

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

4.6 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์และทำความเข้าใจในเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย ได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆดังต่อไปนี้

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

- t แทน สถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม t-test  
(Independent Sampling)
- F แทน สถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 3 กลุ่ม โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-way ANOVA)

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 198 คน จำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งงาน		
ผู้อำนวยการ โรงเรียน	33	16.7
หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน 4 ฝ่ายงาน	132	66.7
ตัวแทนครูผู้สอน	33	16.7
<b>รวม</b>	<b>198</b>	<b>100</b>
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	44	22.2
30 -50 ปี	140	70.7
51 ปี ขึ้นไป	14	7.1
<b>รวม</b>	<b>198</b>	<b>100</b>
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	158	79.8
สูงกว่าปริญญาตรี	40	20.2
<b>รวม</b>	<b>198</b>	<b>100</b>
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1-5 ปี	27	13.6

ตารางที่ 5 (ต่อ)

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
6-10 ปี	118	59.6
11 ปี ขึ้นไป	53	26.8
<b>รวม</b>	<b>198</b>	<b>100</b>
<b>5. ขนาดของโรงเรียน</b>		
ขนาดเล็ก	96	48.5
ขนาดกลาง	72	36.4
ขนาดใหญ่	30	15.1
<b>รวม</b>	<b>198</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารงาน 4 ฝ่ายงาน จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 และตัวแทนครูผู้สอนมีสัดส่วนที่เท่ากัน คือ 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 อายุ 30-50 ปี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 70.7 และอายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดร้อยละ 7.1 ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8 รองลงมาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 มีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุดคือ 6-10 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 59.6 รองลงมา 11 ปีขึ้นไป จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 และประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5 รองลงมาขนาดกลาง จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 และขนาดใหญ่จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 ตามลำดับ

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดใน ตารางที่ 6

**ตารางที่ 6** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมและรายด้านดังนี้

จำแนกราย ด้าน	สภาพการดำเนินการตามกระบวนการ การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	3.54	.713	มาก
2	การกำหนดทิศทางของโรงเรียน	3.50	.750	ปานกลาง
3	การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.54	.757	มาก
4	การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.61	.721	มาก
5	การดำเนินการควบคุม ติดตามและ ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.50	.703	ปานกลาง
โดยภาพรวม		3.54	.679	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.54$ , S.D.= .679) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มากที่สุด คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.61$ , S.D.= .721) รองลงมา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.54$ , S.D.= .713) การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.54$ , S.D.= .757) การกำหนดทิศทางของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.50$ , S.D.= .750) และการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.50$ , S.D.= .703) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้าน ปรากฏผลดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 7

**ตารางที่ 7** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

ข้อที่	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน	3.43	.845	ปานกลาง
2	มีการศึกษากฎหมาย นโยบาย ความมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งนโยบายของสำนักงานการศึกษาเอกชน	3.45	.834	ปานกลาง
3	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน ก่อนการจัดทำแผน	3.53	.858	มาก
4	มีการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์	3.43	.845	ปานกลาง
5	มีการนำผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในรอบปี การศึกษาที่ผ่านมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์	3.57	.885	มาก
6	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน	3.53	.921	มาก
7	โรงเรียนมีการศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา วัฒนธรรมและค่านิยมของประชาชนในท้องถิ่น	3.50	.829	ปานกลาง
8	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน	3.60	.899	มาก
9	มีการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารในโรงเรียน ผลผลิต และการให้บริการของโรงเรียน	3.56	.856	มาก
10	มีการวิเคราะห์คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน	3.71	.977	มาก
11	มีการวิเคราะห์คุณภาพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน	3.66	.861	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
12	มีการวิเคราะห์ทางการเงินและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียน มีความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงินและใช้ทรัพยากรของโรงเรียน	3.50	.899	มาก
13	ประเมินสภาพอนาคตของสภาวะแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณาร่วมกัน เพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่างๆ	3.51	.847	มาก
14	นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษา	3.54	.875	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.54</b>	<b>.713</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.54$ , S.D.= .713) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 10 มีการวิเคราะห์คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียนอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.71$ , S.D.=.977) รองลงมา ข้อ 11 มีการวิเคราะห์คุณภาพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.66$ , S.D.=.861) และข้อ 8 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.60$ , S.D.=.899) ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน และข้อ 4 มีการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเท่ากันคือ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.43$ , S.D.=.845)

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 8

**ตารางที่ 8** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

ข้อที่	การกำหนดทิศทางของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
15	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน	3.55	.904	มาก
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน	3.55	.892	มาก
17	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันระบุนโยบายควดหวังในอนาคตแล้วเขียนหรือกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและปฏิบัติได้	3.51	.847	มาก
18	นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดภารกิจ ทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์	3.47	.853	ปานกลาง
19	กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียนที่จะดำเนินการให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักของโรงเรียน	3.53	.840	มาก
20	จัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ	3.42	.844	ปานกลาง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อที่	การกำหนดทิศทางของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
21	กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา 3-5ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.42	.957	ปานกลาง
22	โรงเรียนมีการกำหนดทิศทางด้านคุณภาพของผู้เรียน ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.53	.899	มาก
รวม		3.50	.750	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่า ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.50$ , S.D.=.750) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 15 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.55$ , S.D.=.904) และข้อ 16 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.55$ , S.D.=.892) รองลงมาข้อ 19 กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียนที่จะดำเนินการให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.53$ , S.D.=.840) ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 20 จัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.42$ , S.D.=.844) และ ข้อ 21 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา 3-5ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.42$ , S.D.=.957)

3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 9



**ตารางที่ 9** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

ข้อที่	การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
23	การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์	3.42	.918	ปานกลาง
24	การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือ โอกาสให้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนา	3.54	.887	มาก
25	การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน	3.46	.864	ปานกลาง
26	การระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการ ที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า	3.49	.954	ปานกลาง
27	การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละทางเลือกแล้วเปรียบเทียบทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด กำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.47	.864	ปานกลาง
28	การระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมและผลที่จะได้รับการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้โรงเรียนบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด	3.58	.889	มาก
29	มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.65	.856	มาก
30	กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายมีความยืดหยุ่นและมีความเป็นไปได้	3.65	.826	มาก

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อที่	การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
31	มีการวางแผนงบประมาณเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน(เป็นไปตามแผนกลยุทธ์)	3.63	.907	มาก
รวม		3.54	.757	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนมีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.54$ , S.D.= .757) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 29 มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.65$ , S.D.=.856) และข้อ 30 กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.65$ , S.D.=.826) รองลงมา ข้อ 31 มีการวางแผนงบประมาณเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน(เป็นไปตามแผนกลยุทธ์) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.63$ , S.D.=.907) ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 23 การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.42$ , S.D.=.918)

4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 10

**ตารางที่ 10** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

ข้อที่	การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
32	มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์	3.65	.862	มาก
33	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน	3.70	.869	มาก
34	จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน	3.61	.827	มาก
35	ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารทรัพยากร สามารถบริหารทรัพยากรตามลักษณะงานและโครงการต่างๆ อย่างเหมาะสม	3.67	.865	มาก
36	การให้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างแท้จริงผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.57	.819	มาก
37	มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน	3.70	.870	มาก
38	มีการนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.44	.851	ปานกลาง
39	มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ	3.56	.845	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อที่	การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
40	มีโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	3.58	.831	มาก
41	มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี	3.67	.841	มาก
42	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนของโรงเรียนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะและความเข้มแข็งทางวิชาการ	3.55	.909	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.61</b>	<b>.721</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนมีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.61$ , S.D.= .721) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 33 มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.70$ , S.D.=.869) รองลงมา ข้อ 37 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.70$ , S.D.=.870) ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 38 มีการนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.44$ , S.D.=.851)

5) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในการดำเนินการควบคุม ติดตามและการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 11

**ตารางที่ 11** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

ข้อที่	การดำเนินการควบคุม ติดตาม และการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
43	.มีกระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนโครงการ กิจกรรมของโรงเรียน	3.50	.847	ปานกลาง
44	มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียนให้ผู้บริหาร ครูบุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ	3.55	.815	มาก
45	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.48	.835	ปานกลาง
46	มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป	3.42	.850	ปานกลาง
47	กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.57	.807	มาก
48	สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับภารกิจ	3.46	.816	ปานกลาง
49	มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนำมากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา	3.51	.847	มาก
50	ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องและหาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น	3.52	.882	มาก
51	การจัดทำข้อมูลสารสนเทศภาพรวมของโรงเรียน	3.57	.832	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อที่	การดำเนินการควบคุม ติดตาม และการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
52	ผู้บริหารมีทักษะการกำกับดูแล มีระบบการติดตามและควบคุมงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีและทันเวลา	3.45	.834	ปานกลาง
รวม		3.50	.703	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 พบว่า ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนมีระดับการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.50$ , S.D.=.703) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 47 กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.57$ , S.D.=.807) รองลงมา ข้อ 51 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศภาพรวมของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.57$ , S.D.=.832) ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 46 มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X}=3.42$ , S.D.=.850)

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียนเป็นรายด้าน ผู้วิจัยขอเสนอผลปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 12 -16

**ตารางที่ 12** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง

สภาพการดำเนินการตาม กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์	ตำแหน่ง						F-test	Sig.	คู่ที่ แตก ต่าง				
	ผู้อำนวยการ โรงเรียน (1) (n=33)		หัวหน้า ฝ่ายบริหาร (2) (n=132)		ตัวแทน ครูผู้สอน (3) (n=33)								
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.							
	1. การวิเคราะห์สภาพ แวดล้อมของโรงเรียน	3.79	.762	3.50	.705	3.43				.658	2.74	.07	
	2. การกำหนดทิศทาง ของโรงเรียน	3.74	.779	3.49	.749	3.27				.665	3.32	.04*	(1,3)
3. การกำหนดกลยุทธ์ ของโรงเรียน	3.79	.822	3.53	.734	3.34	.736	3.06	.05*	(1,3)				
4. การปฏิบัติตามกล ยุทธ์ของโรงเรียน	3.85	.721	3.59	.702	3.42	.752	3.09	.05*	(1,3)				
5. การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมิน กลยุทธ์ของโรงเรียน	3.69	.760	3.50	.684	3.30	.686	2.51	.08					
<b>ผลรวมค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.77</b>	<b>.710</b>	<b>3.52</b>	<b>.665</b>	<b>3.35</b>	<b>.657</b>	<b>3.31</b>	<b>.04*</b>	<b>(1,3)</b>				

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตำแหน่งที่ต่างกัน ในภาพรวมพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของ

โรงเรียนและด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนพบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างตำแหน่งที่แตกต่างกันที่ละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนกับกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนครูผู้สอน ในด้านการกำหนดทิศทาง ส่วนด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ไม่พบคู่ที่แตกต่างด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) แต่เมื่อใช้วิธีการของ Tukey HSD พบคู่ที่แตกต่างกัน คือ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนกับกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนครูผู้สอน

**ตารางที่ 13** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามอายุ

สภาพการดำเนินการตาม กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์	อายุ						F	Sig.	คู่ที่ แตกต่าง
	ต่ำกว่า 30 ปี		30-50 ปี		51 ปีขึ้นไป				
	(1)		(2)		(3)				
	(n=44)		(n=140)		(n=14)				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1. การวิเคราะห์สภาพ แวดล้อมของโรงเรียน	3.33	.731	3.56	.662	3.93	.975	4.09	.02*	(1,3)
2. การกำหนดทิศทาง ของโรงเรียน	3.17	.752	3.56	.688	3.86	1.02	6.61	.00*	(1,2)(1,3)
3. การกำหนดกลยุทธ์ ของโรงเรียน	3.25	.769	3.59	.705	3.97	.954	6.13	.00*	(1,2)(1,3)
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ของโรงเรียน	3.32	.767	3.66	.661	3.99	.894	6.19	.00*	(1,2)(1,3)
5. การดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมิน กลยุทธ์ของโรงเรียน	3.23	.725	3.57	.658	3.72	.884	4.68	.01*	(1,2)
<b>ผลรวมค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.26</b>	<b>.706</b>	<b>3.59</b>	<b>.619</b>	<b>3.89</b>	<b>.906</b>	<b>6.28</b>	<b>.00*</b>	<b>(1,2)(1,3)</b>

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตารางที่ 13 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามอายุที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างอายุที่ต่างกันได้ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) พบว่า คู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนและในภาพรวม พบคู่ที่แตกต่างกัน 2 คู่ คือ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 30-50 ปี และกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างละ 1 คู่ คือ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป และกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 30-50 ปี

**ตารางที่ 14** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

สภาพการดำเนินการตาม กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์	ระดับการศึกษา				t-test	Sig.
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	(n=158)		(n=40)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของโรงเรียน	3.47	.689	3.81	.752	-2.72	.01*
2. การกำหนดทิศทาง ของโรงเรียน	3.42	.717	3.80	.805	-2.96	.00*
3. การกำหนดกลยุทธ์ ของโรงเรียน	3.47	.706	3.83	.887	-2.70	.02*
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ของโรงเรียน	3.55	.698	3.85	.768	-2.45	.02*
5. การดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมิน	3.46	.692	3.68	.730	-1.75	.08

ตารางที่ 14 (ต่อ)

สภาพการดำเนินการตาม กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์	ระดับการศึกษา				t-test	Sig.
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	(n=158)		(n=40)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
กลยุทธ์ของ โรงเรียน						
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.47	.653	3.79	.726	-2.714	.01*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ยกเว้นด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 15** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ประสบการณ์การทำงาน						F-test	Sig	คู่ที่แตกต่าง
	1-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป				
	(1)		(2)		(3)				
	(n=27)		(n=118)		(n=53)				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	3.26	.73	3.43	.65	3.92	.69	12.11	.00*	(1,3)(2,3)
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน	3.06	.73	3.44	.68	3.84	.77	11.42	.00*	(1,3)(2,3)
3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.18	.76	3.46	.70	3.91	.74	11.15	.00*	(1,3)(2,3)
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.25	.79	3.53	.65	3.96	.70	11.37	.00*	(1,3)(2,3)
5. การดำเนินการควบคุม ติดตาม และประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.15	.73	3.44	.62	3.82	.73	10.10	.00*	(1,3)(2,3)
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.18	.71	3.46	.60	3.89	.68	13.02	.00*	(1,3)(2,3)

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ (Sheffe) พบว่า

กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี แตกต่างกับกับ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป

**ตารางที่ 16** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ขนาดของโรงเรียน						F-test	Sig.	คู่ที่แตกต่าง
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่				
	(1)		(2)		(3)				
	(n=96)		(n=72)		(n=30)				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	3.31	.65	3.60	.64	4.10	.71	16.45	.00*	(1,2)(1,3)(2,3)
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน	3.27	.70	3.54	.61	4.11	.83	16.99	.00*	(1,2)(1,3)(2,3)
3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.28	.72	3.64	.62	4.14	.79	18.38	.00*	(1,2)(1,3)(2,3)
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.35	.67	3.68	.64	4.23	.61	21.19	.00*	(1,2)(1,3)(2,3)
5. การดำเนินการควบคุมติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.26	.66	3.61	.62	4.02	.67	17.21	.00*	(1,2)(1,3)(2,3)
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.30	.63	3.62	.58	4.12	.65	21.23	.00*	(1,2)(1,3)(2,3)

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน คือ ขนาดเล็ก

ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติ/สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็กตามลำดับ

เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ที่ละคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ้ (Sheffe) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง

#### 4.5 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยแยกแต่ละด้าน ผลปรากฏดังในตารางที่ 17

**ตารางที่ 17** แสดงความถี่ของปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ทั้ง 5 ด้านคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	
1. บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญ และขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์	1. ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้ความร่วม

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (ความถี่ 38)	มือกันในการทำงานและร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
2. ฝ่ายบริหาร ครู บุคลากรในโรงเรียน ไม่ค่อยให้ความสำคัญร่วมมือกันในการร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและภายในโรงเรียนทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในแนวเดียวกัน (ความถี่ 30)	ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการบริหารและจัดการศึกษา
3. ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และไม่มีการวางแผนระยะยาว (ความถี่ 27)	2. ควรมีการจัดอบรมผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำไปใช้ประโยชน์
4. ครูไม่ค่อยมีส่วนร่วมและไม่บทบาทหน้าที่ในการบริหาร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ความถี่ 19)	ไม่เชื่อว่าพอมีการจัดอบรมก็ส่งตัวแทนไปทำให้แผนกลยุทธ์ไม่ได้นำมาปฏิบัติใช้อย่างเป็นทางการ
5. ขาดการวิเคราะห์ด้านงบประมาณเช่นงบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโรงเรียนการจัดสรรเงินให้ครูและบุคลากรล่าช้า (ความถี่ 16)	3. ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลทุกด้าน ทุกฝ่ายให้ครอบคลุม ชัดเจน เป็นระบบ มีการวางแผนแบ่งเป็นระยะเร่ง ค่วนระยะสั้นระยะยาว และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
6. โรงเรียนไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างแท้จริง(ความถี่ 15)	4. โรงเรียน ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างแท้จริง กำหนดผู้รับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนและนำไปปฏิบัติจริง
7. ผู้บริหารบางคนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาไม่เข้าใจหลักการของแผนกลยุทธ์ (ความถี่ 10)	5. ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อจะได้หาแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
8. ขาดการศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา วัฒนธรรมและค่านิยมของประชาชนในท้องถิ่นและไม่ค่อยครอบคลุมเท่าที่ควร (ความถี่ 6)	
9. ขาดการวางแผนก่อนการดำเนินการด้านอาคารสถานที่ (ความถี่ 3)	
10. ขาดการวิเคราะห์ด้านบุคลากร บุคลากรไม่ตรงสายงาน ไม่มีการคัดเลือกบุคลากรอย่างเข้มงวดก่อนการปฏิบัติงาน (ความถี่ 3)	
<b>การกำหนดทิศทางของโรงเรียน</b>	
1. การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน เช่น กำหนดภารกิจ ทิศทาง ปัญหาที่ไม่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ที่ชัดเจน ใช้วิสัยทัศน์เดิมๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลง (ความถี่ 17)	1. ผู้บริหารควรมีการประชุมวางแผนร่วมกันกับ หัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน และทุกฝ่ายรับรู้ทิศทางของโรงเรียนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
2. ขาดงบประมาณในการสนับสนุนทิศทางของโรงเรียน เช่น ภาครัฐจัดสรรงบประมาณให้ยังไม่เพียงพอ โรงเรียนกำหนดโครงการแต่บางโครงการขาดงบประมาณ (ความถี่ 15)	2. งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ควรใช้จ่ายอย่างมีเหตุผล สนับสนุนทิศทางของโรงเรียนให้เพียงพอกับความจำเป็น จำเป็น มีประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด ไม่ควรใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย และควรหางบประมาณมาสนับสนุนตามทิศทางที่กำหนด
3. บุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน (ความถี่ 15)	
4. กำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพสูงไม่สามารถปฏิบัติได้ (ความถี่ 8)	

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
5. ขาดการจัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ (ความถี่ 6)	3. ผู้บริหารต้องผู้นำในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียนการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียนทุกคนรับรู้ในแนวทางเดียวกัน
6. ไม่ได้นำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาวิเคราะห์ร่วมกัน ส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของฝ่ายผู้บริหารในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนครูเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (ความถี่ 2)	4. ควรกำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมายให้ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ไม่สูงจนเกินไป และสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆได้
7. การกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายๆด้าน สังคม วัฒนธรรม งบประมาณ บุคลากร ซึ่งยากที่จะทำให้ครบทุกด้าน (ความถี่ 1)	5. ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยหลายๆด้านก่อนที่จะกำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยเฉพาะบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและ ชุมชน
8. ความคาดหวังในอนาคตไม่ค่อยชัดเจนในแง่ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ (ความถี่ 1)	
9. ขาดการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน ในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (ความถี่ 1)	
<b>การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน</b>	
1. ไม่มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ (ความถี่ 20)	1. ผู้บริหารควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะ ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
2. การกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน (ความถี่ 12)	



## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
<p><b>การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน</b></p> <p>3. อัตราเข้าออกของบุคลากรค่อนข้างสูง ทำให้ครูบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องข้อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและการจัดทำแผนกลยุทธ์ (ความถี่ 5)</p> <p>4. กำหนดโครงการบางโครงการมีงบประมาณน้อยและการวางแผนงบประมาณยังไม่เป็นไปตามความต้องการของกลยุทธ์โรงเรียนมากนัก (ความถี่ 4)</p> <p>5. ครู บุคลากรบางคนไม่ทราบกลยุทธ์ของโรงเรียน (ความถี่ 2)</p>	<p>โรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>2. ผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่เก่งๆ ในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มาบรรยายให้ความรู้ในโรงเรียนบ่อยๆ โดยเฉพาะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT วิธีการกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และอื่นๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น</p>
<p><b>การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน</b></p> <p>1. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่ เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดเท่าที่ควรหรือปฏิบัติได้น้อย การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และบางครั้งปฏิบัติตามที่วางไว้แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาตามความเหมาะสม และการติดตามโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง (ความถี่ 24)</p>	<p>1. ควรมีประชุมวางแผนร่วมกัน แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจน ก่อนที่จะปฏิบัติให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>2. ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงาน ให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน และให้ทุกฝ่ายปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้</p>

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. บุคลากรมีอาชีพมีน้อยทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 100 เปอร์เซ็นต์ อาจเป็นเพราะขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (ความถี่ 20)	3. ต้องมีการประสานงานและกำกับดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ตามลำดับ
3. การนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มีหรือปฏิบัติได้น้อย ส่วนใหญ่จะเป็นการไปแนะแนวการศึกษาต่อของโรงเรียนให้กับนักเรียนในระดับประถมศึกษา (ความถี่ 12)	4. ควรมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง ชุมชน ได้รับทราบเพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือ สนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับโรงเรียนในการปฏิบัติงาน
4. ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนยังมีข้อมูลที่ไม่เป็นปัจจุบัน การกิจของโรงเรียนยังไม่ครอบคลุมครบถ้วนสมบูรณ์ และทางโรงเรียนไม่ค่อยจัดกิจกรรมต่างๆที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนในหลายๆกิจกรรม (ความถี่ 8)	5. ควรจัดกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอเฉลี่ย สักส่วนในแต่ละโครงการตามความจำเป็น
5. อัตราการเข้าออกของบุคลากรมีหลายคนต่อปีทำให้ต้องอบรมทำความเข้าใจบุคลากรใหม่อยู่เรื่อยๆ (ความถี่ 5)	6. โรงเรียนต้องมีการนิเทศในการปฏิบัติงานบ่อยๆ โดยมีใช้เพื่อจับผิด แต่เพื่อช่วยเหลือ ปรับปรุง และการพัฒนาในการปฏิบัติงานของคณะครูและบุคลากรของโรงเรียน
6. งบประมาณในการจัดทำแผน โครงการ กิจกรรมมีน้อย ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่บรรลุตามเป้าหมายเท่าที่ควร (ความถี่ 4)	

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
<p>7. การปฏิบัติกรดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามแผน PDCA ปฏิบัติได้น้อย และไม่ชัดเจน (ความถี่ 2)</p> <p>8. ขาดการจัดการที่ดี เพื่อผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติโดยพลังและกำลังใจ (ความถี่ 1)</p>	<p>7. ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในการปฏิบัติหน้าที่ให้สุดความสามารถเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามที่ได้วางไว้</p>
<p><b>การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน</b></p>	
<p>1. มีการติดตามโครงการที่ดำเนินการโดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง อาจได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจน และบางครั้งไม่มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน (ความถี่ 32 )</p> <p>2. บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์มีน้อย และขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน (ความถี่ 25 )</p> <p>3. การทำงานเป็นไปแบบไม่ต่อเนื่อง ไม่เป็นระบบ ขาดการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน (ความถี่ 14 )</p>	<p>1. ผู้บริหารควรจัดวางคนที่จะมีหน้าที่ติดตามงานในส่วนนี้ให้ชัดเจนและกำหนดวันเวลาที่จะต้องส่งงานที่ได้รับอย่างเด็ดขาด และต้องมีการสร้างเครื่องมือในการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถประเมินการปฏิบัติได้จริง</p> <p>2. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแก้ไขได้ทันเวลา</p> <p>3. ผู้บริหารควรมีการตรวจสอบ ติดตามอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานของครูและบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการนิเทศด้วยตนเองบ้าง</p>

จากตารางที่ 17 พบว่า ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ดังนี้

**1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน** มีปัญหามากที่สุดคือ บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญ และขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน รองลงมาคือ ฝ่ายบริหาร ครู บุคลากรในโรงเรียน ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกันในการร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และน้อยที่สุดคือ ขาดการวิเคราะห์ด้านบุคลากร บุคลากรไม่ตรงสายงาน ไม่มีการคัดเลือกบุคลากรอย่างเข้มงวดก่อนการปฏิบัติงาน

**แนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้ความร่วมมือกันในการทำงานและร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการบริหารและจัดการศึกษา ควรมีการจัดอบรมผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำไปใช้ประโยชน์ ไม่ใช่ว่าพอมีการจัดอบรมก็ส่งตัวแทนไป ทำให้แผนกลยุทธ์ไม่ได้นำมาปฏิบัติใช้อย่างเป็นทางการ มีการวิเคราะห์ข้อมูลทุกด้าน ทุกฝ่ายให้ครอบคลุม ชัดเจน เป็นระบบ มีการวางแผนแบ่งเป็นระยะเร่งด่วน ระยะสั้น ระยะยาว และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างแท้จริง ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน นำไปปฏิบัติจริง และผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อจะได้หาแนวทางในการแก้ปัญหา และพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

**2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน** มีปัญหามากที่สุดคือ การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน เช่น กำหนดภารกิจ ทิศทาง ปัญหาที่ไม่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ชัดเจน วัสดุทัศนคติเดิมๆไม่เคยเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ ขาดงบประมาณในการสนับสนุนทิศทางของโรงเรียน เช่น ภาครัฐจัดสรรงบประมาณให้ยังไม่เพียงพอ โรงเรียนกำหนดโครงการแต่บางโครงการขาดงบประมาณและบุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วัสดุทัศนคติ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน และน้อยที่สุด คือการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายๆด้าน สังคม วัฒนธรรม งบประมาณ บุคลากร ซึ่งยากที่จะทำให้ครบทุกด้าน ความคาดหวังในอนาคตไม่ค่อยชัดเจนในแง่ของวัสดุทัศนคติ พันธกิจ

และเป้าประสงค์ และขาดการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน ในการ กำหนดทิศทางของโรงเรียน

**แนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** ผู้บริหารควรมีการ ประชุมวางแผนร่วมกันกับ หัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทน ผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน ทุกฝ่ายรับรู้ทิศทางของ โรงเรียนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ควรใช้จ่ายอย่างมีเหตุผล สนับสนุน ทิศทางของโรงเรียนให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น มีประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด ไม่ควรใช้ ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย และควรหางบประมาณมาสนับสนุนตามทิศทางที่กำหนด ผู้บริหารต้องผู้นำใน การสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียนในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน ทุกคนรับรู้ในแนวทางเดียวกัน ควรกำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมายให้ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ไม่สูงจนเกินไป และสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่าง กลุ่มภารกิจต่างๆได้และควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยหลายๆด้านก่อนที่จะกำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยเฉพาะ บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน ผู้เรียนและการบริหารจัดการ ให้มีคุณภาพ

**3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน** มีปัญหาหนักที่สุดคือ ไม่มีการระดมความคิดของผู้มี ส่วนร่วมในการระบุนความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน และน้อยที่สุด คือ ครู บุคลากรบางคนไม่ทราบกลยุทธ์ของโรงเรียน

**แนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** ผู้บริหารควรมีการ ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะ พัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วน ร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไป ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่มีความสามารถในด้านการ บริหารเชิงกลยุทธ์มาบรรยายให้ความรู้ในโรงเรียนบ่อยๆ โดยเฉพาะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์SWOT วิธีการกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และอื่นๆเพื่อพัฒนาบุคลากรของ โรงเรียนให้มี ศักยภาพมากยิ่งขึ้น

**4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน** มีปัญหาหนักที่สุดคือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ของโรงเรียนไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดเท่าที่ควรหรือปฏิบัติได้น้อย การปฏิบัติงานไม่เป็นไป ตามขั้นตอนที่กำหนดทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และบางครั้งปฏิบัติตามที่วางไว้แต่อาจ

มีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาตามความเหมาะสม และการติดตามโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง ร่องลงมาคือ บุคลากรมีอาชีพมีน้อยทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 100 เปอร์เซ็นต์ อาจเป็นเพราะขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และน้อยที่สุดคือ อัตราการเข้าออกของบุคลากรมีหลายคนต่อปีทำให้ต้องอบรมทำความเข้าใจบุคลากรใหม่ อยู่เรื่อยๆ

**แนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** ควรมีประชุมวางแผนร่วมกัน แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจน ก่อนที่จะปฏิบัติให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน และให้ทุกฝ่ายปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ต้องมีการประสานงานและกำกับดูแลเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ตามลำดับ ควรมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง ชุมชนได้รับทราบเพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือ สนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับโรงเรียนในการปฏิบัติงาน ควรจัดกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ เฉลี่ยสัดส่วนในแต่ละโครงการตามความจำเป็น โรงเรียนต้องมีการนิเทศในการปฏิบัติงานบ่อยๆ โดยมีใจเพื่อจับผิด แต่เพื่อช่วยเหลือ ปรับปรุง และการพัฒนาในการปฏิบัติงานของคณะครู และบุคลากรของโรงเรียน และผู้บริหารจะต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในการปฏิบัติหน้าที่ให้สุดความสามารถ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามที่ใ้วางไว้

**5. การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน** มีปัญหามากที่สุดคือ มีการติดตามโครงการที่ดำเนินการโดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง อาจได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจน และบางครั้งไม่มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ร่องลงมาคือ บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์มีน้อย และขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และน้อยที่สุดคือ การทำงานเป็นไปแบบไม่ต่อเนื่อง ไม่เป็นระบบ ขาดการดำเนินการ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน

**แนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** ผู้บริหารควรจัดวางคนที่จะมีหน้าที่ติดตามงานในส่วนของการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ชัดเจนและกำหนดวันเวลาที่จะต้องส่งงานที่ได้รับอย่างเด็ดขาด และต้องมีการสร้างเครื่องมือในการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถประเมินการปฏิบัติได้จริง คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแก้ไขได้ทันเวลา ผู้บริหารควรมีการตรวจสอบ ติดตาม



อยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานของครูและบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการนิเทศด้วยตนเองบ้าง

#### 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ นำเสนอเป็นตารางผลการสังเคราะห์ภาพรวมของสภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยแยกเป็นแต่ละด้านแล้วนำเสนอในรูปแบบความเรียง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 18 แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน		
สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา	ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การศึกษากฎหมาย นโยบายความมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาตามพ.ร.บ.การศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญและขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมครอบคลุมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ฝ่ายบริหาร ครู บุคลากรในโรงเรียนไม่ค่อยให้ความสำคัญร่วมมือกันในการร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรมีการจัดอบรมผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิง</li> </ul>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน		
สภาพการดำเนินการ ที่ควรได้รับการพัฒนา	ปัญหาการดำเนินการ ที่เป็นอุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการ ดำเนินการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของ บุคลากรใน โรงเรียน เพื่อวางแผนกลยุทธ์</li> </ul>	ภายนอกและภายในโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานไม่ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน <ul style="list-style-type: none"> <li>• ขาดการวางแผนอย่างเป็น ระบบ ชัดเจน และไม่มี การวางแผนระยะยาว</li> </ul>	กลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหาร ครูและบุคลากรใน โรงเรียนทุกคน ตลอดจน ผู้ปกครองและชุมชนจะต้องมี ส่วนร่วมในการวางแผนการ ดำเนินงานของโรงเรียนอย่าง เป็นระบบชัดเจน และมีการ วางแผนระยะยาว เพื่อที่จะ พัฒนาโรงเรียนและคุณภาพ ผู้เรียนไปพร้อมๆกัน</li> </ul>

จากตารางที่ 18 การประมวลผลการสังเคราะห์สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตาม กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา คือ การศึกษากฎหมาย นโยบาย ความ มุ่งหมาย หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ครอบคลุมทั้งภายนอกและภายใน โรงเรียน และการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของ บุคลากรใน โรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์

ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค คือ บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญ และขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ฝ่าย บริหาร ครู บุคลากรในโรงเรียน ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกันในการร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายนอกและภายในโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานไม่ไปในทิศทางเดียวกัน และขาดการ วางแผนอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และไม่มีการวางแผนระยะยาว



ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ควรมีการจัดอบรมผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากกับผู้บริหารโรงเรียนในภาวะปัจจุบันนี้ โรงเรียนจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เพราะ 1.ปัจจุบันนี้จำนวนโรงเรียนมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ 2.การแข่งขันก็มากขึ้น 3.สภาพในอดีตกับปัจจุบันนี้ไม่เหมือนกัน สภาพแวดล้อมสังคมปัจจุบัน รวมทั้งจิตสำนึกของผู้บริหาร ครู นักเรียน ก็ไม่เหมือนกัน กลยุทธ์ในการบริหารนั้นก็ยังไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงมากนักยังใช้ของเดิมอยู่บ้างแต่ไม่ใช่ 100 เปอร์เซ็นต์ (ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 เมษายน 2559)

นอกจากการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญมากกับผู้บริหารโรงเรียนในภาวะปัจจุบันแล้วกระบวนการต่างๆ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็มีความสำคัญโดยเฉพาะ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงจะทำให้มีกลยุทธ์และมีการปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับ (ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 เมษายน 2559) กล่าวว่า

“ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีความสำคัญมาก เราต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ถ้าเราไม่มีการวิเคราะห์สภาพ ไม่มีแผน ไม่มีกลยุทธ์ในการบริหาร ซึ่งถ้าผู้บริหารคำนึงถึงตรงนี้ สมมุติว่าเป็นลูกเรา ถ้าโรงเรียนของเราดีไม่จำเป็นต้องส่งไปมาเลเซีย เราสามารถที่จะให้ลูกเรียนที่โรงเรียนของเราก็ได้ ให้เขาเรียนอย่างมีความสุข มันเป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องคำนึงถึง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราต้องวางแผนร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียนว่าจะทำอย่างไร ”

ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชนจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบชัดเจนและมีการวางแผนระยะยาว เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพผู้เรียนไปพร้อมๆ กันสอดคล้องกับ (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559) กล่าวว่า

“ในการบริหารจัดการในภาวะปัจจุบัน ภาวะที่การพัฒนาการศึกษา และ ภาวะที่มีการแข่งขันด้วย ก็เลยต้องปรับในเรื่องกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งไม่แน่นอน ในการดำเนินงานของโรงเรียนต้องมีแนวทางการปฏิบัติงาน ต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีกลยุทธ์ ที่จะขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ มีการวางแผนการดำเนินงาน มีการวางแผนระยะยาว ในการบริหารจัดการจะเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมทั้งในด้านของผู้ปกครอง บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ทุกคนต้องมีส่วนร่วม ตั้งหลักตั้งใจอย่าเอาไว้ โรงเรียนนี้ ต้องเป็นของทุกคน ในเมื่อเป็นของทุกคน ทุกคนก็ต้องมีส่วนร่วม ทุกคนก็จะมี ความรักโรงเรียน”

เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน ตลอดจนผู้ปกครอง ชุมชนมี ส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ทุกคนมีความรักความเข้าใจกัน และก็สร้าง ภาระหน้าที่ร่วมกัน ถ้าทุกคนมีความรักกันก็จะเสนอความคิดที่หลากหลาย เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน

**ตารางที่ 19** แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน		
สภาพการดำเนินการ ที่ควรได้รับการพัฒนา	ปัญหาการดำเนินการ ที่เป็นอุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การจัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ว วิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน เช่น กำหนดภารกิจ ทิศทางปัญหาที่ไม่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ใช้วิสัยทัศน์เดิมๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารควรมีการประชุมวางแผนร่วมกันกับหัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ขาดงบประมาณในการสนับสนุนทิศทางของโรงเรียน เช่น ภาครัฐจัดสรรงบประมาณ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการจัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ</li> </ul>

## ตารางที่ 19 (ต่อ)

ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน		
สภาพการดำเนินการ ที่ควรได้รับการพัฒนา	ปัญหาการดำเนินการ ที่เป็นอุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทาง การดำเนินการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การนำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดภารกิจ ทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียน และบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์</li> </ul>	<p>ประมาณให้ยังไม่เพียงพอ โรงเรียนกำหนดโครงการแต่บางโครงการขาดงบประมาณและบุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• บุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ช่วยกันมากำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้ข้อเสนอแนะเพื่อจะหาแนวทางในการพิจารณาแก้ไขปัญหาและพัฒนาไปพร้อมๆกันทุกๆด้าน</li> <li>• ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน</li> <li>• ระบุความคาดหวังในอนาคตแล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้</li> <li>• กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา 3-5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน</li> </ul>

จากตารางที่ 19 การประมวลผลการสังเคราะห์สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา คือ การจัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา 3-5 ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน และการนำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดภารกิจ ทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์

ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค คือ การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน เช่น กำหนดภารกิจ ทิศทาง ปัญหาที่ไม่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ใช้วิสัยทัศน์เดิมๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลง ขาดงบประมาณในการสนับสนุนทิศทางของโรงเรียน เช่น ภาครัฐจัดสรรงบประมาณให้ยังไม่เพียงพอ โรงเรียนกำหนดโครงการแต่บางโครงการขาดงบประมาณและบุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารควรมีการประชุมวางแผนร่วมกันกับหัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน และมีการจัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ เวลาเราประชุมครู เราประชุมผู้บริหารก่อน ฝ่ายทุกฝ่ายมาประชุมซึ่งแต่ละฝ่ายต้องนำเสนอปัญหาที่แต่ละฝ่ายประสบอยู่ แต่ละฝ่ายก็จะมีทีมงานคุณครูอยู่ในทีม ต้องประชุมวางแผนคณะกรรมการ เช่นปีหน้าเราจะเปิดการเรียนการสอนอย่างไร ปีนี้เราก็จะประชุมวางแผนว่าในด้านอาคารสถานที่เราต้องทำอะไรบ้าง ครูฝ่ายวิชาการบอกว่าห้องเรียนไม่พอ บางครั้งรั้ว บางครั้งชำรุด ทรุด โทรมเหล่านี้เราต้องฟัง แล้วมานั่งคิดและร่วมกันวางแผนว่าปีหน้าเราจะต้องทำอะไร ฝ่ายอนุบาล ก็มีทีมงานของเค้าในการเช็ค วิเคราะห์ที่อยู่ว่า เรื่องห้องเรียน ห้องน้ำเพียงพอกับความต้องการไหม การอำนวยความสะดวก ด้านอาคารสถานที่ มีปัญหาอะไรบ้าง ก็จะมีรายงานอยู่เป็นประจำ การปฏิบัติทั้งฝ่ายประถม มัธยมก็

เช่นเดียวกัน แล้วสุดท้ายก็เรียบเรียงนำเสนอให้ทุกคนรับทราบ ว่าเราจะมีแนวทางการปฏิบัติอย่างนี้ละ ให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 เมษายน 2559)

ในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้เกิดความชัดเจนนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ให้ข้อเสนอแนะเพื่อจะหาแนวทางในการพิจารณาแก้ไขปัญหา ผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้จะต้องช่วยกันมากำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้พัฒนาไปพร้อมๆกันทุกๆด้าน สอดคล้องกับ (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559) กล่าวว่า

“ผู้บริหารจะเรียกประชุมในรูปแบบของหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วย ซึ่งทางโรงเรียนจะพยายามว่าจะทำอย่างไรให้มีการกระจายงานให้มากที่สุด บางสิ่งบางอย่างก็จบที่หัวหน้าฝ่าย บางอย่างให้จบที่ผู้ช่วย ยังไม่ต้องถึงผู้อำนวยการทุกอย่าง เราก็ได้กำหนดชัดเจนเพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมต่างๆ ในการประชุมปรึกษาหารือ และที่ตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีการประชุมปีละ 2 ครั้งแต่ในขณะเดียวกันนั้นเป็นการประชุมในรูปแบบที่เป็นทางการ และในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการด้วย คือ เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้พบปะกับผอ.เป็นรายคนประจำปี เพื่อที่จะเสนอแนะเป็นการส่วนตัวเพราะบางทีการเสนอแนะอะไรต่างๆยังมีข้อจำกัด แต่ถ้ามาพบเป็นรายคน อาจจะเสนออะไร เสนอเกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียน เกี่ยวข้องกับบุคลากร ครูก็จะเสนออะไรได้ต่างๆโดยทุกอย่างที่ครูนำเสนอ นั้นเราจะเก็บเป็นความลับ ”

ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน ระบุความคาดหวังในอนาคตแล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา 3-5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

ผู้บริหารครู และบุคลากรของโรงเรียน ได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานโรงเรียน จีน คริสต์ นานาชาติ โรงเรียนของสพฐ. โรงเรียนเอกชนเอกชนหลายๆโรงเรียน

ซึ่งพอเราไปดูก็เกิดวิสัยทัศน์ คือที่นี่ต้องบอกว่าวิสัยทัศน์มาจากตัวผู้บริหารก่อน คืออาจไม่ใช่มาจากฐานราก คุณครูระดับล่าง แต่มาจากข้างบนก่อนฝ่ายบริหาร แล้วมานำเสนอให้คุณครูทั้งโรงเรียนรับฟัง ทราบ ว่าเราไปดูที่นี่เป็นอย่างนี้ มีอะไรที่ดีๆ แล้วถ้าเราจะไป ณ ที่จุดนั้นเหมือนโรงเรียนเค้าเราต้องทำอะไร คุณเห็นด้วยไหม เช่น เราจะเป็นโรงเรียนระดับ มาตรฐานสากลภายในสามปีข้างหน้าทุกคนเห็นด้วยหรือไม่ คือเราตั้งเป้า บางคนก็อะอะ อะไรรยังในระดับสากล การไปดูงานทำให้เกิดไอเดีย เกิดวิสัยทัศน์ขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาเราไปดู บางโรงเรียนที่ดีๆ เราพยายามมาแอฟหลายมาเป็นของเราให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ เช่นที่โน้นไม่ใช่มุสลิม แต่ที่นี่เป็นมุสลิม ทำยังไงให้เข้ากันได้ คือการเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยน ทำอย่างไรไม่ให้กระทบต่อบริบทที่เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง พอเราอยากให้เป็นมาตรฐานสากลภายในสามปีเราก็ทำป้ายเพื่อให้คุณครูได้ทราบ และมองเห็นว่าเราจะไปถึงจุดนั้น ต้องทำอะไรบ้าง อะไรเป็นมาตรฐานสากลทุกคนต้องเรียนรู้ ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันไปสู่จุดนั้น หนึ่งในนั้นคือการทำอะไรให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่สุด (ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 เมษายน 2559)

**ตารางที่ 20** แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน		
สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา	ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะ</li> </ul>

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน		
สภาพการดำเนินการ ที่ควรได้รับการพัฒนา	ปัญหาการดำเนินการ ที่เป็นอุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการ ดำเนินการ
<p>เป้าหมายของวิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน</li> <li>• การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด กำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน อัตราเข้าออกของบุคลากร ก่อนข้างสูง ทำให้ครูบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องข้อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และการจัดทำแผนกลยุทธ์</li> </ul>	<p>ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนด ต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีวัตถุประสงค์เฉพาะและตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน</li> <li>• ควรจัดหาวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT และการจัดทำแผนกลยุทธ์</li> </ul>

จากตารางที่ 20 การประมวลผลการสังเคราะห์สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา คือ การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุ



เป้าหมายของวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึง วัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน

ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค คือไม่มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน และอัตราเข้าออกของบุคลากรค่อนข้างสูง ทำให้ครูบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องข้อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและการจัดทำแผนกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

ถ้าเราดูบริบทโรงเรียน ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นต้องมีฝ่ายแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาและโรงเรียนเองก็อยู่ภายใต้มูลนิธิก็ต้องตามนโยบายของมูลนิธิก่อน จากนั้นก็สั่งการหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่าย ตลอดจนครูและบุคลากรต่อไปเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 เมษายน 2559)

กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่นมีวัตถุประสงค์เฉพาะและตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

ก่อนโรงเรียนเปิดจะมีประชุมร่วม คุณครูจะสามารถให้ข้อเสนอแนะได้ต่างๆ เสนอกลยุทธ์แนวทางในการปฏิบัติอย่างไร อะไรที่อยากให้โรงเรียนทำ



อะไรบ้าง แก้ปัญหาในส่วนไหน หัวหน้าแต่ละฝ่ายจะต้องบันทึกข้อเสนอแนะเหล่านั้นที่เกี่ยวข้อง แล้วผู้บริหารก็จะเรียกฝ่ายแต่ละฝ่ายร่วมกันมาประชุม ปรึกษาหารือ และพิจารณา จากนั้นแบ่งฝ่ายแต่ละฝ่ายเป็นกลุ่มๆ คุณครูทุกคนจะต้องอยู่ในนั้นด้วยตามความถนัด ความสามารถของแต่ละคน เพื่อทำงานร่วมกันในแต่ละฝ่ายตามที่ได้นำเสนอ แล้วมาทำแผนปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแล้วมานำเสนอรวมทั้งโรงเรียนให้ได้รับทราบ ซึ่งจะทำทุกปี หากพอใจแล้วก็จะไปสู่การปฏิบัติ หากมีตรงไหนที่ยังไม่พอใจก็จะหาแนวทางแก้ไขนำเสนอต่อไป ซึ่งโรงเรียนก็ได้กำหนดตารางประจำปีของโรงเรียนว่าเราต้องทำอะไรบ้าง วันเวลาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เราได้กำหนดไว้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาบ้าง ตามสมควร แต่ละฝ่ายจะรู้หน้าที่รับผิดชอบของตนว่ามีโครงการ กิจกรรม อะไรบ้างซึ่งต้องมาวางแผนแต่ละฝ่ายอีกทีหนึ่ง ในการปฏิบัติงาน (ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 เมษายน 2559)

และนอกจากนี้ผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่เก่งๆ ในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มาบรรยายให้ความรู้ในโรงเรียนบ่อยๆ โดยเฉพาะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT วิธีการกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และอื่นๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

“ยกตัวอย่าง กลยุทธ์เด่นของโรงเรียนในด้านการพัฒนาบุคลากร โดยใช้อัลกุรอานเป็นฐาน ซึ่งในเมื่อเราใช้กลยุทธ์อย่างนี้ แนวทางการดำเนินงานก็คือเราเน้นอัลกุรอาน ก่อนมีการประชุมผอ.ต้องอ่านอัล-กุรอานพร้อมอธิบายความหมาย ในแต่ละสัปดาห์มีการฮาลาเกาะอัลกุรอานสำหรับบุคลากร โดยกำหนดวันจันทร์ครุทุกคนต้องสอนอัลกุรอานตามศักยภาพของแต่ละคน ต้องเอาอัลกุรอานมาเป็นฐานในการเรียนรู้ แล้วนำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของนักเรียน(ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559)

**ตารางที่ 21** แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  
ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน		
สภาพการดำเนินการ ที่ควรได้รับการพัฒนา	ปัญหาการดำเนินการ ที่เป็นอุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>• การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนของโรงเรียนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะและความเข้มแข็งทางวิชาการ</li> <li>• การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดเท่าที่ควรหรือปฏิบัติได้น้อยการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และบางครั้งปฏิบัติตามที่วางไว้แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาตามความเหมาะสม และการติดตามโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง</li> <li>• บุคลากรมีอาชีพมีน้อยทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 100 เปอร์เซ็นต์ อาจเป็นเพราะขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์</li> <li>• การนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตาม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรมีการประชุมวางแผนร่วมกัน แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจนก่อนที่จะปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้</li> <li>• ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน</li> <li>• โรงเรียนมีโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน</li> <li>• จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนและจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ</li> </ul>

## ตารางที่ 21 (ต่อ)

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน		
สภาพการดำเนินการ ที่ควรได้รับการพัฒนา	ปัญหาการดำเนินการ ที่เป็นอุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการ ดำเนินการ
	แผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องไม่มีหรือปฏิบัติได้ น้อย ส่วนใหญ่จะเป็นการ ไปแนะแนวการศึกษาต่อของ โรงเรียนให้กับนักเรียนใน ระดับประถมศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตาม แผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง</li> </ul>

จากตารางที่ 21 การประมวลผลการสังเคราะห์สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา คือ มีการนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนของโรงเรียนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะและความเข้มแข็งทางวิชาการ และมีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดเท่าที่ควรหรือปฏิบัติได้น้อย การปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และบางครั้งปฏิบัติตามที่วางไว้แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาตามความเหมาะสม และการติดตามโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง ร่องลงมาคือ บุคลากรมีอาชีพมีน้อยทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 100 เปอร์เซ็นต์ อาจเป็นเพราะขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และการนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มีหรือปฏิบัติได้น้อย ส่วนใหญ่จะเป็นการไปแนะแนวการศึกษาต่อของโรงเรียนให้กับนักเรียนในระดับประถมศึกษา

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ควรมีประชุมวางแผนร่วมกัน แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจน ก่อนที่จะปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน และให้ทุกฝ่ายปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ กลยุทธ์ที่จะให้เกิดประสิทธิภาพนั้น เมื่อเรามีการประชุมกัน มีการปรึกษาหารือ เสนอแนะ แสดงความคิดเห็นกันและกันเราก็มีการติดตาม ติดตามว่ามี การดำเนินการอย่างไร โดยเฉพาะในเรื่องของปฏิทินการดำเนินการ คือ พยายามกระจายอำนาจให้มากที่สุดให้ครูแต่ละคน ได้มีส่วนรับผิดชอบดูแล มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงาน แต่ละฝ่ายก็จะมีหัวหน้าฝ่ายแต่มีผู้ช่วย 2 คน คือให้ทุกคนมีฝ่าย และแต่ละระดับชั้น ก็มีผู้ช่วย2คนเพื่อจะขับเคลื่อนในเรื่องของกลยุทธ์ อย่านำให้มีการขาดไม่ต่อเนื่อง อยากรู้ให้ทำอย่างต่อเนื่องช่วยกันคนหนึ่งป่วยอีกคนก็สามารถมาช่วยได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559)

โรงเรียนมีโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ การที่จะเปลี่ยนเป็นหนึ่งทำยาก แต่หากไม่ลงมือปฏิบัติแล้วมันก็จะไม่เกิดขึ้น เมื่อก่อนจะเรียนเข้าศาสนา สามัญ บ่าย แต่พยายามจะให้เป็นอย่างหนึ่ง ทำอย่างไรให้ครูสามัญกับอูสตาซจะรวมกันเป็นหนึ่ง เมื่อก่อนก็จะป็นสองขั้ว แต่ปัจจุบันนี้กลมกลืนมาก เรามองวิถีอิสลามแบบองค์รวม เป็นหนึ่งที่ไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเช่น กว่าจะผลักดันสิ่งเหล่านี้มาก็หนักหนาสาหัสมากเป็นสิบปี แล้วก็ทำได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 เมษายน 2559)

“โครงการที่ตอบสนองแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน เช่น โรงเรียนมีโปรแกรมต่างๆที่เป็นทางเลือกให้กับพ่อแม่ผู้ปกครองของเด็กได้เช่น โปรแกรมภาษาอังกฤษ อัลกุรอ่านฮาฟิซชาयน์ คณิต ทำให้ผู้ปกครองชอบ นักเรียนสนใจ โปรแกรมไหนก็เลือกได้เลยเช่น ตะฮูฟิส ภาษาอังกฤษ นอกเหนือจากเวลาเรียน ประคตที่เค้าจะต้องเรียนและการเรียนการสอนก็ไม่เยอะมากจะเน้นการตั้งบียะฮ์เป็นหลัก ซึ่งผมคิดว่าเป็นนโยบายของโรงเรียนปีหน้าที่ต้องตั้งเป็นนโยบายของโรงเรียนเวลาทำกิจกรรมอะไร พยายามทำอย่างไรให้ถึงเด็กนักเรียนมากที่สุด นักเรียนกล้าแสดงออก มีภาวะผู้นำ พูดต่อหน้าสาธารณชนได้ (ผู้ให้สัมภาษณ์, 13 เมษายน 2559)

“เมื่อมีการดำเนินการต่างๆปัญหาที่ต้องตามมาอยู่แล้วฟิซุนนะฮ์ ตูลอดฮ์เป็นสิ่งที่อัลลฮ์ ﷻ ทรงกำหนดว่า ทุกสิ่งทุกอย่างมีทางที่จะทดสอบ พยายามให้กำลังใจกับครูว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่เราดำเนินการนั้นปฏิบัติอัลลฮ์ ﷻ จะทดสอบเรา ถ้าเราไม่ทำอัลลฮ์ ﷻ ก็จะทดสอบอีกแบบหนึ่ง ส่วนการดำเนินงานในส่วนของงบประมาณ มันก็มีปัญหาแน่นอนอยู่แล้ว เพราะงบประมาณมีจำนวนจำกัด แต่ก็มิใช่ว่าถ้าขาดงบประมาณจะทำไม่ได้ เราก็ทำในสิ่งที่เราทำได้ตามศักยภาพของเรา งบประมาณมีแค่นี้เราก็ทำแค่นี้ ทำให้ดีที่สุด” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559)

**ตารางที่ 22** แสดงผลการสังเคราะห์ประมวลผลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  
ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน		
สภาพการดำเนินการ ที่ควรได้รับการพัฒนา	ปัญหาการดำเนินการ ที่เป็นอุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการ
• การนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย	• มีการติดตามโครงการที่ดำเนินการโดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง อาจได้ข้อมูลที่	• ผู้บริหารควรติดตามงานในส่วนของการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมิน

## ตารางที่ 22 (ต่อ)

ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน		
สภาพการดำเนินการ ที่ควรได้รับการพัฒนา	ปัญหาการดำเนินการ ที่เป็นอุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการ ดำเนินการ
แผนงาน โครงการและ กิจกรรมต่อไป <ul style="list-style-type: none"> <li>• การสร้างเครื่องมือใน การประเมินกลยุทธ์ของ โรงเรียนให้ครอบคลุม และสอดคล้องกับ ภารกิจ</li> <li>• การแต่งตั้งคณะกรรมการ การประเมินกลยุทธ์ของ โรงเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การทำงานเป็นไปแบบไม่ ต่อเนื่อง ไม่เป็นระบบ ขาด การดำเนินการควบคุม ติดตาม และประเมินผลที่ ชัดเจน</li> <li>• ไม่ชัดเจน และบางครั้งไม่มี การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ ของโรงเรียน</li> <li>• บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการ ควบคุม ติดตามและประเมิน กลยุทธ์มีน้อย และขาด เครื่องมือที่จะใช้ในการ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ ของโรงเรียน</li> </ul>	กลยุทธ์ของโรงเรียนหรือ อาจจะจัดวางผู้ที่จะมีหน้าที่ ติดตามงานให้ชัดเจน เพื่อให้ การทำงานของครูและบุคลากร เป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการนำข้อมูลการประเมินผล มาทบทวนเพื่อกำหนด นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่อไป</li> <li>• สร้างเครื่องมือในการประเมิน กลยุทธ์ของโรงเรียนและมีการ สรุปรงานเป็นภาพรวมของ โรงเรียน นำเสนอให้คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน ได้รับทราบเพื่อสะท้อนเป็น ภาพรวมของความสำเร็จของ โรงเรียนซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ ความสำคัญในการติดตามและ ประเมินผลสำเร็จของโรงเรียน</li> </ul>

จากตารางที่ 22 การประมวลผลการสังเคราะห์สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตาม

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

สภาพการดำเนินการที่ควรได้รับการพัฒนา คือ การนำข้อมูลการประเมินผลมา ทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป การสร้างเครื่องมือในการ ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับภารกิจ และการแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

ปัญหาการดำเนินการที่เป็นอุปสรรค คือ มีการติดตามโครงการที่ดำเนินการโดย บางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง อาจได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจน และบางครั้งไม่มีการดำเนินการควบคุม ติดตาม และประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน รองลงมาคือ บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการควบคุม ติดตามและ ประเมินกลยุทธ์มีน้อย และขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และการทำงานเป็นไปแบบไม่ต่อเนื่อง ไม่เป็นระบบ ขาดการดำเนินการ ควบคุม ติดตาม และ ประเมินผลที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารควรติดตามงานในส่วนของการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนหรืออาจจะจัดวางผู้ที่จะมีหน้าที่ติดตามงานให้ ชัดเจน เพื่อให้การทำงานของครูและบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และมีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรม ต่อไป ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ การประเมินผลตามกลยุทธ์ที่ผ่านมาเราจะมีปฏิทินในการนิเทศ ตามกลยุทธ์ว่าจากที่ได้กำหนดตามปฏิทิน มีการดำเนินการเป็นอย่างไรบ้าง และก็ มีการติดตาม โดยเฉพาะทุกอาทิตย์จะมีการประชุมครู ผอ.เป็นผู้นิเทศ มีผู้ช่วยด้วย ดูตามภาระงาน ว่าอะไรที่ผอ.ทำเอง อะไรที่ผู้ช่วยหรือหัวหน้ากลุ่มสามารถทำ แทนได้ก็ทำแทน ” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559)

“ เรามีสมุดบันทึกให้ครูเซ็นชื่อก่อนที่จะเข้าสอนแต่ละคาบ เป็นการ ติดตามว่าครูมาหรือไม่มา เข้าสอนหรือไม่ ผลจากการทำเช่นนี้ทำให้ครูมีการ เปลี่ยนแปลงมากขึ้น เอาใจใส่ในการที่รับผิดชอบ ผู้บริหารมีการเปลี่ยนเวรในการ ติดตาม ตรวจสอบ อย่างต่อเนื่อง (ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 เมษายน 2559)

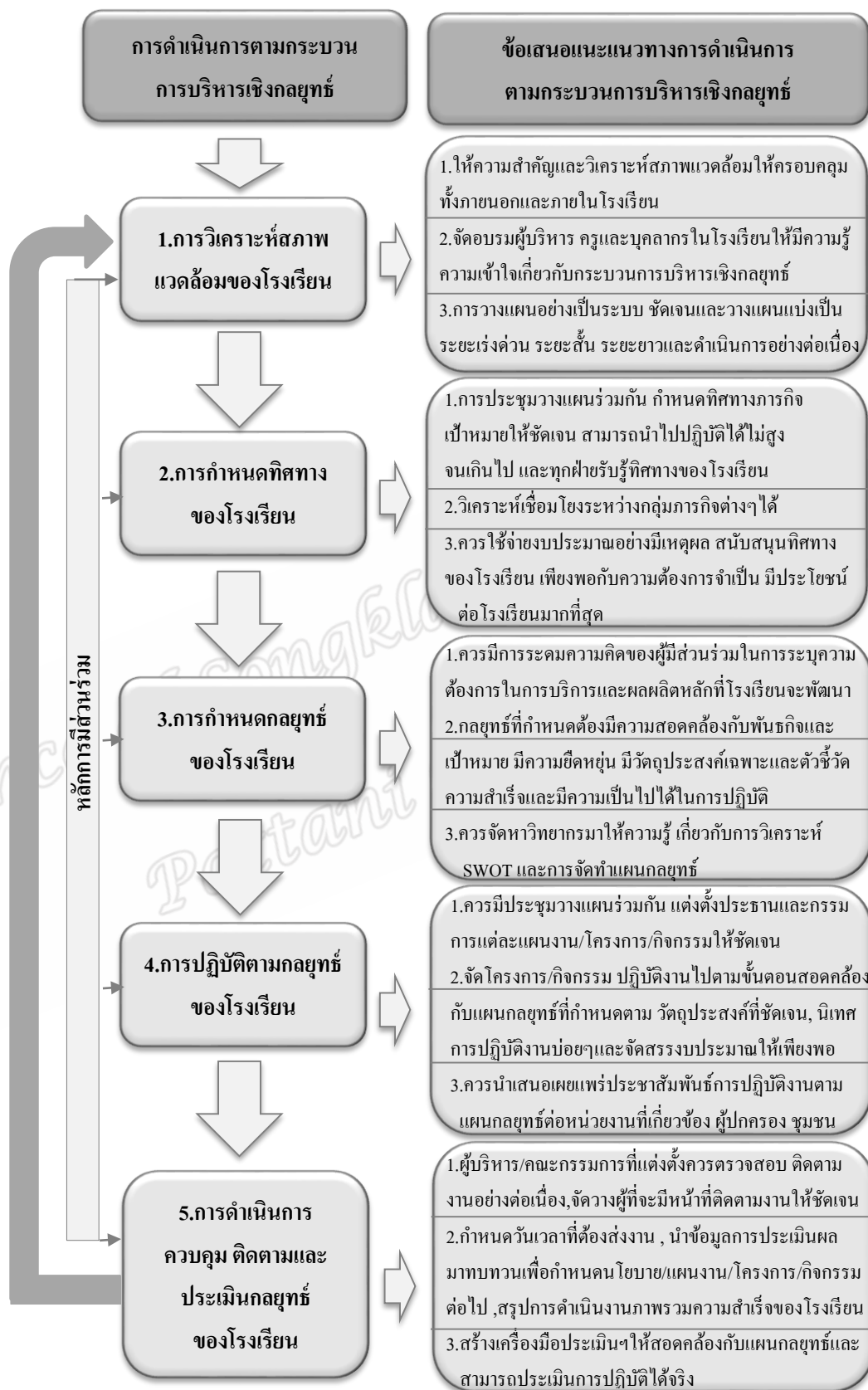


“การนิเทศ มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนิเทศการสอนและการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผอ.จะนิเทศครูทุกคนนอกจากของอนุบาลอย่างเดียว จะให้ผู้ช่วยผอ.เป็นผู้นิเทศ หมายความว่าครูแต่ละคนจะได้รับการนิเทศแต่ละภาคเรียนจากผอ.โดยตรงและคณะกรรมการ จะแยกเข้าก็คือ 2คนรวมกับผอ.เป็น 3คน จะเข้านิเทศคละกันไม่กำหนดล่วงหน้า เมื่อมีการนิเทศต้องมีการแนะนำครูก็มีการเตรียมแผน ดำเนินการสอนตามแผน มีสื่อ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบจนบรรลุตามเป้าที่วางไว้” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559)

“ในแต่ละปี โรงเรียนของเราจะมีการสรุปงานเป็นภาพรวมของโรงเรียน นำเสนอให้คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนได้รับทราบว่า จากหนึ่งปีที่ผ่านมา โรงเรียนได้ทำอะไรไปบ้าง เป็นการรายงานสรุปการปฏิบัติงานของโรงเรียนในแต่ละปี เพื่อสะท้อนเป็นภาพรวมของความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการติดตามและประเมินผลสำเร็จของโรงเรียน” (ผู้ให้สัมภาษณ์, 14 เมษายน 2559)

โดยสรุป กล่าวได้ว่าแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในแต่ละด้าน ทั้ง 5 ด้าน ยังคงต้องมีการพัฒนาต่อไป ถึงแม้ผลการวิจัยในภาพรวมจะอยู่ในระดับมากที่สุดก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ยังมีอีกหลายด้านที่จะต้องพัฒนาต่อไป อาทิ เช่น ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนและด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ดังนั้น การพัฒนาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องเป็นผู้นำในการร่วมวางแผนกับครู บุคลากรของโรงเรียนตลอดจนผู้ปกครอง และชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆในโรงเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ เกิดประสิทธิภาพและพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหาร ครูและบุคลากรและคุณภาพของผู้เรียนสู่ความเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลในอนาคต

2) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ตามตารางที่ 17-22 สามารถนำเสนอประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ปรากฏผลดังรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบที่ 15 แสดงประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์