั่งในบ้าน 4-5 คนได้เพราะไม่มีพื้นที่ในบ้าน เคยประสบพบเจอมาแล้ว ซึ่งโรงเรียนจะช่วยเหลือนักเรียนอย่างสุดความสามารถ

ผู้วิจัย : จากที่ท่านได้ประชุมกับครูพอมีปัญหาท่านแก้อย่างไรบ้าง เช่นถ้าคุณครูไม่เข้าใจกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง ท่านทำอย่างไรให้ครูได้เข้าใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่คุณครูจะเข้าใจ ถ้าคุณครูไม่เข้าใจเราจะมีหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายคอยอธิบายและให้คำปรึกษากับคุณครู บางครั้งคุณครูจะมาสอบถามกับท่านเองครับ

ผู้วิจัย : ท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? หรือมีแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้ภารกิจหรือทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ที่สำคัญคือเราต้องมีการเปิดทางโดยการประชุม เพราะถ้าไม่มีการประชุมก็ไม่มีการเปิดทางในตรงนี้ ประชุมในรูปแบบของหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วย ซึ่งทางรร.จะพยายามว่าจะทำอย่างไรให้มีการกระจายงานให้มากที่สุด บางสิ่งบางอย่างก็จบที่หัวหน้าฝ่าย บางอย่างให้จบที่ผู้ช่วย ยังไม่ต้องถึงผู้อำนวยการทุกอย่าง เราก็ได้กำหนดชัดเจนเพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมต่างๆ ในการประชุมปรึกษาหารือ และก็ตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีการประชุมปีละ 2 ครั้งแต่ในขณะเดียวกันนั้นเป็นการประชุมในรูปแบบที่ เป็นทางการ และเราก็มีการประชุมในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการด้วย คือ เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้พบปะกับท่านเป็นรายคนประจำปี เพื่อที่จะเสนอแนะเป็นการส่วนตัวเพราะบางทีการเสนอแนะอะไรต่างๆยังมีข้อจำกัด แต่ถ้ามาพบเป็นรายคน อยากจะเสนออะไรไหมเสนอเกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียน เกี่ยวข้องกับบุคลากร ครูก็จะเสนออะไรได้ต่างๆ โดยทุกอย่างที่ครูนำเสนอนั้นเราจะเก็บเป็นความลับ

ผู้วิจัย : ท่านมีการกำหนดทิศทางด้านคุณภาพของโรงเรียน ผู้เรียน ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เด็กจบก็สามารถเรียนต่อในสถาบันมหาลัยหลายๆสถาบัน บ้านท่านอยู่ที่รร.ใครมาใครไปมาติดต่อก็เจอท่านได้สะดวก เน้นความสะดวก ให้สบายๆเป็นกันเอง ปิดเทอมมีการจัดค่าย มีการแลกเปลี่ยนจัดเวร มีโปรแกรมพิเศษ วันเสาร์นักเรียนเรียนพิเศษ ด้วย ม.1 ที่ผ่านมาก็เข้าร่วมโครงการโรงเรียนบูรณาการอิสลาม วิทย์คณิต ได้รับการคัดเลือกจากสบย.ยะลา โรงเรียนเปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ บริบาล อนุบาล ประถม มีจุดเด่นส่วนใหญ่บริบาลผู้ปกครองไม่ได้ดูในเชิงคุณภาพ ดูในเรื่องของค่าใช้จ่ายเดิมเราเก็บในเรื่องของค่าเลี้ยงดู พอดูสภาพผู้ปกครองก็สงสารไม่เป็นไรเลยไม่เก็บค่าเลี้ยงดู จากนั้นผู้ปกครองก็ลืกซื้ง ต่อรร.ได้ดูแลอย่างนี้น่ะ ของประถมเพิ่งเปิด หลักสูตร MEP มินิอิงกลิชโปรแกรม เป็นห้องเรียนพิเศษใช้ภาษาอังกฤษในการเรียนการสอน ซึ่งได้รับการตอบรับจากผู้ปกครอง เด็กที่จะเข้าเรียนต้องสอบคัดเลือก ห้องเรียนหนึ่ง 15คน ครูที่เข้ามาสอนต้องเน้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

พูดภาษาอังกฤษ ฝึกให้นักเรียนถือไมค์ ต้องกล้าแสดงออก รู้จักแก้ปัญหา นักเรียนมีระเบียบวินัยเริ่มตั้งแต่การเข้าแถว วางรองเท้า การเดิน การเข้ารับรับประทานอาหาร ทุกอย่างจะมีการฝึก ในช่วง2สัปดาห์แรกก่อนรร.เปิดจะมีการฝึกในเรื่องระเบียบวินัย ให้นักเรียนทุกคนปฏิบัติ ทุกเช้าจะมีการตัฟซีรอายัติอัลกุรอาน 1 อายัติ ครูที่สอนสามัญก็ต้องพูดภาษาไทยกับนักเรียนทั้งในและนอกห้องเรียน ในขณะเดียวกันสอนอะไรก็แล้วแต่ต้องโยงเข้ากับศาสนาให้ได้ ต้องใช้คำพูด ญาซากัลลอฮฺ มาชาอัลลอฮฺ อัลฮัมดูลิลละฮฺ ตาบารอกัลลอฮฺ มีการเสริมแรงนักเรียนให้นักเรียนได้ซึมซับกาลีมาตุลลอฮฺ และทางโรงเรียนก็สนับสนุนในด้านการแข่งขันวิชาการ เพื่อฝึกให้เด็กมีทักษะ

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่นการกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ชัดเจน ขาดงบประมาณสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน/โครงการ และจากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เมื่อมีการดำเนินการต่างๆปัญหาก็ต้องตามมาอยู่แล้ว ฟีซุนนะฮตุลลอฮฺ เป็นสิ่งที่อัลลอฮฺตะอาลาทรงกำหนดว่า ทุกสิ่งทุกอย่างมีทางที่จะทดสอบ พยายามให้กำลังใจกับครูว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่เราดำเนินการนั้นปฏิบัติอัลลอฮฺตะอาลาจะทดสอบเรา ถ้าเราไม่ทำอัลลอฮฺก็จะทดสอบอีกแบบหนึ่ง แต่เมื่อเราดำเนินการมันก็มีการทดสอบอีกแบบหนึ่ง ฉะนั้นการทดสอบอะไรต่างๆนั้น เป็นของอัลลอฮฺซุบฮานะฮูวาตะอาลา แต่เราต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อที่จะแก้ปัญหา อัลลอฮฺตะอาลาให้ความคิดกับเราว่า ถ้าเกิดปัญหากรณีอย่างนี้ เราต้องใช้วิธีการแก้อย่างไร ส่วนการดำเนินงานในส่วนของงบประมาณ มันก็มีปัญหาแน่นอนอยู่แล้ว เพราะงบประมาณมีจำนวนจำกัด ส่วนหนึ่งเราต้องใช้งบประมาณนี้แหละไปช่วยเหลือตามที่ได้กล่าว เช่นช่วยเหลือนร.ที่ด้อยโอกาสและอีกหลายๆอย่าง แต่ก็มิใช่ว่าถ้าขาดงบประมาณจะทำไม่ได้ เราก็ทำในสิ่งที่เราทำได้ตามศักยภาพของเรา งบประมาณมีแค่นี้เราก็ทำแค่นี้ แต่เราทำอย่างไรให้ทำอย่างไรให้ดีที่สุด ทำอย่างไรก็แล้วแต่ต้องทำให้ดีที่สุด

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีวิธีการ กระบวนหรือแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไรให้เกิดความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้ตรงกับสภาพความจำเป็นของโรงเรียนและบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ ? และมีโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์อะไรบ้าง? ที่จะช่วยทำให้แผนบริหารโรงเรียน เกิดประสิทธิภาพ ผู้เรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนหนึ่งเราก็ใช้วิธีการSWOT มาเป็นแนวทาง แล้วก็คณะกรรมการที่มาบริหารโรงเรียนก็มีความหลากหลาย ทั้งประสบการณ์ในวิชาการต่างๆมาร่วมหารือกันและพยายามส่งเสริมให้ครูนั้นไปประชุม ไปอบรมที่ไหนก็แล้วแต่พยายามให้มากที่สุดเพื่อที่จะให้เอาข้อมูลของดีๆมานำเสนอร.ร.หรืออาจจะเป็นการไปดูงานเพื่อไปดูข้อมูลต่างๆ มากำหนดแนวทางการดำเนินทางของเราจะไปในทิศทางไหน อย่างไร ต่อไป

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร ?เช่นปัญหาไม่มีการระดมความคิดเห็นทั้งโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ งบประมาณที่ใช้ไม่ตอบสนอง หรือไม่ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนด และเมื่อมีปัญหาจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่มีครับ ส่วนใหญ่บุคลากรของโรงเรียนจะให้ความสำคัญและร่วมมือกันในการระดมความคิดเห็น ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ทุกคนจะอยู่แบบพี่น้อง ถ้ามีปัญหาเราก็จะช่วยเหลือกัน ซึ่งในเรื่องจัดทำแผนกลยุทธ์ ก็ไม่มีปัญหาเพราะโรงเรียนมีคุณครูที่เก่งๆมีความสามารถหลายๆด้านและเฉพาะด้านก็มี คอยเทรนให้คุณครูที่ไม่เข้าใจ หรือคุณครูที่พึ่งเข้าใหม่ให้เข้าใจและสามารถร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข

ผู้วิจัย : ท่านและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้อย่างไรบ้าง (เช่น มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน)?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : กลยุทธ์ที่จะให้เกิดประสิทธิภาพนั้น เมื่อเรามีการประชุมกัน มีการปรึกษาหารือ เสนอแนะ แสดงความคิดเห็นกันและก็เรามีการติดตาม ติดตามว่ามีการดำเนินการอย่างไร โดยเฉพาะในเรื่องของปฏิทินการดำเนินการ คือ พยายามกระจายอำนาจให้มากที่สุดให้ครูแต่ละคนได้มีส่วนรับผิดชอบดูแล มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงาน แต่ละฝ่ายก็จะมีหัวหน้าฝ่ายแต่มีผู้ช่วย 2 คน คือให้ทุกคนมีฝ่าย และแต่ละระดับชั้น ก็มีผู้ช่วย2คนเพื่อจะขับเคลื่อนในเรื่องของกลยุทธ์ อย่าให้มีการขาดไม่ต่อเนื่อง อยากให้ทำอย่างต่อเนื่องช่วยกันคนหนึ่งป่วยอีกคนก็สามารถมาช่วยได้

ซึ่งกลยุทธ์เด่นที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร คือ เราใช้การพัฒนาบุคลาโดยอัลกุรอานเป็นฐาน ซึ่งในเมื่อเราใช้กลยุทธ์อย่างนี้ แนวทางการดำเนินงานก็คือเราเน้นอัลกุรอาน ก่อนมีการประชุมท่านต้องอ่านอัลกุรอานพร้อมอธิบายความหมายสัก หนึ่งอายัติเพื่อให้บุคลากรเกิดความลึกซึ้ง ในแต่ละสัปดาห์มีการฮาลาเกาะอัลกุรอานสำหรับบุคลากร บุคลากรทุกคนต้องสามารถสอนการอ่านอัล กุรอานได้โดยกำหนดวันจันทร์ครูทุกคนต้องสอนอัลกุรอานตามศักยภาพของแต่ละคนแม้กระทั่งการรับสมัครครูเข้ามาใหม่ก็มีการทดสอบการอ่านอัลกุรอานก่อนถึงแม่ว่าเค้าจะมาสอนวิชาภาษาไทยก็ตาม ต้องเอาอัลกุรอานมาเป็นฐานในการเรียนรู้ ฉะนั้นเน้นในกระบวนการอัลกุรอาน แล้วจะนำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของนักเรียน

ผู้วิจัย : ในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นระบบ ไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ขาดแคลนความพร้อมของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล การดำเนินงานตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด แล้วปัญหาดังกล่าวท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่ค่อยมีปัญหา มีปัญหาบ้างในส่วนของการจัดกิจกรรม และระยะเวลาการดำเนินการอาจจะไม่ตรงตามที่ได้วางไว้ คือไม่ร้อยเปอร์เซ็นต์ อาจจะ๘๐เปอร์เซ็นต์ บางอย่างก็ต้องเลื่อนไป บางอย่างก็จัดไม่ได้ ต้องดูไปตามสภาพต่างๆในขณะนั้น ต้องดูความพร้อมด้วย คือมีคลาดเคลื่อนบ้างแต่ก็ไม่มีปัญหาครับ ในส่วนของสื่อวัสดุ อุปกรณ์มีบ้าง เช่น ด้านไอที ยังมีครูที่มีปัญหาในส่วนของการใช้ไอที และอุปกรณ์ด้านต่างๆก็ยังขาดอยู่ระยะหลังๆห้องเรียนไม่พอต้องใช้ห้องปฏิบัติการเป็นห้องเรียนชั่วคราวไปก่อนแต่ไม่ถึงกับว่าทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล ในส่วนของการแก้ปัญหาและแนวทางก็อย่างที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ การประเมินผลตามกลยุทธ์ที่ผ่านมาเราจะมีปฏิทินในการนิเทศตามกลยุทธ์ว่าจากที่ได้กำหนดตามปฏิทิน มีการดำเนินการเป็นอย่างไรบ้าง และก็มีการติดตาม โดยเฉพาะทุกอาทิตย์จะมีการประชุมครูมีประเด็นอะไรต้องดูตามปฏิทินด้วยว่าปฏิทินได้กำหนดเรื่องอะไร เราจะทำอะไร จะมาประชุมในแต่ละสัปดาห์ในประเด็นนั้น แล้วปฏิบัติในสัปดาห์หน้าและสรุปว่ามีปัญหาอะไรบ้างในการปฏิบัติการ การพัฒนาในด้านการจัดการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน การนิเทศ โดยเฉพาะการนิเทศเราต้องมาอันดับหนึ่งด้วย เพราะว่าการนิเทศครูมีความสำคัญ ในเรื่องของการนิเทศ ติดตาม ท่านจะเป็นผู้นิเทศ มีผู้ช่วยด้วย

ดูตามภาระงาน ว่าอะไรที่ท่านเอง อะไรที่ผู้ช่วยหรือหัวหน้ากลุ่ม สามารถทำแทนได้ก็ทำแทน โรงเรียนมีครูใหม่ที่เข้ามาเกือบทุกปี เมื่อมีใหม่เข้ามาเราก็ต้องเทรนกันใหม่ ต้องเริ่มกันใหม่ พอนานๆเข้าก็สามารถไปด้วยกันได้ คือ เมื่อมีครูเข้ามาใหม่เราก็อบรมและมีพี่เลี้ยงช่วยดูแลให้คำแนะนำ คำปรึกษา ท่านจะนิเทศครูทุกคนนอกจากของอนุบาลอย่างเดียว จะให้ผู้ช่วยท่านเป็นผู้นิเทศ ส่วนอื่นท่านจะเข้านิเทศโดยตรง รายบุคคล หมายความว่าครูแต่ละคนจะได้รับการนิเทศแต่ละภาคการเรียนจากท่านโดยตรงและคณะกรรมการ กรรมการเราจะแยกเข้าก็คือ 2คน รวมกับท่านเป็น 3คน จะเข้านิเทศคละกันไม่กำหนดล่วงหน้า ซึ่งเมื่อปีที่ผ่านมาเราจะเข้านิเทศทีเดียว 3คนก็มีข้อเสนอแนะจากคุณครูหลายๆอย่างจึงมาปรับเพื่อที่จะให้ผลที่ออกมาเป็นไปในทางบวกมากที่สุด เมื่อมีการนิเทศต้องมีการแนะนำครูก็มีการเตรียมแผน ดำเนินการสอนตามแผน มีสื่อ คุณครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง และโดยส่วนหนึ่งเราพานักเรียนไปอ่านคุฏบะฮ ท่านเองก็เช่นเดียวกันต้องอ่านคุฏบะเป็นการบริการให้ประชาชน และเป็นการการประชาสัมพันธ์โรงเรียนภายในตัว ครับ

ผู้วิจัย : ค่ะ น่าจะเก็บประเด็นได้หมดแล้ว ญาซากัลลอฮฺ ขอบคุณท่านมากๆ ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ในวันนี้ ขออัลลอฮตะอาลาทรงตอบแทนความดีงามค่ะ ขอบคุณค่ะ วัสลาม

Prince of Songkla University Pattani Campus

ผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

สัมภาษณ์เมื่อวันพฤหัส ที่ 14 เมษายน พ.ศ. 2559

ผู้วิจัย : อัสสลามมูอะลัยกุม วะเราะฮฺมะตุลลอฮฺฮิวาบารอกาตุฮ ดิฉันนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล ขออนุญาตสัมภาษณ์ท่าน ในหัวข้อสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ค่ะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านคิดว่าปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด? อย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ในการบริหารและการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียน ซึ่งจำเป็นที่โรงเรียนต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ผู้วิจัย : ท่านมี เทคนิค วิธีการหรือการวางแผนร่วมกันกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ในการปฏิบัติการดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน อย่างไร ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ เรามีการประชุมวางแผนร่วมกันทั้งผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง ครอบคลุมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน

ผู้วิจัย : ค่ะ จากที่ท่านได้มีการวางแผนร่วมกันกับหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ครูและบุคลากรของโรงเรียนแล้ว ท่านนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไรบ้าง ? และจากสภาพการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน จุดแข็งของโรงเรียน คือ ชุมชนให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน ส่วนที่เป็นจุดอ่อน คือ ครอบครัวของนักเรียนมีฐานะยากจน ทำให้สภาพความพร้อมของนักเรียนในการเรียนมีน้อย ดังนั้นโรงเรียนก็พยายามที่จะให้นักเรียนได้เรียนอย่างมีความสุข มีเครื่องแบบ มีอุปกรณ์การเรียน มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ ทำให้ละแวกนี้ผู้ปกครองจึงส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนที่นี่

ผู้วิจัย : จากที่ท่านได้ประชุมกับครูพอมีปัญหาท่านแก้อย่างไรบ้าง เช่นถ้าคุณครูไม่เข้าใจกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง ท่านทำอย่างไรให้ครูได้เข้าใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผอ.จะเป็นผู้คอยแนะนำและให้คำปรึกษากับคุณครูตลอด เราอยู่แบบพี่น้อง ซึ่งถ้าคุณครูไม่เข้าใจการดำเนินงานตรงไหน เค้าก็จะเข้ามาถาม นอกจากนี้เราก็จะมีทีมฝ่ายบริหารงานต่างๆในโรงเรียนซึ่งจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการดังกล่าวได้ดี เพราะเราต้องวิเคราะห์ SWOT ทุกปี

ผู้วิจัย : ท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? หรือมีแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้

Prince of Songkla University Pattani Campus

ภารกิจหรือทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ เรามีการประชุมทุกครั้งที่จะดำเนินการใดๆก็ตามต้องผ่านการประชุมก่อน โดยเราจะประชุมหัวหน้าฝ่ายก่อน แล้วประชุมร่วมกันเพื่อหาข้อเสนอแนะ ข้อสรุป เพราะถ้าไม่มีการประชุมก็จะไม่มีการดำเนินงานเกิดขึ้น โดยเฉพาะในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนนั้น เราประชุมร่วมกันทั้งโรงเพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการกำหนดดังกล่าว และทุกคนจะได้รับทราบ ซึ่งผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้จะต้องช่วยกันมากำหนดทิศทางของโรงเรียน

ผู้วิจัย : ท่านมีการกำหนดทิศทางด้านคุณภาพของโรงเรียน ผู้เรียน ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือ ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน เช่นว่า โรงเรียนของเราปีนี้ต้องผ่านการประเมินสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก นักเรียนต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นครูและบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาให้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ นักเรียนที่จบจากที่นี่สามารถเรียนต่อในระดับอุดมศึกษา ทั้งของรัฐและเอกชน

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่นการกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ชัดเจน ขาดงบประมาณสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน/โครงการ และจากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มันก็มีปัญหาบ้าง เพราะงบประมาณมีจำนวนจำกัด แนวทางการแก้ คือ เราต้องใช้งบประมาณที่เรามีอยู่ให้เพียงพอ ลำดับความสำคัญของงานว่าสิ่งใดที่เราต้องเร่งด่วนดำเนินการก่อนหลัง แล้วดำเนินการตามนั้น งบประมาณในแต่ละส่วนแต่ละโครงการ กิจกรรมพยายามใช้ไม่ให้เกินจากที่ตั้งไว้ ซึ่งบางครั้งเราก็จำเป็นต้องใช้งบประมาณโดยเฉพาะในการพัฒนาอาคารสถานที่ มีบ้างครั้งเราจัดกิจกรรมประมาณว่ากินน้ำชาเพื่อหางบสนับสนุนสร้างอาคารเรียนเป็นต้น

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีวิธีการ กระบวนหรือแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไรให้เกิดความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้ตรงกับสภาพความจำเป็นของโรงเรียนและบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ ? และโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์อะไรบ้าง? ที่จะช่วยทำให้แผนบริหารโรงเรียน เกิดประสิทธิภาพ ผู้เรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือ ในการได้มาซึ่งกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้มาจากการที่ทุกฝ่ายร่วมกันวิเคราะห์ SWOT จุดเด่น จุดด้อย ปัญหา อุปสรรค มาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ว่าเราจะมีกลยุทธ์อะไรบ้าง ซึ่งผู้บริหารเค้าก็จะมีการประชุมกันตลอด และประชุมร่วมกันทั้งครูและบุคลากร ในการหาแนวทางแก้ปัญหา และการวางแผนการปฏิบัติงานในทุกๆกิจกรรม ซึ่งเมื่อเราวิเคราะห์ SWOT ของโรงเรียนได้แล้ว เราก็จะมองเห็นภาพว่าอะไรที่เราจะต้องแก้ไขอะไรที่จะต้องพัฒนาในส่วนนี้จะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร ?เช่นปัญหาไม่มีการระดมความคิดเห็นทั้งโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ งบประมาณที่ใช้ไม่ตอบสนอง หรือไม่ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนด และเมื่อมีปัญหาจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

Prince of Songkla University Pattani Campus

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่มีครับ ส่วนใหญ่ครู และบุคลากรของโรงเรียนจะให้ร่วมมือกันในการดำเนินงานต่างๆระดมความคิดเห็นร่วมกันเพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน ทุกคนจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ไม่มีพรรคพวก

ผู้วิจัย : ท่านและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้อย่างไรบ้าง (เช่น มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน)?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ แน่นอนว่าเมื่อมีกลยุทธ์ ก็ต้องมีการปฏิบัติ แต่จะปฏิบัติตามอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารคือตัวจักรสำคัญ จะเป็นผู้คอยประสานงาน แนะนำ อำนวยความสะดวก ซึ่งที่โรงเรียนเรามีการประชุมวางแผนกัน แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ใครมีหน้าที่อะไร มีผู้รับผิดชอบโครงการอย่างชัดเจน และกิจกรรมที่เราจัดก็ตอบสนองกลยุทธ์ที่เราได้กำหนดไว้ แต่ละปีเรามีโครงการหรือกิจกรรมอะไรบ้างก็จะมีในปฏิทินการดำเนินงานประจำปีของโรงเรียนอย่างชัดเจน ครูและบุคลากรต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ผู้วิจัย : ในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นระบบ ไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ขาดแคลนความพร้อมของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล การดำเนินงานตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด แล้วปัญหาดังกล่าวท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่ค่อยมีปัญหาครับ

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ เรามีปฏิทินในการดำเนินงานแต่ละโครงการ กิจกรรม ระบุวันเวลาชัดเจน โดยเฉพาะทุกเดือน/ทุกอาทิตย์จะมีการประชุมครู เพื่อชี้แจงผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัย : ค่ะ ญาซากัลลอฮฺ ขอบคุณท่านมากๆ ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ในวันนี้ ขออัลลอฮตะอาลาทรงตอบแทนความดีงามค่ะ ขอบคุณค่ะ วัสลาม

Prince of Songkla University Pattani Campus

ผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

สัมภาษณ์เมื่อวันพฤหัส ที่ 15 เมษายน พ.ศ. 2559

ผู้วิจัย : อัสสลามมูอะลัยกุม วะเราะฮฺมะตุลลอฮฺฮิวาบารอกาตุฮ ดิฉันนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล ขออนุญาตสัมภาษณ์ท่าน ในหัวข้อสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ค่ะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ ผมผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านท่านคิดว่าปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด? อย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากกับผู้บริหารโรงเรียนในภาวะปัจจุบันนี้ โรงเรียนจำเป็นจะต้องมีกลยุทธ์เพราะ1.ปัจจุบันนี้จำนวนโรงเรียนมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ 2.การแข่งขันก็มากขึ้น 3.สภาพในอดีตกับปัจจุบันนี้ไม่เหมือนกัน สภาพแวดล้อมสังคมปัจจุบัน รวมทั้งจิตสำนึกของผู้บริหาร ครู นักเรียน ก็ไม่เหมือนกัน และกลยุทธ์ในการบริหารนั้นก็ยังไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงมากนัก ยังใช้ของเดิมอยู่บ้าง ไม่ใช้ 100 เปอร์เซ็นต์ ถ้าเราดูบริบทโรงเรียน กลยุทธ์นั้นต้องมีฝ่ายแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน และโรงเรียนเองก็อยู่ภายใต้มูลนิธิก็ต้องตามนโยบายของมูลนิธิก่อน จากนั้นก็สั่งการหัวหน้าฝ่าย ตลอดจนครูและบุคลากรต่อไป

ผู้วิจัย : ท่านมี เทคนิค วิธีการหรือการวางแผนร่วมกันกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ในการปฏิบัติ การดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน อย่างไร ? และปัจจุบันโรงเรียนมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไรบ้าง ? และจากสภาพการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เราจะมีการประชุมร่วมกันวางแผน โดยจะประชุมฝ่ายบริหารก่อน จากนั้นเรียกหัวหน้าฝ่ายมาประชุมชี้แจงปรึกษาหารือร่วมกัน แล้วจะเรียกครูมาร่วมให้คำเสนอแนะ

ในส่วนจุดแข็งของโรงเรียน คือ คุณภาพนักเรียน และการเรียน การสอนยังใช้หลักสูตรของมหาวิทยาลัยอัลอัซฮัร กีตาบปอเนาะ มาตันๆต่าง มีกิจกรรมๆต่างที่โดดเด่น จุดอ่อน บางครั้งครูสอนยังไม่เต็มที่ สภาพโรงเรียนยังเพียงพออยู่อีกในส่วนของอาคารสถานที่ แต่อาจขาดแคลนเครื่องมือ สื่อที่ใช้ในการเรียนการสอน งบประมาณอุดหนุน นอกจากรัฐสนับสนุนแล้วก็ยังมีงบประมาณจากซาอุดีอารเบีย และมาเลเซีย ที่เค้าบริจาคให้โรงเรียน

ผู้วิจัย : จากที่ท่านได้ประชุมกับครูพอมีปัญหาท่านแก้อย่างไรบ้าง เช่นถ้าคุณครูไม่เข้าใจกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทาง ท่านทำอย่างไรให้ครูได้เข้าใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่คุณครูของเราจะเข้าใจ มีบ้างที่จะไม่เข้าใจโดยเฉพาะครูเก่าๆ แต่เราไม่ได้ทำคนเดียวเราทำงานเป็นทีม และในเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทาง และอื่นๆเราจะมีครูที่เป็นแกนหลัก หรือเป็นหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ คอยแนะนำชี้แจให้ทราบและเข้าใจ และร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน รวมทั้งกำหนดทิศทาง กำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่เราได้วางไว้

Prince of Songkla University Pattani Campus

ผู้วิจัย : ท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรบ้าง ? หรือมีแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้ภารกิจหรือทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : จะบอกว่าก่อนที่จะเปิดโรงเรียน คือ วิสัยทัศน์มาจากผู้ริ่เริ่มก่อตั้งโรงเรียนร่วมกันประชุมปรึกษาหารือกันกับคณะกรรมการโรงเรียน จนได้วิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจของโรงเรียน ว่า " คิดเป็น สู้งาน มีวินัย " คิดเป็น ในที่นี้คือคิดเป็นในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักการศาสนา และการปฏิบัติในชีวิตประจำวันอันไหนถูก ผิด สู้งาน นั้น หมายรวมถึง มีความมานะ พยายาม อดทน ในการทำงาน มีวินัย นั้นให้มีระบบในการทำงานหรือกิจกรรมใดก็แล้วแต่ เด็กที่จบจากที่นี้ สามารถมีทักษะเหล่านี้เกิดขึ้น จากวิสัยทัศน์ที่ผู้ก่อตั้งโรงเรียนได้กำหนดมาแล้ว เราก็นำมาปฏิบัติมีการดำเนินการต่างๆให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่นการกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ชัดเจน ขาดงบประมาณสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน/โครงการ และจากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การกำหนดทิศทางของโรงเรียนของเราชัดเจน คือ เราต้องการให้นักเรียนของเรา " คิดเป็น สู้งาน มีวินัย " ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในส่วนของงบประมาณมันก็มีบ้างที่เป็นปัญหา แต่เราก็พยายามจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน เช่น งบประมาณที่จะใช้ในการจัดโครงการ/กิจกรรม การเรียนการสอน เงินเดือนครูและอื่นๆ เราก็จัดสรรเตรียมไว้อย่างเพียงพอ ในส่วนของการพัฒนาอาคารสถานที่ บำรุงซ่อมแซมเราก็ต้องเตรียมไว้เช่นกัน ต้องทำควบคู่กันไป เพราะโรงเรียนต้องการพัฒนาเรื่อยๆปีนี้ ทำนี้ ปี หน้าเราจะทำอันโน้น

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีวิธีการ กระบวนหรือแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไรให้เกิดความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้ตรงกับสภาพความจำเป็นของโรงเรียนและบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ ? และโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์อะไรบ้าง? ที่จะช่วยทำให้แผนบริหารโรงเรียน เกิดประสิทธิภาพ ทั้งผู้เรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือเราใช้หลากหลายกลยุทธ์ ถ้าใช้แล้วไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการเปลี่ยนแปลง เช่น เกี่ยวกับบุคลากร เรามีสมุดบันทึกให้ครูเซ็นต์ชื่อก่อนที่จะเข้าสอนแต่ละคาบ เข้าสอนเวลาเท่าไหร่ เป็นการติดตามว่าครูมาไม่มา เข้าสอนหรือไม่ ผลจากการทำเช่นนี้ทำให้ครูมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เอาใจใส่ในการที่รับผิดชอบ ผู้บริหารมีการเปลี่ยนเวรในการติดตาม ตรวจสอบ ในส่วนการพัฒนาบุคลากรนั้น บางครั้งก็เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ที่รร. บางครั้งก็ส่งไปรับหลักการ

มีการทำเงื่อนไขสัญญากันระหว่างครูกับโรงเรียนว่าเมื่อเข้ามาสอนที่นี่แล้ว จะต้องอยู่ให้ครบ 2ปี ถ้าไม่ครบเช่นต้องการจะออกจากโรงเรียน โรงเรียนจะยึดเงินประกันนั้น กรณีเช่นนี้มีแต่มีไม่มาก โรงเรียนเองก็ไม่ได้กีดกั้นความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครูและบุคลากร หากเค้าจะย้ายไปทำงานที่ดีกว่า เวลาทำงานเราจะมีการประชุมก่อนโดยจะประชุมฝ่ายบริหารก่อน จากนั้นเรียกหัวหน้าฝ่ายมาประชุมชี้แจงปรึกษาหารือร่วมกัน แล้วจะเรียกครูมาร่วมให้คำเสนอแนะ ก่อนร.ร.เปิดจะเรียกบุคลากรทั้งหมดมาประชุมร่วม คุณครูจะสามารถให้ข้อเสนอแนะได้ต่างๆ เสนอกลยุทธ์แนวทางในการปฏิบัติอย่างไร อะไรที่อยากให้โรงเรียนทำอะไรบ้าง แก้ปัญหา

Prince of Songkla University Pattani Campus

ในส่วนไหน หัวหน้าแต่ละฝ่ายจะต้องบันทึกข้อเสนอแนะเหล่านั้นที่เกี่ยวข้อง แล้วผู้บริหารก็จะเรียกฝ่ายแต่ละฝ่ายร่วมกันมาประชุม ปรึกษา หารือ และพิจารณา จากนั้นแบ่งฝ่ายแต่ละฝ่ายเป็นกลุ่มๆ คุณครูทุกคนจะต้องอยู่ในนั้นด้วยตามความถนัด ความสามารถของแต่ละคน เพื่อทำงานร่วมกันในแต่ละฝ่ายตามที่ได้นำเสนอ แล้วมาทำแผนปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแล้วมานำเสนอร่วมทั้งโรงเรียนให้ได้รับทราบ ซึ่งจะทำทุกปี หากพอใจแล้วก็จะไปสู่การปฏิบัติ หากมีตรงไหนที่ยังไม่พอใจก็จะหาแนวทางแก้ไขนำเสนอต่อไปซึ่งโรงเรียนก็ได้กำหนดตารางประจำปีของโรงเรียนว่าเราต้องทำอะไรบ้าง วันเวลาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เราได้กำหนดไว้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาบ้าง ตามสมควรแต่ละฝ่ายจะรู้หน้าที่รับผิดชอบคนตนว่ามีโครงการ กิจกรรม อะไรบ้างซึ่งต้องมาวางแผนแต่ละฝ่ายอีกทีหนึ่ง ในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร ? เช่นปัญหาไม่มีการระดมความคิดเห็นทั้งโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ งบประมาณที่ใช้ไม่ตอบสนอง หรือไม่ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนด และเมื่อมีปัญหาจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มี แต่ไม่มากครับ ส่วนใหญ่แล้วไม่ค่อยมีปัญหาเท่าไหร่ในเรื่องนี้

ผู้วิจัย : ท่านและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้อย่างไรบ้าง (เช่น มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน)?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ โรงเรียนก็มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้ คือ มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ชัดเจน และทุกคนก็ปฏิบัติตาม ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น นอกจากนี้โรงเรียนก็มีกิจกรรมที่เด่นๆที่โรงเรียนทำทุกปี คือ ตาดีกาสัมพันธ์ คือ เราส่งนักเรียนชั้น 10ของเราไปฝึกสอนตามตาดีกาต่างๆที่ร่วมโครงการกับเราประมาณ 30 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คนจากนั้นให้นร.ของเราจัดกิจกรรมฝึกทักษะนักเรียนตาดีกาที่เค้าสอน ให้มีความสามารถในหลายด้านๆเช่น ท่องจำอ่านกุรอาน ซาเญาะ ซาเราะ(กล่าวปฏิกฐา )และอนาชีด เป็นต้น ตามความสามารถ แล้วเราเอานักเรียนตาดีกาที่นักเรียนชั้น 10ของเราฝึกมาแข่งขันทักษะที่โรงเรียนของเรา ส่งผลให้โรงเรียนเป็นเครือข่าย ทำให้เราสามารถเห็นความสามารถของนักเรียนของเรา และยังเป็นการแนะแนวการเรียนต่อให้นักเรียนประถมไปภายในตัวได้อีกด้วย และกิจกรรมวิชาการต่างๆเราก็ทำเหมือนกับหลายๆโรงเรียน เพื่อคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษกีฬาสีเราจัดทุกปีแต่ละปีเราก็สลับกัน ปีนี้เราจัดเล็กๆ ปีหน้าเราจัดใหญ่ ทำให้เกิดความน่าสนใจ

ผู้วิจัย : ในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นระบบ ไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ขาดแคลนความพร้อมของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล การดำเนินงานตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด แล้วปัญหาดังกล่าวท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในเรื่องนี้ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีปัญหา มีบ้างในส่วนเวลาในการจัดกิจกรรมอาจจะคลาดเคลื่อนไปบ้างตามความเหมาะสม แต่ก็ไม่ได้เป็นปัญหาหรืออุปสรรค์กับทางโรงเรียนแต่อย่างใด เราจะมีปัญหาในส่วนอื่นมากกว่า เช่น บางคนลาคลอด ใช้เวลานาน ทำให้หาครูไม่ทัน ทำให้นักเรียนขาดเรียน แต่เราก็หาครูมาสอนแทน เรื่องอาคารสถานที่ บางที่งบประมาณไม่พอ ห้องอยู่ไกล อยู่ข้างล่าง เด็กใช้เวลาเข้าห้องนำประมาณ 15 นาที กว่า

Prince of Songkla University Pattani Campus

จะได้เข้าชั้นเรียนทำให้การเรียนการสอนขาดตอน และที่เป็นปัญหาใหญ่ของโรงเรียน คือ น้ำท่วม ด้วยร.ร.ของเราอยู่ในสถานที่ลุ่ม ทำให้น้ำท่วมโรงเรียนทุกปี โรงเรียนต้องปิดการเรียนการสอนประมาณ 2สัปดาห์ ไม่สามารถแก้ได้ สิ่งที่เราทำได้คือ ต้องถ่ม ดินแต่ก็ยังไม่เพียงพอ เมื่อน้ำท่วมก็ทำให้ของต่างๆที่อยู่ข้างล่างพวกโต๊ะ เก้าอี้ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆก็ชำรุดตามไปด้วยทุกปี ซึ่งเราก็ทำหนังสือขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานต้นสังกัด โรงเรียนจึงแก้ปัญหาโดยพยายามให้สถานที่ด้านล่างเป็นที่โล่ง ให้นักเรียนสามารถใช้สถานที่ตรงนั้นในการทำกิจกรรมอย่างอื่นได้ ที่หอพักเราก็ทำชั้นวางให้สูงขึ้น ในส่วนการบริหารของท่านก็ยังมีปัญหาบ้าง เพราะในการบริหารนั้นไม่ใช่อยู่ที่ตัวผู้บริหารคนเดียว ยังมีคณะกรรมการบริหารอีก คือ บางครั้งแนวคิดไม่ตรงกัน แต่เราก็อาศัยว่าเมื่อจะทำการใดๆก็ต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกันก่อน แล้วลงมติตัดสินใจ ในส่วนการให้บริการแก่ชุมชน ชุมชนสามารถยื่นใช้บริการอาคารสถานที่ของโรงเรียนได้ มีการเชิญผู้ปกครองมาร่วมละศีลอดร่วมกันเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์เด็กนักเรียนหอพัก โรงเรียนก็รับผิดชอบในส่วนของอาหารซาโฮรและละศีลอด และในส่วนของหลักสูตรเด่นๆ เช่น โปรแกรมภาษา ที่โรงเรียนยังไม่มี ที่โรงเรียนส่งเสริมตอนนี้สำหรับนักเรียนประถม คือ นักเรียนเรียนจินตคณิตในระดับประถม ผลจากการเรียนทำให้นักเรียนมีความสามารถในการคำนวณคิดเลขเร็วยิ่งขึ้น ครับ

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ เราก็มีกรรมการของโรงเรียนอยู่แล้ว ซึ่งมีทั้ง ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการโรงเรียน ตลอดจนหัวหน้าฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูและบุคลากรของโรงเรียน ซึ่งเราได้แต่งตั้งให้ทุกคนได้เป็นกรรมการ มีหน้าที่รับผิดชอบ ปฏิบัติงานตามแผนและแต่งตั้งกรรมการประเมินผลตามแผนที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน และมีการสรุปภาพรวมและรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนทุกปี และในส่วนข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิง กลยุทธ์นั้นความเป็นจริงแล้ว ถ้าเราดู เราจะห็นว่าผู้บริหารคือตัวสำคัญ เป็นผู้นำในการขับเคลื่อน กลยุทธ์ ซึ่งบางครั้งผู้บริหารเก่าๆครูเก่าๆก็เช่นเดียวกันอาจจะยังไม่เข้าใจเท่าที่ควร แต่เค้าก็มีกลยุทธ์ในการบริหารอยู่แล้วเพียงแต่ยังไม่ชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารจะทำอย่างไรให้ทันต่อโลก ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องทำความเข้าใจกับคณะครู และบุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ซึ่งผู้บริหาร ครูและบุคลากรก็ต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ความรู้ใหม่ๆมาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดกระบวนการเรียนการสอน ให้เกิดประสิทธิภาพต่อตัวผู้เรียนให้มากที่สุด

ผู้วิจัย : ค่ะ น่าจะเก็บประเด็นได้หมดแล้ว ญาซากัลลอฮฺ ขอบคุณผู้จัดการมากๆ ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ในวันนี้ ขออัลลอฮตะอาลาทรงตอบแทนความดีงามค่ะ ขอบคุณค่ะ วัสลาม

Prince of Songkla University Pattani Campus

ผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

สัมภาษณ์เมื่อวันพฤหัส ที่ 1 5เมษายน พ.ศ. 2559

ผู้วิจัย : อัสสลามมูอะลัยกุม วะเราะฮฺมะตุลลอฮฺวิวาบารอกาตุฮ ดิฉันนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล ขออนุญาตสัมภาษณ์ท่าน ในหัวข้อสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ค่ะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ ผมผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านคิดว่าปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด? อย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ ในภาวะปัจจุบันต้องยอมรับว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาของเรา ได้ขยายเปิดโรงเรียนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ละโรงเรียนจำเป็นจะต้องมีกลยุทธ์ของโรงเรียนที่แตกต่างจากที่อื่นๆ ดงนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากโดยเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวอย่างชัดเจนเพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนได้

ผู้วิจัย : ท่านมี เทคนิค วิธีการหรือการวางแผนร่วมกันกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ในการปฏิบัติ การดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน อย่างไร ? และปัจจุบันโรงเรียนมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไรบ้าง ? และจากสภาพการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เราจะมีการประชุมฝ่ายบริหารก่อน จากนั้นประชุมชี้แจงให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนมาประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน ทุกคนจะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียนนั้นทุกฝ่ายจะมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ก็คือ วิเคราะห์SWOT นั้นเอง ในส่วนจุดแข็งของโรงเรียน คือ คุณภาพของนักเรียนเมื่อจบจากที่นี้นักเรียนสามารถเรียนต่อในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ในระเทศนักเรียนเราสามารถสอบเข้าไปศึกษาได้หลายสถาบันหลายสาขา ในต่างประเทศนักเรียนของเราที่สนใจและมีความสามารถในด้านวิชาศาสนาก็จะไปเรียนที่มหาลัยอัลอัซฮัรกันหลายคนต่อปี

ผู้วิจัย : จากที่ท่านได้ประชุมกับครูพอมีปัญหาท่านแก้อย่างไรบ้าง เช่นถ้าคุณครูไม่เข้าใจกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทาง ท่านทำอย่างไรให้ครูได้เข้าใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่คุณครูของเราจะเข้าใจ เพราะเราส่งครูไปประชุมรับหลักการ อบรมพัฒนาบุคลากรตลอด มีบ้างที่ไม่เข้าใจโดยเฉพาะอุซตาซๆ ซึ่งเค้าจะมีความรู้เกี่ยวกับสาขาวิชาที่สอนส่วนใหญ่ แต่เค้าก็มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยอาศัยประสบการณ์การทำงาน จึงเข้าใจกระบวนการนั้น ที่นี่เราทำงานเป็นทีมจะมีหัวฝ่าย ผู้ช่วยและกรรมการแต่ละฝ่าย หากครูไม่เข้าใจก็จะมีหัวหน้าฝ่ายแต่ฝ่ายให้คำชี้แนะ แนะนำแนวทางคุณครูและอุสตาซของเราเค้าทำงานร่วมกันได้

ผู้วิจัย : ท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรบ้าง ? หรือมีแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้

Prince of Songkla University Pattani Campus

ภารกิจหรือทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : วิสัยทัศน์ของโรงเรียนแรกเริ่มมาจาก ผู้ก่อตั้งโรงเรียน ว่าเราต้องการให้นักเรียนของเราเป็นแบบนี้น่ะ จากนั้นเราก็ร่วมกันประชุมปรึกษาหารือกันกับคณะกรรมการโรงเรียน ว่าวิสัยทัศน์ของเราแบบนี้น่ะเราต้องทำอะไรบ้าง จนได้ ปรัชญา พันธกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียนขึ้นมา และ เราก็นำมาปฏิบัติมีการดำเนินการต่างๆให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยมีกิจกรรมหรือโครงการต่างๆรองรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ตั้งไว้

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่นการกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ชัดเจน ขาดงบประมาณสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน/โครงการ และจากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การกำหนดทิศทางของโรงเรียนของเราชัดเจนไม่มีปัญหา จะมีบ้างในส่วนของงบประมาณมีปัญหาบ้าง เพราะเรามีนักเรียนเยอะทำให้ต้องสร้างอาคารสถานที่เรื่อยๆ ดังนั้นเราต้องจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาอาคารสถานที่ด้วย และในส่วนอื่นๆ เราก็ต้องจัดสรรเตรียมไว้ ไม่ให้ขาด คือเราต้องมีการวางแผนกับฝ่ายบริหารว่าในแต่ละปีเราจะทำอะไรบ้าง ใช้งบไปเท่าไหร่ โรงเรียนพยายามหารายได้เข้าโรงเรียนบ้างเพื่อมาพัฒนาโรงเรียน ส่วนหนึ่งมาจากการที่โรงเรียนดำเนินการจัดซื้ออุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียนโดยให้สหกรณ์โรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งงบที่รัฐจัดสรรให้ตามรายหัวของนักเรียน เช่น ค่าอุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียนเหล่านี้นักเรียนต้องซื้อจากสหกรณ์โรงเรียนเพื่อเป็นการช่วยสนับสนุนโรงเรียน รถโรงเรียน และกำลังสนับสนุนจากคณะครูและบุคลากรของโรงเรียนที่ร่วมบริจาคให้การสร้างสิ่งต่างๆในโรงเรียน สิ่งเหล่านี้เราทำเพื่อนักเรียนของเราจะได้เรียนอย่างมีความสุข มีห้องเรียนเพียงพอกับจำนวนนักเรียน มีสื่อ วัสดุ นวัตกรรมในการเรียนการสอนให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีวิธีการ กระบวนหรือแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไรให้เกิดความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้ตรงกับสภาพความจำเป็นของโรงเรียนและบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ ? และโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์อะไรบ้าง? ที่จะช่วยทำให้แผนบริหารโรงเรียน เกิดประสิทธิภาพ ทั้งผู้เรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เรามีการประชุม ปรึกษา หารือ และพิจารณา ร่วมกัน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน วางแผนกลยุทธ์ และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆทุกคนทั้งครูและอุซตาซจะมีส่วนร่วม และเรามีการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและอุซตาซตลอดกลยุทธ์ของโรงเรียนก็มีแต่ละด้านชัดเจน โรงเรียน ผู้เรียน บุคลากร การบริหารจัดการ และชุมชน เราได้กำหนดให้ครอบคลุมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนให้มีการพัฒนาไปพร้อมๆกัน

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร ? เช่นปัญหาไม่มีการระดมความคิดเห็นทั้งโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ งบประมาณที่ใช้ไม่ตอบสนอง หรือไม่ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนด และเมื่อมีปัญหาจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

Prince of Songkla University Pattani Campus

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มี แต่ไม่มากครับ ส่วนใหญ่แล้วไม่ค่อยมีปัญหาเท่าไหร่ในเรื่องนี้ เพราะเราส่งคุณครูของเราเข้ารับการพัฒนาตลอดทั้งจากสช. หน่วยงานทางการศึกษาอื่นหรือแม้แต่ของโรงเรียนเองเราก็เชิญผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาบรรยาย เรามีครูต่างชาติเข้ามาสอน เพื่อต้องการตอบสนองให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

ผู้วิจัย : ท่านและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้อย่างไรบ้าง (เช่น มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน)?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้อย่างชัดเจน มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน

ผู้วิจัย : ในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นระบบ ไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ขาดแคลนความพร้อมของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล การดำเนินงานตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด แล้วปัญหาดังกล่าวท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีปัญหา มีบ้างเกี่ยวกับวัน เวลา สถานที่ในการจัดกิจกรรมอาจจะเปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่ก็ไม่ได้เป็นปัญหาโรงเรียน เรามีครูและบุคลากรที่มากด้วยความสามารถและประสบการณ์การทำงาน มีศักยภาพ และมีเพียงพอกับความต้องการของผู้เรียน ส่งผลให้การดำเนินการ จัดโครงการ/กิจกรรมสามารถปฏิบัติได้ตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ ในส่วนการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน เราก็มีคณะกรรมการของโรงเรียนอยู่แล้วที่เราได้แต่งตั้งให้มีหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งมีทั้ง ฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูและบุคลากรของโรงเรียน ซึ่งทุกคนต้องเป็นกรรมการในแต่ละฝ่ายงานและมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์

ผู้วิจัย : ค่ะ ญาซากัลลอฮฺ ขอบคุณท่านมากๆ ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ในวันนี้ ขออัลลอฮตะอาลาทรงตอบแทนความดีงามค่ะ ขอบคุณค่ะ วัสลาม

Prince of Songkla University Pattani Campus

# ภาคผนวก ฉ

## นิพนธ์ต้นฉบับ (Manuscript)

Prince of Songkla University
Pattani Campus

# สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ซาลีฮ๊ะ สาแล[1], นิเลาะ แวอุเซ็ง[2]

[1]นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม, วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

[2] Ph.D. (Education-Educational Administration), ผู้ช่วยศาสตราจารย์

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียนและเพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 33 คน หัวหน้าฝ่ายบริหาร จำนวน 132 คนและตัวแทนครูผู้สอน จำนวน 33 คน รวมทั้งหมด จำนวน 198 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุมติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน ส่วนใหญ่โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ทั้ง 5 ด้านได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

**คำสำคัญ : กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์, โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม**

# States, Problems and Guidelines on Operations in Strategic Management of Islamic Private Schools under the Office of Private Education, Pattani Province

Saleehah Salae[1], Niloh Wae-u-seng[2]

[1]Graduate (Islamic Educational Administration and Management) Prince of Songkla University

[2] Ph.D. (Education-Educational Administration), Assistant Professor

ABSTRACT

The purposes of this research were to study and compare operations in strategic management of Islamic private schools under the Office of Private Education, Pattani Province based on position, age, educational qualification, work experiences, and school sizes and to collect information about the problems and to propose guidelines on operations in strategic management of the schools. The samples used in this research consisted of 33 school directors, 132 heads of administrative section and 33 school teachers, making a total of 198 samples. The data was collected with questionnaires and interviews. The collected quantitative data was analyzed by statistical software computer program to report descriptive statistics such as frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test. And the qualitative data was analyzed by content analysis.

It was found from this study that the level of operations in strategic management of Islamic private schools for the overall level was high. Considering each dimension, it was found that the level of the implementation of school strategy, the analysis of the school environment and the formulation of school strategy were high. While, the level of the formulation of school direction and the operation in strategic control, monitor and evaluation of the schools were moderate. On the comparative analysis of operations in strategic management of Islamic private schools, the results showed that the level of operations in strategic management of the schools was found to have a statistically significant differences at .05 between group with respect to position, age, educational qualification, work experiences, and school sizes for most of overall and each dimension.

The problems and the proposed suggestions on operations in strategic management of Islamic private schools can be concluded into 5 dimensions as below:- 1) On the analysis of the school environment. 2) On the formulation of school direction.3) On the formulation of school strategy. 4) On the implementation of school strategy and 5) On the operation in strategic control, monitor and evaluation of the schools.

**Keyword: Operations in Strategic Management, Islamic Private School**

Prince of Songkla University Pattani Campus

**บทนำ**

การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความมั่นคงความเจริญก้าวหน้าแก่บุคคล ครอบครัว สังคม และชุมชน โดยความมุ่งหมายของการจัดการศึกษานั้นเน้นให้คนเกิดการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพทั้งในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ตั้งแต่แรกเกิดไปจนถึงวัยแห่งการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในการนำเอานโยบายและหลักสูตรไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพนักเรียน

ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันตลอดเวลา ประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการอาจเนื่องจากสภาพท้องถิ่นและขนาดของโรงเรียนมีความแตกต่างกัน เช่นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตชุมชน เขตเมืองหรือเขตเทศบาลมีการคมนาคมสะดวกกว่าโรงเรียนที่อยู่ในชนบท ด้านขนาดของโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่มีบุคลากรมากกว่าย่อมทำให้เกิดปัญหาในการบริหารได้มาก ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ขาดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาและขาดความรู้ทางการบริหารการศึกษาเนื่องจากมีความรู้วิชาสามัญศึกษาน้อยและขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน,2543:18 ) อีกทั้งคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังไม่เป็นที่น่าพอใจ สืบเนื่องจากปัญหาด้านการบริหารจัดการโรงเรียน หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ไม่มีระบบฐานข้อมูลงบประมาณไม่เพียงพอ ขาดความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมสถานที่ (มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา,2549 อ้างถึงใน นิเลาะ แวอุเซ็ง และคณะ,2552 : 743) และปัญหาที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนส่วนใหญ่ที่พบคือโรงเรียนบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์และในทุกด้านของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติมาก โรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณในการบริหารจัดการ ทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง (พิมลพรรณ ดุษิยามี,2550:125 ; ทรงศักดิ์ ศรีวงษา,2550 ; กาญจนา ศิริวงค์, 2552; วิเชียร เวลาดี ,2547:83-107;เสริมศักดิ์ นิลวิลัย,2549, ; นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2553 )

ปัญหาต่างๆที่ได้กล่าวมาข้างต้นนับเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงานในโรงเรียน ดังนั้นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเพื่อเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นตัวกำหนดแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

จากสภาพปัญหา ความสำคัญและเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการวิจัยเรื่องสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะทำให้ทราบถึงระดับสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและคณะครู สามารถนำข้อมูลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามต่อไป

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสภาพและเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน และเพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

**กรอบแนวคิดการวิจัย**

ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของจากมุมมองของนักวิชาการและจากผลการวิจัยที่ผ่านมา เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ตัวแปรต้น ได้แก่ ตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ สภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

**วิธีการดำเนินการวิจัย**

1. แบบแผนการวิจัย : การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ และการวิจัยเชิงสัมภาษณ์

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง : ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวนโรงเรียน 65 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 6 คน จำแนกออกเป็นกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้าฝ่ายบริหาร และ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ตัวแทนครูผู้สอน ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน เป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รวมทั้งหมด 65 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารงานทั่วไป 1 คน ฝ่ายบริหารวิชาการ 1 คน ฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน และฝ่ายบริหารงบประมาณ 1 คน รวมทั้งหมด 260 คน และตัวแทนครูผู้สอน โรงเรียนละ 1 คนรวมทั้งหมด 65 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 390 คน (ที่มา: สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ข้อมูลสำรวจ ณ วันที่ 20 ธันวาคม 2556)

กลุ่มตัวอย่าง คือ สุ่มโรงเรียนโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50 % จากโรงเรียนทั้งหมด 65 โรง ได้กลุ่มตัวอย่าง 33 โรง และได้ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยการจับฉลากชื่อโรงเรียนแบบไม่ใส่กลับคืน จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้สุ่มไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนโรงเรียนละ 6 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณ 1 คน และตัวแทนครูผู้สอน 1 คน รวมทั้งหมด 198 คน ซึ่งถือว่ามีขนาดเหมาะสมแล้ว ทั้งนี้เมื่อเทียบกับวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นตัวแทนกลุ่มผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารและตัวแทนครูผู้สอนทั้งหมด 390 คนโดยใช้สูตรยามาเน่(พิสณุ ฟองศรี, 2554: 110) จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 197 คน ซึ่งถือว่ามีขนาดที่ใกล้เคียงกัน ส่วนกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวน 6 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย: เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงสำรวจ คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check- List) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (พิสณุ ฟองศรี, 2554:127) และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง และแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล: ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามโดยนำหนังสือและแบบสอบถามส่งให้โรงเรียนด้วยตนเอง จากนั้นติดตามจัดเก็บแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนด้วยตนเองภายหลังจากที่ส่งแบบสอบถาม 2 สัปดาห์ ได้รับคืนทั้งสิ้น 198 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสัมภาษณ์โดยตรงกับผู้ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคลที่หน่วยงานที่ผู้ให้สัมภาษณ์ปฏิบัติงานอยู่ จำนวน 6 คน ช่วงเวลาในการสัมภาษณ์คือเดือนเมษายน 2559 ใช้แบบสัมภาษณ์อย่าง

Prince of Songkla University Pattani Campus

มีโครงสร้างและแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอนใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง และขออนุญาตบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ : การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์หาค่าต่างๆด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่(Frequency ) และค่าร้อยละ (Percentage) ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มโดยใช้ t-test และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว F-test กรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ทดสอบค่าแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe และตอนที่ 3 ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ประกอบความเรียง ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ใช้วิธีนำเสนอในรูปความเรียง

**ผลการวิจัยและการอภิปรายผล**

ผลการวิจัยสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยของนำเสนอการอภิปราย ดังนี้

**1. เพื่อศึกษาระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี**

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิมลพรรณ ดุษิยามี (2550) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในภาพรวมและทุกขั้นตอนอยู่ในระดับมากเช่นกัน ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหาร ตลอดจนคณะครูและบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาทำให้มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์และเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้ง 5 ด้านเพื่อให้การ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ดำเนินงานต่างๆของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการวิเคราะห์คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน รองลงมา มีการวิเคราะห์คุณภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าโรงเรียนมีเป้าหมายหลักที่ชัดเจน คือมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ทำให้ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สำคัญคือผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้ดำเนินการตามนโยบายของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)โดยมีวิสัยทัศน์ให้คนไทยได้เรียนรู้ ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ภายใน ปี 2561 จะต้องมีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ดังกล่าวกระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดจุดเน้นและแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาทุกโรงนำจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนไปสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาและระดับห้องเรียน อันจะช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชียร เวลาดี (2547) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับจากสูงลงไปต่ำ คือ วิเคราะห์การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา ด้านคุณภาพวิชาการของนักเรียน วิเคราะห์การให้บริการในสถานศึกษา ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา วิเคราะห์การประชาสัมพันธ์ ในการบริหารสถานศึกษา

1.2 สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ อยู่ในระดับ มาก และอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก รองลงมา กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียน

Prince of Songkla University Pattani Campus

ที่จะดำเนินการให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักของโรงเรียน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้ความสำคัญและความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพผู้เรียน ตามที่อับดุลเลาะ ยีเลาะ (2559) ได้ให้คำสัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า “ในการบริหารจัดการในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม” ส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กาญจนา ศิริวงค์ (2552) พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเถินวิทยา จังหวัดลำปางโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลาง กำหนดทิศทางของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยของนักเรียนในแต่ละกลุ่มสาระ

1.3 สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และกลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน รองลงมา คือ มีการวางแผนงบประมาณเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน(เป็นไปตามแผนกลยุทธ์)

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เนื่องมาจาก การประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้กับครูและบุคลากรนั้นเป็นสิ่งสำคัญก่อนที่จะมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานเป็นระบบเป็นขั้นตอน นอกจากนี้การประชุมปรึกษาหารือ“ชูรอ” (Shura) เป็นคุณสมบัติของผู้ศรัทธาซึ่งจะขาดเสียมิได้ โดยถือเป็นความจำเป็นเพื่อบรรลุสู่ความพึงพอพระทัยของพระผู้อภิบาล หากผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และบุคลากรขาดสิ่งนี้การบริหารงานในโรงเรียนและการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียนย่อมบกพร่องตามไปด้วย จะนำซึ่งปัญหาและความทุกข์ยากมาสู่โรงเรียน ผู้เรียน และที่สำคัญทำให้สังคมเกิดความวุ่นวาย แตกแยก ไร้ระเบียบ และทุกสิ่งจะดำรงอยู่ในที่ที่ไม่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนันทพล พงษ์สรอย (2550) ที่พบว่า สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาโดยภาพรวมและรายข้อมีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรกคือ การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ

Prince of Songkla University Pattani Campus

เป้าประสงค์ การสื่อความหมายของกลยุทธ์และรับรู้ร่วมกันและความเห็นพ้องกันในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาในสภาพจริง

1.4 สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน รองลงมา ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารชิงกลยุทธ์ทั้งนี้เพราะเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในการนำแผนงานและโครงการที่กำหนดตามปฏิทินการปฏิบัติงานไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการวางแผนดำเนินกิจกรรมต่างๆ สำหรับการจัดโครงการหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้ทราบระยะเวลาการดำเนินงาน สถานที่และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หากผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพถือว่าการบริหารงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จ ตามที่มูฮำหมัดฟิกรี สะมะแอ (2559)ได้ให้คำสัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า “โรงเรียนได้กำหนดตารางประจำปีของโรงเรียนว่าต้องทำอะไรบ้าง วันเวลาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาบ้าง ตามสมควร แต่ละฝ่ายจะรู้หน้าที่รับผิดชอบว่ามีโครงการกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องมาวางแผนในการปฏิบัติงาน” และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมลพรรณ ดุษิยามี (2550) ที่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา รองลงมา มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี

1.5 สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก รองลงมา การจัดทำข้อมูลสารสนเทศภาพรวมของโรงเรียน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าใน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนและจัดวางคนที่จะมีหน้าที่ติดตามงานอย่างชัดเจน โรงเรียนมีปฏิทินในการติดตามกลยุทธ์ว่าจากที่ได้กำหนดตามปฏิทิน มีการดำเนินการเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับ (อับดุลเลาะ ยีเลาะ,2559; มูฮัมมัด หะยีเต๊ะ,2559 และ ต่วนรอฮานี ดาตู,2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ทุกอาทิตย์จะมีการประชุมครู เมื่อจะจัดโครงการหรือกิจกรรมต้องมีการประชุม และมอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุทุมพร พัชรารัตน์ (2547) พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1ด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การควบคุมการใช้งบประมาณ รองลงมา การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานการควบคุมและการนำเสนอผลการควบคุมเชิงกลยุทธ์

**2. เพื่อเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน**

ผลการวิจัยพบว่า

2.1 ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามตำแหน่งที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ยกเว้นด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนพบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนครูผู้สอน เนื่องจากตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ที่ต่างกันอาจทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความคิดเห็นแตกต่างต่างกัน ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำมีบทบาทในด้านการบริหารโรงเรียนย่อมให้ความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าครูผู้สอนซึ่งมีบทบาทหน้าที่หลักในด้านการจัดการเรียนการสอนและปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการโรงเรียน

2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามอายุที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้าน

Prince of Songkla University Pattani Campus

พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนและในภาพรวม พบคู่ที่แตกต่างกัน 2 คู่ คือ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 30-50 ปี และกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างละ 1 คู่ คือ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป และกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 30-50 ปี ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีอายุต่างกันอาจมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มากน้อยแตกต่างกันโดยผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปีมีประสบงานการณ์การทำงานน้อยอาจยังไม่เข้าในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มากนัก แต่สำหรับกลุ่มอายุ 30-50 ปี และ51 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงานมานานแล้วย่อมมีความเข้าใจมากกว่า

2.3 ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ยกเว้นด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีประสบการณ์การเรียนรู้ด้านการบริหารและการจัดการศึกษามากกว่าย่อมมีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ที่มีความรู้เฉพาะสาขาในด้านการจัดการเรียนการสอน

2.4 ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี แตกต่างกันกับ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปีและ 11 ปีขึ้นไป ย่อมมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าและได้ผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านต่างๆในโรงเรียน จนมีความสามารถและความคล่องตัวในการทำงานโดยเฉพาะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน

2.5 ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน ใน

Prince of Songkla University Pattani Campus

ภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน ย่อมให้ความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจกระบวนบริหารเชิงกลยุทธ์ มีบทบาทหน้าที่ มีทักษะและแนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกันตามศักยภาพบุคคลและความพร้อมของโรงเรียน

**3 ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม**

**3.1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน** พบว่า บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญ และขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ฝ่ายบริหาร ครู บุคลากรในโรเรียน ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกันในการร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ ขาดการวิเคราะห์ด้านบุคลากร บุคลากรไม่ตรงสายงาน ไม่มีการคัดเลือกบุคลากรอย่างเข้มงวดก่อนการปฏิบัติงาน และขาดการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

พบว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ (มูฮำมาดอัสมี อาบูบากา,2559; เจะอาลี เจะและ,2559; ต่วนรอฮานี ดาตู,2559; อับดุลเลาะ ยีเลาะ,2559; มูฮัมมัด หะยีเต๊ะ,2559 และมูฮำหมัดฟิกรี สะมะแอ,2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ในภาวะปัจจุบันโรงเรียนจำเป็นจะต้องมีกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน กระบวนการต่างๆในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญโดยเฉพาะ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนถือเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงจะทำให้มีกลยุทธ์และมีการปฏิบัติตาม ดังนั้นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน มีการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผน กลยุทธ์ สร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้ความร่วมมือกันในการทำงานและร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการบริหารและจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการวางแผนร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อหาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนและ

Prince of Songkla University Pattani Campus

คุณภาพผู้เรียนไปพร้อมๆกันโดย ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อจะได้หาแนวทางในการแก้ปัญหา และพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

**3.2 ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน** พบว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน เช่นกำหนดภารกิจแต่ขาดการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ ทิศทางปัญหาที่ไม่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ใช้วิสัยทัศน์เดิมๆไม่เคยเปลี่ยนแปลง ขาดงบประมาณในการสนับสนุนทิศทางของโรงเรียน เช่น ภาครัฐจัดสรรงบประมาณให้ยังไม่เพียงพอ โรงเรียนกำหนดโครงการแต่บางโครงการขาดงบประมาณ บุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียนมีน้อย

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

พบว่า ผู้บริหารควรมีการประชุมปรึกษาหารือ วางแผนร่วมกันกับคณะกรรมการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครองชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับ มูฮำมาดอัสมี อาบูบากา (2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า อาจจะเรียกประชุมในรูปแบบของทีมผู้บริหารก่อน แล้วกระจายงานให้ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่าย ครูและบุคลากร อาจจะเป็นการประชุมในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับ อับดุลเลาะ ยีเลาะ(2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้เสนอความคิดเห็นในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ (มูฮำหมัดฟิกรี สะมะแอ ,2559; เจะอาลี เจะและ,2559และต่วนรอฮานี ดาตู,2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้จะต้องช่วยกันมากำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้พัฒนาไปพร้อมๆกันทุกๆด้านทุกฝ่ายรับรู้ทิศทางของโรงเรียนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ควรใช้จ่ายอย่างมีเหตุผลสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น มีประโยชน์ต่อโรงเรียนและนักเรียนมากที่สุด ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียนในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน โดยกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ไม่สูงจนเกินไปและสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆได้

**3.3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน** พบว่า ไม่มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมา

Prince of Songkla University Pattani Campus

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน และครู บุคลากรบางคนไม่ทราบกลยุทธ์ของโรงเรียน

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

พบว่า ผู้บริหารควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับมูฮำหมัดฟิกรี สะมะแอ(2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า โดยเฉพาะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน มีการประชุมปรึกษาหารือและพิจารณาร่วมกันในการทำแผนปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแล้วมานำเสนอร่วมทั้งโรงเรียนให้ได้รับทราบ หากพอใจแล้วก็จะไปสู่การปฏิบัติ หากมีตรงไหนที่ยังไม่พอใจก็จะหาแนวทางแก้ไขนำเสนอต่อไป โรงเรียนต้องกำหนดตารางประจำปีของโรงเรียนว่าจะทำอะไรบ้าง วันเวลาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ และผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่มีความสามารถในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มาบรรยายให้ความรู้ในโรงเรียนบ่อยๆโดยเฉพาะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์SWOT วิธีการกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์และอื่นๆเพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

**3.4 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน** พบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดเท่าที่ควรหรือปฏิบัติได้น้อย การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และบางครั้งปฏิบัติตามที่วางไว้แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาตามความเหมาะสม และการติดตามโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง บุคลากรมืออาชีพมีน้อยทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 100 เปอร์เซ็นต์ อาจเป็นเพราะขาดความรู้ความใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ อัตราการเข้าออกของบุคลากรมีหลายคนต่อปีทำให้ต้องอบรมทำความเข้าใจบุคลากรใหม่อยู่เรื่อยๆและขาดการนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

พบว่า ควรมีประชุมวางแผนร่วมกัน แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจน ก่อนที่จะปฏิบัติให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายเพื่อจะขับเคลื่อนในเรื่องของกลยุทธ์ อย่าให้มีการขาดตอนหรือไม่ต่อเนื่อง ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน และให้ทุกฝ่ายปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ต้องมีการประสานงานและกำกับดูแล

Prince of Songkla University Pattani Campus

เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ตามลำดับ สอดคล้องกับมูฮำมาดอัสมี อาบูบากา (2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โรงเรียนควรมีโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องและตอบสนองกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ควรมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง ชุมชนได้รับทราบเพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือสนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับโรเรียนในการปฏิบัติงาน ควรจัดกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ

**3.5 ด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน**

**พบ**ว่า มีการติดตามโครงการที่ดำเนินการโดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรงอาจได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจน และบางครั้งไม่มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ไม่มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์มีน้อย และขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และการทำงานเป็นไปแบบไม่ต่อเนื่อง ไม่เป็นระบบ ขาดการดำเนินการควบคุม ติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน

**ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

พบว่า ผู้บริหารควรมีการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนและควรจัดวางคนที่จะมีหน้าที่ติดตามงานให้ชัดเจน มีปฏิทินในการติดตามกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ (อับดุลเลาะ ยีเลาะ,2559;มูฮัมมัด หะยีเต๊ะ,2559 และต่วนรอฮานี ดาตู,2559) ที่ให้สัมภาษณ์ เมื่อจะจัดโครงการหรือกิจกรรมต้องมีการประชุมและมอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนซึ่งอาจเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่ายงานหรืออื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย และกำหนดวันเวลา สร้างเครื่องมือในการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถประเมินการปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารควรมีการติดตามอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานของครูและบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและมีการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับ
ต่วนรอฮานี ดาตู (2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ในแต่ละปีโรงเรียนจะต้องมีการรายงานสรุปการปฏิบัติงานเป็นภาพรวมของโรงเรียนนำเสนอให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนได้ทราบเพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความสำเร็จของโรงเรียน และมีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป

Prince of Songkla University Pattani Campus

**ข้อเสนอแนะ**

**1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้**

ผลการวิจัย พบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ฉะนั้นผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานีต้องให้ความสำคัญในการนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน คณะครูและบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนทุกๆด้านเช่นกัน อย่างมุ่งมั่นทุ่มเทพลังกายใจและความคิดอย่างเต็มกำลังเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

**2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป**

ควรวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การสร้างเครื่องมือตัวบ่งชี้ในการวัดสภาพกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามกับโรงเรียนเอกชนในระบบทุกประเภทและโรงเรียนของรัฐ เพื่อที่จะได้มองเห็นความแตกต่างและสามารถนำมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม และควรมีการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุดเพื่อพัฒนาการบริหารงานของโรงเรียน

**บรรณานุกรม**


กาญจนา ศิริวงค์ .2552. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเฉินวิทยา อำเภอเฉินจังหวัดลำปาง**. ปริญญาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

จารุวัจน์ สองเมือง และคณะ.2552. **โครงการวิจัยระบบและกลไกประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม.** โครงการความร่วมมือทางวิชาการเพื่อการพัฒนาการศึกษาจังหวัดชายแดนใต้ (สคศต.)และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.).

ซอฝีเย๊าะ หวังหลี .2555. **การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล**.วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.


Prince of Songkla University Pattani Campus

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา.2550.**การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี**.วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี**.**

นิตยา เงินประเสริฐศรี.2553.**การบริหารเชิงกลยุทธ์ : คู่มือสู่การปฏิบัติ**.บทความในวารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 30(3) หน้า 145-176 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์.

นิเลาะ แวอุเซ็ง และคณะ.2552. **บทความวิจัยเรื่อง การจัดการศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้** .ปัตตานี :มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

นันทพล พงษ์สรอย .2550. **สภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี.**วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

พิมลพรรณ ดุษิยามี.2550. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน**.สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**.**

พิสณุ ฟองศรี. 2554. **วิจัยทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 8 .กรุงเทพฯ:บริษัทด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

วิเชียร เวลาดี.2547.**การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา.**วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา**.**

เสริมศักดิ์ นิลวิลัย.2549.**รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนกงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**. หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.2543.**สรุปการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2,3และ4**.กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

อุทุมพร พัชรารัตน์ .2547.**ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1** . วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

Prince of Songkla University Pattani Campus

# ประวัติผู้เขียน

**ชื่อ – สกุล** นางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล

**รหัสประจำตัวนักศึกษา** 5620420101

**วุฒิการศึกษา**

| วุฒิ | ชื่อสถาบัน | ปีที่สำเร็จการศึกษา |
|---|---|---|
| ศษ.บ.ครุศาสตร์อิสลาม (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) | มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ | 2554 |

**ทุนการศึกษา**

ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ทุนการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สำหรับผู้สำเร็จการศึกษา เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง จากวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

**ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน**

ตำแหน่งพนักงานราชการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านอาโห หมู่ที่ 5 ตำบลสะดาวา อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี

**การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน**

ซาลีฮ๊ะ สาแล และนิเลาะ แวอุเซ็ง. 2559. “**สภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี** ”. วารสาร อัล-ฮิกมะฮฺ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี, ปีที่ 6 ฉบับที่ 12 (ฉ.ที่ 2 ประจำเดือน กรกฎาคม ถึงเดือน ธันวาคม ปี 2559)

Prince of Songkla University Pattani Campus