

บทที่ 5

สรุปผลและอภิปรายผล

บทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน และประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน 4 ฝ่ายงาน คือ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณ และตัวแทนครูผู้สอนรวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 198 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เป็นผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวน 6 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง แบ่งวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงเอกสาร โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสำรวจ เพื่อศึกษาระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม วิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ มีการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม(Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยาม (Item Objective Congruence Index : IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ผลการวิเคราะห์ พบว่า ข้อคำถามแต่ละข้อส่วนใหญ่ มีค่า IOC เท่ากับ 1 ซึ่งถือว่ามีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ส่วนการหาค่า

ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient of Alpha) ใช้สูตรของครอนบาค (Cranbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.968 ซึ่งแสดงว่าใช้ได้ โดยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ตัวเลือก แบบสำรวจรายการ (Check – List) และแบบสอบถามปลายเปิด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check- List) เกี่ยวกับ ตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีจำนวน 5 ข้อใหญ่ และ 52 ข้อย่อย ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อหาแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีและขึ้นตอนที่ 3 เป็นการสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ คือ แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview) และแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอน ผู้วิจัยปรับคำถามให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อให้ได้นำมาซึ่งข้อมูลตามที่ต้องการ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการสนทนาก็อยู่ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย จากวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์ แล้วนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนะนำตัวส่งให้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีด้วยตนเอง จากนั้นผู้วิจัยติดตามจัดเก็บแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีด้วยตนเอง ภายหลังจากที่ส่งแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์ โดยผู้วิจัยได้ติดต่อทางโทรศัพท์กับผู้ที่รับแบบสอบถามของโรงเรียนเพื่อที่จะไปเก็บแบบสอบถาม และมีบางโรงเรียนที่ส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัยโดยตรง และผ่านทางไปรษณีย์ ด้วยเหตุผลที่ว่าขณะที่ผู้วิจัยติดตามเก็บแบบสอบถามคืน ทางโรงเรียนยังไม่ทำการกรอกแบบสอบถามดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยติดต่อทางโทรศัพท์เป็นระยะๆจนได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบตามจำนวนทั้งสิ้น 198 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ในส่วนของการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ประสานงานกับกลุ่มเป้าหมายที่จะสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แล้วชี้แจงวัตถุประสงค์และเรื่องที่จะสัมภาษณ์ นัดวัน เวลา เพื่อสัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์ แล้วนำแบบสัมภาษณ์พร้อมหนังสือส่งผู้อำนวยการโรงเรียนด้วยตนเอง วิธีการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ได้แนะนำตัวเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ไว้วางใจและกล้าที่จะเปิดเผย

ข้อมูลจากผู้สัมภาษณ์ต้องการ โดยการสัมภาษณ์รายบุคคลที่หน่วยงานที่ผู้ให้สัมภาษณ์ปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 คน ช่วงเวลาในการสัมภาษณ์คือ อยู่ระหว่างวันที่ 13-15 เมษายน 2559 การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview) และแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอน ผู้วิจัยสามารถปรับคำถามให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อให้ได้นามาส่งข้อมูลตามที่ต้องการ ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรงกับผู้ให้สัมภาษณ์ และขออนุญาตบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนผู้วิจัยได้การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์หาค่าต่างๆด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสภาพทั่วไปและวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยายในภาพรวมและรายด้าน ตอนที่ 2 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า ระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีที่มีตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติทดสอบ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มและ F-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม กรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ทดสอบค่าความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยายในภาพรวมและรายด้านและตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม วิเคราะห์โดยวิธีการสังเคราะห์ความคิดเห็นที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน และหาความถี่แล้วนำมาประกอบการอภิปรายผล และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้วิธีนำเสนอในรูปแบบความเรียง ในการประมวลสภาพ ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลการวิจัยเรื่องสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ตามวัตถุประสงค์วิจัยดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน 4 ฝ่ายงานและตัวแทนครูผู้สอน จำนวนทั้งสิ้น 198 คน ส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาผู้อำนวยการ โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 16.7 และตัวแทนครูมีสัดส่วนที่เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 16.7 มีอายุมากที่สุด คือ 30-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 70.7 รองลงมาอายุต่ำกว่า 30 ปีคิดเป็นร้อยละ 22.2 และอายุ 51 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 7.1 มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.8 รองลงมาระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 20.2 มีประสบการณ์การทำงานมากที่สุดคือ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.6 รองลงมา 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 26.8 และมีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.6 ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.5 รองลงมาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 36.4 และขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 15.1 ตามลำดับ

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก ส่วนด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

1. สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการวิเคราะห์คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียนอยู่ในระดับ มาก รองลงมา มีการวิเคราะห์คุณภาพของผู้บริหาร ครู

และบุคลากรในโรงเรียน และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน และมีการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์

2. สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน และผู้บริหารส่งเสริมให้ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก รองลงมา กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียนที่จะดำเนินการให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักของโรงเรียนตามลำดับ ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆและกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา 3-5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

3. สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่นและมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน รองลงมา มีการวางแผนงบประมาณเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน(เป็นไปตามแผนกลยุทธ์) ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์

4. สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของ โรงเรียนอย่างชัดเจน อยู่ในระดับ มาก รองลงมา ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์

ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5.สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก รองลงมา การจัดทำ ข้อมูลสารสนเทศภาพรวมของโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการ นำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป

5.1.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีโดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน

1. ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตำแหน่งที่ต่างกัน ทั้งในภาพรวมพบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ยกเว้นด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนพบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างตำแหน่งที่แตกต่างกันที่ละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียนกับกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนครูผู้สอน

2. ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามอายุที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างอายุที่ต่างกันที่ละคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ในด้านการกำหนดทิศทางของ

โรงเรียน 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

3. ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ยกเว้นด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

4. ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ้ (Sheffe) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี แตกต่างกับ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป

5. ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน คือขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็กตามลำดับ และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ทีละคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ้ (Sheffe) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง

5.1.4 ผลการประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี สรุปได้ดังนี้

1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ผลปรากฏว่า บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญ และขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ฝ่ายบริหาร ครู บุคลากรในโรงเรียน ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกันในการร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และขาดการวิเคราะห์ด้านบุคลากร บุคลากรไม่ตรงสายงาน ไม่มีการคัดเลือกบุคลากรอย่างเข้มงวดก่อนการปฏิบัติงาน

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

2) ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ผลปรากฏว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน เช่น กำหนดภารกิจ ทิศทาง ปัญหาที่ไม่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ใช้วิสัยทัศน์เดิมๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลง ขาดงบประมาณในการสนับสนุนทิศทางของโรงเรียน เช่น ภาครัฐจัดสรรงบประมาณให้ยังไม่เพียงพอ โรงเรียนกำหนดโครงการแต่บางโครงการขาดงบประมาณ บุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายๆด้าน สังคม วัฒนธรรม งบประมาณ บุคลากร ซึ่งยากที่จะทำให้ครบทุกด้าน ความคาดหวังในอนาคตไม่ค่อยชัดเจนในแง่ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ และขาดการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ได้แก่ ผู้บริหารควรมีการประชุมวางแผนร่วมกันกับ หัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน ทุกฝ่ายรับรู้ทิศทางของโรงเรียนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ควรใช้จ่ายอย่างมีเหตุผล สนับสนุนทิศทางของโรงเรียนให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น มีประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด ไม่ควรใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย และควรหางบประมาณมาสนับสนุนตามทิศทางที่กำหนด ผู้บริหารต้องผู้นำในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียนในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน ทุกคนรับรู้ในแนวทางเดียวกัน ควรกำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมายให้ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ไม่สูงจนเกินไป และสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆได้และควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยหลายๆด้านก่อนที่จะกำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยเฉพาะบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน ผู้เรียนและการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ

3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ผลปรากฏว่า ไม่มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนความต้องการในการบริการและผลิตผลหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน และครู บุคลากรบางคนไม่ทราบกลยุทธ์ของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ได้แก่ ผู้บริหารควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนความต้องการในการบริการและผลิตผลหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่มีความสามารถในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มาบรรยายให้ความรู้ในโรงเรียนบ่อยๆ โดยเฉพาะเกี่ยวกับการวิเคราะห์SWOT วิธีการกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และอื่นๆเพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

4) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ผลปรากฏว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดเท่าที่ควรหรือปฏิบัติได้น้อย การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และบางครั้งปฏิบัติตามที่วางไว้แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาตามความเหมาะสม และการติดตามโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง บุคลากรมีอาชีพมีน้อยทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 100

เปอร์เซ็นต์ อาจเป็นเพราะขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และอัตราการเข้าออกของบุคลากรมีหลายคนต่อปีทำให้ต้องอบรมทำความเข้าใจบุคลากรใหม่อยู่เรื่อยๆ

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ได้แก่ ควรมีประชุมวางแผนร่วมกัน แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจน ก่อนที่จะปฏิบัติให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน และให้ทุกฝ่ายปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ต้องมีการประสานงานและกำกับดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ตามลำดับ ควรมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง ชุมชน ได้รับทราบเพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือ สนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับโรงเรียนในการปฏิบัติงาน ควรจัดกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ เฉลี่ยสัดส่วนในแต่ละโครงการตามความจำเป็น โรงเรียนต้องมีการนิเทศในการปฏิบัติงานบ่อยๆ โดยมีใจเพื่อจับผิด แต่เพื่อช่วยเหลือ ปรับปรุง และพัฒนาในการปฏิบัติงานของคณะครู และบุคลากรของโรงเรียน และผู้บริหารจะต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในการปฏิบัติหน้าที่ให้สุดความสามารถ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามที่ใ้วางไว้

5) ด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ผลปรากฏว่า มีการติดตามโครงการที่ดำเนินการ โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง อาจได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจน และบางครั้งไม่มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์มีน้อย และขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตาม และประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และการทำงานเป็นไปแบบไม่ต่อเนื่อง ไม่เป็นระบบ ขาดการดำเนินการ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ได้แก่ ผู้บริหารควรจัดวางคนที่จะมีหน้าที่ติดตามงานในส่วนของการดำเนินการ ควบคุม ติดตาม และประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ชัดเจนและกำหนดวันเวลาที่จะต้องส่งงานที่ได้รับอย่างเด็ดขาด และต้องมีการสร้างเครื่องมือในการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถประเมินการปฏิบัติได้จริง คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง ต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแก้ไขได้ทันเวลา ผู้บริหารควรมีการตรวจสอบ ติดตามอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานของครูและบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการนิเทศด้วยตนเองบ้าง

5.1.5 ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จากการศึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน รายละเอียดปรากฏดังนี้

1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ผลปรากฏว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในภาวะปัจจุบัน โรงเรียนจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน นอกจากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญมากกับผู้บริหารโรงเรียนในภาวะปัจจุบันแล้วกระบวนการต่างๆในการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็มีความสำคัญ โดยเฉพาะ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนถือเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงจะทำให้มีกลยุทธ์และมีการปฏิบัติตาม ดังนั้นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน มีการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ น่าอยู่ น่าอาศัย มีความสะอาด ร่มรื่น มีที่พัก หอพักที่ดี นักเรียนเรียนอย่างมีความสุข โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการวางแผนร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อหาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพผู้เรียนไปพร้อมๆกัน โรงเรียนต้องมีแนวทางการปฏิบัติงาน ต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีกลยุทธ์ ที่จะขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคนในโรงเรียนรวมทั้งผู้บริหาร ครู บุคลากรของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน การดำเนินงานทุกอย่างต้องทุกคนมีส่วนร่วม ต้องสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนรักโรงเรียน ทุกคนมีความรู้สึกที่ตนเองก็มีส่วนในการเป็นเจ้าของโรงเรียน ทุกคนมีความรักความเข้าใจอกเข้าใจกัน และก็จะสร้างภาระหน้าที่ร่วมกัน ถ้าทุกคนมีความรักกันก็จะเสนอความคิดที่หลากหลาย เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน

2) ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ผลปรากฏว่า ผู้บริหารควรมีการประชุมปรึกษาหารือ วางแผนร่วมกันกับคณะกรรมการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน อาจจะเรียกประชุมในรูปแบบของทีมผู้บริหารก่อน แล้วกระจายงานให้ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่าย คณะครู และบุคลากร อาจจะเป็นการประชุมในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการด้วย ซึ่งทางโรงเรียนจะต้องให้มีการกระจายงานให้มากที่สุด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีการเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้พบปะกับผู้บริหาร โรงเรียนเป็นรายคนประจำปี เพื่อที่จะเสนอแนะเป็นการส่วนตัวเพราะบางครั้งการเสนอแนะอะไรต่างๆยังมีข้อจำกัด แต่ถ้าครูมาพบเป็นรายคน ครูก็จะ

เสนออะไรต่างๆ ได้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียน บุคลากรและอื่นๆตามความเป็นจริง เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เสนอความคิดเห็นในการการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ซึ่งในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้เกิดความชัดเจนนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือกันจากทุกฝ่ายให้ข้อเสนอแนะเพื่อจะหาแนวทางในการพิจารณาแก้ไขปัญหา ผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้จะต้องช่วยกันมา กำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้พัฒนาไปพร้อมๆกันทุกๆด้าน เมื่อมีการกำหนดทิศทางแล้วควร เรียบเรียงแล้วนำเสนอให้ทุกคนรับทราบ ว่าเราจะมีแนวทางการปฏิบัติอย่างไรบ้าง ให้ทุกคนได้ ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียน เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน ระบุความคาดหวัง ในอนาคตแล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ โดยการพาครูและบุคลากร ในโรงเรียนได้ไปศึกษาดูงาน ดูโรงเรียนที่ดีๆ แล้วมานำเสนอให้คุณครูทั้งโรงเรียนรับฟัง รับทราบ แล้วพยายามมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ เช่นที่ โนนไม่ใช้มุสลิม แต่ที่นี่เป็นมุสลิม ทำ ยังไงให้เข้ากันได้ ไม่ให้กระทบต่อบริบทที่เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง และบางครั้งวิสัยทัศน์อาจจะมา จากตัวผู้บริหารก่อนก็ได้ คืออาจไม่ใช่มาจากฐานรากคุณครูระดับล่าง แต่มาจากข้างบนก่อนคือฝ่าย บริหาร แล้วมานำเสนอให้คุณครูทั้งโรงเรียนรับฟัง รับทราบเช่น ถ้ากำหนดทิศทางของโรงเรียนว่า โรงเรียนจะเป็นมาตรฐานสากลภายในสามปี โรงเรียนก็ต้องทำป้ายให้คุณครูได้ทราบ และ มองเห็นว่าโรงเรียนจะไปถึงจุดนั้น ต้องทำอะไรบ้าง อะไรเป็นมาตรฐานสากลทุกคนต้องเรียนรู้ ทุกคนต้องมีส่วนในการผลักดันไปสู่จุดนั้น หนึ่งในนั้นคือการทำอะไรให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่สุด

3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ผลปรากฏว่า ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น ควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่ โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์โดยเฉพาะผู้บริหาร ครูและบุคลากรใน โรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความ สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานโดยการ ประชุมปรึกษาหารือและพิจารณา ร่วมกัน และต้องมีฝ่ายแต่ละฝ่ายที่ชัดเจนจากนั้นแบ่งฝ่ายแต่ละ ฝ่ายเป็นกลุ่มๆ คุณครูทุกคนจะต้องอยู่ในฝ่ายนั้นๆตามความถนัด ความสามารถของแต่ละคน เพื่อ ทำงานร่วมกันในแต่ละฝ่ายตามที่ได้นำเสนอ เพื่อมาทำแผนปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนแล้วมา นำเสนอรวมทั้งโรงเรียนให้ได้รับทราบ หากพอใจแล้วก็จะไปสู่การปฏิบัติ หากมีตรงไหนที่ยังไม่ พอใจก็จะหาแนวทางแก้ไขนำเสนอต่อไป โรงเรียนต้องกำหนดตารางประจำปีของโรงเรียนว่าจะทำ อะไรบ้าง วันเวลาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เช่น โรงเรียนได้กำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยอัตรูรอ่านเป็นฐาน ซึ่งในเมื่อโรงเรียนใช้กล

ยุทธ์อย่างนี้ แนวทางการดำเนินงานก็คือต้องเน้นอัลกุรอาน ดังนั้นก่อนมีการประชุมผู้บริหารต้องมีการอ่านอัลกุรอานพร้อมอธิบายความหมายสักหนึ่งอายติเพื่อให้บุคลากรเกิดความลึกซึ้ง และในแต่ละสัปดาห์มีการสวดภาเศอัลกุรอานสำหรับบุคลากร ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องสามารถสวดการอ่านอัลกุรอานให้กับนักเรียนได้โดยกำหนดวันจันทร์ครูทุกคนต้องสวดอัลกุรอานตามศักยภาพของแต่ละคน เอาอัลกุรอานมาเป็นฐานในการเรียนรู้แล้วจะนำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของนักเรียน

4) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ผลปรากฏว่า ผู้บริหารควรมีการประชุมวางแผนร่วมกัน มีการปรึกษาหารือ เสนอแนะ แสดงความคิดเห็นกันก่อนที่จะมีการปฏิบัติหรือดำเนินงานต่างๆ แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจน ให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายเพื่อจะขับเคลื่อนในเรื่องของกลยุทธ์ อย่าให้มีการขาดตอนหรือไม่ต่อเนื่อง ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน และให้ทุกฝ่ายปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โรงเรียนควรมีโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องและตอบสนองกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน หากไม่ลงมือปฏิบัติแล้วมันก็จะไม่เกิดขึ้น นโยบายของโรงเรียนเวลาทำกิจกรรมอะไรก็แล้วแต่พยายามทำอย่างไรให้ถึงเด็กนักเรียนมากที่สุด เช่น โรงเรียนมีโปรแกรมต่างๆที่เป็นทางเลือกให้กับพ่อแม่ผู้ปกครองของเด็กได้เลือกเรียน เช่น โปรแกรมภาษาอังกฤษ อาหาร อัลกุรอานฮาดิษชาฮันน์ จินตคณิต ทำให้ผู้ปกครองที่ชอบรูปแบบนี้อยากจะส่งลูกเข้ามาเรียน ซึ่งต้องอาศัยครูที่มีสมรรถนะความสามารถและอาศัยเจ้าของโรงเรียนที่ต้องตกแต่งโรงเรียนเพื่อดึงดูดนักเรียนและผู้ปกครองเข้ามา ซึ่งความแตกต่างตรงนี้นั้นทำให้เกิดความรู้สึกว่าผู้ปกครองชื่นชอบ เมื่อโรงเรียนได้การดำเนินการต่างๆตามที่วางไว้แล้วเกิดมีปัญหามันขึ้นผู้บริหารต้องพยายามให้กำลังใจกับครูว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่เราดำเนินการปฏิบัติมันอัลลอฮ์ ﷻ จะทดสอบเรา ถ้าเราไม่ทำอัลลอฮ์ ﷻ ก็จะทดสอบอีกแบบหนึ่ง แต่เมื่อเรดำเนินการมันก็มีการทดสอบอีกแบบหนึ่ง เราต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อที่จะแก้ปัญหา อัลลอฮ์ ﷻ ให้ความคิดกับเราว่า ถ้าเกิดปัญหากรณีอย่างนี้ เราต้องใช้วิธีการแก้อย่างไร และผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอหากงบประมาณมีจำนวนจำกัด ก็ทำในสิ่งที่เราทำได้ตามศักยภาพของโรงเรียน งบประมาณมีแค่นี้โรงเรียนก็ทำแค่นี้ แต่ที่สำคัญทำอะไรงี้จึงทำให้ดีที่สุด

5) ด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ผลปรากฏว่า ผู้บริหารควรมีการติดตามงานในส่วนของการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนหรืออาจจะจัดวางแต่งตั้งผู้ที่จะมีหน้าที่ติดตามงานให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานของครู

และบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโรงเรียนต้องมีปฏิทินในการติดตามกลยุทธ์ว่าจากที่ได้กำหนดตามปฏิทิน มีการดำเนินการเป็นอย่างไรบ้าง ทุกอาทิตย์ควรมีการประชุมครู ในประเด็นอะไรนั้นต้องดูตามปฏิทินด้วยว่าปฏิทินได้กำหนดเรื่องอะไร ก่อนที่จะทำอะไรนั้นจะต้องมาประชุมในแต่ละสัปดาห์ ในประเด็นนั้น และจะมาปฏิบัติอีกในสัปดาห์หน้า โดยเฉพาะเมื่อจะจัดโครงการหรือกิจกรรมต้องมีการประชุม และมอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ ดำเนินการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนซึ่งอาจเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่ายงานหรืออื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย ควรมีสমุดบันทึกให้ครูเซ็นต์ชื่อก่อนที่จะเข้าสอนแต่ละคาบเป็นการติดตามว่าครูมาหรือไม่ เข้าสอนหรือไม่ จะทำให้ครูมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นคือ เอาใจใส่ในหน้าที่ที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในแต่ละปีโรงเรียนจะต้องมีการรายงานสรุปการปฏิบัติงานเป็นภาพรวมของโรงเรียนแล้วนำเสนอให้คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนได้รับทราบ เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินผลสำเร็จของโรงเรียน

5.2 การอภิปรายผล

ผลการวิจัยสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยของนำเสนอการอภิปราย ดังนี้

5.2.1 เพื่อศึกษาระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชียร เวลาดี (2547) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยามีความเป็นไปได้โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ

อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธนาภิ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิมลพรรณ ดุขิยามิ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในภาพรวมและทุกขั้นตอน อยู่ในระดับมากเช่นกันและสอดคล้องกับผลการวิจัยของดารุณี เดชยศดี (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมและรายขั้นตอนมีระดับการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับผลการวิจัยของนันทพล พงษ์สรอย (2550) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของปณิธาน วรรณวัลย์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงานดำเนินการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งในภาพรวมและรายด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของธัญญลักษณ์ เหล่าจันทร์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางการศึกษากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของอุทุมพร พิชรรัตน์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของบัญญัติ จรัสแก้ว (2549) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ระดับสภาพการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาทำให้มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้ง 5 ด้าน ตลอดจนคณาครูและบุคลากรของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนทุกๆ ด้าน อย่างมุ่งมั่นทุ่มเทพลังกายใจและความคิดอย่างเต็มกำลังเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการวิเคราะห์คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน รองลงมา มีการวิเคราะห์คุณภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่า โรงเรียนมีเป้าหมายหลักที่ชัดเจน คือมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ทำให้ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สำคัญคือผู้บริหาร ครูและบุคลากรของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้ดำเนินการตามนโยบายของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) โดยมีวิสัยทัศน์ให้คนไทยได้เรียนรู้ ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ภายใน ปี 2561 จะต้องมีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดจุดเน้นและแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาทุกโรงนำจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียน ไปสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาและระดับห้องเรียน อันจะช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้น ซึ่งผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน เป็นบุคลากรสำคัญที่สุดในการดำเนินการในระดับการบริหาร โรงเรียน และระดับห้องเรียนในการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุ เป้าหมายตามจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสถานศึกษาจะต้องจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียน ผู้เรียน ศึกษาวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อจัดทำแหล่งเรียนรู้ (สถานที่ / บุคคล) ปรับหรือออกแบบตารางเรียนจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน ให้ความสำคัญการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และจัดทำรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียนตามจุดเน้น มัสตัน มาหะมะ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่าในอิสลามก็สนับสนุนให้

ผู้เรียนได้รับการศึกษาและการพัฒนาทุกส่วนของความเป็นมนุษย์ไม่ว่าด้านร่างกาย จิตวิญญาณ สติปัญญาและสังคมเพื่อให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾

ความว่า “ และข้า(อัลลอฮ์ ﷻ)มิได้สร้างญินและมนุษย์เพื่ออื่นใด เว้นแต่ให้เคารพภักดีข้า ” (อัซซารียาต : 56)

และในอีกอายะฮ์หนึ่ง ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿ كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ
وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴾

ความว่า “ พวกเขานั้นเป็นประชาชาติที่ดียิ่งซึ่งถูกให้อุบัติขึ้นสำหรับ มนุษย์ชาติ โดยที่พวกเขาใช้ให้ปฏิบัติสิ่งที่ชอบ และห้ามมิให้ปฏิบัติ สิ่งที่ไม่ชอบ และศรัทธาต่ออัลลอฮ์ ﷻ และถ้าหากว่าบรรดาผู้ที่ได้รับ คัมภีร์ศรัทธากันแล้ว แน่ใจมั่นคงก็เป็นการดีแก่พวกเขา จากพวกเขา นั้นมีบรรดาผู้ที่ศรัทธาและส่วนมากของพวกเขาเป็นผู้ละเมิด ”

(อาลิอิมรอน : 110)

จากโครงการข้างต้นเป็นการแสดงให้เห็นว่า นักเรียนจะต้องได้รับการศึกษาหา ความรู้และพัฒนาตนเองให้ครอบคลุมทุกมิติทั้งด้านความศรัทธา จริยธรรม สรีระ สติปัญญา จิต วิญญาณและสังคมจึงจะเป็นนักเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชียร เวลาคี (2547) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับจากสูงลงไปต่ำ คือ วิเคราะห์การมีส่วนร่วมของบุคลากร ในสถานศึกษา วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา ด้านคุณภาพวิชาการของนักเรียน วิเคราะห์การ ให้บริการในสถานศึกษา ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา วิเคราะห์การประชาสัมพันธ์ ในการบริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ด้านบุคลากรได้แก่ปริมาณและ

คุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมลพรรณ ดุขิยามิ (2550) ที่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน รองลงมา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของผู้เรียน และร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทพล พงษ์สรอย (2550) พบว่า สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า มีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ การมีส่วนร่วมของผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์จัดอันดับจุดแข็งและโอกาสของสถานศึกษาและความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์จัดอันดับจุดอ่อนและอุปสรรคของสถานศึกษา

2) สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ อยู่ในระดับ มาก และอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน ร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอยู่ใน ระดับ มาก รองลงมา กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียนที่จะดำเนินการให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติ ได้ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักของโรงเรียน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหาร ครู และบุคลากรของ โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลามให้ความสำคัญและความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะ พัฒนาโรงเรียนและคุณภาพผู้เรียน ตามที่อับดุลเลาะ ยีเลาะ (2559) ได้ให้คำสัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า “ในการบริหารจัดการในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมทั้งใน ด้านของผู้บริหาร ครู บุคลากรของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนทุกคนต้อง มีส่วนร่วม ตั้งหลักตั้งใจത്യเอาไว้ โรงเรียนนี้ต้องเป็นของทุกคน ในเมื่อเป็นของทุกคน ทุกคนก็ต้อง มีส่วนร่วม ทุกคนเป็นเจ้าของ ทุกคนก็จะมีความรักโรงเรียน ” ซึ่งเมื่อผู้บริหาร ครู และบุคลากรของ โรงเรียนเกิดความรักต่อโรงเรียนจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานกำหนดทิศทาง ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจนให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน เช่นเดียวกันในการทำงานของ มุสลิมทุกคนต้องมีความชัดเจนว่า มุสลิมทุกคนมีหน้าที่สำคัญ นั่นก็คือเป็นตัวแทนของประชาชาติที่

ดีเลิศเป็นแบบอย่างเชื่อถือไว้วางใจได้และมีความสามัคคีกันอย่าได้แตกแยก ดังที่ อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾

ความว่า “ และแท้จริงนี่คือทางของข้าอันเที่ยงตรงพวกเจ้าจงปฏิบัติตามมันเถิด และอย่าปฏิบัติตามหลาย ๆ ทาง เพราะมันจะทำให้พวกเจ้าแยกออกไปจากทางของพระองค์ นั่นแหละที่พระองค์ได้สั่งเสียมันไว้แก่พวกเจ้า เพื่อว่าพวกเจ้าจะยำเกรง ”

(อัลอันอาม: 153)

จากโครงการข้างต้นชี้ให้เห็นว่าผู้ใดก็ตามที่ได้ดำเนินชีวิตตามแนวทางอันเที่ยงตรงตามแบบฉบับที่ถูกต้อง แน่นนอนเขาก็จะได้รับสิ่งที่ดีงามในชีวิต แต่ถ้าเขาได้ใช้ชีวิตของเขาไปในหลายทิศทาง และเป็นทิศทางที่ไม่ถูกกำหนดโดยอิสลามแล้ว แน่นนอนเขาจะได้รับการหลงทางในชีวิตของเขาตลอดไป ฉะนั้นในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนก็เช่นเดียวกันทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ไปในแนวทางที่ถูกต้องตามหลักการของอิสลามและสอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนา สิริวงศ์ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของโรงเรียนโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่ากำหนดทิศทางของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยของนักเรียนในแต่ละกลุ่มสาระ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของเสรี ขำประไพ (2547) พบว่า สภาพการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาของข้าราชการครูและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากคือ การมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความต้องการของโรงเรียนในอนาคต รองลงมา การมีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานกำหนดทิศทางของโรงเรียนและสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิโรจน์ พลจันทร์ (2548) พบว่า สภาพการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ในด้านการจัดวางทิศทางของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วิสัยทัศน์เกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา รองลงมา นำวิสัยทัศน์ที่

กำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรรณ สุภาพุฒ (2553) พบว่า ปัญหาการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและรายชื่อทุกชื่ออยู่ในระดับปานกลาง ชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการตัดสินใจ โดยอาศัยผู้มีส่วนได้เสียของชุมชน เพื่อกำหนดเป็นพันธกิจ

3) สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ซึ่งชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และกลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน รองลงมา คือ มีการวางแผนงบประมาณเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน (เป็นไปตามแผนกลยุทธ์)

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เนื่องมาจาก การประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้กับครูและบุคลากรนั้นเป็นสิ่งสำคัญก่อนที่จะมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานเป็นระบบเป็นขั้นตอน นอกจากนี้การประชุมปรึกษาหารือเป็นคุณสมบัติของผู้ศรัทธาซึ่งจะขาดเสียมิได้ โดยถือเป็นความจำเป็นเพื่อบรรลุลู่ความพึงพอใจของพระผู้อภิบาล หากผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และบุคลากรขาดสิ่งนี้การบริหารงานในโรงเรียนและการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียนย่อมบกพร่องตามไปด้วย จะนำซึ่งปัญหาและความทุกข์ยากมาสู่โรงเรียน ผู้เรียน และที่สำคัญทำให้สังคมเกิดความวุ่นวาย แยกแยก ไร้ระเบียบ และทุกสิ่งจะดำรงอยู่ในที่ที่ไม่เหมาะสม ดังหลักฐานจากสุนนะฮ์บีมุฮัมมัด ﷺ รายงานโดยท่านอบูซุรอยเราะฮ์ (ร.ฮ.) กล่าวว่า (ฉันไม่เคยเห็นผู้ใดที่ปรึกษาหารือในกิจการต่างๆกับสหายของเขามากกว่าท่านรอซูลอีกแล้ว) บันทึกโดยอัครมิซีย์ (4/213) และดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

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

ความว่า “ และจงปรึกษาหารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลายครั้งเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์ ﷻ ทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย ”

(อาลีอิมรอน :159)

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

ความว่า “ และบรรดาผู้ตอบรับต่อพระเจ้าของพวกเขาและดำรง
ละหมาด และกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างพวกเขา
และเขาบริจาจากสิ่งที่เราได้ ให้เครื่องปัจจัยยังชีพแก่พวกเขา ”

(อัลซุรฮฺ: 38)

ในโองการทั้งสองนี้เป็นการแสดงให้เห็นความสำคัญของการประชุม ปรึกษาหารือ
กัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจึงต้องร่วมคิด ร่วมทำและส่งเสริมให้มีการ
ประชุมปรึกษารื้อหรือกับคณะครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนที่จะดำเนินกิจการงานต่างๆ อันจะ
นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งในอิสลามเรียกหลักการปรึกษาหารือดังกล่าว “ชुरอ”
(Shura) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนันทพล พงษ์สรอย (2550) ที่พบว่า สภาพการดำเนินการ
วางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ด้านการ
กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาโดยภาพรวมและรายข้อมีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ใน
ระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรกคือ การกำหนดกล
ยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ การสื่อความหมายของกล
ยุทธ์และรับรู้ร่วมกันและความเห็นพ้องกันในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาในสภาพจริงและ
สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิเชียร เวลาคี (2547) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็น
เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า
ส่วนมากยังอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและ
กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัยที่พบข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของ โรงเรียน

4) สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชน
สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ
โรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการจัดทำปฏิทินการ
ปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของ โรงเรียนอย่างชัดเจน รองลงมา
ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของ โรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ โรงเรียน
ที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหาร โรงเรียน คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งนี้เพราะเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนในการนำแผนงานและโครงการที่กำหนดตามปฏิทินการปฏิบัติงานไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการวางแผนดำเนินกิจกรรมต่างๆ สำหรับการจัดโครงการหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้ทราบระยะเวลาการดำเนินงาน สถานที่และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หากผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพถือว่าการบริหารงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จ ตามที่มุฮัมมัดฟิกรี สะมะแอ (2559) ได้ให้คำสัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า “โรงเรียนได้กำหนดตารางประจำปีของโรงเรียนว่าต้องทำอะไรบ้าง วันเวลาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาบ้าง ตามสมควร แต่ละฝ่ายจะรู้หน้าที่รับผิดชอบว่ามีโครงการกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องมาวางแผนในการปฏิบัติงาน” ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนร่วมกับครู และบุคลากรในการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานและมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งการปฏิบัติตามจะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่มีการวางแผน จะทำงานอะไรขึ้นมาสักอย่าง แน่นนอนต้องมีการวางแผน แล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริงและนำไปสู่ความสำเร็จ ด้วยการอนุวัติของอัลลอฮฺ ﷻ เพราะฉะนั้น ชีวิตของมุสลิมในการปฏิบัติกิจการใดๆก็แล้วแต่ ต้องมีการวางแผน ต้องขอคูหา อัลลอฮฺ ﷻ จะตอบรับหรือไม่ขึ้นอยู่กับพระองค์ สิ่งที่เราต้องทำ คือต้องวางแผนให้ดีที่สุดที่สุดทำสุดความสามารถและมอบหมายความสำเร็จในการทำงานต่ออัลลอฮฺ ﷻ นั่นคือวิถีทางที่เราจะต้องปฏิบัติ ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ได้ทรงตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ﴾

ความว่า “ ดังนั้น เมื่อเจ้าตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายความสำเร็จให้แก่อัลลอฮฺ ﷻ ” (อาลิอิมรอน :159)

จากโองการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า เมื่อได้มีการศึกษาโครงการ ประชุมปรึกษาหารือกัน มีการวางแผนการเป็นอย่างดีแล้ว จนถึงขั้นตัดสินใจอนุมัติโครงการ และลงมือปฏิบัติ โดยที่เราไม่รู้หรือกว่าแผนงานโครงการ กิจกรรมนั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้นให้เรามอบหมายความสำเร็จของโครงการนั้น ให้แก่อัลลอฮฺ ﷻ ส่วนเรามีหน้าที่ปฏิบัติ อย่างเต็มกำลัง

ความสามารถ หากโครงการนั้นสำเร็จถือว่าความสำเร็จนั้น มาจากอัลลอฮ์ ﷻ หากโครงการนั้น ล้มเหลวก็จะต้องหาหนทางแก้ไขด้วยความอดทน และต่อสู้ให้ถึงที่สุด โดยไม่สิ้นหวังและท้อแท้ เพราะถือว่าอัลลอฮ์ ﷻ ได้กำหนดให้เกิดขึ้นเช่นนั้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชียร เวลาคี (2547) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงลงไปต่ำ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน รองลงมาจัดทำปฏิทินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมลพรรณ ดุขิยามิ (2550) ที่พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา รองลงมา มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี

5) สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก รองลงมา การจัดทำข้อมูลสารสนเทศภาพรวมของโรงเรียน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าใน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนและจัดวางคนที่จะมีหน้าที่ ติดตามงานอย่างชัดเจน โรงเรียนมีปฏิทินในการติดตามกลยุทธ์ว่าจากที่ได้กำหนดตามปฏิทิน มีการดำเนินการเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับ (อับดุลเลาะ ยีเลาะ,2559; มุฮัมมัด หะยีเต๊ะ,2559 และ ต่วนรอฮานี คาตุ,2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ทุกอาทิตย์จะมีการประชุมครูซึ่งต้องดูตามปฏิทินด้วยว่า ปฏิทินได้กำหนดเรื่องอะไร เมื่อจะจัดโครงการหรือกิจกรรมต้องมีการประชุม และมอบหมาย แต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนซึ่งอาจเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่ายงานหรืออื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย และกำหนดวันเวลาที่จะต้องส่งงานที่ได้รับอย่าง ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนา ศิริวงศ์ (2552) พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลางว่าการควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์ของ โรงเรียนมีการปฏิบัติจริง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินกลยุทธ์ของ โรงเรียนและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุทุมพร พัทธรัตน์ (2547) พบว่า

ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การควบคุมการใช้งบประมาณ รองลงมา การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานการควบคุมและการนำเสนอผลการควบคุมเชิงกลยุทธ์

5.2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า

1) ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตำแหน่งที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ยกเว้นด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนพบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียนแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนครูผู้สอน

เนื่องจากตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ที่ต่างกันอาจทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำมีบทบาทในด้านการบริหารโรงเรียนย่อมให้ความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าครูผู้สอนซึ่งมีบทบาทหน้าที่หลักในด้านการจัดการเรียนการสอนและปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการโรงเรียน

2) ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามอายุที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ในด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนและในภาพรวม พบคู่ที่แตกต่างกัน 2 คู่ คือ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 30-50 ปี และกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์

ของโรงเรียนพบคู่ที่แตกต่างกันอย่างละ 1 คู่ คือ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป และกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มอายุ 30-50 ปี

ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีอายุต่างกันอาจมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้นแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปีมีประสบการณ์การทำงานน้อย อาจยังไม่เข้าใจในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มากนัก แต่สำหรับกลุ่มอายุ 30-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงานมานานแล้วย่อมมีความเข้าใจมากกว่า

3) ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ยกเว้นด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีประสบการณ์การเรียนรู้ด้านการบริหารและการจัดการศึกษามากกว่าย่อมมีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ที่มีความรู้เฉพาะสาขาในด้านการจัดการเรียนการสอน

4) ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ (Sheffe) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี แตกต่างกับ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป

ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปีและ 11 ปีขึ้นไป ย่อมมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าและได้ผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในโรงเรียน จนมีความสามารถและความคล่องตัวในการทำงาน โดยเฉพาะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน

5) ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน คือขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่

มีค่าเฉลี่ยระดับ สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็กตามลำดับ และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ทีละคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ (Sheffe) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน ย่อมให้ความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีบทบาทหน้าที่ มีทักษะและแนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกันตามศักยภาพ บุคคลและความพร้อมของโรงเรียน

5.2.3 ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน พบว่า บุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญ และขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ฝ่ายบริหาร ครู บุคลากรในโรงเรียน ไม่ค่อยให้ความสำคัญร่วมมือกันในการร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ ขาดการวิเคราะห์ด้านบุคลากร บุคลากรไม่ตรงสายงาน ไม่มีการคัดเลือกบุคลากรอย่างเข้มงวดก่อนการปฏิบัติงาน และขาดการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

พบว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ (มุฮัมมาดอัสมี อาบูบากา, 2559; เจอะอาลี เจอะและ, 2559; ต่วนรอฮานี ดาตุ, 2559; อับดุลละาะ ยีละาะ, 2559; มุฮัมมัด หะยีเต๊ะ, 2559 และ มุฮัมมัดฟิกรี สะมะแอะ, 2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ในภาวะปัจจุบัน โรงเรียนจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ของ โรงเรียนเพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน กระบวนการต่างๆในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ โดยเฉพาะ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนถือเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงจะทำให้มีกลยุทธ์และมีการปฏิบัติตาม ดังนั้น โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้ง

สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน มีการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผน กลยุทธ์ สร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้ความร่วมมือกันในการทำงานและร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการบริหารและจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการวางแผนร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อหาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพผู้เรียนไปพร้อมๆกัน โดย ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อจะได้หาแนวทางในการแก้ปัญหา และพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับอับดุลเลาะ ยีเลาะ(2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า โรงเรียนต้องมีแนวทางการปฏิบัติงาน ต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีกลยุทธ์ ที่จะขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคนในโรงเรียนรวมทั้งผู้บริหาร ครู บุคลากรของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน การดำเนินงานทุกอย่างต้องทุกคนมีส่วนร่วม ต้องสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนรักโรงเรียน ทุกคนมีความรู้สึกที่ตนเองก็มีส่วนในการเป็นเจ้าของโรงเรียน ทุกคนมีความรักความเข้าอกเข้าใจกัน และก็สร้างภาระหน้าที่ร่วมกัน ถ้าทุกคนมีความรักกันก็จะเสนอความคิดที่หลากหลาย เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน ควรมีการจัดอบรมผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำไปใช้ประโยชน์ ไม่ใช่พอมีการจัดอบรมก็ส่งตัวแทนไป ทำให้แผนกลยุทธ์ไม่ได้นำมาปฏิบัติใช้อย่างเป็นทางการ มีการวิเคราะห์ข้อมูลทุกด้าน ทุกฝ่ายให้ครอบคลุม ชัดเจน เป็นระบบ มีการวางแผนแบ่งเป็นระยะเร่งด่วน ระยะสั้น ระยะยาว และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างแท้จริง ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนแล้วนำไปปฏิบัติจริง

2) ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน พบว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน เช่นกำหนดภารกิจแต่ขาดการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ ทิศทางปัญหาที่ไม่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ใช้วิสัยทัศน์เดิมๆไม่เคยเปลี่ยนแปลง ขาดงบประมาณในการสนับสนุนทิศทางของโรงเรียน เช่น ภาครัฐจัดสรรงบประมาณให้ยังไม่เพียงพอ โรงเรียนกำหนดโครงการแต่บางโครงการขาดงบประมาณ บุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประชญา เป้าหมายของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียนมีน้อย การกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายๆด้าน สังคม วัฒนธรรม งบประมาณ บุคลากร ซึ่งยากที่จะทำให้ครบทุกด้าน ความคาดหวังในอนาคต

ไม่ค่อยชัดเจนในแง่ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ และขาดการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

พบว่า ผู้บริหารควรมีการประชุมปรึกษาหารือ วางแผนร่วมกันกับ คณะกรรมการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับ มุฮำมาดอัสมี อานูบากา (2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า อาจจะเรียกประชุมในรูปแบบของทีมงานผู้บริหารก่อน แล้วกระจายงานให้ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่าย คณะครูและบุคลากร อาจจะเป็นการประชุมในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการด้วย ซึ่งทางโรงเรียนจะต้องให้มีการกระจายงานให้มากที่สุด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน สอดคล้องกับอับดุลเลาะ ยีเลาะ(2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ควรมีการเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้พบปะกับผู้บริหาร โรงเรียนเป็นรายคนประจำปี เพื่อที่จะเสนอแนะเป็นการส่วนตัวเพราะ บางครั้งการเสนอแนะอะไรต่างๆยังมีข้อจำกัด แต่ถ้าครูมาพบเป็นรายคน ครูก็จะเสนออะไรต่างๆได้ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียน บุคลากรและอื่นๆตามความเป็นจริง เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เสนอความคิดเห็นในการการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ซึ่งในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้เกิดความชัดเจนนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือกันจากทุกฝ่ายให้ข้อเสนอแนะเพื่อจะหาแนวทางในการพิจารณาแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ (มุฮำหมัดฟิกรี สะมะแอ,2559; เจอะอาลี เจอะและ,2559และ ต่วนรอฮานี ดาตุ,2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้จะต้องช่วยกันมา กำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้พัฒนาไปพร้อมๆกันทุกๆด้านทุกฝ่ายรับรู้ทิศทางของโรงเรียน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ควรใช้จ่ายอย่างมีเหตุผล สนับสนุนทิศทางของโรงเรียนให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น มีประโยชน์ต่อโรงเรียนและนักเรียนมากที่สุด ไม่ควรใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย ควรหางบประมาณมาสนับสนุนตามทิศทางที่กำหนด ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียนในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน ควรกำหนดทิศทาง ภารกิจ เป้าหมายให้ชัดเจน โดยกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน สามารถนำไปปฏิบัติได้ไม่สูงจนเกินไปและสามารถวิเคราะห์ เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆได้และควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยหลายๆด้านก่อนที่จะกำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยเฉพาะบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน ผู้เรียน และการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ

3) **ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน** พบว่า ไม่มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน และครู บุคลากรบางคนไม่ทราบกลยุทธ์ของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

พบว่า ผู้บริหารควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับมูฮำหมัดฟิกรี สะมะแอ(2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า โดยเฉพาะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน มีการประชุมปรึกษาหารือและพิจารณาร่วมกันในการทำแผนปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแล้วมานำเสนอร่วมทั้งโรงเรียนให้ได้รับทราบ หากพอใจแล้วก็จะไปสู่การปฏิบัติ หากมีตรงไหนที่ยังไม่พอใจก็จะหาแนวทางแก้ไขนำเสนอต่อไป โรงเรียนต้องกำหนดตารางประจำปีของโรงเรียนว่าจะทำอะไรบ้าง วันเวลาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ และผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่มีความสามารถในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มาบรรยายให้ความรู้ในโรงเรียนบ่อยๆ โดยเฉพาะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์SWOT วิธีการกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และอื่นๆเพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับอับดุลเลาะ ยีเลาะ(2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า กลยุทธ์ในด้านการพัฒนาบุคลากรโดยใช้อัตรูรานเป็นฐาน และเมื่อใช้กลยุทธ์อย่างนี้แนวทางการดำเนินงานก็คือเน้นในกระบวนการอัตรูรานมาเป็นฐานในการเรียนรู้ แล้วจะนำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของนักเรียน

4) **ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน** พบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดเท่าที่ควรหรือปฏิบัติได้น้อย การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และบางครั้งปฏิบัติตามที่วางไว้แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาตามความเหมาะสม และการติดตามโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง บุคลากรมีอาชีพมีน้อยทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 100 เปอร์เซ็นต์ อาจเป็นเพราะขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ อัตรูการเข้าออกของบุคลากรมีหลายคนต่อปีทำให้ต้องอบรมทำความเข้าใจบุคลากรใหม่อยู่เรื่อยๆและขาดการนำเสนอ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

พบว่า ควรมีประชุมวางแผนร่วมกัน แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจน ก่อนที่จะปฏิบัติให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ที่ได้รับมอบหมายเพื่อจะขับเคลื่อนในเรื่องของกลยุทธ์ อย่าให้มีการขาดตอนหรือไม่ต่อเนื่อง ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน และให้ทุกฝ่ายปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ต้องมีการประสานงานและกำกับดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ตามลำดับ สอดคล้องกับมูฮัมมาดอัสมี อาบูบากา (2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โรงเรียนควรมีโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องและตอบสนองกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน หากไม่ลงมือปฏิบัติแล้วมันก็จะไม่เกิดขึ้น นโยบายของโรงเรียนเวลาทำกิจกรรมอะไรก็แล้วแต่พยายามทำอย่างไรให้ถึงเด็กนักเรียนมากที่สุด เมื่อโรงเรียนได้การดำเนินการต่างๆตามที่วางไว้แล้วเกิดมีปัญหาขึ้นผู้บริหารต้องให้กำลังใจครู สอดคล้องกับอับดุลเลาะ ยีเลาะ (2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นผู้บริหารต้องให้กำลังใจกับครูว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่เราดำเนินการปฏิบัติมันอัลลอฮ์ ﷻ จะทดสอบเรา ถ้าเราไม่ทำอัลลอฮ์ ﷻ ก็จะทดสอบอีกแบบหนึ่ง แต่เมื่อเราดำเนินการมันก็มีการทดสอบอีกแบบหนึ่ง เราต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อที่จะแก้ปัญหา อัลลอฮ์ ﷻ ให้ความคิดกับเราว่า ถ้าเกิดปัญหากรณีอย่างนี้ เราต้องใช้วิธีการแก้อย่างไร ก็ทำในสิ่งที่เราทำได้ตามศักยภาพ ควรมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง ชุมชนได้รับทราบเพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือ สนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับโรงเรียนในการปฏิบัติงาน ควรจัดกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอหากงบประมาณมีจำนวนจำกัดให้เฉลี่ยสัดส่วนในแต่ละโครงการตามความจำเป็น ทำในสิ่งที่เราทำได้ตามศักยภาพของโรงเรียน โรงเรียนต้องมีการนิเทศในการปฏิบัติงานบ่อยๆ โดยมีใช้เพื่อจับผิด แต่เพื่อช่วยเหลือ ปรับปรุง และการพัฒนาในการปฏิบัติงานของคณะครู และบุคลากรของโรงเรียน และผู้บริหารจะต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในการปฏิบัติหน้าที่ให้สุดความสามารถ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามที่ได้วางไว้แต่ที่สำคัญทำอะไรก็จงทำให้ดีที่สุด

5) ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

พบว่า มีการติดตามโครงการที่ดำเนินการ โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง อาจได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจน และบางครั้งไม่มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ไม่มีการนำผลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป บุคลากร

ผู้เชี่ยวชาญในการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์มีน้อย และขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตาม และประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และการทำงานเป็นไปแบบไม่ต่อเนื่อง ไม่เป็นระบบ ขาดการ ดำเนินการ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

พบว่า ผู้บริหารควรมีการติดตามงานในส่วนของการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนและควรจัดวางคนที่จะมีหน้าที่ติดตามงานให้ชัดเจน ซึ่ง โรงเรียนต้องมีปฏิทินในการติดตามกลยุทธ์ว่าจากที่ได้กำหนดตามปฏิทิน มีการดำเนินการเป็น อย่างไรบ้างซึ่งสอดคล้องกับ (อับดุลเลาะ ยีเลาะ, 2559; มุฮัมมัด หะยีเต๊ะ, 2559 และถ้วนรอฮานี ดาตุ , 2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ทุกอาทิตย์จะมีการประชุมครูซึ่งต้องดูตามปฏิทินด้วยว่าปฏิทินได้ กำหนดเรื่องอะไร เมื่อจะจัด โครงการหรือกิจกรรมต้องมีการประชุม และมอบหมายแต่งตั้ง ผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนซึ่งอาจเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้า ฝ่ายงานหรืออื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย และกำหนดวันเวลาที่จะต้องส่งงานที่ได้รับอย่างเด็ดขาด ควรมีสอบบันทึกให้ครูเซ็นชื่อก่อนที่จะเข้าสอนแต่ละคาบเป็นการติดตามว่าครูมาหรือไม่ เข้า สอนหรือไม่ จะทำให้ครูมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นคือ เอาใจใส่ในหน้าที่ที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้นและ ต้องมีการสร้างเครื่องมือในการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถประเมินการปฏิบัติได้จริง คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง ต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแก้ไขได้ทันเวลา ผู้บริหารควรมีการ ตรวจสอบ ติดตามอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานของครูและบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการนิเทศด้วยตนเองบ้าง มีการสรุป รายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับถ้วนรอฮานี ดาตุ (2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ในแต่ละปี โรงเรียนจะต้องมีการรายงานสรุปการปฏิบัติงานเป็นภาพรวมของ โรงเรียนแล้วนำเสนอให้คณะครู และบุคลากรของโรงเรียนได้รับทราบ เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่ง ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินผลสำเร็จของโรงเรียน และมีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรม ต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

ผลการวิจัย พบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ฉะนั้นผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานีต้องให้ความสำคัญในการนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน คณะครูและบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ทุกๆด้านเช่นกัน อย่างมุ่งมั่นทุ่มเทลงกายใจและความคิดอย่างเต็มกำลังเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จะต้องให้ความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน

2) ผู้บริหารควรมีการประชุมปรึกษาหารือ พิจารณา วางแผนร่วมกันกับคณะกรรมการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน โดยเฉพาะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนด และสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

3) โรงเรียนต้องจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลา สถานที่และ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการวางแผน ดำเนินการจัด โครงการหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน

4) ผู้บริหารควรมีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน อย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และรายงานสรุปการปฏิบัติงานเป็นภาพรวมของโรงเรียนเพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความสำเร็จการบริหารงานของโรงเรียน

5) ผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่มีความสามารถในด้านการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT วิธีการกำหนด

กลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และอื่นๆ ให้คณะครูและบุคลากรของ โรงเรียนเพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การสร้างเครื่องมือตัวบ่งชี้ในการวัดสภาพกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสภาพ และปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามกับโรงเรียนเอกชนในระบบทุกประเภท และโรงเรียนของรัฐ เพื่อที่จะได้มองเห็นความแตกต่างและสามารถนำมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม
- 3) ควรมีการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุดเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียน