

## 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 โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติข้อมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ เพื่ออัลลอฮ์ **สูง** ต่ำกว่าข้ออื่นๆ

2) **ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต** พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีกระบวนการวางแผน ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติข้อผู้บริหารมีการวิเคราะห์ ประเมิน เพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น **ต่ำ** ต่ำกว่าข้ออื่นๆ

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 ผู้บริหารใช้วิธีการตามแนวปฏิบัติของท่านรศูด 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 (การตักเตือน) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ทุกครั้งเมื่อเสร็จสิ้นการประเมินแผนตามลำดับ และพบว่าส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ข้อ 51 ผู้บริหารมีเครื่องมือการประเมินผลที่ครอบคลุมรายละเอียดการดำเนินการของแผนปฏิบัติงาน

**วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน พบว่า

1. ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส โดยจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นตอน พบว่า ทุกชั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชาย มีทัศนะต่อกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศหญิง

2. ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส โดยจำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนะต่อกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นตอน พบว่า กระบวนการวางแผนในชั้นตอนการปฏิบัติตามแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนชั้นตอนอื่นๆ พบว่า ไม่แตกต่างกัน โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีทัศนะต่อกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

3. ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส 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 ก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กร ได้ดีเท่าที่ควร 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 อีกทั้งพบว่า มีอุปสรรคในการดึงความร่วมมือของผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องมาร่วมกำหนดแผน 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 อีกทั้งยังพบว่าส่วนหนึ่งเกิดขึ้นในภาวะที่มนุษย์ยุ่งกับการงานทางโลกจนมากเกินไป 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 และผู้บริหารต้องมีจิตวิถียุคสูงในการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่เพื่อไม่ให้เพื่อนร่วมงานกระทบต่อความรู้สึกของคนที่ทำไม่ได้หรือไม่ถนัด 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 และการดำเนินการของโรงเรียนต้นแบบหรือกรณีศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระดับหนึ่งแล้ว 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 ควรสร้างมูลเหตุจูงใจและกลไกควบคุมความต่อเนื่องในการนำแผนปฏิบัติตามหลักคำสอนของศาสนาอิสลามมาใช้ ต้องมีการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เพื่อให้

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

#### 8. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ

แนวทางการแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ **ฮุสเซน** ได้แก่ ผู้บริหารควรวางแผนให้ดีกว่าก่อนที่จะทำแผนต่างๆ และปฏิบัติให้เต็มที่ก่อนจึงจะมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ **ฮุสเซน** ได้ ผู้บริหารต้องมีความเข้มงวดและความเสียสละในการติดตามแผนต่างๆ ที่ได้มอบหมายไว้ไม่ใช่มอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ **ฮุสเซน** เพียงอย่างเดียว และผู้บริหารควรทำแผนหรือปฏิบัติตามแผนที่ปฏิบัติมาแล้วทำเต็มที่แล้วมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ **ฮุสเซน** ซึ่งผลจะออกมาดีหรือไม่ดี ต้องขอคู่อภัยจากเอกองค์อัลลอฮ์ **ฮุสเซน** อยู่เป็นนิจ อีกทั้งพบว่ามีข้อเสนอแนวทางแก้ไข โดยภายในโรงเรียนน่าจะมีการจัดกิจกรรมหรือคลินิกรักษาหัวใจ เพื่อเป็นการทบทวนตนเองให้มีความบริสุทธิ์ใจ (อิคลาส) และมอบหมายต่ออัลลอฮ์ **ฮุสเซน** ในทุกการทำงานอย่างจริงจัง ซึ่งจะเป็นการบำบัดรักษาโรคที่ทำให้การศรัทธาเสื่อม หัวใจแข็งกระด้าง รวมถึงอาจให้มีสถานที่ มีผู้รับผิดชอบหลัก และหางบประมาณมาสนับสนุนในด้านการจัดการดังกล่าว

#### 9. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข

การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ 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 ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหลักสำคัญในกระบวนการวางแผนนั้นต้องยึดแนวทางการปฏิบัติตามคำสอนศาสนาอิสลามและตามแบบฉบับท่านนบี มุฮัมมัด 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 รากฐานที่จะส่งผลให้การขออภัยเป็นที่ตอบรับ 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 ﴾<sup>2</sup>

ความว่า “แท้จริงการทำงานทั้งหลายนั้นขึ้นอยู่กับเจตนา และแท้จริงสำหรับ  
ทุกคนนั้นคือสิ่งที่เขาได้ตั้งเจตนาไว้”

<sup>2</sup> 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 การซุรอจึงเป็นเรื่องที่ควรเอาใจใส่และควรตระหนัก เพราะนั่นถือเป็นคุณลักษณะเฉพาะของศาสนาอิสลาม ซึ่งเป็นศาสนาที่ใช้ระบบซุรอหรือการปรักษาหารือ ศาสนาอิสลาม คือศาสนาที่ยึดเอาแนวการซุรอ (การปรักษาหารือ) ในทุกเรื่อง ที่เกี่ยวกับด้านศาสนาและคุณยา อัลลอฮฺ ﷻ ตรัสในคัมภีร์อัลกุรอานว่า

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

الشورى : 38

ความว่า “และบรรดาผู้ตอบรับต่อพระเจ้าของพวกเขาและดำรงละหมาด และพวกเขามีการปรักษาหารือในกิจการของพวกเขา และพวกเขาบริจาคสิ่งที่เราได้ให้ เป็นเครื่องปัจจัยยังชีพแก่พวกเขา”

(อิซ-ซุรอ : 38)

ระบบซุรอ คือสิ่งจำเป็นพื้นฐานหลักในบัญญัติแห่งอิสลาม ด้วยเหตุนี้ท่านนบี จึงได้สั่งให้ปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวนี้อย่างเป็นทางการ อัลลอฮฺ 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 “เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮฺนั่นเองเจ้า(มุฮัมมัด) จึงได้สุภาพอ่อนโยนแก่พวกเขาและถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประพฤติหยาบช้า และมีใจแข็งกระด้างแล้วไซ้ร้ แน่แน่นอนพวกเขาก็ย่อมแยกตัวออกไปจากรอบๆเจ้ากันแล้ว ดังนั้นจงอภัยให้แก่พวกเขาเถิด และจงขออภัยให้แก่พวกเขาด้วย และจงปรักษาหารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย”

(อาลิอิมรอน :159)

และยังสอดคล้องกับ อับดุลเราะห์มาน อัชชีหะฮ์ (2010 : 2) ที่กล่าวว่า ระบบชুরอ เป็นระบบหนึ่งที่น่าไปสู่ความถูกต้องและผลประโยชน์ที่ดีเลิศ บรรดามุสลิมในสมัยต้นของอิสลาม ได้ยึดปฏิบัติกับหลักการชुरอนี้กับเรื่องศาสนาและคุณยา(ทางโลก)ของพวกเขา จนทำให้สภาพของพวกเขารุ่งโรจน์และไปด้วยดี เมื่อไหร่ที่พวกเขาเจออกจากหลักการนี้พวกเขาเลยต้องเผชิญกับความต่ำต้อยในเรื่องศาสนาและคุณยาของพวกเขา 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 ได้ยึดปฏิบัติกับหลักการชुरอนี้กับเรื่องศาสนาและคุณยา(ทางโลก) จนทำให้สภาพของพวกเขารุ่งโรจน์และไปด้วยดี เมื่อไหร่ที่พวกเขาเจออกจากหลักการนี้พวกเขาเลยต้องเผชิญกับความต่ำต้อยในเรื่องศาสนาและคุณยาของพวกเขา และส่วนนี้อาจจะมาจากผู้บริหารมีแนวคิดและมุมมองที่ดีเกี่ยวกับหลักการนี้โดยมองว่าศาสนาอิสลามได้บัญญัติสิทธิความชอบธรรมระหว่างมนุษย์ด้วยกันในทุกระดับชั้นเพื่อที่จะอยู่อย่างมีความรักใคร่ระหว่างกันและบรรลุผลประโยชน์อย่างสูงสุด

**3. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์** พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลาที่ชัดเจน รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้วิธีการของท่านรศูด ในการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยการจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อสร้างความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของแผนให้ทุกฝ่ายทราบ และผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรตามลำดับ สอดคล้องกับ มะนาฟิ คะแย (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า กระบวนการวางแผนของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนเอกชน

สอนศาสนาโดยส่วนใหญ่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานโรงเรียนในทิศทางที่คล้ายกันและกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

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

<sup>3</sup>(( الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا ))

ความว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างมุอ์มินผู้ศรัทธานั้น เปรียบได้  
ดั่งอาคารที่ต่างส่วนต่างเกื้อหนุนเสริมความแกร่งให้แก่กัน”  
แล้วท่านก็สอดประสานนิ้วมือเข้าด้วยกัน

<sup>3</sup> 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 และยังพบว่าโรงเรียนได้ศึกษารูปแบบการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาเป็นไปในทางทิศเดียวกันกับยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนตามที่ต้นสังกัดกำหนดครั้นนั้นก็ตามยังพบว่าในการพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าวยังไม่ได้ถึงจุดของการพัฒนาอย่างเต็มที่มากนัก

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากสภาพในบริบทของพื้นที่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ยังไม่ได้อยู่ในขั้นการพัฒนากลยุทธ์ที่มีความพร้อมต่อการพัฒนาพอสมควร แต่ก็ไม่ถึงกับประสบปัญหาที่ร้ายแรงนัก เมื่อพบว่าโดยภาพรวมของโรงเรียนเอกชนดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง ทำให้ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่า ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะในด้านนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับเทคนิค ผู้บริหารในโรงเรียนดังกล่าวยังขาดเทคนิคที่ดีในการคิดค้น สร้างกลยุทธ์ ใช้วิธีการต่างๆเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งอาจจะอยู่ในช่วงของการปรับปรุงในระดับหนึ่งแล้ว เพียงแต่ยังไม่ถึงจุดของการพัฒนาด้านกลยุทธ์ในการวางแผนอย่างเต็มที่สูงสุด



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

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง โดยเชื่อว่าเป้าหมายระยะปานกลางจะเป็นส่วนที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินงาน สามารถประเมินสถานการณ์และปรับเปลี่ยนแผนระยะยาวได้ทันทั่วทั้ง อีกทั้งผู้บริหารอาจจะมีประสบการณ์ในการสร้างแผนระยะปานกลางหรือเคยผ่านการอบรมเรื่องการกำหนดเป้าหมายที่จะทำให้อสอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายของสถานศึกษา

**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))<sup>4</sup>

ความว่า “ปรากฏว่าท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้จัดการอบรมให้ข้อตักเตือนแก่พวกเราในบางวันเพียงเท่านั้น เพราะเกรงว่าพวกเราจะเบื่อหน่าย”

### 9. ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่

มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีความพยายามในการดำเนินงานโดยหวังผลตอบแทนจากอัลลอฮ์ ﷻ

<sup>4</sup> 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 “ตะวัคคัลป็นที่จิตใจที่ยึดมั่นอย่างแท้จริงกับอัลลอฮ์ ﷻ ว่าทรงเป็นผู้นำประโยชน์และปกป้องจากภัยอันตรายต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องเกี่ยวกับโลกนี้หรือโลกหน้า ตะวัคกุล คือการที่บ่าวทำการมอบหมายการงานทุกอย่างให้กับอัลลอฮ์ ﷻ แสดงออกถึงการศรัทธามั่นและชัดเจนว่าไม่มีผู้ใดที่สามารถยังประโยชน์หรือให้โทษ นอกจากอัลลอฮ์ ﷻ เท่านั้น (ญามิอฺ อัล-อุลุม วา อัล-หิกม 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 ดังนั้นตะวัคคัลจึงมีความสำคัญยิ่งในการบริหาร ตะวัคคัลจะเกิดหลังจากการวางแผนและการกำหนดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

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 สอดคล้องกับงานวิจัยของซอฟีเยาะห์ หวังหลี (2556) ได้วิจัยเรื่องการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูล จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา พบว่า การเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดสตูลจำแนกตามระดับศึกษา โดยรวมและรายชั้นตอนไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นตอน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน เป็นไปตามสมมติฐาน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากทักษะคติของผู้ตอบแบบสอบถามต่อสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาที่ต่างกัน อาจขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถในตัวบุคคลก็เป็นได้ และยังชี้ให้เห็นว่าระดับการศึกษาไม่ได้ดีดกว่าบุคคลคนนั้นจะต้องมีความรู้ที่สูงส่งหรือต่ำมากน้อยเพียงใด ยกเว้นความคิดเห็นต่อขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนของผู้บริหาร ซึ่งมีความเห็นแตกต่างกัน ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่ระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้อาจมาจากผู้ที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่ามีมุมมอง ความรู้ ความเข้าใจ สามารถประเมินความสามารถของผู้บริหารต่อการดำเนินงานในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนได้ดีกว่า

### 3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน

ของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา เอกชนจังหวัดนครราชสีมา ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทพล พงษ์สรอย (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการดำเนินการตาม กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี การเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามตำแหน่งของ บุคลากร พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความเห็นต่อกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโดยอาศัยหลักการประเมินที่เป็นจริง ตำแหน่งใน หน้าที่การงานไม่ได้ส่งผลต่อมุมมองกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร และพบว่าผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีตำแหน่งต่างกันมีพื้นฐาน และความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารในระดับเท่ากัน และอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเป็นผู้กำหนดกระบวนการวางแผนของ โรงเรียน โดยมีครูผู้สอนเป็นผู้ดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้ ทำให้ตำแหน่งต่างๆของผู้ตอบ แบบสอบถามยังไม่ชี้ให้เห็นว่าสามารถที่จะเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนมากนัก

### 4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน

ของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา เอกชนจังหวัดนครราชสีมา ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิงกาญจน์ ศรีสันดา (2545 : 159) ได้วิจัยเรื่องปัญหาการวางแผนการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ที่พบว่า ปัญหาการวางแผนการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานโดยภาพรวมและรายชั้นตอนพบว่าไม่แตกต่างกัน สอดคล้อง กับงานวิจัยของกมล จิตบุญ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนงานตามโครงการ เกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา

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 แดงหอม (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 เพื่อทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นและตั้งเจตนาร่วมของทุกคน มาสู่ทิศทางเดียวกันอีกครั้ง 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 ขาดการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายรวมถึงการระดมความเห็นจากหน่วยงานภายนอก มาพัฒนาทางเลือกทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน ผู้บริหารขาดทักษะในการค้นหาสิ่งใหม่ๆเพื่อพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆที่ดีไม่กล้าลงมือทำสิ่งและคิดสิ่งใหม่ๆที่ท้าทาย และพบว่าส่วนหนึ่งคือ ไม่ได้มีการนำข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการวางแผนเพื่อการบริหารงานในอนาคตของโรงเรียน บางครั้งผู้บริหารที่ได้ตำแหน่งมาก็ได้มาจากการถ่ายทอดทางมรดก เครือญาติ ไม่ได้มาจากความสามารถจริง นัสนันท์ สาแลมา (2558) พบว่ามีข้อเสนอแนวทางแก้ไข โดยเริ่มจากการเพิ่มเติมสมรรถนะด้านต่างๆและการพัฒนาทักษะความรู้ด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอง หรืออาจเป็นลักษณะการศึกษาเรียนรู้กลยุทธ์การวางแผนและการดำเนินการของโรงเรียนต้นแบบหรือกรณีศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระดับหนึ่งแล้ว เป็นต้น อีกทั้งผู้บริหารต้องวางแผนอย่างชาญฉลาด ต้องศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอด และต้องหาความรู้ใหม่ๆมาพัฒนาระบบในโรงเรียน

### 5. **ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง** พบว่า บุคลากรขาดความ

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

ระยะปานกลางที่ผ่านมาไม่บรรลุผลตามเป้าหมายนัก ส่วนแนวทางแก้ไข นัสนันท์ สาเลมา (2558) กล่าวคือให้การวางเป้าหมายต่างๆ มีความสอดคล้องกับ 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 ทำให้ความตั้งใจที่เขมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ ล้อม  
 ถอลงได้ส่วนแนวทางแก้ไข (2558) โดยภายในโรงเรียนน่าจะมีการจัดกิจกรรมหรือคลินิกรักษา  
 หัวใจ เพื่อเป็นการทบทวนตนเอง ให้มีความอริสาและมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ ในทุกการงาน  
 อย่างจริงจัง ซึ่งจะเป็นการบำบัดรักษาโรคที่ทำให้อัมลล้อม หัวใจแข็งกระด้าง รวมถึงอาจให้มี  
 สถานที่มีผู้รับผิดชอบหลักและหางบประมาณมาสนับสนุนในด้านการจัดการดังกล่าว

### 9. ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ พบว่า ผู้บริหารขาดการติดตาม วัดผล

ประเมินที่ต่อเนื่อง ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลแผน ขาดเครื่องมือในการ  
 ประเมินผลแผน ที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ และ ขาดการดำเนินจัดเก็บเครื่องมือการประเมินผล  
 แผนที่เป็นระบบ และไม่ทันสมัย สอดคล้องกับอาไซรนา อับดุลเลาะ (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า  
 ประสบปัญหาในการประเมินผลภายหลังการปฏิบัติงาน และไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานดัชนีชี้วัด  
 ความสำเร็จที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับมะนาฟิ ดะแย (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่าประสบ  
 ปัญหาในการประเมินผลแผน ทั้งในระดับผู้ปฏิบัติคือ ครูและบุคลากร และระดับของผู้บริหารที่  
 ยังคงขาดทักษะความรู้ในการวัดและประเมินผลแผนการดำเนินงาน ส่วนแนวทางแก้ไขนั้น  
 ฮารณ ยูโซะ (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่าควรให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพที่เป็นจริง  
 มีเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีความชัดเจน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนแผนและนโยบาย  
 ในอนาคต อีกทั้งควรรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน  
 ควบคู่กับการวิเคราะห์เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ของท้องถิ่นนั้น โดยให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด  
 และควรประเมินตามความเป็นจริง ไม่สรุปผลตามความรู้สึกอย่างที่เป็นอย่างที่ สำคัญควรให้  
 ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมเพื่อร่วมกันแก้ไข และพัฒนาแผนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นใน  
 ปีต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย (2553) ที่กล่าวว่า ในขั้นตอนการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนการ  
 วางแผนและการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเพื่อการวางแผนในปีต่อไป ผู้บริหารสามารถกำหนด  
 ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่ดีกว่าเดิมหรือสามารถตอบสนองเป้าหมายที่ต้องการให้มากยิ่งขึ้น  
 ซึ่งกระบวนการนี้ทำให้เห็นว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการทำเพื่อพัฒนาองค์กรอย่าง  
 แท้จริง

สรุปได้ว่า สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องนำหลักการศาสนาอิสลามมาใช้ควบคู่ในการบริหารจัดการอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนในทุกขั้นตอน เพื่อให้การวางแผนซึ่งเป็นส่วนสำคัญ และเป็นเครื่องมือที่ทรงคุณค่า มีความหมายยิ่งทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะการสร้างประสิทธิภาพทางการบริหารต้องมาจากการกระบวนการวางแผนที่เป็นระบบ จึงกล่าวได้ว่าหากแนวคิดและทักษะในกระบวนการวางแผนมีความบกพร่อง ส่งผลให้การจัดการด้วยประสิทธิภาพ ตลอดจนการศึกษาด้วยคุณภาพตามไปด้วย

## 5. ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่องสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส มีประเด็นข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 5.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

ข้อค้นพบจากงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในกระบวนการวางแผนที่มีความสอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน พบว่า ผู้บริหารขาดการนำหลักคำสอนของศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารควรสร้างมูลเหตุจูงใจ 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