



สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส
**Planning Process Operation of Administrators as Perceived by Islamic Private Schools'
Personnel under the Jurisdiction of the Office of Private Education, Narathiwat Province**

มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี
Muslimah Cheme

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Education in Islamic Educational Administration and Management**

Prince of Songkla University

2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด
นราธิวาส

ผู้เขียน นางสาวมุสลิมมะห์ เจ๊ะมี

สาขาวิชา การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทรง)

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทรง)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต)

.....กรรมการ
(ดร.นินาวาลย์ ปานากาเซ็ง แมงกาจิ)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ
การจัดการการศึกษาอิสลาม

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคล
ที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะหมัด ยี่สุนทร)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ.....

(นางสาวมุสลิมาห์ เจ๊ะมี)

นักศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวสุลิมมะห์ เจ๊ะมี)

นักศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ชื่อวิทยานิพนธ์ สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของ
บุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน
จังหวัดนครราชสีมา

ผู้เขียน มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี

สาขาวิชา การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

ปีการศึกษา 2558

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสภาพและเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน ตลอดจนเพื่อประมวลปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) และการทดสอบเอฟ (F-test)

ผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มี 6 ขั้นตอน ระดับปานกลางมี 2 ขั้นตอน และระดับน้อยมีเพียง 1 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ที่มีเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน ที่ต่างกัน โดยภาพรวมและราย

ขั้นตอนไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับการศึกษาและขนาดโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ผู้บริหารขาดการนำหลักคำสอนของศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางแก้ไข คือ ผู้บริหารควรสร้างมูลเหตุจูงใจและมีกลไกควบคุมความต่อเนื่องในการนำแผนไปปฏิบัติตามหลักคำสอนของศาสนามาใช้อย่างเคร่งครัด เช่น การพูดเน้นย้ำในที่ประชุมเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของการปฏิบัติงานที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ เป็นต้น

Prince of Songkla University
Pattani Campus

Thesis Title	Planning Process Operation of Administrators as Perceived by Islamic Private Schools' Personnel under the Jurisdiction of the Office of Private Education, Narathiwat Province
Author	Miss Muslimah Chemee
Major Program	Islamic Educational Administration and Management
Academic Year	2015

ABSTRACT

This research is a survey research which aimed to study and compare the planning process operation of administrators as perceived by personnel of Private Islamic Schools under the Private Education Office of Narathiwat Province, based on their gender, education, position, work experience, and school size. The study also aimed to compile problems and solutions on the planning process operation. The samples used in this study were Islamic private schools' personnel under the Jurisdiction of the Office of Private Education, Narathiwat Province. Interview data was collected from 6 Private Islamic Schools' administrators under the Jurisdiction of the Private Education Office of Narathiwat Province. The instrument used in this study consisted of questionnaires and semi-structured interviews. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, average, standard deviation test, t-test and F-test.

The results of the study showed that the overall level of estimation on the planning process of administrators as perceived by personnel of Private Islamic Schools under the Jurisdiction of the Private Education Office of Narathiwat Province was moderate. When considering each step, the step that has the highest average level has six stages, intermediate level has two stages and the lowest level has only one stage, which is to execute according to the plan. The comparison of opinions on planning process Operation of Administrators as Perceived by personnel of the school based on their difference in gender, education, position, work experience and school size, the results showed that the overall level was not different, with the exception of school size, which showed a statistically significant at .05. The most common problem is the administrators lack of tenets of Islam to motivate practitioners to continually execute work as planned. The proposed solution to this problem is that the administrators should create motivation

and mechanisms to control and ensure that the execution be continually proceeded according to the tenets of the religion such as delivering speech in the meeting that emphasized on the importance and value of work performed on a continuous basis.

Prince of Songkla University
Pattani Campus

عنوان البحث : حالة عملية تخطيطية المديرين من آراء عمال المدارس الخاصة الإسلامية في إطار مكتب التعليم الخاص بولاية ناراتيوات
الباحثة : مسلمة جيڪ مي
قسم الدراسة : الإدارة في التربية الإسلامية والتدبير فيها
العام الجامعي : 1436 هـ

مستخلص البحث

هذا البحث المسحي يهدف إلى دراسة حالة عملية تخطيطية المديرين من آراء عمال المدارس الخاصة الإسلامية في إطار مكتب التعليم الخاص بولاية ناراتيوات ومقارنتها من نوع الجنس والتعليم والموضوع والخبرة في العمل وحجم المدرسة و دراسة في مشاكلها وحلولها وكانت العينات المستخدمة للإستطلاع من عمال المدارس الخاصة الإسلامية في إطار مكتب التعليم الخاص بولاية ناراتيوات و6 أشخاص التي أختيرت للمقابلة من مديري المدارس الخاصة الإسلامية في إطار مكتب التعليم الخاص بولاية ناراتيوات الأداة المستخدمة تتكون من الاستبيانات والمقابلات شبه المنظمة وكانت الإحصاءات لتحليل البيانات التردد، والنسبة المئوية، المتوسط، اختبار الانحراف المعياري، اختبار-تي واختبار-إيف

وجد البحث أن تعليقات حالة عملية تخطيطية المديرين من آراء عمال المدارس الخاصة الإسلامية في إطار مكتب التعليم الخاص بولاية ناراتيوات في العموم معتدلا و وجد النظر في كل مرحلة أن المرحلة الأكثرية ستة والمرحلة الوسطية اثنان والمرحلة الأقلية واحد هي العمل بالتخطيط وأظهرت أن مقارنة من الآراء عن حالة عملية تخطيطية المديرين من آراء عمال المدارس الخاصة الإسلامية في إطار مكتب التعليم الخاص بولاية ناراتيوات في مجال الجنس والموضوع والخبرة في العمل ليس فيها إختلاف عموما وخصوصا وفي مجال التعليم وحجم المدرسة فيها إختلاف دالة إحصائية عند مستوى 0.05 وأن المشكلة الأكثرية هي عدم المديرين عن القيادة الإسلامية للعمال الإستقامة بماخطط لها فالتحليل هو ينبغي للمديرين أن ينشأ ويراقب العمال في الأعمال التخطيطية الإسلامي بالقوة مثلا المذاكرة في المشورة عن أهمية الإستقامة وفضيلتها

กิตติกรรมประกาศ

มวลการสรรเสริญเป็นสิทธิของเอกอัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงเมตตาผู้ทรงกรุณาปรานีเสมอ และขอความสันติสุขจงมีแด่ท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ ผู้ทรงเป็นศาสนทูตของพระองค์ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ถ้าหากปราศจากการช่วยเหลือจากพระองค์ อัลลอฮ์ ﷻ และด้วยความร่วมมือจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร ใน การให้คำปรึกษา แนะนำ วิธีการในการจัดทำวิทยานิพนธ์ให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนตรวจสอบ แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบคุณคณาจารย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสอนทุกท่านของสาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ที่ได้เสียสละอุทิศตนในการรวบรวมองค์ความรู้และประสบการณ์ต่างๆอันทรงคุณค่าตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาและดำเนินการวิจัย และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ได้มอบทุนอุดหนุนเพื่อการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง ดร.อับดุลฮาซัน เฮ็งเปีย และผู้ช่วยศาสตราจารย์จรูญ เก้าเอี้ยน ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จนทำให้การวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีทุกประการ

ขอขอบคุณผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณครอบครัวคุณณัฐชา ภลาวัน ที่ได้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจในการดำเนินงานจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณอย่างสุดซึ้งแด่นายอาหามะ เจ๊ะมี (บิดา) นางสีตีมีเนาะ เจ๊ะมี (มารดา) นายมุฮัมมัดฟาฎิล การี (สามี) เด็กหญิงฟุฎลาห์ การี (บุตรสาว) และเด็กชายมิซซารีห์ การี (ว่าที่บุตรชาย) ผู้ที่คอยเป็นกำลังใจอย่างดียิ่ง ทำให้ผู้วิจัยมีความพยายามมุ่งมั่น อุดหนุน บากบั่นในการศึกษาและทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

และขอพรจากเอกอัลลอฮ์ ﷻ ขอเอกองค์อัลลอฮ์ ﷻ โปรดทรงอภัยในความผิดพลาดต่างๆที่พึงมี และตอบแทนความดีงามแก่ผู้วิจัย ครอบครัว ตลอดจนคนละบุคคลต่างๆที่มีส่วนร่วมในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
ABSTRACT	(7)
مستخلص	(9)
กิตติกรรมประกาศ	(10)
สารบัญ.....	(11)
รายการตาราง	(14)
รายการภาพประกอบ	(16)
การปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-ไทย.....	(17)
การปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-อังกฤษ.....	(19)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
3. สมมติฐานการวิจัย	6
4. ความสำคัญและประโยชน์การวิจัย.....	6
5. ขอบเขตการวิจัย.....	7
6. กรอบแนวคิดการวิจัย	9
7. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
1. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผน	15
1.1 ความหมายของการวางแผน	15
1.2 ความสำคัญของการวางแผน.....	16
1.3 ประโยชน์ของการวิจัย.....	18
1.4 ลักษณะของการวางแผนที่ดี	19
1.5 บทบาทของการวางแผนในกระบวนการบริหาร	20
1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน	20
2. การวางแผนในอิสลาม	21
2.1 ปรัชญาการวางแผนในอิสลาม.....	21
2.2 หลักการวางแผนในอิสลาม	25

สารบัญ (ต่อ)

2.3 องค์ประกอบของการวางแผนในอิสลาม	28
3. กระบวนการวางแผน	30
3.1 นิยามกระบวนการ	30
3.2 กระบวนการวางแผนในสถานศึกษา	31
3.3 กระบวนการวางแผนตามสำนักคิดและแนวคิดของนักวิชาการ	31
3.4 กระบวนการวางแผนตามกรอบแนวคิดของการวิจัย	57
3.4.1 ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่	57
3.4.2 ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	59
3.4.3 ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์	63
3.4.4 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์	71
3.4.5 ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	76
3.4.6 ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	79
3.4.7 ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน	84
3.4.8 ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์	91
3.4.9 ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	93
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	102
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	108
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	108
2. แบบแผนการวิจัย	110
3. เครื่องมือการวิจัย	110
4. การสร้างเครื่องมือ	112
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล	113
6. การวิเคราะห์ข้อมูล	114
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	115
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	116
1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ	117
2. ผลการวิเคราะห์ทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	117

สารบัญ (ต่อ)

3. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย.....	119
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไข การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน.....	144
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	164
1. วัตถุประสงค์.....	164
2. วิธีดำเนินการวิจัย.....	164
3. สรุปผลการวิจัย.....	166
4. การอภิปรายผล.....	179
5. ข้อเสนอแนะ.....	201
บรรณานุกรม.....	204
ภาคผนวก.....	213
ภาคผนวก ก.....	214
ภาคผนวก ข.....	221
ภาคผนวก ค.....	244
ภาคผนวก ง.....	248
ภาคผนวก จ.....	272
ประวัติผู้เขียน.....	288

รายการตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน การศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา 108
2	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม.....110
3	ตารางแสดงจำนวนร้อยละสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม 118
4	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมและรายชั้นตอน 120
5	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพกระบวนการวางแผน ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ 121
6	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพกระบวนการวางแผน ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต..... 122
7	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพกระบวนการวางแผน ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ 123
8	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพกระบวนการวางแผน ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ 125
9	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพกระบวนการวางแผน ขั้นตอนการการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง 126
10	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพกระบวนการวางแผน ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน 127
11	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพกระบวนการวางแผน ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน 129
12	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพกระบวนการวางแผน ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์.....130
13	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสภาพกระบวนการวางแผน ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ..... 131
14	เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน จำแนกตามเพศ.....134
15	เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน จำแนกตามระดับการศึกษา.....136
16	เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน จำแนกตามตำแหน่ง..... 138

รายการตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
17	เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน จำแนกตาม ประสบการณ์ทำงาน.....140
18	เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....142
19	ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส..... 144
20	ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตาม ทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด นราธิวาส.....148

Prince of Songkla University
Pattani Campus

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบที่

หน้า

1	กรอบแนวคิดการวิจัย	9
2	แสดงการวิเคราะห์ SWOT	35
3	ขั้นตอนการตัดสินใจ	38
4	แสดงกระบวนการวางแผนตามแนวคิดของบริกเนอร์และโคพ	77
5	แสดงกระบวนการวางแผนตามแนวคิด โรเบิร์ตฟูลเมอร์	49
6	แสดงกระบวนการวางแผนตามแนวคิดของเบรตัน	51
7	กระบวนการวางแผน โดยทั่วไป.....	52
8	ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติ	64
9	ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของกิจการ หน่วยงาน และพนักงาน	78
10	รูปแบบการวางแผนตามสถานการณ์	83
11	ที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย.....	101

การปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-ไทย

วิทยาลัยอิสลามศึกษา

พยัญชนะอาหรับ	คำอ่าน	พยัญชนะไทย	หมายเหตุ
ا	อลีฟ	อ	
ب	บอ	บ	
ع	ฮัมชะฮฺ	อ.(ฮ์ ในกรณีเป็นตัวสะกด)	เช่น อัลฮะมาอ์ อัลมาอ์ ฯลฯ
ت	ตอ	ต	
ث	ษอ	ษ	
ج	ญีม	ญ (จัญ ในกรณีเป็นตัวสะกด)	เช่น ญาฮฺล เคาะวาริจญ์
ح	หออ	ห	เช่น หะคียะฮฺ ยะกเวินบางคำ เช่น อับดุลเราะฮีม มุฮัมมัด เตาสีด
خ	คออ	ค	
د	ดอล	ด	
ذ	ษาล	ษ	เช่น มุอาษ
ر	รอฮ์	ร	
ز	ซาล	ซ	
س	สีน	ส	ยกเว้นคำว่า อีซาและมุซา
ش	ชีน	ช	
ص	ศอด	ศ	
ض	ฎอด	ฎ	
ط	ฏอ	ฏ	
ظ	ซุอ	ซุ	
ع	อัยนุ	อ	

غ	ฆอยนุ	ฆ	
ف	ฟาฮ์	ฟ	
ق	กอฟ	ก	
ك	กาฟ	ก	
ل	ลาม	ล	
م	มีม	ม	
ن	นูน	น	
و	วาว	ว	
هـ	ฮาฮ	ฮ (ในกรณีเป็นตัวสะกดใช้ ฮ)	
ي	ยาฮ์	ย	
الفتحة)- (ـَ		(ในกรณีเป็นตัวสะกด เช่น ตักวา อ้ารัมฯ) ะ, ะ-ะ (ในกรณีมีตัวสะกด และสระในบาง กรณี เช่น อลี บনীฯ)	
الكَسْرَ)- (ـِ		ـِ	
الضمة)- (ـُ		ـُ	
الفتحة الممدودة)- (ـَـ		า (อ ในกรณีมีตัวสะกด เช่น อัลฟารอบฯ)	
الكسرة الممدودة)- (ـِـ		ـِـ	
الضمة الممدودة)- (ـُـ		ـُـ	
ال- الشمسية		อัล-ตามด้วยพยัญชนะตัวแรกของ คำต่อไป เช่น อัคคีน อักกู๊นฯ	
ال- القمرية		อัล ตามด้วยคำต่อไปโดยไม่ต้องเว้น วรรค เช่นอัลกุรอาน อัลลอฮ อัลอิสลามฯ	

การปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-อังกฤษ
ตามระบบที่ใช้โดยหอสมุดรัฐสภาอเมริกา (Library of Congress), USA.

พยัญชนะอาหรับ	พยัญชนะอังกฤษ
ا	a
ب	b
ء	a, i, u
ت	t
ث	th
ج	J
ح	h
خ	kh
د	d
ذ	dh
ر	r
ز	z
س	s
ش	sh
ص	s
ض	d
ط	t
ظ	z
ع	'a, 'i, 'u
غ	gh
ف	f
ق	q

ك	k
ل	l
م	m
ن	n
و	w
ه	h
ي	y

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องด้วยสังคมในปัจจุบันโรงเรียนคือรากฐานที่สำคัญในการปลูกฝังความรู้ให้แก่เยาวชน ผู้ปกครองจึงคาดหวังและฝากอนาคตของลูกหลานไว้ที่การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ดังนั้นการบริหารจัดการโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการวางแผนการทำงานที่เป็นลำดับขั้นตอนเพื่อผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพออกสู่สังคม ในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนเป็นจำนวนมาก ซึ่งประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่เป็นชาวมุสลิม การบริหารจัดการโรงเรียนจึงควรมีกระบวนการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในพื้นที่

ปรัชญาการบริหารการศึกษาในอิสลาม คือ การบริหารการศึกษาตามหลักการของศาสนาอิสลาม มีเป้าหมายเพื่อการมีชีวิตที่ดีทั้งในโลกนี้และโลกหน้า มีการประสานความร่วมมือกันภายในองค์กร ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿...نَحْنُ قَسَمًا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ﴾

الزخرف : 32

ความว่า “...เราต่างหากที่ เป็นผู้จัดสรรการทำมาหากินของพวกเขา ระหว่างพวกเขาในการมีชีวิตอยู่ในโลกนี้ และเราได้เชิดชูบางคนในหมู่พวกเขาเหนือว่าอีกบางคนหลายชั้นเพื่อบางคนในหมู่พวกเขาจะได้อีกบางคนมาใช้งาน”

(อัลซุครุฟ : 32)

การบริหารการศึกษาไม่เพียงนำพาบุคคลในหน่วยงานสู่การทำงานที่มีประโยชน์ต่อพวกเขาและหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงประโยชน์ที่ได้รับทั้งในคุณยาและอาคีเราะฮ์อีกด้วย การบริหารจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อชี้นำปัจเจกคนทำงานไปสู่สิ่งที่ดีที่สุดใน นอกเหนือจากการใช้ประโยชน์จากแรงงานของพวกเขา ดังนั้นการบริหารอิสลามจึงครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการจัดกระบวนการทำงานของหน่วยงาน การชี้นำบุคคลสู่สิ่งที่ดีงามสำหรับคุณยาและอาคีเราะฮ์ ยิ่งไปกว่านั้นการบริหารในอิสลามยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาปัจเจกบุคคล สร้างผู้นำ และดูแลควบคุมคนทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Ali Mohammad Jubran Saleh 2551, 51)

การบริหารการศึกษาอิสลามนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็นสองมิติหลักคือการบริหารและการสอน การบริหารการศึกษาเชิงอิสลามจึงควรทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกเพื่อที่จะทำให้เป้าหมายทางการสอนบรรลุผลโดยการจัดให้มีบุคลากรทางการสอนที่มีคุณวุฒิเพียงพอ จัดให้มีสื่อเทคโนโลยีทางการสอนและสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร ในส่วนมิติการบริหารจะรวมถึงการวางแผนในการจัดงบประมาณของสถาบัน การจัดแบ่งงานที่เหมาะสมให้บุคลากร การตัดสินใจและการจัดทำกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อการพัฒนาสถาบันจากปรัชญาการบริหารอิสลามข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องการสอนและการบริหารอย่างเต็มที่ โดยต้องเป็นผู้สนับสนุนทั้งในเรื่องของงบประมาณ และสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรของตนด้วย พร้อมทั้งความเข้มแข็งในการเรื่องการวางแผนและจัดการอย่างเป็นระบบ นอกจากนั้นการบริหารยังมีบทบาทในด้านการวางแผน การจัดระบบและออกคำสั่ง และการให้คำปรึกษา ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานไม่ว่าในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย (อะหมัด อิบรอฮีม อูบูนิน 2553, 326)

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าการบริหารสถานศึกษามีความสำคัญ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา หากไม่มีระบบการบริหารสถานศึกษาก็จะไม่สามารถดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมไปตามเป้าหมายได้ และการบริหารสถานศึกษายังเป็นเครื่องมือที่ชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาอีกด้วย ซึ่งหน่วยงานทุกระดับทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน รวมทั้งทราบรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับกระบวนการ ระยะเวลาของการทำงานนั้นๆ หากเกิดข้อผิดพลาดจะสามารถทราบได้ทันทีที่เกิดจากสาเหตุอะไรและสามารถทำการแก้ไขได้ทันทีที่เกิดการผิดพลาดในกระบวนการทำงาน ไม่ก่อให้เกิดการเสียเวลา รวมทั้งสามารถตรวจสอบการทำงานและกำหนดแนวทางการทำงานในอนาคตได้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ยุทธนา พรหมณี (2543) กล่าวว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งของผู้บริหาร เนื่องจากการวางแผนเป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องดำเนินการก่อนสิ่งอื่นๆทั้งสิ้น มิฉะนั้นแล้วผู้บริหารจะไม่มีกรอบหรือเค้าโครงการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันหรือกล่าวได้ว่าไม่มีคู่มือที่ใช้กำกับควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนดไว้ การวางแผนและการออกแบบกลยุทธ์ในการวางแผนนั้นถือเป็นสุนนะฮ์มุสลิมจำต้องให้ความสำคัญในการวางแผนเพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินชีวิต ต้องนำมาใช้ในทุกระดับ ไม่ว่าจะการวางแผนเพื่อประกอบอิบาดะฮ์คุณงามความดี ด้านการเมือง กิจกรรมทางสังคมและเศรษฐกิจ แต่เป็นที่น่าเสียดายเพราะทุกวันนี้มุสลิมหลายคนไม่ค่อยให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผน ดำเนินชีวิตโดยไร้แบบแผนและไม่มีการวางแผนเป้าหมายอย่างชัดเจนในทุกกิจกรรมที่ดำเนิน ด้วยเหตุนี้จึงก่อให้เกิดความล้มเหลวในชีวิตตามมา (Faysal Burhan and Michael D. Berdine 2014, 23)

ดังนั้นการเตรียมความพร้อม และการวางแผนที่ดีในการใช้ชีวิต จะเป็นการชี้ให้เห็นว่าเราได้เห็นคุณค่าของการมีชีวิต ตลอดจนเป็นการสร้างกำลังใจที่เข้มแข็งเพื่อเตรียมพร้อมในการรับมือในทุกสถานการณ์เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ดังคำดำรัสของพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ที่ได้กระดุนและสั่งใช้ให้มุสลิมวางแผนปฏิบัติงานและพิจารณาโอกาสและปัญหาในอนาคตโดยใช้วิธีการที่เป็นไปได้ อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿ وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ ... ﴾

الأَنْفَال : 60

ความว่า “และพวกเจ้าจงเตรียมไว้สำหรับ(ป้องกัน)พวกเขาสิ่งที่พวกเจ้าสามารถอันได้แก่กำลังอย่างหนึ่งอย่างใด...”

(อัลอันฟาล : 60)

จากอายุช่างค้นจะเห็นได้ว่าการวางแผนเป็นสิ่งที่ไม่ได้สำหรับมุสลิม ดังนั้นมุสลิมจะต้องมีการเตรียมและมียุทธศาสตร์การวางแผนในกิจการต่างๆอีกทั้งการวางแผนและการเตรียมการในอนาคตได้กลายเป็นระบบและระเบียบวิถีชีวิตที่สำคัญ

การวางแผนที่ดีสามารถเตรียมแนวทางแก้ปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตและจะให้ผลดีกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยมีได้เตรียมแนวทางการแก้ปัญหาไว้ก่อนอันอาจจะทำให้เกิดการผิดพลาดได้ นอกจากนี้การวางแผนยังใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันจะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวต่อไป การวางแผนเพื่อการบริหารโรงเรียนเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรดำเนินการวางแผนอย่างถูกต้องตามวิธีการและเป็นระบบย่อมจะสามารถแก้ไขปัญหาในโรงเรียนได้ ซึ่งการวางแผนในโรงเรียนนั้นเป็นสิ่งที่ดี ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบ ผู้ปฏิบัติงานทั้งผู้บริหารและครูในโรงเรียนได้เห็นทิศทาง ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติล่วงหน้าก่อน

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนราธิวาสได้จัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการที่จะให้การอบรมถ่ายทอดศาสนาอิสลามแก่ชาวไทยมุสลิมเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจทางด้านศาสนาตามบทบัญญัติที่บังคับให้มุสลิมทุกคนต้องมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจตามหลักการศาสนาได้อย่างถูกต้องและเข้ามามีบทบาทต่อสังคม แต่จะสนองต่อความต้องการของสังคมได้มากเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปรัชญาแนวคิดทางการศึกษา บทบาททางวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและโดยเฉพาะทักษะการวางแผนที่ดีของผู้บริหารในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประคอง สุคนธ์จิตต์ (2546 : 124) ที่ได้กล่าวว่า อุปสรรคของการวางแผนก็คือ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ในเรื่องของการจัดทำแผน ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของการวางแผน ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส เพราะเห็นว่าการศึกษาเรื่องนี้ยังไม่พบว่ามีผู้นำมาศึกษาในจังหวัดนราธิวาส ทั้งนี้เพื่อทำให้ทราบระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา

เอกชนจังหวัดนราธิวาส 9 ขั้นตอน เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน รวมทั้งรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสและพื้นที่อื่น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา อีกทั้งเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาและส่งผลดีต่อคุณภาพทางการศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสอิสลาม
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน
3. เพื่อประมวลปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

สมมติฐานการวิจัย

1. บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส แตกต่างกัน
2. บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส แตกต่างกัน
3. บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส แตกต่างกัน
4. บุคลากรที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีทัศนคติต่อสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส แตกต่างกัน

ความสำคัญและประโยชน์การวิจัย

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย เรื่องสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส มีดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส สามารถนำไปปรับปรุง ส่งเสริม พัฒนา กระบวนการวางแผนในสถานศึกษาต่อไป
2. ทำให้ทราบถึงความแตกต่างสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน

3. สามารถนำข้อมูลมาเป็นแนวทางการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนทางการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

4. ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนนโยบายหรือการวางแผนเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

5. เพื่อต่อ ยอดองค์ความรู้ของงานวิจัยด้านการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามข้อเสนอแนะ สามารถเป็นแหล่งข้อมูลในการค้นคว้าสำหรับผู้บริหารและนักวิจัยอื่นๆ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของประชากร ขอบเขตของเนื้อหา และขอบเขตของตัวแปรที่จะศึกษา ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตของประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ปีการศึกษา 2556 จำนวน 1,095 คน

2. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่
2. การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต
3. การกำหนดวัตถุประสงค์
4. การพัฒนากลยุทธ์
5. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง
6. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน

7. การปฏิบัติตามแผน
8. การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์
9. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) มี 5 ประเภท คือ

2.1.1 เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็นเพศชายและเพศหญิง

2.1.2 ระดับการศึกษาแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับปริญญาตรีและระดับสูงกว่าปริญญาตรี

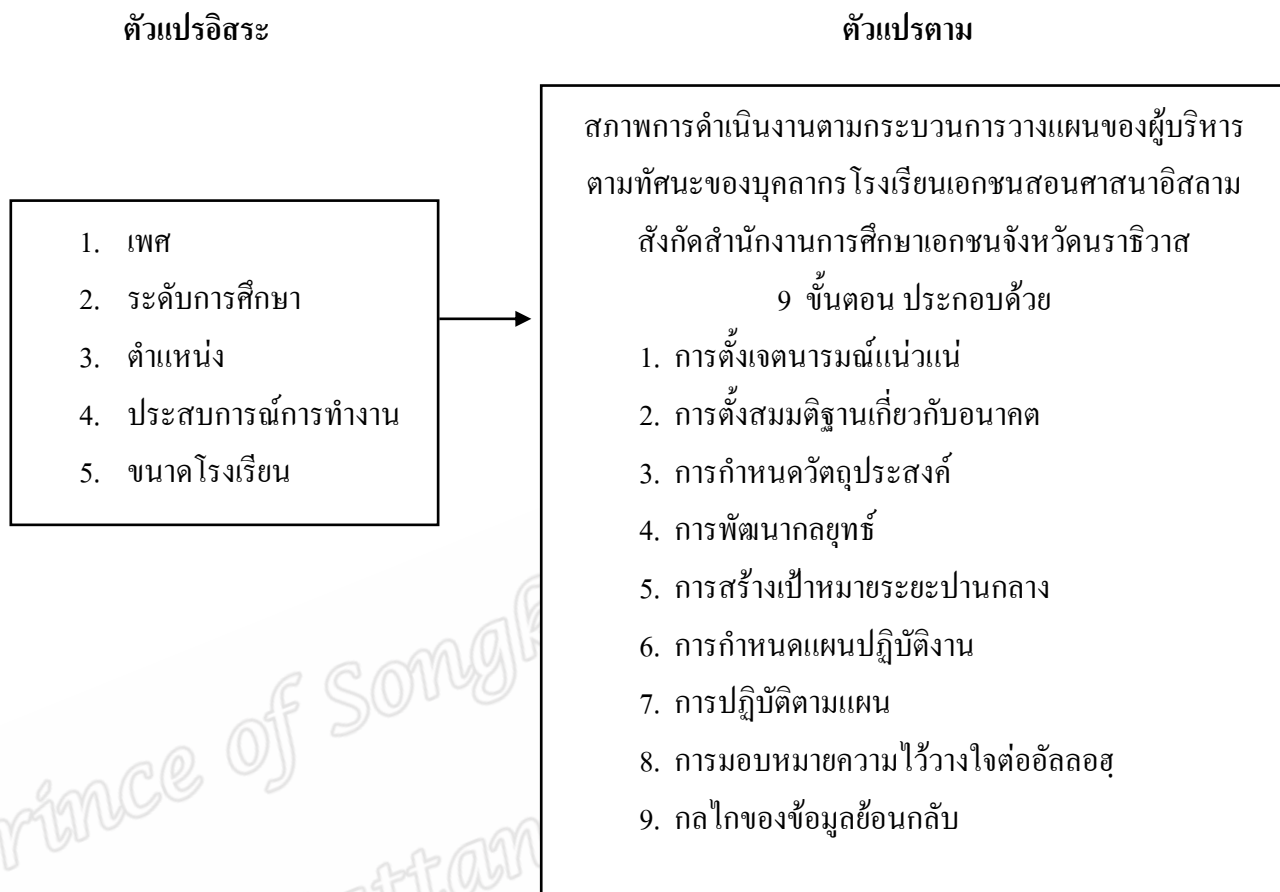
2.1.3 ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป ครูสอนสามัญและครูสอนศาสนา

2.1.4 ประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี และประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี

2.1.5 ขนาดโรงเรียน แบ่งเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย การตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์ การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ และกลไกของข้อมูลย้อนกลับ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบที่ 1 : กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีความครอบคลุมในตัวแปรตามแนวคิดของ Brickner & Cope (1992 : 32 อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2549 : 49) ประกอบด้วย 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การพัฒนากลยุทธ์ 4) การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง 5) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน 6) การปฏิบัติตามแผน และ 7) กลไกของข้อมูลย้อนกลับ อย่างไรก็ตามเพื่อการปรับปรุงให้สอดคล้องกับหลักการอิสลามและเพิ่มความสำเร็จในหลักการวางแผน ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบสำคัญในการวางแผนตามแนวคิดของอิสลามเป็นตัวแปรตาม ได้แก่ การตั้งเจตนาชัดเจนแน่วแน่และการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์

ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิจัย

1. การอ้างอิงอัลกุรอานจะระบุชื่อซูเราะฮ์กับหมายเลขอายะฮ์
2. การอ้างอิงอัลหะดีษจะระบุชื่อผู้บันทึกกับหมายเลขหะดีษ
3. การแปลความหมายอายะฮ์อัลกุรอาน ผู้วิจัยยึดคัมภีร์อัลกุรอานพร้อมคำแปลเป็นภาษาไทยของสมาคมนักเรียนเก่าอาหรับประเทศไทย ฉบับแปลศูนย์กษัตริย์พะอັดเพื่อการพิมพ์ อัลกุรอาน อัลมาดีนะฮ์ ซาอุดีอาระเบีย
4. สัญลักษณ์ ﴿...﴾ อ่านว่า “ซุบฮานะฮ์ วะตะอาลา” เป็นคำภาษาอาหรับมีความหมายว่า “พระองค์ทรงมหาวริสุทธิ์และสูงส่งยิ่ง” เป็นคำสุภาพที่มุสลิมกล่าวยกย่องและสรรเสริญพระองค์อัลลอฮ์ หลังจากที่ได้อ่านนามพระองค์
5. สัญลักษณ์ ﷻ อ่านว่า “ศ็อลลัลลอฮุ อะลัยฮิ วะสลัลัม” เป็นคำภาษาอาหรับซึ่งมีความหมายว่า “ขออัลลอฮ์ทรงประทานความโปรดปรานและความสันติแก่ท่าน” เป็นคำสุภาพที่มุสลิมใช้กล่าวยกย่องท่านศาสดามุฮัมมัด หลังจากที่ได้อ่านนามของท่าน
6. เครื่องหมาย ﴿.....﴾ เป็นเครื่องหมายที่ใช้กำกับอายะฮ์สุรอาณ
7. เครื่องหมาย ((.....)) เป็นเครื่องหมายที่ใช้กำกับสำนวนหะดีษ
8. เครื่องหมาย “.....” เป็นเครื่องหมายที่ใช้กำกับความหมายของอัลกุรอานอัลหะดีษที่นำมาอ้างอิง

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานการวางแผนของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย การตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การสร้างเป้าหมาย ระยะปานกลาง การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ และกลไกของข้อมูลย้อนกลับ

1.1 การตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ หมายถึง การตั้งมั่น ตั้งเจตนาอย่างแน่วแน่ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการปฏิบัติงาน ตลอดจนดำเนินงานด้วยความบริสุทธิ์ใจเพื่ออัลลอฮ์ ﷻ

ประกอบด้วย การตั้งเจตนารมณ์ (เนื้ซต) อย่างแน่วแน่ ด้วยการมีจิตใจ วาจา และแสดงออกทาง พฤติกรรมที่ดี โดยที่มีความมั่นใจและมุ่งหวังการทำงานที่จะได้รับผลตอบแทนจากอัลลอฮ์ ﷻ

1.2 การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต หมายถึง การกำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร วิเคราะห์พิจารณาข้อมูลเบื้องต้นและที่อยู่รอบตัว มีการ ประเมินถึงโอกาสต่างๆที่มีอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต สํารวจจุดแข็งจุดอ่อน วิเคราะห์ปัจจัยที่เป็น โอกาสและอุปสรรค (การวิเคราะห์ SWOT) โดยมีการมีการชुरอ (ปรึกษาหารือ)อาศัยความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ เพื่อสามารถใช้เป็นข้อมูลคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงใน อนาคตได้

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังและระบุจุด สูดท้ายของสิ่งที่ต้องการจะเป็น ที่ต้องการบรรลุ และระยะเวลาที่กำหนดโดยอาศัยกลยุทธ์ นโยบาย กระบวนการ กฎ งบประมาณ โครงการและกิจกรรม อาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อสำรวจจุดเด่น จุดด้อย และความเป็นไปได้ขององค์กร โดย ที่ผู้บริหารและทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ อีกทั้งผู้บริหารมีการชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของแผนให้ทุกฝ่ายทราบ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับหลักการอิสลาม และพันธกิจหลักขององค์กร

1.4 การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง การค้นหาวิธีที่ดีที่สุด การตัดสินใจเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้พิจารณาหาทางเลือก มีการจัดลำดับความสำคัญของ ทางเลือกตามหลักการบริหาร รวบรวมข้อมูลในอดีตและปัจจุบันอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้มาจากการ วิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก ตลอดจนค้นหาข้อบกพร่อง จากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

1.5 การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง หมายถึง การกำหนดแผนปฏิบัติงานที่ ครอบคลุมเวลาในการดำเนินงานตามแผนตั้งแต่ 1-5 ปี หรือมีระยะเวลา 3-5 ปี ซึ่งจะเป็นสื่อกลาง ประสานระหว่างแผนระยะยาวกับแผนระยะสั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นไปตาม เป้าหมายยุทธวิธี โดยกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ของหน่วยงาน ที่กำหนดระยะเวลาและระบุผลลัพธ์ที่ชัดเจน คํานึงถึงการรักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่าย ตลอดจน

กำหนดเป้าหมายที่ส่งเสริมการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานและกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

1.6 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การสร้างแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งจะกำหนดเป็นแผนงาน โครงการและ กิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด กำหนดรายละเอียดขั้นตอน การปฏิบัติงาน กำหนดแผนที่คำนึงถึงหลักความเป็นไปได้ กำหนดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงนำความรู้เทคนิค PERTและCPMหรือแผนภูมิควบคุม ปฏิบัติงาน(Gantt Chart) เป็นเครื่องมือเพื่อจัดลำดับขั้นตอนการดำเนินงานให้ง่ายขึ้น

1.7 การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้จริง จัดทำ ปฏิทินการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแผน ไปปฏิบัติอย่างชัดเจน ตลอดจนส่งเสริมและกระตุ้นให้ปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง

1.8 การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ ภารกิจ การทำงานด้วยความศรัทธา เชื่อมั่นในความช่วยเหลือจากอัลลอฮ์ ซึ่งมีการวางแผนในการ ดำเนินงาน โดยหวังความสำเร็จจากอัลลอฮ์ ใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถในการ ดำเนินงานก่อนการมอบหมายต่ออัลลอฮ์ และเชื่อมั่นว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวจากการ ดำเนินงานนั้นเป็นความประสงค์ของอัลลอฮ์

1.9 กลไกของข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การประเมินผลแผนโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานดัชนีวัดความสำเร็จ โดยประเมินผลตามระบบประเมินแผน สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงาน มีการนิเทศติดตามประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยเครื่องมือการประเมินผลที่มีคุณภาพ มีกลไกในการควบคุมแผน จัดทำเอกสารสรุปและรายงานผล และเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นหลังเสร็จสิ้นการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงครั้งต่อไป

2. บุคลากร หมายถึง หัวหน้าฝ่ายและครูผู้สอน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 หัวหน้าฝ่าย หมายถึง หัวหน้าฝ่ายจากโครงสร้างขอบข่ายภาระหน้าที่การบริหารงานในโรงเรียน 4 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล และฝ่ายบริหารงานทั่วไป ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย

2.2 ครูผู้สอน หมายถึง ครูสอนสามัญและครูสอนศาสนา มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 ครูสอนสามัญ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่สอนรายวิชาสามัญ และไม่ได้ดำรงตำแหน่งอื่น ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

2.2.2 ครูสอนศาสนา หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่สอนรายวิชาศาสนา และไม่ได้ดำรงตำแหน่งอื่น ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

3. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

4. โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส หมายถึง โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่เปิดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยเรียงลำดับการนำเสนอเนื้อหา ดังนี้

1. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผน
 - 1.1 ความหมายของการวางแผน
 - 1.2 ความสำคัญของการวางแผน
 - 1.3 ประโยชน์ของการวางแผน
 - 1.4 ลักษณะของการวางแผนที่ดี
 - 1.5 บทบาทของการวางแผนในกระบวนการบริหาร
 - 1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน
2. การวางแผนในอิสลาม
 - 2.1 ปรัชญาการวางแผนในอิสลาม
 - 2.2 หลักการวางแผนในอิสลาม
 - 2.3 องค์ประกอบของการวางแผนในอิสลาม
3. กระบวนการวางแผน
 - 3.1 นิยามกระบวนการวางแผน
 - 3.2 กระบวนการวางแผนในโรงเรียน
 - 3.3 กระบวนการวางแผนตามสำนักคิดและแนวคิดของนักวิชาการ
 - 3.4 กระบวนการวางแผนตามกรอบแนวคิดของการวิจัย
 - 3.4.1 ขั้นตอนการตั้งเจตนาารมณ์แน่วแน่
 - 3.4.2 ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต
 - 3.4.3 ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์
 - 3.4.4 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์
 - 3.4.5 ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง

3.4.6 ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน

3.4.7 ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน

3.4.8 ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัครลศษ

3.4.9 ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผน

1.1 ความหมายของการวางแผน

หน่วยงานทุกระดับทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน รวมทั้งทราบรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับกระบวนการ ระยะเวลาของการทำงานนั้นๆ หากเกิดข้อผิดพลาดจะสามารถทราบได้ทันทีที่เกิดจากสาเหตุอะไร และสามารถทำการแก้ไขได้ทันที่ที่เกิดการผิดพลาดในกระบวนการทำงาน ไม่ก่อให้เกิดการเสียเวลา รวมทั้งสามารถตรวจสอบการทำงาน และกำหนดแนวทางการทำงานในอนาคตได้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ปัจจัยดังกล่าว เรียกว่า “การวางแผน (Planning)” มาจากคำในภาษาละตินว่า “Planum” ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

เสนาะ ดิยาว (2551 : 38) กล่าวว่า กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หากจะกล่าวในแง่ของสถานการณ์ การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอนโดยการกำหนดการกระทำขึ้นล่วงหน้าเพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกัน 2 อย่างคือ จุดหมายปลายทางกับวิธีการ จุดหมายปลายทางก็คือจะทำอะไร วิธีการก็คือจะทำอย่างไร ชงชัย สันติวงษ์ (2540 : 138) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนหมายถึง 1) ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจและสื่อความ การวัดผล และการพัฒนาบุคคล 2) ความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่องครอบคลุมถึงทุกกิจกรรม ของงานและมุ่งสู่อนาคต

Ali Mohammad Jubran Saleh (2551 : 82) กล่าวว่า การวางแผนหมายถึง ความพยายามในการวิเคราะห์แนวทางต่างๆหรือเรื่องต่างๆก่อนการดำเนินงานใดงานหนึ่ง แล้วจึงตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ตามศักยภาพ และสถานการณ์เฉพาะ ความสามารถที่นี้หมายรวมถึงการใช้แรงงานของมนุษย์หรือสิ่งต่างๆที่ใช้ในการทำงาน โดยอาศัยการวางแผนจึงสามารถกำหนดแนวทางและแผนในการปฏิบัติงาน เช่น แผนประจำปี แผนระยะสองปี เป็นต้น

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543 : 3- 4) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนก็คือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร ทำไมจึงต้องทำ ใครบ้าง ที่จะเป็นผู้กระทำ จะกระทำเมื่อใด จะกระทำกันที่ไหนบ้าง และจะกระทำกันอย่างไร

สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2543 : 48) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผน มาจากคำในภาษาละตินว่า “แพลนัม” (Planum) หมายถึงพื้นที่ราบหรือพิมพ์เขียว คำภาษาอังกฤษใช้ “Planning” ซึ่งหมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสารในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต ดังนั้นแนวคิดของการวางแผนจึงมีลักษณะเป็น “ศาสตร์” ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เชื่อถือได้ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผนมีความรู้และความเข้าใจที่จะสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

จากความหมายของการวางแผนสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด และการวางแผนนั้นจะพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ จุดหมายปลายทาง วิธีการดำเนินงาน และระยะเวลา

1.2 ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงานในทุกๆระดับ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด การดำเนินงานจะประสบ

ผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการวางแผน หากวางแผนดีก็เท่ากับดำเนินงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง ดังนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ดังที่ จรัส อติวิทยากรณ์

(2553 : 220-221) กล่าวว่า

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร
2. การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ
3. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ แผนเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติได้อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย
4. แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำการต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งยังมองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่างๆ เพื่อจะหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงต่างๆ ได้ด้วย
5. การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้นจะมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้ทั้งหลักทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ ประกอบกับตัวเลขสถิติ และข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม มีเหตุผล และเป็นประโยชน์ตามต้องการ
6. การวางแผนในเรื่องของการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการ กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ จะต้องได้รับการพิจารณา การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทั้งวิธีการกระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่ และการควบคุมดูแลการทำงาน
7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้มาก
8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา
9. ทำให้ทุกคนในองค์กรทราบความมุ่งหมายขององค์กรอย่างชัดเจน

10. ทำให้ทุกคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต
11. การวางแผนทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อน้ำที่
12. การวางแผนช่วยให้ควบคุมทำได้โดยอาศัยการวัดผลสำเร็จตามแผนงาน
13. การวางแผนช่วยในการสื่อความให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์กร และตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบัน
14. การวางแผนช่วยขยายขอบเขตของการคิดของผู้บริหารและช่วยให้ผู้บริหารคล่องตัวแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น

สรุปได้ว่าความสำคัญของการวางแผน คือการมีเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนเป็นกิจกรรมสำคัญในกระบวนการบริหารและการจัดการของหน่วยงานบริหารทั้งระบบ รายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนจะเป็นเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติและจัดทำในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

1.3 ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนมีประโยชน์สำคัญหลายประการ ทั้งต่อผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง จรัส อติวิทยากรณ์ (2553 : 221) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาดหรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในอนาคต
2. ทำให้หน่วยงานมีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำ ทำให้นักบริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา ฯลฯ
4. ช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เพราะมีแผนเป็นแนวทาง
5. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ นักบริหารสามารถควบคุมติดตามการปฏิบัติงานได้ง่าย

สรุปได้ว่าแผนปฏิบัติงานเป็นเสมือนแผนที่ของการดำเนินงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติทุกคนมองเห็นภาพการทำงานตลอดตั้งแต่ต้นจนจบและเห็นเป็นภาพเดียวกัน ทำให้เกิดความเข้าใจ เป้าหมาย องค์กรประกอบ ผู้รับผิดชอบ ความพร้อมในการปฏิบัติงาน และแนวทางการปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้สามารถคาดคะเนหรือมีความคาดหวังผลสำเร็จได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้ล่วงหน้าได้ การมีแผนปฏิบัติงานจึงเป็นการใช้นโยบายรุกแทนนโยบายรับผลสำเร็จของงานจะมีประสิทธิภาพสูงเกิดความสุขแปล่าน้อยที่สุด

1.4 ลักษณะของการวางแผนที่ดี

แผนที่ดีต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการปรับปรุงให้เข้ากับยุคสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหากปล่อยให้แผนมีลักษณะเป็นแผนที่นิ่งๆ ไม่มีการพัฒนาแล้ว กว่าจะสามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จ เทคโนโลยี และสถานการณ์ต่างๆ ที่ปัจจุบันนี้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนออกเป็นหลายระดับตามระยะเวลาซึ่งการจะทำให้แผนที่ประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการบริหารแผนที่ดี ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลแผน ซึ่งการวางแผนที่ดีประกอบด้วยดังนี้

1. วัตถุประสงค์ ความเป็นเอกเทศ การกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานตามแผนที่ดี ระยะเวลา ดำเนินการตามแผน ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง
2. สื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. ต้องอยู่บนฐานของเป้าหมายในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้มากที่สุด
4. ควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวางแผน
5. ต้องเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
6. ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

สรุปได้ว่าลักษณะของการวางแผนที่ดีจะต้องการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและประเมินได้ มีการใช้ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล คำนึงถึงความเป็นไปได้ของแผน ซึ่งแผนดังกล่าวจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนใช้หลักวิชาการวางแผนมาใช้วางแผน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับแผนในระดับอื่นๆ

1.5 บทบาทของการวางแผนในกระบวนการบริหาร

ระบบการวางแผนและการบริหาร เป็นรูปแบบหนึ่งของแนวความคิดในการจัดการระบบแผนงานให้สอดคล้องกับระบบบริหารและสนับสนุนระบบบริหารงานตามปกติขององค์กรหรือหน่วยงานจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เราได้พบว่างานแผนมักจะถูกแยกออกจากการบริหารปกติอยู่เสมอ ทำให้งานวางแผนไม่อาจสนับสนุนการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่เข้าใจหรือมีทัศนคติในทางลบต่อการบริหารงานที่เป็นระบบ ระบบต่อไปนี้เป็นระบบที่พยายามจะประสานการบริหารและการวางแผน โดยให้การวางแผนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและสนับสนุนกระบวนการบริหารทั้งระบบให้ใช้แผนเป็นเครื่องมือของการบริหารได้ในทุกส่วน

ธงชัย สันติวงษ์ (2534 : 24) ได้วิเคราะห์ไว้ว่ากระบวนการวางแผนจะเกิดขึ้นมาภายในระบบบริหาร โดยที่โครงสร้างขององค์กรจะเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นขอบเขตสำหรับการวางแผนทั้งหมด กระบวนการวางแผนที่ดำเนินไปตามขั้นตอนต่างๆก็จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการจัดทำแนวทางเพื่อสำหรับการดำเนินงาน การจัดระบบควบคุม การจัดทำแผนพัฒนานักบริหาร โดยเฉพาะต้องเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาและจัดทำระบบข้อมูลเพื่อการบริหารอีกด้วย

ดังนั้นสรุปได้ว่าการวางแผนกับการบริหารจะต้องเกี่ยวข้องกันในงานปฏิบัติงานในองค์กร เพราะการวางแผนงานเป็นเครื่องมือสำคัญของงานบริหาร การวางแผนการบริหารประกอบด้วย การเตรียมการสำหรับวางแผนงาน การทำแผนปฏิบัติการ การควบคุมและการประเมิน

1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 35) มีความคิดเห็นว่าสาเหตุสำคัญที่เป็นปัญหาและปัญหาอาจจะเกิดขึ้นได้จากการวางแผน มักจะเกิดจากสิ่งต่อไปนี้

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับวิธีใช้ในการวางแผน
2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน

3. ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอ คือวางแผนตามความเคยชินหรือตามอารมณ์

4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน

5. นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาพัวพันกับการวางแผน

6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม

7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ

สรุปการวางแผนนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากทั้งระดับบุคคล องค์กร และสังคม หรือประเทศชาติ เพราะการวางแผนจะทำให้เราทราบเป็นเบื้องต้นว่าเรื่องนั้นๆจะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง ในเวลาใด และกิจกรรมต่างๆ จะทำที่ไหนมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร การวางแผนจึงต้องกระทำเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนกระบวนการวางแผน โดยทั่วไปจะครอบคลุม 3 ขั้นตอนใหญ่ คือ ขั้นตอนจัดทำแผนจะครอบคลุมการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์สถานการณ์การพิจารณาปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาการจัดทำแผนและแผนประจำปี ขั้นตอนปฏิบัติตามแผนจะเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติตามแผน การจัดองค์กร การเตรียมบุคลากร การเตรียมแผนดำเนินการ การเริ่มปฏิบัติตามแผน และการควบคุมกำกับดูแล และขั้นตอนประเมินผลแผนมีการประเมินผลก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการ ซึ่งถ้านักวางแผน นักปฏิบัติ และนักประเมินผลเข้าใจกระบวนการวางแผนและกระทำกิจกรรมต่างๆตามขั้นตอนแล้ว เชื่อได้ว่าแผนและโครงการนั้นย่อมบรรลุผลสำเร็จ

2. การวางแผนในอิสลาม

2.1 ปรัชญาการวางแผนในอิสลาม

การวางแผน คือกระบวนการค้นหาวิธีการที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุด เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะในช่วงเวลาที่กำหนดภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ (Abdul-Azim, 1988 : 95, Abu Sin, 1986 : 58) อย่างไรก็ตามกระบวนการดังกล่าวนี้ควรที่จะร่วมกันทำ

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นสิ่งที่ไม่อาจมองข้าม กอปรกับอนาคตก็เป็นสิ่งที่
ไม่อาจทำนายได้ ดังนั้นการคิดและการวางแผนที่รอบคอบเพื่อหวังผลที่เป็นได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น
สำหรับสถาบันการศึกษา การวางแผนที่รอบคอบสามารถเชื่อมระหว่างปัญหาปัจจุบันและผลใน
อนาคตที่ไม่อาจทำนายได้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การวางแผนเป็นกิจกรรมที่ต้องให้ความสำคัญ
หากสถาบันต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษากระบวนการวางแผนจะต้องรวมถึงการ
พิจารณาเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่มีอยู่รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ บุคลากร งบประมาณ
และจะต้องมั่นใจว่าองค์ประกอบต่างๆเหล่านี้มีการรวมตัวกันอย่างลงตัวต่อกัน

อัลลอฮ์ ﷻ ผู้เกรียงไกรได้กระตุ้นและสั่งใช้ให้มุสลิมวางแผนปฏิบัติงานและ
พิจารณาโอกาสและปัญหาในอนาคตโดยใช้ทุกวิธีการที่เป็นไปได้ ในการนี้อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾

الأنفال : 60

“และพวกเจ้าจงเตรียมไว้สำหรับ (ป้องกัน) พวกเขา สิ่งที่พวกเจ้า
สามารถ อันได้แก่ กำลังอย่างหนึ่งอย่างใด”

(อัล-อัมฟาล : 60)

นอกจากนี้อัลลอฮ์ ﷻ ได้สนับสนุนให้มุสลิมใช้ประโยชน์จากความสามารถใน
การหยั่งรู้ของพวกเขาเพื่อการทำงานที่น่าสรรเสริญยกย่องและเพื่อผลประโยชน์ของสาธารณะ
อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ว่า

﴿...قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ أَفَلَا تَتَفَكَّرُونَ﴾

الأنعام : 50

“...จงกล่าวเถิด คนตาบอดกับคนตาดีนั้นจะเท่าเทียม
กันหรือ พวกท่านไม่ใคร่ครวญดอกหรือ”

(อัล-อันอาม : 50)

เราควรตระหนักว่าเบื้องหลังแห่งความสำเร็จของท่านรศูด ﷺ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่ใช้ ดังกล่าวนี้เป็นที่ประจักษ์ในช่วงแรกของการต่อสู้ เมื่อท่านได้วางแผนอย่างชาญฉลาดในการเผยแพร่อิสลามอย่างลับๆ และเล็ดลอดจากการสืบทราบของสายลับกุเรช โดยวิธีการดังกล่าวนี้ท่านสามารถที่จะทำการพบปะกับผู้ที่ศรัทธาในตัวท่านในฐานะรศูด ﷺ ได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ความเฉลียวฉลาดของท่านรศูด ﷺ ยังเป็นที่ประจักษ์ในเหตุการณ์ที่ท่านได้เลือกสถานที่พบปะที่สามารถลวงหลอกศัตรูของท่านได้ เช่น การเลือกบ้านอัลอรัคม อิบน์ อัลอรัคม เป็นสถานที่ประชุม เนื่องจากอัลอรัคมมาจากเผ่ามัคซุม ซึ่งเป็นเผ่าที่มีอิทธิพลที่สุดในมักกะฮ์และมักมีความขัดแย้งอยู่เสมอกับตัวท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ และคำสั่งสอนของท่าน ทำให้ศัตรูไม่คาดคิดว่าท่านรศูด ﷺ จะเลือกใช้สถานที่ดังกล่าว กอปรกับอัลอรัคมเองก็ยังเป็นหนุ่มน้อย มีอายุเพียง 16 ปี อีกทั้งข่าวการเข้ารับอิสลามก็ไม่ใช่ที่ล่วงรู้ของชาวมักกะฮ์ผู้บูชาเจี๊วด ซึ่งเป็นผลทำให้เผ่ามัคซุมไม่ได้เพ่งเล็งหรือสงสัยไคว่บ้านอรัคมจะเป็นสถานที่นัดพบ อีกตัวอย่างหนึ่งของการวางแผนของท่านรศูด ﷺ ก็คือการแต่งตั้งมุสอับ อิบน์อุมัยรฺ เป็นทูตเพื่อส่งไปเตรียมสังคัมมะดีนะฮ์ในเชิงคุณธรรมก่อนการอพยพไปสู่ที่นั่น ท่านรศูด ﷺ ได้วางแผนอย่างรอบคอบในทุกๆ ขั้นตอน เพื่ออำนวยความสะดวกและป้องกันไม่ให้เกิดอันตรายในการอพยพไปสู่มะดีนะฮ์ ท่านได้มอบหมายให้อุบัยกรฺรับผิดชอบในการเตรียมปัจจัยต่างๆ ในการเดินทาง ในขณะเดียวกัน ได้มอบหมายลูกสาวของท่านอุบัยกรฺ คือ อัสมะฮ์ รับผิดชอบด้านเสบียงอาหาร ส่วนพี่ชายของเธอ คือ อับดุลลอฮ์ มีหน้าที่ในการตรวจตราและสืบเกี่ยวกับแผนและการดำเนินการของศัตรู ส่วนอับดุลลอฮ์ อิบน์ฟูฮัยเราะห์ ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้ต่อหลอกศัตรูโดยการจูงแพะเดินทับรอยเท้าของท่านรศูด ﷺ แผนการต่างๆดังกล่าวนี้ได้ทำให้ท่านรศูด ﷺ ไปสู่เมืองมะดีนะฮ์ด้วยความปลอดภัยและสามารถเตรียมการสร้างรัฐอิสลามต่อไป อัลกุรอานได้ระบุถึงแผนกลยุทธ์เป็นครั้งแรกในเรื่องที่เกิดขึ้นระหว่างนบียูซุฟ ซึ่งเป็นบุตรของนบียะกู๊บบกับกษัตริย์แห่งอียิปต์ เรื่องราวของท่านนบียูซุฟได้แสดงให้เห็นว่า การวางแผนอันเป็นระบบของนบียูซุฟได้ช่วยชีวิตของประชาชนชาวอียิปต์นับล้านคนโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสามารถในการทำนายนอย่างชาญฉลาดของนบียูซุฟ ได้ช่วยอียิปต์ให้รอดพ้นจากวิกฤติด้านเศรษฐกิจที่น่ากลัว เราได้อ่านคำแนะนำของนบียูซุฟ ดังที่ปรากฏอยู่ในอัลกุรอานเกี่ยวกับหายนะที่กำลังจะมา ดังนี้

﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ
 ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ
 ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴾

يوسف : 47 - 49

ความว่า เขากล่าวว่า “พวกท่านจะเพาะปลูก 7 ปีต่อเนื่องกัน สิ่งที่พวกท่านเก็บเกี่ยวได้ จงปล่อยมันไว้ในรวงของมัน เว้นแต่ส่วนน้อยที่ท่านจะกินมัน หลังจากนั้น 7 ปีแห่งความแร้นแค้นจะติดตามมา มันจะกินสิ่งที่พวกท่านสะสมไว้สำหรับมันนอกจากส่วนน้อยที่พวกท่านจะเก็บไว้ทำพันธุ์หลังจากนั้นปีที่มวลชนจะได้รับฝนติดตามมาและในปีนั้นพวกเขาจะได้ค้ำองุ่น”

(ยูซุฟ : 47-49)

อิสลามยึดถือหลักการเฉพาะในการกำหนดแผนงาน การศึกษา การประชุมหารือกับผู้เชี่ยวชาญ และการอ้างอิงถึงบุคคลที่มีความสามารถสูงเป็นพื้นฐานสำคัญซึ่งสอดคล้องกับพระราชดำรัสของอัลลอฮ์ ﷻ

﴿... فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾

النحل : 43

ความว่า “... ดังนั้นพวกเจ้าจงถามผู้รู้ หากพวกเจ้าไม่รู้”

(อันนะหฺล : 43)

ขณะเดียวกันศาสนาอิสลามยังได้ให้ความสำคัญในเรื่องการประชุมไม่ว่าในการวางแผน การสงคราม การพัฒนา หรือในเรื่องอื่นๆ เป็นต้น สิ่งนี้จึงแสดงให้เห็นชัดว่าประชาชาติอิสลามจะไม่ทันอะไรอย่างกะทันหันโดยปราศจากกฎเกณฑ์ การวางแผนอย่างกะทัดรัด จึงจะทำให้โครงการหนึ่งๆสามารถบรรลุตามเป้าหมายอย่างง่ายดาย ในระดับผู้ปฏิบัติงานแล้วท่านคอลีฟะฮ์เองก็ให้ความสนใจและอธิบายถึงเป้าหมายของโครงการที่สร้างขึ้น ส่วนท่านคอลีฟะฮ์ก็ได้ออกคำสั่งอย่างชัดเจนในการดำเนินงานโครงการใดโครงการหนึ่ง ตัวอย่างเช่น ในสมัยท่านคอลีฟะฮ์อุมัยรฺ ได้กล่าวอำลาต่อกองทัพอิสลามที่นำทัพโดยอุมัยรฺที่จะไปตีชาวมูรตัด

(ผู้ที่สิ้นสภาพการเป็นมุสลิม) โดยได้กล่าวว่า “พวกเจ้าจงอย่าได้บิดพลิ้วและไม่ปฏิบัติตามสัญญา จงอย่าได้กระทำในสิ่งที่เลวเถิด พวกเจ้าอย่าได้เช่นฆ่าเด็กๆ และคนชรา อย่าได้โค่นต้นไม้ที่มีผล และจงอย่าฆ่าสัตว์เลี้ยงชีพของพวกเขาเว้นแต่เท่าที่พวกเจ้าจำเป็นเพื่อใช้ในการบริโภคเท่านั้น”

สรุปได้ว่าศาสนาอิสลามได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการวางแผน โดยที่การวางแผนนั้นถือเป็นขุนนะฮ์ เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินชีวิตที่ต้องนำมาใช้ใน ทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนเพื่อประกอบอิบาอะฮ์คุณงามความดี การวางแผนด้านการเมือง ด้านกิจกรรมทางสังคม และเศรษฐกิจ สังคมอิสลามในยุคเริ่มต้นนั้นได้ประจักษ์ให้เห็นในเรื่องการ วางแผนในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนของสังคมอิสลามในนครมักกะฮ์ การวางแผนของสังคม มะดีนะฮ์ การวางแผนในการทำสงคราม การวางแผนในด้านเศรษฐกิจ ซึ่งล้วนแล้วได้อาศัยการ วางแผนในหลากหลายรูปแบบและมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมของสถานการณ์

2.2 หลักการวางแผนในอิสลาม

Faysal Burhan and Michael D. Berdine (2012 : 23) ได้สรุปทฤษฎีหลักการ วางแผนในอิสลามไว้ดังนี้

1. การตั้งเจตนาที่แน่วแน่

เงื่อนไขที่ทำให้เป้าหมายได้รับการตอบรับจากอัลลอฮ์ ﷻ นั้นประกอบด้วย หลายส่วน ส่วนหนึ่งคือการตั้งเจตนาที่ดี ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวถึงผลการกระทำนั้นขึ้นอยู่กับเจตนา ดังรายงานจากอะมีรุลมูมินีน อับดุลอะซิซ อุมร์ บิน อัลค็อฏฏอบ เราะฎิยัลลอฮุอันฮุ ท่านกล่าวว่า ข้าพเจ้าได้ยินท่านรَسُول ﷺ กล่าวว่า

((إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى، فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهِيَ حُرَّتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ، وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِيَ حُرَّتُهُ إِلَى مَا هَا جَرَ إِلَيْهِ))¹

ความว่า “แท้จริงทุกๆการงานจะขึ้นอยู่กับเจตนาและแท้จริง ทุกๆคนจะได้รับการตอบแทน ตามที่เขาได้เจตนาไว้ ดังนั้นผู้ใดที่การ

¹ หะดีษ บันทีกโดย อัลบุคอรีฮ์, หมายเลขหะดีษ 1; มุสลิม, หมายเลขหะดีษ 1907

อพยพของเขามีเจตนาเพื่อแสวงหาความโปรดปรานจาก อัลลอฮ์ ﷻ และรศูล ﷺ ของพระองค์ การอพยพของเขาก็จะกลับไป ความโปรดปรานของอัลลอฮ์และรศูลของพระองค์ และผู้ใดที่การอพยพของเขามีเจตนาเพื่อผลประโยชน์ใน الدنيا ที่เขาจะได้รับหรือเพื่อหญิงนางหนึ่งที่เขาหวังจะแต่งงานด้วยการอพยพของเขาก็จะกลับคืนสู่สิ่งที่เขาได้อพยพไปจะถูกพิจารณาตามที่เขาได้ตั้งเจตนาไว้

2. การประเมินปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมจากภายนอกและภายใน ในการกำหนดแผนโดยทั่วไปแล้ว การวางแผนต้องใช้ข้อเท็จจริง การเริ่มสร้างสรรค์ และการประดิษฐ์ หากละเลยต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมก็จะทำให้ขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ขาดความสมบูรณ์ ดังนั้นสภาพแวดล้อมและทำเลที่ตั้งของสถาบันการศึกษาจึงควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ความเข้าใจที่มีต่อสังคม วัฒนธรรม และประเพณีที่มีอยู่รอบๆสถาบัน เป็นเงื่อนไขแรกที่จะต้องนำมาใช้ในการวางแผน ดังกล่าวนี้ได้รับการระบุในอัลกุรอานว่า

﴿ قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلُ كَانَ أَكْثَرُهُمْ مُّشْرِكِينَ ﴾

الرّوم : 42

ความว่า “จงกล่าวเถิดมุฮัมมัด ﷺ พวกเจ้าจงท่องเที่ยวไปตามแผ่นดิน แล้วพิจารณาว่าบั้นปลายของกลุ่มชนในอดีตเป็นเช่นไร ส่วนมากของพวกเขาเป็นผู้ตั้งภาคี”

(อรรูม : 42)

3. การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์

การมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ หรือตะวักุล (Tawakkul/Trust in Allah) คือการมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ ด้วยหัวใจที่มีความเชื่อมั่นอย่างแท้จริง (Abu Sulaiman, 1991, 138) ตะวักุลคือ การศรัทธาด้วยหัวใจในพลังอำนาจ ความปรีชาญาณ และความยุติธรรมของอัลลอฮ์ ﷻ และเชื่อว่าผลทั้งหลายขึ้นอยู่กับผลประสงค์ของพระองค์ ผู้บริหารการศึกษาบางคนได้พยายามที่จะแยกแยะระหว่างกระบวนการวางแผนออกจากตะวักุล กล่าวอีกนัยหนึ่ง พวกเขาได้ใช้เครื่องมือทางวัตถุในกระบวนการวางแผนโดยไม่ใส่ใจต่อความประสงค์ของผู้ทรงสร้างคือ

อัลลอฮ์ ﷻ อย่างไรก็ตามผู้บริหารการศึกษามุสลิมจะต้องให้ความสำคัญแก่ทั้งส่วนที่เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่ทำให้งานสำเร็จนั้นคืออัลลอฮ์ ﷻ ผู้บริหารการศึกษามุสลิมจะต้องทำการตัดสินใจอย่างรอบคอบที่สุด เพื่อให้เกิดผลดีต่อสถาบันโดยคำนึงถึงกรอบหรือหลักคำสอนอิสลาม และจะต้องมอบหมายการงานเหล่านั้นต่ออัลลอฮ์ ﷻ ผู้บริหารการศึกษามุสลิมจะต้องตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบทางการบริหารที่เขาแบกรับไว้ ดังนั้นตะวัคกุลจึงมีความสำคัญยิ่งในการบริหาร ตะวัคกุลจะเกิดหลังจากการวางแผนและการกำหนดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

آل عمران : 159

“ครั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด
แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย”

(อาลิอิมรอน : 159)

ตะวัคกุลคือแหล่งที่มาของการช่วยเหลือจากอัลลอฮ์ ทั้งนี้เพราะบุคคลมีความรู้สึกรู้สึกว่าอัลลอฮ์ ﷻ นั้นอยู่เคียงข้างเขาเสมอ การมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ จะทำให้เขามีความมั่นใจและมีจิตใจที่สงบ ตะวัคกุลคือวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้การงานทุกอย่างในคุณภาพประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารการศึกษาหรือการอื่นๆ ตะวัคกุลเป็นวิธีการเฉพาะที่ใช้สำหรับการหลอมรวมระหว่างจิตวิญญาณกับการปฏิบัติโดยการเชื่อมโยงกับอัลลอฮ์ ﷻ เป็นผลทำให้การงานที่มีการมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ มีฐานภาพที่สูงกว่าการงานที่มีจุดมุ่งหมายแต่เพียงเชิงวัตถุ การวางแผนในอิสลามมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ และไม่ขัดแย้งต่อกัน แผนงานและกลยุทธ์ควรที่จะได้รับการจัดวางให้ดีในช่วงของการปฏิบัติงานด้านการบริหาร การศึกษา อย่างไรก็ตามเมื่อได้มีการปฏิบัติตามแผนแล้ว เราต้องขอพรเพื่อขอความช่วยเหลือจากอัลลอฮ์ ﷻ

สรุปได้ว่าการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ คือ การวางหัวใจไว้ที่พระองค์ โดยที่ไม่สงสัยใดๆและไม่พึ่งพิงสิ่งอื่นใดเว้นแต่พระองค์เท่านั้นในทุกๆการกระทำทั้งสิ้น

2.3 องค์ประกอบของการวางแผนในอิสลาม

การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหาร เนื่องจากการวางแผนเป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องดำเนินการก่อนสิ่งอื่น ๆ ทั้งสิ้น มิฉะนั้นแล้วผู้บริหารจะไม่มีกรอบหรือเค้าโครงการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันหรือกล่าวได้ว่าไม่มีคู่มือที่ใช้กำกับควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนดไว้ อิสลาม คือ ศาสนาที่อยู่ในการดำเนินชีวิตทุกทีทุกเวลา จึงมีการตั้งคำถามว่าอิสลามให้ความสำคัญกับการวางแผนหรือไม่อย่างไร ผู้วิจัยพบว่าในอัลกุรอานมีการกล่าวถึงการวางแผนในอิสลาม ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามุสลิมจะต้องมียุทธศาสตร์และวางแผนในกิจการของพวกเขา ดังอายะฮ์อัลกุรอานที่ว่า

﴿ اِنَّهُمْ يَكِيدُونَ كَيْدًا وَاَكِيدُ كَيْدًا ﴾

الطارق : 15-16

ความว่า “แท้จริงพวกเขากำลังวางแผนการฉ้อโกงกันอยู่ และข้าก็วางแผนการฉ้อโกงอยู่ (*1*)

(อัตตอริก : 15-16)

(*1*) พวกมุชริกีนชาวมักกะฮ์เหล่านั้นกำลังวางแผนเพื่อที่จะดบรัศมีของอัลลอฮ์ ﷻ และทำลายล้างบัทญูญติของมุฮัมมัด ﷺ และเราก็จะตอบแทนพวกเขาต่อการวางแผนของพวกเขาด้วยการฟอนผันแล้วเราก็จะแก้ แค้นด้วยการสังหาร ผู้ทรงอำนาจผู้ทรงอำนาจภาพที่จะกระทำสิ่งใดก็ได้

Faysal Burhan and Michael D.Berdine (2014) ได้กล่าวว่า ตัวอย่างสามองค์ประกอบสำคัญในการวางแผนอย่างชัดเจนและมีความโดดเด่น ประกอบด้วยดังนี้

องค์ประกอบแรก คือการเตรียมความพร้อมสู่การชะวะฮ์ (การเรียกร้องเชิญชวนเข้าสู่อิสลาม) ในกรณีแรกท่านนบีมุฮาอาลยฮ์อิสลาม เตรียมตัวเองสำหรับสิ่งสำคัญในการชะวะฮ์ที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ คือความรู้ของแต่ละบุคคล ภูมิปัญญา และความศรัทธาอันเข้มแข็ง สิ่งเหล่านี้จะทำให้เขาเหนือกว่า ดังนั้นท่านนบีมุฮาจึงแสดงความตั้งใจของเขาต่ออัล ล อ ฮ ﷻ ที่จะให้เปิดหัวใจและความคิดของเขาที่จะได้รับความศรัทธาอันเข้มแข็งและ

วิทย์ปัญญาที่จะช่วยให้เขาประสบความสำเร็จในงานของเขาให้ประสบความสำเร็จ การคะวะสุหรือ การเชิญชวนให้ผู้คนเข้ารับหรือค้นพบสังฆกรรมนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้รับการคลไจจากอัลลอฮ์ ﷻ ซึ่งภารกิจของท่านนบีมุซาอัลยอิสลามนั้นแสดงให้เห็นว่าการวางแผนเป็นสิ่งทีอิสลามให้ความสำคัญในการทำงานของมุสลิมและความเชื่ออันมั่นคง

องค์ประกอบที่สอง ในการวางแผนนบีมุซาอัลยอิสลาม คือการจัดการกับปัญหาของการสื่อสาร ซึ่งท่านนบีมุซาพูดไม่ชัด เนื่องจากเมื่อครั้งนบีมุซาใช้ชีวิตอยู่ในวังของฟิโรอาน์ ครั้งหนึ่งฟิโรอาน์ได้อุ้มนบีมุซาไว้บนตักของเขาขณะที่เขายังเด็กๆอยู่ มุซาได้ดึงเคาของฟิโรอาน์ ฟิโรอาน์ได้โกรธถึงกับจะฆ่าเขา อาชีวะสุภรียาของเขากล่าวแก่เขาว่า ท่านเป็นเด็กยังไม่ประสาอะไร จะพิสูจน์ให้เห็นก็ได้ เอาถ่านไฟมาสองก้อนและไข่มุกมาสองเม็ด ถ้าหากเขาหยิบเอาไข่มุกก็จะรู้ว่าเขารู้เรื่อง หากเขาหยิบเอาถ่านไฟก็จะรู้ว่าเขาเป็นเด็กยังไม่ประสาอะไร แล้วก็ยื่นให้นบีมุซา เขาก็หยิบเอาถ่านไฟเข้าปาก ดังนั้นลิ้นของเขาจึงเป็นแผล ทำให้พูดไม่ชัด (ตัฟซีรกุรอาน) ดังนั้นการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะมันมีความแตกต่างของถ้อยคำ คำแสดงและประเพณีของแต่ละเผ่าและพื้นที่ ในอัลกุรอานจึงชี้ให้เห็นว่า ท่านนบีมุซาได้ให้พี่ชายของเขา คือ นบิฮารูนเป็นสื่อกลางช่วยเหลือในการสื่อสารสำหรับภารกิจนี้ ดังนั้นการวางแผนการสื่อสารที่ดีเป็นส่วนสำคัญของแผนสำหรับการเผยแผ่สังฆกรรม

องค์ประกอบที่สาม ที่แสดงให้เห็นในการวางแผนของท่านนบีมุซา คือ เรื่องโลจิสติกหรือดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผู้คนสิ่งที่สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยต่องานของเขา ด้วยเหตุนี้แผนของท่านนบีมุซาที่ต้องการให้พี่ชายของท่านเข้าร่วมภารกิจนี้ นอกจากการสื่อสารที่ดีแล้วยังรวมถึงการให้การสนับสนุนทางกายภาพและทางศีลธรรมในการเข้าหาฟิโรอาน์อีกด้วย

จะเห็นได้ว่าจากองค์ประกอบสามประการของแผนของท่านนบีมุซาที่จะเข้าหาฟาโรห์ของอียิปต์ เห็นได้ชัดว่าการจะเผยแผ่สังฆกรรมของพระเจ้านั้นต้องมีการวางแผนไม่ใช่ว่าจะเข้าหาอย่างไม่มีการวางแผนแต่อย่างใด

นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างของท่านนบีอิบรอฮีม เมื่อยังเด็กที่วางแผนทำลายรูปปั้นของชาวบ้าน และท่านนบียะกูบที่สั่งให้ลูกๆตามหาท่านนบียูซุฟและน้องชายของเขาที่ชื่อว่า บุนยามิน การสร้างเรือของนบีนูฮ์ก่อนเกิดน้ำท่วมใหญ่ การที่นบียูซุฟกักตัวน้องชายของเขาด้วยการนำถ้วยทองคำในย่ามของน้องชายของเขา ก่อนจะไปกับพี่ๆของเขา ล้วนแต่มีการวางแผนทั้งสิ้น

การวางแผนของอัลลอฮ์ ﷻ ในการสร้างของพระองค์ พระองค์ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ ﴾

القمر : 49

ความว่า “แท้จริงทุกๆ สิ่งนั้นเรา (วางแผน) สร้างมันตามสัดส่วน”

(อัลเกาะมัร: 49)

สรุปได้ว่าองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนในอิสลาม ประกอบด้วย การวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การชะอะฮ์ (เรียกร้องเชิญชวนเข้าสู่อิสลาม) การวางแผนในการสื่อสารที่ดี และการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบดังกล่าว เป็นองค์ประกอบที่มีความโดดเด่นที่ท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ ได้ใช้ประกอบการวางแผนเพื่อปฏิบัติการกิจความเป็นผู้นำของประชาชาติ

3. กระบวนการวางแผน

3.1 นิยามกระบวนการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้นิยามคำว่ากระบวนการว่า คือ ปรัชญาการณั้ธรรมชาติที่ค่อยๆเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบ ไปสู่ผลอย่างหนึ่ง

สมบัติ ชำรงชญวงศ์ (2543) ได้กล่าวว่า กระบวนการ หมายถึง แนวทางที่ปรากฏด้วยกิจกรรมที่จะต้องกระทำกันอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับให้เข้าได้กับข้อมูลที่ได้รับทั้งที่เป็นข้อมูลย้อนกลับและข้อมูลที่มาจากระบวนการและระบบอื่น

ดังนั้นสรุปได้ว่า กระบวนการ คือ แนวทางการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างมีขั้นตอนและเป็นวัฏจักร ซึ่งวางไว้อย่างเป็นลำดับตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนเป็นวิธีการที่อาศัยหลักเหตุผลในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

3.2 กระบวนการวางแผนในสถานศึกษา

การวางแผนที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาจะต้องดำเนินการตามกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนในระดับสถานศึกษานับว่ามีความสำคัญยิ่งเพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรบริหารระดับปฏิบัติที่สำคัญที่สุด จุดเน้นการวางแผนระดับสถานศึกษาคือให้สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมทุกงานที่ต้องปฏิบัติทั้งเป็นงานประจำและงานที่ต้องการพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานและการบริหารงานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ วัตถุประสงค์การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้น่ามาใช้ในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แต่อย่างใด ทั้งยังสิ้นเปลืองทรัพยากรอีกด้วย

3.3 กระบวนการวางแผนตามสำนักคิดและแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ

กระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนการวางแผนนั้นมีความสำคัญกับองค์กรทั้งในสภาพแวดล้อมที่ง่ายและมั่นคง ซึ่งเป็นการปรับการทำงานอย่างมีขั้นตอน โดยการทบทวนจุดมุ่งหมาย บริหารเวลาให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา สร้างให้ผู้บริหารสนใจผลลัพธ์ที่ตรงกับวัตถุประสงค์ กระบวนการวางแผนจึงเป็นการกำหนดแนวทางเลือกสำหรับปฏิบัติการล่วงหน้า เชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ทางการบริหารที่ว่าด้วยการควบคุมเพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย ใช้เป็นกลไกป้อนกลับนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ นักวิชาการและนักบริหารด้านรัฐประศาสนศาสตร์หลายท่านได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนไว้หลากหลายทั้งที่มีลักษณะคล้ายกันและแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้เลือกเสนอเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 แนวคิดกระบวนการวางแผนการศึกษาของสถาบันการพัฒนการศึกษาของ

อินโดนีเซีย (BPP)

แนวคิดกระบวนการวางแผนการศึกษาของสถาบันการพัฒนการศึกษาของอินโดนีเซีย (BPP) ซึ่งใช้กันอย่างกว้างขวางในหมุ่กว้างแผนเกือบทุกสาขาวิชา ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดปัญหาและความต้องการ
- 2) การกำหนดจุดประสงค์
- 3) การพิจารณาข้อสนับสนุนและข้อจำกัด
- 4) การสร้างทางเลือก
- 5) การวิเคราะห์ทางเลือก
- 6) การตัดสินใจ
- 7) การนำแผนไปปฏิบัติ
- 8) การติดตามและประเมินผลแผน

1) การกำหนดปัญหาและความต้องการ

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ เป็นขั้นตอนสำคัญจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มความต้องการในอนาคต เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดจุดประสงค์ นโยบาย และมาตรการในการพัฒนาต่อไป

นอกจากนั้นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ยังเป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพการดำเนินการ หากการดำเนินการยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่หน่วยงานต้องการ สภาพนั้นเป็นปัญหาที่จะกำหนดแนวทางแก้ไข แต่หากสามารถดำเนินการได้ใกล้เคียงหรือสูงกว่าเป้าหมายของหน่วยงานก็สามารถจะกำหนดแนวทางพัฒนาให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้นอีกได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความพร้อมด้านทรัพยากร แนวทางวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ สภาพปัจจุบันและปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา มีประเด็นที่ควรพิจารณาอยู่สองประการ คือ

1. การศึกษาแนวโน้มในอนาคต เพื่อทราบถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอีก 5 ถึง 10 ปีข้างหน้า การศึกษาแนวโน้มในอนาคตยิ่งไกลออกไปเท่าไรก็จะทำให้การกำหนดแผนมีความสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตมากขึ้น เพราะผลที่จะเกิดขึ้นจากพัฒนาการศึกษาต้องใช้เวลาตามระยะเวลาเรียนในแต่ละหลักสูตร ดังนั้นการศึกษาแนวโน้มในอนาคตจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการกำหนดแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคตทั้งสิ้น การศึกษาแนวโน้มในอนาคตจะศึกษาได้จากข้อมูลเบื้องต้น แนวนโยบายเบื้องต้นและปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการศึกษาเปลี่ยนแปลง

2. การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ทั้งที่เป็นปัญหาทางการศึกษาและปัญหาที่เกี่ยวข้องต่อการศึกษา การวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหามีแนวทางการดำเนินงานโดยวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

ขั้นตอนเตรียมการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ ในขั้นนี้ควรมีหลักในการเตรียมการสี่ประการ คือ

1. จัดตั้งองค์กรหรือมอบหมายบุคคลที่เหมาะสมให้รับผิดชอบในการวางแผน ในกรณีของหน่วยงานที่มีกอง ฝ่าย หรืองานที่รับผิดชอบการวางแผนโดยตรง การประสานงานในเรื่องการจัดทำแผนก็จะทำหน้าที่ของหน่วยย่อยนั้น

2. กำหนดวิธีการวางแผน เช่น การตั้งกรรมการ การกำหนดรูปแบบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม การกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการวางแผน
3. กำหนดรูปแบบของการบริหารให้สอดคล้องกับวิธีการวางแผน
4. วางระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร โดยมีการกำหนดจุดประสงค์ของการใช้ข้อมูล จากเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ กำหนดตัวบ่งชี้ กำหนดรายการข้อมูล ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบข้อมูล

ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ มีดังนี้

1. การระบุความจำเป็นของปัญหา ในการประเมินความจำเป็นหรือปัญหาที่จะต้องมีการป้องกันแก้ไขหรือพัฒนาในแต่ละช่วง อาจพิจารณาจากข้อมูลต่อไปนี้

ความจำเป็น = สภาพที่ควรจำเป็น - สภาพที่เป็นอยู่จริง

2. จัดลำดับความสำคัญของความจำเป็น เมื่อได้ปัญหาแล้วก็จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพราะปัญหาที่มีอยู่อาจไม่สามารถแก้ไขได้หมดในแต่ละช่วงเวลา

2) การกำหนดจุดประสงค์

การกำหนดจุดประสงค์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผน ซึ่งจะขาดเสียมิได้เป็นอันขาด แม้ในระบบการบริหารและการจัดการตามกระบวนการ MBO (Management by Objective) ได้ยึดเรื่องการกำหนดจุดประสงค์เป็นหัวใจในการดำเนินงาน เพื่อให้ลูกความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นในการวางแผนเพื่อดำเนินการใดๆ ควรจะต้องเน้นจุดประสงค์ให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงผู้ปฏิบัติให้สามารถยึดถือปฏิบัติได้ และผู้บริหารหรือผู้คุมนโยบายก็สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความก้าวหน้าของงาน การควบคุมและกำกับการบริหารงาน ตลอดจนการพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพด้วย

การกำหนดจุดประสงค์ หมายถึง ความต้องการที่มุ่งหวังในอนาคต ได้แก่ การมองไปข้างหน้า โดยมีจุดหมายปลายทางที่เด่นชัด มีจุดเน้น และสามารถวัดผลสำเร็จได้

ในการกำหนดจุดประสงค์เพื่อแผนงานใดๆนั้น อาจจะกำหนดจุดประสงค์มากเท่าใดก็ได้ แต่ควรเน้นความสำคัญก่อนหลังด้วยเพื่อเป็นทางเลือก เมื่อมีทรัพยากรจำกัด หากไม่มีปัญหาทรัพยากรก็อาจดำเนินการได้ทั้งหมด แต่ก็อาจมีปัญหาด้านความพร้อมหรือข้อจำกัดบางประการได้ ฉะนั้นจึงเป็นการดีที่ควรจัดลำดับความสำคัญของจุดประสงค์ไว้ เพื่อเตรียมรับกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้โดยไม่คาดฝัน โดยความสำคัญอันดับแรก คือ จุดประสงค์ที่ต้องการโดยตรงแก่ปัญหาโดยตรงและสอดคล้องกับนโยบาย ส่วนความสำคัญอันดับสอง คือ จุดประสงค์อื่นๆที่ไม่ใช่จุดประสงค์หลัก อาจจะเป็นผลพลอยได้หรือเป็นจุดประสงค์ที่มีความสำคัญอันดับรอง

ในการกำหนดจุดประสงค์ มีหลักที่ควรพิจารณาดังต่อไปนี้

- 1) จุดประสงค์ที่ดีควรเขียนให้สั้น เข้าใจง่าย
- 2) ระบุงานที่จะต้องทำและการกระทำเพื่อให้ได้ผลสำเร็จของงานอย่างเด่นชัด
- 3) กำหนดจุดเน้นให้ชัดเจนในรูปของกลุ่มเป้าหมาย
- 4) กำหนดเป็นจำนวนหรือปริมาณที่วัดได้
- 5) กำหนดวัน เวลา
- 6) มีข้อความที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของปัญหา
- 7) มีความเป็นไปได้ที่จะทำงานได้สำเร็จ
- 8) ต้องไม่ขัดกับกฎระเบียบ
- 9) ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดและอุปสรรคต่างๆ
- 10) การกำหนดจุดประสงค์
- 11) องค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบและเป็นเจ้าของแผน ที่รับผิดชอบโดยตรง

การกำหนดดัชนีที่สำคัญและจำเป็นในการวางแผนและบริหารการศึกษา มีขั้นตอนในการปฏิบัติ คือ ขั้นที่หนึ่ง การกำหนดดัชนี เป็นการพิจารณาเพื่อกำหนดดัชนีที่สำคัญและจำเป็นในการวางแผน อาจทำได้สองลักษณะคือลักษณะแรก การกำหนดดัชนีโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายในระบบการศึกษาเป็นการวิเคราะห์ระบบการศึกษาโดยจำแนกดัชนีเป็นสามประเภทตามองค์ประกอบของระบบทางการศึกษา คือ ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต

3) การพิจารณาข้อสนับสนุนและข้อจำกัด

การพิจารณาข้อสนับสนุนและข้อจำกัด หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกของโรงเรียนที่เป็นข้อเปรียบเทียบหรือเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การพิจารณาข้อสนับสนุนหรือโอกาสต่างๆภายในเพื่อทำให้สามารถใช้ดุลยพินิจได้ว่าเป้าหมายที่วางไว้มีโอกาสประสบความสำเร็จ

จุดเด่น (Strength) หรืออาจเรียกว่า จุดแข็ง หมายถึง สภาพการณ์ในองค์กรที่ได้เป็นข้อเปรียบเหนือคู่แข่ง จุดเด่นขององค์กรอาจเป็นความสามารถหรือทรัพยากรพิเศษที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันภายในตลาด พนักงานที่มีความสามารถสูง เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นจุดเด่นที่องค์กรอาจเหนือกว่าคู่แข่งขั้นทั้งสิ้น

จุดด้อย (Weakness) หรืออาจเรียกว่า จุดอ่อน หมายถึง สภาพการณ์ในองค์กรที่ได้เป็นข้อเสียเปรียบเหนือคู่แข่ง จุดด้อยขององค์กรอาจจะเป็นเพราะการขาดทักษะหรือทรัพยากรที่จำเป็นหรือผู้บริหารมีความสามารถเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงพอก็ได้

SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

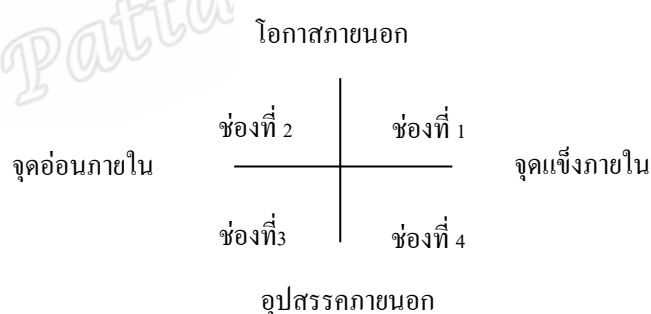
คำว่า "สวอต" หรือ "SWOT" นั้นมาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล หน่วยงานจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหา

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งหน่วยงานจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นให้ได้จริง ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 2 : แสดงการวิเคราะห์ SWOT

4) การสร้างทางเลือก

การสร้างทางเลือก หมายถึง การสร้างระบบเพื่อนำไปใช้พิจารณาแก้ปัญหา ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ โดยจะต้องกำหนดแนวทางต่างๆที่มีศักยภาพหรือความสามารถแก้ปัญหาได้ และเป็นขั้นตอนที่มีวิธีการ “ระดมสมอง” มาใช้ ดังนั้นจึงไม่มีการปล่อยหรือไม่มีการประเมินว่าทางเลือกใดดีหรือไม่ดีในตอนนั้น แต่จะต้องสร้างทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาในทุกทางที่เป็นไปได้ เพื่อให้ไม่ให้ข้ามแนวทางที่อาจดีจริงๆ การเสาะหาแนวทางเลือกจะต้องอยู่ในบรรยากาศ

ที่เป็นอิสระในทางความคิดอย่างแท้จริงและมีการเสนอความคิดเห็นจากกลุ่มต่างๆ ที่แตกต่างกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การสร้างทางเลือกมีขั้นตอนดังนี้

- 1) รวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและที่คาดหวังตามวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่กำหนด
- 2) ระดมความคิดจากแหล่งต่างๆ อย่างกว้างขวาง
- 3) บันทึกความคิดที่เสนอทางเลือกต่างๆ ทางไว้แม้ว่าจะจะเป็นทางเลือกที่ไม่อาจจะปฏิบัติได้
- 4) รวบรวมข้อมูลให้มากขึ้น

การเปิดใจให้กว้างในการสร้างทางเลือกเป็นการพิจารณาการแก้ปัญหาในแง่มุมต่างๆ โดยหลีกเลี่ยงเงื่อนไขเบื้องต้นหรือข้อสันนิษฐานที่อาจจะจำกัดทางเลือกทั้งหลาย โดยค้นหาว่าเคยมีทางเลือกใดบ้างที่เคยนำไปใช้ที่อื่นแล้วได้ผล รวมไปถึงการระดมสมองจากสมาชิกเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ให้เกิดประโยชน์

สำหรับการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา นั้น ต้องคำนึงอยู่เสมอว่าปัญหาแต่ละปัญหามักจะมีทางเลือกที่เป็นไปได้หลายทาง ในบางกรณีก็อาจต้องนำวิธีการหลายๆ วิธีนำมาใช้ร่วมกัน แต่ขั้นตอนที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาก่อนคือ จะสร้างหรือกำหนดแนวทางหรือจัดโปรแกรมเหล่านั้นได้อย่างไร วิธีการอะไรบ้างที่ควรอาจนำมาเป็นแนวทางในการกำหนด ซึ่งทุกคนต้องเปิดใจให้กว้างในการสร้างทางเลือกต่างๆ ต่อจากนั้นจึงอธิบายนวัตกรรมทางความคิดตามแบบความคิดเชิงสร้างสรรค์และการระดมสมอง

การระดมสมอง เป็นเทคนิคที่มีประโยชน์มาก ก่อให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมกลุ่มบุคคลเข้าด้วยกัน ทั้งชายและหญิงโดยไม่จำเป็นต้องเท่ากันและทุกคนไม่จำเป็นต้องรู้เรื่องเท่ากัน หนึ่งผู้นำกลุ่มควรเข้าใจและสามารถเปิดเผยและเป็นกันเองเพื่อสร้างบรรยากาศของการระดมสมองให้สนุกสนานพร้อมกันด้วย ผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ทุกคนเสนอความคิดในการแก้ปัญหาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในระยะเวลาอันสั้นที่สุด การที่ต้องทำเป็นกลุ่มเพื่อประโยชน์ที่ว่า จะได้มีคนที่มีประสบการณ์หลายด้านและมองปัญหาหลายๆ ทางและใช้เวลาสั้นๆ เพื่อช่วยให้กิจกรรมน่าสนใจรวดเร็ว มีชีวิตชีวา สนุกสนานกับความคิดที่พุ่งพรูออกมาอย่างมากมายและรวดเร็ว มีบ่อยครั้งที่ได้ความคิดแปลกๆ และขบขันปะปนกับความคิดที่ฉลาดหลักแหลม ซึ่งการระดมสมองจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการดังนี้

- 1) อย่าด่วนรีบประเมินค่าทันทีเพราะจะทำให้สกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์
- 2) สลัดสิ่งขัดขวางให้สิ้น ทำใจให้ว่าง ใช้จินตนาการ
- 3) เสนอความคิดให้มากที่สุด เนื่องจากเวลาสั้น

4) รับความคิดของทุกคนที่เสนอมา

5) ยากลัวเขาหาว่าเราเลียนแบบ

5) การวิเคราะห์ทางเลือก

การวิเคราะห์ทางเลือก หมายถึง การประเมินทางเลือกทั้งหมดอย่างเป็นระบบโดยพิจารณาจุดประสงค์และข้อจำกัด เพื่อเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่พิจารณาแล้วเห็นว่าตรงกับ ความประสงค์มากที่สุด ซึ่งการที่จะประเมินทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาที่มีศักยภาพนั้น วิธีการวิเคราะห์ ทางเลือก ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

1. เลือกและจำแนกความคิดที่ได้จากการระดมสมอง จัดเป็นกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกัน ให้เหลือเป็นความคิดประมาณ 5-10 ความคิด
2. นำความคิดกลุ่มต่างๆ มาเขียนเป็นทางเลือกอย่างน้อยห้าทาง โดยใช้วิธีการดังนี้ คือ
 - 1) แต่ละทางควรจะได้มาจากการนำนวัตกรรมหลายๆอย่างนำมาใช้
 - 2) แต่ละทางเลือกควรจะเป็นที่เชื่อได้ว่าจะบรรลุตามจุดประสงค์
 - 3) แต่ละทางเลือกไม่ควรอยู่กับข้อจำกัดควรใช้ทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่
3. เขียนรายละเอียดทางเลือกทั้งห้าทางให้ชัดเจน
4. คัดและปรับปรุงทางเลือกเฉพาะที่มีความมั่นใจสูงไว้สามทาง โดยพิจารณาว่า
 - 1) ทางเลือกใดที่จะนำไปบรรลุตามจุดประสงค์ได้ดีที่สุด
 - 2) ทางเลือกใดมีข้อจำกัดที่น้อยที่สุด
 - 3) การเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่จะทำให้สามารถบรรลุตามจุดประสงค์ได้
5. ประเมินทางเลือกทั้งสามโดยใช้เครื่องมือนวัตกรรม ที่กล่าวถึงต้องสร้างขึ้นมาโดยอาศัยองค์ประกอบ 9 ประการคือ
 - 1) การเงิน
 - 2) บุคลากร
 - 3) องค์กรหรือสถาบันต่างๆ
 - 4) การช่วยเหลือและสนับสนุนของประเทศหรือของหน่วยงาน
 - 5) การช่วยเหลือและสนับสนุนจากท้องถิ่น
 - 6) วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และศีลธรรม
 - 7) ปัจจัยอำนวยความสะดวกต่างๆ
 - 8) การให้ความสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์
 - 9) การติดต่อสื่อสารและการขนส่ง

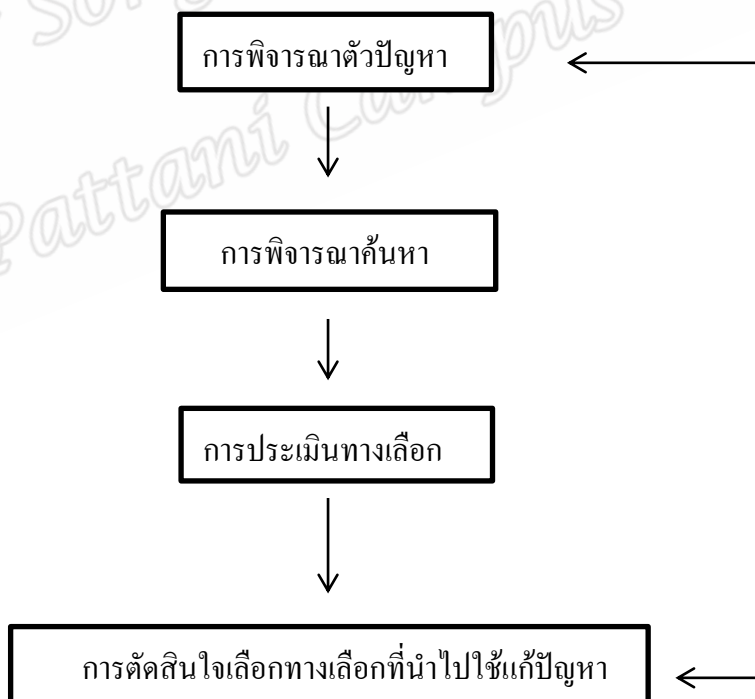
6) การตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการสำหรับพิจารณาเลือกวิธีการปฏิบัติจากทางเลือกต่างๆมาวิเคราะห์ไว้ให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว เหตุผลที่ต้องพิจารณาเลือกทางเดียวเพียงทางเดียวก็เนื่องจากว่า องค์กรทุกองค์กรย่อมมีความสามารถจำกัดในตัวเอง ดังนั้นในการวางแผนจึงจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเท่าที่กำลังความสามารถขององค์กรจะอำนวยให้ ด้วยเหตุนี้การตัดสินใจจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการวางแผน

การตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีนั้น ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญสี่ขั้นตอนด้วยกันคือ

- 1) การพิจารณาตัวปัญหา
- 2) การพิจารณาค้นหาทางเลือก
- 3) การประเมินทางเลือก
- 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะนำไปใช้แก้ปัญหา

ซึ่งสามารถแสดงขั้นตอนการตัดสินใจได้ตามแผนภูมิดังนี้



ภาพประกอบที่ 3 : ขั้นตอนการตัดสินใจ

การพิจารณาตัวแก้ปัญหา ปัญหาอาจเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ เช่น ปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การหยุดชะงักของการทำงาน หรือการสูญเสียโอกาสที่ดีในการปฏิบัติงาน การเริ่มต้นที่การพิจารณาแก้ปัญหาที่แท้จริงเสียก่อนว่าคืออะไร ซึ่งจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และค้นหารายละเอียดต่างๆของปัญหา แต่ในทางการปฏิบัติมักจะเป็นเรื่องยากที่สุดในบางกรณีอาจค้นพบปัญหาได้จากการปฏิบัติ เช่น การจัดทำงบประมาณรายปี เป็นต้น แต่ในบางครั้งก็อาจเกิดปัญหาโดยบังเอิญจากการตรวจสอบหรือการควบคุม บางกรณีก็อาจทราบปัญหาได้โดยตรงและทันที เช่น การที่หัวหน้าฝ่ายงานลาออกโดยกะทันหัน การค้นหาปัญหาที่แท้จริงจะกระทำได้น้อยขนาดไหนขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารในการมองเห็นปัญหาต่างๆได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจะมีโอกาสทราบปัญหาได้อยู่เสมอ แต่ความสำคัญอยู่ที่ว่าผู้บริหารมักจะไม่สามารถค้นหาปัญหาที่แท้จริงได้ว่าปัญหาใดสำคัญกว่าปัญหาใด ดังนั้นผู้บริหารต้องพยายามแยกแยะปัญหาและค้นหาให้ได้ปัญหาอย่างแท้จริงเสียก่อน

ในการค้นหาทางเลือก ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการคิดริเริ่ม หาวิธีการแก้ปัญหา ปัญหาบางอย่างมีทางเลือกที่ดีสำหรับการแก้ปัญหาปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน แต่บางปัญหาอาจต้องอาศัยผู้เกี่ยวข้องมาช่วยกันคิดหาแนวทางแก้ปัญหา ถ้าผู้บริหารได้พิจารณาค้นหาทางเลือกอย่างรอบคอบแล้วก็จะช่วยให้เห็นทางแก้ปัญหาได้ดี และถ้าให้ผู้เกี่ยวข้องมาช่วยคิดแล้วก็จะช่วยให้ทราบวิธีการแก้ปัญหาได้ถูกต้องยิ่งขึ้น และสำหรับทางเลือกต่างๆที่จะใช้แก้ปัญหานั้น จะมีได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถานการณ์ แต่ถ้าผู้บริหารได้วิเคราะห์โดยรายละเอียดแล้วก็จะเห็นทางเลือกได้ตามสมควร แต่ตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารไม่วิเคราะห์ปัญหาและด่วนตัดสินใจโดยไม่รอบคอบแล้วก็จะไม่มีโอกาสเห็นทางเลือกอื่นๆ นอกจากนี้ในบางครั้งแม้จะได้วิเคราะห์ปัญหาโดยละเอียดแล้วอาจจะไม่สามารถค้นหาทางเลือกก็ได้ แต่มีได้หมายความว่าใช้เวลาคิดเป็นการเปล่าประโยชน์ อย่างนี้ก็เป็นการพินิจพิเคราะห์ให้แน่ใจว่า จะต้องตัดสินใจอย่างไรสำหรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

การประเมินทางเลือก หลังจากที่ได้ทางเลือกแล้วจะต้องทำการประเมินผลทางเลือกเหล่านั้นเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด โดยอาศัยวิธีการประเมินผลทางเลือกด้วยวิทยาศาสตร์การบริหาร เพื่อพิจารณาให้เห็นว่า ทางเลือกแต่ละทางหากนำไปใช้แล้วก่อให้เกิดผลดีมากเพียงไร แล้วจะต้องนำเอาทางเลือกเหล่านั้นมาให้นำหนักตามความสำคัญ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว

การคาดคะเนผลของการใช้ทางเลือกแต่ละทางมักทำได้ยาก ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ นั้นเป็นเรื่องการใช้ทางเลือกสำหรับอนาคต จึงถูกจำกัดในแง่ที่ว่า ข้อเท็จจริงต่างๆ ยังไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอน เหตุการณ์ในอนาคตอาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน แต่อย่างไรก็ดีการพยายามตัดสินใจโดยรอบคอบก็อาจทำได้โดยยึดหลักที่ว่า พยายามเลือกทางเลือกที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับจุดประสงค์ต่างๆ ที่มีอยู่ เมื่อได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่างๆ ให้นำหนักของความสำเร็จของข้อมูล รวมทั้งพิจารณาข้อดีข้อเสียต่างๆ บางครั้งอาจจะมีข้อมูลที่ปรากฏออกมาในลักษณะที่ขัดแย้งกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องสามารถแยกแยะต่อไปอีกว่า ข้อมูลใดที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการตัดสินใจ และต้องพยายามตัดข้อมูลที่ไมเกี่ยวข้องหรือสำคัญน้อยกว่าออกเสีย

Peter F. Drucker (1992: 72 อ้างถึงใน คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม และวีรฐ มาฆะศิริานนท์, 2553) ได้กำหนดมาตรการสำหรับใช้พิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดไว้สี่ประการ คือ

- 1) จะต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงภัยของปัญหาที่เกี่ยวข้อง
- 2) จะต้องพิจารณาถึงทางเลือกที่ง่ายในแง่ของการปฏิบัติ
- 3) จะต้องคำนึงถึงจังหวะเวลาที่เหมาะสมของการตัดสินใจแก้ปัญหา
- 4) จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

การตัดสินใจเลือกทางที่นำไปใช้แก้ปัญหา เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจคือ ผู้บริหารต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแก้ปัญหาหรือการดำเนินงานในอนาคต ถ้าผู้บริหารดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาตามขั้นตอน ตลอดจนกระทั่งทำการตัดสินใจแล้ว ย่อมถือได้ว่าผู้บริหารคนนั้นมีความสามารถในการบริหาร ทั้งนี้เพราะถ้าปราศจากการตัดสินใจก็ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความหย่อนสมรรถภาพของผู้บริหาร เมื่อได้ตัดสินใจแล้วผู้บริหารจะต้องผูกพันตนเองกับวิธีการหรือทางเลือกที่ได้เลือกแล้ว และในบางครั้งก็อาจต้องแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการตัดสินใจอีกก็ได้ เช่น อาจถูกโต้แย้งจากฝ่ายต่างๆ หรืออาจจะต้องชี้แจงให้บุคคลอื่นเข้าใจด้วย ดังนั้น การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ ความยากลำบาก เพราะการตัดสินใจในปัญหาใดๆ ย่อมทำให้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อเรื่องดังกล่าวโดยตรง

7) การนำแผนไปปฏิบัติ

การนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนซึ่งดำเนินการจัดทำเสร็จแล้วไปดำเนินการตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนด ในเรื่องนี้ได้มีนักวิชาการดำเนินการศึกษาซึ่งได้กล่าวถึงกระบวนการดำเนินการตามแผนไว้ว่า การกำหนดเวลาดำเนินการเป็นการศึกษารายละเอียดในส่วนต่างๆของแผน ตั้งแต่จุดประสงค์และรายละเอียดในการปฏิบัติส่วนต่างๆ รวมทั้งกิจกรรมการปฏิบัติและระยะเวลา ส่วนมาตรการการบริหารนั้นกล่าวถึงการกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ กำหนดบทบาท และมอบหมายความรับผิดชอบ แจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรทราบและชี้แจงให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน การควบคุม และการรายงานผลการปฏิบัติงาน การเฝ้าระวังดำเนินการรวบรวมข้อมูลและตัวเลขต่างๆเกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผนและการตรวจสอบประเมินผลข้อมูลและตัวเลข เพื่อใช้ดำเนินการเฝ้าระวัง แล้วรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ความก้าวหน้า

8) การติดตามและประเมินผลแผน

ขั้นสุดท้ายที่สำคัญที่สุดของการบริหารงาน คือ การประเมินผล เพราะผลการประเมินจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่างานตามโครงการนั้นดำเนินไปลักษณะใด และประสบผลสำเร็จตามโครงการนั้นหรือไม่อย่างไร ฉะนั้นแผนทุกแผนจำเป็นจะต้องมีการประเมินทุกครั้งที่การประเมินโครงการเป็นการศึกษาและประเมินผลแต่ละโครงการเพื่อดูว่าโครงการที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้นเป็นไปตามจุดประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหา อุปสรรคอย่างไร เพื่อนำผลการประเมินไปแก้ไขปรับปรุงแนวทางการดำเนินโครงการและแผนพัฒนาประจำปีต่อไป ซึ่งแต่ละขั้นมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินก่อนดำเนินการ ควรตรวจสอบแผนงานโครงการเพื่อให้มีความเป็นไปได้และให้ความสมบูรณ์ของโครงการมากที่สุด ควรพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

1.1 ปัญหาที่นำมานั้นเป็นจริงตามที่ระบุหรือไม่

1.2 ทรัพยากรที่นำมาใช้จำเป็นสำหรับโครงการหรือไม่

1.3 ทางเลือกที่ดำเนินการเหมาะสมที่สุดหรือไม่จะบรรลุตามจุดประสงค์และ

เป้าหมายหรือไม่

1.4 ดัชนีวัดความสำเร็จของโครงการมีความเที่ยงตรงและวัดได้จริงหรือไม่

1.5 เทคนิควิธีการและกลวิธีต่างๆมีจุดบกพร่องหรือไม่

1.6 การกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ของโครงการชัดเจนหรือไม่

1.7 ผลกระทบของโครงการต่อเศรษฐกิจและสังคม

2. ชั้นระหว่างดำเนินการหรือปฏิบัติ เป็นชั้นที่ตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงาน

เน้นหนักทางด้านผู้บริหาร ผู้ร่วมโครงการ และผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีจุดหมาย แนวทางดำเนินการ และปรัชญาตรงกันหรือไม่ กลุ่มสนับสนุนอื่นๆ ประสิทธิภาพ และความชำนาญ เป็นต้น

3. ชั้นสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินผลที่ทำกันมักจะเป็นเจ้าของโครงการ

หรือผู้รับผิดชอบเป็นผู้ประเมินเอง ในรายงานจึงมักแสดงถึงผลสำเร็จทำให้ไม่ทราบปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริง ส่วนการประเมินผลที่สิ้นสุดโครงการนั้นเพื่อทราบผลสำเร็จทั้งหมดว่าจะบรรลุตามเป้าหมายและจุดประสงค์หรือไม่และนำข้อมูลไปปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อวางแผนฉบับใหม่ในระยะต่อไป

สิ่งที่ต้องประเมินในการประเมินผลโครงการ คือ

1. ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ การประเมินผลประเภทนี้จะกระทำเมื่อเสร็จสิ้นโครงการและจะเป็นการพิจารณาในภาพรวมว่าโครงการนั้นบรรลุผลทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเท่าไร ข้อมูลจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการจะนำมาใช้ในการปรับปรุงแผนพัฒนาและโครงการครั้งต่อไป

2. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานโครงการ การประเมินผลโครงการเพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้นเป็นการประเมินผลขั้นตอนทุกตอนในการลงมือปฏิบัติงาน ซึ่งเริ่มจากการเตรียมการ การมอบอำนาจ การอำนวยความสะดวก และการนำเสนอรายงาน การติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ในการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่ประเมินผลแผนงาน โครงการ ควรต้องคำนึงถึงหลักในการดำเนินการดังนี้ คือ

2.1 ควรมีการติดตามและตรวจสอบอยู่เสมอในระหว่างปฏิบัติหรือจบขั้นตอนแต่ละขั้นตอนเพื่อพิจารณาผลงานหรือวัดผลงานว่าตรงตามที่กำหนดตามจุดประสงค์และเป้าหมาย

หรือไม่ เพื่อจะได้แก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ และอาจร่วมกันกำหนดระยะเวลาของการติดตามและตรวจสอบตามความเหมาะสม

2.2 ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ขั้นเตรียมการก่อนเริ่ม โครงการระหว่างปฏิบัติงาน และเมื่อสิ้นสุดโครงการ

2.3 ควรจัดให้มีระบบการรายงาน โดยการตกลงกันในเรื่องระยะเวลาเพื่อแสดงความคืบหน้าของโครงการ

2.4 การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพนั้นควรพิจารณาเครื่องชี้วัดความสำเร็จหรือผลของงาน เครื่องชี้วัดจะต้องเป็นสิ่งที่เชื่อถือและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จะดูได้จากอัตราการเลื่อนชั้น คะแนนสอบ

2.5 มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับ เพื่อสามารถปรับปรุงแก้ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานได้ทันทีในระหว่างยังดำเนินการอยู่

สรุปและรายงานผลการประเมินโครงการ หลังจากประเมินผลและโครงการเสร็จสิ้นลงแล้วจำเป็นต้องมีการสรุปผลการประเมินผลโครงการ และรายงานผลนั้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ การสรุปผลการประเมินผลโครงการนั้นมีจุดประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลสองลักษณะเพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงแผนและโครงการต่อไป คือ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในด้านความพร้อมในการดำเนินงานและการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติ

3.3.2 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 79) ได้ระบุว่า การวางแผนบริหารงานของโรงเรียนจะสำเร็จได้ย่อมต้องอาศัยกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน
2. การวางแผน
3. การดำเนินการตามแผน
4. การประเมินผล

3.3.3 แนวคิดของ ปกรณ์ ปรียากร

ปกรณ์ ปรียากร (2553) ได้สรุปกระบวนการวางแผนไว้ 9 ขั้นตอน คือ

1. การระบุข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการ ถ้าเป็นการวางแผนขององค์กรภาครัฐ ผู้มีส่วนในการเสนอปัญหาและความต้องการอาจเป็นข้าราชการประจำ นักการเมือง นักวิชาการ กลุ่มผลประโยชน์ และประชาชน เป็นต้น
2. การพิจารณาแนวโน้มการพยากรณ์ในอนาคต เมื่อทราบปัญหาและความต้องการของผู้เสนอปัญหาแล้ว นักวางแผนก็จะพิจารณาแนวโน้มในการแก้ไขปัญหาในอนาคตว่าจะมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะเอื้อต่อการแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการบ้าง
3. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดสิ่งที่คาดหวังหรือสิ่งที่ต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจน วัดได้ และปฏิบัติได้
4. การพิจารณาของผู้มีอำนาจตัดสินใจ เป็นการพิจารณาเบื้องต้นของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นชัดเจนหรือไม่ มีโอกาสจะกระทำให้สำเร็จได้ง่ายหรือยาก
5. การกำหนดทางเลือกและการวิเคราะห์ทางเลือก นักวางแผนจะเป็นผู้กำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาหรือสนองต่อความต้องการ อย่างน้อย 2 ทางเลือก และวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม
6. การกำหนดวิธีการดำเนินงาน เมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมได้แล้ว จึงกำหนดวิธีการดำเนินงานหรือสิ่งที่จะกระทำตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสิ้นสุดแผน โดยเขียนเป็นรายละเอียด
7. การเสนอแผนเพื่อพิจารณา เมื่อเขียนรายละเอียดของแผนเสร็จแล้ว ก็จะเสนอแผนเพื่อให้ผู้มีอำนาจพิจารณา
8. การปฏิบัติตามแผนหรือการดำเนินงานตามแผน เมื่อแผนได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องก็จะนำแผนไปปฏิบัติต่อไป
9. การประเมินผลแผน หลังจากนำแผนไปปฏิบัติแล้วจะทราบว่าบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดก็จะต้องมีการติดตามและประเมินผลแผน ซึ่งอาจประเมินก่อน ประเมินระหว่าง หรือประเมินหลังก็ได้ ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการประเมินผลนั้นๆ

3.3.4 แนวคิดของเวริคซ์และคุนท

Wehrich, Heinz & Koontz, Harold (1994 : 117-141) ได้เสนอขั้นตอนในการวางแผนควบคู่กับกระบวนการวางแผนไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้โอกาสหรือการแสวงหาโอกาส โดยเน้นไปที่การตลาด การแข่งขัน ความต้องการของลูกค้า จุดแข็งขององค์กร จุดอ่อนขององค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ โดยระบุให้ชัดเจนว่าเราต้องการอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร
3. การพิจารณาถึงสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เช่น มีสิ่งแวดล้อมใดเกี่ยวข้องในการวางแผนบ้าง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก
4. การกำหนดทางเลือก เป็นการกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
5. การเปรียบเทียบทางเลือกหรือการประเมินทางเลือกโดยเน้นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และต้องเป็นทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อย แต่ให้ผลประโยชน์สูงสุด
6. การเลือกทางเลือก คือ การเลือกทางเลือกเพียงทางเลือกเดียวที่เหมาะสมที่สุดในการนำไปปฏิบัติ
7. การกำหนดสิ่งสนับสนุนแผน เช่น วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ เป็นต้น
8. การกำหนดแผนงบประมาณ โดยกำหนดรายรับ รายจ่าย และแผนการใช้เงินให้ชัดเจน วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของเวริคซ์และคุนท จะเห็นว่ามี 8 ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 คือการรับรู้โอกาสหรือการแสวงหาโอกาส จนกระทั่งถึงขั้นตอนที่ 8 คือการกำหนดแผนงบประมาณ ซึ่งเน้นการวางแผนในขั้นตอนการจัดทำแผนเท่านั้น

3.3.5 แนวคิดของไดอานาและปีเตอร์

Diana & Hills, Peter (1984 : 67-68) ได้สรุปกระบวนการวางแผนไว้ ดังนี้

1. การระบุปัญหาหรือการกำหนดปัญหา
2. การคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
3. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จ
4. การพยากรณ์ทางเลือกแต่ละทางเลือก
5. การเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางเลือก
6. การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของไดอานาและปีเตอร์ จะเห็นว่ามี 6 ขั้นตอนตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 คือการระบุปัญหา จนกระทั่งถึงขั้นตอนที่ 6 คือการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ซึ่งเน้นการวางแผนในขั้นตอนการจัดทำแผนเท่านั้น

3.3.6 แนวคิดของบริกเนอร์และโคพ

Brickner, William H, & Cope, Donald (1977 : 28 - 32) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

1. การสร้างสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต นักวางแผนจะต้องพิจารณาอย่างลึกซึ้งต้องวิเคราะห์ถึงความพร้อมขององค์กร ต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนต่อไป

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ หลังจากได้พิจารณาข้อมูลต่างๆอย่างละเอียดรอบคอบแล้ว นักวางแผนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างกว้างๆว่าจะมีทิศทางอย่างไร

3. การพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใดนั้นผู้ดำเนินการจะต้องมีกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) หรือวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งนักวางแผนจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร

4. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลางหรือการกำหนดเป้าหมายระยะปานกลาง เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดอย่างกว้างๆ ทำให้นำไปปฏิบัติได้ยาก จึงต้องมีการกำหนดนโยบาย โดยระบุระยะเวลา และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพราะจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมองเห็นทิศทางในการทำงานชัดเจน และเวลาที่ระบุไว้ยังช่วยเป็นแรงกระตุ้นให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายอีกด้วย

5. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน ต้องกำหนดไว้ละเอียดเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้ บุคคลที่รับผิดชอบ ระยะเวลาหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผลลัพธ์ที่ต้องการ

6. การปฏิบัติตามแผนหรือการใช้แผน เป็นขั้นตอนนำแผนนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กล่าวคือ ทุกส่วนของแผนจะต้องเคลื่อนไหว ไม่หยุดนิ่ง และต้องอาศัยปัจจัยต่างๆสนับสนุนมาก เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การมีส่วนร่วม

7. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้วจะต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ โดยเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ถ้าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดก็จะต้องพิจารณาจากข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ว่าบกพร่องในขั้นตอนใด เพื่อจะได้มาหาปรับปรุงแก้ไขแผนหรืออาจยกเลิกแผนไปถ้าจำเป็น

กระบวนการหรือขั้นตอนการวางแผนตามแนวคิดของบริกเนอร์และโคพอาจเขียนเป็นขั้นตอนให้เห็นชัดเจน ดังแผนภูมิ



ภาพประกอบที่ 4 : แสดงกระบวนการวางแผนตามแนวคิดของบริกเนอร์และโคพ

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของบริกเนอร์และโคพ จะเห็นว่า มี 7 ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 คือการสร้างสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต จนกระทั่งถึงขั้นตอนที่ 7 คือกลไกของข้อมูลย้อนกลับซึ่งเน้นการวางแผนครอบคลุมทั้งขั้นตอนการจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผนและการประเมินผลแผน

3.3.7 แนวคิดของโรเบิร์ตฟูลเมอร์

Robert, Fulmer M (1974 : 157-173) ได้อธิบายถึงกระบวนการวางแผนไว้ 12 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเลือกวัตถุประสงค์ เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางของการวางแผน ถ้ามีจุดหมายปลายทางที่แน่นอนชัดเจน การกระทำหรือวิธีการกระทำก็อาจจะยุ่งยากมิใช่น้อย ยกตัวอย่างคือ “ถ้าท่านไม่รู้ว่าท่านจะไปไหน ท่านก็ไม่อาจเลือกวิธีการและทิศทางของการเดินทางได้อย่างถูกต้องเหมาะสม”
2. การสื่อสารวัตถุประสงค์ให้ผู้อื่นทราบ หมายความว่าผู้ร่วมงานทุกคนในองค์กรควรทราบวัตถุประสงค์ร่วมกันตั้งแต่วัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์กร ลงไปถึงวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานและควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ด้วย
3. การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ หมายถึง การประเมินหรือการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต ซึ่งสามารถใช้วิธีการหลายๆประการ เช่น เทคนิคเดลฟาย เป็นต้น

4. การสำรวจทรัพยากร เป็นการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์นั้นมีความเป็นไปได้ เพียงใด มีทรัพยากรและปัจจัยอื่นๆที่จำเป็นในการทำงานตามแผนให้สำเร็จเพียงใด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการวางแผนแบบสร้างวิมานในอากาศ โดยไม่มีปัจจัยที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้

5. การกำหนดนโยบาย เป็นการกำหนดแนวทางในการตัดสินใจอย่างกว้างๆ ให้คนในองค์กรยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานร่วมกัน

6. การระบุทางเลือก หมายถึงระบุวิธีการหรือหนทางที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ อย่างน้อย 2 ทางเลือก และควรเป็นทางเลือกที่มีความเป็นไปได้

7. เปรียบเทียบทางเลือก เป็นการประเมินทางเลือกทั้งหลายที่มีอยู่เพื่อดูความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติและดูว่าจะเกิดผลกระทบอะไรบ้างถ้าเลือกทางเลือกนั้น

8. การเลือกแนวทางการกระทำ เมื่อประเมินทางเลือกและเปรียบเทียบทางเลือกแล้ว จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ไม่ควรลังเลให้เสียเวลาถ้าไม่จำเป็น

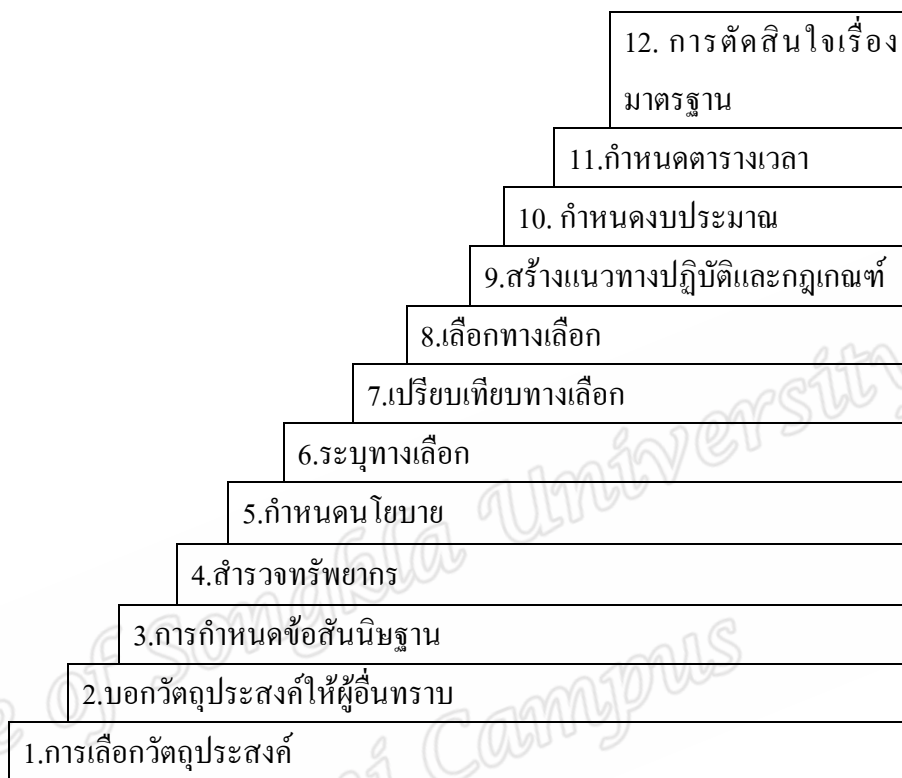
9. การสร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ เป็นการเขียนรายละเอียดของการกระทำ โดยมีนโยบายเป็นกรอบ บอกถึงขั้นตอนการกระทำเป็นลำดับที่ละขั้นตั้งแต่ต้น ไปจนจบเป็นกระบวนการ

10. การกำหนดงบประมาณ งบประมาณถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งต้องระบุลักษณะของงบประมาณให้ชัดเจน โดยเขียนเป็นแผนทางการเงินหรือแผนงบประมาณ

11. การกำหนดตารางเวลา เป็นการกำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคการวางแผนและการควบคุมงาน เช่น Gantt Chart , PERT, CPM เป็นต้น

12. การตัดสินใจเรื่องมาตรฐาน มีการกำหนดมาตรฐานเพื่อวัดการปฏิบัติงานตามแผน เมื่อมีแผนแล้วก็ต้องมีการควบคุมให้ปฏิบัติตามแผนและมีการประเมินผล

แผนเป็นขั้นตอนสุดท้ายกระบวนการหรือขั้นตอนการวางแผนตามแนวคิดของ โรเบิร์ตฟุลเมอร์ อาจเขียนเป็นขั้นตอนให้เห็นชัดเจน ดังแผนภูมิ



ภาพประกอบที่ 5 : แสดงกระบวนการวางแผนตามแนวคิดของโรเบิร์ตฟุลเมอร์

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของโรเบิร์ตฟุลเมอร์ จะเห็นว่ามี 12 ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 18 คือการเลือกวัตถุประสงค์ จนกระทั่งถึงขั้นตอนที่ 12 คือการตัดสินใจเรื่องมาตรฐาน ซึ่งเน้นการวางแผนในขั้นตอนการจัดทำแผนเท่านั้น ยังมีได้กล่าวถึงการดำเนินงานตามแผนหรือการประเมินผลแผน

3.3.8 แนวคิดของเบรตัน

Breton, Preston R.Le (1968 : 29 - 44) ได้อธิบายถึงกระบวนการวางแผนตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ต้องมีความแน่ใจถึงความต้องการในการวางแผน หมายถึง ผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจว่าควรจะมีการวางแผนในเรื่องต่างๆหรือไม่ จะต้องใช้ดุลยพินิจที่มีหลักการและเหตุผล และข้อมูลประกอบการพิจารณาพอสมควร โดยควรจะใช้หลักเกณฑ์กำหนดความต้องการมาเป็นสิ่งประกอบการพิจารณา

2. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน สามารถวัดได้ และนำไปปฏิบัติได้ อีกทั้งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักและนโยบายของหน่วยงานด้วย

3. การเตรียมหัวข้อกว้างๆของแผนเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชา เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว ผู้วางแผนจะต้องกำหนดขอบข่ายหลักการกว้าง ๆ ของแผน เช่น เน้นความจำเป็นที่ต้องมีแผน ผลที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินงาน บุคลากร ฯลฯ เมื่อเสนอขออนุมัติแล้วจึงดำเนินการวางแผนอย่างละเอียดต่อไป การปฏิบัติเช่นนี้ก็เพื่อป้องกันการสูญเสียทรัพยากรในการวางแผนโดยที่ไม่ได้รับการอนุมัติ

4. การขออนุมัติข้อเสนอของแผน เมื่อเตรียมข้อเสนอของแผนเสร็จแล้วก็จะนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นขึ้นไปเพื่ออนุมัติ ขั้นตอนนี้สำคัญมาก ถ้าข้อเสนอของแผนขาดเหตุผลขาดข้อมูลหรือข้อมูลไม่ชัดเจน ขาดการศึกษาปัญหาข้อเท็จจริง การอนุมัติอาจมีปัญหาได้ ดังนั้นผู้เตรียมข้อเสนอแผนจะต้องมีความละเอียดรอบคอบและยึดหลักเหตุผล

5. การกำหนดตัวบุคคลผู้วางแผนและผู้รับผิดชอบ เมื่อข้อเสนอของแผนได้รับการอนุมัติแล้วผู้วางแผนจะต้องกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ โดยมอบอำนาจหน้าที่ให้เป็นสัดส่วนตามหลักการของการบริหาร

6. การกำหนดหัวข้ออย่างแน่นอนของแผน ในขั้นนี้จะต้องกำหนดรายละเอียดเพื่อเป็นหลักปฏิบัติงานประจำวันว่าจะปฏิบัติอะไรบ้างในแต่ละวัน และทำความเข้าใจกับแต่ละฝ่ายที่รับผิดชอบ เพื่อป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนหรือหรือก้าวก้ำกักัน

7. การติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นขั้นตอนที่ผู้นำแผนไปปฏิบัติจะต้องติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นเพื่อขอข้อมูลที่ต้องการมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

8. การหาข้อมูลและตัวเลขที่จำเป็น หมายถึงการรวบรวมข้อมูลดิบ และข้อมูลที่จัดทำแล้ว ซึ่งมีวิธีการ เช่น การสัมภาษณ์ การถาม การอ่านรายงาน และการบันทึกต่างๆ ซึ่งผู้วางแผนจะต้องใช้เครื่องมือที่แม่นยำและเชื่อถือได้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

9. การประเมินข้อมูล เมื่อรวบรวมข้อมูลได้แล้ว ผู้วางแผนจะต้องประเมินข้อมูลที่เก็บมาว่าเพียงพอหรือไม่ ถูกต้องหรือไม่ ครบถ้วนหรือไม่ ถ้าข้อมูลยังบกพร่องก็กลับไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติม หากข้อมูลครบถ้วนก็จะอ่านข้อมูล แปลข้อมูล และประเมินข้อมูลต่อไป

10. การสรุปและเตรียมแผนชั่วคราว เป็นการเลือกแนวทางปฏิบัติที่มีความเป็นไปได้ เช่น แผนการจัดซื้อจะต้องพิจารณาส่วนย่อยลงไปว่าจัดซื้อจากแหล่งไหนมาได้บ้างในจำนวนหลายแหล่งแล้วเลือกเอาแหล่งที่เหมาะสมที่สุดในการพิจารณาเลือกซื้อดังกล่าว

11. นำเอาส่วนของแผนที่กำหนดไว้มารวมกันเป็นแผนชั่วคราว เป็นขั้นการจัดทำแผนชั่วคราวเพื่อเตรียมทำแผนถาวรขั้นต่อไป

12. การเตรียมขั้นสุดท้าย เมื่อได้ทำการทดสอบแผนเป็นที่พอใจแล้วผู้วางแผนก็เตรียมกำหนดขั้นสุดท้ายได้เลย ถ้าแผนนั้นประกอบด้วยแผนย่อย โครงการ หรือส่วนประกอบก็ควรรวมเป็นแผนเดียวกัน

13. การทดสอบและปรับปรุงแผน ถ้าแผนมีลักษณะซับซ้อนและมีความสำคัญผู้วางแผนอาจทำการทดสอบแผนอีกครั้งเพื่อความแน่ใจในความถูกต้องและเพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์หากพบปัญหาจะได้หาทางแก้ไขได้ถูกต้อง การทดสอบแผนในขั้นนี้เพื่อแน่ใจว่าผู้อื่นเข้าใจแผนตรงกัน และให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

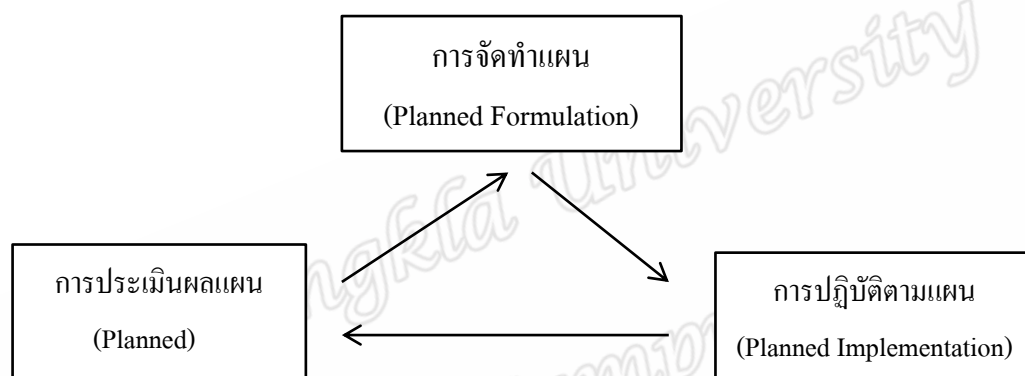
14. การขออนุมัติแผน เป็นขั้นตอนเสนอผู้มีอำนาจหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาอนุมัติแผนเมื่อแผนได้รับการอนุมัติแล้วจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป
ขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนตามแนวคิดของเบรตัน อาจแสดงให้เห็นชัดเจนดังแผนภูมิ



ภาพประกอบที่ 6 : แสดงกระบวนการวางแผนตามแนวคิดของเบรตัน

วิเคราะห์กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของเบรตัน จะเห็นว่ามี 14 ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 คือการกำหนดความต้องการว่าควรมีแผนหรือไม่ จนกระทั่งถึง ขั้นตอนี่ 14 คือการขออนุมัติแผน ซึ่งเน้นการวางแผนในขั้นตอนการจัดทำแผนเท่านั้น ยังมีได้กล่าวถึงการดำเนินงานตามแผนหรือการประเมินผลแผนเช่นเดียวกับแนวคิดของ โรเบิร์ตฟูลเมอร์

กล่าวโดยสรุป กระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนการวางแผนที่เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปนั้นสรุปเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นตอนการจัดทำแผน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนประเมินผล (อนันต์ เกตุวงศ์. 2541 : 368) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 7 : กระบวนการวางแผนโดยทั่วไป

กระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนการวางแผน จะมีลักษณะคล้ายกับกระบวนการนโยบายสาธารณะ คือ มี 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไป

1. การจัดทำแผน

ขั้นการจัดทำแผนเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการวางแผน ถือว่าเป็นขั้นตอนที่ยุ่งยาก ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และเทคนิคต่างๆ ในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และปัญหาต่างๆ อันจะนำไปสู่การแสวงหาแนวทางหรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม ซึ่งขั้นตอนจัดทำแผนประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

1.1 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 (ราชบัณฑิตยสถาน 2544 : 134) ได้ให้ความหมายของข้อมูลไว้ว่า ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่ถือหรือยอมรับว่าเป็นข้อเท็จจริง สำหรับใช้เป็นหลักฐานหรือหาความจริงหรือการคำนวณ หรือ ข้อมูลหมายถึง ข้อเท็จจริงที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากกลุ่มเป้าหมาย หรือเอกสาร หรือหลักฐานอื่นที่

เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ตอบคำถามประเด็นที่ต้องการ สุจิตรา บุญรัตน์ (2546 : 184) ได้กล่าวว่า ข้อมูลหมายถึงข้อความจริง ข่าวสารที่อาจแสดงออกมาในรูปของตัวเลขและไม่ใช้ตัวเลขก็ได้ นอกจากนี้เสนาะ แสงมณี (2550 : 51) กล่าวว่าข้อมูลหมายถึงข้อเท็จจริงหรือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ เช่น บุคคล สิ่งของ สถานที่ ตัวอักษร ตัวเลขหรือสัญลักษณ์ใดๆ

กล่าวโดยสรุปข้อมูล หมายถึง ความจริง ข่าวสาร ที่อาจแสดงออกมาในรูปของ ตัวเลขและไม่ใช้ตัวเลขก็ได้ เช่น สถิติต่างๆ ข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แน่นอนในรูปของ เอกสารรายงาน บทความ ผลการวิจัย แผนงาน โครงการที่มีอยู่แล้ว นักวางแผนจะต้องรวบรวม ข้อมูลทั้งด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ด้วยเทคนิค วิธีการที่มีความแม่นยำและเชื่อถือได้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอาจเก็บจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เช่น การจัดเก็บข้อมูลโดยตรงจากพื้นที่หรือตัวบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพราะข้อมูลที่มีอยู่แล้วอาจ มีรายละเอียดไม่ตรงกับสิ่งที่เราต้องการหรือมีข้อมูลไม่เพียงพอต้องมีการจัดเก็บใหม่ ซึ่งวิธีการเก็บ รวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิสามารถใช้เครื่องมือ เช่น การสังเกต การสำรวจ การใช้ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ หรือแหล่งข้อมูลทุติยภูมิก็ได้ เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลในรูป ของเอกสาร ตัวเลข สถิติ ตาราง กราฟรายงาน บทความ ผลการวิจัย แผนภูมิหรือแผนที่ ฯลฯ แล้วแต่ลักษณะของข้อมูลที่ต้องการ เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้วก็นำข้อมูลนั้นมา วิเคราะห์เพื่อแยกแยะปัญหาที่สำคัญต่อไป

1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้นักบริหารตัดสินใจเป็นไป ตามทิศทางที่กำหนดเป้าหมายอย่างแท้จริง โดยปกติองค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้ง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อตรวจสอบทั้งอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ก่อนการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย โดยใช้ตัวแบบ “SWOT Analysis” (ปกรณีย์ ปรียากร, 2553, 85) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งหรือจุดเด่น จุดอ่อนหรือจุดด้อยซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร บุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งแวดล้อมใน องค์กร เป็นต้น และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสตลอดจนข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามต่างๆ ซึ่งเป็น ปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เช่น ประชากร เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย วัสดุอุปกรณ์ สังคมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น แนวโน้มจำนวนประชากรของประเทศจะเพิ่มเท่าไร เทคโนโลยีจะพัฒนาไปอย่างไร

1.3 การพิจารณาปัญหา

เมื่อนักวางแผนได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว จะทำให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ ซึ่งนักวางแผนจะต้องพิจารณาว่าลักษณะหรือสภาพการณ์เช่นใดเป็นปัญหาสำคัญที่จะต้องวางแผนแก้ไข โดยทั่วไป ปัญหาที่จะต้องนำมาพิจารณาวางแผนควรมีลักษณะ ดังนี้

1.3.1 เป็นปัญหาสาธารณะหรือเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อส่วนรวม มิใช่ส่วนบุคคล เช่น ความขาดแคลนบริการสาธารณะ การขาดแคลนสาธารณูปโภคต่างๆ ปัญหาภัยแล้ง ปัญหาความยากจน ปัญหายาเสพติดให้โทษ เป็นต้น

1.3.2 ปัญหาที่เป็นความเดือดร้อนของประชาชน เช่น การขาดแคลนที่อยู่อาศัย การขาดแคลนแหล่งน้ำ การขาดที่ดินทำกิน ราคาน้ำมันแพง สินค้าอุปโภคบริโภคราคาแพง อาชญากรรม การจราจรติดขัด มลภาวะ ฯลฯ

1.3.3 ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เช่น การเพิ่มของประชากรอย่างรวดเร็ว การขาดแคลนพลังงานเชื้อเพลิง ภาวะโลกร้อน ประชากรมีรายได้ต่ำ การว่างงาน สุขภาพอนามัยไม่ดี ประชากรมีการศึกษาดำเนินการ เด็กเร่ร่อน ยาเสพติดให้โทษ ฯลฯ ขั้นตอนนี้นักวางแผนจะต้องกำหนดเค้าโครงหรือโครงสร้างของการวางแผนให้ชัดเจนว่าปัญหาที่ต้องการวางแผนแก้ไขนั้นมีความรุนแรงอย่างไร นโยบายของรัฐมีการแก้ไขต่อปัญหานี้เป็นอย่างไร

1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตัดสินใจเลือกกว่าทิศทางการดำเนินงานตามแผนควรจะเป็นไปในทางใด กิจกรรมนั้นมีอะไรบ้าง และจะต้องใช้ระยะเวลาเท่าไร เราจึงจะสามารถวัดผลที่เกิดขึ้นได้ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องชัดเจนและสนองความต้องการของประชาชนได้ รวมทั้งสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์จึงเป็นหัวใจสำคัญของการวางแผน

คำว่า “วัตถุประสงค์” ซึ่งภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Objective” มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 22) ได้อธิบายว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง สภาพหรือผลผลิตหรือผลงานของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่พึงประสงค์ อาจเป็นบางสิ่งที่ต้องการและยังไม่มีอยู่ขณะนี้หรือมีอยู่แล้ว และต้องการให้มีอยู่ต่อไป ความหมายดังกล่าวจะเน้นสิ่งที่ต้องการจะหามาใหม่หรือการรักษาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้คงอยู่ต่อไป ที่เกี่ยวกับผลผลิตหรือผลงานที่พึงประสงค์ซึ่งจะต้องมีการกระทำบางอย่างหรือหลายอย่างในอนาคต ซึ่งเป็นเรื่องของการวางแผนทั้งสิ้น ระดับของวัตถุประสงค์แบ่งเป็น 3 ระดับคือ วัตถุประสงค์ระดับสูง ซึ่งเป็นการระบุผลสุดท้ายหรือสิ่งที่ต้องการบรรลุอย่างกว้างๆ ในอนาคต คำภาษาไทยจะใช้คำว่า เป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย ส่วนวัตถุประสงค์ระดับกลางเป็น

การกำหนดสิ่งที่ต้องการบรรลุในอนาคตมีความชัดเจนขึ้นกว่าวัตถุประสงค์ระดับสูง เพราะเป็นการชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่จะต้องกระทำ ซึ่งคำภาษาไทยจะใช้คำว่าวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์ระดับต้น หรือวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติการ เป็นการระบุผลผลิตที่ต้องการจะบรรลุในอนาคตอย่างชัดเจนและสามารถวัดได้ ซึ่งคำภาษาไทยจะใช้คำว่า เป้าหมาย ระดับของวัตถุประสงค์แสดงได้ลักษณะของจุดมุ่งหมายที่มีประสิทธิผลและเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ต้องมีลักษณะดังนี้

1. จุดมุ่งหมายต้องมีลักษณะท้าทาย เป็นการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจ ความอยากทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
2. จุดมุ่งหมายต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ไม่ควรกำหนดไว้ลอยๆ ซึ่งการระบุแบบเฉพาะเจาะจงนี้จะช่วยให้การวัดผลสะดวกขึ้น และช่วยให้สามารถประเมินระดับความสำเร็จได้ชัดเจนมากขึ้นด้วย
3. จุดมุ่งหมายที่กำหนดต้องปฏิบัติให้บรรลุได้ ไม่เพ้อฝัน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติจะมีความหวังว่าเป้าหมายที่ท้าทายไม่สูงหรือยากจนเกินไป หากผู้ปฏิบัติประเมินว่าเป้าหมายนั้นไม่สามารถบรรลุได้ ก็อาจลดความคาดหวังในความสำเร็จและลดความพยายามที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่เกินกำลัง
4. จุดมุ่งหมายที่กำหนดจะต้องมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานและมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้บริหารไม่ควรกำหนดเป้าหมายหลากหลายจนเกินไปเนื่องจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่สามารถตั้งใจดำเนินการตามเป้าหมายที่ไม่เกี่ยวข้องกันพร้อมๆ กันได้ และอาจทำให้ผู้ปฏิบัติลดความใส่ใจ เนื่องจากเห็นว่าไม่เกี่ยวข้องกับการที่รับผิดชอบหรือแม้จะทำได้ตามเป้าหมายนั้นๆ ก็อาจไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์
5. จุดมุ่งหมายต้องมีกรอบเวลาที่ต้องการให้สำเร็จอย่างชัดเจน ระยะเวลาดังกล่าวควรกำหนดไว้อย่างพอเหมาะ โดยไม่ให้สั้นเกินไปจนผู้ปฏิบัติเกิดความชะล่าใจ และไม่สั้นเกินไปจนไม่สามารถทำได้ทัน

Holt, David H (1993 : 169-170) ได้เสนอหลักการเขียนวัตถุประสงค์ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีต้องพิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้

1. มีความเป็นไปได้ และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง
2. สามารถวัดระดับของความสำเร็จได้ โดยวิธีทางประจักษ์นิยม ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
3. มีความตั้งใจจริงที่จะนำไปปฏิบัติได้ นั่นคือควรตั้งวัตถุประสงค์ที่อยู่ในระดับที่สามารถกระทำได้ มิใช่กำหนดวัตถุประสงค์ระดับสูงเกินกว่าที่จะเป็นไปได้

4. มีเหตุผลสอดคล้องกับความเป็นจริง

5. มีการกำหนดระยะเวลาที่จะกระทำให้สำเร็จ

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีดังกล่าวข้างต้นอาจเรียกสั้นๆให้เข้าใจง่ายว่าหลัก “SMART” ซึ่งเป็นการใช้ตัวอักษรแรกของแต่ละข้อที่กล่าวมา นอกจากนั้นการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ใช้คำกริยาที่แสดงถึงความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติ เช่น เพื่อเพิ่ม เพื่อลด เพื่อพัฒนา เพื่อส่งเสริม เพื่อรณรงค์ เพื่อแก้ไข เพื่อปรับปรุง เพื่อเผยแพร่ เป็นต้น

2. ระบุผลผลิต (Output) หรือระบุผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพียงประการเดียวในวัตถุประสงค์หนึ่งข้อ ถ้าเขียนวัตถุประสงค์หลายข้อ ข้อใดทำไม่สำเร็จสามารถประเมินผลได้ และวัตถุประสงค์แต่ละข้อควรให้น้ำหนักข้อความสำคัญต่างๆที่ชัดเจน ซึ่งอาจกำหนดเป็นวัตถุประสงค์หลัก 1 ข้อ และวัตถุประสงค์รอง 1 - 2 ข้อก็ได้ โดยมีเงื่อนไขว่า ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์หลักแต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์รองก็ควรทำต่อไป แต่ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์รองแต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หลักก็อาจยุติ

3. กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานความสำเร็จที่สามารถวัดได้

4. กำหนดช่วงเวลา พื้นที่ และกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน เนื่องจากการวางแผน

ทุกระดับต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนดแนวทางของการกระทำในอนาคต ซึ่งวัตถุประสงค์จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพราะผู้ร่วมงานทุกคนมีขอบเขตที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน การประสานงานจะเป็นไปอย่างราบรื่น เพราะทุกคนมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน นอกจากนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะก่อให้เกิดมาตรฐานในการควบคุมงาน เพราะการทำงานทุกอย่างจะต้องมีการควบคุมและประเมินผล และการควบคุมทุกแบบก็มักจะมีมาตรฐานเพื่อวัดผลการกระทำนั้น หากกำหนดวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจนวัดความสำเร็จไม่ได้ ก็ย่อมบริหารไม่ได้ ในทำนองเดียวกันหากไม่สามารถวัดหรือประเมินได้ ก็ย่อมพัฒนาไม่ได้ สิ่งที่เราดำเนินการหากวัดหรือประเมินผลได้ ย่อมได้รับความสนใจ ส่วนคำว่า “เป้าหมาย” หมายถึงการแสดงผลขั้นสุดท้ายที่ต้องการจะบรรลุในแง่ปริมาณหรือจำนวน ในการวัดผลความสำเร็จของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ โดยปกติเป้าหมายจะมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากกว่าวัตถุประสงค์ เพราะจะชี้วัดเฉพาะเจาะจง ระบุระยะเวลาที่ต้องการจะบรรลุสามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

5. การจัดทำแผนและแผนประจำปี ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผน เพราะเมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาได้แล้วก็จะจัดทำรายละเอียดของแผนในรูปของแผนปฏิบัติการหรือโครงการประจำปี ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน

1 ปี มีการกำหนดกิจกรรม เป้าหมายระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการบริหารโครงการ ต่อจากนั้นก็เสนอแผนต่อผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป ถ้าแผนได้รับการอนุมัติก็จะดำเนินการในขั้นต่อไป หากแผนไม่ได้รับการอนุมัติก็จะถูกส่งกลับไปทบทวนแก้ไขและเพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์ แล้วจึงค่อยเสนอแผนเพื่อพิจารณาใหม่อีกครั้งก่อนนำไปดำเนินการ

สรุปได้ว่ากระบวนการวางแผน คือ กระบวนการในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานะแวดล้อม องค์กรทั้งภายในและภายนอก วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่คาดหวัง เพื่อให้องค์กรเป็นและไปให้ถึงในอนาคต เป็นวิธีการเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่ต้องการและการปฏิบัติที่คาดหวัง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

3.4 กระบวนการวางแผนตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

กระบวนการวางแผนตามกรอบแนวคิดของการวิจัยประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่

อิสลามเริ่มต้นการทำงานต่างๆด้วย การทำให้เจตนาของบุคคลมีความบริสุทธิ์ (อิคลาส) เพื่อที่จะทำให้การทำงานดำเนินไปเพื่ออัลลอฮ์แต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น ไม่ใช่เพราะเห็นแก่ประโยชน์อื่นใด เช่น เงินทอง อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ความมีชื่อเสียงหรือความทะเยอทะยานอื่นใดก็ตามที่จิตวิญญาณอาจชักชวนเป็นความลับเอาไว้ (ยูซุฟ อัล-กีรอฎอวีย์, 2546, 116) มุฮัมมัด ศอลิห อัล-มุนัจญิด (2555) กล่าวว่าความบริสุทธิ์ใจเป็นการงานเบื้องต้นแรก เป็นการทำงานสำคัญที่สุดและสูงส่งที่สุด เป็นรากฐานของทุกๆการงาน ความบริสุทธิ์ใจเป็นแก่นแท้ (สะกีเกาะห์) ของศาสนา และเป็นกุญแจการเรียกร้องของบรรดาศาสดา ﷺ

ความบริสุทธิ์ใจในการพูดและการกระทำนั้น เป็นหนึ่งในพื้นฐานของหลักศรัทธา และเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในอิสลาม ถ้าไม่มีสิ่งนี้อัลลอฮ์ ﷻ จะไม่รับการงานของเขา ซึ่งเป็นคำสั่งใช้ที่ชัดเจนไม่คลุมเครือในคัมภีร์ของอัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงเกรียงไกร พระองค์ทรงตรัสไว้ว่า

﴿وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ...﴾

البينة: 5

“และพวกเขามีได้ถูกบัญชาให้กระทำอื่นใดนอกจากเพื่อเคารพภักดีต่ออัลลอฮ์ ﷻ เป็นผู้มีเจตนาบริสุทธิ์ในการภักดีต่อพระองค์ เป็นผู้อยู่ในแนวทางที่เที่ยงตรง...”

(อัลบัยยีนะฮ์ : 5)

อิหม่ามหะสัน อัลบันนา จึงได้เชิดชูคำขวัญแรกในการทำงานให้แก่องค์กรของท่านว่า อัลลอฮ์ ﷻ คือ เป้าหมายของเรา และอัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงยิ่งใหญ่ มวลการสรรเสริญเป็นสิทธิของพระองค์ หะสัน อัลบันนา (2546 : 34) ท่านยังกล่าวว่า อะกีดะฮ์ (หลักยึดมั่น) คือรากฐานของการทำงาน (อะมั้ล) และการทำงานของหัวใจนั้นสำคัญยิ่งกว่าการทำงานภายนอก ส่วนการให้บรรลุถึงความสมบูรณ์ของทั้งสองด้านนี้เป็นข้อเรียกร้องของบัญญัติอิสลาม แม้ว่าระดับความต้องการให้เกิดขึ้นทั้งสองสิ่งจะมีความต่างกันก็ตาม (อับดุลมาญิด อับดุลรอฮูฟ, 2550, 35) จึงกล่าวได้ว่า หัวใจ คือ แหล่งกำเนิดของงานที่จะปรากฏออกมาภายนอก

“แท้จริงทุกๆการงานจะขึ้นอยู่กับที่ตั้งเจตนา” ความหมายก็คือ การกระทำทั้งหมด ฉะนั้นการกระทำของอวัยวะต่างๆภายนอก ทั้งความถูกต้องและการยอมรับจากอัลลอฮ์ ﷻ นั้นขึ้นอยู่กับเจตนาและแท้จริงทุกคนจะได้รับการตอบแทน ตามที่เขาได้เจตนาไว้” การงานของหัวใจนั้น ต้องกระทำด้วยความบริสุทธิ์ใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ ได้แก่ ความกลัว ความหวัง ความรัก ซึ่งมันต่างกับการงานที่ปรากฏให้เห็นภายนอกอื่นๆที่ริยาอ์ (การโอ้อวด) เข้าถึงมันได้ ยิ่งกว่านั้น ความประเสริฐของการงานที่เกิดจากหัวใจนั้น จะได้รับผลบุญ แม้ว่ายังไม่ได้กระทำก็ตาม (ซัลมาน อัล-เอาดะฮฺ, 2546 , 44)

นอกจากนี้ ต้องมีความบริสุทธิ์ใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ ในทุกคำพูด ทุกการกระทำ และในทุกๆการอวดอ้างและการนิยาส ฯลฯ กระทั่งอัลลอฮ์ ﷻ จะทรงรับท่านเป็นหนึ่งในบรรดาปวงบ่าวของพระองค์ที่มีความบริสุทธิ์ใจ และจงนำเอาโองการของอัลลอฮ์ ﷻ ต่อไปนี่มาเป็นอุดมการณ์หรือสโลแกนในทุกเวลา ทุกที่ และในทุกขณะ อุดมการณ์ดังกล่าวนี้คือ “อัลลอฮ์ ﷻ คือเป้าหมายของเรา” (อับดุลลอฮ์ นาซิหฺ อุลวาน 2547 : 33)

﴿ قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ لَا شَرِيكَ لَهُ ۗ
وَبَدَّلِكُ أَمْرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴾

الأَنعام : 162-163

จงกล่าวเถิด (มุฮัมมัด) ว่าแท้จริงการละหมาดของฉัน และการอวดอ้างของฉัน และการมีชีวิตของฉัน และการตายของฉันนั้นเพื่ออัลลอฮ์ผู้เป็นพระเจ้าแห่งสากลโลกเท่านั้น ไม่มีภาคีใดๆ แก่พระองค์ และด้วยสิ่งนั้นแหละข้าพระองค์ถูกใช้ และข้าพระองค์คือคนแรกในหมู่ผู้สวามิภักดิ์ทั้งหลาย

(อัลอาม 162-163)

ความบริสุทธิ์ใจเป็นรากฐานของการตอบรับหรือปฏิเสธ การงานเป็นที่มาของกำไรหรือการขาดทุนเป็นทางสู่สวรรค์ หรือมิเช่นนั้นก็จะนำไปสู่ไฟนรก ความบกพร่องของความบริสุทธิ์ใจเป็นเหตุให้ต้องตกนรกและด้วยการมีอยู่ของความบริสุทธิ์ใจจะส่งผลให้ได้เข้าสวรรค์ (มุฮัมมัด ศอลิหฺ อัล-มุนัจญิด, 2555)

3.4.2 การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต

ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตมีแนวความคิดที่มองไกลไปถึงอนาคต และมีได้จำกัดวงให้ตัวเองติดอยู่กับปัจจุบันจากการศึกษาอัลกุรอานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนจะทำให้เราเห็นว่า นับตั้งแต่สมัยที่ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ เผยแพร่อิสลามอยู่ในเมืองมักกะฮ์นั้น อัลกุรอานได้หันเหความสนใจของพี่น้องมุสลิมไปสู่อนาคตที่ต้องการ โดยบอกพวกเขาว่าโลกกำลังเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ต่างๆก็กำลังเปลี่ยนแปลง ผู้ชนะแปรสภาพเป็นผู้พ่ายแพ้ และคนอ่อนแอเปลี่ยนไปเป็นคนเข้มแข็ง บทบาทต่างๆมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป เช่น แต่ละชนชาติจะได้หมุนเวียนมาครองอำนาจทั้งในระดับภูมิภาคและระดับระหว่างประเทศ

ผู้ที่ทำการตรวจสอบประวัติของท่านนบี ﷺ จะพบว่าท่านนบี ﷺ มิได้ละเลยในการกำหนดอนาคตการชะชะฮะฮ์ของท่านแต่อย่างใด แต่ท่านครุ่นคิดถึงเรื่องนี้ตลอดเวลา ท่านยังวางแผนเพื่อทำชะชะฮะฮ์ภายในขีดจำกัดของโอกาสที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงหยิบยื่นให้แก่ท่าน และเครื่องมือเครื่องมือต่างๆที่พระองค์ทรงประทานให้แก่ท่าน

"ความคิดที่เป็นวิทยาศาสตร์" และ "จิตใจที่เป็นวิทยาศาสตร์" ได้มาชี้นำชีวิตของเราในทุกเส้นทาง เพื่อที่เราจะได้มองสรรพสิ่ง มองประเด็นปัญหา สถานการณ์และประชาชนในแนวที่เป็นวิทยาศาสตร์ และกำหนดการตัดสินใจทางยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ของเราเกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐศาสตร์ การเมือง การศึกษา และสาขาวิชาอื่นๆ ด้วยความคิดความรู้สึที่เป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นอิสระจากอิทธิพลของอารมณ์ ความคิดหุ่นหัน พลันแล่น การเห็นตัวเองเป็นศูนย์กลาง เป็นต้น ปัจจัยลบดังกล่าวเข้ามาครอบงำพฤติกรรมของเราเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารที่มีหน้าที่ต้องตัดสินใจถ้าอยู่ใต้อิทธิพลของความต้องการของตนเองหรือตามอำเภอใจของพรรคพวกตนเองแล้วไซ้ ผู้ผู้นั้นย่อมเอาแต่พยายามทำให้สาธารณะชอบอกชอบใจโดยทำในสิ่งที่ผู้คนทั้งหลายต้องการ แต่มิใช่สิ่งดีสำหรับพวกเขา และอนาคตของพวกเขา

การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งมีการพิจารณาถึงเรื่องต่างๆ ที่อยู่รอบตัวและมีการประเมินถึงโอกาสต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งในปัจจุบันและที่จะมีในอนาคต ซึ่งในขั้นตอนนี้ถ้าพิจารณาก็คล้ายกับขั้นของการเตรียมวางแผนที่ผู้บริหารจะต้องมีการเตรียมแผน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการหาข้อมูลข่าวสาร เตรียมการทางด้านทรัพยากรทางด้านการบริหารต่างๆ เพื่อใช้ในการสนับสนุนทำแผนงานต่างๆ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นที่จะต้องมีแผนว่าเป็นแผนเกี่ยวกับอะไร ต้องการแก้ปัญหาหรือเสริมสร้างอะไร ต้องการข้อมูลตัวเลขหรือสถิติต่างๆ ที่จำเป็นมาสนับสนุนให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดทำแผน ซึ่งต้องผ่านการประเมินผลแล้วว่าข้อมูลที่ได้มานั้นเป็นข้อมูลที่ล้ำค่ากับแผนที่กำหนดขึ้น (ตุลา มหาสุพานนท์, 2547 : 126) โดยที่แต่ละคนจะต้องสามารถคาดหมายและพิจารณาถึงปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และจะต้องเข้าใจได้ว่าปัจจัยใดเป็นโอกาส และปัจจัยตัวใดเป็นอุปสรรค และนอกจากนั้นจะต้องสำรวจปัจจัยภายใน โดยสำรวจดูว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอะไรบ้าง และมีผลต่อทิศทางของความสำเร็จขององค์กรอย่างไรสอดคล้องกับสุภาพร พิศาลบุตร (2547 : 56) ที่ได้กล่าวถึงการทบทวนข้อมูลเบื้องต้นว่าเป็นการประเมินสถานการณ์ในบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ซึ่งจะมุ่งไปที่ตัวแปรต่างๆ คือ ตัวแปรด้านองค์กรซึ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งจากภาครัฐและเอกชนตัวแปรด้านกายภาพ เช่น สภาพภูมิประเทศ การคมนาคม ตลอดทั้งตัวแปรทางด้านสังคมในเชิงวิทยา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งการทบทวนข้อมูลเบื้องต้นจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ นอกจากนั้น เสนาะ ดิยาวัว (2551 : 88) ยังกล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนอีกว่าการวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กรและภายนอกองค์กรสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ระบบงาน ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เงินทุน ปรัชญาการบริหาร เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีอยู่ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้ เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ดังนั้นการวางแผนพัฒนาขั้นแรกจะต้องมีการประเมินปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ในสังคมแวดล้อมขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดจากปัจจัยแวดล้อมเหล่านั้นก่อน

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ซึ่งเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งในเรื่องดังกล่าวนี้ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และผลสุ เดชะรินทร์ (2542 : 172-174) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหาร ทุกคนรู้จักและวิเคราะห์องค์กรนอกจากนั้นการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหาร ทุกคนรู้จักและวิเคราะห์องค์กร นอกจากนั้นการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์ ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร โดยเน้นว่ากลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่าง ความสามารถภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) โดยในการ วิเคราะห์ SWOT นั้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ภายนอก ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องวิเคราะห์ว่าปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ผู้บริหาร กิจกรรม โครงสร้าง การบริการ ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็ง และปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดอ่อน ซึ่งองค์กรหนึ่งๆอาจมีจุดแข็งและจุดอ่อนมากมาย โดยที่จุดแข็งและ จุดอ่อนไม่จำเป็นจะต้องมีความสำคัญเท่ากันได้ การวิเคราะห์ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบการ วิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร โดยแยกเป็น 2 กรณี คือ

1) วิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์ในขั้นนี้เป็นการ ตรวจสอบว่าในขณะที่สภาพภายในได้ดำเนินไปอยู่ภายในสภาพเช่นใด มีข้อดีข้อเสียอย่างไร ข้อได้เปรียบหรือความถนัดที่เป็นจุดเด่นขององค์กรมีอะไรบ้างและนอกจากนั้นจะต้องตรวจสอบ หาข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง โดยจะวิเคราะห์เรื่องของการเงิน บุคลากร องค์กรและการบริหาร เทคโนโลยี ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อที่จะวางแผน นั้นอาจจะกำหนดการประเมินตามความต้องการขององค์กรว่ามีการวิเคราะห์อย่างไรบ้าง ซึ่งในการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้นจะเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็งและปัจจัยใดจะเป็น จุดอ่อน ในส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรนั้น พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และผลสุ เดชะรินทร์ (2542 : 152-172) กล่าวว่า มีวิธีการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกันแต่วิธีที่นิยมกันประกอบด้วย การวิเคราะห์ตามสายงาน การวิเคราะห์ตาม 7's การวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆภายในองค์กรตามลูกโซ่ แห่งคุณค่า หรือการวิเคราะห์ตามแนวคิดด้านความสามารถหลัก

2) การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร โดยมีการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ ซึ่งจะต้องสังเกตสภาพเศรษฐกิจในอนาคตอย่างรอบคอบ เพื่อที่จะได้เตรียมแผนเลือกวิธีการ

ดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ การวิเคราะห์นโยบายของรัฐ และการเปลี่ยนแปลงสภาพ
 ทางการเมืองและข้อบังคับของรัฐบาล การวิเคราะห์ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อที่จะ
 นำมาประกอบการวางแผนงานในอนาคต การวิเคราะห์แนวโน้มของประชากร ซึ่งการวิเคราะห์
 สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นเพื่อที่จะพิจารณาว่าปัจจัยใดจะเป็นโอกาสและปัจจัยใดจะเป็น
 อุปสรรค

นอกจากนี้ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และผสุ เดชะรินทร์ (2542 : 101-108) ยังได้กล่าว
 ว่าหลังจากการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมแล้วนั้นก็จะต้องมีการพยากรณ์
 การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมเหล่านั้น โดยจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาวะ
 แวดล้อมมาวิเคราะห์เนื้อหาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ถึง
 การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้นมียู่ด้วยกันหลายวิธี เช่น การใช้ข้อมูลจากอดีตมา
 คาดการณ์ถึงอนาคต เป็นการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจากแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอดีต
 และปัจจุบัน เช่น การใช้ Time Series Model ซึ่งเป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมต่อการคาดการณ์
 การเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น อัตราการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ อัตราการเพิ่มประชากร
 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางรายได้ของประชาชน การใช้ข้อวิจารณ์หรือ
 ความคิดเห็นของบุคคลต่างที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ การคาดการณ์โดยอาศัยความคิดเห็นของ
 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการด้านต่างๆซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลในการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง
 ในอนาคต วิธีการนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นโดยไม่ให้ความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้อื่น
 เข้ามามีอิทธิพลต่อความคิดเห็นหรือการตัดสินใจของแต่ละคน การระดมสมอง (Brainstorm)
 เป็นวิธีการในการระดมความคิดเห็นของบุคคลหลายคน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับ
 เหตุการณ์ต่างๆ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่แสดงความคิดเห็นจะมาอยู่ร่วมกัน โดยมีผู้นำ
 การประชุมทำการถามคำถามให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมตอบคำถามหรือแสดงความคิดเห็น การใช้สถิติ
 ในการวิเคราะห์ โดยวิธีการนี้จะต้องมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ตัว เช่น การคาดการณ์
 สถานการณ์ในอนาคต เป็นวิธีการที่นิยมมากในปัจจุบัน โดยทั่วไปการคาดการณ์สถานการณ์ใน
 อนาคตมักจะพิจารณา 3 ลักษณะ คือ สถานการณ์อนาคตที่ดีที่สุด (Best Case Scennario)
 สถานการณ์ในอนาคตที่แย่ที่สุด (Worst case Scennario) สถานการณ์อนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด
 (Most Possible Scennario) โดยมีหลักกว่าเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารคิดพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ

ปัจจัยที่สำคัญของสภาวะแวดล้อมแต่ละประเด็นจะถูกกำหนดและวิเคราะห์เพื่อเตรียมแผนการรองรับสถานการณ์ในอนาคตในลักษณะต่างๆที่ได้คาดการณ์ไว้

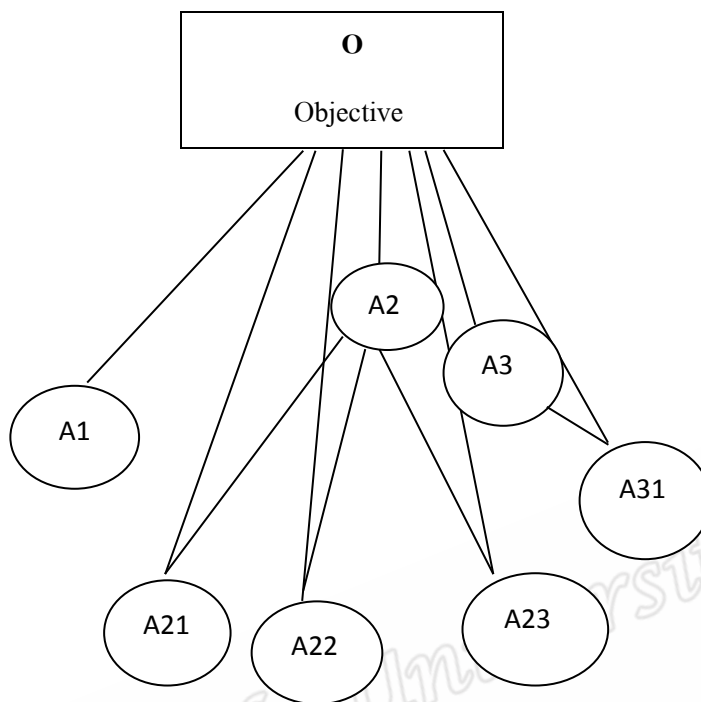
จากที่ได้กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่าการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต หมายถึง การที่องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ที่มีผลกระทบต่อองค์กร สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ข้อมูลต่างๆภายในองค์กร โครงสร้างขององค์กร ข้อมูล บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การบริหาร ข้อมูลการเงิน เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็น จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ว่า ปัจจัยใดเป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร โดยมีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือกล่าวได้ว่านักวางแผนจะต้องพิจารณาอย่างลึกซึ้งซึ่งต้องวิเคราะห์ถึงความพร้อมขององค์กร ต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนต่อไป

3.4.3 การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายระยะไกลที่บุคคลปรารถนาที่จะบรรลุ นักวิชาการบางท่านใช้คำว่า เป้าหมาย (Goal) ซึ่งหมายถึงเป้าประสงค์ระยะไกล แทนคำว่า วัตถุประสงค์ (Objective) ตามทัศนะของอิสลาม วัตถุประสงค์จะครอบคลุมถึงทั้งเวลาในคุณค่าและอาภีเราะฮ์ เป้าประสงค์ระยะไกลของมุสลิมคือการได้เข้าสู่สวรรค์ของอัลลอฮ์ ﷻ

วัตถุประสงค์ของการเข้าสู่สวรรค์และห่างไกลจากนรกจะสำเร็จได้โดยการปฏิบัติ ตามพันธกิจแห่งการภักดีในฐานะที่เป็นตัวแทนอัลลอฮ์ ﷻ ความจริงที่ว่า วัตถุประสงค์ของมุสลิมมีสองประการ คือการเข้าสู่สวรรค์และห่างไกลจากไฟนรก ซึ่งให้เห็นว่าศาสนาอิสลามได้ใช้ประโยชน์จากหลักคำสอนเรื่องรางวัลตอบแทนและการลงโทษเพื่อการจูงใจบุคคล

วัตถุประสงค์เพื่อได้รับสวรรค์และห่างไกลจากนรกได้ถูกระบุไว้อย่างชัดเจนในอัลกุรอาน ความจริงแล้วคำสอนของอิสลามได้มีการพรรณนาถึงสวรรค์และนรกไว้แล้ว สิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ของคำสอนอิสลามคือ ทุกการปฏิบัติของบุคคลจะสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับวัตถุประสงค์ระยะไกลและเชื่อมโยงโดยตรงในลักษณะดังกล่าวนี้ได้รับการกล่าวไว้ในหลายโองการด้วยกัน อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ไม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงไปยังวัตถุประสงค์สูงสุดโดยผ่านเป้าหมายระยะปานกลางเท่านั้น ดังแผนภาพนี้



ภาพประกอบที่ 3 : ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติ

แผนภาพแสดงการเชื่อมโดยตรงระหว่างวัตถุประสงค์สูงสุดกับการปฏิบัติ

จะเป็นว่าการปฏิบัติของ (A21) (A22) และ (A23) จะนำผลไปสู่ผลลัพธ์ (A2) ซึ่งเป็นจุดสิ้นสุดของการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายบางอย่างก่อนจะไปสู่วัตถุประสงค์สูงสุดต่อไป (O) ในขณะเดียวกัน ทั้ง (A21) (A22) และ (A23) ต่างสามารถที่จะสัมพันธ์หรือบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดได้โดยตรง (O) อิสลามได้ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ที่เกิดโดยตรงมากกว่าที่เกิดจากความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขึ้นและขึ้นต่อกัน ทั้งนี้เพราะความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการปฏิบัติกับวัตถุประสงค์สูงสุดจะอยู่เหนือกลไกข้อมูลย้อนกลับที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล อิสลามถือว่าทุกการงานไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ล้วนเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนหรือการลงโทษในวันอาคีเราะฮ์ทั้งสิ้น ท่านอะลี อะลัยฮิสลาม คอลีฟะฮ์ที่ 4 ในอิสลามชี้ให้เห็นบทบาทของกลุ่มเมฆ โดยกล่าวว่า “วัตถุประสงค์ของกลุ่มเมฆไม่ใช่เพื่อให้ฝน แต่เพื่อให้ประโยชน์ต่อพืชผล” วาทะของท่านอะลิดังกล่าว ชี้ให้เห็นความสามารถทางปัญญาของท่านอะลีในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเมฆกับผลสุดท้ายของมัน ซึ่งก็คือความเจริญงอกงามของพืชผลได้อย่างเป็นรูปธรรมส่วนขั้นตอนระยะกลางในกระบวนการปลูกนั้นจะประกอบด้วยขั้นตอนของการให้น้ำและพรวนดิน การสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลให้เกิดขึ้นโดยตรงระหว่างเป้าหมายระยะไกลกับการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิด

มูลค่าเพิ่มต่องานที่ปฏิบัติ อีกทั้งสามารถใช้เป็นเครื่องจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสอนของอิสลามให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ระยะไกล ความสำเร็จที่แท้จริงที่ได้กล่าวไว้ในคำสอนของอิสลามอาจจะปรากฏผลในโลกหน้าหรือในโลกปัจจุบัน บางครั้งความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันจะไม่ก่อให้เกิดผลดีไม่ หากผลสุดท้ายล้มเหลว ความจริงในหลายกรณีด้วยกันพบว่าผลที่ได้รับอย่างฉับพลันกลับเกิดความสุขเปล่าในระยะตามมา

จากคำกล่าวข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าทุกองค์กรควรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจหลักขององค์กรนั้น และเมื่อองค์กรหนึ่งเป็นหน่วยย่อยของอีกองค์กรหนึ่ง การกำหนดวัตถุประสงค์ก็ต้องสอดคล้องกับพันธกิจทั่วไปและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ใหญ่กว่า อีกทั้งจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

นักวิชาการบางท่านได้กำหนดเป้าหมายของคำสอนอิสลามในลักษณะที่เป็นความยุติธรรม ความเมตตากรุณา ความมีอิสรภาพ นอกจากนี้ยังรวมถึงการละเว้นจากการงานที่น่าละอาย การชั่วช้าและการอธรรม เป้าหมายดังกล่าวนี้ปรากฏอยู่ในโองการดังนี้

﴿إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾

النحل : 90

แท้จริงอัลลอฮ์ ﷻ ให้รักษาความยุติธรรมและทำดี และการบริจาคนกัฏญาติใกล้ชิดและให้ละเว้นจากการทำลามกและการชั่วช้าและการอธรรม พระองค์ทรงตักเตือนพวกเจ้าเพื่อพวกเจ้าจะได้รำลึก

(อันนะฮล : 90)

เราควรกำหนดเป้าหมายเหล่านี้เพื่อรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของมวลมนุษยชนปกป้องพวกเขาจากความชั่วร้ายและความหลงผิด รวมทั้งปลดแอกพวกเขาจากพันธนาการทั้งหลายภายใต้กรอบของความยุติธรรม ความเมตตากรุณาและความมีเกียรติ ดังอายะฮ์อัลกุรอานที่ว่า

﴿ الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَةِ
وَالْإِنْجِيلِ يَأْمُرُهُمْ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَاهُمْ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُحِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَيُحَرِّمُ
عَلَيْهِمُ الْخَبَائِثَ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ فَاَلَّذِينَ
آمَنُوا بِهِ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَاتَّبَعُوا النُّورَ الَّذِي أُنزِلَ مَعَهُ أُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾

الأعراف : 157

คือบรรดาผู้ปฏิบัติตามรสุด ﷺ ผู้เป็นนบีที่เขียนอ่านไม่เป็นที่
พวกเขาพบเขาถูกจารึกไว้ ณ ที่พวกเขาทั้งในอัลเตารอตและใน
อัลอินซิด โดยที่เขาจะใช้พวกเขาให้กระทำสิ่งที่ชอบและห้าม
พวกเขามีให้กระทำในสิ่งที่ไม่ชอบ และจะอนุมัติให้แก่พวกเขา
ซึ่งสิ่งดีทั้งหลาย และจะให้เป็นที่ต้องห้ามแก่พวกเขา ซึ่งสิ่งที่
เลวทั้งหลายและปลดเปลื้องออกจากพวกเขาซึ่งภาระหนักของ
พวกเขา และห้วงคอที่ปรากฏอยู่บนพวกเขา

(ซูเราะฮ อับอะอรอฟ : 157)

เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรจำเป็นต้องมีชุดของเป้าหมายเฉพาะที่มีการ
กำหนดเวลาที่แน่นอนจึงจะสามารถทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผลภายใต้กรอบของพันธกิจของ
องค์กรนั้นได้ ในการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรมุสลิมจะต้องมั่นใจว่า
ทุกแผนงานมีความสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ทั่วไปของมุสลิม

เป้าหมายหลักของอิสลามจะบรรลุผล เมื่อชุดของเป้าหมายอื่นๆที่ได้รับการ
สนับสนุนจากมาตรการ โครงการและกิจกรรม ซึ่งถูกกำหนดไว้ในคำสอนของอิสลาม นอกจากนี้
เป้าหมายทั้งสามลักษณะดังได้กล่าวข้างต้นรวมทั้งมาตรการ โครงการ และกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้
เพื่อการบรรลุผลจะต้องสอดคล้องกับทั้งพันธกิจที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นและวัตถุประสงค์ของอิสลาม

ดังได้กล่าวไว้ข้างต้นองค์กรจะต้องเรียนรู้ในการกำหนดนิยามให้กับเป้าหมาย
บางอย่างที่ต้องการบรรลุในระยะยาว หลังจากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายระยะปานกลางและตามด้วย
มาตรการ โครงการ และกิจกรรม ซึ่งจะต้องมีความชัดเจน นอกจากนี้ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติการใดๆ
ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย องค์กรควรกำหนดความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลโดยตรงระหว่างแผนปฏิบัติ

งานกับวัตถุประสงคระยะยาว เพราะวิธีดังกล่าวนี้จะให้ผลดีกว่าวิธีตรวจสอบผลย้อนกลับ มีหลายองค์กรด้วยกันที่ได้กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์แล้วจึงเริ่มลงมือปฏิบัติงาน แต่ผลกลับปรากฏว่าสิ่งที่พึงประสงค์กลับเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

วัตถุประสงค์ตามทัศนะของอิสลามจะครอบคลุมทั้งเวลาใน الدنيا และอาคีเราะฮ์ หมายถึง เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ระยะไกลของมุสลิมนั้นคือการได้เข้าสวรรค์ของอัลลอฮ์ ﷻ ในวันสิ้นโลกนั่นเอง (นาเซอร์ แจ็บนาวน์, 2548)

อิสลามเป็นศาสนาที่มีความชัดเจนในจุดมุ่งหมาย ดังที่ เชค ดร.มุฮัมมัด ซิดดีกีเย กล่าวถึงเป้าประสงค์ของอิสลามที่ครอบคลุมเรื่องต่างๆ ไว้ว่า หลักชะรีอะฮ์มีความหมายหรือเป้าหมายขั้นมูลฐานดังต่อไปนี้

1. อัลอิดล (ความยุติธรรม)
2. อัลฮักก (สิทธิ)
3. ชูรอ (การปรึกษา)
4. มะสอลิห์ (ผลประโยชน์สาธารณะ)
5. ฟีลาห์ (ความสำเร็จทั้งในโลกนี้และโลกหน้า)

วัตถุประสงค์ที่ครอบคลุมเหล่านี้จะเป็นเงื่อนไขไปสู่การฟื้นฟูอิสลาม ที่หมายถึงการฟื้นฟูศาสนาที่แท้จริงนั้น การชะวะฮ์ (การเรียกร้องเชิญชวน) ไปสู่อิสลามอันบริสุทธิ์ปราศจากชิรกุ (การตั้งภาคีต่ออัลลอฮ์) สมบูรณ์แบบปราศจากการแบ่งแยกเป็นส่วนๆ ได้ความสมดุลปราศจากการสุดโต่งและหย่อนยาน เป็นแนวทางที่เที่ยงตรงไม่มีการเอียงหรือการโอนเอนไปทางขวาหรือทางซ้าย (ยูซุฟ อัลก็อรฎอวีย์, 2537, 93-94)

อิหม่ามหะสัน อัลบันนา ได้นำเสนอลำดับขั้นการฟื้นฟูอิสลามไว้ดังนี้
เป้าหมายหลักได้แก่ แสวงหาความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ﷻ ส่วนเป้าหมายรอง ประกอบด้วย

- 1) เชิดชูศาสนาของอัลลอฮ์ ﷻ ให้สูงเด่น
- 2) นำเอาหลักการต่างๆ ในอัลกุรอานมาปฏิบัติ
- 3) ปฏิรูปปัจเจกชน ครอบครัว และสังคม
- 4) สถาปนาสังคมอิสลาม
- 5) สถาปนาระบบคิลาฟะฮ์หรือสร้างองค์กรที่จะเป็นตัวนำพาเอาหลักการอิสลามมาปฏิบัติอย่างครบถ้วน (หะสัน อัลบันนา, 2530)

การมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานอิสลามจะช่วยผลักดันให้บรรดาผู้ทำงานมีความทุ่มเทมากยิ่งขึ้นต่อมายังช่วยรักษามิให้การทุ่มเทนั้นถูกใช้หรือสูญเสียไปกับเรื่องราวต่างๆ ที่สับสนและสูญเสียไปในสนามแห่งปัญหาปลีกย่อยที่ไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ ทั้งใกล้หรือไกลกับ

เป้าหมายหลักของงานอิสลามซึ่งพลังและศักยภาพทั้งหมดควรถูกนำไปใช้เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าวเท่านั้น

จากการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางของอิสลามอัลกุรอานและแบบฉบับของท่านรศูล ﷺ รวมถึงจากการฝึกฝนปฏิบัติงานตลอดช่วงเวลาต่างๆของประวัติศาสตร์อิสลามได้สร้างความมั่นใจแก่เราถึงเป้าหมายหลักของศาสน์แห่งอิสลามและจุดประสงค์อันแท้จริงของศาสนานี้ นั่นก็คือเพื่อทำให้มนุษย์เป็นบ่าวของอัลลอฮ์เพียงพระองค์เดียว ทั้งในส่วนปัจเจกชนและในส่วนรวม (ฟิตฮีย์ ะกัน, 2544)

องค์กรควรที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ว่าอะไรคือเป้าหมายพื้นฐานขององค์กรที่ได้มีการจัดตั้งขึ้นมา ซึ่งขั้นนี้ถือว่าเป็นขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมา นั้นจะต้องมีความเป็นไปได้ มีความเฉพาะเจาะจง และจะต้องชัดเจน สามารถที่จะกระทำให้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 82-82) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังและระบุจุดสุดท้ายของสิ่งที่ต้องการจะเป็น สิ่งที่ต้องการบรรลุ และระยะเวลาที่กำหนด โดยอาศัยกลยุทธ์ นโยบาย กระบวนการ กฎ งบประมาณ และโปรแกรม พักตร์พอง วัฒนสินธุ์ และผศุ เดชะรินทร์ (2542 : 51-58) กล่าวว่ากำหนัดวัตถุประสงค์เป็นการแปลหรือเปลี่ยนภารกิจและทิศทางขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับองค์กรให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินงานได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ถ้าภารกิจของแต่ละองค์กรไม่ได้มีการแปลความหมายให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ การจัดทำภารกิจขององค์กรก็เป็นเพียงว่าการทำให้ดูโก้หรูเท่านั้น เพื่อให้วัตถุประสงค์มีความหมายและมีประโยชน์ในการบริหารองค์กร วัตถุประสงค์ควรมีลักษณะที่สามารถวัดได้หรือเขียนไว้ในรูปแบบที่ระบุปริมาณไว้อย่างชัดเจน โดยกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยสร้างบรรทัดฐานสำหรับการดำเนินงานของกิจกรรมอย่างชัดเจน และควรครอบคลุมถึงการตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งองค์กรควรที่จะนำความต้องการเหล่านั้นมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย วัตถุประสงค์ที่ดีควรที่จะมีลักษณะดังนี้

- 1) สามารถบรรลุได้ไม่ยากเกินไป
- 2) มีความท้าทายไม่่ายเกินไป

- 3) สามารถวัดได้ผลภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 4) สนับสนุนภารกิจหลัก
- 5) พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ
- 6) มีความยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น
- 7) ก่อให้เกิดความสนใจแก่หมู่พนักงาน
- 8) ชัดเจนเข้าใจง่าย

ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องมีการทำทุกส่วนและทุกระดับขององค์กร ไม่ใช่กำหนดวัตถุประสงค์แต่ภาพรวมขององค์กรเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารในแต่ละส่วนขององค์กรจะต้องยอมรับและรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและแต่ละฝ่ายใดองค์กรต้องรู้หน้าที่และร่วมกันรับผิดชอบด้วยในส่วนระยะเวลาในการกำหนดวัตถุประสงค์ องค์กรควรมีทั้งวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งวัตถุประสงค์ในระยะยาวมีเป้าหมายที่สำคัญกล่าวคือ

- 1) การตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานที่มีระยะเวลายาวนานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเริ่มดำเนินกิจกรรมต่างๆที่ทำให้ปัจจุบันที่จะส่งผลกระทบหรือช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในการดำเนินงานในระยะยาวได้

- 2) การมีวัตถุประสงค์ในระยะยาวที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้บริหารทราบและตัดสินใจได้ว่าการตัดสินใจต่างๆที่ทำอยู่ในปัจจุบันจะมีอิทธิพลต่อเป้าหมายต่อการดำเนินงานในอนาคต

วัตถุประสงค์ระยะสั้นจะเป็นการระบุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ต่างๆที่จะต้องบรรลุในระยะเวลาอันใกล้จะช่วยระบุถึงระยะเวลาความเร็วที่ผู้บริหารต้องการให้องค์กรก้าวหน้าไปรวมทั้งระดับความสามารถที่ต้องการในระยะเวลาอันใกล้ วัตถุประสงค์ในระยะสั้นอาจมีลักษณะเหมือนวัตถุประสงค์ในระยะยาวก็ได้ ในกรณีที่องค์กรกำลังใช้เป้าหมายในระยะยาวเป็นหลักในการดำเนินงาน สมพร เฟื่องจันทร์ (2544 : 87-88) ได้กล่าวว่าข้อที่ควรพิจารณาเมื่อกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ต้องพิจารณาดังนี้

- 1) ควรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้เจาะจงและแคบ
- 2) เลือกกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มีช่องทางที่เป็นไปได้
- 3) อย่ากำหนดให้สูงหรือต่ำเกินไป

- 4) ไม่ควรมีเงื่อนไขปรากฏในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
- 5) ควรพยายามระบุเวลาซึ่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะบรรลุ
- 6) วัตถุประสงค์และเป้าหมายต่างๆจะต้องไม่ขัดกัน
- 7) ควรคำนึงผลกระทบต่างๆต่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายใดๆลงไป
- 8) ควรหลีกเลี่ยงการกำหนดที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบเทียบกับระหว่างกลุ่มประชากรเป้าหมายต่างๆให้มากที่สุด
- 9) ควรกำหนดในรูปเชิงปริมาณที่สามารถจัดไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 10) การกำหนดไม่ควรเป็นเพียงการฉายภาพ ซึ่งเป็นการฟังฟังแนวโน้มในอดีต แต่ควรที่จะนำปัจจัยอื่นๆมาประกอบด้วย

ในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ได้สอดคล้องกับสมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2544 : 89) ได้กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์ของการวางแผนไว้ว่า จะต้องมีความเป็นไปได้ มีความเฉพาะเจาะจงสามารถวัดได้ มีเหตุผลสอดคล้องกับความเป็นจริง มีการกำหนดเวลาที่กระทำให้สำเร็จ ในส่วนสุรัสวดี ราชกุลชัย (2546 : 446-447) ยังได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ไว้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรเพื่อที่จะเป็นกรอบในการดำเนินการไปตามแนวทางนั้น ซึ่งวัตถุประสงค์จะต้องให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมด้วย สุภาพร พิศาลบุตร (2547 : 60) ได้กล่าวว่าการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินงานบนพื้นฐานความเข้าใจในสถานการณ์ที่ผ่านมา ดังนั้นจึงต้องมองไปในอนาคตสำหรับการปฏิบัติงานที่มีขอบเขตภายใต้เงื่อนไขที่เป็นไปได้ เสนาะ ดิยาว (2551 : 89) ได้กล่าวว่าขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากหลายคน ไม่ว่าจะป็นระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติการ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนแน่นอน เฉพาะเจาะจงและสามารถที่จะทำจริง และในขณะที่เดียวกันต้องกำหนดระยะเวลาในกำหนดวัตถุประสงค์นั้น

โดยสรุปแล้วในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนนั้นจะต้องมีการปฏิบัติ ดังนี้จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ มีความเฉพาะเจาะจง มีเหตุผล สอดคล้องกับความจริง มีระยะเวลาที่แน่นอนเหมาะสมกับสภาพองค์กรสามารถทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์นั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.4.4. การพัฒนากลยุทธ์

การพัฒนากลยุทธ์เป็นการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งกลยุทธ์สำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่ดีก็คือ การอาศัยวิธีการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากภายในและภายนอกหรือแนวโน้มต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งกลยุทธ์แต่ละตัวจะต้องอยู่ในเงื่อนไขที่จะทำให้ประโยชน์ที่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน ภายนอก อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในเรื่องดังกล่าวนี้ เกชา เหลืองสุใจ ชื่น (2545 : 78) ได้เสนอแนวทางการสร้างทางเลือก ดังต่อไปนี้

1) รวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและที่คาดหวังตามวิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ปลายทางตามที่กำหนดไว้

2) ระดมความคิดจากแหล่งต่างๆอย่างกว้างขวาง

3) บันทึกความคิดเห็นที่เสนอเป็นทางเลือกหลายๆทาง

4) รวบรวมให้มากขึ้น ถ้าหากความคิดไม่กว้างขวางหรือไม่ครอบคลุมพอ

สมพร เฟื่องจันทร์ (2544 : 88-89) ได้กล่าวว่าในขั้นตอนนี้ นักวางแผนจะต้องหาทางปฏิบัติต่างๆที่คาดว่าจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการค้นหาวิถี ซึ่งอาจเป็นกลวิธีเดี่ยวๆหรือกลุ่มของกลวิธีเพื่อกำหนดเป็นทางเลือกของการดำเนินงาน ซึ่งในการกำหนดกลวิธีนี้ นักวางแผนมีแนวทางการดำเนินงานแตกต่างออกไป พอสรุปได้ดังนี้

1) การค้นหาอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยการสอบถามบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งควรที่จะอยู่ในรูปของการสัมภาษณ์มากกว่าการสอบและการค้นหาข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เช่น รายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานวิจัย

2) กำหนดพิจารณาเกณฑ์ที่จะใช้ในการกำหนดวิธี

3) ระบุการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จำเป็นเพื่อการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องแยกพิจารณาเป็นด้าน ดังนี้

- 3.1) การเปลี่ยนแปลงการใช้เทคโนโลยี
- 3.2) การเปลี่ยนแปลงด้านเจ้าหน้าที่
- 3.3) การเปลี่ยนแปลงด้านสถาบันบริการหรือหน่วยงาน
- 3.4) การเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน
- 3.5) การเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดรูปแบบองค์กร
- 3.6) การเปลี่ยนแปลงในด้านกฎหมาย กฎระเบียบปฏิบัติงาน

4) กำหนดกลวิธีและจัดกลุ่มทางเลือก ในการกำหนดกลวิธีเป็นขั้นการใช้ความคิด

สร้างสรรค์และจินตนาการเป็นอย่างมาก ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดคือวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รายการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่จำเป็น รวมทั้งโครงการและนโยบายของงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นกลวิธีที่ได้กำหนดขึ้นมาใหม่ จึงอาจเป็นกลวิธีใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือเป็นกลวิธีที่มีการปรับปรุงจากเดิม ซึ่งเมื่อกำหนดกลวิธีได้หลายๆประการแล้วจึงนำกลวิธีมาจัดกลุ่มเพื่อกำหนดเป็นทางเลือกที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่างๆ อาจจะเป็นกลวิธีเดียวหรือหลายกลวิธีก็ได้ ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ

กล่าวโดยสรุปการพัฒนากลยุทธ์ คือการสร้างทางเลือกหลายๆ เพื่อเป็นการค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด ในการที่จะปฏิบัติเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์อิทธิพลความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆให้มากที่สุด ใช้วิธีการระดมสมองหรือการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยจะต้องพิจารณาข้อดีข้อเสียจากทางเลือกต่างๆ โดยใช้กระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจดังกล่าวนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ให้มากที่สุด

การกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้มีความเป็นไปได้และเหมาะสม รวมถึงองค์ประกอบของความเป็นไปได้ที่วางอยู่บนพื้นฐานคำสอนอิสลาม ความสำเร็จในเป้าหมายทั่วไปของมุสลิมเป็นสิ่งที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะมีได้ อัลกุรอานได้กล่าวอย่างชัดเจนว่ามนุษย์มีแนวโน้มที่จะทำงานตามศักยภาพที่พวกเขามีอยู่ นอกจากนี้ในการสร้างสรรค์ของอัลลอฮ์ ﷻ พระองค์ทรงประทานสติปัญญาให้แก่มนุษย์ ทำให้มนุษย์สามารถปฏิบัติพันธกิจที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้

กำหนดไว้เหนือพวกเขาทั้งหลาย นอกจากนี้อัลกุรอานได้กล่าวว่า อัลลอฮ์ ﷻ ไม่กำหนดไว้เหนือมนุษย์ซึ่งภาระอันหนักอึ้งที่พวกเขาไม่สามารถแบกรับได้

﴿فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ وَأَطِيعُوا وَأَنْفِقُوا خَيْرًا لِأَنْفُسِكُمْ وَمَنْ يُوقْ شَحْ نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾

التغابن : 16

ความว่า “ดังนั้นจงยำเกรงอัลลอฮ์เถิด เท่าที่พวกเจ้ามีความสามารถ และจงเชื่อฟังและปฏิบัติตามและบริจาคเถิด เพราะเป็นการดียิ่งสำหรับตัวของพวกเจ้า และผู้ใดถูกปกป้องให้พ้นจากความตระหนี่แห่งจิตใจของเขา คนเหล่านั้นพวกเขาเป็นผู้ประสบความสำเร็จ”

(อัตตางอบูน : 16)

ส่วนโองการที่เกี่ยวกับการใช้จ่าย ทำให้เกิดความกระจ่างว่า มนุษย์ทุกคนควรใช้จ่ายตามวิธีการของพวกเขาและอัลลอฮ์ ﷻ ไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบแต่อย่างใดเลย ให้มีเหนือบุคคลนอกเหนือจากสิ่งที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ประทานให้แก่พวกเขา

﴿لِيُنْفِقَ ذُو سَعَةٍ مِّن سَعَتِهِ وَمَنْ قُدِرَ عَلَيْهِ رِزْقُهُ فَلْيُنْفِقْ مِمَّا آتَاهُ اللَّهُ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا﴾

الطلاق : 7

ควรให้ผู้มีฐานะร่ำรวยจ่ายตามฐานะของเขา ส่วนผู้ทำการยังชีพของเขาเป็นที่คับแคบแก่เขา ก็ให้เขาจ่ายตามที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงประทานมาให้แก่เขา อัลลอฮ์ ﷻ มิได้ทรงให้เป็นที่ลำบากแก่ชีวิตใด เว้นแต่ตามที่พระองค์ทรงประทานมาแก่ชีวิตนั้น หลังจากความยากลำบาก อัลลอฮ์ ﷻ จะทรงทำให้เกิดความสะดวกสบาย

(อัญญอลาก : 7)

﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا
مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ﴾

الملك : 15

พระองค์คือผู้ทรงทำแผ่นดินนี้ให้ราบเรียบสำหรับพวกเจ้า
ดังนั้นจงสัญจรไปตามขอบเขตของมันและจงบริโภคจาก
ปัจจัยยังชีพของพระองค์และยังพระองค์เท่านั้นคือการฟื้น
คืนชีพ

(อัล-มุลก : 15)

อัลกุรอานได้ระบุไว้ว่าอัลลอฮ์ ﷻ ไม่เพียงสร้างสรรค์สิ่งทั้งหลายในโลกนี้เพื่อ
มนุษย์เท่านั้น แต่พระองค์ยังได้ทรงสร้างทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ในโลกนี้และในสวรรค์เพื่อเป็นสิ่ง
ตอบแทนแก่พวกเขา

﴿وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ
لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾

الحاثية : 13

และพระองค์ทรงทำให้สิ่งที่อยู่ในชั้นฟ้าทั้งหลายและสิ่งที่อยู่ใน
แผ่นดินเป็นประโยชน์แก่พวกเจ้า ทั้งหมดนี้มาจากพระองค์
แท้จริงในการนั้นย่อมเป็นสัญญาณสำหรับหมู่ชนผู้ใคร่ครวญ

(ฮัจญะฮ์ : 13)

ทุกสรรพสิ่งในโลกนี้ล้วนถูกสร้างเพื่ออำนวยความสะดวกแก่มวลมนุษย์ อย่างไรก็ตาม
ก็ตามมนุษย์ไม่อาจใช้ประโยชน์จากมันได้หากปราศจากความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ ตลอดจน
การแปรรูปหรือกระบวนการผลิต

ไม่มีผู้ใดจะได้รับผลตอบแทนหากปราศจากการทำงานที่ถูกวิธีและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการวางแผน ก่อนจะเริ่มลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการมอบหมายคนต่ออัลลอฮ์ ﷻ ดังที่พระองค์ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن تَنْصُرُوا اللَّهَ يَنْصُرْكُمْ وَيُثَبِّتْ أَقْدَامَكُمْ ﴾

محمد : 7

โอ้บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย หากพวกเจ้าสนับสนุนศาสนาของอัลลอฮ์ ﷻ พระองค์ก็จะทรงสนับสนุนพวกเจ้า และจะทรงตรึงเท้าของพวกเจ้าให้มั่นคง

(มุฮัมมัด : 7)

โองการข้างต้นบอกให้มุสลิมรู้ว่าพวกเขาไม่อาจประสบความสำเร็จในโลกนี้ได้ หากปราศจากความช่วยเหลือของอัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงสร้างโลกและสวรรค์ นอกจากนี้โองการดังกล่าวได้ชี้แนะให้มนุษย์รู้ว่า พวกเขาไม่สมควรประเมินค่าตนเองต่ำหรือถูกเหยียดหยาม เพราะอัลลอฮ์ ﷻ ได้เลือกพวกเขาให้เป็นชนที่ประเสริฐ โดยการให้พวกเขามีสติปัญญา รู้จักคิด ไคร่ครวญ และพระองค์ได้ทรงทำให้ทุกสรรพสิ่งในโลกนี้เพื่ออำนวยความสะดวกต่อพวกเขา และพระองค์ทรงสัญญาที่จะให้ความช่วยเหลือแก่พวกเขา นอกจากนี้คำสอนอิสลามได้กล่าวไว้ว่า ผู้ที่เป็นมุสลิมจะไม่ได้ได้รับความช่วยเหลือใดๆ หากพวกเขาไม่ได้ทำงานดังปรากฏในโองการที่ว่า

﴿ لَيْسَ بِأَمَانَتِكُمْ وَلَا أَمَانِي أَهْلِ الْكِتَابِ مَنْ يَعْمَلْ سُوءًا يُجْزَ بِهِ وَلَا يَجِدْ لَهُ

مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلِيًّا وَلَا نَصِيرًا ﴾

النساء : 123

มิใช่ความเพื่อฝันของเจ้าและมิใช่ความเพื่อฝันของผู้ที่ได้รับคัมภีร์ผู้ใด ที่กระทำความชั่วเขาก็จะถูกตอบแทนด้วยความชั่วนั้น

(อันนิซาอ : 123)

ในอิสลามผลรางวัลตอบแทนจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการปฏิบัติการทำงานที่ดี ในขณะที่ที่อัลลอฮ์ ﷻ กำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายให้แก่มนุษย์ ในขณะที่เดียวกันพระองค์ได้ประทานความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติพันธกิจดังกล่าวให้แก่พวกเขาเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ต้องการนอกจากมนุษย์จะมีทั้งสติปัญญาและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่แล้ว มนุษย์ยังมีแหล่งทรัพยากรที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงสร้างไว้เพื่อใช้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้การดำเนินงานตามหน้าที่ของพวกเขาสำเร็จได้

สรุปได้ว่าการพัฒนากลยุทธ์ คือการอาศัยวิธีวิเคราะห์หรือทรัพยากรเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อสามารถไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใดนั้นผู้ดำเนินการจะต้องมีกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์หรือวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งนักวางแผนจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร

3.4.5. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง

เป้าหมายจะมีการระบุที่ชัดเจน เป็นจำนวนที่สามารถวัดได้ และหมายถึงต้องสำเร็จผลให้ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรมักจะมีเป้าหมายหลายๆอันแตกต่างกันไปตามหน่วยงานต่างๆในองค์กร แต่เป้าหมายเหล่านั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ขององค์กรด้วย สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547 : 136-137) กล่าวว่าเป้าหมายระยะปานกลาง อาจขึ้นอยู่กับคำจำกัดความของผู้กำหนดเป้าหมาย เพราะเป้าหมายระยะยาว ซึ่งโดยปกติหมายถึง 10 ปีขึ้นไป อาจจะเป็น 2-3 ปีของในบางหน่วยงาน และเป้าหมายระยะปานกลาง จากปกติ 5 ปีขึ้นไป อาจหมายถึง 1 ปีก็ได้ เป้าหมายมีได้หลายชนิด บางครั้งเป้าหมายอาจจะขัดแย้งกับประสบการณ์หรือความรู้สึกเฉพาะตัวหรือเป้าหมายในแต่ละระดับอาจไม่เห็นพ้องต้องกัน ดังนั้นควรสร้างความสมดุลและพยายามไกล่เกลี่ยระหว่างสองเป้าหมายมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยปลูกฝังให้เกิดการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องครอบคลุมกับองค์กรรวม เป้าหมายนั้นควรมีลักษณะดังนี้

- 1) มีความเฉพาะเจาะจง (Specific)
- 2) สามารถวัดได้ (Measurable)
- 3) มีความท้าทายและสามารถทำได้จริง (Challenge and Realistic)

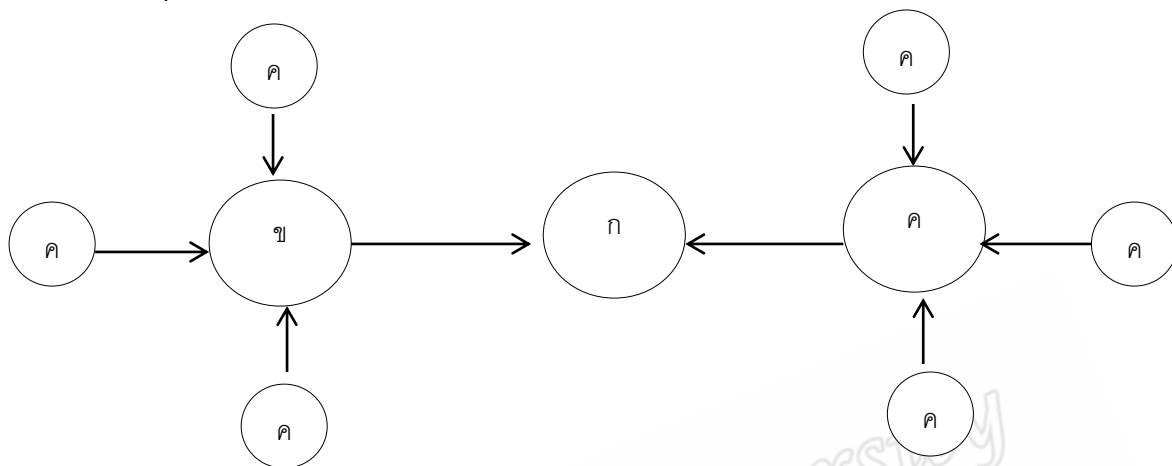
4) กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Participation)

ถ้าหากจะมองในแง่เป้าหมายระยะปานกลางก็จะเป็นเป้าหมายยุทธวิธีนั่นเอง ซึ่งจะเป็นการกำหนดลักษณะหรือมาตรการสิ่งที่ต้องการ เป็นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์นั้นว่าจะต้องทำอะไรและมีระยะเวลาในระดับปานกลาง การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะปานกลางจะเป็นการพยายามระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นจำนวนที่สามารถวัดได้ และมีความหมาย กล่าวคือต้องการสำเร็จผลภายในระยะเวลาสั้น โดยทั่วไปแล้วองค์กรมักจะมีเป้าหมายหลายๆอันแตกต่างกันไปสำหรับหน่วยงานต่างๆแต่ละส่วนภายในองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม เป้าหมายเหล่านี้จะต้องสอดคล้องเข้ากันได้ตามวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ขององค์กร

ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543 : 18-20) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายนั้นจะต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การกำหนดอาจกำหนดเป็นเป้าหมายระยะขององค์กร ถ้าสิ่งนั้นจะต้องอาศัยระยะเวลานาน ซึ่งเมื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวแล้วก็กำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้นเป็นระยะๆ เช่น เป้าหมายระยะเวลา 1 ปี เป้าหมายที่ต้องการคืออะไร เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นเป้าหมายหลักในการทำงานขององค์กร ซึ่งเป้าหมายทุกเป้าหมายเมื่อรวมกันจะต้องเป็นเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงและของฝ่ายจัดการทั้งหมด และเป้าหมายรองๆลงไปก็จะจัดทำเป็นเป้าหมายของแผนของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การกำหนดเป้าหมายจึงเป็นการกำหนดระยะเวลาสำหรับการปฏิบัติงานและผลที่คาดว่าจะได้รับไม่ว่าจะเป็นด้านปริมาณหรือจำนวนเงิน ในการกำหนดเป้าหมายนั้น จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการที่จะทำอะไรบ้าง ต้องการให้ได้ผลมากน้อยเพียงใดในระยะเวลาเมื่อใด เพื่อจะนำเป็นข้อมูลต่างๆของหน่วยงานที่จะนำไปวางแผนขององค์กร ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบที่จะกำหนดเป้าหมายในการทำงานสำหรับหน่วยงานของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกิจการ เป้าหมายสามารถที่จะแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) เป้าหมายขององค์กรหรือของกิจการ
- 2) เป้าหมายของหน่วยงาน
- 3) เป้าหมายของพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของกิจการ เป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายของพนักงานหรือบุคคลแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ก = เป้าหมายขององค์กร ข=เป้าหมายของหน่วยงาน ค = เป้าหมายของพนักงาน

ภาพประกอบที่ 9 : ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของกิจการ หน่วยงานและพนักงาน

ที่มา : ธนกร เอกเผ่าพันธุ์, 2543 : 19

เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะต้องระบุข้อความที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ เพื่อให้เข้าใจง่ายต่อการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย และต้องระบุผลที่ต้องการให้ชัดเจนให้สอดคล้องกับแผนงานกลยุทธ์ที่จะใช้ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป้าหมายที่ดีจะต้องมีเป้าหมายที่ท้าทายให้ใช้ความสามารถที่ปฏิบัติ และอยู่ภายใต้ความสามารถที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้จริง เป้าหมายของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานควรมีเป้าหมายเดียวกันเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานและการปฏิบัติงานจะได้เป็นไปอย่างราบรื่น

ในขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางนั้น หากขั้นการพัฒนากลยุทธ์มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้ว ในขั้นตอนนี้ผู้วางแผนจะต้องมีการตัดสินใจเลือกทางเลือกหลายๆ ทางที่ดีที่สุด เพื่อที่จะกำหนดแผนปฏิบัติงาน กล่าวโดยสรุปก็คือการสร้างเป้าหมายระดับปานกลางจะเป็นการเน้นการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ว่าจะต้องทำอะไร โดยมีระยะเวลาในระดับปานกลาง ซึ่งเป้าหมายในระดับปานกลางจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ มีความท้าทาย กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วม ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

เป้าหมายของแนวทางอิสลามจึงเป็นตัวกำหนดธรรมชาติของวิธีการทำงานและขอบเขตของมันและยังเป็นตัววางรูปแบบพื้นฐานและนโยบายการทำงานในทุกเวลาและสถานที่ จำเป็นต้องใช้ ทั้งนี้ยังหมายถึงว่าวิธีการทำงานอิสลามนั้นจำเป็นต้องยอมรับต่อกฎเกณฑ์และหลักการที่แน่นอนตามความต้องการของเป้าหมายหลักในการทำงานและถูกยืนยันโดยวิธีปฏิบัติที่ถ่ายทอดมาจากชีวประวัติของท่านรศูด ﷺ ผู้ยิ่งใหญ่ (ฟัตฮีย์ ยะกัน, 2544, 121)

การมีทัศนคติที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตเพื่อจะได้ใช้มันกำหนดแผนการที่ชัดเจนและละเอียดถี่ถ้วนเป็นแผนการที่มุ่งหมายเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง แผนการดังกล่าวควรวางอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดสมัยใหม่แบ่งเป็นขั้นเป็นตอนต่อเนื่องกัน และอาศัยวิธีทางวิชาการเป็นหลัก นอกจากนี้แผนการต้องมีลักษณะยืดหยุ่น ง่ายแก่การบรรลุผลและการนำไปปฏิบัติ

สรุปได้ว่าการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง คือการระบุเป้าหมายที่ชัดเจน โดยระบุเป็นจำนวนที่สามารถวัดได้ และเนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดอย่างกว้าง ๆ ทำให้นำไปปฏิบัติได้ยากจึงต้องมีการกำหนดนโยบายโดยระบุระยะเวลาและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพราะจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมองเห็นทิศทางในการทำงานชัดเจนและเวลาที่ระบุไว้ยังช่วยเป็นแรงกระตุ้นให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายอีกด้วย

3.4.6. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน

แผนปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นกับการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จุดมุ่งหมายแผนปฏิบัติงานคือ เพื่อให้การจัดทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยปกติแผนงานจะประกอบด้วยขั้นตอนการกระทำต่างๆที่กำลังเกิดขึ้นหรือที่ต้องทำทันที และมีจำนวนมากหลายแผนการบรรลุเป้าหมายหนึ่งนั้น จะต้องอาศัยผลจากหลายๆแผนมาประกอบกัน เนื้อหาสาระของแผนงานมักจะระบุเป้าหมายเฉพาะเป็นอย่างไรๆ และมีการชี้ถึงเป้าหมาย เวลา ทรัพยากรที่ต้องการ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและผลที่ต้องการ สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2543 : 45) กล่าวว่าจัดทำแผนให้เหมาะสมกับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น นักวางแผนมักจะวิเคราะห์ทางเลือกและตัดสินใจทางเลือกที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด เพื่อให้ได้แผนที่มีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ทุกด้าน และที่สำคัญจะต้องจัดทำแผนเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อที่จะเป็นหลักประกันว่าหน่วยงานจะนำแผนไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ในส่วนของสุภาพร พิศาลบุตร (2547 : 60-61) ได้กล่าวว่าขั้นการ

กำหนดแนวทางปฏิบัติจะต้องมีการพิจารณาถึงกลยุทธ์และจะต้องคำนึงถึงประสิทธิผล ดังนั้นจะต้องมีความรอบรู้ในวิทยาเทคโนโลยีต่างๆด้วย ในส่วนของสุรฺัสดี ราชกุลชัย (2546 : 449) กล่าวว่าในขั้นจัดทำเป็นนั้นผู้วางแผนสามารถใช้ความรู้ เทคนิค หรือเครื่องมือในการวางแผน เช่น PERT/CPM เป็นเครื่องมือช่วยในการลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน ความสำเร็จของโครงการ งานต่างๆนั้นก็จะมีมาจากประสิทธิภาพในการควบคุมทรัพยากรต้นทุน คุณภาพและงบประมาณ เพื่อช่วยในการควบคุมได้ง่ายขึ้น ซึ่งนอกจากเทคนิค PERT แล้วนั้นก็ยังมีแผนภูมิการควบคุมการ ปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คิดค้น โดย Henry L.Gantt

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าขั้นกำหนดแผนจะเป็นการนำเอาวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ มากำหนดเป็นรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อที่จะ นำไปสู่การปฏิบัติตามแผน โดยจะกำหนดเป็นแผนงาน โครงการและกิจกรรม โดยที่มีการกำหนด ช่วงระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด และจะต้องมีผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมด้วย อีกทั้งจะต้องสามารถ วางแผนตามสถานการณ์ได้อีกด้วย

ไม่มีผู้ใดสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตได้อย่างเที่ยงตรง ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ไม่ว่าเราจะใช้วิธีการที่ดีเพียงไรก็ตาม ในการพยากรณ์เราก็ได้แต่เพียงวางแผนเพื่อเตรียมรับมือกับ สถานการณ์หรือความไม่แน่นอนบางอย่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แม้การคาดการณ์ของเราจะ ถูกต้อง แต่ก็มีได้หมายความว่าเราสามารถจะปฏิบัติตามแผนได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้อง เตรียมแผนการเลือกหลายๆแผนด้วยกัน

เนื่องจากอิสลามเป็นศาสนาของมวลมนุษยชาติของทุกสมัย อิสลามจึงเป็นศาสนา ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์แตกต่างกัน ส่วนหนึ่งของการปรับที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ อัลกุรอานได้กล่าวให้เห็นถึงการวางแผนตามสถานการณ์ในระดับจุลภาพดังนี้

﴿وَأْتُمُوا الْحُجَّ وَالْعُمْرَةَ لِلَّهِ فَإِنْ أُخْصِرْتُمْ فَمَا اسْتَيْسَرَ مِنَ الْهَدْيِ وَلَا تَحْلِقُوا رُءُوسَكُمْ حَتَّىٰ يَبْلُغَ الْهَدْيُ مَحَلَّهُ فَمَنْ كَانَ مِنْكُمْ مَّرِيضًا أَوْ بِهِ أَذًى مِّن رَّأْسِهِ فَغِدْيَةٌ مِّن صِيَامٍ أَوْ صَدَقَةٌ أَوْ نُسُكٍ فَإِذَا أَمِنْتُمْ فَمَنْ تَمَتَّعَ بِالْعُمْرَةِ إِلَىٰ

الْحَجَّ فَمَا اسْتَيْسَرَ مِنَ الْهَدْيِ فَمَنْ لَمْ يَجِدْ فَصِيَامُ ثَلَاثَةِ أَيَّامٍ فِي الْحَجِّ وَسَبْعَةٍ إِذَا
 رَجَعْتُمْ تِلْكَ عَشْرَةٌ كَامِلَةٌ ذَلِكَ لِمَنْ لَمْ يَكُنْ أَهْلَهُ حَاضِرِي الْمَسْجِدِ
 الْحَرَامِ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿

البقرة : 196

และพวกเจ้าจงให้สมบุญ ซึ่งการทำฮัจญ์และการทำอุมเราะฮ์เพื่ออัลลอฮ์
 เกิด แล้วถ้าพวกเจ้าถูกสกัดกั้นก็ให้เชือดสัตว์พลีที่หาได้ง่ายและจงอย่าโกน
 ศีรษะของพวกเจ้า จนกว่าสัตว์พลีนั้นจะถึงที่ของมันแล้วผู้ใดในหมู่พวกเจ้า
 ป่วยลงหรือที่เขามีสิ่งก่อดความเดือดร้อนจากศีรษะของเขา ก็ให้มีการชดเชย
 อันได้แก่ การถือศีลอดหรือการทำทานหรือการเชือดสัตว์ ครั้นเมื่อพวกเจ้า
 ปลอดภัยแล้ว ผู้ใดที่แสวงหาผลประโยชน์จนกระทั่งถึงฮัจญ์ด้วยการทำ
 อุมเราะฮ์ ก็ให้เชือดสัตว์พลีที่หาได้ง่าย ผู้ใดหาไม่ได้ก็ให้ถือศีลอดสามวัน
 ในระหว่างการทำฮัจญ์ และอีกเจ็ดวันเมื่อพวกเจ้ากลับบ้าน นั่นคือครบสิบ
 วัน ดังกล่าวนั้นสำหรับผู้ที่ครอบครัวยังมีได้ประจำอยู่ที่อัลมัสยิดอัล
 หะรอม และพวกเจ้าจงอย่าเกรงอัลลอฮ์ ๓๓ เกิด และพึงรู้ด้วยว่าแท้จริง
 อัลลอฮ์ ๓๓ เป็นผู้ทรงลงโทษที่รุนแรง

(อัล บะเกาะเราะฮ : 196)

﴿ وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَى سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَانٌ مَّقْبُوضَةٌ فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُمْ بَعْضًا
 فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِمِنَ أَمَانَتَهُ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ
 وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آتِمٌ قَلْبُهُ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ ﴿

البقرة : 283

และถ้าพวกเจ้าอยู่ในระหว่างการเดินทางและไม่พบผู้เขียนคนใด ก็ให้มี
 สิ่งค้ำประกันไว้ แต่ถ้าบางคนในพวกเจ้าไว้ใจอีกบางคน (ลูกหนี้) ผู้ที่

ได้รับความไว้วางใจ (ลูกหนี้) ก็จึงคืนสิ่งที่ถูกไว้วางใจ (หนี้) ของเขาเสีย และ
เขาจงเกรงกลัวอัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงเป็นพระเจ้าของเขาเถิด

(อัล บะเกาะเราะฮ์ : 283)

การวางแผนตามสถานการณ์ได้รับการกล่าวไว้อย่างชัดเจนในข้อเท็จจริงที่ว่า
คำสอนของอิสลามได้กำหนดแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
รวมถึงปทัสถานและข้อยกเว้นต่างๆดังที่อัลลอฮ์ ﷻ กล่าวไว้ว่า

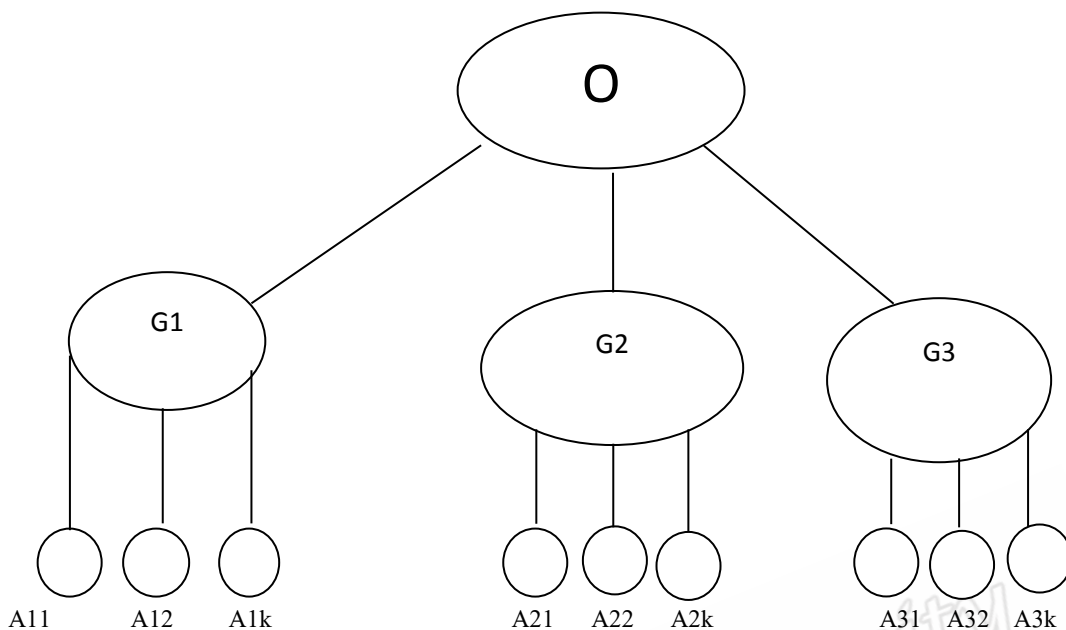
﴿ وَيَوْمَ نَبْعَثُ فِي كُلِّ أُمَّةٍ شَهِيدًا عَلَيْهِمْ مِنْ أَنْفُسِهِمْ وَجِئْنَا بِكَ شَهِيدًا
عَلَى هَؤُلَاءِ وَنَزَّلْنَا عَلَى الْكِتَابِ تَبْيَانًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَى
لِلْمُسْلِمِينَ ﴾

النحل : 89

เราได้ให้กัมภีร์แก่เจ้าเพื่อชี้แจงแก่ทุกสิ่ง และเพื่อเป็นทางนำและ
เป็นความเมตตา และเป็นข่าวดีแก่บรรดามุสลิม

(อันนะหุล : 89)

นับตั้งแต่เราได้ดำเนินชีวิตอยู่ในโลกซึ่งต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้น ผลกระทบ
ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อหน่วยงานต่างๆ นับวันจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น
การเตรียมแผนตามสถานการณ์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ดังแผนภาพนี้



ภาพประกอบที่ 10 : รูปแบบการวางแผนตามสถานการณ์

จากแผนภาพ จะเป็นได้ว่าองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ (0) เพื่อให้ได้ผลกำไรสูงสุด ซึ่งจะสำเร็จได้โดยจะต้องผ่านเป้าหมายหรือโอกาสที่เป็นไปได้มากกว่าหนึ่งคือ G1 G2 และ G3 เนื่องจากความน่าจะเป็นของเป้าหมายดังกล่าวขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมหรือการปฏิบัติที่อยู่นอกเหนือการควบคุมในระบบธุรกิจอย่างไรก็ตามปัญหาดังกล่าวนี้สามารถแก้ไขได้โดยการกำหนดมาตรการบางอย่างเพื่อช่วยให้เป้าหมายดังกล่าวบรรลุผล

กำหนดมาตรการ A11 ถึง A1k สำหรับเป้าหมาย G1 มาตรการ A21 ถึง A2k สำหรับเป้าหมาย G2 และมาตรการ A31 ถึง A3k สำหรับเป้าหมาย G3 เมื่อไรก็ตามที่มีโอกาสทำให้เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งบรรลุผล องค์กรจะต้องเริ่มปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดไว้ทันทีทันใด ในบางกรณี เป้าหมายอาจกลายเป็นอุปสรรคมากกว่าโอกาส และที่สำคัญเราต้องตระหนักว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติตามมาตรการนั้นขึ้นอยู่กับทักษะและความสามารถของแรงงาน ระบบจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นของกระบวนการผลิตและการปฏิบัติการ

นอกจากนี้องค์กรอาจใช้วิธีการที่เรียกว่า การมุ่งสำเร็จไปข้างหน้าเพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนของอนาคต วิธีการนี้จะเน้นเรื่องการกำหนดองค์ประกอบของสภาพแวดล้อม

สรุปได้ว่า การกำหนดแผนปฏิบัติงาน คือการกำหนดแผนเพื่อให้มีทรัพยากรขององค์กรเพื่อที่จะให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งการกำหนดแผนปฏิบัติงานต้องกำหนดไว้ละเอียดเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้ บุคคลที่รับผิดชอบ ระยะเวลา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ที่ต้องการ

3.4.7. การปฏิบัติตามแผน

การปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นตอนที่ลงมือปฏิบัติตามแผนจริง ซึ่งในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับการควบคุมเพื่อให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนที่ได้วางไว้ การนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนซึ่งดำเนินการจัดทำเสร็จแล้วไปดำเนินการตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนด สมพร เฟื่องจันทร์ (2544 : 91) กล่าวว่าในขั้นการปฏิบัติตามแผนนั้นจะต้องมีการพิจารณาในการเอาแผนไปปฏิบัติ โดยมีการแก้ไขปัญหาไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งมีข้อที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

- 1) การเสนอแผนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำแผนปฏิบัติ ควรที่จะมีระบบสื่อความหมายที่ดีพอที่จะลดการต่อต้านของหน่วยงานนั้นๆ
- 2) ให้หน่วยงานต่างๆศึกษาทำความเข้าใจรายละเอียดแผนงานและโครงการก่อนการดำเนินการ ทั้งนี้ เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการได้ล่วงหน้า การศึกษาทำความเข้าใจอาจจะอยู่ในรูปของการประชุมหรือการจัดการประชุมปฏิบัติการ
- 3) เตรียมการเรื่องการบริหารแผนหรือโครงการ เช่น การกำหนดบุคคลและความรับผิดชอบ จัดทำแผนปฏิบัติการเฉพาะด้าน กำหนดแนวทางการควบคุม เป็นต้น
- 4) กำหนดแนวทางการปรับปรุงแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แปรผันไปในอนาคต การปฏิบัติตามแผนนั้นจะต้องมีการดำเนินการหรือปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายและเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ผลที่เกิดขึ้นจะปรากฏออกมาให้เห็นในส่วนต่างๆขององค์กรทั้งที่อยู่ภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลประสิทธิภาพของกิจกรรมจะถูกพัฒนาขึ้นและส่งไปยังผู้ที่ทำการตัดสินใจ เสนาะ ดิยาวี (2551 : 89) ได้กล่าวว่าการนำแผนไปใช้ ผู้ใช้แผนจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจน ต้องมีทรัพยากรอย่างเพียงพอโดยที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วม การนำแผนไปใช้จึงจะประสบผลสำเร็จ สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2543 : 45-46) ได้กล่าวอีกว่าในการนำแผนไป

ปฏิบัติจะต้องมีองค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง หากยังไม่มีองค์กรรองรับก็จะต้องจัดองค์กรขึ้นมารองรับเพื่อที่จะนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุผล หากมีองค์กรอยู่แล้วก็ต้องมอบหมายให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรรับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน การนำแผนไปปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงการจัดหาทรัพยากรต่างๆ ทั้งทางด้านงบประมาณ บุคลากร ปัจจัยใช้สอย และปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นให้ครบถ้วนและเหมาะสม ซึ่งเป็นหลักประกันเบื้องต้น การปฏิบัติตามแผนจะบรรลุผลสำเร็จตามต้องการ โดยจะต้องมีการดำเนินการดังนี้

- 1) การจัดตั้งองค์กรรับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และความสำคัญของแผนเป็นอย่างดี
- 2) การอบรมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ตลอดจนรายละเอียดต่างๆ อย่างชัดเจน
- 3) การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตามแผนอย่างเหมาะสม
- 4) ความมุ่งมั่นของบุคลากรที่จะนำแผนไปปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจในการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และถือว่าความสำเร็จเป็นผลงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ประคอง สุคนธจิตต์ (2546 : 124) ได้กล่าวว่าการนำแผนไปปฏิบัติจะต้องจัดให้มีการอำนวยการ มอบหมาย แบ่งงานตามแผนที่วางไว้จะต้องแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างชัดเจน กำหนดวิธีการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และจะต้องกำหนดวิธีตรวจสอบ และควบคุมงานในแต่ละขั้นตอนของแผนในขั้นนำแผนไปปฏิบัติ นั้นมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแผนที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ ให้เป็นเป้าหมายหรือมาตรฐานหรือแผนที่แสดงให้อยู่ในรูปของรายละเอียดสำหรับใช้ปฏิบัติงาน เช่น อาจแสดงจำนวนหรือเวลาเพื่อที่จะให้พนักงานระดับปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้ด้วยมาตรฐานที่กำหนดไว้ในส่วนของเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 38) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผนหมายถึงการกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน ซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

- 1) กำหนดคนที่รับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงานแต่ละส่วน
- 2) ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะ

มีการมอบหมายงานที่รับผิดชอบให้ไปปฏิบัติ

3) จัดสรรทรัพยากร สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

4) กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่นหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน

5) การนิเทศงาน ช่วยเหลือแนะนำในการติดตามงาน การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติตามแผนซึ่งอาจใช้เทคนิค PERT, CPM หรือ Gantt Chart ช่วยในการควบคุม

การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติหรือการดำเนินการตามแผน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นการจัดทำแผน เพราะถ้าหากได้มีการจัดทำแผนหรือวางแผนได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์และเหมาะสมแล้ว แต่ไม่มีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง แผนนั้นก็ไร้ความหมายหรือไม่ประโยชน์ หรือถ้ามีการนำแผนไปปฏิบัติจริง แต่ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ ความสามารถและทักษะ ตลอดจนขาดความจริงจัง จริงใจ ก็ไม่อาจนำแผนไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพได้ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็อาจจะเป็นผลลัพธ์ที่ไม่คาดหวังหรืออาจเกิดผลกระทบเชิงลบตามมา อันนำมาซึ่งความล้มเหลวของแผนได้ ถ้าการนำแผนไปปฏิบัติล้มเหลว ย่อมบ่งชี้ถึงความล้มเหลวของนโยบายด้วย ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนจึงมีความสำคัญยิ่ง

Breton, Preston R.Le (1968 : 110–116) ได้กำหนดหลักการนำแผนไปปฏิบัติไว้หลายประการ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1.1 ผู้ปฏิบัติตามแผน เป็นผู้นำเอาแผนที่ได้รับการอนุมัติแล้วไปดำเนินการ ในขั้นนี้ต้องมีการมอบหมายงานอย่างเป็นทางการเพื่อผู้ปฏิบัติการตามแผนจะได้ทราบภารกิจหน้าที่และขอบข่ายของงานที่ต้องรับผิดชอบ

1.2 ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่างๆของแผนอย่างละเอียด เช่น ศึกษาวัตถุประสงค์ของแผน เทคนิควิธีการดำเนินงาน และแนวทางปฏิบัติในส่วนต่างๆ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในขั้นการปฏิบัติงาน หากแผนที่มีลักษณะเฉพาะและมีความซับซ้อนสูงต้องใช้เทคนิควิธีการใหม่ๆ ซึ่งยากต่อการทำความเข้าใจ ผู้วางแผนอาจจะจัดให้มีการฝึกอบรมชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติอย่างละเอียด เมื่อผู้ปฏิบัติเข้าใจการปฏิบัติตามแผนอย่างถ่องแท้ย่อมจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจการปฏิบัติตามแผนอย่างถ่องแท้ก็อาจส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติได้โดยง่าย

1.3 การจัดองค์กรและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติตามแผน การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีองค์กรหรือหน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งอาจเป็นองค์กรหรือหน่วยงานหลักที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงหรือหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่หรือเป็นหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมารวมมือกันก็จะต้องระบุให้ชัดเจนและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดว่ามีอำนาจหน้าที่เพียงใด มีภารกิจอะไรบ้าง ขึ้นอยู่กับสายงานใด ใครบบังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวยิ่งขึ้น และการติดตามควบคุมแผนก็จะทำได้ง่ายขึ้น

1.4 การจัดเตรียมบุคลากรผู้ปฏิบัติตามแผน หัวหน้าผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนจะต้องมีภาวะผู้นำสูงและสามารถจัดบุคลากรในการนำแผนไปปฏิบัติและกำหนดมอบหมายงานและควมรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน ตลอดจนใช้หลักการจูงใจในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนั้นจะต้องเตรียมจัดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้เหมาะสมและเพียงพอ

1.5 การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการตามแผนจะต้องเตรียมเขียนแผนปฏิบัติงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงจุดสุดท้ายว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง มีใครับผิดชอบมีกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินการอย่างไร ใ้ใช้งบประมาณเท่าไร ใ้ระยะเวลาเท่าไร และกำหนดใ้มีการรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร นอกจากนั้นต้องกำหนดระบบการติดตามควบคุมแผน

1.6 การเริ่มต้นปฏิบัติตามแผน ขั้นนี้เป็นขั้นตอนการเริ่มต้นทำงาน ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนจะมีการประชุมชี้แจงและออกคำสั่งใ้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบและปฏิบัติงาน การทำสัญญาซื้อ-จ้าง การขอยืมตัวบุคคลจากหน่วยงานอื่นมาช่วยงาน ตลอดจนการทำรายละเอียดของงานแต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน

1.7 การแจ้งใ้บุคคลที่เกี่ยวข้องใ้ในองค์กรทราบถึงแผนหรือโครงการ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าผู้ดำเนินการตามแผนต้องแจ้งใ้บุคคลใ้ในแผนกหรือฝ่ายต่างๆใ้ในองค์กรทราบรายละเอียดเกี่ยวกับแผนหรือโครงการ ถ้าบุคคลใ้ในส่วนใ้ใดมีความเกี่ยวข้องน้อยก็อาจชี้แจงใ้ทราบแค่หลักการทั่วไปก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญของแผนและบุคคลแต่ละส่วน แต่ถ้าเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาใ้ชุมชน นอกจากจะต้องแจ้งใ้ข้าราชการที่เกี่ยวข้องทราบแล้ว

ยังจะต้องแจ้งให้ประชาชนในชุมชนทราบอีกด้วย เพราะประชาชนเป็นผู้ได้รับผลกระทบกับแผนนั้น โดยตรงทั้งผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้น

1.8 การเก็บรวบรวมข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผน ข้อมูลที่รวบรวมมักเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของงานหรือเกี่ยวกับเรื่องที่เป็น วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลอาจใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ การตรวจสอบ และจากเอกสารต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการติดตามควบคุมงาน และใช้เป็นข้อมูลในขั้นตอนการประเมินผลแผนอีกด้วย

1.9 การควบคุมกำกับดูแล ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมงาน ตามแผนปฏิบัติการให้ผู้บังคับบัญชาทราบด้วย เพราะการควบคุมงานเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้นำแผนไปปฏิบัติจะต้องกระทำอย่างจริงจัง

เมื่อองค์กรตกลงที่จะนำแผนระยะไกลมาใช้หลังจากได้พิจารณาถึงความเป็นไปได้ และผ่านการประเมินทางเลือกอื่นๆอย่างรอบคอบแล้ว องค์กรควรเริ่มลงมือปฏิบัติตามแผนโดยมอบหมายคนต่ออัลลอฮ์ ﷻ

การยกเลิกแผนก่อนกำหนดเป็นสัญญาณที่บ่งบอกถึงความบกพร่องของแผนนั้นๆ เพราะแผนที่ดีนอกจากจะต้องเป็นแผนที่มีการพิจารณาถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรแล้วยังต้องเป็นแผนที่สามารถใช้วิธีการเชิงระบบวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้การวางแผนที่ดีควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม มิฉะนั้นแล้ว เป็นการยากที่จะร้องขอให้พวกเขาทนกับการปฏิบัติตามแผนที่พวกเขาไม่มีโอกาสเลือก ความอ่อนแอด้านภาวะผู้นำและความล้มเหลวในการจูงใจบุคคลอาจเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่น่าไปสู่การยกเลิกการปฏิบัติตามแผน ประการสุดท้ายการไม่มอบหมายคนต่ออัลลอฮ์ ﷻ อาจทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียและนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด ในบางโอกาส พบว่า ความอดทนเป็นส่วนหนึ่งของเงื่อนไขที่จะได้รับผลตอบแทน ดังอายะฮ์อัลกุรอานที่ว่า

﴿ وَقَالَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَيَلَكُمْ تَوَابُ اللَّهِ خَيْرٌ لِّمَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا

﴿ وَلَا يُلْقَاهَا إِلَّا الصَّابِرُونَ ﴾

และบรรดาผู้ได้รับความรู้ กล่าวว่า “ความวิบัติแก่พวกท่าน ผลบุญแห่งอัลลอฮ์ ﷻ นั้นดีกว่าแก่ผู้ศรัทธาและกระทำความดีและไม่มีผู้ใดได้รับมัน นอกจากบรรดาผู้ออกตนเท่านั้น

(อัลเกาะศ็อบ : 80)

﴿وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ﴾

فصلت : 35

และไม่มีผู้ใดได้รับ (คุณธรรมดังกล่าว) นอกจากบรรดาผู้ออกตน และจะไม่มีผู้ใดได้รับมันนอกจากผู้ที่มีโชคตาอันใหญ่หลวง

(ฟุศลีลัด : 35)

เนื่องจากระดับความอดทนขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นและความเป็นไปได้ของผลรางวัลที่จะได้รับ ดังนั้นระดับความอดทนจึงมีความสัมพันธ์กับการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ

﴿فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعُرْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ كَأَنَّهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَ مَا يُوعَدُونَ لَمْ يَلْبُثُوا إِلَّا سَاعَةً مِّن نَّهَارٍ فَهَلْ يُهْلَكُ إِلَّا الْقَوْمُ الْفَاسِقُونَ﴾

الأحقاف : 35

ดังนั้น เจ้าจงอดทนดังเช่นบรรดาผู้ตั้งจิตมั่นแห่งรศูล ﷺ ทั้งหลายได้ออกตนมาก่อนแล้ว

(อัลอะฮ์กอฟ : 35)

ดังนั้นหากเห็นว่ากลยุทธ์บางอย่างเมื่อนำไปใช้แล้วจะทำให้เกิดภาระที่หนักอึ้งที่องค์กรไม่สามารถแบกรับได้ ก็ไม่จำเป็นต้องนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ เพราะองค์กรและปัจเจกบุคคลควรทำในสิ่งที่อยู่ภายใต้ศักยภาพที่พวกเขาพึงกระทำได้ แม้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการภักดีต่ออัลลอฮ์ ﷻ ก็ตาม ดังที่พระองค์ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾

البقرة : 286

อัลลอฮ์ ﷻ จะไม่ทรงบังคับชีวิตหนึ่งชีวิตใด
นอกจากตามความสามารถของชีวิตนั้นเท่านั้น
(อัลบะเกาะเราะฮ์ : 286)

อย่างไรก็ตามมีผู้บริหารบางคนอาจใช้มนต์เกี่ยวกับความคงเส้นคงวาและความต่อเนื่องไปในทางที่ผิด เพื่อแสดงเหตุผลหักล้างความรู้ประสิทธิภาพของตนเองในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ นอกจากนี้องค์กรจำนวนมากยังคงใช้วิธีการและเทคโนโลยีที่ล้าสมัย ซึ่งเป็นเหตุทำให้สูญเสียผลประโยชน์ต่างๆ นอกจากนี้ หากพบว่าแผนการดำเนินโครงการมีความบกพร่อง ก็ไม่สมควรอย่างยิ่งที่จะนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ ดังโองการอัลกุรอานที่ว่า

﴿ وَأَنْطَلِقُ أَمْلاً مِنْهُمْ أَنْ أَمْشُوا وَأَصْبِرُوا عَلَىٰ آهْتِكُمْ إِنَّ هَذَا لَشَيْءٌ يُرَادُ ﴾

ص : 6

และพวกหัวหน้าของพวกเขาพากันออกไป พลังกล่าวว่า จงก้าวหน้า
ต่อไปและอดทนในการยึดมั่นต่อบรรดาพระเจ้าของพวกเขาต่อไป
แท้จริงเป็นเรื่องที่ถูกวางแผนไว้แล้ว

(ศอด : 6)

ความบากบั่น อดทน และความมั่นคงของนบีมุฮัมมัด ﷺ และบรรดา
ศอฮาบะฮ์ในการดำเนินนโยบายเชิงอดกลั้นตลอดเวลา 13 ปี ในนครมักกะฮ์เป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด
สำหรับความคงเส้นคงวาและความต่อเนื่อง มุสลิมประสบความสำเร็จในการดำเนินแผนเรียกร้อง
ผู้คนเข้ารับอิสลามด้วยวิธีการที่อ่อนโยนและใช้วิทปัญญา ในขณะที่ต้องเผชิญกับการต่อต้านและ
การทารุณกรรมต่าง ๆ นานา เช่นการเข็ญตี การฆ่า การห้ามทำการค้ากับมุสลิมเป็นเวลา 3 ปีหรือ
แม้แต่การทำร้ายร่างกายท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ

มีแผนที่ดีและถือเป็นนวัตกรรมใหม่เป็นจำนวนมากเมื่อนำไปใช้แล้วกลับล้มเหลว เพราะองค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่กำหนดที่กำหนดไว้ได้อย่างต่อเนื่อง การยกเลิกการดำเนินตามแผนเกิดขึ้นเสมอในองค์กรที่มีขนาดใหญ่และเล็ก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง องค์กรที่มีขนาดใหญ่ยกเลิกแผนเพราะไม่สามารถปรับแผนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งดังกล่าวนี้คือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานระหว่างประเทศ ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีบางประเทศยกเลิกแผนเพราะความไร้เสถียรภาพทางการเมืองที่ไม่อาจทนแรงกดดันจากกลุ่มผลประโยชน์ทั้งจากภายในและระหว่างประเทศ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการนำแผนไปปฏิบัติจะต้องมีหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยบุคลากรที่รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผนและขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนเป็นอย่างดี ซึ่งอาจใช้เทคนิคการควบคุม กำกับ ติดตามแผนโดยใช้เครื่องมือ จะต้องคำนึงทรัพยากรต่างๆ ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และมีการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง

3.4.8 การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์

การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ เกิดจากความเชื่อที่ว่า อัลลอฮ์ ﷻ คือผู้ทรงทำให้เกิดผลแต่เพียงผู้เดียว การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ ได้สะท้อนให้เห็นถึงความศรัทธาที่มีต่ออัลลอฮ์ ﷻ มุสลิมมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ เชื่อว่าพระองค์ คือผู้ทรงกรุณาปราณี ผู้ทรงเมตตา ผู้ทรงสูงเกียรติที่ควรได้รับการเคารพ ผู้ทรงรอบรู้ ผู้ทรงวิทย์ญาณและผู้ทรงยุติธรรม ตะวัคกุล ช่วยให้มุสลิมเป็นคน มองโลกในแง่ดีที่สามารถช่วยให้พวกเขาห่างไกลจากความไม่พอใจที่มีอยู่มากมาย

ผู้บริหารการศึกษามุสลิมจะต้องทำการตัดสินใจอย่างรอบคอบที่สุด เพื่อให้เกิดผลดีต่อสถาบันโดยคำนึงถึงกรอบหรือหลักคำสอนอิสลาม และจะต้องมอบหมายงานเหล่านั้นต่ออัลลอฮ์ ﷻ ผู้บริหารการศึกษามุสลิมจะต้องตระหนักอึ้งของหน้าที่และความรับผิดชอบทางการบริหารที่เขาแบกรับไว้ ดังนี้ ตะวัคกุลจึงมีความสำคัญยิ่งในการบริหาร ตะวัคกุลจะเกิดหลังจากการวางแผนและการกำหนดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ตะวัฏกุลคือแหล่งที่มาของการช่วยเหลือจากอัลลอฮฺ ﷻ ทั้งนี้เพราะบุคคลมีความรู้สึกที่ว่า อัลลอฮฺ ﷻ นั้นอยู่เคียงข้างเขาเสมอ การมอบหมายต่ออัลลอฮฺ ﷻ จะทำให้เขามีความมั่นใจและมีจิตใจที่สงบ ตะวัฏกุลคือวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้การงานทุกอย่างในโลกนี้ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารการศึกษาหรือการอื่นๆ ตะวัฏกุลเป็นวิธีการเฉพาะที่ใช้สำหรับการหลอมรวมระหว่างจิตวิญญาณกับการปฏิบัติโดยการเชื่อมโยงกับอัลลอฮฺ ﷻ เป็นผลทำให้การงานที่มีการมอบหมายต่ออัลลอฮฺ ﷻ มีฐานภาพที่สูงกว่าการงานที่มีจุดมุ่งหมายแต่เพียงเชิงวัตถุการวางแผนในอิสลามมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ และไม่ขัดแย้งต่อกัน

การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ ไม่ได้หมายถึง การที่บุคคลได้แต่เพียงคาดหวังต่อความสำเร็จที่อัลลอฮฺ ﷻ จะประทานให้แก่เขาโดยไม่ได้ลงมือทำอะไรเลยที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่พวกเขาต้องการ การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ จะเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้ใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดแล้วเพื่อให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายดังนั้น มุสลิมจะมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ เมื่อพวกเขาเห็นว่า พระองค์คือผู้ทรงกรุณาปรานี ผู้ทรงเมตตา ผู้ทรงสูงเกียรติ ผู้ทรงรอบรู้ ผู้ทรงวิทย์ญาณและผู้ทรงยุติธรรม

การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ จะช่วยให้มุสลิมเกิดความรู้สึกที่ดี มองโลกในแง่ดีและรู้สึกพึงพอใจ ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ تَوَكَّلْ عَلَى الْعَزِيزِ الرَّحِيمِ ﴾

الشعراء : 217

และจงมอบหมายต่อพระผู้ทรงเดชานุภาพผู้ทรงเมตตาเสมอ

(อัซซุอะรออ : 217)

ความสำคัญของการมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ ถูกกล่าวไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมจากสองโองการต่อไปนี้ ซึ่งได้ระบุว่า การจะเป็นมุสลิมและผู้ศรัทธานั้นจำเป็นต้องทำการมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮฺ ﷻ ดังนี้

﴿ وَقَالَ مُوسَىٰ يَا قَوْمِ إِن كُنتُمْ آمَنْتُمْ بِاللَّهِ فَعَلَيْهِ تَوَكَّلُوا إِن كُنتُمْ مُسْلِمِينَ ﴾

ยونس : 84

และมุซากล่าวว่า โอ้อีกกลุ่มชนของฉัน หากพวกท่านศรัทธาต่ออัลลอฮ์
พวกท่านก็จงมอบหมายต่อพระองค์ หากพวกท่านเป็นผู้ยอมจำนน

(ยูनुส : 84)

﴿ وَعَلَى اللَّهِ فَتَوَكَّلُوا إِن كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴾

المائدة : 23

และแต่อัลลอฮ์นั้น พวกเจ้าจงมอบหมายเถิด
หากพวกท่านเป็นผู้ศรัทธา

(อัล มาอิดะฮ์ : 23)

สรุปได้ว่าการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ เป็นความเชื่อมั่นว่า
อัลลอฮ์ ﷻ คือผู้ให้และยับยั้ง จะด้วยมูลเหตุหรือไม่ก็ได้ โดยที่มีความพยายามอย่างสุด
ความสามารถในการดำเนินงานก่อนที่จะมอบหมายต่อพระองค์ ตลอดจนมีการทำงานด้วยความ
แน่วแน่ มีความหวังและเชื่อมั่นในความช่วยเหลือและความเมตตาของอัลลอฮ์ ﷻ

3.4.9. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

สุรสวัสดิ ราชกุลชัย (2547 : 253) ได้กล่าวว่า กลไกของข้อมูลย้อนกลับ เป็นการ
ควบคุม ซึ่งหมายถึงวิธีการหรือกระบวนการตรวจตราเพื่อตรวจตราแผนงานหรือกิจกรรมที่กำหนด
ไว้ว่ามีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
อย่างไร และหากมีความคลาดเคลื่อน ก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนแก้ไข เพื่อให้เป้าหมายเป็นไปใน
ทิศทางที่มุ่งสู่ภารกิจหลักที่ตั้งไว้ จากคำจำกัดความดังกล่าวเหล่านี้ อาจสรุปได้ว่า การควบคุมเป็น
การตรวจตรา และพิจารณาผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และแสดง
ถึงข้อมูลย้อนกลับของผลการดำเนินงาน การควบคุมจึงมีความสัมพันธ์กับการวางแผนอย่างใกล้ชิด
เพราะหากวางแผนดี มีการนำแผนไปปฏิบัติ แต่ถ้าไม่มีการควบคุมกำกับดูแล โอกาสที่แผนนั้นจะ

บรรล่วัตถุประสงค์ก็ยาก Wehrich & Koontz Horold (1994 อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์ : 2540) ได้กล่าวว่ามีกระบวนการขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน คำว่า “มาตรฐาน” เป็นปัจจัยเฉพาะที่กำหนดขึ้นเป็นเกณฑ์ใช้วัดการปฏิบัติงานในอนาคต โดยจะต้องกำหนดมาตรฐานก่อนว่าเราต้องการผลลัพธ์อะไร และมีระดับใด ซึ่งมาตรฐานประกอบด้วย 2 รูปแบบ คือแบบที่หนึ่งเรียกว่า “Output Standard” ใช้วัดผลลัพธ์การปฏิบัติงานในรูปของปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และระยะเวลา ส่วนแบบที่สองเรียกว่า “Input Standard” คือการวัดความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงงานที่ประเมินไว้ มาตรฐานที่นิยมกำหนดคือมาตรฐานด้านผลงาน ด้านเวลา ด้านงบประมาณ ด้านคุณภาพของงาน ด้านการใช้ประโยชน์ ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น จึงกล่าวได้ว่าการกำหนดมาตรฐานถือเป็นงานขั้นต้นแรกในการควบคุม

2. การวัดผลการปฏิบัติงานจริง เมื่อกำหนดมาตรฐานได้แล้วต้องระบุขั้นตอนและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน การวัดจะต้องมีความชัดเจน ถูกต้อง เพียงพอที่จะระบุความเบี่ยงเบนหรือความแปรปรวนระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดกิจกรรมการปฏิบัติงาน วัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยต้องวัดว่าทำได้จริงเท่าไร เสียค่าใช้จ่ายเท่าไร เร็วหรือช้ากว่ากำหนด มีความพึงพอใจระดับใด เป็นต้น

3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติ เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดหรือที่คาดหวังไว้ เพื่อให้ได้คำตอบว่าโครงการดำเนินไปอย่างไร เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร ถ้าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้บริหารอาจตัดสินใจในการแก้ไขปรับปรุงวิธีดำเนินการหรือปรับเปลี่ยนมาตรฐานใหม่ แต่ถ้าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เป็นไปตามมาตรฐานหรือสูงกว่า ผู้บริหารก็จะได้ดำเนินการต่อไปหรือขยายผลอย่างกว้างขวาง

4. การแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เบี่ยงเบน เป็นการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ลักษณะการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะหลายประการ ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะที่สำคัญ (สุรัสวดี ราชกุลชัย 2546 : 285-286) กล่าวไว้ดังนี้

1. มีความถูกต้อง
2. ทันเวลา
3. คุ่มค่าทางเศรษฐกิจ
4. มีความยืดหยุ่น
5. มีความสมเหตุสมผล
6. มีความเข้าใจ
7. ยุติธรรมและมีเป้าหมาย
8. มีกลยุทธ์

ดังนั้นการใช้วิธีการควบคุมงานแบบใดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ถ้างานนั้นเป็นงานประจำหรือโครงการขนาดเล็กก็อาจใช้การรายงาน การตรวจงาน การใช้แผนภูมิแกนต์ แต่ถ้างานนั้นมีขอบข่ายกว้างขวาง สลับซับซ้อนมาก มีกิจกรรมหลายกิจกรรม ก็อาจใช้การวิเคราะห์ข่ายงาน (PERT และ CPM) ส่วนวิธีอื่นๆ ก็อาจใช้ควบคู่กันได้

อย่างไรก็ตามถึงแม้การควบคุมถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักในการผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงลักษณะขององค์กรแต่ละแห่ง วัฒนธรรมในองค์กร การตัดสินใจในการใช้วิธีการควบคุมประเภทใด และมีจริยธรรมในการควบคุมก็จะทำให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลแผนถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผน ซึ่งผู้ที่นำแผนไปปฏิบัติ จะต้องให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นตอนอื่นๆ เพราะถ้านำแผนไปปฏิบัติแล้วไม่มีการติดตามและประเมินผลก็ไม่อาจวัดได้ว่าแผนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง การประเมินผลเป็นเรื่องของการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงาน ตลอดจนผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการ และนำข้อมูลนั้นมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในขั้นการวางแผนผลจากการประเมินเป็นเช่นไร ก็จะทำเป็นรายงานสรุปเสนอผู้บังคับบัญชา โดยปกติการประเมินผลจะต้องกระทำพร้อมๆ กับการดำเนินงานตามโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ คือ ประเมินผลก่อน ประเมินผลระหว่าง และประเมินผลหลังการดำเนินการตามแผนและโครงการ หรือกรณีที่เป็นแผนหรือโครงการที่ต่อเนื่องมีช่วงการดำเนินงานหลายปี การประเมินผลเป็นช่วงๆ อาจเป็นช่วงละ

6 เดือน หรือ 1 ปี ก็มีความจำเป็นยิ่ง เช่น แผนปฏิรูปการเรียนรู้ ก็จะมีการประเมินผลปีละ 1 ครั้งในทุกๆ ปีจนกว่าจะสิ้นสุดโครงการ

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 315) กล่าวว่า การประเมินผลแผนโดยทั่วไป มีจุดมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อตัดสินใจว่าควรหยุดหรือนำแผนนั้นไปดำเนินการต่อไป
2. เพื่อเป็นการขยายผลแผนเช่นเดียวกันนี้ให้กว้างขวางในหลายพื้นที่
3. เพื่อพิจารณาเพิ่มหรือลดกลยุทธ์และเทคนิควิธีการต่างๆ ในการดำเนินงาน
4. เพื่อปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานตามแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
5. เพื่อพิจารณาตัดสินใจว่าจะคัดเลือกแผนที่ดีมีประโยชน์ไว้และตัดแผนที่คุ้มค่าน้อยกว่าหรือแผนที่ไม่มีประโยชน์ออกไป
6. เพื่อเป็นการตรวจสอบหรือพิสูจน์ทฤษฎี และวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การนำแผนไปปฏิบัติว่าถูกต้องเพียงใดเมื่อทราบจุดมุ่งหมายของการประเมินผลที่ชัดเจนแล้วว่าจะประเมินผลเพื่ออะไร ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลซึ่งอาจเป็นบุคคลภายในองค์กรที่นำแผนไปปฏิบัติ หรือบุคคลภายนอกที่จ้างมาแล้วแต่จะต้องใช้เทคนิค และวิธีการประเมินผลที่มีความแม่นยำและเชื่อถือได้ จึงจะทำให้ผลการประเมินนั้นเป็นจริงน่าเชื่อถือ ผลของการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาหรือนักบริหาร ที่จะนำมาใช้ในการทบทวนปรับปรุงการบริหารและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือปรับแผนให้เข้ากับสถานการณ์ได้ กรณีที่แผนนั้นยังมีประโยชน์อยู่และยังต้องดำเนินการต่อไป

ประเภทของการประเมินผลแผน

จากการศึกษาขอบเขตของการประเมินผลแล้วสามารถแบ่งประเภทของการประเมินผลแผนตามวัฏจักรของการวางแผน เป็น 3 ประเด็น คือ

1. การประเมินผลก่อนการปฏิบัติตามแผนจะเป็นการประเมินเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการนำแผนไปปฏิบัติว่ามีความเหมาะสม เพียงพอหรือไม่เพียงใด เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุ ฯลฯ
2. การประเมินผลขณะปฏิบัติงานตามแผนหรือขณะดำเนินการเป็นการประเมินใน

ขั้นตอนกระบวนการ ในช่วงที่ดำเนินการตามแผนซึ่งจะประเมินเกี่ยวกับระบบการทำงาน ระยะเวลา การมีส่วนร่วม ปัญหา และอุปสรรคต่างๆ

3. การประเมินผลภายหลังการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว เป็นการประเมินเกี่ยวกับ ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือไม่เพียงใด ซึ่งมักจะกระทำเมื่อแผนหรือโครงการนั้นปฏิบัติสิ้นสุดแล้ว สำหรับการประเมินผล ก่อนนั้นเป็นการประเมินความพร้อมหรือคาดหวังว่าถ้าทำตามแผนแล้วจะเกิดผลอะไรแค่ไหน มีทรัพยากรเพียงพอหรือไม่ ส่วนผลการประเมินผลขณะปฏิบัติงานและภายหลังการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว เป็นการวัดหรือเปรียบเทียบผลงานกับความคาดหวังที่ต้องการว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด โดยการประเมินผลแผนก็ใช้เกณฑ์เช่นเดียวกับการประเมินผลนโยบายสาธารณะที่ได้กล่าว มาแล้ว จากกระบวนการหรือขั้นตอนการวางแผนที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าขั้นตอนแรกๆ ที่จะต้องเริ่มทำก่อนคือขั้นตอนการจัดทำแผน ซึ่งถ้านักวางแผนมีการวิเคราะห์ปัญหาและความ ต้องการอย่างถ่องแท้ มีความรู้และประสบการณ์ในการวางแผน ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัวหรือความ มือคิดในการวางแผน แผนที่จัดทำขึ้นมาย่อมมีความเหมาะสม สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ใน การนำไปปฏิบัติ และเมื่อการอนุมัติแผนแล้วก็จะเป็นขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งขั้นตอนนี้ก็ จะคล้ายกับขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะต้องเกี่ยวข้องกับองค์กรต่างๆตลอดจน ประชาชนและผู้รับบริการ ถ้าองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนไปปฏิบัติมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ ของแผนผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าให้แรงจูงใจที่ดี มีทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ มีส่วนร่วมจาก หลายๆหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีระบบการติดตามควบคุมที่ดี ย่อมทำให้การนำแผนไปปฏิบัติมี โอกาสสำเร็จได้ง่าย ส่วนขั้นตอนสุดท้ายคือขั้นตอนการประเมินผลแผนซึ่งการประเมินผลนโยบาย เป็นการสรุปผลขั้นสุดท้ายว่าแผนนั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่สำเร็จหรือล้มเหลว ผู้บริหารจะได้นำ ผลการประเมินนั้นไปปรับปรุงแก้ไขหรือตัดสินใจต่อไป สำหรับประเทศไทยส่วนใหญ่นิยม ประเมินผลโครงการ แผน นโยบายหลังการดำเนินการ เป็นการประเมินเพื่อติดตามผลการ ดำเนินงาน และประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ ในกรณีที่เป็นโครงการระยะสั้นแต่ถ้าเป็นโครงการ ระยะยาวก็จะมีการประเมินเป็นช่วงเวลา 1 ปีหรือ 2 ปี เพื่อปรับแผนให้มีความเหมาะสมกับ สถานการณ์ เมื่อองค์กรได้วางหรือกำหนดเป้าหมายต่างๆเอาไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในเวลา

ถูกกำหนดไว้ และเมื่อมีการประเมินในช่วงท้ายปรากฏว่าบางเป้าหมายไม่สำเร็จอาจมีสาเหตุมาจาก

1. องค์กรมิได้ศึกษาสภาพความเป็นจริงอย่างละเอียด ทั้งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ และทางด้านวัตถุ

2. มิได้วางสิ่งทดแทนไว้ (มิได้วางแผนสำรองไว้)

3. มิได้เลือกสื่อหรือวิธีการหรือกระบวนการต่างๆที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงที่จะทำให้เป้าหมายเหล่านั้นบรรลุ

4. มิได้มีการทบทวนแผนที่ใช้ในแต่ละช่วง

5. ฝ่ายที่รับผิดชอบมีค้อยได้ติดตาม

6. มีเหตุการณ์ที่มันออกนอกเจตนาขององค์กร เช่น ภัยชะงัก ขาดทุน

7. การตัดสินใจเลือกที่ผิดพลาดจากผู้ที่ดำเนินงาน

8. โลกมากไป

9. มิได้กำหนดเวลาที่แน่นอนชัดเจน

10. มิได้กำหนดเวลาที่พอเพียง

11. มิได้แบ่งเป้าหมายทั่วไปออกจากเป้าหมายที่เป็นระยะ

12. ผู้ที่ควบคุม ดูแลแผนการ ดูแลนโยบายไม่ค่อยมีความสามารถ

13. มีค้อยได้ติดต่อประสานงานกับบุคคลต่างๆในองค์กร

14. ไม่ค่อยมีความชำนาญทางด้านศิลปะและการบริหาร

15. ศูนย์อำนาจอยู่ที่ผู้นำคนเดียว (ไม่มีการกระจายอำนาจ)

16. มีเป้าหมายมากเกินไป

17. มิได้กำหนดฝ่ายที่จะดำเนินการหรือฝ่ายที่รับผิดชอบ

ซึ่งแนวทางการแก้ไข ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายทั่วไปออกมาสู่เป้าหมายย่อยเป็นระยะๆให้เกิดความชัดเจน

2. กำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมกับความพร้อมทางด้านวัตถุและทางด้านมนุษย์

3. กำหนดช่วงเวลาให้แน่นอนและเหมาะสม

4. กำหนดฝ่ายที่จะมาดำเนินงาน

5. จัดพบปะประจําสัปดาห์ให้กับบรรดาผู้ที่จะนำแผนไปปฏิบัติ

6. แต่งตั้งให้คนหนึ่งคนใดในองค์กรเป็นผู้ติดตามการดำเนินการและนิเทศงาน
7. ให้ประเมินการปฏิบัติงานในทุกๆ 2 เดือน หรือ 3 เดือน หรือทุก 6 เดือน
8. จัดให้มีการอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับการทำงานของพวกเขา และเพื่อช่วยให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ที่พวกเขารับผิดชอบสะดวกขึ้น ง่ายขึ้น
9. คำสั่งและข้อบังคับต่างๆหรืองานที่ถูกละเลยให้มันต้องชัดเจน
10. กำหนดสิ่งทดแทนต่างๆในแผนงาน เช่น ให้มีแผนสอง แผนสาม โปรแกรมทดแทนหรือรายการอื่นๆ (อัลคูลสะมีด อัล-บิลาลีย์, 2547, 92-94)

ลักษณะกลไกของข้อมูลย้อนกลับจะเป็นข้อมูลที่เก็บจากการปฏิบัติงาน หรือการทำงาน ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือระดับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการเปรียบเทียบ ซึ่งถ้าผลงานที่ปรากฏนั้นออกมาไม่ตรงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผน ผู้บริหารจะต้องหาทางแก้ไข โดยการนำความรู้หรือข้อมูลที่ได้ไปใช้ปรับแผน ปรับระบบงาน หรือแก้ไขบุคคล หรือกลุ่มที่ปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้ช่องว่างระหว่างมาตรฐานและผลการปฏิบัติงานมีน้อยหรือหมดไป ซึ่งถ้าเราพิจารณาแล้วกลไกของข้อมูลย้อนกลับ คือ การประเมินแผนนั่นเอง สุภาพร พิศาลบุตร (2547 : 61) ได้กล่าวว่า การประเมินแผนเป็นขั้นสุดท้ายและอาจเป็นขั้นตอนในการปรับปรุงงานเดิมเพื่อปรับแผนใหม่ ซึ่งจะเป็นการสร้างเงื่อนไขตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง และขณะเดียวกันจะเป็นฐานความรู้สำหรับการปรับปรุงวางแผนใหม่ ซึ่งความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับประคอง สุคนธ์จิตต์ (2546 : 124) ที่ได้กล่าวว่า การประเมินผล ไม่ว่าจะ เป็นแผนงานหรือโครงการนั้นจะต้องเสนอข้อที่ควรปรับปรุง เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติตามแผนได้รับทราบผล การดำเนินงานว่าสอดคล้องกับแผนหรือไม่ ซึ่งจะมีการประเมิน ก่อนการดำเนินการ ระหว่าง การดำเนินการ และหลังดำเนินการ ส่วนเสนาะ ดิยาว (2544 : 89) มีความเห็นว่าการตรวจสอบและควบคุมทำให้รู้ว่าต้องแก้ไขอะไรบ้างหรือต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร หากสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเนไว้ล่วงหน้า สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2543 : 93) ได้กล่าวว่าขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผน คือการตรวจสอบหรือการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนว่าเป็นไปตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์เพียงใด โดยจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1) การตรวจสอบระดับความสำเร็จโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ปรากฏจริงจากการนำแผนไปปฏิบัติกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผน หากไม่แตกต่างกันมากนักแสดงว่าการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติมีความสอดคล้องกันเป็นอย่างดี แต่ถ้าปรากฏว่ามีความแตกต่างกันมากก็ต้องพิจารณาในขั้นต่อไป

2) การตรวจสอบความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ ในกรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์จะต้องทำการวิเคราะห์ว่าเกิดจากปัญหาอะไร ถ้าเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ก็จะต้องทบทวนเพื่อปรับปรุงวัตถุประสงค์ให้เหมาะสมต่อไป

3) ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม คือการประเมินผลของสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับการคาดหมายหรือพยากรณ์ไว้ล่วงหน้าหรือไม่ หากมีความแตกต่างกันมากจะต้องนำสภาพแวดล้อมมาวิเคราะห์สำหรับการปรับปรุงการวางแผนใหม่ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

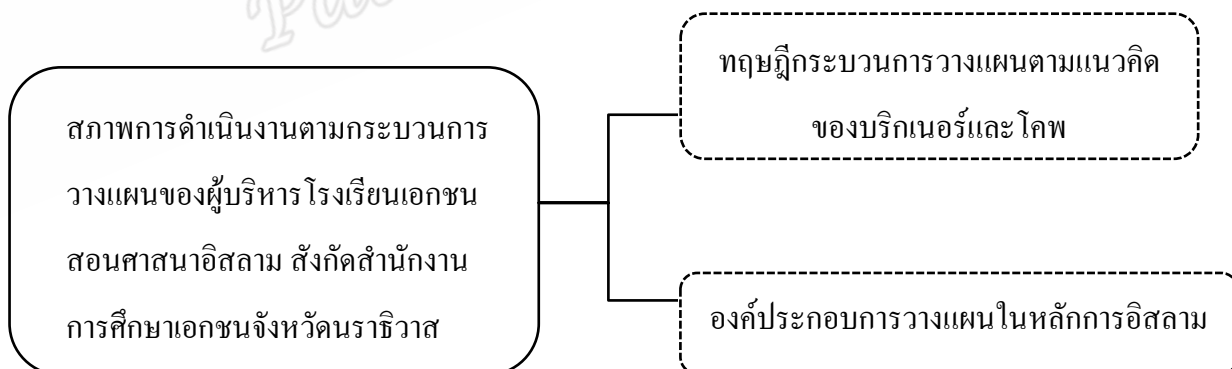
4) ตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรในการนำแผนไปปฏิบัติ ความสำเร็จของการนำแผนไปปฏิบัติ นอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นแล้ว ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือสมรรถนะขององค์กรในการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากร เทคโนโลยี และงบประมาณสำหรับดำเนินการ ซึ่งจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จต่อการนำแผนไปปฏิบัติ หากพบว่ามีความบกพร่องเกี่ยวกับสมรรถนะองค์กร นักวางแผนจะต้องพิจารณาปรับปรุงเพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ

5) การประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติ ผู้ประเมินผลจะต้องประเมินผลทั้งกระบวนการ ได้แก่ การประเมินผลปัจจัยนำเข้า (Input) การประเมินผลกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation Process) การประเมินผลลัพธ์ (Output) การประเมินผลกระทบ (Impact) ซึ่งผลจากการประเมินทำให้เราทราบว่าในแต่ละขั้นตอนมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง เป็นปัญหาเกี่ยวกับแผนหรือปัญหาที่เกิดจากผู้นำแผนไปปฏิบัติ หรือเป็นปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ทั้งหมดนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพิจารณาปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งถ้าพบว่าจุดใดบกพร่อง ผู้ที่วางแผนก็ต้องปรับปรุงโดยด่วน เพื่อให้การวางแผนเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่วางไว้

ตุลา มหาสุพานนท์ (2547 : 127) ได้กล่าวว่าในขั้นประเมินผลแผนเป็นขั้นตอนในการตรวจสอบว่าผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้มีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แก้ไข เพิ่มเติม หรือเสริมในจุดใดบ้าง โดยเฉพาะกิจกรรมที่มีลักษณะต่อเนื่องหรือแผนที่ใช้ระยะเวลายาว เพื่อให้แผนงานในครั้งต่อไปมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่ากลไกของข้อมูลย้อนกลับ เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้วจะต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ทั้งนี้การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานว่ามีความก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ปรากฏจริงจากการนำแผนไปปฏิบัติกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแผนว่าบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด โดยจะต้องมีการประเมินก่อนการดำเนินงาน ระหว่างการดำเนินงาน และหลังการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อที่จะได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข พัฒนา การวางแผนในครั้งต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ตัวแปรกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ได้มาจาก 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนของการสังเคราะห์ตัวแปรโดยมีความครอบคลุมตามทฤษฎีกระบวนการวางแผนของบริกเนอร์และโคฟ และส่วนจากองค์ประกอบสำคัญในการวางแผนตามแนวคิดของอิสลาม ดังภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 11 : ที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย

จากภาพประกอบข้างต้นจะเห็นได้ว่ากระบวนการวางแผนของโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา สังกะระห์มาจาก 2 ส่วน ได้แก่ ทฤษฎีกระบวนการวางแผนของบริกเนอร์และโคฟ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน และจาก องค์ประกอบการวางแผนตามหลักการอิสลาม ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขจรเกียรติ มานิกัลักษณ์ (2543 : 111-114) ได้วิจัยเรื่องกระบวนการวางแผนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดอุดรธานี โดยมุ่งศึกษาตาม กระบวนการวางแผนทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการขั้นกำหนด แผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นติดตามประเมินผลแผน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร โรงเรียน และหัวหน้างาน จำนวน 560 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรโดยส่วนรวมจำแนกตามสภาพและขนาดโรงเรียนเห็นว่ามีกรปฏิบัติตาม กระบวนการวางแผน โดยภาพรวมและขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่าการปฏิบัติโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานเห็นว่ามีกรปฏิบัติ โดยภาพรวมแต่ละ ขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีกรปฏิบัติ มากกว่าหัวหน้างาน โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีการปฏิบัติภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ทุกขั้นตอน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติมากกว่าโรงเรียน ขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วน โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และ ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผน ทั้งโดยภาพรวมและแต่ละขั้นตอน

3. ปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและหัวหน้างานในขั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ คือ ขาดทรัพยากรที่ใช้ ในการวางแผน ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน และขาดการจัดระบบสารสนเทศที่เป็น ระบบ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ขั้นกำหนดแผน คือ ขาดทรัพยากรในการจัดทำแผน ขาดคณะกรรมการในการจัดทำแผน คณะกรรมการยังขาดความรู้ความสามารถในการจัดทำแผน

ชั้นนำแผนไปปฏิบัติ คือมีเวลาจำกัดในการนำแผนไปปฏิบัติ ขาดทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผน และบุคลากรที่ปฏิบัติตามแผน ในส่วนขั้นตอนติดตามประเมินผล คือ ไม่มีการติดตามประเมินผลแผน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการประเมินผลแผน และขาดแบบประเมินที่ได้มาตรฐาน

สุเทพ ราชประโคน (2545 : 145-150) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ โดยมุ่งศึกษาถึงขั้นตอนการวางแผน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการดำเนินการวางแผน ขั้นประเมินผล โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ จำนวน 530 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ระดับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู – อาจารย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
3. ระดับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู – อาจารย์ อยู่ในระดับปานกลาง
4. โดยรวมและรายขั้นตอนของผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ มีทัศนะต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05
5. โดยรวมและรายขั้นตอนของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีทัศนะต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
6. โดยรวมและรายขั้นตอนของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีไม่แตกต่างกัน
7. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ควรมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัดให้ชัดเจน ควรมีการวางแผนจากคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างแท้จริง ควรมีผู้รับผิดชอบในการจัดแผนและปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด ควรมีเตรียมการและมีการจัดงบประมาณให้พอเพียง ควรมีการกำกับติดตามและให้คำปรึกษาและรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

ยงยุทธ แฉงหอม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหา การดำเนินการวางแผนประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด อ่างทอง โดยมุ่งศึกษาสภาพการดำเนินงานการวางแผนปฏิบัติการประจำปีใน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นก่อนวางแผน ขั้นการวางแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง มีสภาพการดำเนินงานวางแผนการปฏิบัติการประจำปีอยู่ระดับมากที่สุดทุกขั้นตอน ขั้นตอนที่มีค่า คะแนนการดำเนินการสูงสุด คือขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ รองลงมาคือขั้นการวางแผน ขั้นก่อนการ วางแผน และขั้นประเมินผล

2. โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง มีปัญหาดำเนินงานวางแผนการปฏิบัติการประจำปีอยู่ระดับมากทุกขั้นตอน ขั้นตอนที่มีค่าคะแนน การดำเนินการสูงสุด คือขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ รองลงมาคือขั้นการวางแผน ขั้นก่อนการวางแผน และขั้นประเมินผลตามลำดับ

3. โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง ที่มีขนาดต่างกัน มีสภาพการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปีไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณาแยกกรายละเอียด แต่ละขั้นตอนพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับขนาด ใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ มีสภาพการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ขั้นการวางแผนการกำหนดจุดเน้นเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา และการวิเคราะห์ ความสำเร็จของโครงการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

อายุ หิมงอย (2551) ได้ทำวิจัยเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและ เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน จังหวัดสงขลา และรวมปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา จำนวนรวมทั้งสิ้น 227 คน โดยทำการสุ่มตาม สัดส่วนและสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามเกณฑ์การ วัดของลิเคิร์ต (Likert) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่อิสระจากกัน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามสาขาวิชาที่ศึกษา พบว่า ด้านการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดแผนปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ผู้บริหารที่สำเร็จสาขาการบริหารการศึกษามีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนสูงกว่าผู้บริหารที่สำเร็จสาขาวิชาอื่นเมื่อจำแนกตาม ประสบการณ์ทำงานพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี จำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก ปัญหาที่สำคัญคือ ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในเรื่อง การวิเคราะห์ SWOT บุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ส่วนข้อเสนอแนะคือหน่วยงานต้นสังกัดควรพัฒนาบุคลากรในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เทคนิคและวิธีการวิเคราะห์ SWOT ควรสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการประเมินผลแผนที่ถูกต้อง

ซอฝิเยาะหวังหลี (2555) ได้วิจัยเรื่องการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล 2) เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน 3) เพื่อประมวลปัญหาและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานแผนกลยุทธ์ไปใช้เพื่อพัฒนาการบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล จำนวน 222 คน ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเปรียบเทียบ T และสถิติเปรียบเทียบ F ซึ่งผลการวิจัย พบว่าสภาพการใช้กลยุทธ์การบริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล ตามความ

คิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการจัดทำแผนที่อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยตัวแปรเพศ ระดับการศึกษา และขนาดของโรงเรียน มีสภาพการใช้กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูลไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน มีสภาพการใช้กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัญหาการใช้กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล คือ ขาดการวางแผน ไม่มีปฏิทินในการปฏิบัติงาน ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีความเป็นมืออาชีพ ขาดความพร้อมเพียงในการทำงานเป็นทีมและไม่มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน คือ ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการอบรมและให้ความรู้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติและมีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

หยดฟ้า ราชมณี (2554) ได้วิจัยเรื่องการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินการและระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนและภาคใต้ตอนล่าง 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียน ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนและลักษณะพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ระดับประถมศึกษาในภาคใต้ 4) เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์จากมุมมองของผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ โดยเป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ จำนวน 330 คน ซึ่งใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิสองขั้นตอน (Two –Stage Stratified Random Sampling) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้คือสถิติเชิงพรรณนา การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงเส้น (Multiple Linear Regression) ผลการศึกษาพบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ครบทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาเบื้องต้น

เกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ และผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้มีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการดำเนินการในด้านการประเมินสถานภาพการจัดวางทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และพบว่าในภาพรวม โรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างประสบปัญหามากกว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้โดยภาพรวม ได้แก่ อายุของผู้บริหารโรงเรียนและจำนวนครูในโรงเรียน ซึ่งเหมือนกันกับโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน แต่สำหรับโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ตอนล่างมีเพียงจำนวนครูในโรงเรียนเท่านั้น ที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพพบว่าผู้บริหารโรงเรียนได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้ ควรจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ชุมชนและท้องถิ่นให้เป็นปัจจุบันมากที่สุดควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนตามความเป็นจริง ไม่วิเคราะห์ตามความรู้สึก ที่สำคัญควรให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแทนที่จะให้คณะทำงานเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว

สรุปผลการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนยังขาดทักษะวางแผนบริหารที่เป็นกระบวนการ ขาดความรู้ ขาดความร่วมมือจากบุคคลกรในองค์กร ขาดงบประมาณในการบริหารโรงเรียน ตลอดจนผู้บริหารขาดการติดตาม ประเมินผลแผนอย่างต่อเนื่อง และการควบคุมการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนการวิจัยโดยมีเนื้อหาสาระรายละเอียด ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบบแผนการวิจัย เครื่องมือการวิจัย การสร้างเครื่องมือวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย บุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 1,095 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามอำเภอ ที่มีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ดังนี้

อำเภอ	จำนวนบุคลากร
อำเภอเมืองนครราชสีมา	311
อำเภอขี้เหล็ก	96
อำเภอบาเจาะ	124
อำเภอเรือเสาะ	69
อำเภออำเภอสรีสาคร	23
อำเภอสุโขทัย	86
อำเภอเวียง	100
อำเภอตากใบ	71
อำเภอสุโขทัย	16

ตารางที่ 1 (ต่อ)

อำเภอ	จำนวนบุคลากร
อำเภอระแงะ	141
อำเภอเจาะไอร้อง	85
รวม	1,095

ที่มา : สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส (ข้อมูล ปีการศึกษา 2556)

จากตารางที่ 1 พบว่า ประชากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามอำเภอ 11 อำเภอ มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 1,095 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (Samples)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ปีการศึกษา 2556 จำนวน 293 คน ซึ่งได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane, 1960, pp.1088-1089 อ้างถึงใน พิสนุ พงศ์ศรี, 2554) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่การวิจัยครั้งนี้ 292.78 ประมาณค่าได้ 293 คน โดยใช้สูตรดังนี้

$$n = \left(\frac{N}{1 + Ne^2} \right)$$

เมื่อ n แทนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N แทนจำนวนประชากร
 e แทนความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ แทน 0.05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตรได้ } n &= \frac{1,095}{1 + (1,095 \times 0.05^2)} \\ &= 292.78 \\ &\approx 293 \end{aligned}$$

ตารางที่ 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง	ขนาดโรงเรียน			
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
บุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม	167	106	20	293
สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส				

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากแบบสอบถาม ประกอบด้วย โรงเรียนที่มีขนาดเล็ก มีจำนวนบุคลากร 167 คน โรงเรียนที่มีขนาดกลาง มีจำนวนบุคลากร 106 คน โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ มีจำนวนบุคลากร 20 คน รวมทั้งสิ้น 293 คน

ส่วนผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำนวน 6 คน ขั้นตอนการได้มาซึ่งผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์มีเงื่อนไขดังนี้

- 1) มีวุฒิทางการศึกษาเท่ากับหรือสูงกว่าระดับปริญญาโท
- 2) มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารไม่ต่ำกว่า 10 ปี

2. แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบแผนการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

3. เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

- 1) แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอน

ศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนครราชสีมา บูรณาการจาก 2 ส่วน ประกอบด้วยแนวคิดของ Ali Mohammad Jubran Saleh และ Faysal Burhan and Michael D. Berdine และแนวคิดของ บริกเนอร์และโคพ (Brickner & Cope, 1977 : 28 - 32) 9 ขั้นตอนได้แก่ 1)การตั้งเจตนาธรรมณ์แน่วแน่ 2)การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต 3)การกำหนดวัตถุประสงค์ 4)การพัฒนากลยุทธ์ 5)การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง 6)การกำหนดแผนปฏิบัติงาน 7)การปฏิบัติตามแผน 8)การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัสลอสู และ 9)กลไกของข้อมูลย้อนกลับ มีจำนวน 59 ข้อ โดยยึดเกณฑ์การพิจารณาเลือกตอบแบบสอบถาม 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง สภาพกระบวนการวางแผนอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพกระบวนการวางแผนอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพกระบวนการวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพกระบวนการวางแผนอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพกระบวนการวางแผนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

และยึดเกณฑ์แปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้โดยใช้เกณฑ์วิธีการแปลผลตามเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ของบุญชม ศรีสะอาด (2545 : 103) ซึ่งแบ่งคะแนนเป็น 5 ระดับ แต่แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพกระบวนการวางแผนมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพกระบวนการวางแผนมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพกระบวนการวางแผนปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพกระบวนการวางแผนน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพกระบวนการวางแผนน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

2) **แบบสัมภาษณ์ (Interview)** ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Non-official) ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆในแบบสัมภาษณ์ แต่สามารถที่จะปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความชัดเจนของคำตอบได้

4. การสร้างเครื่องมือวิจัย

การสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร สำหรับเก็บข้อมูลในโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1. ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ จากหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผน ได้แก่ งานวิจัยของอายุ หิมงอย เพื่อเป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถาม

2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลเพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างของ เครื่องมือและขอบเขตเนื้อหาโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขอบเขตที่กำหนด จากนั้นนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นตรวจสอบข้อคำถามด้วยตนเอง เพื่อพิจารณาว่าใช้ถ้อยคำและใช้ประโยคชัดเจนครอบคลุมเนื้อหาหรือไม่ แล้วนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ข้อเสนอแนะและนำมาปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรูณี เก้าเอี้ยน และดร.อับดุลฮาติม เสีงเปีย พิจารณาความสมบูรณ์ ถูกต้อง และตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และสิ่งที่ควรแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำผลการพิจารณามาวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อรายการกับประเด็นหลักของ เนื้อหาตาม โครงสร้าง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 117) โดย กำหนดให้คะแนนการพิจารณาดังนี้

- +1 เมื่อเห็นว่าตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามโครงสร้างที่ระบุไว้
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามโครงสร้างที่ระบุไว้
- 1 เมื่อแน่ใจว่าไม่ตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามโครงสร้างที่ระบุไว้

และผลการวิเคราะห์ค่า IOC พบว่า ทุกข้อคำถามมีมากกว่า .6 ซึ่งแสดงว่ามีค่าความเที่ยงตรง

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามอีกครั้ง
6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปทดลองใช้ (Try Out) โดยส่งแบบสอบถามให้กับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาตรวจให้คะแนนและหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับซึ่งมีค่าเท่ากับ .983 โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, อ้างอิงจากพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 125-126)
7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและแก้ไขปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป
 - ส่วนการสร้างแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้
 1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแบบสัมภาษณ์
 2. จัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interviews) โดยกำหนดขอบเขตให้ครอบคลุมเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ได้แก่ 1) การตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ 2) การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ 4) การพัฒนากลยุทธ์ 5) การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง 6) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน 7) การปฏิบัติตามแผน 8) การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ และ 9) กลไกของข้อมูลย้อนกลับ
 3. นำแบบสัมภาษณ์ที่เสร็จแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
 4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

- ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามตามลำดับขั้นตอน ดังนี้
1. ขออนุญาตแนะนำตัวผู้วิจัยและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจากคณะวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปยังโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง พร้อมนัดวันเวลา รับแบบสอบถามคืน

3. ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามที่ได้รับคืน จำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 90.10 มาตรวจสอบความเรียบร้อย ความถูกต้องสมบูรณ์ในการลงข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยต่อไป

ส่วนของการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ เป็นรายบุคคล เพื่อประมวลปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยขอหนังสือจากสำนักงานเลขาธิการวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์โดยนัดตามวันเวลาที่สัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยได้ถอดเทปบทสัมภาษณ์และนำมาดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ ดังนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแยกข้อมูลตามตัวแปรที่ศึกษาเพื่อนำมาหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. เปรียบเทียบความแตกต่างสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) จำแนกตามตัวแปรสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม หากพบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้การเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparisons Procedure) ตามวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe')

4. ข้อคิดเห็นปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และนำเสนอเป็นความเรียง

5. ข้อคิดเห็นแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และนำเสนอเป็นความเรียง

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการพรรณนาสังเคราะห์ ตีความและสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆที่รวบรวมมาได้ในสนามวิจัย นำมาประกอบอภิปรายผลในการประมวลปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่

1. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

1.1 ร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.4 การทดสอบที (t-test)

1.5 การทดสอบเอฟ (F-test)

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

2.2. ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตารางประกอบคำบรรยายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน โดยมีเนื้อหารายละเอียด ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าจำนวน (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
3. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวม รายขั้นตอน และรายข้อ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ และขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน ในภาพรวมและรายขั้นตอนทั้ง 9 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ และขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติทดสอบค่าความแปรปรวน (t-test) (F-test)

4. ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ ดังต่อไปนี้

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

T แทน สถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม t-test (Independent Sampling)

F แทน สถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 3 กลุ่ม โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-way ANOVA)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 293 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 90.10 รายละเอียดปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 เพศชาย	79	29.9
1.2 เพศหญิง	185	70.1
รวม	264	100
2. ระดับการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรี	247	93.6
2.2 สูงกว่าปริญญาตรี	17	6.4
รวม	264	100
3. ตำแหน่ง		
3.1 หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ	44	16.7
3.2 หัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณ	44	16.7
3.3 หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล	44	16.7
3.4 หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป	44	16.7
3.5 ครูสอนสามัญ	44	16.7
3.6 ครูสอนศาสนา	44	16.7
รวม	264	100
4. ประสบการณ์การทำงาน		
4.1 น้อยกว่า 5 ปี	92	34.8
4.2 5-10 ปี	113	42.8
4.3 มากกว่า 10 ปี	59	22.3
รวม	264	100
5. ขนาดโรงเรียน		
5.1 เล็ก	150	56.8
5.2 กลาง	96	36.4
5.3 ใหญ่	18	6.8
รวม	264	100

จากตารางที่ 3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 264 คน เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 70.1% และรองลงมาเป็นเพศชาย มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 29.9% ซึ่งมีจำนวนน้อยกว่า เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรีมีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 93.6 % รองลงมาสูงกว่าปริญญาตรี มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 % ซึ่งมีจำนวนน้อยกว่า เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า มีจำนวนเท่ากัน ประกอบด้วย ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตำแหน่งครูสอนสามัญ มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 และครูสอนศาสนา มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง 5-10 ปี มีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8% รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8% ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 % และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8% รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4% และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 ซึ่งมีจำนวนน้อยกว่า

3. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวม รายชั้นตอน และรายข้อ 9 ชั้นตอน ปรากฏผลดังตารางที่ 4

3.1.1 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมและรายชั้นตอน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมและรายขั้นตอน

สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน	\bar{X}	S.D.	ระดับสภาพ
1. ขั้นตอนการตั้งเจตนาธรรมณ์แน่วแน่	4.01	.49	มาก
2. ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	3.67	.57	มาก
3. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์	3.56	.66	มาก
4. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์	3.36	.49	ปานกลาง
5. ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	3.76	.56	มาก
6. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	3.71	.62	มาก
7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน	2.03	.53	น้อย
8. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอสู	4.13	.36	มาก
9. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	3.22	.48	ปานกลาง
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.49	.21	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 พบว่า สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ทั้ง 9 ขั้นตอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.49, S.D.=.21$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอสูอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.13, S.D.=.36$) ขั้นตอนการตั้งเจตนาธรรมณ์แน่วแน่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.01, S.D.=.49$) ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.76, S.D.=.56$) ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.71, S.D.=.62$) ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.67, S.D.=.57$) ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.56, S.D.=.66$) ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.36, S.D.=.49$) ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.22, S.D.=.48$) ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=2.03, S.D.=.53$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละขั้นตอน ปรากฏผลดังนี้

3.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ ปรากฏผลดังรายละเอียดตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ จำแนกเป็นรายชื่อ

ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่	\bar{X}	S.D.	ระดับสภาพ
1. ผู้บริหารมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้วยความบริสุทธิ์ใจเพื่ออัลลอฮ์ ﷻ	3.89	.88	มาก
2. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานที่ดีเพื่อการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ	3.99	.85	มาก
3. ผู้บริหารมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการปฏิบัติงาน	4.02	.84	มาก
4. ผู้บริหารมีความมุ่งหวังการงานที่จะได้รับการตอบแทนจากอัลลอฮ์ ﷻ	4.07	.92	มาก
5. ผู้บริหารมีการตั้งเจตนารมณ์ (แน่วแน่) อย่างแน่วแน่ด้วยการมีจิตใจที่ดี	4.09	.84	มาก
6. ผู้บริหารมีการตั้งเจตนารมณ์ (แน่วแน่) อย่างแน่วแน่ด้วยวาจาที่ดี	4.06	.87	มาก
7. ผู้บริหารมีการตั้งเจตนารมณ์ (แน่วแน่) อย่างแน่วแน่ด้วยการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ดี	3.99	.79	มาก
ผลรวมค่าเฉลี่ย	4.01	.49	มาก

จากตารางที่ 5 สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ระดับสภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ข้อ 5 ผู้บริหารมีการตั้งเจตนารมณ์ (แน่วแน่) อย่างแน่วแน่ด้วยการมีจิตใจที่ดีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.09, S.D.=.84$) รองลงมาคือ ข้อ 6 ผู้บริหารมีการตั้งเจตนารมณ์ (แน่วแน่) อย่างแน่วแน่ด้วยวาจาที่ดีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.06, S.D.=.87$) และข้อ 4 ผู้บริหารมีความมุ่งหวังการงานที่จะได้รับการตอบแทนจากอัลลอฮ์ ﷻ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.07, S.D.=.92$) ส่วนระดับสภาพที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ 1 ผู้บริหารมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้วยความบริสุทธิ์ใจเพื่ออัลลอฮ์ ﷻ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.89, S.D.=.88$)

3.1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต จำแนกเป็นรายชื่อ

ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	\bar{X}	S.D.	ระดับสภาพ
8.ผู้บริหารมีการนำนโยบาย ข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากรทางด้านการบริหารมาใช้ในการพิจารณาจัดทำแผน	3.71	.95	มาก
9.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ SWOT ใช้ประเมินสถานการณ์เพื่อคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต	3.75	.98	มาก
10.ผู้บริหารมีการชูรอ (ปรึกษาหารือ) ระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต	3.77	1.03	มาก
11.ผู้บริหารมีการคาดการณ์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตโดยใช้ข้อมูลการวิเคราะห์จากสถานการณ์ในอดีต	3.61	1.08	มาก
12.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ ประเมิน เพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะต่างๆ	3.56	1.10	มาก
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.67	.57	มาก

จากตารางที่ 6 สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น

รายชื่อ พบว่า ระดับสภาพซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ข้อ 10 ผู้บริหารมีการชুরอ (ปรึกษาหารือ) ระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้เป็น ข้อมูลในการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.77, S.D.=1.03$) รองลงมา คือ ข้อ 9 ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ SWOT ใช้ประเมินสถานการณ์เพื่อคาดการณ์เกี่ยวกับ อนาคต อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.75, S.D.=.98$) และข้อ 8 ผู้บริหารมีการนำนโยบาย ข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากรทางด้านการบริหารมาใช้ในการพิจารณาจัดทำแผนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.71, S.D.=.95$) ส่วนระดับสภาพที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 12 ผู้บริหารมีการ วิเคราะห์ ประเมิน เพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะต่างๆอยู่ในระดับมาก เช่นกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.56, S.D.=1.10$)

3.1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน ของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา เอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของ ผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา เอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ จำแนกเป็นรายชื่อ

ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์	\bar{X}	S.D.	ระดับสภาพ
13.ผู้บริหารมีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมา กำหนด เป็นวัตถุประสงค์	3.46	1.74	ปานกลาง
14.ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ปัญหา และความต้องการขององค์กร ที่สอดคล้องกับหลักการอิสลาม	3.41	1.34	ปานกลาง
15.ผู้บริหาร หัวหน้างานและทีมงานมีส่วนร่วม ในการกำหนดวัตถุประสงค์	3.49	1.93	ปานกลาง
16.ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	3.62	1.15	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์	\bar{X}	S.D.	ระดับสภาพ
17.ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลาที่ชัดเจน	3.75	1.08	มาก
18.ผู้บริหารใช้วิธีการของท่านรสุล ﷺ ในการกำหนดวัตถุประสงค์โดยการจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อสร้างความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของแผนให้ทุกฝ่ายทราบ	3.66	1.06	มาก
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.56	.66	มาก

จากตารางที่ 7 สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร ตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลปรากฏโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับสภาพซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ข้อ 17 ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลาที่ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.75, S.D.=1.08$) รองลงมาคือ ข้อ 18 ผู้บริหารใช้วิธีการของท่านรสุล ﷺ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยการจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อสร้างความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของแผนให้ทุกฝ่ายทราบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.66, S.D.=1.06$) และ ข้อ 16 ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรอยู่ในระดับมากเช่นกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.62, S.D.=1.15$) ส่วนระดับสภาพที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 14 ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ปัญหา และความต้องการขององค์กรที่สอดคล้องกับหลักการอิสลามอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.41, S.D.=1.54$)

3.1.5 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ จำแนกเป็นรายชื่อ

ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับสภาพ
19.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ห้อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กร	3.17	1.05	ปานกลาง
20.ผู้บริหารมีการค้นหาข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจด้านการบริหารงาน	3.58	1.02	มาก
21.ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูล ข่าวสารที่เป็นปัจจุบันอย่างเป็นระบบเชื่อถือได้	3.31	1.13	ปานกลาง
22.ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกแต่ละทางโดยอาศัยหลักการบริหาร	3.49	1.14	ปานกลาง
23.ผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการพิจารณาหาทางเลือก	3.43	1.19	ปานกลาง
24.ผู้บริหารตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุด	3.21	1.34	ปานกลาง
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.36	.49	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าระดับสภาพซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ข้อ 20 ผู้บริหารมีการค้นหาข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจด้านการบริหารงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X} =3.58,S.D.=1.02) รองลงมาคือ ข้อ 22 ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกแต่ละทางโดยอาศัยหลักการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X} =3.49,S.D.=1.14) และข้อ 23 ผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการพิจารณาหาทางเลือก

อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.43, S.D.=1.19$) ส่วนระดับสภาพที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 19 ผู้บริหารมีการวิเคราะห์หัตถิทธิผลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.17, S.D.=1.05$)

3.1.6 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง จำแนกเป็นรายข้อ

ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	\bar{X}	S.D.	ระดับสภาพ
25.ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน	3.95	.89	มาก
26.ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่คำนึงถึงการรักษาผลประโยชน์ของทุกคนด้วยความยุติธรรม	3.75	.99	มาก
27.ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ เข้าใจง่าย	3.70	1.09	มาก
28.ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาของเป้าหมายที่ชัดเจนและแน่นอน	3.73	.95	มาก
29.ผู้บริหารมีการระบุผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม	3.78	.98	มาก
30.ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	3.61	1.14	มาก
31.ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน	3.82	.90	มาก
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.76	.56	มาก

จากตารางที่ 9 สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับสภาพซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ข้อ 25 ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.95, S.D.=.98$) รองลงมาคือ ข้อ 31 ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.82, S.D.=.90$) และข้อ 29 ผู้บริหารมีการระบุผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.78, S.D.=.98$) ส่วนระดับสภาพที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 30 ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.61, S.D.=1.14$)

3.1.7 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายข้อ

ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับสภาพ
32. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มีความสอดคล้องกับหลักการอิสลามและสามารถนำไปปฏิบัติได้	3.58	1.16	มาก
33. ผู้บริหารมีการนำความรู้เทคนิค PERT CPM หรือ Gantt Chart มาใช้ในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	4.03	.86	มาก
34. ผู้บริหารมีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.60	2.28	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับสภาพ
35.ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแผนปฏิบัติงาน	3.83	.98	มาก
36.ผู้บริหารมีการกำหนดทรัพยากรที่ใช้ในการวางแผนของแผนปฏิบัติงาน	3.67	1.10	มาก
37.ผู้บริหารมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานที่คำนึงถึงหลักอิมกานียะฮ์ (หลักความเป็นไปได้)	3.64	1.63	มาก
38.ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนทราบ	3.68	1.13	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.71	.62	มาก

จากตารางที่ 10 สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับสภาพซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ข้อ 33 ผู้บริหารมีการนำความรู้เทคนิค PERT CPM หรือ Gantt Chart มาใช้ในการกำหนดแผนปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=4.03, S.D.=.86$) รองลงมาคือ ข้อ 35 ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแผนปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.83, S.D.=.98$) และ ข้อ 38 ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนทราบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.68, S.D.=1.13$) ส่วนระดับสภาพที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 32 ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มีความสอดคล้องกับหลักการอิสลาม และสามารถนำไปปฏิบัติได้อยู่ในระดับมากเช่นกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.58, S.D.=1.16$)

3.1.8 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน จำแนกเป็นรายชื่อ

ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน	\bar{X}	S.D.	ระดับสภาพ
39.ผู้บริหารมีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติ	1.74	.1.03	น้อย
40.ผู้บริหารมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน	2.00	1.16	น้อย
41.ผู้บริหารมีการนำหลักคำสอนศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง	1.70	1.00	น้อย
42.ผู้บริหารมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนไว้อย่างชัดเจน	2.21	1.40	น้อย
43.ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้	1.88	1.39	น้อย
44.ผู้บริหารใช้วิธีการตามแนวปฏิบัติของท่านรศ.สุล ในการสร้างขวัญแก่บุคลากรที่นำแผนไปปฏิบัติ เช่น การให้รางวัลความดีความชอบ เป็นต้น	2.66	1.51	ปานกลาง
ผลรวมเฉลี่ย	2.03	.53	น้อย

จากตารางที่ 11 สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าระดับสภาพซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ข้อ 44 ผู้บริหารใช้วิธีการตามแนวปฏิบัติของท่านรศ.สุล ในการสร้างขวัญแก่บุคลากรที่นำแผนไปปฏิบัติ เช่น การให้รางวัลความดีความชอบ เป็นต้น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=2.66, S.D.=1.51$) รองลงมาคือ ข้อ 42 ผู้บริหารมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนไว้อย่างชัดเจนอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=2.21, S.D.=1.40$) และข้อ 40 ผู้บริหารมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจนอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=2.00, S.D.=1.16$) ส่วนระดับสภาพที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ

ที่สุดคือ ข้อ 41 ผู้บริหารมีการนำหลักคำสอนศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับน้อยเช่นกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=1.70, S.D.=1.00$)

3.1.9 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ จำแนกเป็นรายชื่อ

ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์	\bar{X}	S.D.	ระดับสภาพ
55.ผู้บริหารมีความพยายามในการดำเนินงานโดยหวังผลตอบแทนจากอัลลอฮ์	4.25	.70	มาก
56.ผู้บริหารทำงานด้วยความแน่วแน่ เชื่อมั่นในความช่วยเหลือของอัลลอฮ์	4.07	.74	มาก
57.ผู้บริหารมีการวางแผนในการดำเนินงาน โดยหวังความสำเร็จจากอัลลอฮ์	4.01	.73	มาก
58.ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นความประสงค์ของอัลลอฮ์	4.24	.69	มาก
59.ผู้บริหารใช้ความพยายามสุดความสามารถในการดำเนินงานก่อนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์	4.12	.77	มาก
ผลรวมค่าเฉลี่ย	4.13	.36	มาก

จากตารางที่ 12 สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ระดับสภาพซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ข้อ 55 ผู้บริหารมีความ

พยายามในการดำเนินงานโดยหวังผลตอบแทนจากอัลลอฮ์ ﷻ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ $(\bar{X}=4.25, S.D.=.70)$ รองลงมาคือ ข้อ 58 ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นความประสงค์ของอัลลอฮ์ ﷻ ผู้บริหารมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนไว้อย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ $(\bar{X}=4.24, S.D.=.69)$ และข้อ 59 ผู้บริหารใช้ความพยายามสุดความสามารถในการดำเนินงานก่อนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ $(\bar{X}=4.12, S.D.=.77)$ ส่วนระดับสภาพที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 57 ผู้บริหารมีการวางแผนในการดำเนินงานโดยหวังความสำเร็จจากอัลลอฮ์ ﷻ อยู่ในระดับมากเช่นกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ $(\bar{X}=4.01, S.D.=1.00)$

3.1.10 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ชั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ชั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ จำแนกเป็นรายชื่อ

ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	\bar{X}	S.D.	ระดับสภาพ
45. ผู้บริหารมีการกำหนดวิธีการประเมินผลแผนที่เป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงาน	2.79	1.33	ปานกลาง
46. ผู้บริหารมีการประเมินผลการนำไปปฏิบัติโดยประเมินตามระบบประเมินแผนประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcomes) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	2.80	1.44	ปานกลาง
47. ผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการประเมินผลแผน	3.11	1.19	ปานกลาง
48. ผู้บริหารมีการประเมินผลแผนก่อนการดำเนินงาน	2.86	1.37	ปานกลาง

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	\bar{X}	S.D.	ระดับสภาพ
49.ผู้บริหารมีการประเมินผลแผนระหว่างการทำงาน ดำเนินงาน	3.36	1.13	ปานกลาง
50.ผู้บริหารมีการประเมินผลแผนหลังการทำงาน ดำเนินงาน	3.18	1.24	ปานกลาง
51.ผู้บริหารมีเครื่องมือการประเมินผลที่ครอบคลุมรายละเอียดการดำเนินการของแผนปฏิบัติงาน	3.43	1.29	ปานกลาง
52. จัดทำเอกสารสรุปผลการประเมินผลแผนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	3.42	1.61	ปานกลาง
53.ผู้บริหารนำระบบการสื่อสารมาใช้ในการตรวจสอบ) ความรับผิดชอบมาใช้ในกระบวนการควบคุมแผนเพื่อใช้ปรับปรุงแก้ไขครั้งต่อไป	3.78	1.11	มาก
54.ผู้บริหารมีการนาซีฮัด (การตัดเตือน) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกครั้งเมื่อเสร็จสิ้นการประเมินแผน	3.51	1.20	มาก
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.22	.48	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับสภาพซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ข้อ 53 ผู้บริหารนำระบบการสื่อสารมาใช้ในการตรวจสอบ) ความรับผิดชอบ มาใช้ในกระบวนการควบคุมแผนเพื่อใช้ปรับปรุงแก้ไขครั้งต่อไปอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.78, S.D.=1.11$) รองลงมาคือ ข้อ 54 ผู้บริหารมีการนาซีฮัด (การตัดเตือน) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกครั้งเมื่อเสร็จสิ้นการประเมินแผนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.51, S.D.=1.20$) และข้อ 51 ผู้บริหารมีเครื่องมือการประเมินผลที่ครอบคลุมรายละเอียดการดำเนินการของแผนปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.43, S.D.=1.29$) ส่วนระดับสภาพที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 45 ผู้บริหารมีการกำหนดวิธีการ

ประเมินผลแผนที่เป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=2.79, S.D.=1.33$)

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตาม

กระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน ในภาพรวมและรายชั้นตอน ทั้ง 9 ชั้นตอน ปรากฏผล ดังตารางที่ 14

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามเพศ

สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน	เพศ				t-test	Sig.
	เพศชาย (N=79)		เพศหญิง (N=185)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่	4.01	.46	4.01	.50	-.089	.929
2. ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	3.64	.50	3.69	.60	-.627	.531
3. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์	3.64	.69	3.52	.65	1.413	.159
4. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์	3.40	.46	3.34	.51	.797	.426
5. ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	3.79	.57	3.74	.55	.643	.521
6. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	3.81	.79	3.67	.53	1.475	.159
7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน	1.94	.52	2.06	.52	-1.751	.081
8. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์	4.12	.31	4.14	.38	-.480	.521
9. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	3.19	.41	3.23	.50	-.639	.523
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.50	.21	3.49	.21	.487	.627

จากตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน
ของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา
เอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามเพศที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายชั้นตอน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนระของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามระดับการศึกษา

สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน	ระดับการศึกษา				t-test	Sig.
	ปริญญาตรี (N=247)		สูงกว่าปริญญาตรี (N=17)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่	4.01	.48	4.08	.52	-.584	.560
2. ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	3.68	.57	3.62	.56	.415	.679
3. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์	3.54	.62	3.78	1.07	-.907	.377
4. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์	3.36	.49	3.35	.48	.108	.914
5. ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	3.76	.53	3.81	.88	-.253	.803
6. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	3.72	.63	3.58	.41	.898	.370
7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน	2.04	.54	1.86	.28	2.32	.029*
8. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์	4.13	.36	4.16	.36	-.316	.752
9. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	3.21	.48	3.32	.37	-.891	.374
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.49	.21	3.51	.19	-.225	.822

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน
ของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา
เอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายชั้นตอน พบว่า
ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามตำแหน่ง

สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน	ตำแหน่ง												F-test	Sig.
	หัวหน้าฝ่ายวิชาการ (N=44)		หัวหน้าฝ่ายบุคคล (N=44)		หัวหน้าฝ่ายงบประมาณ (N=44)		หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป (N=44)		ครูสอนสามัญ (N=44)		ครูสอนศาสนา (N=44)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่	4.00	.47	4.04	.54	3.96	.53	4.00	.50	4.11	.41	3.97	.47	.561	.730
2. ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	3.65	.58	3.73	.61	3.69	.66	3.57	.51	3.66	.55	3.75	.51	.570	.723
3. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์	3.56	.58	3.54	.73	3.60	.65	3.51	.61	3.53	.65	3.60	.76	.142	.982
4. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์	3.42	.47	3.32	.51	3.28	.52	3.37	.48	3.35	.53	3.42	.45	.550	.739
5. ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	3.79	.58	3.74	.51	3.62	.61	3.88	.57	3.72	.57	3.81	.48	1.134	.343
6. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	3.69	.62	3.63	.41	3.80	.66	3.76	.49	3.61	.71	3.80	.75	.807	.545
7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน	2.06	.49	2.01	.48	2.01	.60	2.07	.59	2.11	.54	2.03	.45	.930	.462
8. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์	4.20	.35	4.18	.40	4.15	.38	4.08	.38	4.07	.35	4.13	.25	.970	.436
9. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	3.12	.55	3.26	.43	3.23	.48	3.17	.42	3.24	.54	3.22	.44	.681	.638
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.50	.21	3.49	.20	3.48	.23	3.49	.16	3.49	.25	3.52	.22	.119	.988

จากตารางที่ 16 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน
ของผู้บริหารตามทักษะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา
เอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามตำแหน่งที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายชั้นตอน พบว่า ไม่
แตกต่างกัน

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน	ประสบการณ์การทำงาน						F-test	Sig.
	น้อยกว่า 5 ปี		5-10 ปี		มากกว่า 10 ปี			
	(N=92)		(N=113)		(N=59)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ขั้นตอนการตั้งเจตนาชัดเจนแน่วแน่	3.96	.47	4.06	.51	4.00	.47	.901	.407
2. ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	3.70	.57	3.70	.60	3.58	.51	.925	.398
3. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์	3.59	.71	3.57	.68	3.47	.55	.675	.510
4. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์	3.32	.52	3.38	.47	3.39	.50	.529	.590
5. ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	3.77	.49	3.78	.59	3.71	.60	.276	.759
6. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	3.71	.75	3.74	.56	3.68	.48	.183	.833
7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน	2.09	.50	2.01	.58	1.95	.44	1.342	.263
8. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์	4.16	.37	4.09	.34	4.16	.37	1.246	.289
9. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	3.22	.49	3.19	.48	3.27	.45	.668	.514
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.50	.24	3.50	.20	3.47	.18	.540	.583

จากตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายชั้นตอนพบว่า ไม่แตกต่างกัน

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน	ขนาดโรงเรียน						F-test	Sig.	คู่ที่ต่างกัน
	(1)		(2)		(3)				
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่				
	(N=150)		(N=96)		(N=18)				
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.			
1. ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่	4.12	.51	3.87	.42	4.01	.38	8.935	.000**	(1,2)
2. ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	3.67	.58	3.74	.55	3.67	.54	2.566	.079	-
3. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์	3.59	.69	3.55	.62	3.56	.57	1.194	.305	-
4. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์	3.34	.45	3.49	.47	3.36	.60	15.626	.000**	(1,3),(2,3)
5. ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	3.73	.60	3.81	.48	3.76	.48	.761	.468	-
6. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	3.70	.61	3.78	.52	3.71	.59	1.659	.192	-
7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน	1.99	.51	2.08	.56	2.02	.54	.939	.392	-
8. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัตรลอส	4.11	.30	4.12	.38	4.36	.58	3.968	.020*	(1,3),(2,3)
9. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	3.25	.49	3.19	.41	3.08	.64	1.255	.287	-
ผลรวมค่าเฉลี่ย	3.50	.18	3.52	.21	3.34	.34	5.089	.007*	(1,3),(2,3)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการ

วางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน การศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน ในภาพรวม พบว่า แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างของกลุ่มที่แตกต่างด้วยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe) พบว่า กลุ่มที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 2 กลุ่ม ได้แก่ โรงเรียน ขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มโรงเรียน ขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่

เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการ

วางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน การศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์และขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ เมื่อทดสอบความ แตกต่างกันระหว่างขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ ที่ต่างกันที่ละกลุ่มด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) พบว่า กลุ่มที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 1 กลุ่ม ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับ โรงเรียนขนาดกลาง เมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ที่ต่างกันที่ละ กลุ่มด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) พบว่า กลุ่มที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 2 กลุ่ม ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันระหว่างขั้นตอนการมอบหมายความ ไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ที่ต่างกันที่ละกลุ่มด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) พบว่า กลุ่มที่แตกต่างอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 2 กลุ่ม ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียน ขนาดกลางกับขนาดใหญ่ โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่สูงกว่า ค่าเฉลี่ยของกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่

3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

3.3.1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส โดยแยกแต่ละขั้นตอน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

ปัญหา	ความถี่
1) ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่	
1. ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าการทำงานเป็นไปเพื่อหวังผลตอบแทนจากผู้อื่น ทั้งในทางวาจาและการกระทำ บ่งบอกถึงเจตนาที่ไม่บริสุทธิ์ในการทำงาน	7
2. ผู้บริหารแสดงออกทางวาจาเพื่อมุ่งหวังผลประโยชน์ของตนอย่างสูงสุด	5
2) ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	
1. ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในเรื่องการวิเคราะห์ SWOT	18
2. การวิเคราะห์ การตั้งสมมติฐาน จะอาศัยความรู้สึกมากกว่าการอ้างอิงข้อมูลสารสนเทศ	12
3. พื้นฐานความรู้ความคิดของบุคลากรต่างกัน มีความแตกต่างกันทางด้านบุคคล	8
4. การวางแผนขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชน	6
5. ผู้บริหารขาดการนำนโยบาย ข้อมูลสารสนเทศที่แท้จริงมาใช้ในการจัดทำแผน	3
6. ขาดการชูรอ ประึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่าย	2
3) ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์	
1. ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์เชิงปริมาณเท่านั้น ไม่ได้เน้นคุณภาพ	21
2. ขาดการมีส่วนร่วมของหลายๆฝ่ายในการกำหนดวัตถุประสงค์	9
3. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเอง ทำให้ครูไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร	7

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ปัญหา	ความถี่
4) ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์	
1. ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรได้ดีเท่าที่ควร	24
2. ขาดการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายรวมถึงการระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานภายนอก มาพัฒนาทางเลือก ทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน	23
3. ผู้บริหารขาดทักษะในการค้นหาสิ่งใหม่ๆเพื่อพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆที่ดีไม่กล้าลงมือทำสิ่งและคิดสิ่งใหม่ๆที่ทำหาย	18
4. การรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกยังมีไม่เป็นระบบ	15
5. ผู้บริหารมีความเกรงใจต่อครูบางคนมีผลกระทบต่อการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีกว่า	4
5) ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	
1. บุคลากรขาดความตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องเป้าหมายของแผน และการสร้างเป้าหมายเป็นระยะ	17
2. เป้าหมายบางอย่างสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแต่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน	6
3. การสร้างเป้าหมายไม่สอดคล้องกับนโยบาย อีกทั้งยังไม่กระตุ้นให้บุคลากรมีความทำหาย อยากที่จะปฏิบัติงาน	5
6) ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	
1. กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม และไม่ได้อาศัยหลักความเป็นไปได้	14
2. ทรัพยากรที่ใช้ในการกำหนดแผนมีจำกัด	12
3. ผู้บริหารไม่ได้กำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	10
4. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แต่ไม่สามารถทำให้บรรลุผลได้ เนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ ข้อจำกัดหลายด้าน เช่น บุคลากร	7
5. ขาดการใช้เครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดแผนอย่างเป็นทางการ ไม่ได้สร้างเป็นรูปแบบเดียวกัน	3

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ปัญหา	ความถี่
7) ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน	
1. ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้	34
2. ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน	31
3. ผู้บริหารไม่สามารถนำหลักคำสอนศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง	28
4. บุคลากรไม่เพียงพอได้	25
5. ผู้บริหารไม่สามารถจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนที่ชัดเจน	17
6. ผู้บริหารไม่สามารถใช้วิธีการตามแนวปฏิบัติของท่านรศุด ในการสร้างขวัญแก่บุคลากรที่นำแผนไปปฏิบัติ เช่น การให้รางวัลความดีความชอบเป็นต้น	15
7. บุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบหลายด้าน ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	11
8. บุคลากรขาดความรับผิดชอบ และไม่เข้าใจในกระบวนการทำงาน	8
9. ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติได้	7
8) ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์	
1. ผู้บริหารมักจะโทษตัวเองและโทษคณะทำงานบ่อยครั้งเมื่อผลไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	17
2. ผู้บริหารไม่ค่อยตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องการมอบหมายงานต่ออัลลอฮ์ และมักจะเข้าใจว่าเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่ทุกคนทราบดีอยู่แล้ว แต่ในความเป็นจริงเรื่องนี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารควรเน้นย้ำแก่ทีมงานอยู่เป็นเสมอ	14
9) ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	
1. ผู้บริหารขาดการติดตาม วัดผล ประเมินที่ต่อเนื่อง	47
2. ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลแผน	27
3. ขาดเครื่องมือในการประเมินผลแผนที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้	18
4. ขาดการดำเนินจัดเก็บเครื่องมือการประเมินผลแผนที่เป็นระบบและไม่ทันสมัย	15
5. ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดวิธีการประเมินผลแผนที่เป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงานได้ดีเท่าที่ควร	11

จากตารางที่ 19 ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส สรุปลำดับความถี่แต่ละขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการตั้งเจตนาธรรมณ์แน่วแน่ ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารมักแสดงออกทางวาจา และแสดงทางพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการเหน็ดในการดำเนินงานหรือกิจกรรมเป็นไปเพื่อหวังผลตอบแทนจากผู้อื่น รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงออกทางวาจาเพื่อมุ่งหวังผลประโยชน์ของตนอย่างสูงสุด

2. ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในเรื่องการวิเคราะห์ SWOT รองลงมาคือ การวิเคราะห์ การตั้งสมมติฐาน จะอาศัยความรู้ลึกมากกว่าการอ้างอิงข้อมูลสารสนเทศ และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ขาดการชูรอ (ปรึกษาหารือ) กับหัวหน้าฝ่าย

3. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์เชิงปริมาณเท่านั้น ไม่ได้เน้นคุณภาพ รองลงมาคือ ขาดการมีส่วนร่วมของหลายๆฝ่ายในการกำหนดวัตถุประสงค์ และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเอง ทำให้ครูไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร

4. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกก่อนการพัฒนา กลยุทธ์การบริหารองค์กรได้ดีเท่าที่ควร รองลงมาคือ ขาดการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายรวมถึงการระดมความเห็นจากหน่วยงานภายนอกมาพัฒนาทางเลือก ทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีความเกรงใจต่อครูบางคนมีผลกระทบต่อการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีกว่า

5. ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือบุคลากรขาดความตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องเป้าหมายของแผนและการสร้างเป้าหมายเป็นระยะ รองลงมาคือเป้าหมายบางอย่างสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา แต่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ การสร้างเป้าหมายไม่สอดคล้องกับนโยบาย อีกทั้งยังไม่กระตุ้นให้บุคลากรมีความท้าทายอยากที่จะปฏิบัติงาน

6. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือ กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม และไม่ได้อาศัยหลักความเป็นไปได้ รองลงมาคือทรัพยากรที่ใช้ในการกำหนดแผนมีจำกัด และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ขาดการใช้เครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดแผนอย่างเป็นทางการ ไม่ได้สร้างเป็นรูปแบบเดียวกัน

7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติได้

8. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารมักจะโทษตัวเองและโทษคณะทำงานบ่อยครั้ง เมื่อผลไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ค่อยตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องการมอบหมายการงานต่ออัลลอฮ์ และมักจะเข้าใจว่าเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่ทุกคนทราบดีอยู่แล้ว แต่ในความเป็นจริงเรื่องนี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารควรเน้นย้ำแก่ทีมงานอยู่เป็นเสมอ และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารไม่ได้มีการวางแผน ไม่ได้ติดตามงาน และไม่มีพยายามปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดก่อนที่จะมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์

9. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารขาดการติดตาม วัดผล ประเมินที่ต่อเนื่อง รองลงมาคือ ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลแผน และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดวิธีการประเมินผลแผนที่เป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงานได้ดีเท่าที่ควร

3.3.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยแยกแต่ละขั้นตอน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 20



ตารางที่ 20 แนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

แนวทางแก้ไข	ความถี่
1) ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่	
1. ผู้บริหารต้องตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่เพื่อส่วนร่วมหรือองค์กรเป็นหลัก ไม่ใช่เพื่อส่วนตัว	13
2. ผู้บริหารต้องใช้จิตวิทยาในการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ เพื่อไม่ให้เป็นการบังคับทีมงานในการทำงานร่วมกัน	7
2) ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	
1. หน่วยงานต้นสังกัด ควรพัฒนาบุคลากรในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เทคนิค และวิธีการวิเคราะห์ SWOT	36

ตารางที่ 20 (ต่อ)

แนวทางแก้ไข	ความถี่
2. ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน เพื่อกระตุ้นให้ทุกฝ่ายได้มองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเช่นเดียวกัน และให้เห็นคุณค่าของการวางแผน	29
3. ผู้บริหารควรระดมความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของโรงเรียน	24
4. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติม โดยการอบรมพัฒนาตนเอง	16
5. การอ้างอิงข้อมูลต่างๆ ควรอ้างอิงโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศจริง	9
3) ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์	
1. ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และระบุถึงผลผลิตเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้	21
2. ผู้บริหารควรสร้างความร่วมมือและความตระหนักให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน	12
4) ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์	
1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากยิ่งขึ้น เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรต่อไป	25
2. ผู้บริหารควรเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นระบบ ในรูปแบบของสารสนเทศหรือในรูปแบบของ KM	18
3. ผู้บริหารควรที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ศึกษาต่อ จัดอบรมให้มีความรู้เพิ่มเติม	11
4. ผู้บริหารควรอ้างอิงข้อมูลสารสนเทศในการสร้างทางเลือก เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้ความรู้ลึกลับ	8
5) ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	
1. ผู้บริหารควรปรับกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงานระดับสูงขึ้นไป	26
2. หน่วยงานระดับสูงควรกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่งด้วย เช่น โรงเรียนชนบทจะแตกต่างจากโรงเรียนในเมืองมาก	23

ตารางที่ 20 (ต่อ)

แนวทางแก้ไข	ความถี่
3. ผู้บริหารควรที่จะกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน โดยการส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย	20
4. ผู้บริหารควรที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความท้าทายและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	7
6) ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	
1. ผู้บริหารควรมีการกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากร สร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวิธีการกำหนดแผน	32
2. ผู้บริหารควรกระจายงาน กำหนดผู้รับผิดชอบงาน และมอบหมายงาน โดยการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	28
3. หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรในสังกัด เช่น จัดอบรม สัมมนา ส่งเสริมให้ศึกษาต่อ	27
4. ผู้บริหารควรนำความรู้เทคนิคการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการกำหนดแผน	17
5. ผู้บริหารควรจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย	16
7) ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน	
1. ผู้บริหารควรดำเนินการให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	25
2. ปรับปรุงแผนปฏิบัติให้ชัดเจน และกำหนดผู้รับผิดชอบให้ตรงตามเป้าหมายหลักของแผน	22
3. สร้างมูลเหตุจูงใจและกลไกควบคุมความต่อเนื่องในการนำแผนปฏิบัติตามหลักคำสอนของศาสนาอิสลามมาใช้	19
4. ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนมากยิ่งขึ้น	18
5. มีกลไกควบคุมในการปฏิบัติงานที่สามารถตรวจสอบได้ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนมากยิ่งขึ้น	15
6. สนับสนุนให้ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรตามแนวทางของท่านรศูด 	14
8) ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์	
1. ผู้บริหารควรวางแผนอย่างดีก่อนที่จะทำแผนต่างๆ และปฏิบัติงานนั้นๆ ให้เต็มที่ก่อน จึงจะมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์  ได้	18

ตารางที่ 20 (ต่อ)

แนวทางแก้ไข	ความถี่
2. ผู้บริหารควรมีความเข้มงวดและเสียสละในการติดตามแผนต่างๆที่ได้มอบหมายไว้ และลงมือปฏิบัติจริง ไม่ใช่มอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์เพียงอย่างเดียว	11
3. เมื่อปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่างเต็มที่ และมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์แล้วต้องขอวิงวอนความสำเร็จจากพระองค์ด้วย	8
9) ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	
1. นำวัตถุประสงค์ของแผนการปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายหลักในการกำหนดวิธีการ ประเมินผลแผน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน	16
2. ผู้บริหารควรมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลแผนเป็นระยะ และควรนำข้อมูลผลที่ได้มา เป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไป	11

จากตารางที่ 20 ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา สรุปลำดับความถี่แต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ ผลปรากฏแนวทางแก้ไขที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารต้องตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่เพื่อส่วนร่วมหรือองค์กรเป็นหลัก ไม่ใช่เพื่อส่วนตัว รองลงมาคือ ผู้บริหารต้องใช้จิตวิทยาในการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ เพื่อไม่ให้เป็นการบังคับทีมงานในการทำงานร่วมกัน


2. ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ผลปรากฏแนวทางแก้ไขที่มีความถี่มากที่สุดคือ หน่วยงานต้นสังกัดควรพัฒนาบุคลากรในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เทคนิค และวิธีการวิเคราะห์ SWOT รองลงมาคือ ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน เพื่อกระตุ้นให้ทุกฝ่ายได้มองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเช่นเดียวกัน และให้เห็นคุณค่าของการวางแผน และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ การอ้างอิงข้อมูลต่างๆ ควรอ้างอิงโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศจริง




3. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลปรากฏแนวทางแก้ไขที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และระบุถึงผลผลิตเชิงปริมาณ และคุณภาพได้ รองลงมาคือ ผู้บริหารควรสร้างความร่วมมือและสร้างความตระหนักให้ครุมีส่วน ร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน

4. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ผลปรากฏแนวทางแก้ไขที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากยิ่งขึ้น เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรต่อไป รองลงมาคือ ผู้บริหารควรเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นระบบ ในรูปแบบของสารสนเทศหรือในรูปแบบของ KM และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารควรอ้างอิงข้อมูลสารสนเทศในการสร้างทางเลือกเพื่อหลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึก

5. ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ผลปรากฏแนวทางแก้ไขที่มีความถี่มากที่สุดคือผู้บริหารควรปรับกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงานระดับสูงขึ้นไป รองลงมาคือ หน่วยงานระดับสูงควรกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่งด้วย เช่น โรงเรียนชนบทจะแตกต่างจากโรงเรียนในเมืองมาก และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารควรที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความท้าทาย และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

6. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ผลปรากฏแนวทางแก้ไขที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารควรมีการกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากร สร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวิธีการกำหนดแผน รองลงมาคือ ผู้บริหารควรกระจายงาน กำหนดผู้รับผิดชอบงานและมอบหมายงาน โดยการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารควรจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย

7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ผลปรากฏแนวทางแก้ไขที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารควรดำเนินการให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รองลงมาคือ ปรับปรุงแผนปฏิบัติให้ชัดเจน และกำหนดผู้รับผิดชอบให้ตรงตามเป้าหมายหลักของแผน และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ สนับสนุนให้ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรตามแนวทางของท่านรูด  มากยิ่งขึ้น

8. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ผลปรากฏแนวทางแก้ไขที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารควรวางแผนอย่างดีก่อนที่จะทำแผนต่างๆ และปฏิบัติงานนั้นๆ ให้เต็มที่ ก่อนจึงจะมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์  ได้ รองลงมาคือ ผู้บริหารควรมีความเข้มงวดและเสียสละในการติดตามแผนต่างๆ ที่ได้มอบหมายไว้และลงมือปฏิบัติจริง ไม่ใช่มอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์  เพียงอย่างเดียว และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ เมื่อปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่างเต็มที่ และมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์  แล้วต้องขอวิงวอนความสำเร็จจากพระองค์ด้วย

9. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ผลปรากฏแนวทางแก้ไขที่มีความถี่มากที่สุด คือ นำวัตถุประสงค์ของแผนการปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายหลักในการกำหนดวิธีการประเมินผลแผน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน รองลงมาคือ ผู้บริหารควรมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล แผนเป็นระยะ และควรนำข้อมูลผลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไป

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตาม

กระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เป็น รายบุคคล โดยแยกแต่ละขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตาม กระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา 9 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่

กระบวนการวางแผนในการบริหารจัดการโรงเรียนมีความจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ ซึ่งสำหรับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยทั่วไปมีการตั้งเจตนารมณ์ในลักษณะที่เชื่อมโยงกับคำสอนศาสนาอิสลามที่ส่งเสริมให้มีความบริสุทธิ์ใจในการปฏิบัติและดำเนินการงานต่างๆหรือที่เรียกว่ามีความ “อิกhlas” ในเจตนา ซึ่งปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่จะพบน้อยมาก สืบเนื่องจากในขั้นตอนของการตั้งเจตนารมณ์นี้ กล่าวได้ว่าเป็นนามธรรมที่อยู่ภายในจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ไม่สามารถตรวจสอบหรือวัดในเชิงรูปธรรมได้ ทั้งนี้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยทั่วไปจะมีบุคลากรเกือบทั้งหมดนับถือศาสนาอิสลาม จึงมีหลักคิดหรือหลักยึดเหนี่ยวในเรื่องการตั้งเจตนารมณ์นี้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์กล่าวว่า

“การดำเนินงานของปัญหาในเรื่องของเจตนารมณ์ปกติแล้วส่วนใหญ่จะรู้ๆกัน ครูและอุstadเขาจะรู้กันอยู่แล้วว่าเราต้องตั้งเจตนาอย่างไร เพราะทุกคนที่เข้ามาที่นี่เขาจะรู้อยู่แล้วในการเจตนารมณ์ของโรงเรียนเราคืออะไร จึงไม่ค่อยเจอปัญหาเรื่องนี้” (ฮารณ ยูโซะ, 21 ตุลาคม 2558)

อย่างไรก็ตามเมื่อพบปัญหาอุปสรรคในขั้นตอนการตั้งเจตนาธรรมณ์ในกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีแนวทางในการแก้ไขที่เป็นลักษณะการพูดคุยปรึกษาหารือ เพื่อทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นและดึงเจตนาร่วมของทุกคนมาสู่ทิศทางเดียวกันอีกครั้ง ดังที่ได้สะท้อนว่า

“ถ้ามีเกิดปัญหาเราก็จะมานั่งพูดคุยเฉพาะบางคนว่ามีปัญหาหรือไม่เข้าใจตรงไหน ในเรื่องนี่ก็จะมีอุस्ताซซึ่งเป็นหลักผู้ใหญ่ของโรงเรียนคอยเป็นผู้ดูแลในส่วนนี้ ซึ่งครูทุกคนจะให้ความเคารพแก่อุस्ताซเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว” (ฮารณ ยูโซะ, 21 ตุลาคม 2558)

และอีกท่านหนึ่งได้กล่าวอีกว่า

“ในฐานะผู้บริหารก็ควรที่จะเอาประเด็นนี้พูดในวาระการประชุมทุกครั้ง ต้องจดว่าจะต้องพูดเรื่องนี้นะ ไม่ว่าจะเอ่ยก่อนประชุม หรือท้ายเวลาของประชุม เหมือนเราสร้างให้ทีมงานรู้ว่าเราให้ความสำคัญกับเรื่องนี้จึงพูดถึงเรื่องนี้บ่อย” (นัสรันท์ สาเลมา, 30 ตุลาคม 2558)

2) ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต

การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียนรอบด้าน เพื่อประเมินถึงโอกาสและความเสี่ยงต่างๆที่มีอยู่ทั้งในปัจจุบันและที่จะมีในอนาคต ที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

นอกจากนี้ปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนในลักษณะที่ว่า การรวบรวมข้อมูลเพื่อตั้งสมมติฐานประกอบกระบวนการวางแผนในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่ได้มีการนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมากระทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ลักษณะการดำเนินงานยังเป็นไปอย่างไม่มีระบบ

ส่วนแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้ดำเนินอย่างมีระบบมากยิ่งขึ้น ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะว่า

“เราควรนำข้อมูลที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์อย่างถูกต้องและชัดเจน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผน และแต่งตั้งคณะกรรมการในการวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจัยต่างๆ เพื่อกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องวางบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการนั้นให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถครับ” (อาซิษฐ์นา อับดุลเลาะ, 25 ตุลาคม 2558)

3) ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์

กระบวนการวางแผนในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าอะไรคือเป้าหมายหลักของโรงเรียน ซึ่งสภาพของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาโดยส่วนใหญ่ก็มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานโรงเรียนในทิศทางที่คล้ายกัน การดำเนินงานในการกำหนดวัตถุประสงค์มีประสบปัญหาอยู่บ้างเนื่องจากความเข้าใจที่แตกต่างกัน ซึ่งแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ ผู้ให้ข้อมูลส่วนหนึ่งก็ได้แก้ปัญหาโดยการจัดตั้งหน่วยเสริมที่จะคอยช่วยเหลือด้านกระบวนการวางแผนโดยเฉพาะเพื่อรับผิดชอบในการศึกษาข้อมูลและสรุปประมวลผลอีกครั้ง ดังที่กล่าวว่า

“การทำงานส่วนนี้บางทีที่เกิดปัญหาส่วนใหญ่มาจากการเข้าใจไม่ตรงกัน แต่ว่าเราจะมีฝ่ายแผนมาคอยส่งเสริมและช่วยเหลือการทำงานอีกที และหน่วยนี้มีหน้าที่ในการสรุปด้วย พอเดินเสร็จแล้วทุกอย่างก็จะมาที่หน่วยนี้ เพราะหน่วยนี้ทำหน้าที่สรุปประมวลผลให้ครับ” (ฮารณ ยูโซะ, 21 ตุลาคม 2558)

4) ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์

เป็นขั้นตอนของการหาทางปฏิบัติต่างๆที่คาดว่าจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ ซึ่งสภากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาปัจจุบัน ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่าการพัฒนาที่เป็นระบบ ครูผู้สอนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ เพื่อให้แผนดังกล่าวได้รับการยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ส่วนหนึ่งคือ ผู้บริหารไม่ได้มีการนำข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการวางแผนเพื่อการบริหารงานในอนาคตของโรงเรียน ดังนี้

“ที่ผ่านมาเราทำแต่ละโครงการหรือแผนงานจบ ก็ไม่ได้มีการประเมินผลเพื่อเก็บข้อมูลมาใช้ย้อนกลับ ขณะเดียวกันพอเจอปัญหาแต่ละครั้งเราก็ต้องมาเริ่มคิดใหม่ว่าจะแก้ปัญหอย่างไร” (อา.ชนันนา อับดุลเลาะ, 25 ตุลาคม 2558)

ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งได้สะท้อนว่า

“ปัญหาสำหรับการพัฒนากลยุทธ์นี้ผมคิดว่าพวกเรายังขาดความรู้ ความเข้าใจทางวิชาการ และทางการบริหารทำให้โรงเรียนไม่มีโอกาสที่จะพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ ได้ดี บางครั้งผู้บริหารที่ได้ตำแหน่งมาก็ได้มาจากการถ่ายทอดทางมรดกเครือญาติ ไม่ได้มาจากความสามารถจริง” (อับดุลรอยะ มาหะมะ, 25 ตุลาคม 2558)

ควรมีแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ โดยเริ่มจากการเพิ่มเติมสมรรถนะด้านต่างๆ และการพัฒนาทักษะความรู้ด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอง หรืออาจเป็นลักษณะการศึกษาเรียนรู้กลยุทธ์การวางแผนและการดำเนินการของโรงเรียนต้นแบบหรือกรณีศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระดับหนึ่งแล้ว เป็นต้น

“ผู้บริหารต้องวางแผนอย่างชาญฉลาด ต้องศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอด ต้องหาความรู้ใหม่ๆมาพัฒนาระบบในโรงเรียน และต้องศึกษาดูงานของคนอื่นที่โรงเรียนเขามีการพัฒนาอย่างดีเยี่ยม เช่น โรงเรียนที่ดังๆ พื้นที่ใกล้เคียงนี้

ที่เขาประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา เพื่อศึกษาว่าทำไมเขาพัฒนา
มาถึงตรงนี้ได้ ศึกษากลยุทธ์ของเขามาปรับใช้กับเรา” (นัสนรินทร์ สาเลมา,
30 ตุลาคม 2558)

5) ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง

การสร้างเป้าหมายระยะปานกลางเป็นลักษณะการสร้างเป้าหมายยุทธวิธี
ที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์
โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในระยะปานกลาง เป็นจำนวนวันเวลาที่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้
และสำเร็จผลภายในระยะเวลาสั้น สำหรับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน
การศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางทั้งในระยะ 1 ปี และระยะ
3-5 ปี

ปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง มักจะ
ประสบปัญหาในการดำเนินการตามแผนและไม่มีประสิทธิผลที่ดี ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อน
อย่างสอดคล้องกันว่า

“ในส่วนของปัญหาเวลาเรากำหนดเป้าหมายปานกลาง คือ แผนปฏิบัติที่
อยู่คั่นระหว่าง ระยะสั้น ระยะยาว บางครั้งก็ไม่ได้สอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์ บางทีเราก็แค่ประเมินแบบผ่านๆ บางทีก็ประเมินโดยใช้
ความรู้สึก พอเรารู้สึกไม่โอเค เราก็จะปรับแผน แต่แผนที่ปรับกลายเป็นว่า
ไม่ตรงกับเป้าหมายเดิมที่ได้ตั้งไว้” (นัสนรินทร์ สาเลมา, 30 ตุลาคม 2558)

และผู้ให้ข้อมูลอีกท่านได้สะท้อนถึงปัญหาในขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะ
ปานกลางว่า

“ทางเราประสบปัญหาการประเมินแผนระยะปานกลางอยู่บ่อยครั้ง
เนื่องจากการดำเนินตามแผน 3 ปี ที่ได้วางแผนไว้นั้นไม่ได้มีการประเมิน
คุณสถานการณ์ก่อนล่วงหน้า หรือกล่าวได้ว่าตั้งเป้าหมายโดยไม่ได้วิเคราะห์
ปัจจัยต่างๆอย่างรอบด้าน จึงทำให้การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง
ที่ผ่านมาไม่บรรลุผลตามเป้าหมายนัก” (มะนาฟี ตะเย, 26 ตุลาคม 2558)

นอกจากนี้ยังพบปัญหาการขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ เมื่อพบอุปสรรคในการดำเนินการบางส่วนก็ล้มเลิกเป้าหมายไปจากที่ได้กำหนดไว้ ดังที่กล่าวว่า

“เมื่อโรงเรียนได้มีการวางแผนปฏิบัติแล้ว แต่การปฏิบัติยังไม่แล้วเสร็จ อาจเพราะเจออุปสรรคหรือพบปัญหาที่จะมีการเปลี่ยนนโยบายหรือแผนงานใหม่ จึงทำให้การวางแผนการดำเนินงานระยะปานกลางไม่มีความต่อเนื่อง” (อาไชนัน่า อับดุลเลาะ, 25 ตุลาคม 2558)

แนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะให้การวางเป้าหมายต่างๆ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจหลักของโรงเรียน มีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ดังที่กล่าวว่า

“ผมคิดว่าไม่ว่าจะเป็นแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง หรือระยะยาว ก็ต้องดูให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจของโรงเรียน ต้องบริหารจัดการให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน และต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ต้องมีความยืดหยุ่น ไม่ตั้งไว้แบบแน่นอนตายตัวมากเกินไป” (นัสรันทร์ สาแลมา, 30 ตุลาคม 2558)

6) ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน

การกำหนดแผนปฏิบัติงานเป็นการสร้างแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน โดยนำเอาวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการมากำหนดเป็นรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามแผน ซึ่งจะกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรม มีการจัดทำแผนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน มีการกำหนดแผนปฏิบัติงานที่คำนึงถึงหลักความเป็นไปได้ และทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ปัญหาที่พบก็คือ ในส่วนของโรงเรียนที่ขอความร่วมมือจากผู้ปกครองนักเรียนเพื่อขอข้อมูลประกอบการกำหนดแผนก็พบปัญหาในลักษณะเดียวกันนี้ กล่าวคือ ผู้ปกครองจะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อสะท้อนปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“ส่วนใหญ่แล้วผู้ปกครองนักเรียนยังไม่เข้าใจเรื่องการวางแผน อย่างเช่น เราเชิญผู้ปกครองมาร่วมประชุมเพื่อชี้แจงรายละเอียดและต้องการความคิดเห็นของผู้ปกครอง แต่ผู้ปกครองก็จะรับฟังเพียงอย่างเดียวไม่ค่อยให้ความสำคัญร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น คือส่วนใหญ่จะไม่ค่อยสะท้อนปัญหาให้ทางโรงเรียนได้รับรู้” (อาไชนันนา อับดุลเลาะ, 25 ตุลาคม 2558)

แนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน โดยการดึงความร่วมมือจากผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนของโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะแนวทางการจัดประชุมย่อยเฉพาะกลุ่มเล็กๆ เพื่อให้บรรยากาศการหารือไม่เป็นทางการมากเกินไป และให้ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนมากที่สุด ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“กรณีที่เราต้องการความคิดเห็นจากผู้ปกครองเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดแผน เราก็จะเปิดห้องประชุม เพื่อพูดคุยแบบตรงไปตรงมาเพื่อให้ได้ทราบประเด็นปัญหาที่แท้จริง เช่น ถ้านักเรียนระดับชั้น ม.1 ประสบปัญหา เราก็จะเรียกเฉพาะผู้ปกครองของ ม.1 เพื่อจะให้ผู้ปกครองกล้าแสดงความคิดเห็นเต็มที่ เพราะเราเชื่อเลยว่า ถ้าเป็นห้องยิ่งเล็กยิ่งได้ข้อมูลมากขึ้น นี่เป็นส่วนหนึ่งที่เรานำมาปรับปรุงบอร์ดของเรา” (ฮารณ ยูโษะ, 21 ตุลาคม 2558)

นอกจากนี้ผู้บริหาร โรงเรียนอีกส่วนหนึ่ง มีความเห็นว่าต้องมีการนำหลักทางจิตวิทยาในการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการขอความร่วมมือจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบุคคลต่างกลุ่มต่างสาขาอาชีพก็อาจจำเป็นต้องใช้เทคนิคที่แตกต่างกัน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันสูงสุด ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวเชิงเสนอแนะว่า

“ผมเองคงต้องศึกษาเทคนิคการประชุมหารือ และต้องศึกษาหลักทางจิตวิทยาต่างๆในการดึงความร่วมมือของบุคคลกลุ่มที่มีความเห็นเจียบนี้มาได้” (มะนาฟี คะแย, 26 ตุลาคม 2558)

7) ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน

การลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้จริง ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนที่ได้วางไว้ สภาพการปฏิบัติตามแผนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ปัจจุบันมีการกำหนดบุคคลากรผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำไปปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

ปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนที่พบในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา คือการปฏิบัติตามแผนที่ไม่มีความต่อเนื่อง ขาดการควบคุมการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

“การปฏิบัติตามแผนนั้น เวลาเรากำหนดแผน เราก็กังวลว่าทีมงานจะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้ต่อเนื่องหรือไม่ บางครั้งเมื่อช่วงแรกๆ ทุกคนก็จะให้ความสำคัญ แต่พอนานๆ ก็ไม่ค่อยได้ทำตามแผนนัก ผมว่าเราต้องมีการทบทวนและพูดคุยปรึกษาหารือบ่อยๆ ปัญหาของการปฏิบัติตามแผนก็คือ ไม่ค่อยได้ทำตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง แล้วก็ยังมีอีกแบบหนึ่งที่หนักกว่าคือ บางครั้งก็ไม่ได้ทำตามแผนที่วางไว้เลย” (นัสรินทร์ สาแลมา, 30 ตุลาคม 2558)

และในด้านปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งได้สะท้อนว่า

“ในเรื่องการปฏิบัติตามแผน ความเป็นจริงแล้วครูทุกคนต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงาน แต่บ่อยครั้งที่ครูไม่ค่อยทำงานตามหน้าที่ผู้บริหารจึงต้องคอยควบคุมและสั่งงานแก่ครูอยู่ตลอด ทำให้ผู้บริหารต้องมาตรวจตราติดตามงานด้วยตนเอง” (มะนาฟี ตะแย, 26 ตุลาคม 2558)

แนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนนั้นควรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากแผนที่ดีนั้นควรมีระบบการควบคุมดูแลเพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เราต้องมีการติดตามแผนที่ได้วางไว้อยู่ตลอด และต้องไม่เบื่อนในการติดตาม เช่นเรื่องง่ายๆ อย่างการเข้างานของบุคลากรในโรงเรียน เราก็มีการติดตามอยู่ตลอด จะได้แก้ไขปัญหามูลกรได้ทันท่วงที ”

(มุฮัมมัดซุลฮาน ลามะทา, 26 ตุลาคม 2558)

8) ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์

การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการวางแผน ซึ่งในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ยังมีความจำเป็นต้องเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานต่างๆจะประสบผลสำเร็จหรือไม่อยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของอัลลอฮ์ ﷻ พระองค์คือผู้อนุมัติให้กรงานต่างๆสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ในการดำเนินงานของโรงเรียน

อย่างไรก็ตามปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ อาจเกิดขึ้นได้ในกรณีที่มนุษย์ยุ่งกับการงานทางโลกจนมากเกินไป อาจทำให้ความตั้งใจที่เคยมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ เสื่อมถอยลงได้ ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะข้อคิดเห็นดังนี้

“ภายในโรงเรียนน่าจะมีการจัดกิจกรรม หรือคลินิกรักษาหัวใจ เพื่อเป็นการทบทวนตนเองให้เรามีความอิดลาสและมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ ในทุกกรงานอย่างจริงจัง ในที่นี้จะช่วยบำบัดรักษาโรคที่ทำให้หัวใจเราเสื่อม หัวใจเราแข็งกระด้าง อะไรทำนองนั้น บางทีในคลินิกนั้นก็อาจให้มีสถานที่มีผู้รับผิดชอบหลักและหางบประมาณเล็กน้อยมาช่วยในด้านกรจัดการ”

(นัสรันทร์ สาแลมา, 30 ตุลาคม 2558)

9) ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ

กลไกของข้อมูลย้อนกลับ คือการประเมินผลแผน โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานว่ามีความก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ถ้าผลงานที่ปรากฏนั้นออกมาไม่ตรงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผนก็จะต้องหาทางแก้ไข โดยการนำความรู้หรือข้อมูลที่ได้จากกลไกนี้ไปใช้ปรับแผน

หลักในการประเมินแผนเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับนั้นจะต้องกำหนดวิธีประเมินแผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงาน ซึ่งโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานกรศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จากการเก็บข้อมูลยังประสบปัญหาในการ

ประเมินผลภายหลังการปฏิบัติงาน และไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“ที่ผ่านมาเราทำแต่ละโครงการหรือแผนงานจบ ก็ไม่ได้มีการประเมินผล เพื่อเก็บข้อมูลมาใช้ย้อนกลับ ขณะเดียวกันพอเจอปัญหาแต่ละครั้งเราก็ต้อง มาเริ่มคิดใหม่ว่าจะแก้ปัญหายังไง เรามีระบบการแก้ปัญหาแบบที่ว่า พอเจอปัญหาเราก็จะแก้ทันที ไม่ได้ปล่อยละเลยให้ปัญหายืดเยื้อเรื้อรัง”
(อาไชนัน่า อับดุลเลาะ, 25 ตุลาคม 2558)

กระบวนการวางแผนในขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา พบว่ายังประสบปัญหาในการประเมินผลแผนทั้งในระดับผู้ปฏิบัติคือ ครูและบุคลากร และระดับของผู้บริหารที่ยังคงขาดทักษะความรู้ในการวัดและประเมินผลแผนการดำเนินงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“สำคัญบางครั้งผู้บริหาร โรงเรียนยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการ ประเมินผลแผน กลไกของการใช้ข้อมูลย้อนกลับจึงยังมีปัญหา ผู้บริหาร ยังขาดทักษะและความรู้ในส่วนการวัดและประเมินผลแผนที่ถูกต้อง และยังขาดเครื่องมือในการประเมินผลแผนที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้”
(มะนาฟี คะแย, 26 ตุลาคม 2558)

แนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพที่เป็นจริง มีเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีความชัดเจนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนแผนและนโยบายในอนาคต ดังที่ได้กล่าวว่า

“ควรรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพของ โรงเรียนควบคู่กับการวิเคราะห์เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ของท้องถิ่นนั้น โดยให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด และควรประเมินตามความเป็นจริง ไม่สรุปผลตามความรู้สึกอย่างที่เป็นอย่างที่ เป็นอยู่ ที่สำคัญควรให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมด้วยจะยิ่งดี” (ฮารณ ยูโซะ, 21 ตุลาคม 2558)

โดยสรุปกล่าวได้ว่าการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ในแต่ละชั้นตอนยังประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน อาทิ ขาดการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนด ขาดการประเมินผลตามสภาพที่เป็นจริงของโรงเรียนเพื่อเป็นข้อมูลในกลไกย้อนกลับนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการวางแผน เป็นต้น ซึ่งแนวทางในการแก้ไขต้องได้จากการวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและดำเนินการแก้ไขพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรรวมประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและเจตนารมณ์ที่ได้กำหนดไว้สูงสุด

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน
3. เพื่อประมวลปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

2. วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน

เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 1,095 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนเอกชน

สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ปีการศึกษา 2556 จำนวน 293 คน

ส่วนผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน

เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 คน

2.2 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 รูปแบบ ประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

1) แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา บูรณาการจาก 2 ส่วน ประกอบด้วยแนวคิดของ Ali Mohammad Jubran Saleh, Faysal Burhan and Michael D. Berdine และแนวคิดของบริกเนอร์และโคพ (Brickner & Cope, 1977 : 28 - 32) 9 ข้อตอน มีจำนวน 59 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

2) แบบสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Non-official) ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆในแบบสัมภาษณ์ แต่สามารถที่จะปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความชัดเจนของคำตอบได้

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมาจาก 2 แหล่ง คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 1 โดยหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 2 โดยการทดสอบที (t-test) และการทดสอบเอฟ (F-test)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 3 โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และนำเสนอเป็นความเรียง

3. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ปรากฏผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จากแบบสอบถาม ปรากฏผลดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.49$, S.D.=.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มี 6 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย ขั้นตอนการมอบหมายควมไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.13$, S.D.=.36) ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ ($\bar{X}=4.01$, S.D.=.49) ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ($\bar{X}=3.76$, S.D.=.56) ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.71$, S.D.=.62) ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ($\bar{X}=3.67$, S.D.=.57) และขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ ($\bar{X}=3.56$, S.D.=.66) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง มี 2 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ($\bar{X}=3.36$, S.D.=.49) และขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ($\bar{X}=3.22$, S.D.=.48) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับน้อยมีเพียง 1 ด้าน คือขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ($\bar{X}=2.03$, S.D.=.53)

เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละขั้นตอน ปรากฏผลดังนี้

1) **ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่** พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีกระบวนการวางแผนด้านการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติข้อมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้วยความบริสุทธิ์ใจเพื่ออัลลอฮ์ $\frac{5}{5}$ ต่ำกว่าข้ออื่นๆ

2) **ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต** พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีกระบวนการวางแผน ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติข้อผู้บริหารมีการวิเคราะห์ ประเมินเพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นต่ำกว่าข้ออื่นๆ

3) **ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์** ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัด สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีกระบวนการวางแผนด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มี 3 ข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 17 ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลาที่ชัดเจน ส่วนข้อที่เหลือมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง คือข้อ 14 ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ปัญหา และความ ต้องการขององค์กรที่สอดคล้องกับหลักการอิสลามซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

4) **ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์** ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีกระบวนการวางแผนด้านการกำหนด วัตถุประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีเพียง 1 ข้อที่มี ค่าเฉลี่ยในระดับมาก ได้แก่ ข้อ 20 ผู้บริหารมีการค้นหาข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจด้านการบริหารงาน และพบว่าส่วนอื่น มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 19 ผู้บริหารมีการวิเคราะห์อิทธิพล การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กร

5) **ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง** ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการสร้าง เป้าหมายระยะปานกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 25 ผู้บริหาร มีการกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของหน่วยงาน รองลงมาคือ ข้อ 31 ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 30 ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่กระตุ้นให้สมาชิก มีส่วน ร่วมในการปฏิบัติงาน

6) **ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน** ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการกำหนด แผนปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ 33 ผู้บริหารมีการนำความรู้ เทคนิค PERT CPM หรือ Gantt Chart มาใช้ในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน รองลงมาคือ 35 ผู้บริหาร มีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแผนปฏิบัติงาน และข้อ 38 ผู้บริหารมีการจัดทำ แผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนทราบตามลำดับ ส่วนข้อ

ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 32 ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ที่มีความสอดคล้องกับหลักการอิสลามและสามารถนำไปปฏิบัติได้

7) **ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน** ผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีกระบวนการวางแผนด้านขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีเพียง 1 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง คือ ข้อ 44 ผู้บริหารใช้วิธีการตามแนวปฏิบัติของท่านรศูล ﷺ ในการสร้างขวัญแก่บุคลากร ที่นำแผนไปปฏิบัติ เช่น การให้รางวัลความดีความชอบ เป็นต้น และพบว่าส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยในระดับน้อย ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 39 ผู้บริหารมีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติ

8) **ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์** ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ข้อ 55 ผู้บริหารมีความพยายามในการดำเนินงาน โดยหวังผลตอบแทนจากอัลลอฮ์ ﷻ

9) **ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ** ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีกระบวนการวางแผนในขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 53 ผู้บริหารนำระบบการมุสาซาบะฮ์ (การตรวจสอบ) ความรับผิดชอบ มาใช้ในกระบวนการควบคุมแผนเพื่อใช้ปรับปรุงแก้ไขครั้งต่อไป และข้อ 54 ผู้บริหารมีการนาซีฮัต (การตัดเตือน) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ทุกครั้งเมื่อเสร็จสิ้นการประเมินแผนตามลำดับ และพบว่าส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ข้อ 51 ผู้บริหารมีเครื่องมือการประเมินผลที่ครอบคลุมรายละเอียดการดำเนินการของแผนปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน พบว่า

1. ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นตอน พบว่า ทุกชั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชาย มีทัศนะต่อกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศหญิง

2. ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยจำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนะต่อกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นตอน พบว่า กระบวนการวางแผนในชั้นตอนการปฏิบัติตามแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนชั้นตอนอื่นๆ พบว่า ไม่แตกต่างกัน โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีทัศนะต่อกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

3. ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าบริหารงานวิชาการ หัวหน้าบริหารงานบุคคล หัวหน้าบริหารงานงบประมาณ หัวหน้าบริหารงานทั่วไป ครูผู้สอนวิชาสามัญ และตำแหน่งครูผู้สอนวิชาศาสนา โดยภาพรวม พบว่า

ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติต่อกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ในทุกขั้นตอนไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกัน โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งครูสอนวิชาศาสนาสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งอื่นๆ

4. ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีประสบการณ์ 5-10 ปี และมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในทุกขั้นตอนไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกัน โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี ต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี และมีประสบการณ์ 5-10 ปี

5. ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนการตั้งเจตนาารมณ์แน่วแน่ ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ และขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนขั้นตอนอื่นพบว่า ไม่แตกต่างกัน

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อประมวลปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ สรุปปัญหาแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ ผลปรากฏว่า ผู้บริหารมักแสดงออกทาง

วาจา และแสดงทางพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ (แนียต) ในการดำเนินงาน กิจกรรมเป็นไปเพื่อหวังผลตอบแทนจากผู้อื่น ผู้บริหารแสดงออกทางวาจาเพื่อมุ่งหวังผลประโยชน์ของตนอย่างสูงสุด และพบว่าปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ จะพบน้อยมาก สืบเนื่องจากในขั้นตอนของการตั้งเจตนารมณ์นี้ กล่าวได้ว่าเป็นนามธรรมที่อยู่ภายในจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ไม่สามารถตรวจสอบหรือวัดในเชิงรูปธรรมได้ ทั้งนี้ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยทั่วไปจะมีบุคลากรเกือบทั้งหมดนับถือศาสนาอิสลาม จึงมีหลักคิดหรือหลักยึดเหนี่ยวในเรื่องการตั้งเจตนารมณ์นี้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. ขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ผลปรากฏว่า ผู้บริหารขาดความรู้

ความเข้าใจ และประสบการณ์ในเรื่องการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ การตั้งสมมติฐานจะอาศัยความรู้ลึกมากกว่าการอ้างอิงข้อมูลสารสนเทศ พื้นฐานความรู้ความคิดของบุคลากรต่างกัน มีความแตกต่างกันทางด้านบุคคล การวางแผนขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชน ผู้บริหารขาดการนำนโยบาย ข้อมูลสารสนเทศที่แท้จริงมาใช้ในการจัดทำแผน และขาดการชูรอ ปริญญาหรือกับหัวหน้าฝ่าย และยังพบว่า การรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดสมมติฐานประกอบกระบวนการวางแผนในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่ได้มีการนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมากระทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ลักษณะการดำเนินงานยังเป็นไปอย่างไม่มีระบบ

3. ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลปรากฏว่า ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์เชิง

ปริมาณเท่านั้น ไม่ได้เน้นคุณภาพ ขาดการมีส่วนร่วมของหลายๆฝ่ายในการกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเอง ทำให้ครูไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร และพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียนรวมถึงผู้ปกครองนักเรียนไม่ค่อยเข้าใจวัตถุประสงค์ที่กำหนดมากนัก อีกทั้งมีความเข้าใจที่แตกต่างกันอีกด้วย

4. ขั้นการพัฒนากลยุทธ์ ผลปรากฏว่า ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์อิทธิพล

การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรได้ดีเท่าที่ควร ขาดการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่าย รวมถึงการระดมความเห็นจากหน่วยงานภายนอกมาพัฒนาทางเลือก ทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน ผู้บริหารขาดทักษะในการค้นหาสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆที่ดี ไม่กล้าลงมือทำสิ่ง และคิดสิ่งใหม่ๆที่ทำหาย การรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกยังมีไม่เป็นระบบ และผู้บริหารมีความเกรงใจต่อครูบางคนมีผลกระทบต่อการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีกว่า ตลอดจนพบว่าส่วนหนึ่งคือไม่ได้

มีการนำข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมา มาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการวางแผนเพื่อการบริหารงานในอนาคตของโรงเรียน ปัญหาสำหรับการพัฒนากลยุทธ์นี้พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจทางวิชาการ และทางการบริหารทำให้โรงเรียนไม่มีโอกาสที่จะพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ ได้ดี บางครั้งผู้บริหารที่ได้ตำแหน่งมาก็ได้มาจากการถ่ายทอดทางมรดก เครือญาติ ไม่ได้มาจากความสามารถจริง

5. ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ผลปรากฏว่า บุคลากรขาดความ

ตระหนักและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายของแผน และการสร้างเป้าหมายเป็นระยะ พบว่าเป้าหมายบางอย่างสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแต่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน และการสร้างเป้าหมายไม่สอดคล้องกับนโยบาย อีกทั้งยังไม่กระตุ้นให้บุคลากรมีความท้าทายอยากที่จะปฏิบัติงาน และยังพบว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนครราชสีมาจะประสบปัญหาในการดำเนินการตามแผน และไม่มีผลการประเมินผลที่ดี และยังพบปัญหาปัญหาการประเมินแผนระยะปานกลางอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากการดำเนินการตามแผน 3 ปี ที่ได้วางแผนไว้ไม่ได้มีการประเมินคุณสถานการณ์ก่อนล่วงหน้า หรือกล่าวได้ว่าตั้งเป้าหมายโดยไม่ได้วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ อย่างรอบด้าน จึงทำให้การสร้างเป้าหมายระยะปานกลางที่ผ่านมาไม่บรรลุผลตามเป้าหมายนัก รวมถึงยังพบปัญหาการขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ เมื่อพบอุปสรรคในการดำเนินการบางส่วนก็ล้มเลิกเป้าหมายไปจากที่ได้กำหนดไว้

6. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ผลปรากฏว่า กำหนดระยะเวลาการ

ปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมและไม่ได้อาศัยหลักความเป็นไปได้ ทรัพยากรที่ใช้ในการกำหนดแผนมีจำกัด ผู้บริหารไม่ได้กำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แต่ไม่สามารถทำให้บรรลุผลได้ เนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ ข้อจำกัดหลายด้าน เช่น บุคลากรเป็นต้น และขาดการใช้เครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดแผนอย่างเป็นทางการ ไม่ได้สร้างเป็นรูปแบบเดียวกัน อีกทั้งพบว่ามีอุปสรรคในการดึงความร่วมมือของผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องมาร่วมกำหนดแผน เช่น ขาดความร่วมมือจากบุคลากรในเรื่องการแสดงความคิดเห็นในการประชุมหารือ เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องของแผนงานของโรงเรียน อีกทั้งขาดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ บางครั้งเมื่อต้องการกำหนดแผนปฏิบัติ ซึ่งต้องการกำหนดความเป็นไปได้ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผน แต่ก็ต้องประสบปัญหาบุคลากรในโรงเรียนไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นมากนัก บุคลากรไม่กล้าเสนอความคิดเห็นการวางแผนจึงเป็นการกำหนดแผนโดยบุคคลเพียงไม่กี่คน และยังพบว่าบางโรงเรียนที่ขอความร่วมมือจากผู้ปกครองนักเรียนเพื่อขอข้อมูลประกอบการกำหนดแผนก็พบปัญหาในลักษณะเดียวกันนี้ กล่าวคือ ผู้ปกครองจะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อสะท้อนปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียน

7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ผลปรากฏว่า ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงาน

ตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน ผู้บริหารไม่สามารถนำหลักคำสอนศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง ปัญหาเรื่องบุคลากรมีไม่เพียงพอได้ ผู้บริหารไม่สามารถจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนที่ชัดเจน ผู้บริหารไม่สามารถใช้วิธีการตามแนวปฏิบัติของท่านรสุล ﷺ ในการสร้างขวัญแก่บุคลากรที่นำแผนไปปฏิบัติ เช่น การให้รางวัลความดีความชอบเป็นต้น ปัญหาบุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบหลายด้าน ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ บุคลากรขาดความรับผิดชอบและไม่เข้าใจในกระบวนการทำงาน และผู้บริหารไม่สามารถกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติได้ อีกทั้งยังพบปัญหาการปฏิบัติตามแผนที่ไม่มีความต่อเนื่อง ขาดการควบคุมการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ และพบว่าครูยังขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงาน บ่อยครั้งที่ครูไม่ค่อยทำงานตามหน้าที่ ผู้บริหารจึงต้องคอยควบคุมและสั่งงานแก่ครูอยู่ตลอด ทำให้ผู้บริหารนอกจากจะต้องดูในภาพรวมแล้วยังต้องดูในเชิงรายละเอียดของงานดังกล่าวอีกด้วย

8. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ผลปรากฏว่า ผู้บริหารมักจะ

โทษตัวเองและโทษคณะทำงานบ่อยครั้งเมื่อผลไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารไม่ค่อยตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องการมอบหมายการงานต่ออัลลอฮ์ ﷻ และมักจะเข้าใจว่าเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่ทุกคนทราบดีอยู่แล้ว แต่ในความเป็นจริงเรื่องนี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารควรเน้นย้ำแก่ทีมงานอยู่เป็นเสมอ และผู้บริหารไม่ได้มีการวางแผน ไม่ได้ติดตามงาน และไม่มี ความพยายามปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดก่อนที่จะมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ อีกทั้งยังพบว่า ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นในภาวะที่มนุษย์ยุ่งกับการงานทางโลกจนมากเกินไป อาจทำให้ความตั้งใจที่เคยมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ เสื่อมถอยลงได้

9. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ผลปรากฏว่า ผู้บริหารขาดการติดตาม

วัดผล ประเมินอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลแผน ขาดเครื่องมือในการประเมินผลแผน ที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ ขาดการดำเนินจัดเก็บเครื่องมือการประเมินผลแผนที่เป็นระบบ และไม่ทันสมัย และผู้บริหารไม่สามารถกำหนดวิธีการประเมินผลแผนที่เป็นระบบ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงาน ได้ดีเท่าที่ควร อีกทั้งยังประสบปัญหาในการประเมินผลภายหลังการปฏิบัติงาน และไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน และพบว่ายังประสบปัญหาในการประเมินผลแผน ทั้งในระดับผู้ปฏิบัติคือ ครูและบุคลากร และระดับของผู้บริหารที่ยังคงขาดทักษะความรู้ในการวัดและประเมินผลแผนการดำเนินงาน

3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จากแบบสอบถามปลายเปิดและจากการสัมภาษณ์ สรุปแนวทางแก้ไขแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขการ

ดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ ได้แก่ ผู้บริหารต้องตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่เพื่อส่วนร่วมขององค์กรเป็นหลักไม่ใช่เพื่อส่วนตัวเป็นหลัก และผู้บริหารต้องมีจิตวิถียุทธศาสตร์ในการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่เพื่อไม่ให้เพื่อนร่วมงานกระทบต่อความรู้สึกของคนที่ทำไม่ได้หรือไม่ถนัด อีกทั้งพบว่ามีข้อเสนอแนวทางแก้ไข ได้แก่ องค์กรมุสลิมหรือโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความจำเป็นต้องเน้นย้ำหรือนาซีฮัต (การตักเตือน) ในเรื่องการตั้งเจตนารมณ์ที่บริสุทธิ์นี้อย่างสม่ำเสมอ เพราะเป็นคำสอนที่สำคัญของศาสนา อันจะส่งผลต่อเนื่องให้การปฏิบัติงานต่างๆในการบริหารโรงเรียนหรือการดำเนินการต่างๆให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และเมื่อพบปัญหาแล้วควรมีแนวทางแก้ไขในลักษณะการพูดคุยปรึกษาหารือ เพื่อทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นและดึงเจตนารมณ์ร่วมของทุกคนมาสู่ทิศทางเดียวกันอีกครั้ง อีกทั้งในฐานะผู้บริหารก็ควรที่จะเอาประเด็นนี้พูดในวาระการประชุมทุกครั้ง ต้องจดที่จะต้องพูดเรื่องนี้นะ ไม่ว่าจะเอ่ยก่อนประชุมหรือท้ายเวลาของประชุม สร้างให้ทีมงานรู้ว่าเราให้ความสำคัญกับเรื่องนี้จึงพูดถึงเรื่องนี้บ่อย

2. ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข

การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัด ควรพัฒนาบุคลากรในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เทคนิคและวิธีการวิเคราะห์ SWOT ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน เพื่อกระตุ้นให้ทุกฝ่ายได้มองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเช่นเดียวกัน และให้เห็นคุณค่าของการวางแผน ผู้บริหารควรระดมความคิดเห็นจากคณะกรรมการ สถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติม โดยการอบรมพัฒนาตนเอง และการอ้างอิงข้อมูลต่างๆ ควรอ้างอิงโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศจริง อีกทั้งพบว่ามีข้อเสนอแนวทางแก้ไข กล่าวคือ ควรนำข้อมูลที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์อย่างถูกต้องและชัดเจน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผน

และแต่งตั้งคณะกรรมการในการวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจัยต่างๆเพื่อกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องวางบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการนั้นให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถ

3. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข

การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรมและระบุถึงผลผลิตเชิงปริมาณและคุณภาพได้ และผู้บริหารควรสร้างความร่วมมือและความตระหนักให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน อีกทั้งพบว่ามีข้อเสนอแนวทางแก้ไข โดยการจัดตั้งหน่วยเสริมที่จะคอยช่วยเหลือด้านกระบวนการวางแผนโดยเฉพาะ เพื่อรับผิดชอบในการศึกษาข้อมูลและสรุปประมวลผลอีกครั้ง

4. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขการ

ดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ได้แก่ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากยิ่งขึ้น เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรต่อไป ผู้บริหารควรเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นระบบ ในรูปแบบของสารสนเทศหรือในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) ผู้บริหารควรที่จะส่งเสริมสนับสนุน ให้ครูและบุคลากร ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ศึกษาต่อ จัดอบรมให้มีความรู้เพิ่มเติม และผู้บริหารควรอ้างอิงข้อมูลสารสนเทศในการสร้างทางเลือก เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้ความรู้ลึกลับ อีกทั้งพบว่ามีข้อเสนอแนวทางแก้ไข โดยเริ่มจากการการเพิ่มเติมสมรรถนะด้านต่างๆ และการพัฒนาทักษะความรู้ด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอง หรืออาจเป็นลักษณะการศึกษาเรียนรู้กลยุทธ์การวางแผน และการดำเนินการของโรงเรียนต้นแบบ หรือกรณีศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระดับหนึ่งแล้ว เป็นต้น อีกทั้งผู้บริหารต้องวางแผนอย่างชาญฉลาด ต้องศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอด และต้องหาความรู้ใหม่ๆมาพัฒนาระบบในโรงเรียน

5. ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข

การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารควรปรับกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงานระดับสูงขึ้นไป หน่วยงานระดับสูงควรกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับบริบทของ

โรงเรียนแต่ละแห่งด้วย เช่น โรงเรียนชนบทจะแตกต่างจากโรงเรียนในเมืองมาก ผู้บริหารควรที่จะกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน โดยการส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย และผู้บริหารควรที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความท้าทายและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย อีกทั้งพบว่ามีข้อเสนอแนวทางแก้ไข กล่าวคือ ให้การวางเป้าหมายต่างๆ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจหลักของโรงเรียน มีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

6. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข

การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บริหารควรมีการกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากร สร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวิธีการกำหนดแผน ผู้บริหารควรกระจายงาน กำหนดผู้รับผิดชอบงานและมอบหมายงานโดยการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรในสังกัด เช่น จัดอบรมสัมมนา ส่งเสริมให้ศึกษาต่อ ผู้บริหารควรนำความรู้เทคนิคการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการกำหนดแผน และผู้บริหารควรจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหรือ โครงการที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งพบว่ามีข้อเสนอแนวทางแก้ไข ได้แก่ การดึงความร่วมมือจากผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนของโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะแนวทางการจัดประชุมย่อยเฉพาะกลุ่มเล็กๆ เพื่อให้บรรยากาศการหารือไม่เป็นทางการมากเกินไป และให้ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนมากที่สุด นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนอีกส่วนหนึ่งมีความเห็นว่าการแก้ปัญหาต้องมีการนำหลักทางจิตวิทยาในการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการขอความร่วมมือจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบุคคลต่างกลุ่มต่างสาขาอาชีพก็อาจจำเป็นต้องใช้เทคนิคที่แตกต่างกัน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันสูงสุด

7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขการดำเนินงาน

งานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ได้แก่ ผู้บริหารควรดำเนินการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรปรับปรุงแผนปฏิบัติให้ชัดเจน และกำหนดผู้รับผิดชอบให้ตรงตามเป้าหมายหลักของแผน ควรสร้างมุลเหตุจูงใจและกลไกควบคุมความต่อเนื่องในการนำแผนปฏิบัติตามหลักคำสอนของศาสนาอิสลามมาใช้ ต้องมีการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เพื่อให้

สอดคล้องกับแผนมากยิ่งขึ้น มีกลไกควบคุมในการปฏิบัติงาน ที่สามารถตรวจสอบได้ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนมากยิ่งขึ้น และสนับสนุนให้ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรตามแนวทางของท่านรศุด **ซุ้**มากยิ่งขึ้น อีกทั้งพบว่ามีข้อเสนอแนวทางแก้ไข กล่าวคือ ผู้บริหารควรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากแผนที่ดีนั้นควรมีระบบการควบคุมดูแลเพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

8. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ

แนวทางการแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ **ซุ้**ได้แก่ ผู้บริหารควรวางแผนให้ดีกว่าก่อนที่จะทำแผนต่างๆและปฏิบัติให้เต็มที่ก่อนจึงจะมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ **ซุ้**ได้ ผู้บริหารต้องมีความเข้มงวดและความเสียสละในการติดตามแผนต่างๆที่ได้มอบหมายไว้ไม่ใช่ว่ามอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ **ซุ้**เพียงอย่างเดียว และผู้บริหารควรทำแผนหรือปฏิบัติตามแผนที่ปฏิบัติมาแล้วทำเต็มที่แล้วมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ **ซุ้**ซึ่งผลจะออกมาดีหรือไม่ดี ต้องขอคู่อภัยจากเอกองค์อัลลอฮ์ **ซุ้**อยู่เป็นนิจ อีกทั้งพบว่ามีข้อเสนอแนวทางแก้ไข โดยภายในโรงเรียนน่าจะมีการจัดกิจกรรมหรือคลินิกรักษาหัวใจ เพื่อเป็นการทบทวนตนเองให้มีความบริสุทธิ์ใจ (อิคลาส) และมอบหมายต่ออัลลอฮ์ **ซุ้**ในทุกการทำงานอย่างจริงจัง ซึ่งจะเป็นการบำบัดรักษาโรคที่ทำให้การศรัทธาเสื่อม หัวใจแข็งกระด้าง รวมถึงอาจให้มีสถานที่ มีผู้รับผิดชอบหลัก และหางบประมาณมาสนับสนุนในด้านการจัดการดังกล่าว

9. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข

การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับได้แก่ นำวัตถุประสงค์ของแผนการปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายหลักในการกำหนดวิธีการประเมินผลแผน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน และผู้บริหารควรมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลแผนเป็นระยะ และควรนำข้อมูลผลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไป อีกทั้งพบว่ามีข้อเสนอแนวทางแก้ไข กล่าวคือ ควรให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพที่เป็นจริง มีเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีความชัดเจน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนแผนและนโยบายในอนาคต อีกทั้งควรรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนควบคู่กับการวิเคราะห์เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ของท้องถิ่นนั้น โดยให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด และควรประเมินตามความเป็นจริง ไม่สรุปผลตามความรู้สึกอย่างที่เป็นอย่างที่เป็นอยู่ ที่สำคัญควรให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม

4. อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ในกระบวนการวางแผน 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1)การตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ 2)การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต 3)การกำหนดวัตถุประสงค์ 4)การพัฒนากลยุทธ์ 5)การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง 6)การกำหนดแผนปฏิบัติงาน 7)การปฏิบัติตามแผน 8)การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ และ9)กลไกของข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งยังไม่พบงานวิจัยที่มีกระบวนการ 9 ขั้นตอน โดยอิงจากหลักการของศาสนาอิสลาม เนื่องจากพื้นที่ในการวิจัยเป็นพื้นที่ที่มีผู้นับถือศาสนาอิสลามค่อนข้างมาก และผู้วิจัยก็เน้นการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นหลัก และผลการวิจัยดังกล่าวพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของซอฟีเยาะ หวังหลี (2556) เรื่องการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล พบว่า สภาพการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดอุดรธานี บุคลากรโดยส่วนรวมและจำแนกตามสภาพ และขนาดโรงเรียน เห็นว่ามีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมและแต่ละขั้นตอนในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของยุทธนา พรหมณี (2537) เรื่องกระบวนการวางแผนทางการศึกษาของสำนักงานการศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 2 ที่พบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนทางการศึกษาของสำนักงานการศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ

ปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของควง มุกสง (2534) เรื่องการศึกษากระบวนการวางแผนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่พบว่า สภาพการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ตามทัศนะของผู้บริหารและครูอาจารย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างความพร้อมแก่บุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการวางแผน หรืออาจเป็นเพราะบุคลากรในสถานศึกษามีความสนใจและมีประสบการณ์ในเรื่องของการวางแผน เป็นทุนเดิมอยู่แล้วในระดับหนึ่ง แต่ก็อาจจะมีขาดทักษะในบางกระบวนการของการวางแผน ทั้งนี้ อาจมาจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของผู้บริหารเองและบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่ส่งผลให้คุณภาพของการปฏิบัติที่เกิดจากการวางแผนไม่ส่งผลต่อการพัฒนาในกระบวนการวางแผนมากนัก รวมถึงบริบทต่างๆ ที่ยังไม่เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการวางแผนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการตั้งเจตนารมณ์ (แน่วแน่) อย่างแน่วแน่ด้วยการมีจิตใจที่ดี รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความมุ่งหวังการทำงานที่จะได้รับการตอบแทนจากอัลลอฮ์ ﷻ และ ผู้บริหารมีการตั้งเจตนารมณ์ (แน่วแน่) อย่างแน่วแน่ด้วยวาจาที่ดีตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ ฮารณ ยูโซะ (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส โดยทั่วไปมีการตั้งเจตนารมณ์ในลักษณะที่เชื่อมโยงกับคำสอนศาสนาอิสลามที่ส่งเสริมให้มีความบริสุทธิ์ใจในการปฏิบัติและดำเนินการงานต่างๆ หรือที่เรียกว่ามีความ “อิดลัส” ในเจตนาสอดคล้องกับ นัสรันท์ สาเลมา (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เริ่มจากความบริสุทธิ์ใจของผู้ปฏิบัติงาน หากการปฏิบัติงานต่างๆ ในโรงเรียนไม่สามารถผดุงรักษาเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ และบริสุทธิ์ใจได้แล้ว อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลลัพธ์องค์รวมในภาพภาคหน้าได้ และยังคงกล่าวอีกว่า เมื่อไหร่ก็ตามที่เราสร้างความตระหนักและเน้นย้ำในเรื่องนี้ โดยยึดมั่นการทำงานที่เริ่มต้นด้วยหลักการศาสนา เมื่อนั้นการทำงานจะดำเนินไปอย่างราบรื่น และที่สำคัญในเรื่องดังกล่าวนี้ ได้สอดคล้องกับหลักการของอิสลาม กล่าวคือ แท้จริงหลักการที่ยิ่งใหญ่และสำคัญของศาสนาอิสลามนั้นคือการบรรลุถึงความบริสุทธิ์ใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ ในทุกๆ กิจกรรมงาน ซึ่งนักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่า “ความบริสุทธิ์ใจ นั้นคือการที่ท่านไม่ปรารถนาให้การทำงานที่ท่านได้ทำนั้นเป็น

ที่ประจักษ์แก่ผู้ใดนอกจากอัลลอฮ์ ﷻ และท่านจะไม่เทียบเคียงสิ่งใดๆกับพระองค์” และความบริสุทธิ์ใจคือแก่นแท้ของศาสนา

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาได้ตระหนักและให้ความสำคัญในหลักการของศาสนามาใช้ควบคู่กับการบริหารจัดการเป็นอย่างดี และแน่นอนผู้บริหารจำเป็นต้องมีพื้นฐานในเรื่องศาสนาในระดับหนึ่ง เพราะหากผู้บริหารมีความคิดและปฏิบัติโดยการแยกจากกันระหว่างศาสนากับการทำงาน ถือว่าเป็นความคิดที่ล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหลักสำคัญในกระบวนการวางแผนนั้นต้องยึดแนวทางการปฏิบัติตามคำสอนศาสนาอิสลามและตามแบบฉบับท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ อันจะส่งผลให้การทำงานที่ปฏิบัติไม่สูญเปล่าและมีคุณค่าอย่างสูงสุด อีกทั้งการตั้งเจตนารมณ์อย่างแน่วแน่มั่นคงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ทุกกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะในกระบวนการวางแผนจะต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ซึ่งประกอบด้วยความบริสุทธิ์ใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ ในทุกคำพูด ทุกการกระทำ และในทุกๆการอวดอ้าง และแม้ว่าการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่เป็นเรื่องของจิตใจที่วัดกันยากก็ตาม แต่ก็สามารถที่จะแสดงออกทางวาจาหรือพฤติกรรม และสามารถที่จะสะท้อนให้เห็นได้จากผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าอิสลามให้ความสำคัญกับการตั้งเจตนารมณ์อย่างสูงสุด โดยเริ่มต้นการทำงานต่างๆด้วยการทำให้เจตนาของบุคคลมีความบริสุทธิ์ เพื่อที่จะทำให้การทำงานดำเนินไปเพื่ออัลลอฮ์ ﷻ แต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น ไม่ใช่เพราะเห็นแก่ประโยชน์อื่นใด เช่น เงินทอง อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่การงาน ชื่อเสียง หรือความทะเยอทะยานอื่นใดก็ตามที่จิตวิญญาณอาจซุกซ่อนเป็นความลับเอาไว้ และในเมื่อทุกการกระทำเป็นการแสดงถึงความภักดีแล้วก็จึงให้ผู้กระทำความดีนั้นแสวงหาความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ﷻ เพียงองค์เดียวเท่านั้น ในคัมภีร์อัลกุรอานได้เน้นย้ำถึงเรื่องดังกล่าว ดังคำดำรัสของพระองค์ที่ว่า

﴿ وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ ﴾

5 : البينة

ความว่า “และพวกเขามิได้ถูกบัญชาให้กระทำอื่นใดนอกจากเพื่อเคารพภักดีต่ออัลลอฮ์ ﷻ เป็นผู้มีเจตนาบริสุทธิ์ในการภักดีต่อพระองค์ เป็นผู้อยู่ในแนวทางที่เที่ยงตรง”

(อัล-บัยอินะฮ์ : 5)

เช่นเดียวกันพื้นฐานในการประกอบความดีที่เป็นที่ยอมรับ ณ ที่อัลลอฮ์ ﷻ นั้น
หนึ่งในเงื่อนไข คือจะต้องมีความบริสุทธิ์ใจที่จะแสวงหาความโปรดปรานจากอัลลอฮ์องค์เดียว
เท่านั้น ความบริสุทธิ์ใจ คือ รากฐานที่จะส่งผลให้การขอคูลอฮ์เป็นที่ตอบรับ อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสว่า

﴿ فَادْعُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ وَلَوْ كَرِهَ الْكَافِرُونَ ﴾

غافر: 14

ความว่า “ดังนั้นจงวิงวอนขอต่ออัลลอฮ์โดยเป็นผู้มีความบริสุทธิ์ใจ
ในศาสนาต่อพระองค์แม้ว่าพวกปฏิเสธศรัทธาจะเกลียดชังก็ตาม”

(ขอฟิร : 14)

ซึ่งมีหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ดังมีรายงานจากท่านอุมร์บินอัลค็อฏฏอบ
เล่าว่า ท่านนบีได้กล่าวว่า

﴿ إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى ﴾²

ความว่า “แท้จริงการทำงานทั้งหลายนั้นขึ้นอยู่กับเจตนา และแท้จริงสำหรับ
ทุกคนนั้นคือสิ่งที่เขาได้ตั้งเจตนาไว้”

² หะดีษ บันทึกโดย บุคอรีฮ์, หมายเลขหะดีษ 1311 ; และมุสลิม, หมายเลขหะดีษ 1907

2. ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการชुरอ (ปรึกษาหารือ) ระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ SWOT ใช้ประเมินสถานการณ์เพื่อคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต และผู้บริหารมีการนำนโยบาย ข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากรทางด้านการบริหารมาใช้ในการพิจารณาจัดทำแผนตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ (Al-Buraey, 1994 : 387 อ้างถึง Ali Mohammad Jubran Saleh) ที่กล่าวว่า การปรึกษาหารือหรือชुरอเป็นการค้นหาข้อแนะนำและความคิดเห็นที่เหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ หลังจากนั้นจึงเอาข้อแนะนำหรือข้อคิดเห็นนั้นๆ มาพิจารณาเพื่อที่จะได้ข้อสรุปที่ใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุด และยังสอดคล้องกับ (Qutub, S. 1982 : 501 อ้างถึง Ali Mohammad Jubran Saleh) ได้กล่าวว่า ในหมู่ประชาชาติมุสลิมต่อหลักการปรึกษาหารือที่สำคัญนี้ ความจริงระบบอิสลามไม่สามารถที่จะสร้างขึ้น โดยปราศจากหลักการชुरอ และอาจเป็นเพราะว่าบางโรงเรียนนอกจากจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นเครื่องมือมาใช้ในขั้นตอนการตั้งสมมติฐานแล้ว โรงเรียนยังได้มีการนำเทคนิคการวิเคราะห์ใหม่ๆ มาใช้ อาทิเช่น การใช้แนวคิด BSC (Balanced Scorecard) ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ จะเห็นได้ว่าแนวคิด BSC มาวิเคราะห์ ไม่เพียงแต่ในระบบราชการของไทยเท่านั้นที่นำมาใช้ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก็ยังสามารถนำแนวคิดประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาของตนด้วยเช่นเดียวกัน ดังกล่าวนี้สอดคล้องกับการวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553) ที่ได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดของ BSC ว่า โดยเริ่มต้นแล้ว BSC มีจุดกำเนิดขึ้นมาเนื่องจากความต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ และแนวคิดนี้ก็ได้นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยราชการเพิ่มมากขึ้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนากรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับนัสนันท์สาแลมา (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารจะมีการปรึกษาหารือร่วมกันกับคณะครูที่โรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลใช้ในการประเมินสถานการณ์ มีการปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนปรึกษาหารือกับผู้ปกครองนักเรียนเพื่อที่สามารถสะท้อนถึงปัญหา อุปสรรค รวมถึงจุดเด่นจุดด้อย

ของโรงเรียน และแน่นอนในบริบทสังคมมุสลิม การชุรอจึงเป็นเรื่องที่ควรเอาใจใส่และควรตระหนัก เพราะนั่นถือเป็นคุณลักษณะเฉพาะของศาสนาอิสลาม ซึ่งเป็นศาสนาที่ใช้ระบบชุรอหรือการปรึกษาหารือ ศาสนาอิสลาม คือศาสนาที่ยึดเอาแนวการชุรอ (การปรึกษาหารือ) ในทุกเรื่อง ที่เกี่ยวกับด้านศาสนาและคุณยา อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสในคัมภีร์อัลกุรอานว่า

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

الشورى : 38

ความว่า “และบรรดาผู้ตอบรับต่อพระเจ้าของพวกเขาและดำรงละหมาด และพวกเขามีการปรึกษาหารือในกิจการของพวกเขา และพวกเขาบริจาคสิ่งที่เราได้ให้ เป็นเครื่องปัจจัยยังชีพแก่พวกเขา”

(อิซ-ชุรอ : 38)

ระบบชุรอ คือสิ่งจำเป็นพื้นฐานหลักในบัญญัติแห่งอิสลาม ด้วยเหตุนี้ท่านนบี จึงได้สั่งให้ปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวนี้อย่างเป็นทางการ อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสในคัมภีร์อัลกุรอานว่า

﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾

آل عمران : 159

ความว่า “เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮ์นั่นเองเจ้า(มุฮัมมัด) จึงได้สุภาพอ่อนโยนแก่พวกเขาและถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประพฤติหยาบช้า และมีใจแข็งกระด้างแล้วไซ้ร้ แน่แน่นอนพวกเขาก็ยอมแยกตัวออกไปจากรอบๆเจ้ากันแล้ว ดังนั้นจงอภัยให้แก่พวกเขาเถิด และจงขออภัยให้แก่พวกเขาด้วย และจงปรึกษารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย”

(อาลิอิมรอน :159)

และยังสอดคล้องกับ อับดุลเราะห์มาน อัชชีหะฮ์ (2010 : 2) ที่กล่าวว่า ระบบชুরอ เป็นระบบหนึ่งที่น่าไปสู่ความถูกต้องและผลประโยชน์ที่ดีเลิศ บรรดามุสลิมในสมัยต้นของอิสลาม ได้ยึดปฏิบัติกับหลักการชुरอนี้กับเรื่องศาสนาและคุนยา(ทางโลก)ของพวกเขา จนทำให้สภาพของพวกเขารุ่งโรจน์และไปด้วยดี เมื่อไหร่ที่พวกเขาเจออกจากหลักการนี้พวกเขาเลยต้องเผชิญกับความต่ำต้อยในเรื่องศาสนาและคุนยาของพวกเขา ผลการวิจัยในขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของอายุ หีมงอย (2551) ได้ทำวิจัยเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา ที่พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา ในขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตอยู่ในระดับมาก อีกทั้งผู้บริหารยังให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT ใช้ประเมินสถานการณ์เพื่อคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต ตลอดจนผู้บริหารมีการนำนโยบาย ข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากรทางการบริหารมาใช้ในการพิจารณาจัดทำแผน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือหรือชुरอเป็นแนวคิดหลักทางการบริหารจัดการ เพราะการปรึกษาหารือกับบุคลากร จะช่วยให้มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น อีกทั้งระบบชुरอเป็นระบบหนึ่งที่น่าไปสู่ความถูกต้องและผลประโยชน์ที่ดีเลิศ บรรดามุสลิมในสมัยต้นของอิสลาม ได้ยึดปฏิบัติกับหลักการชुरอนี้กับเรื่องศาสนาและคุนยา(ทางโลก) จนทำให้สภาพของพวกเขารุ่งโรจน์และไปด้วยดี เมื่อไหร่ที่พวกเขาเจออกจากหลักการนี้พวกเขาเลยต้องเผชิญกับความต่ำต้อยในเรื่องศาสนาและคุนยาของพวกเขา และส่วนนี้อาจจะมาจากผู้บริหารมีแนวคิดและมุมมองที่ดีเกี่ยวกับหลักการนี้โดยมองว่าศาสนาอิสลามได้บัญญัติสิทธิความชอบธรรมระหว่างมนุษย์ด้วยกันในทุกระดับชั้นเพื่อที่จะอยู่อย่างมีความรักใคร่ระหว่างกันและบรรลุผลประโยชน์อย่างสูงสุด

3. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลาที่ชัดเจน รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้วิธีการของท่านรสุล ﷺ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยการจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อสร้างความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของแผนให้ทุกฝ่ายทราบ และผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรตามลำดับ สอดคล้องกับ มะนาฟิ ดะแย (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า กระบวนการวางแผนของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนเอกชน

สอนศาสนาโดยส่วนใหญ่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานโรงเรียนในทิศทางที่คล้ายกันและกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน ตลอดจนตระหนักถึงการนำแบบอย่างของท่านรศูด ﷺ มาใช้ในการบริหารจัดการด้วยวิธีการเป็นผู้นำที่พร้อมจะชี้แจงทำความเข้าใจให้ผู้ตามได้รับทราบแบบอย่างดังกล่าวนี้จะปรากฏให้เห็นในสมัยท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ที่มีการชี้แจง สร้างความเข้าใจให้กับบรรดาซอฮาบะฮ์ เช่น ในสถานการณ์การประชุมเพื่อวางแผนในการทำสงคราม การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพิชิตเมืองต่างๆ ทั้งนี้หลักการอิสลามได้ชี้ให้เห็นว่าการที่บุคคลหนึ่งได้รับทราบถึงเรื่องราวต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานส่วนร่วมนั้นถือเป็นสิทธิในการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างหนึ่ง กล่าวได้ว่าอิสลามได้กำหนดสิทธิของปัจเจกบุคคลที่ควรได้รับจากส่วนรวม และกำหนดสิทธิของส่วนรวมที่ต้องได้รับจากสมาชิกในกลุ่ม ดังนั้นสมาชิกหนึ่งก็ต้องทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่ม ในทางกลับกันกลุ่มคณะก็ต้องทำงานเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกที่เป็นปัจเจกชนด้วย ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ กล่าวว่า

³((الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا))

ความว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างมุอ์มินผู้ศรัทธานั้น เปรียบได้
ดั่งอาคารที่ต่างส่วนต่างเกื้อหนุนเสริมความแกร่งให้แก่กัน”
แล้วท่านก็สอดประสานนิ้วมือเข้าด้วยกัน

³ หะดีษ บันทีก โดย บุคอรีฮ์ ,หมายเลขหะดีษ 2446 ; และมุสลิม หมายเลขหะดีษ 2585

4. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการค้นหาข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจด้านการบริหารงานรองลงมาคือ ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกแต่ละทาง โดยอาศัยหลักการบริหาร และผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการพิจารณาทางเลือก ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของอายุ หิมงอย (2551 : บทคัดย่อ) เรื่อง การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา ที่พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา ด้านการพัฒนากลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของซอผีเฝ้าะหวังหลี (2556) ได้วิจัยเรื่องการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดสตูล ที่พบว่า ระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งโรงเรียนได้ให้ความสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ในระดับหนึ่ง และยังพบว่าโรงเรียนได้ศึกษารูปแบบการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาเป็นไปในทางทิศเดียวกันกับยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนตามที่ต้นสังกัดกำหนดครั้นนั้นก็ตามยังพบว่าในการพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าวยังไม่ได้ถึงจุดของการพัฒนาอย่างเต็มที่มีมากนัก

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากสภาพในบริบทของพื้นที่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ยังไม่ได้อยู่ในขั้นการพัฒนากลยุทธ์ที่มีความพร้อมต่อการพัฒนาพอสมควร แต่ก็ไม่ถึงกับประสบปัญหาที่ร้ายแรงนัก เมื่อพบว่าโดยภาพรวมของโรงเรียนเอกชนดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง ทำให้ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่า ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะในด้านนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับเทคนิค ผู้บริหารในโรงเรียนดังกล่าวยังขาดเทคนิคที่ดีในการคิดค้น สร้างกลยุทธ์ ใช้วิธีการต่างๆเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งอาจจะอยู่ในช่วงของการปรับปรุงในระดับหนึ่งแล้ว เพียงแต่ยังไม่ถึงจุดของการพัฒนาด้านกลยุทธ์ในการวางแผนอย่างเต็มที่สุด

5. ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน และผู้บริหารมีการระบุผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอายุ หิมงอย (2551) ได้ทำวิจัยเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา ที่พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา ด้านขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง โดยเชื่อว่าเป้าหมายระยะปานกลางจะเป็นส่วนที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินงาน สามารถประเมินสถานการณ์และปรับเปลี่ยนแผนระยะยาวได้ทันทั่วทั้งที่ อีกทั้งผู้บริหารอาจจะมีประสบการณ์ในการสร้างแผนระยะปานกลางหรือเคยผ่านการอบรมเรื่องการกำหนดเป้าหมายที่จะทำให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายของสถานศึกษา

6. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการนำความรู้เทคนิค PERT และ CPM หรือ Gantt Chart มาใช้ในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแผนปฏิบัติงาน และผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนทราบตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของอายุ หิมงอย (2551 : บทคัดย่อ) เรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา ที่พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา ด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามในการพัฒนาตนเองด้านทักษะการวางแผน และให้ความสำคัญเกี่ยวกับเทคนิค เครื่องมือต่างๆที่เอื้อต่อการบริหารจัดการเพราะการบริหารงานในโครงการขนาดใหญ่ที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆมากมาย จำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดขั้นตอนในการทำงาน ตลอดจนการมีเครื่องมือควบคุม

ความก้าวหน้าของโครงการต่างๆ ซึ่งในปัจจุบันเทคนิคของการบริหารโครงการที่นิยมใช้กัน ได้แก่ Gantt Chart , เทคนิค PERT และ CPM เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานโครงการที่ใช้หลักการพื้นฐานอันเดียวกันคือการใช้วิธีการวิเคราะห์หำยงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่จำแนกโครงการออกเป็นกิจกรรมย่อยและแสดงความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันระหว่างกิจกรรมต่างๆ เพื่อหาวิธีการประหยัดเวลาและใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานโครงการ รวมทั้งยังเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับกิจกรรมต่างๆ เพื่อหาวิธีการป้องกันและแก้ไขความเบี่ยงเบนไปจากแผนที่วางไว้ รวมถึงการนำผังแกนต์หรือ Gantt Chart มาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนและกำหนดเวลาในการทำงานของโครงการที่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่ซับซ้อน เทคนิคดังกล่าวล้วนแล้วเหมาะสมที่จะนำมาใช้ควบคู่กับการดำเนินงานในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน

7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารมีการนำหลักคำสอนศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติ และผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ตามลำดับสอดคล้องกับ Dr. Naceur Jabnoun (2548 : 80) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การมีแผนถือเป็นเรื่องที่ดีและเป็นนวัตกรรมใหม่ที่มีจำนวนมากเมื่อนำไปใช้แล้วกลับล้มเหลว เพราะองค์การไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างต่อเนื่อง และขัดแย้งกับผลการวิจัยของของซอฟีเยาะ หวังหลี (2556) ได้วิจัยเรื่องการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล ที่พบว่าด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และยังขัดแย้งกับกับงานวิจัยของอายุ หิมมอย (2551 : บทคัดย่อ) เรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา ที่พบว่าการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา ด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษายังขาดการนำหลักคำสอนของศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง ในความเป็นจริงแล้วสิ่งนี้เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารที่นับถือศาสนาอิสลาม เพราะการปฏิบัติอามัลที่มีความคงเส้นคงวานั้นถือเป็นลักษณะเฉพาะของมุสลิม และจากการสังเกตของผู้วิจัยพบว่า โดยสภาพ

บริบทแล้วเรายังจะมีการกำหนดแผนที่สวยหรูแต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติจริงหรือเมื่อปฏิบัติแล้วจะปรากฏให้เห็นแค่ในช่วงแรกเริ่มเท่านั้นหลังจากนั้นผู้บริหารหลายคนมักจะเลยตามเลย

8. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารนำระบบการмуสาชาบะฮ์ (การตรวจสอบ) ความรับผิดชอบ มาใช้ในกระบวนการควบคุมแผนเพื่อใช้ปรับปรุงแก้ไขครั้งต่อไป รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการนาซีฮัต (การตัดเตือน) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกครั้งเมื่อเสร็จสิ้นการประเมินแผน และผู้บริหารมีเครื่องมือการประเมินผลที่ครอบคลุมรายละเอียดการดำเนินการของแผนปฏิบัติงาน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของอายุ หิมงอย (2551 : บทคัดย่อ) เรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา ที่พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา ด้าน กลไกของข้อมูลย้อนกลับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับมุหัมมัดบินอับดุลลอฮ์ อัลด-ควัยซุ (2010 : 3) กล่าวว่าด้วยการให้ข้อตักเตือนนั้น มักจะมีอิทธิพลต่อสภาพจิตใจของคนๆหนึ่งเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ไม่ปรากฏว่าบรมครูท่านแรกที่เป็นเจ้าของแห่งศาสน์นี้นั้นคือท่านนบีมุฮัมมัด ได้ละเลยหรือเพิกเฉยต่อการทำหน้าที่เป็นผู้ที่ให้ข้อตักเตือนเลย ดังที่ท่านอิบน์มุฮัมมัดเราะฎียัลลอฮ์ อันสุ ได้พรรณนาถึงคุณลักษณะของท่านนบีไว้ว่า

((كَانَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَتَخَوَّنَا بِالْمَوْعِظَةِ فِي الْأَيَّامِ كَرَاهَةَ السَّامَةِ عَلَيْنَا))⁴

ความว่า “ปรากฏว่าท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้จัดการอบรมให้ข้อตักเตือนแก่พวกเราในบางวันเพียงเท่านั้น เพราะเกรงว่าพวกเราจะเบื่อหน่าย”

9. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่

มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีความพยายามในการดำเนินงานโดยหวังผลตอบแทนจากอัลลอฮ์ ﷻ

⁴ หะดิษ บันติก โดย บุคอรีห์ หมายเลขหะดิษ 68

รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นความประสงค์ของอัลลอฮ์ ﷻ และ ผู้บริหารใช้ความพยายามสุดความสามารถในการดำเนินงานก่อนการมอบหมาย ความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ สอดคล้องกับดร.อะมีนบินอับดุลลอฮ์ อัช-ชะกอวีย์ (2011 : 3-5) กล่าวว่า ส่วนหนึ่งของอิบาดะฮ์ที่ยิ่งใหญ่นั้นคือการมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ ผู้สูงส่ง ในทุกการงาน นักปราชญ์บางท่านได้กล่าวว่า “ตะวัคัลบ์นั้นคือจิตใจที่ยึดมั่นอย่างแท้จริงกับอัลลอฮ์ ﷻ ว่าทรงเป็นผู้นำประโยชน์และปกป้องจากภัยอันตรายต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องเกี่ยวกับโลกนี้หรือโลกหน้า ตะวัคัลบ์ คือการที่บ่าวทำการมอบหมายการงานทุกอย่างให้กับอัลลอฮ์ ﷻ แสดงออกถึงการศรัทธามั่นและชัดเจนว่าไม่มีผู้ใดที่สามารถยังประโยชน์หรือให้โทษ นอกจากอัลลอฮ์ ﷻ เท่านั้น (ญามิอฺ อัล-อุลูมฺ วา อัล-หิกมฺ 2 :497) ส่วน Dr. Naceur Jabnoun (2548 : 83-84) ได้กล่าวว่า การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ ไม่ได้หมายถึง การที่บุคคลได้แต่เพียงคาดหวังต่อความสำเร็จที่อัลลอฮ์ ﷻ จะประทานให้แก่เขาโดยไม่ได้ลงมือทำอะไรเลยที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่พวกเขาต้องการ การมอบความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ จะเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้ใช้ความพยายามอย่างถึงที่สุดแล้วเพื่อให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายตามที่ Ali Mohammad Jubron Saleh (2551:96-97) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารการศึกษามุสลิมจะต้องตระหนักถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบทางการบริหารไว้อย่างดี ดังนั้นตะวัคัลบ์จึงมีความสำคัญยิ่งในการบริหาร ตะวัคัลบ์จะเกิดหลังจากการวางแผนและการกำหนดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อัลลอฮ์ ﷻ ได้กำชับให้มุสลิมมอบความไว้วางใจต่อพระองค์และได้สัญญาที่จะประทานรางวัลตอบแทน ดังได้ตรัสไว้ว่า

﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

آل عمران : 159

ครั้งเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้วก็จงมอบหมายแต่อัลลอฮ์เถิด
แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย

(อาลิอิมรอน 3 : 159)

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบ มีกลไกในการควบคุมการปฏิบัติงานที่ดี มีความตระหนักเรื่องความศรัทธาที่มีต่ออัลลอฮ์ ﷻ โดยมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่า ส่วนหนึ่งของเคาะฟีกดี (อิบาดะฮ์) ที่ยิ่งใหญ่ นั่นคือการมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ ผู้สูงส่งในทุกการและส่วนหนึ่งที่สำคัญยิ่งอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่มีความรู้ มีพื้นฐาน ความเข้าใจในเรื่องศาสนา แต่ยังประกอบด้วยการนำหลักการอิสลามมาใช้ควบคู่กับการบริหารจัดการอย่างจริงจังและสร้างเรื่องความศรัทธาภายในจิตใจเป็นหัวใจสำคัญและกลไกขับเคลื่อนในการปฏิบัติหน้าที่การงานในฐานะผู้ศรัทธาอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน โดยภาพรวมพบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของซอฟีเยาะ หวังหลี (2556) ได้วิจัยเรื่องการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล จำแนกตามตัวแปรเพศ พบว่าการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล โดยรวมและรายชั้นตอนไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากส่วนหนึ่งจากสภาพสังคมปัจจุบันเพศหญิงมีบทบาทในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น มีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น ทำให้มีมุมมองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารที่ไม่แตกต่างกับเพศชาย อีกทั้งนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการเอกชน ต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของครูให้เป็นไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา การพัฒนาครูจึงมีความสำคัญทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

และมีประสิทธิภาพ โดยไม่ได้แบ่งแยกเพศชายหรือหญิง ครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนทุกคนจึงต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพการศึกษาในรูปแบบเดียวกันทุกโรงเรียน อีกทั้งผู้วิจัยมองว่าครูที่มีเพศต่างกันแต่ถ้าปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีกระบวนการวางแผนปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน ทักษะและมุมมองในเรื่องดังกล่าวคล้ายคลึงกัน ดังนั้นผลการวิจัยจึงพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกันมีทักษะต่อกระบวนการวางแผนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามไม่แตกต่างกัน

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทักษะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยภาพรวมพบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของซอฟีเย๊ะ หัวงหลี (2556) ได้วิจัยเรื่องการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา พบว่า การเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูลจำแนกตามระดับศึกษา โดยรวมและรายชั้นตอนไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นตอน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน เป็นไปตามสมมติฐาน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามต่อสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาที่ต่างกัน อาจขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถในตัวบุคคลก็เป็นได้ และยังชี้ให้เห็นว่าระดับการศึกษาไม่ได้ดีดกว่าบุคคลคนนั้นจะต้องมีความรู้ที่สูงส่งหรือต่ำมากน้อยเพียงใด ยกเว้นความคิดเห็นต่อขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนของผู้บริหาร ซึ่งมีความเห็นแตกต่างกัน ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่ระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้อาจมาจากผู้ที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่ามีมุมมอง ความรู้ความเข้าใจ สามารถประเมินความสามารถของผู้บริหารต่อการดำเนินงานในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนได้ดีกว่า

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน

ของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทพล พงษ์สรอย (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี การเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามตำแหน่งของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความเห็นต่อกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโดยอาศัยหลักการประเมินที่เป็นจริง ตำแหน่งในหน้าที่การงานไม่ได้ส่งผลต่อมุมมองกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร และพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งต่างกันมีพื้นฐาน และความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการปฏิบัติงานของผู้บริหารในระดับเท่ากัน และอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเป็นผู้กำหนดกระบวนการวางแผนของโรงเรียน โดยมีครูผู้สอนเป็นผู้ดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้ ทำให้ตำแหน่งต่างๆของผู้ตอบแบบสอบถามยังไม่ชี้ให้เห็นว่าสามารถที่จะเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนมากนัก

4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน

ของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน โดยภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิงกาญจน์ ศรีสันดา (2545 : 159) ได้วิจัยเรื่องปัญหาการวางแผนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ที่พบว่า ปัญหาการวางแผนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมและรายชั้นตอนพบว่าไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของกมล จิตบุญ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนงานตามโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา

จังหวัดน่าน ซึ่งการวิจัยพบว่า ครูผู้สอน และคณะกรรมการโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความเห็นในกระบวนการวางแผนดำเนินงานตาม โครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์ ทองทวีวัฒน์ (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการศึกษา ปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนประจำปี โดยภาพรวม และรายชั้นตอน ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด เข้มชุม (2542 : 60) ที่ศึกษาปัญหาการวางแผนการปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การดำรง ตำแหน่งต่างกัน มีปัญหาการวางแผนการปฏิบัติประจำปีโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตาม สมมติฐานที่กำหนดไว้

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ ความเข้าใจ และอาจเป็นเพราะว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่าง ได้รับการอบรม ทำให้มีพื้นฐานความรู้ สามารถที่จะเข้าใจในกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร เกี่ยวกับการ วางแผนที่เกี่ยวข้องกัน ประสบการณ์การทำงานไม่ได้คิดว่าจะเข้าใจ และมีมุมมองต่อกระบวนการ วางแผนของผู้บริหารมากน้อยเพียงใด อาจจะมาจากส่วนของการมีแนวคิดเรื่องการพัฒนาตนเอง ของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับสูง ซึ่งต้องการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองไม่ว่าจะโดยวิธีใด ก็ตาม

5. การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของ ผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา เอกชนจังหวัดนราธิวาส ของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนขนาดต่างกัน โดยภาพรวม พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน การวิจัยที่ตั้งไว้ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของอายุ หิมงอย (2551 : บทคัดย่อ) เรื่องการ ปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา ที่พบว่า การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา ด้านขนาดสถานศึกษา พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สอดคล้องกับงานวิจัยของขงยุทธ แฉงหอม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพ และปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และโรงเรียน ขนาดกลางกับขนาดใหญ่เป็นคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้อง กับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ ศรีสันดา (2545 : 153) ได้วิจัยเรื่องปัญหาการวางแผนการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด บุรีรัมย์ ที่พบว่า ปัญหาการวางแผนใน โรงเรียนประถมตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์จำแนกตามการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาด ต่างกันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของ แผนไว้อย่างชัดเจนและการประเมินผลแผนเมื่อสิ้นสุดโครงการ ในเรื่องเดียวกันนี้ยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์ (2543 : 111-114) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการวางแผน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้ตอบ แบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนภาพรวม และแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกขั้นตอน เป็นไปตาม สมมติฐาน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่มีความพร้อม ทางด้านปัจจัยในการบริหารจัดการ ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งบุคลากร เพื่อใช้ในการวางแผน มากกว่าโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อประมวลปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตาม กระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

ผลการวิจัยพบว่าปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการ วางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน การศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส สามารถอภิปรายผลเป็นรายขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ พบว่า ผู้บริหารมักแสดงออกทางวาจา

และแสดงทางพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการเนือยในการดำเนินงาน/กิจกรรมเป็นไปเพื่อหวังผลตอบแทนจากผู้อื่นและยังพบว่าผู้บริหารแสดงออกทางวาจาเพื่อมุ่งหวังผลประโยชน์ของตนอย่างสูงสุด ซึ่งมีความขัดแย้งจากข้อมูลการสัมภาษณ์โดย ฮารณ ยูโซะ (2558) ให้สัมภาษณ์ว่า ปัญหากระบวนการวางแผนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ด้านการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่จะพบน้อยมาก สืบเนื่องจากในขั้นตอนของการตั้งเจตนารมณ์นี้กล่าวได้ว่าเป็นนามธรรมที่อยู่ภายในจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลไม่สามารถตรวจสอบหรือวัดในเชิงรูปธรรมได้ ทั้งนี้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยทั่วไปจะมีบุคลากรเกือบทั้งหมดนับถือศาสนาอิสลาม จึงมีหลักคิดหรือหลักยึดเหนี่ยวในเรื่องการตั้งเจตนารมณ์นี้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนแนวทางแก้ไข ฮารณ ยูโซะ (2558) ให้สัมภาษณ์ว่า ควรจะเป็นในลักษณะการพูดคุยปรึกษาหารือ เพื่อทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นและดึงเจตนาร่วมของทุกคนมาสู่ทิศทางเดียวกันอีกครั้ง อีกทั้งในฐานะผู้บริหารก็ควรที่จะเอาประเด็นนี้พูดในวาระการประชุมทุกครั้ง ไม่ว่าจะเอ่ยก่อนประชุมหรือท้ายเวลาของประชุม สร้างให้ทีมงานรู้ว่าเราให้ความสำคัญกับเรื่องนี้จึงพูดถึงเรื่องนี้บ่อย

2. ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต พบว่าผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจ

และประสบการณ์ในเรื่องการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ การตั้งสมมติฐาน จะอาศัยความรู้ลึกมากกว่าการอ้างอิงข้อมูล ผู้บริหารขาดการนำนโยบาย ข้อมูลสารสนเทศที่แท้จริงมาใช้ในการจัดทำแผน และขาดการชูรอ ปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับอาไซน์นา อับดุลเลาะ (2558) ให้สัมภาษณ์ว่า การรวบรวมข้อมูลเพื่อตั้งสมมติฐานประกอบกระบวนการวางแผนในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่ได้มีการนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมากระทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่วนแนวทางแก้ไข อาไซน์นา อับดุลเลาะ (2558) ให้สัมภาษณ์ว่า ควรนำข้อมูลที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์อย่างถูกต้องและชัดเจน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผน และแต่งตั้งคณะกรรมการในการวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจัยต่างๆ เพื่อกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องวางบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการนั้นให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถ

3. **ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์** พบว่า ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์เชิง

ปริมาณเท่านั้นไม่ได้เน้นคุณภาพ ขาดการมีส่วนร่วมของหลายๆฝ่ายในการกำหนดวัตถุประสงค์ และ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเอง ทำให้ครูไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรและพบว่าเนื่องจากบุคลากรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ฮารณ ยูโซะ (2558) ให้สัมภาษณ์ว่า แนวทางแก้ไขดังกล่าวนี้ควรการจัดตั้งหน่วยเสริมที่จะคอยช่วยเหลือด้านกระบวนการวางแผน โดยเฉพาะเพื่อรับผิดชอบในการศึกษาข้อมูลและสรุปประมวลผลอีกครั้ง

4. **ขั้นการพัฒนากลยุทธ์** พบว่า ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์อิทธิพลการ

เปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรได้ดีเท่าที่ควร ขาดการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายระดมความเห็นจากหน่วยงานภายนอกมาพัฒนาทางเลือกทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน ผู้บริหารขาดทักษะในการค้นหาสิ่งใหม่ๆเพื่อพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆที่ดีไม่กล้าลงมือทำสิ่งและคิดสิ่งใหม่ๆที่ท้าทาย และพบว่าส่วนหนึ่งคือ ไม่ได้มีการนำข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการวางแผนเพื่อการบริหารงานในอนาคตของโรงเรียน บางครั้งผู้บริหารที่ได้ตำแหน่งมาก็ได้มาจากการถ่ายทอดทางมรดก เครือญาติ ไม่ได้มาจากความสามารถจริง นัสนรินทร์ สาแลมา (2558) พบว่ามีข้อเสนอแนวทางแก้ไข โดยเริ่มจากการเพิ่มเติมสมรรถนะด้านต่างๆและการพัฒนาทักษะความรู้ด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอง หรืออาจเป็นลักษณะการศึกษาเรียนรู้กลยุทธ์การวางแผนและการดำเนินการของโรงเรียนต้นแบบหรือกรณีศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระดับหนึ่งแล้ว เป็นต้น อีกทั้งผู้บริหารต้องวางแผนอย่างชาญฉลาด ต้องศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอด และต้องหาความรู้ใหม่ๆมาพัฒนาระบบในโรงเรียน

5. **ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง** พบว่า บุคลากรขาดความ

ตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องเป้าหมายของแผน และการสร้างเป้าหมายเป็นระยะปานกลางและเป้าหมายบางอย่างสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแต่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน มะนาพี คะแยะ (2558) ประสบปัญหาการประเมินแผนระยะปานกลางอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากการดำเนินตามแผน 3 ปี ที่ได้วางแผนไว้ นั้นไม่ได้มีการประเมินดูสถานการณ์ก่อนล่วงหน้า หรือกล่าวได้ว่าตั้งเป้าหมายโดยไม่ได้วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆอย่างรอบด้าน จึงทำให้การสร้างเป้าหมาย

ระยะปานกลางที่ผ่านมาไม่บรรลุผลตามเป้าหมายนัก ส่วนแนวทางแก้ไข นัสนันท์ สาเลมา (2558) กล่าวคือให้การวางเป้าหมายต่างๆมีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ พันธกิจหลักของโรงเรียน มีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

6. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน พบว่า กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ที่ไม่เหมาะสมและไม่ได้อาศัยหลักความเป็นไปได้ และทรัพยากรที่ใช้ในการกำหนดแผนมีจำกัด สอดคล้องกับมะนาฟี ดะแย (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่าอุปสรรคในการดึงความร่วมมือของผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องมาร่วมกำหนดแผน ส่วนแนวทางแก้ไข ฮารณ ยูโษะ (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่าจะต้องดึงความร่วมมือจากผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนของโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะแนวทางการจัดประชุมย่อยเฉพาะกลุ่มเล็กๆ เพื่อให้บรรยากาศการหารือไม่เป็นทางการมากเกินไป และให้ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนมากที่สุด และมะนาฟี ดะแย (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่านอกจากผู้บริหารโรงเรียนอีกส่วนหนึ่งมีความเห็นว่าการแก้ปัญหาต้องมีการนำหลักทางจิตวิทยาในการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการขอความร่วมมือจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบุคคลต่างกลุ่มต่างสาขาอาชีพก็อาจจำเป็นต้องใช้เทคนิคที่แตกต่างกัน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันสูงสุด

7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน พบว่า ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานตาม

แผนที่วางไว้ ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน ผู้บริหารไม่สามารถนำหลักคำสอนศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง ได้สอดคล้องกับนัสนันท์ สาเลมา (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่าการปฏิบัติตามแผนที่ไม่มีอย่างต่อเนื่อง ส่วนแนวทางแก้ไข มุฮัมมัดซุลฮาน ลามะทา (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่าผู้บริหารควรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากแผนที่ดีนั้นควรมีระบบการควบคุมดูแลเพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

8. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ผู้บริหารไม่ได้มีการวางแผน

ไม่ได้ติดตามงาน และไม่มีพยายามปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดก่อนที่จะมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ สอดคล้องกับนัสนันท์ สาเลมา (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่าส่วนหนึ่งเกิดขึ้นในภาวะ

ที่มนุษย์ยุ่งกับการงานในคุณขานมากเกินไป ทำให้ความตั้งใจที่เคยมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ ล้มเหลวลงได้ส่วนแนวทางแก้ไข (2558) โดยภายในโรงเรียนน่าจะมีการจัดกิจกรรมหรือคลินิกรักษาหัวใจ เพื่อเป็นการทบทวนตนเอง ให้มีความอริสาและมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ ในทุกการงานอย่างจริงจัง ซึ่งจะเป็นการบำบัดรักษาโรคที่ทำให้มีอาการเสื่อม หัวใจแข็งกระด้าง รวมถึงอาจให้มีสถานที่ มีผู้รับผิดชอบหลักและหางบประมาณมาสนับสนุนในด้านการจัดการดังกล่าว

9. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ พบว่า ผู้บริหารขาดการติดตาม วัดผล

ประเมินที่ต่อเนื่อง ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลแผน ขาดเครื่องมือในการประเมินผลแผน ที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ และ ขาดการดำเนินจัดเก็บเครื่องมือการประเมินผลแผนที่เป็นระบบ และไม่ทันสมัย สอดคล้องกับอาไซรนา อับดุลเลาะ (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ประสบปัญหาในการประเมินผลภายหลังการปฏิบัติงาน และไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับมะนาฟิ ดะแย (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ประสบปัญหาในการประเมินผลแผน ทั้งในระดับผู้ปฏิบัติคือ ครูและบุคลากร และระดับของผู้บริหารที่ยังคงขาดทักษะความรู้ในการวัดและประเมินผลแผนการดำเนินงาน ส่วนแนวทางแก้ไขนั้น ฮารณ ยูโซะ (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ควรให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพที่เป็นจริง มีเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีความชัดเจน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนแผนและนโยบายในอนาคต อีกทั้งควรรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ควบคู่กับการวิเคราะห์เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ของท้องถิ่นนั้น โดยให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด และควรประเมินตามความเป็นจริง ไม่สรุปผลตามความรู้สึกอย่างที่เป็นอยู่ ที่สำคัญควรให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมเพื่อร่วมกันแก้ไข และพัฒนาแผนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในปีต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์ คณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553) ที่กล่าวว่า ในขั้นตอนการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนการวางแผนและการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเพื่อการวางแผนในปีต่อไป ผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่ดีกว่าเดิมหรือสามารถตอบสนองเป้าหมายที่ต้องการให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการนี้ทำให้เห็นว่าการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นการทำเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ผู้บริหารมีความ จำเป็นต้องนำหลักการศาสนาอิสลามมาใช้ควบคู่ในการบริหารจัดการอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อเพิ่ม ความสมบูรณ์ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการ วางแผนในทุกขั้นตอน เพื่อให้การวางแผนซึ่งเป็นส่วนสำคัญ และเป็นเครื่องมือที่ทรงคุณค่า มีความหมายยิ่งทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะการสร้างประสิทธิภาพทางการ บริหารต้องมาจากการกระบวนการวางแผนที่เป็นระบบ จึงกล่าวได้ว่าหากแนวคิดและทักษะ ในกระบวนการวางแผนมีความบกพร่อง ส่งผลให้การจัดการด้อยประสิทธิภาพ ตลอดจน การศึกษาด้อยคุณภาพตามไปด้วย

5. ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่องสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตาม ทักษะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด นราธิวาส มีประเด็นข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

ข้อค้นพบจากงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางใน กระบวนการวางแผนที่มีความสอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของ ผู้บริหารตามทักษะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา เอกชนจังหวัดนราธิวาส ในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน พบว่า ผู้บริหารขาดการนำหลักคำสอนของ ศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารควรสร้างมุลเหตุจูงใจ และมีกลไกควบคุมความต่อเนื่องในการนำแผนไปปฏิบัติตามหลัก

คำสอนของศาสนามาใช้อย่างเคร่งครัด เช่น การพูดเน้นย้ำในที่ประชุมเกี่ยวกับความสำคัญ และคุณค่าของการปฏิบัติงานที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ เป็นต้น

2. ผลการศึกษาระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารขาดการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กร ดังนั้นบริหารควรพัฒนาทักษะการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในทักษะการวิเคราะห์ดังกล่าว โดยการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เป็นต้น

3. ผลการศึกษาระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับพบว่า ผู้บริหารมีการประเมินผลการทำงานนำไปปฏิบัติโดยขาดการประเมินตามระบบประเมินแผน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ ดังนั้นบริหารควรปรับปรุงด้านการประเมินแผนให้เป็นระบบ มีกลไกการควบคุมที่ดี ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ และค้นคว้าองค์ความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาทักษะการประเมินแผนให้ดียิ่งขึ้น

4. การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ สถานศึกษาควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการจัดระบบสารสนเทศของสถานศึกษา โดยจัดรูปแบบของการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ที่เป็นระบบ ซึ่งรวบรวมข้อมูลทั้งในอดีตและเป็นปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินงานในขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผู้บริหารจะต้องมีไหวพริบ มีการนำหลักทางจิตวิทยาตามแบบฉบับของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้เพื่อขอความร่วมมือจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ซึ่งบุคคลต่างกลุ่มต่างสาขาอาชีพก็อาจจำเป็นต้องใช้เทคนิคที่แตกต่างกัน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันสูงสุด

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. อาจใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสภาพปัญหาขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน
ในกระบวนการวางแผน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษายบทบาทของผู้บริหารในการแก้ปัญหาสภาพการดำเนินงานตาม
กระบวนการวางแผน เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินว่าบทบาทดังกล่าวมีผลในการแก้ปัญหา
อย่างไร
3. ควรมีการศึกษารเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพการดำเนินงาน
ตามกระบวนการวางแผนที่บูรณาการแนวคิดอิสลามและสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการ
วางแผนในแบบทั่วไป เพื่อให้คนในสังคมได้เข้าใจถึงคุณภาพของศาสนาอิสลาม

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บรรณานุกรม

หนังสือ

- กระทรวงศึกษาธิการ. ม.ป.ป. **แนวคิดและวิธีการวางแผนการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.
 กฤษดา เวลาดี, และศุภิสรา มาศชาย. 2549. **ปรัชญาการศึกษาอิสลาม**. ระเบียบ : อิสลามอินไซด์
 พิลาร์ส.
- คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม, และวีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์. 2553. **การจัดการในอนาคต**. พิมพ์ครั้งที่ 2.
 กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- จิตต์ หมวดสง. 2537. **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. 2549. **เทคนิคการเขียนเค้าโครงการวิจัย : แนวทางสู่ความสำเร็จ**. พิมพ์ครั้งที่ 1.
 นนทบุรี : บริษัท ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์ โพรเกรสซิฟ จำกัด.
- ชัยยิด อบุล อะลา เมาคูดี. 2546. **ศัพท์มูลกรอาน ความหมายคัมภีร์อัล-กรอาน เล่ม 7**. แปลโดย
 บรรจง บินกาซัน. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสืออิสลาม.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2544. **การบริหารการพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. 2547. **หลักการจัดการหลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : เพิ่มทรัพย์
 การพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2549. **หลักการจัดองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
 _____ . 2540. **องค์การและการจัดการ : พื้นสมัย ยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา
 พานิช จำกัด.
- _____ . 2535. **พฤติกรรมองค์กร : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์กรเชิงบริหาร**.
 พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- _____ . 2534. **การวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- นาเซอร์ แจ็บนาวาน์. 2548. **อิสลามและการจัดการ**. แปลจาก **Islam and Management**.
 โดย นิเลาะ แวอุเซ็ง. ภาควิชาอิสลามศึกษา วิทยาลัยอิสลามศึกษา
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ : โรงพิมพ์มิตรภาพปัตตานี.
- ธนกร เอกเผ่าพันธุ์. 2543. **การวางแผนและการควบคุมงบประมาณ**. นครปฐม : ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.

- บุญชม ศรีสะอาด. 2543. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ปกรณ์ ปรียากร. 2553. การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- ประทุม รอดประเสริฐ. 2545. นโยบายและการวางแผน : หลักและทฤษฎี. ชลบุรี : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประทีป ศิริรัมย์. 2544. การวางแผนพัฒนาและประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานสนับสนุนการวิจัย (สกว).
- ่องศรี วาณิชย์สุภาวงศ์. 2546. เอกสารคำสอนระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. 2543. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.
- พสุ เดชะรินทร์, และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์. 2553. การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิสนุ ฟองศรี. 2554. วิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- _____. 2555. การเขียนรายงานวิจัยและวิทยานิพนธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์, และพสุ เดชะรินทร์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัคศิย์ ยะกัน. 2544. อะไรคือความหมายการเป็นมุสลิมของฉัน? ภาคที่ 2. แปลโดย นัศรุลลอฮ์ ต้อยยิบ. หาดใหญ่ : โรงพิมพ์ซานเมือง.
- มุสตอฟา อัสลิบาอีย์. 2552. วิเคราะห์ข้อคิดและบทเรียนจากชีวประวัติศาสนทูตมุฮัมมัด. แปลโดย นัศรุลลอฮ์ ต้อยยิบ, และหมอซาลี เบ็ญหมัด. หาดใหญ่ : มูลนิธิเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาสังคม.

มุฮัมมัด ศอลิหฺ อัล-มุนัจญิด 2555. **อยู่อย่างยืนหยัด : วิธียืนหยัดเพื่อการยืนที่มั่นคงในดิน**

ของอัลลอฮฺ. แปลโดย แวมุฮัมมัดซับริ แวยะโก๊ะ. กรุงเทพฯ : กลุ่มพิชยะตุลฮัก.

_____. 2551. **อิหม่านอ่อน อาการ สาเหตุและวิธีบำบัด.** แปลโดย อับดุลมะญีค อับดุลรออูฟ
สงขลา : สำนักพิมพ์เตาบะฮฺ.

ยูลุฟ อัล-กีรอฎอวียฺ. 2547. **ชัยชนะต้องเป็นของอิสลาม.** แปลโดย มั่นศูร อับดุลลอฮฺ กรุงเทพฯ :
อิสลามิก อะเคเดมี.

_____. 2547. **สู่การฟื้นฟูอิสลาม.** แปลโดย อัก อัก. กรุงเทพฯ : สมาคมนิสิตนักศึกษา
ไทยมุสลิม.

_____. 2547. **หะลาละและหะรอมในอิสลาม.** แปลโดย บรรจง บินกาซัน กรุงเทพฯ :
ศูนย์หนังสืออิสลาม.

_____. 2547. **อิสลามกับการบริหารเวลา.** แปลโดย อนัส แสงอารี หาดใหญ่ :
อาลีฟาณิชย์.

_____. 2547. **แต่คนหนุ่มสาวมุสลิม.** แปลโดย อัก อัก. กรุงเทพฯ : สมาคมยุวมุสลิม
แห่งประเทศไทย.

_____. 2546. **ขบวนการเคลื่อนไหวอิสลาม กับการ ทำทายเป็นยุคสมัย.** แปลโดย
มุฮัมมัด ศิรอญุดดีน. กรุงเทพฯ : อิสลามิก อะเคเดมี.

_____. 2546. **อิสลามกำลังพ่ายแพ้ ?** แปลโดย มั่นศูร อับดุลลอฮฺ. กรุงเทพฯ : อิสลามิก
อะเคเดมี.

ราชกิจจานุเบกษา. 2542. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.** เล่มที่ 116 ตอนที่ 74ก,
หน้า 24-26.

วิทยากร เชียงกูล. 2550. **สภาวะการศึกษาไทยปี 2549/2550 การแก้ปัญหาและการปฏิรูปการศึกษา
อย่างเป็นระบบของครุวม.** กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2546. **การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความสำเร็จ.**
กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

สมบุญ สืบสุข. 2556. **บทเรียนจาก อิจาเราะฮฺ ของท่านนบีมุฮัมมัด.** เพชรบุรี : อีลอิหฺซาน.

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. 2543. นโยบายสาธารณะ : แนวความคิดการวิเคราะห์และกระบวนการ.

พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมพร เพ็ญจันทร์. 2544. แนวคิดและหลักการจัดการในองค์การสาธารณะ. หาดใหญ่ : บริษัท
สมาร์ทพริ้นท์ จำกัด.

สมาคมนักเรียนเก่าอาหรับ. 1998. พระมหาคัมภีร์อัลกุรอาน พร้อมแปลเป็นภาษาไทย. อัลมาดี
นะห์อัลมูเนาวาระหะห์ : ศูนย์กษัตริย์ฟาฮัดเพื่อการพิมพ์อัลกุรอาน.

สะกะรียา บะชีร์. 2540. ตะวันขึ้นที่มะดีนะฮ์. แปลโดย จริญญา มะตุลีม. กรุงเทพฯ : อิสลามิก
อะเคเดมี.

สุภาพร พิศาลบุตร. 2547. การวางแผนและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สวนดุสิต.

สุจิตรา บุญขจรพันธุ์. 2546. ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.
กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. 2547. การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. 2546. การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

หะสัน อัลบันนา. 2546. สารแต่ผู้รับใช้อิสลาม. แปลโดย ชะอูฎีบ สืบสุข. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
อัล-อิฮซาน.

_____. 2530. ระหว่างเมื่อวานกับวันนี้ : การตะอูวะฮ์ของเรา. แปลโดย มุฮัมมัด
ศิรอญุดดีน นวนมี. สงขลา : สำนักพิมพ์อาลีฟาณิชย์.

เสนาะ ดิยาวี. 2551. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

องอาจ นัยพัฒน์. 2554. การออกแบบการวิจัย : วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสาน
วิธีการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนันต์ เกตุวงศ. 2543. **หลักและเทคนิคการวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

_____. 2541. **หลักและเทคนิคการวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 7. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาลี มูฮำหมัด ญบรอน ซอและฮ์. 2551. **การบริหารการศึกษาในอิสลาม**. แปลจาก **Educational Administration: An Islamic Perspective**. โดย นิเลาะ แวอุเซ็ง. ภาควิชาอิสลามศึกษา วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ : โรงพิมพ์มิตรภาพปัตตานี.

อุทัย บุญประเสริฐ. 2532. **การวางแผนการศึกษา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อะหมัด อิบรอฮีม อบูซัน. ม.ป.ป. **การบริหารจัดการในอิสลาม**. แปลโดย ฮาเร๊ะเจ๊ะ โด. 2553.

พิมพ์ครั้งที่ 1. สงขลา : ไอคิวมีเดีย การพิมพ์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. **การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.

เอ็ม.เอ็ม.กูเรช. 2535. **แผ่นดินอิสลาม**. แปลโดย บรรจง บินกาซัน. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสืออิสลาม.

อับดุลลอฮ์ นาซิหฺ อุลวาน. 2547. **จนกว่าเยาวชนมุสลิมจะสำนึก**. แปลโดย นัศรุลลอฮ์ ต็อยยิบ. หาดใหญ่ : อรั-ริชาละห.

อับดุลอะมีด อัล-บิลาลีย์. 2547. **45 ปัญหามุสลิม**. แปลโดย สมบูรณ์ สืบสุข. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่องทางธรรม.

Breton, Preston R.Le. 1968. **General Administration : Planning and Implementation**.

New York : Holt, Rinehart and Winston.

Briekner, William H, & Cope, Donald M. (1977). **The Planning Process**. Mass : Winthrop Publisher.

Diana & Hills, Peter. 1984. **An Introduction to Development Planning in The Third World**. New York : John Wiley & Sons.

Holt, David H. 1993. **Management : Principles and Practices**. 3 rd ed. Englewood Cliff, New Jersey : prentice-Hall, Inc.

Robert, Fulmer M. 1974. **The New Management**. New York : Macmillan Publishing Co.

Wehrich, Heinz & Koontz, Harold. 1994. “**The Nature and Purpose of Planning,**” In
Management : A Global Perspective. New York : McGraw-Hill, Inc.

วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กึ่งกาญจน์ ศรีสันดา. 2545. ปัญหาการวางแผนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของ
ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราช
ภัฏบุรีรัมย์.

เกชา เหลืองสุดใจชื่น. 2545. กระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพสูงในโรงเรียนประถมศึกษา
จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ขจรเกียรติ มานิกัลยณ์. 2543. การวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ซอฝิเ้ายะ หวังหลี่. 2556. การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน
จังหวัดสตูล. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและการ
จัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

บุษนา พรหมณี. 2537. กระบวนการวางแผนการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
ในเขตการศึกษา 2 . วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สมศักดิ์ เจือกโ้ว้น. 2534. การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ วิทยาเขตสงขลา.

- สุเทพ ราชประโคน. 2545. การศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียน
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์
 ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.
 อายุ หีมงอย. 2550. การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ในจังหวัดสงขลา. ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.

บทความวารสาร

- กวี วงศ์พุทธ. 2540. “การวางแผนการปฏิบัติงานที่ดีจะช่วยให้การจัดลำดับงานดีขึ้น,” วารสารเพิ่ม
 ผลผลิต. 3 (มีนาคม-เมษายน) : 9-10.
 ประคอง สุขนครจิตต์. 2546. “การวางแผนกับผู้บริหาร,” รัฐสภาสาร. 51 (พฤษภาคม) : 116.
 พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์. 2543. “การวางแผน : เป้าหมายและการจูงใจ ณ จุดใดจึงเกิดความเห็นพ้อง
 ต้องกัน,” วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี. 27 (มิถุนายน – กรกฎาคม) : 168-171.
 เสนาะ แสงมณี. 2550. “ข้อมูลคืออะไร ทำไมต้องใช้ข้อมูล,” วารสารการพัฒนา ชุมชน. 46(5) :
 51-54.

สืบค้นออนไลน์

- จรัส อติวิทยากรณ์. (2553). “ผู้บริหารยุคใหม่.”
http://www.sobkroo.com/img_news/file/A29007095.pdf สืบค้นเมื่อ
 (6 ธันวาคม 2557).
 ชัยคุ มุฮัมมัด สอลิหุ อัลมุนัจญิด. (2013). อีคลาส รากฐานของการตอบรับการกระทำ. แปลโดย
 อนุต อิชซุ <http://www.piwdee.net/Daeposonjaiislam/sonjai31.html>.
 สืบค้นเมื่อ (12 กันยายน 2558).
 ซัลมาน อัล-เอาดะฮฺ. 2546. อิหม่านที่มั่นคง.
<http://www.islaminthailand.org/dp6/book/export/html/3772>. สืบค้นเมื่อ
 (26 กุมภาพันธ์ 2558).

- ตัฟซีรอุซริตอะคีร์. 2010. **การทำงานของจิตใจ**. <http://islamhouse.com/th/articles/291329/>. สืบค้นเมื่อ (12 กันยายน 2558).
- มุฮัมมัด บิน อับดุลลอฮ์ อัค-ควัยซ. 2010. **ท่านนบีสอนเคหะหาบะฮ์อย่างไร?**. <http://islamhouse.com/th/articles/326433/>. สืบค้นเมื่อ (12 กันยายน 2558).
- ขงยุทธ แสงหอม. 2542. “การศึกษาการวางแผนพัฒนาโรงเรียนตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา” (ออนไลน์). <http://www.thaiedresearch.org/result/index.htm>. สืบค้นเมื่อ (26 กุมภาพันธ์ 2558).
- ศอลิหุ บิน เฟาซาน อัล-เฟาซาน 2013. **ความเป็นพี่น้องร่วมศาสนา**. <http://islamhouse.com/th/articles/443191/>. สืบค้นเมื่อ (19 สิงหาคม 2558).
- สามารถ ทิมานาค. 2553. **แนวทางการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา**. <http://www.esanpt1.go.th/km/?name=research&file=readresearch&id=80>. สืบค้นเมื่อ (22 มิถุนายน 2556).
- อะมีน บิน อับดุลลอฮ์ อัช-ชะกอวีย์. 2011. **อัต-ตะวัคกุลการมอบหมายต่ออัลลอฮ์**. <http://islamhouse.com/th/articles/372180/>. สืบค้นเมื่อ (17 พฤษภาคม 2558).
- อะมีน บิน อับดุลลอฮ์ อัช-ชะกอวีย์. 2010. **อัล-อิกลาศ (ความบริสุทธิ์ใจเพื่ออัลลอฮ์)**. <http://islamhouse.com/th/articles/328855/>. สืบค้นเมื่อ (12 กันยายน 2558).
- อับดุลเราะห์มาน อัชชีหะฮ์. 2010. **คุณลักษณะเฉพาะของศาสนาอิสลาม (4)**. <http://islamhouse.com/th/articles/315167/>. สืบค้นเมื่อ (12 กันยายน 2558).
- Faysal Burhan and Michael D. Berdine. **The Sunnah of Planning in Islam**. http://www.islamic-study.org/planning_in_islam.htm. สืบค้นเมื่อ (25 กุมภาพันธ์ 2557).
- Muhammad b. Lutfi al-Sabbāgh. 2008. **The Importance of Planning & Persistence**. <http://en.islamtoday.net/artshow-432-3139.htm>. สืบค้นเมื่อ (18 กุมภาพันธ์ 2558).
- Rafik IssaBeekun. 2012. **Leadership and Islam : Effective Leadership Steps for Strategy Implementation in Islamic Organizations**. <http://theislamicworkplace.com/leadership-and-islam/>. สืบค้นเมื่อ (18 กุมภาพันธ์ 2558).

บุคลากรกรม

นัสนันท์ สาลาแม (ผู้ให้สัมภาษณ์), มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี (ผู้สัมภาษณ์), ที่โรงเรียนอักษรศาสตร์
วิทยา ตำบลยี่งอ อำเภอยี่งอ จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2558.

มะนาฟี คะแย (ผู้ให้สัมภาษณ์), มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี (ผู้สัมภาษณ์), ที่โรงเรียนคาราศาสตร์
วิทยา ตำบลบาเราะใต้ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ.
2558.

มูอัมมัดซุลฮัน ตาเมทา (ผู้ให้สัมภาษณ์), มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี (ผู้สัมภาษณ์), ที่โรงเรียนศิริธรรม
วิทยามูลนิธิ ตำบลบาเจาะ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม
พ.ศ. 2558.

อาไซน์นา อับดุลเลาะ (ผู้ให้สัมภาษณ์), มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี (ผู้สัมภาษณ์), ที่โรงเรียนพัฒนศาสตร์
วิทยา ตำบลโลกเคียน อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ. 2558.

อับดุลรอฮ์มา มะหะมะ (ผู้ให้สัมภาษณ์), มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี (ผู้สัมภาษณ์), ที่โรงเรียนอัครกียะห์
อิสลามียะห์ ตำบลบางนาค อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม
พ.ศ. 2558.

ฮารณ ยูโซะ (ผู้ให้สัมภาษณ์), มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี (ผู้สัมภาษณ์), ที่โรงเรียนสุกัญญาศาสตร์วิทยา
ตำบลบางปอ อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2558.

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานเลขาธิการ วิทยาลัยอิสลามศึกษา ๐๘๗๙๑๔๕๗๘๗
 ที่ มอ ๗๕๑/ว ๘๔๗ วันที่ ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๘
 เรื่อง ขออนุมัติเป็นผู้อยู่ช่วยควบคุมตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง

ด้วยนางสาวมุสลิมะห์ เจ๊ะมี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะหมัด ยี่สุนทร อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขออนุมัติจากท่านได้กรุณาเป็นผู้ช่วยควบคุมในการพิจารณาเครื่องมือการวิจัยซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้แล้ว เพื่อให้ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยสำหรับแบบสอบถามและความตรงเชิงเนื้อหาสำหรับแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะหมัด ยี่สุนทร)
 รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและวิจัย รักษาราชการแทน
 ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานเลขาธิการ วิทยาลัยอิสลามศึกษา ☎ ๐๘๗๙๑๔๕๗๘๗
 ที่ มอ ๗๕๑/ว ๘๔๗ วันที่ ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๘
 เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อับดุลฮาгим เอ็งปียา

ด้วยนางสาวมุสลิมะห์ เจ๊ะมี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะหมัด ยี่สุนทรง อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาเครื่องมือการวิจัยซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้แล้ว เพื่อให้ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยสำหรับแบบสอบถามและความตรงเชิงเนื้อหาสำหรับแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะหมัด ยี่สุนทรง)
 รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและวิจัย รักษาราชการแทน
 ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา



ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๘/วศ๖๙

วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรูณี เก้าเอี้ยน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน ๒ ชุด

ด้วยนางสาวมุสลิมะห์ เจ๊ะมี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะหมัด ยี่สุนทร อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในการปรับปรุงเครื่องมือเพื่อการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะหมัด ยี่สุนทร)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและวิจัย รักษาการแทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ ๐ ๘๗๙๑๔๕๗๘๗

โทรสาร ๐ ๗๓๓๓ ๑๓๐๕

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

Prince of Songkla University
Pattani Campus



เลขที่แบบสอบถาม

--	--	--

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน ตลอดจนประมวลปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 59 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) เพื่อถามปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

แบบสอบถามฉบับนี้ใช้ข้อมูลสำหรับการวิจัย ผลจากการตอบแบบสอบถามนี้จะสรุปผลเป็นภาพรวมเท่านั้น จะไม่กระทบต่อท่านแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่เป็นจริงและทำให้ผลการวิจัยเชื่อถือได้

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือและให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่านตามความเป็นจริง

1. เพศ

1. ชาย
 2. หญิง

2. วุฒิการศึกษา

1. ปริญญาตรี
 2. สูงกว่าปริญญาตรี

3. ตำแหน่ง

1. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ
 2. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณ
 3. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล
 4. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป
 5. ครูสอนสามัญ
 6. ครูสอนศาสนา

4. ประสบการณ์การทำงาน

1. น้อยกว่า 5 ปี
 2. 5-10 ปี
 3. มากกว่า 10 ปี

5. ขนาดโรงเรียน (โรงเรียนที่ท่านปฏิบัติหน้าที่อยู่นี้เป็นโรงเรียนขนาดใด)

1. ขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 500 คน
 2. ขนาดกลาง มีนักเรียนระหว่าง 501 - 1,500 คน
 3. ขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,501 คน ขึ้นไป

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร
 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าสถานศึกษาของท่านมีระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการ
 วางแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาของท่านตามประเด็นที่กำหนดต่อไปนี้หรือไม่อย่างไร โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลง
 ในช่อง ตรงกับความเห็นของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น ซึ่งแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก
 3 หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง

- 2 หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	รายการ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่						
4	ผู้บริหารมีความมุ่งหวังการทำงานที่จะได้รับการตอบแทนจากอัลลอฮ์ ﷻ		/			

การแปลความหมาย

จากตัวอย่างแสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีความมุ่งหวังการทำงานที่จะได้รับการตอบแทนจากอัลลอฮ์ อยู่ใน ﷻ ระดับมาก

ข้อ	รายการ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่						
1	ผู้บริหารมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้วยความบริสุทธิ์ใจเพื่ออัลลอฮ์ ﷻ					
2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานที่ดีเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ					
3	ผู้บริหารมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการปฏิบัติงาน					
4	ผู้บริหารมีความมุ่งหวังการทำงานที่จะได้รับการตอบแทนจากอัลลอฮ์ ﷻ					
5	ผู้บริหารมีการตั้งเจตนารมณ์ (เนียต) อย่างแน่วแน่ด้วยการมีจิตใจที่ดี					
6	ผู้บริหารมีการตั้งเจตนารมณ์ (เนียต) อย่างแน่วแน่ด้วยวาจาที่ดี					
7	ผู้บริหารมีการตั้งเจตนารมณ์ (เนียต) อย่างแน่วแน่ด้วยการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ดี					
ขั้นตอนการตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคต						
8	ผู้บริหารมีการนำนโยบาย ข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากรทางด้านการบริหาร มาใช้ในการพิจารณาจัดทำแผน					
9	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ SWOT ใช้ประเมินสถานการณ์เพื่อคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต					

ข้อ	รายการ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารมีการชูรอ (ปรึกษาหารือ) ระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต					
11	ผู้บริหารมีการคาดการณ์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตโดยใช้ข้อมูลการวิเคราะห์จากสถานการณ์ในอดีต					
12	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ ประเมิน เพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะต่างๆ					
ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์						
13	ผู้บริหารมีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์					
14	ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ปัญหา และความต้องการขององค์กรที่สอดคล้องกับหลักการอิสลาม					
15	ผู้บริหาร หัวหน้างานและทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์					
16	ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
17	ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลาที่ชัดเจน					
18	ผู้บริหารใช้วิธีการของท่านรสุล ﷺ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยการจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อสร้างความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของแผนให้ทุกฝ่ายทราบ					
ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์						
19	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กร					
20	ผู้บริหารมีการค้นหาข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจด้านการบริหารงาน					
21	ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูล ข่าวสารที่เป็นปัจจุบันอย่างเป็นระบบ เชื่อถือได้					

ข้อ	รายการ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
22	ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกแต่ละทางโดยอาศัยหลักการบริหาร					
23	ผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการพิจารณาหาทางเลือก					
24	ผู้บริหารตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุด					
ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง						
25	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน					
26	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่คำนึงถึงการรักษาผลประโยชน์ของคนด้วยความยุติธรรม					
27	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ เข้าใจง่าย					
28	ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาของเป้าหมายที่ชัดเจนและแน่นอน					
29	ผู้บริหารมีการระบุผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม					
30	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
31	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน					
ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน						
32	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มีความสอดคล้องกับหลักการอิสลามและสามารถนำไปปฏิบัติได้					
33	ผู้บริหารมีการนำความรู้เทคนิค PERT และ CPM หรือ Gantt Chart มาใช้ในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน					
34	ผู้บริหารมีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
35	ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแผนปฏิบัติงาน					
36	ผู้บริหารมีการกำหนดทรัพยากรที่ใช้ในการวางแผนของแผนปฏิบัติงาน					
37	ผู้บริหารมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานที่คำนึงถึงหลักอิมกานียะฮ์ (หลักความเป็นไปได้)					

ข้อ	รายการ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
38	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนทราบ					
ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน						
39	ผู้บริหารมีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติ					
40	ผู้บริหารมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน					
41	ผู้บริหารมีการนำหลักคำสอนศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง					
42	ผู้บริหารมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ชัดเจน					
43	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้					
44	ผู้บริหารใช้วิธีการตามแนวปฏิบัติของท่านรَسُول ﷺ ในการสร้างขวัญแก่บุคลากรที่นำแผนไปปฏิบัติ เช่น การให้รางวัลความดีความชอบ เป็นต้น					
ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์						
45	ผู้บริหารมีความพยายามในการดำเนินงาน โดยหวังผลตอบแทนจากอัลลอฮ์ ﷻ					
46	ผู้บริหารทำงานด้วยความแน่วแน่ เชื่อมั่นในความช่วยเหลือของอัลลอฮ์ ﷻ					
47	ผู้บริหารมีการวางแผนในการดำเนินงาน โดยหวังความสำเร็จจากอัลลอฮ์ ﷻ					
48	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นความประสงค์ของอัลลอฮ์ ﷻ					
49	ผู้บริหารใช้ความพยายามสุดความสามารถในการดำเนินงานก่อนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ					

ข้อ	รายการ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ						
50	ผู้บริหารมีการกำหนดวิธีการประเมินผลแผนที่เป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงาน					
51	ผู้บริหารมีการประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติโดยประเมินตามระบบประเมินแผน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcomes) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)					
52	ผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการประเมินผลแผน					
53	ผู้บริหารมีการประเมินผลแผนก่อนการดำเนินงาน					
54	ผู้บริหารมีการประเมินผลแผนระหว่างการดำเนินงาน					
55	ผู้บริหารมีการประเมินผลแผนหลังการดำเนินงาน					
56	ผู้บริหารมีเครื่องมือการประเมินผลที่ครอบคลุมรายละเอียดการดำเนินการของแผนปฏิบัติงาน					
57	จัดทำเอกสารสรุปผลการประเมินผลแผนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ					
58	ผู้บริหารนำระบบการมีส่วนร่วม (การตรวจสอบ) ความรับผิดชอบ มาใช้ในกระบวนการควบคุมแผนเพื่อใช้ปรับปรุงแก้ไขครั้งต่อไป					
59	ผู้บริหารมีการนาซี้อัด (การตักเตือน) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกครั้งเมื่อเสร็จสิ้นการประเมินแผน					

ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อความแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในประเด็นต่อไปนี้

กระบวนการวางแผน	ปัญหา	แนวทางแก้ไข
1. การตั้งเจตนารมณ์ แน่วแน่
2. การตั้งสมมติฐาน เกี่ยวกับอนาคต
3. การกำหนด วัตถุประสงค์

กระบวนการวางแผน	ปัญหา	แนวทางแก้ไข
4. การพัฒนากลยุทธ์	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
5. การสร้างเป้าหมาย ระยะปานกลาง	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
6. การกำหนดแผน ปฏิบัติงาน	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
7. การปฏิบัติตามแผน	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

กระบวนการวางแผน	ปัญหา	แนวทางแก้ไข
8. การมอบหมายความ ไว้วางใจต่ออัลลอฮ์	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
9. กลไกของข้อมูล ย้อนกลับ	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน ขออัลลอฮ์ ﷻ ทรงตอบแทนความดีงาม



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชน
สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประมวลปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

3. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลการทำวิจัยด้านวิชาการเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบใดๆต่อผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งนี้ซึ่งผลการวิจัยจะบรรลุผลได้ดีตามวัตถุประสงค์เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการอนุเคราะห์ของท่านผู้ให้สัมภาษณ์ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นจริง และถูกต้องมากที่สุด ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ครั้งนี้

มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยอิสลามศึกษา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ - นามสกุล.....
 อายุ.....
 ระดับการศึกษา.....
 ตำแหน่งบริหาร.....
 ประสบการณ์ในการทำงาน.....
 สถานที่ทำงาน ตำบล.....
 อำเภอ..... จังหวัด.....
 สถานที่ให้สัมภาษณ์.....
 วัน/เดือน/ปีที่ให้สัมภาษณ์.....
 เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....
 จบการสัมภาษณ์เวลา.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในประเด็นต่อไปนี้

1) ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่

1.1 ท่านคิดว่าปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ของท่านมีอะไรบ้าง?
 1.2 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่อย่างไร?

2) ขั้นตอนการตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคต

2.2 ท่านคิดว่าปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคตของท่านมีอะไรบ้าง?
 2.3 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคตอย่างไร?

3) ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์

3.1 ท่านคิดว่าปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ของท่านมีอะไรบ้าง?
 3.2 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างไร?

4) ขั้นการพัฒนากลยุทธ์

4.1 ท่านคิดว่าปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ของท่านมีอะไรบ้าง?

4.2 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์

อย่างไร?

5) ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง

5.1 ท่านคิดว่าปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางของท่านมีอะไรบ้าง?

5.2 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางอย่างไร?

6) ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน

6.1 ท่านคิดว่าปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงานของท่านมีอะไรบ้าง?

6.2 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงานอย่างไร?

7) ขั้นการปฏิบัติตามแผน

7.1 ท่านคิดว่าปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนของท่านมีอะไรบ้าง?

7.2 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน

อย่างไร?

8) ขั้นการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์

8.1 ท่านคิดว่าปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻของท่านมีอะไรบ้าง?

8.2 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻอย่างไร?

9) ขั้นกลไกของข้อมูลย้อนกลับ

9.1 ท่านคิดว่าปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับของท่านมีอะไรบ้าง?

9.2 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับอย่างไร?

ขอขอบคุณที่ให้ความกรุณาและเสียสละเวลาในการสัมภาษณ์

ขออัลลอฮ์ ﷻ ทรงตอบแทนความดีงาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

เรื่อง สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้ใช้ในการตรวจสอบสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส โดยได้แบ่งเป็น 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย การตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์ การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัสลอสู และกลไกของข้อมูลย้อนกลับ

2. แบบประเมินในการตรวจสอบสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการระดับสภาพกระบวนการวางแผนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อถามปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

งานวิจัยชิ้นนี้จะไม่ประสบผลสำเร็จหากปราศจากความร่วมมือจากท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวมุสลิมมะห์ เจ๊ะมี

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ-สกุล

สาขาวิชาชำนาญการ

สังกัด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยได้แบ่งเป็น 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย การตั้งเจตนารมณ์ แนวแน่ การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์ การสร้างเป้าหมาย ระยะปานกลาง การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ และกลไกของข้อมูลย้อนกลับ

นิยาม	ข้อความ	คะแนนค่ารวม เพียงตรงของ เนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
การตั้งเจตนารมณ์แนวแน่	1. มีความมุ่งหมายในการดำเนินงาน บริสุทธิ์ใจเพื่ออัลลอฮ์				
	2. มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานที่ดี เพื่อให้การงานที่ดำเนินมีประสิทธิภาพ				
	3. ตั้งเจตนารมณ์อย่างแน่วแน่ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการปฏิบัติงาน				
	4. มีความมั่นใจและมุ่งหวังการงานจะอำนวยประโยชน์ สามารถช่วยเหลือให้พ้นจากความทุกข์ทรมานในวันแห่งการตอบแทน				
	5. มีความสมบูรณ์ในการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ด้วยการกระทำของจิตใจที่ดี				
	6. มีความสมบูรณ์ในการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ด้วยการกระทำของปากหรือลิ้นที่ดี				
	7. มีความสมบูรณ์ในการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ด้วยการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ดี				
การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	8. มีการนำนโยบาย ข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากรทางด้านการบริหารมาใช้ในการพิจารณาจัดทำแผน				
	9. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อกำหนดจุดแข็ง				
	10. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดด้อยหรือจุดอ่อน				
	11. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน				
	12. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน				

นิยาม	ข้อความ	คะแนนค่ารวม เพียงตรงของ เนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับ อนาคต (ต่อ)	13. มีการชুরอ (ปรึกษาหารือ) ระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ				
	14. มีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตหรือใช้ข้อมูลในอดีตมา คาดการณ์เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต				
	15. มีการวิเคราะห์ ประเมิน เพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใน ลักษณะต่างๆ				
การกำหนดวัตถุประสงค์	16. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกมากำหนดเป็น วัตถุประสงค์				
	17. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับหลักการอิสลามน โยบาย เป้าหมาย ปัญหา และความต้องการขององค์กร				
	18. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารและหัวหน้างานมีส่วนร่วม				
	19. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษรมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง				
	20. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลาที่ชัดเจน				
	22. ใช้วิธีการของท่านรสุล <small>ﷺ</small> เป็นแนวทางในการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อสร้างความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของแผนให้ทุกฝ่ายทราบ				
การพัฒนากลยุทธ์	22. มีการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอก				
	23. มีการค้นหาข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน				
	24. มีการปรึกษาหารือในระบบชুরอเพื่อระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายมา พิจารณาโอกาส อุปสรรค แนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้น				
	25. มีการรวบรวมข้อมูล ข่าวสารด้วยวิธีการเป็นระบบเป็นปัจจุบันสามารถ เชื่อถือได้				

นียม	ข้อคำถาม	คะแนนค่ารวม เที่ยงตรงของ เนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
การพัฒนากลยุทธ์ (ต่อ)	26. มีการจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกแต่ละทางโดยอาศัยศาสตร์ ทางการบริหาร				
	27. มีการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด				
	28. ละหมาดอิสติคือเราสุ ละหมาดเพื่อขออัลลอฮ์ให้ทางเลือกที่ดีแก่เรา มาใช้ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด				
การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	29. มีการกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ระยะยาวและ กลยุทธ์ของหน่วยงาน				
	30. กำหนดเป้าหมายที่คำนึงถึงการรักษาผลประโยชน์ของมวลมนุษย ปกป้องจากความหลงผิด ภายใต้กรอบความยุติธรรมและความเมตตากรุณา				
	31. มีการกำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ เข้าใจง่าย				
	32. มีการกำหนดระยะเวลาของเป้าหมายที่ชัดเจนและแน่นอน				
	33. มีการระบุผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม				
	34. มีการกำหนดเป้าหมายที่กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน				
	35. กำหนดเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน				
การกำหนดแผนปฏิบัติงาน	36. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มีความสอดคล้องและ สามารถนำไปปฏิบัติได้				
	37. มีการนำความรู้เทคนิค PERT CPM หรือ Gantt Chart มาใช้ในการ กำหนดแผน				
	38. มีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน				
	39. มีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแผน				
	40. มีการกำหนดทรัพยากรที่ใช้ในการวางแผน				
	41. กำหนดแผนปฏิบัติงานที่คำนึงถึงหลักอิมกานียะฮ์ (ความเป็นไปได้)				
	42. มีการจัดทำแผนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน				

นิยาม	ข้อคำถาม	คะแนนการรวม ที่ยังตรงของ เนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
การปฏิบัติตามแผน	43. มีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติ				
	44. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน				
	45. มีการนำหลักคำสอนศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง				
	46. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ชัดเจน				
	47. มีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้				
	48. ใช้วิธีการตามแนวปฏิบัติของท่านรศูด ^๕ ในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่นำแผนไปปฏิบัติ				
การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์	49. มีความพยายามในการดำเนินงาน โดยหวังผลตอบแทนจากอัลลอฮ์				
	50. ทำงานด้วยความแน่วแน่ เชื่อมั่นในความช่วยเหลือของพระองค์อัลลอฮ์				
	51. มีการวางแผนในการดำเนินงานเพื่อเป็นไปตามพระประสงค์ของอัลลอฮ์				
	52. มีความเชื่อมั่นว่าอัลลอฮ์คือผู้ให้และยับยั้งจะมีมูลเหตุหรือไม่มีก็ตาม				
	53. มีความพยายามสุดความสามารถในการดำเนินงานก่อนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์				
กลไกของข้อมูลย้อนกลับ	54. มีการกำหนดวิธีการประเมินผลแผนที่เป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงาน				
	55. มีการประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติโดยประเมินตามระบบประเมินแผน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcomes) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)				
	56. มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการประเมินผลแผน				

นิยาม	ข้อความ	คะแนนค่ารวม เที่ยงตรงของ เนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
กลไกของข้อมูลย้อนกลับ (ต่อ)	57. มีการประเมินผลแผนก่อนการดำเนินงาน				
	58. มีการประเมินผลแผนระหว่างการทำงาน				
	59. มีการประเมินผลแผนหลังการทำงาน				
	60. มีเครื่องมือการประเมินผลที่ครอบคลุมรายละเอียดการดำเนินการของแผน				
	61. จัดทำเอกสารสรุปผลการประเมินผลแผนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ				
	62. นำระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ (การตรวจสอบ) ความรับผิดชอบ มาใช้ในกระบวนการควบคุมแผนเพื่อใช้ปรับปรุงแก้ไขครั้งต่อไป				
	63. มีการนาซีฮัต (การตักเตือน) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกครั้งเมื่อเสร็จสิ้นการประเมินแผน				

ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางแก้ไข การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อความแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในประเด็นต่อไปนี้

กระบวนการวางแผน	ปัญหา	แนวทางแก้ไข
1. การตั้งเจตนา รวมนั แนวแน่

กระบวนการวางแผน	ปัญหา	แนวทางแก้ไข
2. การตั้งสมมติฐาน เกี่ยวกับอนาคต	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
3. การกำหนดวัตถุประสงค์	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
4. การพัฒนากลยุทธ์	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
5. การสร้างเป้าหมาย ระยะปานกลาง	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ระบวนการวางแผน	ปัญหา	แนวทางแก้ไข
6. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
7. การปฏิบัติตามแผน	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
8. การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
9. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์และเสียสละเวลาของท่าน

ขออัลลอฮ์ ﷻ ทรงตอบแทนความดีงาม

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity)

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			IOC		ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
1	+1	+1	+1	1		31	+1	+1	+1	1
2	+1	+1	+1	1		32	+1	+1	+1	1
3	+1	+1	0	0.66		33	+1	+1	+1	1
4	+1	+1	+1	1		34	+1	+1	+1	1
5	+1	+1	+1	1		35	+1	+1	+1	1
6	+1	+1	0	0.66		36	+1	+1	+1	1
7	+1	+1	+1	1		37	+1	+1	+1	1
8	+1	+1	+1	1		38	+1	+1	+1	1
9	+1	+1	+1	1		39	+1	+1	+1	1
10	+1	+1	+1	1		40	+1	+1	+1	1
11	+1	+1	+1	1		41	+1	+1	+1	1
12	+1	+1	+1	1		42	+1	+1	+1	1
13	+1	+1	+1	1		43	+1	+1	+1	1
14	+1	+1	+1	1		44	+1	+1	+1	1
15	+1	+1	+1	1		45	+1	+1	+1	1
16	+1	+1	+1	1		46	+1	+1	+1	1
17	+1	+1	+1	1		47	+1	+1	+1	1
18	+1	+1	+1	1		48	+1	+1	+1	1
19	+1	+1	+1	1		49	+1	+1	+1	1
20	+1	+1	+1	1		50	+1	+1	+1	1
21	+1	+1	+1	1		51	+1	+1	+1	1
22	+1	+1	+1	1		52	+1	+1	+1	1
23	+1	+1	+1	1		53	+1	+1	+1	1
24	+1	0	+1	0.66		54	+1	+1	+1	1
25	+1	+1	+1	1		55	+1	+1	+1	1
26	+1	+1	+1	1		56	+1	+1	+1	1
27	+1	+1	+1	1		57	+1	+1	+1	1
28	+1	+1	+1	1		58	+1	+1	+1	1
29	+1	+1	+1	1		59	+1	+1	+1	1
30	+1	+1	+1	1						

ค่า Reliability

ผลการทดลองใช้แบบสอบถาม (Try Out) จำนวน 30 คน

ผลจากนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาตรวจสอบให้คะแนนและหาความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 125-126) ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Coefficient Alpha) ทั้งฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร	ค่าความเชื่อมั่น
1. การตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่	.918
2. การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	.840
3. การกำหนดวัตถุประสงค์	.901
4. การพัฒนากลยุทธ์	.823
5. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	.892
6. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน	.910
7. การปฏิบัติตามแผน	.921
8. การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอส	.937
9. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ	.942
รวมความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับ	.983

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง

ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการฝ่ายบัณฑิตศึกษาและวิจัย
สถานที่ทำงาน	วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

2. ดร.อับดุลฮากัม เฮ็งปียา

ตำแหน่ง	อาจารย์ภาควิชาอิสลามศึกษา
สถานที่ทำงาน	วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรูณี เก้าเอียน

ตำแหน่ง	อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา
สถานที่ทำงาน	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

รายชื่อผู้บริหารที่ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

1. นายสารณ ยูโษะ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุกัญญาสน์วิทยา
ตำบลบางปอ อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
2. นายอาชีว์นา อับดุลเลาะ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนพัฒนศาสตร์วิทยา
ตำบลโคกเคียน อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
3. นายมะนาฟี ตะเย
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนคาราศาสตร์วิทยา
ตำบลบาระใต้ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนครราชสีมา
4. นายมุฮัมมัดซุลฮัน ลามะทา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนศิริธรรมวิทยามูลนิธิ
ตำบลบาเจาะ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนครราชสีมา
5. นายอับดุลรอฮ์มา มะหะมะ
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสตริกียะห์
อิสลามียะห์ ตำบลบางนาค อำเภอเมือง
จังหวัดนครราชสีมา
6. นายนัสรันทร์ สาแลมา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนอักษรศาสตร์วิทยา
ตำบลยี่งอ อำเภอยี่งอ จังหวัดนครราชสีมา

ภาคผนวก ค

ตารางสังเคราะห์ตัวแปรการวิจัย

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

ตารางสังเคราะห์ตัวแปรตาม

เรื่อง สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ตั้งกีดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

ที่	เรื่อง	1. ขึ้นเตรียมก่อนวางแผน	2. ขึ้นการวางแผน	3. การกำหนดจุดดำเนินการปฏิบัติงาน	4. ขึ้นการปฏิบัติตามแผน	5. การกำหนดจุดประสงค์/จุดประสงค์	6. การกำหนดปัญหาและความต้องการ	7. การคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต/ การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	8. การกำหนดกลยุทธ์	9. การพิจารณาข้อสนับสนุนและข้อจำกัด	10. การสร้างทางเลือก	11. การวิเคราะห์ทางเลือก	12. การพัฒนากลยุทธ์	13. การกำหนดมาตรฐาน	14. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	15. ขึ้นติดตามและประเมินผลแผน	16. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ	17. การจัดทำแผนใหม่
1	นายควง มุกสง (2534) กรอบแนวคิด : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 79)	✓	✓	✓											✓		✓	
2	บาทหลวงอภิสทิธิ์ กฤษเจริญ (2551) กรอบแนวคิด : Robbins (1998)					✓	✓	✓					✓		✓			
3	นายอายุ หิมมอย (2550) กรอบแนวคิด : บริกเนอร์ และ โคฟ (1977)			✓	✓	✓	✓					✓		✓		✓		
4	เกชา เหลืองสุดใจชื่น (2543) กรอบแนวคิดวิชัย อ้างอิง : BPP					✓	✓			✓	✓	✓						
5	สุเทพ ราชประโคน (2545) กรอบแนวคิด : สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 79)	✓		✓	✓											✓		
6	กิ่งกาญจน์ ศรีสันดา(2545) กรอบแนวคิด : สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 79)	✓		✓	✓											✓		
7	นางสาวซอฝิเยาะ หวังหลี (2556) กรอบแนวคิด : สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 79)	✓		✓	✓											✓		
8	นางสาวปรียาพร แก้วมา (2544) กรอบแนวคิด 4 ชั้น : สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 79)	✓		✓	✓											✓		

ตารางสังเคราะห์ตัวแปรตาม (ต่อ)

ที่	เรื่อง	1. ขึ้นเตรียมก่อนวางแผน	2. ขึ้นการวางแผน	3. การกำหนด/จัดทำแผนปฏิบัติงาน	4. ขึ้นการปฏิบัติตามแผน	5. การกำหนดวัตถุประสงค์/จุดประสงค์	6. การกำหนดปัญหาและความต้องการ	7. การคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต/ การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	8. การกำหนดกลยุทธ์	9. การพิจารณาข้อสนับสนุนและข้อจำกัด	10. การสร้างทางเลือก	11. การวิเคราะห์ทางเลือก	12. การพัฒนากลยุทธ์	13. การกำหนดมาตรฐาน	14. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	15. ขึ้นติดตามและประเมินผลแผน	16. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ	17. การจัดทำแผนใหม่
9	นายสันติพงศ์ โนนจันทร์(2543) กรอบแนวคิด 4 ชั้น : สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 79)	✓		✓	✓											✓		
10	นางสาวอิสริย์ ปานงาม(2546) กรอบแนวคิด 4 ชั้น : สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 79)	✓		✓	✓											✓		
11	นายสมนึก เสียงหวาน (2546) กรอบแนวคิด 4 ชั้น : สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 79)	✓		✓	✓											✓		
12	นายศิลา สารคง (2547) กรอบแนวคิด : สำนักงานสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 79)	✓		✓	✓											✓		
13	นายวิฑูลย์ สืบศรี (2549) กรอบแนวคิด : สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ (2541 : 3-8)			✓	✓		✓									✓		
14	นายชยยุทธ ศรีประสู (2542) กรอบแนวคิด 4 ชั้น : สำนักคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 8-10)	✓	✓		✓											✓		
15	นายสมชาย เบ้าหล่อเพชร(2542) กรอบแนวคิด : สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ (2541 : 3-8)			✓	✓		✓									✓		

ตารางสังเคราะห์ตัวแปรตาม (ต่อ)

ที่	เรื่อง	1. ขึ้นเตรียมก่อนวางแผน	2. ขึ้นการวางแผน	3. การกำหนด/จัดทำแผนปฏิบัติงาน	4. ขึ้นการปฏิบัติตามแผน	5. การกำหนดวัตถุประสงค์/จุดประสงค์	6. การกำหนดปัญหาและความต้องการ	7. การคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต/ การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	8. การกำหนดกลยุทธ์	9. การพิจารณาข้อสนับสนุนและข้อจำกัด	10. การสร้างทางเลือก	11. การวิเคราะห์ทางเลือก	12. การพัฒนากลยุทธ์	13. การกำหนดมาตรฐาน	14. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	15. ขึ้นติดตามประเมินผลแผน	16. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ	17. การจัดทำแผนใหม่
16	นายธีระวุฒิ คำรัมย์(2541) กรอบแนวคิด 4 ชั้น : สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 79)	✓		✓	✓											✓		
17	นายชอบ มุกดา (2544) กรอบแนวคิด 4 ชั้น : สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 79)	✓		✓	✓											✓		
18	นายหนงศักดิ์ หีมทอง (2540) กรอบแนวคิด 4 ชั้น : สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 79)	✓		✓	✓											✓		
19	นายอุทิศ จันทร์ธีราช (2551) กรอบแนวคิด : สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 79)	✓		✓	✓											✓		
20	นายสมศักดิ์ แจ็กโ้วน (2534) กรอบแนวคิด : สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาฯ ปรธมแห่งชาติ (2527) 4 ชั้น	✓		✓	✓											✓		

ภาคผนวก ง

ข้อมูลการถอดเทปการสัมภาษณ์

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

บทถอดเทปสัมภาษณ์ (คนที่ 1)

นายฮารณ ยูโซะ ผู้อำนวยการโรงเรียนสุกัญศาสน์วิทยา

เรื่อง “สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชน
สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา”

วันที่ 21 ตุลาคม 2558 (เวลา 10.15 - 11.00 น.)

ผู้วิจัย : ขออนุญาตสัมภาษณ์ในหัวข้อวิจัยเกี่ยวกับ“สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา” ที่จะถาม ผอ. นะก็เกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ไข ในกระบวนการวางแผนมีทั้งหมด 9 ขั้นตอน เดียวเริ่มที่ขั้นตอนที่ 1 ในขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่เลยนะค่ะ ผอ. ตอบตามความเป็นจริงและความสบายใจของ ผอ.เลยนะค่ะ ข้อหนึ่งนั่นท่านคิดว่ากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ของโรงเรียนสุกัญศาสน์มีสภาพเป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : บิสมิลลาฮู อัลลามูออลัยกุมวารอฮุมมาตุลลอฮู อัลฮัมดุลิลลาฮู ในเรื่องของเจตนารมณ์ในขั้นตอนการวางแผน โดยปกติแล้วเราก็คือโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เพราะฉะนั้นแน่นอนที่สุดเป้าหมายหลักในการทำงานอะไรก็ตามของเราต้องกลับไปสู่แนวทางของอิสลาม ฉะนั้นการเนี้ยดหรือมีความตั้งใจที่แน่วแน่นั้นจึงสำคัญก่อนเริ่มทุกการทำงาน ซึ่งการวางแผนในการบริหารโรงเรียนเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อครูนักเรียนจำนวนมาก เจตนาที่มีความอดิลาศและตั้งใจแน่วแน่นั้นจึงสำคัญมาก เรื่องนี้โดยปกติแล้วการวางแผนการดำเนินงานทุกอย่างเราต้องผ่านกรรมการโรงเรียน นี้ที่ได้รับความไว้วางใจจากครูและอุstadhaมีส่วนด้วย โดยส่วนใหญ่จะมีความรู้ความสามารถในด้านอิสลามอยู่แล้วจึงจะเดินได้ไปทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นทางบุคคล นักเรียน เราจะเน้นเป้าที่อิสลามกำหนดไว้แล้วแต่ไม่ได้ว่าเราจะล้มหลักสากลเลยไม่ใช่ เพราะการบริหารจัดการเราจะต้องนำทางสากลมาด้วยแต่เป้าหมายสุดท้ายคืออิสลาม ซึ่งสุดท้ายๆสุด คือผลผลิตของของเราก็คือนักเรียนนั่นก็คือเจตนารมณ์ทางผู้บริหารต้องการ เพราะครูทุกคนอุstadhaทุกคนเวลามานั่งคุยเราจะเดินตามแผนหรือว่ามาคุยกันในการพัฒนาเด็กต่างๆ

ผู้วิจัย : ในเรื่องนี้เจอปัญหาอะไรไหมค่ะ ผอ.

ผู้ให้สัมภาษณ์ : หลักๆในการเจตนารมณ์ หลักๆในขั้นตอนกระบวนการตรงนี้อย่างที่หนึ่งเลยก็คือว่า

1. ในการดำเนินงานของปัญหาในเรื่องของเจตนารมณ์ปกติแล้วส่วนใหญ่จะรู้ๆกัน ครูและอุstadhaเขาจะรู้กันอยู่แล้วที่เราต้องตั้งเจตนาอย่างไร เพราะทุกคนที่เข้ามาที่นี่เขาจะรู้อยู่แล้วในการเจตนารมณ์ของโรงเรียนเราคืออะไร จึงไม่ค่อยเจอปัญหาเรื่องนี้ เพราะฉะนั้นเวลาเรามานั่งวางแผนตั้งเจตนารมณ์ปัญหา จะมีปัญหากัน

ทุกเรื่อง เพราะว่าโดยปกติแล้วกระบวนการวางแผนเราจะมานั่งคิดร่วมกันนะครับ แกนของความคิด คือ อนาคตที่เป็นกรรมกรของการบริหาร เพราะฉะนั้นโดยหลักใหญ่แล้วไม่ค่อยจะมีปัญหาในส่วนนี้นะครับ แต่จะมีส่วนของบางส่วน อย่างเช่น การนำหลักสากลมาใช้บางทีอุตสาหกรรมบางท่านเขาจะไม่เข้าใจตรงนี้ ไม่ใช่ปัญหา สักเท่าไรคงจะไม่เข้าใจมากกว่า เราก็มาปรับตามความเข้าใจก็จบเรื่องไป

ผู้วิจัย : แล้วสมมุติว่าเจอปัญหา ท่านผอ. จะมีแนวทางในการแก้ 1,2,3 อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในส่วนนี้เราจะมองภาพในกลุ่มอุตสาหกรรมเขาเห็นเพราะเจตนาของเราคือภาพของนักเรียน ก็คำว่าหลักการของอิสลามจะต้องได้ เพราะฉะนั้นครูและอุตสาหกรรมทุกคนเขาจะรู้และเข้าใจ ในส่วนของครู ส่วนใหญ่จะเป็นศิษย์เก่าที่นี้ เพราะฉะนั้นเขาจะเข้าใจในจุดนี้เรื่องนี้เป็นอย่างดี เพราะฉะนั้นกระบวนการที่จะเดินต่อไปได้อย่างดี แต่สมมุติถ้ามีจริงๆ หรือถ้ามีเกิดปัญหาเราก็จะมานั่งพูดคุยเฉพาะบางคนว่ามีปัญหา หรือไม่เข้าใจตรงไหน ในเรื่องนี้ก็จะมีอุตสาหกรรมซึ่งเป็นหลักผู้ใหญ่ของโรงเรียนคอยเป็นผู้ดูแลในส่วนนี้ ซึ่งครูทุกคน จะให้ความเคารพแก่อุตสาหกรรมเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว

ผู้วิจัย : ผอ. ค่ะ ผ่านไปแล้ว 1 หัวข้อ ผอ. ค่ะ ข้อที่ 2 การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตในที่นี้หมายความว่า ถ้าเป็นการวิเคราะห์เชิง SWOT ตรงนี้ว่า ผอ. มีขั้นตอนในการสมมติฐานในการบริหารงาน หมายความว่า เราจะเดินต่อไปเพื่ออนาคต

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คืออย่างนี้ครับ โดยปกติแล้วโรงเรียนเราจะเดินไปตลอดใช่หรือไม่ เราจะทำไปตลอดผลการเรียนต่างๆ ทั้งหมดทั้งหมดนะครับ พฤติกรรมของเด็กนักเรียนจะอยู่ในกระบวนการที่เราต้องมานั่งคิดต่อ เพราะฉะนั้นต้องเนี่ยจะต้องมีส่วนที่จุดหนึ่งที่ทำให้เราทำให้การกำหนดสมมติฐานเราง่ายขึ้น เราใช้มาตรฐานตัวชี้วัดของ (สมศ.) มาตั้ง เขาจะมี 1,2,3,4,5 ชี้วัดนี้ๆ เพราะฉะนั้นเราจะใช้วิธีการกระบวนการประกันคุณภาพ ภายในเขาเรียกว่าประกันภายในมาใช้ เราจะประเมินตรงนั้น ฉะนั้นเอาคะแนนตรงนี้มาเป็นจุดในการ กำหนดสมมติฐานนะครับ แล้วก็ออกมาในเชิงคุณภาพ สมมุติเรานำมาตั้งตรงกลางไว้ นะครับ ตั้งแต่ ตัวชี้วัด มาตรฐาน 1,2,3,4,5 สมมติฐานภายในแล้วก็เราทำการประเมินภายในของเรา ก็จะออกผลออกมาตัวนี้ ยังคืออยู่ตัวนี้ยังเด่นอยู่นะครับ แล้วเราก็ตั้งจุดนั้นจุดที่เราควรพัฒนามาเป็นตัวตั้งว่าอันที่เราควรทำต่อหรือ ควรปรับปรุงจุดใหม่มันเป็นจุดบพร่องที่เราจะต้องเดินต่อที่เราต้องปรับการแก้มีบางส่วนใช้ระบบของการ ประกันภายในมาเป็นตัวช่วยแล้วเราจะเห็นภาพว่าตรงไหนที่ดีตรงไหนที่ยังไม่ดีในการที่จะปรับทางออก กลยุทธ์ของเรา

ผู้วิจัย : เราเจอปัญหาอะไรบ้างคะ ผอ. ในส่วนการตั้งสมมติฐาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนนี้การตั้งสมมติฐานที่ 1 เลยปัญหา คือ ความเข้าใจของครู เพราะว่าโดยส่วนใหญ่ครูกับ อุตสาหกรรม ผมจะใช้เรียกว่าครู ครูนั้นมาตรฐานที่เราจะนำไปสู่การประเมินตัวเองนั้นบางที 1) เราจะต้องใช้ พลังงานพอสมควรให้เขาเข้าใจ 2) เราจะต้องใช้พลังงานมากพอสมควรที่จะทำให้เขาสามารถที่จะนำ ข้อสรุปที่ถูกต้องที่สุดนะครับ เพราะคนจะต้องทำงานหลายคน สมมุติว่ามาตรฐานที่ 1 เราต้องทำงานหลายๆ

คนเพื่อจะนำข้อสรุปที่จริงหรือไม่จริงนะครับ และที่เป็นปัญหาใจ คือ ปัญหาในส่วนของครูที่เป็นอุสตาซ เพราะเขาเข้าใจยากในเรื่องนี้ คือ จะให้คะแนนยังไง จะทำอย่างไร จะเริ่มตรงไหน เข้าใจยากมาก นั่นคือ ปัญหาใหญ่ที่เราประสบอยู่แต่ต้องเดินไปเรื่อยๆ ถ้าใช้วิธีแบบเร่งรัดเอาให้เสร็จเลยไม่มีทางเพราะมันเป็น เรื่องละเอียดอ่อน แต่ว่ายังไงก็แล้วแต่เราจะต้องใช้ข้อมูลบางส่วนมาใช้ เพราะว่าถ้าเราไม่ใช้ตัวนี้มัน เหมือนกับว่าเรากำหนดอนาคตโดยล่องลอยเหมือนเราฝันเราไม่รู้ไปทางไหน

ผู้วิจัย : ต่อไปเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ ฯลฯ สภาพปัจจุบันในขั้นตอนนี้เป็นอย่างไ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือปกติแล้วผมจะให้ครูและอุสตาซมองว่าจุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียนเราคืออะไร จากนั้นก็มานั่งคิดวิเคราะห์ร่วมกันว่าเราต้องการอะไร ซึ่งโครงสร้างของโรงเรียนจะมีหน่วยงานที่คอยช่วยเหลือด้านการวางแผนและควบคุมคุณภาพภายในอีกครั้ง ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้จะเข้าใจในเรื่องนี้อย่างดี ฉะนั้นคนกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่ช่วยเหลือส่งเสริมครูแต่ละคนที่รับผิดชอบในส่วนของการมาตรฐาน สมมุติว่าผมทำคนเดียวก็มันเป็นของผมใช้หรือไม่ครับ เพราะผมไม่รู้จักเด็กทั้งโรงเรียนๆ พันผมไม่รู้ว่เด็กๆคนนี้อยู่ชั้นไหน พฤติกรรมเป็นอย่างไร เป็นต้น ใช้ระบบของการประกันภายในมาเป็นตัวช่วยแล้วเราจะเห็นภาพว่าตรงไหนที่ดีตรงไหนที่ยังไม่ดี และจะปรับออกมาเป็นกลยุทธ์ของเราอย่างไร เป็นต้น และแผนทั้งหมดก็จะมีผู้ดูแลอยู่ชุดหนึ่งเพื่อดูแลอยู่ในการช่วยเหลือในการกำหนดจุดประสงค์เมื่อก็้อะ และสุดท้ายแผนที่เรากำหนดจะต้องเข้าฝ่ายแผนและประกันคุณภาพภายใน เขาจะดูอีกทีหนึ่งว่าโอเคไหม หรือจะปรับตรงไหนดี แก่ตรงไหนประมาณนั้น

ผู้วิจัย : แสดงว่าพอได้สรุปจากการกำหนด เราจะมานั่งคุยกันเรื่องที่กำหนดแผนเสร็จแล้ว พอ.ก็ชี้แจงให้ทุกฝ่ายทราบด้วยใช่ไหมคะพอ.

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ใช่ๆ เราใช้ระบบการชูรอ เพื่อหาข้อสรุปในการกำหนดวัตถุประสงค์ หลังจากการประชุมก็ต้องมีการชี้แจงให้ทุกฝ่ายทราบ เพราะฝ่ายแผนเข้าใจฝ่ายเดียวคงไม่ใช่ นะ หากฝ่ายอื่นไม่ได้รับรู้การทำงานก็ไม่สามารถเดินตามแผนต่อไปได้ แต่การทำงานส่วนนี้บางทีที่เกิดปัญหาส่วนใหญ่มาจากการเข้าใจไม่ตรงกัน แต่ว่าเราจะมีฝ่ายแผนมาคอยส่งเสริมและช่วยเหลือการทำงานอีกที และหน่วยนี้มีหน้าที่ในการสรุปด้วย พอเดินเสร็จแล้วทุกอย่างก็จะมาที่หน่วยนี้เพราะหน่วยนี้ทำหน้าที่สรุปนะครับ ส่วนการพัฒนากลยุทธ์ปกติแล้วเราจะเชิญคณะกรรมการบริหารมาประชุมร่วมกัน ซึ่งก็ใช้ระบบชูรอ ประชุมกรรมการนี้มีขึ้นค่อนข้างบ่อยมาก พอเจอปัญหาเราจะประชุมทุกสัปดาห์เสร็จแล้วเรานำผลประชุมของกรรมการแจ้งให้ทราบ ถ้าปัญหาสลับซับซ้อน เราให้เขาไปในที่ประชุมใหญ่ แต่ถ้าเป็นกลุ่มเล็กๆ เช่น กลุ่มสาระก็จะเชิญบุคคลเฉพาะกลุ่มสาระอย่างนี้ เป็นต้น คือสรุปว่าเราจะหาข้อบกพร่องเพื่อแก้ปัญหาตลอดเวลากันตลอดเวลา พอเรากันเจอแล้วเราก็รับข้อมูลจากครู คือหมายถึงว่าถ้าครูมีปัญหาอะไร เข้ามาแจ้งได้เลย เราจะได้เดินต่อไปได้อย่างราบรื่น เพื่อความปลอดภัยของพวกเราร่วมกัน

ผู้วิจัย : แล้วมีปัญหาอย่างไรคะ ผอ. ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในการบริหารกลยุทธ์ เช่น มีผู้ปกครองมาบอกมาพูด ผอ.ไม่มีครับ เพราะผู้ปกครองไม่ค่อยรู้รายละเอียดสักเท่าไร ในด้านนี้อะ กรณีที่เราต้องการความคิดเห็นจากผู้ปกครองเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดแผน เราก็จะเปิดห้องประชุม เพื่อพูดคุยแบบตรงไปตรงมาเพื่อให้ได้ทราบประเด็นปัญหาที่แท้จริง เช่น ถ้านักเรียนระดับชั้น ม.1 ประสบปัญหา เราก็จะเรียกเฉพาะผู้ปกครองของ ม.1 เพื่อจะให้ผู้ปกครองกล้าแสดงความคิดเห็นเต็มที่ เพราะเราเชื่อเลยว่า ถ้าเป็นห้องยิ่งเล็กยิ่งได้ข้อมูลมากขึ้น นี่เป็นส่วนหนึ่งที่เรานำมาปรับปรุงบอร์ดของเรา

ผู้วิจัย : แล้วแนวทางแก้ปัญหาดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ : แนวทางแก้ไข คือเราจะมานั่งคุยกันมากกว่า หลังจากนั้นเมื่อมีการตั้งสมมติฐาน คือของเรามีแผน 5 ปี นะครับ แต่ว่าทุกปีเราจะมีประกันคุณภาพภายใน เพราะเราจะเห็นภาพตรงนี้ ปรับตรงนี้ เราต้องปรับตรงไหนใหม่ ใดๆเราต้องปรับตรงไหนเพราะว่า ถ้าปีนี้ เราเจอปัญหาปุ๊บ แต่ยังไม่ได้เกิดผลสัมฤทธิ์หรือผลตามที่เราวางไว้ เราก็ต้องปรับนั่นแหละ แต่ยังคงเป็นเรื่องเดียวกันเพราะภายในเวลา 5 ปี เราจะได้อะไรในอนาคต 1,2,3 เพราะฉะนั้น เป้าหมายก็จะอยู่ตรงนั้น แต่ว่าเราก็ต้องปรับกระบวนการทำงานบ้าง ความคิดบ้าง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

ผู้วิจัย : ที่นี้ในส่วนขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ท่านคิดว่ากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การกำหนดแผนปฏิบัติงาน ขั้นตอนแรกของการปฏิบัติงาน สมมุติว่าเราได้แผนแล้วใช่ไหมครับ

ผู้วิจัย : ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เราจะแบ่งฝ่ายที่ดูแลเฉพาะ เพราะฉะนั้นฝ่ายที่จะต้องปฏิบัติตามแผนก็จะเป็นฝ่ายแผนโดยตรง เพราะเขารู้ดีว่าเขาได้เจอปัญหา แบบไหน อย่างไร และผลสรุปของปีที่แล้วเป็นอย่างไรฝ่ายเขาจะรู้ปัญหาทุกอย่าง

ผู้วิจัย : มีปัญหาใหม่คะ ผอ.

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ปัญหาทุกอย่างเราจะทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ ปัญหาขอมมีเสมอ ปัญหาเรื่องนี้ส่วนใหญ่ไม่ค่อยเท่าไร แต่มีปัญหาล็กน้อยก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับภาษาเนี่ยเป็นปัญหา เราจะแก้แบบด่วนๆไม่ได้ เพราะเราต้องมานั่งบอกหลายครั้ง เพราะบางอุตสาหกรรมที่จบนอก(ต่างประเทศ) ภาษาไทยไม่ค่อยแข็งแรง เพราะแผนเป็นภาษาไทยล้วนๆ แต่ว่าเราจะมีวิธีแบบแปลภาษาแบบละเอียดอ่อน และอีกปัญหาหนึ่งโครงการทั้งหมดที่เราวางไว้ไม่สามารถเดินได้ทั้งหมด บางทีเราเดินได้ 80% ส่วนที่เหลือ 20% ยังเดินไม่ได้

ยังสะดุดอยู่คือสรุปก็คือว่า แผนที่เราวางไว้ สมมุติว่ามีโครงการที่ครูอุสตาซ มานั่งคุยกันเนี่ยมี 10 แต่เราอาจจะเดินไม่ได้ครบ 10 เพราะว่าสะดุดตรงนั้นบาง ตรงนี้บ้างความเข้าใจมั่ง เออ? สิ้นสุดไปแล้วตอนที่หนึ่ง แต่โครงการนี้มั่งฟังได้ไม่กี่เปอร์เซ็นต์ครับ ก็ประมาณนี้ครับ แต่ละโครงการผมจะเป็นผู้ติดตามแต่ไม่ใช่ผมคนเดียวที่ติดตามก็จะมีหัวหน้าฝ่ายติดตามด้วย

ผู้วิจัย : ผอ.คะ แล้วที่นี่มีกี่ฝ่ายคะ ผอ.

ผู้ให้สัมภาษณ์ : โดย พรบ. มี 4 ฝ่าย วิชาการ บุคคล งบประมาณ บริหารทั่วไป แต่ผมจะแบ่งวิชาการเป็นสองส่วน เพราะรู้สึกว่าการงานหนักพอสมควร กลุ่มที่ 1 คืองานส่งเสริมวิชาการ กลุ่มที่ 2 คืองานเกี่ยวกับการสอน สอบ และอบรม เพื่อมองผลที่นักเรียน เช่น ผลสอบคะแนน O-NET, A-NET ถ้าคะแนนต่ำก็จะมาที่กลุ่มนี้แหละ ไม่ใช่อะไรหรอกก็แค่จะสอบถามข้อมูลให้ตรงจุดเพื่อจะได้แก้ปัญหาอย่างรวดเร็วทันใจ อย่างที่บอกไปว่าเมื่อเจอปัญหาแล้ว ผมจะมีวิธีแก้ไขโดยติดตามจากกลุ่มนี้เลย

ผู้วิจัย : แล้วเรื่องกลไกของข้อมูลย้อนกลับ การประเมินแผนโดยตรงการเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานว่ามีความก้าวหน้า ท่าน ผอ. ได้ประเมินอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือ ผมคิดว่าเราควรรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ควบคู่กับการวิเคราะห์เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ของท้องถิ่นนั้น โดยให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด และควรประเมินตามความเป็นจริง ไม่สรุปผลตามความรู้สึกอย่างที่เป็นอย่างนี้ ที่สำคัญควรให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมด้วยจะดียิ่ง

ผู้วิจัย : แล้วสภาพในขั้นตอนเรื่องตะวัตกัลนั้น มีสภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ไขอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เรื่องตะวัตกัลส่วนใหญ่ท่านครูและอุสตาซเขาจะรู้อยู่แล้วว่าเรื่องตะวัตกัลก็จะมาจากใจอยู่แล้ว แต่ไม่ใช่ว่าตะวัตกัลอย่างเดียว แต่เจ้าตัวไม่ทำ อย่างนั้นก็ไม่ใช่ เราจะต้องมีการวางแผนที่ดีด้วยไม่ใช่ว่าตะวัตกัลอย่างเดียว เราจะต้องเดินตามแผนด้วย แต่สุดท้ายจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับอัลลอฮ์ก็คือตะวัตกัลที่แท้จริง

ผู้วิจัย : ก็คงไม่น่าจะมีอะไรละคะ ผอ. เดียวถ้ามีรายละเอียดอะไรเพิ่มเติมจะมาขอสัมภาษณ์อีกทีหนึ่งนะคะ ไม่รบกวนนะ ผอ.นะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ยินดีครับ มาได้เลยครับ

บทถอดเทปสัมภาษณ์ (คนที่ 2)

นายอาชีวนา อับดุลเลาะ ผู้อำนวยการ โรงเรียนพัฒนศาสตร์วิทยา

เรื่อง “สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชน

สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา”

สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2558 (เวลา 13.02 - 13.58 น.)

ผู้วิจัย : จากที่ทำวิจัยกระบวนการวางแผน คือ การตั้งเจตนาธรรมที่แน่นอนโดยมีแนวคิดมาบูรณาการ คือ เจตนาธรรมที่แน่นอน คือ การเนี่ยต ปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การตั้งเจตนาธรรมเป็นเป้าหมายที่สำคัญ ยิ่งเอกชนสอนศาสนาอิสลามแล้วยังมีความสำคัญมาก ปัญหา คือ บุคลากรนี้เราไม่สามารถเข้าถึงได้ คือ ส่วนใหญ่จะเอาเครือญาติมาสอน แต่เวลาสอนจะไม่มีประสิทธิภาพ เพราะขาดความรู้ ขาดการศึกษา ส่วนการแก้ปัญหา คือ เราต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามที่เรากำหนดการวางแผน คือเราจะต้องดูว่าสภาพของโรงเรียนเป็นอย่างไรบ้าง เราต้องวางแผนแบบ SWOT คือส่วนใหญ่เป็นปัญหาเก่าๆ คือเด็กไม่สนใจการเรียน เด็กจะเล่นในเวลาเรียน เด็กก็จะติดเกม ส่วนเด็กผู้ชายก็มีสิ่งเสพติดตามมา ส่วนผู้ปกครองไม่สนใจลูก ลูกจะเรียนหรือไม่เรียนก็ได้แล้วแต่เขา เมื่อเขามา ถ้าเขาเมื่อเขาก็ไป ส่วนค่าตอบแทนโรงเรียนเอกชนมันก็น้อยกว่าของรัฐบาล เราต้องเข้าใจนะ โดยเราวางแผนว่า ครู 1 คนต้องจะต้องรับผิดชอบดูแลเด็ก 10 คน ส่วนผู้ปกครองต้องมาประชุมเพื่อรับรู้ข่าวสารของบุตรหลานตนเอง

ผู้วิจัย : แล้วในเรื่องการมีเนี่ยตที่บริสุทธิ์ใจในการวางแผนการทำงานเนี่ยจะเจอปัญหาใหม่จะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : จะมีปัญหาตรงที่บางครั้งในที่ประชุมเราก็มีบ้างที่ลืมนั่นย้ำเรื่องนี้ เราต้องหมั่นนาซีฮัดใน เรื่องการตั้งเจตนาธรรมที่ดีก่อนเริ่มการทำงานใดๆก็ตาม ให้หวังผลตอบแทนจากอัลลอฮ์เพียงผู้เดียว ไม่ต้องหวังกับมนุษย์ บางทีเราก็ไม่ค่อยได้เน้นย้ำกันเพราะคิดว่าเป็นผู้ใหญ่กันแล้ว แต่ความจริงแล้วไม่ใช่ใช้อย่างนั้น เรื่องลักษณะนี้เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนเป็นเรื่องของจิตใจ จะต้องพูดต้องนาซีฮัดอยู่บ่อยๆ หากละเลยเรื่องนี้จะส่งผลกระทบต่อหลายอย่าง ยิ่งเราเป็นผู้บริหาร เราจะต้องถูกตรวจสอบจากอัลลอฮ์มากกว่าคนอื่น ต้องยิ่งตรวจสอบเจตนาของตนเองให้มีความบริสุทธิ์ใจจริง ในที่นี้จะมีปัญหาเกี่ยวกับบางคนที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับศาสนามากนัก มองเรื่องการทำงานเป็นเรื่องใหญ่มาก หวังอะไรเยอะๆ ทำแล้วจะต้องให้ได้ผลตอบแทน สิ่งของ โบนัส อะไรจากคุณหา ถ้าเขาเห็นว่าไม่ได้อะไร เขาก็จะไม่ค่อยทำ

ผู้วิจัย : แล้วในส่วนขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตนี้ มีสภาพ มีปัญหา และแนวทางอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : สภาพโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนั้นสามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากภายในชุมชนได้อย่างดี ส่วนใหญ่ชุมชนจะให้ความร่วมมือ และเป็นแบบกราวใหญ่ให้แก่โรงเรียนได้อย่างดีมาก ทำให้ข้อมูลที่ได้รวบรวมนั้นไม่ได้เกิดจากการคาดคะเนเหตุการณ์อย่างเลื่อนลอย ข้อมูลที่ได้จากเสียงของชุมชนเป็นข้อมูลที่ได้มาโดยตรง ทำให้มีความแม่นยำและคลาดเคลื่อนน้อยมาก ทำให้โรงเรียนสามารถกำหนดแนวทางในอนาคตได้อย่างราบรื่น ส่วนปัญหานั้นไม่มีนะครับ แต่มีข้อเสนอแนะ คือ ถ้าจะให้ดีกว่านี้เราควรนำข้อมูลที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์อย่างถูกต้องและชัดเจน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผน และแต่งตั้งคณะกรรมการในการวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจัยต่างๆ เพื่อกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องวางบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการนั้นให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถครับ

ผู้วิจัย : ในส่วนของการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ มีสภาพ ปัญหา และแนวทางอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนงาน โครงการที่จะทำ ทำให้ครูเข้าใจในการทำงานและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

ผู้วิจัย : แล้ว ผอ. มีการพัฒนากลยุทธ์อย่างไรคะ คือเราต้องดูว่าอนาคตเราจะพัฒนากลยุทธ์ อย่งไร ที่ผ่านมาระเราได้กำหนดกลยุทธ์อย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือที่ผ่านเรามีบทบาทและบริบทของโรงเรียนที่ชัดเจน โดยมีการชี้แนะเพื่อพัฒนาบริบท

ผู้วิจัย : แล้วปัญหาล่ะคะ พบปัญหาในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

อานันท์ : ส่วนใหญ่แล้วผู้ปกครองนักเรียนยังไม่เข้าใจเรื่องการวางแผน อย่างเช่น เราเชิญผู้ปกครองมาร่วมประชุม เพื่อชี้แจงรายละเอียดและต้องการความคิดเห็นของผู้ปกครอง แต่ผู้ปกครองก็จะรับฟังเพียงอย่างเดียวไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น คือส่วนใหญ่จะไม่ค่อยสะท้อนปัญหาให้ทางโรงเรียนได้รับรู้ แต่ว่าผู้ปกครองจะมีส่วนร่วมมากในเชิงการปฏิบัติ ส่วนคนที่ไม่ทำตามการปฏิบัติคือพวกที่ไม่เข้าใจในสิ่งที่ได้ชี้แนะ

ผู้วิจัย : ในขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางนี้เป็นอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เมื่อโรงเรียนได้มีการวางแผนปฏิบัติแล้ว แต่การปฏิบัติยังไม่แล้วเสร็จอาจจะเพราะเจออุปสรรคหรือพบปัญหาที่จะมีการเปลี่ยนนโยบายหรือแผนงานใหม่จึงทำให้การวางแผนการดำเนินงานระยะปานกลางไม่มีความต่อเนื่อง

ผู้วิจัย : แล้วกลไกของข้อมูลย้อนกลับล่ะคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ที่ผ่านมามีการทำแต่ละโครงการหรือแผนงานจบ ก็ไม่ได้มีการประเมินผลเพื่อเก็บข้อมูลมาใช้ย้อนกลับ ขณะเดียวกันพอเจอปัญหาแต่ละครั้งเราก็ต้องมาเริ่มคิดใหม่ว่าจะแก้ปัญหาลike อย่างไร เรามีระบบการแก้ปัญหาลike แบบที่ว่าพอเจอปัญหาเราก็จะแก้ทันทีไม่ได้ปล่อยละเลยให้ปัญหายืดเยื้อเรื้อรัง

ผู้วิจัย : สุดท้ายคือ ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอสู ตะวิกัลล่าคะ ผอ. มีสภาพอย่างไร ผอ. มีความคิดเห็นอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : โรงเรียนเอกชนของเรานั้นจะมีการทำเครื่องพัฒนาตนเอง จะมีการเช็คการทำอัมลีบาตัต ซึ่งโรงเรียนจะดำเนินการทำฮาลาเกะฮู สองสัปดาห์ต่อครั้ง เป็นฮาลาเกะฮูพูดคุยในบรรยากาศกันเองในกลุ่มผู้สอนทั้งวิชาสามัญและวิทยาศาสตร์ ดังนั้นทุกครั้งที่จะจัดฮาลาเกะฮูเราจะให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดทำข้อมูลและจัดระบบข้อมูลการพัฒนาตนเองในด้านนี้ นำเครื่องมือจากแบบฟอร์มของสถาบันอิสลามแล้วมาปรับใช้กับที่นี่ครับ โดยในเครื่องมือในการเช็คอัมลีบาตัต นั้นจะมีการเช็คเรื่องของการตรวจสอบความบริสุทธิ์ใจของเรานในการทำงาน การยึดมั่นในการมอบหมายต่ออัลลอสู การคิดมัตทำงานเพื่อศาสนา บริการสังคม หัวใจผลตอบแทนในอาคีรัต ทำนองนี้ ก็จะให้เครื่องมือให้ครูเขาตรวจสอบตนเองตามความเป็นจริง แล้วใส่ในแฟ้มการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล จุดมุ่งหมายที่เราทำแบบนี้ไม่ใช่เพื่อจะตรวจสอบอะไรของใครเลย แต่เป็นการเน้นย้ำให้บุคลากรเขาตระหนัก และให้เขาได้ทบทวนในจุดยืนตรงนี้อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง คิดว่าที่ทำมารู้สึกว่าได้ผลนะครับ

ผู้วิจัย : ผอ. คิดว่า ควรมีแนวทางในการแก้ปัญหาลike เกี่ยวกับเรื่องนี้ยัง ings

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือ เมื่อเรามีการตั้งเจตนา(เนียต) ที่ดีตั้งแต่ขั้นตอนแรกแล้วว่าเราวางแผนแบบนี้ เราวางใจกับสิ่งที่วางไว้เราก็ไม่ต้องมากังวลภายหลังกับเรื่องที่เราได้วางแผนไว้ อัลลอสู ทรงทราบดีว่าเรานั้นทำเต็มที่กับมันเราตั้งใจทำมันอย่างเต็มที่ ผลที่ออกมาจะเป็นอย่างไรก็ถือว่าประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัย : ขอบคุณ ผอ. มากนะค่ะ ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล เป็นประโยชน์อย่างมากเลยคะ ชุกรอนคะ

บทถอดเทปสัมภาษณ์ (คนที่ 3)

นายมะนาฟี คะแย ผู้อำนวยการโรงเรียนดาราศาสตร์วิทยา

เรื่อง “สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชน
สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา”

สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2558 (เวลา 09.15 - 10.10 น.)

ผู้วิจัย : บิสมิลลาฮฺ เริ่มข้อแรกเลยนะคะ ผอ.มีความคิดในการตั้งเจตนาธรรมณ์ที่แน่วแน่อย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือ เป้าหมายเราจะแตกต่างจากรัฐบาลอยู่แล้ว คือ 1 เราตั้งใจอยู่แล้วว่าแบบนี้ อย่างนี้ คือ เราไว้ใจอยู่แล้วจากศูนย์ที่ก่อตั้ง คือบางที่โรงเรียนรัฐบาลบางครั้งเราไม่รู้ว่าเราทำได้ไง วิธีการต่างๆเราถูกยึดเยียดให้เป็นแบบนี้ การเรียนการสอนอีกแบบหนึ่ง เราต้องปลูกฝังเด็กตั้งแต่เล็กๆ ไม่ว่าเรื่องกิริยามารยาทอย่างท่านนบีของเรา ดูเหมือนก่อนโรงเรียนเอกชนมีแต่สอนสามัญ แต่เราจะบูรณาการในเรื่องการสอนศาสนาด้วย เราจะได้สร้างกระบวนการในการเลือกเรียนว่าที่ไหน นั่นคือ การตั้งเจตนาธรรมณ์ที่แน่วแน่

ผู้วิจัย : แล้วมีปัญหาไม่คะ ผอ.

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีช่วงหนึ่ง รัฐมีการหวาดระแวงเกี่ยวกับการสอนหลักสูตรอิสลามเขาจะตรวจสอบเยอะเกี่ยวกับการสร้างอาคารเรียน เราเปิดโรงเรียนใหม่ๆ บุคลากรใหม่ๆ เราคัดเลือกบุคลากรไม่ได้ เพราะฉะนั้นผอ.เองต้องเรียนรู้ทุกอย่างเกี่ยวกับเอกสารต่างๆส่วนในการแก้ไขคือ ผอ.จะมีการอบรมทุกวันจันทร์ และวันพฤหัสบดี ทุกๆสัปดาห์

ผู้วิจัย : ขึ้นการกำหนดวัตถุประสงค์

ผู้ให้สัมภาษณ์ : วัตถุประสงค์ของโรงเรียน คือเราต้องการให้นักเรียนมีความรู้ความสนใจด้านศาสนามากขึ้น เพื่อให้นักเรียนสามารถไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้ แล้วเรามีการพัฒนากลยุทธ์เป็นขั้นเป็นตอน คือ กลยุทธ์เราจะเป็นระบบ ส่วนในระดับการปฏิบัติเราจะมีการประชุมครูและมอบหมายงานแก่ครูที่ได้รับมอบหมายงานและผู้บริหารก็จะติดตามงานด้วย

ผู้วิจัย : คำถามต่อมา ผอ.คิดว่าการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง มีสภาพเป็นอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การวางแผนระยะเวลาปานกลาง ทางเราประสบปัญหาการประเมินแผนระยะปานกลางอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากการดำเนินงานตามแผน 3 ปี ที่ได้วางแผนไว้นั้น ไม่ได้มีการประเมินคุณสถานการณ์ก่อนล่วงหน้า หรือกล่าวได้ว่าตั้งเป้าหมายโดยไม่ได้วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ อย่างรอบด้าน จึงทำให้การสร้างเป้าหมายระยะปานกลางที่ผ่านมาไม่บรรลุผลตามเป้าหมายนัก

ผู้วิจัย : ในขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน มีสภาพปัญหาอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผมคิดว่ายังขาดในเรื่องของการประชุมหารือ เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องของแผนงานของโรงเรียน อีกทั้งขาดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ บางครั้งเมื่อต้องการกำหนดแผนปฏิบัติ ซึ่งต้องการกำหนดความเป็นไปได้ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผน แต่ก็ต้องประสบปัญหาบุคลากรในโรงเรียนไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นมากนัก อาจเพราะโดยธรรมชาติของคนหลายๆที่ไม่กล้าพูด กลัวไม่กล้าเสนอความคิดเห็น การวางแผนจึงเป็นการกำหนดแผนโดยบุคคลไม่กี่คน ไม่มีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คงปฏิบัติตามปกติตามที่เคยปฏิบัติกันอยู่

ผู้วิจัย : แล้วแนวทางแก้ไข ผอ.คิดว่า...

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คิดว่าส่วนตัวเองคงต้องศึกษาเทคนิคการประชุมหารือ และต้องศึกษาหลักทางจิตวิทยาต่างๆในการดึงความร่วมมือของบุคคลกลุ่มที่มีความเห็นแย้งนี้มาให้ได้ เหมือนครองคนให้ได้ทำนองนั้น

ผู้วิจัย : แล้วขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในเรื่องการปฏิบัติตามแผน ความเป็นจริงแล้วครูทุกคนต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงาน แต่บ่อยครั้งที่ครูไม่ค่อยทำงานตามหน้าที่ ผู้บริหารจึงต้องคอยควบคุมและสั่งงานแก่ครูอยู่ตลอด ทำให้ผู้บริหารต้องมาตรวจตราติดตามงานด้วยตนเอง

ผู้วิจัย : ส่วนกลไกของข้อมูลย้อนกลับล่ะคะ ผอ.

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือ ผอ. ต้องสั่งและติดตาม เพราะครูส่วนใหญ่ทำเสร็จก็จบแค่นั้น พอเจอปัญหาก็กลับมาแก้ไขใหม่ และการไว้ใจต่ออัลลอฮ์ถ้าเราซื่อสัตย์ต่องาน แน่นนอนผลที่ตามมาก็จะประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญบางครั้งผู้บริหารโรงเรียนยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลแผน กลไกของการใช้ข้อมูลย้อนกลับจึงยังมีปัญหา ผู้บริหารยังขาดทักษะและความรู้ในส่วนการวัดและประเมินผลแผนที่ถูกต้อง และยังขาดเครื่องมือในการประเมินผลแผนที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้

ผู้วิจัย : ก็เบื้องต้นก็ขอขอบคุณมากๆเลยนะคะที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูลตรงนี้ ขออัลลอฮ์ทรงตอบแทนความดีงาม ถ้ามีอะไรเพิ่มเติมก็อาจจะมาขอรับกวนอีกนะคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับๆ มาได้เลยครับ

บทถอดเทปสัมภาษณ์ (คนที่ 4)

นายมุฮัมมัดซุลฮาน ลามะทา ผู้อำนวยการ โรงเรียนศิริธรรมวิทยามูลนิธิ

เรื่อง “สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชน

สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา”

สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2558 (เวลา 13.10 - 14.18 น.)

ผู้วิจัย : บิสมิลลาฮู ขอเริ่มต้นการสัมภาษณ์โดยนะละผู้จัดการ คือขั้นที่ 1 ของกระบวนการวางแผน คือการตั้งเจตนาธรรมที่แน่วแน่เนี่ยะ ปัจจุบันมีสภาพอย่างไรคะผู้จัดการ...?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การตั้งเจตนาธรรมที่แน่วแน่ซึ่งกระบวนการนี้มันจะเชื่อมโยงกับการศรัทธาของมุสลิมอยู่แล้ว กระบวนการตรงนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด เป็นกระบวนการที่ทุกโรงเรียนมีอยู่แล้ว

ผู้วิจัย : แล้วมีปัญหาไม่คะ....

ผู้ให้สัมภาษณ์ : โดยส่วนใหญ่ไม่มีนะ แต่บางครั้งมีการตั้งเจตนาธรรมที่สูงเกินไป คาดหวังที่บุคลากรหรือคณะทำงานบ้าง

ผู้วิจัย : พอมีปัญหาวิธีแก้ยังไงคะ ..ในการตั้งเจตนาธรรมเราต้องตั้งที่สูงๆ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เราต้องรู้จักในการวางแผน

ผู้วิจัย : ขั้นที่ 2 การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต อนาคตละนะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ถ้าตั้งสมมติฐานในอนาคต เราต้องนำตัวชี้วัดที่ได้ถูกวางเป็นมาตรฐานมาวิเคราะห์และวางแผนในอนาคต

ผู้วิจัย : แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ในกระบวนการวางแผนของโรงเรียนอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือโดยส่วนใหญ่เป้าประสงค์ที่ประเทศไทยใช้ เราจะใช้ คำว่า SWOT มาวิเคราะห์ อย่างที่โรงเรียนของเรา เราจะใช้ BSC มาช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ ไม่ได้วิเคราะห์ SWOT อย่างที่หลายๆ มาทำ เราพบว่ากระบวนการวิเคราะห์ SWOT ก็ไม่ได้ทำให้เกิดประโยชน์มากนัก เราอาจสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นได้ แต่ก็ไม่ได้เห็นเป็นวิธีการเพื่อให้สามารถนำมาปฏิบัติแก้ปัญหาได้จริง ที่นี้จึงใช้ BSC แทนการวิเคราะห์ SWOT เพราะครอบคลุมในทุกอย่าง ทั้งมิติของการประเมินสภาพและมิติของการนำไปใช้แก้ปัญหา

ผู้วิจัย : ปัญหาหลักๆละคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ปัญหาหลักๆ คือ อยู่ที่ผู้บริหารว่าจะเข้าใจอย่างไร เขาอาจมีศาสตร์ในเรื่องนี้ได้อย่างไร ว่ามีเจตนาธรรมอย่างไร แต่ส่วนใหญ่ผู้บริหารทุกโรงเรียนก็ลอกมาทำๆตามเขา มา แล้วทางแก้ไขในอนาคต คือ

เราต้องกลับไปให้ความรู้ทางศาสตร์แต่เราขาดความรู้ทางศาสตร์ เพราะส่วนใหญ่เด็ก 3 จังหวัด ขาดความรู้ทางด้านศาสตร์ คนที่ให้ความรู้ได้นั้นต้องเป็นคนที่รู้บริบทของโรงเรียนจริงๆ เพราะส่วนใหญ่จุดประสงค์ของโรงเรียนชัดเจนอยู่แล้ว เรายังจะประยุกต์ใช้นอกเหนือจากนี้ก็ได้ เพราะกระทรวงศึกษาธิการมีเน้นอยู่แล้ว อีกอย่างหนึ่ง คือว่าขาดบุคลากรที่เป็นนักคิด นักวิเคราะห์ บางครั้งโรงเรียนก็มีการสร้างทางเลือกซ้ำๆ ซาก เดิมๆ ไม่ได้มีการสร้างหลายๆทาง ทำให้ขาดโอกาสในการที่จะสามารถตัดสินใจเพื่อสรรหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้

ผู้วิจัย : แนวทางแก้ไขล่ะคะ เราจะทำอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เพื่อให้โรงเรียนเอกชนมีกระบวนการมากขึ้น การทำกลยุทธ์ของโรงเรียนว่าเขานั้นเข้าใจอย่างไร การพัฒนากลยุทธ์จะสำเร็จนั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนทั้งหมดก่อน จึงจะพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานได้ แต่ในตอนนี้นะจะมีประชุมกลยุทธ์ 5 ปี เพื่อประกันคุณภาพตาม สมศ. 5 ปี มีปัญหาการแก้ไข คือ บางกลยุทธ์ คืออาจารย์แต่ละท่านจะมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ถามว่าเราจะทำอย่างไร แต่ของเรานั้นจะเป็นระบบ เราจะได้ติดตามเด็กได้ในระบบ เราดูแลเด็กก่อน เราก็ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติงาน เราจะมีแล้วตามวัน เราจะกำหนดเป็นวันเลย เราจะมีการวางแผนไปทุกๆ สัปดาห์ พอเราออกแบบเราก็ติดตามงานแล้วเรียกครูมาประชุม โดยเราจะยึดโมเดลแบบฟินแลนด์มาทำตามแบบ

ผู้วิจัย : แล้วการปฏิบัติตามแผนมีปัญหาใหม่คะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่ไม่มี เราต้องมีการติดตามแผนที่ได้วางไว้อยู่ตลอด และต้องไม่เบี่ยงในการติดตาม เช่นเรื่องง่าย ๆ อย่างการเข้างานของบุคลากรในโรงเรียน เราก็มีการติดตามอยู่ตลอด จะได้แก้ไขปัญหาบุคลากรได้ทันทั่วทั้งที่เราจะมีข้อมูลในระบบอยู่แล้ว เราสามารถรู้ได้เลย เราจะใช้ในรูปคณะกรรมการ เราจะต้องผ่านคณะกรรมการก่อน พอไม่สามารถดำเนินการได้ถ้าคณะกรรมการไม่อนุมัติความคิดเห็นก่อน

ผู้วิจัย : ในส่วนกระบวนการวางแผนในขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร ปัญหา และแนวทางแก้ไขด้วยคะผู้จัดการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ขั้นตอนกลไกข้อมูลย้อนกลับใช้ใหม่ครับ คือส่วนใหญ่เราไม่ค่อยมีปัญหา เพราะเราจะยึดตามระบบอยู่แล้ว เพราะปัจจุบันเรามีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพราะบุคลากรจะมีข้อมูลในระบบทุกอย่าง

ผู้วิจัย : ขั้นตอนการไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ สภาพเป็นอย่างไร ปัญหา รวมถึงแนวทางแก้ไขคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คือเราจะวางแผนก่อนข้างสูง เราจะต้องวางเป้าหมายที่สูง เราจะมีคนเช็อีกทีว่ามีการปฏิบัติจริงหรือเปล่า ไม่อย่างนั้นครูจะละเลยตรงนี้ไป ฉะนั้นเราต้องติดตามครูตลอด เราจะไม่ยุ่งยาก เพราะเราไว้วางใจต่ออัลลอฮ์อยู่แล้ว

ผู้วิจัย : ไม่รบกวน พอ.แล้วนะค่ะ สัมภาษณ์เพียงเท่านี้ค่ะ ญชาภัทลอสุคอรอน ผอ.มากเลยที่ได้ข

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่เป็นไรๆ มีอะไรให้ช่วยก็บอกนะ ขออนุญาตไปประชุมก่อนะครับ

ผู้วิจัย : ค่ะๆ ขอบคุณค่ะ

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บทถอดเทปสัมภาษณ์ (คนที่ 5)

นายอับดุลระ มาหะมะ ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสฮาดียะห์อิสลามียะห์

เรื่อง “สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชน

สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา”

สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2558 (เวลา 13.02 - 13.58 น.)

ผู้วิจัย : บิสมิลลาฮิรรอฮมานิรรอฮีม ขออนุญาตเริ่มการสัมภาษณ์เลยนะคะ ที่จะถามอูस्ताซ มีทั้งหมด 9 ขั้นตอนของกระบวนการวางแผนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เดียวจะถามอูस्ताซทีละประเด็นเลยนะคะ 9 ขั้นตอนอย่างที่ว่าจะมีคำถาม 3 ประเด็นด้วยกัน คือ จะถามถึงสภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ไข ในมุมมองของอูस्ताซในเรื่องนี้เป็นอย่างไร ในขั้นแรกอูस्ताซคิดว่าสภาพกระบวนการวางแผนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาเป็นอย่างไรบ้างคะ อูस्ताซ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ขั้นตอนนี้อย่าง รร.อัสฮาดียะห์ เป็น รร.สอนศาสนาอิสลาม สาเหตุที่ก่อสร้างส่วนหนึ่งย่อมมาจากผู้คนในจังหวัดนครราชสีมาไม่มีความสนใจที่จะเรียนหนังสือ และเป็นโรงเรียนแห่งแรกที่ใช้ระบบควบคุมกับระบบสามัญ เพราะว่าพวกเขาจะได้รับความรู้ทั้งสามัญและศาสนา นี่คือเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้งสถาบันแห่งนี้ ผมส่วนหนึ่งที่เป็นนักเรียนแรกๆ ผมมีความภูมิใจที่ได้เรียนโรงเรียนแห่งนี้ ผู้ที่ก่อตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่เพื่อให้เยาวชนมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องศาสนาและได้ใช้ชีวิตที่ถูกต้องตามหลักศาสนาอิสลามที่กำหนดไว้ตามหลักสังคมไทย ณ ปัจจุบันนี้ด้วย

ผู้วิจัย : แล้วปัญหาเกี่ยวกับขั้นตั้งเจตนารมณ์ล่ะคะอูस्ताซ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ปัญหา สมัยก่อนๆนั้นผู้คนไม่อยากจะเรียนสามัญ เพราะพวกเขาคิดว่าจะเรียนสามัญได้อย่างไร เพราะเราเป็นแค่มลาญกับรูมีเท่านั้น นี่เป็นปัญหาสมัยก่อนๆเราจะเป็นช่วงเช้าศาสนาช่วงบ่ายสามัญ ส่วนใหญ่ นักเรียนชอบเรียนสามัญมากกว่าศาสนา เพราะว่าหลังๆสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอะไรก็เปลี่ยน จึงทำให้นักเรียนทุกรุ่นชอบเรียนสามัญกว่าศาสนาแบบนี้ เป็นต้น

ผู้วิจัย : ต่อไปถามถึงแนวทางแก้ปัญหาค้นการเนี่ย

ผู้ให้สัมภาษณ์ : แนวทางแก้ไข สมัยนั้นเป็นโรงเรียนเอกชนซึ่งรัฐบาลไม่สนับสนุนนักเรียนต้องจ่ายค่าเทอมและค่าอื่นๆ พอเราได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาลแล้วทางโรงเรียนมาพัฒนาพร้อมๆกัน และผู้ปกครองเห็นว่าค่าใช้จ่ายก็ไม่ต้องจ่ายเพราะรัฐบาลเข้ามาช่วยอุดหนุนให้กับโรงเรียนแห่งนี้ และทำให้โรงเรียนเอกชนขยายมากกว่าเดิมด้วย

ผู้วิจัย : อุตสาหกิจว่ากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาเป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : แน่แน่นอนเลยว่าเด็กสมัยก่อนนั้นถ้าเรียนศาสนาอย่างเดียวจะทำงานรับราชการยาก จะพูดภาษาไทยก็ไม่ได้อาจจะทำให้เด็กของเราค่อยในการใช้ชีวิต แต่ถ้าเรียนด้านสามัญอย่างเดียว อาจทำให้เด็กของเราไม่อยู่ในขอบเขตศาสนากำหนดไว้ ที่สำคัญเราจะมีการชुरอในการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต จะมีการคิดร่วมกัน สอบถามข้อมูลจากผู้ปกครองบ้าง จากภาครองบ้าง โดยเฉพาะปัญหาต่างๆในโรงเรียน เรามีฝ่ายสารสนเทศ ซึ่งฝ่ายนี้รับที่จะรวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เป็นประโยชน์ต่อการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต อ้อลืมบอกไปว่าที่มีระบบชुरอเพราะว่าผู้บริหารเขารู้ว่าทางรัฐบาลต้องการหลักสูตรสามัญและศาสนาว่าแบบไหน ผู้บริหารมาประชุมว่าต้องการแบบนี้และต้องแก้ไขตรงไหนบ้าง มีทั้งคนชอบและไม่ชอบ ส่วนคนที่ชอบเราก็จะยื่นข้ออย่างแน่วแน่ ตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วย คือ ช่วงนายกรัฐมนตรีนวน หลีกภัย เขาจะตั้งพระพุทธรูปในโรงเรียนประถม พวกเขาก็ไม่ยอมที่ทำแบบนั้นเพราะเป็นอิสลามร้อยเปอร์เซ็นต์ นี่คือการนำระบบชुरอมาใช้

ผู้วิจัย : มาที่ขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์นะค่ะ อุตสาหกิจว่าสภาพของกระบวนการในขั้นตอนนี้เป็นอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : กำหนดวัตถุประสงค์ จะทำอย่างไรให้นักเรียนมีความรู้เกี่ยวกับศาสนาและสามัญให้มากที่สุด และไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็ต้องปฏิบัติตามหลักอิสลามได้กำหนดไว้ไม่ว่าจะเป็นโรงพยาบาล และทุกๆปัญหาเราจะเรียกประชุมทุกๆครั้ง

ผู้วิจัย : ปัญหาในเรื่องนี้มีไหมคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ปัญหา บางทีในที่ประชุมหลายๆครั้งบางคนก็ไม่พอใจ เพราะบางคนก็ไม่ทำตามก็มี แต่เราจะเรียกมาประชุมเป็นกรณีพิเศษ

ผู้วิจัย : ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ อุตสาหกิจว่าสภาพในกระบวนการนี้เป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนของการพัฒนากลยุทธ์ เรามีแผนปฏิบัติงาน แผนกลุ่ม และแผนทุกอย่างอยู่กับเขาทั้งหมด จะมีผู้รับผิดชอบกลุ่มนั้นแหละเป็นผู้ติดตาม เราจะกำหนดแผนเราต้องมาประชุมร่วมกันตลอด ปัญหาสำหรับการพัฒนากลยุทธ์นี้ผมคิดว่าพวกเขายังขาดความรู้ ความเข้าใจทางวิชาการและทางการบริหาร ทำให้โรงเรียนไม่มีโอกาสที่จะพัฒนากลยุทธ์ต่างๆได้ดี บางครั้งผู้บริหารที่ได้ตำแหน่งมาก็ได้มาจากการถ่ายทอดทางมรดก เครือญาติ ไม่ได้มาจากการสามารถจริง

ผู้วิจัย : ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง อุตสาหกรรมคิดว่าสภาพในกระบวนการนี้เป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ระยะปานกลาง ระยะ 1ปี ผู้บริหารวางรูปแบบนี้ๆ เขาจะดูว่าแผนที่วางไว้เดินขนาดไหน แต่ถ้าแผนไม่เดิน ยกตัวอย่าง แผนทำความสะอาดอาคารที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดเราก็จะมอบอาคารให้แก่คนนี้ๆ อย่างนี้เป็นต้น

ผู้วิจัย : แล้วมีการใช้เครื่องมือใหม่คะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เครื่องมือ เราจะมีแบบฟอร์มเพื่อประเมินแผนต่างๆ ปัจจุบันนี้เราจะมีแผนเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียนของเด็ก เด็กต้องได้เกรด A แปะตัว ครึ่งหนึ่งของวิชาทั้งหมด และเราต้องการความคิดเห็นของครูและอุตสาหกรรมเพื่อไม่ให้เกิดความแตกแยกร่วมกัน เพราะบางท่านก็มีความคิดเห็นดีกว่านี้ด้วย

ผู้วิจัย : แสดงว่ามีการประเมินที่ค่อนข้างเป็นมาตรฐานนะคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การประเมินแผนหลังจากการทำแผน เพราะว่าหลังการทำแผนนั้นมันชัดเจนกว่ามีทั้งเนื้อหาสาระต่างๆมีการประเมินออกมาเป็นอย่างไร ได้ผลจริงหรือไม่จริงขนาดไหน

ผู้วิจัย : ต่อไปขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอสมีปัญหาและแนวทางแก้ไขอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เรื่องการมอบหมาย ตะวัทกัล ภาพรวมอยู่ที่ประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ ครูสามัญจะไม่เข้มงวดเรื่องนี้มากนัก แต่อุตสาหกรรมสอนศาสนาส่วนใหญ่จะเข้าใจหลักการตะวัทกัลต่ออัลลอสนี้ดี คือเป็นสิ่งที่เราตระหนักในใจอยู่ตลอดว่าการงานทุกอย่างจะออกมาดีหรือไม่อยู่ในการควบคุมของอัลลอส

ผู้วิจัย : คะ คงจบการสัมภาษณ์แก่นี้ก่อนนะอุตสาหกรรม ถ้ามีอะไรตกหล่นอาจจะมารบกวนอีกครั้ง นะคะ จะพยายามให้ข้อมูลที่ได้รับนี้เป็นประโยชน์นะอุตสาหกรรม อินชาอัลลอส

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ด้วยความยินดีเลย ศิษย์เก่ากลับมาหา มาเยี่ยม ยิ่งบ่อย ยิ่งดี

ผู้วิจัย : คะๆ

บทถอดเทปสัมภาษณ์ (คนที่ 6)

นายสรินทร์ สาเลมา ผู้อำนวยการโรงเรียนอัครศาสน์วิทยา

เรื่อง “สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชน
สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา”

สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2558 (เวลา 10.21 - 11.19 น.)

ผู้วิจัย : อัสลามออลัยกุมฯ ขอสัมภาษณ์ ผอ.นะกะ ในเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน มีทั้งหมด 9 ขั้นตอนตามที่ให้ ผอ.คุณเอกสารเบื้องต้นเมื่อสักครู่นี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ได้เลยครับ

ผู้วิจัย : ขั้นตอนที่ 1 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ หรือการเนี้ยตที่บริสุทธิ์ เป็นอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : บิสมิลลาฮู จุดมุ่งหมายอย่างหนึ่งของการก่อตั้งโรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม คือเราต้องการปลูกฝังเด็กตั้งแต่เล็กๆ ในเรื่องของศาสนา กิริยามารยาทให้เป็นที่ไปตามแบบอย่างท่านนบีมุฮัมมัด ควบคู่กับวิชาการในโลกคุณา เราจึงต้องสร้างแบบอย่างให้นักเรียนได้ซึมซับ ในการวางแผนงานต่างๆ ก็ต้องไปในทิศทางนี้ เช่นเรื่องของหลักศรัทธา (อากีดะฮฺ) ที่เข้มแข็ง หลักการปฏิบัติที่ถูกต้องตามศาสนา กิริยามารยาทเพื่อสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้นแล้วในการวางแผนและการทำงานทุกครั้งเราจะตระหนักถึงเรื่องการตั้งเจตนารมณ์อย่างสูงสุด คือ สรุปร่างๆ ผู้บริหาร ครู รวมถึงบุคลากรทุกคนในโรงเรียนจะต้องทำให้นักเรียนดูเป็นแบบอย่างด้วย ยิ่งเรื่องของศาสนา ทางเราจะจริงจังมาก เพราะฉะนั้นเวลาเราจะทำอะไร เราจะคิดแล้วคิดอีก เพราะเราคิดว่าอัลลอฮ์กำลังมองพวกเราอยู่ ที่สำคัญเด็กนักเรียนถ้าเราเป็นแบบไหน เขาก็จะมีส่วนเป็นแบบนั้น

ผู้วิจัย : ค่ะๆ แสดงว่าที่นี่ได้สร้างจุดยืนและให้ความสำคัญสำหรับเรื่องนี้พอสมควร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ใช่ครับๆ มากๆ เลยครับ การทำงานของเราเมื่อวางแผนอะไรเราจะคุยเรื่องกันเนี้ยตกันตลอด เพราะกลัวว่าถ้าถ้ามองข้ามเรื่องนี้ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและมีปัญหาในภายหลัง เพราะเราเชื่อว่าการงานที่ขาดความอดิสาของหนึ่งคน อาจจะกระทบสร้างความเสียหายกับคนหมู่มากก็ว่าได้

ผู้วิจัย : แล้วขึ้นห้อยอย่างแน่วแน่ มั่นคงกับเรื่องนี้ไหมคะ หมายถึงว่าตั้งใจ ตั้งเจตนารมณ์ที่ดีตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการปฏิบัติงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อ้อครับ โดยส่วนตัวผม ผมก็ด้วยพันagramเลยครับเรื่องนี้ แต่ก็ไม่ว่าคนอื่นเขาจะมีความมั่นคงกับเรื่องนี้หรือเปล่า เพราะเรื่องนี้เป็นเรื่องของจิตใจ เรามองเห็นได้ยาก แต่คือ ในฐานะผู้บริหารก็อะไร

ที่มองแล้วจะเป็นปัญหา เราก็ควรหาวิธีแก้ หรือส่งเสริมในสิ่งที่ดี เองง่ายๆคือว่าเราจะต้องคอยติดตาม สอบถาม สร้างความกันเองอยู่ตลอดเวลา บางทีฝ่ายครูจะพูดได้ดี นาซีฮัตกันในที่ประชุม ทำให้ผมกลับมาคิด แล้วทบทวนตลอดเรื่องเกี่ยวกับความอึดสาอะไรแบบนี้

ผู้วิจัย : โดยรวมแล้วมีปัญหาใหม่กะ สำหรับเรื่องนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ : พูดถึงว่าปัญหาก็คงไม่ใช่ครับ แต่คือมันแหละครับ บางทีเราก็สังเกตได้ง่าย เวลาที่เราร่วม การกิจด้วยกัน ทำงานใหญ่ ทำงานเล็ก งานไหนๆมันย่อมมีอุปสรรค มีปัญหาทั้งนั้น แต่ผมสังเกตว่าเวลาที่ เราพูดคุย เราตระหนักเรื่องนี้ก่อนเริ่มต้นปฏิบัติงานหรือวางแผนการทำงาน มันจะเจออุปสรรค จะสะดุด เหมือนเวลาเจออุปสรรค แต่สามารถคลี่คลายได้เร็ว หาทางออกได้เร็ว มีความรู้สึกทุกคนไม่ยึดติดกับวัตถุ กับคุณยาอะไรประมาณนั้น แต่เมื่อไหร่ที่เราเพิกเฉย ตัวใครตัวมัน ไม่สนใจว่าใครจะคิดอะไร ในที่ประชุมก็ ไม่ได้จัดนาซีฮัต ผอ. เองก็ไม่ได้พูดเรื่องนี้ บางทีก็ลืมนั่ง บางทีก็เป็นช่วงที่ ผอ.เอง อีหม่าอ่อน เวลางานที่ ทำออกมาก็จะรู้สึกว่าจะปะปะ สะปะ สะปะ พอเจอปัญหาก็รู้สึกว่าจะหาทางออกยาก แยก

ผู้วิจัย : กะๆ แล้ว ผอ.คิดว่าแนวทางในการแก้ปัญหาสำหรับเรื่องนี้ควรเป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผมว่าเรื่องเนี้ยต การตั้งเจตนาอะไรนั้น เป็นเรื่องของจิตใจที่อยู่ภายในของคน ซึ่งเราจะวัด ยากก็จริง แต่ผมคิดว่าอย่างน้อยมันต้องมีวิธีแหละครับ หนึ่งคือบางทีเราในฐานะผู้บริหารก็ควรที่จะเอา ประเด็นนี้พูดในวาระการประชุมทุกครั้ง ต้องจดที่จะต้องพูดเรื่องนี้นะ ไม่ว่าจะเอ่ยก่อนประชุมหรือท้าย เวลาของประชุม เหมือนเราสร้างให้ทีมงานรู้ว่าเราให้ความสำคัญกับเรื่องนี้จึงพูดถึงเรื่องนี้บ่อย ประมาณว่า ต้องแก้ที่ตัวผมนั่นแหละครับ อันที่สอง น่าจะสร้างเครื่องมือเพื่อวัดเจตคติของแต่ละคนอะไรทำนองนั้น เมื่อ เราได้อ่าน ได้ทำ มันก็สะกิดเรานะ เราได้ทบทวนในหน้าที่ของเรา บางครั้งก็กลัวนะ ทำงานก็เหนื่อยแต่กลับ สูญเปล่า ส่วนอันที่สาม ภายใน โรงเรียนน่าจะมีการจัดกิจกรรม หรือคลินิกปรึกษาหัวใจ เพื่อเป็นการทบทวน ตนเอง ให้เรามีความอึดสาและมอบหมายต่ออัลลอฮ์ในทุกการทำงานอย่างจริงๆ ในที่นี้จะช่วยบำบัดรักษาโรค ที่ทำให้เรามีอึดสาเราเสื่อม หัวใจเราแข็งกระด้าง อะไรแบบนี้ บางทีในคลินิกนั้นก็อาจให้มีสถานที่ที่มี ผู้รับผิดชอบหลักและหางบประมาณเล็กน้อยมาช่วยในด้านการจัดการ นำเสนอองค์ความรู้ผ่านตัวหนังสือ เอกสารวิชาการ หรือไม่กี่ให้มีสื่อมีเดียต่างๆที่ทันสมัย อำนวยความสะดวก แล้วสร้างกิจกรรมให้เป็นที่ น่าสนใจ ไม่เบื่อ ก็น่าจะเป็นประโยชน์นะครับ

ผู้วิจัย : กะ มีแนวคิดที่แหวกแนวดิเนะกะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผมก็คิดอยู่นานแล้วนะครับ แต่ก็ไม่ได้ลงมือทำสักที ดิเนะที่มีนักศึกษามาสัมภาษณ์เกี่ยวกับ เรื่องนี้ อันนี้ เลยเป็นการสะกิดเตือนผมไปในตัวเลข

ผู้วิจัย : มาที่ขั้นตอนที่สองของกระบวนการวางแผนเลยนะค่ะ คือขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต พอคิดว่าสภาพเป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อ้อ คือประมาณว่าเรื่องของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเพื่อใช้ประเมินสถานการณ์ของอนาคตใช่ไหมครับ

ผู้วิจัย : ใช่ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับๆ ในเรื่องนี้เกี่ยวกับการคาดการณ์ล่วงหน้า นั้น เราจะมีการศึกษาหารือร่วมกับคณะครูที่โรงเรียน คือว่าจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลประเมินสถานการณ์ โดยเฉพาะข้อมูลจากการรับฟังจากผู้ปกครองของนักเรียนเพราะปัญหาส่วนใหญ่คนข้างนอกเขาจะสะท้อนได้ชัดกว่า แต่ถ้าเป็นของโรงเรียนเราก็จะทำ SWOT วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย โอกาส นั้นแหละครับ บางครั้งตัวนั้นก็ใช้ได้ แต่ก็ใช้ไม่ได้ทั้งหมดในการแก้ปัญหา รวมถึงนโยบายของฝ่ายข้างบน ฝ่ายรัฐบาล เราก็ต้องให้ความสำคัญด้วยเหมือนกันครับ

ผู้วิจัย : เช่นอะไรบ้างค่ะ ผอ.

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ยกตัวอย่างง่ายๆ นโยบายที่ใหม่ ที่ต้องการให้เด็กได้เรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้เรียนสนุกกับการเรียน ได้ลงมือทำ ได้ลงปฏิบัติ ฝึกพวกสายงานอาชีพ ซึ่งอันนี้คิดว่าประมธมคงใช้ในเทอมนี้แหละ ในส่วนของมัธยมนี้ยังนะ แต่คิดว่าคงไม่นาน

ผู้วิจัย : ที่ว่า ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ของนโยบายใหม่ใช่ไหมค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : นั้นแหละๆ ใช่ๆ เรื่องนโยบายต่างๆเหล่านี้ เราต้องให้ความสำคัญนะ ที่ผ่านมาก็เหมือนกัน บางทีนโยบายปรับ หรือมีนโยบายใหม่เข้ามา ทางโรงเรียนก็จะให้เวลากับตรงนั้นมาวิเคราะห์กัน เพราะฉะนั้นข้อมูลที่ เป็นในอดีตก็จะมีฝ่ายแผนงานเก็บไว้ พวกเขาจะรักษาอย่างดี เพราะข้อมูลของเก่า สถานการณ์ เหตุการณ์ในอดีตจะเป็นแนวทางในการที่เราจะวิเคราะห์ประเมินและสามารถตั้งเป้าของข้างหน้าได้

ผู้วิจัย : สรุปแล้ว คือว่าทางโรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมเพื่อประเมินในอนาคตอย่างดี

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ครับๆ เพราะเราต้องการที่จะให้โรงเรียนพัฒนาที่ดีขึ้น

ผู้วิจัย : ผอ.ค่ะ แล้ว พอคิดว่าปัญหาการวางแผนของขั้นตอนนี้มีอะไรบ้างค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในส่วนของปัญหาในขั้นนี้ก็ยังมีบ้างครับ บางครั้งเวลาที่เรานัดประชุม ผู้ปกครอง คณะกรรมการ เพื่อมากำหนดหรือตั้งสมมติฐาน ก็มักไม่ค่อยจะเสนอกัน

ผู้วิจัย : อย่างเจอปัญหา ผอ.มีแนวทางแก้ไขตรงนี้อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อย่างเช่น การมานั่งคุย วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ก็จะมีการจัดเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งคือ ในเชิงของการวิเคราะห์ในภาพรวมของโรงเรียนก็จะพูดคุยในกลุ่มใหญ่ เวลาประชุมก็จะมีสองกลุ่มที่ต้องบันทึกส่ง ผอ. เป็นลายลักษณ์อักษร คือ หนึ่ง คนที่รับตำแหน่งเป็น

เลขานุการอันนี้อยู่แล้วใช่ไหมครับ แล้ว ผอ.จะมีฝ่ายแผนงาน ฝ่ายนี้จะต้องบันทึกด้วยเหมือนกัน อะไรที่จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล ส่วนที่สองคือ การวิเคราะห์ในกลุ่มย่อย ก็จะมีวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ทั้งภายนอกและภายในแต่ละกลุ่มไปเลย นัดประชุมแยกไปเลย ส่วนนี้ก็จะมีความต่างจากส่วนก่อนหน้านี้ คือว่าเราจะออกแบบโมเดลเป็นตัวอย่างวิธีการแก้ปัญหาให้ แล้วเราจะให้กลุ่มหาวิธีแก้ปัญหาด้วยในทีมงานของเขา บางครั้งความคิดของครูเวลาประชุมย่อย ใช้ได้เลยครับ เขาจะทำสรุปด้วย บางทีวิธีแก้ปัญหาที่เราไม่เคยรู้ไม่เคยคิดแบบนั้นๆก็มี ลืมบอกไปฝ่ายบริหารที่นี้จะทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยงให้กับครู

ผู้วิจัย : ผอ.ทำในลักษณะนี้บ่อยไหมคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ก็บ่อยพอสมควร ก่อนเปิดเทอม ในช่วงของเปิดเทอมแล้วอย่างนี้ เพราะบางครั้งแผนกลยุทธ์อะไรต่างๆก็ต้องการปรับ แผนของ 3 ปี ถึงเราจะตั้งไว้ พอเวลาทำบางครั้งก็ต้องปรับ คือต้องประเมิน ต้องมีการติดตามด้วย

ผู้วิจัย : ต่อไปเป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ ผอ.คิดว่าสภาพเป็นอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในส่วนของการกำหนดวัตถุประสงค์อะไรต่างๆของแผนนั้น ก็จะดูด้วยว่านโยบาย ตัวชี้วัดของการประกันคุณภาพภายใน เป็นยังไง แล้วเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์นั้นไปจัดกับหลักการอิสลามใหม่ส่วนใหญ่แล้วส่วนนี้ไม่ค่อยมีปัญหา เราจะไม่กำหนดวัตถุประสงค์เยอะๆ ยาวๆ แล้วก็ไม่ใช่ ผอ.เป็นคนกำหนดเองคนเดียว คือทุกคนจะมีส่วนเกี่ยวข้องหมดเลย สุดท้ายอะไรที่ตอบ โจทย์วัตถุประสงค์ ผลที่ออกมาจากที่กำหนด ผอ.ก็จะเป็นคนประเมิน แต่ในส่วนวิธีการต่างๆในการปฏิบัตินั้น ครูเขาจะปฏิบัติเป็นปกติอยู่แล้ว

ผู้วิจัย : ค่ะๆ วัตถุประสงค์ที่ทางโรงเรียนกำหนด มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนไหมคะ

มีแน่นอนครับ เช่น วัตถุประสงค์ของข้อนี้มีระยะเวลาช่วงนี้ เท่านั้น แล้ววัตถุประสงค์ก็หลายๆข้อ ดูความเหมาะสมนั้นแหละครับ ผอ.คิดว่า ปัญหาในขั้นนี้มีอะไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เวลาเราจัดสรร งบประมาณ เพื่อตอบ โจทย์วัตถุประสงค์ก็มีบ้างที่กระทบ เช่น เราตั้งวัตถุประสงค์ในการกำหนดแผนสูงๆ แต่เราจัดสรรงบนั้นไม่เพียงพออะไรทำนองนี้

ผู้วิจัย : ค่ะๆ ในส่วนของการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของบุคลากรในโรงเรียนนี้ จะไม่มีปัญหาใช่ไหมคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่มีครับ

ผู้วิจัย : ผอ. มีแนวทางในการแก้ปัญหของขั้นตอนนี้อย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เวลาเรากำหนดวัตถุประสงค์ ในการกำหนดแผนอะไรพวกนี้ เราก็ต้องดูความสามารถของโรงเรียน ความพร้อมมากน้อยแค่ไหน เช่น งบประมาณ เป็นต้น

ผู้วิจัย : มาถึงขั้นพัฒนากลยุทธ์ ผอ.คิดว่าของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีสภาพเป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในเรื่องการพัฒนากลยุทธ์จริงๆแล้วควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง แต่เราก็จะดึงครูบุคลากรบางส่วนมามีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ เป็นเทคนิคหนึ่งในการบริหารเพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งก่อนที่เราจะคิดหาวิธีเพื่อพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ นั้น เราก็จะมีครูที่โรงเรียนกลุ่มหนึ่งที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อเอาข้อมูลเดิมที่มีอยู่และเอาข้อมูลที่ได้จากผลสรุปในที่ประชุมของใหม่มาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ด้วย แล้วทางฝ่ายบริหารจะมีการตรวจสอบข้อมูลนั้นอีกครั้งหนึ่ง เช่น ข้อมูลขาดตกบกพร่องหรือไม่ก่อนนำเสนอ

ผู้วิจัย : ถ้าอย่างนี้แปลว่าข้อมูลที่เตรียม ผอ.สามารถใช้ข้อมูลเป็นเกณฑ์ในการเลือกทางต่างๆที่จะทำได้บรรลุความสำเร็จด้วยใช่ไหมคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ใช่ๆครับ ตามนั้นด้วย แต่ในส่วนนี้จะมีปัญหาอยู่บ้าง

ผู้วิจัย : ปัญหาที่ ผอ.ว่านั่น ประมาณไหนคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : บางครั้งเวลาตัดสินใจ สมมุติเรื่องต่างๆ ที่ผอ.จะต้องตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด บางครั้งเราไม่รู้ว่ามีวิธีไหนดีที่สุดที่มั่งแต่ก็ต้องอาศัยประสบการณ์ ผอ.จะลองใช้แบบนี้บ้าง แบบนั้นบ้าง แต่ขณะที่ลองผิดลองถูก บางครั้งก็ชวนให้เสียเวลา แต่ไม่มีนะประเภทที่ว่าเสียทั้งระบบแค่สะคุบบ้างเล็กน้อยเท่านั้น

ผู้วิจัย : แล้วผอ.คิดว่าพอจะมีแนวทางแก้ไขอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ก็ตรงนี้หลักๆแล้วแก้ไขในส่วนของผู้บริหารต้องวางแผนอย่างชาญฉลาด ต้องศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอด ต้องหาความรู้ใหม่ๆมาพัฒนาระบบในโรงเรียน และต้องศึกษาคูงานของคนอื่นที่โรงเรียนเขามีการพัฒนาอย่างดีเยี่ยม เช่น โรงเรียนที่ดังๆ พื้นที่ใกล้เคียงนี้ที่เขาประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาเพื่อศึกษาดูว่าทำไมเขาพัฒนามาถึงตรงนี้ได้ ศึกษากลยุทธ์ของเขามาปรับใช้กับเรา

ผู้วิจัย : ค่ะ แสดงว่า ผอ. ไม่ได้อยู่กับที่ หมายถึง มีการค้นหา มีการศึกษาอะไรใหม่ๆอยู่ตลอดเวลาใช่ไหมคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ยังไม่จบครับ ในส่วนที่สองคิดว่าแนวทางของการทำ Action Plan ตรงนั้น ซึ่งในแผนปฏิบัติ นั้นก็ให้มีวิธีการที่จะทำให้ไปถึงเป้าหมายได้เร็ว ก็ควรจัดลำดับความสำคัญอะไรสำคัญก่อนอะไรอย่างไร ตรงนี้ ผอ. เองก็กำลังปรับอยู่เหมือนกัน

ผู้วิจัย : ผอ.ค่ะ ผ่านไปแล้วสำหรับ 5 ขั้นตอนในกระบวนการวางแผนต่อไปจะถามถึงขั้นที่ ในการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางมีสภาพเป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ที่ว่าการสร้างแผน 3- 5 ปี อะไรแบบนี้ไหม

ผู้วิจัย : ค่ะๆ สภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ด้วยค่ะ ผอ. ในความคิดเห็นของ ผอ. เป็นอย่างไรบ้างค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ก็มีๆ เราได้สร้างแผนระยะปานกลางก็ตรงนี้ก็เพื่อส่วนหนึ่งจะทำให้เรามีการประเมินได้ง่าย ทำไปสักพักหนึ่ง หรือระยะ เราก็ประเมินดูแผนนี้หรือการปฏิบัติงานไหนที่ไม่ค่อยโอเค เราก็ปรับเรื่อยๆ การสร้างเป้าหมายระยะปานกลางนั้น ปกติระยะเวลาจะอยู่ที่ 3-5 ปี เราจะเน้นการปฏิบัติที่มีความจำเป็น โดยเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละภาระงานก่อน และให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่เราได้ตั้งไว้ด้วย

ผู้วิจัย : ผอ.ค่ะ แล้วในเป้าหมายระยะปานกลางที่ได้กำหนดหรือได้จัดดำเนินการได้บรรลุผลลัพธ์ที่ชัดเจนไหมค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : แน่นอนครับ เราจะติดตามมีช่วงระบุ เพราะมีเช่นนั้นเราจะสับสน จะประเมินได้ยาก เช่น แผนนี้ใช้เวลาเท่านี้ ต้องการผลแบบนี้ ถ้าทำแค่ช่วงหนึ่งจะมีผลกับระยะยาวไหม เป็นต้นครับ

ผู้วิจัย : ผอ.ค่ะ ในส่วนของปัญหา มีอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในส่วนของปัญหาเวลาเรากำหนดเป้าหมายปานกลาง คือ แผนปฏิบัติที่อยู่คั่นระหว่างระยะสั้นกับระยะยาว บางครั้งก็ไม่ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ บางทีเราก็แค่ประเมินแบบผ่านๆ บางทีก็ประเมินโดยใช้ความรู้สึก พอเรารู้สึกไม่โอเค เราก็จะปรับแผนแต่แผนที่ปรับกลายเป็นว่าไม่ตรงกับเป้าหมายเดิมที่ได้ตั้งไว้

ผู้วิจัย : ประมาณว่า แบบรู้สึกว่าจะไรที่ต้องรอ รู้สึกว่าไม่ทันการ ต้องรีบประเมิน แบบนั้นหรือเปล่าค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ก็ประมาณนั้นครับ

ผู้วิจัย : แล้ว ผอ.มีแนวทางแก้ไขอย่างไรบ้างค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผมคิดว่าไม่ว่าจะเป็นแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง หรือระยะยาว ก็ต้องดูให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจของ โรงเรียน ต้องบริหารจัดการให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน และต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ต้องมีความยืดหยุ่นไม่ตึงไว้แบบแน่นอนตายตัวมากเกินไป

ผู้วิจัย : ในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ผอ. มีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เวลากำหนดแผนปฏิบัติงาน คิดว่า ที่นี้จะกำหนดแผนโดยคณะกรรมการ ดูอะไรหลายๆอย่าง นึกถึงความเป็นไปได้ คือเราไม่ได้กำหนดแผนเกินความสามารถมาก จะกำหนดแผนโดยดูที่ผ่านๆมาด้วย ก็มีการปรับบ้าง คณะกรรมการ ในการกำหนดแผนแต่ละครั้ง ผอ. เองก็จะร่างมาก่อน แต่สุดท้ายเราก็จะประชุม ดูความเหมาะสม แล้ว ผอ.ก็จะตัดสินใจ รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนนั้น ครูจะเป็นคนทำ เครื่องมือทั้งหลายครูจะเป็นคนทำ แล้วจะทำเป็นเอกสารที่ชัดเจน เข้าเล่ม แต่เวลาที่เมื่อมีเครื่องมือใหม่ๆ บางทีไปศึกษามาก็มาปรับใช้กับที่นี่

ผู้วิจัย : แล้วเจอปัญหาอะไรไหมค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ก็ไม่มี

ผู้วิจัย : ผอ.เข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนนะค่ะ ผอ.มีความคิดเห็นยังไงค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การปฏิบัติตามแผนนั้น เวลาเรากำหนดแผน เราก็กังวลว่าทีมงานจะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้ต่อเนื่องหรือไม่ บางครั้งเมื่อช่วงแรกๆ ทุกคนก็จะให้ความสำคัญ แต่พอนานๆก็ไม่ค่อยได้ทำตามแผนนัก ผมว่าเราต้องมีการทบทวนและพูดคุยปรึกษาหารือบ่อยๆ ปัญหาของการปฏิบัติตามแผนก็คือ ไม่ค่อยได้ทำตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง แล้วก็มีอีกแบบหนึ่งที่หนักกว่าคือ บางครั้งก็ไม่ได้ทำตามแผนที่วางไว้เลย

ผู้วิจัย : แล้วแนวทางการแก้ ผอ.พอจะมีแนวทางแก้ยังไงค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ผมก็พยายามกระตุ้นทีมงาน กระตุ้นตัวเองด้วย บางครั้งก็จะแทรกในเวลาพูดคุยถึงเรื่องการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง เพราะตามหะคิช ไซ้ใหม่ครับที่ว่า ให้ปฏิบัติสถิติกิจกรรมงานที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ แม้ว่าจะเล็กน้อยก็ตาม เพราะเราก็สอนนักเรียนในเรื่องนี้เหมือนกัน เราก็ต้องสอนเรื่องนี้ให้กับครูด้วย ไม่ใช่เป็นการสอนหรือทักครับ แต่เป็นการพูดคุยมากกว่า

ผู้วิจัย : ในขั้นตอนของข้อมูลย้อนกลับ เช่น การประเมินแผน การปรับปรุงแผนเก่า ผอ.คิดว่ามีสภาพ ปัญหา และแนวทางในการแก้ยังไง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ก็ในส่วนนี้เราจะประเมินผลเวลาที่เรากำหนดก่อนที่เราจะปฏิบัติ ระหว่างที่เราจะปฏิบัติ ประเมินแล้วก็มีสรุปเอกสาร ส่วนปัญหาก็คิดว่าไม่มีนะ

ผู้วิจัย : ขั้นตอนสุดท้ายที่จะถาม ผอ.คือ ขั้นตอนการตะกักถัก การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ คิดว่าสภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ไขอย่างไร

นั้สร์นั้ท : การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ เราก็พยายามสุดความสามารถ เวลาทำงานทุกคนจะตระหนักเรื่องนี้ดี พวกเราทุกคนจะมีความเชื่อมั่นเสมอในความช่วยเหลือของอัลลอฮ์ เพราะครูบุคลากรที่เสียดลมาทำงานตรงนี้ มาถึงจุดนี้ก็เพราะต่างมุ่งหวังผลบุญในอาคีร์ต

ผู้วิจัย : ต้องกล่าวอัลฮัมดุลิลลาฮ์ ชุกรอน ขอขอบคุณ ผอ.เป็นอย่างมากเลย รู้สึกว่าได้อะไรเยอะนะค่ะ อินชาอัลลอฮ์น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างมากเลย

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ด้วยความยินดีครับ

ภาคผนวก จ
นิพนธ์ต้นฉบับ

Prince of Songkla University
Pattani Campus

สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียน
เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี¹ อะห์มัด ยี่สุนทร²

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

² Ph.D. (Higher Education) ผู้ช่วยศาสตราจารย์, อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารและการจัดการ
การศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ

ศึกษาระดับสภาพและเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะ
ของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนก
ตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน ตลอดจนเพื่อประมวล
ปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นบุคลากร
ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ผู้ให้ข้อมูลในการ
สัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด
นครราชสีมา จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่ง
โครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
การทดสอบที (t-test) และการทดสอบเอฟ (F-test)

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตาม

กระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัด
สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน
พบว่า ขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มี 6 ขั้นตอน ระดับปานกลางมี 2 ขั้นตอน และระดับน้อยมีเพียง 1
ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ
สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอน
ศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ที่มีเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์การ
ทำงาน ที่ต่างกัน โดยภาพรวมและรายขั้นตอนไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับการศึกษาและขนาดโรงเรียน มี

ความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัญหาที่พบบมากที่สุด คือ ผู้บริหารขาดการนำหลักคำสอนของศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางแก้ไข คือ ผู้บริหารควรสร้างมูลเหตุจูงใจและมีกลไกควบคุมความต่อเนื่องในการนำแผนไปปฏิบัติตามหลักคำสอนของศาสนามาใช้อย่างเคร่งครัด เช่น การพูดเน้นย้ำในที่ประชุมเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของการปฏิบัติงานที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ เป็นต้น

คำสำคัญ: กระบวนการวางแผนของผู้บริหาร, การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน

Prince of Songkla University
Pattani Campus

**Planning Process Operation of Administrators as Perceived by Islamic Private Schools' Personnel
under the Jurisdiction of the Office of Private Education, Narathiwat Province**

Muslimah Chemee¹ Ahmad Yeesunsong²

¹ Graduate , Department of Islamic Educational Administration and Management.

² Ph.D. (Higher Education), Lecturer of Department of Islamic Educational Administration and Management, College of Islamic Studies, Prince of Songkla University.

ABSTRACT

This research is a survey research which aimed to study and compare the planning process operation of administrators as perceived by personnel of Private Islamic Schools under the Private Education Office of Narathiwat Province, based on their gender, education, position, work experience, and school size. The study also aimed to compile problems and solutions on the planning process operation. The samples used in this study were Islamic private schools' personnel under the Jurisdiction of the Office of Private Education, Narathiwat Province. Interview data was collected from 6 Private Islamic Schools' administrators under the Jurisdiction of the Private Education Office of Narathiwat Province. The instrument used in this study consisted of questionnaires and semi-structured interviews. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, average, standard deviation test, t-test and F-test.

The results of the study showed that the overall level of estimation on the planning process of administrators as perceived by personnel of Private Islamic Schools under the Jurisdiction of the Private Education Office of Narathiwat Province was moderate. When considering each step, the step that has the highest average level has six stages, intermediate level has two stages and the lowest level has only one stage, which is to execute according to the plan. The comparison of opinions on planning process Operation of Administrators as Perceived by personnel of the school based on their difference in gender, education, position, work experience and school size, the results showed that the overall level was not different, with the exception of school size, which showed a statistically significant at .05. The most common problem is the administrators lack of tenets of Islam to motivate practitioners to continually execute work as planned. The proposed solution to this problem is that the administrators should create motivation and mechanisms to control and ensure that the execution be continually proceeded according

to the tenets of the religion such as delivering speech in the meeting that emphasized on the importance and value of work performed on a continuous basis.

Keywords : Planning Process of Administrators, Implementation of the Planning Process.

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บทนำ

เนื่องด้วยสังคมในปัจจุบัน โรงเรียนคือรากฐานที่สำคัญในการปลูกฝังความรู้ให้แก่เยาวชน ผู้ปกครองจึงคาดหวังและฝากอนาคตของลูกหลานไว้ที่การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ดังนั้นการบริหารจัดการโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการวางแผนการทำงานที่เป็นลำดับขั้นตอน เพื่อผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพออกสู่สังคม ในพื้นที่จังหวัดนราธิวาสมีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนเป็นจำนวนมาก ซึ่งประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่เป็นชาวมุสลิม การบริหารจัดการโรงเรียนจึงควรมีกระบวนการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในพื้นที่ ปรัชญาการบริหารการศึกษาในอิสลาม คือ การบริหารการศึกษาตามหลักการของศาสนาอิสลาม มีเป้าหมายเพื่อการมีชีวิตที่ดีทั้งในดunyaและอาคิเราะฮฺ มีการประสานความร่วมมือกันภายในองค์กร ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ทรงดำรัสไว้ใน อัลกุรอานว่า

﴿...لَخُنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ

بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحِمْتُ رِبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ﴾

ความว่า “...เราต่างหากที่เป็นผู้จัดสรรการทำมาหากินของพวกเขา ระหว่างพวกเขาในการมีชีวิตอยู่ในโลกนี้ และเราได้เชิดชูบางคนในหมู่พวกเขาเหนือว่าอีกบางคนหลายชั้นเพื่อบางคนในหมู่พวกเขาจะได้อีกบางคนมาใช้งาน”

(อัลซุครุฟ : 32)

การบริหารการศึกษาไม่เพียงนำพาบุคคลในหน่วยงานสู่การงานที่มีประโยชน์ต่อพวกเขาและหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงประโยชน์ที่ได้รับทั้งในโลกนี้และโลกหน้าอีกด้วย การบริหารจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อชี้นำปัจเจกคนทำงานไปสู่สิ่งที่ดีที่สุด นอกเหนือจากการใช้ประโยชน์จากแรงงานของพวกเขา ดังนั้นการบริหารอิสลามจึงครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผนการจัดกระบวนการทำงานของหน่วยงาน การชี้นำบุคคลสู่สิ่งที่ดีงามสำหรับดunyaและอาคิเราะฮฺ ยิ่งไปกว่านั้นการบริหารในอิสลามยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาปัจเจกบุคคล สร้างผู้นำและดูแลควบคุมคนทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Ali Mohammad Jubran Saleh, 2551, 51)

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าการบริหารสถานศึกษามีความสำคัญ เนื่องจากเป็น

หน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา หากไม่มีระบบการบริหารสถานศึกษาที่จะไม่สามารถดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมไปตามเป้าหมายได้ และการบริหารสถานศึกษายังเป็นเครื่องมือที่ชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาอีกด้วย ซึ่งหน่วยงานทุกระดับทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน รวมทั้งทราบรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับกระบวนการ ระยะเวลาของการทำงานนั้นๆ หากเกิดข้อผิดพลาดจะสามารถทราบได้ทันทีที่เกิดจากสาเหตุอะไรและสามารถทำการแก้ไขได้ทันทีที่เกิดการผิดพลาดในกระบวนการทำงาน ไม่ก่อให้เกิดการเสียเวลา รวมทั้งสามารถตรวจสอบการทำงานและกำหนดแนวทางการทำงานในอนาคตได้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ปัจจัยดังกล่าว เรียกว่า “การวางแผน” ยุทธนา พรหมณี (2543) กล่าวว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งของผู้บริหาร เนื่องจากการวางแผนเป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องดำเนินการก่อนสิ่งอื่นๆทั้งสิ้น มิฉะนั้นแล้วผู้บริหารจะไม่มีกรอบหรือเค้าโครงการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันหรือกล่าวได้ว่าไม่มีคู่มือที่ใช้กำกับควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนดไว้ การวางแผน และการออกแบบกลยุทธ์ในการวางแผนนั้นถือเป็น ชุนนะฮ์ มุสลิมจำต้องให้ความสำคัญในการวางแผนเพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินชีวิตต้องนำมาใช้ในทุกระดับ ไม่ว่าจะการวางแผนเพื่อประกอบ อีบาดะฮ์ คุณงามความดี ด้านการเมือง กิจกรรมทางสังคมและเศรษฐกิจ แต่เป็นที่น่าเสียดายเพราะทุกวันนี้มุสลิมหลายคนไม่ค่อยให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผน ดำเนินชีวิต โดยไร้แบบแผน และไม่มีกรวางแผนเป้าหมายอย่างชัดเจนในทุกกิจกรรมที่ดำเนิน ด้วยเหตุนี้จึงก่อให้เกิดความล้มเหลวในชีวิตตามมา (Faysal Burhan and Michael D. Berdine, 2014, 23)

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนราธิวาสได้จัดตั้งขึ้นเพื่อสนอง

ความต้องการที่จะให้การอบรมถ่ายทอดศาสนาอิสลามแก่ชาวไทยมุสลิมเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจทางด้านศาสนาตามบทบัญญัติที่บังคับให้มุสลิมทุกคนต้องมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจตามหลักการศาสนาได้อย่างถูกต้องและเข้ามามีบทบาทต่อสังคม แต่จะสนองต่อความต้องการของสังคมได้มากเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปรัชญาแนวคิดทางการศึกษา บทบาททางวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และโดยเฉพาะทักษะการวางแผนที่ดีของผู้บริหารในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสภาพการดำเนินงานตาม

กระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา เพราะเห็นว่าการศึกษานี้ยังไม่พบว่ามีผู้นามาศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา ทั้งนี้เพื่อให้ทราบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน รวมทั้งรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาและพื้นที่อื่น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา อีกทั้งเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาและส่งผลดีต่อคุณภาพทางการศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

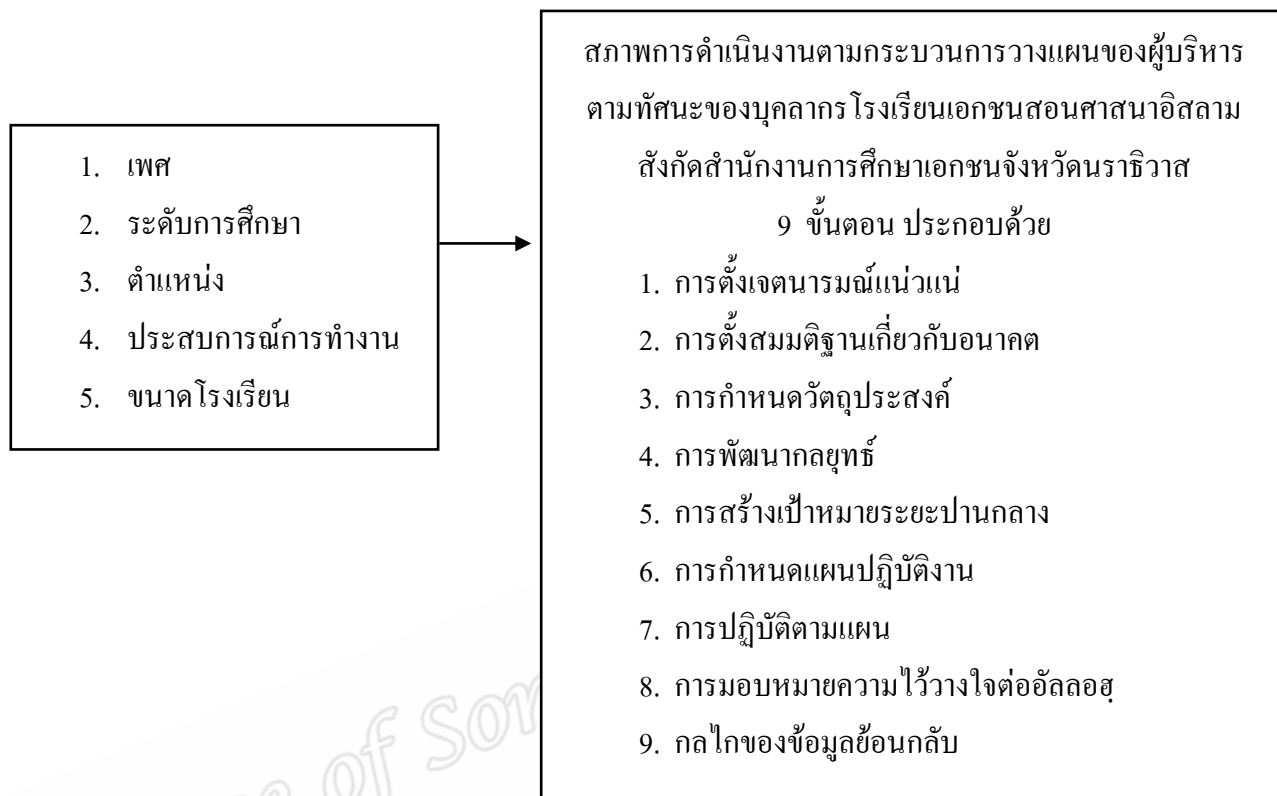
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน
3. เพื่อประมวลปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพประกอบที่ 1 : กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประกอบด้วย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือในการวิจัย การเก็บรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน

เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 1,095 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ปีการศึกษา 2556 จำนวน 293 คน

ส่วนผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 คน

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 รูปแบบ ประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

1) **แบบสอบถาม (Questionnaire)** แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา 9 ชั้นตอน มีจำนวน 59 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

2) **แบบสัมภาษณ์ (Interview)** ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามต่างๆ ในแบบสัมภาษณ์ แต่สามารถที่จะปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความชัดเจนของคำตอบได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมาจาก 2 แหล่ง คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 1 โดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 2 โดยการทดสอบทีและการทดสอบเอฟ
3. การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 3 โดยการหาค่าความถี่และนำเสนอเป็นความเรียง

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยสามารถสรุปผลและนำมา อภิปรายผลได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน ของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดนครราชสีมา

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินงานตาม กระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัด สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในกระบวนการวางแผน 9 ขั้นตอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ซอฟีเยาะ หวังหลี (2556) เรื่องการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล พบว่า สภาพการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับปาน กลาง

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างความพร้อมแก่บุคลากร ในสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการวางแผน หรืออาจเป็นเพราะ บุคลากรในสถานศึกษามีความสนใจและมีประสบการณ์ในเรื่องของการวางแผนเป็นทุนเดิมอยู่แล้วในระดับ หนึ่ง แต่ก็อาจจะมีขาดทักษะในบางกระบวนการของการวางแผน ทั้งนี้อาจมาจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ของผู้บริหารเอง และบุคลิกภาพ หรือคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลให้คุณภาพของการปฏิบัติที่เกิดจาก การวางแผนไม่ส่งผลต่อการพัฒนาในกระบวนการวางแผนมากนัก

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบสภาพกระบวนการวางแผนของโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการ ดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนา อิสลามที่มีเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน ที่ต่างกัน โดยภาพรวมและราย ขั้นตอนไม่แตกต่างกัน ส่วนขนาดโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อประมวลปัญหาและแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนของ โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

1. ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ พบว่า ผู้บริหารมักแสดงออกทางวาจา และแสดงทางพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการเฝ้าติดตามการดำเนินงาน/กิจกรรมเป็นไปเพื่อหวังผลตอบแทนจากผู้อื่นและยังพบว่าผู้บริหารแสดงออกทางวาจาเพื่อมุ่งหวังผลประโยชน์ของตนอย่างสูงสุดซึ่งมีความขัดแย้งจากข้อมูลการสัมภาษณ์โดย ฮารณ ยูโซะ (2558) ให้สัมภาษณ์ว่า ปัญหากระบวนการวางแผนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ด้านการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่จะพบน้อยมาก สืบเนื่องจากในขั้นตอนของการตั้งเจตนารมณ์นี้กล่าวได้ว่าเป็นนามธรรมที่อยู่ภายในจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ไม่สามารถตรวจสอบหรือวัดในเชิงรูปธรรมได้ ส่วนแนวทางแก้ไข ฮารณ ยูโซะ (2558) ให้สัมภาษณ์ว่า ควรจะเป็นในลักษณะการพูดคุยปรึกษาหารือ เพื่อทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นและดึงเจตนารมณ์ร่วมของทุกคนมาสู่ทิศทางเดียวกันอีกครั้ง อีกทั้งในฐานะผู้บริหารก็ควรที่จะเอาไปประเด็นนี้พูดคุยในวาระการประชุมทุกครั้ง ต้องจดที่จะต้องพูดเรื่องนี้ละ ไม่ว่าจะเอ่ยก่อนประชุม หรือท้ายเวลาของประชุม เหมือนเราสร้างให้ทีมงานรู้ว่าเราให้ความสำคัญกับเรื่องนี้จึงพูดถึงเรื่องนี้บ่อย

2. ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต พบว่าผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในเรื่องการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ การตั้งสมมติฐานจะอาศัยความรู้ที่มากกว่าการอ้างอิงข้อมูล ผู้บริหารขาดการนำนโยบาย ข้อมูลสารสนเทศที่แท้จริงมาใช้ในการจัดทำแผน และ ขาดการชูโร ปรึกษาหารือ กับหัวหน้าฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับอาไซน์นา อับดุลเลาะ (2558) ให้สัมภาษณ์ว่า การรวบรวมข้อมูลเพื่อตั้งสมมติฐานประกอบกระบวนการวางแผนในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่ได้มีการนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมากระทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่วนแนวทางแก้ไข อาไซน์นา อับดุลเลาะ (2558) ให้สัมภาษณ์ว่า ควรนำข้อมูลที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์อย่างถูกต้องและชัดเจน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผน และแต่งตั้งคณะกรรมการในการวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจัยต่างๆ เพื่อกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องวางบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการนั้นให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถ

3. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่า ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์เชิงปริมาณเท่านั้น ไม่ได้เน้นคุณภาพ ขาดการมีส่วนร่วมของหลายๆฝ่ายในการกำหนดวัตถุประสงค์ และผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเอง ทำให้ครูไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรและพบว่าเนื่องจากบุคลากรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ฮารณ ยูโซะ (2558) ให้สัมภาษณ์ว่า แนวทางแก้ไขดังกล่าวนี้ควรการจัดตั้งหน่วยเสริมที่จะคอยช่วยเหลือด้านกระบวนการวางแผน โดยเฉพาะ เพื่อรับผิดชอบในการศึกษาข้อมูลและสรุปประมวลผลอีกครั้ง

4. ขั้นการพัฒนากลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรได้ดีเท่าที่ควร ขาดการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายระดมความเห็นจากหน่วยงานภายนอก มาพัฒนาทางเลือก ทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน นัสรินทร์ สาแลมา (2558) พบว่ามีข้อเสนอแนวทางแก้ไข โดยเริ่มจากการการเพิ่มเติมสมรรถนะด้านต่างๆ และการพัฒนาทักษะความรู้ด้านการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอง หรืออาจเป็นลักษณะการศึกษาเรียนรู้กลยุทธ์การวางแผนและการดำเนินการของโรงเรียนต้นแบบหรือกรณีศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระดับหนึ่งแล้ว เป็นต้น

5. ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง พบว่า บุคลากรขาดความตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องเป้าหมายของแผน และการสร้างเป้าหมายเป็นระยะปานกลาง และเป้าหมายบางอย่างสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแต่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน ส่วนแนวทางแก้ไข นัสรินทร์ (สาแลมา) กล่าวคือให้การวางเป้าหมายต่างๆ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของโรงเรียน มีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

6. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน พบว่า กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม และไม่ได้อาศัยหลักความเป็นไปได้ และ ทรัพยากรที่ใช้ในการกำหนดแผนมี สอดคล้องกับมะนาพี ดะแย (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่าอุปสรรคในการดึงความร่วมมือของผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องมาร่วมกำหนดแผน ส่วนแนวทางแก้ไข ฮารณ ยูโษะ (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า จะต้องดึงความร่วมมือจากผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนของโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะแนวทางการจัดประชุมย่อยเฉพาะกลุ่มเล็กๆ เพื่อให้บรรยากาศการหารือไม่เป็นทางการมากเกินไป และให้ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนมากที่สุด

7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน พบว่า ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน ผู้บริหารไม่สามารถนำหลักคำสอนศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่องได้สอดคล้องกับนัสรินทร์ สาแลมา (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า การปฏิบัติตามแผนที่ไม่มีความต่อเนื่อง ขาดการควบคุมการดำเนินการที่มีส่วนแนวทางแก้ไข มุฮัมมัดซุลฮาน ลามะทา (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่าผู้บริหารควรมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเนื่องจากแผนที่ดีนั้นควรมีระบบการควบคุมดูแลเพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

8. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ผู้บริหารไม่ได้มีการวางแผน ไม่ได้ติดตามงาน และไม่มี ความพยายามปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดก่อนที่จะมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ สอดคล้องกับนัศรันทร์ สาแลมา (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นในภาวะที่มนุษย์ยุ่งกับการงานทางโลกจนมากเกินไป อาจทำให้ความตั้งใจที่เคยมอบหมายต่ออัลลอฮ์เสื่อมถอยลงได้ ส่วนแนวทางแก้ไข (2558) โดยภายในโรงเรียนน่าจะมีการจัดกิจกรรมหรือคลินิกรักษาหัวใจ เพื่อเป็นการทบทวนตนเอง ให้มีความอิคลาศและมอบหมายต่ออัลลอฮ์ในทุกการงานอย่างจริงๆ ซึ่งจะเป็นการบำบัดรักษาโรคที่ทำให้หัวใจเสื่อม หัวใจแข็งกระด้าง รวมถึงอาจให้มีสถานที่ มีผู้รับผิดชอบหลักและหางบประมาณมาสนับสนุนในด้านการจัดการดังกล่าว

9. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ พบว่า ผู้บริหารขาดการติดตาม วัดผล ประเมินที่ต่อเนื่อง ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลแผน ขาดเครื่องมือในการประเมินผลแผน ที่มีมาตรฐาน และเชื่อถือได้ และ ขาดการดำเนินจัดเก็บเครื่องมือการประเมินผลแผนที่เป็นระบบ และไม่ทันสมัย สอดคล้องกับอาชีวนา อับดุลเลาะ (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ประสพปัญหาในการประเมินผลภายหลังการปฏิบัติงาน และไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ส่วนแนวทางแก้ไข ฮารณ ยูโซะ (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ควรให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพที่เป็นจริง มีเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีความชัดเจน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนแผนและนโยบายในอนาคต อีกทั้งควรรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ควบคู่กับการวิเคราะห์ เศรษฐกิจ สังคม การศึกษาของท้องถิ่นนั้น โดยให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด และควรประเมินตามความเป็นจริง ไม่สรุปผลตามความรู้สึกอย่างที่เป็นอยู่ ที่สำคัญควรให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมเพื่อร่วมกันแก้ไข และพัฒนาแผนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในปีต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน พบว่า ผู้บริหารขาดการนำหลักคำสอนของศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารควรสร้างมูลเหตุจูงใจ และมีกลไกควบคุมความต่อเนื่องในการนำแผนไปปฏิบัติตามหลักคำสอนของศาสนา มาใช้อย่างเคร่งครัด เช่น การพูดเน้นย้ำในที่ประชุมเกี่ยวกับความสำคัญ และคุณค่าของการปฏิบัติงานที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ เป็นต้น

1.2 ผลการศึกษาในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารขาดการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กร ดังนั้นบริหารควรพัฒนาทักษะการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในทักษะการวิเคราะห์ดังกล่าว โดยการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เป็นต้น

1.3 ผลการศึกษาในขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ พบว่า ผู้บริหารมีการประเมินผลการนำไปปฏิบัติโดยขาดการประเมินตามระบบประเมินแผน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ ดังนั้นบริหารควรปรับปรุงด้านการประเมินแผนให้เป็นระบบ มีกลไกการควบคุมที่ดี ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ และค้นคว้าองค์ความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาทักษะการประเมินแผนให้ดียิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 อาจใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสภาพปัญหาขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนในกระบวนการวางแผน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษายาทบทวนของผู้บริหารในการแก้ปัญหาสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินว่าบทบาทดังกล่าวมีผลในการแก้ปัญหาอย่างไร

2.3 ควรมีการศึกษาการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนที่บูรณาการแนวคิดอิสลามและสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนในแบบทั่วไป เพื่อให้คนในสังคมได้เข้าใจถึงคุณภาพของศาสนาอิสลาม

บรรณานุกรม

หนังสือ :

สมาคมนักเรียนเก่าอาหรับ. 1998. พระมหาคัมภีร์อัลกุรอาน พร้อมแปลเป็นภาษาไทย. อัลมาดี

นะห์อัลมูเนาวเราะห์ : ศูนย์กษัตริย์ฟาฮัดเพื่อการพิมพ์อัลกุรอาน.

Ali Mohammad Jubran Saleh. 2551. การบริหารการศึกษาในอิสลาม. แปลจาก **Educational**

Administration: An Islamic Perspective. โดย นิเลาะ แวอุเซ็ง.

ภาควิชาอิสลามศึกษา วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ : โรงพิมพ์มิตรภาพปัตตานี.

วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง :

ซอฟีเยาะหวังหลี. 2556. การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน

จังหวัดสตูล. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ
การศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ยุทธนา พรหมณี. 2537. กระบวนการวางแผนการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

ในเขตการศึกษา 2 . วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สืบค้นออนไลน์

อะมีน บิน อับดุลลอฮ์อัช-ชะกอวีย์. 2011. อัต-ตะวัคกุล การมอบหมายต่ออัลลอฮ์.

<http://islamhouse.com/th/articles/372180/>. สืบค้นเมื่อ (17 พฤษภาคม 2558).

Faysal Burhan and Michael D. Berdine. **The Sunnah of Planning in Islam.**

http://www.islamic-study.org/planning_in_islam.htm. สืบค้นเมื่อ (25 กุมภาพันธ์ 2557).

บุคลากรกรม

นัสรันทร์ สาลเมา (ผู้ให้สัมภาษณ์), มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี (ผู้สัมภาษณ์), ที่โรงเรียนอักษรศาสตร์

วิทยา ตำบลยี่งอ อำเภอยี่งอ จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2558.

มะนาฟี คะแย (ผู้ให้สัมภาษณ์), มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี (ผู้สัมภาษณ์), ที่โรงเรียนดาราศาสตร์

วิทยา ตำบลบาเราะใต้ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ.
2558.

มุฮัมมัดซุลฮัน ลามะทา (ผู้ให้สัมภาษณ์), มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี (ผู้สัมภาษณ์), ที่โรงเรียนศิริธรรม

วิทามูลนิธิ ตำบลบาเจาะ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม
พ.ศ. 2558.

อาไซน์นา อับดุลเลาะ (ผู้ให้สัมภาษณ์), มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี (ผู้สัมภาษณ์), ที่โรงเรียนพัฒนศาสตร์

วิทยา ตำบลโลกเคียน อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ. 2558.

ฮารณ ยูโซะ (ผู้ให้สัมภาษณ์), มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี (ผู้สัมภาษณ์), ที่โรงเรียนสุกัญศาสน์วิทยา

ตำบลบางปอ อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2558.

