

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ภาคผนวก

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานเลขาธิการ ..... วิทยาลัยอิสลามศึกษา โทร ๐๘๗๙๑๔๕๗๘๗

ที่ มอ ๗๕๑/ว ๘๔๗ ..... วันที่ ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง

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



## บันทึกข้อความ

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

เรียน ดร.อับดุลฮาكيم เอ็งเปีย

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 ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

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 สาขาวิชาการบริหาร และการจัดการการศึกษาอิสลาม 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					
<b>ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์</b>						
13	ผู้บริหารมีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์					
14	ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ปัญหา และความต้องการขององค์กรที่สอดคล้องกับหลักการอิสลาม					
15	ผู้บริหาร หัวหน้างานและทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์					
16	ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
17	ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลาที่ชัดเจน					
18	ผู้บริหารใช้วิธีการของท่านรสุล ﷺ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยการจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อสร้างความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของแผนให้ทุกฝ่ายทราบ					
<b>ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์</b>						
19	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กร					
20	ผู้บริหารมีการค้นหาข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจด้านการบริหารงาน					
21	ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูล ข่าวสารที่เป็นปัจจุบันอย่างเป็นระบบ เชื่อถือได้					

ข้อ	รายการ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
22	ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกแต่ละทางโดยอาศัยหลักการบริหาร					
23	ผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการพิจารณาหาทางเลือก					
24	ผู้บริหารตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุด					
<b>ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง</b>						
25	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน					
26	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่คำนึงถึงการรักษาผลประโยชน์ของคนด้วยความยุติธรรม					
27	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ เข้าใจง่าย					
28	ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาของเป้าหมายที่ชัดเจนและแน่นอน					
29	ผู้บริหารมีการระบุผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม					
30	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
31	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน					
<b>ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน</b>						
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	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนและประชาสัมพันธุ์ให้ทุกคนทราบ					
<b>ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน</b>						
39	ผู้บริหารมีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำไปปฏิบัติ					
40	ผู้บริหารมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน					
41	ผู้บริหารมีการนำหลักคำสอนศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง					
42	ผู้บริหารมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ชัดเจน					
43	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้					
44	ผู้บริหารใช้วิธีการตามแนวปฏิบัติของท่านรَسُول ﷺ ในการสร้างขวัญแก่บุคลากรที่นำไปปฏิบัติ เช่น การให้รางวัลความดีความชอบ เป็นต้น					
<b>ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์</b>						
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
<b>ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ</b>						
50	ผู้บริหารมีการกำหนดวิธีการประเมินผลแผนที่เป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงาน					
51	ผู้บริหารมีการประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติโดยประเมินตามระบบประเมินแผน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcomes) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)					
52	ผู้บริหารมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน คัดชี้วัดความสำเร็จในการประเมินผลแผน					
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	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
2. การตั้งสมมติฐาน เกี่ยวกับอนาคต	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
3. การกำหนด วัตถุประสงค์	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

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 สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส 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 การตั้งเจตนาารมณ์แน่วแน่ 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

นางสาวมุตติมา มะห์ 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. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อกำหนดจุดอ่อนหรือจุดอ่อน				
	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> เป็นแนวทางในการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ เข้าใจเพื่อสร้างความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของแผนให้ทุกฝ่ายทราบ				
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 เที่ยงตรงของ เนื้อหา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
การปฏิบัติตามแผน	43. มีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติ				
	44. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน				
	45. มีการนำหลักคำสอนศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง				
	46. มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ชัดเจน				
	47. มีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้				
	48. ใช้วิธีการตามแนวปฏิบัติของท่านรศูด <sup>๕</sup> ในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่นำแผนไปปฏิบัติ				
การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์	49. มีความพยายามในการดำเนินงาน โดยหวังผลตอบแทนจากอัลลอฮ์				
	50. ทำงานด้วยความแน่วแน่ เชื่อมั่นในความช่วยเหลือของพระองค์อัลลอฮ์				
	51. มีการวางแผนในการดำเนินงานเพื่อเป็นไปตามพระประสงค์ของอัลลอฮ์				
	52. มีความเชื่อมั่นว่าอัลลอฮ์คือผู้ให้และยับยั้งจะด้วยมีมูลเหตุหรือไม่มีก็ตาม				
	53. มีความพยายามสุดความสามารถในการดำเนินงานก่อนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์				
กลไกของข้อมูลย้อนกลับ	54. มีการกำหนดวิธีการประเมินผลแผนที่เป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงาน				
	55. มีการประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติโดยประเมินตามระบบประเมินแผน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcomes) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)				
	56. มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการประเมินผลแผน				



นัยาม	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 การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อความแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในประเด็นต่อไปนี้

กระบวนการวางแผน	ปัญหา	แนวทางแก้ไข
1. การตั้งเจตนา แน่วแน่	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....

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) ที่ฉบับ 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
<b>รวมความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับ</b>	<b>.983</b>

## 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. นายอาไชนันนา อับดุลเลาะ  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนพัฒนศาสตร์วิทยา  
ตำบลโคกเคียน อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
3. นายมะนาฟี คะแย  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนคาราศาสตร์วิทยา  
ตำบลบาระใต้ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนครราชสีมา
4. นายมุฮัมมัดซุลฮัน ลามะทา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนศิริธรรมวิทยามูลนิธิ  
ตำบลบาเจาะ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนครราชสีมา
5. นายอับดุลรอฮ์ยะ มาหะมะ  
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 (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 ประถมแห่งชาติ (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 เจตนาที่มีความอดิศาและตั้งใจแน่วแน่นั้นจึงสำคัญมาก เรื่องนี้โดยปกติแล้วการวางแผนการดำเนินงานทุกอย่างเราต้องผ่านกรรมการโรงเรียน นี้ที่ได้รับความไว้วางใจจากครูและอุstadามีส่วนด้วย โดยส่วนใหญ่จะมีความรู้ความสามารถในด้านอิสลามอยู่แล้วจึงจะเดินได้ไปทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นทางบุคคล นักเรียน เราจะเน้นเป้าที่อิสลามกำหนดไว้แล้วแต่ไม่ได้ว่าเราจะล้มหลักสากลเลยไม่ใช่เพราะการบริหารจัดการเราจะต้องนำทางสากลมาด้วยแต่เป้าหมายสุดท้ายคืออิสลาม ซึ่งสุดท้ายที่สุดคือผลผลิตของของเราก็คือนักเรียนนั่นก็คือเจตนารมณ์ทางผู้บริหารต้องการ เพราะครูทุกคนอุstadทุกคนเวลามานั่งคุยเราจะเดินตามแผนหรือว่ามาคุยกันในการพัฒนาเด็กต่างๆ

**ผู้วิจัย :** ในเรื่องนี้เจอปัญหาอะไรใหม่ค่ะ ผอ.

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** หลักๆในการเจตนารมณ์ หลักๆในขั้นตอนกระบวนการตรงนี้อย่างที่หนึ่งเลยก็คือว่า

1. ในการดำเนินงานของปัญหาในเรื่องของเจตนารมณ์ปกติแล้วส่วนใหญ่จะรู้ๆกัน ครูและอุstadเขาจะรู้กันอยู่แล้วที่เราต้องตั้งเจตนาอย่างไร เพราะทุกคนที่เข้ามาที่นี่เขาจะรู้อยู่แล้วในการเจตนารมณ์ของโรงเรียนเราคืออะไร จึงไม่ค่อยเจอปัญหาเรื่องนี้ เพราะฉะนั้นเวลาเรามานั่งวางแผนตั้งเจตนารมณ์ปัญหา จะมีปัญหากัน

ทุกเรื่อง เพราะว่าโดยปกติแล้วกระบวนการวางแผนเราจะมานั่งคิดร่วมกันนะครับ แกนของความคิด คือ อนาคตที่เป็นกรรมกรของการบริหาร เพราะฉะนั้นโดยหลักใหญ่แล้วไม่ค่อยจะมีปัญหาในส่วนนี้นะครับ แต่จะมีส่วนของบางส่วน อย่างเช่น การนำหลักสากลมาใช้บางทีอุตสาหกรรมบางท่านเขาจะไม่เข้าใจตรงนี้ ไม่ใช่ปัญหาสักเท่าไรหรอกจะไม่เข้าใจมากกว่า เราก็มาปรับตามความเข้าใจก็จบเรื่องไป

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

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** ในส่วนนี้เราจะมองภาพในกลุ่มอุตสาหกรรมเขาเห็นเพราะเจตนาของเราคือภาพของนักเรียน ก็คำว่าหลักการของอิสลามจะต้องได้ เพราะฉะนั้นครูและอุตสาหกรรมทุกคนเขาจะรู้และเข้าใจ ในส่วนของครูส่วนใหญ่จะเป็นศิษย์เก่าที่นี้ เพราะฉะนั้นเขาจะเข้าใจในจุดนี้เรื่องนี้เป็นอย่างดี เพราะฉะนั้นกระบวนการที่จะเดินต่อไปได้อย่างดี แต่สมมุติถ้ามีจริงๆ หรือถ้ามีเกิดปัญหาเราก็จะมานั่งพูดคุยเฉพาะบางคนว่ามีปัญหาหรือไม่เข้าใจตรงไหน ในเรื่องนี้ก็จะมีอุตสาหกรรมซึ่งเป็นหลักผู้ใหญ่ของโรงเรียนคอยเป็นผู้ดูแลในส่วนนี้ ซึ่งครูทุกคน จะให้ความเคารพแก่อุตสาหกรรมเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว

**ผู้วิจัย :** ผอ. ค่ะ ผ่านไปแล้ว 1 หัวข้อ ผอ. ค่ะ ข้อที่ 2 การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตในที่นี้หมายความว่า ถ้าเป็นการวิเคราะห์เชิง SWOT ตรงนี้ว่า ผอ. มีขั้นตอนในการสมมติฐานในการบริหารงาน หมายความว่าเราจะเดินต่อไปเพื่ออนาคต

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** คืออย่างนี้ครับ โดยปกติแล้วโรงเรียนเราจะเดินไปตลอดใช่หรือไม่ เราจะทำไปตลอดผลการเรียนต่างๆทั้งหมดทั้งหมดนะครับ พฤติกรรมของเด็กนักเรียนจะอยู่ในกระบวนการที่เราต้องมานั่งคิดต่อ เพราะฉะนั้นต้องเนี่ยจะต้องมีส่วนที่จุดหนึ่งที่ทำให้เราทำให้การกำหนดสมมติฐานเราง่ายขึ้น เราใช้มาตรฐานตัวชีวิตของ (สมศ.) มาตั้ง เขาจะมี 1,2,3,4,5 ชีวิตนี้ๆ เพราะฉะนั้นเราจะใช้วิถีกระบวนการประกันคุณภาพภายในเขาเรียกว่าประกันภายในมาใช้ เราจะประเมินตรงนั้น ฉะนั้นเอาคะแนนตรงนี้มาเป็นจุดในการกำหนดสมมติฐานนะครับ แล้วก็ออกมาในเชิงคุณภาพ สมมุติเรานำมาตั้งตรงกลางไว้ นะครับ ตั้งแต่ตัวชีวิต มาตรฐาน 1,2,3,4,5 สมมติฐานภายในแล้วก็เราทำการประเมินภายในของเราที่จะออกผลออกมาตัวนี้ยังคืออยู่ตัวนี้ยังเด่นอยู่นะครับ แล้วเราก็ตั้งจุดนั้นจุดที่เราควรพัฒนามาเป็นตัวตั้งว่าอันที่เราควรทำต่อหรือควรปรับปรุงจุดใหม่มันเป็นจุดบพร่องที่เราจะต้องเดินต่อที่เราต้องปรับการแก้มีบางส่วนใช้ระบบของการประกันภายในมาเป็นตัวช่วยแล้วเราจะเห็นภาพว่าตรงไหนที่ดีตรงไหนที่ยังไม่ดีในการที่จะปรับทางออกกลยุทธ์ของเรา

**ผู้วิจัย :** เราเจอปัญหาอะไรบ้างคะ ผอ. ในส่วนการตั้งสมมติฐาน

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** ส่วนนี้การตั้งสมมติฐานที่ 1 เลยปัญหาคือ ความเข้าใจของครู เพราะว่าโดยส่วนใหญ่ครูกับอุตสาหกรรม ผมจะใช้เรียกว่าครู ครูนั่นมาตรฐานที่เราจะนำไปสู่การประเมินตัวเองนั้นบางที 1) เราจะต้องใช้พลังงานพอสมควรให้เขาเข้าใจ 2) เราจะต้องใช้พลังงานมากพอสมควรที่จะทำให้เขาสามารถที่จะนำข้อสรุปที่ถูกต้องที่สุดนะครับ เพราะคนจะต้องทำงานหลายคน สมมุติว่ามาตรฐานที่ 1 เราต้องทำงานหลายๆ

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

**ผู้วิจัย :** ต่อไปเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ ฯลฯ สภาพปัจจุบันในขั้นตอนนี้เป็นอย่างไร?

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** คือปกติแล้วผมจะให้ครูและอุสตาซมองว่าจุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียนเราคืออะไร จากนั้นก็มานั่งคิดวิเคราะห์ร่วมกันว่าเราต้องการอะไร ซึ่งโครงสร้างของโรงเรียนจะมีหน่วยงานที่คอยช่วยเหลือด้านการวางแผนและควบคุมคุณภาพภายในอีกครั้ง ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้จะเข้าใจในเรื่องนี้อย่างดี ฉะนั้นคนกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่ช่วยเหลือส่งเสริมครูแต่ละคนที่รับผิดชอบในส่วนของคุณภาพมาตรฐาน สมมุติว่าผมทำคนเดียวก็มันเป็นของผมใช้หรือไม่ครับ เพราะผมไม่รู้จักเด็กทั้งโรงเรียนๆ พันผมไม่รู้ว่เด็กๆคนนี้อยู่ชั้นไหน พฤติกรรมเป็นอย่างไร เป็นต้น ใช้ระบบของการประกันภายในมาเป็นตัวช่วยแล้วเราจะเห็นภาพว่าตรงไหนที่ดีตรงไหนที่ยังไม่ดี และจะปรับออกมาเป็นกลยุทธ์ของเราอย่างไร เป็นต้น และแผนทั้งหมดก็จะมีผู้ดูแลอยู่ชุดหนึ่งเพื่อดูแลอยู่ในการช่วยเหลือในการกำหนดจุดประสงค์เมื่อก็้อะ และสุดท้ายแผนที่เรากำหนดจะต้องเข้าฝ่ายแผนและประกันคุณภาพภายใน เขาจะดูอีกทีหนึ่งว่าโอเคไหม หรือจะปรับตรงไหนดี แก้ตรงไหนประมาณนั้น

**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 เพื่อความปลอดภัยของพวกเราด้วยกัน



**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 แต่มีปัญหาน้อยก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับภาษาเนี่ยเป็นปัญหา เราจะแก้แบบด่วนๆไม่ได้ เพราะเราต้องมานั่งบอกหลายครั้ง เพราะบางอุตสาหกรรมที่จบนอก(ต่างประเทศ) ภาษาไทยไม่ค่อยแข็งแรง เพราะแผนเป็นภาษาไทยล้วนๆ แต่ว่าเราจะมีวิธีแบบแปลภาษาแบบละเอียดอ่อน และอีกปัญหาหนึ่งโครงการทั้งหมดที่เราวางไว้ไม่สามารถเดินได้ทั้งหมด บางที่เราเดินได้ 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 ผมคิดว่าเราควรรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนควบคู่กับการวิเคราะห์เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ของท้องถิ่นนั้น โดยให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด และควรประเมินตามความเป็นจริง ไม่สรุปผลตามความรู้สึกอย่างที่เป็นอย่างนี้ที่สำคัญควรให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมด้วยจะดียิ่ง

**ผู้วิจัย :** แล้วสภาพในขั้นตอนเรื่องตะวักล้วน มีสภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ไขอย่างไรคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** เรื่องตะวักล้วนส่วนใหญ่ท่านครูและอุสตาซเขาจะรู้อยู่แล้วว่าเรื่องตะวักล้วนก็จะมาจากใจอยู่แล้ว แต่ไม่ใช่ว่าตะวักล้วนอย่างเดียว แต่เจ้าตัวไม่ทำ อย่างนั้นก็ไม่ใช่ เราจะต้องมีการวางแผนที่ดีด้วยไม่ใช่ว่าตะวักล้วนอย่างเดียว เราจะต้องเดินตามแผนด้วย แต่สุดท้ายจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับอัลลอฮ์ก็คือตะวักล้วนที่แท้จริง

**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 การตั้งเจตนารมณ์ที่แน่นอน โดยมีแนวคิดมาบูรณาการ คือ เจตนารมณ์ที่แน่นอน คือ การเนี่ยต ปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไรบ้างคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** การตั้งเจตนารมณ์เป็นเป้าหมายที่สำคัญ 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 เรื่องการตั้งเจตนารมณ์ที่ดีก่อนเริ่มการทำงานใดๆก็ตาม 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 :** แล้วปัญหาละคะ พบปัญหาในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

**อานันท์ :** ส่วนใหญ่แล้วผู้ปกครองนักเรียนยังไม่เข้าใจเรื่องการวางแผน อย่างเช่น เราเชิญผู้ปกครองมาร่วมประชุม เพื่อชี้แจงรายละเอียดและต้องการความคิดเห็นของผู้ปกครอง แต่ผู้ปกครองก็จะรับฟังเพียงอย่างเดียวไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น คือส่วนใหญ่จะไม่ค่อยสะท้อนปัญหาให้ทางโรงเรียนได้รับรู้ แต่ว่าผู้ปกครองจะมีส่วนร่วมมากในเชิงการปฏิบัติ ส่วนคนที่ไม่ทำตามการปฏิบัติคือพวกที่ไม่เข้าใจในสิ่งที่ได้ชี้แนะ

**ผู้วิจัย :** ในขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางนี้เป็นอย่างไรคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** เมื่อโรงเรียนได้มีการวางแผนปฏิบัติแล้ว แต่การปฏิบัติยังไม่แล้วเสร็จอาจจะเพราะเจออุปสรรคหรือพบปัญหาที่จะมีการเปลี่ยนนโยบายหรือแผนงานใหม่จึงทำให้การวางแผนการดำเนินงานระยะปานกลางไม่มีความต่อเนื่อง

**ผู้วิจัย :** แล้วกลไกของข้อมูลย้อนกลับล่ะคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** ที่ผ่านมามีการประเมินผลเพื่อเก็บข้อมูลมาใช้ย้อนกลับ ขณะเดียวกันพอเจอปัญหาแต่ละครั้งเราก็ต้องมาเริ่มคิดใหม่ว่าจะแก้ปัญหอย่างไร เรามีระบบการแก้ปัญหแบบที่ว่าพอเจอปัญหาเราก็จะแก้ทันทีไม่ได้ปล่อยละเลยให้ปัญหายืดเยื้อเรื้อรัง

**ผู้วิจัย :** สุดท้ายคือ ขั้นตอนการมอบหมายควมไว้วางใจต่ออัลลอสู ตะวิกัลล่าอะ ผอ. มีสภาพอย่างไร ผอ. มีความคิดเห็นอย่างไรคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** โรงเรียนเอกชนของเรานั้นจะมีการทำเครื่องพัฒนาตนเอง จะมีการเช็คการทำอัมลือบาตัต ซึ่งโรงเรียนจะดำเนินการทำฮาลาเกะฮุ สองสัปดาห์ต่อครั้ง เป็นฮาลาเกะฮุพูดคุยในบรรยากาศกันเองในกลุ่มผู้สอนทั้งวิชาสามัญและวิทยาศาสตร์ ดังนั้นทุกครั้งที่ทำฮาลาเกะฮุเราจะให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดทำข้อมูลและจัดระบบข้อมูลการพัฒนาตนเองในด้านนี้ นำเครื่องมือจากแบบฟอร์มของสถาบันอิสลามแล้วมาปรับใช้กับที่นี่ครับ โดยในเครื่องมือในการเช็คอัมลือนั้น หนึ่งในนั้นจะมีการเช็คเรื่องของการตรวจสอบความบริสุทธิ์ใจของเรในการทำงาน การยึดมั่นในการมอบหมายต่ออัลลอสู การคิดมัตทำงานเพื่อศาสนา บริการสังคม หวังผลตอบแทนในอาคีรัต ทำนองนี้ ก็จะให้เครื่องมือให้ครูเขาตรวจสอบตนเองตามความเป็นจริง แล้วใส่ในแฟ้มการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล จุดมุ่งหมายที่เราทำแบบนี้ไม่ใช่เพื่อจะตรวจสอบอะไรของใครเลย แต่เป็นการเน้นย้ำให้บุคลากรเขาตระหนัก และให้เขาได้ทบทวนในจุดยืนตรงนี้อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง คิดว่าที่ทำมารู้สึกว่าได้ผลนะครับ

**ผู้วิจัย :** ผอ.คิดว่า ควรมีแนวทางในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องนี้ยังงัยบ้าง

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** คือ เมื่อเรามีการตั้งเจตนา(เนียต) ที่ดีตั้งแต่ขั้นตอนแรกแล้วว่าเราวางแผนแบบนี้ เราวางใจกับสิ่งที่วางไว้เราก็ไม่ต้องมากังวลภายหลังกับเรื่องที่เราได้วางแผนไว้ อัลลอสูทรงทราบดีว่าเรานั้นทำเต็มที่กับมันเราตั้งใจทำมันอย่างเต็มที่ ผลที่ออกมาจะเป็นอย่างไรก็ถือว่าประสบผลสำเร็จ

**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 เพราะฉะนั้น ผอ.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 ที่ได้วางแผนไว้ นั้นไม่ได้มีการประเมินคุณสถานการณ์ก่อนล่วงหน้า หรือกล่าวได้ว่าตั้งเป้าหมายโดยไม่ได้วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ อย่างรอบด้าน จึงทำให้การสร้างเป้าหมายระยะปานกลางที่ผ่านมาไม่บรรลุผลตามเป้าหมายนัก

**ผู้วิจัย :** ในขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน มีสภาพปัญหาอย่างไรคะ

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

**ผู้วิจัย :** แล้วแนวทางแก้ไข ผอ.คิดว่า...

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** คิดว่าส่วนตัวผมเองคงต้องศึกษาเทคนิคการประชุมหารือ และต้องศึกษาหลักทางจิตวิทยาต่างๆในการดึงความร่วมมือของบุคคลกลุ่มที่มีความเห็นแย้งนี้มาให้ได้ เหมือนครองคนให้ได้ทำนองนั้น

**ผู้วิจัย :** แล้วขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** ในเรื่องการปฏิบัติตามแผน ความเป็นจริงแล้วครูทุกคนต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงาน แต่บ่อยครั้งที่ครูไม่ค่อยทำงานตามหน้าที่ ผู้บริหารจึงต้องคอยควบคุมและสั่งงานแก่ครูอยู่ตลอด ทำให้ผู้บริหารต้องมาตรวจตราติดตามงานด้วยตนเอง

**ผู้วิจัย :** ส่วนกลไกของข้อมูลย้อนกลับล่ะคะ ผอ.

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** คือ ผอ. ต้องสั่งและติดตาม เพราะครูส่วนใหญ่ทำเสร็จก็จบแค่นั้น พอเจอปัญหาก็กลับมาแก้ไขใหม่ และการไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ถ้าเราซื่อสัตย์ต่องาน 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 เขาอาจมีศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างไร 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 แต่ในตอนนี้เราจะมีประชุมกลยุทธ์ 5 ปี เพื่อประกันคุณภาพตาม สมศ. 5 ปี มีปัญหาการแก้ไข คือ บางกลยุทธ์ คืออาจารย์แต่ละท่านจะมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ถามว่าเราจะทำอย่างไร แต่ของเรานั้นจะเป็นระบบ เราจะได้ติดตามเด็กได้ในระบบ เราดูแลเด็กก่อน เราก็ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติงาน เราจะมีแล้วตามวัน เราจะกำหนดเป็นวันเลย เราจะมีการวางแผนไปทุกๆ สัปดาห์ พอเราจบงานเราก็ติดตามงานแล้วเรียกครูมาประชุม โดยเราจะยึดโมเดลแบบฟินแลนด์มาทำตามแบบ

**ผู้วิจัย :** แล้วการปฏิบัติตามแผนมีปัญหาใหม่คะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** ส่วนใหญ่ไม่มี เราต้องมีการติดตามแผนที่ได้วางไว้อยู่ตลอด และต้องไม่เบี่ยงในการติดตาม เช่นเรื่องง่าย ๆ อย่างการแข่งขันของบุคลากรในโรงเรียน เราก็มีการติดตามอยู่ตลอด จะได้แก้ไขปัญหาบุคลากรได้ทันทั่วทั้งที่ เรามีข้อมูลในระบบอยู่แล้ว เราสามารถรู้ได้เลย เราจะใช้ในรูปคณะกรรมการ เราจะต้องผ่านคณะกรรมการก่อน พอไม่สามารถดำเนินการได้ถ้าคณะกรรมการไม่อนุมัติความคิดเห็นก่อน

**ผู้วิจัย :** ในส่วนกระบวนการวางแผนในขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร ปัญหา และแนวทางแก้ไขด้วยคะผู้จัดการ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** ขั้นตอนกลไกข้อมูลย้อนกลับใช้ใหม่ครับ คือส่วนใหญ่เราไม่ค่อยมีปัญหา เพราะเราจะยึดตามระบบอยู่แล้ว เพราะปัจจุบันเรามีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพราะบุคลากรจะมีข้อมูลในระบบทุกอย่าง

**ผู้วิจัย :** ขั้นตอนการไว้วางใจต่ออัลลอสสุ สภาพเป็นอย่างไร ปัญหา รวมถึงแนวทางแก้ไขคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** คือเราจะวางแผนก่อนข้างสูง เราจะต้องวางเป้าหมายที่สูง เราจะมีคนเช็คอีกทีว่ามีการปฏิบัติจริงหรือเปล่า ไม่อย่างนั้นครูจะละเลยตรงนี้ไป ฉะนั้นเราต้องติดตามครูตลอด เราจะไม่ว่างใจ เพราะเราไว้วางใจต่ออัลลอสสุอยู่แล้ว



ผู้วิจัย : ไม่รบกวน พอ.แล้วนะค่ะ สัมภาษณ์เพียงเท่านี้ค่ะ ญากัลลอสุดคอรอน พอ.มากเลยที่ได้ข

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่เป็นไรๆ มีอะไรให้ช่วยก็บอกนะ ขออนุญาตไปประชุมก่อนะครับ

ผู้วิจัย : ค่ะๆ ขอบคุณค่ะ

-----

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

### บทถอดเทปสัมภาษณ์ (คนที่ 5)

นายอับดุลระ มะหะมะ ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสฮาดียะห์อิสลามียะห์

เรื่อง “สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชน

สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา”

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

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

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

**ผู้วิจัย :** แล้วปัญหาเกี่ยวกับขั้นตั้งเจตนารมณ์ละคะอูस्ताซ

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

**ผู้วิจัย :** ต่อไปถามถึงแนวทางแก้ปัญหาค้นการเนี่ย

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** แนวทางแก้ไข สมัยนั้นเป็นโรงเรียนเอกชนซึ่งรัฐบาลไม่สนับสนุนนักเรียนต้องจ่ายค่าเทอมและค่าอื่นๆ พอเราได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาลแล้วทางโรงเรียนมาพัฒนาพร้อมๆกัน และผู้ปกครองเห็นว่าค่าใช้จ่ายก็ไม่ต้องจ่ายเพราะรัฐบาลเข้ามาช่วยอุดหนุนให้กับโรงเรียนแห่งนี้ และทำให้โรงเรียนเอกชนขายมากกว่าเดิมด้วย

**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 :** แล้วมีการใช้เครื่องมือใหม่ค่ะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** เครื่องมือ เราจะมีแบบฟอร์มเพื่อประเมินแผนต่างๆ ปัจจุบันนี้เราจะมีแผนเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียนของเด็ก เด็กต้องได้เกรด A แปะตัว ครึ่งหนึ่งของวิชาทั้งหมด และเราต้องการความคิดเห็นของครูและอุตสาหกรรมเพื่อไม่ให้เกิดความแตกแยกร่วมกัน เพราะบางท่านก็มีความคิดเห็นดีกว่านี้ด้วย

**ผู้วิจัย :** แสดงว่ามีการประเมินที่ค่อนข้างเป็นมาตรฐานนะค่ะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** การประเมินแผนหลังจากการทำแผน เพราะว่าหลังการทำแผนนั้นมันชัดเจนกว่ามีทั้งเนื้อหาสาระต่างๆมีการประเมินออกมาเป็นอย่างไร ได้ผลจริงหรือไม่จริงขนาดไหน

**ผู้วิจัย :** ต่อไปขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอสมีปัญหาและแนวทางแก้ไขอย่างไรค่ะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** เรื่องการมอบหมาย ตะวัทกัล ภาพรวมอยู่ที่ประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ ครูสามัญจะไม่เข้มงวดเรื่องนี้มากนัก แต่อุตสาหกรรมสอนศาสนาส่วนใหญ่จะเข้าใจหลักการตะวัทกัลต่ออัลลอสนี้ดี คือเป็นสิ่งที่เราตระหนักในใจอยู่ตลอดว่าการงานทุกอย่างจะออกมาดีหรือไม่อยู่ในการควบคุมของอัลลอส

**ผู้วิจัย :** ค่ะ คงจบการสัมภาษณ์แล้วก่อนนะอุตสาหกรรม ถ้ามีอะไรตกล่นอาจจะมารบกวนอีกครั้ง นะคะ จะพยายามให้ข้อมูลที่ได้รับนี้เป็นประโยชน์นะอุตสาหกรรม อินชาอัลลอส

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** ด้วยความยินดีเลย คิษย์เก่ากลับมาหา มาเยี่ยม ยิ่งบ่อย ยิ่งดี

**ผู้วิจัย :** ค่ะๆ

-----

## 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. นะคะ ในเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน มีทั้งหมด 9 ขั้นตอนตามที่ให้ ผอ. คุณเอกสารเบื้องต้นเมื่อสักครู่นะคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** ได้เลยครับ

**ผู้วิจัย :** ขั้นตอนที่ 1 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ หรือการเนี้ยตที่บริสุทธิ์ เป็นอย่างไรคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** บิสมิลลาฮู จุดมุ่งหมายอย่างหนึ่งของการก่อตั้งโรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม คือเราต้องการปลูกฝังเด็กตั้งแต่เล็กๆ ในเรื่องของศาสนา กิริยามารยาทให้เป็นที่ไปตามแบบอย่างท่านนบีมุฮัมมัด ควบคู่กับวิชาการในโลกคุณตา 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 แล้วทบทวนตลอดเรื่องเกี่ยวกับความอึดลาสะอะไรแบบนี้

**ผู้วิจัย :** โดยรวมแล้วมีปัญหาใหม่กะ สำหรับเรื่องนี้

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

**ผู้วิจัย :** อะๆ แล้ว ผอ.คิดว่าแนวทางในการแก้ปัญหาสำหรับเรื่องนี้ควรเป็นอย่างไร

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** ผมว่าเรื่องเนี้ยต การตั้งเจตนาอะไรนั้น เป็นเรื่องของจิตใจที่อยู่ภายในของคน ซึ่งเราจะวัด ยากก็จริง แต่ผมคิดว่าอย่างน้อยมันต้องมีวิธีแหละครับ หนึ่งในคือบางทีเราในฐานะผู้บริหารก็ควรที่จะเอา ประเด็นนี้พูดในวาระการประชุมทุกครั้ง ต้องจดที่จะต้องพูดเรื่องนี้นะ ไม่ว่าจะเอ่ยก่อนประชุมหรือท้าย เวลาของประชุม เหมือนเราสร้างให้ทีมงานรู้ว่าเราให้ความสำคัญกับเรื่องนี้จึงพูดถึงเรื่องนี้บ่อย ประมาณว่า ต้องแก้ที่ตัวผมนั่นแหละครับ อันที่สอง น่าจะสร้างเครื่องมือเพื่อวัดเจตคติของแต่ละคนอะไรทำนองนั้น เมื่อ เราได้อ่าน ได้ทำ มันก็สะกิดเรานะ เราได้ทบทวนในหน้าที่ของเรา บางครั้งก็กลัวนะ ทำงานก็เหนื่อยแต่กลับ สูญเปล่า ส่วนอันที่สาม ภายใน โรงเรียนน่าจะมีการจัดกิจกรรม หรือคลินิกรักษาหัวใจ เพื่อเป็นการทบทวน ตนเอง ให้เรามีความอึดลาสะและมอบหมายต่ออัลลอฮ์ในทุกการทำงานอย่างจริงๆ ในที่นี้จะช่วยบำบัดรักษาโรค ที่ทำให้เรามีอาการเรื้อรัง หัวใจเราแข็งแรงกระด้าง อะไรแบบนี้ บางทีในคลินิกนั้นก็อาจให้มีสถานที่ มี ผู้รับผิดชอบหลักและหางบประมาณเล็กน้อยมาช่วยในด้านการจัดการ นำเสนอองค์ความรู้ผ่านตัวหนังสือ เอกสารวิชาการ หรือไม่กี่ให้มีสื่อมีเดียต่างๆที่ทันสมัย อำนวยความสะดวก แล้วสร้างกิจกรรมให้เป็นที่ น่าสนใจ ไม่เบื่อ ก็น่าจะเป็นประโยชน์นะครับ

**ผู้วิจัย :** อะ มีแนวคิดที่แหวกแนวดิเนอะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** ผมก็คิดอยู่นานแล้วนะครับ แต่ก็ไม่ได้ลงมือทำสักที ดิเนอะที่มีนักศึกษามาสัมภาษณ์เกี่ยวกับ 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 ซึ่งอันนี้คิดว่าประดมลงใช้ในเทอมนี้แหละ ในส่วนของมัธยมนี้ยังนะ แต่คิดว่าคงไม่นาน

**ผู้วิจัย :** ที่ว่า ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ของนโยบายใหม่ใช่ไหมค่ะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** นั้นแหละๆ ใช่ๆ เรื่องนโยบายต่างๆเหล่านี้ เราต้องให้ความสำคัญนะ ที่ผ่านมาก็เหมือนกัน บางทีนโยบายปรับ หรือมีนโยบายใหม่เข้ามา ทางโรงเรียนก็จะให้เวลากับตรงนั้นมาวิเคราะห์กัน เพราะฉะนั้นข้อมูลที่ที่เป็นในอดีตก็จะมีฝ่ายแผนงานเก็บไว้ 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 ส่วนนี้ก็จะต่างจากส่วนก่อนหน้านี้ 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 เป็นเทคนิคหนึ่งในการบริหารเพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่ทำได้รับการยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติจริง 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 :** ก็ในส่วนนี้เราจะประเมินผลเวลาที่เรำทำแผนทั้งก่อนที่เราจะปฏิบัติ ระหว่างที่เราจะปฏิบัติ ประเมินแล้วก็มีสรุปเอกสาร ส่วนปัญหาก็คิดว่าไม่มีนะ

**ผู้วิจัย :** ขั้นตอนสุดท้ายที่จะถาม ผอ.คือ ขั้นตอนการตะวักถัด การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ คิดว่าสภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ไขอย่างไร

**นั้สร์นั้ท :** การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ เราก็พยายามสุดความสามารถ เวลาทำงานทุกคนจะตระหนักเรื่องนี้ดี พวกเราทุกคนจะมีความเชื่อมั่นเสมอในความช่วยเหลือของอัลลอฮ์ เพราะครูบุคลากรที่เสียดลมาทำงานตรงนี้ มาถึงจุดนี้ก็เพราะต่างมุ่งหวังผลบุญในอาคีรัต

**ผู้วิจัย :** ต้องกล่าวอัลฮัมดุลลาฮ์ ชุกรอน ขอขอบคุณ ผอ.เป็นอย่างมากเลย รู้สึกว่าได้อะไรเยอะนะค่ะ อินชาอัลลอฮ์น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างมากเลย

**ผู้ให้สัมภาษณ์ :** ด้วยความยินดีครับ

-----

ภาคผนวก จ  
นิพนธ์ต้นฉบับ

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus

สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียน  
เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

มุสลิมมะห์ เจ๊ะมี<sup>1</sup> อะห์มัด ยี่สุนทร<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

<sup>2</sup> 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 Chemee<sup>1</sup> Ahmad Yeesunsong<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Graduate , Department of Islamic Educational Administration and Management.

<sup>2</sup> 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 ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงดำรัสไว้ใน อัลกุรอานว่า

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

بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحِمْتُ رِبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا 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 หากไม่มีระบบการบริหารสถานศึกษาก็จะไม่สามารถดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมไปตามเป้าหมายได้ 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

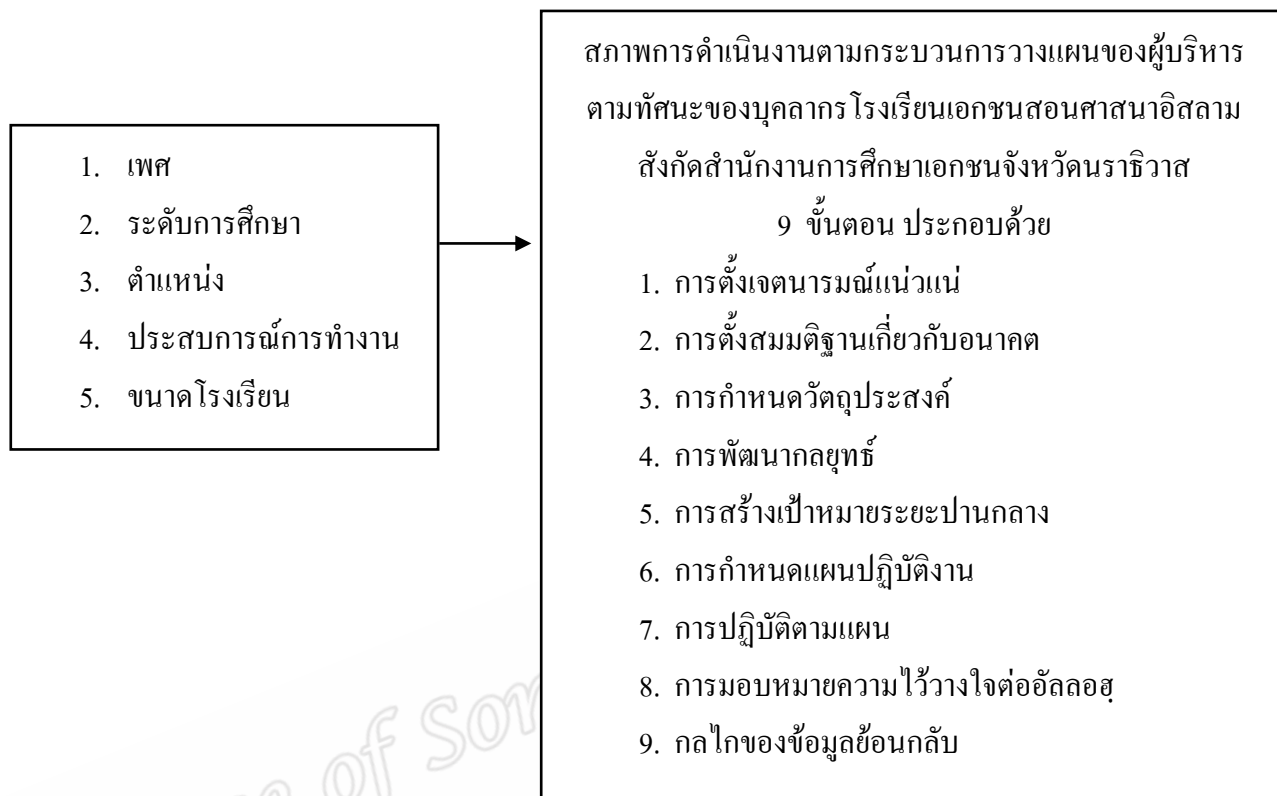
#### วัตถุประสงค์การวิจัย

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 เพื่อประมวลปัญหาและแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนของโรงเรียนเอกชน 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 ต้องจดจำจะต้องพูดเรื่องนี้ละ ไม่ว่าจะเอ่ยก่อนประชุม หรือท้ายเวลาของประชุม เหมือนเราสร้างให้ทีมงานรู้ว่าเราให้ความสำคัญกับเรื่องนี้จึงพูดถึงเรื่องนี้บ่อย

2. ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต พบว่าผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในเรื่องการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ การตั้งสมมติฐานจะอาศัยความรู้ที่มากกว่าการอ้างอิงข้อมูล ผู้บริหารขาดการนำนโยบาย ข้อมูลสารสนเทศที่แท้จริงมาใช้ในการจัดทำแผน และ ขาดการชูรอ 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 ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์หือทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรได้ดีเท่าที่ควร ขาดการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายระถึงการระดมความเห็นจากหน่วยงานภายนอก 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 ยูโชะ (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า จะต้องดึงความร่วมมือจากผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนของโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะแนวทางการจัดประชุมย่อยเฉพาะกลุ่มเล็กๆ เพื่อให้บรรยากาศการหารือไม่เป็นทางการมากเกินไป และให้ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนมากที่สุด

7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน พบว่า ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน ผู้บริหารไม่สามารถนำหลักคำสอนศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่องได้สอดคล้องกับนัสรินทร์ สาแลมา (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า การปฏิบัติตามแผนที่ไม่มีความต่อเนื่อง ขาดการควบคุมการดำเนินการที่มีส่วนแนวทางแก้ไข มูฮัมมัดซุลฮาน 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) ที่ให้สัมภาษณ์ว่าประสบปัญหาในการประเมินผลภายหลังการปฏิบัติงาน และไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ส่วนแนวทางแก้ไข ฮารณ ยูโซะ (2558) ที่ให้สัมภาษณ์ว่าควรให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพที่เป็นจริง มีเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีความชัดเจน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนแผนและนโยบายในอนาคต อีกทั้งควรรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ควบคู่กับการวิเคราะห์ เศรษฐกิจ สังคม การศึกษาของท้องถิ่นนั้น โดยให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด และควรประเมินตามความเป็นจริง ไม่สรุปผลตามความรู้สึกอย่างที่เป็นอย่าง ที่สำคัญควรให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมเพื่อร่วมกันแก้ไข และพัฒนาแผนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในปีต่อไป

#### ข้อเสนอแนะ

##### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน พบว่า ผู้บริหารขาดการนำหลักคำสอนของศาสนาอิสลามมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารควรสร้างมูลเหตุจูงใจ และมีกลไกควบคุมความต่อเนื่องในการนำแผนไปปฏิบัติตามหลักคำสอนของศาสนามาใช้อย่างเคร่งครัด 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

นะห์อัลมูเนาวาระห์ : ศูนย์กษัตริย์ฟาฮัดเพื่อการพิมพ์อัลกุรอาน.

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

**Administration: An Islamic Perspective.** โดย นิเลาะ แวอูเซ็ง.

ภาควิชาอิสลามศึกษา วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ : โรงพิมพ์มิตรภาพปัตตานี.

### วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง :

ซอฟีเยาะหวังหลี. 2556. การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน

จังหวัดสตูล. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ  
การศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ยุทธนา พรหมณี. 2537. กระบวนการวางแผนการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

ในเขตการศึกษา 2 . วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, 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](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), ที่โรงเรียนสุกัญศาสตร์วิทยา

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