

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรม จริยธรรม ตามโครงการโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนวิถีอิสลาม กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านบालะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนคุณธรรมของโรงเรียนบ้านบาละ ที่ได้รับรางวัล “โรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรม” เพื่อศึกษากระบวนการจัดกิจกรรมโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนบ้านบาละ และเพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดกิจกรรมโครงการโรงเรียนคุณธรรมวิถีอิสลาม โรงเรียนบ้านบาละ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - depth interview) โดยใช้ในการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ควบคู่กับการทำบันทึกภาคสนาม(Field Note) โดยผู้วิจัยได้ร่างแนวทางการสัมภาษณ์ระดับลึกแบบกึ่งมีโครงสร้างในการสัมภาษณ์และเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยตั้งคำถามกว้างๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การสัมภาษณ์เป็นการกำหนดตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญไว้เป็นการเจาะจงก่อน เพื่อให้ได้ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน โดยผู้วิจัยเป็นผู้จัดบันทึกประเด็นสำคัญ ขณะที่สัมภาษณ์ไว้ พร้อมทั้งบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์และบันทึกภาพไว้เพื่อนำไปใช้ประกอบกับข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสอบถามและการสังเกต รวมทั้งฟังจากเครื่องบันทึกเสียงซ้ำหลังจากการสัมภาษณ์เพื่อให้การเก็บข้อมูลเป็นไปอย่างละเอียดที่สุด และเป็นการตรวจสอบข้อมูลเรื่องเดียวกันจากแหล่งข้อมูลหลายแห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการบันทึกหลังจากการสัมภาษณ์ทุกครั้ง แล้วนำไปถอดบทเรียนบันทึกคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำแต่ละรายการภายหลังจากกลับจากการเก็บข้อมูลจากพื้นที่อีกครั้ง

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการทำหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาละเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียนบ้านบาละ ดังนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูหัวหน้างานโรงเรียนคุณธรรม ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ ครูผู้สอนอิสลามศึกษา สภานักเรียนและนักเรียนแกนนำรวมทั้งสิ้นจำนวน 22 คน

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยการบริหารจัดการโรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรม จริยธรรม ตามโครงการโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนวิถีอิสลาม กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านบาละ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 มีข้อค้นพบสำคัญดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

จากข้อมูลส่วนบุคคลพบว่ากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มที่ 1 คือกลุ่มผู้บริหารและครู ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ และหัวหน้างานโรงเรียนคุณธรรม จำนวน 16 คน เป็นเพศชาย 7 คน คิดเป็นร้อยละ 44 และเป็นเพศหญิง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 56 ผู้ให้สัมภาษณ์มีช่วงอายุ 25 – 35 และช่วงอายุ 36 – 45 ปี จำนวนช่วงอายุ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 31 และช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 38 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 69 และจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 31 ประสบการณ์การทำงานไม่ถึง 10 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 11 - 20 ปีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 56 และประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไปจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 19 กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มนักเรียน จำนวน 6 คน ประกอบด้วยนักเรียนระดับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 6 คน เป็นเพศชาย 2 คน คิดเป็นร้อยละ 33 อายุ 13 ปีขึ้นไป และเป็นเพศหญิง 4 คน คิดเป็นร้อยละ 67 อายุ 13 ปีขึ้นไป

5.1.2 การบริหารโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนบ้านบาละ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการโรงเรียนคุณธรรม โรงเรียนบ้านบาละ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลาเขต 2 พบว่า โดยภาพรวมของการบริหารโรงเรียนมีดังนี้ คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านค่านิยมร่วม มีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ โรงเรียนบ้านบาละมีการดำเนินงานในด้านกลยุทธ์ดังนี้ 1) กำหนดทิศทางองค์กรโดยเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้ทราบถึงจุดหมายปลายทางที่องค์กรจะต้องเดินไปตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ 2) กำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร 5 ด้านคือ (1) กลยุทธ์ด้านคุณธรรมนำความรู้ นำมาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ (2) กลยุทธ์ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง (3) กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานด้านการศึกษาของโรงเรียน โดยการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (4) กลยุทธ์กระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งของสถานศึกษา (5) กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วน และ 3) นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน

2) ด้านรูปแบบโครงสร้างองค์กร โรงเรียนบ้านบาละ มีการกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่ ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีการแบ่งภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรเป็นหลัก โดย

แบ่งเป็น 5 กลุ่มงานหลักดังนี้ คือ 1) กลุ่มงานบริหารงานวิชาการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มบริหารงานทั่วไป 4) กลุ่มบริหารงานงบประมาณ และ 5) กลุ่มบริหารงานเทคโนโลยี

3) ด้านระบบการปฏิบัติงาน โรงเรียนบ้านบาละ มีการดำเนินงานด้านระบบการปฏิบัติงานแบบกระจายอำนาจภายในโรงเรียนตามกลุ่มงาน โดยแต่ละกลุ่มมีภาระหน้าที่แตกต่างกันไปตามรูปแบบของงานและมีรูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ

3.1) กระจายอำนาจการบริหารงานทั่วไป งบประมาณ วิชาการและบุคคล ด้วยการสร้างความพร้อมในการกระจายอำนาจ คือ 1) สร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากร 2) พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ติดตามนิเทศช่วยเหลือเพื่อพัฒนา

3.2 จัดทำแผนปฏิบัติงานภายในโรงเรียน คือ 1) จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและมอบอำนาจในการตัดสินใจ 2) ปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ยึดหลักธรรมาภิบาล 3) สนับสนุนด้านงบประมาณให้มีความคล่องตัวในการพัฒนาการศึกษา และด้านการจัดกิจกรรม

3.3 ส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายอำนาจ

4) ด้านบุคลากร โรงเรียนบ้านบาละ มีการดำเนินงานในด้านบุคลากร คือ 1) การมอบหมายงานให้ดูแลตามความสามารถและความเหมาะสมของงาน และ 2) การบริหารงานบุคลากรโดยใช้ขั้นตอนดังนี้ คือ ขั้นวางแผน ขั้นลงมือทำ ขั้นตรวจสอบและขั้นปรับปรุงพัฒนา หรือ (PDCA)

5) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาละ มีทักษะด้านความเป็นผู้นำ มีความยุติธรรม และมีความอดทนสูง มีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ในองค์กรเกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานระหว่างครูในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองของนักเรียน ทำให้เกิดการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางโรงเรียนคุณธรรมได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังใช้ทักษะ ความถนัดในการติดตาม ประสานงาน และใช้ความเชื่อมั่นสามารถทำให้เกิดความเป็นกัลยาณมิตรของคนในองค์กรให้ร่วมแรงร่วมใจในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนถึงกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนจนส่งผลให้ได้รับรางวัลโรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรม

6) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนบ้านบาละ มีการดำเนินงานด้านรูปแบบการบริหารจัดการดังนี้ 1) คุณลักษณะของผู้บริหาร จะต้องเป็น (1) มีวิสัยทัศน์ (2) เป็นกันเองสามารถปรึกษาได้โดยตรง (3) ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (4) มีการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ ด้วยการเดินดูบรรยากาศรอบ ๆ เพื่อสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด (5) มีการเสริมแรงให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีขึ้น 2) ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร ใช้ขั้นตอนดังนี้ คือ (1) ขั้นวางแผน (2) ขั้นลงมือทำ (3) ขั้นตรวจสอบ และ(4) ขั้นปรับปรุงพัฒนา

7) **ค่านิยมร่วม** โรงเรียนบ้านบาละ มีค่านิยมที่เป็นส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กรทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียนและบุคลากรทุกคน ดังนี้ 1) บุคลากรได้รับการปลูกฝังค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโครงการโรงเรียนคุณธรรมที่มีร่วมกัน คือ “คุณธรรมทุกพื้นที่ ความดีทั้งโรงเรียน โดยมีเป้าหมายให้เด็กเป็นคนดีก่อนแล้วความเก่งจะตามมา” และ 2) มีแนวทางและเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน

5.1.3 กระบวนการจัดกิจกรรมโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนบ้านบาละ

ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดกิจกรรมโรงเรียนคุณธรรม โรงเรียนบ้านบาละ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลาเขต 2 พบว่า โรงเรียนบ้านบาละใช้การกระบวนการบริหารโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม หรือเรียกโดยย่อว่า “โรงเรียนคุณธรรม” ของมูลนิธิยุวสถิรคุณ มี 4 ขั้นตอนหลัก มีรายละเอียดดังนี้ ขั้นตอนที่ 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจ และการพัฒนาศักยภาพครูแกนนำและนักเรียนแกนนำเพื่อการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม มีขั้นตอน คือ (1) การประชุมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเชิงลึกแก่ผู้บริหาร (2) การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพครูแกนนำ (3) การพัฒนาศักยภาพนักเรียนแกนนำ และนักศึกษาแกนนำ (4) การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เชิงบูรณาการความรู้คู่ความดี และ (5) การศึกษาดูงานโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบในภูมิภาคใกล้เคียง ขั้นตอนที่ 2) การลงมือปฏิบัติของโรงเรียน ขั้นตอนที่ 3) การนิเทศอาสาติดตามโรงเรียนและขั้นตอนที่ 4) การรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผล ประกอบด้วย (1) จัดประชุมรายงานความก้าวหน้าปีละ 2 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอผลงานความสำเร็จ (2) สังเคราะห์ และถอดบทเรียน เพื่อปรับปรุงกระบวนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมให้ดียิ่งขึ้น และ (3) การประเมินผลสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม เป็นการประเมินผลพฤติกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป มีตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในโรงเรียนลดลง และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในโรงเรียนเพิ่มขึ้น

5.1.4 ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดกิจกรรมโครงการโรงเรียนคุณธรรมวิถีอิสลาม โรงเรียนบ้านบาละ

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดกิจกรรมโครงการโรงเรียนคุณธรรมวิถีอิสลาม โรงเรียนบ้านบาละ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลาเขต 2 มีรายละเอียดดังนี้

1) **แนวทางการลงมือปฏิบัติของโรงเรียน** โรงเรียนบ้านบาละยังมีประเด็นปัญหา ด้านขาดการนิเทศติดตามโครงการคุณธรรม จึงทำให้ผู้บริหารจะต้องทำโครงการโรงเรียนคุณธรรม

ตามแผนงานที่วางไว้ โดยลงมือปฏิบัติจริง และการสร้างระบบการบริหารงานที่ดีและสร้างทีมงานที่ชัดเจนที่เป็นระบบในการนิเทศ ติดตาม

2) การรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผล โรงเรียนบ้านบาละควรมีขั้นตอนในการรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผล ประกอบด้วย 2 ประการดังนี้ คือ ประการที่ 1) แนวทางการลงมือปฏิบัติของโรงเรียน (1) ควรมีการจัดกิจกรรมที่มีรูปแบบการส่งเสริมคุณธรรมที่ชัดเจนโดยบูรณาการเข้ากับกลุ่มสาระการเรียนรู้และหลักสูตรทางศาสนาอย่างหลากหลาย มีรูปแบบการดำเนินงานที่เป็นระบบและกระบวนการ มีการวัดผลและประเมินผลที่ชัดเจนโดยกำหนดในแผนการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มสาระ (2) ควรจัดกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนของโครงการที่วางไว้ ให้มีการนิเทศภายในเพื่อติดตามและแนะนำให้คำปรึกษาอีกทั้งยังเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะและประสบการณ์มากขึ้น (3) ควรจัดให้มีการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเต็มที่และทั่วถึง เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมเกิดการขับเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จในที่สุด ประการที่ 2) แนวทางพัฒนาการรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผล โรงเรียนควรมีการวางแผนการพัฒนารายงานความก้าวหน้า ดังนี้คือ (1) ควรมีการวางแผนและกรอบในการพัฒนารายงานความก้าวหน้าให้ชัดเจน และปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างเคร่งครัด โดยอาจมีการจัดสรรเวลาให้นักเรียนร่วมกันประเมินความสำเร็จเพื่อเป็นแรงจูงใจให้นักเรียน ส่วนด้านปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานก็ต้องร่วมกันหาแนวทางแก้ไขและป้องกันร่วมกัน และ(2) ควรมีการประกวดผลการดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณธรรม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูและนักเรียน อีกทั้งยังสามารถเผยแพร่ผลการดำเนินงานพัฒนาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการโรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรมจริยธรรมตามโครงการโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนวิถีสยาม : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านบาละ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 โดยสรุปสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการโรงเรียนคุณธรรม โรงเรียนบ้านบาละ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 พบว่า โดยภาพรวมของโรงเรียนมีการบริหารโรงเรียน 7 ด้านดังนี้ คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการและด้านค่านิยมร่วม ดังนี้

1. **ด้านกลยุทธ์** พบว่า โรงเรียนบ้านบาละมีการกำหนดแผน กำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างชัดเจน โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้ทราบถึงจุดหมายปลายทางที่องค์กรจะต้องเดินไปตามแนวทางที่โรงเรียนได้วางไว้ ว่าโรงเรียนจะต้องเป็นองค์กรแห่งคุณธรรมนำความรู้ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานด้านการศึกษาของโรงเรียนโดยการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ส่งเสริมความเข้มแข็งของสถานศึกษาและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วนไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับนันทพล พงษ์สร้อย (2550) ที่ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวม พบว่า มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก พบว่ามีกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ การกำหนดทิศทางสถานศึกษา การศึกษาเบื้องต้นด้านสภาพสถานศึกษา และแนวทาง การนำกลยุทธ์ไปใช้ ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนให้ความสำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นขั้นตอน และจัดทำแผนสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถือว่าการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตการศึกษา 11 (2546) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการ คือ โรงเรียนจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่แน่นอน และชัดเจนโดยการตั้งพันธกิจของโรงเรียนว่าจะต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงกำหนดกลยุทธ์ของขององค์กร ที่มีการวางแผน กระบวนการทำงานและมีขั้นตอนที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ จากความรู้ ความสามารถของบุคลากรทุกคนที่แสดงออกถึงความเสียสละ มีความรับผิดชอบด้วยความเต็มใจในงานที่ทำ ถึงแม้ว่ามันจะยุ่งยากและซับซ้อนเพียงใดก็ตาม เพื่อนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง จากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรและนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Keth Davis (1972) ที่กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานยังมีความเกี่ยวข้องกันทางด้านจิตใจและอารมณ์ เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กรร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการช่วยเหลือขับเคลื่อนให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ สอดคล้องกับสุวรรณ หล่อโลหการ (2544) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพโรงเรียนบ้านหมากปรก จังหวัดภูเก็ต พบว่า ความสำเร็จในการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยมีขั้นตอนการที่ชัดเจนที่ทุกคนดำเนินงานร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน บนฐานความเข้าใจ ความเชื่อมั่นและการฝึกทักษะประสบการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติจริง

2. ด้านโครงสร้าง พบว่าโรงเรียนบ้านบาละมีการดำเนินโครงสร้างดังนี้

1) ระดับการบริหาร โรงเรียนบ้านบาละ แบ่งระดับการบริหารออกเป็น 2 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูงสุด คือผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้ากลุ่มงานหลักจำนวน 8 กลุ่มงาน ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีสายการบังคับบัญชาสั้น เรียบง่าย มีลักษณะเป็นองค์กรแบบราบ ลดความเป็นทางการ สามารถทำให้มีการสื่อสารที่เกิดความสะดวกรวดเร็ว และสามารถลดความล่าช้าของระบบราชการได้ นอกจากนี้โรงเรียนยังกำหนดให้มีคณะที่ปรึกษาของโรงเรียนซึ่งประกอบไปด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาพิเศษ สมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนบ้านบาละ และเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน

2) รูปแบบโครงสร้างโรงเรียน โรงเรียนบ้านบาละ ได้กำหนดรูปแบบโครงสร้างของโรงเรียนแบบหน้าที่ โดยยึดภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรเป็นหลัก โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่มงานหลักดังนี้ คือ 1) กลุ่มงานบริหารงานวิชาการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มบริหารงานทั่วไป 4) กลุ่มบริหารงบประมาณ 5) กลุ่มบริหารงานเทคโนโลยี ซึ่งในแต่ละกลุ่มงานจะประกอบไปด้วยสำนักงานกลุ่มภารกิจหลักของกลุ่ม งานติดตามประเมินผล ทั้งนี้รูปแบบโครงสร้างดังกล่าวถือว่าเป็นรูปแบบที่มีความเรียบง่าย และสะดวกต่อการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียน หากมีการขยายผลหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับสัจฉิตรี ไทรนิมโนล (2553) ที่ทำเรื่องการบริหารจัดการของโรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรม จริยธรรมตามโครงการต้นแบบโรงเรียนวิถีพุทธ กรณีศึกษาโรงเรียนสุวรรณสุทธารามวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่ารูปแบบโครงสร้างของโรงเรียนสุวรรณสุทธารามวิทยา ได้กำหนดรูปแบบโครงสร้างแบบหน้าที่ ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีการแบ่งภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรเป็นหลัก เพื่อความสะดวกในการบริหารงาน ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีสายบังคับบัญชาสั้น เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน มีลักษณะเป็นองค์กรแบบราบ ลดความเป็นราชการ ทำให้การสื่อสารมีความสะดวก คล่องตัวและรวดเร็ว ลดความล่าช้าของระบบ สอดคล้องกับชัยภัทร เกษมณี (2549) ที่ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรเพื่อการพัฒนาเด็กและเยาวชน กรณีศึกษามูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก พบว่าการจัดโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่ และบริหารในรูปแบบคณะกรรมการจะทำให้เกิดการกระจายอำนาจการบริหารให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน โรงเรียนบ้านบาละมีการดำเนินการด้านระบบการปฏิบัติงานแบบกระจายอำนาจภายในสู่ 5 กลุ่มงาน ซึ่งแต่ละกลุ่มก็มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันตามรูปแบบของงาน และมีการพัฒนาคุณภาพเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังนี้

1) กระจายอำนาจทางการบริหารงานทั่วไป งบประมาณ วิชาการและบุคคล ด้วยการสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กร ตั้งคำสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียน ว่า “ส่วนใหญ่ท่านผู้อำนวยการจะกระจายอำนาจในการบริหารงานโดยการมอบหมายหน้าที่โดยสายงาน ผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละด้าน ซึ่งบางครั้งไม่จำเป็นต้องมีคำสั่ง เพราะถือว่าเป็นภารกิจของผู้ที่รับผิดชอบ อยู่แล้ว อีกทั้งยังเป็นบริบทของโรงเรียนอยู่แล้วเพราะฉะนั้นจึงไม่ต้องออกคำสั่งทุกครั้ง ทำกันจนเป็น ธรรมเนียมปฏิบัติอยู่แล้ว ถือเป็นธรรมชาติและเป็นวิถีที่เรียบง่าย แต่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้”

2) ปรับการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน โดยการจัดทำแผนงานคู่มือแนวทางการ ปฏิบัติงานประจำปี และมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จากนั้นผู้อำนวยการและฝ่ายที่รับผิดชอบจะทำการติดตามผลและให้คำปรึกษา แนะนำอย่าง เป็นกัลยาณมิตรเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการส่งเสริม การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ยึดหลักธรรมาภิบาลโดยมีคณะทำงานคอยให้ความช่วยเหลือ กำกับติดตาม และรายงานอยู่ตลอด ซึ่งสอดคล้องกับอุดม นาคุบุตร (2550) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหาร จัดการของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถด้านการคิดของนักเรียน พบว่า มี 5 ขั้นตอน คือ 1) การประชุมวางแผน 2) ลงมือปฏิบัติ 3) กำกับติดตามและการนิเทศ 4) ตรวจสอบ และประเมิน และ 5) นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข

3) เตรียมความพร้อมสู่การกระจายอำนาจ ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบालะ จะ วางนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างกว้าง ๆ ให้อิสระแก่ครูแต่ละกลุ่มสาระ แต่ละกลุ่ม งานคิดวางแผนเอง อีกทั้งยังติดตามประเมินผลในภายหลังเมื่อพบข้อบกพร่องก็จะให้คำแนะนำ โดย ไม่ได้บังคับให้ทำ และผู้ปฏิบัติงานสามารถเสนอข้อขัดแย้งให้ผู้อำนวยการฟังได้อย่างอิสระเสรีในด้าน ความคิด

ซึ่งสอดคล้องกับ เสน่ห์ คำปิ่น (2557) ที่กล่าวว่า การประเมินผลโครงการและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการเมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมหรือโครงการ ประกอบด้วยการ ประเมินผลโครงการ เพื่อนำข้อมูลในทุกขั้นตอนมาพิจารณาแล้วกำหนดการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องและยังสอดคล้องกับวิริยา ศรีเชียร (2551) ที่กล่าวว่า การดำเนินการนิเทศ กำกับติดตาม ดูแลสนับสนุนควรใช้วิธีการอันเป็นกัลยาณมิตรเพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความ ราบรื่น เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ให้คำปรึกษาและชี้แนะ ผู้ปฏิบัติ การให้ความช่วยเหลือทาง วิชาการ การสนับสนุนด้านทรัพยากร งบประมาณ ข้อมูลและเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งการนิเทศติดตามทำ ให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการดำเนินงาน สภาพความสำเร็จ นอกจากนี้ใช้วิธีการประเมินที่ หลากหลาย การประเมินแบบมีส่วนร่วม จัดประเมินและนิเทศภายใน และนำวงจร PDCA มาปรับใช้ ในการประเมินผลกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ

4. ด้านบุคลากร พบว่าโรงเรียนบ้านบาระ มีการดำเนินงานในด้านบุคลากรดังนี้

1) การมอบหมายงาน จะมอบหมายให้ครูดูแลและรับผิดชอบงานตามความถนัด ความเหมาะสมและความสามารถของแต่ละคน โดยให้ครูทุกคนพิจารณาและคัดเลือกกันเอง พร้อมทั้งมอบหมายภารกิจในการบริหารงานในแต่ละกลุ่มงานกันเองโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมเมื่อมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารตามแนวทางอิสลามที่ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกัน หรือเป็น “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” นั่นเอง ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารในฐานะที่เป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ซึ่งการบริหารในลักษณะนี้ถือว่ายสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของพจนารถ วาดกลิ่น (2556) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียน ซึ่งพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจเลือกโครงการ การจัดกิจกรรมของสถานศึกษา อีกทั้งการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในระดับสูง นอกจากนี้ยังถือเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน อีกทั้งยังทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กรร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการช่วยเหลือและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของมูนิเราะห์ สาและอาเร (2560) ที่ศึกษาเรื่องการบริหารโรงเรียนตามหลักการบริหารจัดการที่ดีในอิสลาม ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนราธิวาส และพบว่าสภาพการบริหารโรงเรียนตามหลักการบริหารจัดการที่ดีในอิสลามในด้านหลักซุรอ (หลักการมีส่วนร่วม) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

นอกจากการซุรอ (ปรึกษาหารือ) จะเป็นหลักการสำคัญที่ศาสนาส่งเสริมให้นำมาใช้ในการบริหารองค์กรแล้ว การซุรอยังเป็นข้อกำหนดทางศาสนาที่ถูกระบุในอัลกุรอาน มีปรากฏในสุเราะฮ์ อาละ อิมรอน โองการที่ 159 ว่า

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

﴿ حُبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

ความว่า " และจงปรึกษาหารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย ครั้งเมื่อเจ้าตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแต่อัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย"

ดังนั้น การนำหลักซุรอมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทางการบริหาร การศึกษาจะเป็นประโยชน์ในหลายมิติ กล่าวคือ ช่วยให้เกิดการกระจายอำนาจทางการบริหาร เมื่อการตัดสินใจหรือสั่งการในองค์กรไม่ต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้บริหารแค่บุคคลเดียวก็จะลด

ความเสี่ยงของการตัดสินใจผิดพลาดได้ ช่วยให้การตัดสินใจดำเนินพันธกิจต่างๆ ของโรงเรียนวางอยู่
กึ่งกลางอย่างสมดุล ไม่เอนเอียงไปแนวทางที่สุดโต่งหรือเป็นความเลเยเถิด

2) การบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแนวทางในการ
บริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ เช่น ด้านการพัฒนา โดยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและส่งเสริมเข้ารับ
การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ เพื่อให้มีความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถในการ
ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นอยู่
ตลอดเวลา ซึ่งโรงเรียนบ้านบาละมีการกำหนดขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ 1) ชั้นวางแผน คือ
จัดประชุมคณะกรรมการ ครูและผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้าง
ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกคน 2) ชั้นลงมือทำ คือจัดทำการประชุมสัมมนาโครงการโรงเรียน
คุณธรรม ประชุม อบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรม
3) ชั้นตรวจสอบ คือจะมีการนิเทศติดตามการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยติดตาม
ดูแลให้คำปรึกษาและช่วยเหลืออย่างเป็นกัลยาณมิตร มีการประเมินอย่างต่อเนื่อง ปีการศึกษาละ 4
ครั้ง โดยจะเห็นข้อมูลเชิงประจักษ์ชัดเจน และเชื่อถือได้ และ4) ชั้นปรับปรุงพัฒนา คือจะนำผลจาก
การประเมินมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

5. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาละ มี
ทักษะด้านความเป็นผู้นำ มีความยุติธรรม และมีความอดทนสูง มีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการ
ทำงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ในองค์กรเกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานระหว่างครูใน
โรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองของนักเรียน ทำให้เกิดการจัดการเรียนการสอนตาม
แนวทางโรงเรียนคุณธรรมได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังใช้ทักษะ ความถนัดในการติดตาม ประสานงาน และ
ใช้ความเชื่อใจจนสามารถทำให้เกิดความเป็นกัลยาณมิตรของคนในองค์กรให้ร่วมแรงร่วมใจในการ
จัดการเรียนการสอนตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของศาสนาอิสลาม
ในด้านคุณลักษณะของผู้บริหารด้านของความยุติธรรมในการบริหารงาน กล่าวคือ ผู้บริหารในระดับ
นโยบายจำเป็นต้องมีความชอบธรรมในการมอบหมายงาน และการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง
เสมอภาคกัน การตัดสินใจเพื่อการดำเนินการใดๆ ขององค์กรก็สมควรเป็นไปในทิศทางที่มีความเป็น
เหตุเป็นผล ยึดหลักให้เกิดความเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย อัลลอฮ์ ﷻ ได้เน้นย้ำเรื่องความยุติธรรมไว้ในอัล
กุรอานในหลายตัวบท ดังตัวบทหนึ่งที่อัลลอฮ์ ﷻ กล่าวว่า

﴿ يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ هُمْ عَذَابٌ

﴿ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِجْرِ ﴾

ความว่า “โอ้ดาวูดเอ๋ย ! เราได้แต่งตั้งเจ้าให้เป็นตัวแทนในแผ่นดินนี้ ดังนั้น เจ้าจงตัดสินคดีต่างๆ ระหว่างมนุษย์ด้วยความยุติธรรม และอย่าปฏิบัติตามอารมณ์ใฝ่ต่ำ มันจะทำให้เจ้าหลงไปจากทางของอัลลอฮ์ แท้จริงบรรดาผู้ที่หลงไปจากทางของอัลลอฮ์นั้น สำหรับพวกเขาจะได้รับการลงโทษอย่างสาหัส เนื่องด้วยพวกเขาลืมวันแห่งการชำระบัญชี”

(ศอด: 26)

นอกจากนี้ ก็มีหลักฐานจากคำกล่าวของท่านนบี ﷺ รายงานจากท่านอบีฮุร็อยเราะฮฺ رضي الله عنه ท่านนบี ﷺ ได้กล่าวว่า

((عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال سَبَعَةُ يُظِلُّهُمْ اللهُ تَعَالَى فِي ظِلِّهِ يَوْمَ لَا ظِلَّ إِلَّا ظِلُّهُ إِمَامٌ عَدْلٌ، وَشَابٌّ نَشَأَ فِي عِبَادَةِ اللهِ ..))

ความว่า “มีบุคคล 7 ประเภทที่จะได้อยู่ภายใต้ร่มเงาของอัลลอฮ์ตลอดเวลาในวันที่ไม่มีร่มเงาอันใด นอกจากร่มเงาของพระองค์ หนึ่งใน..ผู้นำที่มีความยุติธรรม สอง..คนหนุ่มที่เติบโตขึ้นมาโดยการเคารพภักดีต่ออัลลอฮ์...”

(บันทึกโดยบุคอรี: 1423 และมุสลิม: 1031)

จากตัวบทนี้ จะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีความยุติธรรมมีความสำคัญถึงขั้นถูกจัดไว้ในกลุ่มของผู้ที่อยู่ภายใต้ร่มเงาของอัลลอฮ์ رضي الله عنه นอกจากนี้ การใช้หลักความเป็นธรรมในการบริหารจัดการ มิได้จำกัดอยู่เฉพาะมุสลิมเท่านั้น แต่เป็นสิทธิ์ของมนุษย์ทุกคนที่พึงได้รับ ฉะนั้นการปฏิบัติต่อผู้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาทั้งที่เป็นมุสลิมและไม่ใช่มุสลิมต้องให้ความเป็นธรรมและเสมอภาคกัน

6. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ พบว่าโรงเรียนบ้านบาละดำเนินการด้านรูปแบบการบริหารจัดการดังนี้

1) คุณลักษณะของผู้บริหาร จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ ในการทำให้เป็นโรงเรียนชั้นนำในด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) เป็นกันเอง สามารถปรึกษาได้โดยตรง มีเทคนิคการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะถามความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการมีส่วนร่วม และให้การแนะนำอย่างเป็นกัลยาณมิตร ไม่ใช้วิธีเผด็จการหรือวิธีการสั่งอย่างเดียวแต่จะทำเป็นตัวอย่างให้เห็น 3) ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาโดยตรง 4) มีการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ ด้วยการเดินดูบรรยากาศรอบ ๆ เพื่อสัมผัสกับ

งานอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น ในเรื่องการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน 5) มีการเสริมแรงให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับโกวิทหมื่นทา (2545) ที่ศึกษาเรื่องบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาตามความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการนั้นจะต้องส่งเสริมครูในการนำกิจกรรมประชาธิปไตยในการเรียนการสอน และผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับตัวเองโดยพัฒนาตนเองในด้านความรู้จากการอบรมอยู่เสมอ และสามารถช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Chandler GE (1992) ที่กล่าวว่า การเสริมพลัง (Empowerment) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้การดูแลสามารถดำเนินการตอบสนองความต้องการของตนได้ โดยมักจะผ่านกระบวนการทางสังคมที่แสดงถึงการยอมรับและชื่นชมผลงานที่ได้ปฏิบัติ โดยการเสริมพลังให้แก่บุคลากรคนทำงานสามารถทำได้ผ่านการมอบอำนาจการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การชมเชยอย่างพอดี การให้มีส่วนร่วมในภารกิจสำคัญ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Junaidah Hashim (2010) กล่าวว่า ศาสนาอิสลามนั้นส่งเสริมให้มุสลิมทุกคนปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เมื่อได้รับมอบหมาย การจะให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดจำเป็นต้องใช้ความพยายาม ความมุ่งมั่น และเต็มใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรหรือสถาบันทางการศึกษาในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการเสริมพลังด้วยการกระจายอำนาจการบริหาร โดยการมอบความไว้วางใจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างได้มีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบหน้าที่ที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น

ถือได้ว่าการเสริมพลังเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารจัดการในการขับเคลื่อนองค์กรจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ผู้บริหารองค์กรหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายลู่วงได้โดยลำพัง จึงจำเป็นต้องมีทีมงาน ครู เจ้าหน้าที่ และคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นกำลังหนุนเสริม แม้ประเด็นเหล่านี้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่เป็นส่วนสำคัญในการช่วยเหลือเลี้ยงให้สมาชิกในองค์กรมีกำลังใจในการทำงาน เพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

2) ด้านการบริหารของผู้บริหาร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาละใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบกัลยาณมิตรให้บุคลากรทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการบริหารแบบผสมผสาน คือใช้ระบบสั่งการตามหัวหน้ากลุ่มงานแต่ละงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และยังมี การมอบหมายโดยตรงด้วยอีกทั้งยังใช้วิธีการนิเทศติดตามเพื่อเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) ทำตามแผนงานโดยมีฝ่ายติดตามและคอยกระตุ้น 2) งานนอกเหนือจากปกติ จะเริ่มต้นจากผู้บริหารงานตกลงกัน มอบให้ฝ่ายที่

เกี่ยวข้องกับแลรับผิดชอบต่อไปและมีการประชุมทุกสัปดาห์ ๆ ละ 2 วัน จะเป็นการประชุมติดตามงานความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของศาสนาอิสลามที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างที่ดีงามในเชิงคุณธรรมและจริยธรรมแก่ผู้ตาม คุณลักษณะของผู้นำที่ดีในระบบคิดอิสลามนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามหลักในคำสอนศาสนา ทั้งด้านพฤติกรรมกรรมการแสดงและการพูดที่ต้องวางอยู่บนฐานคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม เช่น การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต การยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง การปฏิสัมพันธ์กับทุกคนอย่างสุภาพ และการมีบุคลิกภาพแห่งอิสลาม ดังที่ท่านเราะสูล ﷺ ได้ปฏิบัติต่อบรรดาเศาะหาบะฮ์และผู้ที่ได้พบเจอท่านด้วยกิริยามารยาทที่สุภาพอ่อนโยน ดังปรากฏในคำดำรัสของอัลลอฮ์ ﷻ ว่า

﴿ فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ﴾

﴿ حَوْلِكَ ﴾

ความว่า เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮ์นั่นเอง เจ้า(มุหัมมัด) จึงได้สุภาพอ่อนโยนแก่พวกเขา และถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประพฤติหยาบช้า และมีใจแข็งกระด้างแล้วไซ้ร้ แน่نونพวกเขาก็ยอมแยกตัวออกไปจากรอบๆ เจ้ากันแล้ว

(อาล อิมรอน: 159)

คุณลักษณะในด้านอัคลากของท่านนบีมุหัมมัด ﷺ นั้นมีความโดดเด่น และมีรายงานจากบรรดาเศาะหาบะฮ์ ผู้ที่อยู่ร่วมกับท่านในหลากหลายตัวบทถึงความเอาใจใส่ของท่านต่อพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้อื่น ดังที่ปรากฏว่า अबดุลลอฮ์ บิน อัมร์ ﷺ ได้กล่าวว่า

((لم يكن النبي ﷺ فاحشا ولا متفحشا ، وقال : قال رسول الله صلى

الله عليه وسلم : " إن من أخيركم أحسنكم خلقا "))

ความว่า ท่านนบีไม่เคยเป็นคนหยาบช้าและไม่เคยเป็นคนที่พูดจาหยาบคาย และท่านเราะสูล ﷺ ก็กล่าวว่า “แท้จริงผู้ที่ดีที่สุดในหมู่พวกเจ้าคือ ผู้ที่มีมารยาทดีที่สุด”

(บันทึกโดยบุคอรี: 3559 และมุสลิม: 2321)

นอกจากนี้ การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารในองค์กรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมและคำพูด จึงจะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานได้ ดังนั้น การนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาเป็นแนวปฏิบัติการบริหารจัดการองค์กรจึงเป็นแบบฉบับสำคัญของท่านเราะฮ์ลุลลอฮ์ ﷺ ที่ผู้นำยุคปัจจุบันสมควรปฏิบัติตาม การบริหารโรงเรียนโดยยึดหลักที่สอดคล้องตามคำสอนศาสนาย่อมส่งผลให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างจำเริญและสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมได้ยิ่งขึ้น

7. ด้านค่านิยมร่วม พบว่าโรงเรียนบ้านบาละ มีการปลูกฝังค่านิยมร่วมกันคือ

1) ปลูกฝังค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีการหารื้อร่วมกันในแนวทางการทำงานเพื่อเป็นบรรทัดฐานของโรงเรียน

2) ปลูกฝังค่านิยมร่วมหรือมีเป้าหมายร่วมกันในพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม ถือเป็นค่านิยมที่ทุกคนในโรงเรียนจะต้องมีส่วนร่วม และช่วยการปฏิบัติตามกรอบคุณธรรมที่องค์กรได้วางไว้เพื่อที่จะบรรลุคุณธรรมและจริยธรรมเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ซึ่งทุกคนจะต้องช่วยกันปฏิบัติตามกรอบอย่างเคร่งครัด โดยใช้วิธีการหาทางออกร่วมกันในการคิดแก้ไขปัญหา จากปัญหาที่เราแก้ไขนั้นจะต้องเป็นปัญหาที่เราสามารถแก้ไขได้ด้วยตัวเอง ซึ่งผู้บริหารและครูก็จะต้องเป็นแบบอย่างให้กับนักเรียนก่อน โดยการหาปัญหาคุณธรรมและจริยธรรมของครูและบุคลากรในโรงเรียน และช่วยกันแก้ไขปัญหาที่ร่วมกัน ส่วนนักเรียนก็ให้รวมกลุ่มและให้คิดปัญหาคุณธรรม และจริยธรรมที่จะร่วมแก้ไขไปด้วยกัน ซึ่งปัญหาดังกล่าวจะ ออกมาเป็นปัญหาของกลุ่มที่ทุกคนจะต้องช่วยกันคิด แก้ไขปัญหา และช่วยกันทำให้บรรลุผลสำเร็จ ตลอดจนกระทำต่อให้ดีขึ้นเรื่อยๆ จนเห็นการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มในแต่ละกลุ่มในโรงเรียนจนกระทั่งเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น จึงจะถือว่าประสบความสำเร็จดังคำของในหลวงรัชกาลที่ 9 ได้ทรงพระราชดำริว่า “ช่วยกันสร้างคนดีให้บ้านเมือง” ซึ่งสอดคล้องกับอิหม่ามอัล-ฆอซาลี (1963) ได้อธิบายเกี่ยวกับจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรมสามารถเกิดขึ้นได้ด้วยการฝึกตนและอบรมบ่มเพาะจิตใจให้อยู่บนจริยธรรมและศีลธรรมอันดีงามถือเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติตนให้อยู่ในจริยธรรมอันดีงาม และจะนำไปสู่ความเสมอภาคในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งส่วนหนึ่งจากวิธีการอบรมบ่มเพาะในเรื่องความเป็นกลางและความเสมอภาคในจริยธรรม ก็คือ การรู้ถึงสาเหตุของการออกนอกกลุ่ม ที่มีที่มาจาก การไม่อยู่ในกรอบของจริยธรรม และต้องเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์เงื่อนไขของบทบัญญัติและเป็นผลประโยชน์ในด้านจริยธรรมของสังคม

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดกิจกรรมโรงเรียนคุณธรรม โรงเรียนบ้าน บาละ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลาเขต 2 พบว่า โรงเรียนบ้านบาละใช้กระบวนการบริหารโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม หรือเรียกโดยย่อว่า “โรงเรียนคุณธรรม” ของมูลนิธิ

ยุทธศาสตร์คุณมี 4 ขั้นตอนหลัก มีรายละเอียดดังนี้ ขั้นตอนที่ 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจ และการพัฒนาศักยภาพครูแกนนำและนักเรียนแกนนำเพื่อการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม ขั้นตอนที่ 2) การลงมือปฏิบัติของโรงเรียน ขั้นตอนที่ 3) การนิเทศอาสาติดตามโรงเรียนและขั้นตอนที่ 4) การรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผล สอดคล้องกับวิริยา ศรีเชียร (2551) ที่กล่าวว่า ในการดำเนินงานและการเตรียมบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายซึ่งต้องประกอบไปด้วยบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน ที่ต้องมีการการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อให้มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งต้องกำหนดระเบียบปฏิบัติให้บุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมนักเรียนอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับประเวศ วะศรี (อ้างถึงในอานอฮัน เกป็น, 2556) ที่กล่าวว่า ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนตั้งแต่คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ควรได้ร่วมกันศึกษาการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจในสาระสำคัญ เพื่อให้เกิดความตระหนักถึงสังคมไทย รวมทั้งชีวิต วัฒนธรรมไทยดั้งเดิมที่ถูกละเลิก ล้มเลือนไป จำเป็นต้องร่วมมือ ร่วมใจฟื้นฟูขึ้นมาใหม่ และสอดคล้องกับ มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2558) ที่กล่าวว่า การลงมือปฏิบัติจริงของบุคลากร นักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ถึงการทำความดี เพื่อแก้ไขปัญหาความเสื่อมทางศีลธรรม และส่งเสริมการบ่มเพาะความดีผ่านกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นระบบ ขยายการมีส่วนร่วมไปยังบุคคลต่าง ๆ ในโรงเรียนและชุมชน “ร่วมกันทำดี อย่างมีปัญญา” แบ่งตามระดับชั้นเรียน แบ่งตามความสนใจ วิเคราะห์ปัญหา หรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ที่ต้องการแก้ไข กำหนดเป้าหมายของการแก้ปัญหาเชิงคุณภาพ พฤติกรรมอะไรที่ต้องการให้เกิดขึ้น หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม กำหนดวิธีการวัดและประเมินผล โดยกำหนดตัวชี้วัดกำหนดวิธีแก้ไขปัญหา กำหนดหลักคิดในการปฏิบัติโครงการเชื่อมโยงไปสู่คุณธรรมอัตลักษณ์ของโรงเรียน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขึ้นกำหนดชื่อโครงการ ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย และสะท้อนกิจกรรมและกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องหลักการที่สำคัญของอิสลามหลักสำคัญที่เรียกว่าหลัก “มุฮาซาบะฮฺ” หรือหลักการตรวจสอบ โดยการตรวจสอบจำเป็นต้องมีการตรวจสอบด้วยตนเองควบคู่กับการตรวจสอบโดยภายนอกเพื่อให้เกิดความชัดเจนและผลักดันให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้สำหรับมุสลิมการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีระบบ เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรสูงที่สุดก็เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบ ซึ่งการตรวจสอบจะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างโปร่งใสในการปฏิบัติงานที่จะเอื้อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร คือ ระบบการบริหารงานควรออกแบบให้มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบการทำงานของผู้รับผิดชอบงานได้ เป็นหลักสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างซื่อสัตย์ ไม่หันเหออกจากความถูกต้องและศีลธรรมอันดีงาม คือการรำลึกอยู่เสมอว่าอัลลอฮ์ ﷻ กำลังจ้องมองการทำงานของเราอยู่ตลอดเวลา ดังที่ท่านเราะสูล ﷺ ได้กล่าวว่า

((اِنَّ تَعْبُدَ اللّٰهَ اِنَّكَ تَرَاهُ فَاِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَاِنَّ رَبَّكَ يَرَاكَ))

ความว่า ...คือ การภักดีต่ออัลลอฮ์เสมือนว่าท่านมองเห็นพระองค์ และแม้ว่า
ท่านไม่เห็นพระองค์ แต่พระองค์ทรงมองเห็นท่าน...

(บันทึกโดยมุสลิม: 1987)

จากตัวบทข้างต้นนี้ กล่าวได้ว่าทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารจำเป็นต้องระลึกถึงการมองเห็นและความรอบรู้ของอัลลอฮ์ ﷻ อยู่เสมอ เพื่อตรวจสอบตนเองให้การดำเนินงานเป็นไปอย่าง
บริสุทธิ์ใจต่อพระองค์ นอกจากนี้ มุสลิมจำเป็นต้องตระหนักอยู่เสมอว่า สำหรับทุกหน้าที่การงานอันมา
พร้อมกับตำแหน่งการงานของแต่ละบุคคลนั้น จะต้องถูกตรวจสอบในวันแห่งการฟื้นคืนชีพอย่าง
แน่นอน

ดังนั้นจากบริบทที่ศึกษาสามารถสรุปการอภิปรายได้ว่า การบริหารจัดการโรงเรียน
ดีเด่นด้านคุณธรรมจริยธรรมตามโครงการโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนวิถีอิสลามกรณีศึกษา : โรงเรียน
บ้านบालะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 พบว่า โดยภาพรวมของโรงเรียนมี
การบริหารโรงเรียน 7 ด้านดังนี้ คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้าน
บุคลากร ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านรูปแบบการบริหารจัดการและด้านค่านิยมร่วม พบว่า
โดยภาพรวมการบริหารโรงเรียนทั้ง 7 ด้านมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน จะใช้หลักการในเรื่องความ
ร่วมมือกันของทุกฝ่าย และทุกคนในองค์กรทำหน้าที่ร่วมกัน ซึ่งสามารถบอกได้ว่าเป็น “การบริหาร
แบบมีส่วนร่วม” นั่นเอง โดยใช้การกระบวนการจัดกิจกรรมของมูลนิธิยุวสถิรคุณ 4 ขั้นตอนหลัก คือ
1) การสร้างความรู้ความเข้าใจ และการพัฒนาศักยภาพครูแกนนำและนักเรียนแกนนำเพื่อการพัฒนา
โรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม 2) การลงมือปฏิบัติของโรงเรียน 3) การนิเทศอาสาติดตามโรงเรียน และ
4) การรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผล ในการจัดกิจกรรมในโรงเรียนโดยมีการทำอย่าง
ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดคุณธรรมจริยธรรมที่ดีและยั่งยืนในโรงเรียนสืบไป

5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการโรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรมจริยธรรมตาม
โครงการโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนวิถีอิสลาม : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านบาละ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2” ผู้วิจัยมีประเด็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และเพื่อ
การวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษามาแล้ว ผู้วิจัยมีแนวความคิดที่เป็นข้อเสนอแนะ เพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

5.3.1.1 โรงเรียนควรมีการนิเทศติดตามการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

5.3.1.2 โรงเรียนควรมีระบบในการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานโรงเรียนคุณธรรม

5.3.1.3 โรงเรียนควรจัดสรรงบประมาณในการดำเนินโครงการคุณธรรมที่ชัดเจน และกำหนดทิศทางการบริหารอย่างมีคุณภาพ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่ได้เสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อให้งานวิจัยในเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรมจริยธรรมตามโครงการโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนวิถีอิสลาม : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านบวลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 2 ได้มีการศึกษาต่อยอดให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น จึงขอเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาในการกำกับติดตามโรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรมตามวิถีอิสลาม

5.3.2.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับโมเดลในการบริหารโรงเรียนคุณธรรม