

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิชาการทั่วไปและอิสลาม โดยมีประเด็นหลักในการนำเสนอ ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดการมีส่วนร่วม

2.1.1 ความหมายการมีส่วนร่วม

2.1.2 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

2.1.3 รูปแบบการมีส่วนร่วม

2.1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

#### 2.2 แนวคิดคุณภาพการศึกษา

2.2.1 ความหมายและความสำคัญของคุณภาพการศึกษา

2.2.2 คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

#### 2.3 การพัฒนาคุณภาพตามวงจร PDCA

2.4 การมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามวงจรคุณภาพ PDCA

2.5 การประยุกต์ใช้หลักการอิสลามในกระบวนการดำเนินงานตามวงจร PDCA

2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 แนวคิดการมีส่วนร่วม

ความสำเร็จในการบริหารองค์กรมิได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้นำเท่านั้น แต่ ยังต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานด้วย ดังนั้น การมีส่วนร่วมจึงเป็นกลไกสำคัญที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับ

### 2.1.1 ความหมายการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเทียบกับคำในภาษาอาหรับ “อามัลญะมาอีย์” (Amal Jama’i) ซึ่งในหนังสือ Lisan al-Arab (1990 : 8/53) ให้ความหมายคำว่า “ญะมะอะฮ์” หมายถึง ชื่อของกลุ่มหรือสังคมมนุษย์ และใน Kamus Dewan (1994 : 513) ระบุว่า คำว่า “ญะมะอะฮ์” บ่งชี้ถึงจำนวนที่มากกว่าหนึ่ง เช่น องค์กร กลุ่ม ซึ่งแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

ดังนั้น สรุปได้ว่า คำว่าญะมะอะฮ์หรือญามาอะฮ์ในอิสลามใช้ได้หลายรูปแบบ ซึ่งในรูปแบบของการทำงานนี้ หมายถึงการที่กลุ่มคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง (Amal Jama’i) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ร่วมกัน ดังอัลลอฮ์ ตรัสเกี่ยวกับการให้มนุษย์ร่วมกันเชิญชวนในการทำความดีว่า

﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ  
وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾

ความว่า : “และจงให้มีขึ้นจากพวกเจ้าซึ่งคณะหนึ่งที่จะเชิญชวนไปสู่ความดีและใช้ให้กระทำสิ่งที่ชอบและห้ามมิให้กระทำสิ่งที่มิชอบและชนเหล่านี้แหละพวกเขาคือผู้ได้รับความสำเร็จ

(อัลอิมรอน : 104)

นักวิชาการได้นิยามความหมายของการมีส่วนร่วมในลักษณะคล้ายกัน ดังที่ ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2541 : 12) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่เข้าไปดำเนินการงานของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อสะท้อนถึงความสนใจของตน หรือเพื่อให้การสนับสนุนทางด้านกำลังงานหรือทรัพยากรต่อสถาบันระบบที่ครอบคลุมการดำเนินชีวิตของบุคคล เช่นเดียวกับกับ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2541 : 13) ได้สรุปความหมายการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่ม โดยบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำ

ประโยชน์ในเรื่องของกิจกรรมต่างๆ และมีกระบวนการตัดสินใจต่างๆที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรต่างๆ ในรูปแบบของการขับเคลื่อนงานให้เกิดพลังของบุคคลในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด และ ชีรวุฒิ คำรักษ์ (2541 : 20) สรุปความหมายการมีส่วนร่วม ว่า หมายถึงรูปแบบหรือวิธีการจัดกิจกรรมเป็นระบบกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันก่อให้เกิดความ ร่วมมือร่วมใจ รับผิดชอบงานของกลุ่ม

ส่วน ชาญชัย อัจฉิตสมาจาร (2539 : 121-122) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง “การ เข้ามาเกี่ยวข้องทางสมองและอารมณ์ของบุคคลโดยการสนับสนุนเขาให้ทำประโยชน์กับเป้าหมาย ของกลุ่มและมีส่วนในหน้าที่รับผิดชอบ” ในทำนองเดียวกัน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541 : 4-6) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนทำประโยชน์ใน เรื่องต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือในกระบวนการ บริหาร และ สุชาดา จักรพิสูทธิ์ (2549 : 3-4 อ้างถึงใน รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2551 : 195) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่องค์ประกอบต่างๆ ทั้งครู ผู้เรียน ผู้บริหารการศึกษา ผู้นำชุมชน หรือ สมาชิกชุมชนมาร่วมกันดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยในการดำเนินการนี้มีลักษณะของ กระบวนการ (Process) มีขั้นตอนที่มุ่งหมายจะให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) อย่างต่อเนื่องมีพลวัตร (Dynamic) คือ มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการแก้ปัญหา การร่วมกัน กำหนดแผนงานใหม่ๆ เพื่อสร้างความยั่งยืนในความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายที่เข้าร่วม ซึ่งมีความ หลากหลายตามความเกี่ยวข้องของกิจกรรมที่จะทำ หัวใจสำคัญของการมีส่วนร่วมคือ การระดม ความคิด อันเป็นการกระจายอำนาจและความสัมพันธ์ที่เป็นแนวราบเสมอภาคกัน แลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความหมายแตกต่างจากความร่วมมือ (Cooperation) เพราะความร่วมมือ หมายถึง การที่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็น “เจ้าของหรือเจ้าภาพ” งานหรือกิจกรรมนั้นๆ แล้วขอให้ฝ่าย อื่นๆ เข้าร่วมในลักษณะเกิดขึ้นเป็นครั้งๆไป ไม่มุ่งความต่อเนื่องและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง ผู้เข้าร่วม แต่มุ่งจะให้กิจกรรมหรืองานนั้นสำเร็จตามความต้องการของฝ่ายเจ้าของงาน

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กร ได้มีโอกาสเสนอแนะ แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วม ช่วยเหลือสนับสนุน และร่วมรับผิดชอบงานใดงานหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

## 2.1.2 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ในอิสลามมีที่มาจากอัลกุรอาน<sup>1</sup> ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิที่สำคัญที่สุด โองการต่างๆ ในกุรอานมีความครอบคลุมระบบต่างๆ ทั้งทางศาสนาและทางโลกที่ได้กำหนดไว้สำหรับบุคคลและสังคม แต่ลักษณะของโองการกุรอานโดยภาพรวมระบุไว้เป็นหลักการมิใช่รายละเอียด อัลหะดีษหรือสุนนะฮ์<sup>2</sup> เป็นข้อมูลรองจากอัลกุรอาน เป็นสื่อทำหน้าที่อธิบายความหมายและจุดประสงค์ของอัลกุรอาน

ดังนั้นแนวคิดทฤษฎีการมีส่วนร่วมในอิสลามจึงมีที่มาจากอัลกุรอานและอัลหะดีษซึ่งอัลลอฮ์<sup>ﷻ</sup> ได้กำหนดให้มีการปรึกษาหารือ ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งดังอัลลอฮ์<sup>ﷻ</sup> ตรัสว่า

﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾

ความว่า : “และกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างกัน”

(อชชูอ : 38)

﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾

ความว่า : “และจงปรึกษารื้อกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย ครั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้วก็จงมอบหมายแต่ อัลลอฮ์เถิด”

(อาละอิมรอน : 159)

Ibn Kathir (1999 : 2/149) อธิบายอายะฮ์ (โองการ) ข้างต้นว่า ท่านนบี<sup>ﷺ</sup> ปรึกษารื้อกับบรรดาศอฮาบะฮ์ในการกระทำหนึ่งๆ เมื่อเกิดเหตุการณ์ เพื่อปรึกษาหาแนวทางที่ดีในการปฏิบัติ ดังเช่นการปรึกษารื้อในสงครามบะดร์ สงครามคอนด์็อก สงครามฮุคัยบียะฮ์ และอื่นๆ และเมื่อได้ปรึกษารื้อในการกระทำแล้วก็ให้มอบหมายการกระทำดังกล่าวต่ออัลลอฮ์<sup>ﷻ</sup> การระดมความคิดเห็นของกลุ่มคนเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่ดีที่สุด แล้วนำข้อเสนอแนะดังกล่าวสู่การปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติจะสำเร็จหรือไม่ นั่นเป็นอำนาจและเอกสิทธิ์ของอัลลอฮ์<sup>ﷻ</sup> ดังนั้นพระองค์จึงกำหนดไว้

<sup>1</sup> คือ คำคำสั่งของอัลลอฮ์<sup>ﷻ</sup> ที่ประทานให้แก่ นบีมุฮัมมัด<sup>ﷺ</sup> ซึ่งเป็นวิรณ(วะฮยู) แห่งพระเจ้าที่ได้ประทานแก่ท่านนบีมุฮัมมัด<sup>ﷺ</sup>

<sup>2</sup> คือ ทุกอิริยาบถของท่านนบีมุฮัมมัด<sup>ﷺ</sup> ทั้งที่เป็นคำพูดการกระทำและการนิ่งเฉย

ในอายะฮ์ข้างต้นหลังจากการปรึกษาหารือ (Shura) คือให้มอบหมาย (Tawakkal) การงานต่างๆแก่พระองค์ แล้วพระองค์จะเป็นผู้ทรงพิจารณาว่าจะให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

นอกจากนี้ การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ (Tawakkal) ไม่ได้หมายถึงการที่บุคคลได้แต่เพียงคาดหวังต่อความสำเร็จที่อัลลอฮ์จะประทานให้แก่เขาโดยไม่ได้ลงมือทำอะไรที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่การมอบหมายเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งชี้ถึงการศรัทธาต่ออัลลอฮ์ หรือศรัทธาต่อสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นซึ่งถูกควบคุมโดยอัลลอฮ์ (Naceur Jabnoun, 2548: 83) ดังที่Abu Sulayman (อ้างถึงใน Naceur Jabnoun, 2548: 83) กล่าวว่า ตะวัคคัล (Tawakkal) คือ การศรัทธาด้วยจิตใจที่เชื่อมั่นต่ออัลลอฮ์ ด้วยใจอันพิศุทธิ์ ในอำนาจ วิทยญาณ และความยุติธรรมของอัลลอฮ์ และผลสุดท้ายของสรรพสิ่งที่ทั้งหลายขึ้นอยู่กับฉันทานุมัติของพระองค์

นอกจากการปรึกษาหารือ (Shura) และการมอบหมาย (Tawakkal) แล้ว อัลลอฮ์กำหนดให้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือในหลายๆสิ่งๆที่ดำรงมา ดังคำตรัสที่ว่า

﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَىٰ الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَىٰ الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ

شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

ความว่า: “และพวกเจ้าจงช่วยเหลือกันและกันในเรื่องที่เป็นความดีและในความยำเกรง (ต่ออัลลอฮ์) และพวกเจ้าจงอย่าได้ให้ความช่วยเหลือกันในเรื่องที่เป็นบาปและการเป็นศัตรูกัน และพวกเจ้าจงยำเกรงต่ออัลลอฮ์ แท้ที่จริงแล้วอัลลอฮ์เป็นผู้ทรงรุนแรงในการลงโทษ

(อัลมาอิดะฮ์: 2)

Ibn Kathir (1999 : 3/12-13) อธิบายโองการข้างต้นว่า อัลลอฮ์ให้บรรดามุสลิมช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่องที่เป็นคุณประโยชน์ นั่นคือการทำความดี และการละทิ้งความชั่วร้าย นั่นคือ การตัดทวน (เกรงกลัวต่ออัลลอฮ์) และห้ามไม่ให้ช่วยเหลือในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และอิมามนะวะวี (2537 : 24) อธิบายว่า “คำว่าความดี หมายถึงสิ่งที่ศาสนาเห็นว่าดี และที่ตรงข้ามกับความดีก็คือความชั่ว ผู้ใดก็ตามที่แนะนำผู้อื่นให้กระทำความดีไม่ว่าจะด้วยวาจาหรือการกระทำ ก็ตามหาผู้นั้นจะได้รับผลตอบแทนเหมือนกับผู้กระทำความดีด้วยเช่นเดียวกัน เท่ากับเป็นการส่งเสริมให้มุสลิมทุกคนช่วยกันแนะนำเกี่ยวกับเรื่องความดีอยู่เสมอ ดังนั้นหากผู้ใดเห็นสิ่งที่จะอำนวยประโยชน์ต่อพี่น้องมุสลิมแล้ว เขาควรจะเปิดเผยสิ่งนั้นๆให้ได้ทราบโดยทั่วกัน

การที่อัลลอฮ์ ﷻ สิ่งห้ามไม่ให้ช่วยเหลือในสิ่งที่เป็นการบาปนั้น ไม่ได้เป็นการปล่อยให้เขาผู้นั้นปฏิบัติในสิ่งที่เป็นการบาปด้วยตนเอง แต่ผู้ที่พบเห็นต้องกล่าวตักเตือนเพื่อให้มีการเปลี่ยนสู่สิ่งที่ดียิ่งขึ้น ดังที่ท่านบิรฮัฎษิน ﷺ กล่าวถึงลำดับขั้นของการห้ามปรามความชั่วไว้

مَنْ رَمَى كُفْرًا لِيَكُوَيْرَ رَبِّهِ دَهْرًا فَيَا لَسْمًا فَيَطْلَعُ مِنْهُ فَذَاكَ أَهْلُ الْإِيمَانِ ((  
 فَبِقَمَلِهِ ذَكَرَكَ أَعْضَفَ الْإِيمَانِ ))

ความว่า : “ผู้ใดในหมู่พวกท่านพบเห็นสิ่งชั่วช้า ก็จงเปลี่ยนแปลง(ขจัด) สิ่งนั้นด้วยมือของเขา แต่หากว่าเขาไม่สามารถ ก็จงเปลี่ยนแปลงด้วยลิ้นของเขา แต่หากเขายังไม่สามารถ ก็จงเปลี่ยนแปลงด้วยจิตใจของเขา และนั่นถือว่าเป็นศรัทธาที่อ่อนแอที่สุด”

(บันทึกโดย Muslim : 49)

อิมาม นะวะวี (2537:48) อธิบายหะดีษข้างต้นว่าใครก็ตามเมื่อเขาารู้เห็นว่ามีกรกระทำ ความชั่วเกิดขึ้นก็ให้เขารีบกำจัดความชื่อนั้นด้วยมือของเขา ถ้าหากว่ามีอำนาจพอที่จะกระทำได้ ถ้าหากไม่มีความสามารถจะยับยั้งด้วยมือได้ก็ให้ยับยั้งลิ้น โดยการบอกกล่าวตักเตือนผู้นั้นให้เลิกกระทำ พร้อมกับอ้างอิงหลักฐานตามที่ศาสนาระบุไว้ให้เขาทราบ ถ้าหากหมดหนทางที่จะกล่าวตักเตือน ไม่ว่าจะด้วยมือหรือด้วยลิ้นแล้ว ในขั้นสุดท้ายก็ให้มีใจออกห่าง ให้โกรธเกลียดการกระทำของเขา และไม่คบค้าสมาคมกับเขาต่อไปอีก

จากคำอธิบายข้างต้น สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบดูแลบรรดาพี่น้องมุสลิมเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน แม้ว่าการกระทำที่คนๆหนึ่งปฏิบัตินั้นไม่เกี่ยวข้องและไม่ส่งผลกระทบต่อคนอื่นๆ แต่หากการกระทำดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่ถูกต้องตามบัญญัติศาสนาแล้ว บุคคลที่พบเห็นต้องห้ามปรามและกล่าวตักเตือนตามความสามารถของตน

ส่วนนักวิชาการทั่วไปแสดงแนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วมดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 26-31) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. ความเชื่อเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ตามแนวคิดของ Mc Gregor มี 2 แนวทางคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ตามแนวคิดทฤษฎี X เชื่อว่ามนุษย์ขี้เกียจและขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีการบังคับหรือควบคุมการทำงานอย่างไร้ชีวิต ส่วนทฤษฎี Y เชื่อว่ามนุษย์มีความขยัน ชอบทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสภาพการทำงานมีความเหมาะสม และคนมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยไม่ถูกบังคับก็ยิ่งจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น

2. ความคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์การของโรงเรียน (Concept of School Organization) โรงเรียนไม่ใช่เป็นเพียงสถานศึกษาที่เตรียมอนาคตให้แก่เด็กเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่ที่นักเรียน ครู และผู้บริหารได้อยู่ร่วมกัน อาศัย เติบโตและพัฒนาไปด้วยกัน หากไม่มีการพัฒนาครู ครูและผู้บริหารไม่ร่วมมือกันแล้ว การพัฒนา ก็ไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง จะไม่ทำให้นักเรียนมีชีวิตการเรียน ที่มีคุณค่าและมีคุณภาพที่แท้จริงได้ โรงเรียนที่บริหารตามแนวคิดนี้จึงเป็นสถานที่ที่เด็กได้เติบโต ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนา ซึ่งผลการพัฒนาร่วมกันเหล่านี้ทำให้เกิดผลดีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม

3. ในด้านรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making Style) การตัดสินใจสั่งการในระดับสถานศึกษาควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจ

4. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ทฤษฎีของ Serginiovanni ได้จัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ระดับ คือ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านมนุษย ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานมีความซับซ้อนมาก ผู้บริหารจึงต้องใช้แบบภาวะผู้นำหลายแบบผสมกัน คือต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่ 5 แบบ

5. กลยุทธ์การใช้อำนาจ (Use of Power) ในการบริหารทั่วไปความจำเป็นต้องใช้อำนาจ เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ แต่ตามทฤษฎีว่าด้วยที่มาของอำนาจ (Source of Power) ของ French และ Raven ได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานเป็น 5 แบบ ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการอ้างอิง และอำนาจจากความรู้เชี่ยวชาญ การใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสม หรือไม่ถูกวิธี อาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของสมาชิกได้เป็นอย่างมาก และการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีส่วนมุ่งพัฒนาและกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากขึ้น ดังนั้นการใช้ อำนาจจากการอ้างอิง และอำนาจจากความรู้เชี่ยวชาญมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาวิชาชีพครู ต่อการเป็นผู้นำครู และการสนับสนุนให้นักศึกษาและคณาจารย์ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

6. ทักษะเฉพาะในการบริหาร (Management Skill) ทักษะการบริหารแบบใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในองค์การ เช่น การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ ใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การใช้กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เป็นต้น การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความจำเป็นต้องใช้ทักษะแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมากขึ้น

7. การใช้ทรัพยากร (Use of Resources) สถาบันการศึกษามีอำนาจในการใช้และบริหาร ทรัพยากรด้วยตนเองมากขึ้น การที่สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่บริหารทรัพยากรเองทำให้

สถานศึกษาได้บริหารงานตามสถานการณ์ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องสิ้นเปลืองบุคลากรงบประมาณ และเวลาในการควบคุมและตรวจสอบ

ส่วน ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ (2531 : 24) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 7 ระดับคือ

ระดับที่ 1 ถูกบังคับประชาชนที่เข้าร่วมในโครงการ เพราะถูกบังคับไม่มีทางเลือก

ระดับที่ 2 ถูกล่อ ประชาชนจะถูกล่อด้วยผลประโยชน์ในรูปแบบของค่าจ้างแรงงานหรือความสะดวกสบาย

ระดับที่ 3 ถูกชักชวนส่วนมากจะเป็นโครงการที่ราชการคิดขึ้นเองชักชวนให้ประชาชนร่วมมือโดยอาศัยโฆษณาประชาสัมพันธ์

ระดับที่ 4 สัมภาษณ์แล้ววางแผนให้ผู้วางโครงการจะสำรวจปัญหาความต้องการของประชาชนด้วยการเรียกประชุม สอบถาม สัมภาษณ์ แต่การตัดสินใจและแก้ปัญหายังเป็นเรื่องของทางราชการ

ระดับที่ 5 มีโอกาสเสนอความเห็นโดยประชาชนจะมีโอกาสเข้าไปเสนอความเห็นเกี่ยวกับโครงการและวิธีดำเนินการ โดยการตัดสินใจยังเป็นของทางราชการ

ระดับที่ 6 มีโอกาสเสนอโครงการในระดับนี้ ทางราชการกับประชาชนจะมีการปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิด ประชาชนจะมีโอกาสตัดสินใจว่าปัญหาของตนคืออะไร จะแก้ไขได้อย่างไร วิธีใดดีที่สุดและเข้าร่วมปฏิบัติด้วย

ระดับที่ 7 มีโอกาสตัดสินใจ ประชาชนจะเป็นหลักสำคัญของการตัดสินใจในทุกเรื่อง ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลโครงการ

และ มิดลีย์ และคณะ (Midgley and others, อ้างถึงใน ชูชาติ พ่วงสมจิตต์, 2540 : 11) กล่าวถึงแนวคิดของการมีส่วนร่วมโดยอ้างข้อตกลงของสภาเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Economic and Social Council States) ที่ได้อภิปรายถึงเรื่องการมีส่วนร่วมและได้สรุปไว้ว่าการมีส่วนร่วมนี้ต้องการการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องตามแบบประชาธิปไตยจากประชาชนอย่างสมัครใจ 3 ประการ คือ 1) เป็นเรื่องที่สนับสนุนส่งเสริมต่อการพัฒนา 2) มีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เป็นผลจากการพัฒนานั้นอย่างเสมอภาคกัน และ 3) มีความเชื่อถือในการตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมายกำหนดนโยบายและแผน รวมทั้งการนำโครงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไปสู่การปฏิบัติ

จากแนวคิดและทฤษฎีที่นำเสนอ มุ่งอธิบายการทำงานที่ประสบความสำเร็จโดยแท้จริงต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หากพิจารณาในแง่การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมเป็นปัจจัยหลักในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย



กับการจัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน เรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์การจัดการศึกษา คือ การผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพนั่นเอง

### 2.1.3 รูปแบบการมีส่วนร่วม

รูปแบบการมีส่วนร่วมในอิสลาม คือ รูปแบบการมีส่วนร่วมในลักษณะการปรึกษาหารือร่วมกันหรือชুরอ (Shura) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในสมัยของท่านนบีมุฮัมมัดﷺ และในสมัยของบรรดาศอฮาบะฮ์ โดยการปฏิบัติงานของพวกเขาทุกอย่างจะกระทำด้วยวิธีการชুরอ เช่น ในสงครามอุฮุด เมื่อท่านนบีมุฮัมมัดﷺ ทราบข่าวว่ามีพวกนอกรีต(มูรตัด)บางกลุ่มเตรียมที่จะโจมตีท่าน ท่านนบีต้องการที่จะพำนักอยู่ในเมืองมะดีนะฮ์ และสุดท้ายท่านนบีมุฮัมมัดﷺ ตัดสินใจที่จะออกไปตั้งรับที่ภูเขาอุฮุดแทน เพราะบรรดาศอฮาบะฮ์ต่างเห็นพ้องกันที่จะออกไปเผชิญหน้ากับข้าศึกที่นั่น การกระทำหรือการตัดสินใจของท่านนบีมุฮัมมัดﷺ เป็นผลที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบรรดาศอฮาบะฮ์ นอกจากนี้ยังสื่อให้เห็นว่าผู้นำจำเป็นต้องมีการปรึกษาหารือ เคารพความคิดเห็นและการตัดสินใจของคนส่วนมาก

นักวิชาการกล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนร่วม ดังที่ Swans burg (1996, อ้างถึงใน สารณี เปรมปรีดี, 2548: 11-12) ได้ศึกษารูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมและได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การไว้วางใจกัน(Trust) หากผู้บริหารให้การยอมรับไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เกิด (1) ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้จักงานของเขาดีกว่าใครๆ (2) ทุกคนมีความรับผิดชอบในการบริหารงานในแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมและ (3) บุคลากรทุกระดับในองค์กร ใช้สติปัญญาความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

2. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ(Commitment) บุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต่างต้องการความยึดมั่นผูกพัน ซึ่งเป็นลักษณะที่ได้จากการพัฒนาให้โอกาสเข้ามามีส่วนร่วมกับผู้บริหารที่มีความยึดมั่นผูกพันกับองค์การภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ

3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน(Goal and Objectives) การจัดการความขัดแย้งเป็นความต้องการหลักหรือเป้าหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพราะทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกันมีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลผลิตหรือผลงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy) ในการทำงานผู้ปฏิบัติงาน ต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

กรมสามัญศึกษา(2544 : 21) กล่าวถึงการบริหารและมีส่วนร่วมว่า เป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ทั้งในระดับเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา

ส่วน สมนึก ปัญญาสิงห์ (2542 : 27) เสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมไว้ว่าเป็นรูปแบบที่

1) เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาคือ เน้นบทบาทของประชาชนและชุมชนเป็นศูนย์กลาง ชุมชนเป็นเจ้าของเรื่อง เจ้าของโครงการ เพื่อให้ชุมชนมีบทบาทแก้ไขปัญหาคือด้วยพลังความรู้ความสามารถของตนเองมากขึ้น หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ให้การสนับสนุนเรื่องเทคนิควิชาการ ความรู้ ตลอดจนงบประมาณสมทบ

2) พัฒนาขีดความสามารถและสร้างพลังกลุ่มชุมชนให้เข้มแข็ง ช่วยให้เขาคิด ไม่ใช่คิดให้เขาทำ และช่วยให้เขาทำ ไม่ใช่ทำให้เขาทำ ทั้งนี้ เพื่อให้กลุ่มหรือองค์กรเข้มแข็งสามารถบริหารจัดการและพึ่งตนเองได้

3) พัฒนากระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมจากชุมชน ได้แก่ การวิเคราะห์ การเสนอแนะการวิจารณ์ การตรวจสอบอย่างเปิดเผย โปร่งใส ช่วยคิดแนะนำปรับปรุง เช่น การมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานของรัฐกับองค์กรประชาชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนด้วยกันเอง เป็นต้น

4) การมีหุ้นส่วนในกระบวนการพัฒนาและทำงานร่วมกัน ผนึกกำลังความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาคือในพื้นที่ การแก้ไขปัญหาคือจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐทั้งในระดับภาคและระดับท้องถิ่นองค์กรเอกชนและประชาชนผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม

5) การดำเนินโครงการ และจัดกิจกรรมร่วมกัน เช่น การสร้างผลงานและการติดตามตรวจสอบ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของโครงการ เช่น ใช้งบประมาณน้อยแต่ได้ผลงานมากไม่มีการสูญเปล่า ทำได้อย่างประหยัดใช้ทรัพยากรบุคคลน้อย คุ่มค่า และที่สำคัญคือการแก้ไขปัญหาร่วมกับชุมชน

กัลจาร์ท แบ่งรูปแบบของการมีส่วนร่วม โดยใช้ความเที่ยงตรงที่ใช้วิเคราะห์การมีส่วนร่วมเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (ธีระพงษ์ แก้วหาญ, 2543 : 155)

ประเภทที่ 1 การมีส่วนร่วมแบบถูกกระทำ(Passive participation) ขันนี้เป็นขันเริ่มแรก ซึ่งถือว่าการมีส่วนร่วมนั้นเป็นการยอมรับ (Accepting) หรือการเพิ่ม (Gaining) การเข้าถึง

ผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม หรือการช่วยเหลือปัจจัยการดำรงชีวิตเฉพาะหน้าบางประการสำหรับผู้ ที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาซึ่งอาจจะหมายถึงบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวกเฉพาะซึ่ง ไม่เคยมีมาก่อนหรือหมายถึงการปรับปรุงหรือการแนะนำรูปแบบการผลิตตามแนวทางเศรษฐกิจ ใหม่

ประเภทที่ 2 การมีส่วนร่วมแบบสะท้อนการถูกกระทำ (Passive/Reflective Participation) การมีส่วนร่วมประเภทนี้เป็นส่วนต่อเนื่องจากประเภทที่หนึ่ง โดยถือว่าการมีส่วนร่วม เป็นกิจกรรมทางการศึกษาบางประการที่สามารถช่วยให้ประชาชนเข้าใจสาเหตุของ สภาพการณ์ต่าง ๆ เช่น การค่อยพัฒนาและเข้าใจปัญหา ซึ่งจะต้องแก้ไขโดยการจัดทำโครงการ พัฒนา

ประเภทที่ 3 การมีส่วนร่วมแบบกระตือรือร้น (Active Participation) การมีส่วนร่วมใน ขั้นที่ 3 นี้ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับองค์กรหรือบุคคลระดับพื้นฐาน (Grass Roots) ซึ่งเป็นผู้รับ ประโยชน์จากโครงการ การมีส่วนร่วมในระดับนี้คือ การส่งเสริม (Promote) หรือการร่วมผลักดัน ให้องค์การที่เกี่ยวข้องของชุมชนเข้าดำเนินการควบคุม หรือติดตามผลของโครงการหรือทำการ กระตุ้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับกว้างๆ จากกลุ่มอื่น ๆ ทั่วๆ ไป ที่มีอยู่ในส่วนต่าง ๆ ของสังคม นอกเหนือไปจากกลุ่มผลประโยชน์เอง โดยปกติแล้วการมีส่วนร่วมในมิตินี้ รวมไปถึง องค์กรในท้องถิ่นที่มีอยู่แล้วและมีขอบข่ายที่ขยายความครอบคลุมไปถึงกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือ ได้รับผลกระทบด้วย

ประเภทที่ 4 การมีส่วนร่วมแบบสะท้อนความกระตือรือร้น (Active/Reflective Participation) ขั้นนี้เสริมต่อจากขั้นการมีส่วนร่วมของกระตือรือร้นเป็นการสะท้อนหรือการ ประเมินเกี่ยวกับข้อจำกัดและทางเลือกต่าง ๆ ของโครงการภายใต้บริบทระดับชาติภายใต้เงื่อนไข เดิมของโครงการที่มีอยู่ โดยปกติจะรวมถึงการออกแบบการก่อรูปหรือการประเมินเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ทางเลือกของโครงการพัฒนาซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะความจำเพาะของโครงการ และ ลักษณะทั่วไปของสังคมที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การศึกษาตัดสินใจไปจนถึงการ ประเมินผลและควบคุม

และ ชร สุนทรายุทธ (2551 : 540) แบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมได้ 4 ประเภท คือ

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) คือ การกำหนดตามความต้องการ และจัดลำดับความสำคัญ

2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation) คือ การนำสิ่งที่ได้จากการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจมาดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ

3) การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ (Benefits) คือ การคำนึงถึงผลประโยชน์เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่ม

4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกตคือความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectation)

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่ารูปแบบการมีส่วนร่วมประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการริเริ่ม การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการดำเนินการหรือปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผล โดยมุ่งหวังเพื่อให้บุคลากรหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันต่อองค์กรในที่สุด

#### 2.1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นหลักการและแนวทางการดำเนินงานในอิสลามที่สำคัญประการหนึ่ง กล่าวคือ กระบวนการทำงานในอิสลามเน้นรูปแบบการทำงานแบบญามาอะฮ์ (การมีส่วนร่วมของกลุ่มคนในการทำงานร่วมกัน) กระบวนการทำงานแบบญามาอะฮ์ในอิสลามมีเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมและมีผู้นำหรือหัวหน้างานเป็นผู้นำสมาชิกให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ส่วนสมาชิกมีหน้าที่ปฏิบัติและเชื่อฟังผู้นำอย่างเคร่งครัดดังปรากฏในอัลกุรอาน

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾

ความว่า : “ผู้ศรัทธาทั้งหลาย จงเชื่อฟังอัลลอฮ์และเชื่อฟังรอซูลเถิด และผู้ปกครองในหมู่พวกเจ้าด้วย

(อันนิสาอฺ : 59)

Ahmad Sonhaji Muhammad (1989 : 5/94-97) อธิบายโอองการข้างต้นว่า การเชื่อฟังอัลลอฮ์ คือ การปฏิบัติตามที่อัลกุรอานระบุ ส่วนการเชื่อฟังรอซูล คือ การปฏิบัติแนวทาง วิถีทางการดำเนินชีวิตของท่านนบี และการเชื่อฟังผู้ปกครองผู้นำ คือ การปฏิบัติตามมุสลิมที่มีวิชาความรู้เกี่ยวกับอิสลาม

นอกจากหน้าที่ของสมาชิกที่ต้องเชื่อฟังผู้นำแล้ว ในกระบวนการดำเนินงานแบบญามาอะฮ์ บรรดาผู้นำต้องเปิดโอกาสให้บรรดาสมาชิกได้มีโอกาสเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นในกระบวนการดำเนินงานเช่นเดียวกัน ผู้นำต้องไม่ยึดความคิดของตนเป็นใหญ่ เคารพใน

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของคนส่วนมาก เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ซึ่งการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการปฏิบัติงานในอิสลามที่เรียกว่า "ชुरอ (Shura)"

การปรึกษาหารือ (ชुरอ) มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน ในกุรอานได้กำหนดชื่อชุเราะฮ์หนึ่งโดยใช้ชื่อว่า “ชุเราะฮ์ อัชชุรอ” ในชุเราะฮ์นี้ อัลลอฮ์ ﷻ ได้กล่าวถึงผลตอบแทนของบรรดาผู้ที่ยึดเอาหลักการชุรอมาใช้ในการดำเนินกิจการงานของเขา ยิ่งกว่านั้น การชุรอได้ถูกกล่าวพร้อมๆกับการละหมาดและการจ่ายซะกาตเพื่อแสดงให้เห็นว่าชุรอเป็นที่ หลักการและบทบัญญัติที่มีความสำคัญไม่อาจจะเลยได้ อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสว่า

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

ความว่า : “และบรรดาผู้ตอบรับต่อพระเจ้าของพวกเขาและดำรงละหมาดและกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างพวกเขาและเขาบริจาคสิ่งที่เราได้ให้เครื่องปัจจัยยังชีพแก่พวกเขา”

(อัชชุรอ: 38)

﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ﴾

ความว่า : “และจงปรึกษาหารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย ครั้งนั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้วก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด”

(อาละอิมรอน :159)

นอกจากนี้ ท่านนบี ﷺ กล่าวถึงความสำคัญของการยึดมั่นในญะมาอะฮ์ (การมีส่วนร่วม) ว่า

حَمِينَ وَإِمَامَهُمْ فَإِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُمْ جَمَاعَةٌ وَلَا إِمَامٌ قَالَ  
لَهُمْ أَوْ لَوْ أَنْ تَفَاعَضْتُمْ زَيْلًا صُلِّ شَجَرَةٌ حَتَّى يُدْرِكَكَ الْمَوْتُ وَأَنْتَ  
عَلَى ذَلِكَ ((

ความว่า : “...(ท่านนบี ﷺ) ได้กล่าวว่า ท่านจงยึดมั่น อยู่อยู่กับกลุ่มของมุสลิมและผู้นำของพวกเขา(หมายถึง ญะมาอะฮ์มุสลิม) นั้น (อุซัยฟะฮ์ เบ็ญญะมาน) ได้

กล่าวว่า ถ้าไม่มีญามาอะฮ์และผู้นำ? ท่านนบี ﷺ กล่าวว่า ท่านจงปลีกตัวออก  
จากทุกๆกลุ่มเหล่านั้น ถึงแม้ท่านจะมีชีวิตด้วยการก่อกินรอกไม้ก็ตาม  
จนกระทั่งความตายได้มาหาโดยที่ท่านมีชีวิตอยู่อย่างนั้น

(บันทึกโดย Bukhari : 3338, Muslim : 1475)

และหะดีษที่ท่านนบี ได้กล่าวถึงอันตรายของการทำงานที่ไม่เป็นญามาอะฮ์ โดยท่าน  
เปรียบเทียบกะบะที่ออกนอกฝูงว่า

فَعَلِمَ لِمَ كَلَّمَكُمْ هَٰؤُلَاءِ فِي مَا تَكُلُونَ لِنَبِيِّنَا لَمَّا كَلَّمْنَاكُمْ فِي مَا تَكُلُونَ

ความว่า : “พวกท่านจงเป็นญามาอะฮ์ แท้จริงหมาป่าจะกินแกะที่ออกนอกฝูง”

(บันทึกโดย Abi Daud : 150)

นอกจากอายะฮ์และหะดีษข้างต้นที่เป็นบทบัญญัติแสดงถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม  
ร่วมในการปฏิบัติงาน(ญามาอะฮ์)และการมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ(ชुरอ)แล้วประวัติศาสตร์  
อิสลามได้จารึกไว้ในหลายๆเหตุการณ์ว่าบรรดาศอฮาบะฮ์ได้ปรึกษาหารือ(ชुरอ) ร่วมกัน ดังที่  
Naceur Jabnoun (2548 : 55) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ(ชुरอ)เป็นวัฒนธรรมอย่าง  
หนึ่งของบรรดาศอฮาบะฮ์ที่นอกจากจะทำให้เกิดความพึงพอใจและความร่วมมือในระดับสูงแล้ว  
ยังช่วยส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารมาคมขโดยเฉพาะในสมัยของท่านคอลีฟะฮ์  
อุมัยร นวัตกรรมเหล่านี้ รวมถึงการสร้างเมืองบัสเราะฮ์และกูปะฮ์ในประเทศอิรัก และการจัดตั้งกรม  
ต่างๆ เช่น กรมบัญชี และกรมสารนิเทศ ซึ่งทำหน้าที่เฝ้าระวังและบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ

Denisan (1984 อ้างถึงใน Naceur Jabnoun, 2548 : 55) กล่าวถึงความสำคัญของการ  
บริหารแบบมีส่วนร่วมว่า มีส่วนช่วยทำให้องค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว ส่วน Sashkin  
(1984 อ้างถึงใน Naceur Jabnoun, 2548 : 55) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม  
โดยมองในแง่ของจริยศาสตร์ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมคือวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและ  
มีความจำเป็นต่อองค์การในแง่จริยศาสตร์ ซึ่งความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับหลักคำสอนของอิสลาม  
เพราะหลักการอิสลามได้นั้นย้ำและให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม

ส่วนนักวิชาการไทยกล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วม ดังที่  
ธรรมรส โชติคุณุช (2540 : 224) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า มี  
ลักษณะสำคัญคือ 1) เป็นกระบวนการให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ) เป็นการมี  
ส่วนร่วมอย่างแข็งขันของบุคคล 3) ใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา

การบริหาร 4) ผู้บริหารทำการแบ่งอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องกับบริหารอย่างแท้จริง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545 : 9-10) ได้สรุปประโยชน์การบริหารแบบมีส่วนร่วมดังนี้

1) การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดและอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว

2) การมีส่วนร่วมในการบริหารมีผลในทางจิตวิทยา คือ ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้ทดสอบว่าสิ่งที่ตนเองรู้ตรงกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

3) เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกันเกิดความมีน้ำใจ (Team spirit) และความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น

5) การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น และส่งเสริมให้การปรับปรุงงานมีความเป็นไปได้สูง ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติมากขึ้นด้วย

และ สุทธิณีย์ เรื่องฤทธิ์ (2545 :26) กล่าวถึง การให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียนทำให้เกิดผลดีหลายประการเช่น

1) ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้งานเกิดผลดีทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

2) เมื่อครูทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นทีม ทำให้การย้ายหรือลาออกจากหน่วยงานน้อยลง การขาดงานหรือความเฉื่อยชา ในการทำงานก็จะมีไม่มาก จากการให้คนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่าคนในหน่วยงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น อัตราการขาดงาน ลดน้อยลงและผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น

3) ครูคลายความข้องใจลง เมื่อตนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานในขณะเดียวกันสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บริหารและครูจะเกิดขึ้น

4) ทุกฝ่ายในองค์กรมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงโดยที่ครูไม่ทราบจะทำให้ครูขาดความเชื่อมั่นและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

5) ช่วยทำให้ง่ายต่อการบริหารงานเพราะเนื่องมาจากครูเข้ามามีส่วนร่วม

ส่วน อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 39) กล่าวว่า หากนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในสถานศึกษาจะมีประโยชน์ คือ 1) เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญ และผู้รับประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษาเพื่อเปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญเกี่ยวกับโรงเรียน 2) ขวัญและกำลังใจครูดีขึ้น 3) เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียน 4) สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ๆ ในทุกระดับและ 5) เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร

สรุป การมีส่วนร่วมเป็นหลักการบริหารที่สำคัญรูปแบบหนึ่ง ที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจของมนุษย์ ซึ่งผู้นำองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างจิตสำนึกและตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร และส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ร่วมกัน

## 2.2 แนวคิดคุณภาพการศึกษา

อิสลามส่งเสริมให้มุสลิมมีความกระตือรือร้นเพื่อให้ทันกับกาลเวลาและยุคสมัย คุณภาพในอิสลามจึงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการในกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ของการทำงาน นอกจากนี้ คุณภาพในมิติการดำเนินชีวิตของมนุษย์ถือเป็นแนวทางศาสนาของอัลลอฮ์ ซึ่งแนวทางที่สามารถสร้างคุณภาพและความสำเร็จที่ยั่งยืนในการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ในอิสลาม คือ ด้วยการให้การศึกษามีคุณภาพ

### 2.2.1 ความหมายและความสำคัญของคุณภาพการศึกษา

การศึกษาในอิสลามเป็นส่วนหนึ่งที่ไม่อาจแยกออกจากอิสลามได้ (Ahmad Mohd Salleh, 2003 : 1) เนื่องจากการศึกษาเปรียบเสมือนดวงประทีปส่องนำชีวิต เป็นประตูของความสำเร็จ และเป็นกุญแจแห่งอารยธรรม ดังนั้นจึงไม่มีประชาชาติใดในโลกอันกว้างใหญ่นี้ ที่ปฏิเสธความสำคัญของการศึกษาเพราะต่างตระหนักดีว่า พวกเขาอาจจะดำเนินชีวิตอยู่ได้อย่างสงบสุข หากปราศจากการศึกษา (อิบราฮีม ณรงค์รักษาเขต, 2546 : 1)

ดังนั้นในภาวะโลกและสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาอิสลามต้องมีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในทุกๆ ด้านให้มีคุณภาพด้วยบรรทัดฐานคุณภาพของอิสลาม โดยเฉพาะในเรื่องของหลักสูตรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและ



พัฒนาให้สามารถรองรับสภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แต่ทั้งนี้ หลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพ ต้องสนองวัตถุประสงค์ที่อัลลอฮฺทรงสร้างมนุษย์ ซึ่ง อิบราฮีม ณรงค์รักษาเขต (2551 : 148) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสร้างมนุษย์ดังนี้

1) เพื่อเป็นบ่าวที่ดีของอัลลอฮฺ และเชิญชวนมนุษย์สู่การเป็นประชาชาติที่ดี ดัง โองการอัลลอฮฺ ตรัสว่า

﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ۗ ﴾

ความว่า : “และข้ามิได้สร้างจinn และมนุษย์เพื่ออื่นใดเว้นแต่เพื่อเคารพภักดี ต่อข้า”

(อซซารียาต :56)

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

ความว่า : “พวกเจ้านั้นเป็นประชาชาติที่ดียิ่งซึ่งถูกให้อุบัติขึ้นสำหรับมนุษย์ชาติ โดยที่พวกเจ้าใช้ให้ปฏิบัติสิ่งที่ชอบ และห้ามมิให้ปฏิบัติสิ่งที่ไม่ชอบ และศรัทธาต่ออัลลอฮฺ”

(อาลิอิมรอน : 110)

Ibn Kathir (1999 : 7/425) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่พระองค์ทรงสร้างจinn และมนุษย์คือ ให้เคารพภักดีต่อพระองค์เพื่อให้ปฏิบัติในสิ่งที่พระองค์สั่งใช้และห่างไกลจากข้อห้ามของพระองค์

2) การเป็นเคาะลีฟะฮฺ(ผู้แทน) บนพื้นแผ่นดิน

﴿ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ ﴾

ความว่า : “แท้จริงข้าจะให้เป็นผู้แทนคนหนึ่งในโลก

(อัลบาคอเราะฮฺ :30)

คุณภาพการศึกษาในอิสลามจึงมีเป้าหมายมุ่งสร้างมนุษย์ให้เป็นผู้ศรัทธาต่ออัลลอฮฺ และไม่ตั้งภาคีต่อพระองค์ ปฏิบัติคุณงามความดีในการดำเนินชีวิตเพื่อโลกคุณยาและอาคีเราะฮฺ และสร้างบุคคลให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงามสามารถนำวิชาความรู้ไปประยุกต์ใช้กับตนเอง และสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ Ahmad Mohammad Salleh (2003 :2) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ การจัดการ

ศึกษาในอิสลาม โดยหลักการแล้วถือเป็นหลักการการศึกษาที่มีพื้นฐานจากศาสนาอิสลาม (อัลกุรอานและสุนนะฮฺ) เพื่อขัดเกลาคุณลักษณะ ความสามารถ บัณฑิตบุคคล และวิถีทางการดำเนินชีวิตในการเป็นบ่าวของอัลลอฮ์ ﷻ ที่มีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่อตนเอง สังคม โลก และประเทศชาติเพื่อได้รับความดี (al-falah) ในโลกคุณยาและโลกอาคีเราะฮฺ และ Ibn Khaldun กล่าวถึงเป้าหมายของการศึกษาคือ 1) เพื่อให้นักเรียนสามารถวางแผนที่จะตอบสนองความต้องการของสังคม 2) เพื่อแสวงหาความรู้ที่อยู่เหนือความรู้ที่ได้มาจากประสาทสัมผัส 3) เพื่อพัฒนาบุคลิกนิสัยให้สอดคล้องกับศาสนา เพราะสิ่งนี้จะทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างสงบสุข และ 4) เพื่อให้นักเรียนมุ่งมั่นกับวิถีการดำเนินชีวิตอิบราฮีม ณรงค์รัชกษาเขต, 2551 : 149)

สรุป คุณภาพการศึกษาในอิสลามมุ่งประเด็นสำคัญของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพในแง่เป้าหมายของผู้เรียนเป็นหลักเนื่องจากผู้เรียนจะต้องนำวิชาความรู้ที่ได้มาไปปรับใช้ในการดำเนินชีวิตในสังคม

นักวิชาการกล่าวถึงความหมายและความสำคัญของคุณภาพการศึกษา (Quality of Education) ไว้ ดังนี้

คุณภาพการศึกษา คือ การทำให้ผู้ปกครองชุมชนสังคมพึงพอใจ (ประทับใจหรือมั่นใจ) ในคุณภาพของผลผลิต (นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด) คำว่า “คุณภาพ” จึงเป็นคำที่ทุกคนต้องการ ทุกคนอยากเห็นผู้จบการศึกษาเป็นคนที่สมบูรณ์มีสมดุทั้งด้านจิตใจร่างกาย ปัญญา และสังคม (สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์, 2542 : 45)

คุณภาพการศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาให้คุณภาพตรงตามมุ่งหมายของผู้ใช้บริการ ตรงตามมาตรฐานการศึกษาและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ โดยใช้กระบวนการบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาจนเกิดคุณลักษณะ ตรงตามมาตรฐานการศึกษาและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2542 : 8)

คุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของการจัดการศึกษาที่บรรลุเป้าหมายไว้ 3 ด้าน คือ 1) คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ได้แก่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนอันเกิดจากกระบวนการเรียนการสอนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร 2) คุณภาพตามความมุ่งหมายของผู้ให้บริการ ได้แก่ ประสิทธิภาพของกระบวนการ และการลงทุน และ 3) คุณภาพตามความต้องการของผู้ใช้บริการ ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ประกอบด้วยนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน และสังคม (เข้มทอง สิริแสงเลิศ, 2540 : 29-30)

คุณภาพการศึกษา (Quality of Education) มีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของประชาชน เพราะการศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน จะทำให้ประชาชนทุกคนเชื่อมั่นได้ว่าลูกหลานที่ได้รับการศึกษาในสถานศึกษาที่มีมาตรฐานสูงจะมีคุณภาพ มีความสามารถ มีศักยภาพเพียงพอในการทำงานและประกอบอาชีพ (รุ่ง แก้วแดง, 2540: 11)

คุณภาพการศึกษาเป็นผลจากการจัดการศึกษาที่มีการทำงานที่เป็นระบบ มีจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ชัดเจน มีการวางแผนและดำเนินงานตามแผน เพื่อให้ผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตเกิดการพัฒนาร่างกายสติปัญญาและจิตใจที่มีคุณธรรมจริยธรรมบรรลุตามจุดหมายที่กำหนด อีกทั้งเป็นที่ยอมรับของประชาชนและชุมชน โดยมีผู้บริหารครู นักเรียน บุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง วัสดุอุปกรณ์รวมถึงสภาพแวดล้อมอื่นๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษามีคุณภาพ (โกศล ศรีทอง, 2543 : 31)

คุณภาพการศึกษามีความสำคัญต่อการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการและสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ คุณภาพการศึกษาเป็นหัวใจของความเป็นเลิศ โดยเฉพาะเรื่องการทำให้ทรัพยากรมีคุณภาพ (วิจิตร ศรีสอาน, 2540 : 28)

สมกุล ฉาวรกิจ (2543 : 19 - 20) ได้สรุปความสำคัญของคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

1) คุณภาพการศึกษามีความสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาคนการศึกษาที่มีคุณภาพจะช่วยพัฒนาคนให้เป็นคนดีมีคุณภาพ การสร้างรากฐานของสังคมให้เข้มแข็งจึงเน้นการพัฒนาคนให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

2) คุณภาพการศึกษามีความสำคัญต่อการแข่งขันกับการสร้างคุณภาพและมาตรฐานระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มุ่งที่จะให้มีการนำผลการประเมินไปพัฒนาการศึกษา ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาตื่นตัวในการแข่งขันกันสร้างคุณภาพและมาตรฐานการศึกษามากกว่าที่จะประเมินเพื่อรางวัล

3) คุณภาพการศึกษามีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของประชาชนเพราะการศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน จะทำให้ประชาชนทุกคนเชื่อมั่นได้ว่าลูกหลานที่ได้รับการศึกษาในสถานศึกษาที่มีมาตรฐานสูงจะมีความสามารถ มีศักยภาพเพียงพอในการทำงานและประกอบอาชีพ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างความมั่นใจให้กับสังคมโดยทั่วไป

4) คุณภาพการศึกษามีความสำคัญต่อการจัดสรรงบประมาณเพราะสถาบันการศึกษาที่มีมาตรฐาน รัฐบาลก็สามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีสิทธิได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลางตามวิธีการของสหรัฐอเมริกา

5) คุณภาพการศึกษามีความสำคัญต่อการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการและสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ คุณภาพการศึกษาเป็นหัวใจของความเป็นเลิศ โดยเฉพาะเรื่องการทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพ

ส่วน กระทรวงศึกษาธิการ ( 2541 : 2) กำหนดหลักสำคัญในการพัฒนาการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาให้มีคุณภาพประกอบด้วยหลักการดังนี้

1. รัฐกระจายอำนาจการกำหนดนโยบายการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรให้จังหวัดและสถานศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท

2. โรงเรียนต้องให้ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในรูปคณะกรรมการ โรงเรียน

3. โรงเรียนต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียนและผู้ปกครองมาตรฐานที่กำหนดและผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษา

กระบวนการที่เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยอาศัยหลักการสำคัญดังกล่าวข้างต้นคือการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งกระบวนการของการประกันคุณภาพการศึกษา จะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยจะเป็นกลไกผลักดันให้ทุกปัจจัยมีคุณภาพและนำไปสู่การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง

สรุป คุณภาพการศึกษา หมายถึง ผลที่ได้รับจากการจัดการศึกษาว่าได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งสิ่งที่เป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาคือลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้เรียน เนื่องจากผู้เรียนที่จบการศึกษาต้องนำวิชาความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตในสังคม และเป็นที่ยอมรับของสังคม และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษาในชั้นตอนต่างๆ โดยเฉพาะผู้บริหารและครูในโรงเรียนถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาระดับโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการบริหารในลักษณะเป็การเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็น เสนอแนะแนวทาง วิธีการบริหารจัดการในกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการต่างๆในโรงเรียน

### 2.2.2 คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถานศึกษาหนึ่งในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีพัฒนาการที่ยาวนานมาพร้อมๆกับการก่อตั้งชุมชนของมุสลิมโดยได้รับการพัฒนาและปรับปรุงมาจากสถานศึกษาด้านศาสนาที่เรียกว่า “ปอเนาะ (Pondok)” ของชาวไทยที่นับถือศาสนาอิสลาม โดยเปลี่ยนเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2509 ต่อมารัฐบาลประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 จึงเปลี่ยนชื่อใหม่เป็น “โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม” และปัจจุบันโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามดำเนินการตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550

จากวิวัฒนาการการเกิดขึ้นของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ยาวนานนั้น ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่ศาสนาด้วยจัดการศึกษาให้กับเยาวชนในพื้นที่ทั้งด้านวิชาการศาสนาและสามัญ ซึ่งบทบาทสำคัญดังกล่าวนี้ส่งผลให้ทางภาครัฐเล็งเห็นถึงความสำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนโดยมีการส่งเสริมสนับสนุนในด้านต่างๆมาเป็นระยะๆ จนกระทั่งเมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2551 คณะรัฐมนตรีมีมติในคราวประชุมคณะกรรมการพัฒนาเขตพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (กพต.) เรื่องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาในเขตพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีสาระสำคัญให้กระทรวงศึกษาธิการจัดตั้งสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดและสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอให้เป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อแก้ปัญหาในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คณะรัฐมนตรีจึงมีมติในคราวประชุมเมื่อวันที่ 21 เมษายน 2552 ให้จัดตั้งสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด และสำนักงานการศึกษาอำเภอขึ้น เพื่อรับผิดชอบดูแลโรงเรียนเอกชนโดยตรง ซึ่ง ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ลงนามในประกาศจัดตั้งสำนักงานดังกล่าวใน 5 จังหวัด คือ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส สตูล และสงขลา และอำเภอทุกอำเภอในจังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาสสำหรับในจังหวัดสงขลา เฉพาะ 4 อำเภอ คือ อำเภอจะนะ นาวิเทพา และสะบ้าย้อย รวม 37 อำเภอผลจากการจัดตั้งสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดและอำเภอดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าทางภาครัฐมุ่งมั่นและส่งเสริมในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเอกชน เกิดจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เห็นความจำเป็นในการส่งเสริมให้โรงเรียนเอกชนจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพ และได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากลจึงได้พัฒนาระบบการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ที่เน้นหลักการให้โรงเรียนได้พัฒนาและประเมินตนเองและประเมินตนเองอย่างเป็นทางการต่อเนื่องบนพื้นฐานของควมมีเสถียรภาพทางวิชาการ และความคล่องตัวในการบริหารและจัดการ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาและเปิดโอกาสให้สังคมหรือหน่วยงานภายนอกเข้าไปตรวจสอบได้ ทั้งนี้ โดยกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นให้โรงเรียนเอกชนได้พัฒนาตนเองถึงระดับมาตรฐานการศึกษาที่นำมาใช้ เพื่อให้ประกันคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเพื่อให้สาธารณชน ผู้ทรงคุณวุฒิและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนได้รับทราบเกิดความเชื่อถือมั่นใจต่อการจัดการศึกษาศาสนาศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541 : 1) และกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศของการศึกษาเอกชนทุกระดับ ทุกประเภทเพื่อเป็นการกระตุ้น และสร้างความมั่นใจแก่โรงเรียนเอกชนในการสร้างระบบการควบคุมคุณภาพในโรงเรียนและรับการตรวจสอบจากภายนอกเพื่อสร้างความมั่นใจในเรื่องคุณภาพการศึกษาให้กับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่า โรงเรียนเอกชนเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและเพื่อยกระดับคุณภาพศึกษาเอกชน ให้เป็นที่ยอมรับทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2543 : 1)

สรุป การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงเรียนเอกชนมีการพัฒนาคุณภาพให้มีมาตรฐานสูงขึ้น อันจะส่งผลดีต่อผู้เรียนที่จะได้รับการบริการทางการศึกษาที่ดีและมีคุณภาพ

ส่วนปัจจัยของโรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้ปรับปรุงนโยบายการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเอกชน จากเดิมใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการรับรองวิทยฐานะโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2484 ซึ่งมีจุดอ่อนหลายประการ มาเป็นการใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2536 ซึ่งมีความแตกต่าง 5 ประการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542 ก : 5)

#### การรับรองวิทยฐานะ (พ.ศ.2484)

1. รับรองครั้งเดียวมีผลตลอดไป
2. ไม่มุ่งใจให้เกิดการพัฒนา
3. ประเมิน โดยบุคลากรนอกเป็นหลัก
4. พิจารณาจากปัจจัยพื้นฐานเป็นหลัก
5. ไม่สามารถสร้างศรัทธาให้แก่ประชาชนได้ต่อเนื่อง

#### การรับรองมาตรฐานคุณภาพ (พ.ศ.2536)

1. รับรองโดยมีการกำหนดเวลาชัดเจน
2. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. ประเมิน โดยบุคลากรภายในโรงเรียนเป็นหลัก ส่วนบุคลากรภายนอกมีบทบาทเสริม
4. พิจารณาด้านพื้นฐานด้านปัจจัยกระบวนการ และ ผลผลิตของโรงเรียนไปพร้อมๆกัน
5. ได้รับความศรัทธาจากประชาชนอย่างแท้จริง

การใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2536 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดให้โรงเรียนทำการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานทั้งหมด 24 มาตรฐาน 49 ตัวชี้วัดคุณภาพ ภายใต้องค์ประกอบสำคัญ 8 องค์ประกอบ คือ

- 1) ปรัชญาและนโยบายของโรงเรียน
- 2) การเรียนการสอน
- 3) งานกิจการนักเรียน
- 4) การบริหารงานบุคคล
- 5) การบริหารงานธุรการและการเงิน
- 6) การบริหารความสัมพันธ์ชุมชน
- 7) การบริหารอาคารสถานที่
- 8) ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน

จากมาตรฐาน ตัวชี้วัด และองค์ประกอบข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้ทำการปรับปรุงและพัฒนากรอบการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเอกชนขึ้นมาใหม่ โดยกำหนดเป็นปัจจัยคุณภาพ เกณฑ์ ตัวชี้วัดคุณภาพ และสิ่งที่ควรปรากฏในโรงเรียนที่คุณภาพไว้ 7 ปัจจัย ซึ่งมีรายละเอียดและสาระสำคัญดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542 ข : 9-10)

### ปัจจัยที่ 1 ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541 : 33-47) อธิบายความหมายปรัชญาโรงเรียนว่า หมายถึง แนวคิดหรือจุดมุ่งหมายสูงสุดในการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ส่วนเป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง สิ่งที่น่าจะทำให้สำเร็จตามภารกิจจัดการศึกษาของโรงเรียนที่อยู่ในกรอบของปรัชญาโรงเรียน โดยได้กำหนดไว้ 1 เกณฑ์ ดังนี้

**เกณฑ์ที่ 1** ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนเหมาะสม และใช้เป็นเครื่องชี้นำการดำเนินงานของโรงเรียนได้

**ตัวชี้คุณภาพ** 1) ปรัชญามีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของชาติ สนองความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมที่ถูกต้องให้เกิดแก่ผู้เรียน 2) เป้าหมายมุ่งเน้นผลถาวรที่แท้จริงที่จะให้เกิดแก่ผู้เรียนอย่างรอบด้าน สมดุล รวมทั้งเน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการจัดการศึกษาแต่ละระดับหลักสูตร ประเภทวิชาและสาขาวิชา 3) มีแนวดำเนินงานหรือแผนที่รองรับปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน และ 4) บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้าใจปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนตรงกัน

สรุปได้ว่าปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน เป็นสิ่งที่โรงเรียนกำหนดและร่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยกำหนดให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนสังคมแวดล้อมและสอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของชาติ โดยมีการวางแผนและปฏิบัติงานตามแผนให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### ปัจจัยที่ 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541 : 37-38) อธิบายความหมายของหลักสูตรว่า หมายถึง ประมวลประสบการณ์ที่โรงเรียนจัดให้แก่ผู้เรียน ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนเพื่อให้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตรองค์ประกอบของหลักสูตรประกอบด้วยจุดหมาย กระบวนการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผล ส่วนกระบวนการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดหมายของหลักสูตร โดยได้กำหนดไว้ 3 เกณฑ์ ดังนี้

**เกณฑ์ที่ 1** ศึกษาและพัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ท้องถิ่นและผู้เรียน



**ตัวชี้คุณภาพ 1)** มีการวิเคราะห์หลักสูตรและวางแผนการสอน ให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชน โรงเรียน และผู้เรียน 2) มีการเตรียมการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรและ 3) มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรที่สร้างหรือปรับปรุงและนำไปใช้

**เกณฑ์ที่ 2** จัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นไปตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

**ตัวชี้คุณภาพ 1)** มีการวิเคราะห์สภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม 2) มีการใช้เทคนิคการสอนอย่างหลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 3) มีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ สื่อ และเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมเพียงพอและปลอดภัย และ 4) มีการนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

**เกณฑ์ที่ 3** ดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนถูกต้องตามระเบียบและหรือหลักการวัดและประเมินผล

**ตัวชี้คุณภาพ 1)** มีเอกสาร หลักฐานการวัดและประเมินผลที่ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน 2) มีการประเมินผลในสภาพจริงของผู้เรียน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าและพัฒนาการของผู้เรียน และ 3) มีการวัดผลประเมินผลเป็นระยะๆ และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน จะต้องมีความยืดหยุ่นและทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของสังคมมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพความเป็นจริงโดยใช้เครื่องมือวัดผลที่หลากหลายและนำผลการประเมินทุกด้านไปใช้พัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

### **ปัจจัยที่ 3 บุคลากร**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541 : 39) อธิบายความหมายของบุคลากร หมายถึง ผู้บริหาร ครูผู้สอนและบุคลากรสนับสนุนหรือปฏิบัติงานหน้าที่ต่างๆ ในโรงเรียน โดยได้กำหนดไว้ 3 เกณฑ์ดังนี้

**เกณฑ์ที่ 1** ผู้บริหารเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ

**ตัวชี้คุณภาพ 1)** มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงาน และ 2) ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี

**เกณฑ์ที่ 2** ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้ความสามารถและคุณธรรมเหมาะสมกับอาชีพครู

**ตัวชี้คุณภาพ 1)** มีวุฒิและความรู้ความสามารถ สอดคล้องและเพียงพอกับสาขาวิชาที่สอน 2) ปฏิบัติงานสอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพครู และ 3) มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาตนเองสู่เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

**เกณฑ์ที่ 3** บุคลากรสนับสนุนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และปฏิบัติงานเต็มตาม ศักยภาพ

**ตัวชี้คุณภาพ 1)** มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมายและ 2) มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงานเพื่อองค์กรฯ โรงเรียน)

สรุปได้ว่าบุคลากรของโรงเรียนคือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครูผู้สอนและบุคลากรสนับสนุนหรือผู้ปฏิบัติงานหน้าที่ต่างๆของโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์กรในการที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เจริญรุ่งเรืองประสบผลสำเร็จตามปรัชญาและเป้าหมายที่วางไว้

#### **ปัจจัยที่ 4** ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541 : 40-41) อธิบายความหมายของ ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน หมายถึง มวลทรัพยากรที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม สื่อ นวัตกรรมวัสดุอุปกรณ์และการเงินของโรงเรียน รวมทั้งระบบข้อมูลและเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรภายนอก โดยกำหนดไว้ 4 เกณฑ์ ดังนี้

**เกณฑ์ที่ 1** จัดอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องประกอบ สถานที่ฝึกปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับสภาพการใช้งาน

**ตัวชี้คุณภาพ 1)** มีความมั่นคงแข็งแรงปลอดภัยและมีการดูแลบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม  
2) มีห้องสมุด มุมหนังสือ ศูนย์วิชาการ พร้อมเอกสารและตำราเหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้  
3) มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอเหมาะสม 4) จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและให้เป็นแหล่งการเรียนรู้

**เกณฑ์ที่ 2** จัดสื่อ วัสดุอุปกรณ์ และนวัตกรรมที่มีคุณภาพเพียงพอต่อการเรียนการสอน

**ตัวชี้คุณภาพ 1)** มีระบบการจัดหาและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพและ 2) มีการบริการ และส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบ

**เกณฑ์ที่ 3** จัดระบบการเงินที่ก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

**ตัวชี้คุณภาพ 1)** มีแผนการใช้จ่ายเงินที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน 2) มีการใช้เงินตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) มีการตรวจสอบและรายงานด้านการเงินอย่างเป็นระบบ

**เกณฑ์ที่ 4** จัดระบบข้อมูลเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน

**ตัวชี้คุณภาพ 1)** การจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนและพัฒนาการเรียนรู้อย่าง 2) มีการให้บริการข้อมูลและสารสนเทศอย่างทั่วถึงและทันต่อความต้องการและ 3) มีการ

สร้างความสัมพันธ์และได้รับความร่วมมือจากองค์กรภายนอก เช่น บ้าน สมาคม ชุมชน สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทรัพยากรที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนหมายถึง อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม สื่อ นวัตกรรม วัสดุอุปกรณ์ และการเงินของโรงเรียน รวมทั้งระบบข้อมูลและเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรภายนอก ซึ่งต้องมีการดูแลซ่อมแซม ปรับปรุงให้อยู่ในสภาพที่ดีและพร้อมใช้งานในทุกสถานการณ์

### **ปัจจัยที่ 5 การจัดการและการบริหาร**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541 : 40-41) อธิบายความหมายของการจัดการและการบริหาร หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่บริหาร โรงเรียนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดการประหยัด หรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด และหรือได้ผลมากที่สุด) และมีประสิทธิผล (คำนึงถึงความสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้) สามารถตรวจสอบและพัฒนาระดับมาตรฐานการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดไว้ 3 เกณฑ์ ดังนี้

#### **เกณฑ์ที่ 1 มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย**

**ตัวชี้คุณภาพ 1)** มีโครงสร้างการบริหารชัดเจนเหมาะสมกับขนาดและระดับการศึกษาของโรงเรียน 2) มีคู่มือ/แนวปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรครบถ้วนทุกฝ่าย 3) มีธรรมเนียมของโรงเรียนและแผนปรับปรุงโรงเรียนอย่างเหมาะสม 4) มีนวัตกรรม เทคโนโลยีและระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่เหมาะสม และ 5) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

#### **เกณฑ์ที่ 2 สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย**

**ตัวชี้คุณภาพ 1)** มีการทำงานเป็นทีมเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติอย่างเต็มศักยภาพและ 2) เปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถเป็นผู้นำ โดยสามารถผลัดเปลี่ยนกัน เป็นผู้นำผู้ตามที่ดีได้

#### **เกณฑ์ที่ 3 มีระบบการกำกับตรวจสอบและรายงานคุณภาพภายในที่เหมาะสม**

**ตัวชี้คุณภาพ 1)** มีการกำหนดขอบข่ายสาระการกำกับ ตรวจสอบและรายงานที่ครอบคลุมเป้าหมายและจุดเน้นการพัฒนาของโรงเรียนชัดเจน เน้นการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า (ความคุ้มค่า หมายถึง กลุ่มเป้าหมายได้รับประโยชน์และตรงกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ) 2) บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจและดำเนินการตามระบบได้และ 3) มีการเสนอรายงานการตรวจสอบคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าการจัดการ/การบริหารนั้นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเสนอแนะอย่างทั่วถึงมีการตรวจสอบประเมิน รายงานผลเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

### **ปัจจัยที่ 6 กิจกรรมนักเรียน/นักศึกษา**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541 : 44) อธิบายความหมายของกิจกรรมนักเรียน/นักศึกษา หมายถึง การดำเนินงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสวัสดิการการปกครองและกิจกรรมนักเรียน นักศึกษา เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยกำหนดไว้ 3 เกณฑ์ดังนี้

**เกณฑ์ที่ 1** จัดบริการและสวัสดิการต่างๆแก่ผู้เรียนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทั้งร่างกายและจิตใจให้เหมาะสมกับวัย

**ตัวชี้คุณภาพ** 1) มีการจัดบริการโภชนาการและสุขภาพที่ถูกต้องสุขลักษณะและเพียงพอ 2) มีการจัดสนทนาและการบริการตรวจสอบสุขภาพอย่างทั่วถึง 3) มีการจัดระบบรักษาความปลอดภัยเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนและชุมชน 4) มีการจัดสวัสดิการ/ความช่วยเหลือที่เอื้ออำนวยให้นักเรียนที่มีความจำเป็นได้มีโอกาสได้เรียนอย่างเต็มที่ และ 5) มีการจัดบริการและแนะแนวทุกด้านอย่างทั่วถึงและเป็นระบบ

**เกณฑ์ที่ 2** ดำเนินงานปกครองนักเรียนเป็นระบบ

**ตัวชี้คุณภาพ** 1) มีการกำหนดกฎระเบียบ แนวปฏิบัติสำหรับนักเรียนอย่างชัดเจนและมีผู้รับผิดชอบโดยตรง 2) มีการดูแล/ติดตามความประพฤตินักเรียนอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง และ 3) มีการใช้ข้อมูลด้านความประพฤตินักเรียนมาพัฒนางานปกครอง

**เกณฑ์ที่ 3** จัดกิจกรรมนักเรียนมุ่งเน้นส่งเสริมด้านทักษะ คุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างหลากหลายสอดคล้องกับความสนใจและเหมาะสมกับวัย

**ตัวชี้คุณภาพ** 1) มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมตามความสมัครใจ และ 2) มีการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่ากิจกรรมนักเรียน/นักศึกษาเป็นการดำเนินงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสวัสดิการ การปกครอง และกิจกรรมนักเรียน นักศึกษา เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

### **ปัจจัยที่ 7 สัมฤทธิผลของผู้เรียน**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541 : 46-47) อธิบายความหมายของสัมฤทธิผลของผู้เรียน หมายถึง ผลการเรียนรู้หรือพัฒนาการโดยรวมของผู้เรียนที่เกิดขึ้นจริงตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแต่ละระดับการศึกษาของผู้เรียน ซึ่งผลการเรียนรู้หรือ

พัฒนาการดังกล่าวต้องครอบคลุมทั้งด้านสติปัญญาเจตคติ รวมทั้งคุณธรรมจริยธรรมและทักษะต่างๆที่ใช้ในการทำงานโดยกำหนดไว้ 3 เกณฑ์ดังนี้

**เกณฑ์ที่ 1** ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในชั้นสุดท้ายของผู้เรียนที่จบหลักสูตรอยู่ในระดับสูง

**ตัวชี้คุณภาพ** จำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของผู้จบหลักสูตรแต่ละระดับได้คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.5 และหรือ จำนวนผู้เรียนชั้นสุดท้ายไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของแต่ละหลักสูตรสาขาวิชาชีพ มีสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่ต่ำกว่าชั้นดีพอใช้หรือชั้นระดับคะแนนเฉลี่ย 2.5 เมื่อทดสอบด้วยเครื่องมือวัดที่เป็นกลาง

**เกณฑ์ที่ 2** ความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพของตน

**ตัวชี้คุณภาพ** 1) ผู้เรียนแต่ละคนมีความสามารถทางการเรียนที่แสดงออก โดยเฉลี่ยสูงขึ้นเป็นไปตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนดและ 2) มีผลงานที่แสดงความก้าวหน้าของผู้เรียนแต่ละคนแต่ละกลุ่ม

**เกณฑ์ที่ 3** ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

**ตัวชี้คุณภาพ** 1) ผู้เรียนมีความสนใจอุตสาหกรรมและกระตือรือร้นต่อการเรียนและพัฒนาผลการเรียนของตน สามารถแสวงหาและพัฒนาความรู้ได้ด้วยตนเอง 2) ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานในการทำงานมีทักษะและจรรยาบรรณในสาขาวิชาชีพที่เรียน 3) ผู้เรียนมีความประพฤติมีวินัย สุภาพอ่อนน้อมเห็นความสำคัญของการรักษาสภาพแวดล้อม 4) ผู้เรียนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนๆ ครู และบุคลากรอื่นในโรงเรียน และ 5) ผู้เรียนมีความรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสมกับวัย

สรุปได้ว่า สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนผู้เรียนแต่ละคนมีความสามารถทางการเรียนโดยเฉลี่ยสูงขึ้นผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนักเรียน นักศึกษา สามารถประกอบอาชีพได้ตามสาขาวิชาที่ศึกษามาหรือศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นได้ สามารถแสวงหาและพัฒนาความรู้ได้ด้วยตนเองได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม

และในการยกระดับคุณภาพการศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาศาสนศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในปีงบประมาณ 2553 ได้แก่ (คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, สำนักบริหารงาน, 2553) การส่งเสริมการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหลักสูตรอิสลามศึกษาแบบบูรณาการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม การพัฒนาผู้บริหาร ครู บุคลากรในสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โครงการสนับสนุนสื่อการเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อการฝึกพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กางส่งเสริมการจัดกิจกรรม

พัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมโดยใช้กระบวนการลูกเสือ การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักเรียนโดยจัดกิจกรรมค่ายวิทยาศาสตร์และสิ่งแวดล้อม

สรุป คุณภาพการศึกษา คือ การสร้างคุณภาพผู้เรียนดังนี้ เน้นเป็นหน้าที่และภารกิจหลักของโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาซึ่งมีภารกิจต่อการปฏิบัติตามหลักคำสอนของศาสนาอิสลาม คุณภาพหรือมาตรฐานของการจัดการศึกษาจึงต้องมีความแตกต่างจากสถานศึกษาอื่นๆ ต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเพื่อสามารถผลิตผู้เรียนสู่สังคมได้ตามมาตรฐานที่อัลลอฮ์กำหนด เพราะการที่อัลลอฮ์สร้างมนุษย์ขึ้นมาไว้ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อการอิบาดะฮ์ต่ออัลลอฮ์ และในบางอิบาดะฮ์นั้น จะต้องมีการรวมกลุ่มเพื่อปฏิบัติซึ่งหากนำมาสู่การเปรียบเทียบภาระหน้าที่ของครูซึ่งถือเป็นอิบาดะฮ์หนึ่งการรวมกลุ่มกันสอนในสถานศึกษาจึงยังจำเป็นต้องยึดมั่นถึงภารกิจการเป็นอิบาดะฮ์เช่นกัน ซึ่งเป็นหมายสูงสุดคือการตอบแทนในวันกิยามะฮ์ (จารูว์จัน สองเมือง และคณะ, 2551 : 44) และเพื่อความสำเร็จของการสร้างคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาต้องทำการทบทวนการดำเนินการที่ผ่านมาว่าสอดคล้องกับคุณภาพตามแนวทางของอิสลามแล้วหรือไม่เพียงใด มีข้อผิดพลาดประการใด แล้วนำข้อผิดพลาดนั้นเป็นบทเรียนและปรับแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคตเพื่อให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานต่อไป

### 2.3 การพัฒนาคุณภาพตามวงจรคุณภาพ PDCA

วงจร PDCA เป็นวงจรที่คิดค้นโดยวอลเตอร์ ชูฮาร์ท (Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับแวดวงอุตสาหกรรม ต่อมา PDCA เริ่มเป็นที่รู้จักกันมากขึ้นเมื่อเดมมิง (William Edwards Deming) ได้เผยแพร่ให้เป็นกระบวนการปรับปรุงกระบวนการทำงานจึงรู้จักกันในอีกชื่อหนึ่งว่า “วงจรเดมมิง” ซึ่งประกอบด้วย P : Plan การวางแผน D : Do การปฏิบัติตามแผน C : Check การตรวจสอบ และ A : Act การดำเนินการให้เหมาะสม ซึ่งการปฏิบัติตาม PDCA นั้นจะปฏิบัติเป็นขั้นตอนโดยเริ่มจาก P จนถึง A และเริ่มกลับมาปฏิบัติในขั้น P ใหม่ ทำวนอยู่อย่างนั้นเป็นวงจรแห่งความสำเร็จ (วีระพล บศิริรัฐ, 2543 : 7)

เดมมิง (William Edwards Deming) เกิดเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 1900 ที่เมือง Sioux รัฐ Iowa สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีทางวิทยาศาสตร์จากมหาวิทยาลัย Wyoming ปริญญาโททางวิทยาศาสตร์จากมหาวิทยาลัย Colorado และปริญญาเอก สาขาคณิตศาสตร์ฟิสิกส์ (Mathematical Physics) จากมหาวิทยาลัย Yale ในปี 1928 เดมมิงเริ่มทำงานกับกระทรวงเกษตร (Department of

Agriculture) ในปี 1939 เดมมิ่ง ย้ายมาเป็นที่ปรึกษาด้านการสำรวจตัวอย่างของสำนักงานสำมะโนประชากร (Bureau of the Census) ปี 1946 เริ่มสอนหนังสือที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย New York (N.Y.U.) และสอนหนังสือจนถึงปี 1993 และตั้งแต่ปี 1950 เดมมิ่ง เริ่มรับเชิญเป็นวิทยากร และที่ปรึกษาให้กับอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่น ผ่านสหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientists and Engineers) หรือ JUSE ทำให้อุตสาหกรรมของญี่ปุ่น พัฒนาก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ปี 1951 JUSE เริ่มการมอบรางวัลคุณภาพ Deming (Deming Prize of Quality) ให้แก่ธุรกิจที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นรางวัลที่ทรงเกียรติที่ธุรกิจต่างๆ ต้องการ และเริ่มต้นก่อนรางวัลคุณภาพ Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award) หรือ MBNQA ในสหรัฐอเมริกาหลายสิบปี จนกระทั่งปี 1980 ดร.เดมมิ่ง เริ่มเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในหมู่ชาวอเมริกัน หลังร่วมรายการ ถ้าญี่ปุ่นทำได้ ทำไมเราจะทำไม่ได้ (If Japan Can, Why Can't We?) ของสถานีโทรทัศน์ NBC (สมประสงค์ เสนารัตน์, ม.ป.ป. : 3)

เดมมิ่งได้เสนอหลักการสำคัญในกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานไว้ 14 ข้อ ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ และคณะ. 2546:72-75)

1. สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Constancy of Purpose) ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพ โดยกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ซึ่งจะพิสูจน์ความตั้งใจจดทน และไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลว

2. ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ๆ (Adopt the New Philosophy) ที่เปลี่ยนแปลง และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องสร้าง “วัฒนธรรมคุณภาพและการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง” ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนและในทุกระดับขององค์กร

3. ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบเพียงด้านเดียว (Cease Dependence on Mass Inspection) การให้ความสำคัญกับการควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้ได้ตามมาตรฐาน ไม่ได้เป็นการดำเนินงานในเชิงรุกที่จะป้องกันความผิดพลาด ทั้งนี้การควบคุมและประกันคุณภาพเป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุเท่านั้น

4. ยุติการค่านินทรูกิจโดยการตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว (End the Practice of Awarding) เพราะราคาขายจะไม่มี ความหมายต่ออนาคตธุรกิจ ถ้าไม่สามารถพัฒนาคุณภาพให้ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องธุรกิจที่แข่งขันกันลดราคาทำสงครามราคา จนสุดท้ายต่างจะล้มเหลวในการดำเนินงานและไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

5. ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้วงล้อ PDCA เป็นเครื่องผลักดันองค์กรให้หมุนไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ และไม่หยุดยั้ง

6. ทำการฝึกอบรมทักษะ (Training for a Skill) ในการทำงานและการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น จัดทำการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และใช้เครื่องมือการควบคุมคุณภาพต่างๆ เพื่อให้วัฒนธรรมคุณภาพแทรกเข้าสู่การดำเนินงานทุกขั้นตอนอย่างเป็นธรรมชาติ

7. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น (Leadership) กับสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยต่างจะเป็นผู้นำและกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจในการกระทำ ของตนและกลุ่ม

8. กำจัดความกลัวให้หมดไป (Driver Out Fear) เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างองค์การคุณภาพ โดยส่งเสริมความกล้าถาม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติ และกล้ายอมรับในความผิดพลาด ในทุกระดับของธุรกิจ

9. ทำลายสิ่งทีกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ (Break Down Barriers) โดยส่งเสริมการประสานงาน และช่วยเหลือกันข้ามสายงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา และบรรลุเป้าหมายในการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า

10. ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ (Eliminate Slogans, Exhortations, Arbitrary Targets) โดยเฉพาะที่เขียนขึ้นมาอย่างขอไปทีแต่ไม่เกิดขึ้นจากความเข้าใจในปรัชญาของคุณภาพ ซึ่งทำให้ข้อความที่กำหนดไว้เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

11. ยกเลิกการกำหนดจำนวนโควตาที่เป็นตัวเลข (Eliminate Numerical Quotas) ในการประเมินผลงานด้านปริมาณเพียงด้านเดียวเพราะพนักงานจะทำงานเพื่อเป้าหมายเท่านั้น แต่จะต้องวัดคุณภาพอย่างชัดเจนโปร่งใส และตรวจสอบได้

12. ยกเลิกสิ่งทีกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน (Remove Barriers to Pride of Workmanship) โดยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานและความสำเร็จของตน ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เขาและองค์กรประสบความสำเร็จร่วมกัน

13. การศึกษาและการเจริญเติบโต (Education and Growth) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ตลอดจนให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นสินทรัพย์สำคัญที่สุดของทุกธุรกิจ



14. ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Take Action to Accomplish the Transformation) คำเน้นการให้เห็นผลที่เป็นรูปธรรม และต่อเนื่องในระยะยาว ไม่ใช่การดำเนินงานเฉพาะหน้าในการแก้ไขปัญหาเล็กน้อยเท่านั้น โดยผู้บริหารต้องเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และผลักดันการดำเนินงานด้านคุณภาพ โดยเป็นผู้สนับสนุนแบบ และผู้สนับสนุนการดำเนินงานคุณภาพอย่างสมบูรณ์

รุ่ง แก้วแดง (2544 : 48 - 50) กล่าวถึง PDCA ว่า หลักการบริหารที่คนพูดถึงกันมากคือการบริหารแบบ PDCA ซึ่งคนในวงการศึกษาก็จะเข้าใจชัดเจนพอสมควร ในเรื่องการวางแผน (Planning – P) และทำได้ดีชัดเจน ถูกต้องสมบูรณ์ ตามหลักวิชาการทุกประการ แต่การวางแผนในวงการศึกษาก็ยังแตกต่างจากการวางแผนในภาคธุรกิจคือ ยังมีสภาพเป็น Plan แล้วนิ่งไม่ใช่ Planning แม้ในระดับกระทรวงจะเป็นแผนที่ดีแต่ในแผนปฏิบัติการประจำปีไม่ค่อยชัดเจนว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนมากน้อยเพียงใดส่วนในระดับสถานศึกษาก็เช่นกันหลายแห่งทำแผนปฏิบัติการประจำปีแต่ไม่ดำเนินการให้ครบวงจรซึ่งสถานศึกษาและผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการนำไปสู่การปฏิบัติ หรือทำตามแผน (Do – D) ให้มากขึ้น คือ การดำเนินการตามเป้าหมายและระยะเวลาเพื่อให้เกิดผลตามที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนจะทราบว่าจะบรรลุตาม เป้าหมายหรือไม่ การประเมินผล หรือการตรวจสอบ(Check – C) จึงเป็นหัวใจที่สำคัญของการทำงาน การตรวจสอบคือ การวัดว่างานนั้นได้ผลตามเป้าหมายหรือไม่เมื่อได้ผลประเมินแล้วก็นำมาปรับปรุงเพื่อพัฒนา(Adjustment – A) ถ้าได้ผลสูงกว่าเป้าหมายก็ปรับเป้าหมายให้สูงขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานช่วงต่อไป ถ้างานบางงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก ๆ ก็ต้องมาทบทวนว่า การทำงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่หรือจำเป็นจะต้องลดเป้าหมาย

และ ประเวศ ยอดยิ่ง (2542 : 19) กล่าวว่า วงจรคุณภาพหรือวงจรเดมมิง คือมีการวางแผน (Plan) การดำเนินการ (Do) การตรวจสอบ (Check) และปฏิบัติการแก้ไขและกำหนดมาตรการ (Action) ดังนั้นในการแก้ไขปัญหาแต่ละครั้ง จะต้องดำเนินการตามวงจรคุณภาพอาจเพียงครั้งเดียวก็สามารถแก้ปัญหาได้เลยแต่บางครั้งอาจจะต้องกลับไปแก้ไขปัญหาหลายครั้ง จึงจะประสบผลสำเร็จ

จากคำกล่าวข้างต้น วงจรคุณภาพ PDCA เป็นวงจรการทำงานในลักษณะวงล้อเป็นลำดับขั้น ตอนคือเมื่อได้วางแผนงาน(P)นำไปปฏิบัติ(D) ระหว่างการปฏิบัติก็ดำเนินการตรวจสอบ (C) พบปัญหาที่ทำการแก้ไขหรือปรับปรุง(A) ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขนี้ เริ่มจากการวางแผนก่อน

ส่วน สมศักดิ์ สินธุระเวชณ์(2542 :187-189) กล่าวว่า กระบวนการที่สถานศึกษาควรจะนำมาใช้ในการบริหารคุณภาพ คือ การควบคุมคุณภาพโดยใช้วงจรเดมมิง (Deming cycle) หรือวงจรคุณภาพ (Quality Control) ในกิจกรรมต่างๆ วงจรพัฒนาควบคุมคุณภาพPDCA มีภารกิจหลัก 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Plan) คือ การกำหนดขอบเขตของปัญหาได้ชัดเจน กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย กำหนดวิธีการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายให้ชัดเจนถูกต้องและแม่นยำที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

2. การปฏิบัติตามแผน (Do) คือการวางแผนกำหนดการ เช่น การแยกแยะกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำกำหนดเวลาที่ค่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่าง และจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน คือ ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงงานทั้งหมด และทราบเหตุผลที่ต้องกระทำ ให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสม

3. การตรวจสอบ (Check) ทำให้รับรู้สถานการณ์ของงานที่เป็นอยู่เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผน คือ กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ การรวบรวมข้อมูล พิจารณากระบวนการทำงานเป็นตอนๆ เพื่อแสดงจำนวนและคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน เปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้ การรายงาน จะเสนอผลการประเมินรวมทั้ง มาตรการป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลว สามารถรายงานเป็นทางการอย่างสมบูรณ์ หรือแบบอย่างไม่เป็นทางการ

4. การปรับปรุง แก้ไขปัญหาผลการตรวจสอบ (Action) หากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้น ทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงาน ไม่ได้มาตรฐาน ให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาลักษณะปัญหาที่ค้นพบ

ศรีเพ็ญ ปรุเขตร์ (2546 : 24-26) กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารงานของกลุ่มสร้างคุณภาพมี 4 ขั้นตอนคือ P = Plan หมายถึง การวางแผน D = Do หมายถึง การปฏิบัติ C = Check หมายถึง การตรวจสอบ และ A = Action หมายถึง การปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการดำเนินการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Action) เริ่มจากกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานของสถานศึกษา แล้ววางแผน (P) เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดจากนั้นจึงดำเนินการตามแผน (D) ในขณะที่ดำเนินการก็ทำการตรวจสอบ (C) ว่าดำเนินการไปแล้วนำไปสู่เป้าหมายหรือไม่เพียงใดแล้วนำผลการตรวจสอบมาใช้แก้ไขปรับปรุง (A) แล้ววางแผนในการดำเนินงานในข้อต่อไปดีขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะต้องทำให้เป็นวงจรตลอดเวลซึ่งสอดคล้องกับฉันทุพัณฑ์ เจริญนันท์ และคณะ (2546 : 80) ที่กล่าวว่า วงจร PDCA จะไม่ได้หยุดหรือจบลง เมื่อหมุนครบรอบ แต่วงล้อ PDCA จะหมุนไปข้างหน้าเรื่อยๆ โดยจะทำงานในการแก้ไขปัญหาในระดับที่สูงขึ้น ซ้ำซ้อนขึ้น และยากขึ้น หรือเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ปัจจุบันทั้งแรงงานปฏิบัติการแรงงานที่มีความรู้ และผู้บริหารชาวไทยส่วนใหญ่มักรู้จัก PDCA มากขึ้นกว่าในอดีต ถึงแม้จะไม่เข้าใจรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างสมบูรณ์ แต่ก็ช่วยให้การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และเห็นผลที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญของวงจร Deming ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ PDCA เท่านั้น แต่อยู่ที่

คนที่มีคุณภาพ และเข้าใจคุณภาพอย่างแท้จริง หรือที่เรียกว่า คุณภาพอยู่ที่ใจ (Quality at Heart) ที่พร้อมจะเปิดใจเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาอย่างมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพตามขั้น ตอน PDCA คือ การพัฒนาการทำงานในรูปแบบของกระบวนการที่มีการวางแผนการดำเนินงานก่อนลงมือปฏิบัติ (P) มีจุดเน้นที่การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษาจากนั้น นำแผนไปปฏิบัติงาน (D) และในขณะที่ปฏิบัติงานมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และหลังจากเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานมีการประเมินผลกาปฏิบัติงาน (C) โดยเน้นการรายงานผลการดำเนินงานว่ามีความสอดคล้องและเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้หรือไม่ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการวางแผนการทำงานในคราวต่อไป (A)

## 2.4 การมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามวงจรคุณภาพ PDCA

การดำเนินงานใดๆก็ตามให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งคือ การมีส่วนร่วม เพราะการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร ซึ่งส่งผลให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่ายในการดำเนินงานของสถานศึกษาดังที่ กรมสามัญศึกษา (2542 : 13-16) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 มาตรา 8(2) ที่กำหนดการจัดการศึกษาโดยยึดหลักที่ว่า ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งมีเป้าหมายที่จะให้บุคลากรทุกฝ่ายได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกระบวนการดำเนินงานต่างๆของสถานศึกษา เช่นเดียวกับกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2542 : 15-55) กล่าวว่า การบริหาร โดยคณะกรรมการสถานศึกษามีหลักการสำคัญในการบริหารคือ หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration Involvement) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้เสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา

จากคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเป็นแนวคิดที่มุ่งให้ทุกคนทุกส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ ให้การสนับสนุน และร่วมรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษามากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่น ในการพัฒนาการศึกษา ร่วมกันให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม

นอกจากการมีส่วนร่วมของคณะบุคคลจะส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพแล้ว สิ่งสำคัญที่มุสลิมพึงคำนึงคือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเพื่อให้ได้คุณภาพนั้นเป็นไปตามเงื่อนไขหรือแนวทางคุณภาพของอิสลามหรือไม่ ซึ่งสิ่งที่จะถือว่ามีคุณค่าและมีคุณภาพในอิสลามนี้ อยู่นอกภายใต้เงื่อนไข 4 ประการ คือ (อิบราฮีม ฌรงค์รักษาเขต, 2551 : 122)

1. การกระทำด้วยการตั้งเจตนาที่บริสุทธิ์ เพื่ออัลลอฮ์ (Ikhlas) ซึ่งเป็นเงื่อนไขแรกของการตอบรับการปฏิบัติงานของแต่ละคน และเจตนาเหล่านี้ต้องบริสุทธิ์ ใจเพื่ออัลลอฮ์เพียงพระองค์เดียว ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่า

إِنَّهَا عَمَلٌ لَا يَلْبَسُ إِلَّا بِإِتْقَانٍ وَإِيمَانٍ وَإِيْثَارٍ وَإِيْخْلَاصٍ وَإِنْ لَمْ يَكُنْ مَرِيءًا مِّنْ زَلْوَةٍ فَفَعَلَ، مَنْ كَهَانَتْ رَأْيَهُ إِلَى اللَّهِ  
وَرَسْمُهُ فُجْهِ لِحَةٍ تَوَهُ إِلَى اللَّهِ وَ لَوْ هُمْ، مَنْ كَانَتْ هِرْجَانُهُ بِضِيَابِهَا مَا لَوْ تَأْتِكُمْ حَاهَا  
فَهِيَ حَاهَا تَه إِلَى مَا جَاءَ إِلَيْهِ))

ความว่า : “แท้จริงการทำงานทั้งหลายด้วยการนียตและแท้จริงสำหรับแต่ละคนนั้น ด้วยการเบ็ดของเขา ดังนั้น ผู้ใดอพยพเพื่ออัลลอฮ์และรอซูลของพระองค์ การอพยพของเขาเพื่ออัลลอฮ์และรอซูลเช่นเดียวกัน และผู้ใดอพยพเพื่อคุณยาที่เขาแสวงหาหรือเพื่อผู้อื่นซึ่งเขาจะแต่งงานด้วยการอพยพของเขาก็เพื่อสิ่งนั้น”

(บันทึกโดย Bukhari : 9 และ Muslim : 53)

อิมาม นะวะวี (2541 : 9) อธิบายหะดีษข้างต้นว่า เจตนาเป็นเครื่องวัดความถูกต้องของการทำงานต่างๆ หากเจตนาไม่ถูกต้องการกระทำก็ถูกต้องด้วย และหากเจตนาไม่ถูกต้องการกระทำนั้นก็ไม่ถูกต้องด้วย ความบริสุทธิ์ (Ikhlas) เป็นเงื่อนไขที่จะทำให้อัลลอฮ์ทรงรับงานนั้นๆ เพราะพระองค์ไม่ทรงรับงานใดๆ เว้นแต่กระทำด้วยความบริสุทธิ์ ใจก็คือเจตนาเพื่ออัลลอฮ์สำหรับความถูกต้องนั้นตรงกับแบบอย่างของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ

ส่วน al-Qushairiy (1966: 95-96) อธิบายความหมายการบริสุทธิ์ใจ (Ikhlas) เพื่ออัลลอฮ์ว่า คือ การให้ออกภาพต่อสังคมแห่งอัลลอฮ์เพียงหนึ่งเดียวในการเคารพภักดี (อิบาดะฮ์) และการใกล้ชิดพระองค์ โดยไม่มีการเสแสร้งหรือแสวงหาการสรรเสริญจากมนุษย์หรือชอบใจให้มนุษย์ชมเชย

และท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ กล่าวถึงความสำคัญของจิตใจว่า

إِلَى أَجْسَادِكُمْ ، وَإِنَّمَا إِلَهُي صُورَكُمْ ، وَلَكِنْ يَنْظُرُ إِلَى قُلُوبِكُمْ ))

ความว่า : “แท้จริงอัลลอฮ์จะไม่ทรงพิจารณาที่ร่างกายของพวกท่านและรูปร่าง  
โฉมของพวกท่าน แต่พระองค์จะทรงพิจารณาที่หัวใจของพวกท่าน”

(บันทึกโดย Muslim : 2564)

อิมาม นะวะวี (2541 : 28-29) อธิบายหะดีษข้างต้นว่า “มาตรวัดของของอัลลอฮ์นั้น  
พระองค์ไม่ทรงมองดูหรือพิจารณาการตอบแทนโดยอาศัยความสูงต่ำของร่างกายเป็นที่ตั้ง แต่มาตร  
วัดที่แท้จริงของอัลลอฮ์นั้นคือ ความยำเกรง ดังนั้นเมื่อมีเจตนาบริสุทธิ์ และกระทำถูกต้อง ผู้นั้นเป็น  
ผู้ใกล้ชิดต่ออัลลอฮ์

2. การกระทำนี้ นอยู่บนหลักการพื้นฐานความดีงาม(Ihsan) ถูกต้องตามหลักการศาสนา  
และแบบอย่างที่ดีของท่านนบีมุฮัมมัด (Qudwah hasanah) เนื่องจากการงานที่ไม่ถูกต้องตาม  
หลักการดังกล่าว การนี้จะไม่ถูตอบรับ ดังปรากฏในวจนะของท่านนบี

﴿مَنْ عَمِلَ عَمَلًا لَيْسَ لِيَّ مَعَهُ رِضْوَانٌ لَمْ يَأْتِنِي﴾

ความว่า : “ผู้ใดได้ปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ศาสนาบัญญัติไว้สิ่งนั้น  
จะต้องปฏิเสธไป”

(บันทึกโดย Bukhari : 56 และ Muslim : 1243)

อิมาม นะวะวี (2537 : 10) กล่าวว่า “การกระทำใดๆก็ตาม หากเราคิดค้นวิธีปฏิบัติขึ้น  
เองทั้งๆที่ไม่มีคำสอนมาจากศาสนา หรือเป็นการกระทำที่ผิดจากจุดประสงค์ของศาสนา หรือเป็น  
การกระทำที่ต่อต้านค่านิยมคำสอนของศาสนาแล้ว การกระทำต่างๆเหล่านั้น อัลลอฮ์จะไม่ทรง  
รับ”

3. อิสติกอมะฮ์ (การกระทำที่เสมอต้นเสมอปลาย) การที่ดีมีคุณค่า ณ พระองค์อัลลอฮ์  
คือ การงานที่กระทำไปอย่างเสมอต้นเสมอปลาย อัลลอฮ์ตรัสว่า

﴿إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ﴾

ความว่า : “แท้จริงบรรดาผู้ที่กล่าวว่า อัลลอฮ์คือ พระเจ้าของพวกเราแล้ว  
พวกเขาก็ยืนหยัด(ปฏิบัติ) ตามคำกล่าวนั้น จะไม่มีความหวาดกลัวใด ๆ แก่  
พวกเขา และพวกเขาก็จะไม่เศร้าสลดใจ”

(อัลอะฮ์กอฟ: 13)

ท่านนบีﷺ กล่าวแก่ท่าน สุฟยาน เบ็ญญ์ อัลลอฮ์ว่า

﴿قُلْ آمَنَّا بِاللَّهِ كُلِّمَةً مِّنْهُ﴾

ความว่า : “ท่านจงกล่าวว่า ฉันศรัทธาต่ออัลลอฮ์ แล้วท่านจงปฏิบัติอย่าง  
อิสติกอมะฮ์ (เสมอต้นเสมอปลาย)”

(บันทึกโดย Muslim : 68)

ดูลามากกล่าวว่า อิสติกอมะฮ์ หมายถึง การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของอัลลอฮ์อยู่  
เสมอ (อิมาม นะวะวี, 2541 : 247)

4. การมอบหมายต่ออัลลอฮ์ (Tawakkal) การมอบหมายการทำงานทุกอย่างที่กระทำเป็นสิ่ง  
ที่พระองค์อัลลอฮ์ทรงรัก และเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการงานที่ดี อัลลอฮ์ตรัสว่า

﴿وَتَوَكَّلْ عَلَى الْحَيِّ الَّذِي لَا يَمُوتُ﴾

ความว่า : “และท่านจงมอบหมายต่อผู้ทรงมีชีวิตซึ่งเป็นผู้ไม่ตาย

(อัลฟอรกอน : 58)

﴿وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ﴾

ความว่า : “และต่ออัลลอฮ์เท่านั้น ผู้ศรัทธาทั้งหลายจงมอบหมายเถิด

(อิบรอฮีม : 11)

เงื่อนไขข้างต้น เป็นวิธีการดำเนินงานคุณภาพในอิสลาม ที่บุคลากรในสถานศึกษา  
สอนศาสนาอิสลามควรนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ  
สถานศึกษาร่วมกัน เพื่อให้ได้คุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษาจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรทุกฝ่าย

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2546 : 15) กล่าวถึง  
กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย การจัดระบบบริหารและสารสนเทศการพัฒนา  
มาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา การ  
ดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา การ  
ประเมินคุณภาพการศึกษา การผ่องระบบการประกันคุณภาพ

ธเนศ ขำเกิด(2544: 175)กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาคุณภาพPDCAว่าเป็นกระบวนการที่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาได้ ทั้งนี้เพราะกระบวนการวางแผน (Plan) ร่วมกัน ปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกัน ประเมินตรวจสอบ (Check) และนำข้อมูลจากการตรวจสอบมาร่วมกันปรับปรุงพัฒนา (Action) ไปสู่การร่วมกันวางแผนในโอกาสต่อไป กระบวนการประกันคุณภาพ PDCA จึงเป็นวงจรประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องที่ให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยใช้กรอบแนวคิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามวงจร PDCA ของ Deming ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมด้านการวางแผน (P) การมีส่วนร่วมด้านการดำเนินการตามแผน (D) การมีส่วนร่วมด้านการตรวจสอบประเมินผล (C) และการมีส่วนร่วมด้านการปรับปรุงแก้ไข (A) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. การมีส่วนร่วมด้านการวางแผน (Plan: P)

การมีส่วนร่วมในการวางแผน (P) เป็นวิธีการหนึ่งที่น่าหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในกระบวนการวางแผนเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและทัศนะเกี่ยวกับการวางแผนไว้ ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 35) กล่าวว่า การวางแผนคือ การเตรียมการไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน หรือจะทำอะไรบางอย่างในอนาคต การวางแผนจึงเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ จะทำอะไร(What to do) ทำอย่างไร (How to do) ทำเมื่อใด (When to do) ให้ใครทำ (Who is to do) ต้องการทรัพยากรอะไร (What is needed to do it) เช่นเดียวกันกับนิรมล กิติกุล (2542 : 63) กล่าวว่า การวางแผน เป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานโดยใช้ปัจจัยต่างๆที่มีอยู่ให้เกิดผลตามเป้าหมายมากที่สุด หรือเป็นกระบวนการในการตัดสินใจล่วงหน้า เพื่อเลือกแนวทางสำหรับอนาคตว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด และใครเป็นผู้ทำ และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 17-28) กล่าวว่า การวางแผนจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษา การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่กำหนดแนวทางการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลา กำหนดงบประมาณ และกำหนดผู้รับผิดชอบ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 81) กล่าวว่า การวางแผนเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ (Missions) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น นอกจากนี้ การวางแผนยังจะต้องอาศัยการตัดสินใจเลือกระหว่างทางเลือกการปฏิบัติในอนาคต แผนจะบอกเหตุผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เลือกไว้ ซึ่งสอดคล้องกับปกรณัม ปรีชากร กล่าวถึงขอบข่ายงานของการวางแผนประกอบด้วย(2544 : 7-17)

- 1) วิสัยทัศน์
- 2) ภารกิจหรือพันธกิจ
- 3) จุดมุ่งหมาย
- 4) วัตถุประสงค์

และ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543 : 59) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการของการใช้ความคิดและการตัดสินใจโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะทำแล้วหาขั้นตอนการปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรทางการบริหารอันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และการจัดกช เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ไว้หลายวิธี แล้วตัดสินใจเลือกขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด

ส่วนกรมวิชาการ (2545 ก : 5-22) กล่าวถึงแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง แผนที่จัดทำอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานข้อมูลของสถานศึกษา ประกอบด้วย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนสมบูรณ์ ครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และมาตรฐานหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ดีจะสร้างความมั่นใจได้ว่าสถานศึกษาได้พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายแผนที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ9 ประการต่อไปนี้

1. องค์ประกอบต่างๆ ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องมีความชัดเจน สอดคล้องรับกันอย่างสมเหตุสมผลและเป็นระบบ คือ

1.1 วิสัยทัศน์และภารกิจต้องมีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และ

1.2 การวางแผนและการออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา เช่น การเรียน การสอน การวัดและประเมินผล ตลอดจนการบริหารจัดการต้องประสานสัมพันธ์และมีความสอดคล้องกันและต่างมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างเป็นระบบ



2. ระบบการสนับสนุนภายใน ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องเห็นชอบกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และให้ความสนับสนุนและร่วมมืออย่างจริงจังในการนำแผนสู่การปฏิบัติ

3. เป้าหมาย วัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้และวัดได้ในเชิงปริมาณ

4. ยุทธศาสตร์ และเทคนิควิธีต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล ตลอดจนการบริหารจัดการ ต้องตั้งอยู่บนรากฐานทางทฤษฎีหรือหลักวิชาที่ถูกต้องและต้องมีการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุนประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามแผนอย่างได้ผลดี

6. แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องระบุแหล่งวิทยากรภายนอกที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และสนับสนุนทางวิชาการ

7. ผู้ปกครองและชุมชน ต้องมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมและรับบทบาทสำคัญในกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

8. ต้องมีการประสานสัมพันธ์และระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เช่น หน่วยงานของรัฐ องค์กรเอกชน สถาบันและมูลนิธิต่างๆ เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงาน ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

9. ต้องมีเครื่องมือและระบบการวัดและประเมินการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุป การมีส่วนร่วมในการวางแผน เป็นระบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนในรูปแบบของคณะกรรมการ และรับผิดชอบในการดำเนินงานร่วมกัน มุ่งหวังให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นประการสำคัญโดยขั้นตอนการวางแผนที่ดี ผู้ปฏิบัติงานควรมีส่วนร่วมในการกำหนดให้ชัดเจนว่ามีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไร บุคลากรจะมีส่วนร่วมอย่างไรจึงจะทำให้การดำเนินการจัดการศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การมีส่วนร่วมด้านการดำเนินการตามแผน (Do: D)

การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน (D) เป็นวิธีการหนึ่งที่น่าหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ เนื่องจากความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือที่ดีจากสมาชิก ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายและทักษะเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนไว้ ดังนี้

การนำแผนไปปฏิบัติจะเริ่มขึ้นเมื่อมีการมอบอำนาจการดำเนินการ การอนุมัติงบประมาณ มีบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน (ชิรวัดน์ นิเจนตร, 2542 : 89) โดยการนำแผนไปปฏิบัติ จะเป็นการทดสอบว่าเอกสารที่จัดทำขึ้นใช้ได้หรือไม่เพียงไร(เนาวรัตน์ เข้มแสงสังข์ 2542 : 127)

สุจิต คุณชนกุลวงศ์ (2543 : 21) ได้ให้ความหมายการปฏิบัติตามแผนในลักษณะของความมั่นใจของผู้คุมงานที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน ว่าหลังจากจบการวางแผนแล้วเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน ขั้นตอนต่างๆ ที่เสนอไว้ควรนำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ในทำนองเดียวกัน อดิศักดิ์ พงษ์พูลผลศักดิ์(2543:466) กล่าวว่า หลังจากได้ดำเนินการวางแผนขั้นต่างๆ แล้ว ขั้นต่อไป จะเป็นการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สาเหตุของแต่ละสาเหตุและวิธีการแก้ไขปรับปรุงงานที่เลือกมาปฏิบัติ ซึ่งถ้าเป็นงานที่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหของสาเหตุด้วยกลุ่มเองก็ลงมือปฏิบัติ หากไปเกี่ยวกับหลายหน่วยงานก็แจ้งให้ผู้บริหารดำเนินการสั่งการให้หน่วยงานนั้น ร่วมมือแก้ไขประสานงานกันไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 28 – 29) ได้เสนอขั้นตอนในการปฏิบัติตามแผนไว้สอดคล้องกันว่า เมื่อสถานศึกษาได้วางแผนการปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว บุคลากรก็ร่วมกันดำเนินการตามแผนที่จัดทำไว้ โดยในระหว่างการดำเนินงานต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา และควรมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาคควร

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข
- 2) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) กำกับติดตาม ทั้งระดับรายบุคคล รายกลุ่ม รายหมวดฝ่าย เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามแผน
- 4) ให้การนิเทศ

ส่วน กรมวิชาการ (2545 ค : 8 - 14) กล่าวว่า การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เมื่อสถานศึกษาได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมตามแผนโครงการแล้ว สถานศึกษาจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบ ทบทวนและติดตามอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มโครงการระหว่างดำเนินโครงการและสิ้นสุดโครงการ โดยผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการหรือให้ผู้แทนเป็นผู้ดำเนินการนิเทศติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษากระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานหรือเรียกอีกอย่างว่า การประเมินตนเองของแต่ละสถานศึกษา โดยเริ่มตั้งแต่การ

กำหนดก็จะมีรูปแบบไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับศักยภาพของสถานศึกษาก็คืออาจใช้วิธีการง่าย ๆ เช่น การประชุมพบปะเพื่อสรุปผล จุดเด่น จุดด้อยของแผนการดำเนินงานหรืออาจใช้กระบวนการประเมินตนเองที่มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการประเมินตนเองของสถานศึกษารับผิดชอบโดยตรงของสถานศึกษารับผิดชอบโดยตรง โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดบทบาทหน้าที่และผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอนการกำหนดกรอบการประเมินตนเองการประเมินตนเองและการสรุปผล

สำหรับการกำหนดกรอบในการประเมินตนเองตามภารกิจ กิจกรรม หรือมาตรฐานของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบและติดตามผลนั้นเป็นการบอกให้ทราบถึงวิธีการเครื่องมือ ผู้ให้ข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปผล ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ ซึ่งเมื่อสถานศึกษาได้กรอบการประเมินตนเองแล้วก็ลงมือดำเนินงานตามกรอบการประเมินที่กำหนดไว้ได้แก่ การสร้างเครื่องมือ เพื่อนำไปใช้ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เมื่อสถานศึกษาได้ทำการตรวจสอบและประเมินผลโดยการประเมินตนเองแล้วผู้บริหารจะต้องนำผลการประเมินตนเองไปใช้ในการวางแผน กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพในปีการศึกษาต่อไปหรือนำผลที่ได้ไปปรับปรุงแผนงาน โครงการนี้ให้ประสบความสำเร็จต่อไป

สรุป การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน (D) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเกี่ยวกับการมอบหมายงาน การประชาสัมพันธ์ การประสานงาน การควบคุมงานที่กำหนดไว้ในแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยการปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อเนื่องมาจากการวางแผน ซึ่งการวางแผนจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีการนำไปปฏิบัติและในการปฏิบัติตามแผนนั้นถ้าหากผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นข้อมก่อก่อให้เกิดความผูกพันและให้ความร่วมมือด้วยดี และระหว่างการทำงานต้องมีการส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตาม ตลอดจนให้การนิเทศ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามแผนที่ได้วางไว้

### 3. การมีส่วนร่วมด้านการตรวจสอบ (Check: C)

การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ (C) เป็นวิธีการหนึ่งที่น่าหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามแผนว่ามีผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่ตั้งใจหรือไม่ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและทัศนะเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนไว้ ดังนี้

นิรมล กิติกุล (2542 : 179) ให้ความหมายของการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพว่าเป็นกระบวนการตรวจตรา สอดส่อง และการแก้ไข การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้โดยอาศัยการประสานงาน พร้อมการเก็บรวบรวมข้อมูลมาแก้ไขข้อบกพร่อง

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2543 : 269) กล่าวว่า การตรวจสอบและทบทวน คุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และหา แนวทางที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดจากมาตรฐานที่วางไว้ให้บรรลุเป้าหมาย หรือหมายถึง การดูแลการ ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานตามกระบวนการที่กำหนดไว้ คือ ดูแลการปฏิบัติให้ปฏิบัติตามกฎวิธีและตรง ตามเวลาที่กำหนดไว้

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 328) กล่าวถึงการตรวจสอบ คือ การตรวจสอบความก้าวหน้า ของงานและการประเมินผลสิ่งที่ได้ลงมือปฏิบัติไปแล้ว

สุจิต คุณชนกุลวงศ์ (2543 : 21) กล่าวว่า เมื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานตาม แผน ควรมีการประเมิน 2 แง่ อย่างเป็นอิสระต่อกัน คือ

- 1) มีการดำเนินงานตามแผนอย่างถูกต้องหรือไม่
- 2) เนื้อหาของแผนมีสาระเพียงพอหรือไม่

ถ้าวัตถุประสงค์ของงานไม่บรรลุ แสดงว่า สภาพเงื่อนไขไม่เป็นไปตามข้อ 1 หรือข้อ 2 หรือทั้งสองข้อ เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องพิจารณาว่าอยู่ในกรณีใด เพราะการแก้ไขที่ต้องการในแต่ละข้อ จะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

กรมสามัญศึกษา (2543 : 67-72) ได้เสนอแนวทางการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพ การศึกษาควรมีขั้นตอน การดำเนินงานดังนี้

- 1) การตรวจสอบด้านต่าง ๆ คือ
  - 1.1 ด้านมาตรฐานการศึกษา
  - 1.2 ด้านตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จ
  - 1.3 ด้านธรรมเนียมสถานศึกษา
  - 1.4 แผนปฏิบัติการ
  - 1.5 ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ
- 2) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดย
  - 2.1 การเตรียมการ
  - 2.2 การตรวจสอบ ทบทวน ประเมิน
  - 2.3 การสรุปผล
  - 2.4 การรายงาน
- 3) การรายงานประจำปีของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 29) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบ ประเมินผล เป็นกลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาเพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไข ในเรื่องใดบ้าง

ส่วน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 438) กล่าวถึง การตรวจสอบและ การทบทวนคุณภาพการศึกษาว่าหมายถึง การประเมินตนเองโดยมีจุดประสงค์เพื่อการปรับปรุงงาน ในระหว่างการดำเนินงานตามแผนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับกรมสามัญศึกษา (2542 : 67-72) กล่าวถึง การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เป็นการประเมินตนเอง (Self Evaluation) โดยประเมินผลการดำเนินงานในรอบปีทั้งระบบด้วยบุคลากรของสถานศึกษา เป็นการ ประเมินเพื่อสรุปความสำเร็จของการนำยุทธศาสตร์ที่สถานศึกษาได้กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ประจำปีในแต่ละปีการศึกษาว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและจุดเน้นที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด โดยมีจุดประสงค์หลักในการประเมินเพื่อรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบจุดอ่อน จุดแข็ง สำหรับใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร เพื่อให้การ จัดการ การศึกษาของสถานศึกษาเป็น ไปตามมาตรฐาน หรือเกิดคุณภาพสูงสุด ซึ่งตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 สถานศึกษาจะต้องนำเสนอผลการตรวจสอบ และทบทวน คุณภาพการศึกษาเป็นรายงานประจำปี (Annual Report) เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน

กรมวิชาการ (2545 ค : 8-14) กล่าวถึงการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา เป็นกระบวนการประเมินตนเองของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนซึ่งสะท้อนให้เห็น เป้าหมายจุดเน้นและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาโดยจำแนกได้ดังนี้

1) การตรวจสอบ เป็นการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของ สถานศึกษา สำหรับนำไปเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน ตาม แผนพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา

2) การทบทวน เป็นการนำข้อมูลการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ผ่านการตรวจสอบแล้วมาพิจารณาเปรียบเทียบว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และหาสาเหตุตลอดจนแนวทางแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนา เพื่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพและ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

ความสำคัญของการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการติดตามรวบรวมข้อมูล และสารสนเทศการดำเนินงานและผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้สถานศึกษาได้วิเคราะห์ตนเอง เพื่อทราบความก้าวหน้าจุดเด่นและจุดด้อยของการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่การร่วมกันปรับปรุงพัฒนาและตรวจสอบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษา ร่วมมือกันแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคคลจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศผลการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพในการตัดสินใจกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อ

1) ให้สถานศึกษาสามารถติดตามรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าของการดำเนินงานและการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

2) เพื่อรวบรวมจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

3) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาและเป็นที่ยอมรับเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

4) เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพจากภายนอก กรมวิชาการ (2544 : 20 – 22) กล่าวถึง การประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกหนึ่งที่มีความสำคัญของระบบประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินผลที่ดีสามารถบ่งบอกถึงผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องบ่งบอกถึงระดับความมั่นใจและพึงพอใจของโรงเรียนและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในชุมชนและสาธารณชนทั่วไป ดังนั้น ผลที่ได้จากการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาในด้านต่างๆของโรงเรียนอย่างบรรลุผล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดให้โรงเรียนประถมศึกษาทุกโรงเรียนได้รับการประเมินผลโดยมีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญดังนี้

1) เพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

2) เพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

3) เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมของการจัดการศึกษาแต่ละระดับและรายงานผลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนทั่วไป

สรุป การมีส่วนร่วมด้านการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (C) คือ การรวบรวมข้อมูลที่ปฏิบัติ และนำข้อมูลหรือผลการดำเนินงานมาสรุปผลว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อค้นหาว่าสถานศึกษาควรปรับปรุงหรือพัฒนาส่งเสริมด้านใดจึงจะทำให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และหาแนวทางแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. การมีส่วนร่วมด้านการปรับปรุงแก้ไข (Action : A)

การมีส่วนร่วมด้านการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข (A) เป็นวิธีการหนึ่งที่น่าหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ ซึ่งเป็นการกระทำภายหลังที่กระบวนการขั้นต้นตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบ (C) มาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป (วีรพล บศิริฐ. 2543: 15-16) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายและทัศนะเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

สุรัสวดี ราชสกุลชัย (2543: 328) กล่าวถึงการปรับปรุงคือการตรวจสอบสิ่งที่ได้ทำตามแผนเมื่อพบว่ามีผลผิดพลาด หรือมีข้อบกพร่องต้องทำการแก้ไขและปรับปรุงซึ่งสอดคล้องกับฐาปนา ฉินไพศาล (2543: 10-18) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาและปรับปรุงว่าเพื่อให้เห็นถึงความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานว่าต้องแก้ไขปรับปรุงอะไร

วรารัตน์ เขียวไพรี (2542 : 281) ได้สรุปว่าการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ตรวจสอบการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เขาวกุล เกียรติสุนทร (2543 : 214) กล่าวถึง การพัฒนาและการปรับปรุงว่าเพื่อทำการปรับปรุงและพัฒนาไปสู่เป้าหมาย และเพื่อความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกัน

พุลทรัพย์ นาคนาคา (2544 : 151) กล่าวถึงการพัฒนาและปรับปรุงได้แก่ 1) การแก้ปัญหาและการยกระดับประสิทธิผล ประสิทธิภาพให้ถึงมาตรฐานที่น่าพอใจ และ 2) ระดับมาตรฐานน่าพอใจแล้วก็ยังคงยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นไปอีก

ส่วน กรมสามัญศึกษา (2542 : 73-78) กล่าวถึงการพัฒนาและการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา หมายถึง นำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษามาพิจารณาวางแผนประจำปี โดยมุ่งเน้นให้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จตามธรรมนูญสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายจุดเน้นที่สำคัญ คือ คุณภาพของสถานศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

สรุป การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาหมายถึง การนำข้อมูลข่าวสารสนเทศที่ได้จากการตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มาพิจารณาวางแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อให้คุณภาพของสถานศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามวงจร PDCA ของ Deming เป็นวิธีการหนึ่งในการบริหารซึ่งนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตามวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA ของเดมมิ่ง(Deming) 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนใน โรงเรียน (P) เพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษา การจัดทำข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา การกำหนดแผนงาน การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และการประชุมวางแผนการดำเนินงาน 2) การมีส่วนร่วมในการนำแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ในแผน ไปดำเนินการตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด (D) โดยบุคลากรทุกฝ่ายใน โรงเรียนมีส่วนร่วมเป็นคณะทำงาน ประสานงาน ควบคุมงานที่กำหนดในแผน การนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการเขียนรายงานและจัดทำเอกสารรายงานคุณภาพประจำปีเสนอให้สาธารณชน 3) การมีส่วนร่วมในการวางกรอบในการตรวจสอบประเมินผล (C) การจัดหาหรือจัดทำเครื่องมือตรวจสอบ การเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งการประเมินผลกระบวนการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน และ 4) การมีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อยเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข (A) ตลอดจนการนำผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่ได้จากการประเมินผลมากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน

## 2.5 การประยุกต์ใช้หลักการอิสลามในกระบวนการบริหารตามวงจรคุณภาพ PDCA

กระบวนการดำเนินการตามขั้นตอนวงจรคุณภาพ PDCA สามารถนำหลักการอิสลามมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานในอิสลามดังนี้

**2.5.1 ขั้นการวางแผน (Plan)** การวางแผนเป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นลำดับแรกก่อนดำเนินการงานต่างๆ เนื่องจากการวางแผนเป็นการกำหนดเพื่อการดำเนินงานในอนาคตเป็นงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจ คิดวิเคราะห์ และการคาดการณ์ต่างๆในอนาคตเพื่อนำมากำหนดเป้าหมาย ดังนั้นแผนจึงสามารถปรับปรุงได้เพื่อความเหมาะสม อัลลอฮ์ตรัสถึงการเตรียมการหรือวางแผนว่า



﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾

ความว่า : “และพวกเจ้าจงเตรียมไว้สำหรับ(ป้องกัน) พวกเขา สิ่งที่พวกเจ้าสามารถ อันได้แก่กำลังอย่างหนึ่งอย่างใด

(อัลอันฟาน: 60)

กระบวนการดำเนินการวางแผนที่ดีให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพในอิสลามประกอบด้วยหลักการดำเนินการสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1) ความบริสุทธิ์ใจเพื่ออัลลอฮ์ ﷻ ความบริสุทธิ์ ใจเพื่ออัลลอฮ์ ﷻ และปฏิบัติตามแนวทางของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสในกุรอานว่า

﴿وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ﴾

ความว่า : “และพวกเขามิได้ถูกบัญชาให้กระทำอื่นใดนอกจากเพื่อการภักดีต่ออัลลอฮ์เป็นผู้มีเจตนาบริสุทธิ์ ในการภักดีต่อพระองค์

(อัลบะยีนะฮฺ : 5)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ กล่าวถึงความสำคัญของการบริสุทธิ์ ใจว่า

﴿لِيَ أَجْسَادُكُمْ ، وَ(إِلَّا لِلَّهِ) صُورَكُمْ ، وَ لَكِنْ يَنْظُرُ إِلَى قُلُوبِكُمْ ۝﴾

ความว่า : “แท้จริงอัลลอฮ์จะไม่ทรงพิจารณาที่ร่างกายของพวกท่านและรูปโฉมของพวกท่าน แต่พระองค์จะทรงพิจารณาที่หัวใจของพวกท่าน”

(บันทึกโดย Muslim : 2564)

อิมาม นะวะวี (2541 : 28-29) อธิบายหะดีษข้างต้นว่า “มาตรวัดของของอัลลอฮ์ นั้นพระองค์ไม่ทรงมองดูหรือพิจารณาการตอบแทนโดยอาศัยความสูงต่ำของร่างกายเป็นที่ตั้ง แต่มาตรวัดที่แท้จริงของอัลลอฮ์ นั้นคือ ความขำเกรง ดังนั้น เมื่อมีเจตนาบริสุทธิ์ และกระทำถูกต้อง ผู้นั้นเป็นผู้ใกล้ชิดต่ออัลลอฮ์

อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสถึงแบบอย่างของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ

﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ

بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾

ความว่า : “แท้จริงมีรอซูลคนหนึ่งจากพวกท่านเองได้มาหาพวกท่านแล้ว เป็นที่ลำบากใจแก่เขาในสิ่งที่พวกท่านได้รับความทุกข์ยาก เป็นผู้ห่วงใยท่าน เป็นผู้เมตตา ผู้กรุณาสงสาร ต่อบรรดาผู้ศรัทธา

(อัตเตาบะฮ์: 128)

และท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ กล่าวว่า

وَالسَّيِّئَاتِ ثُمَّ أَنْبَأَ (فِي كِتَابِكَ) فَحَمِّنْهُمْ بِحَسَنَةِ فَلَمْ يَعْزَمْ لَهَا  
 أَمَلَةً، وَإِنْ هِيَ بِحَسَنَةِ اللَّهِ لَهَا كَاتِبَةٌ بِاللَّهِ عِنْدَهُ عَشْرَ حَسَنَاتٍ  
 إِلَى سَبْعِينَ عُمَلًا قَدْ لِي هَذَا مِنْ ضَمِّهِ إِفْتِكَ تَفِيلِمُ قِيَعَمَ لَهَا كَاتِبَةٌ بِاللَّهِ عِنْدَهُ  
 وَإِنْ هِيَ بِحَسَنَةِ اللَّهِ كَاتِبَةٌ بِاللَّهِ سَيِّئَةٌ وَاحِدَةٌ))

ความว่า : “แท้จริงอัลลอฮ์ได้บันทึกไว้ซึ่งความดีและความชั่วและพระองค์ได้อธิบายเรื่องดังกล่าว ดังนั้นผู้ใดมีความประสงค์จะทำในสิ่งที่ดีแต่เขาไม่ได้ทำ อัลลอฮ์จะบันทึกไว้สำหรับเขาหนึ่งความดีเมื่อเขาได้ปฏิบัติความดีนั้น อัลลอฮ์จะบันทึกให้แก่เขาสิบเท่าตัวจนถึงเจ็ดร้อยเท่าหรือมากกว่าและผู้ใดตั้งใจจะทำในสิ่งชั่วแต่เขาไม่ได้ทำ อัลลอฮ์จะบันทึกให้เขาหนึ่งความดีแต่เมื่อเขาลงมือทำสิ่งชั่วนั้น อัลลอฮ์จะบันทึกแก่เขาหนึ่งเท่าเท่านั้น

(บันทึกโดย Bukhari : 103)

อิมาม นะวะวี (2537 : 37-38) กล่าวว่า “หะดีษนี้เป็นหะดีษกุดซีย์ และท่านได้สรุปสิ่งที่ได้รับจากหะดีษข้างต้นว่า อัลลอฮ์จะเพิ่มความดีต่างๆมากมายเมื่อได้กระทำความดี แต่ไม่มีการเพิ่มโทษของความชั่วร้าย ทำเท่าไรก็ได้เท่านั้น

2) การเชื่อฟังและการภักดี (Ta'ah and Ubudiah) ในฐานะผู้นำ ซึ่งมีบทบาทในการนำสมาชิกสู่ความสำเร็จ และแบกรับภาระต่างๆมากมาย อิสลามได้ให้เกียรติผู้นำโดยกำหนดให้ผู้นำนับถือและเชื่อฟังบรรดาผู้นำของตน ซึ่งถือเป็นหลักการสำคัญประการหนึ่งดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสว่า

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾

ความว่า : “ผู้ศรัทธาทั้งหลายจงเชื่อฟังอัลลอฮ์และเชื่อฟังรอซูลเถิด และผู้ปกครองในหมู่พวกเจ้าด้วย

(อันนิสาฮ์: 59)

การเคารพภักดีต่อผู้นำแม้จะเป็นหลักการสำคัญประการหนึ่งก็ตาม แต่การเคารพภักดีนั้นเจาะจงเฉพาะในสิ่งที่ถูกต้องและดีงามเท่านั้น ไม่รวมถึงสิ่งที่เป็นความชั่วร้ายและอธรรม นอกจากการเชื่อฟังผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้ตามต้องปฏิบัติตามในกระบวนการวางแผนก็ตาม สิ่งที่บรรดาผู้นำต้องตระหนักในการทำงานเป็นกลุ่มคือการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะต่างๆที่ดี ตลอดจนการปรึกษาหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนการดำเนินงานที่ดีเลิศ

3) ความชัดเจนและเอกภาพแห่งวัตถุประสงค์ การวางแผนต้องมีความชัดเจนและเป็นเอกภาพ อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสในกุรอานว่า

﴿ قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي ﴾

ความว่า : “จงกล่าวเถิดมุฮัมมัด นี่คือนำทางของฉันฉันเรียกร้องไปสู่อัลลอฮ์อย่างประจักษ์แจ้งทั้งตัวฉันและผู้ปฏิบัติตามฉัน

(ยูซุฟ : 108)

﴿ فَادْعُ ٱلَّذِينَ ٱسْتَقَمَ كَمَا أَمَرْتُ وَلَا تَتَّبِعِ ٱهْوَاءَهُمْ ﴾

ความว่า : “ดังนั้นเพื่อการนี้แหละเจ้าจงเรียกร้องเชิญชวนและดำรงมั่นอยู่ในแนวทางที่เที่ยงธรรมดังที่เจ้าได้รับบัญชาและอย่าได้ปฏิบัติตามอารมณ์ต่ำของพวกเขา”

(อิซฮอรอ : 15)

Ibn Kathir (1999 : 4/422) อธิบายความหมาย “การดำรงมั่นในแนวทางที่เที่ยงตรง” คือ การดำรงมั่นในการอืบาตะสุด่ออัลลอฮ์

สรุป การวางแผนช่วยให้รับรู้สภาพปัจจุบันและสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต พร้อมกับกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตหลักการสำคัญในขั้นตอนการวางแผนในอิสลามคือ ต้องกระทำด้วยความบริสุทธิ์ใจเพื่ออัลลอฮ์ ﷻ และปฏิบัติตามแนวทาง (สุนนะฮ์) ของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ การเชื่อฟังและการภักดีต่อผู้นำมีความชัดเจนและเป็นเอกภาพในการวางแผนซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถสร้างคุณภาพในการวางแผนการทำงานได้

2.5.2 **ขั้นปฏิบัติตามแผน (Do)** คือ การลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ในขั้นนี้ ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินการไปในทิศทางที่กำหนดหรือไม่ หากการดำเนินการตามแผนประสบกับอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ต้องอดทนและกล้าที่จะเผชิญกับปัญหา

เหล่านั้น เนื่องจากการปฏิบัติดังกล่าวได้ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนและได้มอบหมายงานต่างๆต่ออัลลอฮ์แล้ว อัลลอฮ์ตรัสในกุรอานไว้ว่า

﴿وَأَنطَلَقَ الْمَلَأُ مِنْهُمْ أَنِ امْشُوا وَاصْبِرُوا عَلَىٰ آلِهَتِكُمْ إِنَّ هَذَا لَشَيْءٌ يُرَادُ﴾

ความว่า : “และพวกหัวหน้าของพวกเขาพากันออกไป (พลางกล่าวว่า) จงก้าวหน้าต่อไปและอดทนในการยึดมั่นต่อบรรดาพระเจ้าของพวกท่านต่อไป แท้จริงเป็นเรื่องที่ถูกวางแผนไว้แล้ว

(ศอด : 6)

การปฏิบัติงานต่างๆให้ประสบความสำเร็จ คือการปฏิบัติด้วยความอดทนในแนวทางที่เที่ยงตรง และในขณะที่เดียวกันการปฏิบัติตามแผนหากพบข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาด ในการปฏิบัติ คณะทีมงานต้องตักเตือนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยสรุปแล้วหลักการสำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้แก่

1) **นาซีฮัต (Nasihah)** หมายถึง การตักเตือนซึ่งกันและกัน คือในช่วงการดำเนินงานจะต้องมีการตักเตือนซึ่งกันและกันไม่ว่าจะเป็นก่อนเริ่มการทำงานระหว่างการทำงานและภายหลังเสร็จสิ้นการทำงานอัลลอฮ์ตรัสในกุรอานไว้ว่า

﴿وَأَنذَرْتُكُمْ﴾

ความว่า : “และฉันจะชี้แจงและนำให้แก่พวกท่าน”

(อัลอะรอฟ :62)

การตักเตือน(Nasihah) เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง เพื่อไม่ให้ไขว้เขวออกจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเป้าหมายการตักเตือนในอิสลามนั้น ท่านบีมุฮัมมัดﷺ กล่าวว่า

الدِّينُ النَّصِيحَةُ نَأْلِمَنُ؟ وَاللَّكِبَانِيَّةُ، وَالرَّسُولِيَّةُ، وَلَا يُمْلِكُ مُسْلِمِينَ  
وَإِعَامَتِهِمْ))

ความว่า : “ศาสนา(อิสลาม)คือการตักเตือน” พวกเราก็ถามขึ้นว่าเพื่อใคร? ท่านบีมุฮัมมัดﷺ ก็ตอบว่า เพื่ออัลลอฮ์ เพื่อรอซูลของพระองค์ เพื่อผู้นำของมุสลิมและบรรดามุสลิมทุกคน”

(บันทึกโดย Muslim : 55)

อิมาม นะวาอียฺ (2541 : 40-41) อธิบายหะดีษข้างต้นว่า คำสอนของศาสนาจะไม่บรรลุสู่เป้าหมายได้ นอกจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันทำงานเพื่อรักษาคำสอนของศาสนาไว้ และความร่วมมือนั้นต้องอาศัยความบริสุทธิ์ใจ จะต้องมีกรเรียนการสอน การอบรม แล้สภาพปฏิบัติพร้อมกัน มีผู้ให้คำแนะนำและมีผู้รับคำแนะนำ ด้วยเหตุนี้เองท่านรอซูลﷺ จึงกล่าวถึงการแนะนำกันด้วยความบริสุทธิ์ใจไว้หลายประการคือ

1) การแนะนำด้วยความบริสุทธิ์ใจเพื่ออัลลอฮ์

2) การแนะนำด้วยความบริสุทธิ์ใจสำหรับคัมภีร์ของพระองค์

3) การแนะนำด้วยความบริสุทธิ์ใจเพื่อรอซูลของพระองค์

4) การแนะนำด้วยความบริสุทธิ์ใจต่อผู้นำมุสลิม

5) การแนะนำด้วยความบริสุทธิ์ใจแก่พี่น้องมุสลิม โดยทั่วไป ลำดับการแนะนำด้วยความบริสุทธิ์ใจดังกล่าวนี้ เราจำเป็นจะต้องแสดงออกอย่างเหมาะสม เพื่อให้เห็นว่าการมีความบริสุทธิ์ใจต่อกัน จะช่วยให้การทำงานต่างๆสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เราสามารถนำมาแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

## 2) ชุรอ (Shura) และการมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ (Tawakkal)

ชุรอ (การปรึกษาหารือ) เป็นการเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นเพื่อค้นหาข้อแนะนำ และความคิดเห็นที่เหมาะสม แล้วนำมาพิจารณาในการวางแผนการดำเนินงาน ส่วน ตะวัคคัล (Tawakkul) คือ การมอบหมายความไว้วางใจและยินยอมในกิจการงานต่ออัลลอฮ์ หลังจากที่ได้ตัดสินใจดำเนินการสิ่งใดๆแล้ว อัลกุรอานกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับชุรอและตะวัคคัลไว้ว่า

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

ความว่า : “และจงปรึกษาหารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลายครั้งนั้นเมื่อเข้าได้ ตัดสินใจแล้วก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด”

(อาลิอิมรอน :159)

นอกจากนี้ การปรึกษาหารือยังเป็นคุณลักษณะประการหนึ่งของผู้รัทธาในอิสลามในการปฏิบัติกิจการงานต่างๆ ดังที่อัลลอฮ์ ตรัสในกุรอานไว้ว่า

﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾

ความว่า : “และกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างพวกเขา”

(อ้ชชุรอ: 38)

3) อุคูวะห์ (Ukhuwah) หมายถึง การเป็นพี่น้อง ซึ่งเป็นหัวใจหลักสำคัญของการทำงานในองค์กรอิสลาม ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสในกุรอานไว้ว่า

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

ความว่า : “แท้จริงบรรดาผู้ศรัทธาเป็นพี่น้องกัน ดังนั้นพวกเจ้าจงไกล่เกลี่ยประนีประนอมกันระหว่างพี่น้องทั้งสองฝ่ายของพวกเจ้า และจงยำเกรงอัลลอฮ์เถิด หวังว่าพวกเจ้าจะได้รับความเมตตา

(อัลหุญรอด : 10)

Ibn Kathir (1999 : 7/376) อธิบายว่า การเป็นพี่น้องในความหมายโดยรวมคือ การเป็นพี่น้องในศาสนาเดียวกัน และท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ กล่าวไว้ว่า

المسلم من أخسوا له ظل لا يمسه ولا يحسب له يومئذ لاه من كان في آفة له كان آفة  
 ح آج توهه، فرجهم من كرم بفرج الله ننه بكره أبه بكر باليه مامة ،  
 و من من سله تملر دي والله مامة ))

ความว่า : “มุสลิมนั้นเป็นพี่น้องของมุสลิม เขาจะไม่ธรรมดาต่อพี่น้องของเขา และเขาจะไม่จับตัวพี่น้องของเขา (มอบให้แก่ศัตรู) ผู้ใดช่วยเหลือฐานะของพี่น้องของเขา อัลลอฮ์ก็จะทรงช่วยเหลือในฐานะของเขา ผู้ใดเบรเทาความเดือดร้อนให้แก่มุสลิมคนหนึ่งคนใด อัลลอฮ์จะทรงเบรเทาความเดือดร้อนหนึ่งจากบรรดาความเดือดร้อนในวันกิยามะฮ์ให้เขา ผู้ใดปกปิดสิ่งไม่ดีไม่งามให้แก่มุสลิมคนหนึ่งคนใด อัลลอฮ์จะทรงปกปิดสิ่งไม่ดีไม่งามให้แก่เขาในวันกิยามะฮ์”

(บันทึกโดย Muslim : 2580)

อิมาม นะวะวี (2537 : 151) อธิบายหะดีษข้างต้นว่า ผู้ศรัทธาต่างมีความผูกพันทางด้านจิตใจ ในฐานะเป็นพี่น้องร่วมหลักศรัทธาเดียวกัน จากจิตสำนึกนี้ ทำให้ทุกคนต้องให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยหลักการสำคัญของการเป็นพี่น้องในอิสลามได้แก่ (มุสฏาะฟา อัศลีบาอี 2552 : 59-60) กล่าวถึงหลักการสำคัญการเป็นพี่น้องในอิสลาม คือ

- 1) ประชาชาติอิสลามมีความเป็นหนึ่งเดียวโดยไม่มีการแบ่งแยก
- 2) ชาวมุสลิมทุกคนมีความเสมอภาคในสิทธิและศักดิ์

- 3) ประชาชาตินี้จะต้องช่วยเหลือกันในเรื่องที่ไม่เป็นการข่มเหงรังแกความชั่วและการละเมิด
- 4) ประชาชาตินี้จะต้องร่วมกันกำหนดทำที่ต่อศัตรูโดยที่ไม่มีผู้ใดทำสัญญาโดยที่ผู้อื่นไม่ร่วมอยู่ด้วย
- 5) การสถาปนาสังคมให้ตั้งอยู่บนระบบที่ดีและเที่ยงธรรมที่สุด
- 6) ต่อต้านผู้ตั้งตัวเป็นปฏิปักษ์ต่อรัฐและระบบของรัฐจะต้องไม่ให้ความอนุเคราะห์พวกเขาเหล่านั้น
- 7) ปกป้องรักษาผู้ที่มีความประสงค์จะสานสัมพันธ์กับมุสลิมและให้ความช่วยเหลือพวกเขา ห้ามทำร้ายหรือรังแกพวกเขา
- 8) สังคมตั้งอยู่บนการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในความดีและความยำเกรง ไม่ใช่การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในความชั่วและการข่มเหงรังแก

4) ความรับผิดชอบ/อามานะฮฺ (Amanah) เป็นหลักการสำคัญอันเป็นรากฐานอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงาน ลักษณะที่โดดเด่นของอามานะฮฺ (ความรับผิดชอบ) ในอิสลาม ผู้ปฏิบัติต้องตระหนักอยู่เสมอว่าเขาจะต้องรับผิดชอบในสิ่งที่เขาได้กระทำไว้ต่อหน้าผู้คนในโลกนี้และต่ออัลลอฮฺ ในโลกหน้า อัลลอฮฺ ตรัสว่า

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا ﴾

ความว่า : “แท้จริงอัลลอฮฺทรงใช้พวกเจ้าให้มอบคืนบรรดาของฝากแก่เจ้าของของมัน”

(อันนิสาอฺ : 58)

Ahmad Sonhaji Muhammad (1989 : 5/94-95) กล่าวว่า อามานะฮฺมีหลายรูปแบบ ได้แก่

- 1) อามานะฮฺที่มีความเกี่ยวเนื่องกับอัลลอฮฺ คือ การปฏิบัติตามในสิ่งที่พระองค์สั่งใช้ และห่างไกลจากสิ่งที่พระองค์สั่งห้าม ซึ่งอิบน์ มัสอูด กล่าวว่า อามานะฮฺประเภทนี้ วาญิบต้องปฏิบัติในทุกๆ สิ่ง
- 2) อามานะฮฺที่เกี่ยวข้องกับตนเอง คือ การรักษาอวัยวะต่างๆ ที่อัลลอฮฺทรงประทานให้แก่คนๆ หนึ่ง
- และ 3) อามานะฮฺที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ด้วยกัน คือ การปฏิบัติตามสัญญา และการคืนของฝากให้แก่เจ้าของ

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ กล่าวถึงอามานะฮฺว่า

إِذَا لَحِقَ مُلْكٌ (كَافَقَ ثَلَاثًا) : إِذَا وَعَدَ أَخْلَفَ ، وَإِذَا أَوْثُمَ نَخَانًا ((

ความว่า : “เครื่องหมายของคนมูนาฟิก (กลับกลอก) นั้นมีสามประการคือ เมื่อพูดเขาก็จะโกหก เมื่อสัญญาเขาก็จะผิดสัญญา เมื่อได้รับความไว้วางใจเขาก็จะทุจริต”

(บันทึกโดย Muslim : 59)

อิมาม นะวาวี (2537 : 79-82) อธิบายหะดีษข้างต้นว่า “นิฟาก” เป็นลักษณะที่ถูกตำหนิ และเครื่องหมายที่แสดงว่าคนหนึ่งเป็นมูนาฟิกก็คือ การพูดโกหก ตลบตะแลง ไม่รักษาสัญญา หรือไม่ตั้งใจจะปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อสัญญา และเป็นผู้ที่ชอบทุจริตเมื่อมีผู้คนเชื่อถือและไว้วางใจ และการทุจริตที่ชั่วร้ายคือ ทุจริตต่ออามานะฮ์ในเรื่องของบทบัญญัติศาสนา และการเชื่อฟังปฏิบัติตามคำสอนของศาสนาซึ่งมนุษย์ได้เป็นผู้แบกรับภาระหน้าที่ไว้

อัล-มุสอดีกกล่าวถึงความรับผิดชอบของเคาะลีฟะฮ์สุลฎันว่าเมื่อใดที่มีข้อกล่าวหาต่อตัวท่านหรือต่อคณะทีมงานผู้บริหารของท่าน ท่านจะแสดงความรับผิดชอบด้วยการพิสูจน์ข้อกล่าวหาอย่างไม่รีรอ ดังกรณีเมื่อสะอิดอิบน์ อามิร ข้าหลวงประจำแคว้นหิมซุถูกประชาชนกล่าวหาว่าเพิกเฉยต่อหน้าที่ ในตอนรุ่งสางท่านยอมเสียสละความสุขในการหลับนอนด้วยการลุกขึ้นมาปลุกชาวเมืองในความมืดให้ลุกขึ้นมาละหมาดศุบฮันกระทั่งนำไปสู่การฆาตกรรมต่อตัวท่าน (ซุกรีย์ นูร์ จงรักศักดิ์ 2010 : 5)

5) ภาวศรัทธาและมนุษยสัมพันธ์ มนุษย์สัมพันธ์ที่มาจากหลักการศรัทธาอิสลามจะช่วยให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีทำให้บุคคลเคารพนับถือซึ่งกันและกันอัลกุรอานได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างศอฮาบะฮ์ด้วยกัน ดังคำตรัสของอัลลอฮ์ ﷻ ที่ว่า

﴿ مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ ﴾

ความว่า : “มุฮัมมัดเป็นรอซูลของอัลลอฮ์ และบรรดาผู้ที่อยู่ร่วมกับเขา เป็นผู้เข้มแข็งกล้าหาญต่อพวกปฏิเสธศรัทธาเป็นผู้เมตตาสงสารระหว่างพวกเขา”

(อัลฟัดฮ์ : 29)

และอัลลอฮ์ ﷻ กล่าวถึงการประนีประนอมระหว่างเพื่อนมนุษย์ด้วยกันว่า

﴿ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ ﴾

ความว่า : “ดังนั้นพวกท่านจงยำเกรงต่ออัลลอฮ์เถิด และจงปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างพวกท่าน”

(อัลอันฟาล : 1)



ในสมัยของท่านนบีมุฮัมมัดﷺ เหตุการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นถึงมนุษย์สัมพันธ์คือ เหตุการณ์สนธิสัญญาที่นบีมุฮัมมัดﷺ ให้ชาวมุฮาญิรีนและอันศอร์ เป็นพี่น้องบุญธรรม และให้มุสลิมและชนต่างศาสนิกช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นหลักฐานที่ไม่อาจโต้แย้งได้เลยว่าในอิสลามมีหลักการว่าด้วยความเสมอภาคในสังคม และพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างมุสลิมและผู้นับถือศาสนาอื่นคือมิตรภาพ ครอบคลุมที่พวกเขาต้องการมิตรภาพนั้นและมีหลักการว่าด้วยจรรยาบรรณความยุติธรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลการทำดีความยำเกรงและสิ่งอื่นๆที่เป็นประโยชน์ต่อมนุษยชาติ การกำจัดความชั่วร้ายให้หมดไปจากสังคม เป็นคติพจน์ที่รัฐอิสลามจะต้องประกาศเผยแพร่ รัฐอิสลามไม่ว่าจะเกิดขึ้นในภูมิภาคใดในโลกหรือในยุคใดจะต้องตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานที่เที่ยงธรรมเหล่านี้ แม้แต่ในโลกยุคปัจจุบันหลักการพื้นฐานเหล่านี้ก็ยังคงเป็นหลักการที่สูงส่งและเป็นธรรมอย่างที่สุด เป็นหลักการอันสูงส่งที่นานอารยประเทศนำไปใช้กับประชาชนในรัฐของตน ดังนั้นความพยายามเพื่อสถาปนารัฐขึ้นในดินแดนมุสลิมในยุคสมัยของเรา จะต้องตั้งอยู่บนหลักการอิสลามการกระทำดังกล่าวนอกจากจะทำให้มุสลิมสามารถสร้างสังคมที่เข้มแข็งที่สุดสมบูรณ์ที่สุดสงบสุขที่สุดและสูงส่งที่สุดได้แล้วยังเป็นความพยายามที่สอดคล้องกับวิวัฒนาการของแนวคิดทฤษฎีทางรัฐศาสตร์สำหรับคนทั่วไปที่ไม่ได้นับถือศาสนาอิสลามอีกด้วย แต่ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตามการสถาปนารัฐจะต้องตั้งอยู่บนหลักการอิสลามการละทิ้งหลักการอิสลามจะทำให้รัฐของเราล่มสลายในเมื่ออิสลามไม่ได้ข่มเหงรังแกศาสนิกอื่นในรัฐอิสลาม ให้เสรีภาพในการนับถือศาสนา ไม่ละเมิดสิทธิของศาสนิกอื่น ดังนั้นจะกลัวอะไรอีกกับการบังคับใช้กฎหมายอิสลามในรัฐอิสลามเพราะกฎหมายอิสลามเป็นความยุติธรรมสูงสุด เป็นความจริง เป็นภราดรภาพ การช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างสมบูรณ์แบบบนพื้นฐานของภราดรภาพ ความรักใคร่กลมเกลียวกัน เราไม่มีวันหลุดพ้นจากการเป็นอาณานิคมได้นอกจากจะต้องเป็นไปด้วยการเรียกร้องสู่อิสลาม วีรบุรุษทั้งหลาย ของจดดำเนินไปบนเส้นทางนี้ต่อไปเถิด(มุศฎาะฟา อัศลิบาอีย์ 2552 : 70)

6) การจงใจและการกระตุน การจงใจและการกระตุนเป็นแรงผลักดันสำคัญในการทำงานของมนุษย์เพราะมนุษย์ทุกคนต่างทำงานเพื่อมุ่งหวังให้ได้มาซึ่งสิ่งต่างๆที่ตนต้องการ และอิสลามถือว่ามูลเหตุของการจงใจหลัก คือการได้รับความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ﷻ และได้รับสวรรค์ของพระองค์เป็นการตอบแทน อัลลอฮ์ﷻได้เนนย้าถึงผลรางวัลตอบแทนสำหรับผู้ที่ยึดถือฟังอัลลอฮ์ﷻ โดยเขาเหล่านั้นจะได้เข้าสวรรค์ในวัฏชาติเราะฮ์ว่า

﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ

أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿١٧﴾

ความว่า : “ผู้ใดปฏิบัติความดีไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิงก็ตามโดยที่เขาเป็นผู้ศรัทธา ดังนั้นเราจะให้เขาดำรงชีวิตที่ดี และแน่นอนเราจะตอบแทนพวกเขาซึ่งรางวัลของพวกเขาที่ดียิ่งกว่าที่พวกเขาได้เคยกระทำไว้

(อันนะหฺลึ: 97)

ท่านอุมฺบักร ได้กล่าวแก่ยาซิด บิน อุมฺฮุเฟียณ ว่า “ฉันได้แต่งตั้งเจ้าแต่การแต่งตั้งครั้งนี้ นับเป็นบททดสอบและเป็นบทเรียนแก่ตัวเจ้าและฉันมีอำนาจในการถอดถอนเจ้าหากเจ้าสามารถปฏิบัติงานด้วยดีและมีประสิทธิภาพแล้ว ฉันก็จะคงไว้เจ้าในตำแหน่ง แต่ถ้าหากเจ้าไม่มีความสามารถในการปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายไว้ ฉันก็จะถอดถอนเจ้าออกจากตำแหน่ง” (อะหมัด อิบรอฮิม อุมฺฮิน, 2553: 57-58)

7) การกระจายงาน การบริหารแบบกระจายอำนาจเป็นการให้ความมั่นใจต่อความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน เพราะความสามารถของแต่ละบุคคลนั้นย่อมแตกต่างกันตามความถนัดของตน สิ่งทีแต่ละบุคคลต้องตระหนักคือ อำนาจหน้าที่ต่างๆที่มนุษย์ได้รับนั้นเป็นสิ่งที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงประทานให้เพื่อเป็นการทดสอบแต่ละคน ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสว่า

﴿ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ﴾

ความว่า : “และได้เทิดบางคนของพวกเจ้าเหนือกว่าอีกบางคนหลายชั้นเพื่อที่พระองค์จะทรงทดสอบพวกเจ้าในสิ่งที่พระองค์ได้ทรงประทานแก่พวกเจ้า

(อัลอันอาม: 165)

Ibn Kathir (1999 : 3/12-13) กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างเหนือกว่าระหว่างบุคคลคือ ความแตกต่างในเรื่องปัจจัยยังชีพ คุณธรรมจริยธรรม ความดีงาม และความเท่าเทียมกัน

การบริหารในลักษณะการกระจายอำนาจเป็นการสร้างบรรยากาศของความรักใคร่และยึดถือหลักคุณธรรมภายในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในที่สุด (Ali Mohamad Jubran Saleh, 2551 : 102) อัลลอฮ์ ﷻ กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่า

﴿ مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ ﴾

ความว่า : “มุฮัมมัดเป็นร่อซูลของอัลลอฮ์และบรรดาผู้ที่อยู่ร่วมกับเขา เป็นผู้เข้มแข็งกล้าหาญต่อพวกปฏิเสธศรัทธาเป็นผู้มตตาสงสารระหว่างพวกเขาเอง”

(อัลฟัดฮฺ: 29)

Ibn Kathir (1999 : 3/12-13) อธิบายอายะฮ์ข้างต้นว่า เป็นการเปรียบเทียบความสมบูรณ์ครบถ้วนในทุกๆสิ่ง และคุณลักษณะที่ดีงาม(ของท่านนบีมุฮัมมัด) และกล่าวถึงคุณลักษณะของบรรดาศอฮาบะฮ์ว่าเป็นผู้ที่เกลียดชังต่อพวกปฏิเสธศรัทธา มีความผูกพันและมีมิตรภาพกับบรรดามุอุมิน

สรุป ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน แม้จะมีการวางแผนการดำเนินงานในอนาคตไว้แล้ว แต่แผนที่ได้วางไว้นั้น หากดำเนินการแล้วพบข้อผิดพลาดหรือมีวิธีการและแนวทางอื่นในการดำเนินงานที่ดีกว่า ก็สามารถปรับปรุงแผนที่ได้วางไว้ โดยหลักกาสำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย กานาซีฮ์หรือการตักเตือนในการทำงานซึ่งกันและกันฉันปฏิบัติงานร่วมกันฉันพี่น้อง (อุคูวะห์) มีการปรึกษาหารือกัน (ชูรอ) ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ (อามานะฮ์) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน สร้างจูงใจและแรงกระตุ้นในการทำงานและการมอบหมาย (ตะวัคกัฎ) และการขอพร (คูอาอู)

**2.4.3 ขั้นตอนตรวจสอบประเมินผล (Check)** คือ การพยายามกำกับดูแลให้ผลงานของผู้ทำงานทุกจุดไปสู่แผนงานที่ได้วางไว้ สิ่งที่มีมุสลิมต้องคำนึงถึงในขั้นตอนนี้คือ การทำงานต่างๆของมนุษย์นอกจากจะถูกตรวจสอบระหว่างมนุษย์ด้วยกันแล้ว การถูกตรวจสอบโดยอัลลอฮ์ก็ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับมุสลิม เพราะการงานทั้งหลายที่ทำนั้นถือเป็นบรรดาของฝากที่อัลลอฮ์จะทวงถามในวันอาคีเราะฮ์ ดังอัลกุรอานระบุไว้ว่า

﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْسَابِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾

ความว่า : “บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลายจงอย่าทุจริตต่ออัลลอฮ์และรอซูลและจงอย่าทุจริตต่อบรรดาของฝากของพวกเจ้าโดยที่พวกเจ้ารู้กันอยู่

(อัลอันฟาล:27)

โองการข้างต้นกำชับบรรดาผู้ศรัทธาไม่ให้ทุจริตต่ออัลลอฮ์ รอซูล และบรรดาของฝาก เนื่องจากการทุจริตเป็นการกระทำที่อธรรม และบรรดาการกระทำต่างๆของมนุษย์จะถูกตรวจสอบและปรากฏให้เห็นในวันอาคีเราะฮ์แม้กระทั่งเท่าละอองธุลีก็ตามอัลลอฮ์ตรัสว่า

﴿يَوْمَئِذٍ يَصْدُرُ النَّاسُ أَشْتَاتًا لِيُرَوْا أَعْمَالَهُمْ ۗ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۗ﴾

﴿وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ۗ﴾



จัดการกรณีต่างๆที่เกี่ยวกับการฟ้องร้อง ซึ่งเรียกตำแหน่งนี้ว่า“ศอหิบ อัลมะซาลิม” (Sahib al-Mazalim) (อะหมัดอิบรอฮิม ออบูซัน, 2553 : 61-62)

หลักการสำคัญในขั้นตอนการตรวจสอบการทำงานในอิสลามเพื่อให้ได้คุณภาพประกอบด้วย

1) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Muhasabah) เป็นการควบคุมตนเองที่ทำให้บุคคลพิจารณาใคร่ครวญต่อการทำงานที่ทำ อีกทั้งยังช่วยกระตุ้นให้มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติในสิ่งที่ดีและปฏิบัติอย่างดีเลิศ อัลกุรอานได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าทุกคนมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้กระทำลงไป อัลลอฮ์ตรัสว่า

﴿وَاتَّقُوا يَوْمًا لَا تَجْزِي نَفْسٌ عَنْ نَفْسٍ شَيْئًا﴾

ความว่า : “และพวกเจ้าจงหวั่นเกรงวันหนึ่งซึ่งไม่มีชีวิตใดจะชดเชยสิ่งใดแทนอีกชีวิตหนึ่งได้”

(อัลบาคอเราะฮ์: 123)

﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ﴾

ความว่า : “แต่ละชีวิตย่อมถูกค้ำประกันกับสิ่งที่มันขวนขวายไป

(อัลมุดชชิร: 38)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ กล่าวว่า

هُوَ ، وَعَمَلٌ لِحَدِّ الْمَوْتِ ، وَالْعَاجِزُ مَنْ أَتْبَعَ نَفْسَهُ هَوَاهَا  
وَتَمَنَّى عَمَلِي اللَّهِ ))

ความว่า : “ผู้ที่มีสติปัญญานั้นคือผู้ที่คิดบัญชีกับตัวของเขาเองก่อนการกระทำสิ่งใดๆ และกระทำเพื่อสิ่งที่ประสบกับเขาหลังจากตาย และผู้ที่อ่อนแอ นั้นคือผู้ที่ได้ปลดปล่อยตัวของเขาตามอารมณ์ใฝ่ต่ำ และหวังต่ออัลลอฮ์ในสิ่งที่เป็นไปได้”

(บันทึก al-Tirmizi : 2461)

อิมาม นะวาวีย์ (2541 : 205-206) อธิบายหะดีษข้างต้นว่า การที่คนเราขอมงานต่ออารมณ์ใฝ่ต่ำหรือค้นหาโดยสิ้นเชิง แล้ก็นำเอาสาเหตุต่างๆในการกระทำดังกล่าวมาเป็นข้ออ้าง

การกระทำเช่นนั้น นอกจากเป็นการไม่ใช้สติปัญญาแล้ว ยังเป็นความไร้สมรรถภาพของการเป็น  
 ป่าวของอัลลอฮ์ อ่อนแอ ไม่มีความเด็ดขาด และบกพร่องในสิ่งที่จำเป็นจะต้องทำอีกด้วย

**2) การนิเทศตรวจตรา (Muraqabah)** การนิเทศตรวจตราเกี่ยวข้องกับความรู้สึกลึกซึ้งส่วนลึก  
 ที่เกิดขึ้นในจิตสำนึกของบุคคลอันเนื่องมาจากความเชื่อว่าอัลลอฮ์ ทรงเห็นและทรงเฝ้ามองใน  
 ทุกๆที่และทุกๆการกระทำของเขายู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ การตรวจตรายังทำให้บุคคลได้คิด  
 ไคร่ครวญในสิ่งที่เขาทำว่าเป็นไปตามแนวทางอิสลามหรือไม่

อัลลอฮ์ ตรัสในกุรอานไว้หลายอายะฮ์ว่า พระองค์ทรงรับรู้ในทุกๆสิ่ง และไม่มีสิ่งใด  
 จะปกปิดหรือซ่อนเร้นพระองค์ได้ ดังนี้

﴿ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴾

ความว่า : “แท้จริงอัลลอฮ์ทรงสอดส่องดูแลพวกเจ้าอยู่เสมอ

(อันนิสาอฺ : 1)

﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يَخْفَىٰ عَلَيْهِ شَيْءٌ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ ﴾

ความว่า : “แท้จริงอัลลอฮ์นั้น ไม่มีสิ่งใดในพื้นดินและในฟากฟ้าจะซ่อนเร้น  
 แก่พระองค์ได้”

(อาละอิมรอน : 5)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ กล่าวว่า

(( تَوَجَّهْ لِلَّهِ مَكَانَتَهُ أَوْ بَلِّغْ إِلَيْهِ مَقَامَهُ فَتَعْلَمَ مَا فِي بَيْتِكَ مِنْ خَائِنٍ ))

ความว่า : “ท่านจงยำเกรงต่ออัลลอฮ์ไม่ว่า ณ ที่แห่งหนใดก็ตาม และจงติดตาม  
 ความซื่อด้วยความดี ซึ่งมันจะไปปลงล้างความชั่วนั้น และจงปฏิบัติต่อมนุษย์ด้วย  
 มารยาทอันดีงาม”

(บันทึกโดย al-Tirmizi : 1988)

อิมาม นะวาวีย์ (2541 : 190-191) อธิบายหะดีษข้างต้นว่า ท่านรอซูลได้สั่งเสียแก่บรรดา  
 ศอฮาบะฮ์ของท่าน ให้ยำเกรงต่ออัลลอฮ์ไม่ว่าจะอยู่ ณ แห่งหนใดก็ตามโดยการปฏิบัติตามบัญชา  
 ของพระองค์ หลีกห่างจากข้อห้ามของพระองค์ เกรงกลัวพระองค์ ตรวจสอบตัวเองอย่างละเอียดถี่  
 ถ้วน นึกถึงการเฝ้ามองของอัลลอฮ์ในความประพฤติกว่าเขา และพยายามรักษาการทำงานที่ดีและ

สร้างสมความดีไว้ให้มากๆ หากพบว่าความชั่วมากกว่าความดีก็จงรีบทำคุณงามความดีเพื่อจะได้ลบล้างบาปของความชั่ว

**3) คุณธรรมจริยธรรม (Akhlak)** การตรวจสอบการปฏิบัติงานในอิสลามต้องกระทำด้วยความเป็นธรรม เพราะการกระทำทุกอย่างในอิสลามไม่อาจแยกออกจากระบบคุณธรรมจริยธรรมได้ คุณธรรมจริยธรรมที่ประเสริฐในอิสลามคือแบบอย่างของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ อัลลอฮ์ตรัสว่า

﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴾

ความว่า : “โดยแน่นอน ในรอซูลของอัลลอฮ์มีแบบฉบับอันดีงามสำหรับพวกเจ้าแล้ว สำหรับผู้ที่หวัง (จะพบ) อัลลอฮ์และวันปรโลกและรำลึกถึงอัลลอฮ์อย่างมาก”

(อะฮฺซาบ : 21)

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَخَذُوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ ﴾

ความว่า : “เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮ์นั่นเอง เจ้า (มุฮัมมัด) จึงได้สุภาพอ่อนโยนแก่พวกเขาและถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประพฤดิหยาบช้า และมีใจแข็งกระด้างแล้วไซ้ร้ แน่เอนพวกเขาก็ย่อมแยกตัวออกไปจากรอบๆ เจ้ากันแล้ว”

(อัลอิมรอน : 159)

**4) ความยุติธรรม (Adl)** การตรวจสอบการปฏิบัติงานต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรม หลักยุติธรรมมีความสำคัญในการตรวจสอบการทำงาน อัลลอฮ์ตรัสว่า

﴿ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ ﴾

ความว่า : “จงยุติธรรมเถิด มันเป็นสิ่งที่ใกล้กับความยำเกรงยิ่งกว่า และพึงยำเกรง อัลลอฮ์เถิด

(อัลมาอิดะฮ์ : 8)

สรุปหลักการต่างๆในอิสลามที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในขั้นตอนการตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่แนวทางที่ถูกต้อง โดยผู้ตรวจสอบนั้นจะต้องกระทำด้วยความยุติธรรม ยึดคุณธรรมเป็นหลัก หากพบข้อผิดพลาดประการใดก็จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข

**2.4.4 ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Action)** หลังจากที่ได้วางแผนดำเนินการ ปฏิบัติตามแผน และตรวจสอบผลการดำเนินงานแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายคือการปรับปรุงแก้ไขปัญหาเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนต่อไป และสิ่งสำคัญที่มุสลิมควรกระทำเมื่อพบว่าการกระทำที่ผ่านมผิดพลาด คือ การขออภัยโทษจากอัลลอฮ์ เพราะความผิดพลาดสามารถเกิดขึ้นได้แต่ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรอบคอบระมัดระวังในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้ผิดพลาดคือการขออภัยโทษ (เตาบัต) ในความผิดพลาดแล้วปรับปรุงแก้ไขผู้ปฏิบัติงานจะต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความถูกต้องอัลลอฮ์ ตรัสว่า

﴿إِنَّمَا التَّوْبَةُ عَلَى اللَّهِ لِلَّذِينَ يَعْمَلُونَ السُّوءَ مُجْهَلَةً ثُمَّ يَتُوبُونَ مِنْ قَرِيبٍ فَأُولَئِكَ يَتُوبُ اللَّهُ عَلَيْهِمْ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا ﴿٥١﴾﴾

ความว่า: “แท้จริงการสำนึกผิดกลับเนื้อกลับตัวที่อัลลอฮ์ทรงรับนั้นคือ สำหรับบรรดาผู้ที่กระทำความชั่วโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์เท่านั้น แล้วพวกเขาสำนึกผิดกลับเนื้อกลับตัวในเวลาอันใกล้แล้วเหล่านั้นแหละอัลลอฮ์ทรงอภัยโทษให้แก่พวกเขาและอัลลอฮ์เป็นผู้ทรงรอบรู้ผู้ทรงปรีชาญาณ”

(อันนิซาอฺ: 17)

อิมาม นะวาวี (2541 : 46-47) กล่าวว่า บรรดานักปราชญ์อิสลามกล่าวถึงการสำนึกผิดในการกระทำ(เตาบะฮฺ) ว่า “การสำนึกผิดนั้นจำเป็นสำหรับความผิดต่างๆหากความผิดนั้นเกิดขึ้นระหว่างบ่าวกับอัลลอฮ์ โดยไม่เกี่ยวกับสิทธิของมนุษย์ สภาพเช่นนี้มีกฎเกณฑ์อยู่ 3 ประการ คือ

1) จะต้องถอนตัวออกจากความชั่ว

2) จะต้องรู้สึกเสียใจต่อการกระทำ ความชั่วเช่นนั้น

3) จะต้องตั้งใจอย่างแน่วแน่จะไม่กลับไปทำความชั่วนั้นอีกถ้าหากประการใดประการหนึ่งจากทั้งสามนั้นบกพร่องไป ก็ถือว่าการสำนึกผิดนั้นใช้ไม่ได้ และหากว่าความผิดนั้นเกี่ยวข้องกับสิทธิของมนุษย์มีกฎเกณฑ์อยู่ 4 ประการ คือ สามประการดังกล่าวข้างต้น และประการที่สี่คือ จะต้องทำให้หมดมลทินจากสิทธิของเจ้าของเสียก่อน



การปรับปรุงแก้ไขเป็นวิธีการนำการทำงานสู่ทิศทางที่ดีขึ้นและถูกต้องกว่าเดิม ท่าน  
 นบีมุฮัมมัด ﷺ กล่าวถึงผลบุญของผู้เชิญชวนสู่แนวทางที่ถูกต้องไว้ว่า

يُكَانَ لَهُ مِنْ الْأَجْرِ (مِثْلُ) أَجْرٍ مِمَّنْ تَبِعَهُ لَا يَنْقُصُ ذَلِكَ مِنْ  
 دَعَا إِلَى ضَلَالٍ لَكُنَّ كَمَا عَلِمَ مِنْ الْإِثْمِ مِثْلُ آثَامِ مَنْ تَبِعَهُ لِأَقْصَى  
 ذَلِكَ مِنْ آثَامِهِمْ (شَيْءٌ))

ความว่า : “ผู้ใดเชิญชวนผู้อื่นไปสู่แนวทางที่ถูกต้อง เขาก็จะได้รับผลบุญ  
 เท่ากับผลบุญของผู้ปฏิบัติตามคำเชิญชวนของเขา โดยที่ผลบุญของเขา  
 เหล่านั้นไม่ได้ขาดหายไปแต่ประการใด และผู้ใดที่เชิญชวนผู้อื่นสู่ทางหลงผิด  
 เขาก็จะได้รับผลบาปเท่ากับผลบาปของผู้ปฏิบัติตามคำเชิญชวนของเขา โดยที่  
 ผลบาปของเขาเหล่านั้นไม่ได้ขาดหายไปแต่ประการใด”

(บันทึกโดย Muslim : 2674)

จากหลักการอิสลามที่ผู้วิจัยนำเสนอข้างต้น เป็นหลักการพื้นฐานที่มุสลิมใช้ในการ  
 ดำเนินชีวิตประจำวัน ซึ่งสามารถนำประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการทำงานแบบมีส่วนร่วมใน  
 กระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของบุคลากรใน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนา  
 อิสลาม

จากแนวคิดการมีส่วนร่วมและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สรุปการมีส่วนร่วม  
 ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้ว่า การมีส่วน  
 ร่วม เป็นวิธีการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานำมาใช้ในการทำงาน  
 ร่วมกัน ซึ่งบุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาประกอบด้วยบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงาน  
 การศึกษาเอกชนจังหวัดและอำเภอ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร บุคลากรโรงเรียน ครู  
 ผู้ปกครอง ชุมชนและนักเรียน โดยเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานในด้านต่างๆของ  
 โรงเรียนในลักษณะของการทำงานตามวงจรการทำงานคุณภาพ (PDCA) ประกอบด้วย การมีส่วน  
 ร่วมในการวางแผน (Plan) มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Do) มีส่วนร่วมในการตรวจสอบประเมินผล  
 (Check) และมีส่วนร่วมในการนำผลไปปรับปรุงแก้ไข (Action) โดยสร้างเอกลักษณ์ในการทำงาน  
 ด้วยการนำหลักการอิสลามมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น

## 2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกษม หมั่นตาบุตร (2543 : 57-58) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดเชียงราย พบว่า สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ดังนั้น การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ และคณะ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาตามวิถีอิสลามในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเพื่อบูรณาภาพสังคมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” โดยผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัญหาอุปสรรคที่โรงเรียนส่วนใหญ่ประสบอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ คุณภาพการศึกษาที่เกิดจากระบบการบริหารจัดการ ระบบการจัดการเรียนรู้ และระบบการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเช่น การพัฒนาหลักสูตรการบริหารงานวิชาการ ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอนของครู การขาดแคลนอัตราค่าจ้างครูทำให้การจัดครูเข้าสอนไม่ตรงตามวุฒิการศึกษา ครูผู้สอนไม่มีวุฒิการศึกษาด้านการสอน และความต้องการในการเรียนของผู้เรียนที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมท้องถิ่นรวมทั้งปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ส่งผลให้ผู้เรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับที่ไม่น่าพอใจซึ่งปัญหาเหล่านี้ ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากขาดการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ประกอบกับโรงเรียนไม่ค่อยได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเนื่องจากไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ครูส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาน้อยมาก โรงเรียนต้องพัฒนาด้วยตนเองเป็นหลักรวมทั้งความพยายามในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภายในและต่างประเทศที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษาตามหลักการศาสนาอิสลาม เพื่อให้สอดคล้องกับสังคมวัฒนธรรมวิถีชีวิต และตอบสนองความต้องการของชุมชนได้ ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงเป็นพัฒนาเชิงระบบ (System Approach) ในด้านปัจจัยป้อนกระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการเรียนการสอน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนซึ่งได้นำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในโครงการ ปรากฏผลการพัฒนา คือ โรงเรียนมีการพัฒนาที่ดีขึ้นตามประเด็นที่กำหนดไว้ในรูปแบบและส่งผลกระทบในเชิงบวกทั้งต่อนักเรียนชุมชนและสังคม

นเรศ หิ่ นนุกูล (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดนราธิวาสพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดนราธิวาสมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้านและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัด

นราธิวาส ได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ไม่มีเวลา ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ขาดการประสานงานระหว่างสถานศึกษากับคณะกรรมการสถานศึกษา ขาดงบประมาณ ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาได้แก่หน่วยงานในระดับเหนือควรจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่แต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมในการประสานงานระหว่างสถานศึกษากับชุมชน และหน่วยเหนือควรมีการประกาศเกียรติคุณแก่คณะกรรมการสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานดี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

โนริชัน อูมา (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี” ผลการวิจัยพบว่า

1) ระดับความสำคัญของปัจจัยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปัจจัยโรงเรียนและปัจจัยสภาพแวดล้อมของชุมชนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานีมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก

2) ระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

พัชรา สิริภักดิ์วงศ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเอกชนอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง วุฒิการศึกษา จบปริญญาตรี อาชีพรับจ้าง การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาพบว่า มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้ด้านการบริหารทั่วไปด้านบริหารงานบุคคลด้านวิชาการ และด้านงบประมาณ ปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคลด้านวิชาการ และด้านการบริหารทั่วไปความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ระดับนัยสำคัญ0.05 ได้แก่ วุฒิการศึกษา

มานพ วรรณสาร (2549 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนบ้านใหม่โชคชัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขียงรายเขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผน คณะกรรมการสถานศึกษาไม่ได้รับทราบวิธีการดำเนินงานตามโครงการ จึงไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้โรงเรียนขาดการสนับสนุน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากรแก่โรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนไม่ได้ให้โอกาสให้คณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมการ

ดำเนินงานในกระบวนการต่างๆของโรงเรียนและขั้นตอนการปรับปรุงตั้งแต่ต้น และได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาว่า ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ การประสานงาน ความรับผิดชอบในการวางแผนซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหาร

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนเทศบาล ในจังหวัดนครราชสีมาพบว่า เรื่องที่คณะกรรมการมีส่วนร่วม คือ การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นการทำงาน การประสานงาน และการประเมิน ปรากฏว่าเรื่องการประสานงานคณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมมาก ส่วนเรื่องอื่น มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งเสริมในการมีส่วนร่วมประกอบไปด้วยปัจจัยเกี่ยวกับกรรมการศึกษาในเรื่องเวลาที่อาศัยในชุมชนการมีถิ่นกำเนิด หรือที่พักอาศัยอยู่ในท้องถิ่น การเป็นศิษย์เก่า การมีบุตรหลานเรียนอยู่ในสถานศึกษา ความคาดหวังและความสัมพันธ์กับสถานศึกษาและความห่วงใยเด็ก ปัจจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาในเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะและการปฏิบัติงานของครู การปฏิบัติของสถานศึกษาต่อกรรมการศึกษา และผลงานของสถานศึกษา ในส่วนของปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยปัจจัยเกี่ยวกับกรรมการศึกษาในเรื่อง ไม่มีเวลาว่าง ไม่มีถิ่นกำเนิดและที่พักอาศัยในท้องถิ่นที่สถานศึกษา ตั้งอยู่ปัจจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาในเรื่องผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำไม่มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นคนในท้องถิ่นโดยกำเนิด

รัฐพัทธ์ ยานะนวล (2543 : 44-45) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพะเยา พบว่า สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีระดับการศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเป็นส่วนมาก ทำให้ไม่สามารถเข้ามารับผิดชอบและประสานงานของการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับปานกลาง

วราภรณ์ วงศ์ใหญ่ (2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก พบว่าสภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ มีสภาพความแตกต่างกันในปัญหาด้าน การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการขาดความรู้ใหม่ ๆ ไม่สามารถให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสถานศึกษา ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในการสำรวจปัญหาของหมู่บ้านร่วมกับสถานศึกษาน้อยทำให้ไม่ทราบปัญหาและแนวทางแก้ไขสถานศึกษาขาดความร่วมมือจากประชาชนในการให้ข้อมูล และการสื่อสารระหว่างสถานศึกษากับชุมชนไม่ชัดเจน ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนน้อย จึงทำให้ไม่มี

ประสบการณ์ และไม่เข้าใจวิธีการดำเนินงาน ในเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานประชาชนมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อยและขาดการรวบรวมสถิติและข้อมูล นอกจากนี้ยังพบอุปสรรคและปัญหาการมีส่วนร่วมทั้งในส่วนของสถานศึกษาและส่วนของประชาชน เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการความสัมพันธันต์กับผู้นำท้องถิ่นมีปัญหาด้านการดำเนินงาน ด้านการนิเทศติดตามและด้านการบริหารงาน

ศราวุธ ยาวีริง (2543 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่อยู่ในระดับมากได้แก่ การมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชนรองลงมา ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมในการสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติตามลำดับ

ศิริเพ็ญ ปรุเชตร์ (2546 : บทคัดย่อ) เรื่อง กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า

1) โรงเรียนขนาดใหญ่ดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกขั้น ตอนคือ ขั้นกระบวนการวางแผนปฏิบัติงานขั้น กระบวนการดำเนินการตามแผน ขั้นกระบวนการนำผลการประเมินมาปรับปรุง และขั้น กระบวนการตรวจสอบประเมินผลตามลำดับ ส่วนการพิจารณากระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามขนาดของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2) การเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามขนาดของโรงเรียนพบว่า มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่แตกต่างกัน

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ในโรงเรียนมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ชุมชนและโรงเรียน มีส่วนร่วมกัน ในการจัดการศึกษาค่อนข้างชัดเจนแต่บางกิจกรรมกระบวนการมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อยและไม่ชัดเจน เป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาที่สำคัญในโรงเรียน ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาและโรงเรียนอาจจะศึกษา เพื่อพิจารณาเป็นแนวทางนำไปใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน

สัมพันธูปลา (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอชนบทจังหวัดขอนแก่นผลการวิจัยพบว่า ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีส่วนร่วมในงานกิจการนักเรียน มากกว่าด้านอื่น ๆ ปัญหาการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางปัญหาสำคัญคือชุมชนเข้าใจว่าภารกิจจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของโรงเรียนเท่านั้น สำหรับข้อเสนอแนะที่สำคัญคือบุคลากรในโรงเรียน ควรมีนุชย์สัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และชุมชนควรมีส่วนร่วมรับรู้การตัดสินใจ กำหนดนโยบายของโรงเรียนคณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในระดับมาก โดยมีส่วนร่วมในเรื่องความเห็นชอบต่อแผนปฏิบัติการประจำปีอยู่ในระดับกลางปัญหาที่สำคัญคือเมื่อมีการประชุมคณะกรรมการ โรงเรียนมักไม่แสดงความคิดเห็นส่วนใหญ่จะคล้อยตามประธานในที่ประชุม

สุดใจ ศรีโนบ้าน (2548 : บทคัดย่อ) เรื่อง กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่าระดับกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบไม่แตกต่างกัน

สุทัศน์ วัฒนสุทธิ (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง สภาพการมีส่วนร่วมบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่าสภาพการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ไม่มีความแตกต่างกัน ในสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกเป็นสถานศึกษาดีเด่น และที่ไม่ได้รับการคัดเลือก และจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษาปรากฏว่ายังขาดความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ในการประชุม บรรยากาศในการประชุมยังไม่เป็นประชาธิปไตย และยังเห็นว่ากรรมการยังขาดความเข้าใจในการจัดการศึกษา

โสภาส โอพริก (2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนในโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จังหวัดนครศรีธรรมราชผลการศึกษาพบว่า

1) คณะกรรมการโรงเรียนของโรงเรียนในโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้านและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2) ปัญหาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ กรรมการฯ ไม่มีเวลาให้กับทางโรงเรียน ขาดความรู้ในเรื่อง นโยบาย แผนแม่บท แผนพัฒนาและแผนงานของโรงเรียน การทำงานยังไม่เป็นระบบ โรงเรียนขาดการ

ประชาสัมพันธ์การดำเนินการด้านต่างๆของโรงเรียน กรรมการไม่ได้มีส่วนร่วมในการติดตามผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ขาดงบประมาณในการดำเนินงาน

อาทร คะโยธา (2548 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน (PDCA) ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารโรงเรียน การมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับความรับผิดชอบและร่วมมือในการพัฒนาตลอดจนปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้โรงเรียนสามารถขับเคลื่อนไปสู่จุดมุ่งหมายได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพอันจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกันซึ่งจะเกิดผลดีที่ชัดเจนและโดยอ้อมต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ภายใต้กรอบการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามขั้นตอน PDCA