

บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอุคูวะฮ์
ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี
The Role of Administrators in Promoting an Organizational Culture of Ukhuwwah
in Private Islamic Schools in Pattani Province

ซากาเรีย สนิ¹ นิเลาะ แวอุเซ็ง^{2*} และ ยุทธนา เกื้อกุล³
Zakariya Sani¹, Niloh Waeuseng^{2*} and Yuttana Kuakul³

¹ศษ.ม., นักศึกษาสาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม คณะวิทยาการอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

²⁻³ปร.ด., รองศาสตราจารย์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม
คณะวิทยาการอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

¹M.Ed., Islamic Educational Administration and Management, Faculty of Islamic Sciences,
Prince of Songkla University, Pattani Campus

²⁻³Ph.D., Associate Professor, Lecturer in Islamic Educational Administration and Management,
Faculty of Islamic Sciences, Prince of Songkla University, Pattani Campus

*Corresponding author, e-mail: niloh.w@psu.ac.th

(Received: November 3, 2025; Revised: April 15, 2026; Accepted: April 23, 2026)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอุคูวะฮ์ และศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอุคูวะฮ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ผลข้อมูลทั้งจากเอกสารและผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนแบบเจาะจง จำนวน 6 คน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาตามประเด็นองค์ประกอบหลักอุคูวะฮ์ 5 ผลการศึกษาเอกสาร พบ 4 แนวทางหลักในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอุคูวะฮ์ คือ 1) แนวทางการพัฒนาตัวตนผู้บริหาร 2) แนวทางการพัฒนาระบบองค์กร 3) แนวทางการพัฒนากิจกรรมและวัฒนธรรม และแนวทางการผสมผสานเทคโนโลยีกับหลักอุคูวะฮ์ ส่วนผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทที่หลากหลายในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอุคูวะฮ์ทั้ง 5 ด้าน โดยเน้นการเป็นแบบอย่าง การสร้างช่องทางสื่อสาร และการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม พบช่องว่างในด้านการจัดการทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี และการสร้างความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม ผลการวิจัยนำไปสู่การเสนอแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบอุคูวะฮ์ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

คำสำคัญ: บทบาทผู้บริหาร, วัฒนธรรมองค์กร, อุคูวะฮ์, โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

Abstract

This research aimed to present a review of the literature on approaches to promoting an organizational culture of Ukhuwwah and to examine the roles of administrators in fostering such a culture within private Islamic schools in Pattani Province. A qualitative research design was employed, collecting and analyzing data from both documentary sources and key informants. Six school administrators were purposively selected based on predetermined criteria. Data were gathered through semi-structured

interviews and observation and subsequently analyzed using content analysis guided by the five core components of Ukhuwwah. The document analysis revealed four principal approaches to promoting an organizational culture of Ukhuwwah: 1) developing administrators' personal qualities, 2) strengthening organizational systems, 3) enhancing activities and cultural practices, and 4) integrating technology with Ukhuwwah principles. The interview findings further indicated that administrators demonstrated diverse roles in promoting Ukhuwwah across all five dimensions, with emphasis on role modeling, establishing communication channels, and organizing relationship-building activities. Nonetheless, gaps were identified in resource management, the use of technology, and the development of cross-cultural understanding. The study contributes to proposing practical approaches for cultivating an organizational culture of Ukhuwwah that is aligned with the specific context of private Islamic schools in Pattani Province.

Keywords: Administrator roles, Organizational culture, Ukhuwwah, Private Islamic schools in Pattani Province

บทนำ

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร Schein และ Schein (2017) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นชุดของข้อสมมติฐานพื้นฐานที่กลุ่มคนหนึ่งได้เรียนรู้ในขณะที่แก้ไขปัญหาการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายใน และได้รับการพิสูจน์แล้วว่าใช้การได้ดีพอที่จะถือเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ คิด และรู้สึกเกี่ยวกับปัญหาเหล่านั้น Deal และ Peterson (2016) เสริมว่าวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นจิตวิญญาณที่ซ่อนเร้นและคุณลักษณะเฉพาะที่ให้พลังแก่โรงเรียน ซึ่งแสดงออกผ่านพิธีกรรม ประเพณี เรื่องเล่า และการปฏิบัติประจำวัน ในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนค่านิยมทางศาสนาที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะไม่เพียงแต่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังเป็นการปลูกฝังค่านิยมและอัตลักษณ์ให้แก่ผู้เรียน Cameron & Quinn (2011) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอ โดยเฉพาะในด้านการบรรลุเป้าหมาย การปรับตัว และความพึงพอใจของสมาชิก

วัฒนธรรมองค์กรที่มีรากฐานจากหลักการอูคูวะฮ์มีลักษณะสำคัญคือการที่สมาชิกในองค์กรมองกันในฐานะพี่น้อง มีความจริงใจ ความรัก และความห่วงใยซึ่งกันและกัน ดังที่ Al-Qaradawi (1999) อธิบายโดยอิงจากพระวจนะในอัลกุรอาน บทอัล-ฮุรอต โอองการที่ 10 ว่า "แท้จริงแล้วผู้ศรัทธาทั้งหลายเป็นพี่น้องกัน" (Al-Tabari, 2001) วัฒนธรรมเช่นนี้ส่งผลให้การทำงานร่วมกันเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความสามัคคีและความไว้วางใจ มากกว่าการแข่งขันหรือผลประโยชน์ส่วนตัว ดังที่ Ahmad (2014) ชี้ให้เห็นว่าหลักอูคูวะฮ์สามารถนำมาสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งได้ และยังสะท้อนผ่านอุปมาในศอฮีฮ์ มุสลิม (Hadith 2586) ที่เปรียบองค์กรเสมือนร่างกายเดียวกัน ที่เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งประสบปัญหา ส่วนอื่น ๆ ก็พร้อมรับรู้และดูแลร่วมกันเสมอ

ความสำคัญของบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบริบทของการนำหลักอูคูวะฮ์มาประยุกต์ใช้ในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารไม่ได้ทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายหรือควบคุมการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังคงเป็นแบบอย่างที่ดี หรืออัสวะหุสะฮะนะห์ ที่สะท้อนถึงคุณธรรม จริยธรรม และการยึดมั่นในหลักศาสนาอย่างแท้จริง ซึ่งมีส่วนช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความศรัทธาให้แก่บุคลากรในองค์กร (Beekun & Badawi, 1999) ผู้บริหารยังต้องมีความสามารถในการบูรณาการความรู้ทางศาสนากับศาสตร์การบริหารสมัยใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร ควบคู่ไปกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การสร้างความเข้าใจร่วมกัน และการปลูกฝังความไว้วางใจภายในองค์กร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งและยั่งยืน (Abdullah, 2016; Fullan, 2020)

จังหวัดปัตตานี เป็นพื้นที่ที่มีวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีลักษณะเป็น การผสมผสานระหว่างหลักศาสนาอิสลาม วัฒนธรรมมลายู และระบบการศึกษาไทย โดยเน้นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย และความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร (Joll, 2011) ทั้งนี้ หลักอูคูวะฮ์หรือความเป็นพี่น้องในอิสลามมีบทบาท สำคัญในการเสริมสร้างความสามัคคี การช่วยเหลือเกื้อกูล และความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในสถานศึกษา สถานศึกษา ดังกล่าวยังเผชิญความท้าทายในการรักษาอัตลักษณ์ทางศาสนาควบคู่กับการปรับตัวสู่ความทันสมัยและบริบทโลกาภิวัตน์ (McCargo, 2012; Liow, 2009) จึงทำให้การจัดการศึกษามีความจำเป็นในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทั้งความรู้ทางศาสนาและ ความรู้สมัยใหม่ สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสมในสังคมที่หลากหลาย และมีบทบาทในการหล่อหลอมอัตลักษณ์และ ค่านิยมของผู้เรียน (Hefner, 2009)

การศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ในบริบทไทยยังมีจำกัด โดยเฉพาะการศึกษาที่ มุ่งเน้นการเสนอแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบ Ramadan (2009) ชี้ให้เห็นว่าการปฏิรูปการศึกษาอิสลามในศตวรรษที่ 21 ต้องอิงจากการวิจัยเชิงประจักษ์และการประยุกต์หลักการอิสลามอย่างสร้างสรรค์ Al-Faruqi (1982) เสนอแนวคิดเรื่อง การอิสลามแห่งความรู้ (Islamization of Knowledge) ซึ่งเน้นการผสมผสานระหว่างความรู้สมัยใหม่กับหลักการอิสลาม ใน บริบทของการบริหารการศึกษา แนวคิดนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มี รากฐานจากหลักการอิสลามแต่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมสมัยใหม่ การวิจัยนี้จึงมีความจำเป็นเพื่อเติมเต็ม ช่องว่างทางวิชาการในการศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ และเสนอแนวทางการ พัฒนาที่เป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ สำหรับการพัฒนาการบริหารการศึกษาอิสลามในประเทศไทยและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่คล้ายคลึงกันในภูมิภาค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อนำเสนอผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์
2. เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดปัตตานี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ โดยใช้กรอบแนวคิดในการอยู่ ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย Ta'aruf (การทำความรู้จักซึ่งกันและกัน) Ta'awun (การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน) Tafahum (ความเข้าใจและการแบกรับภาระร่วมกัน) Takaful (ความรับผิดชอบร่วมกัน) และ Tasamuh (ความใจกว้าง) (Eva Iryani, Friscilla Wulan Tersta 2020, Wajedi Ma'ruf 2020, Ikhwan Hadiyyin 2016) เพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ที่ เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อนี้เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผล การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูล จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือ ตำรา งานวิจัย บทความวิชาการ และเอกสารทางศาสนาอิสลามที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับ แนวคิดอูคูวะฮ์ การบริหารองค์กร และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร จากนั้นทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อ สังเคราะห์แนวคิด หลักการ และแนวทางที่สำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี จำนวน 6 คน ที่เลือกโดยใช้วิธีแบบเจาะจง กำหนดเกณฑ์การเลือก คือ มีประสบการณ์ในการบริหารอย่างน้อย 5 ปี โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา และยินยอมเข้าร่วมการวิจัย ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับที่	เพศ	อายุ	ตำแหน่ง	ประสบการณ์	วุฒิการศึกษา	ขนาดโรงเรียน
1	ชาย	32	รับใบอนุญาต	5 ปี	ป.โท	1,300 คน
2	หญิง	38	รับใบอนุญาต	8 ปี	ป.โท	320 คน
3	ชาย	38	ผู้อำนวยการ	13 ปี	ป.ตรี	215 คน
4	ชาย	53	รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ	13 ปี	ป.เอก	428 คน
5	หญิง	49	ผู้อำนวยการ	10 ปี	ป.ตรี	350 คน
6	ชาย	47	ผู้อำนวยการ	5 ปี	ป.โท	1,900 คน

กรอบประเด็นที่ศึกษา ตัวแปรหลักคือบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย Ta'aruf (การทำความรู้จักซึ่งกันและกัน) Ta'awun (การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน) Tafahum (ความเข้าใจและการแบกรับภาระร่วมกัน) Takaful (ความรับผิดชอบร่วมกัน) และ Tasamuh (ความใจกว้าง)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ใช้สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกรอบหลักอูคูวะฮ์ทั้ง 5 ด้าน แบบสัมภาษณ์ได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงพิณิจ (Face Validity) อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้พิจารณาความถูกต้องและความชัดเจนในข้อคำถามรวมถึงความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย นอกจากนี้ ได้ใช้แบบสังเกตการณ์ สำหรับสังเกตสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบหนึ่งต่อหนึ่ง โดยใช้เวลา 60-90 นาทีต่อคน และได้รับความยินยอมในการบันทึกเสียงเพื่อนำมาถอดความและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างครบถ้วน ควบคู่กับการใช้การสังเกตเป็นข้อมูลเสริม โดยมุ่งสังเกตพฤติกรรม การปฏิสัมพันธ์ และบริบทการทำงานของผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ เพื่อนำมาประกอบการตีความข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Credibility) โดยใช้วิธี Member Checking นำข้อมูลที่ถอดความแล้วกลับไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ยืนยันความถูกต้อง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทุกคนยืนยันว่าข้อมูลมีความสอดคล้องกับสิ่งที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ ทำให้ข้อมูลมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ตามแนวทางการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ได้จากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกต โดยดำเนินการจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Coding) จำแนกประเด็นตามกรอบแนวคิดที่กำหนด และตีความเชิงความหมายอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัย

ผลการการศึกษาเอกสารและวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ปรากฏผลดังนี้

1. แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์

การศึกษาเอกสารที่เป็นแนวคิดทฤษฎีที่มีความเชื่อมโยงกับแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมแบบอูคูวะฮ์ พบ 4 แนวทางหลักดังนี้

1.1 แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร

การพัฒนาผู้นำแบบอูคูวะฮ์ การเริ่มต้นจากตัวผู้บริหารเองก่อนและอดทนในการปลูกฝังค่านิยมใหม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Schein และ Schein (2017) ที่เน้นว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องเริ่มจากผู้นำที่เป็นผู้สร้างและขับเคลื่อนค่านิยมใหม่ การเป็นแบบอย่างของมุสลิมที่แข็งแกร่งแต่อ่อนโยนสะท้อนหลักการ "อุสวะห์อะสะนะห์" ที่ Beekun & Badawi (1999) กล่าวถึง โดยผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักการที่ตนเองเสนอการเป็นนักเรียนตลอดชีวิตและเปิดใจเรียนรู้จากทุกคนสอดคล้องกับหลักการ "อัลอิลุม มิน อัลมะฮดิ อิลา อัลละฮดิ" (การแสวงหาความรู้ตั้งแต่เกิดจนตาย) ที่ Al-Ghazali (1998) เน้นในอียาลูมุดดีน และสอดคล้องกับแนวคิด Learning Leadership ของ Fullan (2020) ที่เน้นความสำคัญของผู้นำที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากนั้นการพัฒนาผู้นำแบบอูคูวะฮ์ควรเริ่มจากผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการสร้างและขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรอย่างต่อเนื่องและอดทน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schein & Schein (2017) ขณะเดียวกัน ผู้นำต้องยึดหลัก "อุสวะห์อะสะนะห์" (Beekun & Badawi, 1999) และเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตตามแนวคิดของ Al-Ghazali (1998) & Fullan (2020) ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน

การเป็น "ราชา กิซาค์" (ผู้นำที่เป็นแบบอย่าง) การเชื่อมโยงภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการศึกษาสมัยใหม่สะท้อนการประยุกต์แนวคิดของ Al-Faruqi (1982) เกี่ยวกับการอิสลามมาคือนแนวคิด ที่เน้นการผสมผสานระหว่างความรู้ดั้งเดิมกับความรู้สมัยใหม่ การเข้าใจจิตวิทยาวัยรุ่นและสร้างความไว้วางใจก่อนสั่งสอนสอดคล้องกับหลักการ "ลา อิกเราะฮะ ฟิ อัลดีน" (ไม่มีการบังคับในศาสนา) ที่ Ibn Kathir (1999) อธิบายไว้ และสอดคล้องกับแนวคิด Transformational Leadership ของ Deal & Peterson (2016) การสังเคราะห์ผลจากเอกสารของผู้วิจัยชี้ให้เห็นว่า การเป็นผู้นำแบบ "ราชา กิซาค์" มุ่งเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดี พร้อมทั้งบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับการศึกษาสมัยใหม่ ซึ่งสะท้อนแนวคิดของ Al-Faruqi (1982) ที่เน้นการผสมผสานความรู้ดั้งเดิมกับความรู้สมัยใหม่ อีกทั้งการเข้าใจจิตวิทยาวัยรุ่นและการสร้างความไว้วางใจก่อนการสั่งสอนยังสอดคล้องกับหลัก "ไม่มีการบังคับในศาสนา" (Ibn Kathir, 1999) และแนวคิด Transformational Leadership ของ Deal & Peterson (2016) ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและความสัมพันธ์เชิงบวก อันนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน

การเรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องแต่ไม่ลืมหลักการดั้งเดิม แนวทางนี้สะท้อนการประยุกต์แนวคิดของ Ramadan (2009) เกี่ยวกับการปฏิรูปแบบสร้างสรรค์ที่ต้องใช้เครื่องมือสมัยใหม่ในการส่งเสริมค่านิยมดั้งเดิม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Abdullah (2016) เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาอิสลามที่ต้องสมดุลระหว่างความเป็นสากลและความเป็นท้องถิ่น การสังเคราะห์ผลจากเอกสารของผู้วิจัยสะท้อนว่า การเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องควรดำเนินควบคู่กับการยึดมั่นในหลักการดั้งเดิม โดยเป็นการประยุกต์แนวคิดของ Ramadan (2009) ที่เน้นการใช้เครื่องมือสมัยใหม่เพื่อส่งเสริมค่านิยมเดิม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Abdullah (2016) ที่มุ่งเน้นความสมดุลระหว่างความเป็นสากลและความเป็นท้องถิ่นในการบริหารการศึกษาอิสลาม อันนำไปสู่การพัฒนาอย่างเหมาะสมและยั่งยืน

1.2 แนวทางการพัฒนาระบบองค์กร

การสร้างระบบช่วยเหลือที่เป็นธรรมชาติ การสร้างระบบที่ทุกคนรู้สึกว่าการช่วยเหลือกันเป็นเรื่องธรรมชาติ มีคณะกรรมการครูในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับหลักการ Ta'awun ที่มีรากฐานจากอัลกุรอาน บทอัลมาอิดะห์ โองการที่ 2 ที่เน้นการช่วยเหลือกันในความดีและความยุติธรรม (Al-Tabari, 2001) Ahmad (2009) เน้นว่าการสร้างวัฒนธรรมการช่วยเหลือในองค์กรอิสลามต้องเป็นไปอย่างธรรมชาติและมีระบบที่สนับสนุน การจัดตั้งคณะกรรมการครูสะท้อนการประยุกต์หลักการ "ซุรอ" ที่ Al-Qaradawi (1999) กล่าวถึงในบริบทของการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และสอดคล้อง

กับแนวคิด Collaborative Leadership ของ Fullan (2020) การสังเคราะห์ผลจากเอกสารของผู้วิจัยแสดงให้เห็นว่า การสร้างระบบช่วยเหลือที่เป็นธรรมชาติในองค์กร โดยให้ทุกคนรู้ว่าการช่วยเหลือกันเป็นเรื่องปกติและมีคณะกรรมการครู สนับสนุน สอดคล้องกับหลัก Ta'awun จากอัลกุรอาน (Al-Tabari, 2001) ที่เน้นการร่วมมือในความดีและความยุติธรรม อีกทั้ง Ahmad (2009) ชี้ว่าการสร้างวัฒนธรรมเช่นนี้ต้องเกิดอย่างเป็นธรรมชาติและมีระบบรองรับ การจัดตั้งคณะกรรมการ ครูยังสะท้อนหลัก “ซุรอ” (Al-Qaradawi, 1999) และสอดคล้องกับแนวคิด Collaborative Leadership ของ Fullan (2020) ที่เน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน

การจัดตั้งศูนย์พัฒนาครูและระบบประเมิน 360 องศา การจัดตั้ง “ศูนย์พัฒนาครู” ที่มีทรัพยากรการเรียนรู้ครบ ครันสอดคล้องกับแนวคิด Learning Organization และ Professional Learning Community ที่ Deal & Peterson (2016) เสนอ ระบบการประเมินแบบ 360 องศาสะท้อนการประยุกต์หลักการ “มูรากาเบห์” (การสังเกตและติดตาม) ในอิสลามที่ Al-Ghazali (1998) อธิบายไว้ Wajedi Ma'ruf (2020) เน้นว่าการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรผ่านหลักอูคูวะฮ์ต้องมี ระบบสนับสนุนการเรียนรู้ที่ครอบคลุมและต่อเนื่อง ซึ่งศูนย์พัฒนาครูจะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสังเคราะห์ผลจากเอกสารของผู้วิจัยชี้ให้เห็นว่า การจัดตั้งศูนย์พัฒนาครูและการใช้ระบบประเมินแบบ 360 องศาเป็นกลไก สำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โดยศูนย์พัฒนาครูสอดคล้องกับแนวคิด Learning Organization และ Professional Learning Community (Deal & Peterson, 2016) ขณะที่ การประเมินแบบ 360 องศาสะท้อนหลัก “มูรากาเบห์” (Al-Ghazali, 1998) ที่เน้นการติดตามและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Wajedi Ma'ruf (2020) ที่เน้น ความสำคัญของระบบสนับสนุนการเรียนรู้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมอูคูวะฮ์อย่างยั่งยืน

การสร้างสภาวិชาการและแพลตฟอร์มความรับผิดชอบ การสร้าง “สภาวิชาการ” ที่มีอำนาจตัดสินใจใน เรื่องการเรียนการสอนสะท้อนการประยุกต์หลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ Cameron & Quinn (2011) เกี่ยวกับ Clan Culture ที่เน้นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม “แพลตฟอร์มความรับผิดชอบ” ที่เชื่อมโยงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนสอดคล้องกับหลักการ Takaful ที่เน้นความรับผิดชอบร่วมกัน ตามที่ Ikhwan Hadiyyin (2016) อธิบายว่าเป็นการสร้างเครือข่ายความรับผิดชอบที่เชื่อมโยงทุกระดับในองค์กร การสังเคราะห์ผลจากเอกสารของผู้วิจัย แสดงให้เห็นว่า การจัดตั้งสภาวิชาการและแพลตฟอร์มความรับผิดชอบเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความ รับผิดชอบร่วมกันในองค์กร โดยสภาวิชาการสะท้อนแนวคิดการกระจายอำนาจและการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิด Clan Culture ของ Cameron & Quinn (2011) ขณะที่แพลตฟอร์มความรับผิดชอบสอดคล้องกับหลัก Takaful ที่เน้นความ รับผิดชอบร่วมกันของทุกภาคส่วน (Ikhwan Hadiyyin, 2016) อันนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1.3 แนวทางการพัฒนากิจกรรมและวัฒนธรรม

การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ การจัดกิจกรรม “วันครอบครัวโรงเรียน” และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง ครูต่างวิชาสอดคล้องกับหลักการ Ta'aruf ที่เน้นการทำความรู้จักและสร้างความสัมพันธ์ Eva Iryani และ Friscilla Wulan Tersta (2020) เน้นว่าการสร้างความสัมพันธ์ในบริบทวัฒนธรรมต้องมีกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงออกและ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูต่างวิชาสะท้อนแนวคิดของ Fullan (2020) เกี่ยวกับ Cross-Curricular Learning และการสร้าง Knowledge Sharing Culture ในองค์กร การสังเคราะห์ผลจากเอกสารของผู้วิจัยชี้ให้เห็นว่า การจัด กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เช่น วันครอบครัวโรงเรียนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูต่างวิชา เป็นแนวทางสำคัญในการ เสริมสร้างความเข้าใจและความผูกพันในองค์กร สอดคล้องกับหลัก Ta'aruf ที่เน้นการทำความรู้จักและสร้างความสัมพันธ์ (Eva Iryani & Friscilla Wulan Tersta, 2020) อีกทั้งยังสะท้อนแนวคิด Cross-Curricular Learning และการสร้างวัฒนธรรม การแบ่งปันความรู้ของ Fullan (2020) อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน

การจัดกิจกรรมการให้อภัยและการจัดการอารมณ์ การมีกิจกรรม “วันแห่งการให้อภัย” สะท้อนการประยุกต์หลัก การ Tasamuh และ “อัลอ์ฟว” (การให้อภัย) ที่มีรากฐานจากอัลกุรอาน บทอ์ซุซซุรอ โอองการที่ 40 (Al-Tabari, 2001) การอบรมเรื่องการจัดการอารมณ์สอดคล้องกับแนวคิดของ Al-Ghazali (1998) เกี่ยวกับการฝึกตนให้มี “อัลอะเคลลาห์ อัลกะรี มะห์” (คุณธรรมอันสูงส่ง) Esposito (2003) อธิบายว่าการให้อภัยในอิสลามไม่ใช่เพียงการปล่อยปละละเลย แต่เป็นการสร้าง โอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Restorative Justice ที่ Deal & Peterson (2016) เสนอ

ในบริบทของวัฒนธรรมโรงเรียน การสังเคราะห์ผลจากเอกสารของผู้วิจัยชี้ให้เห็นว่า การจัดกิจกรรมการให้อภัยและการพัฒนาการจัดการอารมณ์ เช่น “วันแห่งการให้อภัย” เป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม โดยสอดคล้องกับหลัก Tasamuh และ “อัลอัฟว” จากอัลกุรอาน (Al-Tabari, 2001) ควบคู่กับการฝึกฝนตามแนวคิดของ Al-Ghazali (1998) ที่มุ่งพัฒนาคุณธรรมอันสูงส่ง อีกทั้งแนวคิดของ Esposito (2003) ยังชี้ว่าการให้อภัยเป็นกระบวนการสร้างการเรียนรู้และการปรับปรุงตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Restorative Justice ของ Deal & Peterson (2016) อันนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติและยั่งยืนในองค์กร

การสร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย การสร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น “ตู้ข้อเสนอแนะ” ระบบออนไลน์ และ “ช่วงเวลาแบ่งปัน” สอดคล้องกับหลักการ “อัลอิบลาม” (การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ) ที่ Abdullah (2016) เน้นในการบริหารการศึกษาอิสลาม ความหลากหลายของช่องทางการสื่อสารสะท้อนการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลในการรับและส่งข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron & Quinn (2011) เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่รองรับความหลากหลาย การสังเคราะห์ผลจากเอกสารของผู้วิจัยแสดงให้เห็นว่า การสร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น ตู้ข้อเสนอแนะ ระบบออนไลน์ และช่วงเวลาแบ่งปัน เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลัก “อัลอิบลาม” (Abdullah, 2016) อีกทั้งยังสะท้อนการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลในการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron & Quinn (2011) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่รองรับความหลากหลายและเอื้อต่อการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

1.4 แนวทางการผสมผสานเทคโนโลยีกับหลักอูคูวะฮ์

การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการช่วยเหลือและแบ่งปันความรู้ การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการช่วยเหลือและแบ่งปันความรู้สะท้อนการประยุกต์แนวคิดของ Al-Faruqi (1982) เกี่ยวกับการอิสลามมาคือนแนวคิดในยุคเทคโนโลยี โดยใช้เครื่องมือสมัยใหม่เป็นสื่อในการส่งเสริมค่านิยมทางศาสนา Ramadan (2009) เน้นว่าการปฏิรูปการศึกษาอิสลามในศตวรรษที่ 21 ต้องใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความสัมพันธ์และการเรียนรู้ แทนที่จะเป็นตัวแทนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ การสังเคราะห์ผลจากเอกสารของผู้วิจัยชี้ให้เห็นว่า การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการช่วยเหลือและแบ่งปันความรู้เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัล โดยสะท้อนแนวคิดของ Al-Faruqi (1982) ที่มุ่งบูรณาการความรู้ดั้งเดิมกับเครื่องมือสมัยใหม่ และสอดคล้องกับ Ramadan (2009) ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และการเรียนรู้ ไม่ใช่ทดแทนปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ อันนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็งและยั่งยืน

การพัฒนาแอปพลิเคชันติดตามและระบบแทรกกึ่ง การพัฒนาแอปพลิเคชันติดตามความก้าวหน้าและระบบแทรกกึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับหลักการ “มูราบะห์” (การติดตามและประเมินผล) ที่ Al-Ghazali (1998) กล่าวถึง และสอดคล้องกับแนวคิด Data-Driven Decision Making ของ Fullan (2020) การใช้เทคโนโลยีในการติดตามความก้าวหน้าช่วยให้การประยุกต์หลักการ Takaful (ความรับผิดชอบร่วมกัน) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ “อะมานะห์” (ความไว้วางใจ) ที่ Esposito (2003) อธิบายไว้ การสังเคราะห์ผลจากเอกสารของผู้วิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาแอปพลิเคชันติดตามความก้าวหน้าและระบบแทรกกึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร โดยสอดคล้องกับหลัก “มูราบะห์” (Al-Ghazali, 1998) ที่เน้นการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับแนวคิด Data-Driven Decision Making ของ Fullan (2020) ที่ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนับสนุนหลัก Takaful และ “อะมานะห์” (Esposito, 2003) ในการสร้างความรับผิดชอบร่วมกันและความโปร่งใส อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

การสร้างกลุ่มสื่อสารออนไลน์ที่ส่งเสริมความสัมพันธ์แบบอูคูวะฮ์ การสร้างกลุ่มสื่อสารออนไลน์ที่ส่งเสริมความสัมพันธ์แบบอูคูวะฮ์สะท้อนการประยุกต์หลักการ Ta'aruf ในยุคดิจิทัล โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจซึ่งกันและกัน Hefner (2009) ชี้ให้เห็นว่าการสร้างชุมชนมุสลิมสมัยใหม่ต้องใช้เครื่องมือการสื่อสารที่ทันสมัยในการรักษาและส่งเสริมค่านิยมทางศาสนา ซึ่งกลุ่มสื่อสารออนไลน์จะเป็นพื้นที่สำคัญในการปฏิบัติหลักอูคูวะฮ์ในยุคปัจจุบัน การสังเคราะห์ผลจากเอกสารของผู้วิจัยชี้ให้เห็นว่า การสร้างกลุ่มสื่อสารออนไลน์เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์แบบอูคูวะฮ์เป็นแนวทางสำคัญในยุคดิจิทัล โดยสะท้อนการประยุกต์หลัก Ta'aruf ผ่านการใช้เทคโนโลยีในการ

เสริมสร้างความเข้าใจและความผูกพันระหว่างกัน อีกทั้งสอดคล้องกับ Hefner (2009) ที่ชี้ว่าการสร้างชุมชนมุสลิมสมัยใหม่ จำเป็นต้องใช้เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัยในการอ้างและส่งเสริมค่านิยมทางศาสนา อันนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง และยั่งยืนในองค์กร

จากแนวทางการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวสะท้อนการประยุกต์แนวคิดหลายทฤษฎีอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ทฤษฎี วัฒนธรรมองค์กรของ Schein & Schein (2017) ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงจากผู้นำ แนวคิด Competing Values Framework ของ Cameron & Quinn (2011) ที่เน้นความสมดุลระหว่างค่านิยมต่างๆ และทฤษฎีการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Fullan (2020) ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือการผสมผสานระหว่างหลักการอิสลามกับทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Abdullah (2016) & Ramadan (2009) ที่เน้นการปฏิรูประบบสร้างสรรคในการศึกษาอิสลาม โดยใช้เครื่องมือและแนวคิดสมัยใหม่เป็นสื่อในการส่งเสริมค่านิยมและหลักการทางศาสนา

2. บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูละมะฮ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบ อูละมะฮ์ พบ 5 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.1 การทำความรู้จัก (Ta'aruf)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการที่หลากหลายในการทำความรู้จัก ได้แก่ การเดินเยี่ยมชม ห้องเรียนทุกวันเช้า การจัดประชุมครูแบบไม่เป็นทางการ การรับประทานอาหารร่วมกันในวันศุกร์ การจัดกิจกรรม "บ้านเยือนครู" และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เช่น กลุ่มไลน์และแอปพลิเคชัน ช่องทางการสื่อสารประกอบด้วย "ตู้ข้อเสนอแนะ" ระบบออนไลน์ และการเปิดประตูห้องทำงานเป็น "ช่วงเวลาแบ่งปัน" การแสดงบทบาทของผู้บริหารในการทำความรู้จักกับบุคลากร อย่างทั่วถึงและเป็นแบบฉันทมิตรได้ส่งผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรภายในโรงเรียนดีขึ้น

“ผู้บริหารจะเดินเยี่ยมห้องเรียนทุกเช้า ทำให้ครูรู้สึกที่เราไม่ได้ห่างกัน และสามารถพูดคุยได้ตลอดเวลา”

“กิจกรรมกินข้าววันศุกร์และบ้านเยือนครู ทำให้บรรยากาศเป็นกันเองมากขึ้น เหมือนครอบครัวเดียวกัน”

2.2 การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Ta'awun)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้บริหารส่งเสริมจัดให้มีนโยบาย "ครูคู่" โดยกำหนดให้ครูใหม่มีครูพี่เลี้ยงที่คอยดูแลช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของครูใหม่ จัดให้มีกองทุนช่วยเหลือครูเพื่อเป็นหลักประกันความช่วยเหลือครูที่ประสบปัญหาด้านการเงินและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ได้จัดให้มีโครงการ "แบ่งปันความรู้" และการสนับสนุนการพัฒนาทักษะครู การจัดการความขัดแย้งโดยใช้หลักการ "อิศลาห์" (การประนีประนอม) และ "มุขาวาเราะห์" (การปรึกษาหารือ) รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการช่วยเหลือผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ดังกล่าวนี้อถือเป็นแนวทางส่งเสริมให้เป็นองค์กรแบบอูละมะฮ์ที่ผู้บริหารได้แสดงบทบาทปฏิบัติได้ผลยิ่ง

“ครูใหม่จะมีครูพี่เลี้ยงคอยช่วยแนะนำ ทำให้ปรับตัวได้เร็วขึ้นและไม่รู้สึกโดดเดี่ยว”

“กองทุนช่วยเหลือครูทำให้เรารู้สึกอุ่นใจว่าโรงเรียนไม่ทอดทิ้งกันในยามลำบาก”

3. การแบกรับภาระร่วมกันด้วยความเห็นใจ (Tafahum)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้บริหารได้แสดงออกถึงพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงานหนัก โดยผู้บริหารไม่เพียงแต่สั่งการ แต่ยังลงมือช่วยเหลือ เช่น การเข้าร่วมจัดกิจกรรมโรงเรียน การช่วยดูแลความเรียบร้อย หรือแบ่งเบาภาระงานเมื่อครูมีงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ ผู้บริหารยังได้มีการจัดแบ่งภาระอย่างเป็นธรรม โดยจัดสรรงานโดยคำนึงถึงความสามารถ ความถนัด และภาระส่วนตัวของแต่ละบุคคล พร้อมกับสร้างระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ให้ครูใหม่หรือบุคลากรที่ยังขาดประสบการณ์มีผู้ช่วยเหลือ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจต่อข้อจำกัดและปัญหาของบุคลากร การให้กำลังใจและยอมรับความทุ่มเทของบุคลากร รวมถึง การสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเอื้อเฟื้อและช่วยเหลือกัน

“ผู้บริหารไม่ได้แค่สั่งงาน แต่ลงมาช่วยทำงานด้วย ทำให้เรารู้สึกว่าไม่ได้ทำงานคนเดียว”

“การมีพี่เลี้ยงคอยช่วยแนะนำและให้กำลังใจ ทำให้เรามีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น”

4. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Takafu)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้บริหารได้จัดให้การพัฒนาแบบ "ทีมวิชา" ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นและร่วมรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของนักเรียน โดยมีการจัดประชุมเพื่อติดตามและรายงานผลทุก 2 สัปดาห์ ทุกคนในทีมได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากข้อผิดพลาดมากกว่าการตำหนิ ทั้งนำเอาข้อสะท้อนเชิงบวกต่าง ๆ มาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้จัดให้มีระบบพี่เลี้ยง ((Mentor) เพื่อนำเสนอแนะและชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน รวมถึงการใช้ระบบแทรกกำลังใจความสำเร็จและแอปพลิเคชันติดตามความก้าวหน้าของทีม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจและพลังในการทำงานร่วมกันเพื่อสู่เป้าหมายที่กำหนด

“การทำงานเป็นทีมวิชาทำให้เรารู้สึกว่าความสำเร็จของนักเรียนเป็นความรับผิดชอบของทุกคน ไม่ใช่แค่ครูคนเดียว”

“เวลามีปัญหา เราจะช่วยกันหาทางแก้ ไม่ใช่โทษกัน ทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น”

“ระบบติดตามความก้าวหน้าและการมีพี่เลี้ยงช่วยให้เราเห็นพัฒนาการของตัวเองและทีมชัดเจนขึ้น”

5. ความใจกว้าง (Tasamuh)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างทางความคิดและให้โอกาสทุกคนแสดงความคิดเห็น มีช่อง "ข้อเสนอแนะต่อผู้อำนวยการ" ในประชุมครู มองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสเรียนรู้ และมีระบบการให้คำปรึกษามากกว่าการลงโทษ โดยไม่ตัดสินบุคลากรจากความผิดพลาดในอดีต แต่ใช้การชี้แนะและการให้คำปรึกษาเป็นเครื่องมือพัฒนา รวมถึงการยอมรับความแตกต่างด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

“ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เราแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ทำให้รู้สึกว่าการเห็นของเรามีคุณค่า” (ครูผู้สอน)

“เวลาทำผิดพลาด ผู้บริหารจะให้คำแนะนำมากกว่าการตำหนิ ทำให้เรายากพัฒนาตัวเอง” (ครูใหม่)

ผลการวิจัยนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ทั้งห้ามิติอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ การทำความรู้จัก (Ta'aruf) ผ่านการสื่อสารและการสร้างสัมพันธ์อันอบอุ่น การช่วยเหลือกัน (Ta'awun) ด้วยนโยบายคู่พี่เลี้ยง กองทุนช่วยเหลือ และการจัดการขัดแย้งเชิงประนีประนอม การแบกรับภาระร่วมกัน (Tafahum) โดยการมีส่วนร่วม แบ่งงานอย่างเป็นธรรม และการให้กำลังใจ การรับผิดชอบร่วมกัน (Takafu) ผ่านทีมวิชาและระบบติดตามผล และความใจกว้าง (Tasamuh) ที่ยอมรับความแตกต่างและใช้การปรึกษาแทนการลงโทษ ข้อค้นพบนี้มีคุณูปการในการยืนยันว่าผู้บริหารสามารถเป็นกลไกหลักในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเกื้อกูลกัน พร้อมทั้งชี้แนะแนวทางการพัฒนาที่เน้นการใช้เทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม เพื่อยกระดับโรงเรียนให้เป็นพื้นที่แห่งความสามัคคีและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การสร้างความเข้าใจให้ครูและผู้บริหารเห็นคุณค่าของหลักอูคูวะฮ์ในยุคที่แข่งขันสูง การสร้างสมดุลระหว่างหลักศาสนากับความทันสมัย การจัดการความหลากหลายระหว่างวัย การรักษาอัตลักษณ์มลายูมุสลิมในยุคโลกาภิวัตน์ การจัดสมดุลระหว่างการอบรมสั่งสอนตามหลักศาสนากับการให้เสรีภาพแก่วัยรุ่น และการดูแลให้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมหลักอูคูวะฮ์ ยังคงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารที่ต้องการจะส่งเสริมวัฒนธรรมแบบอูคูวะฮ์ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำเสนอโดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 2 ประการ ได้แก่ การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ และการศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการศึกษาเอกสาร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานจากหลักการอิสลาม ซึ่งเน้นความเป็นพี่น้อง ความร่วมมือ ความเข้าใจ และความรับผิดชอบร่วมกัน โดยสามารถจำแนกออกเป็นองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ Ta'aruf (การทำความรู้จัก) Ta'awun (การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน) Tafahum (ความเข้าใจและการแบกรับภาระร่วมกัน) Takafu (ความรับผิดชอบร่วมกัน) และ Tasamuh (ความใจกว้าง) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรทั้งในด้านความสัมพันธ์และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาร่วมกับผลการวิจัยภาคสนาม พบว่าแนวคิดจากเอกสารดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการปฏิบัติจริงในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี กล่าวคือ ผู้บริหารมีความเข้าใจในหลักอูคูวะฮ์และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น โดยเฉพาะการใช้ภาษาและวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างบุคลากรในองค์กร อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวอย่างต่อเนื่องในระดับหนึ่ง แต่ยังพบข้อจำกัดในด้านการบูรณาการแนวคิดอูคูวะฮ์ให้เป็นระบบที่ชัดเจนและยั่งยืน ทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติจริง ซึ่งประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Edgar H. Schein และ Peter Schein ที่อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจำเป็นต้องอาศัยการปลูกฝังอย่างต่อเนื่องและการปฏิบัติที่สอดคล้องกันในทุกระดับขององค์กร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ซึ่งมุ่งศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ในแต่ละด้าน ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะเชิงปฏิบัติ โดยในด้าน Ta'aruf (การทำความรู้จัก) ผู้บริหารมีการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ และการสื่อสารที่สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรม เช่น การใช้ภาษามลายูในการสื่อสาร ซึ่งช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความเข้าใจระหว่างกัน อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกันในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ John Joll ที่เน้นความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

ด้าน Ta'awun (การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน) พบว่าผู้บริหารมีการส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยใช้หลักการอิสลาม โดยเฉพาะหลัก "อิศลาห์" ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งช่วยให้เกิดความสมานฉันท์และลดความขัดแย้งภายในองค์กร แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Rafik Beekun และ Jamal Badawi ที่เสนอว่าการบริหารองค์กรตามหลักอิสลามควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและความร่วมมือ

ด้าน Tafahum (ความเข้าใจและการแบกรับภาระร่วมกัน) ผู้บริหารมีการนำหลัก "ซุรอ" มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ซึ่งช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันและลดความขัดแย้งภายในองค์กร แนวปฏิบัตินี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Al-Ghazali ที่ให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือและการใช้เหตุผลร่วมกันในสังคม

ด้าน Takaful (ความรับผิดชอบร่วมกัน) พบว่าผู้บริหารมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการมีระบบติดตามประเมินผลร่วมกัน ซึ่งสะท้อนถึงการสร้างความรับผิดชอบร่วมกันในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Khaliq Ahmad ที่เน้นความสำคัญของความสำเร็จร่วมมากกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล

สุดท้ายด้าน Tasamuh (ความใจกว้าง) ผู้บริหารมีบทบาทในการสร้างสมดุลระหว่างการยึดมั่นในหลักการทางศาสนาและความยืดหยุ่นในการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของบริบทพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Ismail Raji Al-Faruqi ที่เน้นการรักษาดุลยภาพระหว่างหลักศาสนาและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ

ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายสำคัญในการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ โดยเฉพาะการสร้างสมดุลระหว่างหลักศาสนาอิสลามกับความทันสมัยของระบบการศึกษา ซึ่งเป็นบริบทเฉพาะของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Duncan McCargo และ Joseph Liow ที่ชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนของบริบทพหุวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ที่หลากหลาย

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ผ่านการเป็นแบบอย่าง การสื่อสาร และการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ควบคู่กับการบูรณาการหลักการอิสลามในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม ยังมีความท้าทายในด้านการจัดการทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี และการรองรับความหลากหลาย ซึ่งนำไปสู่แนวทางการพัฒนาที่ครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาผู้นำ ระบบองค์กร กิจกรรมและวัฒนธรรมองค์กร และการผสานเทคโนโลยีกับหลักอูคูวะฮ์ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทและเกิดความยั่งยืน การวิจัยเรื่องนี้ "บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริม

วัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี" พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทที่หลากหลายในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ทั้ง 5 มิติ โดยเน้นการเป็นแบบอย่าง การสร้างช่องทางสื่อสาร การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ และการประยุกต์หลักการอิสลามในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม ยังพบช่องว่างในด้านการจัดการทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี การสร้างความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม และการพัฒนาระบบสนับสนุนที่ครอบคลุม ความท้าทายหลักได้แก่ การสร้างสมดุลระหว่างหลักศาสนากับความทันสมัย การจัดการความหลากหลายระหว่างวัย และการรักษาอัตลักษณ์ในยุคโลกาภิวัตน์

ผลการวิจัยนำไปสู่การเสนอแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ที่ครอบคลุม 4 ด้าน คือ การพัฒนาผู้นำ การพัฒนาระบบองค์กร การพัฒนากิจกรรมและวัฒนธรรม และการผสมผสานเทคโนโลยีกับหลักอูคูวะฮ์ ซึ่งมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้
 - 1.1 ผู้บริหารควรพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละมิติและจัดทำระบบติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
 - 1.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) สำหรับผู้บริหาร
 - 1.3 พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารเฉพาะด้านการนำหลักอูคูวะฮ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยผสมผสานทั้งภาคทฤษฎีและการปฏิบัติ
 - 1.4 สร้างระบบการให้คำปรึกษาและการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาอิสลามและการพัฒนาองค์กร
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป
 - 2.1 ศึกษาผลกระทบของการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ต่อประสิทธิภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในระยะยาว
 - 2.2 พัฒนาแบบจำลองการบริหารการศึกษาอิสลามแบบอูคูวะฮ์ที่เหมาะสมกับบริบทไทย และทดสอบประสิทธิภาพในโรงเรียนนาร่อง
 - 2.3 ศึกษาเปรียบเทียบการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ในโรงเรียนอิสลามระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
 - 2.4 วิจัยและพัฒนาเครื่องมือการประเมินวัฒนธรรมองค์กรแบบอูคูวะฮ์ที่มีความตรงและความเที่ยงสูง สำหรับใช้ในสถานศึกษาอิสลาม

เอกสารอ้างอิง

- Abdullah, M. A. (2016). *Islamic education management: Theory and practice*. Islamic Book Trust.
- Ahmad, K. (2009). *Leadership and teamwork in Islamic organizations*. Thinker's Library.
- Ahmad, K. (2014). *Principles of Islamic organizational culture*. Strategic Information and Research Development Centre.
- Al-Faruqi, I. R. (1982). *Islamization of knowledge: General principles and work plan*. International Institute of Islamic Thought.
- Al-Ghazali, M. (1998). *Ihya' 'ulum al-din (Revival of the religious sciences)*. Dar al-Ma'rifah.
- Al-Qaradawi, Y. (1999). *Islamic awakening between rejection and extremism*. International Institute of Islamic Thought.
- Al-Tabari, M. J. (2001). *Jami' al-bayan fi ta'wil al-Qur'an (The comprehensive clarification of the interpretation of the Qur'an)*. Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (1999). *Leadership: An Islamic perspective*. Amana Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, and promises (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Esposito, J. L. (2003). *The Oxford dictionary of Islam*. Oxford University Press.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change (2nd ed.)*. Jossey-Bass.
- Hefner, R. W. (2009). *Making modern Muslims: The politics of Islamic education in Southeast Asia*. University of Hawai'i Press.
- Ibn Kathir, I. (1999). *Tafsir al-Qur'an al-'Azim (Commentary on the Noble Qur'an)*. Dar Taibah.
- Iryani, E., & Tersta, F. W. (2020). Implementation of ukhuwah principles in multicultural education. *Journal of Islamic Education*, 15(2), 45-62.
- Joll, C. M. (2011). *Religion, identity and reform in Southeast Asia: The Thai South and the Malay world*. Institute of Asian Affairs.
- Liow, J. C. (2009). *Piety and politics: Islamism in contemporary Malaysia*. Oxford University Press.
- McCargo, D. (2012). *Mapping national anxieties: Thailand's southern conflict*. NIAS Press.
- Ramadan, T. (2009). *Radical reform: Islamic ethics and liberation*. Oxford University Press.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. Jossey-Bass.
- Wajedi Ma'ruf. (2020). Ukhuwah dalam Al-Qur'an dan Implementasinya dalam Pendidikan Islam. *Dirasat Islamiah: Jurnal Kajian Keislaman*, 1(2), 127-140.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. SAGE Publications.