

กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแห่งหนึ่งในจังหวัดปัตตานี

Received: October 10, 2025, ✿ Revised: November 07, 2025, ✿ Accepted: November 10, 2025

อาดิละห์ มะแส ¹

นิเลาะ แวอูเซ็ง ²

อับดุลฮากัม เอ็งปียา ³

บทคัดย่อ

จุดประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการ และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแห่งหนึ่งในจังหวัดปัตตานี

วิธีการศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษาภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการ 6 ด้าน เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 11 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงประเด็นร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรโดยใช้กรอบแนวคิด 7S Framework และ PEST Model จากนั้นดำเนินการพัฒนากลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์และแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ผลการศึกษา โรงเรียนสามารถบูรณาการหลักสูตรสามัญและอิสลามศึกษาได้อย่างสมดุล ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกและมีระบบประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน อย่างไรก็ตามยังมีข้อจำกัดด้านการใช้เทคโนโลยี การประเมินตามสภาพจริง การวิจัยในชั้นเรียน และการนิเทศภายในที่ขาดการติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม ส่วนการพัฒนากลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix ได้กลยุทธ์หลัก 4 ด้าน กลยุทธ์รอง 16 แนวทาง และแนวทางการดำเนินงานย่อย รวม 48 รายการ ครอบคลุมทั้งกลยุทธ์เชิงรุก เชิงแก้ไข เชิงป้องกัน และเชิงรับ **การนำผลวิจัยไปใช้** ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: กลยุทธ์บริหารงานวิชาการ, ยกระดับคุณภาพการศึกษา, โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม คณะวิทยาการอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

อีเมล: adeelah58@gmail.com

² Ph.D. (Educational Administration), รองศาสตราจารย์, คณะวิทยาการอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อีเมล: niloh.w@psu.ac.th

³ Ph.D. (Educational Administration), ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะวิทยาการอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อีเมล: abdulhakam.h@psu.ac.th

Academic Administration Strategies for Enhancing Educational Quality: A Case Study of an Islamic Private School in Pattani Province

Adeelah Masae ¹

Niloh Wae-u Seng ²

Abdulhakam Hengpiya ³

Abstract

Objective: This study aimed to examine the existing conditions and underlying problems of academic administration and to formulate strategic management approaches to improve the educational quality of an Islamic private school in Pattani Province.

Methodology: This study employed a qualitative case study design grounded in the conceptual framework of six domains of academic administration. Data was collected through focus group discussion with 11 key informants. The data collected were analyzed using both thematic analysis and environmental scanning based on the 7S framework and PEST Model. Subsequently, strategic development was carried out through the application of the TOWS Matrix to formulate appropriate strategies and guidelines for the school context.

Research Findings: This study revealed that the school successfully integrated the general and Islamic studies curricula in a balanced manner, promoted active learning, and established a standardized assessment system. However, limitations remain in technology utilization, authentic assessment, classroom research, and internal supervision, which require further development. Using the TOWS Matrix framework, four main strategies, sixteen sub-strategies, and forty-eight operational guidelines were formulated, encompassing proactive, corrective preventive, and adaptive strategies.

Contributions: The findings can serve as a guideline for academic administration aimed at systematically enhancing the quality of education in Islamic private schools.

Keywords: Academic Administration Strategies, Educational Quality Enhancement, Islamic Private Schools

¹ Student (Master of Education), Department of Islamic Educational Administration and Management, Faculty of Islamic Sciences, Prince of Songkla University, Email: adeelah58@gmail.com.

² Ph.D. (Educational Administration), Associate Professor, Faculty of Islamic Sciences, Prince of Songkla University, Corresponding author, Email: niloh.w@psu.ac.th

³ Ph.D. (Educational Administration), Assistant Professor, Faculty of Islamic Sciences, Prince of Songkla University, Email: abdulhakam.h@psu.ac.th

บทนำ

การศึกษาในศตวรรษที่ 21 เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งมิติเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ระบบการศึกษาไทยจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันยุคปัญญาประดิษฐ์และตลาดแรงงานรูปแบบใหม่ (Institute for the Promotion of Teaching Science and Technology, 2024) ดังกล่าวนี้ย่อมส่งผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาทั้งที่เป็นของรัฐและเอกชน โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีเป้าหมายการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสร้างผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ในทุกมิติผ่านการบริหารงานวิชาการที่มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของชุมชน

การบริหารงานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนให้สอดคล้องกับโลกยุคดิจิทัล (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation & Ministry of Digital Economy and Society, 2022) กระนั้นก็ตาม โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่ยังประสบข้อจำกัดสำคัญหลายประการ ได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอ ขาดแคลนบุคลากรที่มีสมรรถนะ สื่อการเรียนรู้ไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย รวมทั้งระบบการนิเทศภายในที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ (Naesae & Kongchuay, 2025; Tohkaji et al., 2025) ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาไม่บรรลุเป้าหมาย ยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่มุ่งสำรวจสภาพหรือศึกษาความสัมพันธ์เชิงตัวแปร (Kuakul et al., 2021; Jahwae, 2015) แต่ยังขาดการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ซึ่งจะเป็นทางออกสำคัญในการพัฒนาและยกระดับการศึกษาคุณภาพการศึกษาของพื้นที่

การศึกษาในรูปแบบกรณีศึกษาจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะให้คำตอบที่ชัดเจนสำหรับช่องว่างทางความรู้ดังกล่าวนี้ โดยในการวิจัยนี้ ได้เลือกโรงเรียนกรณีศึกษาในจังหวัดปัตตานี ซึ่งมีนักเรียน 550 คน ครู 35 คน แม้ว่าโรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลักยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และคะแนนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-NET) ยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนถึงช่องว่างคุณภาพการศึกษาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเร่งด่วน ประกอบกับครูบางส่วนขาดทักษะบูรณาการหลักสูตร และการบริหารจัดการยังขาดประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการและนำเสนอกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพผ่านการสนทนากลุ่ม ผลการศึกษานี้จะทำให้ได้กลยุทธ์ที่โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีบริบทใกล้เคียงกับกรณีศึกษาในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแห่งหนึ่งในจังหวัดปัตตานี
2. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแห่งหนึ่งในจังหวัดปัตตานี

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ วิธีการดังกล่าวช่วยให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุม และน่าเชื่อถือ ทำให้เข้าใจสภาพความเป็นจริงได้อย่างลึกซึ้ง (Creswell & Poth, 2018) สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่ชายแดนใต้ที่เผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากร หลักสูตร การเรียนการสอน และการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันยังคงต้องรักษาอัตลักษณ์ทางศาสนาและวัฒนธรรมมุสลิมมาควบคู่กับมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (Assalihee et al., 2021)

2. การกำหนดพื้นที่ศึกษาและกลุ่มเป้าหมาย

การวิจัยนี้ใช้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแห่งหนึ่งในจังหวัดปัตตานีเป็นกรณีศึกษา ซึ่งจัดการเรียนการสอนสองระบบควบคู่กัน กลุ่มเป้าหมายคัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี ได้แก่ ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้างานหลักสูตร 1 คน ครูวิชาสามัญ 3 คน ครูวิชาศาสนา 3 คน และครูฝ่ายวิชาการ 2 คน รวม 11 คน โดยคัดเลือกจากผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยตรง มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานวิชาการ และสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางพัฒนาได้อย่างครอบคลุม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการผ่านการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 11 คน ครอบคลุมการบริหารงานวิชาการ 6 มิติ คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการนิเทศ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสนทนากลุ่ม ซึ่งใช้เพื่อบันทึกข้อมูลผู้เข้าร่วมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis บุคลากรกับกรอบแนวคิด McKinsey 7-S Framework สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และ PEST Analysis สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ร่วมกับแบบประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยใช้ TOWS Matrix ในการจับคู่ปัจจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ 4 รูปแบบ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT) พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ในการสังเคราะห์แนวทางการบริหารงานวิชาการ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) โดยการจัดกลุ่มประเด็นตามกรอบแนวคิดการวิจัย สังเคราะห์และนำเสนอผลเชิงตีความ และสนับสนุนด้วยข้อความอ้างอิงจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากนั้น นำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ SWOT เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตามกรอบ 7-S Framework ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 7 มิติ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ ระบบการดำเนินงาน ค่านิยมร่วม รูปแบบภาวะผู้นำ บุคลากร และทักษะ และ PEST ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี จากนั้นใช้ TOWS Matrix ในการจัดวางกลยุทธ์ และสังเคราะห์ผลเพื่อนำเสนอเป็นแนวทางการพัฒนา

5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลใช้วิธี Member Checking โดยผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องและยืนยันว่าข้อค้นพบสอดคล้องกับมุมมองที่แท้จริงของผู้ให้ข้อมูล และคงความถูกต้องโดยไม่คลาดเคลื่อน กระบวนการคืนข้อมูลนี้เป็นขั้นตอนปฏิบัติสำคัญที่ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์กลับไปนำเสนอแก่ผู้ให้ข้อมูล เพื่อเปิดโอกาสให้ตรวจสอบ แสดงความคิดเห็น หรือเพิ่มเติมรายละเอียดตามประสบการณ์จริง

6. จริยธรรมการวิจัย

การวิจัยนี้ได้ดำเนินการตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์อย่างเคร่งครัด ผู้ให้ข้อมูลทุกคนได้รับการชี้แจงวัตถุประสงค์ สิทธิในการปฏิเสธหรือถอนตัว และการรักษาความลับของข้อมูลส่วนบุคคล โดยไม่เปิดเผยชื่อหรือข้อมูลที่สามารถระบุตัวตนได้ และข้อมูลที่เก็บรวบรวมใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น

ผลการศึกษา

ผลศึกษานำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์เชิงประเด็น ได้ข้อค้นพบตามขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ 6 ด้านดังนี้

1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนมีการบูรณาการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับหลักสูตรอิสลามศึกษาได้อย่างสมดุล ดังกล่าวนี้นี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารหลักสูตรอย่างยืดหยุ่นบนฐานของบริบทชุมชนและความต้องการของผู้เรียน ทำให้การจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของโรงเรียนและวิถีชีวิตของมุสลิมในพื้นที่ อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญคือ ขาดระบบประเมินหลักสูตรที่เป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ส่งผลให้ไม่สามารถติดตามประสิทธิผลและปรับปรุงหลักสูตรได้ทันสถานการณ์ ซึ่งเป็น

จุดอ่อนที่สำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้สะท้อนไว้ว่า “โรงเรียนเราพยายามทำให้หลักสูตรศาสนาและหลักสูตรสามัญเดินไปด้วยกันแบบไม่ให้ฝ่ายหนึ่งกลืนอีกฝ่ายหนึ่ง (ผู้ให้ข้อมูล 1)” “เวลาเราจะปรับหลักสูตร...เราไม่ได้ยึดหลักสูตรจากส่วนกลางอย่างเดียว แต่เอามาผสมให้เหมาะกับเด็กและพื้นที่ของเรา (ผู้ให้ข้อมูล 3)” และ “เรายังไม่มีระบบประเมินหลักสูตรที่ชัดเจน ทุกปีเรามีการทบทวนอยู่บ้าง แต่ไม่เป็นขั้นที่เป็นระบบ ทำให้พัฒนาได้ไม่ต่อเนื่องเท่าที่ควร (ผู้ให้ข้อมูล 5)”

2) การจัดการกระบวนการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนมีการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง โดยครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ตอบสนองต่อศักยภาพของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม การใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษายังไม่แพร่หลายเท่าที่ควร และยังขาดการบูรณาการการเรียนรู้ร่วมกับชุมชนและท้องถิ่น ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาอย่างรอบด้าน ดังข้อสะท้อนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ว่า “เราพยายามจัดกิจกรรมให้เด็กได้ลงมือทำเอง ไม่ใช่แค่นั่งฟังอย่างเดียว เพราะเชื่อว่าเด็กจะเรียนรู้ดีกว่าถ้าได้ทำด้วยตัวเอง (ผู้ให้ข้อมูล 6)” “กิจกรรมที่เราจัดก็พยายามให้หลากหลาย ทั้งการเล่น การทำงานกลุ่ม ให้เหมาะกับวัยของเด็กแต่ละช่วง (ผู้ให้ข้อมูล 7)” และ “ครูของเราหลายคนยังใช้เทคโนโลยีไม่ค่อย บางคนก็กลัวที่จะลองใช้สื่อดิจิทัลในการสอน ทำให้การเรียนการสอนยังไม่ทันสมัยเท่าที่ควร (ผู้ให้ข้อมูล 9)”

3) การวัดและประเมินผล

ผลการวิเคราะห์พบว่า โรงเรียนมีระบบการวัดและประเมินผลที่มีมาตรฐานและมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยสนับสนุนการติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ครูบางส่วนยังขาดทักษะในการใช้เครื่องมือประเมินที่หลากหลาย และยังคงมีค่านิยมการวัดผลที่เน้นการสอบมากกว่าการประเมินตามสภาพจริง ส่งผลให้การสะท้อนผลการเรียนรู้ของผู้เรียนไม่ครอบคลุมทุกมิติ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “โรงเรียนมีระบบประเมินที่ชัดเจน มีเกณฑ์การวัดผลที่เป็นมาตรฐาน ครูทุกคนสามารถใช้เครื่องมือประเมินได้อย่างถูกต้อง (ผู้ให้ข้อมูล 3)” “การประเมินยังเป็นแบบเดิมๆ คือสอบข้อเขียนเป็นหลัก ยังไม่ค่อยได้ใช้วิธีประเมินแบบอื่นที่หลากหลาย (ผู้ให้ข้อมูล 7)” และ “ครูไม่มีทักษะในการประเมินแบบแท้จริง ที่จะวัดได้ว่าเด็กสามารถนำความรู้ไปใช้จริงได้หรือไม่ ส่วนใหญ่ยังประเมินแค่จำได้หรือเปล่า (ผู้ให้ข้อมูล 11)”

4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผลการวิเคราะห์พบว่า โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และผู้บริหารให้การสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การนำเสนอผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนยังมีน้อย เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ขาดทักษะและความมั่นใจในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะท้อนไว้ว่า “เราอยากให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการสอนของตัวเอง แต่ยังไม่มีครูคนไหนทำจริงจิงเลย (ผู้ให้ข้อมูล 1)” “ครูส่วนใหญ่ไม่รู้จะเริ่มต้นทำวิจัยยังไง ไม่มีความรู้เรื่องระเบียบ

วิธีวิจัย (ผู้ให้ข้อมูล 4)" และ "...งานเยอะมาก ไม่มีเวลาทำวิจัย และก็ไม่รู้ว่าถ้าทำแล้วจะได้อะไร ไม่มีแรงจูงใจที่จะทำ (ผู้ให้ข้อมูล 7)"

5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โรงเรียนมีแผนพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่ชัดเจน โดยผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และอุปกรณ์ที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ ส่งผลให้การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนยังไม่ครอบคลุมทุกห้อง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะท้อนไว้ว่า "ครูของเรามีการทำสื่อการสอนเอง เพื่อให้เหมาะกับเนื้อหาและเด็กของเรา แต่ก็แค่สื่อพื้นฐานๆ (ผู้ให้ข้อมูล 8)" "งบประมาณที่ได้มามันน้อย ไม่พอที่จะซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย หรือพัฒนาสื่อดิจิทัล (ผู้ให้ข้อมูล 1)" และ "เราอยากมีสื่อการสอนที่ดีกว่านี้ แต่ไม่มีงบประมาณพอ ต้องใช้สื่อที่มีอยู่ให้คุ้มค่าที่สุด (ผู้ให้ข้อมูล 9)"

6) การนิเทศ

ผลการวิเคราะห์พบว่า สถานศึกษามีแผนการนิเทศภายในชัดเจน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ครูบางส่วนยังมีทัศนคติเชิงลบต่อการนิเทศ มองว่าเป็นการตรวจสอบมากกว่าการส่งเสริม อีกทั้งยังขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประสิทธิผลของการนิเทศลดลง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า "เรามีการนิเทศครูอย่างสม่ำเสมอ เดือนละ 2 ครั้ง มีการให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาการสอน (ผู้ให้ข้อมูล 2)" "ระบบนิเทศของเรามีความชัดเจน ทำตามแผนที่วางไว้ มีการบันทึกและติดตาม (ผู้ให้ข้อมูล 3)" และ "ครูบางคนรู้สึกว่าการนิเทศเป็นการมาจับผิด มากกว่าการมาช่วยพัฒนา เลยไม่ค่อยเปิดใจรับฟัง (ผู้ให้ข้อมูล 7)"

2. กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยนี้เกิดจากการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัญหามาทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และจัดวางกลยุทธ์ตามแนวทางของ TOWS Matrix ซึ่งปรากฏผลตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และกลยุทธ์

ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ปัจจัยภายใน		
โอกาส (Opportunities)	S1. การบูรณาการระหว่างหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรอิสลาม ศึกษา	W1. ยังขาดการประเมินหลักสูตรอย่างเป็นระบบ
O1. หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้น พัฒนาผู้เรียนหลายมิติ	S2. มีการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก	W2. การใช้สื่อและเทคโนโลยีในการ จัดการเรียนการสอนยังไม่แพร่หลาย
	S3. มีระบบการวัดและประเมินผลที่เป็น มาตรฐานและชัดเจน	W3. ครูบางส่วนยังขาดทักษะในการใช้ เครื่องมือวัดผลที่หลากหลาย

ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ปัจจัยภายใน		
O2. นโยบายการศึกษาที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	S4. สถานศึกษามีนโยบายในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	W4. มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนน้อย
O3. นโยบายสนับสนุนการประเมินตามสภาพจริงและพัฒนาผู้เรียนรายบุคคล	S5. สถานศึกษามีแผนพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่ชัดเจน	W5. งบประมาณในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีมีจำกัด
O4. นโยบายรัฐบาลสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษา	S6. สถานศึกษามีแผนการนิเทศภายในที่ชัดเจน	W6. ครูบางส่วนมีทัศนคติในทางลบกับการนิเทศภายใน
O5. นโยบายการศึกษาเน้นการพัฒนาสื่อดิจิทัลในการเรียนการสอน	กลยุทธ์ (S + O)	กลยุทธ์ (W + O)
O6. นโยบายกระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมการนิเทศภายในสถานศึกษา	1. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการวิชาสามัญและศาสนาที่เน้นการปฏิบัติจริงใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน และสอดคล้องกับวิถีชีวิตมุสลิม (S1, S2, O1, O2)	1. จัดทำระบบประเมินหลักสูตรแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมพัฒนา (W1, O1)
	2. สร้างระบบการวัดและประเมินผลที่เน้นการปฏิบัติจริง ประเมินทั้งด้านวิชาการและคุณลักษณะตามอัตลักษณ์ของโรงเรียน (S3, O3)	2. จัดตั้งศูนย์สื่อการเรียนรู้อิสลามศึกษาและสามัญศึกษาที่รวบรวมสื่อคุณภาพผลิตสื่อใหม่ และประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น (W2, O5)
	3. จัดตั้งระบบวิจัยในชั้นเรียนที่ร่วมมือกับชุมชนและผู้ปกครองเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน (S4, O4)	3. พัฒนาโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการวัดผลประเมินผลโดยครูผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่ (W3, O3)
	4. พัฒนาระบบนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตรที่เน้นการช่วยเหลือและพัฒนาสื่อการสอนร่วมกัน (S5, S6, O5, O6)	4. สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูเพื่อพัฒนาการสอนและแก้ปัญหาผู้เรียนร่วมกัน (W4, O4)
อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์ (S + T)	กลยุทธ์(W + T)
T1. การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษา	1. พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่ผสมผสานอิสลามศึกษากับวิถีชุมชน ตอบสนองบริบทของผู้เรียน (S1, T1)	1. จัดทำแผนพัฒนาหลักสูตรระยะยาวที่ปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายและความต้องการของผู้เรียน (W1, T1)
T2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็วทำให้ระบบล้าสมัยเร็ว	2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนสื่อและนวัตกรรม (S3, S5, T2, T3)	2. พัฒนานวัตกรรมการผลิตสื่อการสอนที่ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น ประหยัดและมีประสิทธิภาพ (W2, W5, T2, T3)
T3. งบประมาณจำกัดในการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลที่ทันสมัย	3. จัดตั้งกองทุนพัฒนาการศึกษาโดยความร่วมมือของชุมชนและศิษย์เก่า (S4, T4)	3. สร้างระบบพี่เลี้ยงครูด้านเทคโนโลยีการสอนที่เน้นการช่วยเหลือและพัฒนาร่วมกัน (W3, T5)
T4. ภาวะเศรษฐกิจถดถอยส่งผลต่อบริมาณการวิจัย	4. พัฒนาทีมครูแกนนำด้านสื่อและเทคโนโลยีการสอนประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ (S6, T5)	

ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ปัจจัยภายใน		
T5. ครูส่วนใหญ่ยังขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง		4. พัฒนาระบบนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตรที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน (W6, T6)
T6. การพัฒนาของเทคโนโลยีการศึกษาที่ทันสมัย		

ที่มา (.....)

จากตารางการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น พบว่า โรงเรียนมีโอกาสในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่ร่วมกับโอกาสจากภายนอก และสามารถแก้ไขจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสจากภายนอกได้ ในขณะเดียวกัน การใช้จุดแข็งเพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรคและการหาแนวทางรับมือกับจุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยในการวิเคราะห์ครั้งนี้ได้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ 4 กลยุทธ์หลัก 16 กลยุทธ์รอง และแนวทางการดำเนินการ ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวทางการดำเนินการในบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางการดำเนินการ
1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) สร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ	1. การบูรณาการการสอนอิสลามศึกษา	1.วางแผนและพัฒนาหลักสูตรบูรณาการระหว่างวิชาสามัญและศาสนาที่เน้นการปฏิบัติจริง 2.จัดทำแผนการสอนที่เชื่อมโยงเนื้อหาสาระวิชาสามัญกับหลักการทางศาสนา
	2. การประเมินเพื่อการเรียนรู้	3.พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลที่เน้นการปฏิบัติจริงตามสภาพจริง 4.สร้างรูปวิธีการประเมินที่ครอบคลุมทั้งด้านวิชาการและคุณลักษณะอันพึงประสงค์
	3. การพัฒนาโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน	5.ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนที่มุ่งแก้ปัญหาผู้เรียนรายบุคคล 6.นำผลการวิจัยมาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
	4. การนิเทศแบบร่วมมือ	7.จัดระบบการนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตรที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 8.สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาการสอน
2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)	1.การประเมินหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม	9.สร้างระบบการประเมินหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม 10.จัดเวทีระดมความคิดเห็นจากครู ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อพัฒนาหลักสูตร

ยกระดับคุณภาพ การจัดการเรียนรู้สู่ มาตรฐานสากล	2. ศูนย์สื่อการเรียนรู้ อิสลามศึกษา	11. จัดตั้งศูนย์รวบรวมและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ
		12. ผลิตและพัฒนาสื่อการสอนที่บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น
	3. การพัฒนาทักษะการ วัดผล	13. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการวัดและประเมินผลโดยผู้เชี่ยวชาญ
		14. พัฒนาเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน
3. กลยุทธ์เชิง ป้องกัน (ST Strategy) เสริมสร้างพลัง เครือข่ายเพื่อ พัฒนาอย่างยั่งยืน	4. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ วิชาชีพ	14. จัดตั้งกลุ่ม PLC เพื่อพัฒนาการสอนและแก้ปัญหาผู้เรียน
		15. สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู
	1. การออกแบบหลักสูตร ท้องถิ่นอิสลามศึกษา	16. พัฒนาหลักสูตรที่ผสมผสานหลักศาสนากับวิถีชุมชน
		17. บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้
4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) พัฒนาระบบ บริหารจัดการสู่ องค์กรสมรรถนะ สูง	2. เครือข่ายโรงเรียน อิสลาม	18. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
		19. แลกเปลี่ยนสื่อวัฒนธรรมและแนวปฏิบัติที่ดี
	3. กองทุนการศึกษาเพื่อ ชุมชน	20. จัดตั้งกองทุนพัฒนาการศึกษาโดยชุมชนมีส่วนร่วม
		21. ระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา
	4. ทีมครูแกนนำด้าน เทคโนโลยี	22. พัฒนาทีมครูแกนนำด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
		23. จัดอบรมการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสื่อการสอน
	1. การวางแผนหลักสูตร เชิงปรับตัว	24. พัฒนาแผนหลักสูตรระยะยาวที่ยืดหยุ่น
		25. ปรับปรุงหลักสูตรตามนโยบายและความต้องการผู้เรียน
	2. นวัตกรรมทรัพยากร ท้องถิ่น	26. พัฒนาสื่อการสอนจากทรัพยากรในท้องถิ่น
		27. สร้างนวัตกรรมการสอนที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพ
	3. ระบบพี่เลี้ยงด้าน เทคโนโลยี	28. จัดระบบพี่เลี้ยงครูด้านการใช้เทคโนโลยี
		29. พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสอนให้กับครู
	4. การนิเทศแบบร่วมมือ	30. พัฒนาระบบนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร
		31. สร้างเครือข่ายการนิเทศระหว่างโรงเรียน

ที่มา (.....)

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการ

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนสามารถบูรณาการหลักสูตรสามัญและหลักสูตรอิสลามศึกษาได้อย่างสมดุล สะท้อนถึงศักยภาพในการบริหารจัดการหลักสูตรอย่างยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทของชุมชนมุสลิมในพื้นที่ นอกจากนี้ โรงเรียนยังส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุกและมีระบบการประเมินผลที่ได้มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Kuakul, Wae-useng, & Ha (2021) รวมทั้ง Bakoh & Assalihee (2020) ที่ระบุว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีจุดแข็งในการบูรณาการหลักสูตรและส่งเสริมการเรียนรู้บนฐานผู้เรียน อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษารังนี้ยังพบข้อจำกัดหลายประการที่สอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัยในอดีต เช่น ระบบการประเมินหลักสูตรที่ยังขาดความต่อเนื่อง Wae-u Seng, Ha, & Kuakul (2016) การใช้เทคโนโลยี

เพื่อการจัดการเรียนรู้ที่ยังไม่แพร่หลาย Raksaken (2023) และทักษะการวัดผลของครูที่ยังจำกัด Panich (2020) นอกจากนี้ ครูบางส่วนยังมีทัศนคติเชิงลบต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน Rujimethabhas et al. (2023)) ขาดทรัพยากรสนับสนุนด้านสื่อและอุปกรณ์ทางการศึกษา Asae & Wannapairo (2025) และมีทัศนคติไม่ดีต่อการนิเทศภายใน Makaew & Thongprong (2021) ข้อค้นพบเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างการดำเนินงานจริงกับมาตรฐานทางวิชาการในระดับนโยบาย ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์และการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้สอดคล้องกับพลวัตของการศึกษาในปัจจุบัน

2. กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix ได้กลยุทธ์เชิงรุกที่มุ่งสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ผ่านการบูรณาการอิสลามศึกษาและการประเมินเพื่อการเรียนรู้ กลยุทธ์เชิงแก้ไขที่มุ่งยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาทักษะครูและสร้างชุมชนวิชาชีพ กลยุทธ์เชิงป้องกันที่มุ่งเสริมสร้างเครือข่ายและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น และกลยุทธ์เชิงรับที่มุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการและระบบพี่เลี้ยง เทคโนโลยี กลยุทธ์หลักทั้งสี่ได้นำไปสร้างเป็นกลยุทธ์รอง 16 ด้าน และแนวทางการดำเนินงานรวม 48 แนวทาง ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bakoh & Assalihee (2020) ที่ได้ระบุถึงแนวทางการบูรณาการอิสลามศึกษา ขณะที่ Pathamathamakul (2024) และ Wongwanich (2018) ได้เสนอแนวทางการประเมินเพื่อการเรียนรู้และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับกลยุทธ์เชิงแก้ไข สอดคล้องกับ Boonchom & Usaho (2014) ที่ประยุกต์เกณฑ์คุณภาพ Malcolm Baldrige ในการพัฒนาการศึกษา ส่วนกลยุทธ์เชิงป้องกันสอดคล้องกับ Kuakul, Wae-u Seng, & Ha (2021) ที่เน้นการบูรณาการอัตลักษณ์ท้องถิ่น และ Khotthaphan & Chatree (2024) ที่เสนอการศึกษาที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน ทั้งนี้ การพัฒนากลยุทธ์ 4 ประเภทเกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ โดยกลยุทธ์เชิงรุกใช้จุดแข็งของโรงเรียนด้านการบูรณาการหลักสูตรเพื่อสร้างโอกาสใหม่ กลยุทธ์เชิงแก้ไขตอบสนองต่อข้อจำกัดของครูด้านทักษะการวัดผลและเทคโนโลยีโดยใช้โอกาสจากแหล่งสนับสนุนภายนอก กลยุทธ์เชิงป้องกันใช้อัตลักษณ์ของโรงเรียนเพื่อลดผลกระทบจากข้อจำกัดด้านทรัพยากร และกลยุทธ์เชิงรับมุ่งแก้ไขจุดอ่อนพื้นฐานของระบบบริหารจัดการ กลยุทธ์เหล่านี้ครอบคลุมทั้งการพัฒนาระยะสั้นและระยะยาว สะท้อนการมองภาพรวมของระบบการศึกษาในบริบทโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ผลการศึกษาจึงสามารถนำไปใช้ได้ในการกำหนดแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนสำหรับแต่ละกลยุทธ์ โดยเริ่มจากกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงแก้ไขก่อนเพื่อสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพตามลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ สร้างระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง และปรับใช้กลยุทธ์กับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอื่นที่มีบริบทคล้ายคลึงกัน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการ และนำเสนอกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแห่งหนึ่งในจังหวัดปัตตานี ผลการวิเคราะห์พบว่าโรงเรียนมีจุดแข็งด้านการบูรณาการหลักสูตรสามัญและอิสลามศึกษา การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก และระบบการประเมินผลที่ชัดเจน แต่ยังมีจุดอ่อนเรื่องการประเมินหลักสูตร การใช้สื่อเทคโนโลยี และทักษะบุคลากร การพัฒนากลยุทธ์โดยใช้กรอบ 7S Framework และ PEST Analysis ร่วมกับ TOWS Matrix ก่อให้เกิดกลยุทธ์ 4 ประเภท ได้แก่ เชิงรุก เชิงแก้ไข เชิงป้องกัน และเชิงรับ ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างครอบคลุม ผลวิจัยสามารถใช้พัฒนาระบบบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม และเป็นแนวทางการบูรณาการวิชาการกับหลักการศาสนาอิสลาม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. โรงเรียนควรพัฒนาระบบบูรณาการหลักสูตรอย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดทำแผนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงเนื้อหาสามัญกับหลักการศาสนา และปรับระบบประเมินผลให้เน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้มากกว่าการตัดสินผล
2. โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพัฒนาระบบพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงการบูรณาการหลักสูตรสามัญและอิสลามศึกษากับการนิเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน เพื่อให้การพัฒนาเกิดผลอย่างยั่งยืนต่อคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านวิชาการและคุณธรรม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งถัดไป

1. ศึกษาความสำเร็จ อุปสรรค และปัจจัยเอื้อต่อการนำกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการทั้ง 4 แนวทาง ไปใช้จริงในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกสำหรับปรับปรุงแนวทางให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน
2. ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีระดับการพัฒนาแตกต่างกัน โดยมุ่งวิเคราะห์รูปแบบการบูรณาการหลักสูตร การนิเทศภายใน และการพัฒนาครู เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

Asae, S., & Wannapiro, S. (2025). Challenges and approaches to the development of administrative practices for the intensive Islamic studies curriculum in public primary schools in Thailand's southern border provinces. *Leadership Educational Administration Development Journal, Ramkhamhaeng University*, 2(1), 45–62.

<https://so15.tci-thaijo.org/index.php/LEAD/article/view/1232/825>

Assalihee, M., Bakoh, N., Boonsuk, Y., & Sano, I. L. (2021). A comparison of the 21st century teaching strategies of private Islamic schools among Malaysia, Indonesia,

- Singapore, and Thailand. *Journal of Yala Rajabhat University*, 16(2), 231–239.
https://so04.tci-thaijo.org/index.php/yru_human/article/view/248863
- Bakoh, N., & Assalihee, M. (2020). Teaching behaviors for encouraging student's creative thinking: A perception of Islamic studies teachers in Mueang District, Yala Province. *Journal of Islamic Studies, Prince of Songkla University*, 11(1), 14–32.
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JOIS/article/view/239547>
- Boonchom, M., & Usaho, C. (2014). Development of a management system toward excellence of private schools simultaneously teaching Islamic and general education. *Journal of Education Studies*, 42(2), 72–86.
<https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol42/iss2/6>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Institute for the Promotion of Teaching Science and Technology. (2024, July 4). *Ṣṣwṭ. ṣphṭ. ṣxṣ. læa swṭch. rūamkan kḥabkḥeleṭṭxn kārṣ'xn AI læa thekhnoloyī ṣmāy ḥî nī ṣṭhān ṣūkṣ'ā* [IPST, OBEC, OVEC and NSTDA collaborate to promote AI and modern technology education in schools]. <https://www.ipst.ac.th/news/73220/20240705-mou-ai.html>
- Jahwae, A. (2015). *Problems and guidelines for development of academic affairs management in Islamic private schools under the jurisdiction of the office of private education, Pattani Province* [Unpublished Master's thesis]. Prince of Songkla University. <https://fliphtml5.com/kfow/rsnh/basic>
- Karakate, K., & Poolput, T. (2024). Educational strategic planning affecting to effectiveness of schools under the Secondary educational Service Area Office Nakhon Sawan. *Journal of Association of Professional Development of Educational Administration of Thailand*, 6(2), 136–151. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JAPDEAT/article/view/269564>
- Khotthaphan, W., & Chatree, N. (2024). Development of learning management procedure by using a community-based learning strategy for enhancing productive competence in materials and innovation among student teachers in the 21st century. *Journal of Educational Review, Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya*

- University, 11(1), 559–573. <https://search.tci-thailand.org/article.html?b3BlbkFydGljbGUmaWQ9NzY2NjMz>
- Kuakul, Y., Wae-useng, N., & Ha, R. (2021). Islamic studies provision in public schools: States, problems, and developmental guidelines. *Journal of Islamic Studies, Prince of Songkla University*, 12(1), 14–26. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JOIS/article/view/245734>
- Makaew, P., & Thongprong, A. (2021). The opinions of teachers toward school administration in Islamic private school in Bangkok. *Journal of Roi Kaensarn Academy*, 6(3), 85. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/247295/167727>
- Ministry of Education. (n.d.). 12 educational policies of the Ministry of Education. <https://psdg.moe.go.th/wp-content/uploads/2023/06/5.-%E0%B8%99%E0%B9%82%E0%B8%A2%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%A2-%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%A7.-%E0%B8%A8%E0%B8%98.pdf>
- Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, & Ministry of Digital Economy and Society. (2022). *National artificial intelligence action plan for Thailand's development (2022-2027)*. National Science and Technology Development Agency. <https://www.nstda.or.th/home/wp-content/uploads/2022/12/20220726-AI.pdf>
- Naesae, T., & Kongchuay, R. (2025). Administrative factors affecting the effectiveness of Islamic private schools under the office of the private education in Pattani Province. *Journal of MCU Ubon Review*, 10(1), 574. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/285705>
- Office of the Education Council. (2017). *Phaen kānś'uks'ā hēng chāt Phō.Ś. 2560–2579* [The national education plan B.E. 2560–2579]. Ministry of Education, Thailand. <https://bic.moe.go.th/images/stories/pdf/EDU2560-2579full.compressed.pdf>
- Panich, V. (2020, October 22). *Kānś'uks'ā bæb kwāng x lək: Mì mī dek hōy nī sārbb khxng kānś'rīyrn rū* [Broad and deep education: There are no stupid children in the learning system]. Equitable Education Fund. <https://www.eef.or.th/vican-panich/>

- Pathamathamakul, C. (2023, December 8). *Kān pramāṇ p̄hl kān rīynrū [Learning assessment]*. Learning Institute, King Mongkut's University of Technology Thonburi (KMUTT). <https://li.kmutt.ac.th/learning-assessment/knowledge/>
- Rucksaken, J., & Khamdit, S. (2023). Development program to enhance academic leadership of teachers under Mahasarakham primary educational service Area office 3. *Journal of educational administration and supervision*, 25(2), 156–171. <https://so20.tci-thaijo.org/index.php/JAD/article/view/20>
- Rujimethabhas, S., Posrie, R., Promma, C., Panyasai, V., Maprasop, J., & Sukaram, N. (2023). Teacher potential development process for classroom research for small schools in Uttaradit Province. *Journal of Roi Kaensarn Academy*, 8(12), 307. <https://so20.tci-thaijo.org/index.php/JAD/article/view/20>
- Tohkaji, R., Chaowarakul, J., Meecharoen, S., & Sumbandit, W. (2025). Creative leadership of Islamic private school administrators in Bangkok. *Saint John's Journal*, 28(42), 78–95. <https://so13.tci-thaijo.org/index.php/SJUJOURNAL/article/view/2483>
- Wae-u Seng, N., Ha, R., & Kuakul, Y. (2016). Islamic educational management system factors affecting educational outcomes of government schools' students in three southern border provinces of Thailand. *Journal of Islamic Studies, Prince of Songkla University*, 7(1), 1–14. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JOIS/article/view/150538>
- Wongwanich, S. (2018). *Kān songsōm krabūankān PLC hī mī bprasitthīphl [Promoting effective PLC processes]*. In *Proceedings of the 2018 Teacher Council Academic Conference: Professional Learning Communities—Teachers Driving Educational Quality* (pp. 26–40). Office of the Teacher Council Secretariat. <http://portal.psclib.com/ksp/ebooks/0097.pdf>
- Worrathammo, P., & Thairoongrojana, S. (2024). Teacher professional development in Thailand: Enhancing pedagogical skills for 21st-century learners. *Journal of Educational Administration and Innovation Management*, 11(3), 59–73. <https://so19.tci-thaijo.org/index.php/JEIM>