

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

1.1 ประชากรที่ใช้สัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 97 คน ครูผู้รับผิดชอบงานวางแผนของโรงเรียน ได้แก่ ครูผู้สอน หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับแต่งตั้งจากโรงเรียนให้เป็นผู้รับผิดชอบงานวางแผนของโรงเรียน จำนวน 97 คน รวม 194 คน

1.2 ประชากรที่ใช้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูผู้วางแผนไปใช้ ได้แก่ ครูประจำชั้นระดับก่อนประถมศึกษา ครูประจำชั้นระดับประถมศึกษา และครูประจำชั้นระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 1,303 คน

รวมประชากรทั้งสิ้น 1,497 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 25 คน และครูผู้สอนหรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนที่รับผิดชอบงานวางแผน จำนวน 25 คน รวม 50 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นครูประจำชั้นระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 297 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 347 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย เครื่องมือ 2 ประเภท ได้แก่

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสำหรับผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้รับผิดชอบงานวางแผนมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์เป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 ปัญหาการนำแผนไปใช้เป็นแบบตรวจสอบรายการและปลายเปิด

2. แบบสอบถาม สำหรับครูประจำชั้นระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 ปัญหาการนำแผนไปใช้ เป็นแบบเลือกตอบและคำถามปลายเปิด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ส่วนแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งที่โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ให้นำแบบสอบถามคืนในวันที่ไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง เก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ จำนวน 287 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.63

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ข้อมูลจากแบบสอบถาม ใช้วิธีการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหาจากคำถามปลายเปิด แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

1.1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอยู่ระหว่าง 6-10 ปี มีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไป วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผน เคยร่วมเป็น คณะทำงานวางแผน ส่วนประสบการณ์เกี่ยวกับการนำแผนไปใช้ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

1.2 ปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า มีปัญหาในทุกขั้นตอน ขั้นตอนที่มีปัญหา ที่มีผู้ระบุมากที่สุดและรองลงมา ได้แก่ ขั้นตอนการจัดสรรทรัพยากร และการกำกับและนิเทศงาน เมื่อพิจารณาปัญหาเป็นรายขั้นตอนโดยพิจารณาจากภาพรวม และรายการที่มีผู้ระบุสูงสุดและรองลงมา พบว่า

1.2.1 การเตรียมการเพื่อนำแผนไปใช้ ประกอบด้วยการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน การนำปฏิทินไปใช้ และการเตรียมบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมในการนำแผนไปใช้ พบว่า การจัดทำและนำปฏิทินไปใช้ โรงเรียนมีปัญหาบุคลากรในโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน และไม่มีการประสานงานการจัดทำปฏิทินระหว่างหน่วยงานย่อยในโรงเรียน ส่วนการนำปฏิทินไปใช้ โรงเรียนมีปัญหาไม่ใช้ปฏิทินในการควบคุมงาน และไม่นำปฏิทินไปใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนการเตรียมบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมในการนำแผนไปใช้ โรงเรียนมีปัญหาขาดการวางแผนการเตรียมบุคลากรและวิธีการเตรียมบุคลากรไม่เหมาะสม

1.2.2 การมอบหมายงาน โรงเรียนมีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน และมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบมากเกินไป

1.2.3 การจัดสรรทรัพยากร โรงเรียนมีปัญหาขาดทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามงานที่รับผิดชอบ และงบประมาณที่ได้รับแต่ละระดับไม่เพียงพอ

1.2.4 การประสานงานโรงเรียนมีปัญหาบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานภายในโรงเรียน ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม และขาดความร่วมมือจากบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องนอกจาก

นี้การประสานงานกับหน่วยงานอื่น มีปัญหาขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะ และขาดความร่วมมือจากบุคลากรนอกหน่วยงาน

1.2.5 การกำกับและนิเทศงาน โรงเรียนมีปัญหาขาดการกำกับและนิเทศงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และขาดการวางแผนการกำกับและนิเทศงาน

1.2.6 การสร้างขวัญและกำลังใจ โรงเรียนมีปัญหาบุคลากรขาดความตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และผู้บริหารไม่มีเวลาดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

1.2.7 การประเมินและรายงานผลระหว่างดำเนินการ โรงเรียนมีปัญหาขาดการวางแผนการประเมินและรายงานผลระหว่างดำเนินการและขาดการประเมินและรายงานผล

1.2.8 การปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินการ โรงเรียนมีปัญหาขาดการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแผน และการปรับปรุงแผนล่าช้ากว่ากำหนด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

2.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นครูประจำชั้นระดับประถมศึกษา มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ระหว่าง 1-5 ปี มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 16-20 ปี ประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผน เคยร่วมเป็นคณะทำงานวางแผน และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ คือ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

2.2 ปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้

ผลการวิจัย พบว่า มีปัญหาในทุกขั้นตอนของการนำแผนไปใช้ ขั้นตอนที่มีผู้ระบุว่าปัญหามากที่สุด ได้แก่ การมอบหมายงาน รองลงมา ได้แก่ การปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินการ ปัญหาในแต่ละขั้นตอน สรุปจากรายการที่ผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมระบุสูงสุดและรองลงมาดังนี้

2.2.1 การเตรียมการเพื่อนำแผนไปใช้ ประกอบด้วยการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน การนำปฏิทินไปใช้และการเตรียมบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมในการนำแผนไปใช้ พบว่า การจัดทำและนำปฏิทินไปใช้ โรงเรียนมีปัญหาไม่นำปฏิทินไปใช้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำปฏิทิน ส่วนการเตรียมบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมในการนำแผนไปใช้ โรงเรียนมีปัญหาบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของ

การเตรียมบุคลากร และขาดความรับผิดชอบ และปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการนำไปใช้

2.2.2 การมอบหมายงาน โรงเรียนมีปัญหาผู้รับมอบหมายงานมีภาระงานอื่นมากอยู่แล้ว และมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถของผู้รับผิดชอบ

2.2.3 การจัดสรรทรัพยากร โรงเรียนมีปัญหางบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ และขาดวัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็นต่อการนำไปใช้

2.2.4 การประสานงาน โรงเรียนมีปัญหาการประสานงานภายในโรงเรียน คือการประสานงานไม่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และขาดบุคลากรในการประสานงานโดยเฉพาะ ส่วนการประสานงานกับหน่วยงานอื่น โรงเรียนมีปัญหาขาดการประสานงานอย่างเป็นระบบ และหน่วยงานอื่นไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

2.2.5 การกำกับและนิเทศงาน โรงเรียนมีปัญหาขาดการนำผลการกำกับและนิเทศงานไปดำเนินการ และขาดการกำกับและนิเทศงานจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

2.2.6 การสร้างขวัญและกำลังใจ โรงเรียนมีปัญหาบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ และวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจไม่เหมาะสม

2.2.7 การประเมินและรายงานผลระหว่างดำเนินการ โรงเรียนมีปัญหาขาดการประเมินและรายงานผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และขาดการประเมินและรายงานผลระหว่างดำเนินการ

2.2.8 การปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินการ โรงเรียนมีปัญหาบุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการปรับปรุงแผน และขาดความร่วมมือจากบุคลากรในการปรับปรุงแผน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยปัญหาการนำไปใช้ มีข้อค้นพบที่สำคัญ ซึ่งจะนำมาอภิปรายดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบงานวางแผน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผน กล่าวคือ เคยร่วมเป็นคณะทำงานวางแผน และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการนำไปใช้ คือ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งนักวิชาการ

ได้ให้ความเห็นว่า ประสพการณ์ในการทำงานของผู้บริหารจะเป็นปัจจัยหลัก ที่ส่งเสริมให้การวางแผนของผู้บริหารและการนำแผนไปปฏิบัติตลอดจนการติดตาม ประเมินผลแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538: 44-45) นอกจากนี้ในกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ก็ระบุว่า มีประสพการณ์เกี่ยวกับการวางแผน โดยเคยร่วมเป็นคณะกรรมการวางแผน และประสพการณ์เกี่ยวกับนำแผนไปใช้ คือ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามจากการวิจัย พบว่า การนำแผนไปใช้มีปัญหาทุกขั้นตอน ซึ่งแสดงว่าประสพการณ์ที่ผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบงานวางแผน และผู้นำแผนไปใช้มีอยู่ยังไม่เพียงพอ ผู้วิจัยเห็นว่าผู้ที่ทำหน้าที่วางแผน และนำแผนไปใช้ ควรจะมีประสพการณ์และเคยศึกษาวิชาการวางแผนจากสถาบันหรือเคยอบรมวิชาการวางแผนมาก่อน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ควรจัดให้มีการอบรม เกี่ยวกับการวางแผน และการนำแผนไปใช้จนถึงขั้นนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีปัญหาบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นว่า ปฏิทินปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมการเพื่อดำเนินการในขั้นการนำแผนไปใช้ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญต่อการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน สอดคล้องกับ สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (ม.ป.ป. : 10-11) ได้กล่าวไว้ว่า ตารางการปฏิบัติงานเป็นกลไก ควบคุมให้เกิดการปฏิบัติตามแผน ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สอดคล้องกันในการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญในการจัดทำและการใช้ปฏิทินปฏิบัติงาน กระตุ้น ย้ำเตือน ชี้แจง ให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าว นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่า โรงเรียนมีปัญหาไม่มีการประสานการจัดทำปฏิทินระหว่างหน่วยงานย่อยในโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดความซ้ำซ้อน และสับสนโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องการใช้ทรัพยากรและอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรที่นำแผนไปใช้ ผู้วิจัยเห็นว่าในการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานโรงเรียนควรมีการประสานปฏิทินโดยอาจตั้งเป็นคณะกรรมการรับผิดชอบ ซึ่งอาจจะเป็นตัวแทนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานย่อยหรือฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนมาร่วมเป็นคณะกรรมการ เพื่อจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงานรวมทั้งโรงเรียนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากโรงเรียนไม่มีการประสานการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน

สำหรับการนำปฏิทินปฏิบัติงานไปใช้ จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมี ปัญหาไม่นำปฏิทินไปใช้ในการควบคุมงาน ผู้วิจัยเห็นว่า การที่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงาน แล้วไม่นำปฏิทินปฏิบัติงานไปใช้ในการควบคุมงาน เนื่องจากบุคลากร ไม่เห็นความสำคัญ ของปฏิทินปฏิบัติงานและขาดการมีส่วนร่วมในการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ซึ่งนักวิชาการ ได้ให้ความเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกันไว้ว่า การชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความ รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมงาน ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการ ควบคุมงานตามแผนปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเตรียมการเพื่อการควบคุมงานให้ ดำเนินไปตามแผน เป็นหน้าที่สำคัญและต้องกระทำอย่างจริงจัง มีประสิทธิภาพ มิฉะนั้น แล้วการปฏิบัติตามแผนจะมีบังเกิดผลดีเท่าที่ควร (Le Breton อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2539: 221-222)

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังเห็นว่า หน่วยงานต้นสังกัดในระดับจังหวัด ควรหาวิธีการที่หลากหลายเพื่อจะได้กระตุ้นหรือเสริมแรงให้โรงเรียนเห็นความสำคัญ ของการนำแผนไปใช้อย่างจริงจังมากยิ่งขึ้น เพื่อจะได้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานโรงเรียน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยอาจจะมีการจัดทำแผนหรือโครงการติดตาม กำกับ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน แล้วประกาศเกียรติคุณยกย่อง ชมเชย โรงเรียนที่ ผ่านเกณฑ์การประเมินการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน จนบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากผลงานที่ปรากฏในการใช้แผนบริหารโรงเรียน

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายปฏิทิน ปฏิบัติงานและการนำปฏิทินไปใช้ ซึ่งส่วนใหญ่ระบุว่าไม่ค่อยได้ดำเนินการแก้ไขแต่อย่างใด ส่วนที่มีการแก้ไข พบว่า มีการแก้ไขโดยการเร่งรัดติดตามให้ผู้นำแผนไปใช้ปฏิบัติงานตาม ปฏิทินปฏิบัติงาน ให้เลื่อนปฏิทินปฏิบัติงานออกไป ปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และประชุมชี้แจงผู้นำแผนไปใช้เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายและการนำปฏิทินไปใช้ เป็นต้น และผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้เสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายว่า การนำปฏิทินไปใช้ควรจะ ปรับปฏิทินแล้วนำไปใช้อย่างจริงจัง ควรจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานมอบให้ครูทุกคนในโรงเรียน และประชุมผู้รับผิดชอบและหัวหน้าโครงการ เพื่อแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายแล้วนำไปใช้ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ถึงแม้จะมีปัญหาอยู่บ้าง ทั้งในเรื่องการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน และการนำปฏิทินไปใช้แต่ผู้

ให้สัมภาษณ์ส่วนหนึ่งก็ยังเห็นความสำคัญและพยายามแก้ไขปัญหาก็หากได้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง ปัญหาดังกล่าวข้างต้นก็คงจะหมดไป

3. การเตรียมบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมในการนำแผนไปใช้ จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีปัญหาขาดการวางแผนการเตรียมบุคลากร และวิธีการเตรียมบุคลากรไม่เหมาะสม ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความเห็นไว้ว่า การเตรียมการเป็นปัญหาใหญ่มาก ที่หลายหน่วยงานเห็นปัญหา แต่ไม่คำนึงถึงสาเหตุก็คือ การเตรียมคนในแง่ปริมาณ แต่ไม่ค่อยได้เตรียมใจเพื่อให้คนร่วมปฏิบัติงานตามแผน และวิธีการที่จะเตรียมใจคนได้ดีที่สุด คือ การให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนตั้งแต่ขั้นตอนแรก จนถึงขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ และบุคลากรจะให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงในการปฏิบัติงานตามแผน ต้องผ่านขั้นตอนทั้ง 4 อย่าง ได้แก่ จะต้องทราบในเรื่องที่จะทำ จะต้องเข้าใจว่า ตนเองจะให้ความร่วมมือได้อย่างไร เมื่อไร จะต้องยอมรับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ และตนควรให้ความร่วมมือ และจะต้องทำตามวิธีการและบทบาทที่กำหนดไว้ (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, 2539: 63-64)

สำหรับปัญหาจากผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โรงเรียนมีปัญหาบุคลากรไม่เห็นความสำคัญและขาดความรับผิดชอบ และขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการนำแผนไปใช้ ผู้วิจัยเห็นว่า การที่บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและขาดความรับผิดชอบเกี่ยวกับการเตรียมบุคลากร เพื่อให้มีความพร้อมในการนำแผนไปใช้ เนื่องจากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการเตรียมบุคลากร จึงทำให้เกิดปัญหาดังกล่าวข้างต้น ส่วนปัญหาบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการนำแผนไปใช้ ผู้วิจัยเห็นว่า การเตรียมบุคลากรมีความสำคัญมากในการที่จะทำให้ผู้รับผิดชอบงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญในเรื่อง การเตรียมบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมในการนำแผนไปใช้ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกันไว้ว่า การปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นตอนสำคัญในการทำให้แผนบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะต้องมีการจัดตัวบุคลากร มอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติ เตรียมความรู้ความสามารถในการทำงานตามโครงการ เตรียมสร้างความพร้อมทางใจ และจูงใจ (สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2538: 111) และหลักการใน

การนำแผนไปปฏิบัติอีกประการหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการกล่าวไว้อย่างสอดคล้องกันว่า การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและการกำหนดมอบหมายความรับผิดชอบ หัวหน้าผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนอาจต้องมีคณะบุคคลหรือคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ช่วยในการดำเนินการตามแผน หรือการจัดทำแผนดำเนินการ (Le Breton อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2539: 220)

นอกจากที่กล่าวมาแล้วผู้วิจัยยังได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาการเตรียมบุคลากร ซึ่งพบว่า ส่วนหนึ่งโรงเรียนมีการแก้ไขปัญหากกล่าวคือ มีการให้บุคลากรศึกษาแผนก่อนนำไปใช้ ให้บุคลากรที่รับมอบหมายงานทำงานเป็นทีม ประชุมชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนการนำแผนไปใช้ และส่งไปอบรม ส่วนข้อเสนอแนะผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุว่า ควรมีการวางแผนการเตรียมบุคลากรเฉพาะเรื่องหรือกิจกรรม ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการนำแผนไปใช้เป็นหัวหน้าโครงการ จัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน ผู้วิจัยเห็นว่า การแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหาการเตรียมบุคลากรเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้การนำแผนไปใช้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกันไว้ว่า ควรจะเริ่มเตรียมการเพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติด้วยการประชุม ผู้รับผิดชอบโครงการทั้งหมด แจ้งวัตถุประสงค์การทำงานในทุกคนที่เกี่ยวข้องทราบร่วมกันวางแผนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เตรียมทรัพยากรที่จำเป็นไว้ให้พร้อม (กฤษณา โอภาสวัฒนา, 2528: 1045-1046)

4. การมอบหมายงาน ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ พบว่า โรงเรียนมีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับงานได้แก่ สาขาบรรณารักษ์ สาขาคณิตศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์ สาขาภาษาอังกฤษ สาขาเกษตรกรรม สาขาอุตสาหกรรม และสาขาพลศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัญหามอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบมากเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย จากแบบสอบถาม ซึ่งพบว่ามีปัญหาผู้รับมอบหมายงาน มีภาระงานอื่นมากอยู่แล้วและมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถของผู้รับผิดชอบ รวมทั้งสอดคล้องกับปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่พบว่า ภารกิจในการสอนของครูและงานอื่นที่ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีมากเกินไป (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2539: 13) ผู้วิจัยเห็นว่า ปัญหาการขาดบุคลากรที่

มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน และมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบมากเกินไป ก็คงจะแก้ไขได้ค่อนข้างยากในระยะเวลาอันใกล้ ส่วนหนึ่งเนื่องจากโรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับมอบหมายภารกิจเพิ่มขึ้น ให้จัดการศึกษาทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จากเดิมที่รับผิดชอบเพียงเด็กที่มีอายุในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับเท่านั้น ในขณะที่การจัดสรรทรัพยากรได้เพิ่มตามความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น และในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มาทำหน้าที่เป็นครูในโรงเรียน มิได้กำหนดหลักเกณฑ์หรือ คุณสมบัติผู้ที่จะมาสอบคัดเลือกโดยการระบุนสาขาวิชาที่ต้องการเหมือนปัจจุบัน จึงทำให้ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน หรือภารกิจใหม่ ประกอบกับโรงเรียนประเภทนี้ยังมีปัญหาอื่นอีกมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่ตั้งของโรงเรียน และสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยโดยอยู่ห่างไกล เป็นท้องที่กันดาร และยังคงทำหน้าที่อีกหลายประการ ที่หน่วยงาน กระทรวง ทบวง กรม มอบหมายให้โรงเรียนดำเนินการ ทำให้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้นจากประสบการณ์ของผู้วิจัยและจากการสัมภาษณ์มีข้อสังเกตบางประการ ที่เป็นสาเหตุของปัญหาการมอบหมายงาน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนหนึ่งไม่กระจายงานให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับรับผิดชอบอย่างทั่วถึง เพราะผู้บริหารมักเกรงความล้มเหลว และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ ทำให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียนไปอยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรบางคนและบางกลุ่ม ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความเห็นว่า ผู้มอบหมายงานคิดอยู่เสมอว่า งานทุกอย่างจะผิดพลาดไม่ได้และขาดความเชื่อมั่นในผู้ได้บังคับบัญชา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2527: 182) จึงไม่กระจายงานให้บุคลากรรับผิดชอบ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุว่า ในบางครั้งทำให้บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในการทำงาน ไม่อยากรับมอบหมายงาน เนื่องจากภาระงานตามปกติก็มากเกินไปอยู่แล้ว

นอกจากนั้นจากข้อมูลการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหาการมอบหมายงานในโรงเรียนพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนได้แก้ไขปัญหาโดยการกำกับ ติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ มอบหมายงานให้ทำงานเป็นทีม จัดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าไปช่วยทำงาน เชิญผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชนเข้ามาช่วยงาน สืบรวจความรู้ ความสามารถของบุคลากรก่อนมอบหมายงาน กระจายงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึง และปรับเปลี่ยนตัวบุคลากรที่รับผิดชอบงานใหม่ ส่วนข้อเสนอแนะ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่าควรให้ขวัญ กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ตามโอกาสอันควร และส่งบุคลากรไปอบรม ซึ่งข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัด

อบรมนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินการโดยการจัดฝึกอบรมครูเป็นเวลา 14 วัน 4 รายการ คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และภาษาไทย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2538: 21) ผู้วิจัยเห็นว่า วิธีการแก้ไขปัญหารื่องขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานและผู้รับผิดชอบงานมีภาระงานอื่นมากอยู่แล้ว เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการที่จะทำให้การนำแผนไปใช้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดควรจะเร่งสำรวจความต้องการของโรงเรียนเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในเรื่องต่าง ๆ แล้วจัดอบรมบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถตรงตามที่โรงเรียนต้องการ สำหรับโรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนควรรายงานปัญหาและความต้องการเร่งด่วนเกี่ยวกับบุคลากรที่โรงเรียนขาดแคลนให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบ หรืออาจจะแต่งตั้งคณะกรรมการ การนำแผนไปใช้ในโรงเรียนเพื่อมอบหมายงานให้บุคลากรร่วมกันรับผิดชอบอย่างทั่วถึง และได้มีโอกาสช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาการทำงานและแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีศักยภาพ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการมอบหมายงานไว้ว่า เป็นการพัฒนาและเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม และยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ทักษะความสามารถเฉพาะบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ทำให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้นสำหรับพัฒนาและแก้ไข ปัญหา ในบางสถานการณ์ อาจใช้การมอบหมายงานเป็นการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job Training) ได้ (เอกชัย กี่สุพันธ์, 2538: 192)

5. การจัดสรรทรัพยากร จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีปัญหาขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่ได้รับมอบ ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งระบุว่า ขาดแคลนครูผู้สอนระดับก่อนประถมศึกษา ครูผู้สอนระดับประถมศึกษาขาดความรู้ ความสามารถและทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในบางกลุ่มวิชา เช่น คณิตศาสตร์ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และวิชาชีพต่าง ๆ ส่วนครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขาดความรู้ ความสามารถและทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนบางรายกลุ่มวิชา เช่น ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ และการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัยของเด็ก และขาดทักษะ

และความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการเรียนการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2539: 12-15) และจากผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับแต่ระดับไม่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามที่พบว่า งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ และขาดวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ และยังสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2539: 16) ที่กล่าวถึงปัญหาการบริหารและสนับสนุนด้านงบประมาณว่า แม้จะมีการเพิ่มงบประมาณแล้วก็ตาม แต่ยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ ผู้วิจัยเห็นว่า การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามงานที่รับผิดชอบ และงบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ เป็นปัญหาที่สำคัญและจะส่งผลให้การนำไปใช้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เพราะบุคลากรที่รับผิดชอบงานไม่มีความรู้ และความสามารถตรงตามงานที่รับผิดชอบ ดังนั้นโรงเรียนควรจะต้องเชิญบุคลากร ภายนอกหรือภายในกลุ่มโรงเรียนมาเป็นวิทยากรพิเศษ เพื่อให้การนำไปใช้บรรลุเป้าหมาย สำหรับปัญหางบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ ผู้วิจัยเห็นว่า งบประมาณที่ได้รับในการนำไปใช้ ถ้าหากเป็นแผนงานหรือโครงการที่โรงเรียนจัดทำขึ้น ซึ่งใช้งบประมาณที่โรงเรียนจัดหาเอง บางครั้งโรงเรียนไม่สามารถจัดหางบประมาณได้ตามที่ระบุไว้ในแผนก็จะเป็นปัญหาไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้ ทำให้แผนงานหรือโครงการนั้น ล้มเหลว สอดคล้องกับความเห็นของ นักวิชาการที่ว่าบางครั้งแผนและโครงการที่วางไว้ไม่มีการปฏิบัติเนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณตามแผน (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, 2539: 79) ดังนั้นโรงเรียนควรจะมีการพิจารณาในเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้ละเอียด รอบคอบ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของแผนก่อนที่จะพิจารณาอนุมัติ เพื่อบรรจุลงไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี เพราะจะทำให้เสียทั้งเวลา วัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณในการจัดทำโดยเปล่าประโยชน์

๘. การประสานงาน จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีปัญหาบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม ในเรื่องนี้มีนักวิชาการกล่าวว่า การที่จะเลือกเจ้าหน้าที่ประสานงานจะต้องเลือกบุคลากรที่มีความสามารถมีหลักจิตวิทยาสูง มีวิธีการติดต่อสื่อข้อความ และอาจมีอำนาจบางอย่างเพื่อให้การประสานงานง่ายขึ้น (ปราณี พรณวิเชียร, ม.ป.ป.: 144) ผู้วิจัยเห็นว่า การที่โรงเรียนมีปัญหาในเรื่องนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารขาดความรู้ ความ

เข้าใจในหลักและวิธีการประสานงานหรือไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองดีพอ ธงชัย สันติวงษ์ (2535: 136) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ หน้าที่ในการประสานงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยจากผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า มีปัญหาการประสานงานไม่ต่อเนื่องและไม่สม่ำเสมอ ซึ่งโดยหลักการการประสานงานจะต้องมีกระบวนการที่ต่อเนื่อง(กิติมาปริดีติลก, 2532: 22) และการประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหาร เพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของนักบริหาร คือ การใช้ภาวะผู้นำ นำทรัพยากรในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526: 164) ผู้วิจัยเห็นว่า การประสานงานนั้นเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารในขณะเดียวกันผู้บริหารอาจจะมีการแต่งตั้งบุคลากรในโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ มีหลักจิตวิทยา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน เป็นผู้ประสานงานร่วมกันกับผู้บริหารโรงเรียน โดยการกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนว่า จะให้ผู้ประสานงานทำหน้าที่ประสานงานในเรื่องอะไรบ้าง และประสานอย่างไร จึงจะทำให้แผนบรรลุวัตถุประสงค์

สำหรับผลการวิจัย จากการสัมภาษณ์ที่พบว่า มีปัญหาการประสานงานกับหน่วยงานอื่น เรื่อง ขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่นโดยเฉพาะและขาดความร่วมมือจากบุคลากรภายนอกหน่วยงาน ผู้วิจัยเห็นว่า อาจเนื่องมาจากสาเหตุเดียวกันที่ได้กล่าวมาข้างต้น ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นขัดแย้งกับผลการวิจัยในเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุว่า โรงเรียนไม่มีปัญหาการประสานงานกับหน่วยงานอื่นแต่อย่างใด ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับปฏิบัติ จึงไม่มีโอกาสรับทราบปัญหาการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า มีการแก้ไขปัญหาการประสานงานด้วยการประชุมผู้รับผิดชอบและหัวหน้าโครงการ เพื่อชี้แจงการประสานงานและมอบหมายให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมทำหน้าที่ประสานงาน สำหรับข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาส่วนหนึ่งเสนอแนะให้ผู้บริหารกำกับ ติดตามงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ผู้วิจัยเห็นว่าในเรื่องการประสานงาน ผู้ประสานงานในโรงเรียนต้องเป็นบุคคลที่บุคลากรในโรงเรียนยอมรับในความรู้ ความสามารถ ผู้บริหารจึงควรพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นผู้ประสานงานโดยเฉพาะ ผู้ประสานงานในโรงเรียนควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

7. การกำกับและนิเทศงาน จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า โรงเรียนมีปัญหาคาด การกำกับและนิเทศงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สอดคล้องกับผลการวิจัยจากแบบสอบถามในเรื่องเดียวกันที่พบว่า โรงเรียนมีปัญหาคาดการนำผลการกำกับและนิเทศงานไป ดำเนินการ และยังสอดคล้องกับปัญหาการนำแผนไปสู่การปฏิบัติงานของหน่วยงาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ว่า หน่วยงานทุกระดับในสังกัดยังขาด ระบบการ นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อน สิ้นเปลืองในการใช้งบประมาณและไม่สามารถสนองต่อความต้องการในการแก้ไข ปัญหาได้อย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532: 2) และ กระบวนการนิเทศ ยังทำไม่ได้ครบวงจร โดยเฉพาะการนิเทศภายใน ยังทำได้ไม่ทั่วถึง จำเป็น ต้องพัฒนาผู้บริหารและครูให้มีความรู้ในกระบวนการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง (สำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์, 2540: 24) ข้อมูลข้างต้น สอดคล้องกับข้อมูลผลการ จัดการศึกษาที่ว่า การจัดการประถมศึกษายังขาดประสิทธิภาพ กล่าวคือ ขาดระบบการจัด การที่ดี ผู้บริหารโรงเรียน ไม่ค่อยได้กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้แก่บุคลากรไว้ชัดเจน ตลอดจนทั้งขาดการกำกับ ติดตาม และนิเทศที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ, 2528: 11) ซึ่งโดยหลักการผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบ ติดตาม กำกับ ดูแลและนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ สามารถนำผลการตรวจสอบและรายงาน ไปปรับปรุงการบริหารงาน แก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528: 2-4) ในเรื่องนี้ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุม กำกับ และนิเทศงานหรืออาจมี ความรู้ความเข้าใจแต่ไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย มีภาระ งานอื่นมากจึงทำให้ไม่มีเวลากำกับและนิเทศงานอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เป็นผลให้การ นำแผนไปใช้ ไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและโรงเรียนควรมีแผนและโครง การในการกำกับและนิเทศงานไว้อย่างชัดเจน แล้วนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้ปัญหาลดน้อยลง หรือป้องกันปัญหาบางประการไม่ให้เกิดขึ้นได้

นอกจากนี้จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า มีการแก้ไขปัญหาการกำกับและนิเทศ งานด้วยการจัดทำปฏิทินการกำกับและนิเทศงานไว้ให้ชัดเจน ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบ

หมายกำกับและนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ ให้ครูกำกับและนิเทศงานซึ่งกันและกัน ประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบและเข้าใจการกำกับและนิเทศงาน เลื่อนการกำกับและนิเทศออกไป และจัดทำเครื่องมือกำกับและนิเทศงานร่วมกับบุคลากร ส่วนข้อเสนอแนะพบว่า เสนอแนะให้กำกับและนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ แต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้กำกับและนิเทศงาน ผู้ได้รับมอบหมายกำกับและนิเทศงาน รายงานให้ผู้บริหารทราบอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารและคณะครูควรให้ความสำคัญในการกำกับและนิเทศงานและสร้างความเข้าใจเรื่องการกำกับและนิเทศงานให้บุคลากรทราบ และเข้าใจ ผู้วิจัยเห็นว่า การแก้ไขปัญหาการกำกับและนิเทศงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีผู้ที่มิพบทาบหน้าที่สำคัญที่สุดในการกำกับและนิเทศงาน เพื่อให้การนำแผนไปใช้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งจะต้องให้ความสำคัญ และมีการกำกับและนิเทศงานตามแผนที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอจึงจะทำให้แผนบรรลุวัตถุประสงค์ แต่เนื่องจากผู้บริหารมีภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบมาก จึงไม่สามารถกำกับและนิเทศงานได้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ จึงควรพิจารณามอบหมายงานให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับการกำกับและนิเทศงาน และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร เป็นผู้กำกับและนิเทศงาน ร่วมกันกับผู้บริหารโรงเรียน แล้วรายงานผลการกำกับและนิเทศงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ เพื่อผู้บริหารจะได้ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม และสนับสนุนการนำแผนไปใช้ได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

8. การสร้างขวัญและกำลังใจ ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ พบว่า โรงเรียนมีปัญหามูลสารขาดความตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับข้อมูลจากแบบสอบถามในเรื่องเดียวกันที่ว่า บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ และสอดคล้องกับปัญหาการบริหารและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและการจัดสวัสดิการของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่พบว่า ครูในพื้นที่กั้นดาร ยังต้องได้รับการสร้างขวัญกำลังใจด้านต่าง ๆ เป็นพิเศษ (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์, 2540: 23) และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2539: 49) ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกันว่า ข้าราชการในสังกัดส่วนใหญ่มีปัญหาหนี้สิน ซึ่งเกิดจากความจำเป็นพื้นฐานในการครองชีพส่วนมากจะเป็นหนี้จากสหกรณ์ออมทรัพย์ครู หนี้จากธนาคาร ข้าราชการครูที่เป็นหนี้จะมี

ผลกระทบต่อการทำงานมาก และยังทำให้ความคิด จิตใจ ขาดความมุ่งมั่นต่อการทำงานอย่างจริงจัง และยังขาดลักษณะการเป็นผู้ใฝ่รู้ ไม่สนใจการฟังข่าวสาร การเพิ่มเติมประสบการณ์ รวมทั้งขาดความคิดที่กว้างไกล นอกจากนี้ เอกชัย กีสุขพันธ์ (2538: 130-131) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ทำให้คนไม่ชอบทำงานคืองานไม่ก้าวหน้า เงินเดือนตอบแทนไม่คุ้มค่า สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี งานซ้ำซาก น่าเบื่อหน่าย งานไม่ตรงกับความสามารถ ความสามารถของคนทำ สวัสดิการไม่ดี เพื่อนร่วมงานไม่ดี งานไม่ท้าทาย งานยากเกินความสามารถ ผู้บังคับบัญชาไม่ดี ซึ่งในการวิจัยเรื่องนี้พบว่า แม้โรงเรียนมีการสร้างขวัญและจงใจให้บุคลากรนำแผนไปใช้ด้วยการให้คำแนะนำและให้กำลังใจ แต่ยังคงพบว่ามีปัญหาบุคลากรขาดความตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ปัญหาดังกล่าวข้างต้น ส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยตรง ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัดและโรงเรียน จะต้องระดมความคิดเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหา โดยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด อาจจะต้องตั้งคณะกรรมการในระดับจังหวัด เพื่อพิจารณาจัด สวัสดิการต่าง ๆ ให้บุคลากรในสังกัดอย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ จัดสวัสดิการเงินกู้เพื่อชำระหนี้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำเหมือนกับที่ทางรัฐบาลกำลังดำเนินการโดยให้ผ่อนชำระในระยะยาวให้บุคลากรที่มีหนี้สิน ซึ่งกำลังจะถูกฟ้องร้องดำเนินคดีหรือมีเงินเดือนติดลบ อย่างทั่วถึง คงจะทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรดีขึ้น มีความคิดมุ่งมั่นในการทำงานอย่างจริงจัง เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ส่วนโรงเรียนควรจัดสภาพในโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และผู้บริหารควรให้ความสำคัญและความเสมอภาคกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน เช่น การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ การให้ความช่วยเหลือแนะนำและให้กำลังใจ พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม และให้การยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ผู้ที่ทำงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม ทำงานทุกอย่างด้วยความโปร่งใส

9. การประเมินและรายงานผลระหว่างดำเนินการ จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีปัญหาขาดการวางแผนการประเมินและรายงานผลระหว่างดำเนินการ และขาดการประเมินและรายงานผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่พบว่า ขาดการประเมินและรายงานผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และขาดการประเมินและรายงานผล

ระหว่างดำเนินการ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกันไว้ว่า ในชั้นการนำแผนไปปฏิบัติจะต้องมีการประเมินการดำเนินงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และโดยปกติเป็นการประเมินเพื่อนิเทศ และกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่วางแผนไว้ (สนานจิตรสุนทรทรัพย์ อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532: 99) การประเมินผลในระหว่างการทำงาน เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยสม่ำเสมอตั้งแต่เริ่มต้นลงมือดำเนินงานโครงการทราบจนสิ้นสุดโครงการ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารได้ควบคุมการดำเนินงานโครงการ ให้เป็นไปตามแผน (มณฑนา คังชะกฤษณ์, 2526: 469) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ขั้นเตรียมการก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างปฏิบัติงานและเมื่อสิ้นสุดโครงการ (กฤษณา โอภาสวัฒนา, 2527: 104) การประเมินโครงการจะต้องกระทำอย่างกว้างขวาง และต่อเนื่องจึงจะทำให้แผนงานที่กำหนดไว้บรรลุถึงเป้าหมาย (ประชุม รอดประเสริฐ, 2535: 76) นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้วยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของนักวิชาการที่ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผล อาจเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบในการนำโครงการไปปฏิบัติเกรงว่าผลการประเมินจะออกมาไม่ดีในลักษณะของปัญหาที่เกิดจากข้อบกพร่อง อันจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บังคับบัญชาได้รับความเสียหายหรืออาจต้องเสียสิ่งอื่น ๆ จึงทำให้ไม่ประสงค์จะให้มีการประเมินและอาจมีทัศนคติต่อการประเมินในทางลบ รวมทั้งผลการประเมิน อาจทำให้เขาเสียขวัญ และกำลังใจในการทำงาน (อนันต์ เกตุวงศ์, 2539: 324) และผู้บริหารยังขาดความสนใจ ไม่ให้ความสำคัญของการติดตามประเมินผลและมีความเกรงกลัวว่า เมื่อติดตาม ประเมินผลโครงการแล้ว ผลที่ได้รับอาจแสดงให้เห็นถึงความล้มเหลวของโครงการ (มณฑนา คังชะกฤษณ์, 2526: 468) เหตุผลอีกประการหนึ่งที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ที่เกี่ยวข้องกัน คือ ยังขาดเจ้าหน้าที่หรือนักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์ในการประเมินผล ทำให้งานด้านนี้อยู่ในขอบเขตจำกัด (มณฑนา คังชะกฤษณ์, 2526: 468)

สำหรับวิธีการแก้ไขปัญหา ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า ดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยมอบหมายให้บุคลากรเป็นผู้ประเมินและรายงานผล ให้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการประเมินและรายงานผลโครงการและกำหนดระยะเวลาในการประเมินและรายงานผลให้ชัดเจน ส่วนข้อเสนอแนะ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอแนะว่า ควรจัดให้มีการอบรมเรื่องการประเมินโครง

การ หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโรงเรียนตามแผนปฏิบัติการประจำปี และควรจัดทำแบบการประเมินและรายงานผลโครงการ

ในเรื่องการประเมินและรายงานผลโครงการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจะมีการจัดอบรมเรื่องการประเมินโครงการ เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ความสามารถและความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินโครงการ และโรงเรียนควรจะมีการวางแผนประเมินและรายงานผลระหว่างดำเนินการ เพื่อจะได้ทราบถึงความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนและนำเสนอข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาระหว่างดำเนินการ

10. การปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินการ ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนมีปัญหาขาดการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแผน สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่พบว่า บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการปรับปรุงแผน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 ที่พบว่า โรงเรียนมีปัญหาในการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินการ (สุวิชัย แก้วโกมุท, 2537: 102) ผู้วิจัยเห็นว่า การปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินการเป็นเรื่องที่สำคัญที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการ สำหรับปัญหาขาดการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแผน การปรับปรุงแผนว่าช้ากว่ากำหนด และขาดความร่วมมือ จากบุคลากรในการปรับปรุงแผน อาจเนื่องมาจากบุคลากรในโรงเรียนขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องการนำผลการประเมินและรายงานไปใช้ และมีภารกิจประจำมาก หน่วยงานต้นสังกัดจึงควรให้ข้อมูลเพื่อให้โรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินการ สามารถนำผลประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการตามแผน หรือปรับปรุงแผนได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องจัดระบบการประเมินและปรับปรุงแผนเพื่อให้บุคลากรรับทราบช่วงเวลาที่ต้องดำเนินการ และจัดเวลาให้สามารถดำเนินการได้โดยไม่ละทิ้งงานประจำ หรืออาจจัดอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการนำแผนไปใช้ และเรื่องอื่น ๆ ที่บุคลากรสนใจ เพื่อจะได้ทราบปัญหาและความต้องการ แล้วจะได้หาทางแก้ไขปรับปรุงให้ทันต่อเวลาและเหตุการณ์ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในระดับ

คณะกรรมการหรือตัวแทนข้าราชการครูในแต่และระดับ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุตรงกันว่า โรงเรียนไม่มีการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินการเท่าที่ควร แต่จะมีการปรับปรุงแผนเพื่อจัดทำแผนใหม่เมื่อสิ้นสุดโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับ มัณฑนา ศังชะกฤษณ์ (2526: 464) กล่าวไว้ว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมาในอดีต นักประเมินผลส่วนใหญ่นิยมทำการประเมินโครงการเมื่อโครงการสิ้นสุด เป็นการประเมินผลรวมสรุป (summative evaluation) เพื่อสรุปผลว่า การดำเนินงาน โครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีอุปสรรคปัญหาอะไร มีผลกระทบอันเกิดจากโครงการอะไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดโครงการใหม่และนำผลไปใช้ปรับปรุงโครงการอื่น ซึ่งมีสภาพเดียวกัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัญหาในเรื่องนี้เกิดจากบุคลากรยังไม่เห็นความสำคัญและไม่เข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินการ และส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากความเคยชินที่เคยปฏิบัติมาโดยจะมีการปรับปรุงแผนก็ต่อเมื่อการดำเนินการตามแผนสิ้นสุดลงเท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้มีการดำเนินการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินการ หน่วยงานต้นสังกัดก็ควรจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแผนไปใช้ว่ามีขั้นตอนอะไรบ้าง และแต่ละขั้นตอนควรดำเนินการอย่างไรสำหรับโรงเรียน ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินการ และมีการควบคุมกำกับ ติดตาม การนำแผนไปใช้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
 - 1.1 ควรพิจารณาจัดให้มีการอบรมข้าราชการครูในโรงเรียน ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ โดยเน้นประเด็นที่เป็นปัญหาในทุกขั้นตอนของการใช้แผน รวมทั้งการประเมินและรายงานผลโครงการ และการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินการ และควรจัดอบรมในลักษณะการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาระบบการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ให้มีประสิทธิภาพ

1.2 ควรจัดให้มีโครงการ กำกับ ติดตาม นิเทศ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เพื่อกระตุ้นและเสริมแรงให้โรงเรียนเห็นความสำคัญของการนำแผนไปใช้อย่างจริงจัง

1.3 ควรจัดอบรมข้าราชการครู ให้มีทักษะการสอนในสาขาวิชาที่ขาดแคลนจนสามารถปฏิบัติการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

1.4 ควรพิจารณาจัดสวัสดิการเงินกู้เพื่อผ่อนชำระหนี้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ และผ่อนชำระในระยะเวลาให้กับข้าราชการครูในสังกัด เพื่อลดปัญหาการขาดขวัญและกำลังใจของบุคลากร

1.5 ควรจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้มอบให้โรงเรียนในสังกัด เพื่อโรงเรียนจะได้ศึกษารายละเอียด และนำไปปรับปรุง การนำแผนไปใช้

2. โรงเรียน

2.1 ควรจัดให้มีคณะกรรมการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียน โดยมีตัวแทนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละระดับชั้นหรือจากหน่วยงานย่อยหรือฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนร่วมเป็นคณะกรรมการให้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการนำแผนไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์

2.2 ควรเชิญบุคลากรภายนอกหรือภายในกลุ่มโรงเรียนมาเป็นวิทยากรในการร่วมจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่โรงเรียนขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ

2.3 การพิจารณาบรรจุโครงการลงในแผนปฏิบัติการประจำปี ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านทรัพยากรก่อนอนุมัติ เพื่อไม่ให้มีปัญหาการวางแผนแล้วไม่สามารถปฏิบัติได้เนื่องจากขาดทรัพยากร

2.4 ควรพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรในโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ให้รับผิดชอบการนำแผนไปปฏิบัติในหน้าที่สำคัญ เช่น เป็นผู้ประสานงานภายในโรงเรียนและประสานงานกับหน่วยงานอื่น

2.5 ควรจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2.6 ควรจัดเวลาให้บุคลากรได้พบปะกันนอกเวลาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในระดับคณะกรรมการต่าง ๆ เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการนำแผนไปใช้ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หรือเขตการศึกษาอื่น โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมผู้รับผิดชอบงานทุกด้านของโรงเรียน และควรศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และวิเคราะห์เอกสารเพื่อให้ได้ข้อมูลแนวลึกและสมบูรณ์ขึ้น
2. ควรมีการศึกษาปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาชั้นพื้นฐาน แต่ละขนาดเพื่อเปรียบเทียบปัญหาการนำแผนไปใช้
3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย