



การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชน

สอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

Application of Wasatiyah Principles in School Management Perceived  
by Teachers in Islamic Private School in Pattani Province

มุฮัมหมัดอารีฟ แวสาแล

Muhammadarif Waesalae

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

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์                      การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียน  
เอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

ผู้เขียน                                      นายมุฮัมหมัดอารีฟ แวสาแล

สาขาวิชา                                    การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

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

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

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


  
.....กรรมการ  
(ดร.อับดุลฮากีม เสงี่ยมเปีย)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มุฮัมมัดสกรี มั่นยูน)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการ  
จัดการการศึกษาอิสลาม

  
.....  
(ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟาร์รุงsang)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ.....

(นายมุฮัมมัดอารีฟ แวสาแล)

นักศึกษา

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ  
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....



(นายมุฮัมหมัดอารีฟ แวสาแล)

นักศึกษา

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

|                 |  |
|-----------------|--|
| ชื่อวิทยานิพนธ์ | การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียน<br>เอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี |
| ผู้เขียน        | นายมุฮัมหมัดอารีฟ แวสาแล   |
| สาขาวิชา        | การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม  |
| ปีการศึกษา      | 2561   |

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนโดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน และ 3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในระบบ สังกัดสำนักงานการศึกษา เอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวนทั้งสิ้น 415 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย หาค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน การทดสอบ t-test และ f-test ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ของผู้บริหาร ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความดีและจริยธรรม ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า เพศ ระดับการศึกษาศาสนา และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นในเรื่องการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ส่วนอายุ ระดับการศึกษาสามัญ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน มีผลทำให้ความคิดเห็นของครูในเรื่องการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ปัญหาอุปสรรคที่ประสบมากที่สุด คือด้านความรับผิดชอบ ด้านความยุติธรรม และด้านการตรวจสอบ ตามลำดับ นอกจากนี้ ครูได้เสนอแนะให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา ยุคใหม่พัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ทั้งศาสตร์การบริหารสากลและการบริหารในรูปแบบอิสลาม ตลอดจนควรให้ความรู้ในเรื่องหลักวะสะฎียะฮ์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประเมินความพร้อมของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในมิติต่างๆ ในการนำหลักดังกล่าวมาใช้

**Thesis Title**            Application of Wasatiyah Principles in School Management  
                                 Perceived by Teachers in Islamic Private School in Pattani Province

**Author**                    Mr. Muhammarif Waesalae

**Major Program**        Islamic Educational Administration and Management

**Academic Year**        2018

### ABSTRACT

This research aimed 1) to study the perceived level of teachers' opinions on school administration by using the Wasatiyah principle for the Islamic private schools in Pattani 2) to compare teachers' opinions on the use of the Wasatiyah principle in school administration by gender, age, educational level, experience, school's size, and participation in school administration 3) to study the problems and suggestions for the use of the Wasatiyah principle in Islamic private schools in Pattani. Data were collected using questionnaires from the sample of 415 persons which are the teachers who were teaching in Islamic private schools under Pattani Provincial Education Office. And data were analyzed by calculating the value of the mean, standard deviation, T-Test, and F-test. The results of this study were as follows:

1) The level of teachers' opinions on school administration by using the Wasatiyah principle both in overall and on each aspect was at "high" level. It consists of the aspect of justice, responsibility, goodness and ethical, consultation, empowerment, and audit.

2) The results of the comparison of teachers' opinion on the use of Wasatiyah principle in the Islamic private schools revealed that gender, level of religious education, and participation have no effect on teachers' opinions. However, the age, level of general education, experiences, and school's size, as a result, affect teachers' opinions significantly.

3) In the teacher's opinion, the most common problems found are aspects of responsibility, justice, and audit respectively. In addition, teachers have suggested that new-age school administrators should develop themselves to be knowledgeable in both fields which are professional management and Islamic management. And should also educate their teachers and staff on the particular subject of Wasatiyah along with assessing the readiness of school for implementation of the Wasatiyah principle.

|               |   |
|---------------|---|
| موضوع البحث   | إدارة المدرسة على أساس الوسطية وفقاً لآراء أساتذة المدرسة الإسلامية الخاصة في ولاية فطاني |
| الباحث        | مُحَمَّد عارف ويسالي  |
| التخصص        | إدارة الدراسات الإسلامية  |
| العام الجامعي | 2561  |

### مستخلص البحث

استهدفت هذه الدراسة (إلى 1) معرفة درجة إدارة المدرسة التي تتمسك بنظام الوسطية من خلال رأي معلمي المدرسة الأهلية الإسلامية بولاية فطاني (2) مقارنة نتائج تحليل رأي معلمي المدرسة على حسب الجنس ، العمر ، مرحلة الدراسة ، الخبرة العملية ، نوع المدرسة وحالة المشاركة بين المعلمين في إدارة المدرسة (3) معرفة المعوقات والمقترحات في ممارسة الوسطية في المدرسة الأهلية الإسلامية بولاية فطاني . وتم جمع المعلومات بتوزيع الاستبانة إلى معلمي المدرسة الأهلية الإسلامية التابع للشؤون التعليمية الأهلية بولاية فطاني حوالي 415 استبانة ثم تحليل البيانات بإجراء المعالجة الإحصائية اعتماداً على نسبة التكرار ، النسب المئوية ، الوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، ومعيار إتجاه واحد وغيره.

ووجدت نتائج البحث (1) أن درجة رأي معلمي المدرسة الأهلية الإسلامية حول ممارسة المدرسة بنظام الوسطية عالية وتتكون من جهة العدل في الإدارة ، والمسئول ، والخلق ، والإستشار ، والتشجيع والمتابعة. (2) وأما نتائج مقارنة تحليل الآراء ظهرت أن ناحية الجنس ، مرحلة الدراسة ، حال المشاركة بين المعلمين في إدارة المدرسة لا تترتب تلك النواحي على ممارسة نظام الوسطية في المدرسة الأهلية الإسلامية وفي ناحية العمر ، مرحلة الدراسة ، الخبرة العملية ونوع المدرسة تتأثر على آراء معلمي المدرسة في ممارسة الوسطية في المدرسة الأهلية الإسلامية ذا دلالة إحصائية. (3) وأما المعوقات في ممارسة الوسطية في المدرسة منها ناحية المسؤولية ، العدل والمتابعة على حسب الترتيب والمقترحات لدي معلمي المدرسة هي يحسن للمدير العصري تطويراً عما يتعلق به بعلوم الإدارة والتدبير دنيويا وإسلاميا . علاوة عن ذلك ، يقوم الدورات حول الوسطية لدي معلمي المدرسة ومن حوله ومع ذلك ، تقييم استعداد المدرسة الأهلية الإسلامية كل جوانب لتنفيذ نظام الوسطية فيها.

## กิตติกรรมประกาศ

การสรรเสริญทั้งหมดเป็นเอกสิทธิ์แห่งอัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงบริหารจักรวาล ผู้ทรงประทานความรู้และช่วยเหลือให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี และขอความสันติจงประสบแต่ท่านเราะสูลุลลอฮ์ ﷺ ผู้ทรงเปี่ยมด้วยคุณธรรมอันสูงส่ง อันเป็นแบบอย่างแก่มวลมนุษยชาติ

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ที่เป็นแบบอย่างแห่งคุณภาพในทุกด้านและให้คำปรึกษาที่ดีเสมอมา จนทำให้สามารถดำเนินการวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณคณะผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะหมัด ยี่สุนทร ดร.อับดุลฮากัม เอ็งเปีย ที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำที่ดีในการปรับแก้เครื่องมือวิจัยและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อื่นๆ ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มุฮัมมัดสกรี มัณญู ที่ให้เกียรติเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และตรวจสอบวิทยานิพนธ์เล่มนี้ใหม่มีความครบถ้วนมากยิ่งขึ้น และขอขอบคุณบรรดาคณาจารย์รวมถึงบุคลากรวิทยาลัยอิสลามศึกษาทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวกและมีส่วนร่วมในงานวิจัยเล่มนี้สำเร็จอย่างที่ปรากฏ

ขอขอบคุณ กำลังใจจากครอบครัวผู้เป็นเบื้องหลังแห่งความสำเร็จ และมีมิตรสหายระดับปริญญาโทร่วมรุ่นที่คอยสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเสมอมา โดยเฉพาะท่านเลขานุการของรุ่น คุณอนนต์ ตูหัย สุดท้ายขอขอบคุณวิทยาลัยอิสลามศึกษา และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนนักศึกษาบัณฑิตศึกษาด้วยการมอบทุนการศึกษาเพื่อการวิจัย

ขอพรจากเอกองค์อัลลอฮ์ ﷻ โปรดประทานความดีงามแก่ทุกท่าน ที่มีส่วนร่วมเป็นแรงขับเคลื่อนในงานวิจัยเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อามีน

มุฮัมหมัดอารีฟ แวสาแล



## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อ                                | (5)  |
| Abstract                                | (6)  |
| مستخلص البحث                            | (7)  |
| กิตติกรรมประกาศ                         | (8)  |
| สารบัญ                                  | (9)  |
| รายการตาราง                             | (12) |
| รายการภาพประกอบ                         | (15) |
| รายการแผนภูมิประกอบ                     | (16) |
| ตารางปริวรรตอักษร                       | (17) |
| บทที่                                   |      |
| 1 บทนำ                                  | 1    |
| 1.1 ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา          | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย             | 6    |
| 1.3 คำถามการวิจัย                       | 6    |
| 1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย     | 6    |
| 1.5 ขอบเขตของการวิจัย                   | 7    |
| 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย                | 8    |
| 1.7 ข้อตกลงเบื้องต้น                    | 8    |
| 1.8 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย           | 9    |
| 1.9 นิยามศัพท์เฉพาะ                     | 10   |
| 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 12   |
| 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวะสะฎียะฮ์    | 12   |
| 2.1.1 นิยามของวะสะฎียะฮ์                | 13   |
| 2.1.2 ความสำคัญของวะสะฎียะฮ์            | 16   |
| 2.1.3 ลักษณะของวะสะฎียะฮ์               | 17   |
| 2.1.4 หลักวะสะฎียะฮ์                    | 19   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่  | หน้า      |
|--|-----------|
| 2.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารโรงเรียน  | 33        |
| 2.2.1 ความหมายของการบริหาร   | 33        |
| 2.2.2 แนวคิดการบริหารการศึกษาโดยทั่วไป   | 34        |
| 2.2.3 แนวคิดการบริหารการศึกษาอิสลาม  | 42        |
| 2.2.4 ทักษะพื้นฐานของผู้บริหารและความรับผิดชอบของผู้บริหาร   | 52        |
| 2.3 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  | 56        |
| 2.3.1 ที่มาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม   | 56        |
| 2.3.2 การบริหารงานโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  | 58        |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  | 61        |
| <b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>  | <b>65</b> |
| 3.1 ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง  | 66        |
| 3.1.1 ประชากร  | 66        |
| 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง  | 67        |
| 3.2 เครื่องมือในการวิจัย   | 68        |
| 3.2.1 แบบสอบถาม  | 68        |
| 3.2.2 การสร้างเครื่องมือวิจัย  | 69        |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล  | 70        |
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล   | 71        |
| 3.4.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล  | 71        |
| 3.4.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล   | 73        |
| <b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>  | <b>75</b> |
| 4.1 ลักษณะโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  | 76        |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารของผู้บริหารตาม<br>ความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี    | 79        |
| 4.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหาร<br>โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี | 86        |
| 4.4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ  | 106       |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ                       | 114  |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย                                  | 116  |
| 5.2 อภิปรายผล                                       | 123  |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ                                      | 130  |
| บรรณานุกรม  | 133  |
| ภาคผนวก   | 140  |
| ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์                   | 141  |
| ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย | 145  |
| ภาคผนวก ค แบบประเมินความตรงเชิงเนื้อหา              | 147  |
| ภาคผนวก ง ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย         | 154  |
| ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย                    | 157  |
| ภาคผนวก ช นิพนธ์ต้นฉบับ (Manuscript)                | 164  |
| ประวัติผู้เขียน                                     | 184  |

## รายการตาราง

|               |   | หน้า |
|---------------|---|------|
| ตารางที่ 2.1  | ความหมายของคำว่าวะสะฎียะฮ์โดยแบ่งตามลักษณะของความหมายแสดง   | 15   |
| ตารางที่ 2.2  | กระบวนการบริหารเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพให้แก่องค์กรด้วย PDCA   | 38   |
| ตารางที่ 2.3  | เปรียบเทียบลักษณะการบริหารการศึกษาในอิสลามและทั่วไป   | 41   |
| ตารางที่ 3.1  | แสดงจำนวนประชากรของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัด<br>สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี   | 66   |
| ตารางที่ 3.2  | แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม  | 68   |
| ตารางที่ 4.1  | ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม   | 76   |
| ตารางที่ 4.2  | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลัก<br>วะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในด้านยุทธธรรม                          | 79   |
| ตารางที่ 4.3  | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลัก<br>วะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในด้านความรับผิดชอบ                     | 80   |
| ตารางที่ 4.4  | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลัก<br>วะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในด้านความดีและ<br>จริยธรรม             | 81   |
| ตารางที่ 4.5  | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลัก<br>วะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในด้านการปรึกษาหารือ                    | 82   |
| ตารางที่ 4.6  | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลัก<br>วะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในด้านการเสริมพลัง                      | 83   |
| ตารางที่ 4.7  | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลัก<br>วะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในด้านการตรวจสอบ                        | 85   |
| ตารางที่ 4.8  | สรุปภาพรวมระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลัก<br>วะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัด<br>ปัตตานี                 | 86   |
| ตารางที่ 4.9  | ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการ<br>บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศ   | 87   |
| ตารางที่ 4.10 | ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการ<br>บริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัด<br>ปัตตานีจำแนกตามอายุ | 88   |

### รายการตาราง (ต่อ)

|               | หน้า   |     |
|---------------|--|-----|
| ตารางที่ 4.11 | เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามอายุ               | 89  |
| ตารางที่ 4.12 | ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามระดับการศึกษาศาสนา      | 92  |
| ตารางที่ 4.13 | ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามระดับการศึกษาสามัญ      | 93  |
| ตารางที่ 4.14 | เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามระดับการศึกษามัธยม | 94  |
| ตารางที่ 4.15 | ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน      | 97  |
| ตารางที่ 4.16 | เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน | 99  |
| ตารางที่ 4.17 | ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามขนาดโรงเรียน            | 101 |
| ตารางที่ 4.18 | เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามขนาดของโรงเรียน    | 102 |
| ตารางที่ 4.19 | ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน จำแนกตามการมีส่วนร่วมบริหารงานโรงเรียน   | 105 |

## รายการตาราง (ต่อ)

|               |  | หน้า |
|---------------|--|------|
| ตารางที่ 4.20 | ปัญหาในเชิงปฏิบัติของการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์โดย<br>จำแนกเป็นรายด้าน            | 106  |
| ตารางที่ 4.21 | ปัจจัยส่วนอื่นๆที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลัก<br>วะสะฎียะฮ์                    | 107  |
| ตารางที่ 4.22 | ข้อเสนอแนะการนำหลักวะสะฎียะฮ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชน<br>สอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี | 110  |

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

## รายการภาพประกอบ

|               |  | หน้า |
|---------------|--|------|
| แผนภาพที่ 1.1 | กรอบแนวคิดการวิจัย   | 8    |
| แผนภาพที่ 2.1 | รูปแบบระบบสังคมของโรงเรียนของ Hoy and Miskel (2001)                            | 36   |
| แผนภาพที่ 2.2 | แสดงองค์ประกอบของการบริหาร   | 37   |
| แผนภาพที่ 2.3 | แสดงการเปรียบเทียบผลลัพธ์สุดท้ายของตนเองกับผู้ร่วมงานคนอื่นของ<br>ทฤษฎีอาดัมส์ | 41   |
| แผนภาพที่ 2.4 | กรอบแนวคิดการบริหารการศึกษาอิสลามเชิงระบบของ นิเลาะ แวอุเซ็ง<br>(2559)         | 45   |
| แผนภาพที่ 2.5 | การเสริมพลังในเชิงการบริหารจัดการ  | 50   |
| แผนภาพที่ 2.6 | ทักษะพื้นฐานของผู้บริหารตามแนวคิดของ Katz and Kahn (1966)                      | 52   |
| แผนภาพที่ 2.7 | ความรับผิดชอบโดยพื้นฐานของผู้บริหาร  | 55   |
| แผนภาพที่ 2.8 | กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยใช้<br>หลักวะสะฎียะฮ์         | 61   |
| แผนภาพที่ 3.1 | สรุปกระบวนการดำเนินการวิจัย  | 65   |

## รายการแผนภูมิ

|   | หน้า |
|---|------|
| แผนภูมิที่ 4.1 ความเป็นไปได้ในการนำหลักะสฎียะฮมาปรับใช้<br>ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี | 78   |
| แผนภูมิที่ 4.2 ความเหมาะสมในการนำหลักะสฎียะฮมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียน<br>เอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี   | 78   |

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



ตารางเปรียบเทียบอักษรอาหรับ-ไทย  
วิทยาลัยอิสลามศึกษา

| พยัญชนะอาหรับ | คำอ่าน  | พยัญชนะไทย                        |
|---------------|---------|-----------------------------------|
| ا             | อลีฟ    | อ                                 |
| ب             | บ่า     | บ                                 |
| ء             | ฮัมซะฮฺ | อ (อ ในกรณีเป็นตัวสะกดสุดท้าย)    |
| ت             | ตาอ์    | ต                                 |
| ث             | ซาอ์    | ซ                                 |
| ج             | ญีม     | ญ (จัญ ในกรณีเป็นตัวสะกด)         |
| ح             | ฮาอ์    | ห มีข้อยกเว้น เช่น มุฮัมมัด รอฮีม |
| خ             | คออ์    | ค                                 |
| د             | ดาล     | ด                                 |
| ذ             | ซาล     | ซ                                 |
| ر             | รออ์    | ร                                 |
| ز             | ซาย     | ซ                                 |
| س             | ซีน     | ส มีข้อยกเว้น เช่น มูซา อีซา      |
| ش             | ซีน     | ช                                 |
| ص             | ศอด     | ศ                                 |
| ض             | ฎอด     | ฎ                                 |
| ط             | ฏออ์    | ฏ                                 |
| ظ             | ซออ์    | ซ                                 |
| ع             | อัยน    | อ                                 |
| غ             | ฆอยน    | ฆ                                 |
| ف             | ฟาอ์    | ฟ                                 |
| ق             | กอฟ     | ก                                 |
| ك             | กาฟ     | ก                                 |

| พยัญชนะอาหรับ     | คำอ่าน | พยัญชนะไทย   |
|-------------------|--------|--|
| ل                 | ลาม    | ล  |
| م                 | มีม    | ม  |
| ن                 | นูน    | น  |
| هـ                | ฮฮา    | ฮ (ในกรณีเป็นตัวสะกดใช้ ฮ)   |
| و                 | วาว    | ว  |
| ي                 | ยอ์    | ย  |
| (الفتحة)          |        | ั (ในกรณีมีตัวสะกด เช่น มัรวาน อาดัม<br>๑) ะ , -าะ (อ ในกรณีมีตัวสะกด) ละสระ<br>ในบางกรณี เช่น อลี บนี ๑ |
| (الكسرة)          |        | ิ  |
| (الضمة)           |        | ึ  |
| (الفتحة الممدودة) |        | า (อ ในกรณีมีตัวสะกด เช่น อัลฟา ร็อบ<br>๑)   |
| (الكسرة الممدودة) |        | ะ  |
| (الضمة الممدودة)  |        | ั  |
| ال-الشمسية        |        | อั-ตามด้วยพยัญชนะตัวแรกของคำต่อไป<br>เช่น อัตติน อักฎีน๑   |
| ال-القمرية        |        | อัล ตามด้วยคำต่อไป โดยไม่ต้องเว้นวรรค<br>เช่น อัลกูราน อัลลอฮ์ อัลอิสลาม๑                                |

ตารางเปรียบเทียบอักษรอาหรับ-อังกฤษ  
ของห้องสมุดรัฐสภาอเมริกา

| พยัญชนะอาหรับ | คำอ่าน  | พยัญชนะอังกฤษ |
|---------------|---------|---------------|
| ا             | อลีฟ    | a             |
| ب             | บ่า     | b             |
| ء             | ฮัมซะฮ์ | 'a, 'i, 'u    |
| ت             | ต่า     | t             |
| ث             | ซ่า     | th            |
| ج             | ญีม     | j             |
| ح             | हाँ     | h             |
| خ             | ค่อ     | kh            |
| د             | ด่า     | d             |
| ذ             | ซาล     | dh            |
| ر             | ร่อ     | r             |
| ز             | ซาย     | z             |
| س             | ซีน     | s             |
| ش             | ซีน     | sh            |
| ص             | ศอด     | s             |
| ض             | ฎอด     | d             |
| ط             | ฏอ      | t             |
| ظ             | ซอ      | z             |
| ع             | อัยน    | 'a, 'i, 'u    |
| غ             | ฆอยน    | gh            |
| ف             | ฟ่า     | f             |
| ق             | กอฟ     | q             |
| ك             | กาฟ     | k             |

| พยัญชนะอาหรับ     | คำอ่าน  | พยัญชนะอังกฤษ        |
|-------------------|---------|----------------------|
| ل                 | ลาม     | l                    |
| م                 | มีม     | m                    |
| ن                 | นูน     | n                    |
| هـ                | ฮ่าฮ์   | h                    |
| و                 | วาว     | w                    |
| ي                 | ย่าฮ์   | y                    |
| ة, ء              | ตาฮ์    | h,t                  |
| (الفتحة)          | ا, آ, ء | a ,ay, aw            |
| (الفتحة الممدودة) | آ       | ā                    |
| (الكسرة)          | إ       | i                    |
| (الكسرة الممدودة) | آ       | ī                    |
| (الضمة)           | أ       | u                    |
| (الضمة الممدودة)  | آ       | ū                    |
| ال-الشمسية        |         | al-_ (al-Tirmidhī)   |
| ال-القمرية        |         | al-_ (al-'Islāmiyah) |
| الكسرة المشددة    |         | iyy                  |
| الضمة المشددة     |         | uww                  |

## บทที่ 1

### บทนำ

การศึกษาเรื่อง การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ในส่วนของบทนำจะครอบคลุม ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัย คำถามในการวิจัย ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย ข้อตกลงเบื้องต้น สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ รายละเอียดดังนี้

#### 1.1 ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

การศึกษาเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพของสมาชิกในสังคม ซึ่งสถานศึกษาก็เปรียบเสมือนสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของทุกยุคสมัย เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนและอนาคตของประชาชาติ การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการการศึกษาให้เกิดคุณภาพจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยเฉพาะในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ประชาชนส่วนใหญ่เป็นมุสลิม การบริหารการศึกษาสำหรับพื้นที่แห่งนี้จึงจำเป็นต้องสอดคล้องกับความเชื่อ ความศรัทธา และวิถีคิดของคนในพื้นที่ ซึ่งควรดำรงอยู่บนฐานคำสอนศาสนาอิสลามและหลักสายกลางที่ครอบคลุมทุกมิติ

ตามหลักคำสอนศาสนาอิสลามการดำเนินการให้อยู่บนทางสายกลางเป็นสิ่งสำคัญในทุกเรื่อง โดยเฉพาะการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามนโยบายและพันธกิจ ยิ่งมีความจำเป็นต้องศึกษาและนำหลักการอิสลามมาเป็นกรอบในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กร จึงจะถือว่าเป็นการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของศาสนาอย่างแท้จริง ดังนั้น แนวทางสายกลางหรือที่ภาษาอาหรับเรียกว่า “วะสะฎียะฮ์” จึงเป็นทางเลือกสำคัญที่จะเติมเต็มความสมบูรณ์สำหรับการบริหารโรงเรียนตามกรอบคำสอนศาสนาอิสลาม แนวทางดังกล่าวคือ การบริหารงานที่มีความสมดุลในตัวของมันเอง เป็นธรรมต่อทุกฝ่าย การบริหารที่อยู่ภายใต้หลักคุณธรรมอันความดีงามเหล่านี้จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนได้ อีกทั้งอัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสในอัลกรุอานว่า

﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ  
الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا...﴾

ความว่า “และในทำนองเดียวกัน เราได้ให้พวกเจ้าทั้งหลายเป็น  
ประชาชาติสายกลาง เพื่อว่าพวกเจ้าทั้งหลายจะได้เป็นสักขีพยานแก่มวล  
มนุษย์ และศาสนทูต(มุฮัมมัด) ก็จะเป็นสักขีพยานแก่พวกเจ้า...”

(อัลบะเกาะเราะฮฺ :143)

นักวิชาการในอดีตได้อธิบายคำว่า *وسط* ที่ปรากฏในโองการนี้ไว้หลายความหมาย  
กล่าวคือ แนวทางสายกลางจำเป็นต้องมีความสมดุลระหว่างวัตถุกับจิตวิญญาณ ระหว่างศาสนากับ  
การดำเนินชีวิต มีความยุติธรรมกับทุกฝ่ายโดยไม่ลำเอียงไปทางด้านใดด้านหนึ่ง เพราะทางเลือกที่ดี  
ที่สุดมักจะอยู่ตรงกลางระหว่างสองสิ่งที่ตักขบ รวมถึงมีความเที่ยงตรงไม่เบี่ยงเบนออกนอกเส้นทาง  
ศาสนา ประชาชาติที่อยู่ในเส้นทางสายกลางจึงจำเป็นต้องครอบคลุมและเอาใจใส่ในทุกมิติของการ  
ดำเนินชีวิต ทั้งความดีงาม ความยุติธรรม ความรู้สึก ความโปร่งใส และการบริหารจัดการ  
ความสัมพันธ์ต่างๆในองค์กร (Al-Tabariy, 1992; Ibn Kathir, 1992; Al-Qurtubiy, 1993; Al-  
Nasafiy, 1996; Al-Raziyy 1990; และ Syed Qutb, 1987) คำอธิบายเหล่านี้ แสดงถึงความโดดเด่น  
และเป็นเอกลักษณ์ของคำสอนศาสนา ที่มีเจตนารมณ์ไม่ให้มนุษย์เบี่ยงเบนหรือเอนเอียงไปจาก  
แนวทางที่ดีงาม หากสามารถนำโมทัศน์เหล่านี้ไปปรับใช้ในระบบการบริหารสถาบันการศึกษาก็จะ  
เกิดรูปแบบการบริหารงานที่เป็นธรรมและสมดุลยิ่งขึ้น

สำหรับการจัดการศึกษาในประเทศไทย ระยะหลังมานี้กระทรวงศึกษาธิการก็ได้  
ส่งเสริมให้สถานศึกษาภาครัฐและเอกชนนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาเป็นแนว  
ทางการบริหารจัดการองค์กรรวมถึงสถานศึกษา โดยการยึดหลักการ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม  
หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า  
หลังจากนั้นนักวิชาการก็ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลเหล่านี้ไปสร้างเป็นตัวชี้วัดในระดับโรงเรียน  
จำนวนมาก (Park, 2004; วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2557) ถึงกระนั้น ในระยะหลังมานี้ก็มี  
นักวิชาการบางส่วนที่เห็นต่างว่าแนวคิดธรรมาภิบาลอาจจะไม่ได้เหมาะสมกับทุกบริบทการศึกษา  
Grindle (2010) และ Park (2004) กล่าวว่า แนวคิดการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่

เป็นประโยชน์แต่อาจจะไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของทุกพื้นที่ เนื่องจากความสลับซับซ้อน และลักษณะเฉพาะที่หลากหลายของแต่ละพื้นที่ ทำให้การจะกำหนดตัวแบบเดียวของหลักธรรมาภิบาลให้สามารถนำไปใช้กับทุกแห่งนั้นเป็นไปได้ยาก (เพราะแต่ละพื้นที่ล้วนแต่มีความแตกต่างในบริบทและประวัติศาสตร์ชาติของตนเอง ฉะนั้น การจะกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการองค์การให้สอดคล้องตามศีลธรรม คุณธรรม และหลักทางศาสนา จึงเป็นสิ่งที่แต่ละพื้นที่จึงต้องศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตและปรับปรุงพัฒนาแนวทางต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทของท้องถิ่นมากที่สุด

สำหรับการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาของพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้นั้น การจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับบริบทควรอยู่บนฐานความศรัทธาของผู้คนในพื้นที่ และออกแบบการจัดการศึกษาให้ไปตามอัตลักษณ์และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งในปัจจุบันประชาชนในพื้นที่ยังคงไว้วางใจที่จะส่งบุตรหลานศึกษาต่อในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมากกว่าโรงเรียนรัฐบาล (นิเลาะ แวอุเซ็ง 2554; สะการียา แวโซะ 2550) อย่างไรก็ตาม การบริหารกิจการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบันก็ถือว่าเป็นไปตามเจตนารมณ์ของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่ต้องการให้พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) ดังนั้น หากสามารถบริหารการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้มีประสิทธิภาพภายใต้กรอบแนวทางของศาสนาอิสลามได้ ก็จะเป็นกระบวนการสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับพื้นที่

อย่างไรก็ตาม แม้การบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จจำเป็นต้องมาจากหลายองค์ประกอบและต้องมาจากความร่วมมือของทุกฝ่าย แต่การขับเคลื่อนโดยผู้บริหารโรงเรียนก็ยังเป็นองค์ประกอบหลักที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อองค์ประกอบอื่นๆ กระทรวงศึกษาธิการ (2550) กล่าวว่า “ผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการในทุกระดับ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ตลอดจนในระดับโลก ซึ่งผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพล้วนเกิดจากหลักคิดและแนวทางการปฏิบัติของผู้นำ” ผู้นำจึงถือเป็นบุคคลสำคัญขององค์กรทุกองค์กร Sergiovanni et al. (1987 อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา 2560) ได้อธิบายถึงความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารในการนำสถานศึกษาว่ามีอยู่ 4 ประการ ประการแรกคือ การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ประการที่สอง การบูรณาการภายใน คือการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคน

ที่ทำงานในองค์กรให้มีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร ประการที่สาม การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก คือหากบริบทสังคมภายนอกองค์กรเปลี่ยนไป เช่น การเข้ามาแทนที่ของเทคโนโลยี จำนวนผู้เรียนลดลง ความสนใจของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องทำให้สถานศึกษาค่อยๆ เรียนรู้ที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และประการสุดท้าย การรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม คือการรักษาขนบธรรมเนียมอันดีงามขององค์กรที่จะช่วยหล่อหลอมและสร้างความผูกพันให้คนในองค์กรเอาไว้

ขณะเดียวกันหลักคำสอนอิสลามก็ให้ความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการบริหารงาน นโยบายและกรอบพันธกิจของสถานศึกษาในทุกเรื่องจึงต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง สมดุล และยุติธรรม ภายใต้ความรับผิดชอบอันหนักนี้ ผู้นำจะต้องถูกสอบสวนในบทบาทที่ตนถูกมอบหมายให้รับผิดชอบอย่างแน่นอน ดังที่ท่านเราะฮูล ﷺ กล่าวว่า

(( أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْإِمَامُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ))

ความว่า “ทุกคนย่อมมีหน้าที่และทุกคนต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ ผู้นำก็มีหน้าที่และเขาต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา ชายคนหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อครอบครัว และเขาต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา สตรีคนหนึ่งก็มีหน้าที่รับผิดชอบต่อครอบครัวของสามี และนางต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของนาง คนรับใช้มีหน้าที่รับผิดชอบต่อทรัพย์สินของเจ้านาย และเขาต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา ทุกคนต้องมีหน้าที่และต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา”

(บันทึกโดยบุคอรี: 6719 และมุสลิม: 1829)

ทุกบทบาทหน้าที่ของมนุษย์ล้วนถูกผูกมัดไว้กับความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถถือเป็นการปฏิบัติตามคำสั่งใช้ของพระองค์ และผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์



ไกลถึงโลกอะคีเราะฮฺ เขาจะรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด เพื่อให้การงานเหล่านั้นเป็นผลตอบแทนที่ดั่งามให้แก่เขาในโลกหน้า นอกจากนี้ คำสอนศาสนาอิสลามยังให้ความสำคัญต่อด้านอื่นๆ โดยเฉพาะความยุติธรรม เนื่องจากความยุติธรรมของผู้นำจะนำความสำเร็จที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร ในบริบทโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามผู้บริหารยังจำเป็นต้องเอาใจใส่ให้การบริหารงานดำเนินอย่างเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย อาทิ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล การจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและรวดเร็ว อัลลอฮฺ ﷻ ได้เน้นย้ำในเรื่องความยุติธรรมในหลายโองการ ดังในโองการหนึ่งพระองค์ทรงตรัสว่า

﴿ ... اَعْدِلُوا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوَى ﴾

ความว่า “จงยุติธรรมเถิด มันเป็นสิ่งที่ใกล้กับความยำเกรงยิ่งกว่า”

(อัลมาอิดะฮฺ: 8)

ดังนั้น การนำหลักการการบริหารการศึกษาในอิสลามไปประยุกต์ใช้เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาท่ามกลางกระแสปฏิรูปการศึกษานี้ นอกจากผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะที่รอบด้านทั้งทักษะความรู้การบริหารเชิงอิสลาม ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการบริหารอย่างมืออาชีพแล้ว ผู้บริหารยังจำเป็นต้องยึดแนวทางที่สมดุล อันที่เป็นแนวทางกึ่งกลางระหว่างความสุดขั้วของทั้งสองฝั่ง คือไม่หย่อนยานจนไร้ประสิทธิภาพและไม่สุดโต่งจนเลยเถิด การบริหารงานโรงเรียนจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องบูรณาการหลักการเชิงอิสลามอันมีแบบอย่างมาจากท่านท่านเราะฮูล ﷺ มาเป็นแนวปฏิบัติสายกลาง ยึดถือแนวทางเหล่านั้นมาปรับใช้ให้สอดคล้องตามมาตรฐานสากลของวิชาชีพแห่งยุคสมัย

ด้วยเหตุที่กล่าวมาข้างต้น การนำหลักคุณลายาภาพอิสลามหรือ “วะสะฎียะฮฺ” มาปรับใช้ในด้านการบริหารการศึกษาสำหรับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในจังหวัดปัตตานี จึงถือเป็นประเด็นที่มีความน่าสนใจ ซึ่งเมื่อพิจารณาสภาพของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานี เชิงบริบทของพื้นที่ก็มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้วิจัยจึงยิ่งตระหนักว่าแนวทางสายกลางนี้มีความเหมาะสมต่อการนำไปปรับใช้ในการบริหารโรงเรียน อันจะเป็นประโยชน์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ทุกฝ่ายและสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพออกสู่สังคมต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน

1.2.3 เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

## 1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับใด

1.3.2 ครูที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาสามัญและศาสนา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนที่ต่างกัน มีผลทำให้ครูมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์แตกต่างกันหรือไม่

1.3.3 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการนำหลักวะสะฎียะฮ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีอะไรบ้าง

## 1.4 ความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีความสำคัญและประโยชน์ที่พึงได้จากผลการศึกษา ดังนี้

1.4.1 ทราบความคิดเห็นของครูต่อการนำหลักวะสะฎียะฮ์มาใช้ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

1.4.2 ทราบถึงตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องและมีผลต่อความคิดเห็นของครูในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์

1.4.3 สามารถนำปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ไปพัฒนาเป็นรูปแบบและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาหรือองค์กรต่างๆ ต่อไป

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.5.1 ด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ได้นำหลักในเรื่องวะสะฎียะฮ์หรือคุณลักษณะในอิสลามมาเป็นขอบเขตเนื้อหาในการศึกษาการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ซึ่งจากการทบทวนเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้ประมวลแนวคิดที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ ซึ่งประกอบด้วยด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) ด้านความยุติธรรม (عدالة)
- 2) ด้านความรับผิดชอบ (مسؤولية)
- 3) ด้านความดีและจริยธรรม (الخير والأخلاق)
- 4) ด้านการปรึกษาหารือ (تشاور)
- 5) ด้านการเสริมพลัง (التمكين)
- 6) ด้านการตรวจสอบ (المحاسبه)

### 1.5.2 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

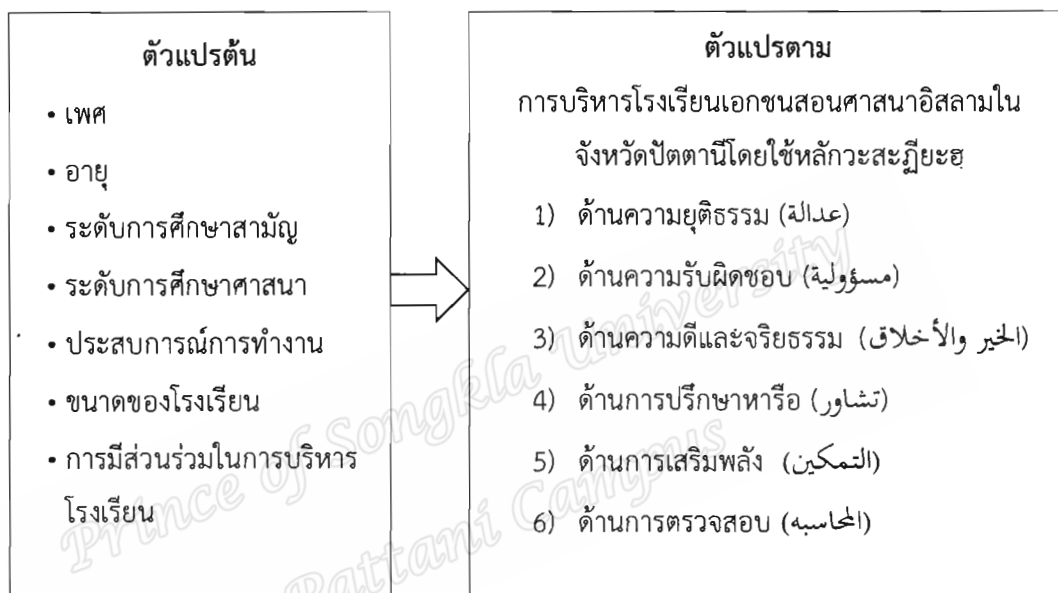
ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี โดยเป็นครูโรงเรียนเอกชนในระบบ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่สอนศาสนาควบคู่สามัญ มีจำนวนทั้งสิ้น 5,286 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี จำนวน 415 คน จากโรงเรียนจำนวน 65 โรงเรียน โดยการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของครูในแต่ละพื้นที่ (Proportional Stratified Random Sampling) โดยกำหนดให้อำเภอต่างๆ ในจังหวัดปัตตานีเป็นเกณฑ์ในการกำหนดสัดส่วน

## 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบการศึกษาการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ประมวลมาจากอัลกุรอาน อัลหะดีษ หนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย



จากแผนภาพที่ 1.1 จะเห็นได้ว่าตัวแปรต้นของการศึกษาคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสามัญและศาสนา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนที่ต่างกัน เพื่อศึกษาว่าตัวแปรเหล่านั้นมีผลต่อความคิดเห็นของครูต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์หรือไม่

## 1.7 ข้อตกลงเบื้องต้น

1.7.1 เนื้อหาที่มีการกล่าวถึงหรืออ้างอิงตัวบทที่สำคัญจากคัมภีร์อัลกุรอาน ผู้วิจัยยึดมาตรฐานการอ้างอิงโดยระบุชื่อสุเราะฮ์และตามด้วยการระบุลำดับของอายะฮ์นั้น เช่น อัลมาอิดะฮ์: 8 หมายถึง มาจากสุเราะฮ์อัลมาอิดะฮ์ อายะฮ์ ที่ 8 และหากมีการระบุว่า อันนีสอาอ์: 171 หมายถึง มาจากสุเราะฮ์อันนีสอาอ์ อายะฮ์ ที่ 171

1.7.2 เนื้อหาส่วนใดส่วนหนึ่งที่มีการกล่าวถึงหรืออ้างอิงอัลหะดีษ ผู้วิจัยจะอ้างอิงผู้บันทึกหะดีษและตามด้วยหมายเลขหะดีษกำกับตามหลัง เช่น บันทึกโดย al-Bukhārī หะดีษหมายเลข 1122


1.7.3 ความหมายของอายะฮ์อัลกุรอานในภาษาไทยที่ปรากฏในเล่มทั้งหมด ผู้วิจัยได้ยึดคำแปลที่มาจาก “พระมหาคัมภีร์อัลกุรอานพร้อมคำแปลเป็นภาษาไทย” โดย สมาคมนักเรียนเก่าอาหรับ ประเทศไทย โดยในบางอายะฮ์จะมีการอธิบายเพิ่มเติมเพื่อขยายความในลักษณะเชิงอรรถ


1.7.4 การแปลตำราหนังสือและเอกสารต่างๆ ที่เป็นการแปลจากภาษาต่างประเทศมาเป็นภาษาไทย ผู้วิจัยจะแปลความหมายโดยภาพรวม กล่าวคือไม่ใช่ลักษณะการแปลแบบคำต่อคำ แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยพยายามรักษาความหมายเดิมให้ครบถ้วนที่สุด


1.7.5 การปริวรรตอักษรจากภาษาอาหรับเป็นภาษาไทย และจากภาษาอาหรับเป็นภาษาอังกฤษ ผู้วิจัยใช้การเทียบอักษรตารางปริวรรตอักษรโดยวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี และตารางปริวรรตอักษรของห้องสมุดรัฐสภาอเมริกา

1.7.6 การอ้างอิงผู้วิจัยจะใช้การอ้างอิงแบบนาม – ปี โดยระบุชื่อผู้แต่งและปีที่พิมพ์ในวงเล็บ

## 1.8 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

1.8.1 สัญลักษณ์  มาจากคำว่า “subhanahu wa ta'ala” เป็นคำที่มีที่มาจากภาษาอาหรับซึ่งมีความหมายว่า “มหาบริสุทธิ์แด่พระองค์และความสูงส่ง” โดยคำนี้จะใช้เพื่อกล่าวสรรเสริญอัลลอฮ์ ซึ่งในเล่มนี้จะปรากฏสัญลักษณ์นี้ทุกครั้งหลังจากที่ได้กล่าวถึงนามของพระองค์

1.8.2 สัญลักษณ์  มาจากคำว่า “astaghfirullah” เป็นคำที่มีที่มาจากภาษาอาหรับซึ่งมีความหมายว่า “ขออัลลอฮ์ ประทานความโปรดปรานและความสันทัดแก่ท่าน” โดยคำนี้จะใช้เพื่อกล่าวยกย่องท่านศาสนทูตมุฮัมมัด ภายหลังจากการเอย์นามของท่าน ซึ่งในเล่มนี้จะปรากฏสัญลักษณ์นี้ทุกครั้งหลังจากที่มีการกล่าวถึงนามของท่าน

1.8.3 สัญลักษณ์  มาจากคำว่า “astaghfirullah” เป็นคำที่มีที่มาจากภาษาอาหรับซึ่งมีความหมายว่า “ขออัลลอฮ์ ทรงประทานความสันทัดแก่ท่าน” โดยคำนี้จะใช้เพื่อกล่าวยก

ย่องท่านนบีต่างๆ ภายหลังจากการเอ่ยนามของท่าน

1.8.4 สัญลักษณ์ ﷺ มาจากคำว่า “เราะฎียัลลอฮ์อันฮุ” เป็นคำที่มีที่มาจากภาษาอาหรับซึ่งมีความหมายว่า “ขออัลลอฮ์ ทรงโปรดปรานแก่เขา” เป็นคำที่ใช้กล่าวให้เกียรติเศาะหาบะฮ์ ใช้คำนี้ตามหลังเมื่อมีการเอ่ยนามของเศาะหาบะฮ์ 1 ท่าน

1.8.5 สัญลักษณ์ ﷺ มาจากคำว่า “เราะฎียัลลอฮ์อันฮุม” เป็นคำที่มีที่มาจากภาษาอาหรับซึ่งมีความหมายว่า “ขออัลลอฮ์ ทรงโปรดปรานแก่พวกเขา” เป็นคำที่กล่าวขึ้นเพื่อให้เกียรติบรรดาเศาะหาบะฮ์จำนวนสามท่านขึ้นไป หลังจากที่ได้เอ่ยนามของพวกเขา

1.8.6 ﴿...﴾ วงเล็บปีกกาจะใช้กำกับเมื่อมีการยกอายะฮ์อัลกุรอาน

1.8.7 ((...)) วงเล็บคู่ จะใช้กำกับเมื่อมีการยกตัวบทหะดีษ

1.8.8 (...) วงเล็บเดี่ยวจะใช้เมื่อมีการเขียนอ้างอิง และการอธิบายคำสำคัญ หรือ คำศัพท์เฉพาะต่างๆ

1.8.9 “...” เครื่องหมายอัฒประภาค จะใช้สำหรับการแปลอัลกุรอานอัลหะดีษ ชื่อหนังสือและเมื่อมีการอ้างถึงคำพูดของบุคคลสำคัญ

## 1.9 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามสำหรับคำสำคัญที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสื่อความหมายที่ตรงกัน ดังนี้

1.9.1 การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนที่มีการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีการปรับใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน มีการวางแผนและควบคุมกระบวนการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพออกมาสู่สังคม

1.9.2 การใช้หลักวะสะฎียะฮ์ หมายถึง การดำเนินการของผู้บริหารที่บ่งชี้ให้เห็นถึงการนำหลักคุณภาพอิสลามมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

1.9.3 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม หมายถึง โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในระบบที่เปิดสอนทั้งวิชาศาสนาและวิชาสามัญ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี

1.9.4 ด้านความยุติธรรม หมายถึง การบริหารงานโดยยึดมั่นในหลักความเป็นธรรม ให้ค่าตอบแทนและประเมินการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม มีการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มอบหมายงานได้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน พร้อมกำหนดกฎระเบียบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และเสมอภาคกัน

1.9.5 ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ และรับผิดชอบในการกระทำและการตัดสินใจของตน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ มีความตระหนักในหน้าที่ด้วย

1.9.6 ด้านความดีและจริยธรรม หมายถึง การปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ถูกต้องตามหลักคุณธรรม เสียสละต่อประโยชน์ส่วนรวม ประพฤติตนน่าเคารพและนับถือ ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยอัธยาศัยดีงาม ภายใต้หลักคำสอนศาสนาอิสลาม

1.9.7 ด้านการปรึกษาหารือ หมายถึง กระบวนการค้นหาข้อเสนอแนะและข้อสรุปต่างๆ ผ่านกระบวนการแสดงความคิดเห็นบุคคลที่สำคัญหลายคนโดยใช้ระบบที่เรียกว่า การชูรอ เพื่อประกอบการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียน และเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เหมาะสมและเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

1.9.8 ด้านการเสริมพลัง หมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ถึงความสามารถและคุณค่าของตนผ่านกระบวนการมอบอำนาจหน้าที่ ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ให้อิสระในการสร้างสรรค์งาน กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเอง และมอบรางวัลเสริมกำลังใจให้แก่ผู้ที่มีมุ่งมั่นทำงาน อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.9.9 ด้านการตรวจสอบ หมายถึง การควบคุมการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีความโปร่งใส โดยการชี้แจงการดำเนินงานต่างๆอย่างชัดเจน และให้การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ สามารถมีการตรวจสอบและประเมินได้ ตลอดจนนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ทบทวนจากอัลกุรอาน อัลหะดีษ หนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยไว้ ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวะสะฎียะฮฺ

2.1.1 ความหมายวะสะฎียะฮฺ

2.1.2 ความสำคัญของวะสะฎียะฮฺ

2.1.3 ลักษณะของวะสะฎียะฮฺ

2.1.4 หลักวะสะฎียะฮฺ

#### 2.2 แนวคิดการบริหารโรงเรียน

2.2.1 นิยามและความสำคัญ

2.2.2 แนวคิดการบริหารการศึกษาโดยทั่วไป

2.2.3 แนวคิดการบริหารการศึกษาในอิสลาม

2.2.4 ทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร

#### 2.3 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

2.3.1 ที่มาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

2.3.2 การบริหารงานโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวะสะฎียะฮฺ

แนวคิดหลักการสายกลางหรือวะสะฎียะฮฺเป็นหลักการอันเป็นเอกลักษณ์อันเด่นชัดของอิสลามและประชาชาติมุสลิม โดยมีลักษณะส่งเสริมให้มนุษย์บริหารกิจการทางโลกให้เกิดความสมดุล มีความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ และหลักที่เกี่ยวข้องดังนี้



### 2.1.1 นิยามของวะสะฎียะฮฺ

คำว่า “วะสะฎียะฮฺ” (وسطية) ในเชิงภาษาเป็นคำภาษาอาหรับที่มีรากศัพท์มาจากคำว่า " وسط " หมายถึง ระยะเวลาที่เป็นกึ่งกลาง ตำแหน่งของจุดยืนที่อยู่ตรงกลางระหว่างสองฝั่ง (อัลมะอะนีย: ออนไลน์) ซึ่งในภาษาไทยจะแปลโดยใช้คำว่า ดุลยภาพหรือทางสายกลาง ส่วนในเชิงวิชาการนั้น มีความหมายที่ต้องการสื่อถึง ความยุติธรรม ความดีงาม ซึ่งอัลกุรอานได้นำเสนอคำว่าวะสะฎียะฮฺด้วยสำนวนที่หลากหลาย โดยจากคำตรัสของอัลลอฮฺ ﷻ ในสุเราะฮฺอัลบะเกาะเราะฮฺ ที่พระองค์กล่าวว่า

﴿...وَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا﴾

ความว่า “...และในทำนองเดียวกัน เราได้ให้พวกเจ้าเป็นประชาชาติสายกลาง”

(อัลบะเกาะเราะฮฺ: 143)

ประชาชาติสายกลางในโองการนี้หมายถึง ประชาชาติที่มีความยุติธรรมและดีเลิศ เป็นกลุ่มคนที่จะเป็นแบบอย่างของการปฏิบัติต่อมนุษย์ทุกเชื้อชาติ นักตัฟซีร (al-Mufasssirin) อย่าง Al-Tabariy (1992) Ibn Kathir (1992) Al-Qurtubiy (1993) Al-Nasafiy (1996) Al-Raziy (1990) และ Syed Qutb (1987) ได้อธิบายแนวคิดของคำว่า คำว่า “วะสะฎียะฮฺ” ว่าเป็นคำที่มีจุดมุ่งหมายสื่อถึงความเรียบง่าย ความยุติธรรม ความเจริญรุ่งเรือง ความเป็นกลาง ความอ่อนน้อมถ่อมตน และการไม่สุดโต่งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

Al-Tabariy (1992) และ Al-Qurtubiy (1993) กล่าวถึงคำว่า "وسط" ที่ปรากฏในโองการที่ 143 ของสุเราะฮฺอัลบะเกาะเราะฮฺ ว่าหมายถึง การเลือกสิ่งที่ดีงามและเป็นธรรมที่สุด ซึ่งสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับมนุษย์ก็คือสิ่งที่มีความยุติธรรม ส่วน Ibn Kathir (1992) ได้อธิบายของคำว่า "وسط" ในโองการนี้ว่า หมายถึง สิ่งที่ดีงาม ประเสริฐ และยุติธรรมที่สุด นอกจากนี้ Al-Raziy (1990) ยังกล่าวถึง คำว่า "وسط" ว่ามีความหมาย 4 ประการ คือ 1) สิ่งที่มีความยุติธรรม หมายถึง การไม่โน้มเอียงไปทางฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และการออกห่างจากการปฏิบัติที่สุดโต่งของทั้งสองฝั่ง กล่าวคือ ไม่ยึดหยุ่นและแข็งกร้าวเกินไป เมื่อออกห่างจากสิ่งเหล่านี้ความยุติธรรมก็จะเกิดขึ้น 2) สิ่งที่ดีที่สุด 3)

สิ่งที่มีเกียรติมากที่สุดและสมบูรณ์แบบ และ 4) การไม่สุดโต่งในเรื่องศาสนา เป็นต้น

นอกจากนี้ Abdullah Md Zin (2013) ได้ขยายความแนวทาง “วะสะฎียะฮฺ” ในคู่มือของสถาบันวะสะฎียะฮฺประเทศมาเลเซีย (Institute Wasatiyyah Malaysia) ซึ่งกล่าวถึงบริบทของการนำไปประยุกต์ใช้ว่า หมายถึง การปฏิบัติตามคำสอนศาสนาอิสลามในลักษณะแบบองค์รวมและสมบูรณ์แบบ (A holistic and perfect manner) โดยครอบคลุมถึงการปฏิบัติในระดับปัจเจกบุคคลและระดับสังคม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ประชาชาติ

กล่าวได้ว่า “วะสะฎียะฮฺ” ใช้สำหรับเรียกคุณลักษณะของสิ่งที่เป็นบทยุติที่ตีงามทั้งในมิติที่สามารถสัมผัสได้และมิติด้านจิตใจ Wahbah al-Zuhayli (2007) กล่าวว่า วะสะฎียะฮฺที่เรา รู้จักกันอย่างแพร่หลายในยุคสมัยปัจจุบันนี้ ความหมายของคำนี้ยังหมายรวมถึง ความเป็นกลางในการยึดมั่นต่อจุดยืน พฤติกรรม ระเบียบการยึดถือปฏิบัติ การเข้าสังคม และมารยาท และนั่นก็หมายความว่า อิสลาม คือศาสนาที่เป็นกลาง ไม่ลำเอียง และไม่หละหลวมในสิ่งหนึ่งสิ่งใดจากสิ่งที่เป็นความจริง ดังนั้น จึงไม่สมควรมีความเลียดเรื่องศาสนาในทุกด้าน หรือหละหลวมในสิ่งที่เป็นสิทธิจากสิทธิต่างๆ ที่มีต่อพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ และเพื่อนมนุษย์

Yusuf al-Qaradawi (2010) ได้ให้ความหมายของคำว่า อัล-วะสะฎียะฮฺ หมายถึง การอยู่ระหว่างกลาง หรือความเสมอภาคระหว่างฝั่งที่ตรงกันข้าม หรือที่อยู่คนละขั้ว โดยฝั่งหนึ่งฝั่งใดไม่สร้างผลกระทบและผลกัฝั่งตรงกันข้าม และฝั่งหนึ่งฝั่งใดไม่ละเมิดสิทธิ สิทธอนหรือกดขี่ฝ่ายตรงข้าม ตัวอย่างของฝั่งที่อยู่ตรงกันข้ามหรือคนละขั้วกัน อาทิ สิ่งที่เป็นกฎแห่งพระเจ้ากับมนุษยธรรม จิตวิญญาณกับวัตถุ ทางโลกกับทางธรรม วิวรรณกับสติปัญญา สิ่งที่เป็นอดีตกับปัจจุบัน สภาพเดียวกับหมู่คณะ ความเป็นจริงกับอุดมคติ ความมั่นคงกับการเปลี่ยนแปลง และสิ่งที่คล้ายคลึงกันนั้น จำเป็นต้องมีความสมดุลระหว่างกัน และได้รับสิทธิด้วยความเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยปราศจากการทำให้ลดน้อยลงไปหรือมากจนเกินไป

อัล-วะสะฎียะฮฺ จึงไม่ใช่คำศัพท์สมัยใหม่ แต่ทว่าเป็นคำศัพท์ที่ถูกระบุในคัมภีร์ของอัลลอฮ์ ﷻ และเป็นแบบฉบับการปฏิบัติของศาสนทูตของพระองค์ และได้มีการกล่าวถึงเกี่ยวกับอัล-วะสะฎียะฮฺอย่างหลากหลาย สาเหตุอาจจะเป็นเพราะการดำเนินกิจการต่างๆ ของมนุษย์ในยุคปัจจุบันได้หันเหออกนอกเส้นทางสายกลางและออกห่างจากดุลยภาพที่ศาสนาได้ชี้แนะไว้

นอกจากนี้ Muhamadul Bakir and Khatijah Othman (2017) ได้ทบทวนวิเคราะห์และนำเสนอความหมายของคำว่า “วะสะฎียะฮฺ” โดยแบ่งความหมายเป็น 3 ลักษณะ คือ

ความหมายในเชิงภาษา ความหมายที่เข้าใจโดยทั่วไป และความเข้าใจในเชิงญาณวิทยา ดังนำเสนอในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ความหมายของคำว่าวะสะฎียะฮฺโดยแบ่งตามลักษณะของความหมาย

| ลักษณะความหมาย  | คำอธิบาย   | หมายเหตุ   |
|---|--|--|
| 1) ความหมายในเชิงภาษา (Literal Understanding)               | ตำแหน่งกึ่งกลางและการปฏิบัติที่เป็นกลาง เป็นความหมายดั้งเดิมพื้นฐานของวะสะฎียะฮฺ | - ความหมายนี้ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบริบททางภาษาศาสตร์ได้                                      |
| 2) ความหมายที่เข้าใจโดยทั่วไป (General Understanding)       | เป็นธรรมและสมดุล ใช้ได้กับแง่มุมต่างๆ ของการดำเนินชีวิต                          | - เป็นคำที่ไม่สามารถใช้เป็นความหมายทั่วไป ที่ยังไม่สามารถแยกแยะความหมายและการอ้างอิงได้            |
| 3) ความเข้าใจในเชิงญาณวิทยา (Epistemological Understanding) | ถือเป็นหลักการโดยรวมทั้งหมดของศาสนาอิสลามที่มีประสิทธิภาพและจะนำไปสู่ความสำเร็จ  | - เป็นคำที่แสดงถึงลักษณะโดยธรรมชาติดั้งเดิม ซึ่งควรมีการระบุดึงการนำไปประยุกต์ใช้และข้อจำกัดของมัน |

ที่มา: Muhamadul Bakir and Khatijah Othman (2017)

อย่างไรก็ตาม บรรดานักวิชาการได้ให้ความเห็นว่า คำศัพท์นี้ไม่สามารถใช้ได้กับบริบทอื่น เว้นแต่บริบทของ 2 คุณลักษณะนี้ คือ สิ่งที่เป็นความตึงามหรือสิ่งที่บ่งชี้ถึงความตึงาม เช่น ความยุติธรรม และสิ่งที่อยู่กึ่งกลาง ทั้งลักษณะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้หรือลักษณะภายในด้านจิตใจ ดังนั้น ถ้ามีเพียงคุณลักษณะเดียวโดยไม่มีอีกคุณลักษณะหนึ่ง จะไม่เข้าข่ายในความหมายของคำว่า อัลละวะสะฎียะฮฺ (Al-Ghazali, 1963 and Spahic Omer, 2016)

ดังนั้น สามารถสรุปความหมายของวะสะฎียะฮฺ ได้ว่าหมายถึง แนวทางปฏิบัติที่มีความสมดุลเป็นธรรม เป็นแนวทางที่อยู่กึ่งกลางระหว่างความสุดขั้วของทั้งสองฝั่ง คือ ไม่หย่อนยานจนไร้ประสิทธิภาพและไม่สุดโต่งจนเลยเถิด การดำเนินการภารกิจต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องบูรณาการหลักวะสะฎียะฮฺ อันมีแบบอย่างมาจากท่านท่านเราะสูล ﷺ มาเป็นแนวปฏิบัติจึงจะนำพาไปสู่ความสำเร็จ ความตึงาม ความสงบเรียบร้อยและความเป็นหนึ่งเดียวของสังคมได้

### 2.1.2 ความสำคัญของวะสะฎียะฮฺ

ศาสนาอิสลามถือว่าจุดที่แสดงถึงคุณภาพมีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในสังคม ลักษณะที่แสดงถึงคุณภาพจึงเป็นเอกลักษณ์ที่มีความโดดเด่นในคำสอนอิสลาม ดังที่มีปรากฏในตัวบทอัลกุรอานสุเราะฮฺ อัลบะเกาะเราะฮฺ โองการที่ 143 ดังที่กล่าวในตอนท้ายของโองการว่า

﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ

ความว่า “และในทำนองเดียวกัน เราได้ให้พวกเจ้าเป็นประชาชาติที่เป็นกลางเพื่อพวกเจ้าจะได้เป็นสักขีพยานแก่มนุษย์ทั้งหลาย และร้อซูล”

(อัลบะเกาะเราะฮฺ: 143).

จากโองการนี้ได้มีวจนะจากท่านเราะซูล ﷺ มาอธิบายความหมายและจุดประสงค์ของคำว่า “أمة وسطاً” หมายถึง ประชาชาติที่ยุติธรรมและดีเลิศ และได้อธิบายถึงคำว่า (شهادة على) หมายถึง การที่อัลลอฮฺ ﷻ ทรงเลือกประชาชาตินี้ (ประชาชาติของศาสนทูตมุฮัมมัดﷺ) ให้เป็นสักขีพยาน ณ เอกองค์อัลลอฮฺ ﷻ ว่าศาสนทูตของพวกเขาได้นำศาสนา (رسالة) จากอัลลอฮฺ ﷻ ให้แก่พวกเขาแล้ว

จะเห็นได้ว่าบทบัญญัติของอัลลอฮฺ ﷻ ส่งเสริมให้มนุษย์ให้ความสำคัญกับความพอดีในการดำเนินชีวิต ครอบคลุมทั่วถึงไปยังการมีความสมดุลระหว่างจิตวิญญาณกับวัตถุ การประกอบกิจการงานต่างๆ ก็ต้องมีความสมดุลระหว่างโลกอาคิเราะฮฺกับโลกปัจจุบัน ใช้ความคิดในการคิดวิเคราะห์หะวะษย์ด้วยกับสติปัญญา สามารถเรียกร้องสิทธิที่พึงได้รับและขณะเดียวกันก็ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างสุดกำลัง ซึ่งบรรดานักปราชญ์แห่งประชาชาติยุคก่อนๆ ไม่ได้เพิกเฉยในหลักการเรื่องนี้ นักวิชาการในยุคปัจจุบันก็ให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้เป็นประการแรกๆ ดังที่ได้ปรากฏเด่นชัดในตำราหนังสือต่างๆ Yusuf al-Qaradawi (2010) ได้อธิบายขยายความว่า สำหรับอัล-วะสะฎียะฮฺในอิสลามนั้น มีภาพที่ปรากฏมากมายหลากหลายด้าน คุณภาพแห่งอิสลามซ่อนอยู่ในหลักยึดมั่นและการเคารพนับถือต่อพระเจ้า และในด้านจริยธรรมและบทบัญญัติ ในด้านการยึดมั่น เราจะพบว่า

อิสลามอยู่ตรงกึ่งกลางระหว่างกลุ่มที่เชื่อทุกอย่างและศรัทธาโดยปราศจากหลักฐานยืนยัน กับกลุ่มวัตถุนิยมที่ซึ่งปฏิเสธทุกสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ดังเช่นอยู่กึ่งกลางระหว่างผู้ออกนอกศาสนา ที่ไม่ศรัทธาในพระเจ้าเลย กับบรรดาผู้มีพระเจ้าหลากหลายองค์ เป็นต้น

### 2.1.3 ลักษณะของวะสะฎียะฮฺ

การปฏิบัติโดยยึดตามแนวทางวะสะฎียะฮฺ นั้นมีการปฏิบัติมาตั้งแต่ในยุคสมัยท่านนบีมุฮัมมัดﷺ โดยมีการนำไปปรับใช้เพื่อการบริหารงานในหลากหลายมิติ อีกทั้งท่านนบีมุฮัมมัดﷺ ยังส่งเสริมให้บรรดาเศาะฮาบะฮฺ ﷺ นำหลักวะสะฎียะฮฺไปใช้ในการดำเนินชีวิตอันครอบคลุมทั้งเรื่องภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ การตะอวะฮฺ การจัดการศึกษา เศรษฐศาสตร์ สังคม และอื่นๆ (Abdullah Md Zin, 2013)

ลักษณะของดุลยภาพหรือทางสายกลางที่ศาสนา หมายถึง ในคัมภีร์อัลกุรอานได้ถูกอธิบายด้วยคำว่า "الصراط المستقيم" (มีความหมายว่า หนทางที่เที่ยงตรง) คำนี้ถูกกล่าวถึงจำนวนมากถึง 33 ครั้งในบริบทเรื่องราวที่แตกต่างกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสื่อถึงแนวทางสายกลางของอิสลามว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสม กล่าวคือเป็นแนวทางที่ไม่สุดขั้วและขณะเดียวกันก็ไม่ได้ผ่อนปรนจนหย่อนยานเกินไป แนวทางนี้คือแนวทางของผู้ศรัทธาที่ได้รับความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ﷻ และเป็นเส้นทางที่บรรดาคนดีและเหล่าผู้มีความสัจจริงได้ปฏิบัติกันมาเป็นแบบอย่าง

จึงเป็นที่ประจักษ์ชัดว่า ความเลเยิดในเรื่องศาสนาเป็นสิ่งที่คำสอนศาสนาห้ามปรามไว้ และไม่ส่งเสริมให้กระทำไม่ว่าจะด้านพฤติกรรมหรือความเชื่อ โดยในคัมภีร์อัลกุรอานได้ปรากฏว่ามีตัวอย่างพฤติกรรมในยุคสมัยประวัติศาสตร์ของชาวมุสลิมที่มีความเลเยิดในเรื่องนี้ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ لَا تَغْلُوا فِي دِينِكُمْ وَلَا تَقُولُوا عَلَى اللَّهِ إِلَّا الْحَقَّ إِنَّمَا الْمَسِيحُ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ رَسُولُ اللَّهِ وَكَلَّمْتُهُ الْقَلْبَ إِلَى مَرْيَمَ وَرُوحٌ مِنِّي ... ﴾

ความว่า "ชาวมุสลิมทั้งหลายทั้งหลาย จงอย่าเลเยิดในศาสนาของพวกเขา และจงอย่ากล่าวเกี่ยวกับอัลลอฮ์ นอกจากสิ่งที่เป็นจริงเท่านั้น แท้จริงอัล-มะซีฮ์ อีซาบุตรของมัรยัมนั้น เป็นเพียงศาสนทูตของอัลลอฮ์ และเป็นเพียงดำรัสของพระองค์ที่ได้ทรงกล่าวมันแก่มัรยัม และเป็นเพียงวิญญูณ

หนึ่งจากพระองค์ เท่านั้น....”

(อันนิสาอ: 171)

วิธีการดำเนินชีวิตของท่านนบี ﷺ ที่พบจากรายงานในตัวของอัลหะดีษต่างๆ นั้น มีความเรียบง่ายและสมดุลในทุกบทบาท ทั้งบทบาทของการเป็นผู้นำศาสนา ผู้ปกครองบ้านเมือง มิตรสหายของบรรดาเศาะฮาบะฮ์ ﷺ และหัวหน้าครอบครัว อันเนื่องจากท่านเป็นศาสนทูตที่มีความเป็นมนุษย์ครบถ้วนในทุกมิติ นอกจากนี้ยังมีหะดีษบางตัวที่พยายามสื่อถึงเจตนารมณ์ของทางสายกลาง ดังที่มีรายงานว่า

(("خَيْرُ الْأُمُورِ أَوْسَطُهَا"))

(البیهقي في السنن 273/3)

ความว่า “กิจการที่ดีที่สุด คือ ปานกลาง หมายถึง มีความพอเหมาะพอดี”

นอกจากนี้ อิหม่ามอัลฆอซาลี (1963) ได้อธิบายลักษณะของ "อัลวะสะฎียะฮ์" ในหนังสือ ดุลยภาพด้านจริยธรรมของอิหม่าม อัลฆอซาลีในหนังสือของท่าน อิชยาอ อุลุมุดดีน (إحياء علوم الدين) ว่าเป็นคุณลักษณะเด่นของประชาชาตินี้ ซึ่งเป็นการจำแนกออกจากประชาชาติอื่นๆ "อัลวะสะฎียะฮ์" และยังเป็นคุณลักษณะจำเพาะทางศาสนา ทั้งในด้านหลักยึดมั่น บทบัญญัติ และด้านจริยธรรม การมีลักษณะอัลวะสะฎียะฮ์ ในด้านจริยธรรม สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยการฝึกตนและอบรมบ่มเพาะจิตใจให้อยู่บนจริยธรรมและศีลธรรมอันดีงามถือเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติตนให้อยู่ในจริยธรรมอันดีงาม และจะนำไปสู่ความเสมอภาคในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งส่วนหนึ่งจากวิธีการอบรมบ่มเพาะในเรื่องความเป็นกลางและความเสมอภาคในจริยธรรม ก็คือ การรู้ถึงสาเหตุของการออกนอกกลุ่ม ที่มีที่มาจากไม่อยู่ในกรอบของจริยธรรม ดังนั้น จึงเป็นที่กระจ่างชัดว่า อัลวะสะฎียะฮ์ ในทัศนะของอิหม่ามอัลฆอซาลีนั้น ไม่ได้ให้ความสำคัญว่า จำเป็นต้องอยู่ระหว่างสองสิ่ง แต่อาจจะมี ความหมายรวมถึง การวางสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ณ ตำแหน่งอันเหมาะสม และต้องเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์เงื่อนไขของบทบัญญัติและเป็นผลประโยชน์ในด้านจริยธรรมของสังคม

จากคำอธิบายดังกล่าว จะเห็นได้ว่าหลักทางสายกลางได้ถูกเน้นย้ำในประเด็นของ

การอยู่กึ่งกลางระหว่างความสุดโต่งหรือความเลเยิด ซึ่งเป็นหลักของความเที่ยงตรงที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนในสุเราะฮ์อัลฟาติหะฮ

﴿ اِهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ ﴾

ความว่า “ขอพระองค์ได้ทรงชี้แนะเราสู่หนทางที่เที่ยงตรง คือทางของบรรดาผู้ที่พระองค์ได้ทรงโปรดปรานพวกเขา ไม่ใช่ทางของพวกที่ถูกกริ้ว และไม่ใช่ทางของพวกที่หลงผิด”

(อัลฟาติหะฮ: 6-7)

ท่านนบี ﷺ ได้อธิบายความหมายของ แนวทางที่ถูกกริ้วโกรธในอายะฮ์นี้ว่า คือแนวทางที่ละเลยของชนยะฮูดี ส่วนหนทางที่หลงผิดนั้น คือ แนวทางที่สุดโต่งและเลเยิดของชาวนัศรอนี ดังนั้น แนวทางวะสะฎียะฮ์หรือแนวทางสายกลางจึงต้องไม่มีความสุดโต่งหรือเลเยิด ไม่ละเลยและหย่อนยาน จึงจะเป็นหนทางที่เที่ยงตรง

#### 2.1.4 หลักวะสะฎียะฮ์

อัลกุรอานและอัลหะดีษได้กล่าวถึงแนวทางที่แสดงถึงดุลยภาพไว้อย่างหลากหลาย การเข้าใจหลักทางสายกลางในอิสลามอย่างถ่องแท้จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจจากแหล่งปฐมภูมิเหล่านี้ หลายโองการในคัมภีร์อัลกุรอานก็ได้สื่อความหมายของวะสะฎียะฮ์ (وسطية) ด้วยความหมายที่ชัดเจน และในบางโองการก็สื่ออย่างมีนัยยะ อย่างไรก็ตาม วะสะฎียะฮ์มีความเกี่ยวข้องกับมิติต่างๆ ในระบบการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เช่น ด้านหลักความเชื่อ ด้านการปฏิบัติศาสนกิจ ด้านระบบการดำเนินชีวิตและด้านการจัดการ เพื่อให้ระดับปัจเจกและระดับสังคมได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตภายใต้บทบาทหน้าที่ของการเป็นประชาชาติตัวอย่าง ที่พึงต้องมีคุณลักษณะแห่งทางสายกลางที่มีความสมดุลอย่างชัดเจน รายละเอียดและตัวบทหลักฐานที่ส่งเสริมให้มนุษย์ดำเนินอยู่ในแนวทางสายกลางโดยสังเขป มีรายละเอียดต่อไปนี้

##### 2.1.4.1 ด้านหลักความเชื่อ

ความศรัทธาของมนุษย์นั้นจะมีที่มาจากความเชื่อ มนุษย์บางกลุ่มเชื่อในพระเจ้าหลายองค์เฉกเช่นที่มีอยู่ในยุคสมัยก่อนการมาของท่านนบี ﷺ และก็มีมนุษย์อีกฝั่งหนึ่งที่ปฏิเสธในพระเจ้าซึ่งมีอยู่จำนวนมากในยุคสมัยปัจจุบันที่เรียกว่า “Atheistic” แต่ศาสนาอิสลามสอนสั่งให้มนุษย์เชื่อในการมีอยู่ของพระเจ้าองค์เดียว คือ อัลลอฮ์ ﷻ สิ่งที่อิสลามนำมาสอนแก่มนุษยชาติจึงเป็นความเชื่อที่อยู่ตรงกลางระหว่างสองขั้วที่สุดโต่งและหย่อนยานเกินไป พระองค์ได้ตรัสในโองการต่อไปนี้

﴿وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ فَمِنْهُمْ مَن هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَن حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكْذِبِينَ﴾

ความว่า “และโดยแน่นอน เราได้ส่งเราะสุลมาในทุกประชาชาติ (โดยบัญชาว่า) ‘พวกท่านจงเคารพภักดีอัลลอฮ์ และจงหลีกเลี่ยงให้ห่างจากพวกเจว็ด’ ดังนั้น ในหมู่พวกเขามีผู้ที่อัลลอฮ์ ทรงชี้แนะทางให้และในหมู่พวกเขามีการหลงผิดคู่ควรแก่เขาฉะนั้น พวกเจ้าจงตระเวนไปในแผ่นดิน แล้วจงดูว่าบั้นปลายของผู้ปฏิเสธนั้นเป็นเช่นใด”

(อันนะหฺล: 36)

#### 2.1.4.2 ด้านการปฏิบัติศาสนกิจ

ศาสนาอิสลามได้กำหนดเป้าหมายของการกำเนิดจักรวาลนี้ และเป้าหมายของการสร้างมนุษย์อย่างชัดเจน และได้สร้างดุลยภาพในความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับพระผู้เป็นเจ้าของ และระหว่างพระผู้เป็นเจ้าของกับจักรวาล ด้วยการสั่งใช้ให้มนุษย์เคารพภักดีต่อพระองค์ (อะหมัด อิบรอฮีม ออบูซัน, 2553) อัลกุรอานได้ระบุถึงเรื่องนี้ในหลายโองการ ดังโองการต่อไปนี้

﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ مَا أُرِيدُ مِنْهُمْ مِنْ رِزْقٍ وَمَا أُرِيدُ أَنْ يُطِيعُونِ﴾

ความว่า “และข้ามิได้สร้างญิน และมนุษย์เพื่ออื่นใด เว้นแต่เพื่อเคารพภักดีต่อข้า ข้าไม่ต้องการปัจจัยยังชีพจากพวกเขา และข้าก็ไม่ต้องการให้



พวกเขาให้อาหารแก่ข้า”

(อัสซารียาต :56-57)

แม้ในเรื่องการปฏิบัติศาสนกิจตามคำสั่งใช้ของอัลลอฮ์ ﷻ ศาสนาอิสลามก็ยังส่งเสริมให้มนุษย์ยึดถือสายกลางในการยึดถือปฏิบัติบทบัญญัติของศาสนา เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดง่ายและไม่ลำบากในการปฏิบัติ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของอัลลอฮ์ ﷻ ที่ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ ﴾

ความว่า “และอัลลอฮ์มิได้ทรงทำให้เรื่องของศาสนาเป็นการลำบากแก่พวกเจ้า”

(อัลฮัจญ์: 78)

การปฏิบัติศาสนากิจจึงเป็นตัวกลางหนึ่งที่ทำให้การกำเนิดของมนุษย์บนหน้าแผ่นดินนี้เกิดความสมดุล เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกฝนให้เกิดความพอดีระหว่างความต้องการทางจิตใจและความต้องการทางร่างกาย การมุ่งความสำคัญที่จิตใจเพียงอย่างเดียวจะส่งผลกระทบเชิงลบให้แก่การทำงาน ในทางกลับกันหากให้ความสำคัญต่อด้านวัตถุกายภาพเพียงด้านเดียว ไม่สนใจต่อหลักคุณธรรมศีลธรรมที่กำหนดโดยพระผู้เป็นเจ้า มนุษย์ก็จะกลายเป็นบุคคลที่อันตรายเป็นบ่อนทำลายในที่สุด (อะหมัด อิบรอฮีม อูซุฮิน, 2553) บทบัญญัติทางศาสนาจึงจำเป็นต้องมีขึ้นเพื่อควบคุมหลักศีลธรรมของมนุษย์ให้อยู่ในจุดที่สมดุล

#### 2.1.4.3 ด้านการดำเนินชีวิต

เอกลักษณ์ของวิถีการดำเนินชีวิตแบบอิสลาม คือ ความพอประมาณ คำสอนศาสนาอิสลามจึงกำหนดให้การดำเนินชีวิตทางโลกและหลักธรรมทางศาสนาเป็นสิ่งที่ต้องสอดคล้องกัน และจำเป็นต้องดำเนินไปอย่างคู่ขนาน ในอัลกุรอานจึงได้เสนอหลักสายกลางให้แก่ระบบการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพื่อไม่ให้มนุษย์มีชีวิตที่เอียงสุดโต่งไปทางใดทางหนึ่ง

หลักคำสอนศาสนาอิสลามยังได้แนะแนวทางสำหรับมนุษย์ในการแสวงหาปัจจัยยัง

๑  
1632  
2562

ชีพและการประกอบอาชีพให้มีความสมดุล โดยพยายามสื่อให้มนุษย์เข้าใจถึงการสร้างสมดุลระหว่างภารกิจทางศาสนาและทางโลกผ่านโองการในสุเราะฮ์อัลญุมอะฮ์ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾

ความว่า “โอ้บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย เมื่อได้มีเสียงร้องเรียก (อะซาน) เพื่อทำละหมาดในวันศุกร์ก็จงรีบเร่งไปสู่การรำลึกถึงอัลลอฮ์ และจงละทิ้งการค้าขายเสีย นั่นเป็นการดีสำหรับพวกเจ้าหากพวกเจ้ารู้<sup>1</sup> ต่อเมื่อการละหมาดได้สิ้นสุดลงแล้ว ก็จงแยกย้ายกันไปตามแผ่นดิน และจงแสวงหาความโปรดปรานของอัลลอฮ์และจงรำลึกถึงอัลลอฮ์ให้มาก ๆ เพื่อว่าพวกเจ้าจะได้รับชัยชนะ<sup>2</sup>

(อัลญุมอะฮ์: 9-10)

จากตัวบทข้างต้น เมาลานา ซัยยิด อบูล อะลา เมาคูดี (2546) อธิบายเพิ่มเติมว่า เมื่อถึงเวลาของการเชิญชวนสู่การละหมาด (ซึ่งในบริบทนี้คือการละหมาดวันศุกร์) มุสลิมจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่ภารกิจของศาสนา โดยการวางมือจากการทำงานและธุรกิจทางโลกแล้วรีบเร่งไปสู่การรำลึกถึงอัลลอฮ์ ﷻ อย่างไรก็ตาม เมื่อการละหมาดเสร็จสิ้นลง ก็สามารถแยกย้ายกันไปประกอบกิจการหรืออาชีพของแต่ละคนกันได้ตามปกติ

<sup>1</sup> โอ้บรรดาผู้ศรัทธาต่ออัลลอฮ์ และร่อซูลของพระองค์เอ๋ย เมื่อพวกเจ้าได้ยินเสียงอะซานที่เรียกร้องไปสู่การละหมาดวันศุกร์ ก็จงตอบรับด้วยการไปฟังคุฏบะฮ์และละหมาดวันศุกร์ และจงละทิ้งการค้าขายเสีย จงละทิ้งการค้าขายที่ขาดทุนและรีบเร่งไปสู่การค้าขายที่มีผลกำไร คือการฟังคุฏบะฮ์และละหมาดวันศุกร์

<sup>2</sup> คือหลังจากพวกเจ้าได้เสร็จสิ้นการละหมาดวันศุกร์แล้ว ก็จงแยกย้ายกันออกไปทำธุรกิจและกิจการต่าง ๆ ของพวกเจ้าเพื่อแสวงหาความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ขณะที่พวกเจ้าแยกย้ายกันออกไปนั้นก็จงรำลึกถึงอัลลอฮ์ อย่าลืมพระองค์เป็นอันขาด เพื่อพวกท่านจะได้รับชัยชนะและประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ การปรับปรุงแก้ไขสู่หนทางที่ดี การปรับปรุงแก้ไขสู่หนทางที่ดีเดินตามรอยของนักปกครองที่ดีและหลีกเลี่ยงจากหนทางของนักปกครองที่อธรรมต่อผู้คน ผู้เป็นบ่อนทำลายความดีงามทั้งหลาย ดังคำตรัส

﴿...وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعِ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ﴾

ความว่า “...จงปรับปรุงแก้ไข และจงอย่าปฏิบัติตามทางของผู้ก่อความเสียหาย”

(อัลอะรอฟ: 142)

จะเห็นได้ว่า คำสอนศาสนาอิสลามนั้นผูกพันกับทุกมิตินิการดำเนินชีวิตของมนุษย์มาอย่างช้านาน ศาสนาอิสลามส่งเสริมให้การดำเนินกิจการต่างๆ อยู่ในแนวทางที่สมดุล เนื่องจากเป็นสิ่งจำเป็นที่จะสร้างความสงบสุขให้กับระดับปัจเจกและระดับสังคม

#### 2.1.4.4 ด้านการบริหารจัดการ

แนวคิดทางการบริหารร่วมสมัยในปัจจุบันโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นทฤษฎีและแนวคิดของตะวันตก ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องที่จะนำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาระบบการบริหารการศึกษาอิสลาม ซึ่งแนวคิดหลักวะสะฎียะฮ์ในอิสลามก็มีความครอบคลุมและเหมาะสมที่จะนำมาเป็นแนวทางสำหรับบริหารการจัดการองค์กรหรือบริหารจัดการโรงเรียน ผู้วิจัยได้พยายามวิเคราะห์หลักวะสะฎียะฮ์ในด้านการบริหารจัดการ มีรายละเอียดดังนี้

##### 1) หลักความยุติธรรม

การบริหารจัดการมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีหลักความยุติธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารในระดับนโยบายจำเป็นต้องมีความชอบธรรมในการมอบหมายงาน และการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคกัน การตัดสินใจเพื่อการดำเนินการใดๆ ขององค์กรก็สมควรเป็นไปในทิศทางที่มีความเป็นเหตุเป็นผล ยึดหลักให้เกิดความเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย อัลลอฮ์ ﷻ ได้เน้นย้ำเรื่องความยุติธรรมไว้ในอัลกุรอานในหลายตวับท ดังตวับทหนึ่งที่อัลลอฮ์ ﷻ กล่าวว่า

﴿يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ

أَهْوَىٰ فَيُضِلُّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ  
شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا الْحَجَّ

ความว่า “โอ้ดาวิดเอ๋ย ! เราได้แต่งตั้งเจ้าให้เป็นตัวแทนในแผ่นดินนี้  
ดังนั้น เจ้าจงตัดสินคิดต่างๆ ระหว่างมนุษย์ด้วยความยุติธรรม และอย่า  
ปฏิบัติตามอารมณ์ใฝ่ต่ำ มันจะทำให้เจ้าหลงไปจากทางของอัลลอฮ์  
แท้จริงบรรดาผู้ที่หลงไปจากทางของอัลลอฮ์นั้น สำหรับพวกเขาจะได้รับ  
การลงโทษอย่างสาหัส เนื่องด้วยพวกเขาละเว้นแห่งการชำระบัญญัติ”

(ศอด: 26)

นอกจากนี้ ก็มีหลักฐานจากคำกล่าวของท่านนบี ﷺ รายงานจากท่านอบีฮุร็อยเราะฮ์  
رضิ ท่านนบี ﷺ ได้กล่าวว่า

((عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال سَنَعَةٌ يُظِلُّهُمُ اللَّهُ تَعَالَى  
فِي ظِلِّهِ يَوْمَ لَا ظِلَّ إِلَّا ظِلُّهُ إِمَامٌ عَدْلٌ، وَشَابٌّ نَشَأَ فِي عِبَادَةِ اللَّهِ .. ))

ความว่า “มีบุคคล 7 ประเภทที่จะได้อยู่ภายใต้ร่มเงาของอัลลอฮ์ชะอะลาใน  
วันที่ไม่มีร่มเงาอันใด นอกจากร่มเงาของพระองค์ หนึ่ง..ผู้นำที่มีความ  
ยุติธรรม สอง..คนหนุ่มที่เติบโตขึ้นมาโดยการเคารพภักดีต่ออัลลอฮ์...”

(บันทึกโดยบุคอรี: 1423 และมุสลิม: 1031)

จากตัวบทนี้ จะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีความยุติธรรมมีความสำคัญถึงขั้นถูกจัดไว้ในกลุ่ม  
ของผู้ที่อยู่ภายใต้ร่มเงาของอัลลอฮ์ ﷻ นอกจากนี้ การใช้หลักความเป็นธรรมในการบริหารจัดการ  
มิได้จำกัดอยู่เฉพาะมุสลิมเท่านั้น แต่เป็นสิทธิ์ของมนุษย์ทุกคนที่พึงได้รับ ฉะนั้นการปฏิบัติต่อผู้  
ภายใต้การบังคับบัญชาทั้งที่เป็นมุสลิมและไม่ใช่มุสลิมต้องให้ความเป็นธรรมและเสมอภาคกัน ดัง  
ที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاؤُ  
قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ﴾

ความว่า “ผู้ศรัทธาทั้งหลาย ! จงเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยดีเพื่ออัลลอฮ์ เป็นพยานด้วยความเที่ยงธรรม และจงอย่าให้การเกลียดชังพวกหนึ่งพวก ใด ทำให้พวกเจ้าไม่ยุติธรรม จงยุติธรรมเถิด มันเป็นสิ่งที่ใกล้กับความยำ เกรงยิ่งกว่า”

(อัลมาอิดะฮ์: 8)

นอกจากนี้ การบริหารโดยหลักความยุติธรรมยังหมายรวมถึง การวางตำแหน่ง บุคคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่งาน หรือที่เรียกว่า “ใช้คนให้ถูกกับงาน” (Put the right man on the right job) ซึ่งถือเป็นการสร้างความชอบธรรมให้แก่คนทำงานลักษณะหนึ่ง เนื่องจากการ มอบหมายงานหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานโดยขาดการคิดวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมอย่างถี่ถ้วนอาจ นำไปสู่ความเสียหายต่อตัวเขาเอง และอาจสร้างความวุ่นวายให้แก่องค์กรองค์กรได้

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องชาญฉลาดในการพิจารณาว่าลักษณะงานชนิด ใดเหมาะกับคนประเภทใด โดยต้องสังเกตจากบุคลิกภาพ อุปนิสัย และทักษะ ที่บุคคลากรหรือเพื่อน ร่วมงานแต่ละคนมี แต่ ประเด็นที่ปัญหาที่คือการใช้คนให้ถูกกับงานนั้นผู้ใช้จะต้องเป็นผู้ซึ่งเหมาะสม กับงานตั้งแต่ต้นจึงจะสามารถเลือกคนที่เหมาะสมกับงานมาช่วยบริหาร

## 2) หลักความรับผิดชอบ

การรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรืออะมานะฮ์ เป็นหลักสำคัญ ประการหนึ่งของการบริหารการศึกษา ซึ่งภาระที่ผู้บริหารถูกมอบหมายตามบทบาทหน้าที่ ยังมีความ เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมด้วย ลักษณะที่โดดเด่นของหลัก ความรับผิดชอบในศาสนาอิสลามคือ การตระหนักรู้อยู่เสมอว่าอัลลอฮ์ ﷻ ทรงมองเห็นและรับรู้ในทุก การกระทำของเรา (Ali Muhamad Jubran Saleh, 2002) อย่างไรก็ตาม ในบริบทความเป็นจริงอาจ มีผู้บริหารที่มีความหยาบหลวม ก็อาจจะละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานหรืออาจจะ ปฏิบัติงานอย่างไม่สุจริต และในฝั่งตรงข้ามก็อาจมีผู้บริหารที่ทำงานอย่างหักโหมซึ่งก็ยังคงถือว่าเป็น ความสุดโต่งอีกรูปแบบหนึ่ง แนวทางสายกลางสำหรับเรื่องนี้คือ การพยายามปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับ มอบหมายอย่างสุดความสามารถ และใกล้เคียงความสมบูรณ์มากที่สุด (ชัยด์ อิบน์อับดุลกะรีม อัชชัยด์, 2558) ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถนำไปปรับใช้กับวะสะฎียะฮ์ด้านอื่นๆ ของการดำเนินชีวิตด้วย

นอกจากนี้ พบว่ามีแบบอย่างจากท่านเราะสูล ﷺ ในหลากหลายรูปแบบ อาทิ ช่วงเวลาที่ท่านใช้ชีวิตอยู่ในนครมะดีนะฮ์ ท่านได้มอบหมายงานให้รับผิดชอบทั้งในลักษณะเป็นรายบุคคลและเป็นทีม มีรายงานที่ท่านเราะสูล ﷺ ได้กล่าวว่า

(( أَلَا كُتِبَ عَلَيْكُمْ أَنْ تُبَيِّنُوا عَلَى النَّاسِ رِزْقَهُمْ نَهْمًا مِمَّنْ تَبَيَّنُوا عَلَيْهِمْ وَأَنْ تُبَيِّنُوا عَلَى النَّاسِ رِزْقَهُمْ نَهْمًا مِمَّنْ تَبَيَّنُوا عَلَيْهِمْ وَأَنْ تُبَيِّنُوا عَلَى النَّاسِ رِزْقَهُمْ نَهْمًا مِمَّنْ تَبَيَّنُوا عَلَيْهِمْ ))

(( أَلَا كُتِبَ عَلَيْكُمْ أَنْ تُبَيِّنُوا عَلَى النَّاسِ رِزْقَهُمْ نَهْمًا مِمَّنْ تَبَيَّنُوا عَلَيْهِمْ وَأَنْ تُبَيِّنُوا عَلَى النَّاسِ رِزْقَهُمْ نَهْمًا مِمَّنْ تَبَيَّنُوا عَلَيْهِمْ ))

ความว่า “ทุกคนย่อมมีหน้าที่และทุกคนต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ ผู้นำก็มีหน้าที่และเขาต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา ชายคนหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อครอบครัว และเขาต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา สตรีคนหนึ่งก็มีหน้าที่รับผิดชอบต่อครอบครัวของสามี และนางต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของนาง คนรับใช้มีหน้าที่รับผิดชอบต่อทรัพย์สินของเจ้านาย และเขาต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา ทุกคนต้องมีหน้าที่และต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา”

(บันทึกโดยบุคอรี: 6719 และมุสลิม: 1829)

กล่าวได้ว่า ทุกหน้าที่และทุกตำแหน่งที่มีการจัดสรรและมอบหมายในครอบครัว องค์กรหรือสถานศึกษา ล้วนได้ถูกผูกไว้กับความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถถือเป็นการปฏิบัติตามคำสั่งใช้ของพระองค์ และผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ไกลถึงโลกหน้า เขาจะรับผิดชอบตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดกำลังเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่อัลลอฮ์ ﷻ

### 3) หลักคุณธรรมและจริยธรรม

ศาสนาอิสลามส่งเสริมให้ผู้ที่รับหน้าที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างที่ดีงามในเชิงคุณธรรมและจริยธรรมแก่ผู้ตาม คุณลักษณะของผู้นำที่ดีในระบบคิดอิสลามนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามหลักในคำสอนศาสนา ทั้งด้านพฤติกรรมกรรมการแสดงและการพูดที่

ต้องวางอยู่บนฐานคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม เช่น การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต การยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง การปฏิสัมพันธ์กับทุกคนอย่างสุภาพ และการมีบุคลิกภาพแห่งอิสลาม ดังที่ ท่านเราะสูล ﷺ ได้ปฏิบัติต่อบรรดาเศาะหาบะฮ์ ﷺ และผู้ที่ได้พบเจอท่านด้วยกิจกรรมารยาทที่สุภาพอ่อนโยน ดังปรากฏในคำดำรัสของอัลลอฮ์ ﷻ ว่า

﴿ فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ﴾

ความว่า “เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮ์นั่นเอง เจ้า(มุหัมมัด) จึงได้สุภาพอ่อนโยนแก่พวกเขา และถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประพฤตินหยาบช้า และมีใจแข็งกระด้างแล้วไซร์ แน่نونพวกเขาที่ย่อมแยกตัวออกไปจากรอบๆ เจ้ากันแล้ว”

(อาล อิมรอน: 159)

คุณลักษณะในด้านอัคลากของท่านนบีมุหัมมัด ﷺ นั้นมีความโดดเด่น และมีรายงานจากบรรดาเศาะหาบะฮ์ ﷺ ผู้ที่อยู่ร่วมกับท่านในหลากหลายตัวบทถึงความเอาใจใส่ของท่านต่อพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้อื่น ดังที่ปรากฏว่า अबดุลลอฮ์ บิน อัมร์ ﷺ ได้กล่าวว่า

(( لم يكن النبي ﷺ فاحشا ولا متفحشا ، وقال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " إن من أخيركم أحسنكم خلقا " ))

ความว่า “ท่านนบีไม่เคยเป็นคนหยาบช้าและไม่เคยเป็นคนที่พูดจาหยาบคาย และท่านเราะสูล ﷺ ก็กล่าวว่า “แท้จริงผู้ที่ดีที่สุดในหมู่พวกเจ้า คือ ผู้ที่มีมารยาทที่ดีที่สุด”

(บันทึกโดยบุคอรี: 3559 และมุสลิม: 2321)

ท่านเราะสูล ﷺ เป็นแบบอย่างของผู้นำที่ดีเยี่ยมมาโดยตลอด คำสอนศาสนาอิสลามก็ได้เน้นย้ำในเรื่องการยึดมั่นในหลักศีลธรรมและจริยธรรมมาช้านาน โดยส่งเสริมการดำรงตนและ

ประเพณีปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักการศาสนา กฎหมายบ้านเมืองที่อาศัยอยู่ และ สอดคล้องกับหลักคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพ อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ  
وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ﴾

ความว่า “พวกเจ้านั้น เป็นประชาชาติที่ดียิ่งที่อุบัติขึ้นสำหรับมนุษยชาติ โดยที่พวกเจ้าใช้ให้ปฏิบัติสิ่งที่ชอบ และห้ามสิ่งที่มีชอบ และศรัทธามั่นต่ออัลลอฮ์”

(อาล อิมรอน: 110)

นอกจากนี้ การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารในองค์กรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมและคำพูด จึงจะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานได้ ในคัมภีร์อัลกุรอานที่ อัลลอฮ์ ﷻ ซึ่งได้ตำหนิผู้ไม่ปฏิบัติตามสิ่งที่พูด พระองค์ทรงตรัสว่า

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

ความว่า “โอ้บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย ทำไมพวกเจ้าจึงกล่าวพูดในสิ่งที่พวกเจ้าไม่ปฏิบัติ เป็นที่น่าเกลียดยิ่งที่อัลลอฮ์ การที่พวกเจ้าพูดในสิ่งที่พวกเจ้าไม่ปฏิบัติ”

(อัลศ็อฟ: 2-3)

ดังนั้น การนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาเป็นแนวปฏิบัติการบริหารจัดการองค์กรจึงเป็นแบบฉบับสำคัญของท่านเราะฮูล ﷺ ที่ผู้นำยุคปัจจุบันสมควรปฏิบัติตาม การบริหารโรงเรียนโดยยึดหลักที่สอดคล้องตามคำสอนศาสนาย่อมส่งผลให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างจำเริญและสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมได้ยิ่งขึ้น



#### 4) หลักการปรึกษาหารือ

การปรึกษาหารือหรือที่ภาษาอาหรับเรียกว่า “ شورى ” เป็นฐานของแนวคิดทางการบริหารและการปกครองในอิสลาม ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับปฏิบัติการก็จำเป็นต้องอาศัยการปรึกษาเพื่อค้นหาข้อแนะนำและความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกับความเป็นจริงและใกล้เคียงความถูกต้องสมบูรณ์มากที่สุด (อลี โมฮัมมัด ญบรอน ซอและห์, 2551)

การใช้หลักการปรึกษาหารือในช่วงเวลาที่ต้องตัดสินใจหรือหาทางออกกับการแก้ปัญหาในองค์กร ถือเป็นทางเลือกที่อิสลามให้ความสำคัญ ดังที่ปรากฏในคัมภีร์อัลกุรอาน อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงตรัสว่า

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

ความว่า “... และจงปรึกษาหารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย ครั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย”

(อาล อิมรอน: 159)

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

ความว่า “...และบรรดาผู้ตอบรับต่อพระเจ้าของพวกเขาและดำรงละหมาด และกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างพวกเขา และเขาบริจาควัตถุที่เราได้ให้เครื่องปัจจัยยังชีพแก่พวกเขา<sup>3</sup>”

(อัลชูรอ: 38)

<sup>3</sup> อัลบัยฎอวีย์กล่าวว่า อายะฮ์นี้ถูกประทานลงมาโดยมีสาเหตุการลงมาของอายะฮ์นี้มาจากชาวอันศอร เมื่อท่านเราะสูล ﷺ เรียกร้องเชิญชวนไปสู่การศรัทธาพวกเขาก็ตอบรับปฏิบัติและหมาดครบถ้วนตามเงื่อนไขและรักษาเวลา

จากอายุขัยข้างต้น จะพบว่าหากมีการนำหลักการบูรณาการมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทางการบริหารจะเป็นประโยชน์ในหลายมิติ Ahmad Al-Raysuni (2012) กล่าวว่า มุสลิมส่วนใหญ่ยังไม่ทราบความสำคัญและคุณค่าของหลักการบูรณาการที่มีปรากฏในคัมภีร์อัลกุรอาน ซึ่งความเป็นจริงแล้วการปรึกษาหารือควรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและปฏิรูปสังคมมุสลิม หลักเรื่องนี้มักจะถูกละเลยไม่ได้ นำมาสู่การปฏิบัติมากนักในโลกมุสลิม อันเนื่องมาจากมีเหตุผลที่ซับซ้อนในเชิงประวัติศาสตร์และการเมือง จนถึงยุคปัจจุบันก็ยังมีให้เห็นต่างในเรื่องนี้อยู่

แต่กระนั้น เมื่อเทียบกับแนวคิดหลักการบริหารแบบทั่วไปที่กำลังเป็นกระแสของยุคปัจจุบัน หลักการปรึกษาหารือจะมีความใกล้เคียงกับแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารแบบกระจายอำนาจ การนำมาปรับใช้ในการบริหารการศึกษาสามารถกระทำได้โดยการขอความคิดเห็นทั้งจากผู้ร่วมงานและที่ปรึกษาขององค์กร (นิเลาะ แวอูเซ็ง, 2559) เพื่อการตัดสินใจและการหาทางออกที่ดีที่สุดให้แก่องค์กร

#### 5) หลักการเสริมพลัง

การเสริมพลัง (Empowerment) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้การดูแลสามารถดำเนินการตอบสนองความต้องการของตนได้ โดยมักจะผ่านกระบวนการทางสังคมที่แสดงถึงการยอมรับและชื่นชมผลงานที่ได้ปฏิบัติ (Chandler GE, 1992) โดยการเสริมพลังให้แก่บุคลากรคนทำงานสามารถทำได้ผ่านการมอบอำนาจการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การชมเชยอย่างพอดี การให้มีส่วนร่วมในภารกิจสำคัญ เป็นต้น

ศาสนาอิสลามนั้นส่งเสริมให้มุสลิมทุกคนปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเมื่อได้รับมอบหมาย การจะให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดจำเป็นต้องใช้ความพยายาม ความมุ่งมั่น และเต็มทีในการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรหรือสถาบันทางการศึกษาในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการเสริมพลังด้วยการกระจายอำนาจการบริหาร โดยการมอบความไว้วางใจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างได้มีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบหน้าที่ที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น (Junaidah Hashim, 2010)

วะสะฎียะฮ์ของการนำหลักการเสริมพลังมาใช้ในการบริหารการศึกษาอิสลาม คือการหาจุดสมดุลระหว่างการชมเชยคนทำงานอย่างเกินเลยกับการตำหนิตีเียนข้อผิดพลาดของคนทำงานอย่างขาดวิหยปัญญา ซึ่งจุดสมดุลที่พอดีและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กร คือการนำหลักเชิง

จิตวิทยาบางประการมาปรับใช้ เพื่อช่วยยึดโยงบุคคลให้มีความผูกพันต่อองค์กรและสามารถรับรู้ถึงคุณค่าของตนเองจากการเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กร

อย่างไรก็ตาม การมอบหมายความรับผิดชอบหรือการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบในภารกิจใดภารกิจหนึ่งที่สำคัญเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเสริมพลัง เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานหนึ่งๆ เขาจะรับรู้ถึงการได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่และเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองมากขึ้น ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคลต่อไป ดังนั้น การมอบอำนาจหน้าที่ก็จำเป็นต้องเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เหมาะสม Al-Mawardi (1996, อ้างถึงใน Ali Muhammad Jubran Saleh, 2002) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้ที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้รับผิดชอบว่า ต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม มีดุลพินิจและวิจรรณญาณที่ดี มีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้คน

ถือได้ว่าการเสริมพลังเป็นหลักสำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารจัดการการศึกษาอิสลาม ในการขับเคลื่อนองค์กรจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ผู้บริหารองค์กรหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายลุล่วงได้โดยลำพัง จึงจำเป็นต้องมีทีมงาน ครู เจ้าหน้าที่ และคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นกำลังหนุนเสริม แม้ประเด็นเหล่านี้จะดูเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่เป็นส่วนสำคัญในการช่วยเหลือเลี้ยงให้สมาชิกในองค์กรมีกำลังใจในการทำงาน เพิ่มความมุ่งมั่นพยายามในการปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

#### 6) หลักการตรวจสอบ

หลักสำคัญในการปฏิบัติงานที่จะเอื้อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร คือ ระบบการบริหารงานควรออกแบบให้มีกลไกที่สามารถตรวจสอบการทำงานของผู้รับผิดชอบงานได้ในภาษาอาหรับอาจเรียกว่า “มุฮาซาบะฮฺ” โดยการตรวจสอบจำเป็นต้องมีการตรวจสอบภายใต้ด้วยตนเองควบคู่กับการตรวจสอบโดยภายนอกเพื่อให้เกิดความชัดเจนและผลักดันให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ สำหรับมุสลิมการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีระบบ เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรสูงที่สุดก็เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบ ซึ่งการตรวจสอบจะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างโปร่งใส

หลักสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างซื่อสัตย์ ไม่หันเหออกจากความถูกต้องและศีลธรรมอันดีงาม คือการรำลึกอยู่เสมอว่าอัลลอฮ์ ﷻ กำลังจ้องมองการทำงานของเรา ครั้งหนึ่งท่านเราะสูล ﷺ ได้อธิบายถึงความหมายของคำว่า “الإحسان” หรือ ความดีงามจากการที่บุคคลตระหนักรู้ถึงการมองเห็นของอัลลอฮ์ ﷻ อยู่ตลอดเวลา ครั้งหนึ่งมีผู้ถามท่านถึงความหมายของนี้ ท่านเราะสูล ﷺ ได้ตอบว่า

(( أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ أَنْتَ تَرَاهُ فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَانْتَهُ يَرَاكَ ))

ความว่า “...คือ การภักดีต่ออัลลอฮ์เสมือนว่าท่านมองเห็นพระองค์ และแม้ว่าท่านไม่เห็นพระองค์ แต่พระองค์ทรงมองเห็นท่าน...”

(บันทึกโดยมุสลิม: 1987)

จากตัวบทข้างต้นนี้ กล่าวได้ว่าทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารจำเป็นต้องระลึกถึงการมองเห็นและความรอบรู้ของอัลลอฮ์ ﷻ อยู่เสมอ เพื่อตรวจสอบตนเองให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ใจต่อพระองค์ นอกจากนี้ มุสลิมจำเป็นต้องตระหนักอยู่เสมอว่า สำหรับทุกหน้าที่การงานอันมาพร้อมกับตำแหน่งการงานของแต่ละบุคคลนั้น จะต้องถูกตรวจสอบในวันแห่งการฟื้นคืนชีพอย่างแน่นอน ดังที่โองการในคัมภีร์อัลกุรอานได้เน้นย้ำถึงความน่าสะพรึงกลัวของวันแห่งการตรวจสอบนั้นในสุเราะฮ์อัลบะกอเราะฮ์ ไว้ว่า

﴿وَأَتَقُوا يَوْمًا لَا تَجْزِي نَفْسٌ عَنْ نَفْسٍ شَيْئًا وَلَا يُقْبَلُ مِنْهَا عَدْلٌ وَلَا تَنْفَعُهَا شَفَاعَةٌ وَلَا هُمْ يُنصَرُونَ﴾

ความว่า “และพวกเจ้าจงหวั่นเกรงวันหนึ่งซึ่งไม่มีชีวิตใดจะชดเชยสิ่งใดแทนอีกชีวิตหนึ่งได้<sup>4</sup> และค่าไถ่ถอนใดๆ ก็หาได้รับประโยชน์แกชีวิตนั้นไม่<sup>5</sup> ตลอดจนเขาเหล่านั้นก็จะไม่ได้รับความช่วยเหลือ”

<sup>4</sup> คือไม่มีใครนำเอาความดีของตนไปชดเชยส่วนบกพร่องของอีกคนหนึ่งได้

<sup>5</sup> คือสมมุติว่า ชีวิตนั้นงัดตัวของเขาให้พ้นจากการลงโทษด้วยทรัพย์สินมากมายเท่าใดก็ตาม ก็จะไม่ถูกรับเพราะแต่ละคนจะต้องลิ้มรสแห่งความผิดของตน ไม่มีผู้ใดหรือสิ่งใดช่วยเหลือได้

(อัล-บะเกาะเราะฮฺ: 123)

ดังนั้น แนวทางที่เป็นสายกลางในเรื่องตรวจสอบการทำงานอย่างเหมาะสม จะช่วยควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างถูกต้องตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ อยู่ในระบบระเบียบ และไม่ปฏิบัติในสิ่งที่จะทำให้เสียผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมส่วนรวม (ชัยด์ อิบน์อับดุลกะรีม อัซชัยด์, 2558)

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารโรงเรียน

โรงเรียนถือเป็นหน่วยทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดหน่วยหนึ่งของสังคม ซึ่งมีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพให้แก่ประเทศชาติ การบริหารจัดการการศึกษาในโรงเรียนให้สามารถดำเนินตามระบบของโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาในภาพรวม ส่วนนี้จึงขอนำเสนอนิยามของการบริหารโรงเรียน

### 2.2.1 ความหมายของการบริหาร

การบริหาร มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Administration” ความหมายของการบริหาร และการบริหารการศึกษา ตามที่นักวิชาการต่างๆ ได้ให้คำจำกัดความ มีดังนี้

Al-Buraey (1990) ได้นิยาม การบริหาร ว่าหมายถึง การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผ่านกระบวนการร่วมมือ และตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล กล่าวคือ เป็นการดำเนินงานที่มีการตั้งเป้าหมาย และดำเนินการจนกว่าจะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Hoy and Miskel (2001) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา ว่าหมายถึง กระบวนการที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้องค์ประกอบหลายประการมาเป็นส่วนหนุนเสริม ได้แก่ การตัดสินใจ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ ซึ่งการบริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาจากการดำเนินการ รวมถึงสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันเป็นผลจากการดำเนินการ

Campbell Corably and Ramesyer (1983) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะเอื้ออำนวยให้องค์กรเกิดการพัฒนาตามเป้าหมายและนโยบายพื้นฐานที่ตั้งไว้ อันจะส่งผลกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้

เหมาะสม รวมไปถึงการจัดการบุคลากรและการจัดหาเนื้อหาเพื่อใช้ในการเรียนการสอน

American Association of School Administration (2007) ซึ่งเป็นองค์กรที่เป็นผู้นำทางการศึกษาอันยาวนานที่สุดในประเทศอเมริกา ได้ให้ความหมาย การบริหารโรงเรียน ว่าเป็นระบบที่ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรวัสดุให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อเตรียมพร้อมให้สามารถใช้งานและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ได้ให้ความหมาย การบริหาร ว่าหมายถึง การทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือการทำงานกับคนและโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2556) ให้ความหมาย การบริหาร ว่าหมายถึง การที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ร่วมกัน กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ด้วยการตั้งทรัพยากรที่มีอยู่ ประยุกต์เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ อย่างเป็นระบบ และมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ในการทำงานที่เป็นที่ยอมรับได้ร่วมกัน

สุภค ยมพุก และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2558) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา ว่าหมายถึง การดำเนินการต่างๆ ภายในสถานศึกษาที่ทำให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา

สรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนที่มีการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีการปรับใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน มีการวางแผนและควบคุมกระบวนการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพออกมาสู่สังคม

### 2.2.2 แนวคิดการบริหารการศึกษาทั่วไป

ตามแนวคิดการบริหารองค์การโดยทั่วไปมักจะแบ่งโครงสร้างการบริหารโดยจำแนกตามหน้าที่ ซึ่งองค์การประเภทโรงเรียนมีการบริหารงานที่ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป (ไพฑูริย์สินลาร์ตัน, 2553) แต่องค์การประเภทโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามซึ่งมีความเป็นมาที่คาบเกี่ยวกับทั้งด้านมิติสังคมและศาสนา การบริหารงานก็จะเป็นการบูรณาการแนวคิดและ แนวปฏิบัติ

จากคำสอนอิสลามเข้าไปควบคุมการทำงานของแต่ละส่วนในระบบการบริหารงานโรงเรียน

ระบบของในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามถือว่ามีอัตลักษณ์ที่ชัดเจน เป็นการผสมผสานระหว่างระบบการศึกษาแบบอิสลามและแบบทั่วไป กลายเป็นระบบสังคมที่มีความเฉพาะ โดดเดี่ยวกับแนวคิดของ Hoy and Miskel (2001) ที่ได้นำเสนอแนวคิดโรงเรียนในรูปแบบที่เป็นระบบสังคมหนึ่ง (Social-System Model for Schools) ซึ่งในระบบสังคมของโรงเรียนโดยทั่วไปมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย ข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรการเงิน พันธกิจและนโยบาย

2) กระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformation Process) ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย ได้แก่ ระบบโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ ระบบบุคลากร (ความรู้ ความเชื่อ และแรงจูงใจส่วนบุคคล) ระบบวัฒนธรรมองค์การ ระบบการเรียนการสอน และระบบการเมืองในองค์การ

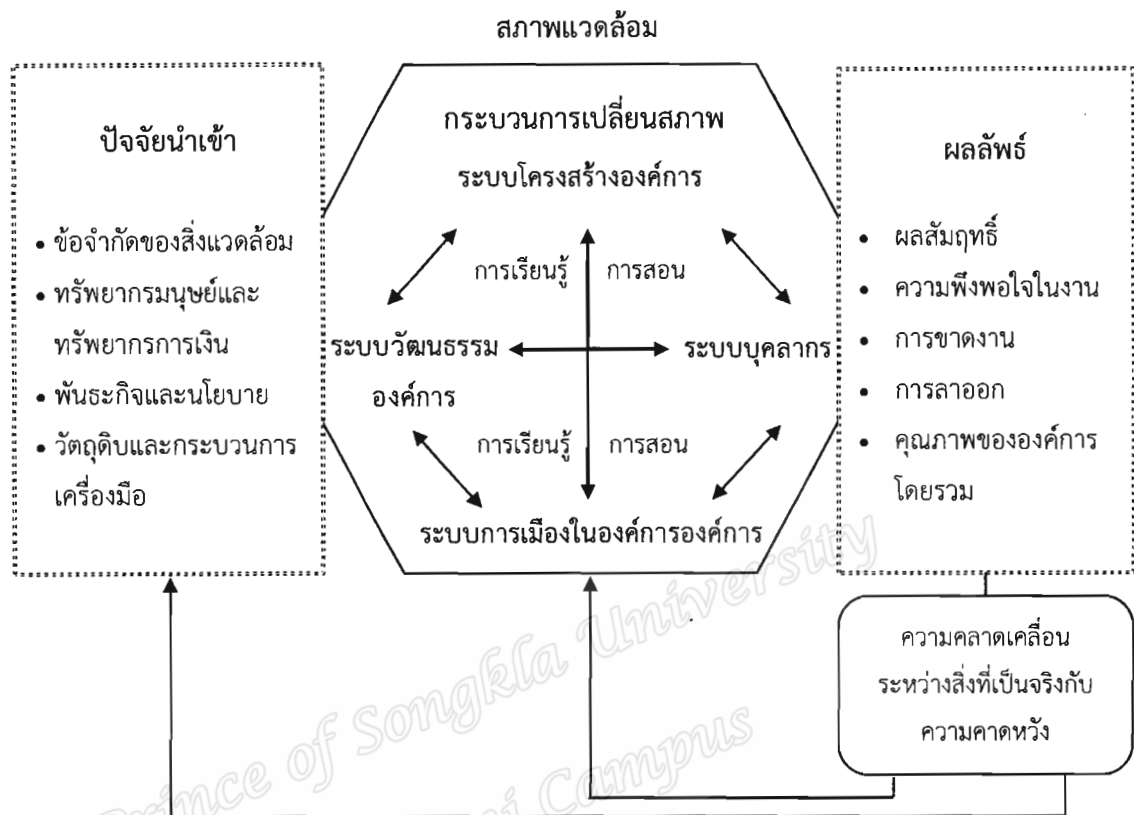
3) ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในหน้าที่การงาน คุณภาพขององค์การโดยรวม การขาดงาน และการลาออก

4) สิ่งสะท้อนคุณภาพผลผลิต (Feedback) เป็นกลไกการสะท้อนกลับเพื่อเป็นการประเมินผลคุณภาพของผลผลิต

5) สภาพแวดล้อม (Environment) คือ องค์ประกอบภายนอกโรงเรียน ได้แก่ หน่วยงานต่างๆ องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง สถาบันทางสังคม แหล่งทรัพยากรของโรงเรียน

โดยการบริหารระบบสังคมโรงเรียนนี้มีทรัพยากรบุคคลถือเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ รายละเอียดของรูปแบบดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.1 รูปแบบระบบสังคมของโรงเรียนของ Hoy and Miskel (2001)



นอกจากนี้ สุนทร โคตรบรรเทา (2560) กล่าวถึง องค์ประกอบของการบริหารว่า มีคำหลักอยู่ 4 คำ คือ งาน คน เป้าหมาย และองค์การ และมีคำที่เกี่ยวข้องอีก 2 คำ กระบวนการและการปฏิบัติ แต่คำคำมีความหมายดังนี้

1) งาน (Work) คือสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคน ซึ่งงานจะถูกเรียกด้วยหลากหลายชื่อขึ้นอยู่กับเวลาและความเร่งด่วนของเวลา เช่น สามารถเรียกว่า กิจกรรม ภารกิจ งาน ผลงาน ตำแหน่งงาน เป็นต้น

2) คน (Man) ในที่นี้หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานหรือคนทำงาน ซึ่งก็สามารถเรียกได้หลายอย่างตามบทบาทหน้าที่ ตำแหน่ง และหน่วยงานปฏิบัติ เช่น บุคลากร บุคคล ผู้ปฏิบัติงาน คนงาน ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน ผู้นำ เป็นต้น

3) เป้าหมาย (Goals) หมายถึง สิ่งที่ต้องไปให้ถึง สิ่งที่ต้องบรรลุจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป้าหมายอาจมีระดับความสำคัญมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับกำหนัดเกณฑ์วัด เช่น เป้าหมายระดับต้น เป้าหมายระดับกลาง เป้าหมายระดับสูง หรืออาจจะเป็เป้าหมายในเชิงปริมาณ กล่าวคือ การ

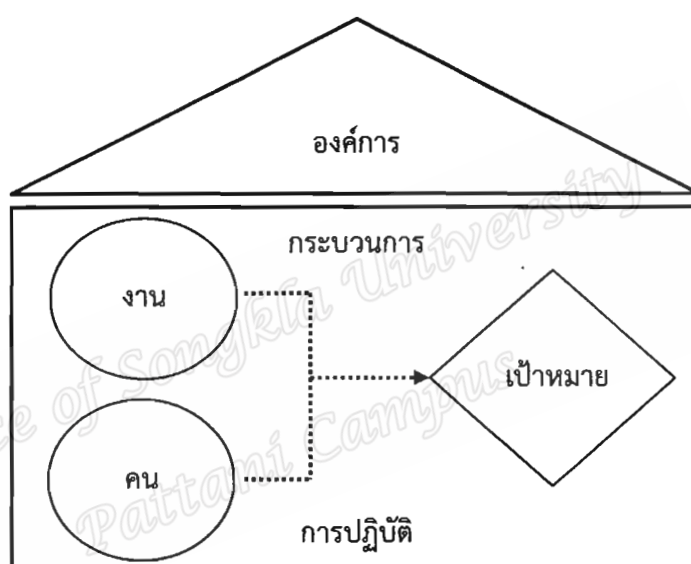


บรรลุเป้าหมายตามชิ้นงาน และเป้าหมายในเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง

4) องค์กร (Organization) หมายถึง สถานที่หรือหน่วยงาน ที่ซึ่งคนสองคนขึ้นไป มาอยู่ร่วมกันโดยมีเป้าหมาย

ดังนั้น องค์ประกอบของการบริหารตามแนวคิดของสุนทร โคตรบรรเทา (2560) ที่ประกอบด้วย งาน คน เป้าหมาย และองค์กร ผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นแผนภาพดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบของการบริหาร



สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2559) กล่าวว่า สอนของการจัดการศึกษา เอกชน กระทรวงศึกษาธิการได้ส่งเสริมให้ภาคเอกชน เข้ามามีส่วนรวมในการจัดการศึกษาทั้งในระบบ และนอกระบบโรงเรียนในทุกระดับและประเภทการศึกษา โดยการมีมาตรการ จูงใจทั้งด้านภาษีและ สิทธิประโยชน์ต่างๆ อาทิดังนี้

1) กำหนดแนวทางการให้การอุดหนุนของรัฐในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานของ โรงเรียนเอกชนอย่างยั่งยืนโดยในระยะแรกจะให้มีการปรับโครงสร้างเงินอุดหนุนรายบุคคลสำหรับ นักเรียนโรงเรียนเอกชนที่รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลไปสู่การอุดหนุนด้านอุปสงค์หรืออุปถัมภ์การศึกษา ในอนาคตเท่ากันทุกระดับคือ ร้อยละ 70 และระยะต่อมา จะมีการปรับเงินอุดหนุนรายบุคคลนักเรียน โรงเรียนเอกชนเพิ่มขึ้นจากอัตราร้อยละ 70 อีกร้อยละ 10 ตอบ

2) จัดทำประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ

และเงื่อนไขการกู้ยืมเงินจากกองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบ พ.ศ. 2558 เพื่อช่วยเหลือโรงเรียนเอกชน ให้สามารถกู้ยืมเงิน เพื่อนำไปใช้จ่ายในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนได้

3) จัดตั้งกองทุนหมุนเวียนเพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษากู้ยืมเงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อสมทบในการจัดหาอุปกรณ์การศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน และสามารถขยายการเปิดการสอนในสาขาวิชาที่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน

4) พัฒนานักเรียน บุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ให้ได้รับการพัฒนาสาระการเรียนรู้ด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คุณธรรม จริยธรรม ฯลฯ โดยผ่านการดำเนินโครงการต่างๆ ได้แก่ พัฒนาผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เป็นต้น

รูปแบบการบริหารงานให้เกิดผลผลิตภาพที่ได้ถูกนำมาอ้างอิงโดยนักการบริหาร คือ วงจรการบริหารงาน PDCA สิ่งสำคัญที่เป็นหัวใจของกระบวนการบริหารเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพให้แก่องค์กร คือการวางแผน เนื่องจากการวางแผนเป็นกระบวนการเริ่มต้นก่อนลงมือปฏิบัติงานในทุกกิจกรรม ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงกระบวนการบริหารเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพให้แก่องค์กรด้วย PDCA

| กระบวนการบริหารด้วย P-D-C-A เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพให้แก่องค์กร |  |
|---|--|
| Plan  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการดำเนินงาน</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> กำหนดโครงสร้างการทำงานและมอบหมายความรับผิดชอบ</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> กำหนดตัวชี้วัดและตั้งเป้าหมาย</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> สำนวณสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> วางแผนการดำเนินการครอบคลุมในส่วนของการพัฒนาปรับปรุงและการจัดกิจกรรมส่งเสริม</li> </ul> |
| Do  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานที่ได้วางแผน</li> <li>1. ปรับปรุงงานตามเครื่องมือและเทคนิคที่เลือกใช้</li> <li>2. รมรงค์ส่งเสริม ให้ความรู้ และประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางที่เหมาะสม</li> </ul>  |

กระบวนการบริหารด้วย P-D-C-A เพื่อเพิ่มผลิตภาพให้แก่องค์กร

|       |   |
|-------|---|
| Check | <input checked="" type="checkbox"/> ติดตามผลการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ แล้วเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้<br><input checked="" type="checkbox"/> สรุปผลการดำเนินงาน                              |
| Act   | <input checked="" type="checkbox"/> วิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน<br><input checked="" type="checkbox"/> นำเสนอต่อผู้บริหาร<br><input checked="" type="checkbox"/> จัดทำแผนขยายผล เพื่อต่อยอดปรับปรุง |

นอกจากนี้ สำหรับการจัดการศึกษาในประเทศไทย ตามที่สำนักนายกรัฐมนตรี (2542) ได้ประกาศให้ภาครัฐดำเนินการบริหารจัดการองค์การรวมถึงสถานศึกษา ตามแนวทางหลักการบริหารโดยใช้ธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยยึดหลักการ 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า รายละเอียดดังนี้

1) หลักนิติธรรม (The rule of law) การทำให้ข้อกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ มีความทันสมัย เป็นธรรมต่อผู้บังคับใช้ และเป็นที่ยอมรับของสังคม

2) หลักคุณธรรม (Morality) การยึดมั่นในความถูกต้องและความดี และส่งเสริมให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ มุมนานะ มีระเบียบวินัย และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

3) หลักความโปร่งใส (Accountability) การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยให้ปรับกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา

4) หลักความมีส่วนร่วม (Participation) การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นเพื่อการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ โดยอาจจะผ่านกระบวนการที่หลากหลาย เช่น การประชาพิจารณ์ ประชามติ

5) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) การตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ รวมถึงการรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคม ในการช่วยสอดส่องดูแล และการใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง

6) หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or economy) การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด เพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่

สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อลูกหลานในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

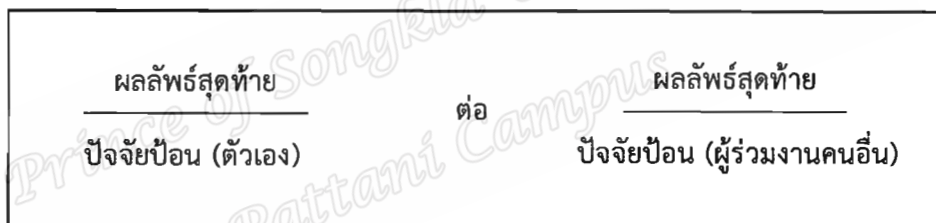
แม้ว่าแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาลนี้จะถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในระดับสากล และปัจจุบันก็ได้ถูกนำไปใช้ในสถาบันการศึกษาต่างๆ ในประเทศไทย แต่ก็ได้หมายความว่าแนวคิดดังกล่าวนี้ จะมีความเหมาะสมในเชิงปฏิบัติกับทุกองค์กรหรือสถาบัน Merilee Grindle (2010) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์เปรียบเทียบนโยบายและการบริหารจัดการในประเทศกำลังพัฒนา แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวคิดที่ดีและมีประโยชน์ แต่อาจจะไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เนื่องจากความสลับซับซ้อนและลักษณะเฉพาะที่หลากหลายของแต่ละประเทศ ทำให้การจะกำหนดตัวแบบเดียวของหลักธรรมาภิบาลให้สามารถนำไปใช้กับทุกแห่งนั้นเป็นไปได้ยาก (One-Size-Fits-All) เพราะแต่ละพื้นที่ล้วนแต่มีความแตกต่างในบริบทและประวัติศาสตร์ชาติของตนเอง เช่น หลักการใดหลักการหนึ่งที่ใช้ได้ดีในประเทศแถบแอฟริกา อาจจะไม่เหมาะกับประเทศอื่นในแถบเอเชีย เป็นต้น

ดังนั้น การกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารควบคุมดูแลองค์กรให้มีการบริหารจัดการที่ดี สอดคล้องตามศีลธรรม คุณธรรม และหลักทางศาสนา จึงเป็นสิ่งที่แต่ละพื้นที่ต้องมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตและปรับปรุงแนวทางต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทท้องถิ่นของตน (Park, 2004) เช่นเดียวกับการศึกษาของ วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ (2557) ที่ได้ศึกษาธรรมาภิบาลในโรงเรียน (Good Governance in Schools) และมีข้อสรุปว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่ดี แต่การนำไปใช้ควรมีการนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั้นๆ ในกรณีของโรงเรียนนั้น ธรรมาภิบาลในโรงเรียนน่าจะประกอบด้วย หลักสำคัญในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ อย่างน้อยจะต้องมี 8 องค์ประกอบนี้ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักความมั่นคง และหลักเป้าหมายสอดคล้องต่อสังคม ซึ่งต้องนำทั้ง 8 หลักนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน โดยคาดหวังว่าจะนำไปสู่การสร้างผลผลิตสุดท้ายที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม หลักการของธรรมาภิบาลก็ถือได้ว่าสอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษาในอิสลาม ที่ให้ความสำคัญในเรื่องหลักคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม และการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย

กล่าวได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมในการบริหารงานได้ถูกกล่าวถึงในทฤษฎีการบริหารแบบทั่วไปอยู่บ่อยครั้ง อาทิ ทฤษฎีของ Adams (1956, อ้างใน สุนทร โคตรบรรเทา

2560) ได้พัฒนาทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory) ขึ้นมาอย่างละเอียด โดยได้ระบุว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อบางอย่างเกี่ยวกับผลผลิต (Output) ที่ตนได้รับจากงานและปัจจัยป้อน (Inputs) ที่ได้ลงทุนลงแรงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์สุดท้าย (Outcomes) เหล่านั้น ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายของการปฏิบัติงาน หมายถึง ทุกอย่าง que ผู้ปฏิบัติงานได้รับในฐานะเป็นผลลัพธ์ (Results) ของการปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ ความมั่นคงในงาน เป็นต้น ซึ่งความรู้สึกถึง ความเป็นธรรมอาจจะเกิดขึ้นได้ หากผู้ปฏิบัติงานเกิดการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยป้อนกับผลผลิตหรือผลลัพธ์สุดท้ายของตนกับผู้ร่วมงานคนอื่น ซึ่งแม้จะเป็นการเปรียบเทียบที่เที่ยงตรงหรือไม่เที่ยงตรงก็ตาม หากมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามบรรทัดฐานเดียวกันแล้ว ก็ย่อมก่อให้เกิดความไม่สบายใจและความเครียด (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560) ผู้ร่วมงานจึงจำเป็นต้องได้รับการเสริมพลังและการจูงใจด้วยสิ่งต่างๆ เพื่อฟื้นความรู้สึกเป็นธรรมขึ้นมา ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.3 การเปรียบเทียบผลลัพธ์สุดท้ายของตนเองกับผู้ร่วมงานคนอื่นของทฤษฎีอาดัมส์



ที่มา: ปรับจาก (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560)

ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบลักษณะการบริหารการศึกษาในอิสลามและทั่วไป (นิเลาะ แวอุซัง, 2559)

| การบริหารการศึกษาโดยทั่วไป  | การบริหารการศึกษาในอิสลาม   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ถูกกำหนดจากโลกทัศน์ที่พัฒนามาจากแนวคิด หลักการและทฤษฎีทางการบริหารที่เกิดขึ้นในบริบทของโลกธุรกิจสู่การประยุกต์ใช้ในบริบททางการศึกษาโดยมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการวัดความสำเร็จ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดมาจากโลกทัศน์อิสลาม มีฐานที่มาหลักจากอัลกุรอานและอัลฮะดีษ การบริหารจึงถือเป็นอิบาดะฮ์รูปแบบหนึ่ง</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่ได้มีการบูรณาการในมิติจิตวิญญาณ อันเกี่ยวข้องกับความศรัทธาในพระเจ้า และ</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความสมบูรณ์ ครอบคลุมถึงความต้องการของมนุษย์ทั้งในด้านร่างกาย</li> </ul>  |

| การบริหารการศึกษาโดยทั่วไป  | การบริหารการศึกษาในอิสลาม   |
|---|---|
| ความเชื่อในวันแห่งการพิพากษา  | สังคม จิตวิญญาณ และวัตถุ  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติงานตามหลักคุณธรรมและมาตรฐานแห่งจรรยาบรรณ โดยมีเป้าหมายเพื่อแสวงหาความสำเร็จในโลกปัจจุบัน</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติงานตามหลักคุณธรรมและมาตรฐานแห่งจรรยาบรรณอิสลาม โดยมีเป้าหมายเพื่อแสวงหาความโปรดปรานและความสำเร็จทั้งในโลกนี้และโลกหน้า</li> </ul>                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อหน้าที่ ถ่วงดุลอำนาจ และสามารถตรวจสอบได้ แต่ทั้งนี้ผลการดำเนินงานไม่มีผลใดๆ ต่อวันแห่งการพิพากษาในโลกหน้า</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ความสำคัญต่อหลักการควบคุมตน (มูรอกออะห์) และความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (มุฮาซะอะฮะ) โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลไปถึงวันแห่งการพิพากษาในโลกหน้า</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นข้อบัญญัติที่ผูกมัดกับศาสนา</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ความสำคัญต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ชูรอ) โดยถูกกำหนดให้เป็นข้อบัญญัติทางศาสนาที่ผู้บริหารมุสลิมต้องปฏิบัติตาม</li> </ul>                               |

จากตารางนี้ จะเห็นได้ว่า การบริหารการศึกษาในอิสลามและการบริหารการศึกษาแบบทั่วไปมีความแตกต่างในบางมิติ แต่มีความเหมือนกันในแง่จุดมุ่งหมายและเจตนารมณ์ที่ต้องการสร้างคนให้มีคุณภาพโดยผ่านกระบวนการเรียนการสอน ทั้งนี้โดยภาพรวมการบริหารการศึกษาในแบบทั่วไปไม่ได้เน้นให้เห็นว่า การจัดการศึกษาให้ดีและมีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจในการเคารพภักดีต่อพระเจ้า ฉะนั้นค่านิยมในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์จึงไม่ได้ถูกเน้นย้ำบ่อยครั้งเหมือนการบริหารการศึกษาในอิสลาม ดังเนื้อหาที่จะนำเสนอหัวข้อต่อไป

### 2.2.3 แนวคิดการบริหารการศึกษาอิสลาม

แนวคิดการศึกษาอิสลามมีความแตกต่างจากแนวคิดการบริหารของตะวันตก ทั้งนี้เพราะการศึกษาอิสลามเป็นระบบที่ตั้งอยู่บนหลักเอกภาพ การเคารพศรัทธาในหลักคำสั่งใช้ของพระเจ้า และเป็นการบูรณาการระหว่างภารกิจทางโลกและทางธรรม ในเรื่องการบริหารมีปรากฏใน

คัมภีร์อัลกุรอานในหลายโองการด้วยกัน อาทิเช่น ที่ปรากฏในอัลซัจญะฮฺ อายะฮฺที่ 5 ดังนี้

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

ความว่า “พระองค์ทรงบริหารกิจการจากชั้นฟ้าสู่แผ่นดิน<sup>6</sup> แล้วมันจะ  
ขึ้นไปสู่พระองค์ในวันหนึ่งซึ่งกำหนดของมันเท่ากับหนึ่งพันปีตามที่พวก  
เจ้านับ<sup>7</sup>”

(อัลซัจญะฮฺ: 5)

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางกระแสแห่งการปฏิรูปการศึกษา สถานศึกษาในพื้นที่จังหวัด  
ชายแดนภาคใต้จำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในเรื่อง  
กระบวนการคิดและกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ต่อไปอย่างมั่นคงได้ ดังที่ทราบ  
ว่า การจัดการศึกษาในระบบอิสลามมีวัตถุประสงค์เชิงศีลธรรมที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่ครอบคลุมให้  
การศึกษาเป็นเครื่องมือในการขัดเกลา บ่มเพาะคนดี และพัฒนาบุคลิกภาพของมนุษย์ เพื่อสร้างการ  
เปลี่ยนแปลงที่ตรงใจให้แก่สังคม การศึกษาในอิสลามจึงมีเจตนารมณ์เน้นเรื่องการสร้างคนดีที่ภักดีต่อ  
ผู้สร้าง นั่นคือ อัลลอฮฺ ﷻ

﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾

ความว่า “และข้ามิได้สร้างญิน และมนุษย์เพื่ออื่นใด เว้นแต่เพื่อเคารพ  
ภักดีต่อข้า”

(อัลซารียาต: 56)

จากอายะฮฺข้างต้น แสดงถึงเจตนารมณ์หลักที่อัลลอฮฺ ﷻ ทรงสร้างมนุษย์ขึ้นมาบน  
โลกใบนี้ก็เพื่อเคารพภักดีเชื่อฟังคำสั่งใช้ของพระองค์ ซึ่งทั้งการปฏิบัติงานบริหาร การปฏิบัติงานสอน  
หรือการปฏิบัติงานใดๆ ก็จำเป็นต้องมุ่งไปสู่การเคารพภักดีต่ออัลลอฮฺ ﷻ ด้วยเหตุนี้เรื่องการบริหาร

<sup>6</sup> คือทรงบริหารกิจการของปวงบ่าวทั้งหมดในชั้นฟ้าและแผ่นดิน พระองค์จะไม่ทรงทอดทิ้งการทำงานของผูใด

<sup>7</sup> คือในวันกิยามะฮฺกิจการต่าง ๆ นั้นจะขึ้นไปสู่พระองค์เพื่อชี้ขาดตัดสิน และความยาวของวันนั้นเท่ากับหนึ่งพันปีของวันในโลกคุณา

การจัดการศึกษาในอิสลามจึงไม่อาจแยกออกจากกรอบเจตนารมณ์หลักของศาสนานี้ได้

ระบบการบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพจะนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน อันเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างสังคมที่ดี Hassan Langgulung (2003, อ้างถึงใน นิเลาะ แวกูเซ็ง 2559) ได้อธิบายให้เห็นว่าแนวคิดการบริหารการศึกษาในแบบอิสลาม จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและเงื่อนไข ดังนี้

- 1) หลักการและอุดมการณ์ในการจัดการศึกษาต้องสอดคล้องกับหลักความเชื่อ ความศรัทธา และเป็นไปตามบทบัญญัติของศาสนาอิสลาม
- 2) ควรสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติของคนในสังคม เป็นไปตามค่านิยม วัฒนธรรม ความต้องการและความจำเป็นของบริบทสังคมนั้น
- 3) ควรเปิดรับความคิดเห็น ประสบการณ์ และองค์ความรู้จากสังคมภายนอก แม้จะเป็นแนวคิดจากตะวันตก ตราบที่องค์ความรู้เหล่านั้นไม่ขัดแย้งกับหลักการทางศาสนา
- 4) ควรทำการศึกษาวิจัยและทดลองศาสตร์ด้านต่างๆ จนกว่าจะมั่นใจในผลลัพธ์ ตลอดจนให้ความสำคัญต่อศาสตร์ทุกแขนงที่จะเป็นประโยชน์ต่อมนุษยชาติ
- 5) ควรมีแหล่งที่มาของเนื้อหาที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการศึกษา เช่น วัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา และจิตวิทยา
- 6) ควรพิถีพิถันในการเลือกแหล่งที่มาของปรัชญา แนวคิด และความรู้ต่างๆ ที่นำมาเป็นกรอบการบริหาร โดยสิ่งที่นำมาต้องไม่ขัดแย้งกับอุดมการณ์อิสลาม และให้ประโยชน์ต่อสังคม
- 7) ควรหลีกเลี่ยงจากความคลาดเคลื่อนและความสุดโต่งในอุดมการณ์ทางศาสนา
- 8) ควรให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ที่ได้เลือกสรรจากแหล่งที่มา โดยต้องมั่นใจว่าแนวคิดต่างๆ เหล่านี้มีความสอดคล้องกับหลักคำสอนอิสลาม
- 9) รากฐานของแนวคิด หลักการ มโนทัศน์ ที่นำมาใช้อ้างอิงควรมีความลุ่มลึกเที่ยงตรง ชัดเจน และมีความเป็นไปได้จริงในเชิงปฏิบัติ
- 10) ควรมีความยืดหยุ่น สามารถเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตามความเหมาะสม และความจำเป็นของสถานการณ์

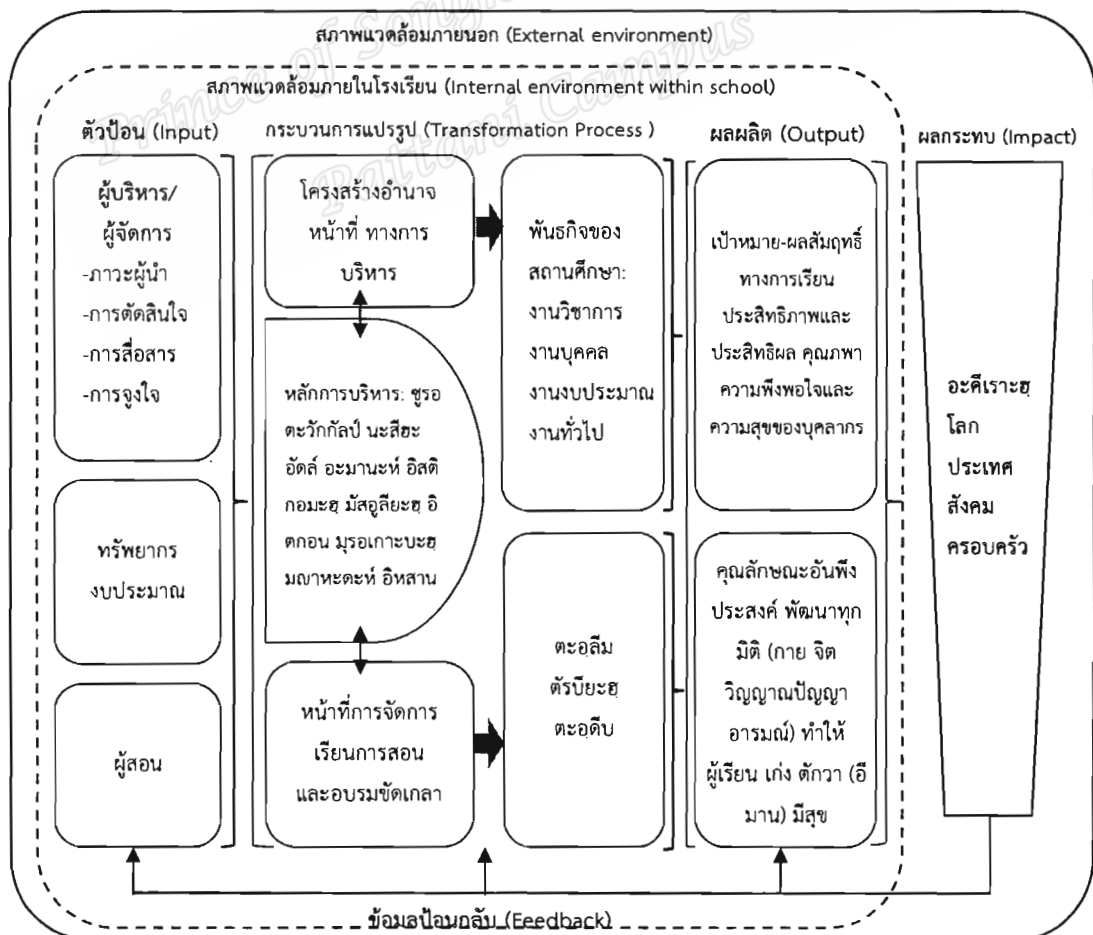


11) การตัดสินใจของเรื่องสำคัญในท้ายที่สุด ควรผ่านมติของที่ปรึกษาหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง นักวิชาการ นักคิด นักการศึกษา เป็นต้น

กล่าวได้ว่า การบริหารการศึกษาในอิสลามจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะ ครอบคลุมและมีความสมบูรณ์ในตัว เป็นหลักการที่มีลักษณะยืดหยุ่นและสามารถปรับได้ตามสภาวการณ์ของชุมชน เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระองค์ ด้วยเหตุนี้การบริหารและการจัดการงานขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการทบทวนกระบวนการทำงานและพัฒนาระบบการจัดการอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ นักวิชาการในปัจจุบันก็ได้มีการพยายามนำเสนอแนวคิดการบริหารการศึกษาอิสลามในลักษณะที่มีความเป็นสหวิทยาการและบูรณาการองค์ความรู้ทางการบริหารเชิงอิสลามมาประยุกต์ใช้ในบริบททางการศึกษามากขึ้น อาทิ นิเลาะ แวอุเซ็ง (2559) ซึ่งได้นำเสนอ “การบริหารการศึกษาอิสลามเชิงระบบ” โดยอาศัยแนวคิดพื้นฐานจากอัลกุรอาน อัซสุนนะห์ แนวปฏิบัติของผู้นำมุสลิม และนักวิชาการร่วมสมัย ดังปรากฏในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการบริหารการศึกษาอิสลามเชิงระบบของ นิเลาะ แวอุเซ็ง (2559)



โดยกรอบแนวคิดการบริหารการศึกษาอิสลามเชิงระบบในแผนภาพข้างต้นนั้น เป็นการมองในลักษณะองค์รวม ที่แสดงให้เห็นความสำคัญและความเชื่อมโยงของแต่ละภาคส่วนใน กลไกระบบการบริหารงานโรงเรียน อันประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ ตัวป้อน (Input) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) ผลลัพธ์ (Output) และผลกระทบ (Impact) โดย จะมีการประเมินผลจากการดำเนินงานแล้วป้อนข้อมูลกลับไปยังส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เป็นลักษณะ การบริหารงานที่ขับเคลื่อนเป็นวงจรให้เกิดการพัฒนาต่อไป ซึ่งกระบวนการป้อนข้อมูลกลับ ถือเป็น ส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการสะท้อนความคิดเห็นจากมุมมองที่แตกต่าง เพื่อทบทวนการทำงานที่ผ่านมา ให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น ในคัมภีร์อัลกุรอานก็ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการขัดเกลาเพื่อเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงสิ่งที่ดีกว่า ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสว่า

﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا﴾

ความว่า “แน่นอนผู้ขัดเกลาชีวิตย่อมได้รับความสำเร็จ และแน่นอนผู้หมกมุ่นมัน (ด้วยการทำชั่ว) ย่อมล้มเหลว<sup>๘</sup>”

(อัลซัมซ: 9-10)

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานในองค์กรหรือสถานศึกษาใดๆ จำเป็นต้องขับเคลื่อนเป็น ทีม และไม่อาจบรรลุผลลุล่วงได้หากเป็นการดำเนินการตามลำพัง ซึ่งในประเด็นนี้ การบริหาร สถานศึกษาเชิงอิสลามไม่สนับสนุนให้การผูกขาดอำนาจที่ผู้บริหารเพียงคนเดียวโดยปราศจากการ กระจายอำนาจ และแบ่งอำนาจความรับผิดชอบให้แก่บุคคลอื่นในหน่วยงานหรือองค์กรที่มี ความสามารถและมีความเหมาะสม Al-Mawardi (1996, อ้างถึงใน Mohamad Johdi Salleh & Nazifah Alwani Mohamad (2012)) กล่าวว่า เมื่อผู้นำแต่งตั้งบุคคลเพื่อบริหารงานสำคัญที่ต้อง อาศัยความเชื่อใจสูง เขาก็ควรปล่อยให้บุคคลนั้นได้ตัดสินใจในกระบวนการทำงานตามดุลพินิจและ วิจารณ์ญาณของตัวเอง

กล่าวได้ว่า การบริหารงานโดยผูกขาดอำนาจที่บุคคลคนเดียวนั้นตามแนวคิดการ

<sup>๘</sup> นี่คือคำตอบของการสาบาน กล่าวคือผู้ที่ขัดเกลาจิตใจของเขาด้วยการจงรักภักดีอัลลอฮ์ และขัดเกลาจากความสกปรกต่าง ๆ เช่นการดื้อดึงและ การทำบาปย่อมจะได้รับความสำเร็จและมีชัยชนะ ส่วนผู้ที่ทำให้จิตใจของเขาตกต่ำหรือไร้คุณค่าด้วยการปฏิเสธศรัทธาและการฝ่าฝืนย่อมจะประสบ กับความขาดทุน

บริหารแล้วไม่ถือว่าเป็นการบริหารจัดการที่ดี อีกทั้งในระยะยาวยังอาจส่งผลกระทบต่อเชิงลบในมิติอื่นๆ ต่อองค์กร ในเรื่องการกระจายอำนาจบริหารนี้ Ibn Khaldun (มปป.อ้างถึงใน Mohamad Johdi Salleh & Nazifah Alwani Mohamad (2012) กล่าวว่า การมอบหมายอำนาจ เป็นเรื่องที่มีความสมเหตุสมผลและถือเป็นความจำเป็น เนื่องจากไม่มีบุคคลใดที่สามารถดำเนินการทุกอย่างได้ด้วยตนเอง บางลักษณะงานอาจเป็นความรับผิดชอบที่มอบหมายให้ดำเนินการรายบุคคล และงานในบางลักษณะที่เกินกว่าจะรับผิดชอบรายบุคคลได้ก็ต้องมีทีมที่รับหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมกันและมีผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบหลัก บทบัญญัติที่สำคัญในเรื่องนี้ได้ถูกกล่าวถึงในสุเราะฮ์อันนิสาอ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสว่า

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

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ทรงใช้พวกเจ้าให้มอบคืนบรรดาของฝากแก่  
เจ้าของของมัน และเมื่อพวกเจ้าตัดสินระหว่างผู้คน พวกเจ้าก็ต้อง  
ตัดสินด้วยความยุติธรรม แท้จริงอัลลอฮ์ทรงแนะนำพวกเจ้าด้วยสิ่งซึ่งดี  
จริง ๆ แท้จริงอัลลอฮ์เป็นผู้ทรงได้ยินและได้เห็น”

(อัน-นิซาอ: 58)

อิบนุ กาศิร ได้รรถธิบายอายะห์นี้โดยขยายความเรื่องนี้ว่า หมายถึงถึง ความ  
รับผิดชอบในหน้าที่ต่างๆ ที่พระผู้เป็นเจ้าได้มอบหมายให้กับมนุษย์ เช่นเดียวกับความไว้วางใจที่อยู่ใน  
รูปแบบของทรัพย์สินที่ฝากให้ช่วยดูแลรักษา รวมถึงการมอบสิทธิของทาสหรือลูกจ้างให้ครบถ้วน ไม่  
เอาเปรียบในสิ่งที่พวกเขาพึงได้รับ เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องเหมาะสม (Tafsir Ibnu  
Katsir, ออนไลน์) ดังนั้น การประยุกต์ใช้หลักอะมานะฮ์ในการบริหารการศึกษาอิสลามมีความสำคัญยิ่ง  
โดยเฉพาะในบทบาทของการเป็นผู้บริหารมุสลิมที่จำเป็นต้องตระหนักและครองตนโดยใช้หลัก  
จริยธรรมประการนี้ในการทำงานให้มาก ยิ่งไปกว่านั้นจำเป็นต้องระลึกและทบทวนอยู่เสมอว่า การเข้า  
สู่ตำแหน่งผู้บริหารของตนมีความเหมาะสมในแง่ความสามารถและทักษะที่ถูกกำหนดหรือไม่ เพราะ

หากไม่เช่นนั้น การรับตำแหน่งงานอันใหญ่หลวงนี้ก็จะนำไปสู่ความวิบัติในวันแห่งการพิพากษา (นิเลาะ แวอะซิง, 2559)

นอกจากนี้ จากอายะฮ์ข้างต้นยังเห็นได้ว่าความรับผิดชอบหรือ “อะมานะฮ์” การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ถูกมอบหมายนั้น ในเชิงปฏิบัติมีความเชื่อมโยงกับความยุติธรรม หรือ “อัดล” อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้เนื่องด้วยโดยนัยของความยุติธรรมในการบริหาร มีเจตนาธรรมที่จะปกป้องผู้ปฏิบัติงานหรือหน่วยงานไม่ให้อายุต้องถูกเอารัดเอาเปรียบหรือละเมิด การบริหารจัดการที่ดีจึงควรมีการมอบหมายภาระงานที่มีความเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล ตลอดจนจ่ายค่าตอบแทนให้สมดุลกับภาระงาน อิสลามได้เน้นย้ำถึงเรื่องความยุติธรรมในทุกเรื่อง เนื่องโดยโทษของการอธรรมต่อผู้อื่นนั้นหนักหนาเกินกว่าผู้ศรัทธาคนหนึ่งจะมองข้ามได้ อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสว่า

﴿ وَتَرَاهُمْ يُعْرَضُونَ عَلَيْهَا خَشِيعِينَ مِنَ الَّذِينَ يَنْظُرُونَ مِنْ طَرْفٍ حَفِيٍّ  
وَقَالَ الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنَّ الْخٰسِرِينَ الَّذِينَ خَسِرُوا أَنفُسَهُمْ وَأَهْلِيَهُمْ يَوْمَ  
الْقِيٰمَةِ أَلَّا إِنَّ الظَّالِمِينَ فِي عَذَابٍ مُّقِيمٍ ﴾

ความว่า “และเจ้าจะเห็นพวกเขาถูกนำมาข้างหน้าไฟนรกพวกเขาจะถ่อมตัวลงอย่างน่าสังเวชมองดูอย่างหลบสลายตา และบรรดาผู้ศรัทธาจะกล่าวว่า แท้จริงพวกที่ขาดทุนคือ บรรดาผู้ที่ทำตัวของพวกเขาและครอบครัวของพวกเขาให้เสียหายยับเยินในวันกิยามะฮ์ พึงทราบเถิด แท้จริงบรรดาผู้อธรรมนั้นอยู่ในการลงโทษอันถาวร”

(อัลซุรรอ: 45)

และในเรื่องการย้ำเตือนให้ระมัดระวังอย่าให้เกิดความอยุติธรรมในการทำงานและองค์กร ก็ยังมีปรากฏหลักฐานในชะติษของท่านเราะซูล ﷺ อีกหลายตัวบท ดังเช่น มีรายงานจากอบีฮุรอยเราะฮ์ ได้กล่าวว่า ท่านนบี ﷺ กล่าวว่า

((إِيَّاكُمْ وَالظُّلْمَ فَإِنَّ الظُّلْمَ ظُلُمَاتٌ عِنْدَ اللَّهِ يَوْمَ الْقِيٰمَةِ..))

(أحمد بن حنبل: 9361)

ความว่า “จงระวังความอยุติธรรมเพราะความอยุติธรรมจะกลายเป็นความ  
มีดีในวันกิยามะฮ์”

(บันทึกโดย อะหมัด 9361)

หลักการสำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการเสริมพลังด้วยการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจ และให้พื้นที่แก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถใช้ความคิดอย่างอิสระและสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน (Jubran Saleh, 2002; รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2556) ซึ่งการที่ผู้บริหารเสริมแรงและเอื้ออำนวยให้สมาชิกในองค์กรสามารถสร้างสรรค์งานในขอบข่ายที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพและมีความน่าสนใจขึ้นเป็นกิจกรรมที่น่าส่งเสริมรูปแบบหนึ่ง อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร

การมอบอำนาจหรือ “Empowerment” ยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่สำคัญ ในการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในองค์กร เป็นการทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน รวมทั้งทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ (Self-efficacy) ที่จะทำงานนั้นสำเร็จ นอกจากนี้ การมอบหมายอำนาจการตัดสินใจควรตั้งอยู่บนฐานที่สามารถไว้วางใจว่าบุคคลดังกล่าวมีความสามารถในการรับภาระหน้าที่ที่จะมอบหมายได้ Mohamad Johdi Salleh & Nazifah Alwani Mohamad (2012) ได้นำเสนอในเรื่องการเสริมพลังนี้ว่า ควรจะมาจาก 4 องค์ประกอบ คือ ความรู้ (‘Ilmu) ความยุติธรรม (‘Adalah) Trust (‘Amanah) ความรับผิดชอบ (Responsibility) กล่าวคือ ดังแผนภาพที่ 2.5

### แผนภาพที่ 2.5 การเสริมพลังในเชิงการบริหารจัดการ



ที่มา: แปลมาจาก Mohamad Johdi Salleh & Nazifah Alwani Mohamad (2012)

ซึ่งจากแผนภาพ 2.5 นี้ จะเห็นได้ถึงความจำเป็นในการนำหลักเสริมพลังมาช่วยในการบริหารจัดการ โดยนักวิชาการที่โดดเด่นในอดีตหลายท่านก็ได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้ (Al-Mawardi, 1996; Al-Buraey, 1990; Abdul-Aziz 1988, อ้างถึงใน Mohamad Johdi Salleh & Nazifah Alwani Mohamad, 2012) นอกจากนี้ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสม จากคำสอนศาสนาอิสลามให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะคุณธรรมและศีลธรรมพื้นฐาน

เพื่อที่จะไม่สร้างความเสียหายให้แก่องค์กรและผลประโยชน์ส่วนรวม ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสว่า

﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ آسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾

ความว่า “แท้จริงคนดีที่ท่านควรจะจ้างเขาไว้คือ ผู้ที่แข็งแรง ผู้ที่ซื่อสัตย์”

(อัล-เกาะศ็อศ : 26)

ดังที่ทราบว่ ปัจจุบันนี้ภาครัฐได้ส่งเสริมให้สถานศึกษานำมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมมาเป็นกรอบในการบริหารการศึกษาและควบคุมระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่ดีมีคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ของการบริหารการศึกษาในอิสลามที่ส่งเสริมในเรื่องการบ่มเพาะคุณธรรมจริยธรรม

Ilhaamie binti Abdul Ghani Azmi et. al. (2015) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดวะสะฎียะฮ์กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐในประเทศมาเลเซีย ค้นพบว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องนำหลักวะสะฎียะฮ์ 4 ประการนี้มาเป็นกรอบควบคุมการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ความซื่อสัตย์ (integrity) คือ การให้ความสำคัญกับคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริตและความเที่ยงธรรม โดยเฉพาะในผู้ปฏิบัติระดับสูงที่ต้องดูแลผลประโยชน์ขององค์กร หรือทำหน้าที่ในการตรวจสอบงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ จำเป็นต้องอาศัยความซื่อสัตย์

2) ความรับผิดชอบ (Accountability) มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องสามารถให้คำอธิบายเกี่ยวกับงานและผลการดำเนินงานแก่ผู้ให้บริการได้

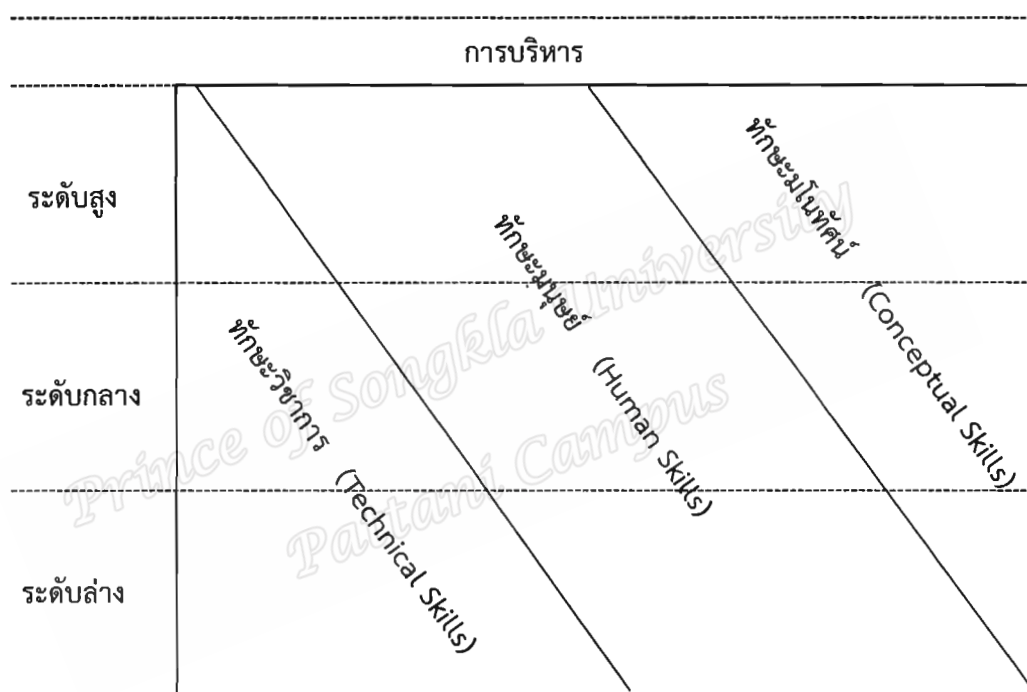
3) การตรวจสอบ (Monitoring) ควรมีการผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบดูแล และตรวจสอบการใช้ทรัพยากรที่ในการบริหารกิจการสาธารณะ

4) ความโปร่งใส (Transparency) ข้อกำหนดนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ทุกฝ่าย การตัดสินใจและการดำเนินการทุกอย่างต้องมีความโปร่งใส

## 2.2.4 ทักษะพื้นฐานและความรับผิดชอบของผู้บริหาร

ทักษะพื้นฐานในการบริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้ที่ได้รับหน้าที่ในตำแหน่งงาน ทักษะเหล่านี้จะช่วยให้การบริหารงานขององค์กรประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่คาดหวังได้ Katz and Kahn (1966) ได้กำหนดว่าทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารให้ประสบผลสำเร็จ ดังแผนภาพที่ 2.6 ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.6 ทักษะพื้นฐานของผู้บริหารตามแนวคิดของ Katz and Kahn (1966)



ที่มา: ปรับจากสุนทร โคตรบรรเทา (2560)

จากแผนภาพข้างต้น จะเห็นได้ว่าทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย ทักษะเชิงวิชาการ ทักษะมนุษย์ และทักษะเชิงมนทัศน์ โดยสุนทร โคตรบรรเทา (2560) ได้อธิบายถึงรายละเอียดแต่ละทักษะ ดังนี้

1) ทักษะวิชาการ หมายถึง การมีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในศาสตร์เฉพาะทางของงานที่ต้องรับผิดชอบบริหารนั้น หากเป็นการบริหารงานโรงเรียน ทักษะทางวิชาการก็จะหมายถึง ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดทางการศึกษา หลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การจัดการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งถ้าสังเกตจากในแผนภาพผู้บริหารในระดับล่างคือ ระดับหัวหน้างาน



จำเป็นต้องมีทักษะทางวิชาการนี้มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับล่างนี้จำเป็นต้องใช้ความรู้เชิงวิชาการชี้แนะแก่คนทำงานในระดับปฏิบัติการมากกว่าผู้บริหารระดับอื่น

2) ทักษะมนุษย หมายถึง การมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องมิติรายบุคคลและการทำงานเป็นทีม ทักษะที่จำเป็นได้แก่ การเข้าใจคนอื่น การยอมรับผู้อื่น การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความต้องการของมนุษย์ การจูงใจผู้อื่น เป็นต้น กล่าวคือ เป็นทักษะพื้นฐานทางจิตวิทยา พฤติกรรม และสังคมวิทยาที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ซึ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานและอยู่ร่วมกันในสังคมที่เรียกว่า องค์กร ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีทักษะมนุษยมากใกล้เคียงกัน เนื่องจากเป็นทักษะพื้นฐานในการทำงานกับคน

3) ทักษะมโนทัศน์ หมายถึง การมีความรู้ความสามารถและความชำนาญเกี่ยวกับงานโดยรวมและองค์กรโดยรวม เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้ในการมองเห็นองค์กรในภาพรวม เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร ทักษะนี้มีความสำคัญมากเป็นพิเศษสำหรับผู้บริหารระดับสูง หากเป็นการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนก็จำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารองค์กรโดยรวมนี้มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง

จากเรื่องราวในประวัติศาสตร์ก็พบว่า ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ เป็นผู้ที่มีมองสถานการณ์แบบมโนทัศน์อย่างรอบคอบ และบางสถานการณ์ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ก็สอนบรรดาเศาะหาบะฮ์ ﷺ โดยการนำเสนอมนทัศน์คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตภายภาคหน้า เพื่อให้บรรดาเศาะหาบะฮ์ ﷺ ได้คิดวิเคราะห์และเตรียมการรับมือหากสถานการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้น ดังที่มีหะดีษจากอิรบาฎ บิน สารีเยฮ์ ﷺ เล่าว่า

(( وَعَظَنَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَوْمًا بَعْدَ صَلَاةِ الْعَدَاةِ مَوْعِظَةً بَلِيغَةً دَرَفَتْ مِنْهَا الْعُيُونُ وَوَجَلَّتْ مِنْهَا الْقُلُوبُ فَقَالَ رَجُلٌ إِنَّ هَذِهِ مَوْعِظَةٌ مُؤَدِّعٌ فَمَاذَا تَعْهَدُ إِلَيْنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ أُوصِيكُمْ بِتَقْوَى اللَّهِ وَالسَّمْعِ وَالطَّاعَةِ وَإِنْ عَبْدٌ حَبَشِيٌّ فَإِنَّهُ مَنْ يَعِشْ مِنْكُمْ يَرَى اخْتِلَافًا كَثِيرًا وَإِيَّاكُمْ وَمُخَدَّاتِ الْأُمُورِ فَإِنَّهَا ضَلَالَةٌ فَمَنْ أَدْرَكَ ذَلِكَ مِنْكُمْ فَعَلَيْهِ سِتْنِي وَسُنَّةِ الْخُلَفَاءِ الرَّاشِدِينَ الْمَهْدِيِّينَ عَضُوا عَلَيْهَا بِالنَّوَاجِدِ ))

ความว่า “เช้าวันหนึ่งหลังละหมาดยามเช้า ๐๙ ท่านเราะสุลุลลอฮ์ ๐๙ ได้กล่าวเตือนพวกเราด้วยถ้อยคำที่ซาบซึ้งกินใจจนกระทั่งน้ำตาของพวกเราไหลรินและหัวใจของพวกเราเกิดความกลัว ชายผู้หนึ่งจึงกล่าวขึ้นว่า : นี่เป็นการเตือนของผู้ต้องการอำนาจ ยังมีอะไรอีกใหม่ที่ท่าน เราะสุลุลลอฮ์ ๐๙ จะสั่งเสียพวกเรา? ท่านนบีมุฮัมมัด ๐๙ กล่าวว่า : ฉันขอสั่งพวกเจ้าให้เกรงกลัวต่อพระองค์อัลลอฮ์ ๐๙ จงเชื่อฟังและภักดีต่อผู้ปกครอง ถึงแม้เขาเป็นทาสผิวดำชาวหะบะชีย (เอธิโอเปีย) ก็ตาม ดังนั้น แท้จริงแล้ว ผู้หนึ่งผู้ใดก็ตามที่มีชีวิต (หลังจากการตายของฉัน) เขาจะได้รับความขัดแย้งเกิดขึ้นอย่างมากมาย และพวกเจ้าจงระวังการอุทริสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาในศาสนา เพราะสิ่งใหม่ๆ นั้นเป็นการหลงผิด เมื่อพวกเจ้าคนหนึ่งคนใดพบกับสิ่งที่เกิดขึ้นในยุคนั้น ดังนั้น เขาจงยึดมั่นอย่างแน่วแน่ในสุนนะฮ์ของฉัน และสุนนะฮ์ของบรรดาคุละฟาอ์รอฮ์รอฮ์ที่ฉันได้รับทางนำ พวกเจ้าจงกัดมันไว้ด้วยฟันกราม (ยึดมั่นไว้ให้เหนียวแน่น)”

(al-Tarmidhī, 1978: 2676)

อย่างไรก็ตาม นอกจากผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีทักษะพื้นฐานทางการบริหารแล้ว ยังจำเป็นต้องมีทักษะความเป็นผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ Seriovanni (1987, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา 2560) มองว่าผู้นำควรจะมีจุดเน้นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) ความเข้มข้น (Intensity) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ที่แตกต่างจากบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ผู้นำ อาทิ ผู้นำจำเป็นต้องสามารถหาความหมายจากการปฏิบัติงานภายใต้เหตุการณ์ที่ดูพื้นฐานได้ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นคำพูดหรือความรู้สึกได้ รวมถึงการให้โอกาสผู้อื่นได้แสดงวิสัยทัศน์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์อย่างสร้างสรรค์

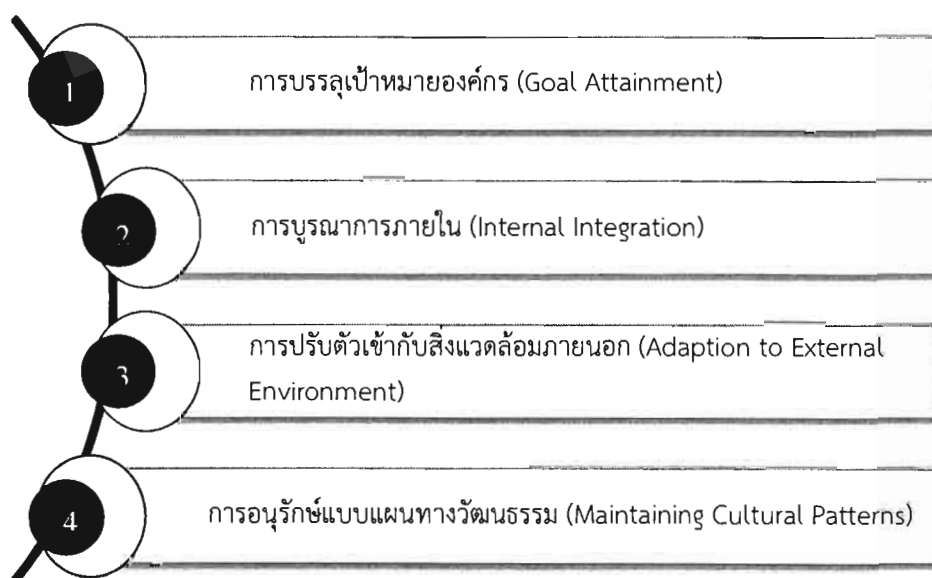
ผลการศึกษาของ ทิมัมพร สมพงษ์ (2559) ที่ได้ศึกษา การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดพุทธวัฒนธรรมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีข้อค้นพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารในบริบทพุทธวัฒนธรรม ควรประกอบด้วย 3 ประเด็นคือ การเป็นผู้บริหารนักสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารนัก

แก้ปัญหา และผู้บริหารผู้นำไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจาก เมื่อผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์การทำงาน และสื่อสารให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจร่วมกัน การพัฒนางานก็จะไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการมีความสามารถในการวางแผนการพัฒนาสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมาย และสามารถประนีประนอม จัดความขัดแย้งในสถานศึกษาได้

นอกจากนี้ Sergiovanni et al. ( 1987 อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา 2560) ได้ อธิบายถึงความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารในการนำสถานศึกษาว่ามีอยู่ 4 ประการ ประการแรก คือ การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ประการที่สอง การบูรณาการภายใน คือการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนทำงานในองค์กรให้มีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร ประการที่สาม การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก คือหากบริบทสังคมภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลง เช่น การเข้ามาแทนที่ของเทคโนโลยี จำนวนผู้เรียนลดลง ความสนใจของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องทำให้สถานศึกษาค่อยๆ เรียนรู้ที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นไปด้วย และประการสุดท้าย การอนุรักษ์แบบแผนทางวัฒนธรรม คือการรักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมอันดีงามขององค์กรที่จะช่วยหล่อหลอม และสร้างความผูกพันให้คนในองค์กร เช่น กิจกรรมต่างๆ

ความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารในการนำสถานศึกษา 4 ประการ ที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพดังนี้

แผนภาพที่ 2.7 ความรับผิดชอบโดยพื้นฐานของผู้บริหาร



ความรับผิดชอบดังกล่าวนี้ เป็นเพียงความรับผิดชอบโดยทั่วไปในภาพรวม ซึ่งในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก็จะมีคำสอนตามหลักศาสนาอิสลามมาครอบอีกชั้นเพื่อเป็นการควบคุมให้การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำองค์กรเป็นไปตามเจตนารมณ์ของศาสนา เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาและสังคมมากที่สุด

## 2.3 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

การจัดการศึกษาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้มีพัฒนาการจากในอดีตและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะรักษาเจตนารมณ์หลักของคำสอนศาสนาอิสลามที่ต้องการให้ผู้คนในพื้นที่ได้มีแหล่งศึกษาหาความรู้เพื่อนำหลักปฏิบัติทางศาสนาไปปรับใช้ในการดำเนินชีวิต ส่วนนี้ขอนำเสนอที่มาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม และการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ดังนี้

### 2.3.1 ที่มาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถาบันการศึกษาที่มีอยู่ทั่วพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเดิมทีในอดีตถูกเรียกกันในนาม “ปอเนาะ” ซึ่งต่อมาได้รับการปรับปรุงให้ปอเนาะเป็นสถานศึกษาศาสนาที่อยู่ในความดูแลของทางราชการ และเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม” ระยะเวลาทางภาครัฐก็ได้มีการเร่งรัดปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนรวมทั้งการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น โดยการอุดหนุนงบประมาณในการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งจัดส่งครูผู้สอนไปช่วยสอนในรายวิชาสามัญ และปรับปรุงหลักสูตรแบบเรียนให้ดียิ่งขึ้น (อัมมาร สยามวาลา และคณะ, 2549) หลังจากนั้นจึงมีการเปลี่ยนชื่อตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เพื่อให้สอดคล้องกันให้เป็น “โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม” การเรียนการสอนวิชาการด้านอิสลามศึกษาก็มีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

ประชาชนชาวไทยมุสลิมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั้งในอดีตและปัจจุบันยังคงนิยมและไว้วางใจให้บุตรหลานของตนเองศึกษาศาสตร์วิชาการทางโลกและวิชาการศาสนาผ่านระบบของ “โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม” มาโดยตลอด ยิ่งเมื่อถูกยกระดับขึ้นมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเปิดสอนหลักสูตรควบคู่กันทั้งภาคศาสนาและภาคสามัญ สามารถศึกษาต่อ

ระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศก็ยิ่งสอดคล้องกับความต้องการของคนในพื้นที่มากยิ่งขึ้น (ชิตติก อาลี และ ดลมนรรัตน์ บากา, 2555) ดังกล่าวเป็นไปตามแผนพัฒนาวิทยาศาสตร์ การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องการเร่งขับเคลื่อนดำเนินการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้ และเรียงระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้มีความสอดคล้อง กับความต้องการของประชาชนและชุมชนในพื้นที่ เพื่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ได้กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียน เอกชนทุกประเภท ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ ทำหน้าที่บริหารงานโรงเรียน เป็นไปตามระเบียบข้อกำหนดของกระทรวงศึกษาธิการ โดยครูที่ทำหน้าที่สอนในโรงเรียน โดยทั่วไป แล้วแต่ละโรงเรียนจะมีครูสอนวิชาศาสนาและครูสอนวิชาสามัญ ซึ่งเป็นครูที่โรงเรียนได้ว่าจ้างให้ ปฏิบัติงานสอน นอกจากนี้ โรงเรียนบางแห่งยังมีครูที่มีสถานะเป็นข้าราชการ โดยมีต้นสังกัดเป็น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งถูกส่งไปยังโรงเรียนเพื่อปฏิบัติงานสอน (ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 99 ตอนที่ 116, 19 สิงหาคม พ.ศ. 2525)

ตามที่ระบุในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (2550) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้แบ่งออกเป็นสองประเภท คือ โรงเรียนเอกชนในระบบ และโรงเรียนเอกชนนอกระบบ โดยโรงเรียนเอกชนในระบบเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ ดำเนินการจัดการเรียนการสอนสองระบบ คือ สามัญควบคู่ศาสนาซึ่งการจัดการเรียนการสอนด้าน สามัญศึกษา ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 และวิชาศาสนาใช้หลักสูตรอิสลาม ศึกษาพุทธศักราช 2546 โดยกำหนดจุดมุ่งหมายรูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การ วัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษาที่ และเป็นสถานศึกษาที่ได้ มาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่รัฐกำหนด

แต่หากจำแนกตามการจดทะเบียนโรงเรียน สามารถจำแนกโรงเรียนเอกชนสอน ศาสนาอิสลามได้ 3 ประเภท ดังนี้

- 1) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่สอนวิชาศาสนาอย่างเดียว
- 2) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มาตรา 15(1)
- 3) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มาตรา 15(2)

โดยโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามมาตรา 15 (1) และ 15 (2) แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นที่รู้จักกันดีในพื้นที่ท่าจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเฉพาะในจังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาสที่ถือได้ว่ามีโรงเรียนเหล่านี้มากที่สุด โดยนอกจากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะมีจุดแข็งในเรื่องความเข้มข้นของเนื้อหาวิชาการศาสนาแล้ว ปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่ได้พยายามปรับโครงสร้างและหลักสูตรการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุค อาทิ มีห้องเรียนพิเศษที่จัดการเรียนการสอนด้วยหลักสูตรภาษาอังกฤษ หลักสูตรภาษาอาหรับ และหลักสูตรสำหรับเตรียมเข้ามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ

### 2.3.2 การบริหารงานโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

การบริหารงานโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในยุคแรกของการก่อตั้งเป็นการบริหารที่อาศัยสามัญสำนึกและประสบการณ์ที่ส่งต่อกันมาจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นลูกเพียงเท่านั้น ในยุคก่อนจึงไม่ค่อยเห็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบและมีความเป็นมาตรฐาน จนกระทั่งในระยะหลังมานี้เริ่มมีการศึกษาวิจัย และกล่าวถึงระบบการบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้มากขึ้น ทำให้เกิดมุมมองใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในพื้นที่มากขึ้น

อย่างไรก็ดี โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยส่วนใหญ่มีโครงสร้างการบริหารงานที่คล้ายการจัดโครงสร้างของระบบราชการ กล่าวคือ ประกอบด้วย กิจกรรมและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของสมาชิกในโรงเรียน รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2556) อธิบายว่า การดำเนินกิจกรรม (Activities) และหน้าที่ (Function) ตามโครงสร้างก่อให้เกิดบทบาทของสมาชิกและความคาดหวังต่อโรงเรียน สมาชิก (บุคลากร ครู และผู้บริหาร) จึงต้องดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

การบริหารกิจการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบันก็ถือว่าเป็นไปตามเจตนารมณ์ของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่ต้องการให้พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ การกำหนดต้นแบบโรงเรียนที่มีการกระจายอำนาจบริหารจัดการศึกษา เพื่อทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถจัดการศึกษาอย่างเปนอิสระได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) นอกจากนี้ ตามที่ สะการिया แวโซะ

(2550) ได้ศึกษาแนวโน้มการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ระหว่าง พ.ศ.2548-2558 และพบว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีการวางนโยบายและวิสัยทัศน์การบริหารโดยเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ในภาษาต่างประเทศและภาษาอันเป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น ที่นั่นคือ ภาษาอาหรับ ภาษาอังกฤษ และภาษามลายู และเน้นสร้างผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ควบคู่กับการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมอันดีงาม

นอกจากนี้ จากผลการศึกษาของ สะการียา แวโซะ (2550) ยังพบว่า ภารกิจการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ส่วนใหญ่ได้จำแนกตามงานบริหาร ดังนี้

1) การบริหารงานวิชาการมีความเป็นระบบ มีการดำเนินการเพื่อเร่งพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับอัตลักษณ์ของผู้เรียนและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในพื้นที่

2) การบริหารงานบุคคล มุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ โดยส่งเสริมให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3) การบริหารงานการเงิน ก็มีการกำหนดแผนการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในภารกิจด้านนี้ภาครัฐก็ได้เข้ามาตรวจสอบการเงินของโรงเรียนอย่างรัดกุม

4) การบริหารงานทั่วไป มีการจัดการในเรื่องสาธารณูปโภคที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐาน และมีแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของประเทศในประเด็นการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ยังคงมีปัญหาในเรื่องคุณภาพการศึกษา (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) แต่กระนั้น การบริหารกิจการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบันโดยส่วนใหญ่ก็ดำเนินการอย่างมีระบบ บุคลากรได้รับการพัฒนาอบรม มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ หลักสูตรการสอนถูกนำมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบันจึงได้รับการยกระดับคุณภาพ ให้สอดคล้องกับระบบการศึกษาสมัยใหม่และมีความเป็นมาตรฐานมากยิ่งขึ้น

การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสำหรับบริบทจังหวัดชายแดนภาคใต้ในปัจจุบัน ยังประสบกับปัญหาในการบริหารงานโรงเรียน และมีข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณจัดการจัดการศึกษา และสำหรับคำกล่าวที่ว่า “การบริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ” ยังคงเป็นประเด็นที่สมเหตุสมผลที่จะถูกกล่าวถึงสำหรับ

การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (สะการียา แวโอะ, 2550; นิเลาะ แวอุเซ็ง 2559) อาจจะเป็นด้วย ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยส่วนใหญ่มาจากการสืบทอดอำนาจ และผู้บริหารมีความรู้ในด้านอิสลามศึกษาเป็นหลัก จึงอาจมีทักษะในเชิงการบริหารที่ไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนโรงเรียนในยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้

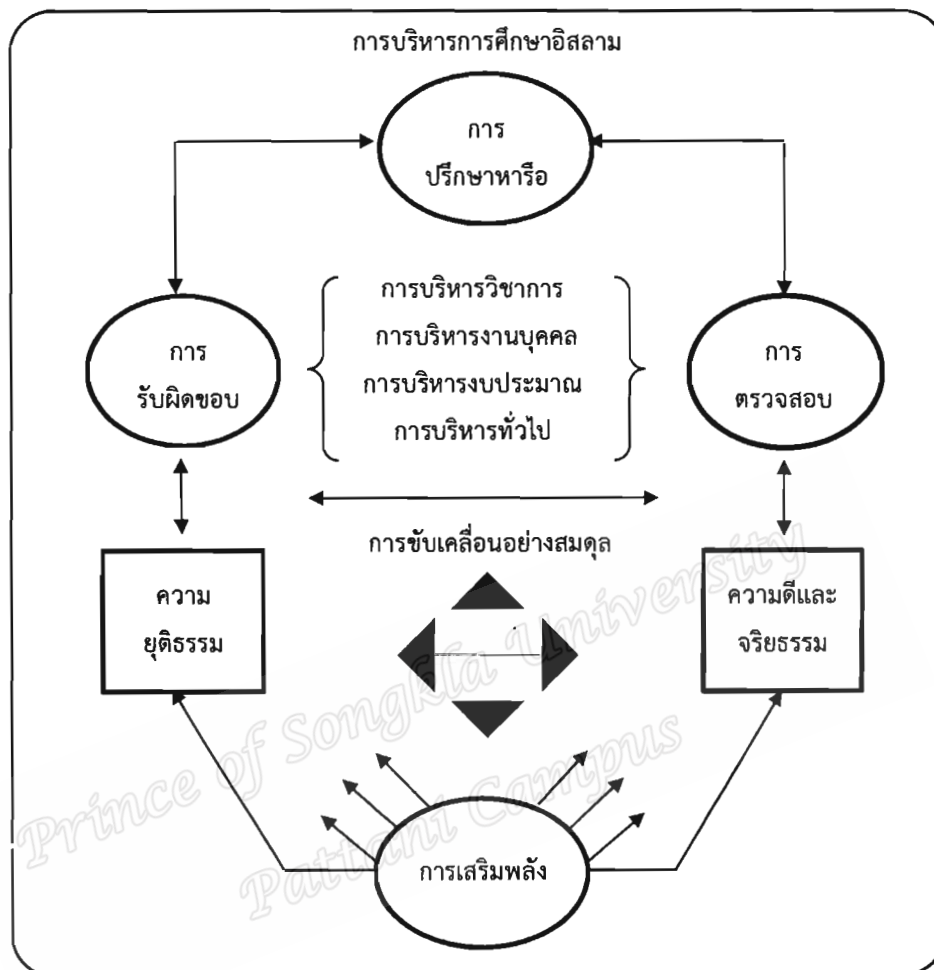
กล่าวโดยสรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถาบันการศึกษาที่มีความสำคัญต่อประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การสามารถพัฒนาระบบการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและดำเนินงานภายใต้กรอบความเชื่อทางศาสนาจึงเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับบริบทและสภาพสังคมปัจจุบัน ซึ่งการบริหารงานโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารการศึกษาแล้วยังจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานอย่างสมดุลตามแนวทางที่กำหนดโดยศาสนา

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาควบคู่กับการศึกษาหลักคำสอนศาสนาในเรื่องดุลยภาพหรือวะสะฎียะฮ์ ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงความเหมาะสมที่จะนำหลักคิดดังกล่าวมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เนื่องจากดุลยภาพในการบริหารงานนั้นมีหลากหลายมิติ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเป็นการนำหลักในเรื่องวะสะฎียะฮ์หรือดุลยภาพในอิสลามมาเป็นขอบเขตเนื้อหาในการศึกษาการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ซึ่งจากการทบทวนเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้ประมวลแนวคิดที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ (ดังแผนภาพที่ 2.8)

โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการพยายามนำเสนอการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ อันประกอบด้วย ด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความดีและจริยธรรม ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง ด้านการตรวจสอบ ซึ่งความเป็นจริงแล้วการบริหารการศึกษาภายใต้กรอบแนวคิดแบบอิสลามก็ยังมีองค์ประกอบสำคัญด้านอื่นๆ ด้วย แต่ทั้งนี้เพื่อความเฉพาะเจาะจงในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบการศึกษาไว้เพียง 6 ด้านดังกล่าวนี้ จากการทบทวนตำราหนังสือ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดในการนำหลักวะสะฎียะฮ์มาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี สำหรับเป็นแนวทางการศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ ดังที่ปรากฏในแผนภาพที่ 2.8



แผนภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์



## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำแนวความคิดวะสะฎียะฮ์มาปรับใช้ในเชิงการบริหารจัดการที่พบจากหนังสือและบทความต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1) Muhamadul Bakir and Khatijah Othman (2017) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดวะสะฎียะฮ์ (ตุลยภาพแห่งอิสลาม) จากมุมมองการจัดการความรู้ของศาสนาอิสลาม (A Conceptual Analysis of Wasatiyyah (Islamic Moderation) from Islamic Knowledge Management Perspective) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นมาของแนวคิดวะสะฎียะฮ์จากคำสอนอิสลาม และวิเคราะห์ถึงหลักการเชิงแนวคิดที่เกี่ยวกับวะสะฎียะฮ์ เพื่อพยายามทำความเข้าใจ

แนวคิดดังกล่าวนี้ในมิติที่กว้างขึ้น ซึ่งจากสาระสำคัญของการศึกษาก็พบว่า วัตถุประสงค์ของงานวิจัยมุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงลักษณะนิสัยเชิงบุคลิกภาพของบุคคลที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพขององค์กรและความมั่นคงในสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่งผลการศึกษานี้ทำให้ผู้แสวงหาความรู้ในแต่ละระดับจำเป็นต้องพัฒนาบุคลิกภาพตนเองให้มีความเป็นกลางหรือวะสะฎีเยฮ์นี้ให้จงได้

2) Sharifah Hayaati Syed Ismail et al., (2017) ได้ศึกษา ศักยภาพของค่านิยมวะสะฎีเยฮ์ต่อความยั่งยืนของมนุษย์ในโลกหน้าสำหรับข้าราชการพลเรือน (The potential of al-Wasatiyyah value concept for human sustainability (HS) in civil service) เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งอธิบายถึงศักยภาพของแนวคิดวะสะฎีเยฮ์เพื่อความยั่งยืนของมนุษย์ในโลกหน้า ทั้งในมุมมองญาณวิทยาและเชิงประจักษ์ โดยเน้นแนวคิดวะสะฎีเยฮ์ตามการอธิบายของ Ibn Miskawaih เพื่อสามารถนำมาประยุกต์และบังคับใช้ในประเทศมาเลเซีย วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและบูรณาการระหว่างแนวคิดวะสะฎีเยฮ์กับความเป็นจริงในภาคปฏิบัติ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า วัตถุประสงค์สามารถขยายความและเสริมสร้างคุณค่าความยั่งยืนของมนุษย์ โดยใช้แนวทางวะสะฎีเยฮ์แบบองค์รวมผ่านค่านิยมหลัก 4 ประการ คือ al-'iffah (ความมีศักดิ์ศรีและการสร้างแรงจูงใจตนเอง) al-syajaah (ความกล้าหาญและความคิดริเริ่ม) al-Hikmah (ภูมิปัญญาและความเป็นมืออาชีพ) และ al-Adl (ความยุติธรรมและความสมดุล) โดยในเชิงปฏิบัติจำเป็นต้องมาจากความเข้าใจจาก 3 ด้านประกอบกัน ได้แก่ ข้อกำหนดในการบริการ (Service Requirements) ความสำคัญของบริการ (Service Priorities) และคุณภาพการบริการ (Service Quality) การศึกษาเรื่องนี้จึงสรุปว่าแนวคิดวะสะฎีเยฮ์สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าทางสังคมและการพัฒนาคุณค่าที่ดีให้แก่มนุษย์ได้

3) Ilhaamie binti Abdul Ghani Azmi et. al. (2015) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดวะสะฎีเยฮ์กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐในประเทศมาเลเซีย (Application of Wasatiyyah Concept in Public Administration Performance Appraisal System in Malaysia) จากการที่ประเทศมาเลเซียได้นำแนวคิดวะสะฎีเยฮ์ไปใช้ในการบริหารงานราชการ ในปี พ.ศ. 2553 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า แนวคิดนี้สามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสวัสดิการของรัฐในทุกด้านได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ หลักะวะสะฎีเยฮ์ยังมีศักยภาพที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารจัดการประเทศมาเลเซียในทุกระดับ ทั้งในระดับการจัดการและระดับปัจเจกบุคคล และยังพบว่าบางทีการนำค่านิยมจากคำสอนศาสนาอิสลามไปปรับใช้ อาจจะช่วยให้ระบบการบริหารในประเทศมาเลเซียมีความเป็นระบบระเบียบมากขึ้น ซึ่งระบบการกำกับดูแลกิจการ

ที่ดีขึ้นนี้จะเป็รากฐานที่สำคัญของกลไกการขับเคลื่อนมิติอื่นๆ และจะส่งผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศด้วย ดังนั้นจึงคาดว่า การดำเนินการตามค่านิยมนี้จะนำไปสู่ความสำเร็จของรัฐเศรษฐกิจที่ยั่งยืนได้

4) Wan Kamal Mujani et al., (2015) ได้ศึกษาแนวคิดวะสะฎียะฮฺ (ความพอเหมาะ) : การดำเนินงานในประเทศมาเลเซีย (The Wasatiyyah (Moderation) Concept: Its Implementation In Malaysia) เป็นการศึกษาแนวคิดวะสะฎียะฮฺด้วยการตรวจสอบดำเนินงานของรัฐบาลประเทศมาเลเซียหลังจากที่นายกรัฐมนตรีได้ประกาศใช้แนวคิดนี้ในการบริหารงานของประเทศ โดยศึกษาในเชิงคุณภาพตรวจสอบจากหนังสือ วารสาร และเอกสารออนไลน์ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า จุดมุ่งหมายของการประกาศใช้แนวคิดวะสะฎียะฮฺในบริบทประเทศมาเลเซีย นั้นไม่ได้เบี่ยงเบนออกจากความหมายของวะสะฎียะฮฺที่ถูกกำหนดโดยคำสอนศาสนา ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความคิดเพื่อนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละบริบทสังคม ซึ่งรัฐบาลมาเลเซียยังได้มีการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะสำหรับวะสะฎียะฮฺขึ้น (Wasatiyyah Institute) เพื่อส่งเสริมการประยุกต์ใช้แนวคิดวะสะฎียะฮฺในประเทศมาเลเซีย รวมทั้งเพื่อทำหน้าที่ในการจัดการประชุม อบรมและสัมมนา ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ผู้ที่สนใจและประชาชนทั่วไป

5) Mohd Shukri Hanapi (2014) ได้ศึกษาแนวคิดวะสะฎียะฮฺในญาณวิทยาอิสลาม: กรณีศึกษาการดำเนินงานในประเทศมาเลเซีย (The Wasatiyyah (Moderation) Concept in Islamic Epistemology: A Case Study of its Implementation in Malaysia) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดวะสะฎียะฮฺในมิติญาณวิทยาอิสลามกับการดำเนินงานในประเทศมาเลเซีย โดยศึกษาวิจัยในเชิงเอกสาร พบว่าแนวคิดวะสะฎียะฮฺที่ปรากฏในอัลกุรอานและอัลหะดีษ ไม่ได้ถูกนำไปใช้ในความหมายเชิงภาษาที่ตรงตัว แต่จะแสดงถึงความหมายโดยธรรมชาติที่อยู่ระหว่างสองสิ่ง คือความดี (khoir) และไม่ดี (fasad) หรือระหว่างความยุติธรรม ('adl) และความอธรรม (zulm) ซึ่งในความเป็นจริงตามศาสตร์ญาณวิทยาของอิสลามแล้ว วะสะฎียะฮฺสื่อถึงการทำความอดทนความแข็งแกร่งความชอบธรรมและความสม่ำเสมอตลอดจนการละทิ้งทุกรูปแบบของความชั่วร้ายและการป้องกันความชั่วด้วยสติปัญญา

6) Azyati Azhani Mohd Mazuki et al., (2013) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดวะสะฎียะฮฺในการจัดตั้งกฎบัตรของมาดีนะฮฺ (Application of The Wasatiyyah Concept to The Formation of the Medina Charter) โดยกฎบัตรของมาดีนะฮฺเป็นกฎบัตรฉบับแรกที่เขียนขึ้นโดย

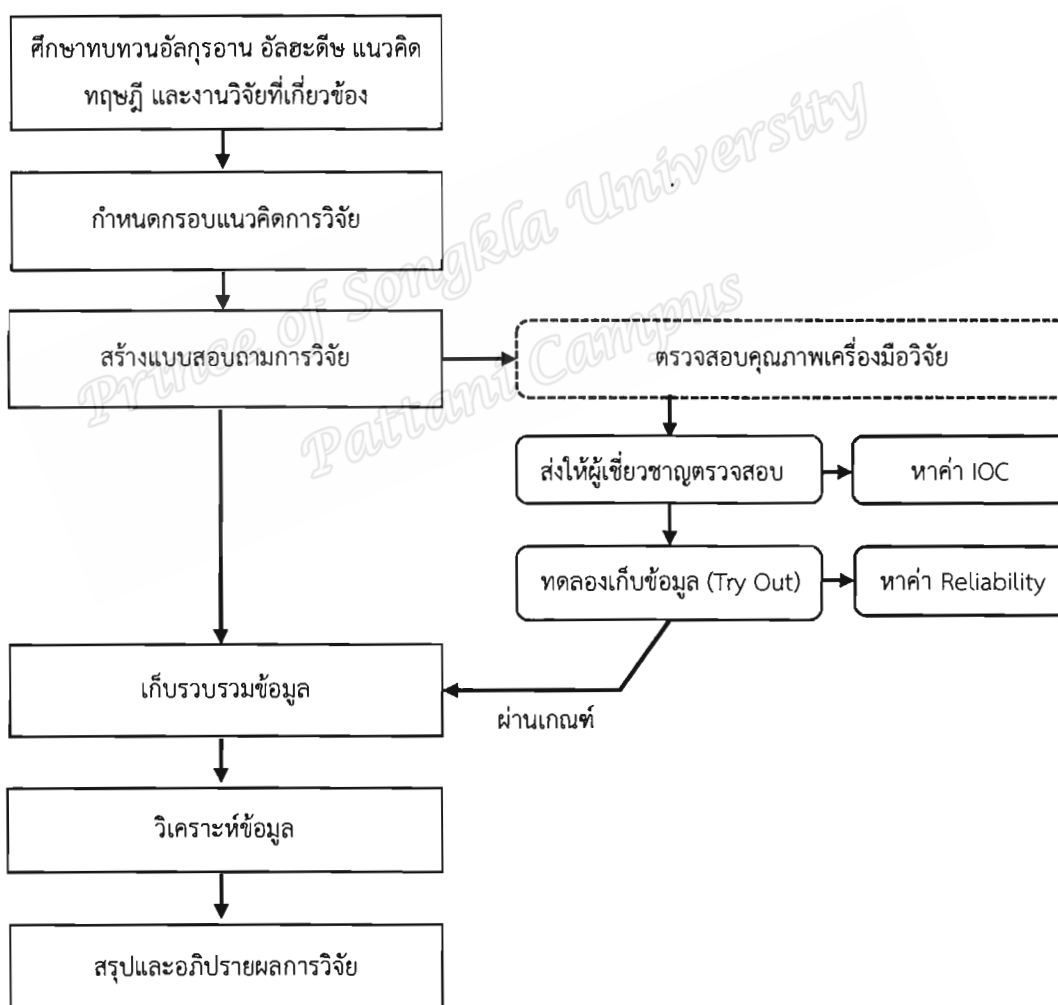
ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ เป็นกฏระเบียบที่ใช้ในการบริหารเมืองมาดินะฮฺ ซึ่งท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้ใช้แนวคิดวะสะฎียะฮฺในการสร้างรัฐธรรมนูญ เพื่อบริหารบ้านเมืองในบริบทยุคสมัยที่มีความเป็นพหุวัฒนธรรมและมีความแตกต่างทางศาสนา การศึกษาเรื่องนี้เป็นลักษณะการวิเคราะห์เชิงเอกสารในมิติประวัติศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจแนวคิดวะสะฎียะฮฺอย่างสมบูรณ์ครอบคลุมทุกมิติยิ่งขึ้น ซึ่งพบว่า แนวคิดวะสะฎียะฮฺประการสำคัญที่ท่านท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ใช้ในการบริหารบ้านเมืองสมัยนั้น คือ การให้สิทธิและความยุติธรรมแก่ผู้คนภายใต้การปกครอง

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาคั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎีเยฮตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงวิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ โดยสรุปวิธีดำเนินการวิจัยของการศึกษาวิจัย ดังปรากฏในแผนภาพ ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 3.1 สรุปกระบวนการดำเนินการวิจัย

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.1.1 ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยนี้ คือ ครูโรงเรียนเอกชนในระบบ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่สอนศาสนาควบคู่สามัญ จำนวน 5,286 คน ซึ่งเป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี มีจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 65 โรงเรียน เมื่อแบ่งตามอำเภอ มีจำนวนของโรงเรียน ครู และนักเรียน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

| ที่ | อำเภอ        | โรงเรียนเอกชนในระบบ<br>ที่สอนศาสนาควบคู่สามัญ |               | จำนวนครูผู้สอน<br>(คน) |
|-----|--------------|---|---------------|------------------------|
|     |              | โรงเรียน (โรง)                                | นักเรียน (คน) |                        |
| 1   | เมืองปัตตานี | 9   | 11,352        | 893                    |
| 2   | หนองจิก      | 5   | 6,066         | 508                    |
| 3   | ยะหริ่ง      | 4   | 3,751         | 288                    |
| 4   | ปะนาเระ      | 5   | 5,024         | 446                    |
| 5   | ยะรัง        | 9   | 7,974         | 589                    |
| 6   | มายอ         | 10  | 6,549         | 548                    |
| 7   | โคกโพธิ์     | 8   | 6,878         | 607                    |
| 8   | แม่ลาน       | 1   | 215           | 22                     |
| 9   | สายบุรี      | 9   | 12,335        | 1,107                  |
| 10  | ทุ่งยางแดง   | 4   | 2,947         | 257                    |
| 11  | ไม้แก่น      | 1   | 85            | 21                     |
| 12  | กะพ้อ        | 0   | 0             | 0                      |
|     | รวม          | 65  | 63,176        | 5,286                  |

ที่มา : ข้อมูลสารสนเทศ โรงเรียนเอกชนในระบบ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

(2560)

### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ ครูโรงเรียนเอกชนในระบบ ซึ่งจากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane, 1967 อ้างถึงใน กัลยา วาณิชย์ บัญชา) แล้วจึงใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยพื้นที่อำเภอเป็นเกณฑ์ในการกำหนดสัดส่วน มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ            n    แทน    ขนาดกลุ่มตัวอย่าง  
                   N    แทน    จำนวนประชากร  
                   e    แทน    ค่าความคลาดเคลื่อน .05

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{5,286}{1 + 5,286(.05)^2}$$

$$= 371.86$$

หรือประมาณ 372 คน

ดังนั้น จึงได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำสำหรับการศึกษาจากประชากรครั้งนี้ จำนวน 372 คน จากประชากรทั้งหมด 5,286 คน จากนั้นจึงหาสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้อำเภอเป็นเกณฑ์ โดยคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

$$nh = (N_h / N) * n$$

โดยกำหนดให้    nh    หมายถึง    ขนาดกลุ่มตัวอย่างของแต่ละอำเภอ  
                           N<sub>h</sub>    หมายถึง    จำนวนประชากรครูผู้สอนในพื้นที่อำเภอนั้น  
                           N    หมายถึง    จำนวนประชากรครูผู้สอนทั้งหมด  
                           n    หมายถึง    จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

จากการคำนวณแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนนี้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี หลังจากการเก็บข้อมูลมาครบถ้วนแล้ว แบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 415 คน จากโรงเรียนจำนวน 65 โรงเรียน รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม

| ที่ | สนง.สช.อำเภอ | จำนวนครูผู้สอน |                    |
|-----|--------------|----------------|--------------------|
|     |              | ประชากร (คน)   | กลุ่มตัวอย่าง (คน) |
| 1   | เมืองปัตตานี | 893            | 70                 |
| 2   | หนองจิก      | 508            | 40                 |
| 3   | ยะหริ่ง      | 288            | 22                 |
| 4   | ปะนาเระ      | 446            | 35                 |
| 5   | ยะรัง        | 589            | 46                 |
| 6   | มายอ         | 548            | 43                 |
| 7   | โคกโพธิ์     | 607            | 48                 |
| 8   | แม่ลาน       | 22             | 2                  |
| 9   | สายบุรี      | 1,107          | 87                 |
| 10  | ทุ่งยางแดง   | 257            | 20                 |
| 11  | ไม้แก่น      | 21             | 2                  |
| 12  | กะพ้อ        | 0              | 0                  |
|     | รวม          | 5,286          | 415                |

### 3.2 เครื่องมือในการวิจัย

#### 3.2.1 แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาอิสลามและสามัญ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน



โรงเรียนของผู้ตอบ รวมถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของครูต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺ ซึ่งแบ่งประเด็นคำถามออกเป็นหลักด้านต่างๆ คือ 1)หลักความยุติธรรม 2)หลักความรับผิดชอบ 3)หลักความดีและจริยธรรม 4)หลักการศึกษาหรือ 5)หลักการเสริมพลัง และหลักการตรวจสอบ โดยเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบ 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคตามความคิดเห็นของครูที่อาจทำให้การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺประสบปัญหาในเชิงปฏิบัติ ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการนำหลักวะสะฎียะฮฺไปใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

### 3.2.1 การสร้างเครื่องมือวิจัย

การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

#### 3.2.1.1 การสร้างแบบสอบถาม

ก. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียน แล้วกำหนดขอบเขตประเด็นข้อคำถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดการวิจัย

ข. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามสำหรับการสำรวจความคิดเห็นของครูผู้สอนการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

ค. ร่างแบบสอบถาม เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความครอบคลุมสมบูรณ์แบบของแบบสอบถาม

ง. ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วจึงดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยในขั้นตอนต่อไป

### 3.2.1.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ก. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบ คน (ดูรายละเอียดในภาคผนวก) เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องของข้อคำถามรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติของตัวแปรที่ศึกษา (Item Objective Congruence Index :IOC) ใช้เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามมีค่าระหว่าง 0.60 - 1.00 โดยเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนนสำหรับผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้อง
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้อง
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้อง

ข. นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขตามข้อเสนอแนะของไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการตรวจสอบความสอดคล้องภายในด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามควรมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป โดยผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นพบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 ซึ่งถือว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

ค. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว จัดพิมพ์เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจริง

## 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ดำเนินการขอหนังสือรับรองและหนังสือแนะนำตัวจากภาควิชาอิสลามศึกษา วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.2 นำแบบสอบถามและหนังสือแนะนำตัวไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัย ประสานเครือข่ายครูและผู้บริหารขอความร่วมมือครูในการตอบแบบสอบถาม โดยช่วงเวลาของการเก็บข้อมูลได้ดำเนินการลงพื้นที่ระหว่าง เดือนพฤษภาคม – กรกฎาคม พ.ศ. 2561

3.3.3 รับแบบสอบถามคืนหลังจากส่งแบบสอบถามแล้ว 15 วัน พร้อมทั้งตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามที่ได้ส่งไปยังโรงเรียนได้รับกลับคืนมาทั้งหมด จำนวน 415 ฉบับ

#### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาดำเนินการวิเคราะห์ ด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังรายละเอียดดังนี้

##### 3.4.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้เทคนิควิธีการทางสถิติของเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครู โดยเป็นการทดสอบสมมุติฐานแบบสองทาง มีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

##### 3.4.2.1 หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

$$IC = \frac{\sum R}{N}$$

|       |          |     |   |
|-------|----------|-----|---|
| เมื่อ | IC       | แทน | ดัชนีความสอดคล้องของข้อความกับประเด็นหลักที่ศึกษา |
|       | $\sum R$ | แทน | ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด    |
|       | N        | แทน | จำนวนผู้เชี่ยวชาญ                                 |

##### 3.4.2.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

|               |          |     |                                      |
|---------------|----------|-----|--------------------------------------|
| เมื่อกำหนดให้ | $\alpha$ | แทน | ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม         |
|               | N        | แทน | จำนวนข้อของแบบสอบถาม                 |
|               | $S_i^2$  | แทน | ค่าความแปรปรวนของแต่ละข้อในแบบสอบถาม |
|               | $S_t^2$  | แทน | ค่าความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ   |

### 3.4.2.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

|               |           |     |                      |
|---------------|-----------|-----|----------------------|
| เมื่อกำหนดให้ | $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย            |
|               | $\sum X$  | แทน | ผลรวมของคะแนนทั้งหมด |
|               | N         | แทน | จำนวนข้อมูล          |

### 3.4.2.4 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$SD = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{N - 1}}$$

|               |           |     |                      |
|---------------|-----------|-----|----------------------|
| เมื่อกำหนดให้ | SD        | แทน | ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
|               | X         | แทน | คะแนนแต่ละข้อ        |
|               | $\bar{X}$ | แทน | ค่าคะแนนเฉลี่ย       |
|               | n         | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง   |

### 3.4.2.5 ทดสอบโดยสถิติ t-test ตามสูตร ดังนี้

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{S_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}} \quad df = n_1 + n_2 - 2$$

|               |             |     |   |
|---------------|-------------|-----|---|
| เมื่อกำหนดให้ | t           | แทน | ค่าการแจกแจงของที (t-Distribution)        |
|               | $\bar{X}_1$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างชุดที่ 1 |
|               | $\bar{X}_2$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างชุดที่ 2 |
|               | $S_p$       | แทน | ค่าความแปรปรวน                            |
|               | $n_1$       | แทน | ขนาดกลุ่มตัวอย่างของข้อมูลชุดที่ 1        |
|               | $n_2$       | แทน | ขนาดกลุ่มตัวอย่างของข้อมูลชุดที่ 2        |

### 3.4.2.7 ทาค่าทดสอบ f-test

โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Anova) โดยใช้สูตร

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2}$$

|               |         |     |                                    |
|---------------|---------|-----|------------------------------------|
| เมื่อกำหนดให้ | F       | แทน | ค่าการแจกแจงของที (t-Distribution) |
|               | $S_1^2$ | แทน | ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม         |
|               | $S_2^2$ | แทน | ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม           |

### 3.4.1 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาอิสลามและสามัญ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น เป็นการวิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

3.4.1.2 วิเคราะห์ระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสฤยยะของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของ ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2549) ดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมาก

2.50-3.49 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับน้อย

1.00-1.49 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

3.4.1.3 วิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักภาวะสะทียะฮในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน โดยใช้สถิติการทดสอบ t-test เมื่อเปรียบเทียบระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม และใช้ f-test เมื่อเปรียบเทียบมากกว่า 2 กลุ่ม

3.4.1.4 วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการใช้หลักภาวะสะทียะฮในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ซึ่งประกอบด้วยคำถามเลือกตอบและคำถามแบบปลายเปิด วิเคราะห์โดยวิธีการสรุปเนื้อหาข้อเสนอแนะและจัดหมวดหมู่ในแต่ละด้าน แล้วนำมาเรียบเรียงประกอบการนำเสนอผลการวิจัย

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์สำหรับการศึกษาคครั้งนี้ การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลัก วัะสะฎียะฮตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

- 4.1 ลักษณะโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการใช้หลักวัะสะฎียะฮในการบริหารของผู้บริหารตาม ความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี
- 4.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวัะสะฎียะฮในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี
- 4.4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีการใช้สัญลักษณ์แทนค่าทางสถิติที่ใช้ใน การศึกษา ดังต่อไปนี้

|           |     |  |
|-----------|-----|--|
| $\bar{x}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย  |
| S.D       | แทน | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)                               |
| n         | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง   |
| SS        | แทน | ผลบวกของส่วนเบี่ยงเบนกำลังสอง (Sum of Square)                          |
| df        | แทน | ค่าองศาอิสระ   |
| MS        | แทน | ค่าความแปรปรวน (Mean Square)   |
| P-value   | แทน | ค่านัยสำคัญทางสถิติ (สัดส่วนของความน่าจะเป็น)                          |
| t-test    | แทน | ค่าการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่ม ตัวอย่าง 2 กลุ่ม        |
| f-test    | แทน | ค่าการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่ม ตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม |

#### 4.1 ลักษณะโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ศาสนาและสามัญ ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียนที่สอน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

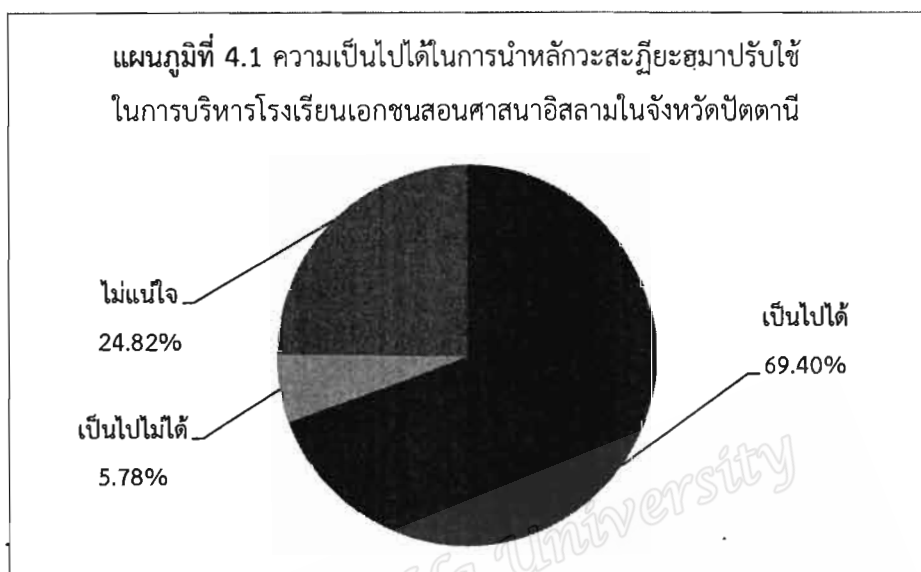
| ข้อมูลเบื้องต้น                         | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|------------|--------|
| <b>1. เพศ</b>                           |            |        |
| ชาย                                     | 151        | 36.4   |
| หญิง                                    | 264        | 63.6   |
| รวม                                     | 415        | 100.0  |
| <b>2. อายุ</b>                          |            |        |
| น้อยกว่า 30 ปี                          | 183        | 44.1   |
| 30-40 ปี                                | 174        | 41.9   |
| 41-50 ปี                                | 25         | 6.0    |
| 51-60 ปี                                | 19         | 4.6    |
| มากกว่า 60 ปี                           | 14         | 3.4    |
| รวม                                     | 415        | 100.0  |
| <b>3. ระดับการศึกษา</b>                 |            |        |
| <b>3.1 การศึกษาอิสลาม</b>               |            |        |
| ศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) | 18         | 4.3    |
| สถาบันการศึกษาปอเนาะ                    | 24         | 5.8    |
| โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม             | 226        | 54.5   |
| ปริญญาตรี                               | 118        | 28.4   |
| สูงกว่าปริญญาตรี                        | 29         | 7.0    |
| รวม                                     | 415        | 100.0  |
| <b>3.2 การศึกษาสามัญ</b>                |            |        |
| ประถมศึกษา                              | 26         | 6.3    |
| มัธยมศึกษาตอนต้น                        | 23         | 5.5    |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย                       | 77         | 18.6   |



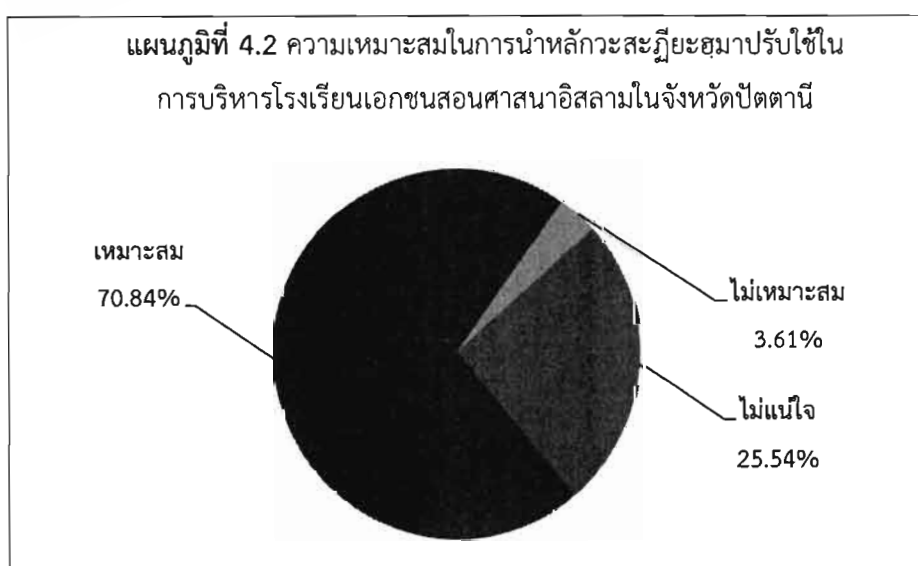
| ข้อมูลเบื้องต้น                               | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|------------|--------|
| ปริญญาตรี                                     | 257        | 61.9   |
| สูงกว่าปริญญาตรี                              | 32         | 7.7    |
| รวม   | 415        | 100.0  |
| <b>4. ประสบการณ์การทำงาน</b>                  |            |        |
| น้อยกว่า 5 ปี                                 | 187        | 45.1   |
| 5 - 10 ปี                                     | 147        | 35.4   |
| 11 -15 ปี                                     | 53         | 12.8   |
| มากกว่า 15 ปี                                 | 28         | 6.7    |
| รวม   | 415        | 100.0  |
| <b>5. ขนาดของโรงเรียน</b>                     |            |        |
| ขนาดเล็ก                                      | 171        | 41.2   |
| ขนาดกลาง                                      | 158        | 38.1   |
| ขนาดใหญ่                                      | 86         | 20.7   |
| รวม   | 415        | 100.0  |
| <b>6. การมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน</b> |            |        |
| เคย   | 163        | 39.3   |
| ไม่เคย  | 252        | 60.7   |
| รวม   | 415        | 100.0  |

จากตารางที่ 4.1 ลักษณะของครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.6 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 36.4 ครูผู้สอนที่ตอบโดยส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.1 รองลงมา มีอายุระหว่าง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.9 ตามลำดับ ระดับการศึกษา ศาสนาของครูผู้สอน โดยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาศาสนาจากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม คิดเป็นร้อยละ 54.5 รองลงมา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 28.4 ส่วนระดับการศึกษามัธยมศึกษาสูงสุดของครูผู้ตอบ โดยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 61.9 รองลงมา เป็นระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 18.6 และโดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.1 รองลงมา 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.4 ขนาดของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 41.2 รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดกลาง ร้อยละ และโรงเรียนขนาด

ใหญ่ ร้อยละ 20.7 ตามลำดับ โดยมีเพียงร้อยละ 39.3 ของครูผู้ตอบเคยมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ส่วนอีกร้อยละ 60.7 ไม่เคยมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน



จากแผนภูมิที่ 4.1 พบว่า ครูผู้ตอบร้อยละ 69.40 มีความคิดเห็นว่า “เป็นไปได้” ที่จะนำหลักวะสะฎียะฮุมมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ขณะเดียวกันครูผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 5.78 ที่คิดว่า “เป็นไปไม่ได้” และมีอีกร้อยละ 24.82 ที่ “ไม่แน่ใจ” ว่าการนำหลักวะสะฎียะฮุมมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะเป็นไปได้หรือไม่



จากแผนภูมิที่ 4.2 พบว่า ครูผู้ตอบร้อยละ 70.84 มีความคิดเห็นว่า “เหมาะสม” ที่จะนำหลักภาวะสะก๊วยะฮุมมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ขณะเดียวกันครูผู้ตอบร้อยละ 3.61 คิดว่า “ไม่เหมาะสม” และมีอีกร้อยละ 25.54 ที่ “ไม่แน่ใจ” ว่าการนำหลักภาวะสะก๊วยะฮุมมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะมีความเหมาะสมหรือไม่

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการใช้หลักภาวะสะก๊วยะฮุมในการบริหารของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูต่อระดับการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโดยใช้หลักภาวะสะก๊วยะฮุม ประกอบด้วย ด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความดีและจริยธรรม ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสะก๊วยะฮุมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในด้านยุติธรรม

| ด้านความยุติธรรม  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 1. ผู้บริหารปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย  | 3.56                       | 0.94                           | มาก                  |
| 2. ผู้บริหารวางกฎระเบียบการปฏิบัติงานและข้อบังคับต่างๆ สำหรับครูไว้อย่างชัดเจน                  | 3.61                       | 0.96                           | มาก                  |
| 3. ผู้บริหารให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลงต่างๆ เพื่อนำมาบังคับใช้ในโรงเรียน | 3.57                       | 0.98                           | มาก                  |
| 4. ผู้บริหารตัดสินใจหรือสั่งการอย่างสมเหตุสมผล  | 3.55                       | 1.00                           | มาก                  |
| 5. ผู้บริหารมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล                                      | 3.56                       | 0.97                           | มาก                  |
| 6. ผู้บริหารประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม   | 3.56                       | 0.96                           | มาก                  |

| ด้านความยุติธรรม                                  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 7. ผู้บริหารให้คำตอบแทนแก่บุคลากรอย่าง<br>เหมาะสม | 3.45                       | 1.02                           | ปานกลาง              |
| รวม   | 3.55                       | 0.98                           | มาก                  |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสฤยยะของผู้บริหารในด้านความยุติธรรม โดยภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อๆ ที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 2 ผู้บริหารวางกฎระเบียบการปฏิบัติงานและข้อบังคับต่างๆ สำหรับครูไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D = 0.96) รองลงมาคือ ข้อ 3 ผู้บริหารให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลงต่างๆ เพื่อนำมาบังคับใช้ในโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D = 0.98) ส่วนข้อ 1 ข้อ 5 และข้อ 6 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ผู้บริหารปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D = 0.94) ผู้บริหารมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D = 0.97) และผู้บริหารประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D = 0.95) ตามลำดับ ส่วนรายข้อที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ ข้อ 7 ผู้บริหารให้คำตอบแทนแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D = 1.02)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสฤยยะของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในด้านความรับผิดชอบ

| ด้านความรับผิดชอบ   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 1. ผู้บริหารรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตนอย่างดี                | 3.67                       | 1.02                           | มาก                  |
| 2. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต             | 3.61                       | 1.05                           | มาก                  |
| 3. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและ<br>การกระทำของตน | 3.45                       | 0.93                           | ปานกลาง              |
| 4. ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างถูกต้อง<br>เหมาะสม       | 3.59                       | 0.99                           | มาก                  |

| ด้านความรับผิดชอบ   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 5. ผู้บริหารสามารถทำให้ครูตระหนักถึงความ<br>รับผิดชอบต่อหน้าที่ต่อผู้เรียนและภาระงาน<br>ต่างๆ ได้ | 3.67                       | 0.98                           | มาก                  |
| 6. ผู้บริหารยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน<br>ของตนทั้งข้อดีและข้อเสีย                       | 3.44                       | 0.98                           | ปานกลาง              |
| รวม   | 3.57                       | 0.99                           | มาก                  |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสะทียะฮ์ของ  
ผู้บริหารในด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายข้อๆ ที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 1 ผู้บริหารรับผิดชอบต่อ  
ภาระหน้าที่ของตนอย่างดี ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 1.02) และข้อ 5 ผู้บริหารสามารถทำให้ครูตระหนักถึง  
ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ต่อผู้เรียนและภาระงานต่างๆ ได้ ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = .98) รองลงมาคือข้อ  
2 ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 1.05) และข้อผู้บริหารใช้อำนาจ  
หน้าที่ของตนอย่างถูกต้องเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 0.99) ตามลำดับ ส่วนรายข้อที่มีระดับความ  
คิดเห็นน้อยที่สุด คือ ข้อ 6 คือ ผู้บริหารยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของตนทั้งข้อดีและ  
ข้อเสีย ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = .98) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสะทียะฮ์  
ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในด้านความดีและจริยธรรม

| ด้านความดีและจริยธรรม  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติต่อทุกคน<br>ด้วยอัธยาศัยที่ดีงาม | 3.60                       | 1.03                           | มาก                  |
| 2. ผู้บริหารมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงวะ<br>สะทียะฮ์ (สายกลาง)   | 3.61                       | 1.00                           | มาก                  |

| ด้านความดีและจริยธรรม  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 3. ผู้บริหารปฏิบัติงานบริหารโดยยึดมั่นในหลัก<br>คุณธรรม        | 3.64                       | 1.03                           | มาก                  |
| 4. ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรทุกคน                | 3.46                       | 0.97                           | ปานกลาง              |
| 5. ผู้บริหารทำหน้าที่ของงานบริหารได้อย่าง<br>เหมาะสมถูกกาลเทศะ | 3.44                       | 0.96                           | ปานกลาง              |
| 6. ผู้บริหารประพฤติตนน่าเคารพและน่านับถือ                      | 3.66                       | 0.98                           | มาก                  |
| 7. ผู้บริหารเป็นผู้มีความเสียสละและเห็นแก่<br>ประโยชน์ส่วนรวม  | 3.60                       | 0.96                           | มาก                  |
| รวม  | 3.57                       | 0.99                           | มาก                  |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ของ  
ผู้บริหารในด้านความดีและจริยธรรม โดยภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อๆ ที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 6 ผู้บริหารประพฤติตน  
น่าเคารพและน่านับถือ ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D = 0.98) รองลงมาคือ ข้อ 3 ผู้บริหารปฏิบัติงานบริหารโดย  
ยึดมั่นในหลักคุณธรรม ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D = 1.03) และข้อ 2 คือ ผู้บริหารมีคุณลักษณะของการเป็น  
ผู้นำเชิงวะสะฎียะฮ์ (สายกลาง) ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D = 1.00) ตามลำดับ ส่วนรายข้อที่มีระดับความ  
คิดเห็นน้อยที่สุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารทำหน้าที่ของงานบริหารได้อย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะ ( $\bar{X} =$   
3.44, S.D = .96)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์  
ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในด้านการปรึกษาหารือ

| ด้านการปรึกษาหารือ   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 1. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการชुरอ (ปรึกษาหารือ)   | 3.68                       | 0.99                           | มาก                  |
| 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีส่วน<br>ร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน | 3.64                       | 0.95                           | มาก                  |

| ด้านการรักษาหรือ   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการรักษาหรือและหาข้อสรุปของประเด็นสำคัญต่างๆ ร่วมกัน | 3.64                       | 0.91                           | มาก                  |
| 4. การตัดสินใจของผู้บริหารจะมาจากมติของที่ประชุม                                     | 3.64                       | 0.96                           | มาก                  |
| 5. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น                                 | 3.63                       | 0.96                           | มาก                  |
| 6. การบริหารโรงเรียนขับเคลื่อนโดยใช้มติจากการชुरอเป็นหลัก                            | 3.41                       | 0.95                           | ปานกลาง              |
| 7. มติที่ได้จากการชुरอของที่บริหารสอดคล้องกับหลักคำสอนอิสลามทุกประการ                | 3.62                       | 0.96                           | มาก                  |
| รวม  | 3.61                       | 0.95                           | มาก                  |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารในด้านด้านการรักษาหรือ โดยภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อๆ ที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 1 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการชुरอ (รักษาหรือ) ( $\bar{X}$  = 3.68, S.D = .99) รองลงมาคือ ข้อ 2 ข้อ 3 และ ข้อ 4 คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ( $\bar{X}$  = 3.64, S.D = 0.95) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการรักษาหรือและหาข้อสรุปของประเด็นสำคัญต่างๆ ร่วมกัน ( $\bar{X}$  = 3.64, S.D = 0.91) และการตัดสินใจของผู้บริหารจะมาจากมติของที่ประชุม ( $\bar{X}$  = 3.64, S.D = 0.96) ลำดับต่อไปคือ ข้อ 5 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น ( $\bar{X}$  = 3.63, S.D = 0.96) ตามลำดับ ส่วนรายข้อที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ ข้อ 6 การบริหารโรงเรียนขับเคลื่อนโดยใช้มติจากการชुरอเป็นหลัก ( $\bar{X}$  = 3.41, S.D = 0.95)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในด้านการเสริมพลัง

| ด้านการเสริมพลัง | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
|------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|

| ด้านการเสริมพลัง  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 1. มีการนำคำสอนศาสนามากระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรอยู่เสมอ                   | 3.61                       | 0.99                           | มาก                  |
| 2. ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง                              | 3.55                       | 0.98                           | มาก                  |
| 3. มีการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง                       | 3.44                       | 1.04                           | ปานกลาง              |
| 4. ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้ครูสามารถทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายได้        | 3.44                       | 0.96                           | ปานกลาง              |
| 5. ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่จากระดับบนสู่ระดับล่างอย่างเหมาะสม                 | 3.51                       | 0.99                           | มาก                  |
| 6. เมื่อมอบหมายงานใดๆ แล้ว ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ | 3.58                       | 0.95                           | มาก                  |
| 7. ผู้บริหารให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงานตามที่มอบหมายได้อย่างสร้างสรรค์          | 3.44                       | 1.06                           | ปานกลาง              |
| รวม   | 3.51                       | 1.00                           | มาก                  |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสะกี่ยะฮ์ของผู้บริหารในด้านการเสริมพลัง โดยภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ที่มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 1 มีการนำคำสอนศาสนามากระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D = 0.99) รองลงมาคือ ข้อ 6 เมื่อมอบหมายงานใดๆ แล้ว ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D = 0.95) และข้อ 2 คือ ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D = 0.98) ตามลำดับ ส่วนรายข้อที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ข้อ 3 ข้อ 4 และ ข้อ 7 คือ มีการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D = 1.04) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้ครูสามารถทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายได้ ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D = 0.96) และผู้บริหารให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงานตามที่มอบหมายได้อย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D = 1.06)



ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสะกี่ยะฮของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในด้านการตรวจสอบ

| ด้านการตรวจสอบ  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 1. ผู้บริหารมีการชี้แจงการดำเนินงานด้านต่างๆ<br>อย่างเปิดเผย                    | 3.60                       | 1.00                           | มาก                  |
| 2. ระบบการบริหารจัดการของโรงเรียนมีความ<br>โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้             | 3.59                       | 1.02                           | มาก                  |
| 3. ผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติงานของฝ่าย<br>ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง             | 3.60                       | 0.99                           | มาก                  |
| 4. โรงเรียนมีแผนการใช้จ่ายงบประมาณของ<br>โรงเรียนอย่างชัดเจน พร้อมรับการตรวจสอบ | 3.56                       | 1.00                           | มาก                  |
| 5. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการ<br>ดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ               | 3.50                       | 0.99                           | มาก                  |
| 6. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำผลจากการประเมิน<br>การปฏิบัติงานไปปรับปรุงแก้ไข   | 3.60                       | 0.94                           | มาก                  |
| 7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้อื่นสามารถตรวจสอบการ<br>ปฏิบัติงานของตนได้           | 3.43                       | 1.00                           | ปานกลาง              |
| รวม   | 3.55                       | 0.99                           | มาก                  |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสะกี่ยะฮของผู้บริหารในด้านการเสริมพลัง โดยภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อๆ ที่มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด 3 ลำดับแรก คือข้อ 1 ข้อ 3 และข้อ 6 มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน กล่าวคือ ข้อ 1 ผู้บริหารมีการชี้แจงการดำเนินงานด้านต่างๆ อย่างเปิดเผย ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D = 1.00) ข้อ 3 ผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D = 0.99) และข้อ 6 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำผลจากการประเมินการปฏิบัติงานไปปรับปรุงแก้ไข ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D = 0.94) รองลงมาคือ ข้อ 2 ระบบการบริหารจัดการของโรงเรียนมีความโปร่งใสสามารถ

ตรวจสอบได้ ( $\bar{x} = 3.59$ ,  $S.D = 1.02$ ) และอันดับสามคือข้อ 4 โรงเรียนมีแผนการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนอย่างชัดเจน พร้อมรับการตรวจสอบ ( $\bar{x} = 3.56$ ,  $S.D = 1.00$ ) ส่วนรายชื่อที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ ข้อ 7 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้อื่นสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนได้ ( $\bar{x} = 3.43$ ,  $S.D = 1.00$ )

ตารางที่ 4.8 สรุปภาพรวมระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสะกี่ยะฮ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

| หลักภาวะสะกี่ยะฮ์แต่ละด้าน | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น |
|----------------------------|-----------|---------------------|------------------|
| 1. ด้านความยุติธรรม        | 3.55      | 0.98                | มาก              |
| 2. ด้านความรับผิดชอบ       | 3.57      | 0.99                | มาก              |
| 3. ด้านความดีและจริยธรรม   | 3.57      | 0.99                | มาก              |
| 4. ด้านการปรึกษาหารือ      | 3.61      | 0.95                | มาก              |
| 5. ด้านการเสริมพลัง        | 3.51      | 1.00                | มาก              |
| 6. ด้านการตรวจสอบ          | 3.55      | 0.99                | มาก              |

จากตารางที่ 4.8 ภาพรวมระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสะกี่ยะฮ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี เมื่อแปลผลในภาพรวมแล้วครูมีความคิดเห็นระดับมากในทุกด้าน โดยพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการปรึกษาหารือ ( $\bar{x} = 3.61$ ,  $S.D = 0.95$ ) รองลงมาด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{x} = 3.57$ ,  $S.D = 0.99$ ) และด้านความดีและจริยธรรม ( $\bar{x} = 3.57$ ,  $S.D = 0.99$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการเสริมพลัง ( $\bar{x} = 3.51$ ,  $S.D = 1.00$ ) เป็นต้น

4.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักภาวะสะกี่ยะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักภาวะสะกี่ยะฮ์บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีในภาพรวมแต่ละด้าน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการ

บริหารงานโรงเรียน ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

#### 4.3.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮฺในการบริหารโรงเรียนโดยจำแนกตามเพศ

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮฺในการบริหารโรงเรียนจำแนกตามเพศ

| วะสะฎียะฮฺ               | เพศ          |      |               |      | T-test | P-value |
|--------------------------|--------------|------|---------------|------|--------|---------|
|                          | ชาย (151 คน) |      | หญิง (264 คน) |      |        |         |
|                          | $\bar{X}$    | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |        |         |
| 1. หลักความยุติธรรม      | 3.56         | 0.87 | 3.55          | 0.82 | .128   | .898    |
| 2. หลักความรับผิดชอบ     | 3.56         | 0.84 | 3.58          | 0.87 | -.214  | .831    |
| 3. หลักความดีและจริยธรรม | 3.55         | 0.88 | 3.58          | 0.84 | -.384  | .701    |
| 4. หลักการปรึกษาหารือ    | 3.61         | 0.82 | 3.61          | 0.83 | .112   | .911    |
| 5. หลักการเสริมพลัง      | 3.56         | 0.87 | 3.48          | 0.85 | .887   | .375    |
| 6. หลักการตรวจสอบ        | 3.55         | 0.91 | 3.55          | 0.84 | -.067  | .947    |
| รวม                      | 3.57         | .87  | 3.56          | 0.84 | .090   | .928    |

จากตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮฺในการบริหารโรงเรียนเมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมเพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักวะสะฎียะฮฺบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ไม่ว่าผู้ตอบจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิงก็ไม่มีผลต่อความคิดเห็นในเรื่องการใช้หลักวะสะฎียะฮฺบริหารโรงเรียนเช่นเดียวกัน

#### 4.3.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮฺในการบริหารโรงเรียนโดยจำแนกตามอายุ

ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮฺในการบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามอายุ (n=415)

| วาระสภียะฮ์              | ความแปรปรวน  | SS     | df  | MS   | F-test | P-value |
|--------------------------|--------------|--------|-----|------|--------|---------|
| 1. หลักความยุติธรรม      | ระหว่างกลุ่ม | 12.63  | 4   | 3.16 | 4.66** | .001    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 277.58 | 410 | 0.68 |        |         |
|                          | รวม          | 290.21 | 414 | 3.98 |        |         |
| 2. หลักความรับผิดชอบ     | ระหว่างกลุ่ม | 15.90  | 4   | 0.71 | 5.60** | .000    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 291.21 | 410 | 4.37 |        |         |
|                          | รวม          | 307.11 | 414 | 0.69 |        |         |
| 3. หลักความดีและจริยธรรม | ระหว่างกลุ่ม | 17.48  | 4   | 5.12 | 6.34** | .000    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 282.68 | 410 | 0.64 |        |         |
|                          | รวม          | 300.16 | 414 | 4.96 |        |         |
| 4. หลักการปรึกษาหารือ    | ระหว่างกลุ่ม | 20.48  | 4   | 0.69 | 8.02** | .000    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 261.65 | 410 | 5.21 |        |         |
|                          | รวม          | 282.13 | 414 | 0.71 |        |         |
| 5. หลักการเสริมพลัง      | ระหว่างกลุ่ม | 19.85  | 4   | 4.36 | 7.15** | .000    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 284.61 | 410 | 0.61 |        |         |
|                          | รวม          | 304.46 | 414 | 3.16 |        |         |
| 6. หลักการตรวจสอบ        | ระหว่างกลุ่ม | 20.86  | 4   | 0.68 | 7.37** | .000    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 290.28 | 410 | 3.98 |        |         |
|                          | รวม          | 311.14 | 414 | 0.71 |        |         |
| ภาพรวม                   | ระหว่างกลุ่ม | 17.45  | 4   | 4.37 | 7.21** | .000    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 248.26 | 410 | 0.69 |        |         |
|                          | รวม          | 265.71 | 414 | 5.12 |        |         |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวาระสภียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี เมื่อพิจารณาจากอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมพบว่า อายุที่ต่างกันมีผลทำให้ครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักวาระสภียะฮ์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแตกต่างกันด้วย

เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า อายุของผู้ตอบที่แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นของครู ในหลักกะสะฎียะฮ์ทุกด้าน ได้แก่ ด้านความยุติธรรม ด้านความดีและจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ โดยอายุที่แตกต่างกันของครูมีผลต่อความคิดเห็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Scheffe ซึ่งพบว่ามีความแตกต่าง ดังปรากฏผลในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นครูต่อการใช้หลักกะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามอายุ

| การใช้หลักกะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียน<br>เอกชนสอนศาสนาอิสลาม | อายุ      | อายุ                      |                       |                      |                      |                         |
|---|-----------|---------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|
|   |           | น้อยกว่า 30<br>ปี (n=183) | 30 - 40 ปี<br>(n=174) | 41 - 50<br>ปี (n=25) | 51 - 60<br>ปี (n=19) | มากกว่า 60<br>ปี (n=14) |
| <b>1. ด้านยุติธรรม</b>                                    | $\bar{X}$ | 3.68                      | 3.51                  | 3.45                 | 3.38                 | 2.78                    |
| น้อยกว่า 30 ปี  | 3.68      | -                         | .17                   | .23                  | .30                  | .90*                    |
| 30 - 40 ปี  | 3.51      | -                         | -                     | .06                  | .13                  | .73*                    |
| 41 - 50 ปี  | 3.45      | -                         | -                     | -                    | .07                  | .67                     |
| 51 - 60 ปี  | 3.38      | -                         | -                     | -                    | -                    | .60                     |
| มากกว่า 60 ปี   | 2.78      | -                         | -                     | -                    | -                    | -                       |
| <b>2. ด้านความรับผิดชอบ</b>                               | $\bar{X}$ | 3.74                      | 3.49                  | 3.47                 | 3.49                 | 2.78                    |
| น้อยกว่า 30 ปี  | 3.74      | -                         | .25                   | .27                  | .25                  | .96*                    |
| 30 - 40 ปี  | 3.49      | -                         | -                     | .02                  | .00                  | .71*                    |
| 41 - 50 ปี  | 3.47      | -                         | -                     | -                    | -.02                 | .69                     |
| 51 - 60 ปี  | 3.49      | -                         | -                     | -                    | -                    | .71                     |
| มากกว่า 60 ปี   | 2.78      | -                         | -                     | -                    | -                    | -                       |
| <b>3. ด้านความดีและจริยธรรม</b>                           | $\bar{X}$ | 3.74                      | 3.50                  | 3.46                 | 3.41                 | 2.71                    |
| น้อยกว่า 30 ปี  | 3.74      | -                         | .24                   | .28                  | .33                  | 1.03*                   |
| 30 - 40 ปี  | 3.50      | -                         | -                     | .04                  | .09                  | .79*                    |
| 41 - 50 ปี  | 3.46      | -                         | -                     | -                    | .05                  | .75                     |
| 51 - 60 ปี  | 3.41      | -                         | -                     | -                    | -                    | .70                     |
| มากกว่า 60 ปี   | 2.71      | -                         | -                     | -                    | -                    | -                       |
| <b>4. ด้านการปรึกษาหารือ</b>                              | $\bar{X}$ | 3.78                      | 3.55                  | 3.39                 | 3.57                 | 2.63                    |

| การใช้หลักวะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียน<br>เอกชนสอนศาสนาอิสลาม |           | อายุ                      |                       |                      |                      |                         |
|---|-----------|---------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|
|   |           | น้อยกว่า 30<br>ปี (n=183) | 30 - 40 ปี<br>(n=174) | 41 - 50<br>ปี (n=25) | 51 - 60<br>ปี (n=19) | มากกว่า 60<br>ปี (n=14) |
| น้อยกว่า 30 ปี  | 3.78      | -                         | .23                   | .39                  | .21                  | 1.15*                   |
| 30 - 40 ปี  | 3.55      | -                         | -                     | .16                  | -.02                 | .92*                    |
| 41 - 50 ปี  | 3.39      | -                         | -                     | -                    | -.18                 | .76                     |
| 51 - 60 ปี  | 3.57      | -                         | -                     | -                    | -                    | .94*                    |
| มากกว่า 60 ปี   | 2.63      | -                         | -                     | -                    | -                    | -                       |
| <b>5. ด้านการเสริมพลัง</b>                                | $\bar{x}$ | 3.70                      | 3.42                  | 3.27                 | 3.41                 | 2.66                    |
| น้อยกว่า 30 ปี  | 3.70      | -                         | .28*                  | .43                  | .29                  | 1.04*                   |
| 30 - 40 ปี  | 3.42      | -                         | -                     | .15                  | .01                  | .76*                    |
| 41 - 50 ปี  | 3.27      | -                         | -                     | -                    | -.14                 | .61                     |
| 51 - 60 ปี  | 3.41      | -                         | -                     | -                    | -                    | .75                     |
| มากกว่า 60 ปี   | 2.66      | -                         | -                     | -                    | -                    | -                       |
| <b>6. ด้านการตรวจสอบ</b>                                  | $\bar{x}$ | 3.75                      | 3.47                  | 3.40                 | 3.20                 | 2.71                    |
| น้อยกว่า 30 ปี  | 3.75      | -                         | .28                   | .35                  | .55                  | 1.03*                   |
| 30 - 40 ปี  | 3.47      | -                         | -                     | .07                  | .27                  | .76*                    |
| 41 - 50 ปี  | 3.40      | -                         | -                     | -                    | .20                  | .69                     |
| 51 - 60 ปี  | 3.20      | -                         | -                     | -                    | -                    | .49                     |
| มากกว่า 60 ปี   | 2.71      | -                         | -                     | -                    | -                    | -                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 ผลเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ในด้านความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความดีและจริยธรรม การปรึกษาหารือ การเสริมพลัง และการตรวจสอบ เมื่อพิจารณาจากตัวแปรอายุเป็นรายคู่ ค้นพบดังนี้

1) ด้านความยุติธรรม พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2 คู่ คือ ครูที่อายุน้อยกว่า 30 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแตกต่างจากครูที่มีอายุมากกว่า 60 ปี และครูที่มีอายุ 30 - 40 ปี ก็มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่อายุมากกว่า 60 ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05



4.3.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหาร  
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

4.3.3.1 ระดับการศึกษาศาสนา

ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหาร  
โรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามระดับการศึกษา  
ศาสนา (n=415)

| วะสะฎียะฮ์               | ความแปรปรวน  | SS     | df  | MS   | F-test | P-value |
|--------------------------|--------------|--------|-----|------|--------|---------|
| 1. ด้านความยุติธรรม      | ระหว่างกลุ่ม | 1.72   | 4   | 0.43 | 0.61   | .654    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 288.49 | 410 | 0.70 |        |         |
|                          | รวม          | 290.21 | 414 |      |        |         |
| 2. ด้านความรับผิดชอบ     | ระหว่างกลุ่ม | 1.61   | 4   | 0.40 | 0.54   | .707    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 305.51 | 410 | 0.75 |        |         |
|                          | รวม          | 307.11 | 414 |      |        |         |
| 3. ด้านความดีและจริยธรรม | ระหว่างกลุ่ม | 3.11   | 4   | 0.78 | 1.07   | .370    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 297.06 | 410 | 0.72 |        |         |
|                          | รวม          | 300.16 | 414 |      |        |         |
| 4. ด้านการปรึกษาหารือ    | ระหว่างกลุ่ม | 2.44   | 4   | 0.61 | 0.90   | .466    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 279.69 | 410 | 0.68 |        |         |
|                          | รวม          | 282.13 | 414 |      |        |         |
| 5. ด้านการเสริมพลัง      | ระหว่างกลุ่ม | 2.95   | 4   | 0.74 | 1.00   | .405    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 301.51 | 410 | 0.74 |        |         |
|                          | รวม          | 304.46 | 414 |      |        |         |
| 6. ด้านการตรวจสอบ        | ระหว่างกลุ่ม | 2.95   | 4   | 0.74 | 0.98   | .418    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 308.19 | 410 | 0.75 |        |         |
|                          | รวม          | 311.14 | 414 |      |        |         |
| ภาพรวม                   | ระหว่างกลุ่ม | 1.68   | 4   | 0.42 | 0.65   | .625    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 264.03 | 410 | 0.64 |        |         |
|                          | รวม          | 265.71 | 414 |      |        |         |



จากตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักภาวะสะทียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี เมื่อพิจารณาจากระดับการศึกษา ศาสนาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมพบว่า ระดับการศึกษาศาสนาที่ต่างกันไม่ได้ส่งผลให้ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านก็พบว่า ครูที่สำเร็จการศึกษาศาสนาระดับแตกต่างกัน ก็ไม่ได้ส่งผลให้มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักภาวะสะทียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกันเช่นเดียวกัน

#### 4.3.3.2 ระดับการศึกษาสามัญ

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักภาวะสะทียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามระดับการศึกษาสามัญ (n=415)

| ภาวะสะทียะฮ์             | ความแปรปรวน  | SS     | df  | MS   | F-test | P-value |
|--------------------------|--------------|--------|-----|------|--------|---------|
| 1. ด้านความยุติธรรม      | ระหว่างกลุ่ม | 9.42   | 4   | 2.35 | 3.44*  | .009    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 280.80 | 410 | 0.68 |        |         |
|                          | รวม          | 290.21 | 414 |      |        |         |
| 2. ด้านความรับผิดชอบ     | ระหว่างกลุ่ม | 9.68   | 4   | 2.42 | 3.34*  | .011    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 297.43 | 410 | 0.73 |        |         |
|                          | รวม          | 307.11 | 414 |      |        |         |
| 3. ด้านความดีและจริยธรรม | ระหว่างกลุ่ม | 10.10  | 4   | 2.53 | 3.57*  | .007    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 290.06 | 410 | 0.71 |        |         |
|                          | รวม          | 300.16 | 414 |      |        |         |
| 4. ด้านการปรึกษาหารือ    | ระหว่างกลุ่ม | 12.85  | 4   | 3.21 | 4.89** | .001    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 269.28 | 410 | 0.66 |        |         |
|                          | รวม          | 282.13 | 414 |      |        |         |
| 5. ด้านการเสริมพลัง      | ระหว่างกลุ่ม | 16.39  | 4   | 4.10 | 5.83** | .000    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 288.07 | 410 | 0.70 |        |         |
|                          | รวม          | 304.46 | 414 |      |        |         |
| 6. ด้านการตรวจสอบ        | ระหว่างกลุ่ม | 19.29  | 4   | 4.82 | 6.77** | .000    |

| วะสะฎียะฮฺ | ความแปรปรวน  | SS     | df  | MS   | F-test | P-value |
|------------|--------------|--------|-----|------|--------|---------|
|            | ภายในกลุ่ม   | 291.85 | 410 | 0.71 |        |         |
|            | รวม          | 311.14 | 414 |      |        |         |
| ภาพรวม     | ระหว่างกลุ่ม | 12.45  | 4   | 3.11 | 5.04** | .001    |
|            | ภายในกลุ่ม   | 253.26 | 410 | 0.62 |        |         |
|            | รวม          | 265.71 | 414 |      |        |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮฺในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี เมื่อพิจารณาจากระดับการศึกษาสามัญที่แตกต่างของครูผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยภาพรวมพบว่า ระดับการศึกษาสามัญที่ต่างกันส่งผลให้ครูมีระดับความคิดเห็นต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮฺบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแตกต่างกันด้วย

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับการศึกษาสามัญของครูผู้สอนที่ต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นของครูในด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความดีและจริยธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ คือ ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ พบว่า ระดับการศึกษาสามัญที่ต่างกันของครูมีผลต่อความคิดเห็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี Scheffe พบว่ามีคู่ที่มีความแตกต่าง ดังปรากฏผลในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮฺในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามระดับการศึกษาสามัญ

| ระดับการศึกษาสามัญ | ประถม<br>ศึกษา<br>(n=26) | มัธยม<br>ต้น<br>(n=23) | มัธยม<br>ปลาย<br>(n=77) | ปริญญา<br>ตรี<br>(n=257) | สูงกว่า<br>ปริญญาตรี<br>(n=32) |
|--------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|
|--------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|

| ระดับการศึกษาสามัญ       |           | ประถม<br>ศึกษา<br>(n=26) | มัธยม<br>ต้น<br>(n=23) | มัธยม<br>ปลาย<br>(n=77) | ปริญญา<br>ตรี<br>(n=257) | สูงกว่า<br>ปริญญาตรี<br>(n=32) |
|--------------------------|-----------|--------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| 1. หลักคุณธรรม           | $\bar{x}$ | 3.62                     | 3.07                   | 3.40                    | 3.64                     | 3.46                           |
| ประถมศึกษา               | 3.62      | -                        | .55                    | .22                     | -.02                     | .15                            |
| มัธยมศึกษาตอนต้น         | 3.07      | -                        | -                      | -.33                    | -.57*                    | -.39                           |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย        | 3.40      | -                        | -                      | -                       | -.24                     | -.06                           |
| ปริญญาตรี                | 3.64      | -                        | -                      | -                       | -                        | .18                            |
| สูงกว่าปริญญาตรี         | 3.46      | -                        | -                      | -                       | -                        | -                              |
| 2. หลักความรับผิดชอบ     | $\bar{x}$ | 3.71                     | 3.05                   | 3.48                    | 3.65                     | 3.42                           |
| ประถมศึกษา               | 3.71      | -                        | .66*                   | .22                     | .05                      | .28                            |
| มัธยมศึกษาตอนต้น         | 3.05      | -                        | -                      | -.43                    | -.60*                    | -.37                           |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย        | 3.48      | -                        | -                      | -                       | -.17                     | .06                            |
| ปริญญาตรี                | 3.65      | -                        | -                      | -                       | -                        | .23                            |
| สูงกว่าปริญญาตรี         | 3.42      | -                        | -                      | -                       | -                        | -                              |
| 3. หลักความดีและจริยธรรม | $\bar{x}$ | 3.72                     | 3.02                   | 3.47                    | 3.65                     | 3.48                           |
| ประถมศึกษา               | 3.72      | -                        | .70*                   | .25                     | .07                      | .24                            |
| มัธยมศึกษาตอนต้น         | 3.02      | -                        | -                      | -.45                    | -.63*                    | -.46                           |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย        | 3.47      | -                        | -                      | -                       | -.18                     | -.01                           |
| ปริญญาตรี                | 3.65      | -                        | -                      | -                       | -                        | .17                            |
| สูงกว่าปริญญาตรี         | 3.48      | -                        | -                      | -                       | -                        | -                              |
| 4. หลักการปรึกษาหารือ    | $\bar{x}$ | 3.71                     | 2.92                   | 3.59                    | 3.68                     | 3.50                           |
| ประถมศึกษา               | 3.71      | -                        | .79*                   | .12                     | .03                      | .21                            |
| มัธยมศึกษาตอนต้น         | 2.92      | -                        | -                      | -.67*                   | -.76*                    | -.58                           |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย        | 3.59      | -                        | -                      | -                       | -.09                     | .09                            |
| ปริญญาตรี                | 3.68      | -                        | -                      | -                       | -                        | .18                            |
| สูงกว่าปริญญาตรี         | 3.50      | -                        | -                      | -                       | -                        | -                              |
| 5. หลักการเสริมพลัง      | $\bar{x}$ | 3.60                     | 2.80                   | 3.45                    | 3.61                     | 3.30                           |
| ประถมศึกษา               | 3.60      | -                        | .80*                   | .15                     | -.01                     | .30                            |
| มัธยมศึกษาตอนต้น         | 2.80      | -                        | -                      | -.65*                   | -.81*                    | -.50                           |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย        | 3.45      | -                        | -                      | -                       | -.16                     | .15                            |

| ระดับการศึกษาสามัญ       |           | ประถม<br>ศึกษา<br>(n=26) | มัธยม<br>ต้น<br>(n=23) | มัธยม<br>ปลาย<br>(n=77) | ปริญญา<br>ตรี<br>(n=257) | สูงกว่า<br>ปริญญาตรี<br>(n=32) |
|--------------------------|-----------|--------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| ปริญญาตรี                | 3.61      | -                        | -                      | -                       | -                        | .31                            |
| สูงกว่าปริญญาตรี         | 3.30      | -                        | -                      | -                       | -                        | -                              |
| <b>6. หลักการตรวจสอบ</b> | $\bar{X}$ | 3.72                     | 2.80                   | 3.46                    | 3.66                     | 3.30                           |
| ประถมศึกษา               | 3.72      | -                        | .92*                   | .26                     | .06                      | .42                            |
| มัธยมศึกษาตอนต้น         | 2.80      | -                        | -                      | -.66*                   | -.86*                    | -.50                           |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย        | 3.46      | -                        | -                      | -                       | -.20                     | .16                            |
| ปริญญาตรี                | 3.66      | -                        | -                      | -                       | -                        | .36                            |
| สูงกว่าปริญญาตรี         | 3.30      | -                        | -                      | -                       | -                        | -                              |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 ผลเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นครูต่อการใช้หลัก  
 ระเบียบะฮในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี  
 ในด้านความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความดีและจริยธรรม การปรึกษาหารือ การเสริมพลัง และ  
 การตรวจสอบ เมื่อพิจารณาจากตัวแปรระดับการศึกษาสามัญเป็นรายคู่ มีข้อค้นพบดังนี้

1) ด้านความยุติธรรม พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 1 คู่ คือ ระดับ  
 ความคิดเห็นของครูที่สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น แตกต่างกับครูที่สำเร็จการศึกษา  
 สามัญในระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับ  
 ปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยมากกว่าครูที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

2) ด้านความรับผิดชอบ พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2 คู่ คือ ครูที่  
 สำเร็จการศึกษาสามัญสูงสุดในระดับประถมศึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลัก  
 ระเบียบะฮในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แตกต่างกับครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญใน  
 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญสูงสุดในระดับ  
 มัธยมศึกษาตอนต้น มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับปริญญาตรี  
 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3) ด้านความดีและจริยธรรม พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2 คู่  
 เช่นเดียวกัน คือ ครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญสูงสุดในระดับประถมศึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ

การปฏิบัติตามหลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแตกต่างกับครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญสูงสุดในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน

4) ด้านหลักการปรึกษาหารือ พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 คู่ คือ ครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญสูงสุดในระดับประถมศึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แตกต่างจากครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ก็มีระดับความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เช่นกัน

5) ด้านการเสริมพลัง พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 คู่ คือ ครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญสูงสุดในระดับประถมศึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แตกต่างกับครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ก็มีระดับความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เช่นกัน

6) ด้านการตรวจสอบ พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 คู่ คือ ครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญสูงสุดในระดับประถมศึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แตกต่างกับครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ก็มีระดับความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เช่นกัน

#### 4.3.4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักภาวะสะทึงงายในการบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน (n=415)

| ภาวะสะทึงงาย             | ความแปรปรวน  | SS     | df  | MS   | F-test | P-value |
|--------------------------|--------------|--------|-----|------|--------|---------|
| 1. ด้านความยุติธรรม      | ระหว่างกลุ่ม | 8.56   | 3   | 2.85 | 4.16*  | .010    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 281.65 | 411 | 0.69 |        |         |
|                          | รวม          | 290.21 | 414 |      |        |         |
| 2. ด้านความรับผิดชอบ     | ระหว่างกลุ่ม | 8.57   | 3   | 2.86 | 3.93*  | .010    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 298.54 | 411 | 0.73 |        |         |
|                          | รวม          | 307.11 | 414 |      |        |         |
| 3. ด้านความดีและจริยธรรม | ระหว่างกลุ่ม | 9.97   | 3   | 3.32 | 4.70** | .000    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 290.20 | 411 | 0.71 |        |         |
|                          | รวม          | 300.16 | 414 |      |        |         |
| 4. ด้านการปรึกษาหารือ    | ระหว่างกลุ่ม | 10.13  | 3   | 3.38 | 5.10** | .000    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 272.00 | 411 | 0.66 |        |         |
|                          | รวม          | 282.13 | 414 |      |        |         |
| 5. ด้านการเสริมพลัง      | ระหว่างกลุ่ม | 13.28  | 3   | 4.43 | 6.25** | .000    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 291.18 | 411 | 0.71 |        |         |
|                          | รวม          | 304.46 | 414 |      |        |         |
| 6. ด้านการตรวจสอบ        | ระหว่างกลุ่ม | 12.06  | 3   | 4.02 | 5.52** | .000    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 299.08 | 411 | 0.73 |        |         |
|                          | รวม          | 311.14 | 414 |      |        |         |
| ภาพรวม                   | ระหว่างกลุ่ม | 10.20  | 3   | 3.40 | 5.47** | .001    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 255.50 | 411 | 0.62 |        |         |
|                          | รวม          | 265.71 | 414 |      |        |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี เมื่อพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมพบว่า ระยะเวลาของประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันส่งผลให้ครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ระยะเวลาของประสบการณ์การทำงานของครูผู้สอนที่แตกต่างกันมีผลทำให้ความคิดเห็นของครูแตกต่างกัน โดยด้านความยุติธรรม และด้านความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ คือ ด้านความดีและจริยธรรม ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ ก็แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงได้ทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของประสบการณ์การทำงานเป็นรายคู่ พบว่าคู่ที่มีความแตกต่าง มีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| ประสบการณ์การทำงาน              |           | น้อยกว่า 5 ปี (n=187) | 5 – 10 ปี (n=147) | 11 – 15 ปี (n=53) | มากกว่า 15 ปี (n=28) |
|---------------------------------|-----------|-----------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| <b>1. หลักยุติธรรม</b>          | $\bar{X}$ | 3.69                  | 3.50              | 3.38              | 3.23                 |
| น้อยกว่า 5 ปี                   | 3.69      | -                     | .19               | .31               | .46                  |
| 5 – 10 ปี                       | 3.50      | -                     | -                 | .12               | .27                  |
| 11 – 15 ปี                      | 3.38      | -                     | -                 | -                 | .15                  |
| มากกว่า 15 ปี                   | 3.23      | -                     | -                 | -                 | -                    |
| <b>2. หลักความรับผิดชอบ</b>     | $\bar{X}$ | 3.72                  | 3.49              | 3.39              | 3.33                 |
| น้อยกว่า 5 ปี                   | 3.72      | -                     | .23               | .33               | .39                  |
| 5 – 10 ปี                       | 3.49      | -                     | -                 | .10               | .17                  |
| 11 – 15 ปี                      | 3.39      | -                     | -                 | -                 | .06                  |
| มากกว่า 15 ปี                   | 3.33      | -                     | -                 | -                 | -                    |
| <b>3. หลักความดีและจริยธรรม</b> | $\bar{X}$ | 3.73                  | 3.49              | 3.35              | 3.34                 |
| น้อยกว่า 5 ปี                   | 3.73      | -                     | .24               | .39*              | .39                  |

| ประสบการณ์การทำงาน           |           | น้อยกว่า<br>5 ปี (n=187) | 5 – 10 ปี<br>(n=147) | 11 – 15 ปี<br>(n=53) | มากกว่า<br>15 ปี (n=28) |
|------------------------------|-----------|--------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|
| 5 – 10 ปี                    | 3.49      | -                        | -                    | .14                  | .15                     |
| 11 – 15 ปี                   | 3.35      | -                        | -                    | -                    | .01                     |
| มากกว่า 15 ปี                | 3.34      | -                        | -                    | -                    | -                       |
| <b>4. หลักการปรึกษาหารือ</b> | $\bar{X}$ | 3.77                     | 3.51                 | 3.46                 | 3.31                    |
| น้อยกว่า 5 ปี                | 3.77      | -                        | .26*                 | .32                  | .47*                    |
| 5 – 10 ปี                    | 3.51      | -                        | -                    | .05                  | .20                     |
| 11 – 15 ปี                   | 3.46      | -                        | -                    | -                    | .15                     |
| มากกว่า 15 ปี                | 3.31      | -                        | -                    | -                    | -                       |
| <b>5. หลักการเสริมพลัง</b>   | $\bar{X}$ | 3.70                     | 3.40                 | 3.27                 | 3.29                    |
| น้อยกว่า 5 ปี                | 3.70      | -                        | .30*                 | .43*                 | .41                     |
| 5 – 10 ปี                    | 3.40      | -                        | -                    | .13                  | .11                     |
| 11 – 15 ปี                   | 3.27      | -                        | -                    | -                    | -.02                    |
| มากกว่า 15 ปี                | 3.29      | -                        | -                    | -                    | -                       |
| <b>6. หลักการตรวจสอบ</b>     | $\bar{X}$ | 3.73                     | 3.44                 | 3.30                 | 3.39                    |
| น้อยกว่า 5 ปี                | 3.73      | -                        | .29*                 | .43*                 | .34                     |
| 5 – 10 ปี                    | 3.44      | -                        | -                    | .14                  | .05                     |
| 11 – 15 ปี                   | 3.30      | -                        | -                    | -                    | .09                     |
| มากกว่า 15 ปี                | 3.39      | -                        | -                    | -                    | -                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นครูต่อการใช้หลักภาวะสะทียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี โดยในด้านความยุติธรรม และด้านความรับผิดชอบ ไม่พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม พบคู่ที่แตกต่างใน 4 ด้าน คือ ด้านความดีและจริยธรรม ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ รายละเอียดดังนี้

1) ด้านความดีและจริยธรรม พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 1 คู่ คือ ครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักภาวะสะทียะฮ์



ยะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามด้านความดีและจริยธรรม แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

2) ด้านหลักการปรึกษาหารือ พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2 คู่ คือ ครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามด้านหลักการปรึกษาหารือ แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 – 10 ปี และมากกว่า 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ด้านการเสริมพลัง พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2 คู่ คือ ครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามด้านการเสริมพลัง แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 – 10 ปี และ 11 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4) ด้านการตรวจสอบ พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2 คู่ คือ ครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามด้านการเสริมพลัง แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 – 10 ปี และ 11 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

#### 4.3.5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามขนาดโรงเรียน (n=415)

| วะสะฎียะฮ์           | ความแปรปรวน  | SS     | df  | MS   | F-test  | P-value |
|----------------------|--------------|--------|-----|------|---------|---------|
| 1. ด้านความยุติธรรม  | ระหว่างกลุ่ม | 14.26  | 2   | 7.13 | 10.65** | .000    |
|                      | ภายในกลุ่ม   | 275.95 | 412 | 0.67 |         |         |
|                      | รวม          | 290.21 | 414 |      |         |         |
| 2. ด้านความรับผิดชอบ | ระหว่างกลุ่ม | 8.86   | 2   | 4.43 | 6.12*   | .002    |
|                      | ภายในกลุ่ม   | 298.26 | 412 | 0.72 |         |         |
|                      | รวม          | 307.11 | 414 |      |         |         |

| วาระสัปดาห์              | ความแปรปรวน  | SS     | df  | MS   | F-test  | P-value |
|--------------------------|--------------|--------|-----|------|---------|---------|
| 3. ด้านความดีและจริยธรรม | ระหว่างกลุ่ม | 11.63  | 2   | 5.82 | 8.30**  | .000    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 288.53 | 412 | 0.70 |         |         |
|                          | รวม          | 300.16 | 414 |      |         |         |
| 4. ด้านการปรึกษาหารือ    | ระหว่างกลุ่ม | 14.51  | 2   | 7.26 | 11.17** | .000    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 267.62 | 412 | 0.65 |         |         |
|                          | รวม          | 282.13 | 414 |      |         |         |
| 5. ด้านการเสริมพลัง      | ระหว่างกลุ่ม | 8.55   | 2   | 4.27 | 5.95*   | .003    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 295.91 | 412 | 0.72 |         |         |
|                          | รวม          | 304.46 | 414 |      |         |         |
| 6. ด้านการตรวจสอบ        | ระหว่างกลุ่ม | 11.05  | 2   | 5.52 | 7.59**  | .001    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 300.09 | 412 | 0.73 |         |         |
|                          | รวม          | 311.14 | 414 |      |         |         |
| ภาพรวม                   | ระหว่างกลุ่ม | 11.27  | 2   | 5.64 | 9.13**  | .000    |
|                          | ภายในกลุ่ม   | 254.43 | 412 | 0.62 |         |         |
|                          | รวม          | 265.71 | 414 |      |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวาระสัปดาห์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี เมื่อพิจารณาจากขนาดโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมพบว่า ขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน ส่งผลให้ครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักวาระสัปดาห์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแตกต่างกัน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกันมีผลทำให้ความคิดเห็นของครูด้านการปรึกษาหารือ ด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงได้ทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของประสบการณ์การทำงานเป็นรายคู่พบว่า มีคู่ที่มีความแตกต่าง ดังปรากฏผลในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

| ขนาดของโรงเรียน                 |           | ขนาดเล็ก<br>(n=171) | ขนาดกลาง<br>(n=158) | ขนาดใหญ่<br>(n=86) |
|---------------------------------|-----------|---------------------|---------------------|--------------------|
| <b>1. หลักความยุติธรรม</b>      | $\bar{X}$ | 3.39                | 3.79                | 3.45               |
| ขนาดเล็ก                        | 3.39      | -                   | -.40*               | -.06               |
| ขนาดกลาง                        | 3.79      | -                   | -                   | .34*               |
| ขนาดใหญ่                        | 3.45      | -                   | -                   | -                  |
| <b>2. หลักความรับผิดชอบ</b>     | $\bar{X}$ | 3.45                | 3.76                | 3.48               |
| ขนาดเล็ก                        | 3.45      | -                   | -.31*               | -.03               |
| ขนาดกลาง                        | 3.76      | -                   | -                   | .28                |
| ขนาดใหญ่                        | 3.48      | -                   | -                   | -                  |
| <b>3. หลักความดีและจริยธรรม</b> | $\bar{X}$ | 3.41                | 3.78                | 3.52               |
| ขนาดเล็ก                        | 3.41      | -                   | -.37*               | -.11               |
| ขนาดกลาง                        | 3.78      | -                   | -                   | .26                |
| ขนาดใหญ่                        | 3.52      | -                   | -                   | -                  |
| <b>4. หลักการปรึกษาหารือ</b>    | $\bar{X}$ | 3.47                | 3.85                | 3.45               |
| ขนาดเล็ก                        | 3.47      | -                   | -.38*               | .02                |
| ขนาดกลาง                        | 3.85      | -                   | -                   | .40*               |
| ขนาดใหญ่                        | 3.45      | -                   | -                   | -                  |
| <b>5. หลักการเสริมพลัง</b>      | $\bar{X}$ | 3.38                | 3.69                | 3.45               |
| ขนาดเล็ก                        | 3.38      | -                   | -.31*               | -.07               |
| ขนาดกลาง                        | 3.69      | -                   | -                   | .24                |
| ขนาดใหญ่                        | 3.45      | -                   | -                   | -                  |
| <b>6. หลักการตรวจสอบ</b>        | $\bar{X}$ | 3.39                | 3.75                | 3.51               |
| ขนาดเล็ก                        | 3.39      | -                   | -.36*               | -.12               |
| ขนาดกลาง                        | 3.75      | -                   | -                   | .24                |
| ขนาดใหญ่                        | 3.51      | -                   | -                   | -                  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ในด้านความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความดีและจริยธรรม การปรึกษาหารือ การเสริมพลัง และการตรวจสอบ เมื่อพิจารณาจากตัวแปรประสบการณ์การทำงานเป็นรายคู่ พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

1) ด้านความยุติธรรม พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2 คู่ คือ ครูที่ทำงานโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามด้านความยุติธรรม แตกต่างจากครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดกลาง และครูที่ทำงานโรงเรียนขนาดกลางมีระดับความคิดเห็น แตกต่างจากครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) ด้านความรับผิดชอบ พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 1 คู่ คือ ครูที่ทำงานโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามด้านความรับผิดชอบ แตกต่างจากครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ด้านความดีและจริยธรรม พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 1 คู่ คือ ครูที่ทำงานโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามด้านความดีและจริยธรรม แตกต่างจากครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) ด้านหลักการปรึกษาหารือ พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2 คู่ คือ ครูที่ทำงานโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามด้านหลักการปรึกษาหารือ แตกต่างจากครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดกลาง และครูที่ทำงานโรงเรียนขนาดกลางมีระดับความคิดเห็น แตกต่างจากครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5) ด้านการเสริมพลัง พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 1 คู่ คือ ครูที่ทำงานโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหาร

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามด้านการเสริมพลัง แตกต่างจากครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6) ด้านการตรวจสอบ พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 1 คู่ คือ ครูที่ทำงานโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามด้านการตรวจสอบ แตกต่างจากครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.3.6 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนโดยจำแนกตามการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน

ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน จำแนกตามการมีส่วนร่วมบริหารงานโรงเรียน

| วะสะฎียะฮ์               | ส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน |      |              |      | T-test | P-value |
|--------------------------|--------------------------------|------|--------------|------|--------|---------|
|                          | เคย (163 คน)                   |      | ไม่เคย (252) |      |        |         |
|                          | $\bar{X}$                      | S.D. | $\bar{X}$    | S.D. |        |         |
| 1. ด้านความยุติธรรม      | 3.59                           | .849 | 3.53         | .831 | .699   | .485    |
| 2. ด้านความรับผิดชอบ     | 3.57                           | .924 | 3.57         | .820 | -.060  | .952    |
| 3. ด้านความดีและจริยธรรม | 3.58                           | .905 | 3.57         | .817 | .176   | .861    |
| 4. ด้านการปรึกษาหารือ    | 3.63                           | .869 | 3.59         | .797 | .438   | .662    |
| 5. ด้านการเสริมพลัง      | 3.53                           | .918 | 3.50         | .818 | .321   | .749    |
| 6. ด้านการตรวจสอบ        | 3.58                           | .951 | 3.53         | .809 | .523   | .601    |
| รวม                      | 3.58                           | .853 | 3.55         | .767 | .379   | .705    |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามการเคยมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน พบว่า ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ การเคยมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงาน

โรงเรียนไม่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักภาวะสะกัษะฐึยะฮฐบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน  
เอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

##### 4.4.1. ปัญหาอุปสรรคจากการใช้หลักภาวะสะกัษะฐึยะฮฐในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอน ศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

ผลการวิเคราะห์จากความคิดเห็นของครูในเรื่องปัญหาอุปสรรคที่อาจจะพบจากการ  
ใช้หลักภาวะสะกัษะฐึยะฮฐในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี โดยครูสามารถ  
เลือกตอบได้มากกว่า 1 ด้าน ผลการวิเคราะห์สัดส่วนจำนวนที่ตอบในแต่ละด้านและร้อยละ  
ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 4.20 ปัญหาในเชิงปฏิบัติของการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสะกัษะฐึยะฮฐโดยจำแนกเป็นราย  
ด้าน

| ที่ | ปัญหาในเชิงปฏิบัติ<br>ของการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสะกัษะฐึยะฮฐ | จำนวน<br>ที่ตอบ | ร้อยละ |
|-----|--|-----------------|--------|
| 1   | ด้านความยุติธรรม   | 218             | 21.23  |
| 2   | ด้านความรับผิดชอบ  | 243             | 23.66  |
| 3   | ด้านความดีและจริยธรรม  | 137             | 13.34  |
| 4   | ด้านการตรวจสอบ   | 182             | 17.72  |
| 5   | ด้านการเสริมพลัง   | 113             | 11.00  |
| 6   | ด้านการปรึกษาหารือ   | 134             | 13.05  |
|     | รวม  | 1027            | 100.00 |

หมายเหตุ: ครูสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ด้าน

จากตารางที่ 4.20 ปัญหาในเชิงปฏิบัติที่พบจากการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลัก  
ภาวะสะกัษะฐึยะฮฐตามความคิดเห็นของครูเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ประสบปัญหามากที่สุดในด้าน

ความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 23.66 รองลงมาคือ ด้านความยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 21.23 และด้านการตรวจสอบ คิดเป็นร้อยละ 17.72 ตามลำดับ นอกจากนี้ ด้านที่มีปัญหาเชิงปฏิบัติมากที่สุดคือด้านการเสริมพลัง คิดเป็นร้อยละ 11

อย่างไรก็ตาม ครูผู้สอนมีความเห็นว่ายังมีส่วนสำคัญอื่นๆ ที่อาจเป็นปัญหาต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ระบบการบริหารโรงเรียน นโยบายของโรงเรียน ครูผู้สอน ชุมชนและสิ่งแวดล้อมรอบโรงเรียน ดังปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.21 ปัจจัยส่วนอื่นๆที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์

| ที่ | ปัจจัยส่วนอื่นๆ ที่เป็นอุปสรรค       | จำนวนที่ตอบ | ร้อยละ |
|-----|--------------------------------------|-------------|--------|
| 1   | ผู้บริหารโรงเรียน                    | 181         | 21.34  |
| 2   | ระบบการบริหารโรงเรียน                | 230         | 27.12  |
| 3   | นโยบายของโรงเรียน                    | 126         | 14.86  |
| 4   | ครูผู้สอน                            | 142         | 16.75  |
| 5   | ชุมชนและสิ่งแวดล้อมรอบโรงเรียน       | 138         | 16.27  |
| 6   | อื่นๆ ได้แก่ ไม่ทราบปัญหา ไม่มีปัญหา | 31          | 3.66   |
|     | รวม                                  | 848         | 100.00 |

จากตารางที่ 4.20 ปัจจัยส่วนอื่นๆที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ ที่เป็นปัญหามากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ระบบการบริหารโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 27.12 รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 21.34 และครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 16.75 ตามลำดับ

โดยภาพรวมลักษณะของปัญหาที่พบจากข้อคำถามปลายเปิด สำหรับการใช้นโยบายวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี สามารถประมวลได้ ดังนี้

#### 4.4.1.1 ด้านความยุติธรรม

1) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าเป็นธรรมที่ผู้บริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามบางแห่งมีการให้ค่าตอบแทนแก่ครูบางส่วนที่ผู้บริหารเห็นสมควร ต่างหากนอกเหนือจากเงินเดือน

- 2) ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังถือว่าน้อยมาก เมื่อเทียบกับภาระงานสอนและอื่นๆ ที่ต้องทำ
- 3) การจัดการเรียนการสอนสามัญและศาสนาควรให้มีความสมดุลและเท่าเทียมกัน เช่น การกำหนดตารางเวลาเรียนสามัญและศาสนาก็ควรมีสัดส่วนของเวลาที่เท่ากัน
- 4) เสี่ยงความคิดเห็นชอบครูยังถูกรับฟังโดยผู้บริหารค่อนข้างน้อย
- 5) ผู้บริหารมีการเลือกปฏิบัติสองมาตรฐานในบางครั้ง โดยกับผู้ที่มิคุณประโยชน์หรือบุญคุณต่อทางโรงเรียนก็จะได้รับการปฏิบัติดีกว่าคนทั่วไป
- 6) ในความเป็นจริงแล้ว เป็นไปได้ยากที่จะบริหารโรงเรียนได้ยุติธรรม 100 เปอร์เซ็นต์ และทั่วถึงทุกคน การมีอุปสรรคปัญหาบ้างจึงเป็นเรื่องปกติที่ต้องค่อยๆ หาทางแก้ไข

#### 4.4.1.2 ด้านความรับผิดชอบ

- 1) การขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเป็นต้นเหตุที่นำไปสู่ปัญหาอื่นๆ ในโรงเรียน จึงอาจต้องเริ่มต้นที่การสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนรับผิดชอบต่องานที่ตนได้รับมอบหมายก่อนเป็นอันดับแรก
- 2) ครูและผู้บริหารยังบกพร่องต่อหน้าที่ของตนเอง ยังไม่สามารถรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่
- 3) การจัดการเวลายังประสบปัญหาอยู่ ยังขาดวัฒนธรรมการตรงต่อเวลา จึงทำให้ครูส่งงานไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด ครูมาทำงานสาย เป็นต้น
- 4) ผู้บริหารบางส่วนยังละเลยหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จึงเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีงามแก่ผู้ตาม
- 5) ครูและทีมบริหารควรเป็นแบบอย่างของการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ของโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่สมควรให้สิทธิพิเศษแก่คนบางกลุ่มเป็นพิเศษ
- 6) ผู้บริหารยังไม่มี ความรับผิดชอบพอ ซึ่งการขาดความรับผิดชอบผู้บริหารส่งผลให้ครูย่อท้อต่อการทำงาน และทำงานอย่างไม่มีความสุข
- 7) ระดับผู้บริหารควรทำให้ได้ในสิ่งที่พูด และรับผิดชอบต่อคำพูดของตนเอง คิดทบทวนให้ถี่ถ้วนก่อนพูดหรือให้คำสัญญาใดๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้ครูและผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ



8) ส่วนหนึ่งของปัญหาในเรื่องความรับผิดชอบ เกิดขึ้นเนื่องจากการมอบหมายงานหนักเกินไป ทำให้ไม่สามารถทำได้ตามที่กำหนด

#### 4.4.1.3 ด้านความดีและจริยธรรม

- 1) ครูและผู้บริหารยังไม่ได้ปฏิบัติต่อกันบนรากฐานของอัคลาทที่งดงาม ยังมีลักษณะนิสัยบางประการที่ครูและผู้บริหารต่างต้องทบทวนตนเอง และพัฒนาให้ดีขึ้น
- 2) ครูและผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างแก่นักเรียนในทุกเรื่องทั้ง การแต่งตัว การวางตัว และการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ

#### 4.4.1.4 ด้านการตรวจสอบ

- 1) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังไม่มีระบบการตรวจสอบการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 2) ทางโรงเรียนไม่มีระบบการประเมินหรือตรวจสอบการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน ส่งผลให้ไม่มีการนำปัญหาที่เกิดขึ้นไปสู่กระบวนการปรับปรุงแก้ไข
- 3) โรงเรียนเอกชนโดยส่วนใหญ่ใช้ระบบความไว้วางใจ จึงไม่ค่อยมีการตรวจสอบและประเมินการทำงานอย่างจริงจัง
- 4) ภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานหรือโครงการต่างๆ ไม่ค่อยมีการสรุปและประเมินผลการทำงาน ทำให้ปัญหาที่พบไม่ได้ถูกดำเนินการแก้ไข

#### 4.4.1.5 ด้านการเสริมพลัง

- 1) โรงเรียนยังไม่ให้ความสำคัญกับการเสริมพลังคนทำงาน
- 2) การให้กำลังใจและสร้างแรงจูงใจสำหรับครูเป็นสิ่งสำคัญ ทุกโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับเรื่องนี้
- 3) ยังไม่มีระบบและรูปแบบการเสริมพลังให้แก่คนทำงานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่เป็นรูปธรรม โดยปกติเป็นเพียงการโน้มน้าวให้กำลังใจคนทำงาน ให้หวังผลตอบแทนในโลกหน้าเพียงเท่านั้น

#### 4.4.6.1.6 ด้านการปรึกษาหารือ

- 1) ทุกคนทราบถึงความสำคัญของการปรึกษาหารือหรือชูรอ แต่เมื่อเกิดประเด็นที่ไม่ชัดเจนหรือมีสงสัยระหว่างการประชุม ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ไม่กล้าซักถามในสิ่งที่ตนสงสัย ทำให้บางครั้งได้สรุปจากการประชุม แต่กลับขาดความชัดเจนในประเด็นที่สงสัย
- 2) การตัดสินใจโดยส่วนใหญ่มาจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก ยังไม่เห็นว่าการนำระบบการปรึกษาหารือมาใช้อย่างจริงจัง
- 3) เมื่อครูหรือบุคลากรในโรงเรียนมีประเด็นแย้งหรือประสบปัญหาในการทำงานร่วมกัน จะไม่กล้าไปปรึกษาหารือกับผู้บริหาร

#### 4.4.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ สำหรับการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

ตารางที่ 4.22 ข้อเสนอแนะการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

| ประเด็นเสนอแนะ  | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|------------|--------|
| 1. ฝ่ายบริหารควรมีการชี้แจงและให้ความรู้เกี่ยวกับการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาปรับใช้ในโรงเรียน เพื่อครูจะได้ทำความเข้าใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติได้อย่างดี      | 4          | 11.43  |
| 2. มีความจำเป็นต้องนำหลักการจากคำสอนศาสนาในเรื่องวะสะฎียะฮฺมาใช้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เพราะจะทำให้เกิดความยุติธรรมในระบบการบริหารโรงเรียนยิ่งขึ้น | 5          | 14.29  |
| 3. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนายุคใหม่ควรเรียนรู้การบริหารจากโลกภายนอกแล้วมาประยุกต์ใช้กับการบริหารแบบวะสะฎียะฮฺกับโรงเรียนในพื้นที่                        | 2          | 5.71   |
| 4. สมควรนำหลักนี้มาใช้อย่างยิ่ง เนื่องจากในอัลกุรอานได้กล่าวถึงว่า ความเป็นเลิศของการทำงานนั้นต้องอยู่บนความพอดีและสมดุล                                      | 3          | 8.57   |

| ประเด็นเสนอแนะ  | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|------------|--------|
| 5. การจะนำหลักวาระสะก๊วยะฮมาใช้ในการบริหารโรงเรียน<br>จำเป็นต้องมาจากการเห็นชอบของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องก่อน<br>จึงจะทำให้การบริหารงานราบรื่นได้  | 2          | 5.71   |
| 6. การนำหลักวาระสะก๊วยะฮมาใช้บริหารโรงเรียนย่อมมีปัญหา<br>เกิดขึ้นอย่างแน่นอน สิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องยอมรับสิ่ง<br>เหล่านั้น และค่อยๆ หาวิธีการแก้ไขปัญหาย่างค่อยเป็น<br>ค่อยไป                             | 2          | 5.71   |
| 7. เมื่อมีโรงเรียนที่สามารถบริหารโดยใช้หลักวาระสะก๊วยะฮนี้ได้<br>อย่างราบรื่นแล้ว ก็ควรนำเสนอเป็นต้นแบบให้แก่โรงเรียน<br>อื่นๆ ได้เรียนรู้ร่วมกัน   | 1          | 2.86   |
| 8. การนำหลักวาระสะก๊วยะฮมาใช้บริหารโรงเรียนจะประสบ<br>ผลสำเร็จก็ต่อเมื่อทั้งผู้บริหารและครูเข้าใจในหลักการ<br>ศาสนา และปฏิบัติตามข้อปฏิบัติในอัลกุรอานและซุนนะฮ<br>โดยหวังผลตอบแทนในอาคีเราะฮเป็นเป้าหมายหลัก | 3          | 8.57   |
| 9. หลักวาระสะก๊วยะฮนั้นดีงามทุกด้าน แต่ผู้บริหารยังไม่สามารถ<br>นำมาสู่การปฏิบัติได้  | 2          | 5.71   |
| 10. วะสะก๊วยะฮในโรงเรียน ควรเริ่มจากการที่บุคลากรแต่ละคน<br>รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์  | 2          | 5.71   |
| 11. จำเป็นต้องประเมินจากความพร้อมของหลายๆ<br>องค์ประกอบ จึงจะบอกได้ว่าการนำหลักวาระสะก๊วยะฮมา<br>บริหารโรงเรียนเอกชนนั้นเหมาะสมหรือไม่  | 1          | 2.86   |
| 12. อยากให้มีการสัมมนาที่ได้แลกเปลี่ยนกันในเรื่องการนำหลัก<br>นี้มาใช้ในโรงเรียน  | 2          | 5.71   |
| 13. การใช้หลักการวะสะก๊วยะฮในโรงเรียนต้องควบคู่กับการทำ<br>ความเข้าใจบริบททางสังคมและค่านิยมของคนทำงาน  | 2          | 5.71   |
| 14. ควรมีคู่มือหรือหลักสูตรที่สอนในเรื่องการบริหารโรงเรียน  | 1          | 2.86   |

| ประเด็นเสนอแนะ   | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--|------------|--------|
| โดยการใช้หลักวะสะฎียะฮฺเป็นการเฉพาะ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน                                      |            |        |
| 15. ควรให้ความสำคัญต่อการเรียนศาสนาและสามัญในระดับที่เท่ากัน เป็นการสร้างวะสะฎียะฮฺในโรงเรียนรูปแบบหนึ่ง | 3          | 8.57   |
| รวม  | 35         | 100.00 |

โดยสรุปแล้วประเด็นเสนอแนะโดยส่วนใหญ่สะท้อนถึงความคิดเห็นในเชิงบวกของครูผู้สอนต่อการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี สำหรับลักษณะของปัญหาที่พบในด้านต่างๆ สรุปได้ดังนี้

**ด้านความยุติธรรม** ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารยังไม่ค่อยเปิดรับฟังเสียงสะท้อนความคิดเห็นของครูเท่าที่ควร มีการเลือกปฏิบัติสองมาตรฐานแก่ผู้ที่มีคุณประโยชน์ต่อทางโรงเรียน รวมถึงมีความไม่เป็นธรรมในเรื่องการให้เงินเดือนหรือค่าตอบแทนแก่ครู กล่าวคือ ภาระงานของครูมีมาก แต่ค่าตอบแทนที่ได้รับน้อยกว่าที่คาดหวังจึงไม่สมดุลกัน

**ด้านความรับผิดชอบ** ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ทั้งครูและผู้บริหารยังบกพร่องต่อหน้าที่ของตนเอง ยังไม่สามารถรับผิดชอบต่อหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ จึงเป็นสาเหตุนำไปสู่ปัญหาอื่นๆ ในโรงเรียน นอกจากนี้ ยังประสบปัญหาอยู่ในเรื่องการบริหารจัดการเวลา ขาดวัฒนธรรมการตรงต่อเวลา จึงทำให้เกิดปัญหาการส่งงานที่มอบหมายไม่ตรงตามกำหนดเวลา เป็นต้น ทีมผู้บริหารจึงควรเป็นแบบอย่างของการรับผิดชอบต่อหน้าที่และปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ของโรงเรียน

**ด้านความดีและจริยธรรม** ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ครูและผู้บริหารไม่ได้ปฏิบัติต่อกันบนรากฐานของอัลลาฮ์ที่ดั่งามเฉกเช่นแบบฉบับของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ฉะนั้น ทั้งๆ ครูและผู้บริหารต่างก็มีลักษณะนิสัยบางประการที่ต่างต้องทบทวน ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

**ด้านการตรวจสอบ** ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังไม่มีระบบการตรวจสอบการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่มีระบบการประเมินการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน ไม่มีการนำปัญหาที่เกิดขึ้นไปสู่กระบวนการปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้โรงเรียนเอกชนโดยส่วนใหญ่ใช้ระบบความไว้วางใจ จึงไม่ค่อยมีการตรวจสอบและประเมินการทำงานอย่างจริงจัง

**ด้านการเสริมพลัง** ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนยังไม่ให้ความสำคัญกับการ

เสริมพลังคนทำงาน การให้กำลังใจ และสร้างแรงจูงใจให้แก่ครู ยังไม่มีระบบและรูปแบบการเสริมพลังให้แก่คนทำงานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่เป็นรูปธรรมมากกว่าการโน้มน้าวให้หวังผลตอบแทนในโลกหน้า

ด้านการปรึกษาหารือ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าการตัดสินใจโดยส่วนใหญ่มาจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือหรือชูรอ นอกจากนี้ เมื่อติดขัดในประเด็นปัญหาต่างๆ ครูและบุคลากรไม่กล้าที่จะปรึกษารือกับผู้บริหาร

ดังนั้น สรุปข้อเสนอแนะจากครูในสำหรับการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจากตารางที่ 4.22 สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ควรมีการให้ความรู้ในเรื่องการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาใช้ในการบริหารการจัดการศึกษาอิสลามแก่คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องตรงกัน

2) ควรมีการศึกษาเพื่อประเมินความพร้อมของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในมิติต่างๆ ก่อนการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา อาทิ ความเข้าใจในหลักวะสะฎียะฮฺของบุคลากรในระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร ความพร้อมของปัจจัยด้านต่างๆ ในโรงเรียน การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนายุคใหม่ควรพัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ทั้งศาสตร์การบริหารการศึกษาสากลควบคู่และการบริหารการศึกษาในรูปแบบอิสลาม เพื่อสามารถนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาบูรณาการและประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

4) ควรสร้างเครือข่ายสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาใช้ในการบริหาร มีคู่มือหรือหลักสูตรการอบรมที่สอนในเรื่องการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺ และมีต้นแบบของโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยระบบนี้ได้อย่างประสบผลสำเร็จ ก็จะทำให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนที่สนใจและเป็นคุณูปการให้กับสังคมโดยรวม

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ในบทสุดท้ายนี้เป็นการนำเสนอผลสรุปภาพรวมจากการศึกษาตั้งแต่วัตถุประสงค์การวิจัย คำถามในการวิจัย ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

#### ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1. ทราบความคิดเห็นของครูต่อการนำหลักวะสะฎียะฮ์มาใช้ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี
2. ทราบถึงตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องและมีผลต่อความคิดเห็นของครูในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์
3. สามารถนำปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ไปพัฒนาเป็นรูปแบบและแนวปฏิบัติในการ

บริหารสถานศึกษาหรือองค์กรต่างๆ ต่อไป

### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยนี้ ประชากร คือ ครูโรงเรียนเอกชนในระบบ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่สอนศาสนาควบคุมสามัญ จำนวน 5,286 คน ซึ่งเป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ ครูโรงเรียนเอกชนในระบบ จำนวน 415 คน จากโรงเรียนจำนวน 65 โรงเรียน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยพื้นที่อำเภอเป็นเกณฑ์ในการกำหนดสัดส่วน

เครื่องมือวิจัย ที่ใช้รวบรวมข้อมูลในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ความคิดเห็นของครูต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ และ 3) ปัญหาอุปสรรคตามความคิดเห็นของครูที่ทำให้การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ประสบปัญหาในเชิงปฏิบัติ ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการนำหลักวะสะฎียะฮ์ไปใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

#### การสร้างเครื่องมือวิจัย

1) การสร้างแบบสอบถาม เริ่มจากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักวะสะฎียะฮ์มาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียน แล้วกำหนดขอบเขตประเด็นข้อคำถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดการวิจัย จากนั้นจึงร่างแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความครอบคลุมสมบูรณ์แบบของแบบสอบถาม แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะอาจารย์ที่ปรึกษา

2) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน และหาค่าความสอดคล้องของข้อคำถามรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติของตัวแปรที่ศึกษา (Item Objective Congruence Index :IOC) ใช้เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป

3) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการตรวจสอบความ สอดคล้องภายในด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยผลการ วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นพบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 ซึ่งถือว่าเป็นค่า ความเชื่อมั่นที่สูง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว จัดพิมพ์เพื่อเตรียมพร้อม สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจริง

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการขอ หนังสือรับรองและหนังสือแนะนำตัวจากภาควิชาอิสลามศึกษา และผู้วิจัยประสานเครือข่ายครูและ ผู้บริหารขอความร่วมมือครูในการตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ดำเนินการวิเคราะห์วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ประกอบด้วย การวิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบด้วยค่าทดสอบเอฟ (f-test) นอกจากนี้ ส่วนของปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี วิเคราะห์โดยวิธีการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะใน แต่ละด้าน

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี มีข้อค้นพบสำคัญ ดังต่อไปนี้

### 5.1.1 ระดับการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารตาม ความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี พบว่า โดยภาพรวมของ ทุกด้าน คือ ด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความดีและจริยธรรม ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ ครูผู้สอนมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน



รายละเอียดการปฏิบัติแต่ละด้าน ดังนี้

1) **ด้านความยุติธรรม** โดยภาพรวมครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีความคิดเห็นด้านความยุติธรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ประกอบด้วย ผู้บริหารมีการวางกฎระเบียบการปฏิบัติงานและข้อบังคับต่างๆ สำหรับครูอย่างชัดเจน ผู้บริหารให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลงต่างๆ เพื่อนำมาบังคับใช้ในโรงเรียน ผู้บริหารปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ผู้บริหารมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล ตลอดจนประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม และผู้บริหารตัดสินใจหรือสั่งการอย่างสมเหตุสมผล โดยประเด็นการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมมีระดับความเห็นน้อยที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

2) **ด้านความรับผิดชอบ** โดยภาพรวมครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีความคิดเห็นด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ประกอบด้วย ผู้บริหารรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตนอย่างดี ผู้บริหารสามารถทำให้ครูตระหนักถึงความรับผิดชอบของหน้าที่ต่อผู้เรียนและภาระงานต่างๆ ได้ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และใช้อำนาจหน้าที่อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งมีเพียงประเด็นการรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำ และการที่ผู้บริหารยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานทั้งข้อดีและข้อเสียที่ครูมีระดับความเห็นในระดับปานกลาง

3) **ด้านความดีและจริยธรรม** โดยภาพรวมครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีความคิดเห็นด้านความดีและจริยธรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ประกอบด้วย ผู้บริหารประพฤติตนน่าเคารพและน่านับถือ ปฏิบัติงานบริหารโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงวะสะฎียะฮฺ (สายกลาง) เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติต่อทุกคนด้วยอัคลากที่ดีงาม และเป็นผู้มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้มีเพียงประเด็นการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารต่อบุคลากรและการปฏิบัติงานบริหารอย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะที่ครูมีระดับความเห็นในระดับปานกลาง

4) **ด้านการปรึกษาหารือ** โดยภาพรวมครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีความคิดเห็นด้านการปรึกษาหารืออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ประกอบด้วย ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการชูรอ

(ปรึกษาหารือ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรึกษาหารือเพื่อหาข้อสรุปของประเด็นสำคัญต่างๆ ร่วมกัน และการตัดสินใจของผู้บริหารมีที่มาจากมติการประชุม การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น และมติที่ได้จากการชুরอของทีมบริหารสอดคล้องกับหลักคำสอนอิสลามทุกประการ โดยมีเพียงประเด็นการขับเคลื่อนงานบริหารโรงเรียนโดยใช้มติจากการชुरอเป็นหลักที่ครูมีระดับความเห็นในระดับปานกลาง

5) ด้านการเสริมพลัง โดยภาพรวมครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีความคิดเห็นด้านการเสริมพลังนี้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ประกอบด้วย ผู้บริหารในเรื่องการนำคำสอนศาสนามากระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรอยู่เสมอ เมื่อมีการมอบหมายงานผู้บริหารให้ความไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีการให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่จากระดับบนสู่ระดับล่างอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ มีบางประเด็นที่ครูผู้สอนมีความคิดเห็นระดับปานกลาง ได้แก่ เรื่องการมอบรางวัลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง การกระตุ้นครูให้สามารถทำงานบรรลุผลตามเป้าหมาย และการให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงานตามที่มอบหมายได้อย่างสร้างสรรค์

6) ด้านการตรวจสอบ โดยภาพรวมครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีความคิดเห็นด้านนี้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ประกอบด้วย ผู้บริหารในเรื่องการชี้แจงการดำเนินงานด้านต่างๆ อย่างเปิดเผย มีการติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมให้นำผลจากการประเมินการปฏิบัติงานไปปรับปรุงแก้ไข มีการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนอย่างชัดเจนพร้อมรับการตรวจสอบ และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ โดยมีเพียงประเด็นการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้ที่ครูมีระดับความเห็นในระดับปานกลาง

5.1.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎีเยฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาศาสนา ระดับการศึกษาสามัญ ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่า

1) เพศ พบว่า ความคิดเห็นต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีทั้งภาพรวมและรายด้านของครูผู้ตอบเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกัน กล่าวคือไม่ว่าครูผู้สอนเป็นเพศชายหรือเพศหญิงก็ไม่มีผลต่อความคิดเห็นในเรื่องการใช้หลักวะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

2) อายุ พบว่า ความคิดเห็นต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีของครูที่มีช่วงอายุต่างกัันนั้น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในภาพรวมและรายด้าน กล่าวคือ ด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความดีและจริยธรรม ในแต่ละด้านพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญด้านละ 2 คู่ คือ ครูที่อายุน้อยกว่า 30 ปี และครูที่มีอายุ 30 - 40 ปี มีระดับความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่มีอายุมากกว่า 60 ปี ส่วนด้านหลักการปรึกษาหารือพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 3 คู่ คือ ครูที่มีอายุมากกว่า 60 ปี ครูที่มีอายุ 30 - 40 ปี และครูที่มีอายุ 51 - 60 ปีมีความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่อายุมากกว่า 60 ปี มีด้านการเสริมพลังพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 3 คู่ คือ ครูที่อายุน้อยกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี และอายุมากกว่า 60 ปี และครูที่มีอายุ 30 - 40 ปี มีระดับความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่มีอายุมากกว่า 60 ปี ด้านการตรวจสอบพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 2 คู่ คือ ครูที่อายุน้อยกว่า 30 ปี และครูที่มีอายุ 30 - 40 ปี มีระดับความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่มีอายุมากกว่า 60 ปี

3) ระดับการศึกษาศาสนา พบว่า ความคิดเห็นต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีของครูที่มีระดับการศึกษาศาสนาต่างกัันนั้น ไม่มีความแตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน กล่าวคือ แม้ว่าครูจะสำเร็จการศึกษาศาสนาจากศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) สถาบันการศึกษาปอเนาะ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ก็ไม่ได้มีผลให้ความคิดเห็นต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแตกต่างกัน

4) ระดับการศึกษาสามัญ พบว่า ความคิดเห็นต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีของครูที่มีระดับการศึกษาสามัญ

ต่างกันนั้น ทั้งในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ การศึกษาสามัญ กล่าวคือ ด้านความยุติธรรม ในแต่ละด้านพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญด้านละ 1 คู่ คือ ครูที่สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับปริญญาตรี และด้านความรับผิดชอบ ด้านความดีและจริยธรรม ทั้งสองด้าน ดังกล่าวนี้ พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญด้านละ 2 คู่ คือ ครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญสูงสุดในระดับประถมศึกษา มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญสูงสุดในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับปริญญาตรี ส่วนด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญด้านละ 3 คู่ คือ ครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับประถมศึกษา มีความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในมัธยมศึกษาตอนต้น ก็มีความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่สำเร็จการศึกษาสามัญในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและระดับปริญญาตรี

5) ประสบการณ์การทำงานของครูผู้สอน พบว่า ความคิดเห็นต่อการใช้หลัก วัชระฐีเยฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีของครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันคือ น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี และมากกว่า 15 ปี ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบด้านที่แตกต่างกันเพียง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านความดีและจริยธรรมพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 1 คู่ ครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 11–15 ปี ด้านหลักการปรึกษาหารือพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 2 คู่ คือ ครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 – 10 ปี และมากกว่า 15 ปี ด้านการเสริมพลังและด้านการตรวจสอบพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญด้านละ 2 คู่ คือ ครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 – 10 ปี และ 11 – 15 ปี

6) ขนาดของโรงเรียน ความคิดเห็นต่อการใช้หลักวัชระฐีเยฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีของครูที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันคือ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ด้านความยุติธรรม และด้านการปรึกษาหารือ พบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ด้านละ 2 คู่ คือ ครูที่ทำงานโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดกลาง และครูที่ทำงานโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนด้านความรับผิดชอบ ด้านความดีและจริยธรรม ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญด้านละ 1 คู่ คือ ครูที่ทำงานโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นแตกต่างจากครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดกลาง

7) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ความคิดเห็นต่อการใช้หลักภาวะสะทึงงายในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ของครูที่เคยและไม่เคยมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ไม่มีความแตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน กล่าวคือ การเคยมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นในเรื่องการใช้หลักภาวะสะทึงงายบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

### 5.1.3 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการใช้หลักภาวะสะทึงงายในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

ผลการศึกษาปัญหาของการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสะทึงงายในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนหนึ่งได้ระบุถึงปัญหาอุปสรรคของการใช้หลักภาวะสะทึงงายในการบริหารโรงเรียน โดยที่ประสบปัญหามากที่สุด 3 อันดับแรก คือด้านความรับผิดชอบ ด้านความยุติธรรม และด้านการตรวจสอบ ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในภาพรวมก็มีปัจจัยส่วนอื่นๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักภาวะสะทึงงาย ได้แก่ ระบบการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ชุมชนและสิ่งแวดล้อมรอบโรงเรียน นโยบายของโรงเรียน และอื่นๆ ตามลำดับ โดยสรุปแล้วลักษณะของปัญหาที่พบในด้านต่างๆ ดังนี้

1) ด้านความยุติธรรม ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารยังไม่ค่อยเปิดรับฟังเสียงสะท้อนความคิดเห็นของครูเท่าที่ควร มีการเลือกปฏิบัติสองมาตรฐานแก่ผู้ที่มีคุณประโยชน์ต่อทางโรงเรียน รวมถึงมีความไม่เป็นธรรมในเรื่องการให้เงินเดือนหรือค่าตอบแทนแก่ครู กล่าวคือ ภาระงานของครูมีมาก แต่ค่าตอบแทนที่ได้รับน้อยกว่าที่คาดหวังจึงไม่สมดุลกัน

2) ด้านความรับผิดชอบ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ทั้งครูและผู้บริหารยังบกพร่องต่อหน้าที่ของตนเอง ยังไม่สามารถรับผิดชอบต่อหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ จึงเป็นสาเหตุนำไปสู่ปัญหาอื่นๆ ในโรงเรียน นอกจากนี้ ยังประสบปัญหาอยู่ในเรื่องการบริหารจัดการเวลา ขาดวัฒนธรรมการตรงต่อ

เวลา จึงทำให้เกิดปัญหาการส่งงานที่มอบหมายไม่ตรงตามกำหนดเวลา เป็นต้น ทีมผู้บริหารจึงควรเป็นแบบอย่างของการรับผิดชอบต่อหน้าที่และปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ของโรงเรียน

3) ด้านความดีและจริยธรรม ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ครูและผู้บริหารไม่ได้ปฏิบัติต่อกันบนรากฐานของอัศลาทที่ตั้งงามเฉกเช่นแบบฉบับของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ฉะนั้น ทั้งๆ ครูและผู้บริหารต่างก็มีลักษณะนิสัยบางประการที่ต่างต้องทบทวน ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

4) ด้านการตรวจสอบ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังไม่มีระบบการตรวจสอบการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่มีระบบการประเมินการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน ไม่มีการนำปัญหาที่เกิดขึ้นไปสู่กระบวนการปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้โรงเรียนเอกชนโดยส่วนใหญ่ใช้ระบบความไว้วางใจ จึงไม่ค่อยมีการตรวจสอบและประเมินการทำงานอย่างจริงจัง

5) ด้านการเสริมพลัง ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนยังไม่ให้ความสำคัญกับการเสริมพลังคนทำงาน การให้กำลังใจ และสร้างแรงจูงใจให้แก่ครู ยังไม่มีระบบและรูปแบบการเสริมพลังให้แก่คนทำงานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่เป็นรูปธรรมมากกว่าการโน้มน้าวให้หวังผลตอบแทนในโลกหน้า

6) ด้านการปรึกษาหารือ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า การตัดสินใจโดยส่วนใหญ่มาจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือหรือชูรอ นอกจากนี้ เมื่อติดขัดในประเด็นปัญหาต่างๆ ครูและบุคลากรไม่กล้าที่จะปรึกษารือกับผู้บริหาร

ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการนำหลักวะสฎียะฮุมมาใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี สรุปรายละเอียดข้อเสนอแนะได้ว่า ควรมีการให้ความรู้ในเรื่องการนำหลักวะสฎียะฮุมมาใช้ในการบริหารการจัดการศึกษาอิสลามแก่คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องตรงกัน แต่ทั้งนี้การนำหลักวะสฎียะฮุมมาบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จังหวัดปัตตานีจำเป็นต้องประเมินจากความพร้อมของหลายองค์ประกอบ อาทิ ความเข้าใจในหลักวะสฎียะฮุมของบุคลากรในระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร ความพร้อมของปัจจัยด้านต่างๆ ในโรงเรียน การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาฯ ใหม่มควรรอบรู้ทั้งศาสตร์การบริหารการศึกษาในระดับสากลควบคู่กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบอิสลาม เพื่อสามารถนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่

จังหวัดชายแดนภาคใต้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ หากสามารถสร้างเครือข่ายสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาใช้ในการบริหาร มีคู่มือหรือหลักสูตรการอบรมที่สอนในเรื่องการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺ และมีต้นแบบของโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยระบบนี้ได้อย่างประสบผลสำเร็จ ก็จะทำให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนที่สนใจและเป็น

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี โดยสรุปสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี พบว่า โดยภาพรวมของทุกด้าน ครูผู้สอนมีความคิดเห็นในเรื่องการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความดีและจริยธรรม ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ พบว่า ด้านการปรึกษาหารือมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารตามแนวทางอิสลามที่ส่งเสริมให้มีการชูรอ (ปรึกษาหารือ) หรืออีกนัยหนึ่งมีความคล้ายกับ “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” ที่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะที่เป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ซึ่งการบริหารลักษณะนี้ถือว่าสอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของมูนิเราะห์ สาและอาแร (2560) ซึ่งมีข้อค้นพบที่สอดคล้องกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยส่วนใหญ่มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารจัดการที่ดีในอิสลามในด้านหลักชูรอในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของพจนารถ วาดกลิ่น (2556) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียน ซึ่งพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจเลือกโครงการ การจัดกิจกรรมของสถานศึกษา อีกทั้งการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในระดับสูง นอกจากนี้ การบริหารโดยให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือ สอดคล้องกับแนวคิดของ Keth Davis (1972) ที่กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานยังมีความเกี่ยวข้องกันทางด้านจิตใจและอารมณ์ เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กรร่วมกัน ส่งผลให้

เกิดการช่วยเหลือขับเคลื่อนให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

นอกจากการชुरอ (ปรึกษาหารือ) จะเป็นหลักการสำคัญที่ศาสนาส่งเสริมให้นำมาใช้ในการบริหารองค์กรแล้ว การชुरอยังเป็นข้อกำหนดทางศาสนาที่ถูกระบุในอัลกุรอาน มีปรากฏในสุเราะฮ์อัลชุรออ โองการที่ 38 ความว่า " และบรรดาผู้ตอบรับต่อพระเจ้าของพวกเขาและดำรงละหมาด และกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างพวกเขา..." ดังนั้น การนำหลักชुरอมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทางการบริหารการศึกษาจะเป็นประโยชน์ในหลายมิติ กล่าวคือ ช่วยให้เกิดการกระจายอำนาจทางการบริหาร เมื่อการตัดสินใจหรือสั่งการในองค์กรไม่ต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้บริหารแค่บุคคลเดียวก็จะลดความเสี่ยงของการตัดสินใจผิดพลาดได้ ช่วยให้การตัดสินใจดำเนินพันธกิจต่างๆ ของโรงเรียนวางอยู่กึ่งกลางอย่างสมดุล ไม่เอนเอียงไปแนวทางที่สุดโต่งหรือเป็นความเลวเกิน

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Good governance) ที่มีจุดเน้นในเรื่องการให้สังคมได้มีส่วนร่วม (Participation) ในการจัดการศึกษา และให้มีการกระจายอำนาจ (Decentralization) การจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารจากส่วนกลางไปยังส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะเป็นประโยชน์ให้การตัดสินใจบริหารกิจการงานของโรงเรียนมีความสมดุลยิ่งขึ้น

ส่วนด้านอื่นๆ คือ ด้านความยุติธรรม โดยภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมาก ถือว่าผู้บริหารมีหารปฏิบัติที่สอดคล้องกับคำสอนอิสลามที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานของผู้นำที่ต้องมีความยุติธรรม อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสว่าในสุเราะฮ์อัล-หุรูด ความว่า *“และพวกเจ้าจงให้ความเที่ยงธรรม (แก่ทั้งสองฝ่าย) แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่บรรดาผู้ให้ความเที่ยงธรรม”* (อัล-หุรูด: บางส่วนของโองการที่ 9) ขณะเดียวกันในมิติการบริหารโดยยึดหลักความเป็นธรรมนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของดุจดาว จิตใส (2556) และ พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย) (2556) ที่ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีข้อค้นพบว่า ในด้านนิติธรรมและความเสมอภาค ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก กล่าวได้ว่า ผู้บริหารโดยทั่วไปจำเป็นต้องปฏิบัติตามหลักด้านนี้เป็นคุณธรรมขั้นพื้นฐานอยู่แล้ว ซึ่งเป็นไปตามหลักความเสมอภาคในศาสนาอิสลาม ที่ให้ความสำคัญกับการให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน แม้ว่าในสถานศึกษาจะประกอบด้วยบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่หลากหลายระดับ คือ ผู้อำนวยการ ครูผู้สอน เจ้าหน้าที่ และ



นักการภารโรง แต่ทุกคนต่างมีสถานภาพที่เท่าเทียมกันและสมควรได้รับการปฏิบัติด้วยมาตรฐานเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ก็จากความคิดเห็นของครูก็พบว่ามีปัญหาอุปสรรคในด้านความยุติธรรม โดยครูผู้สอนมีความเห็นว่า ยังมีความไม่เป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าตอบแทนของครูที่ดูเหมือน ภาระงานของครูมีมากกว่าอัตราค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่ได้รับ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ซอผีเียะหวังหลี (2556) ที่พบว่า การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบัน แต่ปัญหาสำคัญ เรื่องการขาดเงินงบประมาณ ซึ่งเป็นเช่นนี้เข้าใจได้ว่าเป็นข้อจำกัดของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐเพียงบางส่วน จึงไม่เพียงพอที่จะจ่ายเงินเดือนให้ครูผู้สอนตรงตามอัตราวุฒิได้

นอกจากนี้ ดังที่ทราบวาระยะหลังมานี้ การดำเนินกิจการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามถูกตั้งข้อสังเกตจากหน่วยงานรัฐในหลายประเด็น ดังที่มีกระแสถูกกล่าวถึงว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีการจ่ายค่าตอบแทนครูน้อยกว่าที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด อาทิ ครูที่มีวุฒิปริญญาตรีควรได้รับเงินเดือนในอัตราเดือนละ 15,000 บาท แต่โรงเรียนสามารถจ่ายเงินเดือนให้ได้เพียงเดือนละ 7,000 – 8,000 บาท เนื่องจากทางโรงเรียนจำเป็นต้องนำเงินส่วนต่างเหล่านั้นไปถัวเฉลี่ยจ่ายให้บุคลากรคนอื่นๆ ในโรงเรียนที่ไม่ได้บรรจุตามวุฒิ (สำนักข่าว Thai PBS เผยแพร่วันที่ 5 เมษายน 2561) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อับดุลรอมน เปาะซา (2556) ที่พบว่า ระดับปัญหาการธำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในด้าน เงินเดือน (ค่าตอบแทน) ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีระดับปัญหาการธำรงรักษาสูง 3 ลำดับแรกคือ การให้รางวัลเป็นเงินพิเศษ เช่น เงินโบนัสแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น การจ่ายเงินเดือนขั้นต่ำตามวุฒิการศึกษา และจัดสวัสดิการช่วยเหลือด้านค่าครองชีพ เป็นต้น ดังกล่าวจึงถือเป็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการบริหารงานโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ผู้บริหารจำเป็นต้องหาทางออกที่เหมาะสมและเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายให้มากที่สุด

อย่างไรก็ตาม แม้โรงเรียนจะไม่สามารถให้ผลลัพธ์เรื่องค่าตอบแทนในระดับที่ครูผู้สอนคาดหวังได้ แต่ก็พบว่า ครูผู้สอนจำนวนมากยังคงสมัครใจที่จะปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่อย่างจงรักภักดี เป็นไปได้ว่าครูกำลังจะได้รับสิ่งตอบแทนในมิติอื่นมาทดแทน อาทิ การถูกยอมรับนับถือจากสังคม ความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าจะได้รับผลตอบแทนแห่งความบากบั่นในโลกหน้า เป็นไปตามที่ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory) ของ Adams (1965) ที่ได้อธิบายว่า ผู้ปฏิบัติงานจะประเมินผลความเป็นธรรมหรือความยุติธรรมจากผลลัพธ์

สุดท้ายที่จะได้รับ ฉะนั้น การที่ครูผู้สอนมีความเชื่อในผลลัพธ์สุดท้าย (ผลตอบแทนในโลกหน้า) ว่าจะได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานจากผู้สร้างอย่างเป็นธรรม การเบนเข็มทางความคิด (Cognitively Distort) ลักษณะนี้ก็มีส่วนช่วยให้ครูผู้ปฏิบัติงานมองเห็นถึงความสมดุล สามารถพึงพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับในโลกนี้และรอคอยผลลัพธ์สุดท้ายที่ยิ่งใหญ่กว่าในโลกหน้าได้

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจึงควรให้ความสำคัญต่อการปรับวิถีคิดและเสริมพลังให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า ด้านการเสริมพลังแม้ในภาพรวมจะอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อเปรียบเทียบรายด้านกลับมีค่าเฉลี่ยที่น้อยกว่าด้านอื่นๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ มุฮัมมัด อาซิงบาราแม (2558) ที่พบว่า ครูมีทัศนคติในด้านการกระตุ้นหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลาอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยผู้บริหารจะใช้หลักคำสอนของศาสนาของศาสนาอิสลามเพื่อกระตุ้นการทำงานของบุคลากรมากที่สุด

ที่เป็นเช่นนี้เป็นไปได้ว่า ลักษณะการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยส่วนใหญ่ยังเป็นกระบวนการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการให้ความสำคัญกับงานหรือภารกิจเป็นสำคัญ จึงให้ความสนใจต่อรายละเอียดการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลน้อยกว่าด้านอื่น แม้โดยภาพรวมครูผู้สอนได้รับการเสริมพลังในระดับหนึ่ง แต่อาจจะยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ครูได้รับรู้ถึงความสามารถและคุณค่าของตน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ หะมะฮุดดีน มามะ (2556) ที่พบว่า ครูต้องการให้ผู้บริหารมอบหมายงานให้มีความเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล ยึดหลักการมีส่วนร่วม ประชุมหารือในการบริหารงาน และมอบอำนาจให้แก่บุคลากรได้ตัดสินใจในอำนาจหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Sharma and Kirkman (2015) ก็พบว่า การบริหารงานของผู้ที่มีประสิทธิภาพ จะเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการกระจายความรับผิดชอบของงาน ให้อิสระในการทำงาน และมอบหมายให้ทีมได้ตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในขอบเขตที่ตกลงร่วมกัน โดยผู้นำจะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่จำเป็น และจะเข้าแทรกแซงจัดการกับปัญหาหรือข้อขัดแย้งเมื่อมีความจำเป็นเท่านั้น ผู้นำลักษณะนี้เป็นรูปแบบการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Junaidah Hashim (2010) ที่พบว่า ความมุ่งมั่นของบุคลากรหรือคนทำงานจะได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย อาทิ การเสริมพลัง การมอบหมายอำนาจ การสร้างแรงจูงใจ ระบบสวัสดิการ อย่างไรก็ตาม ในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาที่มีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณและสวัสดิการของครู

ผู้บริหารอาจจะต้องเน้นการเสริมพลังในส่วนอื่นๆ ที่ไม่ต้องใช้งบประมาณหรือใช้งบประมาณน้อยที่สุด เช่น การมอบหมายอำนาจให้ครูได้ตัดสินใจในการทำงานบางหน้าที่อย่างเบ็ดเสร็จ การให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกิจสำคัญ ตลอดจนการนำหลักเชิงจิตวิทยามาปรับใช้ เพื่อช่วยให้คนทำงานมีความผูกพัน ต่อดังค์กรและสามารถรับรู้ถึงคุณค่าของตนเองจากการเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้มุ่งไปข้างหน้า รวมถึงการให้ครูผู้สอนมีอิสระในการสร้างสรรค์งานของตน การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ครูทำงานได้อย่างรู้สึกถึงคุณค่าของตนมากยิ่งขึ้น

หากวิเคราะห์จากช่วงอายุวัยและประสบการณ์การทำงานของครูที่ตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ จะพบว่า โดยส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี และอยู่ในช่วง 30-40 ปี นอกจากนี้ ยังพบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้วอยู่ในช่วง น้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี การเสริมพลังคนในช่วงวัยนี้อาจจำเป็นต้องให้ออกาสครูผู้ปฏิบัติงานได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองในสายงานที่รับผิดชอบ ทำให้พวกเขา รู้สึกว่าอาชีพที่ทำมีชีวิตชีวา (Revitalize Careers) ตามแนวคิดทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูที่สอนมานานของ Evans (1987, อ้างใน สุนทร โคตรบรรเทา 2560) และเพิ่มความท้าทายในงานโดยให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนอย่างต่อเนื่องตามรูปแบบและบริบทที่เหมาะสมกับสถานศึกษาแต่ละแห่ง ผู้บริหารโรงเรียนจึงไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายล่วงหน้าได้โดยลำพัง จึงจำเป็นต้องมีการมอบหมายอำนาจที่เหมาะสมให้แก่ทีมงาน อันประกอบด้วย ครู เจ้าหน้าที่ และคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นกำลังช่วยขับเคลื่อนพัฒนาสถานศึกษาให้ได้

นอกจากนี้ การบริหารตามวะสะฎียะฮ์ในด้านอื่น คือ ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติในด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของฮาฟิซ ข่านูร์กีซ (2557) ที่ได้ศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดพัทลุง โดยพบว่า ด้านความรับผิดชอบและการอุทิศตนต่องาน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีการปฏิบัติในระดับมาก ทั้งนี้เป็นไปได้ว่าเนื่องจากคำสอนศาสนาอิสลามได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือที่เรียกว่า “อะมานะฮ์” อยู่บ่อยครั้ง อันเป็นหลักสำคัญประการหนึ่งของการบริหารการศึกษา ดังที่ท่านเราะสูล ﷺ ได้กล่าวไว้ในตวับทหนึ่ง ความว่า “ทุกคนย่อมมีหน้าที่และทุกคนต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ ผู้นำก็มีหน้าที่และเขาต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา ชายคนหนึ่งมี

หน้าที่รับผิดชอบต่อครอบครัว และเขาต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา สตรีคนหนึ่งก็มีหน้าที่รับผิดชอบต่อครอบครัวของสามี และนางต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของนาง คนรับใช้มีหน้าที่รับผิดชอบต่อทรัพย์สินของเจ้านาย และเขาต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา ทุกคนต้องมีหน้าที่และต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา” (บันทึกโดยบุคอรี: 6719 และมุสลิม: 1829) ดังนั้น ทุกตำแหน่งหน้าที่ที่ได้ถูกจัดสรรและมอบหมาย ในวันแห่งการฟื้นคืนชีพ เขาจะต้องถูกทวงถามถึงบทบาทความรับผิดชอบที่ได้ทำ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารที่ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และอุทิศทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ จึงเป็นผู้ที่สามารถทำงานบรรลุเป้าประสงค์การวัดผลในโลกนี้ และจะสามารถรอดพ้นจากการถูกลงโทษในโลกหน้า

อย่างไรก็ตาม ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก็ยังพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารยังมีปัญหาอุปสรรคในด้านความรับผิดชอบ กล่าวคือ ผู้บริหารยังไม่ได้ทุ่มเทต่อหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอย่างสุดความสามารถ ยังประสบปัญหาอยู่ในเรื่องการบริหารจัดการเวลา ขาดวัฒนธรรมการตรงต่อเวลา จึงเป็นสาเหตุนำไปสู่ปัญหาเชิงระบบส่วนอื่นๆ ในโรงเรียน ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ซอมีเยาะ หวังหลี (2556) ที่ศึกษาปัญหาการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล ซึ่งพบว่า ผู้บริหารขาดความเป็นมืออาชีพในการรับผิดชอบการดำเนินงาน โดยได้เสนอแนะให้ผู้บริหารควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า ปรับปรุงแผนให้เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติและมีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ส่วนผลการศึกษาด้านคุณธรรมและจริยธรรม ภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมาก ในเรื่องการเป็นแบบอย่างด้วยอัคลากที่ดีงาม การยึดมั่นในหลักคุณธรรม การเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งหลักคำสอนศาสนาอิสลามให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะเหล่านี้มาช้านาน ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นต้องแสดงออกด้วยพฤติกรรมและวาจาที่วางอยู่บนฐานคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม ดังที่ท่านเราะฮูล ﷺ ได้ปฏิบัติต่อบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านด้วยกิริยามารยาทงดงาม สุภาพ อ่อนน้อม และให้เกียรติในความเป็นมนุษย์ของทุกคน ดังปรากฏในคำดำรัสของอัลลอฮ์ ﷻ ความว่า “เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮ์นั่นเอง เจ้า (มุฮัมมัด) จึงได้สุภาพอ่อนโยนแก่พวกเขา และถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประพฤติน่าเกลียด และมีใจแข็งกระด้างแล้วไซ้ แน่نونพวกเขาที่ย่อมแยกตัวออกไปจากรอบๆ เจ้ากันแล้ว” (อาล อิมรอน :159)

นอกจากนี้ ในมิติของงานวิจัยร่วมสมัยในปัจจุบันผลการศึกษาด้านนี้ก็สอดคล้อง

กับการศึกษาของ อาเรฟ หะยีหามะ (2554) และ มูนิเราะห์ สาและอาแร (2560) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับมาก แต่กระนั้น ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคในด้านนี้ ครูผู้สอนกลับให้ความคิดเห็นว่า ผู้บริหารยังไม่ได้ปฏิบัติต่อกันบนรากฐานของอ้คลากตามคำสอนอิสลาม ยังมีลักษณะนิสัยบางประการที่ทั้งครูและผู้บริหารต่างต้องทบทวนตนเองและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น อาทิเช่น บุคลิกภาพ และการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ทักษะคิดและมุมมองของครูซึ่งอยู่ในระดับปฏิบัติการที่มีต่อผู้บริหารเป็นไปได้น้อยมากที่จะมองไม่เห็นข้อผิดพลาดของผู้บริหาร ขณะเดียวกันผู้บริหารซึ่งอยู่ในระดับสั่งการก็อาจจะมีบุคลิกที่เข้มขริ่ม และอาจจะขาดทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ แต่อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยของทีฆัมพร สมพงษ์ (2559) ก็พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในบริบทหุ้ฒนธรรมศึกษา ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปกครองและชุมชน รวมถึงรู้จักพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของตนให้ดียิ่งขึ้น

และสุดท้าย ด้านการตรวจสอบ ภาพรวมครูส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นผู้บริหารมีการปฏิบัติด้านนี้ในระดับมากเช่นเดียวกัน ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาของ หะมะฮุดิง มามะ (2556) ที่พบว่า บทบาทการนิเทศตรวจสอบภายในของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ผลการศึกษาในส่วนปัญหาอุปสรรคในด้านนี้ ครูผู้สอนสะท้อนว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังไม่มีระบบการตรวจสอบการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และไม่มีระบบการประเมินการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน อีกทั้งไม่ได้มีการถอดบทเรียนจากปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานไปปรับปรุงแก้ไข ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยส่วนใหญ่ใช้ระบบความไว้วางใจ และคาดหวังว่าหลักการศาสนาที่ถูกเน้นย้ำอยู่บ่อยๆ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกรงกลัวต่อการลงโทษของอัลลอฮ์ ﷻ และหากมีการปฏิบัติที่ละเมิดกฎเกณฑ์ของศาสนาในเรื่องนี้ ก็ให้เป็นหน้าที่อัลลอฮ์ ﷻ ในการตัดสินผู้กระทำผิดพลาดนี้ในวันแห่งการพิพากษา อาจจะได้ด้วยเหตุนี้ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จึงไม่ค่อยมีการตรวจสอบและประเมินการทำงานอย่างจริงจัง ทำให้การประกันคุณภาพของโรงเรียนไม่ได้มีหลักฐานในเชิงประจักษ์ที่สามารถตรวจสอบผ่านเอกสารได้โดยตรง จึงกล่าวได้ว่าทางสายกลางที่เป็นเชิงปฏิบัติในเรื่องนี้ ก็คือการอยู่ในจุดสมดุลที่ไม่ใช่การปล่อยปละให้คนทำงานดำเนินการตามความคิดเห็นโดยปราศจากการตรวจสอบและไม่ใช้การควบคุมการทำงานอย่างเข้มงวดเกินไป

นอกจากนี้ จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน ที่พบว่า เพศ ระดับการศึกษา ศาสนา และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นในเรื่องการใช้หลักวะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ส่วนอายุ ระดับการศึกษาสามัญ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน มีผลทำให้ความคิดเห็นของครูในเรื่องการใช้หลักวะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับการศึกษาของ มุฮัมมัด อาแซงบาราแม (2558) ที่เปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดยะลา พบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีทัศนะต่อกระบวนการบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลาไม่แตกต่างกัน ส่วนวุฒิการศึกษา ระดับสามัญ และขนาดของโรงเรียนที่ต่างกันทำให้ครูมีทัศนะต่อกระบวนการบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลาแตกต่างกัน นอกจากนี้ ผลการเปรียบเทียบยังสอดคล้องกับการศึกษาของ พิชยา ทอดทั้ง (2558) ที่พบว่า อายุ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน ทำให้ครูมีความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแตกต่างกันด้วย เป็นต้น

ดังนั้น จากบริบทที่ศึกษาสรุปการอภิปรายได้ว่า การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีโดยภาพรวมถือว่าอยู่ในระดับที่ดี เพียงแต่จำเป็นต้องการหาทางสายกลางที่เป็นเชิงปฏิบัติให้กับทุกด้านที่กล่าวมา ได้แก่ ด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ อนึ่ง จุดกึ่งกลางที่พอดีจะนำมาซึ่งความเป็นธรรมแก่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานได้

### 5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย

ผลจากการวิจัยเรื่อง “การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี” ผู้วิจัยมีประเด็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษามานี้ ผู้วิจัยมีแนวความคิดที่เป็นข้อเสนอแนะ เพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

5.3.1.1 การบริหารงานโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีการนำหลัก การปรึกษาหารือ(ชुरอ) มาปรับใช้ในการบริหารงานโรงเรียนในระดับที่ดีที่สุด จึงควรพัฒนาด้านอื่น ๆ ให้อยู่ในระดับเดียวกันกับด้านการปรึกษาหารือ(ชुरอ)

5.3.1.2 ควรพัฒนาการบริหารในแต่ละด้านให้มีคุณภาพ และนำหลักวะสะฎียะฮฺมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนให้ดีและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

5.3.1.3 การเสริมพลังในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติที่น้อยกว่าด้านอื่นๆ ผู้บริหารจึงควรมีการสร้างแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเสริมพลัง ให้กำลังใจด้วยคำพูดที่ดีและให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมในการทำงาน

5.3.1.4 การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ หากภาครัฐกระจายอำนาจทางการศึกษาให้แก่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอย่างเต็มที่ โดยการยินยอมให้โรงเรียนสามารถบริหารงานได้ตามหลักแนวคิดทางศาสนาภายใต้กรอบแห่งดุลยภาพ ก็จะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างความมั่นคงให้แก่พื้นที่ได้

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่ได้เสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ เพื่อให้งานวิจัยในเรื่องการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ได้มีการศึกษาต่อยอดให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษายิ่งขึ้น จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.3.2.1 ศึกษาแนวทางในการยกระดับการใช้หลักวะสะฎียะฮฺในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้มีประสิทธิภาพ

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการจัดการศึกษาอิสลามโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺสำหรับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้

5.3.2.3 ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมโดย

ใช้หลักชуроเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของจังหวัดชายแดนภาคใต้

5.3.2.4 ควรมีการศึกษาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการจัดการศึกษาอิสลามในยุคเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในศตวรรษที่ 21 นี้

5.3.2.5 ควรมีการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการจัดการศึกษาอิสลามโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



## บรรณานุกรม

### หนังสือทั่วไป:

กระทรวงศึกษาธิการ (2560). แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2560-2564. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2553). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. กรุงเทพฯ: วี.อินเตอร์พรีนธ์.

นิเลาะ แวอุเซ็ง. (2559). การจัดการศึกษาในอิสลาม: แนวคิดสู่การปฏิบัติ. วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2556). การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. หาดใหญ่ ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). รายงานผลการจัดการศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 -2559): ระยะครึ่งแผน.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). การบริหารการศึกษา: หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

### หนังสือแปล:

ชัยด์ อิบน์อับดุลกะรีม อัชชัยด์. (2558). อัลวะสะฎีเยฮ์: ทางสายกลางในอิสลาม. กรุงเทพฯ: นิตวีดาการพิมพ์.

แมลลานา ชัยยิด อบูล อะลา เมาคูดี. (2546). ตัฟฮีมุลกุรอาน ความหมายคัมภีร์ อัล-กุรอาน เล่ม 7 แปลโดย บรรจง บินกาซัน. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสืออิสลามกรุงเทพฯ.

สมาคมนักเรียนเก่าอาหรับ ประเทศไทย. (2542). พระมหาคัมภีร์อัลกุรอาน พร้อมคำแปลเป็นภาษาไทย. อัลมะดีนะฮฺ อัลมุเนาะวะเราะฮฺ : ศูนย์กษัตริย์ฟาสต์ เพื่อการพิมพ์อัลกุรอาน.

อะหมัด อิบรอฮีม อบูชิน. (2553). การบริหารจัดการในอิสลาม. แปลจาก Islamic Management. โดย ฮาเร๊ะ เจ๊ะโต. สงขลา: ไอคิว มีเดีย.

#### วิทยานิพนธ์:

ขอผีเยาะ หวังหลี (2556). การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดสตูล. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สะการีญา แวโซะ. (2550). แนวโน้มการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสามจังหวัด ชายแดนภาคใต้ ระหว่าง พ.ศ.2548-2558. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ทิฆัมพร สมพงษ์. (2559). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดพหุวัฒนธรรมศึกษาในสาม จังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

พจนารถ วาดกลิ่น. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงาน ด้านวิชาการโรงเรียนในสำนักงานเขตบางกอกใหญ่ สังกัดการศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี.

พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย). (2556). การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พิชยา ทอดทึง (2558). สภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิง กลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน การศึกษาเอกชนจังหวัด ปัตตานี. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

มูนิเราะห์ สาและอาแระ. (2561). การบริหารโรงเรียนตามหลักการบริหารจัดการที่ดีในอิสลามของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนราธิวาส. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

มุฮัมมัด อาเซ็งบาราแม. (2558). กระบวนการบริหารงานตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

หะมะฮุดดีง มามะ (2556). บทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

อับดุลรอมนัน เปาะซา (2556). การอำนวยการรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครู ในจังหวัดนราธิวาส. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

อาเรฟ หะยีหามะ (2554). คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ฮาฟิซ ข่านูร์กัซ. (2557). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดพัทลุง. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

บทความภาษาไทย:

ชิตติก อาลี และ ดลมนรรัตน์ บากา (2555). วิวัฒนาการการเรียนการสอนอิสลามศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย, *วารสาร AL-NUR บัณฑิตวิทยาลัย*, 7(13), 55-64.

สุภัก ยมพุก และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, (2558). การบริหารสถานศึกษาและการรับรู้การสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่มที่ 4. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 8(2), 1476-1495.

วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ. (2557). องค์ประกอบของธรรมาภิบาลในโรงเรียน. *วารสารนักบริหาร*, 34(1), 80-88.

ดุจดาว จิตใส. (2554). การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 2(1), 124-132

**บทความวิจัย : ภาษาต่างประเทศ**

Azyati Azhani Mohd Mazuki, Wan Kamal Mujani, Azmi Aziz, & Ermy Azziaty Rozali (2013). Application of The Wasatiyyah Concept To The Formation of the Medina Charter. *International Journal of West Asian Studies*, 5(2), 1-15.

Grindle, M. (2010). Governance exaggerating the importance of good governance. *Impact Research from Harvard Kennedy School*, 3(1), 4.

Ilhaamie binti Abdul Ghani Azmi, Sharifah Hayaati binti Syed Ismail, Siti Arni binti Basir, Azah Anir binti Norman & Raja Jamilah binti Raja Yusof (2015). Application of Wasatiyyah Concept in Public Administration Performance Appraisal System in Malaysia. *Research Article University of Malaya*, 4(2), 400-407.

Junaidah Hashim, (2010) "Human resource management practices on organizational commitment: The Islamic perspective", *Personnel Review*, 39(6), 785-799,

Mohd Shukri Hanapi. (2017). The Wasatiyyah (Moderation) Concept in Islamic Epistemology: A Case Study of its Implementation in Malaysia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 9(1), 51-62.

Muhamadul Bakir and Khatijah Othman. (2017). A Conceptual Analysis of Wasatiyyah (Islamic Moderation-IM) from Islamic Knowledge Management (IKM) Perspective. *Revelation and Science*, 7(1), 21-31.

Sharifah Hayaati Syed Ismail, lhaamie Abd Ghani Azmi, Sharifah latifah Syed Kadir al-Haddad, Siti Arni Basir, & Idris Nayan (2017). The potential of al-Wasatiyyah value concept for human sustainability (HS) in civil service. *Humanomics*, 33 (2), 150-162.

Sharma, P.N. & Kirkman, B.L., 2015, 'Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research', *Group & Organization Management* 40(2), 193-237.

Wan Kamal Mujani, Ermy Azziaty Rozali, & Nor Jamaniah Zakaria. (2015). The Wasatiyyah (Moderation) Concept: Its Implementation In Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 66-72.

**หนังสือภาษาต่างประเทศ:**

Abdullah Md Zin. (2013). **Wasatiyyah Approach: The Definition, Conception and Application**. Putrajaya Malaysia: Institut Wasatiyyah Malaysia.

Ahmad Al-Raysuni. (2012). **Al-Shura: The Qur'anic Principle of Consultation**. USA: The International Institute of Islamic Thought (IIIT).

Ali Muhammad Jubran Saleh (2002). **Educational Administration: An Islamic perspective**. Kuala Lumpur: Noordeen.

Al-Nasafiy, 'Abd Alḷah bin Ahmad. (1996). *Tafsir al-Nasafiy Madarik al-Tanzil wa Haqa'iq al-Ta'wil*, Jilid 1. Beirut, Lubnan: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.

Al-Qurtubiy, Abu 'Abd Allah Muhammad bin Ahmad al-Ansariy (1993). *Al-Jami' li Ahkam al-Qur'an*, Jilid 1. Beirut, Lubnan: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.

Al-Raziy, Fakhr al-Din. (1990). *Al-Tafsir al-Kabir aw Mafatih al-Ghayb*, Jilid 2. Beirut, Lubnan: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.

Al-Tabariy, Abi Ja'far Muhammad bin Jarir. (1992). *Tafsir al-Tabariy al-Musamma Jami' al-Bayan fi Ta'wil al-Qur'an*, Jilid 2. Beirut, Lubnan: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.

Azyati Azhani Mohd Mazuki, Wan Kamal Mujani, Azmi Aziz, & Ermy Azziaty Rozali, **Pelaksanaan Konsep Wasatiyyah di Malaysia**, Universiti Kebangsaan Malaysia

Chandler GE. (1992). **The source and process of empowerment**. *Nurs Adm Q*;16: 65-71.

Davis, Keith. (1972). **Human Behavior at Work: Human relation and Organization Behavior**. Fourth edition. New York: McGraw-Hill Co.

- Grindle, M. (2010). **Good Governance: The Inflation of an Idea**. HKS Faculty Research Working Paper Series, RWP10-023, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Hoy and Miskel (2001). **Educational Administration: Theory Research and Practices**. 6<sup>th</sup> edition Singapore: : McGraw-Hill Co.
- Ibn Kathir, Abu al-Fida Ismail. (2003). **Tafsir Ibn Kathir**. Trans. Shaykh Safiur-Rahman Al-Mubarakpuri. Riyadh, Saudi Arabia: Darussalam.
- Ibn Kathir, al-Hafiz Abi al-Fida' Isma'il. (1992). *Tafsir al-Qur'an al-'Azim*, Jilid 1. Beirut, Lubnan: Dar al-Ma'rifah.
- Mohamad Johdi Salleh & Nazifah Alwani Mohamad (2012). **Islamic Principles of Administration: Implications on Practices in Organization**. Proceeding Technology, Science, Social Sciences and Humanities International Conference: Universiti Teknologi MARA Kedah.
- Muhammad Al-Buraey (1985). **Administrative Development: An Islamic Perspective**. NY: Taylor & Francis Group.
- Park, J. (2004). **Better governance in the public sector**. Seoul: KDI School of Public.
- Qutb, Sayyid. (1987). *Fi Zilal al-Qur'an*, Jilid 1. Kaherah, Mesir: Dar al-Syuruq.
- Roald F. Campbell, John E. Corbally, Raphael O.Nystrand. (1983). **Introduction to educational administration**. 6<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon
- Wahbah Zuhayli. (2007). **Mawsuat al-fiqh al-Islami al-muasir**. Dimashq: Dar al-Maktabi.

**แหล่งสืบค้นออนไลน์:**

- Al-Ghazali. (1963). " **إحياء علوم الدين** " สืบค้นจาก Maktabah Waqafiyah วันที่ 2 ตุลาคม 2561. <http://waqfeya.com/book.php?bid=8110>

al-Qaradawi, Yusuf. "al-Wasatiyah wa al-I'tidal", dalam Mu'tamar Wasatiyah:  
Mukhtarat min Fikr al-Wasatiyah. <http://www.wasatia.org/wp-content/uploads/2010/05/book.pdf>

American Association of School Administration. สืบค้นวันที่ 8 ตุลาคม 2561  
<http://www.aasa.org/headlinecontent.aspx?id=33820>

Relevansi Pendekatan Wasatiyyah Menurut Al-Qaradawi Bagi Menangani Ikhtilaf Fiqh  
Dalam Kalangan Masyarakat Islam Nusantara. Available From:  
[https://www.researchgate.net/publication/327466802\\_Relevansi\\_Pendekatan\\_Wasatiyyah\\_Menurut\\_Al-Qaradawi\\_Bagi\\_Menangani\\_Ikhtilaf\\_Fiqh\\_Dalam\\_Kalangan\\_Masyarakat\\_Islam\\_Nusantara](https://www.researchgate.net/publication/327466802_Relevansi_Pendekatan_Wasatiyyah_Menurut_Al-Qaradawi_Bagi_Menangani_Ikhtilaf_Fiqh_Dalam_Kalangan_Masyarakat_Islam_Nusantara) [Accessed Oct 24 2018].

Spahic Omer. (2016) Al-Wasatiyyah (Moderation) as an Agenda of the Ummah สืบค้น  
วันที่ 8 ตุลาคม 2561 <https://www.islamicity.org/6437/al-wasatiyyah-moderation-as-an-agenda-of-the-ummah-2/>

Tafsir Ibnu Katsir สืบค้นวันที่ 30 มกราคม 2561 <https://alquranmulia.wordpress.com>

**ภาคผนวก**

*Prince of Songkla University  
Pattani Campus*



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



## บันทึกข้อความ

สำนักงาน สำนักงานเลขานุการ วิทยาลัยอิสลามศึกษา ☎ 08-8387-3296

ที่ มอ 751/ว783

วันที่ 7 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย  
เรียน

ด้วยนายมุฮัมหมัดอารีฟ แวสาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อับรอฮีม ณรงค์รักษาเขต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ตลอดจนศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะต่างๆ ของการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษาได้พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงเครื่องมือเพื่อการศึกษาวิจัยต่อไป พร้อมกันนี้ได้แนบตัวอย่างแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเพื่อประกอบการพิจารณาไปด้วยแล้ว จำนวน 1 ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ยูโซะ ตาเละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำเนาเดียวกันเรียน

1. ดร.อับดุลฮากีม เอ็งเปีย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะหมัด ยี่สุนทร



ที่ ศธ 0521.2.08/ว1000

วิทยาลัยอิสลามศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรู่สมิแล  
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี 94000

7 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลตัวอย่าง (Try Out)

เรียน

ด้วยนายมุฮัมหมัดอารีฟ แวสาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ตลอดจนศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะต่างๆ ของการใช้หลักวะสะฎียะฮฺในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

ขณะนี้ ผู้วิจัยกำลังดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี ซึ่งท่านได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ให้ครบถ้วน อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารและจัดการการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในภายภาคหน้าต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 0 88 387 3296

โทรสาร 0 7333 1305



ที่ ศธ 0521.2.08/ว999

วิทยาลัยอิสลามศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล  
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี 94000

7 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรียน

ด้วยนายมุฮัมหมัดอารีฟ แวสาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและ  
การจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารโรงเรียนโดย  
ใช้หลักวะสะฎียะฮฺตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี” โดย  
มี รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการ  
บริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอน  
ศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ตลอดจนศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะต่างๆ ของการใช้หลักวะสะฎียะฮฺ  
ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

ขณะนี้ ผู้วิจัยกำลังดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนเอกชน  
สอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี ซึ่งท่านได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จึงใคร่  
ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ให้ครบถ้วน อันจะเป็นประโยชน์ในการ  
พัฒนาการบริหารและจัดการการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดชายแดนภาคใต้ใน  
ภายภาคหน้าต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ยูโซะ ตาเละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 0 88 387 3296

โทรสาร 0 7333 1305

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง  
ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาการบริการและการจัดการการศึกษาอิสลาม  
ภาควิชาอิสลามศึกษา วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาการบริการและการจัดการการศึกษาอิสลาม  
ภาควิชาอิสลามศึกษา วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี
3. อาจารย์ ดร.อับดุลฮากีม เฮ็งปียา  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาการบริการและการจัดการการศึกษาอิสลาม  
ภาควิชาอิสลามศึกษา วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ภาคผนวก ค  
แบบประเมินความตรงเชิงเนื้อหา

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



แบบประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)  
การวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮตามความคิดเห็นของครู  
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกำหนดเป็นกรอบการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย หลักความยุติธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความดีและจริยธรรม หลักการปรึกษาหารือ หลักการเสริมพลัง และหลักการตรวจสอบ โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้างนี้ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮในการบริหารโรงเรียนโดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียน และ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการใช้หลักวะสะฎียะฮในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี โดยแบบสอบถามนี้จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

ด้วยเหตุนี้ ในการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จึงต้องขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคำถามแต่ละข้อว่าสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการวัดตามที่ได้กำหนดในนิยามเชิงปฏิบัติการหรือไม่ ตลอดจนตรวจสอบการใช้ภาษาของข้อคำถามให้มีความกระชับ ชัดเจน และเหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการวัด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนผลการพิจารณาความสอดคล้องดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือวิจัยที่มีความถูกต้องมากที่สุด จึงขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

มุฮัมหมัดอารีฟ แวสาแล

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี



คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง **คะแนนผลการพิจารณา** ที่ท่านมีความเห็นว่าสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการวัดตามที่ได้กำหนดในนิยามเชิงปฏิบัติการหรือไม่ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

| นิยามเชิงปฏิบัติการ  | รายการข้อความ  | คะแนนผลการพิจารณา |   |    | ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี) |
|--|--|-------------------|---|----|--------------------|
|  |  | +1                | 0 | -1 |                    |
| <b>หลักความยุติธรรม</b><br>หมายถึง การบริหารงานโดยยึดมั่นในหลักความเป็นธรรม ให้คำตอบแทนและประเมินการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม มีการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มอบหมายงานได้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน พร้อมกำหนดกฎระเบียบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเสมอภาคกัน | 1. ผู้บริหารยึดมั่นในหลักความยุติธรรม  |                   |   |    |                    |
|  | 2. ผู้บริหารวางกฎระเบียบการปฏิบัติงานและข้อบังคับต่างๆ สำหรับครูไว้อย่างชัดเจน |                   |   |    |                    |
|  | 3. ผู้บริหารกำหนดให้ทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงต่างๆ อย่างเสมอภาค      |                   |   |    |                    |
|  | 4. ผู้บริหารตัดสินใจหรือสั่งการอย่างสมเหตุสมผล                                 |                   |   |    |                    |
|  | 5. ผู้บริหารมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล                     |                   |   |    |                    |
|  | 6. ผู้บริหารประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม                        |                   |   |    |                    |
|  | 7. ผู้บริหารให้คำตอบแทนแก่บุคลากรอย่างยุติธรรม                                 |                   |   |    |                    |
| <b>หลักความรับผิดชอบ</b><br>หมายถึง การที่ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบในภาระหน้าที่และรับผิดชอบในการกระทำและการตัดสินใจของตน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน  | 1. ผู้บริหารรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตนอย่างดี                                 |                   |   |    |                    |
|  | 2. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต                              |                   |   |    |                    |
|  | 3. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน                      |                   |   |    |                    |
|  | 4. ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างถูกต้องเหมาะสม                            |                   |   |    |                    |
|  | 5. ผู้บริหารสามารถทำให้ครู   |                   |   |    |                    |

| นิยามเชิงปฏิบัติการ   | รายการข้อคำถาม   | คะแนนผลการพิจารณา |   |    | ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี) |
|---|--|-------------------|---|----|--------------------|
|   |  | +1                | 0 | -1 |                    |
| คนอื่นๆ มีความตระหนักในหน้าที่ด้วย  | ตระหนักถึงความรับผิดชอบของหน้าที่ต่อผู้เรียนและภาระงานต่างๆ ได้                        |                   |   |    |                    |
|   | 6. ผู้บริหารยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของตนทั้งข้อดีและข้อเสีย                |                   |   |    |                    |
| หลักความดีและจริยธรรม หมายถึง การปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ถูกต้องตามหลักคุณธรรม เสียสละต่อประโยชน์ส่วนรวม ประพฤติตนน่าเคารพและนับถือ ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยอัธยาศัยดีงาม ภายใต้หลักคำสอนศาสนาอิสลาม | 1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติต่อทุกคนด้วยอัธยาศัยดีงาม                          |                   |   |    |                    |
|   | 2. ผู้บริหารมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี  |                   |   |    |                    |
|   | 3. ผู้บริหารปฏิบัติงานบริหารโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม                                    |                   |   |    |                    |
|   | 4. ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรทุกคน  |                   |   |    |                    |
|   | 5. ผู้บริหารทำหน้าที่ของงานบริหารได้อย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะ                             |                   |   |    |                    |
|   | 6. ผู้บริหารประพฤติตนน่าเคารพและนับถือ   |                   |   |    |                    |
|   | 7. ผู้บริหารเป็นผู้มีความเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม                              |                   |   |    |                    |
| หลักการปรึกษาหารือ หมายถึง กระบวนการค้นหาข้อเสนอแนะและข้อสรุปต่างๆ ผ่านความคิดเห็นของหลายคน โดยใช้ระบบชูรอ  | 1. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการชูรอ (ปรึกษาหารือ)                                       |                   |   |    |                    |
|   | 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน |                   |   |    |                    |
|   | 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการ  |                   |   |    |                    |

| นียมเชิงปฏิบัติการ  | รายการข้อความ   | คะแนนผลการพิจารณา |   |    | ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี) |
|---|---|-------------------|---|----|--------------------|
|   |   | พิจารณา           |   |    |                    |
|   |   | +1                | 0 | -1 |                    |
| ประกอบการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาใดๆ ที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เหมาะสมและเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด   | ปรึกษาหารือและหาข้อสรุปของประเด็นสำคัญต่างๆ ร่วมกัน                               |                   |   |    |                    |
|   | 4. ผู้บริหารไม่ตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นของตนเป็นหลัก                             |                   |   |    |                    |
|   | 5. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น                              |                   |   |    |                    |
|   | 6. การบริหารโรงเรียนขับเคลื่อนโดยใช้มติจากการชुरอเป็นหลัก                         |                   |   |    |                    |
|   | 7. มติที่ได้จากการชुरอสอดคล้องกับหลักคำสอนอิสลามทุกประการ                         |                   |   |    |                    |
|   | 1. มีการนำคำสอนศาสนามากระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรอยู่เสมอ                   |                   |   |    |                    |
|   | 2. ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง                              |                   |   |    |                    |
| หลักการเสริมพลังหมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ถึงความสามารถและคุณค่าของตนผ่านกระบวนการมอบอำนาจหน้าที่ ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ให้อิสระในการสร้างสรรค์งาน กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเอง และมอบรางวัลเสริมกำลังใจให้แก่ผู้ที่มีมุ่งมั่นทำงาน อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น | 3. มีการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง                       |                   |   |    |                    |
|   | 4. ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้ครูสามารถทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายได้        |                   |   |    |                    |
|   | 5. ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่จากระดับบนสู่ระดับล่างอย่างเหมาะสม                 |                   |   |    |                    |
|   | 6. เมื่อมอบหมายงานใดๆ แล้ว ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ |                   |   |    |                    |
|   | 7. ผู้บริหารให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงานตามที่มอบหมายได้                         |                   |   |    |                    |

| นิยามเชิงปฏิบัติการ   | รายการข้อความ   | คะแนนผลการพิจารณา |   |    | ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี) |
|---|---|-------------------|---|----|--------------------|
|   |   | +1                | 0 | -1 |                    |
|   | อย่างสร้างสรรค์   |                   |   |    |                    |
| <p>หลักการตรวจสอบ หมายถึง การควบคุมการดำเนินงานของโรงเรียน ให้มีความโปร่งใส โดยการชี้แจงการดำเนินงานต่างๆอย่างชัดเจน และให้การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ สามารถมีการตรวจสอบและประเมินได้ ตลอดจนนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานต่อไป</p> | 1. ผู้บริหารมีการชี้แจงการดำเนินงานด้านต่างๆ อย่างเปิดเผย                         |                   |   |    |                    |
|   | 2. ระบบการบริหารจัดการของโรงเรียนมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้                   |                   |   |    |                    |
|   | 3. ผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง                   |                   |   |    |                    |
|   | 4. โรงเรียนมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนอย่างชัดเจน พร้อมรับการตรวจสอบ |                   |   |    |                    |
|   | 5. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ                     |                   |   |    |                    |
|   | 6. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำผลจากการประเมินการปฏิบัติงานไปปรับปรุงแก้ไข         |                   |   |    |                    |
|   | 7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้อื่นสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนได้                 |                   |   |    |                    |

ข้อเสนอแนะอื่นๆ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ

วันที่...../...../.....

ภาคผนวก ง  
ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ผลการพิจารณาแบบประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

การศึกษาเรื่อง การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชน  
สอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

| แบบสอบถาม             | ข้อที่   | ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ |         |         | ค่า IOC = $\frac{\sum R}{N}$ | ผลการพิจารณา                               |
|-----------------------|----------|-----------------------------|---------|---------|------------------------------|--|
|                       |          | คนที่ 1                     | คนที่ 2 | คนที่ 3 |                              |  |
| ด้านความยุติธรรม      | ข้อที่ 1 | 1                           | 0       | 1       | 0.67                         | แก้ไขตามข้อเสนอแนะโดยการระบุพฤติกรรมที่วัด |
|                       | ข้อที่ 2 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
|                       | ข้อที่ 3 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
|                       | ข้อที่ 4 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
|                       | ข้อที่ 5 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
|                       | ข้อที่ 6 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
|                       | ข้อที่ 7 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
| ด้านความรับผิดชอบ     | ข้อที่ 1 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
|                       | ข้อที่ 2 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
|                       | ข้อที่ 3 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
|                       | ข้อที่ 4 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
|                       | ข้อที่ 5 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
|                       | ข้อที่ 6 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
| ด้านความดีและจริยธรรม | ข้อที่ 1 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
|                       | ข้อที่ 2 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
|                       | ข้อที่ 3 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ปรับการใช้ภาษา                             |
|                       | ข้อที่ 4 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |
|                       | ข้อที่ 5 | 1                           | 0       | 1       | 0.67                         | แก้ไขประโยคตามข้อเสนอแนะ                   |
|                       | ข้อที่ 6 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                                     |

| แบบสอบถาม          | ข้อที่   | ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ |         |         | ค่า IOC = $\frac{\sum R}{N}$ | ผลการพิจารณา              |
|--------------------|----------|-----------------------------|---------|---------|------------------------------|---------------------------|
|                    |          | คนที่ 1                     | คนที่ 2 | คนที่ 3 |                              |                           |
|                    | ข้อที่ 7 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
| ด้านการปรึกษาหารือ | ข้อที่ 1 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 2 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 3 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 4 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ปรับภาษา                  |
|                    | ข้อที่ 5 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 6 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 7 | 1                           | 0       | 1       | 0.67                         | แก้ไขประโยคตามข้อเสนอนั้น |
| ด้านการเสริมพลัง   | ข้อที่ 1 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 2 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 3 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 4 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 5 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 6 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 7 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
| ด้านการตรวจสอบ     | ข้อที่ 1 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 2 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 3 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 4 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 5 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 6 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |
|                    | ข้อที่ 7 | 1                           | 1       | 1       | 1.00                         | ใช้ได้                    |



ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



เลขที่แบบสอบถาม

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชน**  
**สอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี**

**คำชี้แจง**

การเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา เรื่อง การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี โดยสอบถามความคิดเห็นจากครูผู้สอน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น และผลการวิจัยจะเป็นเพียงการสรุปในภาพรวม ดังนั้นการให้ข้อมูลของท่านจึงไม่มีผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของครูต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺ
- ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะอื่นๆ

จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้สละเวลาในการให้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง เพื่อผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาโดยภาพรวมของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

มูฮัมหมัดอารีฟ แวสาแล

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. อายุ  น้อยกว่า 30 ปี  30 – 40 ปี  41 – 50 ปี  
 50-60 ปี  มากกว่า 60 ปี

3. ระดับการศึกษาของท่าน

3.1 การศึกษาอิสลาม

- สถาบันการศึกษาปอเนาะ  
 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  
 ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี  
 อื่นๆ (ระบุ).....

3.2 การศึกษาสามัญ

- มัธยมศึกษาตอนต้น  
 มัธยมศึกษาตอนปลาย  
 ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี  
 อื่นๆ (ระบุ).....

4. ประสบการณ์การทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี  5 – 10 ปี  11 – 15 ปี  มากกว่า 15 ปี

5. ขนาดของโรงเรียน

ขนาดเล็ก  ขนาดกลาง  ขนาดใหญ่

6. ท่านเคยมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนหรือไม่

เคย  ไม่เคย

7. ท่านคิดว่าการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียน มีความเป็นไปได้หรือไม่

- เป็นไปได้                       เป็นไปไม่ได้                       ไม่แน่ใจ

7. ท่านคิดว่าการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียน มีความเหมาะสมหรือไม่

- เหมาะสม                       ไม่เหมาะสม                       ไม่แน่ใจ

**ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของครูต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺ**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาแต่ละข้อคำถาม แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับลักษณะความเป็นจริงของการบริหารงานในโรงเรียน โดยกำหนดตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมาก  
 3 หมายถึง มีผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับน้อย  
 1 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

| ที่                               | ประเด็นคำถาม   | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----------------------------------|--|------------------|---|---|---|---|
|                                   |  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>ด้านความยุติธรรม ('Aadil)</b>  |  |                  |   |   |   |   |
| 1                                 | ผู้บริหารปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย  |                  |   |   |   |   |
| 2                                 | ผู้บริหารวางกฎระเบียบการปฏิบัติงานและข้อบังคับต่างๆ สำหรับครูไว้อย่างชัดเจน                  |                  |   |   |   |   |
| 3                                 | ผู้บริหารให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลงต่างๆ เพื่อนำมาบังคับใช้ในโรงเรียน |                  |   |   |   |   |
| 4                                 | ผู้บริหารตัดสินใจหรือสั่งการอย่างสมเหตุสมผล  |                  |   |   |   |   |
| 5                                 | ผู้บริหารมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล                                      |                  |   |   |   |   |
| 6                                 | ผู้บริหารประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม   |                  |   |   |   |   |
| 7                                 | ผู้บริหารให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม  |                  |   |   |   |   |
| <b>ด้านความรับผิดชอบ (Amanah)</b> |  |                  |   |   |   |   |
| 1                                 | ผู้บริหารรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตนอย่างดี  |                  |   |   |   |   |

| ที่  | ประเด็นคำถาม   | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|--|--|------------------|---|---|---|---|
|  |  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต   |                  |   |   |   |   |
| 3  | ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน                                 |                  |   |   |   |   |
| 4  | ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างถูกต้องเหมาะสม                                       |                  |   |   |   |   |
| 5  | ผู้บริหารสามารถทำให้ครูตระหนักถึงความรับผิดชอบของหน้าที่ต่อผู้เรียนและภาระงานต่างๆ ได้ |                  |   |   |   |   |
| 6  | ผู้บริหารยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของตนทั้งข้อดีและข้อเสีย                   |                  |   |   |   |   |
| <b>ด้านความดีและจริยธรรม (Koir &amp; Akhlaq)</b> |  |                  |   |   |   |   |
| 1  | ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติต่อทุกคนด้วยอัธยาศัยดีงาม                             |                  |   |   |   |   |
| 2  | ผู้บริหารมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงวะสะฎียะฮฺ (สายกลาง)                            |                  |   |   |   |   |
| 3  | ผู้บริหารปฏิบัติงานบริหารโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม                                       |                  |   |   |   |   |
| 4  | ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรทุกคน   |                  |   |   |   |   |
| 5  | ผู้บริหารทำหน้าที่ของงานบริหารได้อย่างเหมาะสมถูกต้องกาลเทศะ                            |                  |   |   |   |   |
| 6  | ผู้บริหารประพฤติตนน่าเคารพและน่านับถือ   |                  |   |   |   |   |
| 7  | ผู้บริหารเป็นผู้มีความเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม                                 |                  |   |   |   |   |
| <b>ด้านการปรึกษาหารือ (Shura)</b>                |  |                  |   |   |   |   |
| 1  | ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการชुरอ (ปรึกษาหารือ)  |                  |   |   |   |   |
| 2  | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน    |                  |   |   |   |   |
| 3  | ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรึกษาหารือและหาข้อสรุปของประเด็นสำคัญต่างๆ ร่วมกัน    |                  |   |   |   |   |
| 4  | การตัดสินใจของผู้บริหารจะมาจากมติของที่ประชุม  |                  |   |   |   |   |
| 5  | ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น                                      |                  |   |   |   |   |
| 6  | การบริหารโรงเรียนขับเคลื่อนโดยใช้มติจากการชुरอเป็นหลัก                                 |                  |   |   |   |   |
| 7  | มติที่ได้จากการชुरอของทีมงานบริหารสอดคล้องกับหลักคำสอนอิสลามทุกประการ                  |                  |   |   |   |   |

| ที่                                   | ประเด็นคำถาม   | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|---------------------------------------|--|------------------|---|---|---|---|
|                                       |  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>ด้านการเสริมพลัง (Empowerment)</b> |  |                  |   |   |   |   |
| 1                                     | มีการนำคำสอนศาสนามากระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรอยู่เสมอ                   |                  |   |   |   |   |
| 2                                     | ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง                              |                  |   |   |   |   |
| 3                                     | มีการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง                       |                  |   |   |   |   |
| 4                                     | ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้ครูสามารถทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายได้        |                  |   |   |   |   |
| 5                                     | ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่จากระดับบนสู่ระดับล่างอย่างเหมาะสม                 |                  |   |   |   |   |
| 6                                     | เมื่อมอบหมายงานใดๆ แล้ว ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ |                  |   |   |   |   |
| 7                                     | ผู้บริหารให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงานตามที่มอบหมายได้อย่างสร้างสรรค์          |                  |   |   |   |   |
| <b>ด้านการตรวจสอบ (Muhasabah)</b>     |  |                  |   |   |   |   |
| 1                                     | ผู้บริหารมีการชี้แจงการดำเนินงานด้านต่างๆ อย่างเปิดเผย                         |                  |   |   |   |   |
| 2                                     | ระบบการบริหารจัดการของโรงเรียนมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้                   |                  |   |   |   |   |
| 3                                     | ผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง                   |                  |   |   |   |   |
| 4                                     | โรงเรียนมีแผนการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนอย่างชัดเจน พร้อมรับการตรวจสอบ       |                  |   |   |   |   |
| 5                                     | ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ                     |                  |   |   |   |   |
| 6                                     | ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำผลจากการประเมินการปฏิบัติงานไปปรับปรุงแก้ไข         |                  |   |   |   |   |
| 7                                     | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้อื่นสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนได้                 |                  |   |   |   |   |

ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะอื่นๆ

1. ท่านคิดว่าการบริหารโรงเรียนโดยใช้วะสะฎียะฮหลักใดที่ประสบปัญหาในเชิงปฏิบัติ ลักษณะของปัญหาเป็นอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. หลักความยุติธรรม      | <input type="checkbox"/> 2. หลักความรับผิดชอบ  |
| <input type="checkbox"/> 3. หลักความดีและจริยธรรม | <input type="checkbox"/> 4. หลักการตรวจสอบ     |
| <input type="checkbox"/> 5. หลักการเสริมพลัง      | <input type="checkbox"/> 6. หลักการปรึกษาหารือ |

ลักษณะของปัญหา คือ

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าอะไรที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคของการใช้หลักวะสะฎียะฮในการบริหารโรงเรียน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ผู้บริหารโรงเรียน              |
| <input type="checkbox"/> 2. ระบบการบริหารโรงเรียน          |
| <input type="checkbox"/> 3. นโยบายของโรงเรียน              |
| <input type="checkbox"/> 4. ครูผู้สอน                      |
| <input type="checkbox"/> 5. ชุมชนและสิ่งแวดล้อมรอบโรงเรียน |
| <input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ (โปรดระบุ).....          |

3. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการนำหลักวะสะฎียะฮมาใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม หรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

-ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ-

ภาคผนวก ซ

นิพนธ์ต้นฉบับ (Manuscript)

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



## การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

มุฮัมหมัดอารีฟ แวสาแล<sup>1</sup> อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท (สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม)

<sup>2</sup> Ph.D. (หลักสูตรและการสอน), อาจารย์วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนโดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน และ 3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูโรงเรียนเอกชนในระบบ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวน 415 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ T-Test และ F-test โดยผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความคิดเห็นของครูในภาพรวมและรายด้าน คือ ด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความดีและจริยธรรม ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ ครูผู้สอนมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า เพศ ระดับการศึกษาศาสนา และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นในเรื่องการใช้หลักวะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ส่วนอายุ ระดับการศึกษาสามัญ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน มีผลทำให้ความคิดเห็นของครูในเรื่องการใช้หลักวะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ปัญหาอุปสรรคที่ประสบมากที่สุด คือด้านความรับผิดชอบ ด้านความยุติธรรม และด้านการตรวจสอบ ตามลำดับ นอกจากนี้ ครูได้เสนอแนะให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนายุคใหม่พัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ทั้งศาสตร์การบริหารสากลและการบริหารในรูปแบบอิสลาม ตลอดจนควรให้ความรู้ในเรื่องหลักวะสะฎียะฮ์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประเมินความพร้อมของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในมิติต่างๆ ในการนำหลักดังกล่าวมาใช้

คำสำคัญ: การบริหารโรงเรียน, วะสะฎียะฮ์, โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

## บทนำ

การศึกษาเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพของสมาชิกในสังคม ซึ่งสถานศึกษาก็เปรียบเสมือนสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของทุกยุคสมัย เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนและอนาคตของประชาชาติ การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการการศึกษาให้เกิดคุณภาพจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยเฉพาะในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ประชาชนส่วนใหญ่เป็นมุสลิม การบริหารการศึกษาสำหรับพื้นที่แห่งนี้จึงจำเป็นต้องสอดคล้องกับความเชื่อ ความศรัทธา และวิถีคิดของคนในพื้นที่ ซึ่งควรดำรงอยู่บนฐานคำสอนศาสนาอิสลามและหลักสายกลางที่ครอบคลุมทุกมิติ

ตามหลักคำสอนศาสนาอิสลามการดำเนินการให้อยู่บนทางสายกลางเป็นสิ่งสำคัญในทุกเรื่อง โดยเฉพาะการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามนโยบายและพันธกิจ ยังมีความจำเป็นต้องศึกษาและนำหลักการอิสลามมาเป็นกรอบในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กร จึงจะถือว่าเป็นการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของศาสนาอย่างแท้จริง ดังนั้น แนวทางสายกลางหรือที่ภาษาอาหรับเรียกว่า “วะสะฎียะฮฺ” จึงเป็นทางเลือกสำคัญที่จะเติมเต็มความสมบูรณ์สำหรับการบริหารโรงเรียนตามกรอบคำสอนศาสนาอิสลาม แนวทางดังกล่าวคือ การบริหารงานที่มีความสมดุลในตัวของมันเอง เป็นธรรมต่อทุกฝ่าย การบริหารที่อยู่ภายใต้หลักคุณธรรมอันความดีงามเหล่านี้จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนได้ อีกทั้งอัลลอฮ์ ทรงตรัสในอัลกรุอานว่า

﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ  
الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا...﴾

ความว่า “และในทำนองเดียวกัน เราได้ให้พวกเจ้าทั้งหลายเป็นประชาชาติสายกลาง เพื่อว่าพวกเจ้าทั้งหลายจะได้เป็นสักขีพยานแก่มวลมนุษย์ และศาสนทูต(มุฮัมมัด) ก็จะเป็นสักขีพยานแก่พวกเจ้า...”

(อัลบาเกาะรอฮ :143)

นักวิชาการในอดีตได้อธิบายคำว่า وَسَطًا ที่ปรากฏในโองการนี้ไว้หลายความหมาย กล่าวคือ แนวทางสายกลางจำเป็นต้องมีความสมดุลระหว่างวัตถุกับจิตวิญญาณ ระหว่างศาสนากับการดำเนินชีวิต มีความยุติธรรมกับทุกฝ่ายโดยไม่ลำเอียงไปทางด้านใดด้านหนึ่ง เพราะทางเลือกที่ดีที่สุดมักจะอยู่ตรงกลางระหว่างสองสิ่งที่ตกขอบ รวมถึงมีความเที่ยงตรงไม่เบี่ยงเบนออกนอกเส้นทางศาสนา ประชาชาติที่อยู่ในเส้นทางสายกลางจึงจำเป็นต้องครอบคลุมและเอาใจใส่ในทุกมิติของการดำเนินชีวิต ทั้งความดีงาม ความยุติธรรม ความรู้สึก ความโปร่งใส และการบริหารจัดการความสัมพันธ์ต่างๆในองค์กร (Al-Tabariy, 1992; Ibn Kathir, 1992; Al-Qurtubiy, 1993; Al-

Nasafiy, 1996; Al-Raziy 1990; และ Syed Qutb, 1987) คำอธิบายเหล่านี้ แสดงถึงความโดดเด่น และเป็นเอกลักษณ์ของคำสอนศาสนา ที่มีเจตนารมณ์ไม่ให้นักบุญเบี่ยงเบนหรือเอนเอียงไปจากแนวทางที่ตีงาม หากสามารถนำโน้ตศน์เหล่านี้ไปปรับใช้ในระบบการบริหารสถาบันการศึกษา ก็จะเกิดรูปแบบการบริหารงานที่เป็นธรรมและสมดุลยิ่งขึ้น

สำหรับการจัดการศึกษาในประเทศไทย ระยะเวลาที่ผ่านมากระทรวงศึกษาธิการก็ได้ส่งเสริมให้สถานศึกษาภาครัฐและเอกชนนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาเป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์รวมถึงสถานศึกษา โดยการยึดหลักการ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า หลังจากนั้นนักวิชาการก็ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลเหล่านี้ไปสร้างเป็นตัวชี้วัดในระดับโรงเรียนจำนวนมาก (Park, 2004; วีระยุทธ พรพจน์ธนาตศ, 2557) ถึงกระนั้น ในระยะหลังมานี้ก็มีนักวิชาการบางส่วนที่เห็นต่างว่าแนวคิดธรรมาภิบาลอาจจะไม่ได้เหมาะสมกับทุกบริบทการศึกษา Grindle (2010) และ Park (2004) กล่าวว่า แนวคิดการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์แต่อาจจะไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของทุกพื้นที่ เนื่องจากความสลับซับซ้อน และลักษณะเฉพาะที่หลากหลายของแต่ละพื้นที่ ทำให้การจะกำหนดตัวแบบเดียวของหลักธรรมาภิบาลให้สามารถนำไปใช้กับทุกแห่งนั้นเป็นไปได้ยาก เพราะแต่ละพื้นที่ล้วนแต่มีความแตกต่างในบริบทและประวัติศาสตร์ชาติของตนเอง ฉะนั้น การจะกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการองค์การให้สอดคล้องตามศีลธรรม คุณธรรม และหลักทางศาสนา จึงเป็นสิ่งที่แต่ละพื้นที่จึงต้องศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตและปรับปรุงพัฒนาแนวทางต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทของท้องถิ่นมากที่สุด

สำหรับการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาของพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้นั้น การจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับบริบทควรอยู่บนฐานความศรัทธาของผู้คนในพื้นที่และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งในปัจจุบันประชาชนในพื้นที่ยังคงไว้วางใจที่จะส่งบุตรหลานศึกษาต่อในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมากกว่าโรงเรียนรัฐบาล (นิเลาะ แวอุเซ็ง 2554; สะกาเรีย แวโอะ 2550) อย่างไรก็ตาม การบริหารกิจการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบันก็ถือว่าเป็นไปตามเจตนารมณ์ของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่ต้องการให้พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) ดังนั้น หากสามารถบริหารการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้มีประสิทธิภาพภายใต้กรอบแนวทางของศาสนาอิสลามได้ ก็จะเป็นกระบวนการสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับพื้นที่

อย่างไรก็ตาม แม้การบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จจำเป็นต้องมาจากหลายองค์ประกอบและต้องมาจากความร่วมมือของทุกฝ่าย แต่การขับเคลื่อนโดยผู้บริหาร

โรงเรียนก็ยังคงเป็นองค์ประกอบหลักที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อองค์ประกอบอื่นๆ กระทรวงศึกษาธิการ (2550) กล่าวว่า “ผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการในทุกๆ ระดับ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ตลอดจนในระดับโลก ซึ่งผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพล้วนเกิดจากหลักคิดและแนวทางการปฏิบัติของผู้นำ” ผู้นำจึงถือเป็นบุคคลสำคัญขององค์กรทุกองค์กร Sergioivanni et al. (1987 อ้างใน สุนทร โคตรบรรเทา 2560) ได้อธิบายถึงความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารในการนำสถานศึกษาว่ามีอยู่ 4 ประการ ประการแรกคือ การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ประการที่สอง การบูรณาการภายใน คือการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนทำงานในองค์กรให้มีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร ประการที่สาม การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก คือหากบริบทสังคมภายนอกองค์กรเปลี่ยนไป เช่น การเข้ามาแทนที่ของเทคโนโลยี จำนวนผู้เรียนลดลง ความสนใจของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องทำให้สถานศึกษาค่อยๆ เรียนรู้ที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และประการสุดท้าย การรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม คือการรักษาขนบธรรมเนียมอันดีงามขององค์กรที่จะช่วยหล่อหลอมและสร้างความผูกพันให้คนในองค์กรเอาไว้

ดังนั้น การนำหลักการการบริหารการศึกษาในอิสลามไปประยุกต์ใช้เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาท่ามกลางกระแสปฏิรูปการศึกษานี้ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะที่รอบด้านทั้งทักษะความรู้การบริหารเชิงอิสลาม ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการบริหารสากลในมิติอื่นๆ การบริหารงานโรงเรียนจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องบูรณาการหลักการบริหารการศึกษาเชิงอิสลามให้สอดคล้องตามมาตรฐานสากลของวิชาชีพของยุคสมัยด้วย

ด้วยเหตุที่กล่าวมาข้างต้น การนำหลักตุลยาภาอิสลามหรือ “วะสะฎียะฮ์” มาปรับใช้ในด้านการบริหารการศึกษาสำหรับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในจังหวัดปัตตานี จึงถือเป็นประเด็นที่มีความน่าสนใจ ซึ่งเมื่อพิจารณาสภาพของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานี เชิงบริบทของพื้นที่ก็มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้วิจัยจึงยิ่งตระหนักว่าแนวทางสายกลางนี้มีความเหมาะสมต่อการนำไปปรับใช้ในการบริหารโรงเรียน อันจะเป็นประโยชน์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ทุกฝ่ายและสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพออกสู่สังคมต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน

เอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยนี้ ประชากร คือ ครูโรงเรียนเอกชนในระบบโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่สอนศาสนาควบคู่สามัญ จำนวน 5,286 คน ซึ่งเป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ ครูโรงเรียนเอกชนในระบบ จำนวน 415 คน จากโรงเรียนจำนวน 65 โรงเรียน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยพื้นที่อำเภอเป็นเกณฑ์ในการกำหนดสัดส่วน

เครื่องมือวิจัย ที่ใช้รวบรวมข้อมูลในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ความคิดเห็นของครูต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ และ 3) ปัญหาอุปสรรคตามความคิดเห็นของครูที่ทำให้การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ประสบปัญหาในเชิงปฏิบัติ ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการนำหลักวะสะฎียะฮ์ไปใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

#### การสร้างเครื่องมือวิจัย

1) การสร้างแบบสอบถาม เริ่มจากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักวะสะฎียะฮ์มาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียน แล้วกำหนดขอบเขตประเด็นข้อคำถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดการวิจัย จากนั้นจึงร่างแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความครอบคลุมสมบูรณ์แบบของแบบสอบถาม แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะอาจารย์ที่ปรึกษา

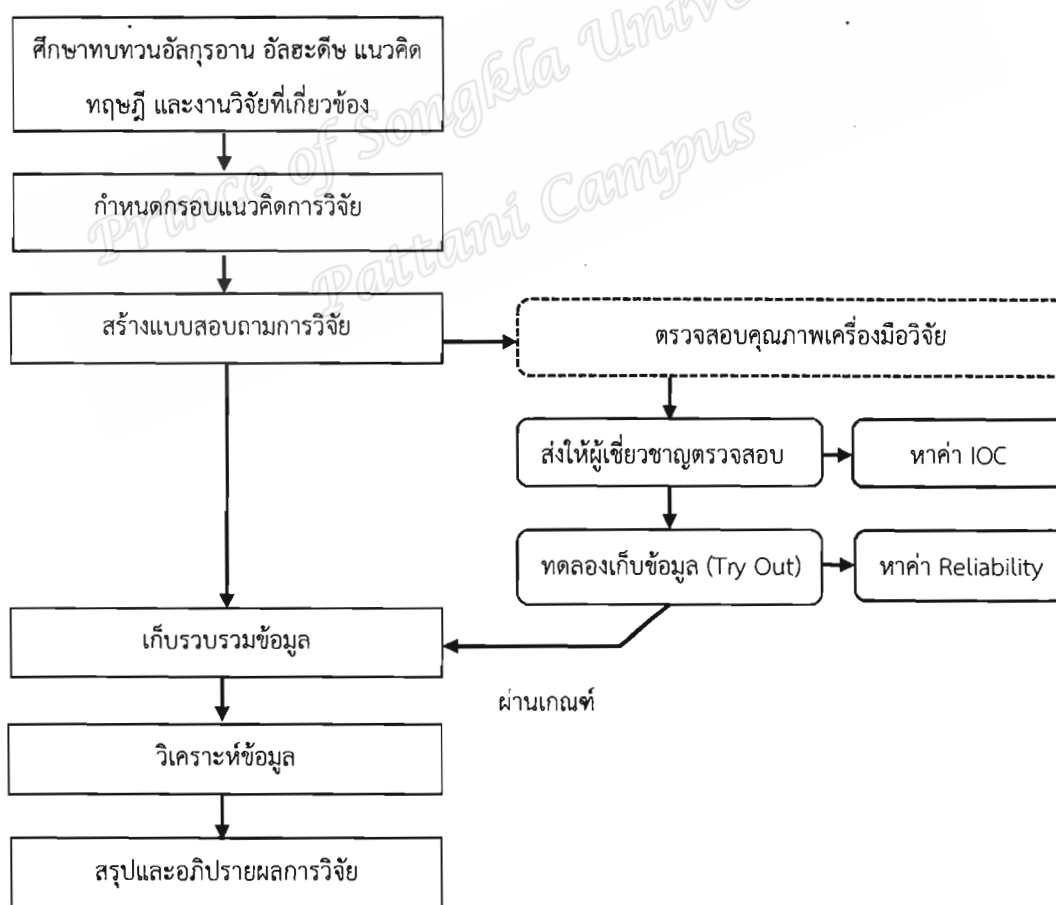
2) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน และหาค่าความสอดคล้องของข้อคำถามรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติของตัวแปรที่ศึกษา (Item Objective Congruence Index :IOC) ใช้เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป

3) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการตรวจสอบความสอดคล้องภายในด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นพบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 ซึ่งถือว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สูง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว จัดพิมพ์เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจริง

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการขอหนังสือรับรองและหนังสือแนะนำตัวจากภาควิชาอิสลามศึกษา วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แล้วจึงนำแบบสอบถามและหนังสือแนะนำตัวไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยประสานเครือข่ายครูและผู้บริหารขอความร่วมมือครูในการตอบแบบสอบถาม โดยมาทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 92.22 พร้อมเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ดำเนินการวิเคราะห์วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ประกอบด้วย การวิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบด้วยค่าทดสอบเอฟ (F-test) นอกจากนี้ ส่วนของปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการใช้หลักกะฮะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี วิเคราะห์โดยวิธีการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะในแต่ละด้าน

โดยสรุปวิธีดำเนินการวิจัยของการศึกษาวิจัย ดังปรากฏในแผนภาพ ต่อไปนี้



แผนภาพ สรุปกระบวนการดำเนินการวิจัย

## สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี พบว่า โดยภาพรวมของทุกด้าน คือ ด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความดีและจริยธรรม ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ ครูผู้สอนมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน รายละเอียดการปฏิบัติแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านความยุติธรรม โดยภาพรวมครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีความคิดเห็นด้านความยุติธรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ประกอบด้วย ผู้บริหารมีการวางกฎระเบียบการปฏิบัติงานและข้อบังคับต่างๆ สำหรับครูอย่างชัดเจน ผู้บริหารให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลงต่างๆ เพื่อนำมาบังคับใช้ในโรงเรียน ผู้บริหารปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ผู้บริหารมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล ตลอดจนประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม และผู้บริหารตัดสินใจหรือสั่งการอย่างสมเหตุสมผล โดยประเด็นการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมมีระดับความเห็นน้อยที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

2) ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีความคิดเห็นด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ประกอบด้วย ผู้บริหารรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตนอย่างดี ผู้บริหารสามารถทำให้ครูตระหนักถึงความรับผิดชอบของหน้าที่ต่อผู้เรียนและภาระงานต่างๆ ได้ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และใช้อำนาจหน้าที่อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งมีเพียงประเด็นการรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำ และการที่ผู้บริหารยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานทั้งข้อดีและข้อเสียที่ครูมีระดับความเห็นในระดับปานกลาง

3) ด้านความดีและจริยธรรม โดยภาพรวมครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีความคิดเห็นด้านความดีและจริยธรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ประกอบด้วย ผู้บริหารประพฤติตนนำเคารพและน่านับถือ ปฏิบัติงานบริหารโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงวะสะฎียะฮ์ (สายกลาง) เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติต่อทุกคนด้วยอัคลากที่ดีงาม และเป็นผู้มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้มีเพียงประเด็นการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารต่อบุคลากรและการปฏิบัติงานบริหารอย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะที่ครูมีระดับความเห็นในระดับปานกลาง

4) ด้านการปรึกษาหารือ โดยภาพรวมครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีความคิดเห็นด้านการปรึกษาหารืออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ประกอบด้วย ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการชูรอ

(ปรึกษาหารือ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรึกษาหารือเพื่อหาข้อสรุปของประเด็นสำคัญต่างๆ ร่วมกัน และการตัดสินใจของผู้บริหารมีที่มาจากมติการประชุม การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้อื่น และมติที่ได้จากการชูรอของทีมนิเทศสอดคล้องกับหลักคำสอนอิสลามทุกประการ โดยมีเพียงประเด็นการขับเคลื่อนงานบริหารโรงเรียนโดยชี้มติจากการชูรอเป็นหลักที่ครูมีระดับความเห็นในระดับปานกลาง

5) ด้านการเสริมพลัง โดยภาพรวมครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีความคิดเห็นด้านการเสริมพลังนี้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ประกอบด้วย ผู้บริหารในเรื่องการนำคำสอนศาสนา มากระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรอยู่เสมอ เมื่อมีการมอบหมายงานผู้บริหารให้ความไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีการให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่จากระดับบนสู่ระดับล่างอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ มีบางประเด็นที่ครูผู้สอนมีความคิดเห็นระดับปานกลาง ได้แก่ เรื่องการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง การกระตุ้นครูให้สามารถทำงานบรรลุผลตามเป้าหมาย และการให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงานตามที่มอบหมายได้อย่างสร้างสรรค์

6) ด้านการตรวจสอบ โดยภาพรวมครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีความคิดเห็นด้านนี้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ประกอบด้วย ผู้บริหารในเรื่องการชี้แจงการดำเนินงานด้านต่างๆ อย่างเปิดเผย มีการติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมให้นำผลจากการประเมินการปฏิบัติงานไปปรับปรุงแก้ไข มีการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนอย่างชัดเจนพร้อมรับการตรวจสอบ และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ โดยมีเพียงประเด็นการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้ที่ครูมีระดับความเห็นในระดับปานกลาง

5.1.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาศาสนา ระดับการศึกษาสามัญ ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่า

1) เพศ พบว่า ความคิดเห็นต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีทั้งภาพรวมและรายด้านของครูผู้ตอบเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกัน กล่าวคือไม่ว่าครูผู้สอนเป็นเพศชายหรือเพศหญิงก็ไม่มีผลต่อความคิดเห็นในเรื่องการใช้



หลักกะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

2) อายุ พบว่า ความคิดเห็นต่อการใช้หลักกะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีของครูที่มีช่วงอายุต่างกัันนั้น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในภาพรวมและรายด้าน กล่าวคือ ด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความดีและจริยธรรม ในแต่ละด้านพบคู่ที่แตกต่างกัันอย่างมีนัยสำคัญด้านละ 2 คู่

3) ระดับการศึกษาศาสนา พบว่า ความคิดเห็นต่อการใช้หลักกะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีของครูที่มีระดับการศึกษาศาสนาต่างกัันนั้น ไม่มีความแตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน กล่าวคือ แม้ว่าครูจะสำเร็จการศึกษาศาสนาจากศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) สถาบันการศึกษาปอเนาะ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ก็ไม่ได้มีผลให้ความคิดเห็นต่อการใช้หลักกะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแตกต่างกัน

4) ระดับการศึกษาสามัญ พบว่า ความคิดเห็นต่อการใช้หลักกะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีของครูที่มีระดับการศึกษาสามัญต่างกัันนั้น ทั้งในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ การศึกษาสามัญ กล่าวคือ ด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความดีและจริยธรรม ในแต่ละด้านพบคู่ที่แตกต่างกัันอย่างมีนัยสำคัญด้านละ 1 คู่

5) ประสบการณ์การทำงานของครูผู้สอน พบว่า ความคิดเห็นต่อการใช้หลักกะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีของครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัันคือ น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี และมากกว่า 15 ปี ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6) ขนาดของโรงเรียน ความคิดเห็นต่อการใช้หลักกะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีของครูที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัันคือ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

7) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ความคิดเห็นต่อการใช้หลักกะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ของครูที่เคยและไม่เคยมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ไม่มีความแตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน กล่าวคือ การเคยมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นในเรื่องการใช้หลักกะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

5.1.3 ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการใช้หลักกะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

โดยสรุปแล้วลักษณะของปัญหาที่พบในด้านต่างๆ คือ ด้านความยุติธรรม ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารยังไม่ค่อยเปิดรับฟังเสียงสะท้อนความคิดเห็นของครูเท่าที่ควร มีการเลือกปฏิบัติสองมาตรฐานแก่ผู้ที่มีคุณประโยชน์ต่อทางโรงเรียน รวมถึงมีความไม่เป็นธรรมในเรื่องการให้เงินเดือนหรือค่าตอบแทนแก่ครู กล่าวคือ ภาระงานของครูมีมาก แต่ค่าตอบแทนที่ได้รับน้อยกว่าที่คาดหวังจึงไม่สมดุลกัน ด้านความรับผิดชอบ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ทั้งครูและผู้บริหารยังบกพร่องต่อหน้าที่ของตนเอง ยังไม่สามารถรับผิดชอบต่อหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ จึงเป็นสาเหตุนำไปสู่ปัญหาอื่นๆ ในโรงเรียน นอกจากนี้ ยังประสบปัญหาอยู่ในเรื่องการบริหารจัดการเวลา ขาดวัฒนธรรมการตรงต่อเวลา จึงทำให้เกิดปัญหาการส่งงานที่มอบหมายไม่ตรงตามกำหนดเวลา เป็นต้น ทีมผู้บริหารจึงควรเป็นแบบอย่างของการรับผิดชอบต่อหน้าที่และปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ของโรงเรียน ด้านความดีและจริยธรรม ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ครูและผู้บริหารไม่ได้ปฏิบัติต่อกันบนรากฐานของอัครลาภที่ตึงงามเฉกเช่นแบบฉบับของท่านนบีมุฮัมมัด ฉะนั้น ทั้งว่า ครูและผู้บริหารต่างก็มีลักษณะนิสัยบางประการที่ต่างต้องทบทวน ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ด้านการตรวจสอบ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังไม่มีระบบการตรวจสอบการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่มีระบบการประเมินการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน ไม่มีการนำปัญหาที่เกิดขึ้นไปสู่กระบวนการปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้โรงเรียนเอกชนโดยส่วนใหญ่ใช้ระบบความไว้วางใจ จึงไม่ค่อยมีการตรวจสอบและประเมินการทำงานอย่างจริงจัง ด้านการเสริมพลัง ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนยังไม่ให้ความสำคัญกับการเสริมพลังคนทำงาน การให้กำลังใจ และสร้างแรงจูงใจให้แก่ครู ยังไม่มีระบบและรูปแบบการเสริมพลังให้แก่คนทำงานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่เป็นรูปธรรมมากกว่าการโน้มน้าวให้หวังผลตอบแทนในโลกหน้า ด้านการปรึกษาหารือ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า การตัดสินใจโดยส่วนใหญ่มาจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือหรือชูรอ นอกจากนี้ เมื่อติดขัดในประเด็นปัญหาต่างๆ ครูและบุคลากรไม่กล้าที่จะปรึกษาหารือกับผู้บริหาร

ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี สรุปรายละเอียดข้อเสนอแนะได้ว่า ควรมีการให้ความรู้ในเรื่องการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาใช้ในการบริหารการจัดการศึกษาอิสลามแก่คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องตรงกัน แต่ทั้งนี้การนำหลักวะสะฎียะฮฺมาบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จังหวัดปัตตานีจำเป็นต้องประเมินจากความพร้อมของหลายองค์ประกอบ อาทิ ความเข้าใจในหลักวะสะฎียะฮฺของบุคลากรในระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร ความพร้อมของปัจจัยด้านต่างๆ ในโรงเรียน การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาญุคใหม่ควรรอบรู้ทั้งศาสตร์การบริหารการศึกษาในระดับสากลควบคู่กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบอิสลาม เพื่อสามารถนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่

จังหวัดชายแดนภาคใต้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้หากสามารถมีเครือข่ายสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการนำหลักวะสะฎียะฮฺมาใช้ในการบริหาร มีคู่มือหรือหลักสูตรการอบรมที่สอนในเรื่องการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺ และมีต้นแบบของโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยระบบนี้ได้อย่างประสบผลสำเร็จก็จะทำให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนที่สนใจยิ่งขึ้น

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี พบว่า โดยภาพรวมของทุกด้าน ครูผู้สอนมีความคิดเห็นในเรื่องการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยใช้หลักวะสะฎียะฮฺอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความดีและจริยธรรม ด้านการปรึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ พบว่า ด้านการปรึกษาหารือมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารตามแนวทางอิสลามที่ส่งเสริมให้มีการชูรอ (ปรึกษาหารือ) หรืออีกนัยหนึ่งมีความคล้ายกับ “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” ที่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะที่เป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ซึ่งการบริหารลักษณะนี้ถือว่าสอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับงานวิจัยของมูนิเราะห์ สาและอาแระ (2560) ที่ศึกษาการบริหารโรงเรียนตามหลักการบริหารจัดการที่ดีในอิสลาม ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนราธิวาส และพบว่าสภาพการบริหารโรงเรียนตามหลักการบริหารจัดการที่ดีในอิสลามในด้านหลักชูรอ (หลักการมีส่วนร่วม) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของพจนารถ วาดกลิ่น (2556) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียน ซึ่งพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจเลือกโครงการ การจัดกิจกรรมของสถานศึกษา อีกทั้งการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในระดับสูง นอกจากนี้ การบริหารโดยให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือ สอดคล้องกับแนวคิดของ Keth Davis (1972) ที่กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานยังมีความเกี่ยวข้องกันทางด้านจิตใจและอารมณ์ เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กรร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการช่วยเหลือขับเคลื่อนให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

นอกจากการชูรอ (ปรึกษาหารือ) จะเป็นหลักการสำคัญที่ศาสนาส่งเสริมให้นำมาใช้ในการบริหารองค์กรแล้ว การชูรอยังเป็นข้อกำหนดทางศาสนาที่ถูกระบุในอัลกุรอาน มีปรากฏในสุเราะฮ์อัลชูรอฮ์ โองการที่ 38 ความว่า “และบรรดาผู้ตอบรับต่อพระเจ้าของพวกเขาและดำรงละหมาด และกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างพวกเขา...” ดังนั้น การนำหลักชูรอมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทางการบริหารการศึกษาจะเป็นประโยชน์ในหลายมิติ กล่าวคือ ช่วยให้เกิด

การกระจายอำนาจทางการบริหาร เมื่อการตัดสินใจหรือสั่งการในองค์กรไม่ต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้บริหารแค่บุคคลเดียวก็จะลดความเสี่ยงของการตัดสินใจผิดพลาดได้ ช่วยให้การตัดสินใจดำเนินพันธกิจต่างๆ ของโรงเรียนวางอยู่ที่กลางอย่างสมดุล ไม่เอนเอียงไปแนวทางที่ สุดโต่งหรือเป็นความเลวเกิด อันจะเป็นประโยชน์ให้การตัดสินใจบริหารกิจการงานของโรงเรียนมีความสมดุลยิ่งขึ้น

ส่วนด้านอื่นๆ คือ ด้านความยุติธรรม โดยภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็น ว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมาก ถือว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับคำสอนอิสลามที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานของผู้นำที่ต้องมีความยุติธรรม อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสว่าในสุเราะฮอัล-หุญรอต ความว่า “และพวกเจ้าจงให้ความเที่ยงธรรม (แก่ทั้งสองฝ่าย) แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่บรรดาผู้ให้ความเที่ยงธรรม” (อัล-หุญรอต: บางส่วนของโองการที่ 9) ขณะเดียวกันในมิติการบริหารโดยยึดหลักความเป็นธรรมนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของดุจดาว จิตใส (2556) และ พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย) (2556) ที่ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีข้อค้นพบว่า ในด้านนิติธรรมและความเสมอภาค ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก กล่าวได้ว่า ผู้บริหารโดยทั่วไป จำเป็นต้องปฏิบัติตามหลักด้านนี้เป็นคุณธรรมขั้นพื้นฐานอยู่แล้ว ซึ่งเป็นไปตามหลักความเสมอภาคในศาสนาอิสลาม ที่ให้ความสำคัญกับการให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน แม้ว่าในสถานศึกษาจะประกอบด้วยบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่หลากหลายระดับ คือ ผู้อำนวยการ ครูผู้สอน เจ้าหน้าที่ และนักการภารโรง แต่ทุกคนต่างมีสถานภาพที่เท่าเทียมกันและสมควรได้รับการปฏิบัติด้วยมาตรฐานเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ก็จากความคิดเห็นของครูก็พบว่า มีปัญหาอุปสรรคในด้านความยุติธรรม โดยครูผู้สอนมีความเห็นว่า ยังมีความไม่เป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าตอบแทนของครูที่ดูเหมือน ภาระงานของครูมีมากกว่าอัตราค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่ได้รับ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ซอฟีเยาะห์หวังหลี (2556) ที่พบว่า การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบัน แต่ปัญหาสำคัญ เรื่องการขาดเงินงบประมาณ ซึ่งเป็นเช่นนี้เข้าใจได้ว่าเป็นข้อจำกัดของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐเพียงบางส่วน จึงไม่เพียงพอที่จะจ่ายเงินเดือนให้ครูผู้สอนตรงตามอัตราฯ ได้

อย่างไรก็ตาม แม้โรงเรียนจะไม่สามารถให้ผลลัพธ์เรื่องค่าตอบแทนในระดับที่ครูผู้สอนคาดหวังได้ แต่ก็พบว่า ครูผู้สอนจำนวนมากยังคงสมัครใจที่จะปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่อย่างจงรักภักดี เป็นไปได้ว่าครูคาดหวังที่จะได้รับสิ่งตอบแทนในมิติอื่นมาทดแทน อาทิ การถูกยอมรับนับถือจากสังคม ความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าจะได้รับผลตอบแทนแห่งความบากบั่นนี้ในโลกหน้า เป็นไปตามที่ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory) ของ Adams (1965) ที่ได้อธิบายว่า ผู้ปฏิบัติงานจะประเมินผลความเป็นธรรมหรือความยุติธรรมจากผลลัพธ์สุดท้ายที่จะได้รับ ฉะนั้น การที่ครูผู้สอนมีความเชื่อในผลลัพธ์สุดท้าย (ผลตอบแทนในโลกหน้า)ว่าจะได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานจากผู้สร้างอย่างเป็นธรรม การเบนเข็มทางความคิด

(Cognitively Distort) ลักษณะนี้ก็มีส่วนช่วยให้ครูผู้ปฏิบัติงานมองเห็นถึงความสมดุล สามารถพึงพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับในโลกนี้และรอคอยผลลัพธ์สุดท้ายที่ยิ่งใหญ่กว่าในโลกหน้าได้

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจึงควรให้ความสำคัญต่อการปรับวิธีคิดและเสริมพลังให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า ด้านการเสริมพลังแม้ในภาพรวมจะอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อเปรียบเทียบรายด้านกลับมีค่าเฉลี่ยที่น้อยกว่าด้านอื่นๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ มุฮัมมัด อาแซงบาราแม (2558) ที่พบว่า ครูมีทัศนคติในด้านการกระตุ้นหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลาอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยผู้บริหารจะใช้หลักคำสอนของศาสนาของศาสนาอิสลามเพื่อกระตุ้นการทำงานของบุคลากรมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้เป็นไปได้ว่า ลักษณะการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยส่วนใหญ่ยังเป็นกระบวนการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการให้ความสำคัญกับงานหรือภารกิจเป็นสำคัญ จึงให้ความสนใจต่อรายละเอียดการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลน้อยกว่าด้านอื่น แม้โดยภาพรวมครูผู้สอนได้รับการเสริมพลังในระดับหนึ่ง แต่อาจจะยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ครูได้รับรู้ถึงความสามารถและคุณค่าของตน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ หะมะฮุดิง มามะ (2556) ที่พบว่า ครูต้องการให้ผู้บริหารมอบหมายงานให้มีความเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล ยึดหลักการมีส่วนร่วม ประชุมหารือในการบริหารงาน และมอบอำนาจให้แก่บุคลากรได้ตัดสินใจในอำนาจหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Sharma and Kirkman (2015) ก็พบว่า การบริหารงานของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการกระจายความรับผิดชอบของงาน ให้อิสระในการทำงาน และมอบหมายให้ทีมได้ตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในขอบเขตที่ตกลงร่วมกัน โดยผู้นำจะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่จำเป็น และจะเข้าแทรกแซงจัดการกับปัญหาหรือข้อขัดแย้งเมื่อมีความจำเป็นเท่านั้น ผู้นำลักษณะนี้เป็นรูปแบบการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ หากวิเคราะห์จากช่วงอายุวัยและประสบการณ์การทำงานของครูที่ตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ จะพบว่า โดยส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี และอยู่ในช่วง 30-40 ปี นอกจากนี้ ยังพบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้วอยู่ในช่วง น้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี การเสริมพลังคนในช่วงวัยนี้อาจจำเป็นต้องให้โอกาสครูผู้ปฏิบัติงานได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองในสายงานที่รับผิดชอบ ทำให้พวกเขาารู้สึกว่าอาชีพที่ทำมีชีวิตชีวา (Revitalize Careers) ตามแนวคิดทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูที่สอนมานานของ Evans (1987, อ้างใน สุนทร โคตรบรรเทา 2560) และเพิ่มความท้าทายในงานโดยให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนอย่างต่อเนื่องตามรูปแบบและบริบทที่เหมาะสมกับสถานศึกษาแต่ละแห่ง ผู้บริหารโรงเรียนจึงไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายลุล่วงได้โดยลำพัง จึงจำเป็นต้องมีการมอบหมายอำนาจที่

เหมาะสมให้แก่ทีมงาน อันประกอบด้วย ครู เจ้าหน้าที่ และคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นกำลังช่วยขับเคลื่อนพัฒนาสถานศึกษาให้ได้

นอกจากนี้ การบริหารตามวะสะฎียะฮฺในด้านอื่น คือ ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติในด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของฮาฟิซ ข่านรุกรี (2557) ที่ได้ศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดพัทลุง โดยพบว่า ด้านความรับผิดชอบและการอุทิศตนต่องาน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีการปฏิบัติในระดับมาก ทั้งนี้เป็นไปได้ว่าเนื่องจากคำสอนศาสนาอิสลามได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือที่เรียกว่า “อะมานะฮฺ” อยู่บ่อยครั้ง อันเป็นหลักสำคัญประการหนึ่งของการบริหารการศึกษา ทุกตำแหน่งหน้าที่ที่ได้ถูกจัดสรรและมอบหมาย ในวันแห่งการฟื้นคืนชีพ เขาจะต้องถูกทวงถามถึงบทบาทความรับผิดชอบที่ได้ทำ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารที่ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และอุทิศทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับอะมานะฮฺอย่างเต็มที่ จึงเป็นผู้ที่สามารถทำงานบรรลุเป้าประสงค์การวัดผลในโลกนี้ และจะสามารถรอดพ้นจากการถูกลงโทษในโลกหน้า

ส่วนผลการศึกษาด้านความดีและจริยธรรม ภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมาก ในเรื่องการเป็นแบบอย่างด้วยอัคลากที่ดีงาม การยึดมั่นในหลักคุณธรรม การเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งหลักคำสอนศาสนาอิสลามให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะเหล่านี้มาช้านาน ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นต้องแสดงออกด้วยพฤติกรรมและวาจาที่วางอยู่บนฐานคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม ดังที่ท่านเราะสูล ﷺ ได้ปฏิบัติต่อบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านด้วยกิริยามารยาทงดงาม สุภาพ อ่อนน้อม และให้เกียรติในความเป็นมนุษย์ของทุกคน ดังปรากฏในคำดำรัสของอัลลอฮฺ ﷻ ความว่า “*เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮ์นั่นเอง เจ้า (มุฮัมมัด) จึงได้สุภาพอ่อนโยนแก่พวกเขา และถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประพฤติหยาบช้า และมีใจแข็งกระด้างแล้วไซ้ร้ แม่นอนพวกเขา ก็ย่อมแยกตัวออกไปจากรอบๆ เจ้ากันแล้ว*” (อัล อิมรอน :159)

นอกจากนี้ ในมิติของงานวิจัยร่วมสมัยในปัจจุบันผลการศึกษาในด้านนี้ก็สอดคล้องกับการศึกษาของ อาเรฟ หะยีหามะ (2554) และ มูนิเราะห์ สาและอาเร (2560) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับมาก แต่กระนั้น ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคในด้านนี้ ครูผู้สอนกลับให้ความคิดเห็นว่า ผู้บริหารยังไม่ได้ปฏิบัติต่อกันบนรากฐานของอัคลากตามคำสอนอิสลาม ยังมีลักษณะนิสัยบางประการที่ทั้งครูและผู้บริหารต่างต้องทบทวนตนเองและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น อาทิเช่น บุคลิกภาพ และการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ทัศนคติและมุมมองของครูซึ่งอยู่ในระดับปฏิบัติการที่มีต่อผู้บริหารเป็นไปได้น้อยมากที่จะมองไม่เห็นข้อผิดพลาดของผู้บริหาร ขณะเดียวกันผู้บริหารซึ่งอยู่ในระดับสั่งการก็อาจจะมิบุคลิกที่เข้มขริ่ม และอาจจะขาดทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ แต่อย่างไรก็ตาม

ผลการวิจัยของทีฆัมพร สมพงษ์ (2559) ก็พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในบริบทพุทธวัฒนธรรมศึกษา ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปกครองและชุมชน รวมถึงรู้จักพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ของตนให้ดียิ่งขึ้น

และสุดท้าย ด้านการตรวจสอบ ภาพรวมครูส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติด้านนี้ในระดับมากเช่นเดียวกัน ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาของ หะมะฮุดดี มามะ (2556) ที่พบว่า บทบาทการนิเทศตรวจสอบภายในของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ผลการศึกษาในส่วนปัญหาอุปสรรคในด้านนี้ ครูผู้สอนสะท้อนว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังไม่มีระบบการตรวจสอบการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และไม่มีระบบการประเมินการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน อีกทั้งไม่ได้มีการถอดบทเรียนจากปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานไปปรับปรุงแก้ไข ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยส่วนใหญ่ใช้ระบบความไว้วางใจ และคาดหวังว่าหลักการศาสนาที่ถูกเน้นย้ำอยู่บ่อยๆ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกรงกลัวต่อการลงโทษของอัลลอฮ์ ﷻ และหากมีการปฏิบัติที่ละเมิดกฎเกณฑ์ของศาสนาในเรื่องนี้ ก็ให้เป็นหน้าที่อัลลอฮ์ ﷻ ในการตัดสินผู้กระทำผิดพลาดนี้ในวันแห่งการพิพากษา อาจด้วยเหตุนี้ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จึงไม่ค่อยมีการตรวจสอบและประเมินการทำงานอย่างจริงจัง ทางสายกลางที่เป็นเชิงปฏิบัติในเรื่องนี้ คือการอยู่ในจุดสมดุลที่ไม่ใช่การปล่อยปละให้คนทำงานดำเนินการตามความคิดเห็นโดยปราศจากการตรวจสอบและไม่ใช้การควบคุมการทำงานอย่างเข้มงวดเกินไป

นอกจากนี้ จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการใช้หลักวะสะฎียะฮ์ในการบริหารโรงเรียน ที่พบว่า เพศ ระดับการศึกษาศาสนา และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นในเรื่องการใช้หลักวะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ส่วนอายุ ระดับการศึกษาสามัญ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน มีผลทำให้ความคิดเห็นของครูในเรื่องการใช้หลักวะสะฎียะฮ์บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับการศึกษาของ มุฮัมมัด อาซิงบาราแม (2558) ที่เปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดยะลา พบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีทัศนะต่อกระบวนการบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลาไม่แตกต่างกัน ส่วนวุฒิการศึกษา ระดับสามัญ และขนาดของโรงเรียนที่ต่างกันทำให้ครูมีทัศนะต่อกระบวนการบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลาแตกต่างกัน นอกจากนี้ ผลการเปรียบเทียบยังสอดคล้องกับการศึกษาของ พิทยา ทอดทึง (2558) ที่พบว่า อายุ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน ทำให้ครูมีความคิดเห็นในเรื่องการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแตกต่างกันด้วย

ดังนั้น จากบริบทที่ศึกษาสรุปการอภิปรายได้ว่า การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีโดยภาพรวมถือ

ว่าอยู่ในระดับที่ดี เพียงแต่จำเป็นต้องหาทางสายกลางที่เป็นเชิงปฏิบัติให้กับทุกด้านที่กล่าวมา ได้แก่ ด้านความยุติธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการศึกษาหารือ ด้านการเสริมพลัง และด้านการตรวจสอบ อนึ่ง จุดกึ่งกลางที่พอดีจะนำมาซึ่งความเป็นธรรมแก่องค์กร และผู้ปฏิบัติงานได้

## ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษามาแล้ว ผู้วิจัยมีแนวความคิดที่เป็นข้อเสนอแนะ เพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1) การบริหารงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีการนำหลักชูรอมาปรับใช้ในการบริหารงานโรงเรียนในระดับที่ดี จึงควรส่งเสริมในเรื่องการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้การพัฒนาระบบการบริหารงานโรงเรียนขับเคลื่อนได้รวดเร็ว และทันยุคสมัยการเปลี่ยนแปลง

2) ควรจัดให้มีการอบรมแก่ผู้บริหารในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้เกิดคุณภาพ เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย

3) การเสริมพลังในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติที่น้อยกว่าด้านอื่นๆ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจึงควรมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการจัดเตรียมสวัสดิการแก่ครูและบุคลากรในระดับที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นเสริมแรงให้แก่ผู้ปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามแผน

4) การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ หากภาครัฐกระจายอำนาจทางการศึกษาให้แก่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอย่างเต็มที่ โดยการยินยอมให้โรงเรียนสามารถบริหารงานได้ตามหลักแนวคิดทางศาสนาภายใต้กรอบแห่งคุณภาพ ก็จะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างความมั่นคงให้แก่พื้นที่ได้

## 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่ได้เสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ เพื่อให้งานวิจัยในเรื่องการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ได้มีการศึกษาต่อยอดให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษายิ่งขึ้น จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1) ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาอิสลามโดยใช้หลักวะสะฎียะฮ์สำหรับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้



2) ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลัก  
 ชูรอเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของจังหวัดชายแดนภาคใต้

3) ควรมีการศึกษาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารการจัดการศึกษา  
 อิสลามในยุคเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีสมัยใหม่

4) ควรมีการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการจัดการศึกษาอิสลามโดยใช้  
 หลักวะสะฎียะฮ์

### บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ (2560). แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2560-2564. สำนักงาน  
 คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ.

ขอฝ้ายาะ หวังหลี (2556). การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  
 ในจังหวัดสตูล. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม  
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ดุดดาว จิตใส. (2554). การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา  
 สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5. วารสารการบริหารการศึกษา, 2(1), 124-132.

ทิฆัมพร สมพงษ์. (2559). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดพุทธวัฒนธรรมศึกษาในสาม  
 จังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขล  
 นครินทร์.

นิเลาะ แวอุซัง. (2559). การจัดการศึกษาในอิสลาม: แนวคิดสู่การปฏิบัติ. วิทยาลัยอิสลามศึกษา  
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

พจนารถ วาดกลืน. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงาน  
 ด้านวิชาการโรงเรียนในสำนักงานเขตบางกอกใหญ่ สังกัดการศึกษากรุงเทพมหานคร.  
 วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
 ธัญบุรี.

พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย). (2556). การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- พิชยา ทอดทึง (2558). สภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิง กลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน การศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- มูนี่เราะห์ สาและอาเร. (2561). การบริหารโรงเรียนตามหลักการบริหารจัดการที่ดีในอิสลามของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนราธิวาส. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- มูฮัมมัด อาแข็งบาราแม. (2558). กระบวนการบริหารงานตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ. (2557). องค์ประกอบของธรรมาภิบาลในโรงเรียน. วารสารนักบริหาร, 34(1), 80-88.
- สะการียา แวโซะ. (2550). แนวโน้มการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ระหว่าง พ.ศ.2548-2558. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). รายงานผลการจัดการศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 -2559): ระยะครึ่งแผน.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). การบริหารการศึกษา: หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- หะมะสูดีง มามะ (2556). บทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อาเรฟ หะยี้หามะ (2554). คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- ฮาฟิซ ช่านูร์กัซ. (2557). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดพัทลุง*. วิทยานิพนธ์. สาขาการบริหารและการจัดการ การศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- Al-Nasafiy, 'Abd Allah bin Ahmad. (1996). *Tafsir al-Nasafiy Madarik al-Tanzil wa Haqa'iq al-Ta'wil*, Jilid 1. Beirut, Lubnan: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Al-Qurtubiy, Abu 'Abd Allah Muhammad bin Ahmad al-Ansariy (1993). *Al-Jami' li Ahkam al-Qur'an*, Jilid 1. Beirut, Lubnan: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Al-Raziyy, Fakhr al-Din. (1990). *Al-Tafsir al-Kabir aw Mafatih al-Ghayb*, Jilid 2. Beirut, Lubnan: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Al-Tabariyy, Abi Ja'far Muhammad bin Jarir. (1992). *Tafsir al-Tabariyy al-Musamma Jami' al-Bayan fi Ta'wil al-Qur'an*, Jilid 2. Beirut, Lubnan: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Grindle, M. (2010). *Good Governance: The Inflation of an Idea*. HKS Faculty Research Working Paper Series, RWP10-023, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Ibn Kathir, al-Hafiz Abi al-Fida' Isma'il. (1992). *Tafsir al-Qur'an al-'Azim*, Jilid 1. Beirut, Lubnan: Dar al-Ma'rifah.
- Park, J. (2004). *Better governance in the public sector*. Seoul: KDI School of Public.
- Sayyid Qutb. (1987). *Fi Zilal al-Qur'an*, Jilid 1. Kaherah, Mesir: Dar al-Syuruq.
- Sharma, P.N. & Kirkman, B.L., 2015, 'Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research', *Group & Organization Management* 40(2), 193–237.

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นายมุฮัมหมัดอารีฟ แวสาแล  
รหัสประจำตัวนักศึกษา 5720420105

วุฒิการศึกษา .

| วุฒิ                                  | ชื่อสถาบัน       | ปีที่สำเร็จการศึกษา |
|---------------------------------------|------------------|---------------------|
| ศิลปศาสตรบัณฑิต<br>(นิติศาสตร์อิสลาม) | มหาวิทยาลัยคูเวต | 2555                |

ทุนการศึกษา .

- ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

มุฮัมหมัดอารีฟ แวสาแลและอิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต. (2561). การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลัก  
วะสะฎียะฮ์ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัด  
ปัตตานี. Proceeding การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 4 ประจำปี 2561 วันที่ 18  
ธันวาคม 2561 ณ อาคารเรียนรวมเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี. หน้า 482 -  
498.