

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์
2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรค ของการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 604 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 81 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างอำเภอขนาดใหญ่ กลาง เล็ก มาขนาดละ 1 อำเภอ แล้วใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ดังกล่าวร้อยละ 50 ได้ผู้บริหารจากอำเภอขนาดใหญ่ จำนวน 45 คน อำเภอขนาดกลาง จำนวน 25 คน และอำเภอขนาดเล็ก จำนวน 11 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย
  - 2.1 แบบสัมภาษณ์ มี 3 ตอน
    - ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของ  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์.

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนปฏิบัติการ  
ประจำปี ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์

2.2 แบบวิเคราะห์เอกสาร ใช้วิเคราะห์ปัญหาของกระบวนการ  
วางแผนปฏิบัติการประจำปี จากรายงานการประเมิน ติดตามผล การปฏิบัติงาน ตาม  
แผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนประถมศึกษา

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และศึกษาเอกสารด้วยตนเอง  
โดยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างได้ร้อยละ 100

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธี  
วิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

4.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และ  
หาค่าความถี่

### สรุปผลการวิจัย

#### 1. สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นครูใหญ่ มีวุฒิระดับปริญญาตรี  
ดำรงตำแหน่ง 5 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่ไม่เคยศึกษาและอบรม วิชาการวางแผนมาก่อน  
และมีประสบการณ์ในการวางแผน เป็นระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป

#### 2. กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ระบุว่าโรงเรียนมีการ  
วางแผนปฏิบัติการ

ปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ในจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ว่ามีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนใหญ่ ระบุว่าโรงเรียนมีการจัดทำแผนอื่น ๆ นอกเหนือจากแผนปฏิบัติการประจำปี โดยส่วนใหญ่ ระบุว่า มีการจัดทำแผนทัศนาระยะ 1 ปี ส่วนแผนงานที่โรงเรียนจัดทำ ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนระบุว่า โรงเรียนมีการจัดทำแผนรวมทั้งสิ้น 6 แผนงาน ได้แก่

1. แผนงานวิชาการ
2. แผนงานบุคลากร
3. แผนงานกิจการนักเรียน
4. แผนงานธุรการและการเงิน
5. แผนงานอาคารสถานที่
6. แผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

สำหรับกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีที่ศึกษา ปรากฏตามขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนวางแผน ผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนใหญ่ระบุว่า

1.1 ไม่มีการจัดทำปฏิทินการวางแผน ส่วนที่ระบุว่า มีการจัดทำปฏิทิน ระบุว่า ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ตามปฏิทิน เนื่องจากต้องจัดทำงานเร่งด่วนอื่น ๆ ก่อน

1.2 ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน รองลงมาคือ คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งได้มาจาก การแต่งตั้ง

1.3 องค์ประกอบของคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี คือ ผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือ ครูที่ได้รับมอบหมาย

1.4 การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีส่วนใหญ่ บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม บุคคลที่มีส่วนร่วมได้แก่ครูประจำชั้น โดยมีส่วนร่วมในการกำหนดงานและโครงการและเสนอความคิดเห็น

## 2. ขั้นตอนการวางแผน พบว่า

2.1 โรงเรียนมีการกำหนดนโยบาย ผู้กำหนดนโยบายคือ คณะกรรมการจัดทำแผนของโรงเรียน และโรงเรียนใช้นโยบายของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย

2.2 การสำรวจข้อมูล ส่วนใหญ่โรงเรียนมีการสำรวจข้อมูล ลักษณะของข้อมูลที่สำรวจเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือปัญหาของโรงเรียน

2.3 การกำหนดปัญหา ส่วนใหญ่ โรงเรียนมีการกำหนดปัญหา โดยใช้ความต้องการของโรงเรียนเป็นพื้นฐานในการกำหนดปัญหา และเลือกปัญหา โดยการจัดลำดับความสำคัญแล้ว เลือกทำเรื่องที่มีความสำคัญสูง

2.4 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ส่วนใหญ่ไม่มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา แต่มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา

## 3. ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ พบว่า

3.1 การเตรียมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่ มีการเตรียมโดยการประชุมชี้แจงให้เข้าใจรายละเอียดคนในการปฏิบัติงานตามแผน และรองลงมาใช้วิธีการเสนอแนะ ระหว่างปฏิบัติการ

3.2 การเสนอเพื่อขออนุมัติแผนส่วนใหญ่ เสนอขออนุมัติแผนต่อ คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน

3.3 การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำทั้งปฏิทินปฏิบัติงานของโครงการและปฏิทินปฏิบัติการของโรงเรียน เพื่อให้เป็นเครื่องมือ ควบคุมการปฏิบัติงาน

3.4 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามแผนส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำ ส่วนผู้ที่ตอบว่ามีการจัดทำระบุว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้จัดทำ

3.5 การนิเทศผลการปฏิบัติงานตามแผน ส่วนใหญ่มีการนิเทศ  
วิธีการที่ใช้คือ ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานเป็นรายกรณี และผู้บริหารโรงเรียน  
เป็นผู้นิเทศ

#### 4. ขั้นตอนการประเมินผล พบว่า

4.1 การกำกับติดตามผล ส่วนใหญ่ มีการติดตามผลผู้กำกับติดตามผล  
ส่วนใหญ่ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงานและไม่ใช้เครื่องมือ  
ในการติดตามผล

4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ประเมินผลไม่มีการกำหนดแน่นอน และประเมินผลเมื่อ  
สิ้นสุดงาน/โครงการ

4.3 การนำผลการประเมินระหว่างดำเนินการไปใช้ ประมาณ  
ครึ่งหนึ่งมีการนำไปใช้ โดยใช้ปรับปรุงการดำเนินงานโครงการ

4.4 การรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ มีการรายงานผลการ  
ปฏิบัติงาน และรายงานไปยังคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน

#### 5. ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนปฏิบัติการ

ปัญหาที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุโดยมีความถี่สูงสุด และรองลงมาในแต่ละ  
ขั้นตอน มีดังนี้

5.1 ขั้นตอนวางแผน ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ในเรื่องวางแผน  
และขาดข้อมูลในการวางแผน

5.2 ขั้นตอนการวางแผน ได้แก่ ขาดการวิเคราะห์ปัญหา และไม่มีการ  
กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาไว้หลายวิธี

5.3 ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ ขาดการร่วมมือ ประสานงาน  
ของบุคลากร และขาดการเตรียมพร้อมของบุคลากรในการนำแผนไปปฏิบัติ

5.4 ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล ได้แก่ ขาดการนำผลการประเมิน  
ไปใช้ในการตัดสินใจหลังจากสิ้นสุดโครงการ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการ

ติดตามผล และขาดการนำผลการประเมินไปใช้ แก้ไขปรับปรุงระหว่างดำเนินงาน  
โครงการ

### อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย พบว่า มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

#### 1. สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ไม่เคยศึกษาหรือเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการวางแผน ซึ่งจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาที่พบว่าเป็นปัญหาที่มีผู้ระบุสูงสุดในชั้นก่อนวางแผน คือ บุคลากรขาดความรู้ในเรื่องการวางแผน ซึ่งปัญหานี้ย่อมจะทำให้การวางแผนเป็นไปอย่างไม่มีคุณภาพ สำหรับในระคับโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้มีการอบรมผู้บริหารโรงเรียน และครู แต่ไม่ได้เน้นเรื่องการวางแผนซึ่งถ้าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีความประสงค์จะให้การวางแผนในระคับโรงเรียนเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ก็คงจะต้องมีการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรที่ทำหน้าที่วางแผนในระคับดังกล่าว

โดยหลักการแล้วผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่หรือรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนเป็นอย่างดี อาจจะได้จากการศึกษาหรือผ่านการฝึกอบรม

#### 2. กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

2.1 สภาพโดยทั่วไป เกี่ยวกับประเภทของแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ จากผลการวิจัยพบว่า ในจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 81 คน จาก 81 โรงเรียน มีผู้ตอบว่ามีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี จำนวน 78 คน อีก 3 คน ตอบว่า ไม่มีการจัดทำ แสดงว่ายังมีโรงเรียนที่ไม่มีการวางแผน ในการบริหารโรงเรียนแต่อย่างใด ซึ่งในข้อเท็จจริง สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จะแจ้งให้โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ทุกปี แต่สำหรับโรงเรียนบางโรงเรียนโดยเฉพาะที่อยู่ห่างไกลจะไม่มีการจัดทำ ซึ่งส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขาดแคลนบุคลากรเนื่องจากพบปัญหา

จากการวิเคราะห์เอกสารว่าโรงเรียนมีบุคลากรไม่เพียงพอและมีงานในหน้าที่มาก ไม่มีเวลาเตรียมทำแผน

2.2 จากผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนไม่มีการจัดทำปฏิทิน การวางแผนและปฏิทินการปฏิบัติงาน และส่วนผู้ที่ระบุว่ามีการจัดทำปฏิทินไม่สามารถ ปฏิบัติได้ตามที่กำหนด เนื่องจากต้องจัดทำงานที่เร่งด่วนก่อน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนควรมีการจัดทำปฏิทินเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และควบคุมงาน ตามที่ สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา, 2524) ได้กล่าว ไว้ว่า ควรมีการนำงาน และโครงการที่ได้รับอนุมัติมาสรุป จัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นคู่มือให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าต้องทำอะไร เมื่อไร และต้องเสร็จสิ้น เมื่อใด ทำให้ทราบกิจกรรมที่ผู้อื่นต้องทำพร้อมทั้งกำหนดเวลา ซึ่งเป็นประโยชน์ ในการประสานงาน ทำให้เกิดความร่วมมือได้อย่างไม่สับสน และยังใช้เป็นเครื่องมือ ในการควบคุมงานของผู้บริหารอีกด้วย

2.3 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดทำแผน ปฏิบัติการประจำปีได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีซึ่งจากประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่า ผู้ที่รับผิดชอบที่เป็นคณะกรรมการวางแผน นั้นจะทำหน้าที่ประสานงานในลักษณะของเลขานุการ จัดทำแบบฟอร์ม การจัดทำ แผนงานและโครงการ เสนอข้อมูลค่านงบประมาณ ศึกษาปัญหาความต้องการของ โรงเรียนและท้องถิ่น รวบรวมแผนงานและโครงการของฝ่ายต่าง ๆ วิเคราะห์ ความเป็นไปได้ของแผนงานและโครงการ ดำเนินการจัดทำรูปเล่มเอกสาร แผน ปฏิบัติการ รวมทั้งการประเมินผลซึ่งอาจมอบหมายให้คณะกรรมการปฏิบัติด้วย ผู้วิจัย จึงมีความเห็นว่าผู้ที่รับผิดชอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ควรเป็น คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมากกว่าเป็นผู้บริหารโรงเรียนเพียงคนเดียว เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่มากอยู่แล้ว และการรับผิดชอบในลักษณะ คณะกรรมการจะปฏิบัติงานได้ดีกว่า ดังที่ เฉลย เครื่องเนียม (2525) ได้กล่าวว่าการ ปฏิบัติงานที่มีการพิจารณาโดยคณะกรรมการย่อมก่อให้เกิดผลดีมากกว่าการปฏิบัติงาน

ที่มีการพิจารณาโดยบุคคลเพียงคนเดียว ทั้งที่มีผู้กล่าวกันอยู่เสมอว่า "สองหัวดีกว่าหัวเดียว"

2.4 จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยครูระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมมากที่สุด แสดงว่าบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียนแล้ว แต่ในการมีส่วนร่วมนั้นพบว่า มีส่วนร่วมเฉพาะในขั้นตอนการกำหนดงาน โครงการ และเสนอความคิดเห็น ส่วนขั้นตอนอื่น ๆ ยังมีส่วนร่วมไม่มากนัก โดยหลักการแล้วโรงเรียนควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวางแผน ตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงขั้นตอนสุดท้าย เช่น ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ อภิปราย จัดลำดับความสำคัญ ร่วมกำหนดวิธีดำเนินการและวิธีประเมินผล เป็นต้น (सनानजित् सुनन्धरप्य ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาชิราช, 2524) ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องตระหนักในความสำคัญของการวางแผน เข้าใจและยอมรับที่จะนำแผนไปปฏิบัติ

2.5 จากการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนได้มีการกำหนดนโยบายของโรงเรียน และผู้กำหนดนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนโดยใช้นโยบายของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน

ในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนควรจะใช้ข้อมูลจากบุคลากรในโรงเรียนมาประกอบการพิจารณาด้วย โดยคณะกรรมการจัดทำแผนของโรงเรียน อาจให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่งนอกจากจะทำให้มีความรู้สึกว่าจะต้องรับผิดชอบและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานแล้ว ยังจะทำให้ได้ข้อมูลที่กว้างขวางครอบคลุม ทำให้การกำหนดนโยบายของโรงเรียนมีความถูกต้องและรอบคอบขึ้น การกำหนดนโยบายโดยใช้ข้อมูลทั้งจากเจ้าสังกัด และนโยบายจากความจำเป็นของโรงเรียนสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ที่ไครระบุว่านโยบายของโรงเรียนที่ดีจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบายระดับอื่น ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง การกำหนดนโยบายของโรงเรียนจำเป็นจะต้องใช้องค์



ประกอบหลายอย่างประกอบการพิจารณา ได้แก่ นโยบายระดับต่าง ๆ ข้อมูลจากโรงเรียนและชุมชนและข้อจำกัดต่าง ๆ การกำหนดนโยบายของโรงเรียนจะเป็นไปได้อย่างถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม

ในทางปฏิบัติจริง การกำหนดนโยบายมีได้ทุกระดับชั้นขององค์การ เช่น นโยบายระดับประเทศ ซึ่งเป็นนโยบายรวม นโยบายระดับกระทรวง กรม นโยบายระดับภาค นโยบายระดับจังหวัด นโยบายระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ นโยบายระดับกลุ่มโรงเรียน และนโยบายระดับโรงเรียน เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528)

2.6 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการสำรวจข้อมูลลักษณะของข้อมูลที่สำรวจ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของโรงเรียนและปัญหาของโรงเรียนเมื่อได้ข้อมูลแล้ว ได้ทำการกำหนดปัญหา ซึ่งในชั้นตอนนี้ ถ้ามองในแง่ชั้นตอนนั้นว่าโรงเรียนได้จัดทำสอดคล้องกับหลักการวางแผนที่ว่า การวางแผนต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และปัญหา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528) แต่จากการศึกษาผลการวิจัยในส่วนของปัญหาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่ามีปัญหาขาดข้อมูลในการวางแผน และจากการวิเคราะห์เอกสารก็พบปัญหาการเตรียมข้อมูลไม่เพียงพอซึ่งน่าจะทำให้การกำหนดปัญหาไม่ถูกต้องสมบูรณ์ ในส่วนของ การกำหนดปัญหา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากละเลยการวิเคราะห์ปัญหา และมองไม่เห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ปัญหา จึงไม่สามารถทราบปัญหาที่แท้จริงคืออะไรและมีสาเหตุมาจากอะไร เมื่อประกอบกับปัญหาระบบข้อมูลของโรงเรียนยังไม่ดีพอ และบางโรงเรียนไม่มีการสำรวจข้อมูล หรือศึกษาสภาพปัจจุบันของปัญหาจึงทำให้โรงเรียนได้ปัญหาที่ไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริงไปแก้ไข เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ถูกจุด ปัญหาที่ควรจะได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วน กลับไม่ได้รับการแก้ไข ส่วนปัญหาที่ไม่มีความสำคัญกลับถูกละทิ้งลงไปเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน นอกจากนี้จากประสมการณ์ของผู้วิจัยยังพบว่า สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของโรงเรียนที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียนนั้น เป็นสภาพทางภูมิศาสตร์ของโรงเรียนแก้ไข

ลักษณะของสภาพปัจจุบันปัญหาเพื่อการวางแผน ที่สามารถนำมากำหนดปัญหาหรือ  
 ระบุปัญหา เนื่องจากการวิเคราะห์มีไค้ทำอย่างกว้างขวางในเรื่องนี้ สนานจิกร  
 สุนทรพิสัย (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) ไค้กล่าวว่า ความจำเป็นหรือปัญหา = สภาพที่ควร  
 จะเป็น - สภาพที่เป็นอยู่ การกำหนดสภาพที่ควรจะเป็น อาจพิจารณาจากนโยบาย  
 ของหน่วยงาน เกณฑ์มาตรฐานผลการประเมินโครงการ ผลการวิจัย และความ  
 เปลี่ยนแปลงที่ควรจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อป้องกันแก้ไขปัญหาหรือเพื่อพัฒนาสภาพ  
 การศึกษาที่เป็นอยู่ อาจทำได้โดยวิธีต่าง ๆ เช่น ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง  
 สำรวจปัญหา ระดมสมอง สังเกต สัมภาษณ์วิจัย เป็นต้น และการที่จะกำหนด  
 ว่า สภาพใดจะถือว่ามีความจำเป็น ต้องทำแผนเพื่อการแก้ไข ก็ต้องมีการกำหนด  
 ขอบเขตหรือขีดความอดทนไค้ (Band of Tolerance) ถ้าเกินขีดแห่งความอดทน  
 ไค้ จึงถือว่าเป็นปัญหา ถ้าอยู่ในขีดแห่งความอดทนไค้ ก็ถือว่ายังไม่มีมีความจำเป็น  
 เร่งด่วนในการแก้ไขปัญหา จะเห็นไค้ว่า การกำหนดปัญหาเพื่อการวางแผนของ  
 โรงเรียนยังไม่ปรากฏชัดเจนว่า ไค้มีการใช้ข้อมูลอย่างกว้างขวางครอบคลุม

ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาส่วนใหญ่ เนื่องจากโรงเรียน  
 ไม่มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา แต่กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า  
 โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอาจ  
 ทำได้โดยการวิเคราะห์ข้อมูล จากการประชุมปรึกษาหารือระหว่างคณะครู  
 ผู้ปกครองนักเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทำวิธีแก้ไข  
 หลาย ๆ วิธี แล้วตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาจากการวิจัย พบว่า  
 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดแนวทางแก้ไข ในกรณีนี้ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าควรให้  
 คณะกรรมการการวางแผนปฏิบัติการ หรือคณะครูในโรงเรียนเป็นผู้ร่วมกำหนดแนวทาง  
 แก้ไขจะเหมาะสมกว่าให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดเพียงผู้เดียว เนื่องจากการ  
 ทำงานในรูปของคณะบุคคลจะให้ความหลากหลายทางความคิด และแนวทางแก้ไข  
 ไค้มากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว นอกจากนี้ยังทำให้ปฏิบัติหน้าที่ไค้ด้วยความเต็มใจ  
 เนื่องจากมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางแก้ไข

2.7 จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีการเตรียมบุคลากร ก่อนการวางแผนปฏิบัติการ โดยการประชุมชี้แจงให้เข้าใจรายละเอียดในการ ปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งนับว่าโรงเรียนได้ดำเนินการเหมาะสมแล้ว เนื่องจากการ เตรียมบุคลากรก่อนการวางแผนนั้น นับว่ามีความสำคัญมาก เพราะบุคลากรจะต้อง มีความรู้ความเข้าใจแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้ มิฉะนั้นจะนำไปปฏิบัติได้ไม่ถูกต้อง อย่างไรก็ดี การที่โรงเรียนใช้การประชุมชี้แจงให้เข้าใจรายละเอียดในการปฏิบัติงาน ตามแผนอาจจะเป็นการไม่เพียงพอ เนื่องจากผลการวิจัยในส่วนของปัญหาพบว่า ใน การนำไปปฏิบัติเกิดปัญหา ขาดความร่วมมือประสานงานของบุคลากร และการ ดำเนินการไม่ทันตามปฏิทินที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า นอกจากการประชุม ชี้แจงแล้ว โรงเรียนคงต้องมีมาตรการทางบริหารอย่างอื่น เข้าช่วยเหลือในการ แก้ไขปัญหา เช่น การนิเทศกำกับเพื่อช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาก่ออีกทางหนึ่ง

2.8 จากผลการวิจัยพบว่า การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามแผน ส่วนใหญ่โรงเรียนไม่มีการจัดทำ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงเรียนควรจัดทำคู่มือ ในการปฏิบัติงานตามแผนเพื่อแจกครูทุกคน จะได้ทราบตรงกันว่าโรงเรียนมีกิจกรรม อะไร เมื่อไร ที่ไหน และตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมใดบ้าง จะได้เตรียม ตัวให้พร้อมที่จะปฏิบัติงาน เพราะการสื่อสารที่ชัดเจนและเพียงพอจะทำให้ทุกคนสามารถ ทำงานไปสู่เป้าประสงค์เดียวกันได้ สอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตรากุศลย์ (2529) ที่กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการทางบริหารที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจของ บุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งหรือจากหน่วยงานหนึ่งไปสู่หน่วยงานหนึ่งเพื่อให้บุคคลหรือ หน่วยงานทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยให้การประสานงานดีขึ้น และ ช่วยให้ทุกคนในหน่วยงานได้เข้าใจความเคลื่อนไหวของการทำงานอย่างทั่วถึง การ ติดต่อบริการเป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ

จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีการนิเทศผลการปฏิบัติงานตามแผน และใช้วิธีให้คำแนะนำการปฏิบัติงานเป็นรายกรณี โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นิเทศ ซึ่งนับว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับที่ อูห์ย บัญประเสริฐ และ ชโลมใจ กิงควาวัฒน์ (2529) ได้ระบุไว้ว่า เมื่อลงมือปฏิบัติงานจะต้องมีการนิเทศงานควบคู่กันไปเพื่อช่วยให้งานปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จด้วยดี และใ้งานที่มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น โดยบางเรื่องการนิเทศผู้บริหารอาจเป็นผู้นิเทศตัวเอง บางกรณีอาจมอบหมายให้บุคคลอื่นที่มีความรู้ ความสามารถช่วยนิเทศแทนก็ได้

2.9 จากผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีการติดตามผลโดยผู้บริหารเป็นผู้กำกับติดตามผล ในส่วนนี้โรงเรียนได้ดำเนินการสอดคล้องกับหลักการที่ มัชฌมา สังฆะภณฺฑ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2527) ได้กล่าวว่า การติดตามผลเป็นงานของฝ่ายบริหารในการที่จะตรวจสอบ ติดตามว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินงานไปตามขั้นตอนในแผนหรือไม่ ความก้าวหน้าของโครงการเป็นอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคประการใดบ้าง จึงนับว่าเหมาะสม อย่างไรก็ตามในส่วนของปัญหา พบว่าขาดการติดตามผลจากหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและจังหวัด ซึ่งน่าจะทำให้โรงเรียนได้ข้อมูลย้อนกลับ หรือข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงานที่ไม่สมบูรณ์ สำหรับวิธีในการติดตามผล โรงเรียนใช้วิธีการสังเกต ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า แม้การสังเกตการปฏิบัติงานจะมีส่วนดีในกรณีที่การรายงานให้ผลที่ถูกต้องสมบูรณ์ แต่ถ้าใช้วิธีเดียวจะยังไม่เพียงพอสำหรับการติดตามผลน่าจะใช้หลาย ๆ วิธี เช่น ใช้การให้รายงานผลการปฏิบัติงาน การตรวจและติดตามผล นอกจากนี้ส่วนใหญ่โรงเรียนไม่ใช้เครื่องมือในการติดตามผล ซึ่งโรงเรียนอาจกำหนดแบบฟอร์มขึ้นเอง หรือใช้เครื่องมือตามที่โรงเรียนจะต้องรายงานผล เป็นลายลักษณ์อักษรอยู่แล้ว นอกจากนั้นยังพบว่ามีปัญหาการติดตามผลไม่มีกำหนดแน่นอน ซึ่งจะขาดการติดตามผลในช่วงที่เหมาะสม และขาดข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานในช่วงที่จะเกิดประโยชน์มากที่สุด

2.10 จากผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนจาก

ประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ใน 1 ปีการศึกษา อาจจะมีการประเมิน 2 ครั้ง หรือ 3 ครั้ง แล้วแต่การจัดภาคเรียนของแต่ละโรงเรียน เพื่อติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของโครงการ แล้วนำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุง แผนการปฏิบัติการให้ดียิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527) และในการประเมินผล ส่วนใหญ่โรงเรียนจะประเมินผลเมื่อสิ้นสุดงาน/โครงการ การประเมินผลนี้ สมประสงค์ ปิ่นจินดา (2526) ได้กล่าวว่า การประเมินผลอาจกำหนดได้เป็น 3 ระยะคือ

1. ระยะก่อนดำเนินงาน/โครงการ
2. ระยะระหว่างดำเนินงานตามโครงการ
3. ระยะหลังการดำเนินการ

การประเมินผลก่อนการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ และคัดเลือกโครงการ โดยการตรวจสอบความเป็นไปได้ การเปรียบเทียบต้นทุน และผลประโยชน์ และการจัดความสำคัญ

การประเมินผลระหว่างดำเนินงาน/โครงการ เพื่อเป็นการเร่งรัดการปฏิบัติงานตามโครงการ และเพื่อนำผลมาปรับปรุง การดำเนินงานในระยะต่อไป โดยให้มีการรายงานผล

การประเมินผลหลังการดำเนินการหรือเมื่อสิ้นสุดงาน/โครงการ เพื่อเป็นการกำหนดแผนงานใหม่ โดยการใช้แบบฟอร์ม (ปราโมทย์ เจนการ ใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2527)

การนำผลการประเมินระหว่างดำเนินการไปใช้ ประมาณครึ่งหนึ่ง มีการนำไปใช้ โดยใช้ปรับปรุงการดำเนินงานโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับที่ อุตัย บุญประเสริฐ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลขณะดำเนินงานเพื่อค้นหาปัญหาและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อประโยชน์ในการทบทวนเพื่อกำหนดแผน

และการปฏิบัติใหม่ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปให้เหมาะสมกันยิ่งขึ้น นับว่าโรงเรียนปฏิบัติได้เหมาะสมเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานตามแผนบรรลุตามที่ กำหนดไว้ และยังเป็นการแสดงให้เห็นว่ามีการนำรายงานผลการติดตาม กำกับ และประเมินผลมาใช้ประโยชน์ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

การรายงานผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีการรายงานผลการปฏิบัติ งานเป็นลายลักษณ์อักษร และรายงานไปยังคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยหลักการ แล้ว น่าจะมีการรายงานในหลาย ๆ ระดับ เช่น รายงานระดับปฏิบัติเพื่อให้ทราบถึง ข้อดีข้อเสียของการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รายงาน ให้ผู้ร่วมงานระดับเดียวกันทราบ เพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหวของกิจกรรมที่ทำ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารความเคลื่อนไหวและรายงานให้ระดับสูงทราบ คือ ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการรายงานปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ในระดับผู้รายงาน และประเด็นที่ตอกตักสนใจในระดับผู้บังคับบัญชา (สนานจิตร์ สุกนอทรัพย์ ใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2524)

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ หรือหน่วยงาน ในการวางแผนโรงเรียนประถมศึกษา ควรจัดให้มีการอบรมผู้บริหารโรงเรียนหรือ บุคลากรในโรงเรียนในเรื่องการวางแผนของโรงเรียนให้ทั่วถึงทุกโรงเรียน เพื่อให้ แผนที่กำหนดมีประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง

1.2 โรงเรียนควรมีการรายงานผลการกำกับ และประเมินผล ขณะ คำเนินงานให้บุคลากรในทุกระดับทราบ เพื่อทำการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ โดย โรงเรียนควรกำหนดระยะเวลาในการกำกับติดตามผลให้ชัดเจน

1.3 โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนใน ทุกขั้นตอน

1.4 โรงเรียนควรจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และคู่มือในการปฏิบัติงานตามแผน แจกบุคลากรในโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนแก่บุคลากรในโรงเรียนที่ได้ผล และสามารถทำได้กว้างขวางรวดเร็ว

2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่เหมาะสมกับระดับโรงเรียน



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย