

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน โดยมีเนื้อหาสาระรายละเอียด ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์และทำความเข้าใจในเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆดังต่อไปนี้

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

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

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

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 198 คน จำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้อำนวยการ ผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำแนกตามสภาพส่วนตัว

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

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

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

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

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

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

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

เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้าน ปรากฏผลดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี ในทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์

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

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

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

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ในทักษะด้านเทคนิค ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านทักษะเทคนิค

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

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

3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ในทักษะด้านความคิดรวบยอด ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านทักษะความคิดรวบยอด

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

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

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

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

4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ในทักษะด้านการศึกษาและการสอน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านทักษะวิชาการ

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

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

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

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร

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

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ที่มีตำแหน่งทางการบริหารที่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ปรากฏผลดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา

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

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำแนกตามวุฒิทางการศึกษาที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยระดับความเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี

3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

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

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

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

4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

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

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

เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดของโรงเรียนที่ละคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ (Sheffe) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันกับขนาดใหญ่ และกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกันกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางไม่แตกต่างกัน

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

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

4.5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารจากแบบสอบถามปลายเปิด ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 14 แสดงความถี่ของข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านมนุษยสัมพันธ์

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

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

จากตารางที่ 14 พบว่าข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จากแบบสอบถามปลายเปิด มีดังนี้

ด้านมนุษยสัมพันธ์พบว่า ข้อที่มีความถี่มากที่สุด คือ เปิดใจกว้างและเปิดโอกาสให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ตลอดจนมีส่วนร่วมในการบริหาร รองลงมา คือ สร้าง
บรรยากาศเสมือนครอบครัวเดียวกัน และเป็นกันเอง และข้อที่มีความถี่น้อยที่สุด คือ จัดกิจกรรม
ละลายพฤติกรรม

ตารางที่ 15 แสดงความถี่ของข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านเทคนิค

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

จากตารางที่ 15 พบว่าข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จากแบบสอบถามปลายเปิด มีดังนี้

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

ตารางที่ 16 แสดงความถี่ของข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านความคิดรวบยอด

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

จากตารางที่ 16 พบว่าข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จากแบบสอบถามปลายเปิด มีดังนี้

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

ตารางที่ 17 แสดงความถี่ของข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ด้านวิชาการ

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

จากตารางที่ 17 พบว่าข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จากแบบสอบถามปลายเปิด มีดังนี้

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

4.5.2 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ทรงคุณวุฒิ

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

ตารางที่ 18 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จากข้อที่ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ทักษะน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย

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

ตารางที่ 19 แสดงผลการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
ในทักษะด้านเทคนิคจากข้อที่ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ทักษะน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย

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

ตารางที่ 20 แสดงผลการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในทักษะด้านความคิดรวบยอด จากข้อที่ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ทักษะน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย

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

ตารางที่ 21 แสดงผลการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร
ในทักษะด้านวิชาการ จากข้อที่ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ทักษะน้อยที่สุด 3 อันดับสุดท้าย

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

จากตารางดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปแบบความเรียงเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค ด้านความคิดรวบยอด และด้านวิชาการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ระดับความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้ายในด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งของผู้ร่วมงาน รองลงมา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

1) การบริหารความขัดแย้งของผู้ร่วมงาน

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่ถูกต้อง ผู้บริหารต้องตระหนักในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารที่ถูกต้อง ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

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

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

“ส่วนจุดนี้ก็จะไม่ค่อยเกิดขึ้น เพราะทางเราเองก็มีระบบติดตามบุคลากรชุดหนึ่ง และระบบดูแลนักเรียนอีกชุดหนึ่ง ก็ชุดนี้ก็จะให้ความสำคัญกับบุคลากร จะมีสวัสดิการต่างๆ และคอยให้คำปรึกษาเมื่อครูและบุคลากรมีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ”

เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารสามารถติดตามช่วยเหลือและคอยให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากร สถานศึกษานั้นก็สามารถที่จะออกห่างจากปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูบุคลากร เขาเหล่านั้นก็สามารถทำงานอย่างมีความสุข

2) การมีส่วนร่วมระหว่างผู้ร่วมงาน

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

“การบริหารไม่ใช่ผู้บริหารบริหารอยู่คนเดียว ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหาร สำหรับโรงเรียนที่ยังไม่ค่อยได้กระจายอำนาจในการทำงาน อยากให้ผู้บริหารเข้าใจว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องนำหลักการบูรณาการใช้ในการบริหาร ถ้าเราสังเกตปัจจุบันนี้ผู้บริหารเข้าใจหลักการบูรณาดี แต่ก็โรงเรียนที่นำหลักบูรณามาใช้จริงในโรงเรียนเราไม่จำเป็นต้องเอาทฤษฎีตะวันตก เพราะของอิสลามก็มีอยู่แล้ว”

ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเสมือนครอบครัวเดียวกัน และต้องยึดหลักการที่ว่าเอาใจเขามาใส่ใจเราในการบริหารจัดการ เพื่อที่จะให้ครูและบุคลากรเกิดความสบายใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน

3) การมีส่วนร่วมระหว่างชุมชน

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารต้องให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ตลอดจนผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดี เพราะในทุกชุมชนมีแหล่งเรียนรู้มากมายที่ผู้บริหารและครูผู้สอนสามารถสร้างให้เกิดองค์ความรู้ขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องเข้าไปยังชุมชนและหมู่บ้านอื่น เมื่อใดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนก็จะเกิดขึ้น การปฏิบัติงานของโรงเรียนก็จะง่ายขึ้น และที่สำคัญยังชุมชนก็จะเข้ามามีบทบาทและคอยช่วยเหลือในยามที่โรงเรียนต้องการ

2. ทักษะด้านเทคนิค

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

1) การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

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

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

ส่วนการสร้างจิตสำนึกความเป็นครูเชิงอิสลาม และสร้างจิตสำนึกในการรำลึกถึงอัลลอฮ์ ﷻ ให้มาก ตลอดจนเคร่งครัดในศาสนา ก็เป็นอีกหนึ่งเทคนิคที่สำคัญที่จะนำทั้งครู บุคลากรและนักเรียนสู่ความโปรดปรานของอัลลอฮ์ ﷻ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

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

2) การจัดลำดับเรื่องตามความสำคัญ

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารจะมีการกำหนดกรอบการทำงาน และจัดลำดับความสำคัญได้อย่างชัดเจน มีการบริหารที่เป็นระบบและมีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

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

และผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งได้เน้นย้ำอีกว่า

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

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาเทคนิคการบริหารเวลา คน และงาน อย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีความสามารถในการทำให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนเป็นคนสำคัญของทีมงาน และสามารถทำงานอย่างตั้งใจตามลำดับความสำคัญของงาน

3) การวางแผนในการบริหาร

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

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

และผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งได้กล่าวอีกว่า

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

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารเวลาในการปฏิบัติทางตามแผนงานได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องสามารถสร้างครู บุคลากร ที่ได้ผ่านการอบรม เป็นแกนนำแก่เพื่อนครู คนอื่นๆ โดยการพูดคุยให้กำลังใจ เพื่อให้เขาเหล่านั้นไปแสดงถึงความรู้และความสามารถที่ดีอยู่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

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

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด

ระดับทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกสถานศึกษา และผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิด ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตของสถานศึกษาได้ดี

1) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหาร

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

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

และผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งได้สะท้อนในอีกมุมมองหนึ่งว่า

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

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงระบบ และมีความสามารถในการมองรอบด้านทั้งขององค์กร ตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่จะตอบสนองวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

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

2) การบริหารความขัดแย้งและการแก้ปัญหา

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

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

ตระเวนไปทุกๆอาคาร ทุกๆจุด ตั้งแต่โซนอนุบาล โซนประถม แล้วก็โซนมัธยม เพื่อที่จะให้ครูบุคลากรมีความรู้สึกใกล้ชิดและเป็นกันเอง กล้าที่จะเสนอและมีส่วนร่วมในการบริหารและการแก้ปัญหาต่างๆ”

ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งได้เน้นย้ำอีกว่า

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

และผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวต่ออีกว่าการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งระหว่างเพื่อนครูคือ

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

3) การคาดการณ์อนาคต

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารจะต้องมีการใช้เทคนิคการคาดการณ์ และการทำนายแนวโน้มในอนาคตของโรงเรียน ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ครูบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์นโยบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของงาน เพื่อให้โรงเรียนสามารถมองไกลถึงอนาคตของโรงเรียนโดยภาพรวม และสามารถเตรียมตัวรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น

ในอนาคต ทั้งนี้ทั้งนั้นการคัดเลือกครูเข้ามาปฏิบัติงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะขับเคลื่อนโรงเรียนสู่อนาคตที่ดีและมีประสิทธิภาพ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

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

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

4. ทักษะด้านวิชาการ

ระดับทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 ลำดับสุดท้าย คือผู้บริหารติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน และผู้บริหารมีความชำนาญในการจัดทำและบริหารหลักสูตร ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอน

1) การติดตามการใช้สื่อการเรียนการสอน

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

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

(ผู้ให้สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2558)

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

2) การติดตามการจัดแหล่งเรียนรู้

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ตลอดจนมีการสร้างโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนอีกด้วยและนำนักเรียนลงพื้นที่เพื่อสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีครู บุคลากร คอยให้คำปรึกษาแนะนำ เช่น ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำนักเรียนไปฝึกอ่านคุตบะฮ์บนมิมบัรในมัสยิด เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงและสมบอบบาท ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

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

นอกจากนี้ผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน โดยปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็นบ่าวที่ดี เพราะสิ่งเหล่านี้ก็เป็นอีกหนึ่งองค์ความรู้ที่เกิดจากแหล่งเรียนและสิ่งแวดล้อมรอบตัว ทำให้นักเรียนจดจำและนำมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

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

3) การจัดทำและการบริหารหลักสูตร

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นอย่างดี และผู้บริหารจะต้องมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งด้านศาสนาและด้านการบริหารการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหาร ในบางโรงเรียนผู้บริหารยังไม่มี ความเข้าใจพอเกี่ยวกับหลักสูตร และยอมเป็นการยากที่ผู้บริหารจะนำโรงเรียนสู่มาตรฐาน ฉะนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับจุดนี้อย่างมาก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

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

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรให้กับครูและบุคลากร เพื่อให้เขาเหล่านั้น มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักสูตรเช่นกัน และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้ตนเอง ครู และบุคลากร ได้มีทักษะในด้านการแต่งหนังสือและเขียนบทความแล้วนำเสนอในที่ประชุม/วารสารของโรงเรียนและสาธารณชน เพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา

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