



ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี
Work Administration Skills of Islamic Private School Administrators in Pattani Province

มีสับ สามี๊ะ

Misbah Samoh

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

2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
 จังหวัดปัตตานี

ผู้เขียน นางสาวมีสับซ สามี๊ะ

สาขาวิชา การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

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

.....ประธานกรรมการ
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทรง)

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

.....กรรมการ
 (รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต)

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

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

.....
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยชิ้นนี้เป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเองและได้แสดงความ
ขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวงเซ็ง)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ

(นางสาวมีสบัส สามี๊ะ)

นักศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ข้าพเจ้ารับรองว่าผลงานชิ้นนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ

(นางสาวมีสับฮ์ สามเ้ายะ)

นักศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

กิตติกรรมประกาศ

มวลดการสรรเสริญเป็นสิทธิ์ขอพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงอภิบาลแห่งสากลโลก ขอความสันติสุขจงมีแก่ท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ ผู้ทรงเป็นศาสนทูตของพระองค์ อัลฮัมดุลิลลาฮ์ขอ ชูโกรต่ออัลลอฮ์ ﷻ ที่ทรงประทานให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดี โดยได้รับความกรุณา อย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวกูเซ็ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เอาใจใส่ให้ คำแนะนำตรวจทานแก้ไข เพื่อให้วิทยานิพนธ์นี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ ขออัลลอฮ์ ﷻ ทรงเมตตาต่อ ท่านและทรงตอบแทนท่านด้วยสิ่งที่ดีงามทั้งในโลกนี้และโลกหน้า อินชาอัลลอฮ์

ขอขอบคุณอย่างสูง อาจารย์ ดร.ซัมซุ สาอุ อาจารย์ ดร.อับดุลฮากีม เอ็งปิยา รอง ศาสตราจารย์ ดร.วิจิต เรืองแป้น ที่ได้เสียสละเวลาตรวจสอบเครื่องมือสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทรง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวกูเซ็ง รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต และอาจารย์ ดร.นินาวาลย์ ปานากาเซ็ง แมงกาจิ ที่ได้ให้เกียรติเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และกรุณาให้คำแนะนำตลอดจนตรวจสอบข้อบกพร่อง ต่างๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ บรรดาคณาจารย์ ภาควิชาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ และเสียสละอุทิศตนตลอดระยะเวลาของการศึกษาในหลักสูตรนี้ และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ได้มอบทุนอุดหนุนเพื่อการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม ที่ได้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ เป็นกำลังใจและเป็นเพื่อนร่วมทาง ตลอดระยะเวลาของการศึกษาและ ดำเนินการวิจัย และขอขอบคุณเพื่อนครู โรงเรียนดาร์ุลบารอกะฮ์ ในเครือมูลนิธิบ้านเด็กกำพร้าปัญญาเลิศ ทุกท่านที่คอยส่งเสริมและให้กำลังใจ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

ต้องขอขอบคุณอย่างสูง นายวศิน สามเมาะ บิดาที่แสนดี และนางมรัยัม สามเมาะ มารดาที่ใจบุญ ผู้ที่ทำให้รู้ซึ่งถึงสังขรณ์แห่งชีวิตและคุณค่าของการอดทน ขอขอบคุณญาติพี่น้อง นางมูญาฮิดะฮ์ สามเมาะ นายมัฮฺยุดดีน สามเมาะ และนางสาววันฮิดายะห์ แมะดีเมาะ พี่สาวและพี่ชายผู้ ที่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนด้วยดีเสมอมา และที่ลืมไม่ได้ นางสาวมุนชิเราะฮ์ สามเมาะ น้องสาวผู้ ร่วมทุกข์ ร่วมสุขด้วยกัน ทำให้ผู้วิจัยมีความพยายามมุ่งมั่น อดทน บากบั่นในการศึกษาและฟันฝ่า อุปสรรคทั้งหมด จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

และขอพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตอบแทนความดีงาม ตลอดจนประทานความรัก ความเมตตา ความปลอดภัย และการอภัยโทษ ทั้งโลกนี้และโลกหน้า แก่บุคคลดังกล่าวด้วยเทอญ

มีสับฮ์ สามเมาะ

สารบัญ

บทคัดย่อ.....	(5)
ABSTRACT.....	(6)
مستخلص.....	(7)
กิตติกรรมประกาศ.....	(8)
สารบัญ.....	(9)
รายการตาราง.....	(11)
รายการภาพประกอบ.....	(13)
การปรัวรรณตพัญชนะอาหรับ-ไทย.....	(14)
การปรัวรรณตพัญชนะอาหรับ-อังกฤษ.....	(16)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 คำถามการวิจัย.....	4
1.4 ความสำคัญและประโยชน์การวิจัย.....	5
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
1.6 ข้อยกตลงเบือ่งค้ัน.....	6
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
1. ประวัติโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม.....	10
2. การบริหารการศึกษา.....	12
2.1 ความหมายของการบริหารและการบริหารการศึกษา.....	12
2.2 การบริหารการศึกษาในอิสลาม.....	15
2.3 การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ ศิลป์ และวิชาชีพ.....	16
2.4 ภารกิจการบริหารการศึกษา.....	18
3. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร.....	22
3.1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์.....	26
3.2 ทักษะด้านเทคนิค.....	43

3.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด	53
3.4 ทักษะด้านวิชาการ	65
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	84
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	91
3.1 แบบแผนการวิจัย.....	91
3.2 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	92
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	96
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	98
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	99
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	101
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ	101
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	102
4.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	103
4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	111
4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงาน	115
บทที่ 5 สรุปผลและอภิปรายผล	137
5.1 สรุปผลการวิจัย	140
5.2 การอภิปรายผล	146
5.3 ข้อเสนอแนะ	156
บรรณานุกรม	158
ภาคผนวก	168
ประวัติผู้เขียน	240

รายการตาราง

ตารางที่	หน้า
1	แสดงการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร.....25
2	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่ายบริหาร93
3	กำหนดการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ.....99
4	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้อำนวยการ ผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายบริหาร 102
5	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร..... 103
6	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ 104
7	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านเทคนิค 106
8	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านความคิดรวบยอด..... 107
9	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านวิชาการ..... 110
10	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร 111
11	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน โดยจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา..... 112
12	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน..... 113
13	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน 114
14	แสดงความถี่ของข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านมนุษยสัมพันธ์ 115
15	แสดงความถี่ของข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านเทคนิค 117

16	แสดงความถี่ของข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านความคิดรวบยอด	118
17	แสดงความถี่ของข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านวิชาการ	119
18	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	120
19	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในทักษะด้านเทคนิค	121
20	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในทักษะด้านความคิดรวบยอด.....	122
21	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในทักษะด้านวิชาการ.....	123

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
2 ภารกิจของการบริหารและการจัดการสถานศึกษา.....	21

Prince of Songkla University
Pattani Campus

การปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-ไทย

วิทยาลัยอิสลามศึกษา

พยัญชนะอาหรับ	คำอ่าน	พยัญชนะไทย	หมายเหตุ
ا	อลีฟ	อ	
ب	บอ	บ	
ع	ฮัมซะฮฺ	อ.(อ์ ในกรณีเป็นตัวสะกดสุดท้าย)	เช่น อัลละมะอ์ อัลมาอ์ ฯลฯ
ت	ตอ	ต	
ث	ษอ	ษ	
ج	ญีม	ญ (จัญ ในกรณีเป็นตัวสะกด)	เช่น ญูฮิด เคาะวาริจญ์
ح	หออ	ห	เช่น หะดีษ ขกเว้นบางคำ เช่น อับดุลเราะฮีม มุฮัมมัด เตฮาฮิด
خ	คออ	ค	
د	ดอล	ด	
ذ	ษาล	ษ	เช่น มุอาษ
ر	รอส	ร	
ز	ซาล	ซ	
س	สีน	ส	ขกเว้นคำว่า อีซาและมุซา
ش	ชีน	ช	
ص	ศอด	ศ	
ض	ฎอด	ฎ	
ط	ฏออ	ฏ	
ظ	ซออ	ซ	
ع	อัยนุ	อ	
غ	ฆอยนุ	ฆ	
ف	ฟาอ	ฟ	

ق	กอฟ	ก	
ك	กาฟ	ก	
ل	ลาม	ล	
م	มีม	ม	
ن	นูน	น	
و	วาฟ	ว	
هـ	ฮาอ์	ฮ (ในกรณีเป็นตัวสะกดใช้ ฮ)	
ي	ยาอ์	ย	
ـ (الفتحة)		ـ (ในกรณีเป็นตัวสะกด เช่น ตักวา อาคัมฯ) ะ , ะ-าะ (ในกรณีมีตัวสะกด) ละสระในบางกรณี เช่น อลี บนีฯ)	
ـ (الكسرة)		ـ	
ـ (الضمة)		ـ	
ـ (الفتحة الممدودة) ـ آ		า (อ ในกรณีมีตัวสะกด เช่น อัลฟารอบฯ)	
ـ (الكسرة الممدودة) ـ ي		ـ	
ـ (الضمة الممدودة) ـ و		ـ	
ال-الشمسية		อัล-ตามด้วยพยัญชนะตัวแรกของคำต่อไป เช่น อัคดีน อัญญีนฯ	
ال-القمرية		อัล ตามด้วยคำต่อไปโดยไม่ต้องเว้นวรรค เช่น อัลกุรอาน อัลลอฮ์ อัลอิสลามฯ	

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	s
ض	d
ط	t
ظ	z
ع	'a, 'I, 'u
غ	gh
ف	f
ق	q

ك	k
ل	l
م	m
ن	n
و	w
ه	h
ي	y

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางบริบทความเปลี่ยนแปลงของโลกที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงแห่งยุคโลกาภิวัตน์ ความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี อีกทั้งประชากรมีการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ทำให้การพัฒนาประเทศในอนาคตต้องมีการเตรียมพร้อมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ตลอดทั้งการดำเนินงานในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการศึกษาตามที่พระองค์อัลลอฮ์ผู้ทรงอภิบาลแห่งสากลโลกได้เน้นย้ำให้มนุษย์ได้รู้ถึงคุณค่าของวิชาความรู้ ฝึกทักษะในการทำงาน และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน พระองค์ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานไว้ว่า

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

ความว่า “จงกล่าวเถิดมุฮัมมัด ﷺ บรรดาผู้รู้และบรรดาผู้ไม่รู้ จะเท่าเทียมกันกระนั้นหรือ? แท้จริงบรรดาผู้มีสติปัญญาเท่านั้นที่จะใคร่ครวญ ” (อัลซุหมร์ 39: 9)

ดังนั้นปัจจัยด้านการศึกษาคือความรู้จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนให้ดีขึ้นได้ และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นในองค์กรการศึกษาจะต้องมีผู้บริหารที่สามารถควบคุมดูแลการศึกษาได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

เนื่องด้วยผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆขององค์กร เพราะผู้บริหารคือผู้ที่จะนำองค์กรที่รับผิดชอบไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ผู้บริหารจึงจะต้องเป็นผู้พร้อมด้วยความรู้ความสามารถในเทคนิควิธีการ หลักการทฤษฎีการบริหาร และทักษะทางการบริหาร ดังเช่นนักวิชาการได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรเอกชนนั้นเห็นได้ชัดเจนว่า ความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ รวมทั้งการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับอุดมศึกษา

ต้องสรรหา ผู้บริหารที่มีความสามารถสูงเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดการทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยต้องมองเห็นความสำคัญของครู ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารจัดการ (รุ่ง แก้วแดง, 2545: 1-8)

ผู้บริหารมุสลิมจะมีลักษณะที่แตกต่างจากผู้บริหารอื่นในเรื่องการรำลึกถึงอัลลอฮ์ ﷻ และการแสวงหาความโปรดปรานจากพระองค์ ﷻ ดังนั้นพันธกิจของผู้บริหารมุสลิมจึงถือเป็นการงานที่เป็นอิบาเดฮ์ เป็นที่ประจักษ์ว่าผู้บริหารมุสลิมจะต้องมีคุณภาพ มีจริยธรรมที่สูงส่ง ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารมุสลิมจะต้องมีความรอบคอบในการสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่มีความสงบสุขและสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นพี่น้องให้เกิดขึ้นในสถาบันของเรา (ศอและห์, 2551:118) ผู้บริหารจะต้องทำงานอย่างแข่งขัน ตั้งใจ และทำงานอย่างบริสุทธิ์ใจ (อิกลาส) เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร นักเรียน และเพื่อให้เกิดความรู้สึกรักแห่งความเป็นพี่น้องในรั้วโรงเรียน ซึ่งจะสร้างผลต่อบรรยากาศของความรักงาน และจะทำให้บุคลากรทำงานอย่างอุทิศตนให้แก่โรงเรียนในเวลาต่อมา ซึ่งผู้บริหารมุสลิมจะต้องถือว่าตนเองดำรงสถานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของชุมชนโรงเรียน เขาจะต้องไม่ถือว่าตนเองมีความเหนือกว่าผู้อื่นเพียงเพราะตำแหน่งหน้าที่ที่สูงกว่า แต่ความจริงเขาควรที่จะให้บริการผู้อื่น เพราะความรับผิดชอบและอามานะฮ์ที่เขาแบกรับไว้ นั่นหนักกว่าผู้อื่น จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยจึงพยายามที่จะนำเสนอทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในรูปแบบเชิงบูรณาการอิสลาม

ทักษะการบริหารของผู้บริหารในรูปแบบเชิงบูรณาการอิสลามเป็นสิ่งสำคัญและต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งเพราะผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและตระหนักถึงคำสั่งใช้ของอัลลอฮ์ ﷻ และถือว่าการบริหารของเขาเป็นอิบาเดฮ์ที่จะนำพาให้มนุษย์เข้าใกล้อัลลอฮ์ ﷻ สถานศึกษานั้นก็จะมีผลสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน (ศอและห์, 2551:109)

การจัดการศึกษาอิสลามในประเทศไทยมีรูปแบบและระบบการศึกษาที่หลากหลาย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 กับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ได้ระบุไว้ว่า รูปแบบการศึกษามี 2 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ และการศึกษานอกระบบ การศึกษาในระบบ คือ การศึกษาโดยกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน, 2550:30) ส่วนการศึกษานอกระบบ คือ การศึกษาโดยมีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา ซึ่งขณะนี้ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนา

อิสลามควบคู่สามัญ จัดเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระบบ ส่วนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่สอนเฉพาะวิชาศาสนาอย่างเดียว และหมายความรวมถึงศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) และสถาบันศึกษาปอเนาะ เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษานอกระบบ (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน, 2554:1)

ปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้รับการตอบรับจากประชาชนที่นับถือศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นอย่างดี แต่เมื่อพิจารณาถึงคุณภาพโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ควรปรับปรุง และยังคงประสบปัญหาในภาพรวมของด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ปัญหาด้านการบริหารจัดการ กล่าวคือ ผู้บริหารขาดทักษะในการเป็นนักบริหาร ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐเฉพาะการสอนวิชาสามัญ ครูลาออกบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน 2) ปัญหาด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน กล่าวคือ ขาดความต่อเนื่องของหลักสูตรในแต่ละระดับชั้นครูสอนไม่ตรงตามสาขา สื่อการสอน ห้องปฏิบัติการ ห้องเรียนไม่สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน ครูได้รับการพัฒนาน้อยมากส่งผลให้ขาดทักษะในการจัดการเรียนการสอน (มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2549 อ้างถึงใน นิเลาะ แวอุเซ็ง และคณะ, 2552:743) จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาที่สำคัญที่ควรได้รับการแก้ปัญหาโดยด่วนคือ ปัญหาทางด้านทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารมักจะเกิดจากความรู้ความสามารถดั่งนั้นทักษะการบริหารของผู้บริหารจึงเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการบริหาร ผู้บริหารที่ดีที่มีความสามารถในการบริหารงานจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารงานจึงจะประสบความสำเร็จด้วยดีทักษะการบริหารยังเป็นทักษะซึ่งสามารถใช้ปฏิบัติงานได้จริง ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัว อาจจะกล่าวได้ว่า ทักษะการงานบริหารงานของผู้บริหารเป็นการแสดงถึงความสามารถในการบริหารงานจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหาร และเป็นองค์ประกอบที่สามารถพัฒนาให้กับผู้บริหารได้ ในด้านตรงกันข้ามหากผู้บริหารไม่ปรารถนาที่จะเรียนรู้ หรือฝึกฝนการใช้ทักษะทางการบริหารไม่ว่าจะเป็นทักษะการวางแผน การบริหารงานด้านต่างๆ จะทำให้การบริหารงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2544; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2549) ดังนั้นการบริหารของผู้บริหาร โดยใช้ทักษะการบริหารจึงเป็นหน้าที่หลักที่สำคัญของผู้บริหาร นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำขององค์กรแล้วยังต้องเป็นผู้นำในการเป็นตัวอย่างที่ดีอีกด้วย โดยผู้บริหารจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการใช้ทักษะการบริหารให้เป็นไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาผลผลิตของสถานศึกษา คือ นักเรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามจุดหมายของสถานศึกษา และที่สำคัญยิ่ง คือ การเป็นคนดีที่มีคุณภาพของชาติตามวิสัยทัศน์ของประเทศไทย และการเป็นอุมมะฮฺที่สมบูรณ์ในหลักศาสนาอิสลาม

จากปัญหา ความสำคัญ และสภาพที่เป็นอยู่ดังที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน และผู้วิจัยยังต้องศึกษาสภาพการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ว่านำทักษะการบริหารไปใช้ในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร อีกทั้งยังต้องประมวลข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน จากการวิจัยครั้งนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ที่มีอยู่ตลอดจนข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหาร ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

1.2.3 เพื่อประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี เป็นอย่างไร

1.3.2 ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

1.3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี เป็นอย่างไร

1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1.4.1 ทำให้ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

1.4.2 ทำให้ทราบถึงผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

1.4.3 ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

1.4.4 สามารถเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี เพื่อนำไปใช้ในการบริหารให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

1.4.5 สามารถเป็นข้อมูลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำผลของการวิจัยไปปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรม และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารต่อไป

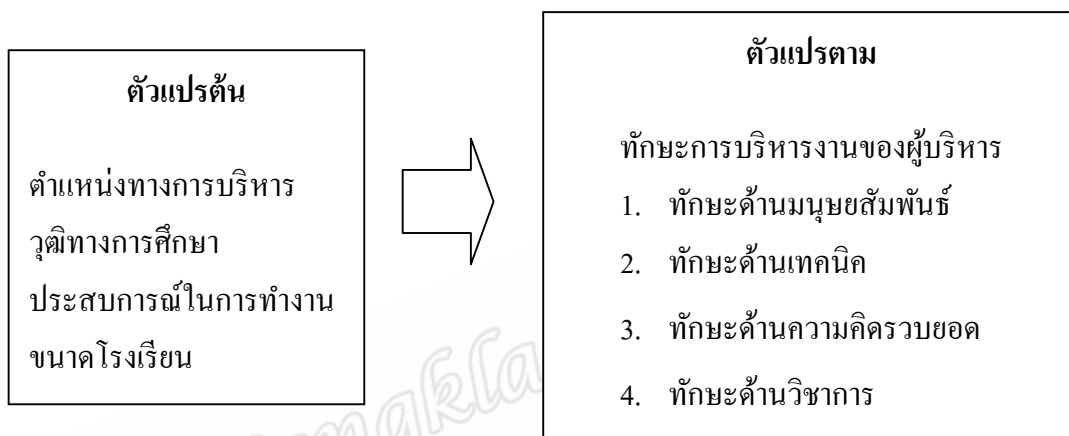
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี โดยได้ทำการสังเคราะห์จากนักวิชาการและจากผลการวิจัยที่ผ่านมาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์,2549; วิโรจน์ สารัตนะ,2555; สันติ บุญภิรมย์,2552; หวาน พิณรุฬพันธ์,2548; ธวัศ แสงรัตน์,2542; วินัย เกษมเศรษฐ์,2535; รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี,2549; สุธรรม คุษดี,2553; พิสมัย แก้วเชื้อ,2552; ภรภัค จิรคุณถาวร,2548; ธนู น้านุช,2544; อ่อนสี พงสะหวาน,2552; ศักดิ์ศรี สนจิตร,2549; มัยดิง เบญญาธาดา,2551; ทวี วงศ์สุวรรณ,2550; ไชยโรจน์ ศรีวิเชียร,2548; Wiles,1955; Katz,1955; Drake and Roe,1986; Cordero, F.Farris, IEEE, DiTomaso,2004; Metaab Ben Rasheed Al-ghilam,2013; Shahar zad Mohammad Sheehab,2009; Fahad Ben Mohammed Ghalib,2005)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด หลักการ ตลอดจนทฤษฎีทักษะการบริหารของผู้บริหารจากหนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญที่จะศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารจากมุมมองของนักวิชาการหลายๆ ท่าน เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน ดังกรอบแนวคิดการวิจัยในภาพที่ 1 ดังนี้

ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



1.6 ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิจัย

1.6.1 การอ้างอิงอัลกุรอานจะระบุชื่อซูเราะฮ์และหมายเลขอายะฮ์

1.6.2 การอ้างอิงอัลหะดีษจะระบุชื่อผู้บันทึกและหมายเลขหะดีษ

1.6.3 การแปลความหมายอายะฮ์อัลกุรอาน ผู้วิจัยจะยึดคัมภีร์อัลกุรอานพร้อมแปลเป็นภาษาไทยของสมาคมนักเรียนเก่าอาหรับประเทศไทย ฉบับแปล ศูนย์กษัตริย์พะอืด เพื่อการพิมพ์อัลกุรอาน อัลมาดีนะฮ์ ซาอูดีอาราเบีย

1.6.4 สัญลักษณ์ ﷻ อ่านว่า “ซุบฮานะฮ์ วะตะอาลา” เป็นภาษาอาหรับและมีความหมายว่า “พระองค์ทรงมหابริสุทธิ์และสูงส่งยิ่ง” เป็นคำสุภาพที่มุสลิมใช้กล่าวยกย่องและสรรเสริญพระองค์อัลลอฮ์ หลังจากที่ได้อ่านพระนามของพระองค์

1.6.5 สัญลักษณ์ ﷻ อ่านว่า “คีอ์ลลิลลอฮ์ อะลัยฮิ วะสัลลิม” เป็นภาษาอาหรับและมีความหมายว่า “ขออัลลอฮ์ทรงประทานความโปรดปรานและความสันติแก่ท่าน” เป็นคำสุภาพที่มุสลิมใช้กล่าวยกย่องท่านรอซูลมุฮัมมัด หลังจากที่ได้อ่านนามของท่าน

1.6.6 เครื่องหมาย ﴿.....﴾ เป็นเครื่องหมายที่ใช้กำกับอายะฮ์อัลกุรอาน

1.6.7 เครื่องหมาย (.....) เป็นเครื่องหมายที่ใช้กำกับสำนวนหะดีย์

1.6.8 เครื่องหมาย “.....” เป็นเครื่องหมายที่ใช้กำกับความหมายของอัลกุรอาน อัลหะดีย์ที่นำมาอ้างอิง และคำพูดของอุลามาอ์และผู้ให้สัมภาษณ์

1.6.9 การปริวรรตอักษรอาหรับเป็นอักษรไทยใช้กฎเกณฑ์ที่กำหนดโดยวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถ ความคล่องแคล่ว ความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการ ทฤษฎี กระบวนการ และปัจจัยต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค ด้านความคิดรวบยอด และด้านวิชาการ

1.7.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและเลือกใช้วิธีจูงใจได้ถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานรวมถึงการให้คำปรึกษา แนะนำและการเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

1.7.3 ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ กระบวนการ และเครื่องมือที่จำเป็นในการดำเนินงานเพื่อให้งานสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การสื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของวัตถุประสงค์ ตลอดจนการวางแผนและจัดระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.4 ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจองค์การโดยรวม สามารถประสานสัมพันธ์ทั้งภายในโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิเคราะห์จุดแข็งและจุดด้อยขององค์การได้

1.7.5 ทักษะด้านวิชาการ หมายถึง ความสามารถในการบริหารหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร และนำหลักสูตร ไปใช้ให้เกิดผล ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการวัดผลและประเมินผล ตลอดจนความสามารถในการนิเทศการสอน

1.7.6 ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ สังกัดโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

1.7.7 หัวหน้าฝ่ายบริหาร หมายถึง หัวหน้าฝ่ายต่างๆซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล และฝ่ายบริหารงานทั่วไป ในสังกัดโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

1.7.8 วุฒิทางการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาของผู้บริหาร และหัวหน้าฝ่าย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

1.7.9 ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารและหัวหน้าฝ่าย แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 5 ปี 6-10 ปี และ ตั้งแต่ 11 ขึ้นไป

1.7.10 ขนาดของโรงเรียน หมายถึง ขนาดของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ตามหลักเกณฑ์แบ่งประเภทสถานศึกษาของระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2551)

โรงเรียนขนาดใหญ่ คือ โรงเรียนที่มีนักเรียน มากกว่า 1,500 คน

โรงเรียนขนาดกลาง คือ โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 501-1,500 คน

โรงเรียนขนาดเล็ก คือ โรงเรียนที่มีนักเรียน น้อยกว่า 501 คน

1.7.11 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม หมายถึง โรงเรียนเอกชนในระบบที่แปรสภาพจากปอเนาะ และเปิดทำการสอนหลักสูตรอิสลามศึกษาควบคู่วิชาสามัญของกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิชาการทั่วไปและวิชาการอิสลาม โดยมีประเด็นหลักในการนำเสนอ ดังนี้

1. ประวัติโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

2. การบริหารการศึกษา

2.1 ความหมายของการบริหารและการบริหารการศึกษา

2.2 การบริหารการศึกษาในอิสลาม

2.3 การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ ศิลป์ และวิชาชีพ

2.4 ภารกิจทางการบริหารการศึกษา

3. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร

3.1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

(Human Relations Skills) (المهارة الإنسانية)

3.2 ทักษะด้านเทคนิค

(Technical Skills) (المهارة الفنية)

3.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด

(Conceptual Skills) (المهارة الذهنية)

3.4 ทักษะด้านวิชาการ

(Academic Skills) (المهارة الأكاديمية)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยการนำเสนอประเด็นหลักข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอในลักษณะการบูรณาการระหว่างวิชาการทั่วไปและวิชาการอิสลาม

1. ประวัติโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเดิมมีการจัดการศึกษาในรูปแบบ “ปอเนาะ” และด้วยนโยบายของรัฐที่มุ่งพัฒนาการจัดการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และเมื่อสร้างความมั่นคงในพื้นที่นี้ทำให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนรูปแบบมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบัน ในขณะที่ปอเนาะบางแห่งก็ยังคงรูปแบบการจัดการเช่นเดิม และปัจจุบันรัฐบาลอนุญาตให้จดทะเบียนเป็นสถานศึกษาในรูปแบบพิเศษอีกหนึ่งรูปแบบ โดยใช้ชื่อว่า “สถานศึกษาปอเนาะ”

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

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

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

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

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

ปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้แบ่งออกเป็นสองประเภท (พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน, 2550:30) คือ

1. โรงเรียนเอกชนในระบบ
2. โรงเรียนเอกชนนอกระบบ

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

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

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

2. การบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ การประสานการทำงานในสถานศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของครูบุคลากรในสถานศึกษา และมุ่งสู่จุดมุ่งหมายที่สถานศึกษานั้นๆ ได้วางไว้

2.1 ความหมายของการบริหารและการบริหารการศึกษา

ในอัลกุรอานได้กล่าวถึงคำในความหมายของการบริหารไว้ใน 4 อายะฮ์ด้วยกัน ในที่นี้ผู้วิจัยขอยกตัวอย่าง 2 อายะฮ์ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

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

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

และในอีกอายะฮ์หนึ่ง อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงตรัสไว้ว่า

﴿يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ﴾

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

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

นักวิชาการมุสลิมและนักวิชาการทั่วไปได้ให้ความหมายของการบริหารที่แตกต่าง
กันออกไปตามทัศนะและความคิดของแต่ละบุคคล ดังต่อไปนี้

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

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

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

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

เสนาะ ดิเยาว์ (2544: 1) ได้อธิบายไว้ว่า “การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับคน
และโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่
ตลอดเวลา ซึ่งมีลักษณะ 5 ประการ ประกอบด้วย ทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน
สร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์
สูงสุด และต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา”

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

เป็นการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานด้วยวิธีการที่ดีที่สุด นอกเหนือจากการใช้ประโยชน์จากแรงงานของพวกเขา ดังนั้นการบริหารในอิสลามจึงครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดกระบวนการทำงานของหน่วยงาน การชี้แจงเจตนาของผู้ที่ดำรงตำแหน่งสำหรับโลกนี้และโลกหน้า ยิ่งไปกว่านั้นการบริหารในอิสลามยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาปัจเจกบุคคล สร้างผู้นำ และดูแลควบคุมคนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

จากความหมายของการบริหารตามทัศนะของนักวิชาการมุสลิมและนักวิชาการทั่วไปที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมา สามารถสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกันโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างพอเพียงและให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ตลอดจนความรับผิดชอบร่วมกันทั้งโลกนี้และโลกหน้า เพื่อให้กระบวนการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

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

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

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

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

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

จากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน จึงสามารถสรุปได้ว่าการบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในความพยายามของมนุษย์และเพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับการพัฒนา โดยการใช้วิธีการและทักษะความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การบริหารการศึกษาในอิสลาม

อิสลามเป็นศาสนาที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง การศึกษาหาความรู้ถือเป็นกุญแจดอกสำคัญในการนำพาปัจเจกบุคคลสู่การศรัทธา ยึดมั่นและการปฏิบัติตนในสิ่งที่ดีงามที่สอดคล้องกับค่านิยมอิสลาม อิสลามเป็นศาสนาแห่งระบบการดำเนินชีวิตที่สมบูรณ์แบบและครอบคลุมในทุกด้านที่พระเจ้าทรงประทานมาเพื่อเป็นทางนำให้แก่มวลมนุษยชาติ โดยผ่านบรรดาศาสนทูตท่านต่างๆ ในการทำหน้าที่นำหลักคำสอนของพระเจ้าผู้เป็นเจ้ามาเผยแผ่แก่ประชาชาติในแต่ละยุคสมัยให้ถือปฏิบัติ และได้ทรงแต่งตั้งท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ให้เป็นศาสนทูตท่านสุดท้ายเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและสมบูรณ์แบบในทุกๆช่วงเวลาและทุกๆด้านของชีวิต

ชีวิตไม่ได้เดินอยู่บนหลักการใดที่แน่นอน แต่ชีวิตจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นมนุษย์จึงต้องตามสมัยให้ทัน ตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของกาลเวลา หากไม่แล้วเขาจะกลายเป็นบุคคลล้าหลัง อิสลามให้ตามเวลาให้ทัน แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แต่ต้องตามให้ทันสมัยและสถานที่ ซึ่งหลักการอิสลามมีความสอดคล้องกับประโยชน์และสนองความต้องการของมนุษย์ได้เสมอ ด้วยเหตุนี้การศึกษาอิสลามจึง

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

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารการศึกษาในอิสลาม เพื่ออำนวยความสะดวกและสั่งใช้ทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ เพื่อที่จะทำให้จุดมุ่งหมายของการศึกษาบรรลุผล กล่าวคือให้การอบรมบ่มเพาะส่วนที่เป็นธรรมชาติที่มีอยู่ภายในตัวครูและนักเรียนมุสลิมเพื่อให้เป็นผู้ศรัทธาที่แท้จริง ยำเกรงต่ออัลลอฮ์ ﷻ มีความรู้และมีคุณธรรมอันดีงาม (ศอและห์, 2551:51-52) ซึ่งการบริหารการศึกษาในอิสลามเป็นกระบวนการนำพาสมาชิกของสังคม โรงเรียนสู่การมีชีวิตที่ดีทั้งโลกนี้และโลกหน้า อิสลามถือว่าหน้าที่ของการบริหารการศึกษาคือการรับใช้ต่อประชาคมโรงเรียนและนักเรียน ดังนั้นสถาบันการศึกษาควรให้ความสำคัญในเรื่องการให้บริการ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าความขัดแย้ง

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

2.3 การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ ศิลป์ และวิชาชีพ

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

2.3.1 การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์

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

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

2.3.2 การบริหารการศึกษาเป็นศิลป์

การบริหารแม้จะเป็นความรู้หรือศาสตร์ที่สามารถถ่ายทอดหรือเรียนรู้กันได้จริงอยู่ แต่ก็ได้ไม่ได้หมายความว่าผู้รู้หลักการและทฤษฎีต่างๆ ทางการบริหารอย่างดีแล้วจะเป็นผู้บริหารที่ดี และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ทุกคนไป

ที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การบริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กันไป กล่าวคือ ผู้บริหารต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับหลักการและทฤษฎีการบริหาร ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถปรับหลักการและทฤษฎีเหล่านั้นให้ใช้ได้กับสภาพความเป็นจริง

อย่างไรก็ตาม ศิลปะในการบริหารเป็นเรื่องที่ไม่อาจบอกกล่าวหรือถ่ายทอดให้กันได้ แต่เป็นความสามารถเฉพาะคน ซึ่งอาจพัฒนาจากประสบการณ์ ศิลปะการบริหารแม้มีอาจถ่ายทอดให้กันจริงอยู่ แต่ผู้บริหารสามารถที่จะสร้างให้เกิดขึ้นกับตนเองได้ โดยการหมั่นวิเคราะห์ตนเองและพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง ตลอดจนสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ในที่สุดก็จะพัฒนาศิลปะการบริหารให้เกิดขึ้นกับตนเองได้

2.3.3 การบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพ

การบริหารปัจจุบันได้รับการยอมรับว่าเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง ดังจะเห็นได้ว่า องค์การหรือหน่วยงานบางแห่งเริ่มใช้ผู้บริหารมืออาชีพกันมากขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางและซับซ้อน ที่ว่าการบริหารเป็นวิชาชีพนั้นก็เพราะว่า ในการบริหารจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะเช่นเดียวกับวิชาชีพอื่นๆ ปัจจุบันองค์การทั้งหลายจะแต่งตั้งผู้บริหารจากบุคคลที่ผ่านการศึกษาฝึกอบรม หรือมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารมาพอสมควร

การบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงมีเหตุผลสนับสนุนอย่างน้อย 7 ประการ คือ

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

2.4 ภารกิจทางการบริหารการศึกษา

ภารกิจทางการบริหารการศึกษาถือเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องเข้าใจและให้ความสำคัญ ทั้งนี้ภารกิจทางการบริหารการศึกษา มีผู้แบ่งภารกิจไว้คล้ายๆกัน ดังนี้

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

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

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

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

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

สำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2542: 22) ระบุไว้ว่าโดยปกติแล้วงานพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนจะแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ

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

ภารกิจดังกล่าวข้างต้นย่อมมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารอย่างใกล้ชิด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การงานคล่องตัวและรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติอย่างแท้จริง

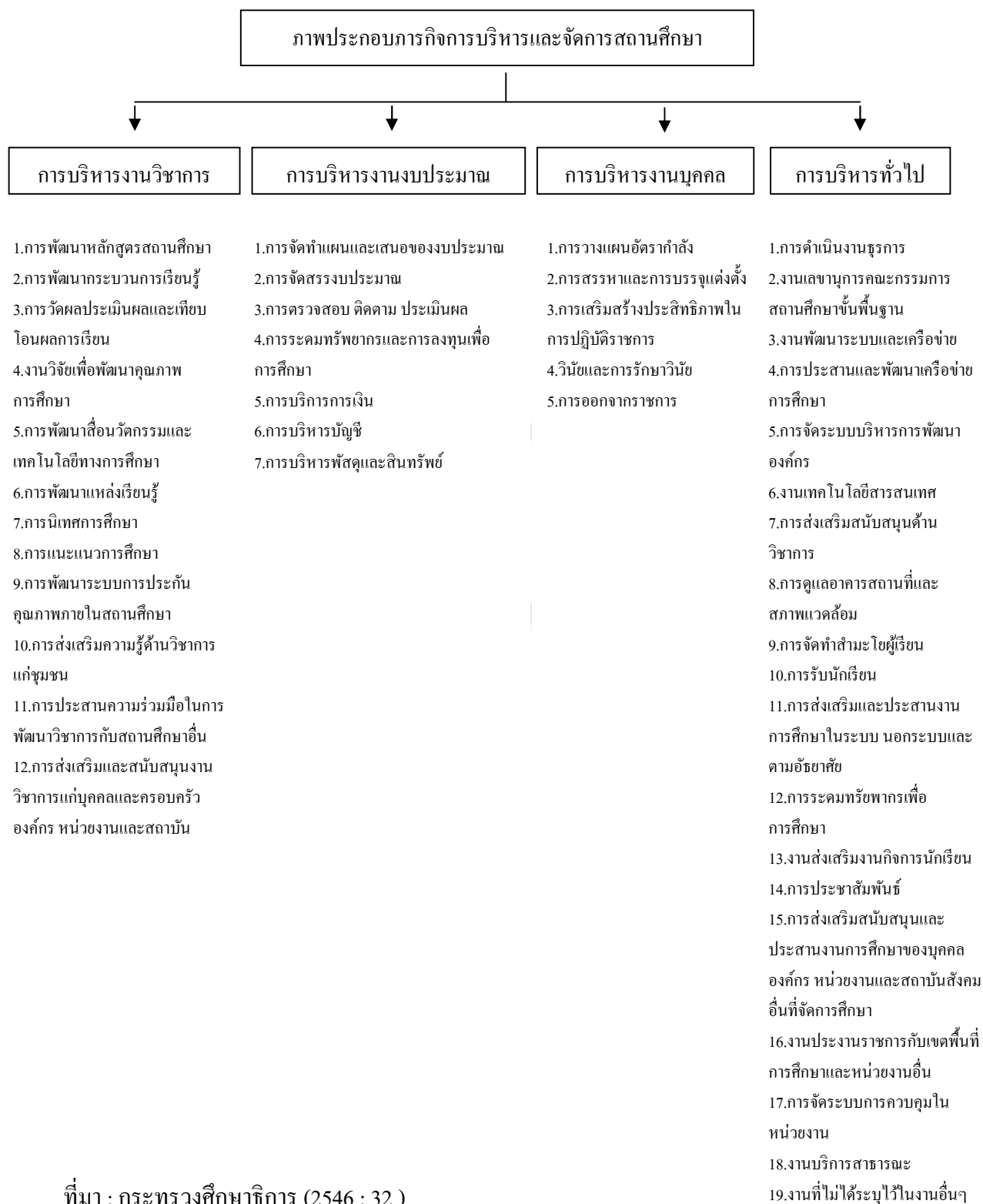
ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการการศึกษาและการพัฒนาการศึกษาของแต่ละองค์กร จับเคลื่อนเป้าหมายและนโยบายต่างๆ ไปสู่จุดหมายปลายทาง กำหนดทิศทางในการพัฒนาประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น เป็นที่ยอมรับของชุมชน และหน่วยงานราชการ ตลอดจนการประเมินคุณภาพจากหน่วยงานนอก

หากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดปัตตานี เล็งเห็นถึงบริบทของตนเองว่ามีลักษณะงานพิเศษเพิ่มมาอีก และไม่สามารถรวมกลุ่มกับงานดังกล่าวข้างต้นได้ ทางโรงเรียนก็สามารถเพิ่มการบริหารงานด้านอื่นเข้ามาได้ ตามความเหมาะสมของสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป การบริหารการศึกษาจะพบกับความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและการบริหารสถานศึกษานั้นๆ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหารและกระบวนการบริหารที่ดี ที่สามารถนำสถานศึกษาสู่จุดหมายปลายทางได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น การบริหารงานที่จะให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่หน่วยงานหรือองค์กรใดๆ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริหารของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถทางกระบวนการบริหารเป็นอย่างดี การจัดสรร และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบริหาร ตลอดจนการใช้ความสามารถทางทักษะการบริหารงาน และจะต้องแสดงบทบาทให้เป็นที่ประจักษ์ถึงความรู้ความเข้าใจในภาระหน้าที่การงานของหน่วยงานหรือองค์กร ผู้วิจัยจึงขอแนะนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารดังต่อไปนี้

ภาพประกอบที่ 2 ภารกิจของการบริหารและการจัดการสถานศึกษา



ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32)

3. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร

การบริหารการศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญในปัจจุบัน โดยเฉพาะปัจจุบันเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายๆด้าน ซึ่งมีผลกระทบต่อการศึกษาและการบริหารการศึกษาดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ต้องรู้จักใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณภาพดังกล่าวจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารนั้นมีทักษะการบริหารงาน ซึ่งจะเป็แรงผลักดันกิจกรรมต่างๆให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะการบริหารการศึกษาจึงมีความสำคัญมาก การเลือกผู้บริหารไม่ใช่พิจารณาแต่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่างหน้าตาท่าทางภายนอก วุฒิการศึกษาเท่านั้น หากไม่ต้องดูว่าผู้บริหารทำอะไร วิธีการทำงานเป็นอย่างไร พิจารณาความรู้ และความสามารถทางทักษะของผู้บริหารนั้นเป็นสำคัญ นักทฤษฎีบริหารได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะไว้ต่างกััน ดังนี้

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. ทักษะทางความคิดรอบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่างๆเข้าด้วยกัน สามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นอย่างไรบ้าง
2. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Education and Instructional Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจการสอนและการเรียน จะต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดี
4. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ รวมถึงความรู้ ความสามารถและความชำนาญในการใช้สื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว และสามารถแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้
5. ทักษะทางความรู้ความคิด (Cognitive Skills) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด มีสติปัญญาและมีวิสัยทัศน์ ในการบริหารงานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน จึงขึ้นอยู่กับทักษะทางการบริหารงานของผู้บริหาร ดังนั้นทักษะทางการบริหารถือเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะทางการบริหารงานทางการศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีจุดมุ่งหมายคือ การพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีศีลธรรม และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ทักษะทางการบริหารงานจากมุมมองของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางแสดงการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ทักษะทางการบริหารงานของผู้บริหาร

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

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

ทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องนำไปใช้อย่างเหมาะสมกับบทบาทและภารกิจของสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ว่าจะมีความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานในทักษะทั้ง 4 ด้านนี้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นสารสนเทศในการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ต่อไป

3.1 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills)

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

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542:5) ได้ให้ความเห็นว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นหรือเข้ากับคนอื่น

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

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

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

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

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

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

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1.1 ทัศนคติและความเสมอภาค

องค์การใดๆ ก็ตามไม่อาจที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากไม่สามารถทำให้เกิดความสามัคคี ความมีเอกภาพและความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่บุคลากร อิสลามอันเป็นศาสนาแห่งวิถีชีวิตได้สนับสนุนอย่างแข็งขันต่อความจำเป็นที่จะต้องมีความเป็นภราดรภาพที่มั่นคง เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลได้ดีที่สุด หลักภราดรภาพอิสลามได้ทำให้มุสลิมเป็นเอกภาพและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ท่านรอสูลมูฮัมมัด ﷺ ได้กล่าว

((قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : مثل المؤمنين في تواددهم

وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له

سائر الجسد بالسهر والحمى))

ความว่า “ความเป็นปึกแผ่น ความเมตตากรุณา และความรักของผู้ศรัทธาเป็นเสมือนเรือนร่างเดียวกัน หากส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายได้รับบาดเจ็บ ร่างกายทั้งหมดก็จะรู้สึกปวดและเจ็บไข้นั้นไม่อาจข่มตาหลับได้”¹

และท่านรอสูลมูฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวอีกว่า

((عن أبي موسى رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

: المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً. وشبك بين أصابعه))

ความว่า “ผู้ศรัทธาต่อผู้ศรัทธานั้น เปรียบเสมือนสิ่งก่อสร้างอันเดียวกัน ซึ่งบางส่วนนั้นจะยึดอยู่กับอีกบางส่วน แล้วท่านก็ได้เอานิ้วมือของท่านมาประสานกัน”²

หากผู้บริหารเริ่มตระหนักจากจุดนี้ก่อน และเห็นคุณค่าในวิธีการดังกล่าวแล้ว แน่แน่นอนผู้ได้บังคับบัญชาที่จะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของสถานศึกษา ให้ความสำคัญและตระหนักในหน้าที่ของตน ก่อเกิดภราดรภาพ มิตรภาพและความสามัคคี มุ่งมั่นแสวงความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ﷻ มากกว่าเรื่องของเงิน และเรื่องผลประโยชน์ใดๆ

¹ หะดีษบันทึก โดย มุสลิม , 2010 หมายเลขหะดีษ 2507

² หะดีษบันทึก โดย บุคอรี , 2005 หมายเลขหะดีษ 6026

ภราดรภาพในหมู่มุสลิมจะนำไปสู่การปฏิบัติดีและให้ความช่วยเหลือต่อกัน
อิสลามจึงใช้ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้นำไปสู่ความดีงาม อัลลอฮฺ ﷻ ได้สนับสนุนความเป็นภราดร
ภาพ ดังคำดำรัสของพระองค์ที่ว่า

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

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

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

﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾

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

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

ผู้บริหารมีงานที่ต้องรับผิดชอบมากกว่าบุคลากรอื่นๆ ดังนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบของพวกเขาจึงมีมากกว่าเท่านั้น

ซึ่งอิสลามได้สร้างความเสมอภาคบนรากฐานแห่งความจริงที่ว่า มวลมนุษยชาติมีที่มาจากแหล่งกำเนิดเดียวกัน นั่นคือ มาจาก อาดัม อิสลามได้ถือเอาความยำเกรงเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า บุคคลๆ หนึ่งนั้นมีความเหนือกว่าอีกบุคคลหนึ่ง ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

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

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

ความยิ่งใหญ่ของอิสลามวางอยู่บนหลักความเสมอภาค ซึ่งได้สร้างความเท่าเทียมกันระหว่างผู้พิพากษากับจำเลยในศาล แม้กระทั่งผู้ถูกกักขังก็สามารถจะทวงคืนสิทธิของเขาจากผู้กดขี่ นอกจากนี้ อิสลามยังได้ให้บุรุษและสตรีมีสิทธิเท่าเทียมกัน เว้นแต่ในบางกรณีที่มีความเหมาะสม นั้นมีไว้สำหรับบุรุษมากกว่าสตรี

ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการมอบหมายงานโดยยึดหลักด้านภราดรภาพและความเสมอภาพ การมอบหมายงานเป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฝึกฝนในเรื่องภาวะผู้นำ และยังช่วยเสริมสร้างให้มีการสร้างผู้นำใหม่ ผู้บริหารที่ได้ทำการมอบหมายอำนาจถือเป็นผู้นำที่ดี เนื่องจากผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่สามารถสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้อื่นได้ (ญิบราว, 2548:94) เมื่อผู้บริหารมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการง่ายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติและตัดสินใจในหน้าที่การงานนั้นๆ

กล่าวโดยสรุป ทักษะด้านภราดรภาพและความเสมอภาค คือ การอาศัยอยู่ในองค์การอย่างฉันทันที้อง มีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มีความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เอารัดเอาเปรียบ มีความเสมอภาคและมีสิทธิเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานและการออกความคิดเห็นต่าง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลได้ดีที่สุด เพราะแท้จริงแล้วมุสลิมเป็นพี่น้องกัน

3.1.2 การสั่งใช้ให้ทำความดีและห้ามปรามสิ่งชั่วร้าย

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

การสั่งใช้ให้ทำความดีและห้ามปรามสิ่งชั่วร้ายเป็นสาระของการเรียกร้องสู่อิสลามของท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ ดังนั้นใครก็ตามที่ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวนี้ กล่าวคือ การบริหารการศึกษา และในฐานะที่เป็นดาอียะห์ ควรจะภูมิใจว่า พวกเขากำลังเจริญรอยตามท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ

การสั่งใช้ให้ทำความดีและห้ามปรามสิ่งชั่วร้ายเป็นคุณลักษณะของผู้ศรัทธาที่แท้จริง การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลได้ ต้องมาจากการบริหารการศึกษาของผู้บริหารการศึกษาที่มาจากผู้ศรัทธาที่แท้จริง เพราะการศรัทธาที่เข้มแข็งนำมาซึ่งความบริสุทธิ์ใจในการบริหารงาน อีกทั้งยังช่วยผูกสัมพันธ์ระหว่างมุสลิมด้วยกัน ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

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

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

ท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ ได้กำชับให้มุสลิมตักเตือนซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสาระของหลักการสั่งใช้ให้ทำความดีและห้ามปรามสิ่งชั่วร้าย ท่านรอซูลมุฮัมมัด กล่าวไว้ว่า “ศาสนา คือการตักเตือน” ดังที่ท่านได้กล่าวไว้ว่า

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

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

ฉะนั้นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแล้วควรให้ความสำคัญกับประเด็นนี้เป็น
อย่างยิ่ง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาต่อไป ท่านรอฮุลมุฮัมมัดได้กล่าว
เกี่ยวกับการดักเตือนไว้ว่า

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

ความว่า จากอบูสะอีด อัลคุดริ กล่าวไว้ว่า ฉันได้ยินท่านรอฮุล ได้กล่าวว่า
“ผู้ใดก็ตาม ได้เห็นสิ่งที่น่ารังเกียจ (มุงกัร คือสิ่งทีหะรอมและมัจรูหฺ) ก็
จงเปลี่ยนมันด้วยมือ, หากไม่สามารถ ก็ด้วยลิ้น, หากไม่สามารถก็
(เปลี่ยนแปลง) ด้วยหัวใจ นั่นคืออีมานที่ต่ำที่สุด”⁴

กล่าวโดยสรุป การสั่งใช้ให้ทำความดีและห้ามปรามสิ่งชั่วร้าย เป็นอีกหนึ่งทักษะที่
สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะการบริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต้องมาจากผู้บริหารที่มีความ
ศรัทธาที่แท้จริง และผู้บริหารที่มีความศรัทธาที่แท้จริงย่อมจะไม่ปล่อยและไม่ให้ความสนใจต่อ
ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติความดีละเว้นความชั่ว

³ หะดีษบันทึก โดย มุสลิม , 2010 หมายเลขหะดีษ 55

⁴ หะดีษบันทึก โดย มุสลิม , 2010 หมายเลขหะดีษ 49

3.1.3 การจูงใจและการกระตุ้น

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

1. อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนที่ หรือกล่าวให้รัดกุมในแง่ของพฤติกรรมมนุษย์ก็คือ มีแรงผลักดันอะไรที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมขึ้น
2. อะไรเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมนั้น
3. พฤติกรรมเกิดขึ้นนั้นจะคงสภาพอยู่ได้ด้วยวิธีใด

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ประการดังกล่าวมีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายแนวทางด้วยกัน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2544 อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช 2556: 216) แรงจูงใจ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่มากนักขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหรจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการทุ่มเทให้ได้ผลงานดีอย่างไร หรืออย่างน้อยเพียงใด

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

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

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

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

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

มุสลิมผู้สรทธาที่เข้มแข็งจะได้รับการตอบแทนอันยิ่งใหญ่จากอัลลอฮ์ ﷻ ที่ดียิ่งกว่าผลตอบแทนใดๆ ที่ได้รับในโลกนี้ ซุลก็อรันยุน(Zul-Qurnain) คือตัวอย่างของผู้ที่มีความขำเกรงที่ได้ปฏิเสธเงินรางวัลสำหรับการสร้างเขื่อนเพื่อป้องกันผู้คนจากยะอูญและมะอูญ แต่กลับพึงพอใจต่อสัญญาของอัลลอฮ์ ﷻ ที่ให้ไว้ ดังปรากฏในอัลกุรอานว่า

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

ความว่า “พวกเขา กล่าวว่า โอ้ซุลก็อรันยุน แท้จริงยะอูญและมะอูญ นั้น เป็นผู้บ่อนทำลายในแผ่นดินนี้ ดังนั้นเราขอมอบบรรณาการแก่ท่านเพื่อท่านจะได้สร้างกำแพงกั้นระหว่างพวกเรากับพวกเขา เขา กล่าวว่า สิ่งที่พระเจ้าเป็นเจ้าของฉันได้ให้อำนาจแก่ฉันดียิ่งกว่า ดังนั้นพวกท่านจงช่วยฉันด้วยกำลัง ฉันจะสร้างกำแพงแน่นหนากั้นระหว่างพวกท่านกับพวกเขา (อัล - กะฮฟู 18: 94-95)

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

ประทับใจเกิดขึ้น ก็สามารถที่จะเป็นแรงจูงใจและกระตุ้นในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป (เชอมาณย์ รัตนพงศ์ตระกูล, 2558:24)

กล่าวโดยสรุป การจูงใจและการกระตุ้น เป็นแรงขับอย่างหนึ่ง ที่มีอิทธิพลทำให้บุคคลได้ใช้พลังงานของคนที่มืออยู่ แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทาง ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถจึงจะต้องบริหารงานให้จุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์การบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์และบรรลุจุดหมายที่ต้องการ

3.1.4 การมอบหมายงาน

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

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

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

ในสมัยการปกครองแรกเริ่มของท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ ได้มีการใช้วิธีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหาร โดยการแบ่งงานตามความเหมาะสม ดังจะเห็นได้จากโครงสร้างของคณะผู้บริหารในสมัยของท่านรอซูล ﷺ ดังนี้

1. สภาพที่ปรึกษาซึ่งประกอบด้วยเสาะหาอะฮ์ลุลอะอ์วัล ซึ่งเป็นผู้ที่ทรงความรู้และมีความฉลาดปราดเปรื่องในหมู่เสาะหาอะฮ์ลุลอะอ์วัลด้วยกัน
2. ผู้ที่รักษาความลับสุดยอด ซึ่งมีความตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการปกปิดความลับ
3. ผู้ดูแลเกี่ยวกับตราประทับ ซึ่งมีความเข้าใจในคำสั่งที่ออกโดยท่านรอซูล ﷺ
4. ผู้ว่าการรัฐที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มผู้นำที่ดี ซึ่งมีประสบการณ์ในเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมสาธารณะ
5. ผู้พิพากษาที่เชี่ยวชาญกฎหมาย ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับหลักชารีอะฮ์ อัลกุรอาน และซุนนะฮ์ อย่างดีเยี่ยม
6. เสมียนหรือนักประพันธ์ ซึ่งมีทักษะสูงในด้านการอ่านและการเขียน
7. นักแปล ซึ่งรู้ภาษามากกว่าหนึ่ง (Ali 1985 : 79 อ้างถึงใน สอและห์, 2551: 97)

สอและห์ (2551:76) ได้กล่าวไว้ว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในอิสลาม ไม่ได้หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งได้ละทิ้งความรับผิดชอบ เพราะผู้ที่อยู่ในระดับสูงจะต้องตอบคำถามสำหรับงานทั้งหลายที่อยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเขา ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่เหล่านี้จะต้องได้รับการสอบสวนต่อหน้าอัลลอฮ์ ﷻ ว่า ผู้ที่เขาได้รับการมอบหมายนั้น ได้ใช้แนวทางและวิธีการอย่างไรบ้าง

Al Mawardi (1996 อ้างถึงใน สอและห์, 2551:76) ได้เน้นถึงความสำคัญในคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ที่ได้รับมอบหมายไว้หลายประการ กล่าวคือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจะต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้ที่ตั้งมั่นอยู่ในคุณธรรม จริยธรรม มีประสบการณ์ มีวิจรรณญาณดี สามารถเก็บความลับได้ และมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่และการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน คือ ประหยัดเวลาในการบริหาร และช่วยก่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงาน เพราะผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจะมีความอิสระและมีความพึงพอใจมากขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ฝึกฝนในเรื่องภาวะผู้นำ

กล่าวโดยสรุป การมอบหมายงาน คือ การมอบหมายงานบางส่วนให้ผู้ได้บังคับบัญชา การมอบหมายงานจะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพวกเขามีความชำนาญในงานที่เขาได้รับมอบหมาย และผู้บังคับบัญชาก็สามารถแบ่งเบาภาระหน้าที่ของตนเองได้บ้าง ซึ่งผู้บริหารที่ได้ทำการมอบหมายงานและอำนาจต่างๆ ถือเป็นผู้นำที่ดี เนื่องจากผู้บริหารนั้นมีความสามารถในการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้อื่นได้

3.1.5 ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าในองค์กรใดๆก็ตาม ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว

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

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

1. การบริหารความขัดแย้งระดับโครงสร้าง คือ โครงสร้างการบริหารขององค์กร เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารแต่ละระดับก็สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไปในระดับที่ตนเองมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งในลักษณะของการร้องเรียนและปรากฏการณ์ความขัดแย้งในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในแต่ละระดับโดยผู้บริหารแต่ละระดับสังเกตเห็นได้ด้วยตนเองก่อนแล้วระงับเหตุทันที เพื่อให้องค์กรเข้าสู่สภาวะปกติโดยด่วนที่สุด

2. การบริหารความขัดแย้งระดับบุคคล คือ หน่วยวิเคราะห์ความขัดแย้งจริงๆ เริ่มต้นอยู่ที่บุคคล เพื่อให้บุคคลได้รู้จักการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งแนวทางในการแก้ไขมีอยู่หลายแบบด้วยกัน คือ

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

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

1. การเผชิญหน้า คือ การลดลงของการสื่อสารระหว่างกลุ่มที่ขัดแย้งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งที่ลุกลามใหญ่โตได้ ดังนั้นการจัดการความขัดแย้งดังกล่าวสามารถกระทำได้โดยให้กลุ่มที่ขัดแย้งมาประชุมร่วมกัน และในการประชุมดังกล่าวนี้ กลุ่มจะต้องระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาคงกล่าว วิธีการนี้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าประสิทธิภาพมากเมื่อความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากความเข้าใจผิด อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวนี้ไม่เหมาะต่อการนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน

2. การเพิ่มทรัพยากร คือ ความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุความจำกัดของทรัพยากร อาจแก้ไขโดยการเพิ่มตามแบบแผน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้วิธีการดังกล่าวนี้ คือ ทรัพยากรมีอยู่จำกัดและยากที่จะเพิ่ม อย่างไรก็ตาม ความเป็นไปได้ของวิธีการดังกล่าวนี้น่าจะได้รับการพิจารณา

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

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

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

ในสถานการณ์ของความขัดแย้งดังกล่าวนี้ เป็นการดีที่สุดที่จะนำผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่สามารถวินิจฉัยปัญหาคงกล่าวมาไกลเกลี่ย แต่ทั้งนี้และทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกจะต้องเป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่ขัดแย้ง และควรมีความน่าเชื่อถือทางด้านอาชีพการงาน ผู้เชี่ยวชาญควรทำ

การวินิจฉัยอย่างมืออาชีพ และควรทำให้คู่กรณีมีความมั่นใจต่อสิ่งที่ได้วินิจฉัย ซึ่งมีความสำคัญในการแก้ไขข้อพิพาทหรือความขัดแย้งนั่นเอง

1. การประนีประนอม คือ การต่อรองระหว่างสองกลุ่มที่ยอมรับในเรื่องความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การประนีประนอมสามารถกระทำโดยตัวแทนของกลุ่มที่ขัดแย้ง กระบวนการประนีประนอมจะมีประสิทธิผล เมื่อมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การยอมรับ ในทางกลับกันการประนีประนอมจะไร้ผลเมื่อการแก้ปัญหาได้ถูกแก้ไขให้มีการวินิจฉัยที่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง

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

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

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

และในอีกโองการหนึ่ง อัลลอฮ์ ﷻ ได้บัญชาให้บรรดาอหฺลุคของพระองค์ทำการวินิจฉัยโดยความเป็นธรรม

﴿ وَإِنْ حَكَمْتَ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِالْقِسْطِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴾

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

อัลลอฮ์ ﷻ ได้สั่งให้มุสลิม ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และเน้นความสำคัญของพันธะแห่งความเป็นพี่น้องที่มีอยู่ในหมู่พวกเขาเหล่านั้น และพระองค์ทรงผนวกเรื่องการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งเข้ากับความศรัทธาต่ออัลลอฮ์ ﷻ ดังโองการต่อไปนี้

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

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

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง คือ การที่ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรจะต้องมีเทคนิคในการบริหารความขัดแย้งหลายแนวทางที่ผู้บริหารจะสามารถหาทางออกจากปัญหาได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความพึงพอใจ และสามารถเจรจาให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย โดยวิธีต่างๆตามที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

3.1.6 ความสามารถในการสื่อสารและการรับฟัง

ความสามารถในการสื่อสารมีความสำคัญมากในการบริหารสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะเป็นการสื่อสารข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างในองค์กรและบุคคลต่างๆ เพื่อให้เข้าใจข่าวสารที่ส่งหรือสื่อสาร โดยต้องมีการใช้เทคนิควิธีการต่างๆเพื่อให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจ จึงจะทำให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล

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

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

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

อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

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

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

ผู้บริหารที่ดีนั้น คือ จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีงามแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนตนเองให้มีจริยธรรมที่ดีงาม ต้องมีความอดทน มีความรับผิดชอบ จะต้องปฏิบัติกับตนเองก่อนที่จะไปบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติ พฤติกรรมและการพูดจาของผู้บริหารจะต้องเหมาะสมสอดคล้องกัน ตรงกับคำดำรงค์ของอัลลอฮ์ ﷻ ที่ว่า

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

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

ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่ง ต้องพัฒนาและเสริมสร้างทักษะการติดต่อสื่อสาร เพื่อเป็นสื่อ นำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก ไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้บุคลากรประสบความสำเร็จ และได้รับประสิทธิผลขององค์การ

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

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

ช่องทางการติดต่อสื่อสารในองค์การ อาจจำแนกได้ดังนี้

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

ความสำเร็จในการสื่อสาร (การดี อนันต์นารี , 2551: 149-150)

การติดต่อสื่อสารจะมีความสำเร็จได้ จะต้องดำเนินการดังนี้

1. ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อ มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าต้องการสื่อเรื่องอะไร การวางแผนที่ดีจะทำให้ผู้รับข่าวมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งข่าวสาร
2. การพิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้งว่า เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ต้องการให้บรรลุผลอะไรให้บรรลุผลอะไร

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

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการสื่อสารและการรับฟังของผู้บริหารสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร เพื่อเป็นประโยชน์ในการติดต่อและแนะนำผู้อื่นให้รู้จักองค์การดียิ่งขึ้น ตลอดจนความเข้าใจในการมอบหมายงานของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสื่อสารที่ดีและเข้าใจง่าย การประสานงาน การประสานกิจกรรมต่างๆในองค์การ การช่วยให้คนในองค์การได้มีสัมพันธอันดีต่อกัน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3.2 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)

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

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

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

ปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญและชำนาญ พร้อมทั้งสามารถแนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

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

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

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

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

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

ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้เลื่อนขั้นตำแหน่ง รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงพอสรุปได้ว่า ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ กระบวนการ และเครื่องมือที่จำเป็นในการดำเนินงานเพื่อให้งานสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การสื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของวัตถุประสงค์ ตลอดจนการวางแผนและจัดระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยดังนี้

3.2.1 การทำงานให้สำเร็จโดยการใช้เทคนิคและกระบวนการบริหาร

3.2.2 การใช้ภาษาสั่งการทั้งภาษาพูดและภาษาเขียนได้เป็นอย่างดี

3.2.3 การจัดลำดับเรื่องและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของวัตถุประสงค์

3.2.4 การวางแผนและจัดระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 การทำงานให้สำเร็จโดยการใช้เทคนิคและกระบวนการบริหาร

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

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

กระบวนการบริหารที่สำคัญตามทัศนะของนักบริหาร ดังนี้

1. ตามแนวคิดของ Henri Fayol (1985 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2544:102) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกระบวนการบริหารมี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1.1 การวางแผน (Planning)

1.2 การจัดองค์การ (Organizing)

1.3 การบังคับบัญชา (Commanding)

1.4 การประสานงาน (Communicating)

1.5 การควบคุมงาน (Controlling)

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

เมื่อมีการวางแผนในการปฏิบัติการแล้ว ย่อมจะต้องมีการพัฒนาแผนปฏิบัติการ คือ ผู้บริหารจะต้องทบทวน ปรับเปลี่ยนแผนให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะต้องดำเนินงานตามแผนและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในรูปแบบโครงการ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

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

﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

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

กล่าวโดยสรุปการทำงานให้สำเร็จโดยการใช้เทคนิคและกระบวนการบริหารเป็นอีกหนึ่งทักษะที่สำคัญยิ่ง การงานจะสำเร็จลุล่วงได้จะต้องมีเทคนิคและกระบวนการบริหารที่ดี จะต้องมีการวางแผนที่รัดกุม และปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพจนเกิดประสิทธิผล

3.2.2 การใช้ภาษาตั้งการทั้งภาษาพูดและภาษาเขียนได้เป็นอย่างดี

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

อิสลามได้สอนให้มนุษย์พูดจาแก่เพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างดี โดยไม่เลือกปฏิบัติแต่ต้องมีความเท่าเทียมกันกับทุกคน ตามที่พระองค์ ﷻ ได้ทรงตรัสไว้ว่า

﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾

ความว่า “และเจ้าจงพูดจาแก่เพื่อนมนุษย์อย่างดี”

(อัล-บะเกาะเราะฮ์ 2:83)

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

คำว่า จรรยา หมายถึง ความประพฤติอย่างมีคุณธรรม ผู้พูดที่มีจรรยาจึงหมายถึง

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

ส่วนคำว่า มารยาท หมายถึง กิริยาจาที่เรียบร้อย ถูกต้อง งดงามตามแบบแผนของสังคม ผู้พูดที่มีมารยาทจะทำให้ผู้ฟังเกิดศรัทธา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาจึงควรพัฒนาทักษะการพูดและรักษาไว้ซึ่งจรรยาบรรณในการพูด เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาในตัวตนของผู้บริหาร มารยาทที่พึงมีในการพูดได้แก่

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

ประเภทของการพูด

การพูดจำแนกตามจำนวนผู้ฟัง ได้แก่

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

การพูดจำแนกตามประเภทของการพูด ได้แก่

1. การพูดโดยจับปล้น
2. การพูดแบบท่องจำ
3. การพูดโดยการอ่านจากต้นฉบับ
4. การพูดโดยมีบันทึก

การเขียน

การเขียน คือ การถ่ายทอดความรู้สึก ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ จิตนาการ และ ข่าวสาร โดยใช้ตัวหนังสือและเครื่องมือต่างๆ เป็นสัญลักษณ์

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

องค์ประกอบการเขียน

องค์ประกอบของการเขียน ได้แก่ เนื้อหา ภาษา และรูปแบบ

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

ประเภทหนังสือราชการ

หนังสือราชการมี 6 ประเภท ได้แก่

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

หลักทั่วไปในการเขียนหนังสือราชการ

1. ผู้เขียนหนังสือจะต้องรอบรู้และเข้าใจเรื่องที่จะเขียนได้ดี
2. ข้อความในหนังสือราชการทั่วไปต้องประกอบด้วยเหตุและผล
3. การกล่าวอ้างถึงกฎ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือมติใดๆ
4. ใช้ด้วยคำจำนวนที่เรียบง่าย กระชับรัดกุม ไม่ใช่คำที่มีความหมายหลากหลาย
5. ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์และตามความนิยม
6. เขียนด้วยถ้อยคำสุภาพ ราบรื่น บรรลุจุดประสงค์
7. ผู้เขียนต้องคำนึงถึงผู้อ่านว่าเข้าใจถูกต้องตามความประสงค์หรือไม่

กล่าวโดยสรุปการใช้ภาษาสั่งการทั้งภาษาพูดและภาษาเขียนได้เป็นอย่างดี ทักษะนี้จะต้องมีอยู่ในผู้บริหารเป็นสำคัญ ถ้าการใช้ภาษาสั่งการทั้งภาษาพูดและภาษาเขียนไม่สามารถเข้าใจได้โดยผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นการลำบากยิ่งในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.3 การจัดลำดับเรื่องและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของวัตถุประสงค์

การบริหารในเรื่องการจัดลำดับเรื่องและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของวัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องให้ความสำคัญ วัตถุประสงค์ของทุกๆ สถานศึกษาจะต้องมีความชัดเจน

พัคตร์ วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542: 51) ได้กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การแปรหรือการเปลี่ยนภารกิจและทิศทางขององค์การให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเจาะจง สามารถวัดได้ วัตถุประสงค์ คือ สิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์การให้ความคาดหวัง หรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินงานได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ถ้าภารกิจของแต่ละองค์การไม่ได้มีการแปลความหมายให้กลายเป็นวัตถุประสงค์แล้วการจัดทำภารกิจขององค์การก็เป็นเพียงแต่การทำให้ดูโก้หรูเท่านั้น

เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์ (2548: 35-36) ได้กล่าวว่า องค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ตลอดจนกำหนดตำแหน่งงานต่างๆ โดยแต่ละตำแหน่งจะต้องกำหนดเป้าหมายภารกิจงานที่รับผิดชอบและพันธกิจให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ที่ที่องค์กรนั้นขึ้นมา ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าเมื่อบุคลากรในองค์การแต่ละคนได้ปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ กระตือรือร้นจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การก็จะสำเร็จได้

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

ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ได้รับการระบุในอัลกุรอานว่า

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

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

ในอีกสุเราะฮ์หนึ่ง อัลลอฮ์ ﷻ ได้ขอให้ท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ ยึดมั่นต่อ วัตถุประสงค์และใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องจนกว่าเขาจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ ตรัสไว้ว่า

﴿ فَلِذَلِكَ فَادْعُ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ ﴾

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

ดังนั้น ท่านรอซูล ﷻ จึงได้ทำการเรียกร้องผู้คนสู่อิสลามอย่างต่อเนื่องและดำรง มั่น จนกระทั่งเขาได้บรรลุพันธกิจของเขาและได้รับสถาปนารัฐอิสลามขึ้น

กล่าวโดยสรุป การจัดลำดับเรื่องและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของ วัตถุประสงค์เป็นปัจจัยหลักการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เจาะจง และสามารถวัดได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวไปสนับสนุนภารกิจหลักต่างๆของสถานศึกษา

3.2.4 การวางแผนและจัดระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

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

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

อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงสั่งใช้ให้มุสลิมวางแผนปฏิบัติงานโดยใช้ทุกวิถีการที่เป็นไปได้ ในการนี้ อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾

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

การจัดระบบการทำงานในสถานศึกษาเป็นการบริหารเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ดังนั้นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจในการให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชนทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับระบบการทำงานและการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

ทุกองค์การควรมีการวางแผนที่พร้อมเพื่อที่จะรับมือกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมด ความล้มเหลวในการวางแผนอาจเป็นเหตุก่อให้เกิดความสูญเสียทางการบริหารที่ไม่อาจประมาณค่าได้ อย่างไรก็ตาม องค์การจะต้องมั่นใจว่าการวางแผนมีความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ และเมื่อนำไปใช้แล้วจะทำให้้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้

การวางแผนในอิสลามได้รับการกล่าวอย่างชัดเจนในข้อเท็จจริงที่คำสอนของอิสลามได้กำหนดแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้กับการวางแผนที่แตกต่างกัน ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ กล่าวไว้ว่า

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

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

กล่าวโดยสรุป การวางแผนและจัดระบบการทำงาน เป็นกระบวนการคิดก่อนลงมือปฏิบัติ หากการวางแผนดี ก็เปรียบเสมือนการดำเนินงานนั้นได้สำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง การที่จะทำให้การดำเนินงานมีลักษณะที่ดี สามารถทำได้โดยการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานให้สูงในขั้นตอนการวางแผนเมื่อเป้าหมายสูงขึ้นกว่าเดิม การดำเนินงาน การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขก็จะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

3.3 ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)

ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์การได้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้กำหนดและวางแผนงานในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆที่เข้ามากระทบต่อส่วนอื่นๆขององค์การได้ และสามารถเข้าใจว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งจะก่อผลกระทบต่อส่วนอื่นๆอย่างไร

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

หน้าที่ต่างๆขององค์การ และเข้าใจความซับซ้อนขององค์การทั้งหมด มีความสามารถในการมององค์การในภาพรวมเหมือนกับการมองของนกที่มองลงมาจากที่สูง มองเห็นองค์การทั้งหมดสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆภายในองค์การ หรือ เรียกว่า “ทักษะทางมโนมิติ”

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

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

จันทรานี สงวนนาม (2545:15) ได้ให้ความหมายของทักษะทางความคิดรวบยอดไว้ว่า เป็นความสามารถในการมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้้องค์การมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์การ

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

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

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

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

อภิชา บุญภัฏกรกานต์ (2551: 30) ได้กล่าวว่า ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการมองกิจการโดยส่วนรวมและเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าแต่ละส่วนของ องค์การมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับส่วนใด ผู้จัดการจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้ เพื่อที่จะมองออก ว่าปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร ในกรณีที่เกิดปัญหาจะได้หาทางแก้ไขได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

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

กล่าวโดยสรุป ทักษะทางความคิดรวบยอด คือ เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่างๆเข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่างๆ หรือหน้าที่ต่างๆ ขององค์การและเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นอย่างไรบ้าง ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

3.3.1 การมองภาพรวมขององค์การ

3.3.2 การวิเคราะห์สภาพองค์การ

3.3.3 การรู้จักแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.3.1 การมองภาพรวมขององค์กร

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

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

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

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

การจัดการและพยายามมองภาพรวมขององค์กรเคยเกิดขึ้นในยุคสมัยของท่านรอซูล ﷺ และสมัยคุละฟาอูรรอซิดีน ในเวลากลางวันพวกเขาจะใช้เวลาเพื่อการรับใช้สังคม ส่วนในเวลากลางคืนพวกเขาจะอดหลับอดนอนเพื่อใคร่ครวญและทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องประชาชนของตนเพื่ออย่างเข้าสู่การพัฒนาต่อไป ซึ่งในส่วนการพัฒนาองค์กรนั้นผู้บริหารจะต้องคิดอยู่เสมอ โดยอาศัยความหลักแหลมของสติปัญญา ความชำนาญและการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเพื่อให้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นภาพรวมในสิ่งที่ผู้อื่นไม่เคยคิดมาก่อน

กล่าวโดยสรุป การมองภาพรวมขององค์กรถือเป็นทักษะสำคัญอีกทักษะหนึ่งของผู้บริหารที่สามารถเจาะลึกถึงปัญหา ความสำคัญต่างๆ และความสลับซับซ้อนขององค์กรได้เป็นอย่างดี และเป็นวิธีการที่ช่วยให้วิเคราะห์ หรือพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนมากขึ้น

3.3.2 การวิเคราะห์สภาพองค์กร

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

1. SWOT Analysis

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

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

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

หลักสำคัญของ SWOT

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

ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆทั้งภายนอกและภายในองค์กรซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรจุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ขั้นตอนวิธีการดำเนินการทำ SWOT

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

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของ

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

จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็ง

จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้นๆเองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกโดยพิจารณาโอกาสและอุปสรรคทางดำเนินงานขององค์กรที่จะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้แก่

2.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ

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

2.3 สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติ คณะรัฐมนตรี

2.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

2.5 สถานะสุขภาพ อัตราการป่วย/ตายด้วยโรคและภัยสุขภาพของประชากร พฤติกรรมทางสุขภาพ รวมถึงระบบสุขภาพ

2.6 สภาพแวดล้อมทางสิ่งแวดล้อมเช่นการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิอากาศ ระบบนิเวศ ผลกระทบจากการเกษตร อุตสาหกรรม เป็นต้น

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ

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

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

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

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

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

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

วิธีการที่ใช้กับเทคนิคการวิเคราะห์ช่องว่าง คือ

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

สรุป การวิเคราะห์เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ถึงปัญหาต่างๆขององค์การได้ ก็สามารถที่จะแก้ไขปัญหาและพัฒนาสถานศึกษานั้นให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศได้โดยไม่ยาก

3.3.3 การรู้จักแก้ปัญหาและตัดสินใจ

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

เมื่อต้องเป็นผู้นำ อำนาจการตัดสินใจหลายๆ อย่างย่อมต้องมาอยู่ในมือโดยปริยาย ในหลายๆ ครั้งที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญหน้ากับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่อาจต้องวิเคราะห์ทั้งเรื่องเวลาและงบประมาณที่ต้องใช้ก่อนที่จะตัดสินใจว่าต้องทำอะไรต่อไป ฝึกเบื้องต้นได้ด้วยการลิสต์ข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกออกมา เพื่อชั่งน้ำหนักดูว่าแบบไหนเป็นทางออกที่ดีกว่า หรืออาจหาข้อมูลทางสถิติต่างๆ มาช่วยในการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจในแทบทุกเรื่องล้วนต้องอิงข้อมูลประกอบเพื่อช่วยให้การตัดสินใจมีความแม่นยำมากขึ้น

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

การแก้ปัญหาที่มีวิธีการแก้ปัญหาหลากหลายวิธี ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะสามารถแก้ปัญหาทุกเรื่องได้ แต่มีแนวปฏิบัติพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ โดยต้องมีการฝึกใช้เสียก่อนเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยจนสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นธรรมชาติ ขึ้นตอนต่างๆ มีดังนี้

1. ระบุปัญหา ขั้นนี้เป็นขั้นที่คนส่วนใหญ่มักจะสับสน กล่าวคือ จะเริ่มด้วยการคิดว่าสิ่งนั้นเป็นปัญหา แทนที่จะทำความเข้าใจให้ถ่องแท้เสียก่อนว่าทำไมจึงคิดว่าสิ่งนั้นเป็นปัญหา การระบุต้องอาศัยข้อมูลจากตนเองและผู้อื่น ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการตั้งคำถาม

2. มองหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ในขั้นนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับข้อมูลนำเข้าจากบุคคลอื่น ซึ่งรับรู้ปัญหาและจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากปัญหา

3. แจกแจงทางเลือกต่างๆ สำหรับวิธีการที่จะใช้แก้ปัญหา ในขั้นนี้ควรให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมยกเว้นในกรณีที่ปัญหาดังกล่าวเป็นเรื่องส่วนตัว ให้ระดมสมองเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเพื่อให้ได้ทางเลือกหลายๆ ทาง แล้วนำมาคัดกรองเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุด

4. เลือกวิธีการแก้ปัญหา ในการคัดเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา ควรปฏิบัติดังนี้

4.1 วิธีการใดสามารถแก้ปัญหาได้ในระยะยาว

4.2 วิธีการใดที่มีความเป็นจริงมากที่สุดในการแก้ปัญหาได้สำเร็จ

5. วางแผนทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เป็นวิธีที่ดีที่สุดไปปฏิบัติ หรือจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งในขั้นนี้มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาคือ

5.1 สถานการณ์จะเป็นอย่างไรเมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขแล้ว

5.2 มีขั้นตอนอะไรที่จะต้องทำในการนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปแก้ปัญหา มีระบบหรือกระบวนการอะไรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงบ้าง

5.3 จะรู้ได้อย่างไรว่าขั้นตอนต่างๆมีการปฏิบัติ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของแผน

5.4 ทรัพยากรอะไรบ้างที่ต้องการ ในประเด็นของบุคลากร เงิน และสิ่งอำนวยความสะดวก

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

การตัดสินใจเป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของการบริหารการศึกษาดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องพิจารณาสั่งต่อไปนี้เมื่อต้องการทำการตัดสินใจ (สอและท์, 2551:85-86)

1. การตัดสินใจทุกอย่างจะต้องเป็นไปตามหลักการชะริอะฮ์ และจะต้องไม่นำไปสู่การปฏิเสธต่อการเชื่อฟังอัลลอฮ์ ﷻ และรอซูล ﷺ ของพระองค์ อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงตรัสไว้ว่า

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

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

2. ควรนำสถานการณ์เกี่ยวกับบุคคลมาพิจารณาในการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาสภาพการณ์ของผู้ได้บังคับบัญชาของเขาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของพวกเขาก่อนที่จะออกกฎระเบียบ ทั้งนี้เพื่อลดข้อขัดแย้งและการแตกแยก

3. การตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับธรรมชาติและตำแหน่งของบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องไม่มอบหมายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งอยู่นอกเหนือความเชี่ยวชาญที่เขาถืออยู่ อิสลามถือว่า ดังกล่าวนี้เป็นการทำบาบหลังคน

4. การตัดสินใจจะต้องมาจากสภาบริหาร ไม่ใช่มาจากปัจเจกบุคคล ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำการตัดสินใจหลังจากได้ปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ ดังกล่าวจะช่วยเป็นการป้องกันผู้บริหารสถานศึกษาจากความผิดพลาด และช่วยให้ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรเมื่อนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

5. ตามวิธีการของอิสลาม เมื่อได้ทำการตัดสินใจแล้ว ไม่ควรนำผลมากำหนดในรูปแบบที่เป็นราชการ แต่ควรนำผลไปปฏิบัติในลักษณะที่จูงใจและให้เกิดยรติต่อกัน

กล่าวได้ว่าการรู้จักแก้ปัญหาและตัดสินใจเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การแก้ปัญหาจะได้ผลดีหรือไม่ นอกจากจะขึ้นอยู่กับวิธีแก้ที่คิดแล้ว ยังต้องมีแผนการปฏิบัติที่ดีเป็นกำลังหนุนและการตัดสินใจที่แน่วแน่อีกด้วย ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะสามารถแก้ปัญหาทุกเรื่องได้ แต่มีแนวปฏิบัติพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ ผู้บริหารสามารถศึกษาและค้นหาความเหมาะสมในการแก้ปัญหานั้นๆ

3.4 ทักษะด้านวิชาการ (Academic Skills)

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

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

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

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

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

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

3.4.1 การมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนและการสอน

3.4.2 การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน

3.4.3 การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอน

3.4.4 ความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร

3.4.5 ความสามารถในการนิเทศการสอน

โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 การมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนและการสอน

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

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

﴿عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾

ความว่า “ผู้ทรงสอนมนุษย์ในสิ่งที่เขาไม่รู้” (อัล อะลัก: 5)

ส่วนการจัดการเรียนการสอนในยุคปัจจุบัน ต้องมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนได้ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน มุ่งพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ที่แท้จริงของผู้เรียนแต่ละคนให้เกิดพลังที่สร้างสรรค์บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในกระแสสังคมโลกาภิวัตน์ การเผชิญหน้ากับโลกอนาคตนับวันยิ่งมีความสลับซับซ้อน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจะต้องเตรียมพร้อมให้กับผู้เรียนหลายๆด้าน (ประสาธ เนืองเฉลิม, 2556: 14)

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

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

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

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

มีความสุข กระบวนการเรียนรู้ควรเน้นที่การช่วยเหลือให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีเรียนและสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ประเวศ ะสี, 2540 อ้างถึงใน ทิศนา แคมมณี, 2556: 117)

ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนและการสอน ก็จะได้รับ การยกย่องให้เกียรติสูงส่งกว่าผู้บริหารอื่นๆ เพราะในอิสลามมิได้มีการยกย่องให้เกียรติจากเชื้อสายวงศ์ตระกูล หรือความร่ำรวยอื่นใด เว้นแต่ความรู้ที่มีอยู่ และการใช้ความรู้นั้นเพื่อความดี ดังนั้นคน จนจึงสามารถที่จะมีตำแหน่งสูงๆ ในวงวิชาการในประเทศมุสลิมได้ เช่นผู้บริหาร และด้วยการศึกษาหาความรู้ใส่ตัวนี้เองที่ทำให้ความแตกต่างทางชนชั้นในอิสลามมีน้อยมาก (อัลอับรอซีย์, 2554:37)

กระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน

1. กระบวนการกัลยาณมิตร โดย สุมน อมรวิวัฒน์ (2545 อ้างถึงใน ทิศนา แคมมณี , 2556: 300-301) สุมน อมรวิวัฒน์ ได้อธิบายกระบวนการกัลยาณมิตรไว้ว่า เป็นกระบวนการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ ชี้นำบรรเทาทุกข์ และชี้สุข กระบวนการกัลยาณมิตรใช้หลักการที่พิสูจน์แล้วว่าเป็นหลักการที่ช่วยให้คนพ้นทุกข์ได้ คือหลัก อริยสัจ 4 มาใช้ควบคู่กับหลักกัลยาณมิตร7 ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งมีกระบวนการหรือ ขั้นตอน 8 ขั้นตอนด้วยกัน ดังนี้

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

2. กระบวนการทางปัญญา โดย ประเวศ วะสี(2549 อ้างถึงใน ทิศนา แจมมณี , 2556: 301-302) เป็นนักคิดคนสำคัญของประเทศไทย ท่านได้เสนอกระบวนการทางปัญญา ซึ่งควรฝึกฝนแก่ผู้เรียน ประกอบด้วยขั้นตอน 10 ขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 ฝึกสังเกต
- 2.2 ฝึกบันทึก
- 2.3 ฝึกการนำเสนอต่อที่ประชุม
- 2.4 ฝึกการฟัง
- 2.5 ฝึกปุจฉา – วิสัชนา (ฝึกถาม – ตอบ)
- 2.6 ฝึกตั้งสมมติฐานและตั้งคำถาม
- 2.7 ฝึกการค้นหาคำตอบ
- 2.8 ฝึกการวิจัย
- 2.9 ฝึกเชื่อมโยงบูรณาการ
- 2.10 ฝึกการเขียนเรียบเรียงทางวิชาการ

3. กระบวนการคิด โดย เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548 อ้างถึงใน ทิศนา แจมมณี , 2556: 302) ได้กล่าวไว้ว่า การคิดของคนเรามีหลายรูปแบบ โดยท่านได้ยกเป็นตัวอย่าง 4 แบบ ดังนี้

- 3.1 การคิดแบบนักวิเคราะห์
- 3.2 การคิดแบบรวบรวมยอด
- 3.3 การคิดแบบโครงสร้าง
- 3.4 การคิดแบบผู้นำสังคม

4. มิติการคิด โดย ทิศนา แจมมณี และคณะ(2550 อ้างถึงใน ทิศนา แจมมณี , 2556: 303) ท่านและคณะ ได้ศึกษาค้นคว้า และจัดมิติการคิดไว้ 6 ด้าน

- 4.1 มิติด้านข้อมูลหรือเนื้อหาที่ใช้ในการคิด
- 4.2 มิติด้านคุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิด
- 4.3 มิติด้านทักษะการคิด
- 4.4 มิติด้านลักษณะการคิด
- 4.5 มิติด้านกระบวนการคิด
- 4.6 มิติด้านการควบคุมและประเมินการคิดของตน

กล่าวโดยสรุป การมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนและการสอน คือ ผู้บริหารมีความเข้าใจในกระบวนการ ระบบ หลักสูตร ตลอดจนทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนและการสอน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาต่อไป หากผู้บริหารสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจใน

การเรียนการสอน ก็ย่อมจะบริหารงานให้มีประสิทธิผลได้ยาก ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแตกต่างจากองค์การประเภทอื่น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายจะต้องมีทักษะทางการศึกษาและการสอนเป็นอย่างดี

3.4.2 การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน

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

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

องค์ประกอบของการวัด

การวัดมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. ปัญญาหรือสิ่งที่วัด
2. เครื่องมือวัดหรือเทคนิควิธีในการรวบรวมข้อมูล
3. ข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

องค์ประกอบของการประเมิน

การประเมินผลมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. ข้อมูล
2. เกณฑ์
3. การตัดสินคุณค่าหรือการตัดสินใจ

หลักการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน

เพื่อให้การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนเป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับจิตวิทยาการเรียนรู้ควรยึดหลักในการปฏิบัติดังนี้

1. วัดให้ตรงกับจุดมุ่งหมาย

การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนเป็นกระบวนการตรวจสอบว่าการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ได้จัดให้กับผู้เรียนนั้น ผู้เรียนสามารถบรรลุตามจุดมุ่งหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้นการวัดและการประเมินผลแต่ละครั้งจึงต้องมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนในการวัด และในการสอนครูก็ต้องยึดหลักโดยการวิเคราะห์หลักสูตร แล้วตั้งจุดมุ่งหมาย และวัดให้ตรงกับจุดมุ่งหมาย หากการวัดแต่ละครั้งไม่ตรงกับจุดมุ่งหมายที่จะวัด ผลของการวัดก็จะไม่มีความหมาย แต่ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการนำผลการวัดไปใช้ ความผิดพลาดที่ทำให้การวัดไม่ตรงกับจุดมุ่งหมายมีดังนี้

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

2. ใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพ

แม้ว่าเรามีจุดประสงค์ในการวัดที่ชัดเจน เลือกเครื่องมือวัดได้สอดคล้องกับจุดประสงค์แล้วก็ตาม แต่หากเครื่องมือขาดคุณภาพ ผลการวัดก็ขาดคุณภาพไปด้วย และเมื่อนำผลการวัดไปประเมินผล ผลการประเมินย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ ดังนั้นเพื่อให้ผลของการวัดมีความเชื่อถือได้ควรเลือกใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพ

3. คำนึงถึงความยุติธรรม

ความยุติธรรมเป็นคุณธรรมที่สำคัญประการหนึ่งของผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผล เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงทุกครั้งที่ทำกรวัดและประเมินผลการเรียนการสอน กล่าวคือจะต้องวัดและประเมินผลด้วยใจเป็นกลางไม่ลำเอียงหรืออคติ จากการดำเนินการขึ้นใดขึ้นหนึ่งขาดความยุติธรรมแล้วก็จะย่อมส่งผลให้การวัดและการประเมินผลขาดความเชื่อถือตามไปด้วย

4. การแปลผลให้ถูกต้อง

การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนมีเป้าหมายเพื่อนำผลไปใช้อธิบายหรือเปรียบเทียบกันของคุณลักษณะนั้นๆ ดังนั้นการแปลผลที่ได้จะต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนที่จะสรุปโดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ และวิธีการแปลความหมายเป็นสำคัญ พิจารณาตามหลักตรรกวิทยา ความสมเหตุสมผล นอกจากนั้นผู้ประเมินจำเป็นต้องมีความรู้ในมาตรการวัดและสถิติที่นำมาใช้

5. ใช้ผลของการวัดและการประเมินให้คุ้มค่า

ผู้ประเมินจะต้องนำผลการวัดผลและการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่ามากที่สุด เช่น ใช้สำหรับวินิจฉัยข้อบกพร่องในการเรียนการสอน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ของผู้เรียน เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาการสอนของครู และเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการบริหารงานในโรงเรียน เป็นต้น

คุณธรรมของผู้ทำหน้าที่ประเมินผล

ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลจำเป็นจะต้องมีคุณธรรมเพราะผู้ทำหน้าที่ประเมินผลเปรียบเสมือนผู้พิพากษาต้องตัดสินให้คุณให้โทษผู้ถูกประเมิน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง การประเมินจะมีคุณภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับความยุติธรรมของผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลเป็นสำคัญซึ่งควรมีคุณธรรมในการประเมินผลดังนี้

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

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน การประเมินผลเป็นการตัดสินคุณค่าจากผลการวัดผล การวัดผลเป็นการกำหนดตัวเลข หรือสัญลักษณ์ให้กับสิ่งที่วัด ในการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนมีหลักการสำคัญคือวัดให้ตรงกับจุดมุ่งหมาย ใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพ คำนึงความยุติธรรม แปลผลให้ถูกต้อง และใช้ผลการประเมินให้คุ้มค่า ความสำคัญในการวัดและประเมินการเรียนการสอน คือ เพื่อค้นหาและพัฒนาสมรรถภาพของมนุษย์

3.4.3 การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอน

สื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอน เป็นตัวกลาง ซึ่งมีความสำคัญที่สุดในกระบวนการเรียนการสอน มีหน้าที่เป็นตัวนำความต้องการของครูไปสู่ตัวนักเรียน อย่างถูกต้องรวดเร็ว เป็นผลให้นักเรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดมุ่งหมายการสอน ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสามารถพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ได้อย่างดี

กมล เว็สุวรรณ และ นิตยา เว็สุวรรณ (2539: 40) ได้กล่าวไว้ว่า การนำวัสดุอุปกรณ์ ระบบและวิธีการมาเป็นตัวกลางในการให้การศึกษาแก่ผู้เรียนได้บรรลุจุดมุ่งหมายในการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

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

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

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

ประเภทของสื่อการสอน

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

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

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

1.2 วัสดุที่ต้องอาศัยเครื่องมือกลไก (Software) เป็นตัวนำเสนอเรื่องราวหรือความรู้ ได้แก่ แผ่นเสียง เทปบันทึกเสียง फिल्मสตริป เทปบันทึกภาพ

สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับสื่อประเภทวัสดุ ก็คือ เป็นตัวอุ้มหรือตัวที่เก็บความรู้ใน ลักษณะของภาพ เสียง หรืออักษรไว้ในรูปแบบต่างๆ เป็นสื่อที่ให้ความรู้แก่นักเรียนอย่างสำคัญ ยิ่ง เป็นแหล่งความรู้ที่นักเรียนจะหาประสบการณ์หรือศึกษาได้อย่างกว้างขวาง

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

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

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

3.1 การเล่นเกมและหุ่น

3.2 การแสดงบทบาทสมมติ

3.3 การสาธิต

3.4 การศึกษานอกสถานที่

3.5 การแสดงนิทรรศการ

3.6 การทดลอง

3.7 นิทรรศการ

3.8 รายการ โทรทัศน์และรายการวิทยุ ฯลฯ เป็นต้น

กระบวนการพัฒนาสื่อการเรียน

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

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

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

3.4.4 ความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร

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

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

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

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

ด้วยเหตุนี้เองในการจัดทำหลักสูตรและการบริหารหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเตรียมตัวเองให้พร้อมเพื่อเข้าสู่องค์ประกอบส่วนต่างๆ ของหลักสูตร ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อสามารถเป็นแกนนำหนักในการจัดทำ พัฒนา และบริหารหลักสูตรต่อไป

องค์ประกอบของหลักสูตร

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

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

วิทยาศาสตร์ เครื่องมือสำหรับฝึกงาน แผนที่ลูกโลก ห้องสมุด หนังสืออ่านประกอบ และวัสดุสื่อดิจิทัล ทัศนอุปกรณ์ สิ่งทีกล่าวมานี้ คือ วัสดุที่ใช้ประกอบหลักสูตร เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและสะดวก

5. กระบวนการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร เริ่มด้วยวิธีสอน การจัดชั้นเรียน เทคนิคในการจัดกิจกรรมให้แก่ นักเรียน รวมทั้งการวัดผลประเมินผลการเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่จำเป็นและสำคัญของหลักสูตร

รูปแบบของหลักสูตร

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

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

2. หลักสูตรสหสัมพันธ์ : เป็นหลักสูตรที่พยายามปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของหลักสูตรรายวิชา โดยการนำเอาเนื้อหาของวิชาอื่นที่สัมพันธ์กันมาผนวกเข้าไว้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิชาตั้งแต่ 2 วิชาขึ้นไป โดยมาทำลายขอบเขตวิชาเดิม

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

4. หลักสูตรหมวดวิชาแบบกว้าง : การนำเอาเนื้อหาวิชาหลายๆ วิชา มาจัดเป็นวิชาทั่วไปแบบกว้างๆ

5. หลักสูตรวิชาแกน : เป็นหลักสูตรที่ประสานสัมพันธ์เนื้อหาวิชาต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยมุ่งตอบสนองความต้องการและความสนใจของผู้เรียนโดยมีวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือกลุ่มวิชาหนึ่งเป็นแกนของวิชาอื่นๆ

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

สังคมจริง ฝ่ายที่ 2 เชื่อว่าหลักสูตรควรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับปัญหาในสังคม และฝ่ายที่ 3 เชื่อว่า เป้าประสงค์สำคัญของหลักสูตร คือ การปรับปรุงสังคม

7. หลักสูตรที่เน้นความต้องการและความสนใจของแต่ละบุคคล : เป็นหลักสูตรที่สร้างขึ้นตามความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความสนใจของประชากรที่จะเรียนตามหลักสูตรนั้น

8. หลักสูตรเพื่อชีวิตและสังคม : เป็นหลักสูตรที่มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องของหลักสูตรที่ผ่านมา ด้วยการรวบรวมความรู้ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยยึดกิจกรรมต่างๆ ของคนในสังคมเป็นหลัก เป็นหลักสูตรที่คาดว่ามีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้เรียน

9. หลักสูตรบูรณาการ : เป็นหลักสูตรที่รวมประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ เข้าด้วยกัน ประสบการณ์ดังกล่าวเป็นประสบการณ์ที่ได้คัดเลือกมาจากหลายสาขาวิชา

10. หลักสูตรอิงมาตรฐาน : เป็นหลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมาย หรือเป็นกรอบทิศทางในการกำหนดเนื้อหา

การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

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

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

2. การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ระบบสถานศึกษาที่เน้นคุณภาพ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่างๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีระบบการเก็บข้อมูล สถิติต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารงาน

3. การแก้ปัญหาเป็นทีม การเรียนการสอนในห้องเรียนจะเน้นให้นักเรียนได้ฝึกกระบวนการแก้ปัญหาเป็นทีม และใช้กลยุทธ์วิธีและเครื่องมือต่างๆ เพื่อปฏิบัติการต่อปัญหาที่ทำนายอยู่นั้น รวมทั้งศึกษาวิธีการที่จะปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในการแก้ปัญหา

4. การระบุและเข้าใจความต้องการจำเป็น ในระบบธุรกิจลูกค้าเป็นส่วนสำคัญที่สุด ลูกค้าในระบบสถานศึกษาก็คือ นักเรียนที่สถานศึกษาจะต้องตอบสนองความพึงพอใจที่เป็นสิ่งที

ต้องการจำเป็นสำหรับนักเรียน และต้องให้นักเรียนเข้าใจในความต้องการจำเป็น และความคาดหวังของเขาด้วย

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

3.4.5 ความสามารถในการนิเทศการสอน

การนิเทศการสอนเป็นอีกหนึ่งทักษะที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างยิ่ง เพราะระบบการเรียนการสอนจะบรรลุผลได้ จะต้องมีการนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ

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

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

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

การนิเทศ หรือ มุรอกอบะห์ ทางการบริหารในอิสลามจะมีที่มาจากคุณลักษณะหนึ่งของอัลลอฮ์ มุสลิมทุกคนจะต้องยอมรับว่า อัลลอฮ์ ﷻ คือ ผู้ควบคุมดูแลที่ยิ่งใหญ่แห่งมวลสรรพสิ่ง ซึ่งคณะบุคลากร ครู อาจารย์ ตลอดถึงผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จะต้องระลึกถึงพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ในการทำงานที่ทำและจะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสมบูรณ์ที่สุด โดยจะต้องระลึกเสมอว่าอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

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

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

ในเมื่อคณะบุคลากร ครู อาจารย์ ตลอดถึงผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสมบูรณ์ที่สุด ก็แสดงให้เห็นว่าการนิเทศได้เกิดขึ้นกับตนเองแล้ว

ตามสภาพความเป็นจริงแล้วการนิเทศตนเอง การนิเทศตรวจตรา หรือ มุรอกอบะห์ เป็นสิ่งที่ดีที่สุด แต่ในสังคมปัจจุบันการนิเทศตรวจตราตนเอง การหาข้อบกพร่องของตนเองเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันได้ยากมาก และบางท่านยังขาดประสบการณ์ทางด้านดังกล่าว ฉะนั้นจึงต้องมีผู้บังคับบัญชาทำการนิเทศผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเสนอแนะแนะนำและให้คำปรึกษาแต่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

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

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

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

จุดมุ่งหมายการนิเทศการสอน

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

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

ความจำเป็นในการนิเทศการสอน

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

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

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

กระบวนการนิเทศ

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

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

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

ความสามารถในการนิเทศการสอน จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรได้รับการฝึกฝน ซึ่งจะนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาและการนิเทศการสอน เพื่อที่จะให้ครู และบุคลากรทุกคน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ยังขาดการนิเทศการสอน ทั้งการนิเทศภายใน และการนิเทศภายนอก จากปัญหาดังกล่าว จึงเป็น

ประเด็นสำคัญสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่จะต้องพัฒนาทักษะทางด้านการนิเทศ เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

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

Prince of Songkla University
Pattani Campus

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิศมัย แก้วเชื้อ (2552) ได้ทำวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3” ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของข้าราชการครู ที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน เพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสิทธิภาพต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

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

สุธรรม คุษิติ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรี เขต 2” ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มากที่สุดคือ ทักษะทางด้านมนุษย และรองลงมา คือทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด และทักษะทางการศึกษาการสอนตามลำดับ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสายผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยรวม พบว่าผู้บริหารและครูสายผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสายผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องทักษะมนุษย และทักษะทางด้านเทคนิค แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐบาลและของเอกชน พบว่า ในภาพรวมการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนของรัฐบาลและของ เอกชนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐบาลและเอกชนในด้านทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษย และทักษะทางด้านเทคนิค แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาถึงระดับการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารและการศึกษาเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน และขั้นตอนที่ 2 เป็นการศึกษาข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารใน 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านวิชาการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน โดยมีเนื้อหาสาระรายละเอียด ดังนี้

- 3.1 แบบแผนการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

3.1 แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งวิธีดำเนินการดังนี้
 ขั้นตอนที่ 1 เป็นการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษาความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวนโรงเรียน 65* โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 คน จำแนกออกเป็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มหัวหน้าฝ่ายบริหาร ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน และผู้จัดการ 1 คน รวมทั้งหมด 130 คน
2. หัวหน้าฝ่ายบริหาร โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารวิชาการ 1 คน ฝ่ายบริหารงบประมาณ 1 คน ฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน และฝ่ายบริหารงานทั่วไป 1 คน รวมทั้งหมด 260 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 390 คน

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. สุ่มโรงเรียนโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50 % จากโรงเรียนทั้งหมด 65 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง 33 โรงเรียน
2. สุ่มตามสัดส่วนแบบแบ่งชั้นโดยวิธีการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ (Proportional Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 33 โรงเรียน
3. หลังจากได้จำนวนโรงเรียนแล้ว ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลากชื่อโรงเรียนแบบไม่ใส่กลับคืน
4. จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 33 โรงเรียนที่ได้สุ่มไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนโรงเรียนละ 6 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ 1 คน ผู้จัดการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงบประมาณ 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน และหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป 1 คน รวมทั้งหมด 198 คน ซึ่งถือว่ามีความเหมาะสมแล้ว ทั้งนี้เมื่อเทียบกับวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นตัวแทนกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 390 คน โดยใช้สูตรยามานะ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2554: 110)

* สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ข้อมูลสำรวจ ณ วันที่ 20 ธันวาคม 2556

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

เมื่อ n แทนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N แทนจำนวนประชากร
 e แทนความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ 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 ซึ่งถือว่า มีขนาดที่ใกล้เคียงกันดังแสดง
 ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายบริหารในโรงเรียน
 เอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ขนาด โรงเรียน	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
	โรงเรียน	ผู้อำนวยการ	ผู้จัดการ	หัวหน้าฝ่ายบริหาร	โรงเรียน	ผู้อำนวยการ	ผู้จัดการ	หัวหน้าฝ่ายบริหาร
ขนาดเล็ก	31	31	31	124	16	16	16	64
ขนาดกลาง	23	23	23	92	12	12	12	48
ขนาดใหญ่	11	11	11	44	5	5	5	20
รวม	65	65	65	260	33	33	33	132
รวมทั้งหมด		390				198		

ตารางที่ 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 และกลุ่มตัวอย่างจาก โรงเรียน โรงเรียนละ 6 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน และผู้จัดการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงบประมาณ 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน และหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป 1 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 198 คน

ผลจากการสุ่มอย่างง่าย โดยการจับสลากชื่อ โรงเรียนตามขนาดของ โรงเรียนแบบ ไม่ใส่คืนได้โรงเรียน จำแนกขนาดดังนี้

1. โรงเรียนขนาดเล็ก

- 1.1 โรงเรียนสานติธรรมวิทยา
- 1.2 โรงเรียนส่งเสริมอิสลามศึกษา
- 1.3 โรงเรียนกุตงวิทยา
- 1.4 โรงเรียนนุรุลฮิดายะห์อัลอิสลามียะห์
- 1.5 โรงเรียนพิทักษ์วิทยามูลนิธิ
- 1.6 โรงเรียนปอซันพัฒนา
- 1.7 โรงเรียนอามานะวิทยา
- 1.8 โรงเรียนผดุงศาสน์วิทยา
- 1.9 โรงเรียนวิทยาศาสตร์
- 1.10 โรงเรียนสันนิธิอิสลาม
- 1.11 โรงเรียนอิสลามสามัคคี
- 1.12 โรงเรียนนิตอิสลาม
- 1.13 โรงเรียนลำห้วยวิทยามูลนิธิ
- 1.14 โรงเรียนอะห์มาดีวิทยามูลนิธิ
- 1.15 โรงเรียนราษฎร์ประชานุเคราะห์
- 1.16 โรงเรียนอิสลามนิตินิวิทย์

2. โรงเรียนขนาดกลาง

- 2.1 โรงเรียนเตรียมศึกษาวิทยา
- 2.2 โรงเรียนศาสน์สามัคคี
- 2.3 โรงเรียนแสงประทีปวิทยา
- 2.4 โรงเรียนมูลนิธิสันติวิทยา
- 2.5 โรงเรียนทวีวิทยาอิสลาม
- 2.6 โรงเรียนธรรมพิทยาคาร
- 2.7 โรงเรียนอิสลามศาสน์วิทยา
- 2.8 โรงเรียนรัศมีสถาปนา
- 2.9 โรงเรียนพีระยานาวินคลองหินวิทยา
- 2.10 โรงเรียนลาลอวิทยา
- 2.11 โรงเรียนสามารถดีวิทยา
- 2.12 โรงเรียนอิสลามประชาสงเคราะห์

3. โรงเรียนขนาดใหญ่

- 3.1 โรงเรียนส่งเสริมศาสนา
- 3.2 โรงเรียนสมบูรณศาสน์อิสลาม
- 3.3 โรงเรียนวัฒนธรรมอิสลาม
- 3.4 โรงเรียนอัลอิสลามียะห์วิทยามูลนิธิ
- 3.5 โรงเรียนสายบุรีอิสลามวิทยา

3.2.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้เกณฑ์พิจารณาจากตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน หรือเป็นผู้ดูแลงานด้านการศึกษา จำนวน 8 คน โดย ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิหรือนักวิชาการอิสลาม ประกอบด้วย บุคคลที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท หรือมีประสบการณ์ทำงาน ไม่นต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน
2. ผู้บริหาร ประกอบด้วย บุคคลที่มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 5 ปี หรือมีวุฒิทางการศึกษาดำกว่าปริญญาโท แต่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 6 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ

1) เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ

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

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check- List) เกี่ยวกับ ตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียน จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มีจำนวน 4 ข้อใหญ่ และ 40 ข้อย่อย ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (พิสนุ พองศรี, 2554:127) คือ

5 คะแนน หมายถึงความสามารถในการใช้ทักษะอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึงความสามารถในการใช้ทักษะอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึงความสามารถในการใช้ทักษะอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึงความสามารถในการใช้ทักษะอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึงความสามารถในการใช้ทักษะอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารงานโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

2) เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ (Interview) แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview) และแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอน ผู้วิจัยสามารถปรับคำถามให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อให้ได้นำมาซึ่งข้อมูลตามที่ต้องการ แต่จะต้องอยู่ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้

3.3.2 การสร้างเครื่องมือ

การสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างตามขั้นตอน ดังนี้

1) การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire)

1. ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งศึกษาตัวอย่างแบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน (สุธรรม ดุษดี, 2552; พิสมย์ แก้วเชื้อ, 2552; ภรภัค จิรคุณถาวร, 2548; พาเตน สาแม, 2554; อารพ หะยีหามะ, 2554)

2. กำหนดขอบเขตทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ตามกรอบแนวคิดทั้ง 4 ด้าน คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านวิชาการ จากนั้นผู้วิจัยสร้างเครื่องมือตามขอบเขตที่กำหนด

3. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและความครอบคลุมสมบูรณ์แบบของแบบสอบถาม และเพื่อขอข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 3 คน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนี ความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์หรือนิยาม (Item Objective Congruence Index: IOC) โดยกำหนดคะแนนจากการพิจารณา ดังนี้

+1 เมื่อเห็นว่าข้อความตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา

-1 เมื่อข้อความไม่ตรงกับขอบข่ายในประเด็นหลักของเนื้อหา

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้อคำถามแต่ละข้อส่วนใหญ่ มีค่า IOC มากกว่า .66 ซึ่งถือว่ามีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา อย่างไรก็ตามสำหรับข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า .66 ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และขอความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient of Alpha) ใช้สูตรของครอนบาช (Cranbach) ได้ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.985

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

2) การสร้างแบบสัมภาษณ์

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ จากหนังสือ วารสาร และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง
2. จัดสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยกำหนดขอบเขตของคำถาม ในการประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยผู้วิจัยนำประเด็นข้อคำถามในการวิจัยตามขั้นตอนที่ 1 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้ายในแต่ละด้าน เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะการพัฒนาต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1) การสำรวจ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวจากวิทยาลัยอิสลามศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์
2. ผู้วิจัยนำหนังสือแนะนำตัวจากวิทยาลัยอิสลามศึกษา ไปยังโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี พร้อมแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิจัยติดตามจัดเก็บแบบสอบถามคืน จากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีด้วยตนเองภายหลังจากที่ส่งแบบสอบถาม แบบสอบถามได้รับคืนทั้งสิ้น 198 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00
4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาได้ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ปรากฏว่าในตอนต้นที่ 1 และตอนที่ 2 แบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์จำนวน 198 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนตอนที่ 3 แบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์จำนวน 139 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 70.20 จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด
5. ผู้วิจัยนำผลจากการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยนำประเด็นข้อคำถามในการวิจัย ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีทักษะทางการบริหารงานน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้ายในแต่ละด้านนำมาประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญทางด้านการบริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พร้อมประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน

2) การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยกำหนดตารางการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยประสานงานเพื่อนัด วัน และ เวลาการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงผู้เชี่ยวชาญที่จะสัมภาษณ์ เพื่อสัมภาษณ์ ตาม วันเวลา ดังกล่าว
3. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง

ตารางที่ 3 กำหนดการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี และผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญทางด้านการบริหารการศึกษา

ชื่อ-สกุล	สถานที่ทำงาน	ตำแหน่ง	วัน เดือน ปี	เวลา
นายมาหามะ ยูนู	โรงเรียนส่งเสริมศาสน์	ผู้อำนวยการ	8/11/2558	11.00
นางสาวามีเนาะ บีรู	โรงเรียนสมบูรณศาสน์อิสลาม	ผู้อำนวยการ	8/11/2558	13.00
นางตออีเราะะ คะหามะ	โรงเรียนนุรุลฮิดายะห์อัลอิสลามียะห์	ผู้อำนวยการ	9/11/2558	10.00
นายมะกอรี เจ๊ะแเว	โรงเรียนอิสลามนิติวีย์	ผู้อำนวยการ	9/11/2558	15.00
นางมารีนา เซมะมะ	โรงเรียนศาสน์สามัคคี	ผู้อำนวยการ	10/11/2558	14.30
นางอามีนะห์ อัสซอมาดีย์	โรงเรียนสามารถดีวิทยา	ผู้จัดการ	11/11/2558	10.00
ดร.มูหามัดรุษานี บากา	สำนักบริหารยุทธศาสตร์และ บูรณาการการศึกษาที่ 12	ผู้อำนวยการ อิสลามศึกษา	14/11/2558	10.30
อาจารย์อามะ แมะตีเมาะ	ข้าราชการบ้านาญู	ข้าราชการ บ้านาญู	14/11/2558	14.30

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากโรงเรียนต่างๆ ที่ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายบริหารต่างๆ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับในการตอบแบบสอบถาม
2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และทดสอบสมมุติฐานที่ตั้งไว้

3. ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ถอดเทปการสัมภาษณ์และได้นำแบบบันทึกที่ได้มาสรุปประเด็นสำคัญแต่ละประเด็นถึงข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาของทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ตามกรอบแนวคิดทั้ง 4 ด้าน คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน รวมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้ โดยใช้วิธีการพรรณนาสังเคราะห์นำเสนอในรูปแบบความเรียง

3.5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อนำไปใช้ในการแปลผลผู้วิจัยใช้ค่าสถิติดังนี้

1. การสำรวจ นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตรวจสอบความสมบูรณ์โดยมีเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามดังนี้
 - 1.1 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 มาแจกแจงความถี่ และวิเคราะห์ค่าร้อยละ
 - 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 มาแจกแจงความถี่หาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 - 1.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม โดยใช้ t-test และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว F-test กรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe
 - 1.4 แบบสอบถามปลายเปิด ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ประกอบความเรียง
2. การสัมภาษณ์ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ใช้วิธีนำเสนอในรูปแบบความเรียง ในการประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน โดยมีเนื้อหาสาระรายละเอียด ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์และทำความเข้าใจในเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย ได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆดังต่อไปนี้

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

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

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

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 198 คน จำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้อำนวยการ ผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำแนกตามสภาพส่วนตัว

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งทางการบริหาร		
ผู้อำนวยการ	33	16.7
ผู้จัดการ	33	16.7
หัวหน้าฝ่ายบริหาร	132	66.7
รวม	198	100
2. วุฒิทางการศึกษา		
ปริญญาตรี	166	83.8
สูงกว่าปริญญาตรี	23	16.2
รวม	198	100
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1-5 ปี	42	21.2
6-10 ปี	92	46.5
11 ปี ขึ้นไป	64	32.3
รวม	198	100
4. ขนาดของโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	96	48.5
ขนาดกลาง	72	36.4
ขนาดใหญ่	30	15.1
รวม	198	100

จากตารางที่ 4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 ผู้อำนวยการ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 และผู้จัดการมีส่วนที่เท่ากัน คือ 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 83.8 รองลงมาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 มีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุดคือ 6-10 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 รองลงมา 11 ปีขึ้นไป จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 32.3 และประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5 รองลงมาขนาดกลางจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 และขนาดใหญ่จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 ตามลำดับ

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ทั้ง 4 ด้าน คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านวิชาการ ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสามารถใน การใช้ทักษะ
1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	3.83	.828	มาก
2. ทักษะด้านเทคนิค	3.75	.763	มาก
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด	3.72	.825	มาก
4. ทักษะด้านวิชาการ	3.75	.835	มาก
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.76	.771	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่าทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีระดับทักษะการบริหารงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.76$, S.D.=.771) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มากที่สุดคือ ผู้บริหารมีทักษะการบริหารงานด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.83$, S.D.=.828) รองลงมา คือ ทักษะด้านเทคนิค ($\bar{X}=3.75$, S.D.=.763) และทักษะด้านวิชาการ ($\bar{X}=3.75$, S.D.=.835) และทักษะด้านความคิดรวบยอด ($\bar{X}=3.72$, S.D.=.825) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้าน ปรากฏผลดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี ในทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์

ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านมนุษยสัมพันธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสามารถใน การใช้ทักษะ
1. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน	3.65	.990	มาก
2. เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม	3.46	.916	ปานกลาง
3. เปิดใจกว้างรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้ร่วมงาน	3.91	.952	มาก
4. สนับสนุนการทำกรเป็นทีม (ยะมาอะฮ์)	4.03	1.032	มาก
5. สั่งใช้ทำความดีและห้ามปรามความชั่วแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.02	1.106	มาก
6. มีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดี	3.94	.957	มาก
7. มีความเป็นกันเองกันเองกับบุคลากรนักเรียนและผู้ปกครอง	4.01	.953	มาก

ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านมนุษยสัมพันธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสามารถใน การใช้ทักษะ
8. มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง ของผู้ร่วมงาน	3.66	.958	มาก
9. มีทักษะในการกระตุ้น จูงใจ และเป็น กำลังใจให้ผู้ร่วมงาน	3.70	.928	มาก
10. มีเอกภาพและความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ บุคลากร	3.89	1.010	มาก
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.83	.828	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่าทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ในด้านมนุษยสัมพันธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 4 สนับสนุนการทำงานเป็นทีม (ยะมาอะฮฺ) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.03$, S.D.=1.032) รองลงมา ข้อ 5 สั่งใช้ทำความดีและห้ามปรามความชั่วแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.02$, S.D.=1.106) และข้อ 7 มีความเป็นกันเองกันเองกับบุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.01$, S.D.=.953) ส่วนระดับทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย คือ ข้อ 8 มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.66$, S.D.=.958) รองลงมา ข้อ 1 เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.65$, S.D.=.990) และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2 เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.46$, S.D.=.916)

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ในทักษะด้านเทคนิค ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านทักษะเทคนิค

ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านเทคนิค	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสามารถใน การใช้ทักษะ
1. บริหารเวลาในการปฏิบัติงานตาม แผนงานได้อย่างเหมาะสม	3.73	.898	มาก
2. นำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ ในการปฏิบัติงาน	3.46	.916	ปานกลาง
3. จัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของ ปัญหาได้อย่างดี	3.58	.873	มาก
4. มอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ (ตะวักกุล)	4.23	1.101	มาก
5. มอบหมายงานให้แก่บุคลากรได้ เหมาะสมตามความสามารถ	3.83	.885	มาก
6. ใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง รวมทั้งกิริยาอาการ ต่างๆอย่างเหมาะสม	3.76	.923	มาก
7. ใช้ทรัพยากรของโรงเรียนที่มีอยู่อย่าง คุ้มค่าและเกิดประโยชน์	3.80	.950	มาก
8. มีความสามารถในการอธิบาย จูงใจให้ ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม	3.68	.894	มาก
9. มีการวางแผนที่พร้อมจะรับมือกับ เหตุการณ์ต่างๆได้ดี	3.66	.902	มาก
10. มีความสามารถในการควบคุมการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	3.75	.894	มาก
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.75	.763	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ในด้านเทคนิคโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 14 มอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ (ตะวักกุล) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.23$, S.D.=1.101) รองลงมา ข้อ 15 มอบหมายงานให้แก่บุคลากรได้เหมาะสมตามความสามารถ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.83$, S.D.=.885) และข้อ 17 ใช้ทรัพยากรของโรงเรียนที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.80$, S.D.=.950) ส่วนระดับทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย คือ ข้อ 19 มีการวางแผนที่พร้อมจะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.66$, S.D.=.902) รองลงมา ข้อ 13 จัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.58$, S.D.=.873) และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 12 นำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.46$, S.D.=.916)

3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ในทักษะด้านความคิดรวบยอด ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านทักษะความคิดรวบยอด

ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านความคิดรวบยอด	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสามารถ ในการใช้ทักษะ
1. กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในอนาคตได้อย่างชัดเจน	3.67	.944	มาก
2. สามารถกำหนดโครงสร้างทางการบริหารอย่างเหมาะสม	3.71	.953	มาก
3. สามารถกำหนดขอบข่ายของหน่วยงานย่อยๆ และบุคลากรของสถานศึกษาอย่างเหมาะสมชัดเจน	3.64	.991	มาก

ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านความคิดรวบยอด	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสามารถ ในการใช้ทักษะ
4. สามารถการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของ สถานศึกษา	3.81	.892	มาก
5. สามารถตัดสินใจเป็นไปตามหลักการ ชะรีอะฮ์ และจะต้องไม่นำไปสู่การปฏิเสธ ต่อการเชื่อฟังอัลลอฮ์ ﷻ และรอซูล ﷺ	4.09	.988	มาก
6. สามารถนำความรู้ ความคิด สติปัญญา และ วิสัยทัศน์ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน	3.74	.929	มาก
7. สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหาร สถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้ง ภายในและนอกสถานศึกษา	3.63	.919	มาก
8. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้น	3.63	.951	มาก
9. มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคต ของสถานศึกษาได้ดี	3.60	.960	มาก
10. มีความสามารถในการมองเห็นภาพ โดยรวมของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน	3.69	1.033	มาก
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.72	.825	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ในด้านความคิดรวบยอดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 25 สามารถตัดสินใจเป็นไปตามหลักการชะรีอะฮ์ และจะต้องไม่นำไปสู่การปฏิเสธต่อการเชื่อฟังอัลลอฮ์ ﷻ และรอซูล ﷺ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X} =4.09, S.D.=.988) รองลงมา ข้อ 24 สามารถการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X} =3.81, S.D.=.892) และข้อ 26 สามารถนำความรู้ ความคิด สติปัญญา และวิสัยทัศน์ มาประยุกต์ใช้

ในการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X} =3.74, S.D.=.929) ส่วนระดับทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย คือ ข้อ 27 สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X} =3.6, S.D.=.919) และข้อ 28 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X} =3.63, S.D.=.951) และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 29 มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตของสถานศึกษาได้ดีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X} =3.60, S.D.=.960)

4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ในทักษะด้านการศึกษาและการสอน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านทักษะวิชาการ

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านวิชาการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสามารถ ในการใช้ทักษะ
1. วางแผนการจัดชั้นเรียนและจัดครูผู้สอน ได้อย่างเหมาะสม	3.69	.940	มาก
2. วางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนอย่าง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ	3.79	.897	มาก
3. ติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอน	3.56	.984	มาก
4. ติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้ใน โรงเรียน	3.63	.929	มาก
5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็น แบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ทั้งในและนอก โรงเรียน	3.85	1.019	มาก
6. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ	3.82	1.054	มาก
7. พัฒนาตนเองให้มีความรู้และนำมาใช้ใน การเรียนการสอน	3.81	1.018	มาก
8. มีการพัฒนาครูด้านการวัดและประเมินผล	3.86	.907	มาก
9. มีความชำนาญในการจัดทำและบริหาร หลักสูตร	3.63	1.023	มาก
10. มีความสามารถในการนิเทศการสอน	3.89	.915	มาก
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.75	.835	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ในด้านวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 40 มีความสามารถในการนิเทศการสอน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X} =3.89, S.D.=.915) รองลงมา ข้อ 38 มีการพัฒนาครูด้านการวัดและประเมินผล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X} =3.86, S.D.=.907) และข้อ 35 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ทั้งในและนอกโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X} =3.85, S.D.=1.019) ส่วนระดับทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย คือ ข้อ 34

ติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X} =3.63, S.D.=.929) และข้อ 39 มีความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X} =3.63, S.D.=1.023) และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 33 ติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X} =3.56, S.D.=.984)

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร

ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	ตำแหน่งทางการบริหาร						F-test	Sig.
	ผู้อำนวยการ		ผู้จัดการ		หัวหน้าฝ่ายบริหาร			
	(N=33)		(N=33)		(N=132)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านมนุษยสัมพันธ์	3.92	.958	3.84	.757	3.80	.815	.320	.727
2. ด้านเทคนิค	3.86	.961	3.80	.753	3.70	.711	.660	.518
3. ด้านความคิดรวบยอด	3.81	.946	3.84	.861	3.67	.784	.828	.439
4. ด้านวิชาการ	3.94	.969	3.85	.846	3.68	.794	1.460	.235
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.88	.935	3.83	.777	3.71	.725	.814	.445

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ที่มีตำแหน่งทางการบริหารที่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและราย ด้าน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ปรากฏผลดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา

ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	วุฒิทางการศึกษา				t-test	Sig.
	ปริญญาตรี (N=166)		สูงกว่าปริญญาตรี (N=32)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านมนุษยสัมพันธ์	3.77	.811	4.13	.863	-2.299	.023
2. ด้านเทคนิค	3.70	.750	3.99	.793	-2.009	.046
3. ด้านความคิดรวบยอด	3.65	.803	4.08	.854	-2.740	.007
4. ด้านวิชาการ	3.68	.825	4.13	.800	-2.807	.006
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.70	.752	4.08	.800	-2.609	.010

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำแนกตามวุฒิทางการศึกษาที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านมี ความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญา ตรีมีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี

3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร	ประสบการณ์ในการทำงาน						F-test	Sig.	คู่ที่ แตกต่าง
	1-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
	(N=42)	(N=92)	(N=64)	(N=92)	(N=64)	(N=64)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.			
1. ด้านมนุษยสัมพันธ์	3.80	.72	3.57	.88	4.21	.64	12.59	.01	(1,3)(2,3)
2. ด้านเทคนิค	3.66	.57	3.54	.84	4.09	.62	10.92	.01	(1,3)(2,3)
3. ด้านความคิดรวบยอด	3.61	.74	3.51	.85	4.09	.69	10.92	.01	(1,3)(2,3)
4. ด้านวิชาการ	3.63	.76	3.54	.86	4.14	.70	11.52	.01	(1,3)(2,3)
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.69	.65	3.54	.82	4.13	.62	12.84	.01	(1,3)(2,3)

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างประสบการณ์ในการทำงานต่างกันที่ละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Sheffe) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปีไม่แตกต่างกัน

4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร	ขนาดของโรงเรียน						F-test	Sig.	คู่ที่ แตกต่าง
	ขนาดเล็ก (N=96)		ขนาดกลาง (N=72)		ขนาดใหญ่ (N=30)				
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.			
1. ด้านมนุษยสัมพันธ์	3.75	.77	3.77	.91	4.19	.71	3.59	.029	(1,3)
2. ด้านเทคนิค	3.67	.73	3.69	.78	4.11	.70	4.29	.015	(1,3)(2,3)
3. ด้านความคิดรวบยอด	3.66	.77	3.64	.85	4.09	.82	3.78	.024	(1,3)(2,3)
4. ด้านวิชาการ	3.70	.79	3.67	.86	4.12	.83	3.56	.030	(1,3)
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.69	.72	3.69	.81	4.13	.74	4.19	.016	(1,3)(2,3)

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน คือขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ส่วนที่เหลือไม่แตกต่างกัน

เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดของโรงเรียนที่ละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Sheffe) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันกับขนาดใหญ่ และกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกันกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางไม่แตกต่างกัน

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จากแบบสอบถามปลายเปิดและโดยการสัมภาษณ์จากผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก 2 คน ขนาดกลาง 2 คน ขนาดใหญ่ 2 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน รวมทั้งสิ้น 8 คน โดยใช้เกณฑ์พิจารณาจากตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน หรือเป็นผู้ดูแลงานด้านการศึกษา ตามรายละเอียดในบทที่ 3 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

4.5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารจากแบบสอบถามปลายเปิด ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 14 แสดงความถี่ของข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านมนุษยสัมพันธ์

ทักษะการบริหารงาน	ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ความถี่
มนุษยสัมพันธ์	1. เปิดใจกว้างและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ตลอดจนมีส่วนร่วมในการบริหาร	18
	2. สร้างบรรยากาศเสมือนครอบครัวเดียวกัน และเป็นกันเอง	16
	3. ต้องเปิดใจรับฟังคำวิจารณ์จากผู้ได้บังคับบัญชา พร้อมนำไป ปรับปรุงแก้ไข	15
	4. จัดกิจกรรมสัมพันธ์ชุมชนเพื่อสามารถเข้าหาชุมชนและแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ ตลอดจนเปิดโอกาสในชุมชนมีส่วนร่วม	14
	5. การเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคคลภายในและนอกสถานศึกษา	13
	6. มีความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม ตลอดจนสร้างและฝึกฝน ระบบการทำงานเป็นกลุ่มให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	13
	7. ต้องวางตัวเป็นกลาง ใจเย็น เอาใจเขา มาใส่ใจเรา	12
	8. เพิ่มความสัมพันธ์กับชุมชนให้มาก โดยการร่วมงานสังสรรค์กับ ชุมชนบริเวณละแวกโรงเรียน	10

ทักษะการ บริหารงาน	ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ความถี่
	9. มีการทำกิจกรรมสัปดาห์ระหว่างเพื่อนครูบุคลากร	9
	10. ต้องมีความบริสุทธิ์ใจ(อิคลาส) ความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์(ตะวัคกัล) และเผยแพร่ว่า(อะวะฮ์)	8
	11. จัดให้มีกิจกรรมระหว่างครูสามัญและครูศาสนา เพื่อให้เกิดการรู้จัก และเข้าใจซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น	8
	12. ต้องมีการใช้เหตุผลในทุกสถานการณ์และกับทุกคน	7
	13. มีการสร้างระบบอุปถัมภ์	7
	14. ต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และบริหารอารมณ์ให้ดี เพราะส่งผลกระทบต่องานในโรงเรียนเป็นอย่างมาก	7
	15. ต้องทำงานด้วยใจ : จริงใจ สุขใจ เกรงใจ ดีใจ สุจริตใจ ภูมิใจ พอใจ ให้ถึงเป้าสำคัญ คือ หัวใจ	6
	16. ผู้บริหารพูดคุยสนทนากับเพื่อนร่วมงานบ้าง เพื่อสร้างความเป็นกันเองกับเพื่อนครู	5
	17. ต้องรู้จักครูบุคลากรทุกคนให้ได้อย่างแท้จริง	5
	18. มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูบุคลากร	4
	19. มีการจัดกิจกรรมเยี่ยมเยียนบ้านระหว่างเพื่อนครูบุคลากร	2
	20. จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรม	1

จากตารางที่ 14 พบว่าข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จากแบบสอบถามปลายเปิด มีดังนี้

ด้านมนุษยสัมพันธ์พบว่า ข้อที่มีความถี่มากที่สุด คือ เปิดใจกว้างและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ตลอดจนมีส่วนร่วมในการบริหาร รองลงมา คือ สร้างบรรยากาศเสมือนครอบครัวเดียวกัน และเป็นกันเอง และข้อที่มีความถี่น้อยที่สุด คือ จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรม

ตารางที่ 15 แสดงความถี่ของข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านเทคนิค

ทักษะการ บริหารงาน	ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ความถี่
เทคนิค	1. ต้องมีการจัดอบรมครูบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	20
	2. ต้องมีการมอบหมายงานตามความสามารถและความถนัดของ บุคลากร เพื่องานออกมาได้ดี	16
	3. ต้องมีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน	14
	4. ต้องมีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดกำหนดปฏิทินการ ติดตามงานอย่างชัดเจน	12
	5. มีความสามารถในการจัดลำดับเรื่องตามความสำคัญและปัญหา	11
	6. ต้องมีประสบการณ์ในการทำงานจริง เพราะเทคนิคการบริหารจะ เกิดขึ้น เมื่อผู้บริหารเคยเป็นผู้ถูกบริหารมาก่อน	9
	7. ต้องปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีอย่างเคร่งครัด	8
	8. ต้องมีการจัดอบรมด้านเทคโนโลยีสำหรับครูศาสนาโดยเฉพาะ	7
	9. ผู้บริหารต้องศึกษาเพิ่มเติมในด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง	6
	10. ควรใช้เทคนิคแบบท่านรอสุลและซอฮาบีต์ในการทำกิจกรรมต่างๆ	5
	11. ต้องมีการรู้จักซึ่งกันและกัน เข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4
	12. ต้องมีการเสริมแรงทางบวกมากกว่าทางลบ	3

จากตารางที่ 15 พบว่าข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จากแบบสอบถามปลายเปิด มีดังนี้

ด้านเทคนิคพบว่า ข้อที่มีความถี่มากที่สุด คือ ต้องมีการจัดอบรมครูบุคลากรอย่าง
ต่อเนื่อง รองลงมา คือ ต้องมีการมอบหมายงานตามความสามารถและความถนัดของบุคลากร เพื่อ
งานออกมาได้ดี และข้อที่มีความถี่น้อยที่สุด คือ ต้องมีการเสริมแรงทางบวกมากกว่าทางลบ

ตารางที่ 16 แสดงความถี่ของข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านความคิดรวบยอด

ทักษะการ บริหารงาน	ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ความถี่
ความคิดรวบยอด	1. ยึดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด	18
	2. มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ตรงจุด	14
	3. ต้องสามารถแก้ปัญหาจุดอ่อน และสนับสนุนจุดแข็งอย่าง ต่อเนื่องและเป็นระบบ	13
	4. ต้องมองหลายๆด้าน หลากๆมิติ และเลือกตัดสินใจที่คิดว่าดี ที่สุด และมีผลเสียน้อยที่สุด	12
	5. ผู้บริหารต้องมุ่งพัฒนาทางด้านคุณภาพ และจะต้องไม่เน้นด้าน ปริมาณนักเรียน	11
	6. มีการหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ	10
	7. ต้องมีความบริสุทธิ์ใจ(อิกhlas) ความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ (ตะวักกัล) และเผยแพร่(ตะวะฮ์)	9
	8. ต้องสามารถมองภาพรวมของการบริหารงานของทุกๆฝ่ายอย่าง ชัดเจน โดยมีการประชุมอย่างต่อเนื่อง	8
	9. ต้องมีประชุมทุกครั้งก่อนจะตัดสินใจ และปฏิบัติตามมติที่ ประชุมทุกครั้ง	8
	10. มีการนำกระบวนการมาใช้อย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้เกิดการตก ผลึกทางความคิด	7
	11. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และวางแผนอย่างเป็นระบบ	6
	12. ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา และแก้ไข อย่างต่อเนื่อง	4

จากตารางที่ 16 พบว่าข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จากแบบสอบถามปลายเปิด มีดังนี้

ด้านความคิดรวบยอดพบว่า ข้อที่มีความถี่มากที่สุด คือ ยึดวิสัยทัศน์ และ
ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด รองลงมา คือ มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ตรงจุด
และข้อที่มีความถี่น้อยที่สุด คือ ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา และแก้ไข อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 17 แสดงความถี่ของข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านวิชาการ

ทักษะการ บริหารงาน	ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ความถี่
วิชาการ	1. มีการติดตาม นิเทศและประเมินครูบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	21
	2. มีการอบรมหลักสูตรและเทคนิคการสอนอย่างต่อเนื่อง	17
	3. มีการนำครูบุคลากรไปอบรมและดูงานอย่างต่อเนื่อง	15
	4. ต้องมีความสามารถในการนิเทศการสอน	13
	5. ต้องมีการพัฒนาทางด้านแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา	12
	6. ส่งเสริมให้มีการจัดทัศนศึกษาหรือศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ใกล้ตัว	10
	7. ชี้แจงให้ครูใช้แผนการเรียนการสอน และสื่อต่างๆในการประชุม ประจำเดือน	9
	8. มีการจัดสรรครูผู้สอนให้เหมาะสมกับสภาพนักเรียน	9
	9. จัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาเพื่อให้ นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้จากสภาพจริง	8
	10. ต้องมีจุดประสงค์ที่ ชัด แผนงานที่ชัด จะสามารถเดินได้อย่างคล่องแคล่ว	8
	11. ผู้บริหารจะต้องมาจากสายงานที่เคยเป็นผู้สอนมาก่อน เพื่อ สามารถเข้าใจทางด้านการศึกษาและการสอนเป็นอย่างดี	6
	12. ต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินหลักสูตร	
	13. ให้มีโปรเจกเตอร์ทุกห้องเรียน โดยการซื้อปีละ 2 เครื่องต่อ	5
	2 ห้องเรียน และเพิ่มเรื่อยๆจนครบทุกห้องเรียน	3

จากตารางที่ 17 พบว่าข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จากแบบสอบถามปลายเปิด มีดังนี้

ด้านวิชาการว่า ข้อที่มีความถี่มากที่สุด คือ มีการติดตาม นิเทศและประเมินครู
บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ มีการอบรมหลักสูตรและเทคนิคการสอนอย่างต่อเนื่อง และข้อ
ที่มีความถี่น้อยที่สุด คือ ให้มีโปรเจกเตอร์ทุกห้องเรียน โดยการซื้อปีละ 2 เครื่องต่อ 2 ห้องเรียน
และเพิ่มเรื่อยๆจนครบทุกห้องเรียน

4.5.2 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ซึ่งได้เสนอข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหาร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค ด้านความคิดรวบยอด และด้านวิชาการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 18 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จากข้อที่ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ทักษะน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	1. การบริหารความขัดแย้งของผู้ร่วมงาน	ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่ถูกต้อง
		ผู้บริหารต้องตระหนักในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารความขัดแย้ง
		ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และรับฟังความคิดเห็นทั้งสองฝ่าย เมื่อเกิดความขัดแย้ง
		การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นที่อาจจะขัดแย้งกันได้
		ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์ว่าสาเหตุหลักของปัญหาดังกล่าวมาจากไหน เพื่อสามารถแก้ปัญหาได้ตรงตามจุด
	2. การมีส่วนร่วมระหว่างผู้ร่วมงาน	ผู้บริหารต้องรู้จักครูและบุคลากรอย่างละเอียด รู้จักเป็นรายบุคคล เพื่อไม่เกิดความผิดพลาดในเรื่องต่างๆ
		ผู้บริหารต้องมีการกระจายอำนาจสู่ผู้ได้บังคับบัญชา และมอบหมายงานแก่หัวหน้าฝ่ายบริหาร
		ผู้บริหารต้องนำหลักการชูรอมาใช้ในการบริหารจัดการ
		ผู้บริหารต้องยึดหลักการที่ว่าเอาใจเขามาใส่ใจเราในการบริหารจัดการ
		ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเสมือนครอบครัวเดียวกัน
	3. การมีส่วนร่วมระหว่างชุมชน	ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดี
		ผู้บริหารต้องให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
		ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน

ตารางที่ 19 แสดงผลการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
ในทักษะด้านเทคนิคจากข้อที่ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ทักษะน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย

ทักษะด้านเทคนิค	1. การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ	มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆในการบริหารจัดการ
		มีการเสริมแรง สร้างแรงจูงใจ ชมเชย ยกย่องต่อครู บุคลากรที่มีผลงานและที่ประสบความสำเร็จ
		มีความชำนาญในการเลือกใช้สื่อ เครื่องมือ และอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
		มีการสร้างจิตสำนึกความเป็นครูเชิงอิสลาม และสร้างจิตสำนึกในการรำลึกถึงอัลลอฮ์ ﷻ ให้มาก ตลอดจนเคร่งครัดในศาสนา
		มีการพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัย
	2. การจัดลำดับเรื่องตามความสำคัญ	มีการกำหนดกรอบการทำงาน และจัดลำดับความสำคัญได้อย่างชัดเจน
		มีการบริหารที่เป็นระบบ และมีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
		มีการพัฒนาเทคนิคการบริหารเวลา คน และงาน อย่างเป็นระบบ
		มีความสามารถในการทำให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนเป็นคนสำคัญของทีมงาน และทำงานอย่างตั้งใจตามลำดับความสำคัญของงาน
	3. การวางแผนในการบริหาร	ผู้บริหารต้องสังเกตจุดอ่อนจุดด้อยของครู บุคลากร และส่งไปอบรมเฉพาะด้านที่ครู บุคลากร นั้นๆยังขาดความรู้และประสบการณ์อยู่
		ผู้บริหารต้องสามารถสร้างครู บุคลากร ที่ได้ผ่านการอบรม เป็นแกนนำแก่เพื่อนครู คนอื่นๆ โดยการพูดคุยให้กำลังใจ
		มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักระบบชูรอ (شورى)
		มีการบริหารเวลาในการปฏิบัติทางตามแผนงานได้อย่างเหมาะสม
		มีการจัดระบบโครงสร้างบริหาร โรงเรียน แผนงาน โครงการ และกิจกรรม

ตารางที่ 20 แสดงผลการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในทักษะด้านความคิดรวบยอด จากข้อที่ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ทักษะน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย

ทักษะด้านความคิดรวบยอด	1. การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหาร	ผู้บริหารต้องมีแผนพัฒนา ต้องมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
		ผู้บริหารต้องกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีร่วมกับครู บุคลากร และต้องแล้วเสร็จก่อนเปิดภาคเรียน สามารถนำไปปฏิบัติเมื่อเปิดภาคเรียน
		มีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงระบบ และมีความสามารถในการมองรอบด้านทั้งขององค์กร ตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชา
	2. การบริหารความขัดแย้งและการแก้ปัญหา	มีการเรียกครู บุคลากรเพื่อตั้งเตือนเมื่อกระทำผิดคิด โดยใช้หลักนาซีฮัต (نصيحة) อย่างเป็นพี่น้อง (أخوة) และไม่ใช้การตำหนิ
		ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ
		มีการจัดตั้งระบบติดตามครู บุคลากร เพื่อคอยให้คำปรึกษาเมื่อครู บุคลากรมีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ
		มีการกล่าวคำขอบคุณ และคำขอโทษ อยู่สม่ำเสมอ
	3. การคาดการณ์อนาคต	มีการใช้เทคนิคการคาดการณ์ และการทำนายแนวโน้มในอนาคตของโรงเรียน
		ผู้บริหารต้องมุ่งพัฒนาทางด้านคุณภาพ และจะต้องไม่เน้นด้านปริมาณนักเรียน
		มีการฝึกอบรมทักษะการทำแผนหลักและแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในยามต้องการ
		ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ครู บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์นโยบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของงาน
		มีการตระหนักถึงมาตรการในการแยกการปฏิบัติงานระหว่างชาย-หญิง ทั้งสถานที่ทำงานและห้องเรียน

ตารางที่ 21 แสดงผลการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
ในทักษะด้านวิชาการ จากข้อที่ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ทักษะน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย

ทักษะด้านวิชาการ	1. การติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอน	ผู้บริหารต้องมีความชำนาญในด้านการนิเทศ
		ผู้บริหารต้องจัดอบรมครู บุคลากรพร้อมๆกับการนิเทศ ติดตามสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของครูและบุคลากร
		มีการสอดแทรกศาสนา จิตสำนึกและอัคลาคในเวลาทำการสอน ไม่ใช่เฉพาะให้แค่วิชาการทางด้านสามัญเท่านั้น
		ผู้บริหารต้องมีการพบปะและปลูกจิตสำนึกจิตสำนึกให้กับครู บุคลากร เป็นรายสัปดาห์ หรือ รายเดือน
		มีการส่งเสริมการทำวิจัยชั้นเรียน
		มีการเพิ่มโบนัสแก่ครู บุคลากร ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด
	2. การติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้	ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ และนำนักเรียนลงพื้นที่ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีครู บุคลากร คอยให้คำปรึกษาแนะนำ
		มีการสร้างโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน บริการทางวิชาการแก่ชุมชน
		ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำนักเรียนไปฝึกอ่านคฤตบะธ์ บนมิมบร์ ในมัสยิด
		ผู้บริหารให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน
		ผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน โดยปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็นบ่าวที่ดี
	3. การจัดทำและการบริหารหลักสูตร	ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร
		มีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรให้กับครูและบุคลากร
		ผู้บริหารต้องศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งด้านศาสนาและด้านการบริหารการศึกษา
		ผู้บริหารส่งเสริมให้ตนเอง ครู และบุคลากร มีทักษะในด้านการแต่งหนังสือและเขียนบทความแล้วนำเสนอในที่ประชุม/วารสารของโรงเรียนและสาธารณะชน

จากตารางดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปแบบความเรียงเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค ด้านความคิดรวบยอด และด้านวิชาการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้ายในด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งของผู้ร่วมงาน รองลงมา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

1) การบริหารความขัดแย้งของผู้ร่วมงาน

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่ถูกต้อง ผู้บริหารต้องตระหนักในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารที่ถูกต้อง ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“วันนี้ถ้าเรามองโรงเรียนเอกชนทั่วไป การที่จะบริหารคน เขาจะต้องจบวุฒิบริหารโดยตรง แต่วันนี้เราพยายามให้เขาเรียนบริหารการศึกษา แต่ยังมีอีกบางคนที่ยังไม่สำเร็จในจุดนี้ บางโรงเรียนผู้ได้บังคับบัญชาเรียนสูงมากกว่า และบางคนมีความรู้ แต่ไม่ได้ใช้ความรู้ในการบริหาร เมื่อถึงเวลาจริงไม่ได้ใช้วิชาการที่เรียนมา แต่กลับใช้อารมณ์ในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องเอาใจเขามาใส่ใจเราให้ได้ นี่เป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยปกติแล้วการตัดสินใจทุกอย่างอยู่ที่ผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารถือว่าโรงเรียนนี้เป็นของฉัน และสามารถตามใจฉัน โรงเรียนก็จะไม่มีความก้าวหน้า ทฤษฎีและหลักการบริหารมีมาก แต่ไม่ทราบว่าผู้บริหารได้ตระหนักถึงจุดนี้หรือเปล่า ”
(ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2558)

ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง ไม่ฝักฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และรับฟังความคิดเห็นทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดความขัดแย้ง ตลอดจนการยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นที่อาจจะขัดแย้งกันได้ และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์หาสาเหตุหลักของปัญหาดังกล่าวมาจากไหน เพื่อสามารถแก้ปัญหาได้ตรงตามจุด ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมีการติดตามครูและบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและคอยให้คำปรึกษานักคณบดีดังกล่าว สอดคล้องกับ (ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2558) กล่าวว่า

“ส่วนจุดนี้ก็จะไม่ค่อยเกิดขึ้น เพราะทางเราเองก็มีระบบติดตามบุคลากรชุดหนึ่ง และระบบดูแลนักเรียนอีกชุดหนึ่ง ก็ชุดนี้ก็จะให้ความสำคัญกับบุคลากร จะมีสวัสดิการต่างๆ และคอยให้คำปรึกษาเมื่อครูและบุคลากรมีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ”

เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารสามารถติดตามช่วยเหลือและคอยให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากร สถานศึกษานั้นก็สามารถที่จะออกห่างจากปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูบุคลากร เขาเหล่านั้นก็สามารถทำงานอย่างมีความสุข

2) การมีส่วนร่วมระหว่างผู้ร่วมงาน

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิในการเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารต้องรู้จักครูและบุคลากรอย่างละเอียด รู้จักเป็นรายบุคคล เพื่อไม่เกิดความผิดพลาดในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารต้องมีการกระจายอำนาจสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และที่สำคัญยิ่งคือจะต้องนำหลักการบูรณาการใช้ในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับ (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2558) กล่าวว่า

“การบริหารไม่ใช่ผู้บริหารบริหารอยู่คนเดียว ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหาร สำหรับโรงเรียนที่ยังไม่ค่อยได้กระจายอำนาจในการทำงาน อยากให้ผู้บริหารเข้าใจว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องนำหลักการบูรณาการใช้ในการบริหาร ถ้าเราสังเกตปัจจุบันนี้ ผู้บริหารเข้าใจหลักการบูรณาดี แต่ที่โรงเรียนนำหลักบูรณามาใช้จริงในโรงเรียนเราไม่จำเป็นต้องเอาทฤษฎีตะวันตก เพราะของอิสลามก็มีอยู่แล้ว”

ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเสมือนครอบครัวเดียวกัน และต้องยึดหลักการที่ว่าเอาใจเขามาใส่ใจเราในการบริหารจัดการ เพื่อที่จะให้ครูและบุคลากรเกิดความสบายใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน

3) การมีส่วนร่วมระหว่างชุมชน

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารต้องให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ตลอดจนผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดี เพราะในทุกชุมชนมีแหล่งเรียนรู้มากมายที่ผู้บริหารและครูผู้สอนสามารถสร้างให้เกิดองค์ความรู้ขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องเข้าไปยังชุมชนและหมู่บ้านอื่น เมื่อใดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนก็จะเกิดขึ้น การปฏิบัติงานของโรงเรียนก็จะง่ายขึ้น และที่สำคัญยังชุมชนก็จะเข้ามามีบทบาทและคอยช่วยเหลือในยามที่โรงเรียนต้องการ

2. ทักษะด้านเทคนิค

ระดับทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีการวางแผนที่พร้อมจะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้ดี รองลงมา ผู้บริหารจัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างดี ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

1) การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารต้องมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริหารจัดการ จะต้องมีความชำนาญในการเลือกใช้สื่อเครื่องมือ และอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการอบรมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยแก่ครูบุคลากร และที่สำคัญยังจะต้องมีการเสริมแรง สร้างแรงจูงใจ ชมเชย ยกย่องต่อครู บุคลากรที่มีผลงานและที่ประสบความสำเร็จทางด้านการใช้สื่อเทคโนโลยี เพื่อเป็นตัวอย่างแก่เพื่อนครูคนอื่นๆ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เทคโนโลยี เทคนิค และอุปกรณ์ต่างๆ สำคัญมาก ถ้าครูผู้สอนไม่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ต่างๆ ผู้บริหารก็ต้องส่งครูไปอบรมเฉพาะด้าน เพื่อเสริมทักษะในด้านนั้นๆ เราต้องสังเกตว่าครูเราอ่อนในด้านใดบ้าง เราต้องดูแลครูของเราเหมือนดูแลลูกๆของเรา ลูกคนนี้อ่อนทางด้านนี้ เราก็ต้องพัฒนาทางด้านที่เขาอ่อน เราต้องสังเกตเขาอยู่อย่างสม่ำเสมอ ถ้าครูไม่มีความรู้ ไม่มีทักษะและเทคโนโลยีใหม่ๆ การพัฒนา ก็จะล่าช้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2558)

ส่วนการสร้างจิตสำนึกความเป็นครูเชิงอิสลาม และสร้างจิตสำนึกในการรำลึกถึงอัลลอฮ์ ﷻ ให้มาก ตลอดจนเคร่งครัดในศาสนา ก็เป็นอีกหนึ่งเทคนิคที่สำคัญที่จะนำทั้งครู บุคลากรและนักเรียนสู่ความโปรดปรานของอัลลอฮ์ ﷻ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ผู้บริหารต้องใส่ใจจิตสำนึกในตัวครู ผู้บริหารให้แนวคิดกับครูแบบนี้ สัปดาห์ละทีครั้ง โดยส่วนมากครูและบุคลากรทุกคนมีความรู้จุดนี้อยู่แล้ว แต่ด้วยความที่เป็นมนุษย์ก็มีการลาเผลอ ทางที่ดีให้ผู้บริหารมีการพบปะกับครู และบุคลากรสัปดาห์ละครั้ง เราจะต้องมีประเด็นที่จะคุยกับครูผู้สอน เพื่อที่ครูผู้สอนจะได้นำไปคุยต่อนักเรียนในชั้นเรียน เพราะเวลาสอนไม่ใช่เฉพาะให้แค่วิชาการ แต่ต้องให้ศาสนาและจิตสำนึกด้วย” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2558)

2) การจัดลำดับเรื่องตามความสำคัญ

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารจะมีการกำหนดกรอบการทำงาน และจัดลำดับความสำคัญได้อย่างชัดเจน มีการบริหารที่เป็นระบบและมีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“การจัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหา ก็จะบริหารเองงานที่เห็นว่าสำคัญมากขึ้นมาปฏิบัติหรือแก้ปัญหาาก่อน จะมีการประชุมหารือกันภายในฝ่ายบริหารอยู่บ่อยๆ” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2558)

และผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งได้เน้นย้ำอีกว่า

“ปัญหามันย่อมเกิดขึ้นอยู่แล้ว แต่ผู้บริหารจะต้องเรียงลำดับความสำคัญ เช่น การพัฒนาการศึกษา จะพัฒนาด้านบุคลากร ด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการเรียนการสอน หรือ ด้านการวัดและประเมินผล ผู้บริหารต้องชัดเจนว่าสิ่งไหนสำคัญอันดับแรก ถ้าผู้บริหารจัดการอบรมการวัดผลก่อน ไม่ใช่... ไปอบรมเทคนิคการสอนก่อนไม่ใช่...แต่ต้องด้านหลักสูตรก่อน เพราะหลักสูตรสำคัญมากในกระบวนการเรียนการสอน ผู้บริหารและครูทุกคนจะต้องเข้าใจหลักสูตรอย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารต้องมีความรู้ เพราะฉะนั้น ปัจจุบันนี้ผู้บริหารถูกบังคับให้มีวิชาชีพครูด้วย ไม่ใช่แค่วิชาชีพบริหาร เพราะถ้าแบบนี้ผู้บริหารจะไม่มีรู้เรื่องอะไรเลย ” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2558)

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาเทคนิคการบริหารเวลา คน และงาน อย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีความสามารถในการทำให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนเป็นคนสำคัญของทีมงาน และสามารถทำงานอย่างตั้งใจตามลำดับความสำคัญของงาน

3) การวางแผนในการบริหาร

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนอยู่ตลอดเวลา จะต้องสังเกตจุดอ่อนจุดด้อยของครู บุคลากร และส่งไปอบรมเฉพาะด้านที่ครู บุคลากร นั้นๆยังขาดความรู้และประสบการณ์อยู่ จะต้องมีการจัดระบบโครงสร้างบริหารโรงเรียน แผนงาน โครงการ และกิจกรรม จะต้องมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักระบบ ชูรอ (شورى) ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“การวางแผน คือ การที่พร้อมจะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ สำหรับโรงเรียนเราแล้วเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก จึงไม่ค่อยยากนักในการวางแผนและการบริหารจัดการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2558)

และผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งได้กล่าวอีกว่า

“การวางแผนเป็นระบบพัฒนาโรงเรียน ถ้าผู้บริหารมีระบบในการทำงาน เขาย่อมมีการวางแผน ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนที่รอบคอบ ทุกปัญหา ย่อมมีสาเหตุเหมือนวิทยานิพนธ์ พอเราอ่านเราก็รู้ว่าเขาจะถามตรงนี้ เราไม่เคลียร์ตรงนี้ เราก็ต้องพยายามหาคำตอบ ในโรงเรียนๆหนึ่งย่อมต้องมี ปัญหาเกิดขึ้น ถ้าไม่มีปัญหาก็คงแสดงว่าไม่ใช่การบริหารจัดการ แต่คุณ จะจัดการกับปัญหานั้นได้อย่างไร ปัญหาทุกอย่างจะต้องมีการวางแผน ไม่ใช่ พอเจอปัญหาก็หนีจากปัญหา แต่ต้องตั้งหลักก่อนว่าจะแก้ปัญหานั้น อย่างไร” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2558)

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารเวลาในการปฏิบัติทางตามแผนงานได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องสามารถสร้างครู บุคลากร ที่ได้ผ่านการอบรม เป็นแกนนำแก่เพื่อนครู คนอื่นๆ โดยการพูดคุยให้กำลังใจ เพื่อให้เขาเหล่านั้นไปแสดงถึงความรู้และความสามารถที่ดีอยู่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เราต้องให้เขาเป็นแกนนำ ให้เขาถ่ายทอดความรู้ที่เขาได้มา ถ้าเขา ถ่ายทอดไม่ได้ ก็แสดงว่าไปอบรมเสียเปล่า รอบหน้าไม่ต้องไปอบรม แล้ว ส่งคนอื่นไปต่อ เป็นไปไม่ได้ที่ทั้งโรงเรียนไม่มีคนที่สามารถจะถ่ายทอด ความรู้ที่ได้จากการไปอบรมให้แก่เพื่อนครูได้ เราต้องเลือกอย่างละเอียด เพราะการที่ครูไปอบรมก็ต้องทิ้งนักเรียน ถ้าเราเลือกครูที่ไปอบรมแล้ว กลับมาไม่สามารถถ่ายทอดได้ เราก็เสียเปล่า จากจุดนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ ผู้บริหารจะต้องรู้จักครูอย่างละเอียด เพื่อไม่เกิดความผิดพลาดในเรื่องต่างๆ เหมือนครูก็เช่นกันต้องรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างละเอียด” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2558)

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด

ระดับทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกสถานศึกษา และผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิด ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตของสถานศึกษาได้ดี

1) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหาร

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารต้องมีแผนพัฒนา ต้องมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารต้องกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีร่วมกับครูบุคลากร และต้องแล้วเสร็จก่อนเปิดภาคเรียน สามารถนำไปปฏิบัติเมื่อเปิดภาคเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารก็ต้องดูที่บริบทโรงเรียนเป็นสำคัญ เพื่อที่จะให้การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นได้อย่างราบรื่น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษานั้น ก็ต้องดูที่บริบทโรงเรียนเป็นสำคัญ เพื่อที่จะให้การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นได้อย่างราบรื่น” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2558)

และผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งได้สะท้อนในอีกมุมมองหนึ่งว่า

“ทุกๆวัน ผู้บริหารจะต้องคิดเสมอว่าจะมีการพัฒนาอย่างไร และจะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารอย่างไร ณ. ตอนนี้ที่คิดและวางแผนอยู่ อยากจะพัฒนาทางด้านคุณภาพ เราจะไม่พยายามรีบเด็กให้เยอะ แต่จะมีการพัฒนาทางด้านคุณภาพของวิชาการในตัวนักเรียน เพราะถ้าเด็กเยอะคุณภาพก็จะไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควร หลังจากนั้นเราจะสร้างคุณภาพ เราจะไม่นั่งปริมาณแล้ว” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2558)

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงระบบ และมีความสามารถในการมองรอบด้านทั้งขององค์กร ตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่จะตอบสนองวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“โรงเรียนจะต้องมีแผนพัฒนา จะต้องมียุทธศาสตร์ กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ คืออะไร คือแนวทางที่จะสนองวิสัยทัศน์ หลังจากมียุทธศาสตร์ก็ต้องมีแผนตามมา ปัจจุบันนี้มีวิสัยทัศน์อยากเดียว แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ แผน และกลยุทธ์มากนัก ส่วนมากมีวิสัยทัศน์อยากเดียว บางทีวิสัยทัศน์ก็ยังไม่ได้กำหนดอีก ถ้าเป็นแบบนี้ถึงวันอาทิตย์ก็ยังไม่พัฒนา จะต้องวางวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เช่นในปีพ.ศ. 2560 เด็กโรงเรียนดรุณารอบกะจะจะต้องท่องจำซูเราะฮ์ยาซีน พอเรากำหนดวิสัยทัศน์ เราก็ต้องกำหนดยุทธศาสตร์ ทำอย่างไรให้เด็กสามารถท่องได้ จะต้องอบรมครู จะต้องสั่งให้เด็กท่อง เราจึงต้องวางแผน และสุดท้ายต้องลงมือปฏิบัติ มียุทธศาสตร์ มียุทธศาสตร์ มีแผนแต่ไม่ปฏิบัติก็สูญเปล่า” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2558)

2) การบริหารความขัดแย้งและการแก้ปัญหา

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆจะต้องมีการจัดตั้งระบบติดตามครูบุคลากร เพื่อคอยให้คำปรึกษาเมื่อครูบุคลากรมีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ และเมื่อมีการเรียกครู บุคลากรเพื่อตักเตือนเมื่อกระทำความผิด จะต้องใช้หลักนาซีฮัต (نصيحة) อย่างเป็นทางการ (أخوة) และไม่ใช้การตำหนิ ตลอดจนจะต้องมีการกล่าวคำขอบคุณ และคำขอโทษ ในโอกาสที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า (ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2558)

“เวลามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น เช่น ครูบุคลากรมีการมาสาย ครู(ผู้ให้สัมภาษณ์) ก็จะสังเกตพฤติกรรมของเขาดูก่อน ถ้ามาสายติดต่อกัน 3 วัน ก็จะเรียกมาพูดคุย ถามถึงปัญหาหรือสาเหตุที่ทำให้มาสาย เรียกมาปรับความเข้าใจ ไม่ใช่เรียกมาดุด่า เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสบายใจ เราก็สบายใจ เขาก็สบายใจ ครูเองก็จะเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม เข้าๆครูจะเดิน

ตระเวนไปทุกๆอาคาร ทุกๆจุด ตั้งแต่โชนอนุบาล โชนประถม แล้วก็โชนมัธยม เพื่อที่จะให้ครูบุคลากรมีความรู้สึกใกล้ชิดและเป็นกันเอง กล้าที่จะเสนอและมีส่วนร่วมในการบริหารและการแก้ปัญหาต่างๆ”

ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งได้เน้นย้ำอีกว่า

“ผมอยากให้ผู้บริหารมองไปที่ปัญหาว่ามันขัดแย้งกันที่ตรงไหน เพราะทุกอย่างย่อมมีสาเหตุ เราต้องหาดูว่าสาเหตุอยู่ตรงไหน เป็นไปไม่ได้ที่ความขัดแย้งไม่เกิดจากสาเหตุ ถ้าสาเหตุเกิดจากตัวผู้บริหาร ผู้บริหารก็ต้องตรวจสอบตัวเองว่าทำไม แต่ถ้าสาเหตุอยู่ที่ครูผู้สอน เราก็ต้องตรวจดูว่าเขาสอนอย่างไร ความคิดของผู้บริหารและความคิดของครูผู้สอนต้องตรงกัน トラบใดที่มีความคิดที่ไม่ตรงกัน ก็ยากที่จะนำพาโรงเรียนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2558)

และผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวต่ออีกว่าการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งระหว่างเพื่อนครูคือ

“ถ้ามีความขัดแย้งกับเพื่อนครูเองนี่ง่ายมาก ผู้บริหารจะต้องเป็นกลาง จะต้องมีความยุติธรรม ไม่ใช่ว่านี่ญาติของเรา นี่ลูกของเรา นี่คนสนิทเรา ถ้าทำผิดเราก็ต้องยอมรับจุดนั้น ที่สำคัญยิ่งคือ 1) ผู้บริหารต้องยุติธรรม 2) ผู้บริหารต้องนำปัญหานั้นไปแก้ ไม่ใช่มอบให้ครูอื่นไปแก้ปัญหานั้น เพราะในโรงเรียนผู้บริหารมีอำนาจสูงสุด ฉะนั้นผู้บริหารต้องรับผิดชอบ บางทีผู้บริหารรู้สึกว่าคุณนี้ทำงานเก่งเลยเข้าข้างคนนั้นไป สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ไม่สมควรอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2558)

3) การคาดการณ์อนาคต

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารจะต้องมีการใช้เทคนิคการคาดการณ์ และการทำนายแนวโน้มในอนาคตของโรงเรียน ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ครูบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์นโยบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของงาน เพื่อให้โรงเรียนสามารถมองไกลถึงอนาคตของโรงเรียนโดยภาพรวม และสามารถเตรียมตัวรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น

ในอนาคต ทั้งนี้ทั้งนั้นการคัดเลือกครูเข้ามาปฏิบัติงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะขับเคลื่อนโรงเรียนสู่อนาคตที่ดีและมีประสิทธิภาพ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ปัจจุบันทางเราก็มีการคัดเลือกครูอย่างจริงจัง เพราะแต่ก่อน คือ เราจะรับหมด แต่ตอนนี้มีการสอบ และมีกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อได้มาซึ่งครูที่ดีมีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การกำหนดขอบข่ายของหน่วยงานย่อยๆและบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน เพราะเราคัดมาอย่างดีแล้ว” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2558)

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการตระหนักถึงมาตรการในการแยกการปฏิบัติงานระหว่างชาย-หญิง ทั้งสถานที่ทำงานและห้องเรียน เพราะเนื่องด้วยปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปะปนระหว่างชาย-หญิงอาจจะเป็นเรื่องธรรมดาไป แต่ทั้งนี้บทบาทผู้ดูแลที่ด้วยการแยกระหว่างชาย-หญิงในอิสลามมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนนั้นๆ เพราะเมื่อใดที่ผู้บริหารยึดมั่นกับคำสั่งใช้ของอัลลอฮ์ ﷻ แน่แท้ผู้บริหารนั้น ย่อมประสบความสำเร็จในการบริหารไปแล้วครั้งหนึ่ง และที่สำคัญยิ่งผู้บริหารจะต้องมีการฝึกอบรมทักษะการทำแผนหลักและแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉินเพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในยามต้องการ

4. ทักษะด้านวิชาการ

ระดับทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย คือผู้บริหารติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน และผู้บริหารมีความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอน

1) การติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอน

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารต้องมีความชำนาญในด้านการนิเทศ ผู้บริหารต้องจัดอบรมครู บุคลากรเกี่ยวกับการทำสื่อและการใช้สื่อพร้อมๆกับการนิเทศ ติดตาม สังเกตการณ์ปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพราะเมื่อใดมีการนิเทศก็สามารถติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างทั่วถึงและครอบคลุม ทั้งนี้การนิเทศติดตามการสอน ตลอดจนการใช้สื่อการเรียนการสอนจะมากขึ้นน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและมติที่ประชุมของโรงเรียน ยิ่งมีการอบรมแก่ครูบุคลากรเกี่ยวกับการทำสื่อและการใช้สื่อ ตลอดจนการติดตาม ในสิ่งดังกล่าวมากเท่าไร ผลที่จะตามมาก็จะมาเท่านั้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ ครู (ผู้ให้สัมภาษณ์) จะมีการนิเทศติดตามเทอมละ 1 ครั้ง และจะให้ครูผู้สอนให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนและให้ความสำคัญกับสื่ออย่างมาก จะต้องให้ครูบุคลากรรู้ถึงปัญหาของลูกศิษย์ของเขาว่ามีปัญหาทางด้านไหน วิชาอะไร เช่นการอ่านไม่ออก ทำให้นักเรียนขี้เกียจเรียน จึงต้องแก้การอ่านก่อน โดยครูใช้การสอนแบบสมัยก่อนและเพิ่มสื่อเข้าไปในการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนมีความสนใจในการเรียนมากขึ้น จนทำให้นักเรียนอ่านออก หลังจากนั้นเริ่มให้ความรู้ในวิชาอื่นๆ การนิเทศจะแจ้งเป็นอาทิตย์ๆจะไม่แจ้งแบบละเอียด เพราะถ้าแจ้งแบบชัดเจน ครูก็จะเตรียมตัวเต็มที่ในวันนั้น โดยไม่รู้ว่าจะวันอื่นการสอนของเขาแบบไหน ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2558)

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการเพิ่มโบนัสแก่ครู บุคลากร ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด และต้องมีการสอดแทรกศาสนา จิตสำนึกและอัคลาในเวลาทำการสอน ไม่ใช่เฉพาะให้แค่วิชาการทางด้านสามัญเท่านั้น ฉะนั้นผู้บริหารต้องมีการพบปะและปลูกจิตสำนึกจิตสำนึกให้กับครู บุคลากร เป็นรายสัปดาห์ หรือ รายเดือน และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารจะต้องมีการส่งเสริมการทำวิจัยชั้นเรียนให้กับครูบุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของเขาเหล่านั้นต่อไป

2) การติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ตลอดจนมีการสร้างโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนอีกด้วยและนำนักเรียนลงพื้นที่เพื่อสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีครู บุคลากร คอยให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำนักเรียนไปฝึกอ่านคุตบะฮ์บนมิมบัรในมัสยิด เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงและสมบอบบาท ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ผมก็ทราบดีว่าแหล่งเรียนรู้ยังไม่ค่อยเกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารบางคนไม่ค่อยให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ แต่กลับให้ความสนใจเรื่องงบประมาณ ส่วนการพัฒนาโรงเรียนไม่มีเลย ในระแวกโรงเรียนก็มีแหล่งเรียนรู้มากมาย เช่น เวลาเรียนคุณบะฮุ ทำไมไม่พานักเรียนไปมัสยิดเลย ไปพบกับอิหม่ามมัสยิด ไปฝึกอ่านคุดบะฮุที่นั่นเลย แต่บางสถานที่อิหม่ามกับผู้บริหารก็ไม่เข้ากัน สิ่งที่สำคัญยิ่ง คือ ก่อนอื่นผู้บริหารต้องมีจิตสำนึกว่าการเรียนการสอนไม่ใช่มีอยู่ในห้องเรียนอย่างเดียว แหล่งเรียนรู้เป็นที่ที่สำคัญที่จะสร้างองค์ความรู้ ทุกชุมชนมีแหล่งเรียนรู้แต่อยู่ที่เราว่าให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้นั้นมากน้อยเพียงใด” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2558)

นอกจากนี้ผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน โดยปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็นบ่าวที่ดี เพราะสิ่งเหล่านี้ก็เป็นอีกหนึ่งองค์ความรู้ที่เกิดจากแหล่งเรียนและสิ่งแวดล้อมรอบตัว ทำให้นักเรียนจดจำและนำมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ดูแลครู การที่เราจะสอนให้นักเรียนมีอ็คลาคที่ดีครูจะต้องมีอ็คลาคที่ดีก่อน จะให้นักเรียนปกปิดเอารัด แต่ครูแต่งตัวชุดลวดลาย ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องดูแลครูทั้งในและนอกโรงเรียน ถ้าเราเจอครูที่ตลาดก็ต้องมีการตักเตือน ถ้าเกิดไปเจอกับนักเรียน นักเรียนก็ว่าทำไมครูแบบโน้นแบบนี้ ฉะนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างจิตสำนึกในตัวครูอย่างสม่ำเสมอ” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2558)

3) การจัดทำและการบริหารหลักสูตร

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นอย่างดี และผู้บริหารจะต้องมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งด้านศาสนาและด้านการบริหารการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหาร ในบางโรงเรียนผู้บริหารยังไม่มี ความเข้าใจพอเกี่ยวกับหลักสูตร และยอมเป็นการยากที่ผู้บริหารจะนำโรงเรียนสู่มาตรฐาน ฉะนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับจุดนี้อย่างมาก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ ตอนนี้ผมพยายาม พยายามจริงๆที่จะให้ผู้บริหารและครูเข้าใจเรื่องหลักสูตร ก็อัลฮัมดุลิลลาฮ์ ถ้ามองว่าเข้าใจ 100%ไหม คงไม่ได้ 100% แต่ตอนนี้ผู้บริหารมีความสนใจและให้ความสำคัญกับหลักสูตร และรู้ว่ากระบวนการเรียนการสอนต้องมีหลักสูตร แค่นี้ก็อัลฮัมดุลิลลาฮ์แล้วในยุคผม ผมก็ว่าสำเร็จแล้ว ตอนนี้ก็เริ่มที่จะเชิญวิทยากรให้ไปบรรยายเกี่ยวกับหลักสูตร หลักสูตรสำคัญมาก อัลลอฮ์ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานเกี่ยวกับหลักสูตร แสดงให้เห็นว่าหลักสูตรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2558)

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรให้กับครูและบุคลากร เพื่อให้เขาเหล่านั้น มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักสูตรเช่นกัน และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้ตนเอง ครู และบุคลากร ได้มีทักษะในด้านการแต่งหนังสือและเขียนบทความแล้วนำเสนอในที่ประชุม/วารสารของโรงเรียนและสาธารณชน เพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา

โดยสรุปกล่าวได้ว่าการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ในแต่ละด้าน ทั้ง 4 ด้าน ยังคงต้องมีการพัฒนาต่อไป ถึงแม้ผลการวิจัยในภาพรวมจะอยู่ในระดับมากก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ยังมีอีกหลายทักษะที่จะต้องพัฒนาต่อไป อาทิ เช่น การบริหารความขัดแย้งของผู้ร่วมงาน การมีส่วนร่วมระหว่างชุมชน การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ การจัดลำดับเรื่องตามความสำคัญ การวางแผนในการบริหาร การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารการคาดการณ์อนาคตการติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอน การติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้การจัดทำและการบริหารหลักสูตร ดังนั้นการพัฒนาทักษะการบริหารงานจึงเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร โรงเรียนทุกๆท่าน ที่จะต้องริบเร่งในการแก้ไขและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศต่อไปในอนาคต

บทที่ 5

สรุปผลและอภิปรายผล

บทนี้จะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย การเก็บรวบรวม ข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาทักษะการบริหารงานและเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิ ทางการศึกษา ประสบการณ์ ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน และประมวลข้อเสนอแนะเพื่อ การพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร โรงเรียนและหัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงบประมาณ หัวหน้าฝ่าย บริหารงานบุคคล และหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป จำนวน 198 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ สัมภาษณ์ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 คน และผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน 6 คน

วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

1) เป็นการสำรวจ เพื่อศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร เครื่องมือที่ใช้ใน การวิจัย คือ แบบสอบถาม(Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง และได้ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยาม (Item Objective Congruence Index : IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้อคำถามแต่ละข้อส่วนใหญ่ มีค่า IOC มากกว่า .66 ซึ่งถือว่ามีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา อย่างไรก็ตาม สำหรับข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า .66 ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ส่วน การหาค่าความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient of Alpha) ใช้

สูตรของครอนบาค (Cranbach) ได้ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.985 โดยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ตัวเลือก แบบสำรวจรายการ (Check - List) และแบบสอบถามปลายเปิด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check- List) เกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน จำนวน 4 ข้อ ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีจำนวน 4 ข้อใหญ่ และ 40 ข้อย่อย ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

2) เป็นการสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ คือแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview) และแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอน ผู้วิจัยปรับคำถามให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อให้ได้นามาส่งข้อมูลตามที่ต้องการ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการสนทนาก็อยู่ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย จากวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์ แล้วนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนะนำตัวส่งให้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีด้วยตนเอง จากนั้นผู้วิจัยติดตามจัดเก็บแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีด้วยตนเองภายหลังจากที่ส่งแบบสอบถาม 2 สัปดาห์ และมีบางโรงเรียนที่ส่งแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ ด้วยเหตุผลที่ว่าขณะที่ผู้วิจัยติดตามเก็บแบบสอบถามคืน ทางโรงเรียนยังไม่ทำการสอบแบบสอบถามดังกล่าว แบบสอบถามได้รับคืนทั้งสิ้น 198 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ปรากฏว่าในตอนที่ 1 และตอนที่ 2 แบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์จำนวน 198 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ส่วนตอนที่ 3 แบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์จำนวน 139 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 70.20 จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ในส่วนของการสัมภาษณ์ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ได้แนะนำตัวเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ไว้วางใจและกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์ต้องการ โดยการสัมภาษณ์รายบุคคลที่หน่วยงานที่ผู้ให้สัมภาษณ์ปฏิบัติงานอยู่ จำนวน 6 คน และที่บ้านของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 2 คน ช่วงเวลาในการสัมภาษณ์คือ

เดือนพฤศจิกายน 2558 การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview) และแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอน ผู้วิจัยสามารถปรับคำถามให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อให้ได้นำมาซึ่งข้อมูลตามที่ต้องการ ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรงกับผู้ให้สัมภาษณ์ และขออนุญาตบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์หาค่าต่างๆด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพและขนาดโรงเรียนวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ตอนที่ 2 ระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มโดยใช้ t-test และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว F-test กรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ทดสอบค่าแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร วิเคราะห์โดยวิธีการสังเคราะห์ความคิดเห็นที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน และหาค่าความถี่แล้วนำมาประกอบการอภิปรายผล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ใช้วิธีนำเสนอในรูปแบบความเรียง ในการประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ตามวัตถุประสงค์วิจัยดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายบริหาร จำนวน 198 คน ส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 16.7 และผู้จัดการมีส่วนที่เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 16.7 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 83.8 รองลงมาระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.2 มีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุดคือ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.5 รองลงมา 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 32.3 และประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.2 ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.5 รองลงมาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 36.4 และขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 15.1 ตามลำดับ

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มากที่สุดคือ ผู้บริหารมีทักษะการบริหารงานด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านวิชาการ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีความสามารถในการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (ยะมาอะฮ์) อยู่ในระดับมาก รองลงมา ผู้บริหารมีการสั่งใช้ทำความดีและห้ามปรามความชั่วแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารมีความเป็นกันเองกันเองกับบุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง ตามลำดับ ส่วนระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งของผู้ร่วมงาน รองลงมา ผู้บริหาร

เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีความสามารถในการใช้ทักษะด้านเทคนิคอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ (ตะวัคกุล) อยู่ในระดับมาก รองลงมาผู้บริหารมอบหมายงานให้แก่บุคลากรได้เหมาะสมตามความสามารถ และผู้บริหารใช้ทรัพยากรของโรงเรียนที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ ตามลำดับ ส่วนระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีการวางแผนที่พร้อมจะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้ดี รองลงมา ผู้บริหารจัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างดี ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

3. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีความสามารถในการใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเป็นไปตามหลักการชะรีอะฮ์ และจะต้องไม่นำไปสู่การปฏิเสธต่อการเชื่อฟังอัลลอฮ์ ﷻ และรอซูล ﷺ อยู่ในระดับมาก รองลงมาผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษา และผู้บริหารสามารถนำความรู้ ความคิด สติปัญญา และวิสัยทัศน์ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ตามลำดับ ส่วนระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกสถานศึกษา และผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตของสถานศึกษาได้ดี

4. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีความสามารถในการใช้ทักษะด้านวิชาการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการนิเทศการสอน อยู่ในระดับมาก รองลงมาผู้บริหารมีการพัฒนาครูด้านการวัดและประเมินผล และผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ทั้งในและนอกโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน และผู้บริหารมีความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอน

5.1.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิต่างการ ศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

1. ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ที่มีตำแหน่งทางการบริหารที่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

2. ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำแนกตามวุฒิต่างการศึกษาที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี

3. ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างประสบการณ์ในการทำงานต่างกันที่ละคู่ด้วยวิธีของ Sheffe พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี แตกต่างกับกับ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี แตกต่างกับกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปีไม่แตกต่างกัน

4. ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน คือ ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ในภาพรวมพบว่ามีมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ส่วนที่เหลือไม่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดของโรงเรียนที่ละคู่ด้วยวิธีของ Sheffe พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันกับขนาดใหญ่ และกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกันกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางไม่แตกต่างกัน

5.1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

1) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่ถูกต้อง ผู้บริหารต้องตระหนักในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารที่ถูกต้อง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และรับฟังความคิดเห็นทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดความขัดแย้ง ตลอดจนการยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นที่อาจจะขัดแย้งกันได้ และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์ว่าสาเหตุหลักของปัญหาดังกล่าวมาจากไหน เพื่อสามารถแก้ปัญหาได้ตรงตามจุด ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมีการติดตามครูและบุคลากรอย่างใกล้ชิด เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารสามารถติดตามช่วยเหลือและคอยให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากร สถานศึกษานั้นก็สามารถที่จะออกห่างจากปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูบุคลากร เขาเหล่านั้นก็สามารถทำงานอย่างมีความสุข

ผู้บริหารต้องรู้จักครูและบุคลากรอย่างละเอียด รู้จักเป็นรายบุคคล เพื่อไม่เกิดความผิดพลาดในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารต้องมีการกระจายอำนาจสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และที่สำคัญยิ่งก็จะต้องนำหลักการบูรณาการใช้ในการบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเสมือนครอบครัวเดียวกัน และต้องยึดหลักการที่ว่าเอาใจเขามาใส่ใจเราในการบริหารจัดการ เพื่อที่จะให้ครูและบุคลากรเกิดความสบายใจในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน

ผู้บริหารต้องให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ตลอดจนผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดี เพราะในทุกชุมชนมีแหล่งเรียนรู้มากมายที่ผู้บริหารและครูผู้สอนสามารถสร้างให้เกิดองค์ความรู้ขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องเข้าไปยังชุมชนและหมู่บ้านอื่น เมื่อใดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนก็จะเกิดขึ้น การปฏิบัติงานของโรงเรียนก็จะง่ายขึ้น และที่สำคัญยิ่งชุมชนก็จะเข้ามามีบทบาทและคอยช่วยเหลือในยามที่โรงเรียนต้องการ

2) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารต้องมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริหารจัดการ จะต้องมีความชำนาญในการเลือกใช้สื่อ เครื่องมือ และอุปกรณ์เพื่อ

อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการอบรมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยแก่ครูบุคลากร และที่สำคัญยิ่งจะต้องมีการเสริมแรง สร้างแรงจูงใจ ชมเชย ยกย่องต่อครูบุคลากรที่มีผลงานและที่ประสบความสำเร็จทางด้านการใช้สื่อเทคโนโลยี เพื่อเป็นตัวอย่างแก่เพื่อนครูคนอื่นๆ

ผู้บริหารจะมีการกำหนดกรอบการทำงาน และจัดลำดับความสำคัญได้อย่างชัดเจน มีการบริหารที่เป็นระบบและมีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาเทคนิคการบริหารเวลา คน และงาน อย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีความสามารถในการทำให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนเป็นคนสำคัญของทีมงาน และสามารถทำงานอย่างตั้งใจตามลำดับความสำคัญของงาน

ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนอยู่ตลอดเวลา จะต้องสังเกตจุดอ่อนจุดด้อยของครูบุคลากร และส่งไปอบรมเฉพาะด้านที่ครู บุคลากร นั้นๆยังขาดความรู้และประสบการณ์อยู่ จะต้องมีการจัดระบบโครงสร้างบริหาร โรงเรียน แผนงาน โครงการ และกิจกรรม จะต้องมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักระบบซุรอ (سورة) นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารเวลาในการปฏิบัติทางตามแผนงาน ได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องสามารถสร้างครู บุคลากร ที่ได้ผ่านการอบรม เป็นแกนนำแก่เพื่อนครู คนอื่นๆ โดยการพูดคุยให้กำลังใจ เพื่อให้เขาเหล่านั้นไปแสดงถึงความรู้และความสามารถที่ดีอยู่

3) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านความคิดรวบยอด คือผู้บริหารต้องมีแผนพัฒนา ต้องมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารต้องกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีร่วมกับครู บุคลากร และต้องแล้วเสร็จก่อนเปิดภาคเรียน สามารถนำไปปฏิบัติเมื่อเปิดภาคเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารก็ต้องดูที่บริบทโรงเรียนเป็นสำคัญ เพื่อที่จะให้การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงระบบ และมีความสามารถในการมองรอบด้านทั้งขององค์กร ตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่จะตอบสนองวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆจะต้องมีการจัดตั้งระบบติดตามครู บุคลากร เพื่อคอยให้คำปรึกษาเมื่อครูบุคลากรมีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ และเมื่อมีการเรียกครู บุคลากรเพื่อตักเตือนเมื่อกระทำความผิด จะต้องใช้

หลักนาซีฮัด (نصيحة) อย่างเป็นพี่น้อง (أخوة) และไม่ใช้การตำหนิ ตลอดจนจะต้องมีการกล่าวคำขอบคุณ และคำขอโทษ ในโอกาสที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหารจะต้องมีการใช้เทคนิคการคาดการณ์ และการทำนายแนวโน้มในอนาคตของโรงเรียน ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ครู บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์นโยบายจุดมุ่งหมาย และขอบข่ายของงาน เพื่อให้โรงเรียนสามารถมองไกลถึงอนาคตของโรงเรียนโดยภาพรวม และสามารถเตรียมตัวรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ทั้งนั้นการคัดเลือกครูเข้ามาปฏิบัติงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะขับเคลื่อนโรงเรียนสู่อนาคตที่ดีและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการตระหนักถึงมาตรการในการแยกการปฏิบัติงานระหว่างชาย-หญิง ทั้งสถานที่ทำงาน และห้องเรียน เพราะเนื่องด้วยปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปะปนระหว่างชาย-หญิงอาจจะเป็นเรื่องธรรมดาไป แต่ทั้งนี้บทบัญญัติว่าด้วยการแยกระหว่างชาย-หญิงในอิสลามมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสพผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนนั้นๆ เพราะเมื่อใดที่ผู้บริหารยึดมั่นกับคำสั่งใช้ของอัลลอฮ์ ﷻ แน่แท้ผู้บริหารนั้น ย่อมประสพผลสำเร็จในการบริหารไปแล้วครั้งหนึ่ง และที่สำคัญยิ่งผู้บริหารจะต้องมีการฝึกอบรมทักษะการทำแผนหลักและแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉินเพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในยามต้องการ

4) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านวิชาการ คือ ผู้บริหารต้องมีความชำนาญในด้านการนิเทศ ผู้บริหารต้องจัดอบรมครู บุคลากรเกี่ยวกับการทำสื่อและการใช้สื่อ พร้อมๆกับการนิเทศ ติดตามสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพราะเมื่อใดที่มีการนิเทศก็จะสามารถติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างทั่วถึงและครอบคลุม ทั้งนี้การนิเทศติดตามการสอน ตลอดจนการใช้สื่อการเรียนการสอนจะมากขึ้นเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและมติที่ประชุมของโรงเรียน ยิ่งมีการอบรมแก่ครูบุคลากรเกี่ยวกับการทำสื่อและการใช้สื่อ ตลอดจนการติดตาม ในสิ่งดังกล่าวมากเท่าไร ผลที่จะตามมาก็จะมาเท่านั้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการเพิ่มโบนัสแก่ครู บุคลากร ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด และต้องมีการสอดแทรกศาสนา จิตสำนึกและอัคลาคในเวลาทำการสอน ไม่ใช่เฉพาะให้แค่วิชาการทางด้านสามัญเท่านั้น ฉะนั้นผู้บริหารต้องมีการพบปะและปลุกจิตสำนึก จิตสำนึกให้กับครู บุคลากร เป็นรายสัปดาห์ หรือ รายเดือน และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารจะต้องมีการส่งเสริมการทำวิจัยชั้นเรียนให้กับครูบุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของเขาเหล่านั้นต่อไป

ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ตลอดจนมีการสร้างโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนอีกด้วยและนำนักเรียนลงพื้นที่เพื่อสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีครู บุคลากร คอยให้คำปรึกษาแนะนำ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน โดยปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็นบ่าวที่ดี เพราะสิ่งเหล่านี้ก็เป็นอีกหนึ่งองค์ความรู้ที่เกิดจากแหล่งเรียนและสิ่งแวดล้อมรอบตัว ทำให้นักเรียนจดจำและนำมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ

ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นอย่างดี และผู้บริหารจะต้องมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งด้านศาสนาและด้านการบริหารการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหาร ในบางโรงเรียนผู้บริหารยังไม่มี ความเข้าใจพอเกี่ยวกับหลักสูตร และยอมเป็นการยากที่ผู้บริหารจะนำโรงเรียนสู่มาตรฐาน ฉะนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับจุดนี้อย่างมาก นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรให้กับครูและบุคลากร เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักสูตรเช่นกัน และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้ตนเอง ครู และบุคลากร ได้มีทักษะในด้านการแต่งหนังสือและเขียนบทความแล้วนำเสนอในที่ประชุม/วารสารของโรงเรียนและสาธารณชน เพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา

5.2 การอภิปรายผล

ผลการวิจัยทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยของนำเสนอการอภิปราย ดังนี้

5.2.1 ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

ผลการวิจัยพบว่าทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิสมัย แก้วเชื้อ (2552) ที่พบว่าความคิดเห็นของข้าราชการครู ที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุธรรม ดุษดี (2552) ที่พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน

ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันชาวีรา เบ็ญญาเตะ (2545) พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถม ในจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุสนี กอศิริย์ (2550) พบว่า ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารตามทัศนคติคณะกรรมการประกันคุณภาพในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทางด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฟาเตน สาแม (2554) พบว่า ทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยภาพรวมและรายด้าน มีทักษะในการบริหารอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ให้ความสำคัญกับทักษะการบริหารงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารทุกคนโดยส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาเพิ่มเติมทางด้านการบริหารโดยตรงและมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารงาน โดยเฉพาะ แล้วยังได้ผ่านการอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารและคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานการศึกษาเอกชนเอง และจากองค์กรอื่นๆ

เมื่อพิจารณาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี เป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (ยะมาอะฮฺ) รองลงมา การสั่งใช้ทำความดีและห้ามปรามความชั่วแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความเป็นกันเองกันเองกับบุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยส่วนมากจะยึดหลักการศาสนาและนำแบบอย่างของท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ มาเป็นแนวทางในการบริหารงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่แปลกเลยที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะมีระดับความสามารถในการใช้ทักษะที่ได้กล่าวข้างต้นอยู่ในระดับมาก ซึ่งท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ เองได้กำชับให้มุสลิมตักเตือนซึ่งกันและกัน สิ่งดังกล่าวข้างต้นเป็นสาระดีของหลักการสั่งใช้ให้ทำสิ่งดีและห้ามปรามสิ่งชั่วร้าย ดังที่ท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้ว่า “ศาสนา คือ การ ตักเตือน” และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิศมัย แก้วเชื้อ (2552) พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีต่อทักษะการบริหาร ด้าน มนุษยสัมพันธ์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าส่วนมากยังอยู่ในระดับมากเช่นกันโดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการปรึกษาหารือเพื่อประสานความร่วมมือ ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

2) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านเทคนิค พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ (ตะวัคกุล) รองลงมา มอบหมายงานให้แก่บุคลากรได้เหมาะสมตามความสามารถ และใช้ทรัพยากรของโรงเรียนที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นผู้บริหารยุคใหม่ต้องคิดอยู่เสมอว่าการพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนนั้นจะต้องพัฒนาการศึกษาและคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ จะต้องมีความรู้และกระบวนการบริหารที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมตามความสามารถ เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ ตามที่ สอและห้ (2551:96-97) ได้กล่าวไว้ว่า ความเชี่ยวชาญเฉพาะการแบ่งงาน หมายถึง การแบ่งงานในหมู่สมาชิกขององค์กร การแบ่งงานจะช่วยให้คนงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพวกเขามีความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น หลักการดังกล่าวนี้จึงมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาต่อไป และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุธรรม ดุษดี (2552) พบว่า การใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะทางด้านเทคนิค โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถเป็นประธานในการประชุมและดำเนินการประชุมและดำเนินการประชุมให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีบรรยากาศดีแก่ได้ผู้บัญชา และผู้บริหารใช้วิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจ ดำเนินกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพ

3) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านความคิดรวบยอด พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถตัดสินใจเป็นไปตามหลักการชะรีอะฮ์ และจะต้องไม่นำไปสู่การปฏิเสธต่อการเชื่อฟังอัลลอฮ์ ﷻ และรอฮูล ﷺ รองลงมา สามารถการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษา และสามารถนำความรู้ ความคิด สติปัญญา และวิสัยทัศน์ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีความพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้องค์กรภายใต้การนำของเขามีความก้าวหน้าและเจริญยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามไม่หยุดคิดหรือหยุดทำงาน แต่เขาทำงานต่อไปเพื่อให้เกิดความเจริญในองค์กรอย่างเป็นลำดับ มีความชาญฉลาดและสร้างสรรค์ มีความเข้าใจเกี่ยวกับสมาชิกในองค์กรอย่างลึกซึ้ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อ่อนดี พงสะหวัน (2552) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวมีทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอดโดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และที่สำคัญยิ่งผู้บริหารได้ยึดหลักศาสนาอิสลามที่ว่าทุกการกระทำที่ผู้บริหารได้กระทำในปัจจุบัน จะได้รับการสอบสวนในโลก

หน้าอย่างแน่นอน ฉะนั้นเขาจึงพยายามทำอย่างตั้งอกตั้งใจและทำสุดความสามารถ เพื่อเป็นที่พอพระทัยของพระองค์ ﷺ ดังที่พระองค์ ﷺ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

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

ความว่า “และหากอัลลอฮ์ทรงประสงค์ แน่แน่นอนพระองค์จะทรงทำให้พวกเจ้าเป็นประชาชาติเดียวกัน แต่พระองค์จะให้ผู้ที่ยกพระองค์ประสงค์หลงทาง และจะทรงชี้แนะทางแก่ผู้ที่พระองค์ทรงประสงค์ และแน่นอน พวกเจ้าจะถูกสอบสวนถึงสิ่งที่พวกเจ้าได้กระทำไว้”

(อัน-นะหฺลฺ : 93)

4) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านวิชาการ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความสามารถในการนิเทศการสอน รองลงมา มีการพัฒนาครูด้านการวัดและประเมินผล และส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ทั้งในและนอกโรงเรียน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องพึงตระหนักอยู่เสมอว่าหน้าที่ที่เขารับผิดชอบอยู่ภายในโรงเรียนไม่ว่าครู บุคลากรและนักเรียนทั้งหมดนั้นเขาจะต้องถูกสอบสวนจากอัลลอฮ์ ﷻ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องปฏิบัติหน้าที่ที่เขารับผิดชอบให้ดีที่สุด ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของอิสลามและละเว้นจากสิ่งชั่วร้ายต่างๆ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนต้องจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนด้วนกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สามารถสร้างองค์ความรู้พัฒนาเพิ่มพูนทักษะการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ไม่ว่าจะทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา (ทิสนา เขมมณี,2556:25) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุธรรม ดุษดี (2552) ที่พบว่า การใช้ทักษะทางการบริหารของบริหารสถานศึกษาด้านวิชาการ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษานาเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการเรียนการสอน ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้มีความรู้และนำมาใช้ในการศึกษาและการเรียนการสอน ผู้บริหารสามารถนิเทศกำกับติดตามการเรียนการสอนของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษาและการเรียนการสอน ผู้บริหารสามารถบริหารหลักสูตร และนำหลักสูตรไปใช้จนบรรลุตามหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

5.2.2 ศึกษาเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

1) ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีตำแหน่งทางการบริหารที่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เนื่องจากผู้บริหารทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็ตาม ย่อมมีการพยายามและพัฒนาตนเองทางด้านทักษะการบริหารงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฟาเดน สามี (2554) ที่พบว่า ทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลา มีทักษะในการบริหารในโรงเรียน ที่มีตำแหน่งบริหารต่างกัน ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

2) ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีที่วุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความรู้ความเข้าใจ และให้ความสำคัญต่อทักษะการบริหารงานที่แตกต่างกัน

3) ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี แตกต่างกับ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-

10 ปีไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 11 ปีขึ้นไป ย่อมมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าและได้ผ่านพ้นอุปสรรคนับประการ จนมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ตลอดทั้งเป็นที่รู้จักกันในสังคม สังคมยอมรับนับถือ สามารถเข้าร่วมงานกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อำนวย พลรักษา (2556) ที่พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยที่บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 21 ปี มีทักษะที่สูงกว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 21 ปีและต่ำกว่า 10 ปี ตามลำดับ

4) ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันกับขนาดใหญ่ และกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกันกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ย่อมมีความรู้ความเข้าใจ มีบทบาทหน้าที่ และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามศักยภาพและความพร้อมของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อ่อนสี พงสะหวັນ (2552) ที่พบว่า บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทักษะเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.3 ประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

1) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่ถูกต้อง ผู้บริหารต้องตระหนักในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารที่ถูกต้อง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ และมีทักษะในการมอบหมายงาน สอดคล้องกับ (ญับนาว, 2548: 94) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการมอบหมายงานโดยยึดหลักด้านภราดรภาพและความเสมอภาพ การ

มอบหมายงานเป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฝึกฝนในเรื่องภาวะผู้นำ และยังช่วยเสริมสร้างให้มีการสร้างผู้นำใหม่ ผู้บริหารที่ได้ทำการมอบหมายอำนาจถือเป็นผู้นำที่ดี เนื่องจากผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่สามารถสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้อื่นได้ ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมวางตัวเป็นกลาง ไม่ฝักฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และรับฟังความคิดเห็นทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดความขัดแย้ง ตลอดจนการยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นที่อาจจะขัดแย้งกันได้ และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์หาสาเหตุหลักของปัญหาดังกล่าวมาจากไหน เพื่อสามารถแก้ปัญหาได้ตรงตามจุด ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมีการติดตามครูและบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและคอยให้คำปรึกษามุคคุดังกล่าว สอดคล้องกับ อามีเนาะ ปิรู (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ควรมีระบบติดตามครูบุคลากรโดยเฉพาะ คือจุดนี้ก็จะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร จะมีสวัสดิการต่างๆ และคอยให้คำปรึกษาเมื่อครูและบุคลากรมีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ ผู้บริหารต้องรู้จักครูและบุคลากรอย่างละเอียด รู้จักเป็นรายบุคคล เพื่อไม่เกิดความผิดพลาดในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารต้องมีการกระจายอำนาจสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และที่สำคัญยิ่งก็จะต้องนำหลักการชูรอมมาใช้ในการบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ตลอดจนผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดี เพราะในทุกชุมชนมีแหล่งเรียนรู้มากมายที่ผู้บริหารและครูผู้สอนสามารถสร้างให้เกิดองค์ความรู้ขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องเข้าไปยังชุมชนและหมู่บ้านอื่น เมื่อใดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนก็จะเกิดขึ้น การปฏิบัติงานของโรงเรียนก็จะง่ายขึ้น และที่สำคัญยิ่งชุมชนก็จะเข้ามามีบทบาทและคอยช่วยเหลือในยามที่โรงเรียนต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ สุนทร โคตรบรรเทา (2551: 10) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย คือทักษะของผู้บริหารในการทำงานกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นรายกลุ่ม ทักษะในด้านมนุษย เช่น การเข้าใจตนเอง การยอมรับตนเอง การเอาใจใส่และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการเห็นใจผู้อื่น พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านมนุษย ได้แก่ การเข้าใจภาวะผู้นำและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับภาวะผู้นำ การจูงใจผู้ใหญ่ การพัฒนาเจตคติ ความต้องการของมนุษย์ ขวัญในการทำงาน การบริหารความขัดแย้ง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

2) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านเทคนิค ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริหารจัดการ จะต้องมีความชำนาญในการเลือกใช้สื่อ เครื่องมือ และอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการอบรมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อ

การศึกษาที่ทันสมัยแก่ครูบุคลากร และที่สำคัญยิ่งจะต้องมีการเสริมแรง สร้างแรงจูงใจ ชมเชย ยกย่องต่อครู บุคลากรที่มีผลงานและที่ประสบความสำเร็จทางด้านการใช้สื่อเทคโนโลยี เพื่อเป็นตัวอย่างแก่เพื่อนครูคนอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ มุฮามัดรุษานี บากา (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า เทคโนโลยีต่างๆ เทคนิคต่างๆ อุปกรณ์ต่างๆ สำคัญมาก ถ้าครูผู้สอนไม่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ต่างๆ ผู้บริหารก็ต้องส่งครูไปอบรมเฉพาะด้าน เพื่อเสริมทักษะในด้านนั้นๆ ผู้บริหารจะมีการกำหนดกรอบการทำงาน และจัดลำดับความสำคัญได้อย่างชัดเจน มีการบริหารที่เป็นระบบและมีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ มะกอรี เจ๊ะแหว (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า การจัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหา ก็จะบริหารเองงานที่เห็นว่าสำคัญมากขึ้นมาปฏิบัติหรือแก้ปัญหา ก่อน จะมีการประชุมหารือกันภายในฝ่ายบริหารอยู่บ่อยๆ ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนอยู่ตลอดเวลา จะต้องสังเกตจุดอ่อนจุดด้อยของครู บุคลากร และส่งไปอบรมเฉพาะด้านที่ครู บุคลากร นั้นๆ ยังขาดความรู้และประสบการณ์อยู่ จะต้องมีการจัดระบบโครงสร้างบริหารโรงเรียน แผนงาน โครงการ และกิจกรรม จะต้องมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักระบบชูรอ (شورى) ซึ่งสอดคล้องกับ ศสและห์ (2551: 81) ได้กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์ทั่วไปของการเป็นมุสลิมและวัตถุประสงค์ที่กำหนดของสถานศึกษาใดๆ ก็ตาม จะต้องมีความชัดเจนในตัว ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะหากปราศจากสิ่งนี้แล้ว การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการก็ย่อมเป็นไปได้ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารเวลาในการปฏิบัติทางตามแผนงานได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องสามารถสร้างครู บุคลากร ที่ได้ผ่านการอบรม เป็นแกนนำแก่เพื่อนครูคนอื่นๆ โดยการพูดคุยให้กำลังใจ เพื่อให้เขาเหล่านั้นไปแสดงถึงความรู้และความสามารถที่ดีอยู่

3) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านความคิดรวบยอด ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีแผนพัฒนา ต้องมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารต้องกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีร่วมกับครู บุคลากร และต้องแล้วเสร็จก่อนเปิดภาคเรียน สามารถนำไปปฏิบัติเมื่อเปิดภาคเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารก็ต้องดูที่บริบทโรงเรียนเป็นสำคัญ เพื่อที่จะให้การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นได้อย่างราบรื่น ซึ่งสอดคล้องกับ มะกอรี เจ๊ะแหว (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษานั้น ก็ต้องดูที่บริบทโรงเรียนเป็นสำคัญ เพื่อที่จะให้การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารจะต้องมีการใช้เทคนิคการคาดการณ์ และการทำนายแนวโน้มในอนาคตของโรงเรียน ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ครู บุคลากร ในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์นโยบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของงาน เพื่อให้โรงเรียนสามารถมองไกลถึงอนาคตของ

โรงเรียนโดยภาพรวม และสามารถเตรียมตัวรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ทั้งนั้นการคัดเลือกครูเข้ามาปฏิบัติงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะขับเคลื่อนโรงเรียนสู่อนาคตที่ดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับสุนทร โคตรบรรเทา (2551: 11) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารในการมององค์การโดยรวม การมองเห็นการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ และหน้าที่ขององค์การด้านมนุษย์ การพัฒนาทักษะนี้ ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร พฤติกรรมองค์การและพฤติกรรมมนุษย์ และปรัชญาขององค์การนั้นๆ และสอดคล้องกับ สอและห์ (2551:85-86) ที่ว่า การตัดสินใจเป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของการบริหารการศึกษาดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องพิจารณาว่าการตัดสินใจทุกอย่างจะต้องเป็นไปตามหลักการชะริอะฮ์ และจะต้องไม่นำไปสู่การปฏิเสธต่อการเชื่อฟังอัลลอฮ์ ﷻ และรอซูล ﷺ ของพระองค์

4) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านวิชาการ คือ ผู้บริหารต้องมีความชำนาญในด้านการนิเทศ ผู้บริหารต้องจัดอบรมครู บุคลากรเกี่ยวกับการทำสื่อและการใช้สื่อ พร้อมๆกับการนิเทศ ติดตามสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพราะเมื่อใดมีการนิเทศก็จะสามารถติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างทั่วถึงและครอบคลุม ทั้งนี้การนิเทศติดตามการสอน ตลอดจนการใช้สื่อการเรียนการสอนจะมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและมติที่ประชุมของโรงเรียน ยังมีการอบรมแก่ครูบุคลากรเกี่ยวกับการทำสื่อและการใช้สื่อ ตลอดจนการติดตาม ในสิ่งดังกล่าวมากเท่าไร ผลที่จะตามมาก็จะมาเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า สอและห์ (2551: 60) การนิเทศตรวจตรา หรือ มูรอกอบะห์ (Muraqabah) มีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกส่วนลึกที่เกิดขึ้นในจิตสำนึกของบุคคลอันเนื่องมาจากมีความเชื่อว่า อัลลอฮ์ ﷻ ทรงเห็นและทรงเฝ้ามองเขาอยู่ตลอดเวลาในทุกๆ ที่ที่เขาอยู่ ดังนั้นการงานต่างๆ ที่บุคคลทำก็จะอยู่ภายใต้การเฝ้าดูของอัลลอฮ์ ﷻ และด้วยเหตุนี้เอง ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่จะทำในสิ่งที่ดีที่อยู่ในกรอบของหลักชะริอะฮ์ของพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ตลอดจนมีการสร้างโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนอีกด้วยและนำนักเรียนลงพื้นที่เพื่อสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีครูบุคลากร คอยให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นอย่างดี และผู้บริหารจะต้องมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งด้านศาสนาและด้านการบริหารการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหาร ในบางโรงเรียนผู้บริหารยังไม่มี ความเข้าใจพอเกี่ยวกับหลักสูตร และยอมเป็นการยากที่ผู้บริหารจะนำโรงเรียนสู่มาตรฐาน ฉะนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับจุดนี้อย่างมาก นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรให้กับครู

และบุคลากร เพื่อให้เขาเหล่านั้น มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักสูตรเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ มุฮามัดรฺยานี บากา (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ผมพยายาม พยายามจริงๆที่จะให้ผู้บริหารและครูเข้าใจเรื่องหลักสูตร ก็อัลฮัมดุลิลลาฮ์ ถ้ามว่าเข้าใจ 100% ไหม? ไม่ แต่ว่าตอนนี้ผู้บริหารสนใจและให้ความสำคัญกับหลักสูตร และรู้ว่ากระบวนการเรียนการสอนต้องมีหลักสูตร แค่นี้ก็อัลฮัมดุลิลลาฮ์แล้วในยุคผม ผมก็ว่าสำเร็จแล้ว ตอนนี้ก็เริ่มที่จะเชิญวิทยากรให้ไปบรรยายเกี่ยวกับหลักสูตร หลักสูตรสำคัญมาก อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานเกี่ยวกับหลักสูตร แสดงให้เห็นว่าหลักสูตรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้ตนเอง ครู และบุคลากร ได้มีทักษะในด้านการแต่งหนังสือและเขียนบทความแล้วนำเสนอในที่ประชุม/วารสารของโรงเรียนและสาธารณะชน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ จันทรานี สวงนนาม (2545: 19) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะด้านวิชาการนั้นเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาไม่เข้าใจการศึกษา ก็ย่อมจะบริหารงานให้มีประสิทธิผลได้ยาก ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแตกต่างจากองค์กรประเภทอื่น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายจะต้องมีทักษะทางการศึกษาและการสอนเป็นอย่างดี

Prince of Songkhro University
Pattani Campus

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

1) ผลการวิจัย พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จะต้องรักษาไว้ซึ่งคุณภาพที่ติดงามนี้เอาไว้ และพยายามปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นอีก โดยหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม

2) ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และรับฟังความคิดเห็นทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดความขัดแย้ง ตลอดจนการยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น

3) ผู้บริหารต้องมีการการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆในการบริหารจัดการ จะต้องมีความชำนาญในการเลือกใช้สื่อ เครื่องมือ และอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการอบรมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยแก่ครูบุคลากร และผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนอยู่ตลอดเวลา จะต้องสังเกตจุดอ่อนจุดด้อยของครู บุคลากร และส่งไปอบรมเฉพาะด้านที่ครู บุคลากร นั้นๆยังขาดความรู้และประสบการณ์อยู่

4) ผู้บริหารจะต้องมีการใช้เทคนิคการคาดการณ์ และการทำนายแนวโน้มในอนาคตของโรงเรียน ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ครู บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์นโยบาย จุดมุ่งหมายและขอบข่ายของงาน เพื่อให้โรงเรียนสามารถมองไกลถึงอนาคตของโรงเรียนโดยภาพรวม

5) ผู้บริหารต้อง ให้ความสำคัญและมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นอย่างดี ตลอดจนจะต้องมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งด้านศาสนาและด้านการบริหารการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหาร นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรให้กับครูและบุคลากร เพื่อให้เขาเหล่านั้น มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักสูตรเช่นกัน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามและโรงเรียนของรัฐ เพื่อที่จะได้มุมมองที่แตกต่างและจะได้มองเห็นความแตกต่างในการนำมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม
- 2) ควรมีการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลการวิจัยที่มีคุณภาพและตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุด
- 3) ควรศึกษาทักษะการบริหารงานในรูปแบบเชิงอิสลามมากยิ่งขึ้น โดยศึกษาจากตำราอิสลามต่างๆ ทั้งตำราในประเทศ และตำราต่างประเทศ
- 4) ควรมีการวิเคราะห์ทักษะการบริหารงานในด้านอื่นๆของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เพื่อเพิ่มคุณภาพของงานวิจัย

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บรรณานุกรม

หนังสือ

กระทรวงศึกษาธิการ. 2546. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กลม เวียสุวรรณ และ นิศยา เวียสุวรรณ. 2539. แนวคิดการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน และแนวทางในการจัดตั้งศูนย์วิทยบริการด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ทางการศึกษา สำหรับสายงานด้านมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : ต้นอ่อน แกรมมี จำกัด

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542. การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน. ม.ป.ท.

คณาจารย์ภาคภาษาไทยเพื่อสื่อสาร คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย . 2541. ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2556. การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จันทรานี สงวนนาม. 2545. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตโพยท์.

ชวลิต ชุกก่าแพง. 2550. การประเมินการเรียนรู้. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

_____. 2551. การพัฒนาหลักสูตร. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชอลิซะห์ หะยีสะมะแอ. 2551. **มโนทัศน์การศึกษาในอิสลาม**. โครงการส่งเสริมการวิจัยและ
เขียนตำรา ตำราลำดับที่ 12 งบประมาณสนับสนุนการเขียนตำราจาก มหาวิทยาลัย
อิสลามยะลา. สงขลา : ชานเมือง.

เฉลิมมาลัย รัตนพงศ์ตระกูล. 2558. **จิตวิทยาแค่ 1% ทำให้คุณ “เหนือ” คน**. กรุงเทพฯ : ทัช
พับลิเคชั่นส์ จำกัด.

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530. **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ :
วัฒนาพานิช.

ถวัลย์ มาศจรัส. 2545. **คู่มือการเขียนและการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัท
21 เซ็นจูรี จำกัด.

ทิสนา เขมมณี. 2556. **ศาสตร์การสอน**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธีระ รุญเจริญ. 2550. **ความเป็นอาชีพนในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**.
กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

_____. 2545. **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : แอล.ที.เพรส.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. 2544. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิตยา เปลื้องนุช. 2555. **การบริหารหลักสูตร**. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นือราเฟ ระเด่นอาหมัด. ม.ป.ป. **ปอเนาะสถานศึกษาศาสนาอิสลามในสังคมไทย**.
เขตการศึกษา 2.

นิเลาะ แวอุเซ็ง และคณะ. 2552. **บทความวิจัยเรื่อง การจัดการศึกษาเอกชนสอนศาสนา
อิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้**. ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

เนตร์พัฒนา ขาววิราช. 2552. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัททริปเพิลกรุ๊ป.

ปราชญา กล้าผจญ. 2543. 88 คู่ทางคู่..ความสำเร็จของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : เฮลโล่การพิมพ์.

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

_____. ฉบับที่ 3. 2553. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 127. ตอนที่ 45 ก.

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

_____. 2554. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 128. ตอนที่ 46 ก.

พวงรัตน์ เกสรแพทย์. 2543. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

พิสนุ ฟองศรี. 2554. วิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ: บริษัท
ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2550. หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา. กรุงเทพฯ
: เฮ้าส์ ออฟ เคอร์มิสท์.

ภารดี อนันต์นาวิ. 2551. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี
: มนตรี จำกัด.

มานพ สวามิชัย. 2537. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์ตำราอาจารย์ นิमित จิวะสันติการ.

เมธี ปิลันชนานนท์. 2525. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: พัทธกษัณธ์.

รุ่ง แก้วแดง. 2545. การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2549. การจัดการสมัยใหม่ **Modern Management**. กรุงเทพฯ : บริษัท
ธรรมสาร.

วิโรจน์ สารัตนะ. 2555. แนวคิด ทฤษฎี และประเด็น เพื่อการบริหารทางการศึกษา. กรุงเทพฯ
: หจก.ทิพย์วิสุทธิ์.

สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สามัคคีสาร (ดอกหญ้า).

สมคิด บางโม. 2544. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏพระนคร.

สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ. 2542. หลักการบริหารการศึกษา. สงขลา : คณะครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏสงขลา.

สันติ บุญภิรมย์. 2552. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์.

สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่12. 2548. แลหลังปอเนาะ ผู้โรงเรียนเอกชน
สอนศาสนาอิสลาม. ม.ป.ท.

สุนทร โคตรบรรเทา. 2551. หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2549. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

เสนาะ ดิยาวี. 2543. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

หวน พิณรุพันธ์. 2548. นักบริหารมืออาชีพ. นนทบุรี : พิณรุพันธ์การพิมพ์.

อนิวัช แก้วจางง. 2552. หลักการจัดการ **The principles of Management**. สงขลา : นำศิลป์
โฆษณา.

อภิชา บุญภัฏกรกานต์. 2551. **การจัดการ Management**. ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
กรุงเทพ.

อรุณ รักรธรรม. 2547. **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

Muhammed Alee Qutub, Hisyem . 2005. Soheh El bukhoree (صحيح البخاري) Bairut :
El asreeah.

Mashaal bin Sulaiman . 1434. 2013. **Al maharot Al lazimah lil Qiadat At-tarbawiyah**.
(المهارات اللازمة للقيادة التربوية) Suadi Arabia : Imam Ahmad bin Su'ud University.

Muhammed Tamer . 2010. Soheh Muslem (صحيح مسلم) Cairo : Dal – el Hadith.

หนังสือแปล

อบูสิน,อะห์เหม็ด อิบรอฮีม. 2553. **การบริหารจัดการในอิสลาม**.แปลจาก Administration and
Management in Islam โดย ฮาเร๊ะ เจ๊ะโด.สงขลา: ไอคิว มีเดีย.

ศอและห์,อลีหมุหัมมัด ญบรอน. 2551. **การบริหารการศึกษาในอิสลาม**. แปลจาก Education
Adminitration : An Islamic Perspectives โดย นิเลาะ แวอุเซ็ง. สงขลา : หาดใหญ่
กราฟฟีก.

เอช เฮอร์ นอร์อะลี. 2557. **การศึกษาในอิสลาม**. แปลจาก Ilmu Pendidikan Islam โดย ฮาเร๊ะ
เจ๊ะโด. ปัตตานี : ศูนย์อิกเราะมีเดีย.

ญับนาว,นาเซอร์. 2548. **อิสลามและการจัดการ**. แปลจาก Islam and Management โดย นิเลาะ
แวอุเซ็ง. ปัตตานี : โรงพิมพ์มิตรภาพปัตตานี.

อัลอิบรอฮีมีย์,มุหัมมัดอดียะห์. 2554. การศึกษาในอิสลาม. แปลจาก Education in Islam โดย
บรรจง บินกาซัน.กรุงเทพฯ ฯ: นิตติการพิมพ์.

วิทยานิพนธ์

เฉลิมพล และชน. (2550). สภาพและปัญหาการเรียนการสอนอิสลามศึกษาระดับ
มัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์
หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ชวีส์ แสงรัตน์. 2542. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อ.โพนพิสัย
จ.หนองคาย. สารนิพนธ์ กสม. การบริหารการศึกษา. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.

พิสมัย แก้วเชื้อ. 2552. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่
การศึกษาอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ กสม.การบริหารการศึกษา. อุบลราชธานี :
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ฟาเตน สาแม .2554. ทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
สอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดยะลา วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ภรภัค จิรคุณถาวร. 2548. การใช้ทักษะทางการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, 2, 3. วิทยานิพนธ์ กสม.
การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

มัชดิง เบญญาธาดา.2549. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงานตาม
ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัด
ปัตตานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

รุสนีย์ กอติรีย์.2550. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงาน ทักษะทางวิชาการกับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพการศึกษาของผู้บริหาร ตามทัศนะของคณะกรรมการประกันคุณภาพในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

วินัย เกษมเศรษฐ์. 2535. การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา. ปรินซ์นิพนธ์ กสม. การบริหารการศึกษา. สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

วินิจฉัย สัจรัตน์. 2544. อดีต ปัจจุบันและอนาคตของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม (ปอเนาะ) ในจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วันชาวีรา เบ็ญลาเตะ.2545.ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนราธิวาส. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สะการีญา แวโซ๊ะ. 2550. แนวโน้มการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ระหว่าง พ.ศ.2548-2558. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง. 2550. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถม กลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพ. สารนิพนธ์ กสม.การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุชาติพิทย์ รุทธิฤทธิ. 2546. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทางอารมณ์กับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ กสม.การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุธรรม คุษดี. 2553. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. ปรินญาณิพนธ์ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง .

อารพ ะหะฮามะ.2554.คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

อำนาจ พลรักษา.2556. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากองแก้ว เขต 2. สารนิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

Fahad bin Muhammad. 2005. *Al maharot al idariyyah wa asy-syaksiah wa alaquotuha bitta-a'mul ma a jumhur.* (مهارات الادارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل الجمهور)
Ar-riyadh Saudi Arabia: Naif Arab University for Security Sciences.

Rene Cordero, George F. Farris, Senior Member, IEEE, and Nancy DiTomaso . 2004. **Supervisors in R&D Laboratories: Using Technical, People, and Administrative Skills Effectively.**

Robert L.Katz.1955. **Skills of an Effective Administrator.** Harvard: Harvard Business Review.

Syihab Muhammad Syahru Zad .2009. **Asaru Barnamij Tadwiri Li-rof'i Mustawa Maharot Al-qiyadah Al-idariyyah wa At-tabiiyyah li Mudiri Al madaris AL ibtidaiyyah fi Muhafazoh Naino** (اثر برنامج تطويري لرفع مستوي مهارات القيادة الادارية و التربية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوي)
Naino : Ma'had I'dadul al mu allimin.

บุคลากรกรม

มาหามะ ยูนู ผู้ให้สัมภาษณ์, มีสบบัส สาเมาะ ผู้สัมภาษณ์, โรงเรียนส่งเสริมศาสตร์ ตำบลต้นหยงคาลอ อำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558.

อามีเนาะ ปีรู ผู้ให้สัมภาษณ์, มีสบบัส สาเมาะ ผู้สัมภาษณ์, โรงเรียนสมบูรณศาสตร์อิสลาม ตำบลดอน อำเภอปะนาเระ จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558.

ตออีเราะ ตะหามะ ผู้ให้สัมภาษณ์, มีสบบัส สาเมาะ ผู้สัมภาษณ์, โรงเรียนนุรุทธอียะห์อัลอิสลามียะห์ ตำบลพอมิ่ง อำเภอปะนาเระ จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558.

มะกอรี เจ๊ะแวน ผู้ให้สัมภาษณ์, มีสบบัส สาเมาะ ผู้สัมภาษณ์, โรงเรียนอิสลามนิติวิต์ตำบลปากู อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558.

มารีนา เซมะมะ ผู้ให้สัมภาษณ์, มีสบบัส สาเมาะ ผู้สัมภาษณ์, โรงเรียนศาสน์สามัคคีตำบลดงอำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558.

อามีนะห์ อัจชอมาดีย์ ผู้ให้สัมภาษณ์, มีสบบัส สาเมาะ ผู้สัมภาษณ์, โรงเรียนสามารตดิวิทยา ตำบลตะบิ้ง อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558.

มูหามัดรูยานี บากา ผู้ให้สัมภาษณ์, มีสบบัส สาเมาะ ผู้สัมภาษณ์, บ้านพัก ตำบลรูสะมีแล อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558.

อามะ มะะติเมาะ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, มีสบบั๊ย สาเม๊าะ เป็นผู้สัมภาษณ์, บ้านพัก ตำบลบานา
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558.

ระบบออนไลน์

การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา.2558. (ออนไลน์) สืบค้นจาก:

<https://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source> (26 มีนาคม 2558)

การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง.2557. (ออนไลน์) สืบค้นจาก:

http://nonhaburi.moph.go.th/nont/file_upload/downloads (5 ธันวาคม 2557)

ขจรศักดิ์ รุ่งประพันธ์.2558. เทคนิคการแก้ปัญหาและตัดสินใจ. (ออนไลน์) สืบค้นจาก:

http://www.gened.nu.ac.th/file/001236/1-56/ok_wk11 (26 มีนาคม 2558)

ไปพลย์ มาลี. 2557. การใช้ทักษะทางการบริหาร. (ออนไลน์) สืบค้นจาก:

www.dfkjhkd.com (5 ธันวาคม 2557)

วิกิพีเดีย.2557. การวิเคราะห์. (ออนไลน์) สืบค้นจาก:

<https://th.wikipedia.org/wiki/> (12 ตุลาคม 2557)

Saifuddeen Abu Ni-nasreen. การศึกษาชายแดนใต้ 4 ตอน มารู้จักโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา

อิสลาม. (ออนไลน์) สืบค้นจาก: <http://muallimthai.com/?p=34>, www.sarakadee.com

(4 พฤษภาคม 2558)

5 ทักษะที่ต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำ. 2557. (ออนไลน์) สืบค้นจาก:

<http://incquity.com/articles/5-skills-prepare-leadership> (12 ตุลาคม 2557)

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

ที่ ศธ 0521.2.08/783



วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

4 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต เรืองเป็น

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

ด้วยนางสาวมีสบบัส สาเม๊ะ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในการปรับปรุงเครื่องมือเพื่อการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 091 3162799



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ..สำนักงานเลขาธิการ.....วิทยาลัยอิสลามศึกษา ☎ 091.316.2799.....

ที่ มอ.751/.....วันที่ 4 มิถุนายน 2558.....

เรื่องขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....

เรียน อาจารย์ ดร.ซัมซู สาอุ

ด้วยนางสาวมีสบบัส สาเม๊ะ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาเครื่องมือการวิจัยซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้แล้ว เพื่อให้ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยสำหรับแบบสอบถามและความตรงเชิงเนื้อหาสำหรับแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ดร.ยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ..สำนักงานเลขาธิการ..... วิทยาลัยอิสลามศึกษา ☎ 091.316.2799.....

ที่ มอ.751/..... วันที่ 4 มิถุนายน 2558.....

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....

เรียน อาจารย์ ดร.อับดุลฮาгим เฮ็งเปีย

ด้วยนางสาวมีสบบัส สาเม๊ะ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาเครื่องมือการวิจัยซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้แล้ว เพื่อให้ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยสำหรับแบบสอบถามและความตรงเชิงเนื้อหาสำหรับแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ดร.ยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

ที่ ศธ 0521.2.08/ว781



วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

4 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทำการทดลองเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้บริหารโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา
อิสลาม จังหวัดปัตตานี จำนวน 6 ชุด

ด้วยนางสาวมีสบบัส สาเม๊ะ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและ
การจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัด
ปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอูเซ็ง อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านโดยการตอบแบบสอบถาม จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้ข้อมูลในครั้งนี เพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 091 3162799



ที่ ศธ 0521.2.08/ว782

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรู่สะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

4 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บริหารโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา
อิสลามจังหวัดปัตตานี จำนวน 6 ชุด

ด้วยนางสาวมีสบบัส สาเม๊ะ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและ
การจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัด
ปัตตานี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลจากท่าน โดยการตอบแบบสอบถาม จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้ข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 091 3162799

ที่ ศธ 0521.2.08/784



วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

2 พฤศจิกายน 2558

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บริหารโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวมีสบัว สาเม๊ะ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้นัดผู้สัมภาษณ์มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัย ในวันที่ พฤศจิกายน 2558 เวลา.....น. ณ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 091 3162799



ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

12 พฤศจิกายน 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ดร.มูหามัดรยानी บากา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวมีสบบัส สาเม๊ะ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้นัดผู้สัมภาษณ์ มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัยในวันเสาร์ ที่ 14 พฤศจิกายน 2558 เวลา 10.00 น. ณ บ้านพักอาจารย์ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธวัศ นุ้ยผอม)

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาระบบและกิจกรรมพิเศษ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 091 3162799



ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

12 พฤศจิกายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน อาจารย์อามะ แมะดีเมาะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวมีสบบัส สาเมาะ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้นัดผู้สัมภาษณ์ มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัยในวันอาทิตย์ ที่ 14 พฤศจิกายน 2558 เวลา 13.30 น. ณ บ้านพักอาจารย์ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธวัศ นุ้ยผอม)

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาระบบและกิจกรรมพิเศษ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 091 3162799

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและรายชื่อโรงเรียน

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต เรืองแป้น ผู้อำนวยการสำนักงานบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
2. ดร.ซัมซุ สาอู อาจารย์สาขาวิชาการบริหาร
และการจัดการการศึกษาอิสลาม
วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
3. ดร.อับดุลฮากัม เฮ็งปียา อาจารย์สาขาวิชาการบริหาร
และการจัดการการศึกษาอิสลาม
วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

เพื่อกำหนดข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. ดร.มูฮัมหมัดรุษานี บากา | ผู้อำนวยการอิสลามศึกษา
สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 12 |
| 2. นายอามะ แม่ตีเมาะ | ข้าราชการบ้านาญ |
| 3. นางตอฮีเราะะ คะหามะ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนนุรุลฮิidayะห์อัลอิสลามียะห์ |
| 4. นายมะกอรี เจะแวง | ผู้อำนวยการ โรงเรียนอิสลามนิติวิตย์ |
| 5. นางอามีนะห์ อัสซอมาดีย์ | ผู้จัดการ โรงเรียนสามารตดิวิทยา |
| 6. นางมารีนา เซะมะ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนศาสน์สามัคคี |
| 7. นางสาวอามีเนาะ ปีรู | ผู้อำนวยการ โรงเรียนสมบูรณศาสน์อิสลาม |
| 8. นายมาหามะ ยูนู | ผู้อำนวยการ โรงเรียนส่งเสริมศาสน์ |

รายชื่อโรงเรียนทดลองความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

1. โรงเรียนดรุณารอกระสุ
ตำบลบานา อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี
2. โรงเรียนจงรักสัตย์วิทยา
ตำบลตันหยงลุโล๊ะ อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี
3. โรงเรียนศาสนูปถัมภ์
ตำบลบานา อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี
4. โรงเรียนสตรีพัฒนศึกษา
ตำบลตันหยงลุโล๊ะ อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี
5. โรงเรียนนุรุลอิสลามภูมิวิทยา
ตำบลยามู อำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี

ภาคผนวก ค

แบบประเมินความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

และผลการวิเคราะห์

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา
คำชี้แจง โปรดพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาตาม

โครงสร้าง (Content validity) ด้วยวิธีการหา IOC จากแบบสอบถามการ โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

1. หากพิจารณาเห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือ สอดคล้อง/เหมาะสม กับประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง โปรดให้คะแนนโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง +1
2. หากพิจารณาเห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือ ไม่สอดคล้อง/ไม่เหมาะสม กับประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง โปรดให้คะแนนโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง -1
3. หากพิจารณาเห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือ ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง/ไม่แน่ใจว่าเหมาะสมกับประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง โปรดให้คะแนนโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง 0

นิยาม	ข้อคำถาม	คะแนนค่ารวม			ข้อ เสนอ แนะ
		+1	-1	0	
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) (المهارات الإنسانية)	1.เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน				
	2.เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม				
	3.สนับสนุนการทำงานเป็นทีม (ยะมาอะฮฺ)				
	4.มีเอกภาพและความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่บุคลากร				
	5.สั่งใช้ให้ทำสิ่งดีและห้ามปรามสิ่งชั่วร้าย				
	6.มีความบริสุทธิ์ใจ (อิดลาส) ในการบริหารงาน				
	7.มีความเป็นกันเองกันเองกับบุคลากรนักเรียนและผู้ปกครอง				
	8.มีทักษะในการกระตุ้น จูงใจ และเป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน				
	9.มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งของผู้ร่วมงาน				
	10. ไม่ปฏิบัติตนเป็นผู้หยิ่งยโส ยิ่งใหญ่กว่าผู้ได้บังคับบัญชา				

นิยาม	ข้อความ	คะแนนค่ารวม			ข้อเสนอแนะ
		+1	-1	0	
ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) (المهارات الفنية)	11.บริหารเวลาในการปฏิบัติงานตามแผนงานได้อย่างเหมาะสม				
	12.นำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน				
	13.การบริหารงานอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้				
	14.มอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ หรือ (ตะวัักกุล)				
	15.มอบหมายงานให้แก่บุคลากรได้เหมาะสมตามความสามารถ				
	16.ใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง รวมทั้งกิริยาอาการต่างๆอย่างเหมาะสม				
	17.ให้เกียรติผู้ฟังตามสมควร ไม่ยกตนข่มท่าน และไม่ดูถูกผู้ฟัง				
	18.จัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างดี				
	19.มีการวางแผนที่พร้อมจะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆได้ดี				
	20.มีความสามารถในการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร				

นิยาม	ข้อคำถาม	คะแนนค่ารวม			ข้อ เสนอ แนะ
		ที่ เที่ยงตรงของ เนื้อหา			
		+1	-1	0	
ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) (المهارات المفاهيمية)	21.มีความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร				
	22.กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในอนาคตได้ชัดเจน				
	23.การมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดี				
	24.มีความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียน				
	25.มีความเข้าใจเกี่ยวกับสมาชิกในองค์กรอย่างลึกซึ้ง				
	26.มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตของโรงเรียนได้ดี				
	27.มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว โดยใช้เหตุผล				
	28.การตัดสินใจเป็นไปตามหลักการชะริอะฮ์ และจะต้องไม่ นำไปสู่การปฏิเสธต่อการเชื่อฟังอัลลอฮ์ ﷻ และรอซูล ﷺ				
	29.นำความรู้ต่างๆมาช่วยในการวางแผนและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน				
	30. ใช้ทรัพยากรของโรงเรียนที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์				

นิยาม	ข้อคำถาม	คะแนนค่ารวม			ข้อเสนอแนะ
		ที่ยังตรงของเนื้อหา			
		+1	-1	0	
ทักษะด้านวิชาการ (Academic Skill) (المهارات الأكاديمية)	31.วางแผนการจัดชั้นเรียนและจัดครูผู้สอนได้อย่างเหมาะสม				
	32.วางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ				
	33.ติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอน				
	34.ติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน				
	35.ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในและนอกโรงเรียน				
	36.มีความสามารถสร้างองค์ความรู้พัฒนาเพิ่มพูนทักษะการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง				
	37.มีการพัฒนาครูด้านการวัดและประเมินผล				
	38.ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ				
	39.มีความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร				
	40.มีความสามารถในการนิเทศการสอน				

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity)

ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) (المهارة الإنسانية)					
1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	+1	-1	+1	0.33	ปรับปรุง
6	+1	-1	+1	0.33	ปรับปรุง
7	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	0	+1	0	0.33	ปรับปรุง
ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) (المهارة الفنية)					
11	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	+1	-1	+1	0.33	ปรับปรุง
14	+1	-1	+1	0.33	ปรับปรุง
15	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	+1	+1	0	0.67	ปรับปรุง
18	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ทักษะด้านความคิดรวบยอด(Conceptual Skill) (المهارة الذهنية)					
21	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	+1	-1	+1	0.33	ปรับปรุง
24	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	+1	0	+1	0.67	ปรับปรุง
26	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	+1	0	+1	0.67	ปรับปรุง
28	+1	-1	+1	0.33	ปรับปรุง
29	+1	-1	+1	0.33	ปรับปรุง
30	+1	-1	+1	0.33	ปรับปรุง
ทักษะด้านวิชาการ (Academic Skill) (المهارة الأكاديمية)					
31	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	+1	-1	+1	0.33	ปรับปรุง
36	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

เลขที่แบบสอบถาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี และศึกษาเปรียบเทียบความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

2. แบบสอบถามนี้สอบถามความคิดเห็นตามที่เสนอของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าฝ่ายบริหาร เกี่ยวกับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ประกอบด้วย

- 2.1 ผู้อำนวยการ 1 คน
- 2.2 ผู้จัดการ 1 คน
- 2.3 หัวหน้าฝ่ายบริหาร 4 คน

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบวัดเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงาน

4. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ทุกตอน ตามสถานภาพที่ท่านเห็นว่าเป็นจริง เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

5. ข้อคำถามทุกข้อเป็นการประเมิน ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี โปรดตอบตามความเป็นจริง ซึ่งข้อมูลต่างๆที่ได้รับผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น งานวิจัยชิ้นนี้จะไม่ประสบผลสำเร็จหากปราศจากความร่วมมือจากท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

(นางสาวมีสบัส สามี๊ะ)

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามข้อเท็จจริง

1. ตำแหน่งทางการบริหาร

- 1. ผู้อำนวยการ
- 2. ผู้จัดการ
- 3. หัวหน้าฝ่ายบริหาร

2. วุฒิทางการศึกษา

- 1.ปริญญาตรี
- 2. สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์ในตำแหน่ง

- 1. 1-5 ปี
- 2. 6-10 ปี
- 3. 11 ขึ้นไป

4. ขนาดของโรงเรียน

- 1. ขนาดเล็ก มีนักเรียนน้อยกว่า 501 คน
- 2. ขนาดกลาง มีนักเรียนระหว่าง 501 - 1,500 คน
- 3. ขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,501 คน ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบวัดเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย/ ลงในช่องระดับทักษะการบริหารของท่านว่าอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด

- โดยให้ความหมายดังนี้
- 5 หมายถึง ความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง ความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง ความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง ความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร				
		1	2	3	4	5
ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) (المهارة الإنسانية)						
1	เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน					
2	เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม					
3	เปิดใจกว้างรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้ร่วมงาน					
4	สนับสนุนการทำการเป็นทีม (ยะมาอะฮฺ)					
5	สั่งใช้ทำความดีและห้ามปรามความชั่วแก่ผู้ได้บังคับบัญชา					
6	มีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดี					
7	มีความเป็นกันเองกันเองกับบุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง					
8	มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งของผู้ร่วมงาน					
9	มีทักษะในการกระตุ้น จูงใจ และเป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน					
10	มีเอกภาพและความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่บุคลากร					
ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) (المهارة الفنية)						
11	บริหารเวลาในการปฏิบัติงานตามแผนงาน ได้อย่างเหมาะสม					
12	นำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
13	จัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างดี					
14	มอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ (ตะวักกุล)					
15	มอบหมายงานให้แก่บุคลากรได้เหมาะสมตามความสามารถ					
16	ใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง รวมทั้งกิริยาอาการต่างๆอย่างเหมาะสม					
17	ใช้ทรัพยากรของโรงเรียนที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์					
18	มีความสามารถในการอธิบาย จูงใจให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม					
19	มีการวางแผนที่พร้อมจะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆได้ดี					
20	มีความสามารถในการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร					

ข้อ	ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร	ระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร				
		1	2	3	4	5
ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) (المهارة الذهنية)						
21	กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในอนาคตได้อย่างชัดเจน					
22	สามารถกำหนดโครงสร้างทางการบริหารอย่างเหมาะสม					
23	สามารถกำหนดขอบข่ายของหน่วยงานย่อยๆ และบุคลากรของสถานศึกษาอย่างเหมาะสมชัดเจน					
24	สามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษา					
25	สามารถตัดสินใจเป็นไปตามหลักการชะรีอะฮ์ และจะต้องไม่นำไปสู่การปฏิเสธต่อการเชื่อฟังอัลลอฮ์ ﷻ และรอซูล ﷺ					
26	สามารถนำความรู้ ความคิด สติปัญญา และวิสัยทัศน์ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน					
27	สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกสถานศึกษา					
28	มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
29	มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตของสถานศึกษาได้ดี					
30	มีความสามารถในการมองเห็นภาพโดยรวมของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน					
ทักษะทางวิชาการ (Academic Skills) (المهارة الأكاديمية)						
31	วางแผนการจัดชั้นเรียนและจัดครูผู้สอนได้อย่างเหมาะสม					
32	วางแผนการนิเทศภายใน โรงเรียนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
33	ติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอน					
34	ติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน					
35	ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ทั้งในและนอกโรงเรียน					
36	ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
37	พัฒนาตนเองให้มีความรู้และนำมาใช้ในการเรียนการสอน					
38	มีการพัฒนาครูด้านการวัดและประเมินผล					
39	มีความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร					
40	มีความสามารถในการนิเทศการสอน					

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) (المهارة الذهنية)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ทักษะด้านวิชาการ (Academic Skills) (المهارة الأكاديمية)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความกรุณาของท่าน
ขออัลลอฮ์ ﷻ ทรงตอบแทนความดีงาม

ภาคผนวก จ
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
และผลการสัมภาษณ์

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนและผู้อำนวยการอิสลามศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี

2. เพื่อประมวลข้อเสนอเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จาก ผู้อำนวยการอิสลามศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน
ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง () ผู้อำนวยการอิสลามศึกษา

() ผู้บริหารโรงเรียน

วัน/เดือน/ปี ที่ให้สัมภาษณ์

สถานที่

ชื่อผู้สัมภาษณ์

เริ่มสัมภาษณ์ เวลา น. สัมภาษณ์เสร็จ เวลา น.

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. อายุปี

2. ตำแหน่ง.....

3. หน่วยงาน.....

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

()ปริญญาตรี

()ปริญญาโท

()อื่นๆ ระบุ.....

4. ประสบการณ์การทำงานบริหารปี

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จากผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยผู้วิจัยนำประเด็นข้อคำถามในการวิจัยตามขั้นตอนที่ 2 (คือวิจัยแบบสำรวจ) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีทักษะการบริหารงานน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้ายในแต่ละด้าน และปัญหาทางด้านทักษะในทุกๆด้าน เพื่อให้ผู้ที่มีความชำนาญในด้านการบริหารการศึกษา ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาต่อไปโดยการให้สัมภาษณ์

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

1.1 เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

1.2 มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

1.3 เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

2. ทักษะด้านเทคนิค

2.1 นำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

2.2 จัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างดี ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

2.3 มีการวางแผนที่พร้อมจะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆได้ดี ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด

3.1 สามารถกำหนดขอบข่ายของหน่วยงานย่อยๆและบุคลากรของสถานศึกษาอย่างเหมาะสมชัดเจน ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

3.2 สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

3.3 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขึ้นแย้งที่เกิดขึ้นในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

4. ทักษะด้านวิชาการ

4.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

4.2 ติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

4.3 ความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผลการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558

อาจารย์ ดร.มูฮัมหมัดรุษานี บากา

ผู้อำนวยการอิสลามศึกษา สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 12

ผู้วิจัย : ขออนุญาตสัมภาษณ์ในหัวข้อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ตามประเด็นต่อไปนี้ ก่อนหน้านี้อก็ได้ลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายต่างๆของโรงเรียนเอกชนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หลังจากวิเคราะห์แบบสอบถาม จึงคำขอที่มีผลเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย มาสัมภาษณ์หาแนวทางการพัฒนาต่อไปค่ะ แต่ก่อนอื่นขออนุญาตถามประวัติการศึกษาของอาจารย์

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผมมูฮัมหมัดรุษานี บากา ตำแหน่งผู้อำนวยการอิสลามศึกษา รับผิดชอบด้านพัฒนาหลักสูตรสำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 12 อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ปริญญาตรีจบจากมหาวิทยาลัยอิสลามนานาชาติมาเลเซีย ส่วนปริญญาโทและปริญญาเอก จบจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้วิจัย : ไม่ทราบว่าประสบการณ์ในการทำงานของอาจารย์กี่ปีแล้ว ค่ะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : 17 ปี แล้ว

ผู้วิจัย : ประเด็นแรก คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การบริหารไม่ใช่ผู้บริหารบริหารอยู่คนเดียว ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหาร ทั้งคุณครูและบุคลากรทุกคน แต่สำหรับโรงเรียนที่ยังไม่ค่อยได้กระจายอำนาจในการทำงาน อยากให้ผู้บริหารเข้าใจว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ณ.ตอนนี้หลายโรงเรียนที่ผู้บริหารมีอำนาจอยู่คนเดียว

ผู้วิจัย : ก็แสดงว่าที่อาจารย์เสนอมา คือ ต้องการที่จะให้ผู้บริหารเข้าใจถึงกระบวนการบริหารที่ถูกต้อง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ใช่ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในกระบวนการบริหาร และต้องคำหลักการบูรณาการใช้ในการบริหาร ถ้าเราคิดๆดู ตอนนี้ผู้บริหารเข้าใจหลักการบูรณาการดี แต่ที่โรงเรียนที่คำหลักบูรณาการใช้จริงในโรงเรียน? ระบบบูรณาการดีมาก เราไม่ต้องไปเอาทฤษฎีตะวันตกอะไรหรอก เพราะของอิสลามก็มีอยู่แล้ว

ผู้วิจัย : คุณแล้ว อาจารย์ ว่า ที่โรงเรียนในปัตตานีที่ใช้ระบบชুরออย่างเต็มรูปแบบ หรือ ที่เปอร์เซ็นต์?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผมว่าไม่ถึง 5% นะ น้อยมาก เกือบอาจจะไม่มีเลยก็ว่าได้ ทุกคนพูดเก่งในระบบชुरอ แต่ก็คนที่สามารถนำระบบชुरอไปปฏิบัติจริง ถามว่าผู้บริหารทุกคนรู้ไหม? รู้ แต่ถามว่าทำเหมือนที่รู้ไหม? ไม่

ผู้วิจัย : ที่อาจารย์บอกว่า การนำระบบชुरอไปปฏิบัติจริง คือยังงัย ค่ะ ตัวอย่างเช่น?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การที่จะทำอะไรสักอย่าง ไม่ใช่ผู้บริหารตัดสินใจคนเดียว ตัวอย่างเช่น เราจะพัฒนาด้านฝ่ายบุคลากร เราก็ต้องถามว่าเห็นด้วยหรือเปล่า แล้วบุคลากรเราตรงไหนที่ด้อย เราต้องถามทุกฝ่าย การตัดสินใจก็ต้องตามมติที่ประชุม ทุกคนมีสิทธิที่จะนำเสนอ ไม่ใช่ว่าให้ยกมือเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย แต่ต้องใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจ

ผู้วิจัย : ส่วนข้อที่ 2 คือ มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : วันนี้ถ้าเรามองโรงเรียนเอกชนทั่วไป การที่จะบริหารคน เขาจะต้องจบวุฒิบริหารโดยตรงแต่วันนี้เราพยายามให้เขาเรียนบริหารการศึกษา แต่ยังมีอีกบางคนที่ยังไม่สำเร็จในจุดนี้ บางโรงเรียนลูกน้องเรียนสูงมากกว่า และบางคนมีความรู้แต่ไม่ได้ใช้ความรู้ในการบริหาร เรียนการบริหารมา แต่พอถึงเวลาจริงไม่ได้ใช้วิชาการที่เรียนมา แต่กลับใช้อารมณ์ในการบริหาร บริหารยังงัยที่จะต้องเอาใจเขามาใส่ใจเราให้ได้ นี่เป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยปกติแล้วผู้บริหารการตัดสินใจทุกอย่างอยู่ที่ผู้บริหาร ผู้บริหารถือว่าโรงเรียนนี้เป็นของฉัน ถ้าโรงเรียนยังอยู่อย่างนี้จะไม่มี ความก้าวหน้า ทฤษฎีมี หลักการบริหารมี แต่ไม่แน่ใจว่าเขาเอาไปใช้กันหรือเปล่า?

ผู้วิจัย : ค่ะ แล้วอาจารย์ มีความคิดเห็นอย่างไรกับคำกล่าวที่ว่า เขามีประสบการณ์มากแล้วไม่จำเป็นต้องเรียนบริหารการศึกษาแล้ว

ผู้ให้สัมภาษณ์ : จริงๆแล้ว ประสบการณ์และความรู้ไม่เหมือนกัน เรายอมรับในประสบการณ์แต่ในขณะเดียวกัน ถามว่าคนที่มีความรู้มีความรู้ไหม? ไม่มี แล้วถ้าเอาประสบการณ์ไปบวกกับความรู้อีกจะดีมาก ให้คนที่มีความรู้ไปศึกษาด้วย การศึกษาไม่จำเป็นต้องอยู่เฉพาะในห้องเรียน สามารถอ่านจากอินเทอร์เน็ตได้ แต่ถ้าผู้บริหารไม่พยายามค้นหาความรู้และอยู่แบบเดิมๆ ก็เป็นการยากที่จะมีการพัฒนาขึ้น

ผู้วิจัย : ถ้ามีความขัดแย้งกัน อาจารย์พอจะมีวิธีการแก้ความขัดแย้งอย่างไร ค่ะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผมอยากให้ผู้บริหารมองไปที่ปัญหาว่ามันขัดแย้งกันที่ตรงไหน? เพราะทุกอย่างมันมีสาเหตุ เราต้องหาว่าสาเหตุมันอยู่ตรงไหน? เป็นไปไม่ได้ที่ความขัดแย้งไม่เกิดจากสาเหตุ ถ้าสาเหตุเกิดจากตัวผู้บริหาร ผู้บริหารก็ต้องตรวจสอบตัวเองว่าทำไม? แต่ถ้าสาเหตุอยู่ที่ครูผู้สอน เราก็

ต้องตรวจดูว่าเขาสอนอย่างไร? ความคิดของผู้บริหารและความคิดของครูผู้สอนต้องตรงกัน トラบโดที่มีความคิดที่ไม่ตรงกัน ก็ยากที่จะนำพาโรงเรียนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ผู้วิจัย : แล้วถ้าสมมุติว่ามีความขัดแย้งระหว่างเพื่อนครูเอง หละคะ? อาจารย์พอจะมีวิธีแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อืม ถ้ามีความขัดแย้งกับเพื่อนครูเองนี่ง่ายมาก ผู้บริหารจะต้องเป็นกลาง จะต้องมีความยุติธรรม ไม่ใช่ว่า อืมนี้ญาติของเรา นี้ลูกของเรา นี้คนสนิทเรา ถึงเป็นลูกเราเอง ถ้าทำผิดเราก็ต้องยอมรับจุดนั้น ที่สำคัญหนึ่งผู้บริหารต้องยุติธรรม สองผู้บริหารต้องนำปัญหานั้นไปแก้ ไม่ใช่หมอบให้ครูอื่น ไปแก้ปัญหานั้น เพราะในโรงเรียนผู้บริหารมีอำนาจสูงสุด ฉะนั้นผู้บริหารต้องรับผิดชอบ บางทีผู้บริหารรู้สึกว่าคุณนี่ทำงานเก่งเลยเข้าข้างคนนั้นไป อืมอันนี้ไม่สมควรอย่างยิ่ง

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สอง คือ ด้านเทคนิค 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. นำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อืม เทคโนโลยีต่างๆ เทคนิคต่างๆอุปกรณ์ต่างๆ สำคัญมาก ถ้าครูผู้สอนไม่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ต่างๆ ผู้บริหารก็ต้องส่งครูไปอบรมเฉพาะด้าน เพื่อเสริมทักษะในด้านนั้นๆ เราต้องสังเกตว่าครูเราอ่อนในด้านใดบ้าง? เราต้องดูแลครูของเราเหมือนดูแลลูกๆของเรา อืมลูกคนนี้อ่อนทางด้านนี้ เราก็ต้องพัฒนาทางด้านที่เขาอ่อน เราต้องสังเกตเขาอยู่อย่างสม่ำเสมอ ถ้าครูไม่มีความรู้ ไม่มีทักษะหรือเทคนิคใหม่ๆการพัฒนาที่จะล่าช้า

ผู้วิจัย : อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดที่ว่า ผู้บริหารส่งครูไปอบรมแล้ว แต่กลับมาที่ยังอยู่ในสภาพเดิม ไม่มีการพัฒนาขึ้นเลย?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : พอครูกลับมา เราต้องให้เขาเป็นแกนนำ ให้เขาถ่ายทอดความรู้ที่เขาได้มา ถ้าเกิดเขาถ่ายทอดไม่ได้ ก็แสดงว่าคุณไปอบรมเสียเปล่า รอบหน้าคุณต้องอยู่ที่โรงเรียนไม่ต้องไปอบรมแล้วก็ส่งคนอื่นไปต่อ เป็นไปไม่ได้ที่ทั้งโรงเรียนไม่มีคนที่สามารถจะถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการไปอบรมให้แก่เพื่อนครูได้ เราต้องเลือกอย่างละเอียดเพราะการที่ครูไปอบรมก็ต้องทิ้งนักเรียน ถ้าเราเลือกครูที่ไปอบรมแล้ว กลับมาไม่สามารถถ่ายทอดได้ เราก็เสียเปล่า จากจุดนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นมากที่ผู้บริหารจะต้องรู้จักครูอย่างละเอียด รู้จักเป็นรายบุคคลเลย เพื่อไม่เกิดความผิดพลาดในเรื่องต่างๆ เหมือนครูก็เช่นกันต้องรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างละเอียด

ผู้วิจัย : ส่วนข้อที่ 2 คือ จัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างดี ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ปัญหามันย่อมเกิดขึ้นอยู่แล้ว แต่ผู้บริหารจะต้องเรียงลำดับอันไหนสำคัญมาก อันไหนสำคัญน้อยหน่อย ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาการศึกษา ง่ายๆจะพัฒนาด้านบุคลากร ด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการเรียนการสอน ด้านการวัดและประเมินผล ผู้บริหารต้องชัดเจนว่าอันไหนสำคัญก่อน ถ้าผู้บริหารไปจัดการอบรมการวัดผลก่อน มันไม่ใช่... ไปอบรมเทคนิคการสอนก่อน มันไม่ใช่.... แต่ต้องเอาด้านหลักสูตรก่อนเพราะหลักสูตรสำคัญมากในกระบวนการเรียนการสอน ผู้บริหารและครูทุกคนจะต้องเข้าใจหลักสูตรก่อน ผู้บริหารต้องเรียงลำดับว่าอันไหนสำคัญมาก รองลงมาอันไหน? ผู้บริหารก็ต้องมีความรู้ด้วย เพราะอะไรปัจจุบันผู้บริหารเขาบังคับให้มีวิชาชีพครูด้วย ไม่ใช่บริหารอย่างเดียว วิชาชีพครูไม่มี ไม่ได้ เพราะถ้าแบบนี้ผู้บริหารจะไม่รู้เรื่องอะไรเลย ผู้บริหารนั้นเขาต้องการที่จะพัฒนาทุกอย่างแหละ แต่เขาต้องรู้ว่าจะต้องพัฒนาอันไหนก่อน อันไหนสำคัญที่สุด ณ. เวลานั้น

ผู้วิจัย : ส่วนข้อที่ 3 คือ มีการวางแผนที่พร้อมจะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆได้ดี ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : จริงๆแล้ว การวางแผนเป็นระบบพัฒนาโรงเรียน ถ้าผู้บริหารมีระบบในการทำงาน เขาย่อมมีการวางแผน กับผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนที่รอบคอบ ทุกปัญหาย่อมมีสาเหตุเหมือนวิทยานิพนธ์พอเราอ่าน เราก็รู้ว่าเขาจะถามตรงนี้นะ เราไม่เคลียร์ ตรงนี้นะ เราก็ต้องพยายามหาคำตอบ ในโรงเรียนๆหนึ่งย่อมต้องมีปัญหาเกิดขึ้น ถ้าไม่มีปัญหาก็คงแสดงว่าไม่ใช่การบริหารจัดการ แต่คุณจะทำกับปัญหานั้นได้อย่างไร? ปัญหาทุกอย่างจะต้องมีการวางแผน ไม่ใช่พอเจอปัญหาปั๊บก็โวยวาย แต่ต้องตั้งหลักก่อนว่าจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร? ทุกสิ่งทุกอย่างอัลลอสองมาโรอัลลอสู ส่งมาก็มียาที่จะรักษาได้ การแก้ปัญหอยู่ที่ผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารแก้ปัญหไม่ได้ ก็เอาคนอื่นมาช่วยแก้ปัญห ถ้าผู้บริหารอบรมครูไม่ได้ ก็เอาคนอื่นมาอบรมครู แต่ที่ดีที่สุดคือผู้บริหารอบรมเอง ปัญหาทุกปัญหาผู้บริหารต้องพยายามแก้ ถ้าแก้ไม่ได้ก็กลับไปที่ซุรอ ซุรอแล้วไม่ได้ก็เชิญบุคลากรภายนอกมา แต่ที่ว่าพอเป็นอย่างนี้ จะถามว่าผู้บริหารที่คนที่ทำแบบนี้ ?

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สาม คือ ด้านความคิดรวบยอด 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. สามารถกำหนดขอบข่ายของหน่วยงานย่อยๆและบุคลากรของสถานศึกษาอย่างเหมาะสมชัดเจน ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้บริหารจะต้องรู้จักบุคลากรเป็นอย่างดี ทุกคนมีความรู้ความสามารถ แต่ความรู้ความสามารถนั้นไม่เหมือนกัน ที่นี้ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าคนนี้มีความสามารถทางด้านไหน? ใช่ทุกคนมีใบปริญญาอยู่ในมือ แต่ความสามารถของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน ผู้บริหารต้องศึกษา ต้องรู้จักเป็นอย่างดี การที่จะรู้จักบุคลากรให้ลึกซึ้ง หนึ่งต้องใกล้ชิดกับเขาก่อน สองอย่าให้ครูกลัวผู้บริหารเหมือนกลัวผี ยังยักกลัวผี คือ เราอยากเจอผีไหม? ไม่อยากเจอ แต่ต้องสอนให้กลัวแบบกลัวอัลลอสู

เราจะต้องไปละหมาดทุกวัน เราต้องไปเจอเขาทุกวัน อย่าสอนบุคลากรให้กลัวเราเหมือนกลัวผี
ยังงัย พอเรามาทงนี้ ครูก็หนีไปทางประตูอื่น ต้องสอนแบบกลัวอัลลอฮฺ พอมีปัญหาที่จะเข้า
หาอัลลอฮฺ

ผู้วิจัย : ส่วนข้อที่ 2 คือ สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการ
เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็น
อย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : โรงเรียนจะต้องมีแผนพัฒนา จะต้องมีวิตส์ทัศน์ กลยุทธ์และยุทธศาสตร์
ยุทธศาสตร์ คืออะไร คือแนวทางที่จะสนองวิสัยทัศน์ พอมียุทธศาสตร์ก็ต้องมีแผนด้วย แต่ปัจจุบัน
ถามว่าคุณมีวิตส์ทัศน์ แต่คุณมียุทธศาสตร์ใหม่ คุณมีแผนใหม่ คุณมีกลยุทธ์ใหม่ ส่วนมากมีแต่
วิสัยทัศน์อยากเดียว บางทีวิสัยทัศน์ก็ยังไม่มื่ออีก ถ้าอยู่อย่างนี้ถึงวันอาทิตย์ก็ยังคงไม่พัฒนา จะต้อง
วางวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น ในปีหกศูนย์ เด็กโรงเรียนคารุลบารอกะฮฺจะต้องท่องจำซูเราะ
ยาซีน พอเรากำหนดวิสัยทัศน์ เราก็ต้องกำหนดยุทธศาสตร์ ทำอย่างไรให้เด็กสามารถท่องได้ จะต้อง
อบรมครู จะต้องสั่งให้เด็กท่อง เราจึงต้องวางแผน และสุดท้ายต้องลงมือปฏิบัติ มีวิตส์ทัศน์ มี
ยุทธศาสตร์ มีแผน แต่ไม่ปฏิบัติก็ศูนย์เปล่า

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สี่ คือ ด้านวิชาการ 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1.ส่งเสริมและ
สนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน ในมุมมองของอาจารย์
อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ดูแลครูด้วย การที่เราจะสอนให้นักเรียนมีอัคลาคที่ดีครู
จะต้องมี อัคลาคที่ดีก่อน การแต่งตัวจะให้นักเรียนปกปิดเอารัด แต่ครูแต่งตัวชุดดลดาเยนี้ยะ?
ถามว่าตรงนี้ใครจะไปเสนอแนะ นักเรียนเสนอแนะได้ไหม? ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องดูแลครูทั้งใน
และนอกโรงเรียน ถ้าเราเจอครูที่ตลาดก็ต้องมีการตักเตือน ถ้าเกิดไปเจอกับนักเรียน นักเรียนก็ว่า
อ้าวทำไมครูแบบโน้น แบบนี้ ผู้บริหารต้องใส่ใจจิตสำนึกในตัวครู ถามว่าผู้บริหารให้แนวคิดกับครู
แบบนี้ สัปดาห์ละกี่ครั้ง? ครูและบุคลากรทุกคนมีความรู้จุดนี้อยู่แล้ว แต่ด้วยความเป็นมนุษย์ก็มีการ
ลาไล ทางที่ดีให้ผู้บริหารมีการพบปะกับครูและบุคลากรสัปดาห์ละครั้ง เราจะต้องมีประเด็นที่จะคุย
กับครูผู้สอน เพื่อที่ครูผู้สอนจะได้นำไปคุยตอกกับนักเรียนในชั้นเรียน เพราะเวลาสอนไม่ใช่เฉพาะ
ให้แก้วิชาการ แต่ต้องให้ศาสนาและจิตสำนึกด้วย

ผู้วิจัย : แล้วถ้าเราใส่จิตสำนึกแล้ว แต่ครูยังอยู่เหมือนเดิม อาจารย์พอจะมีวิธีแก้อย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ก็เหมือนลูกเรา บางคนพูดครั้งเดียวยังไม่ฟัง ต้องพูดหลายๆครั้ง ก็เช่นเดียวกันกับครู เราต้องพูดหลายๆครั้ง พูดเค็มๆ จนเขามีการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัย : ส่วนข้อที่ 2 คือ คิดตามการจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผมก็ทราบดีว่าแหล่งเรียนรู้ยังไม่ค่อยเกิดขึ้นในโรงเรียน ก็อยู่ที่พวกเราอีกนั่นแหละ ผู้บริหารบางคนไม่ค่อยให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ สนใจอย่างเดียวสนใจเรื่องงบประมาณ การพัฒนาโรงเรียนไม่มีเลย ในระแวกโรงเรียนก็มีแหล่งเรียนรู้มากมาย เช่น เวลาเรียนคุศบะสุ ทำไมไม่พานักเรียนไปมัสยิดเลย ไปพบกับอิหม่ามมัสยิด? ไปฝึกอ่านคุศบะสุที่นั่นเลย แต่บางสถานที่อิหม่ามกับผู้บริหารก็ไม่เข้ากันอีก ก่อนอื่นผู้บริหารต้องมีจิตสำนึกก่อนว่า การเรียนการสอนไม่ใช่มีอยู่ในห้องเรียนอย่างเดียว แหล่งเรียนรู้เป็นที่ที่สำคัญที่จะสร้างองค์ความรู้ ทุกชุมชนมีแหล่งเรียนรู้แต่อยู่ที่เราว่าให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้นั้นมากน้อยเพียงใด?

ผู้วิจัย : ส่วนข้อที่ 3 คือ มีความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เรื่องหลักสูตรนะ 95% ผมก็ว่าได้ เมื่อก่อน 100% แต่ตอนนี้ผมพยายาม พยายามจริงๆที่จะให้ผู้บริหารและครูเข้าใจเรื่องหลักสูตร ก็อัลฮัมดุลิลลาฮ์ ถามว่าเข้าใจ 100% ไหม? ไม่ แต่ว่าตอนนี้ผู้บริหารสนใจและให้ความสำคัญกับหลักสูตร และรู้ว่ากระบวนการเรียนการสอนต้องมีหลักสูตร แค่นี้ก็อัลฮัมดุลิลลาฮ์แล้วในยุคผม ผมก็ว่าสำเร็จแล้ว ตอนนี้ก็เริ่มที่จะเชิญวิทยากรให้ไปบรรยายเกี่ยวกับหลักสูตร หลักสูตรสำคัญมาก อัลลอฮ์ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานเกี่ยวกับหลักสูตร ในซูเราะฮ์อัลมาอิดะฮ์ถ้าจำไม่ผิด ก็แสดงว่าหลักสูตรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัย : น่าจะเก็บประเด็นได้หมดแล้วค่ะ ขอบคุณมากๆ นะคะที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ ขออัลลอฮ์ตะอาลาตอบแทนด้วยสิ่งที่ดีงามค่ะ วัสลาม

ผลการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์เมื่อวันเสาร์ ที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558

นายอามะ แม่ตีเมาะ

ข้าราชการบำนาญ

ผู้วิจัย : ขออนุญาตสัมภาษณ์ในหัวข้อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ตามประเด็นต่อไปนี ก่อนหน้านี้ก็ได้ลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายต่างๆของโรงเรียนเอกชนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หลังจากวิเคราะห์แบบสอบถาม จึงคำขอที่มีผลเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย มาสัมภาษณ์หาแนวทางการพัฒนาต่อไปคะ แต่ก่อนอื่นขออนุญาตถามประวัติการศึกษาของอาจารย์

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผมนายอามะ แม่ตีเมาะ จบปศ.ต้น แล้วเรียนต่ออนุปริญญา จบจาก วค.ยะลา และเรียนต่อในระดับจบป.ตรี จาก วค.ยะลาเช่นกัน ปัจจุบันเป็นข้าราชการบำนาญ บำนาญมาหลายปีแล้ว

ผู้วิจัย : เข้าประเด็นกันเลยดีกว่าคะ ประเด็นแรก คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหาร และส่วนข้อที่ 2 คือ มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม คือ ทุกๆครั้งที่มีการประชุม ก็จะเอาเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุมเป็นมติที่ประชุม ทุกคนก็จะต้องยอมรับในความคิดเห็นของเพื่อนครูคนอื่นๆเพื่อให้ครูทุกคนรู้สึกภูมิใจในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างละเอียดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง และต้องมีความยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และรับฟังความคิดเห็นทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดความขัดแย้ง และที่สำคัญยิ่งคือจะต้องนำหลักการชุรอมมาใช้ในการบริหารจัดการ

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สอง คือ ด้านเทคนิค 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. นำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่ 2 คือ จัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างดี และส่วนข้อที่ 3 คือ มีการวางแผนที่พร้อมจะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆได้ดี ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เทคโนโลยี เทคนิค และอุปกรณ์ต่างๆ สำคัญมาก ถ้าครูผู้สอนไม่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ต่างๆ ผู้บริหารก็ต้องส่งครูไปอบรมเฉพาะด้าน เพื่อเสริมทักษะในด้านนั้นๆ จัดการ ผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญในการเลือกใช้สื่อ เครื่องมือ และอุปกรณ์เพื่อ

อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการอบรมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยแก่ครูบุคลากร ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดกรอบการทำงาน และจัดลำดับความสำคัญได้อย่างชัดเจน มีการบริหารที่เป็นระบบและมีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญยิ่งผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนอยู่ตลอดเวลา จะต้องสังเกตจุดอ่อนจุดด้อยของครู บุคลากร และส่งไปอบรมเฉพาะด้านที่ครู บุคลากร นั้นๆยังขาดความรู้และประสบการณ์อยู่

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สาม คือ ด้านความคิดรวบยอด 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. สามารถกำหนดขอบข่ายของหน่วยงานย่อยๆและบุคลากรของสถานศึกษาอย่างเหมาะสมชัดเจน ส่วนข้อที่ 2 คือ สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้บริหารต้องมีแผนพัฒนา ต้องมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษานั้น จะต้องดูที่บริบทโรงเรียนเป็นสำคัญ เพื่อที่จะให้การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นได้อย่างราบรื่น และที่สำคัญยิ่ง ผู้บริหารจะต้องมีการใช้เทคนิคการคาดการณ์ และการทำนายแนวโน้มในอนาคตของโรงเรียน ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ครู บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์นโยบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของงาน เพื่อให้โรงเรียนสามารถมองไกลถึงอนาคตของโรงเรียนโดยภาพรวม

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สี่ คือ ด้านวิชาการ 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1.ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน ส่วนข้อที่ 2 คือ ติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน และส่วนข้อที่ 3 คือ มีความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร ในมุมมองของอาจารย์ อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้บริหารต้องมีความชำนาญในด้านการนิเทศ ผู้บริหารต้องจัดอบรมครู บุคลากรเกี่ยวกับการทำสื่อและการใช้สื่อ พร้อมๆกับการนิเทศ ติดตาม สังเกตการณ์ปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพราะเมื่อใดมีการนิเทศก็จะสามารถติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างทั่วถึงและครอบคลุม และผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชนอย่างมาก จะต้องมีการสร้างโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนอีกด้วย และสิ่งที่สำคัญยิ่ง คือ นำนักเรียนลงพื้นที่เพื่อสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง

ผู้วิจัย : น่าจะเก็บประเด็นได้หมดแล้วค่ะ ขอบคุณมากๆ นะค่ะที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ ขออ้อลอสตะอาลาตอบแทนด้วยสิ่งที่ดีงามค่ะ วัสลาม

ผลการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558

นายมะกอรี เจ๊ะแเว

ผู้อำนวยการโรงเรียนอิสลามนิติวิตย์

ผู้วิจัย : ขออนุญาตสัมภาษณ์ในหัวข้อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ตามประเด็นต่อไปนี้ ก่อนหน้านี้ก็ได้ลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายต่างๆของโรงเรียนเอกชนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หลังจากวิเคราะห์แบบสอบถาม จึงคำขอที่มีผลเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย มาสัมภาษณ์หาแนวทางการพัฒนาต่อไปค่ะ แต่ก่อนอื่นขออนุญาตถามประวัติการศึกษาของ ผอ. เลย ? โทษทีค่ะ ไม่ทราบให้มีสับอ เรียกอะไรดีค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : นักเรียนที่นี่ จะเรียกครูกัน ไม่ต้องเรียก ผอ. หรือก ผม นายมะกอรี เจ๊ะแเว เกิดที่น้ำคำ พังยางแดง จบประถมจากโรงเรียนบ้านปาแคปาลัส สมัยก่อนเด็ก ป.3 ก็สามารอ่านออกเขียนได้แล้ว จบปศ.ต้น แล้วเรียนต่ออนุ จบจาก วค.ยะลา และจบป.ตรี ก็จาก วค.ยะลา เหมือนกันทำงานที่นี้แล้วประมาณ 23 ปี ครูก็ไม่ได้เป็นอะไรกับ ร.ร. นี้ แต่ครูรู้จักชวซึ่งกับ ร.ร. นี้ มานาน

ผู้วิจัย : ครู อยากให้ครูช่วยเล่าประวัติโรงเรียนคร่าวๆ ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : โรงเรียนนี้ ก็ได้ถูกแปรสภาพจากสถาบันศึกษาปอเนาะ โรงเรียนจะรู้จักกันด้วยชื่อ “ปอเนาะปูเกาะกูเล็ง” ปอเนาะนี้เริ่มจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ.2509 เริ่มแรกจะมี นายมะแอ ชูเต็ง เป็นทั้งผู้รับใบอนุญาต และเป็นผู้จัดการ ปี พ.ศ. 2510 จดทะเบียนเป็นสถาบันปอเนาะ และมีการสอนสามัญเพิ่มเข้ามา แต่การสอนสามัญจะเหมือน ก.ศ.น. ในสมัยนี้ โรงเรียนเปิดทำการเรียนการสอนแล้วประมาณ 48 ปี

ผู้วิจัย : ประเด็นแรก คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหาร และส่วนข้อที่ 2 คือ มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในมุมมองของครู ครูมีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อืม เวลามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น หรือว่าครูบุคลากรมีการมาสายยกตัวอย่างเช่น ครูก็จะสังเกตพฤติกรรมของเขาคู่ก่อน ถ้ามาสายติดต่อกัน 3 วัน ก็จะเรียกมาพูดคุย ถามถึงปัญหาหรือสาเหตุที่ทำให้มาสาย เรียกมาปรับความเข้าใจ ไม่ใช่เรียกมาดุดมตี เพื่อทำให้ทั้งสองฝ่ายสบายใจ เราก็สบายใจ เขาก็สบายใจ ครูก็จะเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม เข้าๆครูจะเดินตระเวนไปทุกๆอาคาร ทุกๆจุด ตั้งแต่โซนอนุบาล โซนประถม แล้วก็โซนมัธยม เพื่อที่จะให้ครูบุคลากรมีความรู้สึกใกล้ชิดและเป็นกันเอง กล้าที่จะเสนอและมีส่วนร่วมในการบริหารต่างๆ ทุกๆครั้งที่มีการประชุม ก็

จะเอาเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุมเป็นมติที่ประชุม ทุกคนก็จะต้องยอมรับในความคิดเห็นของเพื่อนครูคนอื่นๆ และเราก็จะมีเงินโบนัสให้กับครูที่มีความขยันเป็นพิเศษ ไม่เคยมาสาย ทุกเดือนจะมีโบนัสให้ครูกลุ่มดังกล่าว

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สอง คือ ด้านเทคนิค 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. นำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่ 2 คือ จัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างดี และส่วนข้อที่ 3 คือ มีการวางแผนที่พร้อมจะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้ดี ในมุมมองของครู ครูมีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : โคนส่วนใหญ่ครูจะไม่ใช้ไลน์ในการสื่อสารและการสั่งการระหว่างเพื่อนครู ครูเองก็เป็นคนโบราณ หรือคนสมัยก่อน และอีกอย่างรู้สึกว่าการผูกพันจะไม่เหมือนกันการพูดสื่อสารหรือสั่งการต่อหน้า ถ้าครูมีอะไรกับครูคนไหน ครูจะไปหา หรือ เรียกมาพบ แต่ส่วนมากครูจะไปหา มากกว่า ส่วนการจัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหา ก็จะบริหารงานที่เห็นว่าสำคัญมากขึ้นมาปฏิบัติหรือแก้ปัญหา ก่อน จะมีการประชุมหารือกันภายในฝ่ายบริหารอยู่บ่อยๆ ส่วนการวางแผนที่พร้อมจะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ สำหรับโรงเรียนเราเป็นแล้ว โรงเรียนขนาดเล็ก จึงไม่ค่อยยากนักในการวางแผนและการบริหารจัดการ

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สาม คือ ด้านความคิดรวบยอด 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. สามารถกำหนดขอบข่ายของหน่วยงานย่อยๆและบุคลากรของสถานศึกษาอย่างเหมาะสมชัดเจน ส่วนข้อที่ 2 คือ สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในมุมมองของครู ครูมีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เริ่มแรกครูจะเรียกครูบุคลากรทุกคนประชุม ระดมสมอง เพื่อที่จะกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปี หลังจากนั้นก็จะเรียกหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่าย แผนจะเริ่มเขียนในช่วงเดือนเมษา ทำให้ครูบุคลากรทุกคนได้รู้ถึงแผนปฏิบัติงานประจำปี มีใครจะถนัดตรงไหน ก็สามารถบอกได้เลย ทำให้การแบ่งงานของหน่วยย่อยๆก็ได้อย่างเหมาะสมและชัดเจนตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ส่วนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษานั้น ก็ต้องดูที่บริบทโรงเรียนเป็นสำคัญ เพื่อที่จะให้การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นได้อย่างราบรื่น

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สี่ คือ ด้านวิชาการ 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน ส่วนข้อที่ 2 คือ ติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน และส่วนข้อที่ 3 คือ มีความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร ในมุมมองของครู ครูมีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์: “ครู จะมีการนิเทศติดตามทบทวน 1 ครั้ง และจะให้ครูผู้สอนให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนและให้ความสำคัญกับสื่ออย่างมาก จะต้องให้ครูบุคลากรรู้ถึงปัญหาของลูกศิษย์ของเขาว่ามีปัญหาทางด้านไหน วิชาอะไร เหมือนปัญหาเช่นการอ่านไม่ออก ทำให้นักเรียนขี้เกียจที่จะเรียน จึงต้องแก้การอ่านก่อน โดยครูใช้การสอนแบบสมัยก่อนและเพิ่มสื่อเข้าไปในการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนมีความสนใจในการเรียนมากขึ้น จนทำให้นักเรียนอ่านออก แล้วพืงที่จะให้ความรู้ในวิชาอื่นๆ การนิเทศจะแจ้งเป็นอาทิตย์จะไม่แจ้งแบบละเอียด เพราะถ้าแจ้งแบบชัดเจน ครูก็จะเตรียมตัวเต็มที่ในวันนั้น โดยไม่รู้ว่ามีวันอื่นการสอนของเขาแบบไหน? ”

ผู้วิจัย: ไม่ทราบว่าครูมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร โดยภาพรวมเมื่อมองถึงโรงเรียนเอกชนทั้งจังหวัดปัตตานี

ผู้ให้สัมภาษณ์: อันดับแรก คือ ผู้บริหารจะต้องเอาใจเขา มาใส่ใจเรา ต้องมีความใกล้ชิดกับครูบุคลากรเป็นอย่างดี เมื่อครูบุคลากรเต็มที่และทำงานด้วยน้ำใจ สิ่งนั้นทั้งหมดก็จะลงไปเด็กนักเรียน นักเรียนก็จะได้รับความรู้อยากเต็มที่ อันดับสอง คือ อยากให้ครูดูแลเด็กนักเรียนเป็นรายบุคคล ดูแลเหมือนลูกของตัวเอง เพราะเด็กๆสมัยนี้ เราดูภายนอกเหมือนไม่มีอะไร แต่ถ้าคุณลึกๆเด็กเหล่านี้จะมีปัญหา ปัญหาเทคโนโลยีมารบกวน ปัญหาเด็กขาดความอบอุ่น คือถ้าจะพูดถึงทฤษฎีมันเยอะ แต่พูดไปก็ไปประโยชน์ แต่ที่ครูรู้สึกจะทำจริงๆ ก็คือ 2 สิ่งที่พูดไปเมื่อกี้ สำหรับครูหลักสูตรการเรียนการสอนก็จะยึดหลักแกนกลาง แต่ที่อยากจะเพิ่มเติม คือ ศาสนา ให้หลักแน่นขึ้นอีกอย่างคือ อยากให้เน้นการปฏิบัติกับเด็กนักเรียนให้มาก เพราะถ้าเรียนอยากเดียว แต่ไม่ปฏิบัติก็จะไม่มีประโยชน์อะไร อย่างยิ่งในเรื่องวิชาศาสนา

ผู้วิจัย: น่าจะเก็บประเด็นได้หมดแล้วค่ะ ขอบคุณมากๆ นะคะที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ ขออ้อลอสตะอาลาตอบแทนด้วยสิ่งที่ดีงามค่ะ วัสลาม

ผลการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์เมื่อวันอาทิตย์ที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558

นายมาหามะ ยูนู

ผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริมศาสนา

ผู้วิจัย : ขออนุญาตสัมภาษณ์ในหัวข้อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ตามประเด็นต่อไปนี้ ก่อนหน้านี้ก็ได้ลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายต่างๆของโรงเรียนเอกชนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หลังจากวิเคราะห์แบบสอบถาม จึงคำข้อมีผลเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย มาสัมภาษณ์หาแนวทางการพัฒนาต่อไปคะ ก่อนจะเข้าประเด็นไม่ทราบว่า ผอ. ชื่ออะไร คะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผมมาหามะ ยูนู

ผู้วิจัย : อยากให้ ผอ. ช่วยเล่าประวัติโรงเรียนพอสังเขป

ผู้ให้สัมภาษณ์ : โรงเรียนส่งเสริมศาสนาเดิมชื่อมัสยิดอะห์มัดดีนียะห์(ปอเนาะโต๊ะบานา) จัดการเรียนการสอนแบบปอเนาะ เปิดสอนศาสนาอย่างเดียว ผู้เรียนมาจากบริเวณใกล้เคียง ต่างอำเภอ และต่างจังหวัด เมื่อปี พ.ศ. 2513 ได้รับอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนประเภทสอนศาสนาควบสามัญ ระดับ 3 การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอยะหริ่ง และได้เปลี่ยนเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ในชื่อโรงเรียนส่งเสริมศาสนา (พ.ศ. 2521) เมื่อปี พ.ศ. 2533 เปิดสอนหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ. 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) และเมื่อปี พ.ศ. 2537 ได้รับอนุญาตเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา มาตรา 15 (1) เมื่อปี พ.ศ. 2541 ได้รับอนุญาตขยายชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้หลักสูตร พ.ศ.2524 พ.ศ. 2533 เปิดสอนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 ชั้น ม.1 – ม.4 และเมื่อปี พ.ศ. 2548 เปิดสอนระดับปฐมวัย ประถมศึกษา ตามหลักสูตรขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 ปัจจุบันโรงเรียนส่งเสริมศาสนาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ตามมาตรา 15 (1)ภายใต้การอุปถัมภ์มูลนิธิอับดุลกอเดร์ อัลกอฎี ลิตต์รบาวิ

ผู้วิจัย : เข้าประเด็นกันเลดีกว่าคะ ประเด็นแรก คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหาร และส่วนข้อที่ 2 คือ มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง ในมุมมองของผอ. ผอ.มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์ว่าสาเหตุหลักของปัญหาคงกล่าวมาจากไหน เพื่อสามารถแก้ปัญหาได้ตรงตามจุด ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมีการติดตามครูและบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและคอยให้คำปรึกษานุคคลดังกล่าว ผู้บริหารต้องพยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเสมือนครอบครัวเดียวกัน และต้องยึดหลักการที่ว่าเอาใจเขามาใส่ใจเราในการบริหารจัดการ เพื่อที่จะให้ครูและบุคลากรเกิดความสบายใจในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน และที่สำคัญไปกว่านั้นผู้บริหารต้องพยายามเข้าใกล้กับชุมชน เพราะเมื่อใดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนก็จะเกิดขึ้น

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สอง คือ ด้านเทคนิค 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. นำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่ 2 คือ จัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างดี และส่วนข้อที่ 3 คือ มีการวางแผนที่พร้อมจะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆได้ดี ในมุมมองของผอ. ผอ.มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้บริหารจะต้องมีการอบรมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยแก่ครูบุคลากร และที่สำคัญยังจะต้องมีการเสริมแรง สร้างแรงจูงใจ ชมเชย ยกย่องต่อครู บุคลากรที่มีผลงานและที่ประสบความสำเร็จทางด้านการใช้สื่อเทคโนโลยี เพื่อเป็นตัวอย่างแก่เพื่อนครูคนอื่นๆ ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาเทคนิคการบริหารเวลา คน และงาน อย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีความสามารถในการทำให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนเป็นคนสำคัญของทีมงาน และสามารถทำงานอย่างตั้งใจตามลำดับความสำคัญของงาน

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สาม คือ ด้านความคิดรวบยอด 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. สามารถกำหนดขอบข่ายของหน่วยงานย่อยๆและบุคลากรของสถานศึกษาอย่างเหมาะสมชัดเจน ส่วนข้อที่ 2 คือ สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในมุมมองของผอ. ผอ.มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้บริหารจะต้องคิดเสมอว่าจะมีการพัฒนาอย่างไร และจะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารอย่างไร นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงระบบ และมีความสามารถในการมองรอบด้านทั้งขององค์กร ตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่จะตอบสนองวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเมื่อมีการเรียกครู บุคลากรเพื่อตักเตือนเมื่อกระทำความผิด จะต้องใช้หลักนาซีฮัต (نصيحة) อย่างเป็นพี่น้อง (أخوة) และไม่ใช้การตำหนิ ผู้บริหารจะต้องมีการฝึกอบรมทักษะการทำแผนหลักและแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในยามต้องการ

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สี่ คือ ด้านวิชาการ 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1.ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน ส่วนข้อที่ 2 คือ ติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน และส่วนข้อที่ 3 คือ มีความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร ในมุมมองของผอ. ผอ.มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน โดยปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็นบ่าวที่ดี เพราะสิ่งเหล่านี้ก็เป็นอีกหนึ่งองค์ความรู้ที่เกิดจากแหล่งเรียนและสิ่งแวดล้อมรอบตัว ทำให้นักเรียนจดจำและนำมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องมีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรให้กับครูและบุคลากร เพื่อให้เขาเหล่านั้น มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักสูตร ผู้บริหารต้องจัดอบรมครู บุคลากรเกี่ยวกับการทำสื่อและการใช้สื่อ พร้อมๆกับการนิเทศ ติดตาม สังเกตการณ์ปฏิบัติงานของครูและบุคลากร

ผู้วิจัย : น่าจะเก็บประเด็นได้หมดแล้วค่ะ ขอบคุณมากๆ นะคะที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ ขออ้อลอสตะอาลาตอบแทนด้วยสิ่งที่ดีงามค่ะ วัสลาม

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

ผลการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์เมื่อวันอาทิตย์ที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558

นางสาวอามีเนาะ บิรู

ผู้อำนวยการ โรงเรียนสมบูรณศาสนอิสลาม

ผู้วิจัย : ขออนุญาตสัมภาษณ์ในหัวข้อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ตามประเด็นต่อไปนี้ ก่อนหน้านี้ก็ได้ลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายต่างๆของโรงเรียนเอกชนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หลังจากวิเคราะห์แบบสอบถาม จึงคำขอที่มีผลเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย มาสัมภาษณ์หาแนวทางการพัฒนาต่อไปค่ะ แต่ก่อนอื่นขออนุญาตถามประวัติการศึกษาของ ผอ. เลย ? โทษทีค่ะ ไม่ทราบให้มีสบบัส เรียกอะไรดีค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อืม เด็กๆที่นี่ เรียก ชูเนาะ กัน

ผู้วิจัย : งั้น มีสบบัส ก็ขออนุญาตเรียกแบบที่เด็กๆเรียก ละกัน นะคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ชูเนาะ ชื่อเต็ม อามีเนาะ บิรู จบประถมศึกษาจากโรงเรียนบ้านราวอ จบมัธยมต้นจากที่นี่ เพราะตอนนั้นที่นี้ยังไม่มี ม.ปลาย เลยไปต่อมัธยมปลายที่ศาสนูปถัมภ์ จบ ป.ตรีจากราชภัฏยะลา แล้วก็มาทำงานได้ 3 ปี แล้วไปต่อบริหารการศึกษา ที่ ม.กรุงเทพธนบุรี สาขายะลา

ผู้วิจัย : อยากให้ชูเนาะช่วยเล่าประวัติโรงเรียนพอสังเขป

ผู้ให้สัมภาษณ์ : โรงเรียนนี้โรงเรียนสมบูรณศาสนอิสลาม เดิมเป็นสถาบันปอเนาะ บริหารโดยคุณพ่อ ชื่อ นายกะริยา บิรู ท่านจบจากมาดิเนห์ สาขาอัลกุรอาน ช่วงใหม่ๆของการเปิดปอเนาะ จะเปิดสอนอัลกุรอานโดยเฉพาะเลย เพราะคุณพ่อเองก็จบด้านนี้มาโดยเฉพาะอยู่แล้ว ประมาณปี พ.ศ.2500 กว่าๆ แต่ที่แน่ๆ พ.ศ.2509 เริ่มจดทะเบียนเป็นสถาบันปอเนาะ เด็กๆก็จะมาจากต่างจังหวัด แม้จากสตูลก็มี ไม่ใช่ว่าจะยกย่องคุณพ่อนะ แต่แกล้งเป็นอีหม่ามมัศยิดฮารอมด้วย ในสมัยที่แกลเรียนอยู่ที่โน้น พอนักเรียนเริ่มเยอะ เลยมีการสอนวิชาการศาสนาเข้าด้วย จากเดิมที่สอนอัลกุรอานอย่างเดียว ในเริ่มที่จะจดทะเบียนได้จดทะเบียนด้วย ชื่อของคุณตา เพราะแกลเป็นกำนันและมีความเชี่ยวชาญในการติดต่อราชการในสมัยนั้น แกลชื่อ นายปิ เจ๊ะมิง สมัยที่จัดตั้งนั้น ได้ใช้ชื่อว่า โรงเรียนบ้านราวอ แต่เป็นสถาบันปอเนาะนะ เพราะแกลนี้พุทธเยอะเขาไม่ค่อยจะให้ใช้ชื่อภาษามลายู และได้จดทะเบียนเป็นโรงเรียนเอกชนอย่างเป็นทางการ พ.ศ.2527 ตอนนี พ.ศ. 2558 ก็ประมาณ 31 ปี แล้ว

ผู้วิจัย : ไม่ทราบว่าชูเนาะทำงานมากี่ปีแล้วค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เริ่มทำงาน พ.ศ. 2550 ก็ประมาณ 8 ปี แล้ว

ผู้วิจัย : ประเด็นแรก คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ในมุมมองของชุมชน ชุมชนมีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในจุดนี้ คือ เราเป็นผู้หญิง การบริหารจัดการก็ไม่ค่อยจะสะดวกเทียบเท่ากับผู้ชาย เราจะไปบริหารโดยตรงมันไม่ค่อยคล่องและเหมาะสมมากนัก ฉะนั้นสำหรับครูอุสตะที่เป็นผู้ชายก็จะมอบให้บาบอดูแลในส่วนนั้น และอีกอย่างหนึ่งคือ จะมีอีกส่วนหนึ่งในบรรดาครูบุคลากรที่เคยเป็นครูและเป็นอุสตะเราแต่ก่อน การบริหารงานก็จะเกิดความเกรงอกเกรงใจในการสั่งการ แต่เราก็จะเปิดกว้างในการมีส่วนร่วมในการบริหารอยู่แล้ว แต่ในบางครั้งเราไม่สามารถที่จะเข้าถึงในแต่ละบุคคล ได้ดี ส่วนแนวทางการพัฒนาที่จะมอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายช่วยดูแลจุดนั้น แต่หัวหน้าฝ่ายรายงานให้เราทราบ และเราก็เสนอฝ่ายบริหารต่อไป คือเป็นการทำงานแบบกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

ผู้วิจัย : ส่วนข้อที่ 2 คือ มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง ในมุมมองของชุมชน ชุมชนมีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนจุดนี้ก็จะไม่ค่อยเกิดขึ้น เพราะทางเราเองก็มีระบบติดตามบุคลากรชุดหนึ่ง และระบบดูแลนักเรียนอีกชุดหนึ่ง คือชุดนี้ก็จะให้ความสำคัญกับบุคลากร จะมีสวัสดิการต่างๆ และคอยให้คำปรึกษาเมื่อครูบุคลากรมีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สอง คือ ด้านเทคนิค 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. นำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่ 2 คือ จัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างดี และส่วนข้อที่ 3 คือ มีการวางแผนที่พร้อมจะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้ดี ในมุมมองของชุมชน ชุมชนมีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การนำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน ในจุดนี้ ทางเราได้ใช้การบวนการนิเทศเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในพัฒนาครูบุคลากร จะมี 3 ส่วนด้วยกัน นิเทศการสอน นิเทศ 4 ฝ่าย และอีกนิเทศหนึ่งคือ นิเทศการประกันคุณภาพ เมื่อรวมแล้วจะออกเป็นคะแนน ถ้าครูคนไหนที่มีคะแนนในเกณฑ์ดี ก็จะมีค่าตอบแทน แต่ถ้าครูมีคะแนนที่ไม่ถึงเกณฑ์ที่เราตั้งไว้ เราก็จะให้โอกาสแก้ตัว โดยจะมีการลงนิเทศอีกรอบหนึ่งหลังจากนั้น ส่วนคนที่จะไปนิเทศ ก็จะมี ผอ. หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และในส่วนของศาสนา ปัญหาที่พบเจอ คือ การติดตามงานเรามีการนิเทศ ตรวจสอบจริงนะ แต่พอช่วงติดตาม เราไม่ค่อยจะติดตาม ถ้าติดตาม ก็จะไม่ค่อยต่อเนื่อง แนวทางการพัฒนา จะมอบหมายให้กรรมการชุดเดิม นั้นแหละ และจะต้องลบบทบาทให้กับฝ่ายวิชาการเพื่อให้เขาได้เต็มที่ในจุดนี้ ฝ่ายวิชาการจะแยก หัวหน้าฝ่ายวิชาการอนุบาล หัวหน้าฝ่าย

วิชาการประถม หัวหน้าฝ่ายวิชาการมัธยม และหัวหน้าฝ่ายวิชาการศาสนา ทางเราก็จะมีการวางแผนในการทำงานเป็นอย่างดี มีการมอบหมายงานโดยการกระจายอำนาจสู่ผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สาม คือ ด้านความคิดรวบยอด 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. สามารถกำหนดขอบข่ายของหน่วยงานย่อยๆและบุคลากรของสถานศึกษาอย่างเหมาะสมชัดเจน ส่วนข้อที่ 2 คือ สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในมุมมองของชุมชน ชุมชนมีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทุกๆวัน ก็คิดอยู่ จะมีการพัฒนาอย่างไร และจะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารอย่างไร ณ. ตอนนี่ที่คิดและวางแผนอยู่ อยากจะพัฒนาทางด้านคุณภาพ เราจะไม่พยายามรีบเด็กให้เยอะ แต่จะมีการพัฒนาทางด้านคุณภาพของวิชาการในตัวนักเรียน เพราะถ้าเด็กเยอะ คุณภาพก็จะไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควร หลังจากนั้นเราจะสร้างคุณภาพ เราจะไม่นั่งปริมาณแล้ว ส่วนกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน เราก็ต้องดูโรงเรียนเอกชนอื่นๆ เพราะในจังหวัดปัตตานีเอง ก็มีโรงเรียนเอกชนเยอะมาก เหมือนตอนนี่เราก็มีการให้นักเรียนเรียนฟรีโดยไม่ต้องจ่ายอะไรใดๆ ปีหน้าอาจจะมีการให้ค่ารถฟรีก็เป็นไปได้ ปัจจุบันทางเราก็มีการคัดเลือกครูอยากจริงจัง เพราะแต่ก่อน คือ เราจะรับหมด แต่ตอนนี่มีการสอบ และมีกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อได้มาซึ่งครูที่ดีมีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การกำหนดขอบข่ายของหน่วยงานย่อยๆและบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน เพราะเราคัดมาอย่างดีแล้ว

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สี่ คือ ด้านวิชาการ 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1.ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน ส่วนข้อที่ 2 คือ ติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน และส่วนข้อที่ 3 คือ มีความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร ในมุมมองของชุมชน ชุมชนมีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทางเราก็มีการการจ้ดอบรมครูอยู่เสมอ เกี่ยวกับเทคนิคการสอน การทำแผน วิจัยชั้นเรียนและอื่นๆ เพื่อให้ครูบุคลากรมีการพัฒนาให้ดีขึ้น และก็มี การพูดคุยกับเพื่อนครูเกี่ยวกับการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน ในส่วนครูเก่าแก่ก็เป็นการยากที่จะให้ท่านเหล่านั้นเข้าใจจุดนี้ เพราะท่านชอบยึดติดกับอดีต จะไม่ค่อยยอมรับกับการที่จะพัฒนาในสมัยนี้ และสำหรับครูอูสตะที่สอนศาสนา เราก็จะให้ทำแผน แต่ทางเราเปิดโอกาสให้ทำตามความสมัครใจ จะเป็นภาษาอะไรก็ได้ โดยทางเรามีแบบฟอร์มให้ เพื่อเป็นการง่ายในการทำแผน และง่ายในการเรียนการสอนต่อไป

ผู้วิจัย : ค่ะ ตอนนี้ น่าจะเก็บประเด็น ได้หมดแล้ว ไม่ทราบว่าชื่อนะมีอะไรจะเพิ่มเติมไหมค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อยากให้ทาง สช.จัดอบรมบ่อยๆ เพราะบางที่เราจัดแต่เราได้วิทยากรไม่ค่อยตรงตามที่ต้องการมากนัก เลยอยากให้ สช.จัดอบรมบ่อยๆ

ผู้วิจัย : น่าจะเก็บประเด็น ได้หมดแล้วค่ะ ขอขอบคุณมากๆ นะค่ะที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ ขออภัยต่อเวลาตอบแทนด้วยสิ่งที่ดีงามค่ะ วัสสลาม

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ผลการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์เมื่อวันจันทร์ ที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558

นางตอฮีเราะ คะหามะ

ผู้อำนวยการนุรลฮิดายะห์อัลอิสลามียะห์

ผู้วิจัย : ขออนุญาตสัมภาษณ์ในหัวข้อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ตามประเด็นต่อไปนี้ ก่อนหน้านี้ก็ได้ลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายต่างๆของโรงเรียนเอกชนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หลังจากวิเคราะห์แบบสอบถาม จึงคำข้อมที่มีผลเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย มาสัมภาษณ์หาแนวทางการพัฒนาต่อไปค่ะ แต่ก่อนอื่นขออนุญาตถามประวัติการศึกษาของคะเราะสักนิด

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อัลฮัมดุลิลลาฮ์ คะเราะ ชื่อเต็มชื่อตอฮีเราะ คาหะยอ ประถมจบจากปะแต ส่วนมัธยมจบจากสุขสวัสดิ์วิทยา บาโงซิแน ป.ตรี จบ มอ.ปัตตานี เอกการปกครอง ตอนนั้นยังอยู่ในคณะมนุษยศาสตร์ รหัส 48

ผู้วิจัย : อยากให้คะเราะช่วยเล่าประวัติโรงเรียนแบบย่อๆนิด

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เดิมโรงเรียนนี้ชื่อว่าปอเนาะปาแคปูชูปูเต๊ะ ปอเนาะนี้เป็นปอเนาะเล็กมีนักเรียนไม่มากนัก สอนกีตาบ แต่ก่อนจะไม่มีวิชาสามัญ ส่วนใหญ่จะรู้จักกันในนามปอเนาะบาบอซอดิก หลังจากนั้นก็เริ่มจดทะเบียนคะเราะก็เข้ามาช่วยในจุดนี้ แต่หลังจากที่บาบอซอดิกเสีย คะเราะก็ต้องมาแทนที่ บาบอซอดิกเป็นพี่เขยของคะเราะเอง

ผู้วิจัย : เข้าประเด็นกันเลยดีกว่าค่ะ ประเด็นแรก คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหาร และส่วนข้อที่ 2 คือ มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง ในมุมมองของคะเราะ คะเราะมีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ขององค์กร ในการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่าการปฏิรูปการศึกษา เป็นการเปลี่ยนแปลงการศึกษาทั้งระบบ และสิ่งที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารต้องมีความอดทนให้มาก ๆ (ชอบร์) ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ต้องยอมรับความคิดเห็นของครูและบุคลากร การบริหารในยุคปัจจุบัน ต้องมุ่งเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเกิดขึ้นโดยการที่ผู้บริหาร และผู้ได้บังคับบัญชา จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมภาคภูมิใจ ยิ่งผู้บริหารสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันเท่าไร ยิ่งเพิ่มพูนอำนาจและความศรัทธาแก่ผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้นเท่านั้น มากกว่าการที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามลำพัง เพราะว่าผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำงาน กันเป็นทีม

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สอง คือ ด้านเทคนิค 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. นำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่ 2 คือ จัดลำดับเรื่องตามลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างดี และส่วนข้อที่ 3 คือ มีการวางแผนที่พร้อมจะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆได้ดี ในมุมมองของคณะ ภาควิชา มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เมื่อเอ่ยถึงเทคโนโลยี คนส่วนใหญ่มักจะนึกถึงสิ่งที่เกี่ยวกับเครื่องมือหรืออุปกรณ์ใหม่ๆ ที่ทันสมัย มีราคาแพง มีระบบการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งเมื่อนำมาใช้แล้วสามารถช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นและประสิทธิผลสูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม “เทคโนโลยี” ไม่จำเป็นจะต้องเป็นของที่มีราคาแพง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นเทคโนโลยีดังกล่าวจะต้องมีผลประโยชน์ต่อการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนที่มาจากการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาขององค์กร และมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ (ไม่ใช่ใครเสียงดัง ใครตำแหน่งใหญ่ ก็พูดอยู่คนเดียว)

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สาม คือ ด้านความคิดรวบยอด 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. สามารถกำหนดขอบข่ายของหน่วยงานย่อยๆและบุคลากรของสถานศึกษาอย่างเหมาะสมชัดเจน ส่วนข้อที่ 2 คือ สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในมุมมองของคณะ ภาควิชา มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้ดี โดยการใช้กระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ฉะนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง และที่สำคัญไปกว่านั้นการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เพราะหากได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาในองค์กรย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่าย เวลา ผลผลิต และประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมแล้ว ยังส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในการทำงานอีกด้วย ดังนั้นกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้นจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างรัดกุม

ผู้วิจัย : สำหรับประเด็นที่สี่ คือ ด้านวิชาการ 3 ข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำในด้านนี้ คือ 1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน ส่วนข้อที่ 2 คือ ติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน และส่วนข้อที่ 3 คือ มีความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร ในมุมมองของคณะ ภาควิชา มีความคิดเห็นอย่างไรในจุดนี้ และมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้บริหารต้องนำแหล่งเรียนรู้ใน ชุมชน ท้องถิ่น ตลอดจนวิทยากรท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้ประโยชน์ในการจัดกระบวนการเรียนการสอน จึงเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะช่วยให้กระบวนการเรียน การสอนบรรลุจุดมุ่งหมายได้ตามที่ต้องการ การนำภูมิปัญญาชาวบ้าน แหล่งเรียนรู้มาใช้ในหลักสูตรการเรียน เป็นกิจกรรมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ภูมิปัญญาชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งเรียนรู้ เป็นชุดความรู้ในชุมชนที่มีการใช้เพื่อการดำเนินวิถีชีวิตที่ได้ผลมาในอดีต สามารถดำรงความสันติสุขแก่บุคคล ครอบครัว และชุมชน ตลอดจนความมีคุณภาพอยู่ร่วมกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างผสมกลมกลืน เป็นกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่ได้เน้นการมีส่วนร่วมของ ชุมชน โดยเฉพาะปราชญ์ชาวบ้านที่เป็นผู้เชื่อมโยงชุดความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น ร่วมกับสถานศึกษาเข้าสู่หลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอนของสถานศึกษา ในแต่ละท้องถิ่น

ผู้วิจัย : น่าจะเก็บประเด็นได้หมดแล้วค่ะ ขอขอบคุณมากๆ นะคะที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ ขออ้อลอสตะอาลาตอบแทนด้วยสิ่งที่ดีงามค่ะ วัสสลาม

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ฉ

นิพนธ์ต้นฉบับ (Manuscript)

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

มีสบัว สาเม๊ะ¹, นิเลาะ แวอุเซ็ง²

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม, วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

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

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการบริหารงานและเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน และเพื่อประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้อำนวยการ จำนวน 33 คน ผู้จัดการ จำนวน 33 คน และหัวหน้าฝ่ายบริหาร จำนวน 132 คน รวมทั้งหมด 198คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าการทดสอบที และค่าการทดสอบเอฟ

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีทักษะการบริหารงาน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปน้อยคือทักษะการบริหารงานด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะวิชาการ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ส่วนผลการเปรียบเทียบระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งทางการบริหารที่ต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิต่างการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน และปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดที่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่ถูกต้องและควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะด้านการจัดการความขัดแย้ง ควรมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ การพัฒนาบุคลากร การใช้เทคนิคการคาดการณ์และการทำนายแนวโน้มของโรงเรียน การนิเทศ การจัดการแหล่งเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาหลักสูตร

คำสำคัญ : ทักษะการบริหารงาน, ผู้บริหาร, โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

Work Administration Skills of Islamic Private School Administrators in Pattani Province

Misbah Samoh¹, Niloh Wae-u-seng²

¹Graduate (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 work administration skills of Islamic private school administrators based on their administrative position, educational qualification, work experiences, and school sizes and compile suggestions on work administration skills development for Islamic private school administrators in Pattani province. The samples used in this research consisted of 33 school directors, 33 school managers and 132 school administrative heads, making a total of 198 samples. The data was collected using questionnaires and interviews. The descriptive statistics such as frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test was used to analyze the collected data.

It is found from this study that the overall and in each dimensional level of work administration skills are high with mean scores ranging from high to low namely, human relation skills, technical skills, academic skills and conceptual skills. On the comparative analysis of the work administration skills, the results show that there are no significant difference for both overall and each dimensional level of the administrators based on their administrative position difference. However, a statistically significant differences at .05 is found for overall and each dimensional level of the administrators based on their education qualifications, work experiences and the sizes of their workplaces.

Regarding suggestions related to work administration skills development of the administrators, the administrators should have a true understanding of administration process and they should be conscious of improving conflict resolution skills, empowering subordinates. School administrators should be skillful in utilizing the emerging technology and innovation, using forecasting technical to identify school's future trends, supervising and managing learning resources. Rather, they should given emphasis to curriculum development.

Keyword: Work Administration Skills, Administrator, Islamic Private School

บทนำ

ท่ามกลางบริบทความเปลี่ยนแปลงของโลกที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การพัฒนาประเทศในอนาคตต้องมีการเตรียมพร้อมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทางด้านการศึกษาตามที่พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงอภิบาลแห่งสากลโลกได้เน้นย้ำให้มนุษย์ได้รู้ถึงคุณค่าของวิชาความรู้ ฝึกทักษะในการทำงาน และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน พระองค์ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานไว้ว่า

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

ความว่า “จงกล่าวเถิดมุฮัมมัด ﷺ บรรดาผู้รู้และบรรดาผู้ไม่รู้ จะเท่าเทียมกันกระนั้นหรือ? แท้จริงบรรดาผู้มีสติปัญญา เท่านั้นที่จะใคร่ครวญ” (อัลซุหมร์ 39: 9)

ดังนั้นปัจจัยด้านการศึกษาหาความรู้จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนให้ดีขึ้นได้ และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นในองค์การการศึกษาจะต้องมีผู้บริหารที่สามารถควบคุมดูแลการศึกษาได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ โดยเฉพาะองค์การเอกชนนั้นเห็นได้ชัดเจนว่า ความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีความสามารถสูงเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดการทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยต้องมองเห็นความสำคัญของครู ผู้ปกครองและชุมชน (รุ่ง แก้วแดง 2545:1-8) ปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้รับการตอบรับจากประชาชนที่นับถือศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นอย่างดี แต่เมื่อพิจารณาด้านคุณภาพโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ควรปรับปรุง และยังคงประสบปัญหาในภาพรวมของด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ปัญหาด้านการบริหารจัดการ กล่าวคือ ผู้บริหารขาดทักษะในการเป็นนักบริหาร ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐเฉพาะการสอนวิชาสามัญ ครูลาออกบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน 2) ปัญหาด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน กล่าวคือ ขาดความต่อเนื่องของหลักสูตรในแต่ละระดับชั้นครูสอนไม่ตรงตามสาขา สื่อการสอน ห้องปฏิบัติการ ห้องเรียนไม่สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน ครูได้รับการพัฒนาน้อยมากส่งผลให้ขาดทักษะในการจัดการเรียนการสอน (มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2549 อ้างถึงใน นิเลาะ แวอุเซ็ง และคณะ, 2552:743)

จากปัญหา ความสำคัญ และสภาพที่เป็นอยู่ดังที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้
 เล็งเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน
 จากการวิจัยครั้งนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอน
 ศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียน
 เอกชนสอนศาสนาอิสลามต่อไป

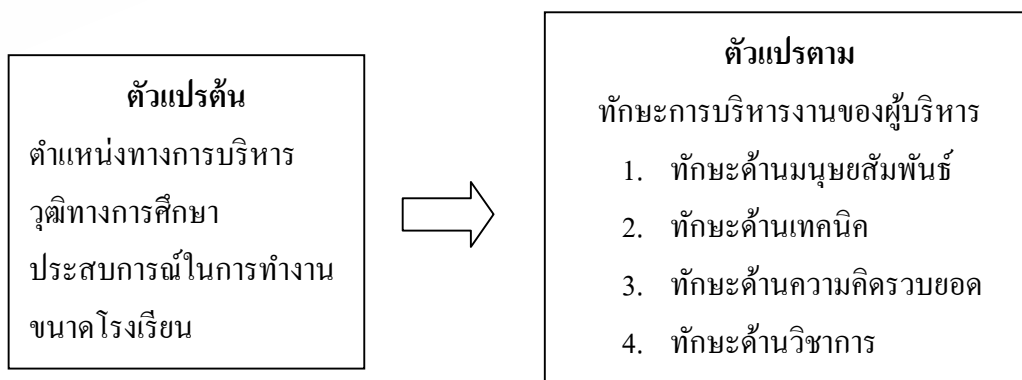
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี
2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัด
 ปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน
 และขนาดของโรงเรียน
3. เพื่อประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอน
 ศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารจากมุมมองของ
 นักวิชาการและจากผลการวิจัยที่ผ่านมาก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นกรอบ
 แนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ใน
 การทำงาน และขนาดโรงเรียน ดังกรอบแนวคิดการวิจัยในภาพที่ 1 ดังนี้

ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีการดำเนินการวิจัย

1. แบบแผนการวิจัย: การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และการวิจัยเชิงสัมภาษณ์ (Interview)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง: ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำนวนโรงเรียน 65 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 6 คน จำแนกออกเป็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มหัวหน้าฝ่ายบริหาร ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน และผู้จัดการ 1 คน รวมทั้งหมด 130 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารวิชาการ 1 คน ฝ่ายบริหารงบประมาณ 1 คน ฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน และฝ่ายบริหารงานทั่วไป 1 คน รวมทั้งหมด 260 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 390 คน (ที่มา: สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ข้อมูลสำรวจ ณ วันที่ 20 ธันวาคม 2556)

กลุ่มตัวอย่าง คือ สุ่มโรงเรียนโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50 % จากโรงเรียนทั้งหมด 65 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง 33 โรงเรียน และได้ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยการจับฉลากชื่อโรงเรียนแบบไม่ใส่กลับคืน จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้สุ่มไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนโรงเรียนละ 6 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ 1 คน ผู้จัดการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงบประมาณ 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน และหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป 1 คน รวมทั้งหมด 198 คน ซึ่งถือว่ามีความเหมาะสมแล้ว ทั้งนี้เมื่อเทียบกับวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นตัวแทนกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 390 คน โดยใช้สูตรยามานะ (พิศณุ พงศ์ศรี, 2554: 110) จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 197 คน ซึ่งถือว่ามีความใกล้เคียงกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 คน และผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 6 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย: ขั้นตอนที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check- List) ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ส่วนตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ส่วนขั้นตอนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง และแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอน ผู้วิจัยสามารถปรับคำถามให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อให้ได้นามาส่งข้อมูลตามที่ต้องการ แต่จะต้องอยู่ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล: เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามโดยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนะนำตัวส่งให้โรงเรียนด้วยตนเอง จากนั้นผู้วิจัยติดตามจัดเก็บแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนด้วยตนเองภายหลังจากที่ส่งแบบสอบถาม 2 สัปดาห์ และมีบางโรงเรียนที่ส่งแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ ด้วยเหตุผลที่ว่าขณะที่ผู้วิจัยติดตามเก็บแบบสอบถามคืน ทางโรงเรียนยังไม่ทำการสอบแบบสอบถามดังกล่าว แบบสอบถามได้รับคืนทั้งสิ้น 198 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ปรากฏว่าในตอนต้นที่ 1 และตอนที่ 2 แบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์จำนวน 198 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ส่วนตอนที่ 3 แบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์จำนวน 139 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 70.20 ส่วนการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์รายบุคคลที่หน่วยงานที่ผู้ให้สัมภาษณ์ปฏิบัติงานอยู่ จำนวน 6 คน และที่บ้านของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 2 คน ช่วงเวลาในการสัมภาษณ์คือเดือนพฤศจิกายน 2558 การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview) และแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอน ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรงกับผู้ให้สัมภาษณ์ และขออนุญาตบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้: การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์หาค่าต่างๆด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่า(Mean) และค่า(Standard Deviation) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม โดยใช้ t-test และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 3 กลุ่ม โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว F-test กรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ทดสอบค่าแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe และตอนที่ 3 ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ประกอบความเรียง ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ใช้วิธีนำเสนอในรูปความเรียง ในการประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายบริหาร จำนวน 198 คน ส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 16.7 และผู้จัดการมีส่วนที่เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 16.7 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 83.8 รองลงมาระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน

มากที่สุดคือ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.5 รองลงมา 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 32.3 และประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.2 ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.5 รองลงมาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 36.4 และขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 15.1 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มากที่สุดคือ ผู้บริหารมีทักษะการบริหารงานด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านวิชาการ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีความสามารถในการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (ยะมาอะฮ์) อยู่ในระดับมาก รองลงมา ผู้บริหารมีการสั่งใช้ทำความดีและห้ามปรามความชั่วแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีความสามารถในการใช้ทักษะด้านเทคนิคอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ (ตะวัคกุล) อยู่ในระดับมาก รองลงมา ผู้บริหารมอบหมายงานให้แก่บุคลากรได้เหมาะสมตามความสามารถ ส่วนระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารสามารถนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีความสามารถในการใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเป็นไปตามหลักการชะรีอะฮ์ และจะต้องไม่นำไปสู่การปฏิเสธต่อการเชื่อฟังอัลลอฮ์ ﷻ และรอซูล ﷺ อยู่ในระดับมาก รองลงมา ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษา ส่วนระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตของสถานศึกษาได้ดี

2.4 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีความสามารถในการใช้ทักษะด้านวิชาการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการนิเทศการสอน อยู่ในระดับมาก รองลงมาผู้บริหารมีการพัฒนาครูด้านการวัดและประเมินผล ระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือผู้บริหารติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอน

3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

3.1 ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารที่มีตำแหน่งทางการบริหารที่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

3.2 ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารจำแนกตามวุฒิต่างการศึกษาที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิต่างการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี

3.3 ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างประสบการณ์ในการทำงานต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของ Sheffe พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี แตกต่างกับ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปีไม่แตกต่างกัน

3.4 ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ส่วนที่เหลือไม่แตกต่างกันเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดของโรงเรียนทีละคู่ด้วยวิธีของ Sheffe พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันกับขนาดใหญ่ และกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกันกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางไม่แตกต่างกัน

4. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร

4.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่ถูกต้อง ผู้บริหารต้องตระหนักในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารที่ถูกต้อง ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องเฝ้าหาความรู้อยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง และรับฟังความคิดเห็นทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดความขัดแย้ง และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์ว่าสาเหตุหลักของปัญหาดังกล่าวมาจากไหน ผู้บริหารจะต้องมีการติดตามครูและบุคลากรอย่างใกล้ชิด เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารสามารถติดตามช่วยเหลือและคอยให้คำปรึกษาแก่ครู สถานศึกษานั้นก็สามารถที่จะออกห่างจากปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูบุคลากร ผู้บริหารต้องให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน และต้องมีปรับตัวให้เข้ากับชุมชน ได้เป็นอย่างดี

4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารต้องมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริหารจัดการ จะต้องมีความชำนาญในการเลือกใช้สื่อ เครื่องมือ และอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการอบรมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยแก่ครูบุคลากร และที่สำคัญยังจะต้องมีการเสริมแรง สร้างแรงจูงใจ ชมเชย ยกย่องต่อครู บุคลากรที่มีผลงานและที่ประสบความสำเร็จทางด้านการใช้สื่อเทคโนโลยี เพื่อเป็นตัวอย่างแก่เพื่อนครูคนอื่นๆ ผู้บริหารจะมีการกำหนดกรอบการทำงาน และจัดลำดับความสำคัญได้อย่างชัดเจน มีการบริหารที่เป็นระบบและมีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนอยู่ตลอดเวลา จะต้องสังเกตจุดอ่อนจุดด้อยของครูบุคลากร และส่งไปอบรมเฉพาะด้านที่ครูนั้นๆ ยังขาดความรู้และประสบการณ์อยู่ จะต้องมีการจัดระบบ โครงสร้างบริหาร โรงเรียน แผนงาน โครงการ และกิจกรรม จะต้องมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักระบบซุรือ ผู้บริหารต้องสร้างครูที่ได้ผ่านการอบรม เป็นแกนนำแก่เพื่อนครูคนอื่นๆ เพื่อให้เขาเหล่านั้นไปแสดงถึงความรู้และความสามารถที่ดีอยู่

4.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านความคิดรวบยอด คือ ผู้บริหารต้องมีแผนพัฒนา ต้องมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารต้องกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีร่วมกับครู ทั้งนี้ผู้บริหารก็ต้องดูที่บริบทโรงเรียนเป็นสำคัญ เพื่อที่จะให้การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงระบบ และมีความสามารถในการมองรอบด้านทั้งขององค์กร ตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่จะตอบสนองวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้อง

เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ จะต้องมีการจัดตั้งระบบติดตามครูเพื่อคอยให้คำปรึกษาเมื่อครูบุคลากรมีปัญหา ผู้บริหารจะต้องมีการใช้เทคนิคการคาดการณ์ และการทำนายแนวโน้มในอนาคตของโรงเรียน ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ครูในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์นโยบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของงาน เพื่อสามารถเตรียมตัวรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้การคัดเลือกครูเข้ามาปฏิบัติงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะขับเคลื่อนโรงเรียนสู่อนาคตที่ดีและมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารจะต้องมีการตระหนักถึงมาตรการในการแยกการปฏิบัติงานระหว่างชาย-หญิง เพราะปัจจุบันการปะปนระหว่างชาย-หญิงอาจจะเป็นเรื่องธรรมดาไป ทั้งนี้บทบัญญัติว่าด้วยการแยกระหว่างชาย-หญิงในอิสลามมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนนั้นๆ เพราะเมื่อใดที่ผู้บริหารยึดมั่นกับคำสั่งใช้ของอัลลอฮ์ ﷻ แน่แท้ ผู้บริหารนั้น ย่อมประสบผลสำเร็จในการบริหารไปแล้วครั้งหนึ่ง

4.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านวิชาการ คือ ผู้บริหารต้องมีความชำนาญในด้านการนิเทศ ผู้บริหารต้องจัดอบรมครู บุคลากรเกี่ยวกับการทำสื่อและการใช้สื่อ พร้อมๆกับการนิเทศ ติดตาม สังเกตการณ์ปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพราะเมื่อใดมีการนิเทศก็จะสามารถติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างทั่วถึงและครอบคลุม ผู้บริหารจะต้องมีการเพิ่มโบนัสแก่ครู บุคลากร ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด และต้องมีการสอดแทรกศาสนา จิตสำนึกและอัคลาคในเวลาทำการสอน และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารจะต้องมีการส่งเสริมการทำวิจัยชั้นเรียนให้กับครูบุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของเขาเหล่านั้นต่อไป ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน นอกจากนี้ผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน โดยปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็นบ่าวที่ดี ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นอย่างดี และผู้บริหารจะต้องมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งด้านศาสนาและด้านการบริหารการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรให้กับครูและบุคลากร เพื่อให้ มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักสูตร

การอภิปรายผล

1. ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร

ผลการวิจัยพบว่าทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี มีระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารงานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิศมัย แก้วเชื้อ (2552) ที่พบว่าความคิดเห็นของข้าราชการครู ที่มีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันชาวีรา เบ็ญญาตะ (2545) พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถม ในจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฟาเตน สาแม (2554) พบว่า ทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยภาพรวมและรายด้าน มีทักษะในการบริหารอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ให้ความสำคัญกับทักษะการบริหารงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารทุกคนโดยส่วนใหญ่ ได้รับการศึกษาเพิ่มเติมทางด้านการบริหารโดยตรงและมีประสบการณ์ทางด้านการบริหาร โดยเฉพาะ แล้วยังได้ผ่านการอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารและคุณภาพการศึกษาจากสำนักงาน การศึกษาเอกชนเอง และจากองค์กรอื่นๆ

เมื่อพิจารณาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี เป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (ยะมาอะฮฺ) รองลงมา การตั้งใจทำความดีและห้ามปรามความชั่วแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยส่วนมากจะยึดหลักการศาสนาและนำแบบอย่างของท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ มาเป็นแนวทางในการบริหารงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่แปลกเลยที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะมีระดับความสามารถในการใช้ทักษะที่ได้กล่าวข้างต้นอยู่ในระดับมาก ซึ่งท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ เองได้กำชับให้มุสลิมตักเตือนซึ่งกันและกัน สิ่งดังกล่าวข้างต้นเป็นสารัตถะของหลักการสั่งใช้ให้ทำสิ่งดี และห้ามปรามสิ่งชั่วร้าย ดังที่ท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้ว่า “ศาสนา คือ การ ตักเตือน” และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิศมัย แก้วเชื้อ (2552) พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีต่อทักษะการบริหาร ด้าน มนุษยสัมพันธ์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนมากยังอยู่ ในระดับมากเช่นกันโดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการปรึกษาหารือเพื่อประสานความร่วมมือ ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

1.2 ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านเทคนิค พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มอบความ

ไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ (ตะวักุล) รองลงมา มอบหมายงานให้แก่บุคลากรได้เหมาะสมตามความสามารถ

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นผู้บริหารยุคใหม่ต้องคิดอยู่เสมอว่าการพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนนั้นจะต้องพัฒนาการศึกษาและคุณภาพผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ จะต้องมีเทคนิคและกระบวนการบริหารที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมตามความสามารถ เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ ตามที่ สอและห์ (2551:96-97) ได้กล่าวไว้ว่า ความเชี่ยวชาญเฉพาะการแบ่งงานหมายถึง การแบ่งงานในหมู่สมาชิกขององค์กร การแบ่งงานจะช่วยให้คนงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพวกเขามีความเชี่ยวชาญในงานที่เขาได้รับมอบหมาย ดังนั้น หลักการดังกล่าวนี้จึงมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาต่อไป และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุธรรม ดุษดี (2552) พบว่า การใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะทางด้านเทคนิค โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถเป็นประธานในการประชุมและดำเนินการประชุมและดำเนินการประชุมให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีบรรยากาศดีแก่ได้ผู้บัญชา และผู้บริหารใช้วิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจ คำเหน็ดขม เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพ

1.3 ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านความคิดรวบยอด พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือสามารถตัดสินใจเป็นไปตามหลักการชะรีอะฮ์ และจะต้องไม่นำไปสู่การปฏิเสธต่อการเชื่อฟังอัลลอฮ์ ﷻ และรอฮูล ﷺ รองลงมา สามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษา

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีความพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้องค์กรภายใต้การนำของเขามีความก้าวหน้าและเจริญยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามไม่หยุดคิดหรือหยุดทำงาน แต่เขาทำงานต่อไปเพื่อให้เกิดความเจริญในองค์กรอย่างเป็นลำดับ มีความชาญฉลาดและสร้างสรรค์ มีความเข้าใจเกี่ยวกับสมาชิกในองค์กรอย่างลึกซึ้ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อ่อนสี พงสะหวัน (2552) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวมีทักษะการบริหารด้านความคิดรวบยอดโดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

1.4 ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านวิชาการ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความสามารถในการนิเทศการสอน รองลงมา มีการพัฒนาครูด้านการวัดและประเมินผล

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จะต้องพึงตระหนักอยู่เสมอว่าหน้าที่ที่เขารับผิดชอบอยู่ภายในโรงเรียนไม่ว่าครู บุคลากรและนักเรียนทั้งหมดนั้นเขาจะต้องถูกสอบสวนจากอัลลอฮ์ ﷻ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องปฏิบัติหน้าที่ที่เขา รับผิดชอบให้ดีที่สุด ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของอิสลามและละเว้นจากสิ่งชั่วร้ายต่างๆ และ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุธรรม คุษดี (2552) ที่พบว่า การใช้ทักษะทางการบริหารของบริหาร สถานศึกษา ด้านวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษานา เทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการเรียนการสอน ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้ สามารถจัดการเรียน การสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้มีความรู้และ นำมาใช้ในการศึกษาและการเรียนการสอน ผู้บริหารสามารถนิเทศ กำกับติดตามการเรียนการสอน ของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำผลงาน ทางวิชาการและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการให้แก่บุคลากรใน สถานศึกษา ผู้บริหารนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษาและการเรียนการสอน ผู้บริหารสามารถบริหารหลักสูตร และนำหลักสูตรไปใช้จนบรรลุตามหลักการและจุดมุ่งหมายของ หลักสูตร

2. ศึกษาเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โดยจำแนกตามตำแหน่ง ทางการบริหาร วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

2.1 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอน ศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร พบว่า ทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีตำแหน่งทางการบริหารที่แตกต่างกัน ทั้งใน ภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เนื่องจากผู้บริหาร ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็ตาม ย่อมมีการพยายามและพัฒนาตนเองทางด้านทักษะการ บริหารงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฟาเดน สามแม (2554) ที่พบว่า ทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนา อิสลามในจังหวัดยะลา มีทักษะในการบริหารในโรงเรียน ที่มีตำแหน่งบริหารต่างกัน ในภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

2.2 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โดยจำแนกตามวุฒิ ทางการศึกษา พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีที่ วุฒิต่างการศึกษาแตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ .05 ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

มีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี เนื่องจากผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญต่อทักษะการบริหารงานที่ต่างกัน

2.3 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปีไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 11 ปีขึ้นไป ย่อมมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าและได้ผ่านพ้นอุปสรรคนับประการ จนมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ สามารถเข้าร่วมงานกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อำนวย พลรักษา (2556) ที่พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานอนแก่น เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

2.4 ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันกับขนาดใหญ่ และกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกันกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ย่อมมีความรู้ความเข้าใจ มีบทบาทหน้าที่ และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามศักยภาพและความพร้อมของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อ่อนสี พงสะหวาน (2552) ที่พบว่าบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3. ประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร

3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่ถูกต้อง ผู้บริหารต้องตระหนักในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารที่ถูกต้อง ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องเฝ้าหาความรู้อยู่เสมอ และมีทักษะในการมอบหมายงาน สอดคล้องกับ (ญับนาว, 2548, 94) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการมอบหมายงาน โดยยึดหลักด้านภราดรภาพและความเสมอภาพ การมอบหมายงานเป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฝึกฝน ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง และรับฟังความคิดเห็นทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดความขัดแย้ง และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์ว่าสาเหตุหลักของปัญหาดังกล่าวมาจากไหน เพื่อสามารถแก้ปัญหาได้ตรงตามจุด ผู้บริหารจะต้องมีการติดตามครุอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและคอยให้คำปรึกษานบุคคลดังกล่าว สอดคล้องกับ อามีเนาะ บิรู (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ควรมีระบบติดตามบุคลากร โดยเฉพาะ และจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร จะมีสวัสดิการต่างๆและคอยให้คำปรึกษาเมื่อครูและบุคลากรมีปัญหา ผู้บริหารต้องรู้จักครูและบุคลากรอย่างละเอียด ผู้บริหารต้องมีการกระจายอำนาจผู้ใต้บังคับบัญชา และที่สำคัญยิ่งคือจะต้องนำหลักการชูรอมาใช้ในการบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ตลอดจนผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดี เมื่อใดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนก็จะเกิดขึ้น การปฏิบัติงานของโรงเรียนก็จะง่ายขึ้น และที่สำคัญยิ่งชุมชนก็จะเข้ามามีบทบาทและคอยช่วยเหลือในยามที่โรงเรียนต้องการ

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านเทคนิค ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆในการบริหารจัดการ จะต้องมีความชำนาญในการเลือกใช้สื่อ เครื่องมือ และอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการอบรมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยแก่ครูและที่สำคัญยิ่งจะต้องมีการเสริมแรง สร้างแรงจูงใจ ชมเชย ยกย่องต่อครูบุคลากรที่มีผลงานและที่ประสบความสำเร็จทางการใช้สื่อเทคโนโลยี เพื่อเป็นตัวอย่างแก่เพื่อนครูคนอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ มุหามัดรุษานี บากา (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า เทคโนโลยี เทคนิค และอุปกรณ์ต่างๆ สำคัญมาก ถ้าครูผู้สอนไม่มีความสามารถ ผู้บริหารก็ต้องส่งครูไปอบรมเฉพาะด้าน เพื่อเสริมทักษะในด้านนั้นๆ ผู้บริหารจะมีการกำหนดกรอบการทำงานและจัดลำดับความสำคัญได้อย่างชัดเจน มีการบริหารและมีการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านความคิดรวบยอด ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีแผนพัฒนา ต้องมี วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารต้องกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีร่วมกับครู บุคลากร และต้อง แล้วเสร็จก่อนเปิดภาคเรียน สามารถนำไปปฏิบัติเมื่อเปิดภาคเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารก็ต้องดูที่บริบท โรงเรียนเป็นสำคัญ เพื่อที่จะให้การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นได้อย่างราบรื่น ซึ่งสอดคล้องกับ มะกอรี เจ๊ะแว (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษานั้น ต้องดูที่บริบทโรงเรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้การ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารจะต้องมีการใช้เทคนิคการคาดการณ์และการทำนาย แนวโน้มในอนาคตของโรงเรียน ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ครู บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์ นโยบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของงาน เพื่อให้โรงเรียนสามารถเตรียมตัวรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต ทั้งนี้ทั้งนั้นการคัดเลือกครูเข้ามาปฏิบัติงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะขับเคลื่อน โรงเรียนสู่อนาคตที่ดีและมีประสิทธิภาพ

3.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านวิชาการ คือ ผู้บริหารต้องมีความชำนาญในด้านการ นิเทศ ผู้บริหารต้องจัดอบรมครู บุคลากรเกี่ยวกับการทำสื่อและการใช้สื่อ พร้อมๆกับการนิเทศ ติดตาม สังเกตการณ์ปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพราะเมื่อใดที่มีการนิเทศก็จะสามารถติดตามการ ใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างทั่วถึงและครอบคลุม ทั้งนี้การนิเทศติดตามการสอน ตลอดจนการใช้ สื่อการเรียนการสอนจะมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและมติที่ประชุมของโรงเรียน ยังมีการ อบรมแก่ครูบุคลากรเกี่ยวกับการทำสื่อและการใช้สื่อ ตลอดจนการติดตาม ในสิ่งดังกล่าวมาก เท่าไหร่ ผลที่จะตามมาก็จะมาเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ตลอดจนมีการสร้างโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนอีกด้วย ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นอย่างดี และผู้บริหารจะต้องมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทั้งด้านศาสนาและด้านการบริหารการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหาร นอกจากนี้ผู้บริหาร จะต้องมีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรให้กับครูและบุคลากร เพื่อให้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เกี่ยวกับหลักสูตร ซึ่งสอดคล้องกับ มุหามัดรูยานี บากา (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ผมพยายามจริงๆที่ จะให้ผู้บริหารและครูเข้าใจเรื่องหลักสูตร ตอนนี้ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนใจหลักสูตร และรู้ ว่ากระบวนการเรียนการสอนต้องมีหลักสูตร แคนี่ก็อัลฮัมดุลิลลาฮูแล้วในยุคผม ผมก็ว่าสำเร็จแล้ว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

ผลการวิจัย พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ฉะนั้นผู้บริหาร จะต้องรักษาไว้ซึ่งคุณภาพที่ดีงามนี้เอาไว้ และพยายามปรับปรุง พัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นอีก โดยหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม ผู้บริหารจะต้องมีความยุติธรรม และรับฟังความคิดเห็นทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดความขัดแย้ง จะต้องมีการการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริหารจัดการ จะต้องมีความชำนาญในการเลือกใช้สื่อ เครื่องมือ และอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการอบรมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยแก่ครูบุคลากร และจะต้องมีการวางแผนอยู่ตลอดเวลา จะต้องสังเกตจุดอ่อนจุดด้อยของครู บุคลากร และส่งไปอบรมเฉพาะด้านที่ครู บุคลากร นั้นๆ ยังขาดความรู้และประสบการณ์อยู่ ผู้บริหารจะต้องมีการใช้เทคนิคการคาดการณ์ และการทำนายแนวโน้มในอนาคตของโรงเรียน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นอย่างดี

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามและโรงเรียนของรัฐ เพื่อที่จะได้มุมมองที่แตกต่างและจะได้มองเห็นความแตกต่างในการนำมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม ควรมีการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารในเชิงคุณภาพ เพื่อได้มาซึ่งผลการวิจัยที่มีคุณภาพและตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ควรมีการศึกษาทักษะการบริหารงานในรูปแบบเชิงอิสลามมากยิ่งขึ้น โดยศึกษาจากตำราอิสลามต่างๆ ทั้งตำราในประเทศ และตำราต่างประเทศ

บรรณานุกรม

ญับนาว,นาเซอร์. 2548. **อิสลามและการจัดการ**. แปลจาก Islam and Management โดย นิเลาะ
แวอุเซ็ง. ปัตตานี : โรงพิมพ์มิตรภาพปัตตานี

นิเลาะ แวอุเซ็ง และคณะ.2552. **บทความวิจัยเรื่อง การจัดการศึกษาเอกชนสอนศาสนา
อิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้**. ปัตตานี :มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

พิสมัย แก้วเชื้อ. 2552. **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่ การศึกษาอุบลราชธานี.** ปรินูญานิพนธ์ กสม.การบริหารการศึกษา. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

พิสนุ ฟองศรี. 2554. **วิจัยทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาคารพิมพ์ จำกัด.

ฟาเตน สาแม .2554. **ทักษะเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดยะลา** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

รุ่ง แก้วแดง. 2545. **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ ฯ : ข้าวฟ่าง

วันชาวีรา เบ็ญลาเตะ.2545.**ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัด นราธิวาส.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ศอและห์. 2551. **การบริหารการศึกษาในอิสลาม.** แปลจาก Education Administration : An Islamic Perspectives โดย นิเลาะ แวอูเซ็ง. สงขลา : หาดใหญ่กราฟฟิก

สุธรรม ดุษดี. 2553. **ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรี เขต 2.** ปรินูญานิพนธ์ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

อำนวย พลรักษา.2556. **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสา นักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2.** สารนิพนธ์ หลักสูตรปริญญา พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล มีสบัว สามีะ

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5620420126

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
B.A. อิสลามศึกษา (อุซูลุดดีน)	มหาวิทยาลัยอัลฮัจญ์	2554

ทุนการศึกษา

ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

รองหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล โรงเรียนดรุณารออะฮ์ ในเครือมูลนิธิบ้านเด็กกำพร้า
ปัญญาเลิศ 45 หมู่ที่ 1 ตำบลบานา อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

มีสบัว สามีะ และ นิเลาะ แวอุเซ็ง. 2557. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอน
ศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี”. วารสาร อัล-ฮิกมะฮ์ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี, ปีที่ 6 ฉบับที่ 11
(จ.ที่ 1 ประจำเดือน มกราคม ถึงเดือน มิถุนายน ปี 2559)