

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

ภาคผนวก

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จารุวัจน์ สองเมือง

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวชาลิฮ๊ะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม ตลอดจนทั้งให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในการปรับปรุงเครื่องมือเพื่อการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 081 098 9717



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ...สำนักงานเลขาธิการ.....วิทยาลัยอิสลามศึกษา.....☎ 081.098.9717.....

ที่ มอ.751/.....วันที่ กุมภาพันธ์ 2559.....

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....

เรียน ดร.อับดุลฮาكيم เฮ็งเปีย

ด้วยนางสาวซาลีฮ๊ะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอูเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอกความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาเครื่องมือการวิจัยซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้แล้ว เพื่อให้ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยสำหรับแบบสอบถามและความตรงเชิงเนื้อหาสำหรับแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ดร.ยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ..สำนักงานเลขาธิการ.....วิทยาลัยอิสลามศึกษา..... ☎ 081 098 9717

ที่ มอ 751/..... วันที่ กุมภาพันธ์ 2559

เรื่องขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....

เรียน อาจารย์ ดร.อับดุลฮาติม เอ็งปียา

ด้วยนางสาวชาลีฮะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาเครื่องมือการวิจัยซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้แล้ว เพื่อให้ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยสำหรับแบบสอบถามและความตรงเชิงเนื้อหาสำหรับแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(นายยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา



ที่ ศธ 0521.2.08/ว

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรู่สะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทำการทดลองเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้บริหารโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการ
บริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน
การศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวน 6 ชุด
ด้วยนางสาวชาลิฮ๊ะ สาลัด นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและ
การจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิง
กลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี”
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านโดยการตอบแบบสอบถาม จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้ข้อมูลในครั้งนี เพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 081 098 9717

โทรสาร 0 7333 1305



ที่ ศธ 0521.2.08/ว

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บริหารโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการ
บริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน
การศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวน 6 ชุด

ด้วยนางสาวชาลีฮะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและ
การจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิง
กลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี”
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านโดยการตอบแบบสอบถาม จึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้ข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 081 098 9717



ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

เมษายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน คร.มุฮัมมัดอัสมีย์ อาบูบากา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวชาลีฮะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัยในวันพุธ ที่ 13 เมษายน 2559 ตั้งแต่เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป ณ โรงเรียนพระยานครคลองหินวิทยา เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 081 098 9717



ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

เมษายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน นางสาวต่วนรอฮานี ดาตุ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวชาลีฮะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัยในวันพุธ ที่ 13 เมษายน 2559 ตั้งแต่เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป ณ โรงเรียนปยุตประชารักษ์ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะหมัด ยี่สุนทร)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาราชการแทน

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 081 098 9717



ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล

อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

เมษายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ดร.อับดุลเลาะ ยีเลาะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวซาลีฮ๊ะ สาดแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัยในวันพฤหัสบดี ที่ 14 เมษายน 2559 ตั้งแต่เวลา 10.30 น. เป็นต้นไป ณ โรงเรียนซอลิฮียะห์ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยีสุนทรอง)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาราชการแทน

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 081 098 9717



ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรู่สะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

เมษายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวิทยอิสลามมูลนิธิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวชาลีฮะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอูเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัยในวันพฤหัสบดี ที่ 14 เมษายน 2559 ตั้งแต่เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป ณ โรงเรียนวิทยอิสลามมูลนิธิ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 081 098 9717



ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

เมษายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน นายมุฮัมมัดฟิกรี สะมะแอ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวซาลีฮ๊ะ สาดแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัยในวันศุกร์ ที่ 14 เมษายน 2559 ตั้งแต่เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป ณ โรงเรียนอัลอิสลามียะห์วิทยามูลนิธิ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 081 098 9717



ที่ ศธ 0521.2.08/

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

เมษายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนประสานวิทยามูลนิธิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวชาลีฮะ สาแล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอูเซ็ง เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน มาให้คำสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลทำการวิจัยในวันศุกร์ ที่ 15 เมษายน 2559 ตั้งแต่เวลา 11.00 น. เป็นต้นไป ณ โรงเรียนประสานวิทยามูลนิธิ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะหมัด ยี่สุนทร)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาราชการแทน

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 081 098 9717

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์และรายชื่อโรงเรียน

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรรุวัจน์ สองเมือง

สาขาชำนาญการ	เทคโนโลยีการศึกษา
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพการศึกษา
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยฟาฏอนี

2. ดร.ซัมซุ สาอู

สาขาชำนาญการ	บริหารการศึกษา
ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำ
สถานที่ทำงาน	วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

3. ดร.อับดุลฮากีม เสงี่ยม

สาขาชำนาญการ	บริหารการศึกษา
ตำแหน่ง	อาจารย์
สถานที่ทำงาน	วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

เพื่อกำหนดข้อเสนอแนะและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนปัตตานี

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. นายมุฮัมมัดฟิกรี สะมะแอ | ผู้จัดการ โรงเรียนอัลอิสลามียะห์วิทยามูลนิธิ |
| 2. นายมุฮัมมัด หะยีเต๊ะ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนประสานวิทยามูลนิธิ |
| 3. ดร.มุฮัมมัดอัสมิ อาบูบกา | ผู้อำนวยการ โรงเรียนพระยานาวินคลองหินวิทยา |
| 4. ดร.อับดุลเลาะ ยีเลาะ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนซอลิฮียะห์ |
| 5. นายเจอะอาลี เจะละ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวิทยาอิสลามมูลนิธิ |
| 6. นางสาวต่วนรอฮานี ดาตุ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนปยุตประชารักษ์ |

Prince of Songkla University
Pattani Campus

รายชื่อโรงเรียนทดลองความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

1. โรงเรียนประสานวิทยามูลนิธิ
ตำบลยะรัง อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี
2. โรงเรียนอัลอิสลามียะห์วิทยามูลนิธิ
ตำบลคลองใหม่ อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี
3. โรงเรียนทวีวิทยาอิสลาม
ตำบลสะนอ อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี
4. โรงเรียนรัศมีสถาปนา
ตำบลสาکอบน อำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี
5. โรงเรียนบำรุงอิสลาม
ตำบลบาราเฮาะ อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ค

แบบประเมินความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

และผลการวิเคราะห์

แบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา
คำชี้แจง โปรดพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง
 (Content validity) ด้วยวิธีการหา IOC จากแบบสอบถามการโดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

1. หากพิจารณาเห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือ สอดคล้อง/เหมาะสม กับประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง โปรดให้คะแนนโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง +1
2. หากพิจารณาเห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือ ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง/ไม่แน่ใจว่าเหมาะสมกับประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง โปรดให้คะแนนโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง 0
3. หากพิจารณาเห็นว่า ข้อคำถามในเครื่องมือ ไม่สอดคล้อง/ไม่เหมาะสม กับประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง โปรดให้คะแนนโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง -1

นิยาม	ข้อคำถาม	คะแนนค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน ดังรายการต่อไปนี้	1.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน				
	2.มีการศึกษากฎหมาย นโยบาย ความมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งนโยบายของสำนักงานการศึกษาเอกชน				
	3.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียนก่อนการจัดทำแผน				
	4.มีการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผนกลยุทธ์				
	5.มีการนำผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์				
	6.มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน				
	7.โรงเรียนมีการศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา วัฒนธรรมและค่านิยมของประชาชนในท้องถิ่น				
	8.มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน				
	9.มีการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารในโรงเรียน ผลผลิตและการให้บริการของโรงเรียน				

นียม	ข้อคำถาม	คะแนนค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	10.มีการวิเคราะห์คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน				
	11.มีการวิเคราะห์คุณภาพของผู้บริหาร ครู และบุคลากร ในโรงเรียน				
	12.มีการวิเคราะห์ทางการเงินและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียน มีความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน และใช้ทรัพยากรของโรงเรียน				
	13.ประเมินสภาพอนาคตของสภาวะแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณา ร่วมกัน เพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่างๆ				
	14.นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษา				
การกำหนดทิศทางของโรงเรียน	15.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน				
	16.ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน				
	17.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันระบุมูลค่าคาดหวังในอนาคตแล้วเขียนหรือกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและปฏิบัติได้				
	18.นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดภารกิจ ทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์				
	19.กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียนที่จะดำเนินการให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักของโรงเรียน				
	20.จัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ				
	21.กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน				

นิยาม	ข้อคำถาม	คะแนนค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	22. โรงเรียนมีการกำหนดทิศทางด้านคุณภาพของผู้เรียน ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงาน ใ้ได้อย่างชัดเจน				
การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	23.การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์				
	24.การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา				
	25.การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน				
	26.การระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการ ที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า				
	27.การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีผู้มีส่วนร่วมเห็น ว่าดีที่สุด กำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน				
	28.การระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้โรงเรียนบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด				
	29.มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน				
	30.กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน				
	31.มีการวางแผนงบประมาณเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน(เป็นไปตามแผนกลยุทธ์)				

นียม	ข้อคำถาม	คะแนนค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	32.มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน				
	33.การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน				
	34.จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน				
	35.ผู้บริหารต้องมีทักษะการบริหารทรัพยากร สามารถบริหารทรัพยากรตามลักษณะงานและโครงการต่างๆอย่างเหมาะสม				
	36.การให้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างแท้จริง				
	37.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน				
	38.มีการนำเสนอเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง				
	39.มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ				
	40.มีโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน				
	41.มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี				
	42.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนของโรงเรียนมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะและความเข้มแข็งทางวิชาการ				
	43.มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน				
44.มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียนให้ผู้บริหาร ครู บุคลากรใน โรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ					

นียม	ข้อคำถาม	คะแนนค่า ความเที่ยงตรง ของเนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
การดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน	45.มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน				
	46.มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป				
	47.กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน				
	48.สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับภารกิจ				
	49.มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนำมากำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหา				
	50.ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้มีความ สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น				
	51.การจัดทำข้อมูลสารสนเทศภาพรวมของโรงเรียน				
	52.ผู้บริหารมีทักษะการกำกับดูแล มีระบบการติดตามและควบคุม งานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานรวมทั้ง สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ได้ดีและทันเวลา				

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับความเหมาะสมของปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอน ศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในประเด็นต่อไปนี้

1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ คือ.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ คือ.....

.....

.....

2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ คือ.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ คือ.....
.....
.....

3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ คือ.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ คือ.....
.....
.....

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ คือ.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ คือ.....
.....
.....

5.การดำเนินการการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ คือ.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ คือ.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

.....
.....
.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity)

การตรวจสอบความตรงของแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ IOC

ข้อที่	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการ ประเมิน	ข้อที่	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการ ประเมิน
	1	2	3				1	2	3		
1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	27	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	28	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	29	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	30	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	31	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	32	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	33	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	34	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	35	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	36	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	37	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	38	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	39	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	40	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	41	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	42	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	43	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	44	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	45	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	46	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	47	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	48	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	49	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	50	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	51	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	52	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ง

ค่า Reliability

ผลการทดลองใช้แบบสอบถาม (Try Out)

ค่า Reliability

ผลการทดลองใช้แบบสอบถาม (Try Out) จำนวน 30 คน

ผลจากนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาตรวจสอบให้คะแนนและหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตร สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557 : 419) ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Coefficient Alpha) ที่งัดได้ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	จำนวนข้อ	ค่าแอลฟา
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	14	.872
การกำหนดทิศทางของโรงเรียน	8	.892
การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน	9	.844
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน	11	.921
การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน	10	.918
รวม	52	.968

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามการวิจัย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

และผลการสัมภาษณ์

เลขที่แบบสอบถาม

--	--	--

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน
เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสภาพและเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ใน 5 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงานและตัวแทนครูผู้สอน ที่มีตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน และเพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

2. แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

3. ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการกรอกแบบสอบถามตามความเป็นจริงซึ่งข้อมูลต่างๆที่ได้รับผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและนำข้อมูลไปวิเคราะห์ภาพรวมเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

4. วิจัยนี้จะไม่ประสบผลสำเร็จหากปราศจากความร่วมมือจากท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางสาวซาลีฮะ สาแล

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ตำแหน่งงานของท่าน

- 1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน
- 1.2 หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน
- 1.3 ตัวแทนครูผู้สอน

2. อายุ

- 2.1 ต่ำกว่า 30 ปี
- 2.2 30-50 ปี
- 2.3 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- 3.1 ปริญญาตรี
- 3.2 สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การทำงาน

- 4.1 ต่ำกว่า 5 ปี
- 4.2 ระหว่าง 6-10 ปี
- 4.3 ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป

5. ขนาดของโรงเรียน

- 5.1 ขนาดเล็กไม่เกิน 500 คน
- 5.2 ขนาดกลางตั้งแต่ 501-1,500 คน
- 5.3 ขนาดใหญ่ตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ใน 5 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

มากที่สุด เพียงข้อเดียวเท่านั้น โดยพิจารณาค่าน้ำหนักของคะแนนซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
คะแนน 4 หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมาก
คะแนน 3 หมายถึง	ระดับการปฏิบัติปานกลาง
คะแนน 2 หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อย
คะแนน 1 หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน ดังรายการต่อไปนี้)					
1.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายใน โรงเรียน					
2.มีการศึกษากฎหมาย นโยบาย ความมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการ จัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งนโยบายของสำนักงาน การศึกษาเอกชน					
3.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียนก่อนการจัดทำแผน					
4.มีการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อ วางแผนกลยุทธ์					
5.มีการนำผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมาใช้ในการ วางแผนกลยุทธ์					

สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
6.มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียน					
7.โรงเรียนมีการศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา วัฒนธรรมและค่านิยมของประชาชนในท้องถิ่น					
8.มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน					
9.มีการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารในโรงเรียน ผลผลิต และการให้บริการของโรงเรียน					
10.มีการวิเคราะห์คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน					
11.มีการวิเคราะห์คุณภาพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน					
12.มีการวิเคราะห์ทางการเงินและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียน มีความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงินและใช้ทรัพยากรของโรงเรียน					
13.ประเมินสภาพอนาคตของสภาวะแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจที่ได้พิจารณาาร่วมกัน เพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่างๆ					
14.นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษา					
2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน					
15.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน					
16.ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียน					

สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
17.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันระบุความคาดหวังในอนาคตแล้วเขียนหรือกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและปฏิบัติได้					
18.นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดแล้วให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดภารกิจทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์					
19.กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียนที่จะดำเนินการให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักของโรงเรียน					
20.จัดกลุ่มภารกิจหลักของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ					
21.กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา 3-5 ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน					
22.โรงเรียนมีการกำหนดทิศทางด้านคุณภาพของผู้เรียน ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน					
23.การระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์					
24.การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา					
25.การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน					
26.การระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการ ที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3 – 5 ปี ข้างหน้า					

สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
27.การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละทางเลือกแล้วเปรียบเทียบทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด กำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน					
28.การระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้โรงเรียนบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด					
29.มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน					
30.กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน					
31.มีการวางแผนงบประมาณเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน (เป็นไปตามแผนกลยุทธ์)					
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน					
32.มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์					
33.มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน					
34.จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน					
35.ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารทรัพยากร สามารถบริหารทรัพยากรตามลักษณะงานและโครงการต่างๆอย่างเหมาะสม					
36.การให้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างแท้จริง					
37.ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน					
38.มีการนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					

สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
39.มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ					
40.มีโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน					
41.มีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี					
42.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนของโรงเรียนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะและความเข้มแข็งทางวิชาการ					
5. การดำเนินการ ควบคุม ติดตาม และการประเมินกลยุทธ์					
43.มีกระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน โครงการ กิจกรรม ของโรงเรียน					
44.มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียนให้ผู้บริหาร ครู บุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ					
45.มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน					
46.มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป					
47.กำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน					
48.สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับภารกิจ					
49.มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานนำมากำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา					
50. ปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องและหาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น					
51.การจัดทำข้อมูลสารสนเทศภาพรวมของโรงเรียน					
52.ผู้บริหารมีทักษะการกำกับดูแล มีระบบการติดตามและควบคุมงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีและทันเวลา					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตาม
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ในประเด็นต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ระบุเป็นข้อๆ)

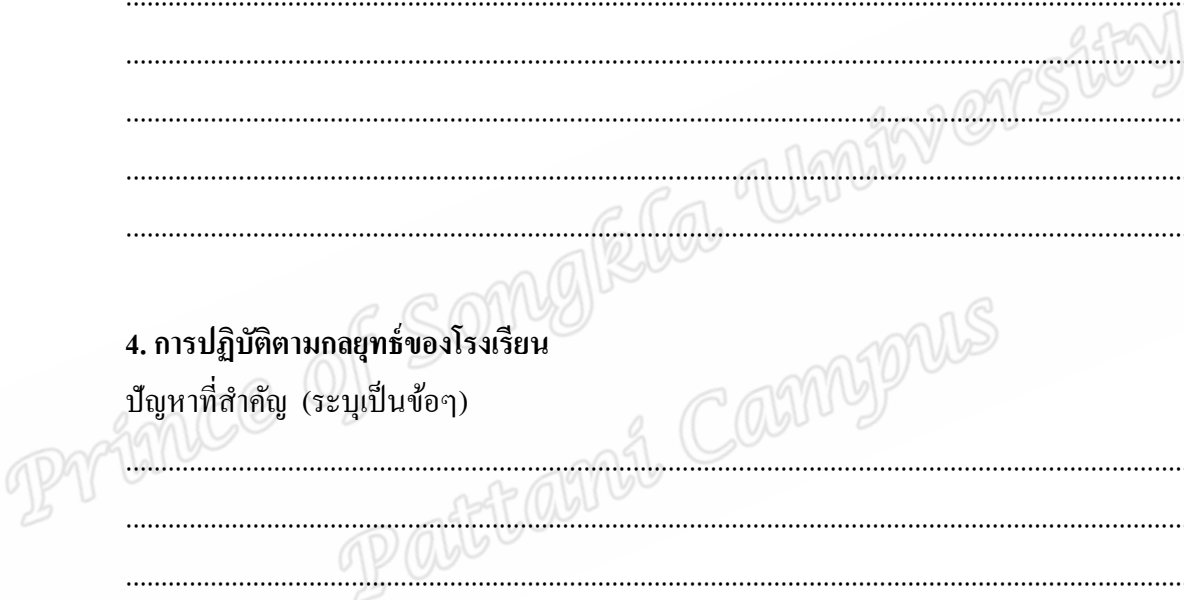
.....

.....

.....

.....

.....



5.การดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

ปัญหาที่สำคัญ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ระบุเป็นข้อๆ)

.....

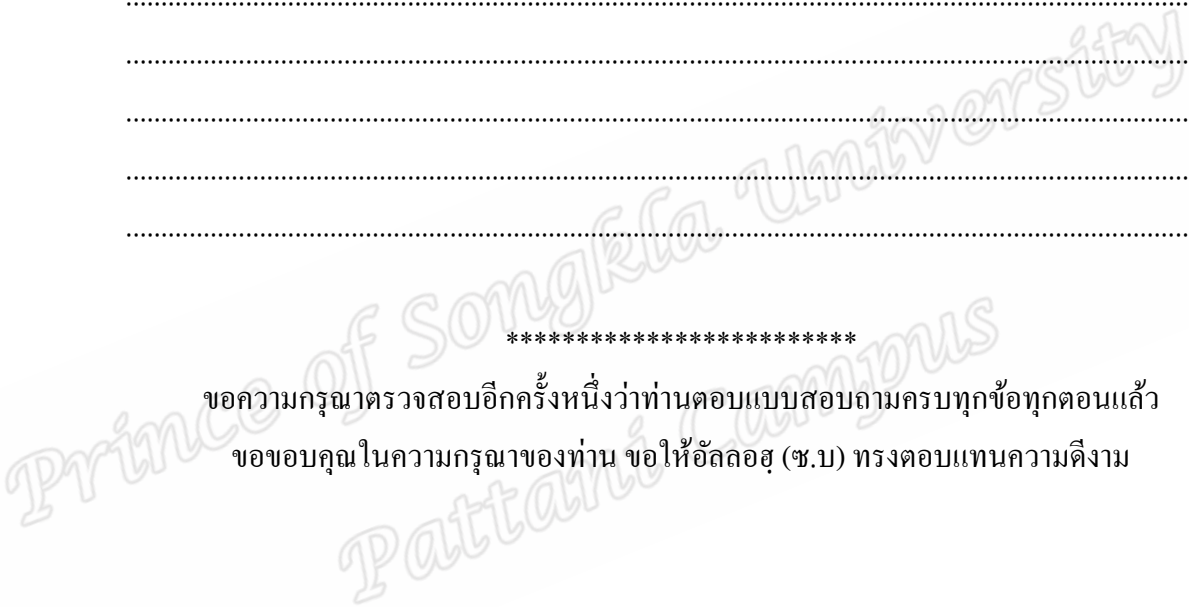
.....

.....

.....

.....

ขอความกรุณาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งว่าท่านตอบแบบสอบถามครบทุกข้อทุกตอนแล้ว
ขอขอบคุณในความกรุณาของท่าน ขอให้อัลลอฮฺ (ช.บ) ทรงตอบแทนความดีงาม



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี
(สำหรับผู้บริหาร)

คำชี้แจง

1.แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

2.แบบสัมภาษณ์เรื่อง สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี
มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ชื่อ-นามสกุล.....

สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

วัน เดือน ปี ที่ให้สัมภาษณ์.....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา..... สัมภาษณ์เสร็จเวลา.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. อายุ ปี

2. ระดับการศึกษา.....

3. ตำแหน่งบริหาร.....

4. ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี).....

5. ประสบการณ์การทำงาน (ระบุ).....

6. ขนาดของโรงเรียน.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านระบุความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี (เพื่อสามารถใช้ในการปฏิบัติจริง)

1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

1.1.ท่านคิดว่าปัจจุบันการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด อย่างไร

1.2.การบริหารงานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ท่านได้นำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาใช้ในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

1.3 ท่านมี เทคนิค วิธีการหรือการวางแผนร่วมกันกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ในการปฏิบัติเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน อย่างไร แล้วนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไรบ้าง และจากสภาพการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง

1.4 ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร เช่น

- ปัญหา ครู และบุคลากรของโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และความต้องการของโรงเรียนก่อนจัดทำแผน
- ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร
- บุคลากรในโรงเรียนขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่
- ครูส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

1.5 ท่านคิดว่าจากปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน

2.1 ท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรบ้าง หรือมีแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และ

เป้าหมายของโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้ภารกิจหรือทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์

2.2 ท่านมีการกำหนดทิศทางด้านคุณภาพของโรงเรียน ผู้เรียน ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ

2.3 ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น

- การกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ชัดเจน
- ขาดงบประมาณสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน/โครงการ

2.4 ท่านคิดว่าจากปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

3. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

3.1 ท่านมีวิธีการ กระบวนการหรือแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไรให้เกิดความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้ตรงกับสภาพความจำเป็นของโรงเรียนและบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3.2 ท่านมีมาตรการหรือกลยุทธ์อะไรบ้าง ที่จะช่วยทำให้แผนบริหารโรงเรียน เกิดประสิทธิภาพ ผู้เรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน

3.3 ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น

- ไม่มีการระดมความคิดเห็นทั้งโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
- บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
- งบประมาณที่ใช้ไม่ตอบสนอง หรือไม่ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนด

3.4 ท่านคิดว่าจากปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

4.1 ท่านและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้ อย่างไรบ้าง (เช่น มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์)

4.2 ท่านมีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไร ให้เกิดประสิทธิภาพ

4.3 ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น

- การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นระบบ ไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
- ขาดแคลนความพร้อมของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล
- การดำเนินงานตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

4.4 ท่านคิดว่าจากปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

5.การดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

5.1 ท่านและบุคลากรในโรงเรียนมีการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของ โรงเรียนอย่างไรบ้าง

5.2 ท่านมีการรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่สนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียนให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบอย่างไรบ้าง

5.3 ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน หรือไม่อย่างไร เช่น

- การดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่มีการกำหนด ขั้นตอนและวิธีการที่ชัดเจน
- ขาดการนิเทศติดตามงาน
- ขาดการสร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์

5.4 ท่านคิดว่าจากปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

5.5. ท่านมีข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการตาม กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน การศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีให้มีประสิทธิภาพ ในประเด็นใดบ้าง แต่ละประเด็นควรทำอย่างไร

ผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 เมษายน พ.ศ. 2559

ผู้วิจัย : อัสสลามมูอะลียุม วะเราะฮุมะตุลลอฮูฮิวาบารอกาทุส คิลันนางสาวซาลีฮะ สาเล ขออนุญาตสัมภาษณ์ท่าน ในหัวข้อสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ค่ะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ ผม (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)

ผู้วิจัย : ค่ะท่านคิดว่าปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด? อย่างไร? และท่านได้นำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาใช้ในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ถูกต้องครับ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีความสำคัญมาก อย่างแน่นอน เราต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ถ้าเราไม่มีการวิเคราะห์สภาพ ไม่มีแผน ไม่มีกลยุทธ์ในการบริหาร โดยเฉพาะด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมให้มันน่าอยู่ แรกๆใครๆเข้ามาดู ถ้าจะแต่งงานก็มาดูหน้าตาก่อนอันดับแรก สภาพภายนอกก่อน แต่ยังไม่รู้ว่าเป็นคนดีหรือไม่ดี โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ น่าอยู่ น่าอาศัย มีความสะอาด ร่มรื่น ที่พัก หอพักที่ดี รร.เอกชนสอนศาสนาอิสลามของเรามักจะปล่อยให้สะอาด คุณภาพชีวิตของเด็กปอเนาะ ซึ่งถ้าผู้บริหารคำนึงถึงตรงนี้ว่าสมมุติว่าเป็นลูกเรา ถ้าโรงเรียนของเราดีไม่จำเป็นต้องส่งไปมาเลเซีย เราสามารถที่จะให้ลูกเรียนที่รร.ของเราก็ได้ เพียงแต่เราต้องจัดสภาพแวดล้อมภายใน โรงเรียนให้มันน่าอยู่ น่าอาศัย และที่สำคัญเวลาเค้าเรียน เรียนอย่างมีความสุขได้ ห้องเรียนก็มีอุปกรณ์ครบ มีหอพัก ระบบห้องน้ำ สุขอนามัย ต่างๆมันก็เป็นสิ่งที่สำคัญ และทำอย่างไรให้เค้าอยู่แล้วรู้สึกปลอดภัยสำหรับเค้า สิ่งนี้อิสลามก็ได้สอนไว้เรื่องความสะอาด”อันนะซอฟาตุมีนัลอิหมาน แต่ตอนนี้ห้องน้ำที่แย่ที่สุดคือห้องน้ำมัสยิด ห้องน้ำที่เป็นศาสนสถาน ความจริงโดยหลักคิดหลักการซึ่งศาสนาก็เข้าใจไว้ เพียงแต่ว่าเรานำหลักการตรงนั้นมาใช้หรือเปล่า แค่นั้นเอง หรือเรามีดีแต่พูด ดีแต่บอกแต่เราไม่ได้ทำ กานูรอมกดาบัน อินคัลลอฮฺสุลึงที่อัลลอฮฺทรง โกรธที่สุดคือสิ่งที่สุเจ้าพูดแต่ไม่ได้กระทำ มันเป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องคำนึงถึง ได้แก่การจัดสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ ร่มรื่น แล้วก็เด็กมีความรู้สึกว่าจะอยากอยู่ที่นี่ ห้องเรียนก็เช่นเดียวกัน โรงเรียนเอกชนของพวกเราเมื่อก่อนสภาพห้องเรียนก็ไม่สะอาด ไม่ถูกจัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อย คือเด็กเวลาอยู่ในห้องเมื่อไหร่นักเรียนจะรู้สึกอึดอัด อยากไปอยู่นอกห้อง ที่นี้ทำอย่างไรให้รร.อยากอยู่ในห้องมากกว่าอยากอยู่นอกห้อง อยากไปเรียนรู้ ไปฟัง ไปพูดไปเขียนในห้อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราต้องวางแผนและต้องจัดสภาพ

ผู้วิจัย : ท่านมี เทคนิค วิธีการหรือการวางแผนร่วมกันกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ในการปฏิบัติเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน อย่างไร ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ เวลาเราประชุมครู เราประชุมผู้บริหารก่อน ฝ่ายทุกฝ่ายมาประชุมซึ่งแต่ละฝ่ายต้องนำเสนอปัญหาที่แต่ละฝ่ายประสบอยู่ แต่ละฝ่ายก็มีทีมงานคุณครูอยู่ในทีม เช่นฝ่ายอนุบาล ก็มีทีมงานของเค้าในการเช็ค

วิเคราะห์อยู่ว่า เรื่องห้องน้ำ การอำนวยความสะดวก ด้านอาคารสถานที่ มีปัญหาอะไรบ้าง ก็จะมีรายงานอยู่เป็นประจำ การปฏิบัติทั้งฝ่ายประถม มัธยมก็เช่นเดียวกัน แล้วสุดท้ายก็เรียบเรียง

ผู้วิจัย : คะ แสดงว่าบุคลากรทุกฝ่ายใน โรงเรียนให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมและให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนร่วมกับฝ่ายบริหาร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน

คะ จากที่ท่านได้มีการวางแผนร่วมกันกับหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ครูและบุคลากรของโรงเรียนแล้ว ท่านนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไรบ้าง ? และจากสภาพการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ คือ จุดแข็งที่เรามีโอกาสไปดูงานหลายที่ ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เราก็จะเห็นที่ดีๆ ภาพโรงเรียนดีๆ เป็นยังไง เขามีน้ำ มีไม้ มีดี จัดสภาพพื้นที่นี้พื้นที่นั้น ถ้าไฮโซหน่อยก็มีสระว่ายน้ำ หญ้าเทียม แต่เราไม่มีเงินที่จะทำในจุดนี้ได้แค่ฝัน แต่สักวันหนึ่งความฝันต้องปรากฏให้เป็นความจริง อยู่ที่ความมุ่งมั่น แน่นอนที่สุดที่เราทำ คือ ต้องประชุมวางแผนคณะกรรมการ เช่นปีหน้าเราจะเปิดการเรียนการสอนอย่างไร ปีนี้เราก็จะประชุมวางแผนว่าในด้านอาคารสถานที่เราต้องทำอะไรบ้าง ครูฝ่ายวิชาการบอกว่าห้องเรียนไม่พอ บางครั้งรั้ว บางครั้งชำรุด ทुरुคโทรมเหล่านี้เราเอาฟัง มานั่งคิดและร่วมกันวางแผนว่าปีหน้าเราจะทำอย่างไร

ผู้วิจัย : จากที่ท่านได้ประชุมกับครูพอมีปัญหาท่านแก้อย่างไรบ้าง เช่นถ้าคุณครูไม่เข้าใจกระบวนการวิเคราะห์ฯ ท่านทำอย่างไรให้ครูได้เข้าใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่คุณครูจะเข้าใจ ไม่มีปัญหา ครับ

ผู้วิจัย : ท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครูและบุคลากรใน โรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? หรือมีแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้ภารกิจหรือทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติ ให้บรรลุวิสัยทัศน์?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อย่างที่บอกส่วนใหญ่ท่านจะมีโอกาสไปดูงานหลายที่ เราก็ดูโรงเรียนที่ดีที่สุด โรงเรียนที่เป็นตัวอย่าง หลายที่ในประเทศ ภาคเหนือ กลางอีสาน และต่างประเทศเกาหลี จีน ฮองกง และด้วยความที่เรามีโรงเรียนเครือข่ายที่กรุงเทพฯ ทางสข. พิระยาพิ ผู้บริหารก็ได้ไปศึกษาดูงาน รร.จีน คริสต์ นานาชาติ รร.สพฐ รร. เอกชน ซึ่งพอเราไปดูก็เกิดวิสัยทัศน์ คือที่นี้ต้องบอกว่าวิสัยทัศน์มาจากตัวผู้บริหารก่อน คืออาจไม่ใช่มาจากฐานราก คุณครูระดับล่าง แต่มาจากข้างบนก่อนฝ่ายบริหาร แล้วมานำเสนอให้คุณครูทั้งโรงเรียนรับฟัง ทราบ ว่าเราไปดูที่นี้นะเป็นแบบนี้ มีอะไรที่ดีๆ แล้วถ้าเราจะไป ณ ที่จุดนั้นเหมือนรร.เค้าเราต้องทำอะไร คุณเห็นด้วยไม่ เช่น เราจะไปรร.ระดับ มาตรฐานสากลภายในสามปีข้างหน้าทุกคนเห็นด้วยหรือไม่ คือเราตั้งเป้า บางคนก็เอะอะอะไรยังงั้นระดับสากล คุณครูเค้ามีหน้าที่สอนบางครั้งเค้าก็จะคือโอกาสของการพาไปดูงานมันต้องใช้ต้นทุน งบประมาณ แต่เราก็พาไปใกล้ๆ เช่น มาเลเซีย รอบนี้กะว่าจะพาไปอินโด สุดท้ายงบประมาณไม่พอก็ตัดโครงการดังกล่าว แต่สำหรับในประเทศเราก็มีครูที่เป็นแกนนำเราจะพาไป แต่ถ้าไปทั้งโรงเรียนก็ไปใกล้ๆ คือการไปดูงานทำให้เกิดไอเดีย เกิดวิสัยทัศน์ขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาเราไปดูบ้าง บางโรงเรียนที่ดีๆ เราพยายามมาเอาพลาสมาเป็นของเราให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ เช่นที่โน้นไม่ใช่มุสลิม แต่ที่นี่เป็นมุสลิม ทำยังไงให้เข้ากันได้ คือการเปลี่ยนแปลง การ

แลกเปลี่ยน ทำอย่างไรไม่ให้กระทบต่อบริบทที่เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง ครับ ที่นี้พอเราอยากให้เป็นมาตรฐานสากลภายในสามปีเราก็ทำป้ายเพื่อให้คุณครูได้ทราบ และมองเห็นว่าเราจะไปถึงจุดนั้น ต้องทำอะไรบ้าง อะไรเป็นมาตรฐานสากลทุกคนต้องเรียนรู้ ทุกคนต้องมีส่วนในการผลักดัน ไปสู่จุดนั้น หนึ่งในนั้นคือการทำอย่างไรให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่สุด

ผู้วิจัย : ท่านมีการกำหนดทิศทางด้านคุณภาพของโรงเรียน ผู้เรียน ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือทั้งหมดอยู่ในนั้นคือมาตรฐานระดับสากล ทั้งคุณภาพโรงเรียน คุณภาพครู คุณภาพนักเรียน ตอนนี้เราขาดอย่างเดียวคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคือโอเน็ต ภายใน 3 ปี ผลสัมฤทธิ์ต้องได้รับการยอมรับมีมาตรฐาน แต่มีนัยสำคัญมากการพัฒนาผลสัมฤทธิ์โอเน็ตให้เพิ่มมากขึ้น อาศัยจากการทำงานร่วมกัน เช่น มีการตีวแพทย์ วิทยุ คณิต อังกฤษ เตรียมบ่มเพาะแพทย์ ด้วย มันทำให้นักเรียนมองเห็นอนาคตของตัวเอง คือ ครูที่เป็นคนธรรมดา แต่ค่าของครูไม่ธรรมดา ดังนั้น ครูจึงเป็นสิ่งที่สำคัญจะช่วยเหลือแนะแนวให้กับเด็กให้ไปสู่จุดนั้นได้ พูดถึงการพัฒนาคุณภาพเราพยายาม ตั้งเป้าใน ทุกปีเราพยายามกระตุ้นเรื่อยๆเพื่อที่จะพัฒนา อย่างช้าที่สุดสามปีไปเทียบได้ถึงระดับประเทศ ผมคิดว่าเราพยายามเร่งเครื่องเต็มสุดความสามารถเพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้ดีที่สุด เพราะตรงนี้เป็นปัจจัยเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการก้าวไปสู่โรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ ชุมชนให้การยอมรับในระยะยาวที่มันยั่งยืนจริงๆ

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น

การกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ชัดเจน ขาดงบประมาณสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน/โครงการ และจากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีปัญหาบ้าง ในส่วนของงบประมาณ ขาดงบประมาณสนับสนุนแต่โรงเรียนก็มีทุนที่โครงการสมเด็จพระเทพฯให้ แต่ก็ไม่เพียงพออยู่ดี ต้องอาศัยการบริหารอย่างไรให้เพียงพอ ใช้อย่างคุ้มค่ามีประโยชน์ อาจจะต้องลงทุนบ้าง ที่นี้ไม่ใช่ได้รับทุนพระเทพอย่างเดียว ท่านมิได้ให้เงิน ท่านเพียงแต่ให้เทคนิควิธีการ เช่น เราต้องกู้บ้าง จากแหล่งเงินทุน เช่น ธนาคาร ที่นี้เราก็ผ่อนทุกเดือนเป็นแสน เราต้องจัดงบประมาณขอจากหน่วยงานรัฐ อย่างบางคนมองเห็นว่าเป็นโรงเรียนในโครงการ แต่หารู้ไม่ว่าเราต้องหาเอง ท่านให้เรื่องการอบรมครู ให้ในรูปแบบการพัฒนาที่ยั่งยืนมากกว่านั้นคือการพัฒนาระบบบริหาร เหมือนที่บอกกล่าวถ้าเราจะจับปลาให้ได้ ต้องสอนวิธีการ

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีวิธีการ กระบวนหรือแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไรให้เกิดความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้ตรงกับสภาพความจำเป็นของโรงเรียนและบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้? และมี

กลยุทธ์อะไรบ้าง? ที่จะช่วยทำให้แผนบริหาร โรงเรียน เกิดประสิทธิภาพ ผู้เรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ก็ไม่มีอะไรครับ เรานั่นการติดตามอยู่ตลอดเวลา เอาใจใส่เป็นหลักงาน และรักที่จะพัฒนา รักที่จะอะไรครับ คือเวลาของเราชีวิตของเราเป้าหมายคือเด็กเยาวชน อะไรจะเกิดขึ้นก็แล้วแต่ 24 ชม. เราอยู่ที่นี้ตลอด เด็กของเราอาศัย มันทำให้เรารู้สึกอบอุ่นจากอดีต จนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่โรงเรียนตอนนั้นไม่มีอะไร จนมาถึงตอนนี้ทำให้เรารู้สึกว่ามัน เอาใจใส่มัน และก็ติดตามอยู่ตลอดเวลา เราวางแผนเสร็จบางครั้งแผนที่เราตั้งไว้ว่าจะไม่ได้

ครบ 100 เปอร์เซ็นต์ แต่เราก็ติดตาม เช่น เราประชุมกันว่าเราจะทำอะไรบ้างที่รายการต่างๆทุกคนมานั่งประชุมร่วมกัน โดยเฉพาะที่บริหารเป็นทีมที่สำคัญ ที่จะอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะวิธีการนั่นก็คือ เราใช้การพัฒนาแบบโรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน เมื่อก่อนเราส่งครูไปอบรมโน่นนี่ กลับมาก็คือในวงกว้างไม่ได้อะไร ณ ตอนนี่เราจึงเปลี่ยนเวลาจัดอบรมเราเชิญวิทยากรเก่งๆมาอบรมบรรยายที่โรงเรียน ทำให้ทุกคนได้รับรู้เท่าเทียมกัน ครูเข้าออกได้ ครูออกจากที่นี้ก็ไม่เป็นไร เพราะทุกคนก็รู้ไม่เงินถ้าเราส่งเค้าไปอบรมวันดีคืนดีเค้าสอบบรรจุได้เราก็เชิญบุคลากรที่มีประสบการณ์ไป แต่พอเป็นแบบนี้ใครจะเข้าออกก็ไม่มีปัญหา

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร ? เช่นปัญหาไม่มีการระดมความคิดเห็นทั้งโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ งบประมาณที่ใช้ไม่ตอบสนอง หรือไม่ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนด และเมื่อมีปัญหาจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่มีครับ ถ้ามีปัญหาตอนนี้จะเป็นในด้านอาคารสถานที่ยังไม่เพียงพอ คือเราตั้งเป้าไว้ว่าห้องหนึ่งไม่เกิน 30 คน เราจะไม่รับเกินจากนี้ แต่พอถึงเวลาจริงๆ เราก็ทำไม่ได้ แต่ปีนี้เรากำหนดไว้สามห้อง เราก็คัดเอกสารจริงๆ มาสมัคร สองร้อยกว่าคน ตกประมาณห้องละ 40 มั่นกดันหลายๆอย่าง ผู้ปกครองอยากให้ลูกมาเรียนที่นี่ เราก็ต้องรับ ให้มีที่เรียน ทำไมเราต้องปิดกั้นพวกเค้า ตามหลักการถ้าเรารับตามจำนวนจะดีมากแต่ภาพปฏิบัติจริงมันทำไม่ได้ พอนักเรียน 40 ต่อห้องมันแน่นต้องใช้การเกลี้ยห้องให้ได้ 30 คนต่อห้องดังนั้นโรงเรียนจะต้องสร้างอาคารเรียน ห้องเรียนเพิ่ม ซึ่งร.ที่ดิฉันไม่สมควรที่จะรับเด็กเข้ามามากๆ แต่ด้วยแรงกดดันทางสังคม เหตุผลสังคมมีความต้องการมากมาเรียนที่โรงเรียนเราเพราะว่าเป็นรร.ทางเลือก รร.พิเศษ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของเราคือต้องเป็นโรงเรียนทางเลือกไม่ซ้ำร.แบบทั่วไป ทางเลือกก็คือจุดเด่นที่มันต่างจากร.อื่นๆเวลาที่เราพัฒนาร.ถ้าเราให้เหมือนกับร.ทั่วไปโดยเฉพาะในพื้นที่นี้ มันก็ไม่ได้เด่นอะไร แต่ถ้าสมมุติว่าเราเปลี่ยนวิธีคิดว่า เราจะต้องไม่เหมือนกับร.อื่น ถ้าเราอยู่แถวเดียวกันก็จะมองไม่เห็นเวลาก้าว

ผู้วิจัย : ท่านและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้อย่างไรบ้าง (เช่น มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน)?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อืม ครับ เรามีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และเราก็ปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ เช่น 1.การที่จะเปลี่ยนเป็นหนึ่งทำยาก แต่หากไม่ลงมือปฏิบัติแล้วมันก็จะไม่เกิดขึ้น เมื่อก่อนจะเรียนเข้าศาสนาสามัญ ป้าย แต่พยายามจะให้ป็นหนึ่ง ทำอย่างไรให้ครูสามัญกับอูสตาซ จะรวมกันป็นหนึ่ง เมื่อก่อนก็จะป็นสองช่วง แต่ปัจจุบันนี้กลมกลืนมาก เรามองวิถีอิสลามแบบองค์รวม เป็นหนึ่งที่ไม่ฝอยไฝายหนึ่งเช่น กว่าจะผลักดันสิ่งเหล่านี้มาก็หนักหนาสาหัสมากป็นสิบปี แล้วก็ทำได้ เป็นผลจากการวิจัยที่ผมได้เรียนแล้วทำ 2. คือการที่โรงเรียนมีโปรแกรมต่างๆที่เป็นทางเลือกให้กับพ่อแม่ผู้ปกครองของเด็กได้เช่น โปรแกรมภาษาอังกฤษ อัลกุรอานฮาฟิซชาชน คณิต ทำให้ผู้ปกครองที่ชอบเมนูนี้ เค้าอยากจะทำกินร้านนี้ ถ้าเป็นเมนูทั่วไปใครก็กินได้ แต่เมนูนี้จะแตกต่างจากที่อื่นๆ และวิธีทำที่ทำให้เกิดเมนูตรงนั้นมันต้องอาศัยช่างที่มีฝีมือ อาศัยครูที่มีสมรรถนะความสามารถและอาศัยเจ้าของร้านที่ต้องตกแต่งร้านเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามา ซึ่งความแตกต่างตรงนี้นั้นทำให้เกิดความรู้สึกว่าผู้ปกครองชื่นชอบ แต่ก่อนผู้ปกครองกลุ่มหนึ่งแต่ตอนนี้จะเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง ป็นชนชั้นกลางเข้ามา เด็กในเมืองหรือไม่ คนที่มีลูกพ่อแม่ป็นปัญญาชนน้อยเค้าก็สนใจ เด็กมัธยมก็ต้องอยู่หอพัก 100 เปอร์เซ็นต์ มีวิธีการ กระบวนการจัดการเด็ก เด็กมีความหลากหลายเวลาอยู่หอพัก ก็จะมีกลุ่มที่ดูแลเด็กหลายกลุ่ม และการเสริม

ทักษะการเรียนรู้ใดๆ ภาคกลางคืนเมื่อก่อนเราจะเรียนก็ตาเหมือนกันหมด แต่ตอนนี้ใครสนใจ โปรแกรมไหนก็เลือกได้โดยเช่น ตะสพิทห้องนี้ละ ภาษาอังกฤษ นอกเหนือจากเวลาเรียนปกติที่เค้าจะต้องเรียน และ 3. การเรียนการสอนก็ไม่เยอะมากจะเน้นการดริบยะฮุเป็นหลัก เมื่อก่อนเราสอนเยอะเด็กเรียนวันหนึ่ง 10 คาบเรียนตั้ง 35 วิชา เรียนเยอะมากเราก็ไม่ได้เก่งอะไร ไม่ได้ฉลาดขึ้น เหมือนเดิม ณ ตอนนั้นไม่ถึง สิ่งที่เราต้องทำต่อไปก็คือ การทำอะไรให้ร.กล้าแสดงออก มีภาวะผู้นำ ซึ่งต้องอาศัยวิธีการที่จะหรือกระบวนการที่จะทำอะไรให้นักเรียนนั้นเกิดตรงนั้นให้ได้หมายถึงร.กล้าแสดงออก มีภาวะผู้นำ ซึ่งผมคิดว่าเป็นนโยบายของร.ปีหน้าที่ต้องตั้งเป็นนโยบายของโรงเรียนเวลาทำกิจกรรมอะไร พยายามทำอะไรให้ถึงเด็กนร.กล้าแสดงออก พูดต่อหน้าสาธารณชนได้

ผู้วิจัย : ในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร? และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่ค่อยมีปัญหาครับ เพราะส่วนใหญ่ครูเราปฏิบัติตามการดำเนินงานของโรงเรียนอยู่แล้ว ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบ หากมีปัญหาในส่วนของคุณครูและบุคลากร บางครั้งก็กระทบแรงๆ เช่น โรงเรียนนี้ไม่มีกลุ่มไม่มีฝึกเป็นฝ่ายนะครับ กรุณาอย่าทำให้ร.เสียหาย เราก็ต้องกระทบแรงๆ เมื่อเห็นว่ากลุ่มนี้มีเป็นชุดๆ โดยเฉพาะครูผู้หญิงจะมีปัญหามาก นอกจากนั้นเราก็เชิญมาคุยเพื่อเคลียร์ปัญหา ในองค์ใดองค์หนึ่งก็จะมีเงาะเงาะๆ กรุณาอย่าทำให้ผมเสียใจ ผมไม่อยากจะเสียคนและไม่อยากจะเสียคุณด้วย คือว่าเรารักคุณนะ แต่ว่าคุณก็ต้องแก้ปัญหาจุดเหล่านี้ให้ได้ ไม่งั้นร.ของเรามีปัญหา เราต้องเรียกมาเตือนมา ผู้บริหารจะต้องอยู่เหนือความขัดแย้งทั้งหมด พยายามจัดกิจกรรมให้ครูเข้าด้วยกันได้ โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นหลักของจิตวิญญาณของความเป็นครู เช่น กิยามูลถยนต์ การสร้างจิตสำนึก สร้างจิตวิญญาณทั้งหมดของคุณ ใ้รักศาสนาคิดถึงศาสนาเป็นหลัก

ผู้วิจัย : ละ ท่านมีการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ ก็อย่างที่ได้อีกแล้วที่เราเน้นการติดตามอยู่ตลอดเวลา เอาใจใส่เป็นหลักงาน และรักที่จะพัฒนา เรามีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน เช่น คุณภาพนักเรียนของเราดีขึ้นกว่าสมัยก่อนมาก โรงเรียนก็พยายามหาทุน โควต้าให้เด็กนักเรียน นร.เราก็สอบติดต่อจุฬาได้ 10 กว่าคน รร.พยายามเจาะ คือคุณครูต้องช่วยหาแหล่งเรียนให้เด็กเห็นหนทางในการเรียนต่อ เพราะเด็กอายุ 18 ม6 ยังไม่รู้อะไรมาก ประสบการณ์ยังไม่มี แต่คุณเป็นครูต้องช่วยชี้แนะให้เค้า ช่วยกันเปิดทางให้เค้าไปได้ ทุกปีสอบแข่งขันให้เข้าจุฬาให้ได้ พอเด็กสอบได้ก็ประกาศเกียรติคุณ มันเป็นกลยุทธ์กลยุทธ์นโยบายของร.เพื่อให้เด็กมีความภาคภูมิใจ ซึ่งทุกปีเราได้ บางปีเราได้ 4 คน ได้ 2 ได้ 1 ไม่ได้เลย รวมๆ แล้ว 10 คน อย่างที่เราทำค่ายบ่มเพาะแพทย์เราก็ต้องปูทาง เบิกทางให้แก่พยาบาล แพทย์ศาสตร์ในระดับบให้ได้ ไม่ใช่เราทำเพียงที่โรงเรียนอย่างเดียวเด็กก็เข้าไม่ได้ เราก็ต้องไปหา กระทรวงสาธารณสุขบ่นะบอกเค้าว่าตอนนี้เราทำค่ายบ่มเพาะแพทย์นะ เอาเด็กเก่งๆ มา แล้วติวเตอร์มาสอนเพิ่มเติม ทำให้เด็กปอเนาะเป็นหมอได้ คือต้องเชื่อมโยงกันไม่อย่างนั้นเราจะจูนด้วยกันไม่ได้ โครงการเราจะไม่สำเร็จถ้าเราไม่คิดให้ครบ คิดเฉพาะด้านทาง ปลายทางไม่คิด ณ ตอนนี้เด็กก็บูกอ่านหนังสือ เช่นจะอ่าน เรามีเครือข่าย 5 เราช่วยกันคัดเด็ก ไม่ใช่จากที่เราอย่างเดียวกับที่อื่นด้วยที่เด็กหัวกะทิ เค้าจะอยู่ในสังคมของเด็กหัวกะทิตลอด เค้าต้องกระตุ้นตัวเอง อ่านหนังสือเป็นแรงผลักดันทางอ้อม ผู้ปกครองก็มองเห็นภาพว่า ร.เราจริงเราจริง ร.ไม่ใช่เอาเด็กเป็นคำรายหัว ร.ร.ที่นี้จะเน้นคุณภาพ เข้ามาเรียนเด็กก็จะสอบเข้า ซึ่งร.ร.ก็ทำจริงไม่ได้เป็นภาพ

ลวงตาหรือการตลาดแต่อย่างใด มันเป็นเรื่องที่เราอยากจะทำอะ เป็นจิตวิญญาณของเรามากกว่าการที่เราจะโฆษณา ซึ่งเราก็ไม่ได้โฆษณามากมาย แต่เราทำจริงๆ จึงไม่ต้องไปแะแะแะเค้าจะมาหาเราเอง สิ่งเหล่านี้ปรากฏขึ้นมาในระยะ 2-3 ปี ที่ผ่านมาใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจ สร้างเด็กให้ได้จริงๆ จึงเป็นร.ร.ทางเลือกเหมือนมหาวิทยาลัยเล็กๆ โปรแกรมมหาวิทยาลัยเล็กๆ ในโรงเรียน เด็กมีพื้นฐานเตรียมพร้อมเข้าสู่มหาวิทยาลัย เราทำเป็นปีๆ แต่ผมคิดว่าในสามปีข้างหน้าเด็กขอเราจะเก่งกว่านี้ เพราะเราปูตั้งแต่.1 2 3 ตอนนี้อยู่.3 อีก 3เราต้องเป็นร.ร.มาตรฐานสากล ตอนนีก็มีคนมาเลเซียติดต่อสมมุติจะมาเรียนที่นี่ต้องทำอะไรบ้าง เพราะว่าส่วนใหญ่เวลาสห.มีต่างชาติเข้ามาเช่น อินโดนีเซีย เค้าจะมาที่นี่ มาดูงานที่นี่ ร.ร.ก็มาจากผลการวิเคราะห์ของเรา ทุกสัปดาห์มีแขกมาเยี่ยม ทำงานใหญ่ต้องคิดกว้างเมื่อเค้ามาศึกษาเราต้องคิดว่าเป็นการกระจาย เผยแพร่ ไม่ต้องหวังให้เค้าได้นำหลักคิดของเรา เค้าจะไปใช้อย่างไรก็แล้วแต่เค้า แต่เรามีความภูมิใจที่จะให้ นี่คือพระยา นี่คืออุดมการณ์ นี่คือปรัชญาของการจัดการศึกษา คำว่าอิสลามัยเซชั่น ซูร์นญาซีรอน

ผู้วิจัย : คะ น่าจะเก็บประเด็นได้หมดแล้ว ญะซากัลลอฮุ ขอบคุณท่านมากๆ ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ในวันนี้ ขออ้อลลอฮตะอาลาทรงตอบแทนความดีงามคะ ขอบคุณคะ วัสลาม

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 เมษายน พ.ศ. 2559

ผู้วิจัย : อัสสลามมูอะลียุกุม ะเราะฮะฮุมะตุลลอฮูฮิวาบารอกาทุส ดิลันนางสาวซาลีฮะฮ์ สาเล ขออนุญาตสัมภาษณ์ท่าน ในหัวข้อสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ค่ะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2)

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านคิดว่าปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด? อย่างไร? และ ท่านได้นำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในด้านวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาใช้ในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ในการบริหารงานต่างๆ ของโรงเรียนต้องมีการนำกระบวนการของการบริหารมาใช้อย่างหลากหลาย เช่น PDCA กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น ในส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน เรามีการวิเคราะห์ศึกษาสภาพของสถานศึกษา โดยการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศภายใน และภายนอกเพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนา โดยทีมผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ครูและบุคลากรช่วยกันวิเคราะห์

ผู้วิจัย : ท่านมี เทคนิค วิธีการหรือการวางแผนร่วมกันกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ในการปฏิบัติ การดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน อย่างไร ? และปัจจุบันโรงเรียนมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไรบ้าง ? และจากสภาพการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ลำดับแรกเรามาประชุมร่วมกันในผู้บริหารเพื่อวางแผนการดำเนินงาน จากนั้นก็นำเสนอในที่ประชุมให้ฝ่ายบริหารงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนได้รับความเห็นให้ข้อเสนอแนะ ในส่วนของจุดเด่นของโรงเรียน คือ เราเป็นสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนการสอนอิสลามศึกษาแบบดั้งเดิม (ปอเนาะ) ส่งผลให้นักเรียนได้เรียนรู้หลักการศาสนาและสามัญควบคู่กันไป พร้อมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมตามหลักการอิสลาม อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

ผู้วิจัย : จากที่ท่านได้ประชุมกับครูพอมีปัญหาท่านแก้อย่างไรบ้าง เช่นถ้าคุณครูไม่เข้าใจกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทาง ท่านทำอย่างไรให้ครูได้เข้าใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณครูที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านนี้ส่วนใหญ่จะเข้าใจ มีบ้างที่จะไม่เข้าใจ โดยเฉพาะครูที่เพิ่งเข้ามาใหม่ และคนเก่าๆ ซึ่งในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทาง และอื่นๆ ผอ.จะเป็นแกนหลักในการสร้างความรู้ความเข้าใจแล้วมอบหมายให้หัวหน้าฝ่าย ต่างๆคณะครู ปฏิบัติตาม

ผู้วิจัย : ท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรบ้าง ? หรือมีแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้

ภารกิจหรือทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนคนเดียวได้จะต้องช่วยกันทุกฝ่าย เราจะมีการประชุมปรึกษาหารือกันตลอด ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจของโรงเรียนนั้นเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูได้ร่วมกันกำหนดแล้วนำมาปฏิบัติ เช่น ในปี 60 โรงเรียนมุ่งให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ตามมาตรฐานการศึกษา เค่นด้านกีฬา บุคลากรพร้อมใจพัฒนา บริหารงานแบบประชาธิปไตย และสร้างสัมพันธ์ชุมชน

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่นการกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ชัดเจน ขาดงบประมาณสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน/โครงการ และจากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การกำหนดทิศทางของโรงเรียนของเราชัดเจน โดยการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและนอกเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย แนวทางการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษา ในส่วนของงบประมาณมันก็มีปัญหาอยู่บ้าง ซึ่งเราก็พยายามใช้งบประมาณในการดำเนินงานต่างๆ อย่างเพียงพอ

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีวิธีการ กระบวนการหรือแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไรให้เกิดความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้ตรงกับสภาพความจำเป็นของโรงเรียนและบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้? และโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์อะไรบ้าง? ที่จะช่วยทำให้แผนบริหาร โรงเรียน เกิดประสิทธิภาพ ทั้งผู้เรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทุกขั้นตอนเราได้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการวางแผน โดยนำพันธกิจแต่ละข้อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ตามกลยุทธ์ กลยุทธ์ของโรงเรียน เช่น จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร? เช่นปัญหาไม่มีการระดมความคิดเห็นทั้งโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ งบประมาณที่ใช้ไม่ตอบสนอง หรือไม่ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนด และเมื่อมีปัญหาจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีปัญหาบ้าง แต่โดยส่วนใหญ่แล้วไม่ค่อยมีปัญหาเท่าไรครูและบุคลากรให้ความร่วมมือกันดีในการทำงาน เราเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก เราจึงช่วยๆกันทำตามศักยภาพและความสามารถของแต่ละคน

ผู้วิจัย : ท่านและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้หรือไม่ (เช่น มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน)?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : โรงเรียนได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วย และได้กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบชัดเจน โรงเรียนมีกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติอย่างชัดเจน ซึ่งโรงเรียนมีกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามกลยุทธ์ เช่นกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ กิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ตามมาตรฐานการศึกษาและกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

ผู้วิจัย : ใน โรงเรียนของท่านมีปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นระบบ ไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ขาดแคลนความพร้อมของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล การดำเนินงานตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด แล้วปัญหาดังกล่าวท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีปัญหา แต่ไม่ใช่ไม่มีเลย มีบ้าง แต่ก็ถือว่าไม่ได้เป็นปัญหากับโรงเรียนแต่อย่างใด เราจะมีปัญหาบ้างในส่วนของขาดแคลนความพร้อมของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เพราะเราเป็นโรงเรียนขนาดเล็กคั้งนั้นงบประมาณที่ได้มาก็ไม่มากเหมือนโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่ก็ไม่ได้ส่งผลถึงขั้นให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล ในส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนานั้น เมื่อโรงเรียนได้กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของโรงเรียนแล้วสิ่งที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือการนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

ผู้วิจัย : ละ ท่านมีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ที่โรงเรียนเรามีผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้จัดการ และคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันอยู่แล้ว ดังนั้นในการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน ก็จะดำเนินการไปตามบทบาทหน้าที่นั้น โดยเฉพาะผู้อำนวยการโรงเรียนจะมีหน้าที่โดยตรง ซึ่งก็ติดตามการดำเนินงานของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการให้ครูสรุปโครงการ กิจกรรม การปฏิบัติงาน ให้พอทราบเทอมละครั้ง และในแต่ละปีโรงเรียนจะต้องมีการรายงานสรุปการปฏิบัติงานเป็นภาพรวมของโรงเรียนแล้วนำเสนอให้คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนได้รับทราบ เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินผลสำเร็จของโรงเรียน และมีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป

ผู้วิจัย : ละ น่าจะเก็บประเด็นได้หมดแล้ว ญชาชาก็ลอสู ขอบคุณผู้จัดการมากๆ ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ในวันนี้ ขออ้อลอสตะอลาทรงตอบแทนความดีงามคะ ขอบคุณคะ วัสลาม

ผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 เมษายน พ.ศ. 2559

ผู้วิจัย : อัสตลามมูอะลียุกุม ะเราะฮะฮุมะตุลลอฮุฮิวาบารอกาทุส คิณันนางสาวซาลีฮะฮะ สาแล ขออนุญาตสัมภาษณ์ท่าน ในหัวข้อสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ค่ะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : บิสมิลละฮิ ฮิรเราะฮมานนิรรอฮิม อัสตลามมูอะลียุกุม ะเราะฮะฮุมะตุลลอฮุฮิวาบารอกาทุส ก่อนอื่นต้องขอขอบคุณทางวิทยาลัยอิสลามศึกษา และนักศึกษาที่ได้คัดเลือกโรงเรียนของผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 ที่มาสัมภาษณ์เก็บข้อมูล ก็ยินดีอัสฮมุดิลละฮุ ในส่วนที่จะช่วยได้

ผู้วิจัย : ค่ะ ขอคุณค่ะ ท่านคิดว่าปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด? อย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : แน่นอนครับมีความสำคัญมาก การบริหารจัดการในภาวะปัจจุบัน ภาวะที่มีการพัฒนาการศึกษา และภาวะที่มีการแข่งขันด้วย ก็เลยต้องปรับในเรื่องกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งไม่แน่นอน ในการดำเนินงานของโรงเรียนต้องมีแนวทางการปฏิบัติงาน ต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีกลยุทธ์ ที่จะขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ ครับ

ผู้วิจัย : ท่านมี เทคนิค วิธีการหรือการวางแผนร่วมกันกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ในการปฏิบัติ การดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน อย่างไร ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ที่จริงแล้วการกำหนดกลยุทธ์อะไรต่าง ๆ นั้น มันต้องมีที่มาที่ไปที่ก็คือ จากที่เรากำหนดทิศทางของโรงเรียน กำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วม การดำเนินงานทุกอย่างต้องทุกคนมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะใน ร.ร.ของเราเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมทั้งในด้านของผู้ปกครอง บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ทุกคนต้องมีส่วนร่วม ตั้งหลักตั้งโจทย์เอาไว้ ร.ร.นี้ต้องเป็นของทุกคน ในเมื่อเป็นของทุกคน ทุกคนก็ต้องมีส่วนร่วม ทุกคนก็เข้าใจว่ามีสิทธิ์เพราะเราเป็นเจ้าของอยู่ด้วยนะ ทุกคนก็มีความรัก ร.ร. ผม เวลาปฐมนิเทศผู้ปกครอง ปฐมนิเทศครู อย่างเช่นมีการปฐมนิเทศผู้ปกครองถ้าระดับมัธยมปีละครั้ง ระดับอนุบาลประถม ปีละ 2 ครั้ง บุคลากรมีการประชุมหารือก่อนที่จะเปิดการเรียนการสอน สร้างความเข้าใจ เข้าใจ สร้างความเข้าใจตรงกัน และก็สร้างภาระหน้าที่ร่วมกัน สร้างความรักกันก่อน ทุกคนถ้ามีความรักกันก็จะนำเสนอต่างๆ เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน ซึ่งทำให้ได้ความคิดที่หลากหลาย ครับ

ผู้วิจัย : ค่ะ จากที่ท่านได้มีการวางแผนร่วมกันกับหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ครูและบุคลากรของโรงเรียนแล้ว ท่านนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไรบ้าง ? และจากสภาพการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ จุดแข็งของ ร.ร.นี้ ชาวบ้านให้ความร่วมมือในการพัฒนาร.ร. และรอบๆบริเวณโรงเรียน มีทั้งชาวไทยพุทธและมุสลิม ตำบลทุ่งพลา มีพี่น้องที่นับถือศาสนาพุทธมากกว่าศาสนาอิสลาม แต่ในขณะที่เดียวกันเราเอาจุดแข็งตรงนี้แหละมาเป็นจุดแข็งของเรา ทุกคนก็มีส่วนร่วมแม้กระทั่งชาวไทยพุทธก็มีส่วนร่วมตรงนี้ ร.ร. ก็จ้างครูไทยพุทธมาสอนด้วย ไม่ใช่ข้าราชการอย่างเดียว ถ้าข้าราชการก็มีการส่งมา แต่ถ้ามีการจ้าง ร.ร.ก็จ้าง

ต่างหาก ซึ่งเราอยู่ตรงนี้เราต้องพยายามสร้างบรรยากาศของการเป็นโรงเรียนเพื่อชุมชน โรงเรียนตามวิถีของมุสลิม ของอิสลาม ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เรามีได้ก็คิดว่า ใครอะไรยังงั้น นั่นคือจุดแข็งของเรา อย่างหนึ่ง ในเรื่อง สภาพแวดล้อมซึ่งอยู่ในหมู่บ้าน และปัญหาอะไรต่างๆก็ไม่ค่อยจะมากเพราะเราคอยควบคุมดูแลอย่างดี ในเรื่องของจุดอ่อน คือ สภาพเศรษฐกิจของหมู่บ้านค่อนข้างจะไม่แข็งแรง พูดตรงๆคือผู้ปกครองยากจน ร.ร.มีแนวทางในการช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา ร.ร.ยินดีช่วย มีระบบดูแลช่วยเหลือ โดยเฉพาะในเรื่องสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่ใช่ช่วยเฉพาะในหมู่บ้านเกาะตาอย่างเดียวก่อนช่วย ทั่วหมู่บ้านที่นักเรียนเรียนอยู่ เพราะเรามีโครงการเยี่ยมบ้านเห็นสภาพชัดเจนเลย บางคนครูไปเยี่ยมที่บ้านไม่สามารถจะเข้าไปนั่งในบ้าน 4-5 คนได้เพราะไม่มีพื้นที่ในบ้าน เคยประสบพบเจอมาแล้ว ซึ่งโรงเรียนจะช่วยเหลือนักเรียนอย่างสุดความสามารถ

ผู้วิจัย : จากที่ท่านได้ประชุมกับครูพ้อมีปัญหาท่านแก้อย่างไรบ้าง เช่นถ้าคุณครูไม่เข้าใจกระบวนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง ท่านทำอย่างไรให้ครูได้เข้าใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่คุณครูจะเข้าใจ ถ้าคุณครูไม่เข้าใจเราจะมีหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายคอยอธิบายและให้คำปรึกษากับคุณครู บางครั้งคุณครูจะมาสอบถามกับท่านเองครับ

ผู้วิจัย : ท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? หรือมีแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้ภารกิจหรือทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ที่สำคัญคือเราต้องมีการเปิดทางโดยการประชุม เพราะถ้าไม่มีการประชุมก็ไม่มีการเปิดทางในตรงนี้ ประชุมในรูปแบบของหัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วย ซึ่งทางรร.จะพยายามว่าจะทำอย่างไรให้มีการกระจายงานให้มากที่สุด บางสิ่งบางอย่างก็จบที่หัวหน้าฝ่าย บางอย่างให้จบที่ผู้ช่วย ยังไม่ต้องถึงผู้อำนวยการทุกอย่าง เราก็ได้กำหนดชัดเจนเพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมต่างๆ ในการประชุมปรึกษาหารือ และที่ตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีการประชุมปีละ 2 ครั้งแต่ในขณะเดียวกันนั้นเป็นการประชุมในรูปแบบที่เป็นทางการ และเราก็มีการประชุมในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการด้วย คือ เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้พบปะกับท่านเป็นรายคนประจำปี เพื่อที่จะเสนอแนะเป็นการส่วนตัวเพราะบางทีการเสนอแนะอะไรต่างๆยังมีข้อจำกัด แต่ถ้ามาพบเป็นรายคน อาจจะเสนออะไรใหม่ เสนอเกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียน เกี่ยวข้องกับบุคลากร ครูก็จะเสนออะไรได้ต่างๆโดยทุกอย่างที่ครูนำเสนอ นั้นเราจะเก็บเป็นความลับ

ผู้วิจัย : ท่านมีการกำหนดทิศทางด้านคุณภาพของโรงเรียน ผู้เรียน ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เด็กจบก็สามารถเรียนต่อในสถาบันมหาลัยหลายๆสถาบัน บ้านท่านอยู่ที่รร.ใครมาใครไปมาติดต่อก็คือเจอท่านได้สะดวก เน้นความสะดวก ให้สบายๆเป็นกันเอง ปิดเทอมมีการจัดค่าย มีการแลกเปลี่ยนจัดเวร มีโปรแกรมพิเศษ วันเสาร์นักเรียนเรียนพิเศษ ด้วย ม.1 ที่ผ่านมาก็เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนบูรณาการอิสลาม วิทย์ คณิต ได้รับการคัดเลือกจากสวช.ยะลา โรงเรียนเปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ บริบาล อนุบาล ประถม มีจุดเด่นส่วนใหญ่บริหารผู้ปกครองไม่ได้ดูในเชิงคุณภาพ ดูในเรื่องของค่าใช้จ่ายเดิมเราเก็บในเรื่องของค่าเลี้ยงดู พอดูสภาพผู้ปกครองก็สงสารไม่เป็นไรเลยไม่เก็บค่าเลี้ยงดู จากนั้นผู้ปกครองก็ลืกซึ่ง ต่อรร.ได้ดูแลอย่างนี้นะ ของประถมเพิ่งเปิด หลักสูตร MEP มินิอิงลิชโปรแกรม เป็นห้องเรียนพิเศษใช้ภาษาอังกฤษในการเรียนการสอน ซึ่งได้รับการตอบรับจากผู้ปกครอง เด็กที่จะเข้าเรียนต้องสอบคัดเลือก ห้องเรียนหนึ่ง 15คน ครูที่เข้ามาสอนต้องเน้น

พูดภาษาอังกฤษ ฝึกให้นักเรียนถือไม้ค้ำ ต้องกล้าแสดงออก รู้จักแก้ปัญหา นักเรียนมีระเบียบวินัยเริ่มตั้งแต่การเข้าแถว วางรองเท้า การเดิน การเข้ารับประทานอาหาร ทุกอย่างจะมีการฝึก ในช่วง 2 สัปดาห์แรกก่อนร.เป็คจะมีการฝึกในเรื่องระเบียบวินัย ให้นักเรียนทุกคนปฏิบัติ ทุกเช้าจะมีการดื่มน้ำชงร้อน 1 อยุติ ครูที่สอนสามัญก็ต้องพูดภาษาไทยกับนักเรียนทั้งในและนอกห้องเรียน ในขณะที่ชงร้อนสอนอะไรก็ได้แต่ต้องโยงเข้ากับศาสนาให้ได้ ต้องใช้คำพูด ญานาถลลอส มาซาอถลลอส อลลอสมคูลลอส ตาบาอถลลอส มีการเสริมแรงนักเรียนให้นักเรียนได้ชิมชงคาลิมาคูลลอส และทางโรงเรียนก็สนับสนุนในด้านการแข่งขันวิชาการ เพื่อฝึกให้เด็กมีทักษะ

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่นการกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ชัดเจน ขาดงบประมาณสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน/โครงการ และจากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เมื่อมีการดำเนินการต่างๆปัญหาที่ต้องตามมาอยู่แล้ว พี่ชุนนะฮตุลลอส เป็นสิ่งที่อัลลอสตะอาลาทรงกำหนดว่า ทุกสิ่งทุกอย่างมีทางที่จะทดสอบ พยายามให้กำลังใจกับครูว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่เราดำเนินการนั้นปฏิบัติอัลลอสตะอาลาจะทดสอบเรา ถ้าเราไม่ทำอัลลอสก็จะทดสอบอีกแบบหนึ่ง แต่เมื่อเราดำเนินการมันก็มีการทดสอบอีกแบบหนึ่ง ฉะนั้นการทดสอบอะไรต่าง ๆ นั้น เป็นของอัลลอสซุบฮานะฮตุลลอส แต่เราต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อที่จะแก้ปัญหา อัลลอสตะอาลาให้ความคิดกับเราว่า ถ้าเกิดปัญหากรณีอย่างนี้ เราต้องใช้วิธีการแก้ไขอย่างไร ส่วนการดำเนินงานในส่วนงบประมาณ มันก็มีปัญหาแน่นอนอยู่แล้ว เพราะงบประมาณมีจำนวนจำกัด ส่วนหนึ่งเราต้องใช้งบประมาณนี้แหละไปช่วยเหลือตามที่ได้อีกแล้ว เช่นช่วยเหลือคนที่ด้อยโอกาสและอีกหลายอย่าง แต่ก็มิใช่ถ้าขาดงบประมาณจะทำได้ เราก็ทำในสิ่งที่เราทำได้ตามศักยภาพของเรา งบประมาณมีแค่ไหนเราก็ทำแค่นั้น แต่เราทำอย่างไรให้ทำอย่างไรให้ดีที่สุด ทำอย่างไรก็ได้แต่ต้องทำให้ดีที่สุด

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านมีวิธีการ กระบวนหรือแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไรให้เกิดความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้ตรงกับสภาพความจำเป็นของโรงเรียนและบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้? และมีโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์อะไรบ้าง? ที่จะช่วยให้การบริหารโรงเรียน เกิดประสิทธิภาพ ผู้เรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนหนึ่งเราก็ใช้วิธีการSWOT มาเป็นแนวทาง แล้วก็คณะกรรมการที่มาบริหารโรงเรียนก็มีความหลากหลาย ทั้งประสบการณ์ในวิชาการต่างๆมาร่วมหารือกันและพยายามส่งเสริมให้ครูนั้นไปประชุม ไปอบรมที่ไหนก็ได้แต่พยายามให้มากที่สุดเพื่อที่จะให้อาจารย์ของดีมานำเสนอ.ร.หรืออาจจะเป็นการไปดูงานเพื่อไปดูข้อมูลต่างๆ มากำหนดแนวทางการดำเนินทางของเราจะไปในทิศทางไหน อย่างไร ต่อไป

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร? เช่นปัญหาไม่มีการระดมความคิดเห็นทั้งโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ งบประมาณที่ใช้ไม่ตอบสนอง หรือไม่ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนด และเมื่อมีปัญหาจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่มีครับ ส่วนใหญ่บุคลากรของโรงเรียนจะให้ความสำคัญและร่วมมือกันในการระดมความคิดเห็น ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ทุกคนจะอยู่แบบพี่น้อง ถ้ามีปัญหาเราก็จะช่วยเหลือกัน ซึ่งในเรื่องจัดทำแผนกลยุทธ์ ก็ไม่มีปัญหาเพราะโรงเรียนมีคุณครูที่เก่งๆมีความสามารถหลายๆด้านและเฉพาะด้านก็มี คอยเทรนให้คุณครูที่ไม่เข้าใจ หรือคุณครูที่เพิ่งเข้าใหม่ให้เข้าใจและสามารถร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข

ผู้วิจัย : ท่านและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้อย่างไรบ้าง (เช่น มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน)?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : กลยุทธ์ที่จะให้เกิดประสิทธิภพนั้น เมื่อเรามีการประชุมกัน มีการปรึกษาหารือ เสนอแนะ แสดงความคิดเห็นกันและกันเราก็มีการติดตาม ติดตามว่ามีการดำเนินการอย่างไร โดยเฉพาะในเรื่องของปฏิทินการดำเนินการ คือ พยายามกระจายอำนาจให้มากที่สุดให้ครูแต่ละคนได้มีส่วนรับผิดชอบดูแล มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงาน แต่ละฝ่ายก็จะมีหัวหน้าฝ่ายแต่มีผู้ช่วย 2 คน คือให้ทุกคนมีฝ่าย และแต่ละระดับชั้น ก็มีผู้ช่วย2คนเพื่อจะขับเคลื่อนในเรื่องของกลยุทธ์ อย่าให้มีการขาดไม่ต่อเนื่อง อยากรู้ให้ทำอย่างต่อเนื่องช่วยกันคนหนึ่งป่วยอีกคนก็สามารถมาช่วยได้

ซึ่งกลยุทธ์เด่นที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร คือ เราใช้การพัฒนาบุคลากรโดยอัตรูรอ่านเป็นฐาน ซึ่งในเมื่อเราใช้กลยุทธ์อย่างนี้ แนวทางการดำเนินงานก็คือเราเน้นอัตรูรอ่าน ก่อนมีการประชุมท่านต้องอ่านอัตรูรอ่านพร้อมอธิบายความหมายสัก หนึ่งอาทิตย์เพื่อให้บุคลากรเกิดความลึกซึ้ง ในแต่ละสัปดาห์มีการสวดภาคาอัตรูรอ่านสำหรับบุคลากร บุคลากรทุกคนต้องสามารถสอนการอ่านอัตรูรอ่านได้โดยกำหนดวันจันทร์ทุกคนต้องสอนอัตรูรอ่านตามศักยภาพของแต่ละคนแม้กระทั่งการรับสมัครครูเข้ามาใหม่ก็มีการทดสอบการอ่านอัตรูรอ่านก่อนถึงแม้ว่าเค้าจะมาสอนวิชาภาษาไทยก็ตาม ต้องเอาอัตรูรอ่านมาเป็นฐานในการเรียนรู้ ฉะนั้นเน้นในกระบวนการอัตรูรอ่าน แล้วจะนำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของนักเรียน

ผู้วิจัย : ในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นระบบ ไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ขาดแคลนความพร้อมของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล การดำเนินงานตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด แล้วปัญหาดังกล่าวท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่ค่อยมีปัญหา มีปัญหาบ้างในส่วนของการจัดกิจกรรม และระยะเวลาการดำเนินการอาจจะไม่ตรงตามที่ได้วางไว้ คือไม่รู้ร้อยเปอร์เซ็นต์ อาจจะ80เปอร์เซ็นต์ บางอย่างก็ต้องเลื่อนไป บางอย่างก็จัดไม่ได้ ต้องดูไปตามสภาพต่างๆในขณะนั้น ต้องดูความพร้อมด้วย คือมีคลาดเคลื่อนบ้างแต่ก็ไม่มีปัญหาครับ ในส่วนของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์มีบ้าง เช่น ด้านไอที ยังมีครูที่มีปัญหาในส่วนของการใช้ไอที และอุปกรณ์ด้านต่างๆก็ยังขาดอยู่ ระยะเวลาห้องเรียนไม่พอต้องใช้ห้องปฏิบัติการเป็นห้องเรียนชั่วคราวไปก่อนแต่ไม่ถึงกับว่าทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล ในส่วนของแก้ไขปัญหาและแนวทางก็อย่างที่ได้อธิบายมาแล้วข้างต้น

ผู้วิจัย : ละ ท่านมีการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ การประเมินผลตามกลยุทธ์ที่ผ่านมาเราจะมีปฏิทินในการนิเทศตามกลยุทธ์ว่าจากที่ได้กำหนดตามปฏิทิน มีการดำเนินการเป็นอย่างไรบ้าง และมีการติดตาม โดยเฉพาะทุกอาทิตย์จะมีการประชุมครู มีประเด็นอะไรต้องดูตามปฏิทินด้วยว่าปฏิทินได้กำหนดเรื่องอะไร เราจะทำอะไร จะมาประชุมในแต่ละสัปดาห์ ในประเด็นนั้น แล้วปฏิทินในสัปดาห์หน้าและสรุปว่ามีปัญหาอะไรบ้างในการปฏิบัติการ การพัฒนาในด้านการจัดการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน การนิเทศ โดยเฉพาะการนิเทศเราต้องมาอันดับหนึ่งด้วย เพราะว่าการนิเทศครูมีความสำคัญ ในเรื่องของการนิเทศ ติดตาม ท่านจะเป็นผู้นิเทศ มีผู้ช่วยด้วย

ดูตามภาระงาน ว่าอะไรที่ท่านเอง อะไรที่ผู้ช่วยหรือหัวหน้ากลุ่ม สามารถทำแทนได้ก็ทำแทน โรงเรียนมีครูใหม่ที่เข้ามาเกือบทุกปี เมื่อมีใหม่เข้ามาเราก็ต้องเทรนกันใหม่ ต้องเริ่มกันใหม่ พอนานๆเข้าก็สามารถไปด้วยกันได้ คือเมื่อมีครูเข้ามาใหม่เราก็อบรมและมีพี่เลี้ยงช่วยดูแลให้คำแนะนำ คำปรึกษา ท่านจะนิเทศครูทุกคนนอกจากของอนุบาลอย่างเดียว จะให้ผู้ช่วยท่านเป็นผู้นิเทศ ส่วนอื่นท่านจะเข้านิเทศโดยตรง ราชบุคลล หมายความว่าครูแต่ละคนจะได้รับการนิเทศแต่ละภาคการเรียนจากท่านโดยตรงและคณะกรรมการ กรรมการเราจะแยกเข้าก็คือ 2 คนรวมกับท่านเป็น 3 คน จะเข้านิเทศคละกันไม่กำหนดล่วงหน้า ซึ่งเมื่อปีที่ผ่านมาเราจะเข้านิเทศทีเดียว 3 คนก็มีข้อเสนอแนะจากคุณครูหลายๆอย่างจึงมาปรับเพื่อให้ผลที่ออกมาเป็นไปในทางบวกมากที่สุด เมื่อมีการนิเทศต้องมีการแนะนำครูก็มีการเตรียมแผน ดำเนินการสอนตามแผน มีสื่อ คุณครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง และโดยส่วนหนึ่งเราพานักเรียนไปอ่านคุณพระส ท่านเองก็เช่นเดียวกันต้องอ่านคุณพระเป็นการบริการให้ประชาชน และเป็นการการประชาสัมพันธ์โรงเรียนภายในตัว ครับ

ผู้วิจัย : คะ น่าจะเก็บประเด็นได้หมดแล้ว ญาติากัลลอสย ขอขอบคุณท่านมากๆ ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ในวันนี้ ขออ้อลอสตะอาลาทรงตอบแทนความดีงามคะ ขอขอบคุณคะ วัสลาม

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 เมษายน พ.ศ. 2559

ผู้วิจัย : อัสตลามมูอะลียุม วะเราะฮุมะตุลลอฮูอิวาบรอกาตุฮฺ ดิฉันนางสาวซาลีฮ๊ะ สามี ขออนุญาตสัมภาษณ์ท่าน ในหัวข้อสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ค่ะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านคิดว่าปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด? อย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ในการบริหารและการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียน ซึ่งจำเป็นที่โรงเรียนต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ผู้วิจัย : ท่านมี เทคนิค วิธีการหรือการวางแผนร่วมกันกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ครู และบุคลากรของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ในการปฏิบัติการดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน อย่างไร ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ เรามีการประชุมวางแผนร่วมกันทั้งผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง ครอบคลุมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน

ผู้วิจัย : ค่ะ จากที่ท่านได้มีการวางแผนร่วมกันกับหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ครูและบุคลากรของโรงเรียนแล้ว ท่านนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมากำหนดเป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไรบ้าง ? และจากสภาพการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน จุดแข็งของโรงเรียน คือ ชุมชนให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน ส่วนที่เป็นจุดอ่อน คือ ครอบครัวของนักเรียนมีฐานะยากจน ทำให้สภาพความพร้อมของนักเรียนในการเรียนมีน้อย ดังนั้นโรงเรียนก็พยายามที่จะให้นักเรียนได้เรียนอย่างมีความสุข มีระเบียบ มีอุปกรณ์การเรียน มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ ทำให้ละแวกนี้ผู้ปกครองจึงส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนที่นี่

ผู้วิจัย : จากที่ท่านได้ประชุมกับครูพอมมีปัญหาท่านแก้อย่างไรบ้าง เช่นถ้าคุณครูไม่เข้าใจกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง ท่านทำอย่างไรให้ครูได้เข้าใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผอ.จะเป็นผู้คอยแนะนำและให้คำปรึกษากับคุณครูตลอด เราอยู่แบบพี่น้อง ซึ่งถ้าคุณครูไม่เข้าใจการดำเนินงานตรงไหน เขาก็จะเข้ามาถาม นอกจากนี้เราก็คจะมีทีมฝ่ายบริหารงานต่างๆในโรงเรียนซึ่งจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการดังกล่าวได้ดี เพราะเราต้องวิเคราะห์ SWOT ทุกปี

ผู้วิจัย : ท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? หรือมีแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้

ภารกิจหรือทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ เรามีการประชุมทุกครั้งที่จะดำเนินการใดๆก็ตามต้องผ่านการประชุมก่อน โดยเราจะประชุมหัวหน้าฝ่ายก่อน แล้วประชุมร่วมกันเพื่อหาข้อเสนอแนะ ข้อเสนอ เพราะถ้าไม่มีการประชุมก็จะไม่มีการดำเนินงานเกิดขึ้น โดยเฉพาะในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนนั้น เราประชุมร่วมกันทั้งโรงเรียนเพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการกำหนดดังกล่าว และทุกคนจะได้รับทราบ ซึ่งผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้จะต้องช่วยกันมากำหนดทิศทางของโรงเรียน

ผู้วิจัย : ท่านมีการกำหนดทิศทางด้านคุณภาพของโรงเรียน ผู้เรียน ครู และบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือ ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน เช่นว่า โรงเรียนของเราปีนี้ต้องผ่านการประเมินสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก นักเรียนต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นครูและบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาให้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ นักเรียนที่จบจากที่นี่สามารถเรียนต่อในระดับอุดมศึกษา ทั้งของรัฐและเอกชน

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่นการกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ชัดเจน ขาดงบประมาณสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน/โครงการ และจากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มันก็มีปัญหาบ้าง เพราะงบประมาณมีจำนวนจำกัด แนวทางการแก้ คือ เราต้องใช้งบประมาณที่เรามีอยู่ให้เพียงพอ ลำดับความสำคัญของงานว่าสิ่งใดที่เราต้องเร่งด่วนดำเนินการก่อนหลัง แล้วดำเนินการตามนั้นงบประมาณในแต่ละส่วนแต่ละโครงการ กิจกรรมพยายามใช้ไม่ให้เกิดจากที่ตั้งไว้ ซึ่งบางครั้งเราก็จำเป็นต้องใช้งบประมาณ โดยเฉพาะในการพัฒนาอาคารสถานที่ มีบ้างครั้งเราจัดกิจกรรมประมาณว่ากินน้ำชาเพื่อหางบสนับสนุนสร้างอาคารเรียนเป็นต้น

ผู้วิจัย : ละ ท่านมีวิธีการ กระบวนการหรือแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไรให้เกิดความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้ตรงกับสภาพความจำเป็นของโรงเรียนและบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้? และโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์อะไรบ้าง? ที่จะช่วยทำให้แผนบริหารโรงเรียน เกิดประสิทธิภาพ ผู้เรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือ ในการได้มาซึ่งกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้มาจากการที่ทุกฝ่ายร่วมกันวิเคราะห์ SWOT จุดเด่น จุดด้อย ปัญหา อุปสรรค มาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ว่าเราจะมีกลยุทธ์อะไรบ้าง ซึ่งผู้บริหารเค้าก็จะมีการประชุมกันตลอด และประชุมร่วมกันทั้งครูและบุคลากร ในการหาแนวทางแก้ปัญหา และการวางแผนการปฏิบัติงานในทุกๆกิจกรรม ซึ่งเมื่อเราวิเคราะห์ SWOT ของโรงเรียนได้แล้ว เราก็จะมองเห็นภาพว่าจะอะไรที่เราจะต้องแก้ไขอะไรที่จะต้องพัฒนาในส่วนนี้จะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร ?เช่นปัญหาไม่มีการระดมความคิดเห็นทั้งโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ งบประมาณที่ใช้ไม่ตอบสนอง หรือไม่ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนด และเมื่อมีปัญหาจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่มีครับ ส่วนใหญ่ครู และบุคลากรของโรงเรียนจะให้ร่วมมือกันในการดำเนินงานต่างๆระดมความคิดเห็นร่วมกันเพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน ทุกคนจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ไม่มีพรรคพวก

ผู้วิจัย : ท่านและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้อย่างไรบ้าง (เช่น มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน)?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ แน่แน่นอนว่าเมื่อมีกลยุทธ์ ก็ต้องมีการปฏิบัติ แต่จะปฏิบัติตามอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารคือตัวจักรสำคัญ จะเป็นผู้คอยประสานงาน แนะนำ อำนวยความสะดวก ซึ่งที่โรงเรียนเรามีการประชุมวางแผนกัน แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ใครมีหน้าที่อะไร มีผู้รับผิดชอบ โครงการอย่างชัดเจน และกิจกรรมที่เราจัดก็ตอบสนองกลยุทธ์ที่เราได้กำหนดไว้ แต่ละปีเรามีโครงการหรือกิจกรรมอะไรบ้างก็จะมีในปฏิทินการดำเนินงานประจำปีของโรงเรียนอย่างชัดเจน ครูและบุคลากรต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ผู้วิจัย : ในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นระบบ ไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ขาดแคลนความพร้อมของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล การดำเนินงานตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด แล้วปัญหาดังกล่าวท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่ค่อยมีปัญหาครับ

ผู้วิจัย : คะ ท่านมีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ เรามีปฏิทินในการดำเนินงานแต่ละโครงการ กิจกรรม ระบุวันเวลาชัดเจน โดยเฉพาะทุกเดือน/ทุกอาทิตย์จะมีการประชุมครู เพื่อชี้แจงผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัย : คะ ญชาภัคตลอด ขอบคุณท่านมากๆ ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ในวันนี้ ขออภัยต่อเวลาทรงตอบแทนความดีงามค่ะ ขอบคุณค่ะ วัสลาม

ผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 15 เมษายน พ.ศ. 2559

ผู้วิจัย : อัสสลามมูอะลียุม วะเราะฮุมะตุลลอฮูอิบาดอากุส ดิลันนางสาวซาลีฮะ สาแล ขออนุญาตสัมภาษณ์ท่าน ในหัวข้อสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ค่ะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ ผมผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านท่านคิดว่าปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด? อย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากกับผู้บริหาร โรงเรียนในภาวะปัจจุบันนี้ โรงเรียนจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เพราะ 1.ปัจจุบันนี้จำนวนโรงเรียนมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ 2.การแข่งขันก็มากขึ้น 3.สภาพในอดีตกับปัจจุบันนี้ไม่เหมือนกัน สภาพแวดล้อมสังคมปัจจุบัน รวมทั้งจิตสำนึกของผู้บริหาร ครู นักเรียน ก็ไม่เหมือนกัน และกลยุทธ์ในการบริหารนั้นก็ยังไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงมากนัก ยังใช้ของเดิมอยู่บ้าง ไม่ใช่ 100 เปอร์เซ็นต์ ถ้าเราดูบริบทโรงเรียน กลยุทธ์นั้นต้องมีฝ่ายแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน และโรงเรียนเองก็อยู่ภายใต้มูลนิธิก็ต้องตามนโยบายของมูลนิธิก่อน จากนั้นก็สั่งการหัวหน้าฝ่าย ตลอดจนครูและบุคลากรต่อไป

ผู้วิจัย : ท่านมี เทคนิค วิธีการหรือการวางแผนร่วมกันกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ในการปฏิบัติ การดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของโรงเรียน อย่างไร ? และปัจจุบันโรงเรียนมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไรบ้าง ? และจากสภาพการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เราจะมีการประชุมร่วมกันวางแผน โดยจะประชุมฝ่ายบริหารก่อน จากนั้นเรียกหัวหน้าฝ่ายมาประชุมชี้แจงปรึกษาหารือร่วมกัน แล้วจะเรียกครูมาร่วมให้คำแนะนำ

ในส่วนจุดแข็งของโรงเรียน คือ คุณภาพนักเรียน และการเรียน การสอนยังใช้หลักสูตรของมหาวิทยาลัยอัลอัซฮัร กิตาบปอเนาะ มาต้นๆต่าง มีกิจกรรมต่างๆที่โดดเด่น จุดอ่อน บางครั้งครูสอนยังไม่เต็มที่ สภาพโรงเรียนยังเพียงพออยู่ในส่วนของอาคารสถานที่ แต่อาจขาดแคลนเครื่องมือ สื่อที่ใช้ในการเรียนการสอน งบประมาณอุดหนุน นอกจากรัฐสนับสนุนแล้วก็ยังมีงบประมาณจากซาอุดีอาระเบีย และมาเลเซีย ที่เคำบริจามาให้โรงเรียน

ผู้วิจัย : จากที่ท่านได้ประชุมกับครูพอมีปัญหาท่านแก้อย่างไรบ้าง เช่นถ้าคุณครูไม่เข้าใจกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทาง ท่านทำอย่างไรให้ครูได้เข้าใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่คุณครูของเราจะเข้าใจ มีบ้างที่จะไม่เข้าใจ โดยเฉพาะครูเก่าๆ แต่เราไม่ได้ทำคนเดียวเราทำงานเป็นทีม และในเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทาง และอื่นๆเราจะมีครูที่เป็นแกนหลัก หรือเป็นหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ คอยแนะนำชี้แจงให้ทราบและเข้าใจ และร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน รวมทั้งกำหนดทิศทาง กำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่เราได้วางไว้

ผู้วิจัย : ท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครูและบุคลากร ในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรบ้าง ?
หรือมีแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้
ภารกิจหรือทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติ
ให้บรรลุวิสัยทัศน์ ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : จะบอกว่าก่อนที่จะเปิดโรงเรียน คือ วิสัยทัศน์มาจากผู้ริเริ่มก่อตั้งโรงเรียนร่วมกันประชุม
ปรึกษาหารือกันกับคณะกรรมการโรงเรียน จนได้วิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจของโรงเรียน ว่า “ คิดเป็น ผู้งาน มี
วินัย ” คิดเป็น ในที่นี้คือคิดเป็นในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักการศาสนา และการปฏิบัติในชีวิตประจำวัน
อันไหนถูก ผิด ผู้งาน นั้น หมายถึง มีความมานะ พยายาม อุตสาห ในการทำงาน มีวินัย นั้น ให้มีระบบในการ
ทำงานหรือกิจกรรมใดก็ได้แล้วแต่ เด็กที่จบจากที่นี่ สามารถมีทักษะเหล่านี้เกิดขึ้น จากวิสัยทัศน์ที่ผู้ก่อตั้ง โรงเรียนได้
กำหนดมาแล้ว เราก็นำมาปฏิบัติมีการดำเนินการต่างๆให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่นการกำหนดทิศทาง
ของโรงเรียนไม่ชัดเจน ขาดงบประมาณสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน/โครงการ และ
จากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การกำหนดทิศทางของโรงเรียนของเราชัดเจน คือ เราต้องการให้นักเรียนของเรา “ คิดเป็น ผู้
งาน มีวินัย ” ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในส่วนของงบประมาณมันก็มีบ้างที่เป็นปัญหา แต่เราก็พยายามจัดสรร
งบประมาณให้เพียงพอสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน เช่น งบประมาณที่จะใช้ในการจัด โครงการ/
กิจกรรม การเรียนการสอน เงินเดือนครูและอื่นๆ เราก็จัดสรรเตรียมไว้เพียงพอ ในส่วนของการพัฒนาอาคาร
สถานที่ บำรุงซ่อมแซมเราก็ต้องเตรียมไว้เช่นกัน ต้องทำควบคู่กันไป เพราะโรงเรียนต้องการพัฒนาเรื่อยๆ ปีนี้ ทำ
นี้ ปี หน้าเราจะทำอันโน้น

ผู้วิจัย : ตะ ท่านมีวิธีการ กระบวนการหรือแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไรให้เกิดความ
ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้ตรงกับสภาพ
ความจำเป็นของโรงเรียนและบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ ? และโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์อะไรบ้าง? ที่จะ
ช่วยทำให้แผนบริหาร โรงเรียน เกิดประสิทธิภาพ ทั้งผู้เรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ และบรรลุผล
สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือเราใช้หลากหลายกลยุทธ์ ถ้าใช้แล้วไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการเปลี่ยนแปลง เช่น เกี่ยวกับ
บุคลากร เรามีสมุดบันทึกให้ครูเซ็นชื่อก่อนที่จะเข้าสอนแต่ละคาบ เข้าสอนเวลาเท่าไร เป็นการติดตามว่าครูมา
ไม่มา เข้าสอนหรือไม่ ผลจากการทำเช่นนี้ทำให้ครูมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เอาใจใส่ในการที่รับผิดชอบ
ผู้บริหารมีการเปลี่ยนเวรในการติดตาม ตรวจสอบ ในส่วนการพัฒนาบุคลากรนั้น บางครั้งก็เชิญวิทยากรมาให้
ความรู้ที่ร. บางครั้งก็ส่งไปรับหลักการ

มีการทำเงื่อนไขสัญญากันระหว่างครูกับ โรงเรียนว่าเมื่อเข้ามาสอนที่นี่แล้ว จะต้องอยู่ให้ครบ 2ปี ถ้าไม่ครบเช่น
ต้องการจะออกจากโรงเรียน โรงเรียนจะยึดเงินประกันนั้น กรณีเช่นนี้มีแต่มีไม่มาก โรงเรียนเองก็ไม่ได้กดดัน
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครูและบุคลากร หากเค้าจะย้ายไปทำงานที่ดีกว่า เวลาทำงานเราจะมี
ประชุมก่อนโดยจะประชุมฝ่ายบริหารก่อน จากนั้นเรียกหัวหน้าฝ่ายมาประชุมชี้แจงปรึกษาหารือร่วมกัน แล้วจะ
เรียกครูมาร่วมให้คำแนะนำ ก่อนร.เปิดจะเรียกบุคลากรทั้งหมดมาประชุมร่วม คุณครูจะสามารถให้
ข้อเสนอแนะได้ต่างๆ เสนอกลยุทธ์แนวทางในการปฏิบัติอย่างไร อะไรที่อยากให้โรงเรียนทำอะไรบ้าง แก้ปัญหา

ในส่วนไหน หัวหน้าแต่ละฝ่ายจะต้องบันทึกข้อเสนอแนะเหล่านั้นที่เกี่ยวข้อง แล้วผู้บริหารก็จะเรียกฝ่ายแต่ละฝ่ายร่วมกันมาประชุม ปรึกษาหารือ และพิจารณา จากนั้นแบ่งฝ่ายแต่ละฝ่ายเป็นกลุ่มๆ คุณครูทุกคนจะต้องอยู่ในนั้น ด้วยตามความถนัด ความสามารถของแต่ละคน เพื่อทำงานร่วมกันในแต่ละฝ่ายตามที่ได้นำเสนอ แล้วมาทำแผนปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแล้วมานำเสนอพร้อมทั้งโรงเรียนให้ได้รับทราบ ซึ่งจะทำทุกปี หากพอใจแล้วก็จะไปสู่การปฏิบัติ หากมีตรงไหนที่ยังไม่พอใจก็จะหาแนวทางแก้ไขนำเสนอต่อไปซึ่งโรงเรียนก็ได้กำหนดตารางประจำปีของโรงเรียนว่าเราต้องทำอะไรบ้าง วันเวลาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เราได้กำหนดไว้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาบ้าง ตามสมควรแต่ละฝ่ายจะรู้หน้าที่รับผิดชอบคนคนว่ามีโครงการ กิจกรรม อะไรบ้างซึ่งต้องมาวางแผนแต่ละฝ่ายอีกทีหนึ่ง ในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัย : คะ ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร ? เช่นปัญหาไม่มีการระดมความคิดเห็นทั้งโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขอบประมาณที่ใช้ไม่ตอบสนอง หรือไม่ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนด และเมื่อมีปัญหาจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มี แต่ไม่มากนัก ส่วนใหญ่แล้วไม่ค่อยมีปัญหาทำให้อะไรในเรื่องนี้

ผู้วิจัย : ท่านและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้อย่างไรบ้าง (เช่น มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน)?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ โรงเรียนก็มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้ คือ มีการแต่งตั้งคณะทำงาน และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ชัดเจน และทุกคนก็ปฏิบัติตามตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น นอกจากนี้โรงเรียนก็มีกิจกรรมที่เด่นๆที่โรงเรียนทำทุกปี คือ ทัศนศึกษาสัมพันธ์ คือเราส่งนักเรียนชั้น 10ของเราไปฝึกสอนตามตาดิคาต่างๆที่ร่วมโครงการกับเราประมาณ 30 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คนจากนั้นให้ครูของเราจัดกิจกรรมฝึกทักษะนักเรียนตาดิกาที่เค้าสอน ให้มีความสามารถในหลายๆด้านเช่นท่องจำอ่านกุรอาน ซาญอะ ซาเราะ(กล่าวปฏิภฐา)และอนาซิด เป็นต้น ตามความสามารถ แล้วเราเอานักเรียนตาดิกาที่นักเรียนชั้น 10ของเราฝึกมาแข่งขันทักษะที่โรงเรียนของเรา ส่งผลให้โรงเรียนเป็นเครือข่าย ทำให้เราสามารถเห็นความสามารถของนักเรียนของเรา และยังเป็นการแนะแนวการเรียนต่อนักเรียนประถมไปภายในตัวได้อีกด้วย และกิจกรรมวิชาการต่างๆเราก็ทำเหมือนกับหลายๆโรงเรียน เพื่อคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษก็พาให้เราจัดทุกปีแต่ละปีเราก็สลับกัน ปีนี้เราจัดเล็กๆ ปีหน้าเราจัดใหญ่ ทำให้เกิดความน่าสนใจ

ผู้วิจัย : ในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นระบบ ไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ขาดแคลนความพร้อมของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล การดำเนินงานตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด แล้วปัญหาดังกล่าวท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในเรื่องนี้ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีปัญหา มีบ้างในส่วนของเวลาในการจัดกิจกรรมอาจจะคลาดเคลื่อนไปบ้างตามความเหมาะสม แต่ก็ไม่ได้เป็นปัญหาหรืออุปสรรคกับทางโรงเรียนแต่อย่างใด เราจะมีปัญหาในส่วนอื่นมากกว่า เช่น บางคนลาคลอด ใช้นานาน ทำให้หาครูไม่ทัน ทำให้นักเรียนขาดเรียน แต่เราก็อาครูมาสอนแทนเรื่องอาคารสถานที่ บางทีงบประมาณไม่พอ ห้องอยู่ไกล อยู่ข้างล่าง เด็กใช้เวลาเข้าห้องนำประมาณ 15 นาที กว่า

จะได้เข้าชั้นเรียนทำให้การเรียนการสอนขาดตอน และที่เป็นปัญหาใหญ่ของโรงเรียน คือ น้ำท่วม ด้วยร.ร.ของเรา อยู่ในสถานที่ลุ่ม ทำให้น้ำท่วมโรงเรียนทุกปี โรงเรียนต้องปิดการเรียนการสอนประมาณ 2 สัปดาห์ ไม่สามารถแก้ไขได้ สิ่งที่เราทำได้คือ ต้องถม ดินแต่ก็ยังไม่เพียงพอ เมื่อน้ำท่วมก็ทำให้ของต่างๆที่อยู่ข้างล่างพวก โต๊ะ เก้าอี้ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆก็ชำรุดตามไปด้วยทุกปี ซึ่งเราก็ทำหนังสือขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานต้นสังกัด โรงเรียนจึงแก้ปัญหาโดยพยายามให้สถานที่ด้านล่างเป็นที่โล่ง ให้นักเรียนสามารถใช้สถานที่ตรงนั้นในการทำกิจกรรมอย่างอื่นได้ ที่หอพักเราก็ทำชั้นวางให้สูงขึ้น ในส่วนการบริหารของท่านก็ยังมีปัญหาบ้าง เพราะในการบริหารนั้นไม่ใช่อยู่ที่ตัวผู้บริหารคนเดียว ยังมีคณะกรรมการบริหารอีก คือ บางครั้งแนวคิดไม่ตรงกัน แต่เราก็อาศัยว่าเมื่อจะทำการใดๆก็ต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกันก่อน แล้วลงมติตัดสินใจ ในส่วนการให้บริการแก่ชุมชน ชุมชนสามารถยื่นใช้บริการอาคารสถานที่ของโรงเรียนได้ มีการเชิญผู้ปกครองมาร่วมละศีลอดร่วมกันเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ เด็กนักเรียนหอพัก โรงเรียนก็รับผิดชอบในส่วนของการอาหารซาโหรและละศีลอด และในส่วนของหลักสูตรเด่นๆ เช่น โปรแกรมภาษา ที่โรงเรียนยังไม่มี ที่โรงเรียนส่งเสริมตอนนี้สำหรับนักเรียนประถม คือ นักเรียนเรียนจินตคณิตในระดับประถม ผลจากการเรียนทำให้นักเรียนมีความสามารถในการคำนวณคิดเลขเร็วยิ่งขึ้น ครับ

ผู้วิจัย : คะ ท่านมีการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ เรามีกรรมการของโรงเรียนอยู่แล้ว ซึ่งมีทั้ง ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการโรงเรียน ตลอดจนหัวหน้าฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูและบุคลากรของโรงเรียน ซึ่งเราได้แต่งตั้งให้ทุกคนได้เป็นกรรมการ มีหน้าที่รับผิดชอบ ปฏิบัติงานตามแผนและแต่งตั้งกรรมการประเมินผลตามแผนที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน และมีการสรุปภาพรวมและรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนทุกปี และในส่วนข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิง กลยุทธ์นั้นความเป็นจริงแล้ว ถ้าเราดู เราจะเห็นว่าผู้บริหารคือตัวสำคัญ เป็นผู้นำในการขับเคลื่อน กลยุทธ์ ซึ่งบางครั้งผู้บริหารเก่าๆครูเก่าๆก็เช่นเดียวกันอาจจะยังไม่เข้าใจเท่าที่ควร แต่เค้าก็มีกลยุทธ์ในการบริหารอยู่แล้วเพียงแต่ยังไม่ชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารจะอย่างไรให้ทันต่อโลก ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องทำความเข้าใจกับคณะครู และบุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ซึ่งผู้บริหาร ครูและบุคลากรก็ต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดกระบวนการเรียนการสอน ให้เกิดประสิทธิภาพต่อตัวผู้เรียนให้มากที่สุด

ผู้วิจัย : คะ น่าจะเก็บประเด็นได้หมดแล้ว ญชาภักดิ์ขอขอบคุณผู้จัดการมากๆ ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ในวันนี้ ขออภัยต่อเวลาทรงตอบแทนความดีงามค่ะ ขอขอบคุณค่ะ วัลลมา

ผลการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 15 เมษายน พ.ศ. 2559

ผู้วิจัย : อัสสลามมูอะลียุม วะเราะฮุมะตุลลอฮูอิบาดอากตุส ดิลันนางสาวซาลีฮะฮ์ สาละฮ์ ขออนุญาตสัมภาษณ์ท่าน ในหัวข้อสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ค่ะ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ ผมผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

ผู้วิจัย : ค่ะ ท่านคิดว่าปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด? อย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ ในภาวะปัจจุบันต้องยอมรับว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาของเรา ได้ขยายเปิดโรงเรียนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ละโรงเรียนจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ของโรงเรียนที่แตกต่างจากที่อื่นๆ ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากโดยเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวอย่างชัดเจน เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนได้

ผู้วิจัย : ท่านมี เทคนิค วิธีการหรือการวางแผนร่วมกันกับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของท่าน ในการปฏิบัติ การดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน อย่างไร ? และปัจจุบันโรงเรียนมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไรบ้าง ? และจากสภาพการปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เราจะมีการประชุมฝ่ายบริหารก่อน จากนั้นประชุมชี้แจงให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนมาประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน ทุกคนจะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนนั้นทุกฝ่ายจะมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ก็คือ วิเคราะห์SWOT นั้นเอง ในส่วนจุดแข็งของโรงเรียน คือ คุณภาพของนักเรียนเมื่อจบจากที่นี่นักเรียนสามารถเรียนต่อในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ในระเทศนักเรียนเราสามารถสอบเข้าไปศึกษาได้หลายสถาบันหลายสาขา ในต่างประเทศนักเรียนของเราที่สนใจและมีความสามารถในด้านวิชาศาสนาที่จะไปเรียนที่มหาลัยอัลฮัซรักันหลายคนต่อปี

ผู้วิจัย : จากที่ท่านได้ประชุมกับครูพอมิปัญหาท่านแก้อย่างไรบ้าง เช่นถ้าคุณครูไม่เข้าใจกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทาง ท่านทำอย่างไรให้ครูได้เข้าใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่คุณครูของเราจะเข้าใจ เพราะเราส่งครูไปประชุมรับหลักการ อบรมพัฒนาบุคลากรตลอด มีบ้างที่ไม่เข้าใจโดยเฉพาะอุซตาซๆ ซึ่งเค้าจะมีความรู้เกี่ยวกับสาขาวิชาที่สอนส่วนใหญ่ แต่เค้าก็มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยอาศัยประสบการณ์การทำงาน จึงเข้าใจกระบวนการนั้น ที่นี้เราทำงานเป็นทีมจะมีหัวหน้า ผู้ช่วยและกรรมการแต่ละฝ่าย หากครูไม่เข้าใจก็จะมีหัวหน้าฝ่ายแต่ฝ่ายให้คำชี้แนะ แนะนำแนวทางคุณครูและอุซตาซของเราเค้าทำงานร่วมกันได้

ผู้วิจัย : ท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างไรบ้าง ? หรือมีแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างไร เพื่อให้

ภารกิจหรือทิศทางในอนาคต ขอบเขตการปฏิบัติงานของโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : วิสัยทัศน์ของโรงเรียนแรกเริ่มมาจาก ผู้ก่อตั้งโรงเรียน ว่าเราต้องการให้นักเรียนของเราเป็นแบบนี้นะ จากนั้นเราก็ร่วมกันประชุมปรึกษาหารือกันกับคณะกรรมการโรงเรียน ว่าวิสัยทัศน์ของเราแบบนี้เราต้องทำอะไรบ้าง จนได้ ปรัชญา พันธกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียนขึ้นมา และเราก็นำมาปฏิบัติมีการดำเนินการต่างๆ ให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยมีกิจกรรมหรือโครงการต่างๆรองรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ตั้งไว้

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่นการกำหนดทิศทางของโรงเรียนไม่ชัดเจน ขาดงบประมาณสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ตามแผนงาน/โครงการ และจากปัญหาที่เกิดขึ้นท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การกำหนดทิศทางของโรงเรียนของเราชัดเจน ไม่มีปัญหา จะมีบ้างในส่วนของงบประมาณมีปัญหาบ้าง เพราะเรามีนักเรียนเยอะทำให้ต้องสร้างอาคารสถานที่เรื่อยๆ ดังนั้นเราต้องจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาอาคารสถานที่ด้วย และในส่วนอื่นๆ เราก็ต้องจัดสรรเตรียมไว้ ไม่ให้ขาด คือเราต้องมีการวางแผนกับฝ่ายบริหารว่าในแต่ละปีเราจะทำอะไรบ้าง ใช้งบไปเท่าไร โรงเรียนพยายามหารายได้เข้าโรงเรียนบ้างเพื่อมาพัฒนาโรงเรียน ส่วนหนึ่งมาจากการที่โรงเรียนดำเนินการจัดซื้ออุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียน โดยให้สหกรณ์โรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งงบที่รัฐจัดสรรให้ตามรายชื่อของนักเรียน เช่น ค่าอุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียนเหล่านี้นักเรียนต้องซื้อจากสหกรณ์โรงเรียนเพื่อเป็นการช่วยสนับสนุนโรงเรียน รถโรงเรียน และกำลังสนับสนุนจากคณะครูและบุคลากรของโรงเรียนที่ร่วมบริจาคให้การสร้างสิ่งต่างๆ ในโรงเรียน สิ่งเหล่านี้เราทำเพื่อ นักเรียนของเราจะได้เรียนอย่างมีความสุข มีห้องเรียนเพียงพอกับจำนวนนักเรียน มีสื่อ วัสดุ นวัตกรรมในการเรียนการสอนให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้

ผู้วิจัย : ท่านมีวิธีการ กระบวนหรือแนวทางการปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างไรให้เกิดความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้ตรงกับสภาพความจำเป็นของโรงเรียนและบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ ? และโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์อะไรบ้าง? ที่จะช่วยทำให้แผนบริหาร โรงเรียน เกิดประสิทธิภาพ ทั้งผู้เรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เรามีการประชุม ปรึกษาหารือ และพิจารณา ร่วมกัน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน วางแผนกลยุทธ์ และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ทุกคนทั้งครูและอูชตาชจะมีส่วนร่วม และเรามีการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและอูชตาชตลอดกลยุทธ์ของโรงเรียนก็มีแต่ละด้านชัดเจน โรงเรียน ผู้เรียน บุคลากร การบริหารจัดการ และชุมชน เราได้กำหนดให้ครอบคลุมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนให้มีการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าในโรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร ? เช่นปัญหาไม่มีการระดมความคิดเห็นทั้งโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เข้าใจ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ งบประมาณที่ใช้ไม่ตอบสนอง หรือไม่ตรงตามกลยุทธ์ที่กำหนด และเมื่อมีปัญหาจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีแต่ไม่มากนัก ส่วนใหญ่แล้วไม่ค่อยมีปัญหาเท่าไรในเรื่องนี้ เพราะเราส่งคุณครูของเราเข้ารับการพัฒนาตลอดทั้งจากสช. หน่วยงานทางการศึกษาอื่นหรือแม้แต่ของโรงเรียนเองเราก็เชิญผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาบรรยาย เรามีครูต่างชาติเข้ามาสอน เพื่อต้องการตอบสนองให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

ผู้วิจัย : ท่านและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้อย่างไรบ้าง (เช่น มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน)?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามที่วางไว้อย่างชัดเจน มีการแต่งตั้งคณะทำงาน และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน มีโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน

ผู้วิจัย : ในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่อย่างไร เช่น การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นระบบ ไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ขาดแคลนความพร้อมของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่บรรลุผล การดำเนินงานตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด แล้วปัญหาดังกล่าวท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีปัญหา มีบ้างเกี่ยวกับวัน เวลา สถานที่ในการจัดกิจกรรมอาจจะเปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่ก็ไม่ได้เป็นปัญหาโรงเรียน เรามีครูและบุคลากรที่มากด้วยความสามารถและประสบการณ์การทำงาน มีศักยภาพ และมีเพียงพอกับความต้องการของผู้เรียน ส่งผลให้การดำเนินการ จัดโครงการ/กิจกรรมสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

ผู้วิจัย : คะ ท่านมีการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนอย่างไรบ้าง? และท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับ ในส่วนการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน เราก็มีคณะกรรมการของโรงเรียนอยู่แล้วที่เราได้แต่งตั้งให้มีหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งมีทั้ง ฝ่ายบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระครูและบุคลากรของโรงเรียน ซึ่งทุกคนต้องเป็นกรรมการในแต่ละฝ่ายงานและมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์

ผู้วิจัย : คะ ณาชากัลลอสุ ขอบคุณท่านมากๆ ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ในวันนี้ ขออ้อลอสตะอาลาทรงตอบแทนความดีงามคะ ขอบคุณคะ วัสลาม

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก จ

นิพนธ์ต้นฉบับ (Manuscript)

สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน

เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ชาลีฮะ สาแล¹, นิเลาะ แวอุเซ็ง²

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม, วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

² Ph.D. (Education-Educational Administration), ผู้ช่วยศาสตราจารย์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียนและเพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 33 คน หัวหน้าฝ่ายบริหาร จำนวน 132 คนและตัวแทนครูผู้สอน จำนวน 33 คน รวมทั้งหมดจำนวน 198 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุมติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน ส่วนใหญ่โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ทั้ง 5 ด้านได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

คำสำคัญ : กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์, โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

States, Problems and Guidelines on Operations in Strategic Management of Islamic Private Schools under the Office of Private Education, Pattani Province

Saleehah Salae¹, Niloh Wae-u-seng²

¹Graduate (Islamic Educational Administration and Management) Prince of Songkla University

²Ph.D. (Education-Educational Administration), Assistant Professor

ABSTRACT

The purposes of this research were to study and compare operations in strategic management of Islamic private schools under the Office of Private Education, Pattani Province based on position, age, educational qualification, work experiences, and school sizes and to collect information about the problems and to propose guidelines on operations in strategic management of the schools. The samples used in this research consisted of 33 school directors, 132 heads of administrative section and 33 school teachers, making a total of 198 samples. The data was collected with questionnaires and interviews. The collected quantitative data was analyzed by statistical software computer program to report descriptive statistics such as frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test. And the qualitative data was analyzed by content analysis.

It was found from this study that the level of operations in strategic management of Islamic private schools for the overall level was high. Considering each dimension, it was found that the level of the implementation of school strategy, the analysis of the school environment and the formulation of school strategy were high. While, the level of the formulation of school direction and the operation in strategic control, monitor and evaluation of the schools were moderate. On the comparative analysis of operations in strategic management of Islamic private schools, the results showed that the level of operations in strategic management of the schools was found to have a statistically significant differences at .05 between group with respect to position, age, educational qualification, work experiences, and school sizes for most of overall and each dimension.

The problems and the proposed suggestions on operations in strategic management of Islamic private schools can be concluded into 5 dimensions as below:- 1) On the analysis of the school environment. 2) On the formulation of school direction. 3) On the formulation of school strategy. 4) On the implementation of school strategy and 5) On the operation in strategic control, monitor and evaluation of the schools.

Keyword: Operations in Strategic Management, Islamic Private School

บทนำ

การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความมั่นคงความเจริญก้าวหน้าแก่บุคคล ครอบครัว สังคม และชุมชน โดยความมุ่งหมายของการจัดการศึกษานั้นเน้นให้คนเกิดการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพทั้งในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ตั้งแต่แรกเกิดไปจนถึงวัยแห่งการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในการนำเอานโยบายและหลักสูตรไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพนักเรียน

ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันตลอดเวลา ประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการอาจเนื่องจากสภาพท้องถิ่นและขนาดของโรงเรียนมีความแตกต่างกัน เช่น โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตชุมชน เขตเมือง หรือเขตเทศบาลมีการคมนาคมสะดวกกว่าโรงเรียนที่อยู่ในชนบท ด้านขนาดของโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่มีบุคลากรมากกว่าย่อมทำให้เกิดปัญหาในการบริหาร ได้มาก ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ขาดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา และขาดความรู้ทางการบริหารการศึกษาเนื่องจากมีความรู้วิชาสามัญศึกษาน้อยและขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2543:18) อีกทั้งคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังไม่เป็นที่น่าพอใจ สืบเนื่องจากปัญหาด้านการบริหารจัดการโรงเรียน หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ไม่มีระบบฐานข้อมูลงบประมาณไม่เพียงพอ ขาดความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมสถานที่ (มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2549 อ้างถึงใน นิเลาะ แวอุเซ็ง และคณะ, 2552 : 743) และปัญหาที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนส่วนใหญ่ที่พบคือ โรงเรียนบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์และในทุกด้านของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติมาก โรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณในการบริหารจัดการ ทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง (พิมลพรรณ ดุขียามี, 2550:125 ; ทรงศักดิ์ ศรีวงษา, 2550 ; กาญจนา ศิริวงศ์, 2552; วิเชียร เวลาดี , 2547:83-107; เสริมศักดิ์ นิลวิสัย, 2549, ; นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2553)

ปัญหาต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนับเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงานในโรงเรียน ดังนั้นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเพื่อเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นตัวกำหนดแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน

จากสภาพปัญหา ความสำคัญและเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการวิจัยเรื่องสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะทำให้ทราบถึงระดับสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและคณะครู สามารถนำข้อมูลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสภาพและเปรียบเทียบระดับสภาพ การดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยจำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน และเพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของจากมุมมองของนักวิชาการและจากผลการวิจัยที่ผ่านมา เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ตัวแปรต้น ได้แก่ ตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ สภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. แบบแผนการวิจัย : การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ และการวิจัยเชิงสัมภาษณ์
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง : ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวน โรงเรียน 65 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 6 คน จำแนกออกเป็นกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้าฝ่ายบริหาร และ

ตัวแทนครูผู้สอน ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน เป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รวมทั้งหมด 65 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารงานทั่วไป 1 คน ฝ่ายบริหารวิชาการ 1 คน ฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน และฝ่ายบริหารงบประมาณ 1 คน รวมทั้งหมด 260 คน และตัวแทนครูผู้สอน โรงเรียนละ 1 คนรวมทั้งหมด 65 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 390 คน (ที่มา: สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ข้อมูลสำรวจ ณ วันที่ 20 ธันวาคม 2556)

กลุ่มตัวอย่าง คือ สุ่มโรงเรียนโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50 % จากโรงเรียนทั้งหมด 65 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง 33 โรงเรียน และได้ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยการจับฉลากชื่อโรงเรียนแบบไม่ใส่กลับคืน จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้สุ่มไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทนโรงเรียนละ 6 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณ 1 คน และตัวแทนครูผู้สอน 1 คน รวมทั้งหมด 198 คน ซึ่งถือว่ามีขนาดเหมาะสมแล้ว ทั้งนี้เมื่อเทียบกับวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นตัวแทนกลุ่มผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายบริหารและตัวแทนครูผู้สอนทั้งหมด 390 คน โดยใช้สูตรยามานะ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2554: 110) จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 197 คน ซึ่งถือว่ามีขนาดที่ใกล้เคียงกัน ส่วนกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำนวน 6 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย: เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงสำรวจ คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check- List) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2554:127) และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง และแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล: ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามโดยนำหนังสือและแบบสอบถามส่งให้โรงเรียนด้วยตนเอง จากนั้นติดตามจัดเก็บแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนด้วยตนเองภายหลังจากที่ส่งแบบสอบถาม 2 สัปดาห์ ได้รับคืนทั้งสิ้น 198 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสัมภาษณ์โดยตรงกับผู้ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคลที่หน่วยงานที่ผู้ให้สัมภาษณ์ปฏิบัติงานอยู่ จำนวน 6 คน ช่วงเวลาในการสัมภาษณ์คือเดือนเมษายน 2559 ใช้แบบสัมภาษณ์อย่าง

มีโครงสร้างและแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอนใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง และขออนุญาตบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ : การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์หาค่าต่างๆด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่(Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มโดยใช้ t-test และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว F-test กรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ทดสอบค่าแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe และตอนที่ 3 ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ประกอบความเรียง ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ใช้วิธีนำเสนอในรูปแบบความเรียง

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัยสภาพ ปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยของนำเสนอการอภิปราย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีระดับการปฏิบัติในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิมลพรรณ ดุขียามี (2550) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในภาพรวมและทุกชั้นตอนอยู่ในระดับมากเช่นกัน ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหาร ตลอดจนคณะครูและบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาทำให้มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์และเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้ง 5 ด้านเพื่อให้การ

ดำเนินงานต่างๆของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการวิเคราะห์คุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน รองลงมา มีการวิเคราะห์คุณภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในโรงเรียนเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าโรงเรียนมีเป้าหมายหลักที่ชัดเจน คือมุ่งพัฒนา คุณภาพผู้เรียน ทำให้ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อให้อบรมเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่ สำคัญคือผู้บริหาร ครูและบุคลากรของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้ดำเนินการตาม นโยบายของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)โดยมีวิสัยทัศน์ให้คนไทยได้ เรียนรู้ ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ภายใน ปี 2561 จะต้องมีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่าง เป็นระบบ เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ดังกล่าวกระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดจุดเน้น และแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาทุกโรงนำจุดเน้น การพัฒนาผู้เรียนไปสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาและระดับห้องเรียน อันจะช่วยยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชียร เวลาคี (2547) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาว่ามีความ เป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับจากสูงลงไปต่ำ คือ วิเคราะห์การมีส่วนร่วมของบุคลากรใน สถานศึกษา วิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษา ด้านคุณภาพวิชาการของนักเรียน วิเคราะห์การ ให้บริการในสถานศึกษา ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา วิเคราะห์การประชาสัมพันธ์ ในการบริหารสถานศึกษา

1.2 สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อ พิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ อยู่ในระดับ มาก และอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของ โรงเรียนร่วมกันกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่าง ชัดเจน และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใน โรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธ กิจ ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก รองลงมา กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียน

ที่จะดำเนินการให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักของโรงเรียน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้ความสำคัญและความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพผู้เรียน ตามที่อับดุลเลาะ ยีเลาะ (2559) ได้ให้คำสัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า “ในการบริหารจัดการในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม” ส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานกำหนดทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจนให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กาญจนา ศิริวงศ์ (2552) พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเถินวิทยา จังหวัดลำปาง โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับปานกลาง กำหนดทิศทางของโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยของนักเรียนในแต่ละกลุ่มสาระ

1.3 สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และกลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน รองลงมา คือ มีการวางแผนงบประมาณเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน(เป็นไปตามแผนกลยุทธ์)

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เนื่องจาก การประชุมในการสร้างความเข้าใจในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้กับครูและบุคลากรนั้นเป็นสิ่งสำคัญก่อนที่จะมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานเป็นระบบเป็นขั้นตอน นอกจากนี้การประชุมปรึกษาหารือ“ชูรอ” (Shura) เป็นคุณสมบัติของผู้ศรัทธาซึ่งจะขาดเสียมิได้ โดยถือเป็นความจำเป็นเพื่อบรรลุสู่ความพึงพอใจของพระผู้อภิบาล หากผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และบุคลากรขาดสิ่งนี้การบริหารงานในโรงเรียนและการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียนย่อมบกพร่องตามไปด้วย จะนำซึ่งปัญหาและความทุกข์ยากมาสู่โรงเรียน ผู้เรียน และที่สำคัญทำให้สังคมเกิดความวุ่นวาย แยกแยก ไร้ระเบียบ และทุกสิ่งจะดำรงอยู่ในที่ที่ไม่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนันทพล พงษ์สรอย (2550) ที่พบว่า สภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาโดยภาพรวมและรายชื่อมีสภาพการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรกคือ การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ

เป้าประสงค์ การสื่อความหมายของกลยุทธ์และรับรู้ร่วมกันและความเห็นพ้องกันในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาในสภาพจริง

1.4 สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน รองลงมา ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ได้วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและบุคลากรของโรงเรียนมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งนี้เพราะเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในการนำแผนงานและ โครงการที่กำหนดตามปฏิทินการปฏิบัติงานไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการวางแผนดำเนินกิจกรรมต่างๆ สำหรับการ จัดโครงการหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้ทราบระยะเวลาการ ดำเนินงาน สถานที่และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หากผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพถือว่าการบริหารงานของโรงเรียน ประสบความสำเร็จ ตามที่มุฮัมมัดฟิกรี สะมะแอ (2559) ได้ให้คำสัมภาษณ์กับผู้วิจัยว่า “โรงเรียน ได้กำหนดตารางประจำปีของโรงเรียนว่าต้องทำอะไรบ้าง วันเวลาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาบ้าง ตามสมควร แต่ละฝ่ายจะรู้ หน้าที่รับผิดชอบว่ามีโครงการกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องมาวางแผนในการปฏิบัติงาน” และสอดคล้อง กับผลการวิจัยของพิมลพรรณ ดุยยามิ (2550) ที่พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา รองลงมา มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการบริหารจัดการตามขั้นตอนและตารางที่ กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี

1.5 สภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม ด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กำหนดปฏิทินการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก รองลงมา การ จัดทำข้อมูลสารสนเทศภาพรวมของโรงเรียน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าใน ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ของโรงเรียนและจัดวางคนที่จะมีหน้าที่ ติดตามงานอย่างชัดเจน โรงเรียนมีปฏิทินในการติดตามกลยุทธ์ว่าจากที่ได้กำหนดตามปฏิทิน มีการดำเนินการเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับ (อับดุลเลาะ ยีเลาะ,2559; มูฮัมมัด หะยีเต๊ะ,2559 และ ต่วนรอฮานี ดาตุ,2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ทุกอาทิตย์จะมีการประชุมครู เมื่อจะจัด โครงการหรือ กิจกรรมต้องมีการประชุม และมอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามและประเมินกลยุทธ์ ของโรงเรียนและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุทุมพร พัทธรัตน์ (2547) พบว่า ความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การควบคุมการใช้งบประมาณ รองลงมา การจัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงานการควบคุมและการนำเสนอผลการควบคุมเชิงกลยุทธ์

2. เพื่อเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี โดยจำแนก ตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า

2.1 ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิง กลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามตำแหน่งที่ต่างกัน ในภาพรวมและราย ด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ในด้านการกำหนดทิศทางของ โรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนและด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ โรงเรียน ยกเว้น ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมิน กลยุทธ์ของโรงเรียนพบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้อำนวยการ โรงเรียนแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนครูผู้สอน เนื่องจากตำแหน่งและ บทบาทหน้าที่ที่ต่างกันอาจทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความคิดเห็นแตกต่างต่างกัน ผู้อำนวยการ โรงเรียน เป็นผู้นำมีบทบาทในด้านการบริหารโรงเรียนยอมให้ความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจใน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าครูผู้สอนซึ่งมีบทบาทหน้าที่หลักในด้านการจัดการเรียนการ สอนและปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ โรงเรียน

2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิง กลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามอายุที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้าน

พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 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 ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีอายุต่างกันอาจมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้นแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปีมีประสบการณ์การทำงานน้อยอาจยังไม่เข้าใจในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มากนัก แต่สำหรับกลุ่มอายุ 30-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงานมานานแล้วย่อมมีความเข้าใจมากกว่า

2.3 ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ยกเว้นด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีประสบการณ์การเรียนรู้ด้านการบริหารและการจัดการศึกษามากกว่าย่อมมีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ที่มีความรู้เฉพาะสาขาในด้านการจัดการเรียนการสอน

2.4 ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี แตกต่างกับ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปีและ 11 ปีขึ้นไป ย่อมมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าและได้ผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านต่างๆในโรงเรียน จนมีความสามารถและความคล่องตัวในการทำงาน โดยเฉพาะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน

2.5 ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน ใน

ภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน ย่อมให้ความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีบทบาทหน้าที่ มีทักษะและแนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกันตามศักยภาพบุคคลและความพร้อมของโรงเรียน

3 ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

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

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

พบว่า ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ (มุฮัมมัดอัสมี อาบูบากา,2559; เจอะอาลี เจอะและ,2559; ต่วนรอฮานี ดาตุ,2559; อับดุลเลาะ ยีเลาะ,2559; มุฮัมมัด หะยีเต๊ะ,2559 และมุฮัมมัดฟิกรี สะมะแอ,2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ในภาวะปัจจุบัน โรงเรียนจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน กระบวนการต่างๆในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญโดยเฉพาะ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนถือเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงจะทำให้มีกลยุทธ์และมีการปฏิบัติตาม ดังนั้น โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน มีการสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อวางแผน กลยุทธ์ สร้างความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้ความร่วมมือกันในการทำงานและร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการบริหารและจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการวางแผนร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อหาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนและ

คุณภาพผู้เรียนไปพร้อมๆกัน โดย ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อจะได้หาแนวทางในการแก้ปัญหา และพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

3.2 ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน พบว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียนยังไม่ชัดเจน เช่นกำหนดภารกิจแต่ขาดการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ ทิศทางปัญหาที่ไม่ชัดเจน ไม่กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ใช้วิสัยทัศน์เดิมๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลง ขาดงบประมาณในการสนับสนุนทิศทางของโรงเรียน เช่น ภาครัฐจัดสรรงบประมาณให้ยังไม่เพียงพอ โรงเรียนกำหนดโครงการแต่บางโครงการขาดงบประมาณ บุคลากรในโรงเรียนขาดความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียนมีน้อย

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

พบว่า ผู้บริหารควรมีการประชุมปรึกษาหารือ วางแผนร่วมกันกับคณะกรรมการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมกันกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับ มุฮำมาดอัสมิ อามูบากา (2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า อาจจะเรียกประชุมในรูปแบบของทีมผู้บริหารก่อน แล้วกระจายงานให้ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่าย ครูและบุคลากร อาจจะเป็นการประชุมในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับ อับดุลเลาะ ยีเลาะ(2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้เสนอความคิดเห็นในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ (มุฮำหมัดฟีกีรี สะมะแอ ,2559; เจอะอาลี เจะและ,2559และตัวนรอฮานี คาตุ,2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้จะต้องช่วยกันมากำหนดทิศทางของโรงเรียน ให้พัฒนาไปพร้อมๆกันทุกๆด้านทุกฝ่าย รับรู้ทิศทางของโรงเรียนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ควรใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพสนับสนุนทิศทางของโรงเรียนให้เพียงพอกับความต้องการจำเป็น มีประโยชน์ต่อโรงเรียน และนักเรียนมากที่สุด ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียนในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน โดยกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในแต่ละปีเป็นระยะเวลา3-5ปีเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ไม่สูงจนเกินไปและสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆได้

3.3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ไม่มีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมา

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน และครู บุคลากรบางคนไม่ทราบกลยุทธ์ของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

พบว่า ผู้บริหารควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนความต้องการในการบริการและผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับมฐอหัตถ์พิธี สะมะแอ(2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า โดยเฉพาะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์แต่ละด้านที่กำหนดต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน มีการประชุมปรึกษาหารือและพิจารณาร่วมกันในการทำแผนปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแล้วมานำเสนอรวมทั้งโรงเรียนให้ได้รับทราบ หากพอใจแล้วก็จะไปสู่การปฏิบัติ หากมีตรงไหนที่ยังไม่พอใจก็จะหาแนวทางแก้ไขนำเสนอต่อไป โรงเรียนต้องกำหนดตารางประจำปีของโรงเรียนว่าจะทำอะไรบ้าง วันเวลาเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ และผู้บริหารควรจัดหาวิทยากรที่มีความสามารถในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มาบรรยายให้ความรู้ในโรงเรียนบ่อยๆ โดยเฉพาะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT วิธีการกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และอื่นๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

3.4 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดเท่าที่ควรหรือปฏิบัติได้น้อย การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และบางครั้งปฏิบัติตามที่วางไว้แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงวันเวลาตามความเหมาะสม และการติดตามโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง บุคลากรมีอาชีพมีน้อยทำให้ไม่ได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 100 เปอร์เซ็นต์ อาจเป็นเพราะขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ อัตราการเข้าออกของบุคลากรมีหลายคนต่อปีทำให้ต้องอบรมทำความเข้าใจบุคลากรใหม่อยู่เรื่อยๆ และขาดการนำเสนอเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

พบว่า ควรมีประชุมวางแผนร่วมกัน แต่งตั้งประธานและกรรมการแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจน ก่อนที่จะปฏิบัติให้ทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายเพื่อจะขับเคลื่อนในเรื่องของกลยุทธ์ อย่าให้มีการขาดตอนหรือไม่ต่อเนื่อง ควรจัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ชัดเจน และให้ทุกฝ่ายปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ต้องมีการประสานงานและกำกับดูแล

เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ตามลำดับ สอดคล้องกับมูฮัมมัดอัสมิ อาบูบากา (2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โรงเรียนควรมีโครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องและตอบสนองกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ควรมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง ชุมชนได้รับทราบเพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือ สนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับโรงเรียนในการปฏิบัติงาน ควรจัดกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ

3.5 ด้านการดำเนินการ ควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน

พบว่า มีการติดตาม โครงการที่ดำเนินการ โดยบางครั้งข้อมูลไม่เที่ยงตรง อาจได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจน และบางครั้งไม่มีการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน ไม่มีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและ กิจกรรมต่อไป บุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์มีน้อย และขาดเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และการทำงานเป็นไปแบบไม่ต่อเนื่อง ไม่เป็นระบบ ขาดการดำเนินการควบคุม ติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

พบว่า ผู้บริหารควรมีการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนและควรจัดวางคนที่จะมีหน้าที่ติดตามงานให้ชัดเจน มีปฏิทินในการติดตามกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ (อับลูเลาะ ยีเลาะ, 2559; มูฮัมมัด หะยีเต๊ะ, 2559 และถ้วนรอฮานี ดาตุ, 2559) ที่ให้สัมภาษณ์ เมื่อจะจัดโครงการหรือกิจกรรมต้องมีการประชุมและมอบหมายแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ ดำเนินการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนซึ่งอาจเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่ายงานหรืออื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย และกำหนดวันเวลา สร้างเครื่องมือในการดำเนินการควบคุม ติดตาม และประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถประเมินการปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารควรมีการติดตามอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานของครูและบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและมีการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับถ้วนรอฮานี ดาตุ (2559) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ในแต่ละปีโรงเรียนจะต้องมีการรายงานสรุปการปฏิบัติงานเป็นภาพรวมของโรงเรียนนำเสนอให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนได้ทราบเพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความสำเร็จของโรงเรียน และมีการนำข้อมูลการประเมินผลมาทบทวนเพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

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

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การสร้างเครื่องมือตัวบ่งชี้ในการวัดสภาพกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามกับโรงเรียนเอกชนในระบบทุกประเภทและโรงเรียนของรัฐ เพื่อที่จะได้มองเห็นความแตกต่างและสามารถนำมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม และควรมีการศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงมากที่สุดเพื่อพัฒนาการบริหารงานของโรงเรียน

บรรณานุกรม

กาญจนา ศิริวงศ์ .2552. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเดินวิทยา อำเภอเดินจังหวัดลำปาง.

ปริญญาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

จารุวัฒน์ สองเมือง และคณะ.2552. โครงการวิจัยระบบและกลไกประกันคุณภาพภายในโรงเรียน

เอกชนสอนศาสนาอิสลาม. โครงการความร่วมมือทางวิชาการเพื่อการพัฒนาการศึกษา

จังหวัดชายแดนใต้ (สคศต.)และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.).

ซอफीเยาะ หวังหลี .2555. การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน

จังหวัดสตูล.วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร

และการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- ทรงศักดิ์ ศรีวงษา.2550.การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี.วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี.2553.การบริหารเชิงกลยุทธ์ : คู่มือสู่การปฏิบัติ.บทความในวารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 30(3) หน้า 145-176 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์.
- นิเลาะ แวอุเซ็ง และคณะ.2552. บทความวิจัยเรื่อง การจัดการศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ .ปัตตานี :มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นันทพล พงษ์สรอย .2550. สภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี.วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- พิมลพรรณ ดุขยามิ.2550. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน.สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิสนุ พองศรี. 2554. วิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8 .กรุงเทพฯ:บริษัทด้านสุทธนาการพิมพ์ จำกัด.
- วิเชียร เวลาคี.2547.การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช.วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- เสริมศักดิ์ นิลวิลัย.2549.รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.2543.สรุปการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2,3และ4.กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- อุทุมพร พัชวรรัตน์ .2547.ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 1 .วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.