

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตารางประกอบคำบรรยายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน โดยมีเนื้อหารายละเอียด ดังนี้

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

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

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

4. ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

## 1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ ดังต่อไปนี้

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

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

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

## 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

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

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

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

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

### 3. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวม รายชั้นตอน และรายข้อ 9 ชั้นตอน ปรากฏผลดังตารางที่ 4

3.1.1 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมและรายชั้นตอน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมและรายขั้นตอน

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

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

3.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ ปรากฏผลดังรายละเอียดตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ จำแนกเป็นรายชื่อ

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

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

3.1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต จำแนกเป็นรายชื่อ

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

จากตารางที่ 6 สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น



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

3.1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน ของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา เอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของ ผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา เอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ จำแนกเป็นรายชื่อ

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



ตารางที่ 7 (ต่อ)

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

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

3.1.5 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ จำแนกเป็นรายชื่อ

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

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

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

3.1.6 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง จำแนกเป็นรายข้อ

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

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

3.1.7 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน จำแนกเป็นรายข้อ

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

ตารางที่ 10 (ต่อ)

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

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

3.1.8 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน จำแนกเป็นรายชื่อ

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

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

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

3.1.9 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 12

**ตารางที่ 12** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ จำแนกเป็นรายชื่อ

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

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



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

3.1.10 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ชั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ชั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ จำแนกเป็นรายชื่อ

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

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสภาพ
49.ผู้บริหารมีการประเมินผลแผนระหว่างการดำเนินงาน	3.36	1.13	ปานกลาง
50.ผู้บริหารมีการประเมินผลแผนหลังการดำเนินงาน	3.18	1.24	ปานกลาง
51.ผู้บริหารมีเครื่องมือการประเมินผลที่ครอบคลุมรายละเอียดการดำเนินการของแผนปฏิบัติงาน	3.43	1.29	ปานกลาง
52. จัดทำเอกสารสรุปผลการประเมินผลแผนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	3.42	1.61	ปานกลาง
53.ผู้บริหารนำระบบการสื่อสารแบบสอง (การตรวจสอบ) ความรับผิดชอบมาใช้ในกระบวนการควบคุมแผนเพื่อใช้ปรับปรุงแก้ไขครั้งต่อไป	3.78	1.11	มาก
54.ผู้บริหารมีการนาซีฮัด (การตัดเตือน) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกครั้งเมื่อเสร็จสิ้นการประเมินแผน	3.51	1.20	มาก
<b>ผลรวมค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.22</b>	<b>.48</b>	<b>ปานกลาง</b>

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

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

### 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตาม

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

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามเพศ

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

จากตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน  
ของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา  
เอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามเพศที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายชั้นตอน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนระของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามระดับการศึกษา

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

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

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

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



ตารางที่ 16 เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามตำแหน่ง

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

จากตารางที่ 16 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน  
ของผู้บริหารตามทักษะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา  
เอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามตำแหน่งที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายชั้นตอน พบว่า ไม่  
แตกต่างกัน

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

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

จากตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน  
ของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษา  
เอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายชั้นตอน  
พบว่า ไม่แตกต่างกัน

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  
สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

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

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานตามกระบวนการ

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

เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า สภาพการดำเนินงานตามกระบวนการ

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

### 3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

3.3.1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส โดยแยกแต่ละขั้นตอน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

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



## ตารางที่ 19 (ต่อ)

ปัญหา	ความถี่
<b>4) ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์</b>	
1. ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ก่อนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรได้ดีเท่าที่ควร	24
2. ขาดการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายรวมถึงการระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานภายนอก มาพัฒนาทางเลือก ทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน	23
3. ผู้บริหารขาดทักษะในการค้นหาสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ ที่ดีไม่กล้าลงมือทำสิ่งและคิดสิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทาย	18
4. การรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกยังมีไม่เป็นระบบ	15
5. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นต่อครูบางคนมีผลกระทบต่อตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีกว่า	4
<b>5) ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง</b>	
1. บุคลากรขาดความตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องเป้าหมายของแผน และการสร้างเป้าหมายเป็นระยะ	17
2. เป้าหมายบางอย่างสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแต่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน	6
3. การสร้างเป้าหมายไม่สอดคล้องกับนโยบาย อีกทั้งยังไม่กระตุ้นให้บุคลากรมีความท้าทาย อยากที่จะปฏิบัติงาน	5
<b>6) ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน</b>	
1. กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม และไม่ได้อาศัยหลักความเป็นไปได้	14
2. ทรัพยากรที่ใช้ในการกำหนดแผนมีจำกัด	12
3. ผู้บริหารไม่ได้กำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	10
4. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แต่ไม่สามารถทำให้บรรลุผลได้ เนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ ข้อจำกัดหลายด้าน เช่น บุคลากร	7
5. ขาดการใช้เครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดแผนอย่างเป็นทางการ ไม่ได้สร้างเป็นรูปแบบเดียวกัน	3

## ตารางที่ 19 (ต่อ)

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

จากตารางที่ 19 ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส สรุปลำดับความถี่แต่ละขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการตั้งเจตนาธรรมณ์แน่วแน่ ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารมักแสดงออกทางวาจา และแสดงทางพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการเนือยในการดำเนินงานหรือกิจกรรมเป็นไปเพื่อหวังผลตอบแทนจากผู้อื่น รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงออกทางวาจาเพื่อมุ่งหวังผลประโยชน์ของตนอย่างสูงสุด

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

3. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์เชิงปริมาณเท่านั้น ไม่ได้เน้นคุณภาพ รองลงมาคือ ขาดการมีส่วนร่วมของหลายๆฝ่ายในการกำหนดวัตถุประสงค์ และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเอง ทำให้ครูไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร

4. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารไม่สามารถวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกก่อนการพัฒนา กลยุทธ์การบริหารองค์กรได้ดีเท่าที่ควร รองลงมาคือ ขาดการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายรวมถึงการระดมความเห็นจากหน่วยงานภายนอกมาพัฒนาทางเลือก ทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีความเกรงใจต่อครูบางคนมีผลกระทบต่อการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีกว่า

5. ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือบุคลากรขาดความตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องเป้าหมายของแผนและการสร้างเป้าหมายเป็นระยะ รองลงมาคือเป้าหมายบางอย่างสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา แต่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ การสร้างเป้าหมายไม่สอดคล้องกับนโยบาย อีกทั้งยังไม่กระตุ้นให้บุคลากรมีความท้าทายอยากที่จะปฏิบัติงาน

6. ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือ กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม และไม่ได้อาศัยหลักความเป็นไปได้ รองลงมาคือทรัพยากรที่ใช้ในการกำหนดแผนมีจำกัด และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ขาดการใช้เครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดแผนอย่างเป็นทางการ ไม่ได้สร้างเป็นรูปแบบเดียวกัน

7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ผลปรากฏปัญหาที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติได้

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

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

3.3.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยแยกแต่ละขั้นตอน ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 20



ตารางที่ 20 แนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนคติของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

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

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

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

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

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

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

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

จากตารางที่ 20 ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา สรุปลำดับความถี่แต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ ผลปรากฏแนวทางแก้ไขที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารต้องตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่เพื่อมีส่วนร่วมหรือองค์กรเป็นหลัก ไม่ใช่เพื่อส่วนตัว รองลงมาคือ ผู้บริหารต้องใช้จิตวิทยาในการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่ เพื่อไม่ให้เป็นการบังคับทีมงานในการทำงานร่วมกัน

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


3. ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ ผลปรากฏแนวทางแก้ไขที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และระบุถึงผลผลิตเชิงปริมาณ และคุณภาพได้ รองลงมาคือ ผู้บริหารควรสร้างความร่วมมือและสร้างความตระหนักให้ครุมีส่วน ร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน






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

5. ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ผลปรากฏแนวทางแก้ไขที่มีความถี่มากที่สุดคือผู้บริหารควรปรับกลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงานระดับสูงขึ้นไป รองลงมาคือ หน่วยงานระดับสูงควรกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่งด้วย เช่น โรงเรียนชนบทจะแตกต่างจากโรงเรียนในเมืองมาก และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารควรที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความท้าทาย และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

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

7. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ผลปรากฏแนวทางแก้ไขที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารควรดำเนินการให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รองลงมาคือ ปรับปรุงแผนปฏิบัติให้ชัดเจน และกำหนดผู้รับผิดชอบให้ตรงตามเป้าหมายหลักของแผน และความถี่ที่น้อยที่สุดคือ สนับสนุนให้ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรตามแนวทางของท่านรูด  มากยิ่งขึ้น

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

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

### 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตาม

กระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เป็น รายบุคคล โดยแยกแต่ละขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตาม กระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา 9 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1) ขั้นตอนการตั้งเจตนารมณ์แน่วแน่

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

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

อย่างไรก็ตามเมื่อพบปัญหาอุปสรรคในขั้นตอนการตั้งเจตนาธรรมณ์ในกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีแนวทางในการแก้ไขที่เป็นลักษณะการพูดคุยปรึกษาหารือ เพื่อทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นและดึงเจตนาพร้อมของทุกคนมาสู่ทิศทางเดียวกันอีกครั้ง ดังที่ได้สะท้อนว่า

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

และอีกท่านหนึ่งได้กล่าวอีกว่า

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

## 2) ขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต

การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียนรอบด้าน เพื่อประเมินถึงโอกาสและความเสี่ยงต่างๆที่มีอยู่ทั้งในปัจจุบันและที่จะมีในอนาคต ที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

นอกจากนี้ปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนในลักษณะที่ว่า การรวบรวมข้อมูลเพื่อตั้งสมมติฐานประกอบกระบวนการวางแผนในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่ได้มีการนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมากระทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ลักษณะการดำเนินงานยังเป็นไปอย่างไม่มีระบบ

ส่วนแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้ดำเนินอย่างมีระบบมากยิ่งขึ้น ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะว่า

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

### 3) ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์

กระบวนการวางแผนในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าอะไรคือเป้าหมายหลักของโรงเรียน ซึ่งสภาพของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาโดยส่วนใหญ่ก็มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานโรงเรียนในทิศทางที่คล้ายกัน การดำเนินงานในการกำหนดวัตถุประสงค์มีประสบปัญหาอยู่บ้างเนื่องจากความเข้าใจที่แตกต่างกัน ซึ่งแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ ผู้ให้ข้อมูลส่วนหนึ่งก็ได้แก้ปัญหาโดยการจัดตั้งหน่วยเสริมที่จะคอยช่วยเหลือด้านกระบวนการวางแผนโดยเฉพาะเพื่อรับผิดชอบในการศึกษาข้อมูลและสรุปประมวลผลอีกครั้ง ดังที่กล่าวว่า

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

#### 4) ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์

เป็นขั้นตอนของการหาทางปฏิบัติต่างๆที่คาดว่าจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ ซึ่งสภากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาปัจจุบัน ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่าการพัฒนาที่เป็นระบบ ครูผู้สอนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ เพื่อให้แผนดังกล่าวได้รับการยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ส่วนหนึ่งคือ ผู้บริหารไม่ได้มีการนำข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมาไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการวางแผนเพื่อการบริหารงานในอนาคตของโรงเรียน ดังนี้

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

ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งได้สะท้อนว่า

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

ควรมีแนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ โดยเริ่มจากการเพิ่มเติมสมรรถนะด้านต่างๆ และการพัฒนาทักษะความรู้ด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอง หรืออาจเป็นลักษณะการศึกษาเรียนรู้กลยุทธ์การวางแผนและการดำเนินการของโรงเรียนต้นแบบหรือกรณีศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระดับหนึ่งแล้ว เป็นต้น

“ผู้บริหารต้องวางแผนอย่างชาญฉลาด ต้องศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอด ต้องหาความรู้ใหม่ๆมาพัฒนาระบบในโรงเรียน และต้องศึกษาดูงานของคนอื่นที่โรงเรียนเขามีการพัฒนาอย่างดีเยี่ยม เช่น โรงเรียนที่ดังๆ พื้นที่ใกล้เคียงนี้

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

#### 5) ขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง

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

ปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง มักจะ  
ประสบปัญหาในการดำเนินการตามแผนและไม่มีผลการประเมินผลที่ดี ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อน  
อย่างสอดคล้องกันว่า

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

และผู้ให้ข้อมูลอีกท่านได้สะท้อนถึงปัญหาในขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะ  
ปานกลางว่า

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

นอกจากนี้ยังพบปัญหาการขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ เมื่อพบอุปสรรคในการดำเนินการบางส่วนก็ล้มเลิกเป้าหมายไปจากที่ได้กำหนดไว้ ดังที่กล่าวว่า

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

แนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะให้การวางเป้าหมายต่างๆ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจหลักของโรงเรียน มีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ดังที่กล่าวว่า

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

#### 6) ขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน

การกำหนดแผนปฏิบัติงานเป็นการสร้างแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน โดยนำเอาวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการมากำหนดเป็นรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามแผน ซึ่งจะกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรม มีการจัดทำแผนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน มีการกำหนดแผนปฏิบัติงานที่คำนึงถึงหลักความเป็นไปได้ และทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ปัญหาที่พบก็คือ ในส่วนของโรงเรียนที่ขอความร่วมมือจากผู้ปกครองนักเรียนเพื่อขอข้อมูลประกอบการกำหนดแผนก็พบปัญหาในลักษณะเดียวกันนี้ กล่าวคือ ผู้ปกครองจะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อสะท้อนปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า



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

แนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน โดยการดึงความร่วมมือจากผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนของโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะแนวทางการจัดประชุมย่อยเฉพาะกลุ่มเล็กๆ เพื่อให้บรรยากาศการหารือไม่เป็นทางการมากเกินไป และให้ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนมากที่สุด ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

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

นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนอีกส่วนหนึ่ง มีความเห็นว่าต้องมีการนำหลักทางจิตวิทยาในการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการขอความร่วมมือจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบุคคลต่างกลุ่มต่างสาขาอาชีพก็อาจจำเป็นต้องใช้เทคนิคที่แตกต่างกัน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันสูงสุด ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวเชิงเสนอแนะว่า

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



## 7) ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน

การลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้จริง ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนที่ได้วางไว้ สภาพการปฏิบัติตามแผนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ปัจจุบันมีการกำหนดบุคคลากรผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำไปปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

ปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนที่พบในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา คือการปฏิบัติตามแผนที่ไม่มีความต่อเนื่อง ขาดการควบคุมการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

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

และในด้านปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งได้สะท้อนว่า

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

แนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนนั้นควรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากแผนที่ดีนั้นควรมีระบบการควบคุมดูแลเพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“เราต้องมีการติดตามแผนที่ได้วางไว้อยู่ตลอด และต้องไม่เบื่อนในการติดตาม เช่นเรื่องง่ายๆ อย่างการเข้างานของบุคลากรในโรงเรียน เราก็มีการติดตามอยู่ตลอด จะได้แก้ไขปัญหามูลกรได้ทันท่วงที ”

(มุฮัมมัดซุลฮาน ลามะทา, 26 ตุลาคม 2558)

#### 8) ขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์

การมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการวางแผน ซึ่งในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ยังมีความจำเป็นต้องเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานต่างๆจะประสบผลสำเร็จหรือไม่อยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของอัลลอฮ์ ﷻ พระองค์คือผู้อนุมัติให้กรงานต่างๆสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ในการดำเนินงานของโรงเรียน

อย่างไรก็ตามปัญหากระบวนการวางแผนในขั้นตอนการมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ อาจเกิดขึ้นได้ในกรณีที่มนุษย์ยุ่งกับการงานทางโลกจนมากเกินไป อาจทำให้ความตั้งใจที่เคยมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ เสื่อมถอยลงได้ ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะข้อคิดเห็นดังนี้

“ภายในโรงเรียนน่าจะมีการจัดกิจกรรม หรือคลินิกรักษาหัวใจ เพื่อเป็นการทบทวนตนเองให้เรามีความอิดลาสและมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ ในทุกกรงานอย่างจริงจัง ในที่นี้จะช่วยบำบัดรักษาโรคที่ทำให้หัวใจเราเสื่อม หัวใจเราแข็งกระด้าง อะไรทำนองนั้น บางทีในคลินิกนั้นก็อาจให้มีสถานที่มีผู้รับผิดชอบหลักและหางบประมาณเล็กน้อยมาช่วยในด้านกรจัดการ”

(นัสรันทร์ สาแลมา, 30 ตุลาคม 2558)

#### 9) ขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ

กลไกของข้อมูลย้อนกลับ คือการประเมินผลแผน โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานว่ามีความก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ถ้าผลงานที่ปรากฏนั้นออกมาไม่ตรงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผนก็จะต้องหาทางแก้ไข โดยการนำความรู้หรือข้อมูลที่ได้จากกลไกนี้ไปใช้ปรับแผน

หลักในการประเมินแผนเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับนั้นจะต้องกำหนดวิธีประเมินแผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงาน ซึ่งโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานกรศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จากการเก็บข้อมูลยังประสบปัญหาในการ

ประเมินผลภายหลังการปฏิบัติงาน และไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

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

กระบวนการวางแผนในขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา พบว่ายังประสบปัญหาในการประเมินผลแผนทั้งในระดับผู้ปฏิบัติคือ ครูและบุคลากร และระดับของผู้บริหารที่ยังคงขาดทักษะความรู้ในการวัดและประเมินผลแผนการดำเนินงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

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

แนวทางแก้ไขกระบวนการวางแผนในขั้นตอนกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพที่เป็นจริง มีเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีความชัดเจนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนแผนและนโยบายในอนาคต ดังที่ได้กล่าวว่า

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

โดยสรุปกล่าวได้ว่าการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ในแต่ละชั้นตอนยังประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน อาทิ ขาดการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนด ขาดการประเมินผลตามสภาพที่เป็นจริงของโรงเรียนเพื่อเป็นข้อมูลในกลไกย้อนกลับนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการวางแผน เป็นต้น ซึ่งแนวทางในการแก้ไขต้องได้จากการวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและดำเนินการแก้ไขพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรรวมประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและเจตนารมณ์ที่ได้กำหนดไว้สูงสุด

Prince of Songkla University  
Pattani Campus