

24 ส.ย. 2542



106219

การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง



ปริญญานิพนธ์

ของ

ชอบ มุกดา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2541

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยทักษิณ

หนังสือนี้เป็นสมบัติของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ

ทางหอสมุดจะดูแลรักษาโดยไม่เก็บค่าธรรมเนียม

ผู้ทบทวนเอกสารนี้ส่งสำนักหอสมุดด้วย ถ้าเป็นเอกสารส่ง

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยทักษิณได้

คณะกรรมการควบคุม


.....ประธาน
(อาจารย์ ดร.อาคม วัดโสง)


.....กรรมการ
(อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิสัย)

คณะกรรมการสอบ


.....ประธาน
(อาจารย์ ดร.อาคม วัดโสง)


.....กรรมการ
(อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิสัย)


.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์ ดร.วิระชัย เสมากิติ)


.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยทักษิณ


.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(นายอาคม วัดโสง)

วันที่ 7 เดือน ๓.๓.๕๗ พ.ศ. ๒๕๕๗

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แนะนำชี้แจงอย่างดียิ่งจากอาจารย์ ดร.อาคม วัคไชสง และอาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิบูลย์ ซึ่งเป็นประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ อาจารย์ ดร.วีระชัย เสมากักดี อาจารย์ ดร.โสภาค วิริโยธิน และอาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล ที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ แนวคิด วิธีการ ในการศึกษาและการทำปริญญานิพนธ์ ขอขอบพระคุณ คุณวิโรจน์ สมมี คุณสมมาตร แก้วลาย และคุณปราโมทย์ ศรีสมบัติ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตรัง หัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอ/กิ่งอำเภอทุกอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

ขอขอบคุณ คุณจ่านงค์ มุกดา ที่ได้ให้ความร่วมมือแก้ปัญหาต่าง ๆ และให้กำลังใจ จนปริญญานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบเป็นกตัญญูตาแก่ บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีอุปการะคุณทุกท่าน

ขอบ มุกดา

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
	สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
	การบริหาร	8
	การบริหารโรงเรียน	9
	การวางแผนบริหารโรงเรียน	12
	กระบวนการวางแผน	14
	การเตรียมการวางแผน	16
	การดำเนินการวางแผน	20
	การปฏิบัติตามแผน	25
	การติดตามและประเมินผล	29
	ปัญหา และอุปสรรคในการวางแผน	34
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37

3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	42
	ประชากร	42
	กลุ่มตัวอย่าง	42
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	43
	วิธีสร้างเครื่องมือ	44
	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	44
	การวิเคราะห์ข้อมูล	45
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	46
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	56
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	56
	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	56
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
	อภิปรายผล.....	59
	ข้อเสนอแนะ.....	64
	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	64
	บรรณานุกรม.....	65

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	74
ภาคผนวก ก. หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	75
ภาคผนวก ข. แบบสอบถาม.....	81
ภาคผนวก ค. ตาราง 8.....	94
บทคัดย่อ.....	99
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	104



บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	43
2	ข้อมูลเกี่ยวกับแบบสอบถาม	48
3	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	49
4	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาการวางแผน บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง	50
5	เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง ตามตัวแปรประสบการณ์ในตำแหน่ง	51
6	เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง ตามตัวแปรขนาดของโรงเรียน	52
7	ความถี่ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง	53
8	ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง	94

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม จำเป็นต้องอาศัยคนที่มีคุณภาพ (จรัส โพธิ์ศิริ. 2523 : บทนำ) ซึ่งกลไกที่สำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพนั้น คือ การศึกษา (สุชาติ สุภโตษะ. 2527 : 6) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะเกิดผลสำเร็จ จะต้องอาศัยกระบวนการที่สัมพันธ์เกื้อกูล สนับสนุนซึ่งกันและกัน คือ กระบวนการบริหารการศึกษา กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 : 120)

กระบวนการบริหารการศึกษา เป็นเรื่องที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องให้ความสนใจ และศึกษา เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2527 : 25) กระบวนการบริหารจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ เพราะการจัดการศึกษาจะต้องใช้ปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินงานอย่างมาก (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2523 : 36) ซึ่งความจริงอย่างหนึ่งในการบริหารการศึกษา คือผู้บริหารการศึกษาต้องพบกับข้อจำกัดของทรัพยากรบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการต่าง ๆ ในปีการศึกษาหนึ่ง ๆ ก็พบกับข้อจำกัดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจแตกต่างกันออกไปตามลักษณะการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์การการศึกษา ที่ผู้บริหารรับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารการศึกษาในแต่ละองค์การ การศึกษาดำเนินไปอย่างเรียบร้อย ราบรื่น ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนการจัดการศึกษาให้เป็นไปได้ คือ สอดคล้องกับข้อจำกัดของทรัพยากรทางการศึกษาที่ปรากฏในแต่ละปีการศึกษา (ธีรวิทย์ ประทุมทรัพย์. 2529 : 293) สำหรับการวางแผนการศึกษานั้น มีแนวคิดและรากฐานที่มาในหลายรูปแบบด้วยกัน แต่ละแบบต่างมีลักษณะเฉพาะของตนเอง แต่อย่างไรก็ตาม จุดศูนย์รวมของความคิดหรืออุดมคติของการวางแผนก็คือการช่วยให้การบริหารงานตามภารกิจ และความรับผิดชอบต่อบรรลุมรรตผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2532 : 3)

ในการบริหารทุกระดับ ต่างให้การยอมรับว่า การวางแผนมีความสำคัญยิ่งในกระบวนการบริหาร ถือว่าการวางแผนคือภารกิจในหน้าที่ของนักบริหารที่จะต้องปฏิบัติเป็นอันดับแรก

ในกระบวนการบริหาร เพราะถ้าขาดการวางแผนแล้วย่อมเป็นการยากมากที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ (สมบุญ พรหมเทพ, 2521 : 94) การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีวัตถุประสงค์ มีระเบียบ ระบบ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (อาคม จันทสุนทร, 2529 : 14) การวางแผนเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของการบริหารหรือการจัดการ เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า การบริหารหรือการจัดการไม่อาจก่อให้เกิดการพัฒนาได้ถ้าปราศจากการวางแผนที่ดี (สุภรณ์ ศรีพหล, 2527 : 20) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกล่าวว่า การวางแผนการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ เพราะการวางแผนเป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องดำเนินงานก่อนสิ่งอื่น ๆ ทั้งสิ้น มิฉะนั้นแล้ว ผู้บริหารจะไม่มีกรอบหรือเค้าโครงเพื่อการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน หรือไม่มีคู่มือที่ใช้กำกับ ควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และกำหนดระยะเวลาที่วางไว้ ผู้บริหารที่ไม่เห็นความสำคัญของแผนหรือการวางแผน อาจจะบริหารงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้บ้างในกรณีที่ดี โชคดี แต่ถ้าปราศจากการวางแผนแล้วจะไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือเกิดประโยชน์ได้สูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2529 : 6)

การวางแผนในระดับโรงเรียนมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการบริหารตามโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ถือว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดที่จะนำนโยบายและนำหลักสูตรเข้าสู่อการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการศึกษาเกิดกับเด็กโดยตรง หน่วยงานระดับเหนือขึ้นมาเป็นเพียงผู้คอยดูแลให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้โรงเรียนได้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุดเท่านั้น ประกอบกับการบริหารและการจัดการโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในปัจจุบันมีฐานะเป็นหน่วยงานย่อยที่จะต้องปฏิบัติตามระเบียบต่าง ๆ เช่นเดียวกับส่วนราชการอื่น ๆ ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามคู่ไปกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน และการดำเนินการตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 และจะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักสูตรและนโยบายตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับแผนพัฒนาการท้องถิ่นด้วย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 : คำนำ) เห็นว่า การที่โรงเรียนประถมศึกษาจะสามารถบริหารและจัดการโรงเรียนได้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้นั้น วิธีการที่ดีที่สุดในขณะนี้คือการจัดทำแผน เพราะกระบวนการวางแผนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารอยู่แล้ว ดังนั้น การจัดทำแผนต้องเริ่มก่อนปีการศึกษา และนำไปปฏิบัติระหว่างปีการศึกษา จะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ศึกษาพบอีกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีการวางแผนบริหารงานน้อย และที่มีก็มักจะไม่ค่อยปฏิบัติตาม

แผนมากนัก ทำให้การบริหารไม่มีกรอบแนวทางที่แน่นอน เป็นเพียงการปฏิบัติกิจวัตรประจำวันมากกว่า ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนขาดความรู้ความสามารถและไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2529 : 8 - 9) สอดคล้องกับคำกล่าวของ รุ่ง แก้วแดง (2525 : 29) ที่กล่าวว่า ครูใหญ่ส่วนมากไม่ค่อยมีการวางแผนและโครงการ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้เด่นชัด บริหารงานไปตามธรรมเนียมที่เคยปฏิบัติมา เพื่อแก้ปัญหา ดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 16) จึงได้กำหนดนโยบาย เน้นให้ทุกหน่วยงานใช้แผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน มีการนิเทศ ติดตาม กำกับ และ ประเมินผลอย่างมีระบบ นำวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดจัดทำแผน โดยเริ่มจากหน่วยงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ตลอดจนกลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527 : 6) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงกำหนดขั้นตอนของกระบวนการวางแผนไว้ 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นติดตามและประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527 : 8 - 10) ดังนั้น ภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทุกคนจะต้องถือว่าการวางแผนบริหารโรงเรียน เป็นภารกิจอันสำคัญที่จะต้องปฏิบัติ

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ในฐานะหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก็ประสบปัญหาในการจัดการศึกษา เช่นเดียวกัน กล่าวคือ ระดับก่อนประถมศึกษา ด้านปริมาณ การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา เพื่อบริการแก่เด็กวัย 4 - 6 ปี ยังจัดได้ไม่เต็มที่และไม่ทั่วถึง พบว่า ปีการศึกษา 2538 เด็กกลุ่มอายุ 4 - 6 ปี ในเขตบริการเข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตรัง ร้อยละ 74.18 ยังมีเด็กอีกส่วนหนึ่งในเขตบริการที่ยังไม่เข้าเรียน ด้านคุณภาพ ในปีการศึกษา 2538 นักเรียนก่อนประถมศึกษาบางส่วนยังขาดความพร้อมทางร่างกาย สังคม อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญา ผลการประเมินความพร้อมทุกด้านของนักเรียนในสังกัด ยังขาดความพร้อมร้อยละ 5 และร้อยละ 6 ยังมีพัฒนาการด้านสติปัญญาดำกว่าด้านอื่น ระดับประถมศึกษา ด้านปริมาณ ยังไม่สามารถจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุครบเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ในเขตบริการ ให้เข้าเรียนระดับประถมศึกษาได้ครบทุกคน ปีการศึกษา 2538 สามารถเกณฑ์เด็กเข้าเรียนได้ร้อยละ 99.83 ด้านคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ปีการศึกษา 2538 เกือบทุกกลุ่มประสบการณ์ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรังกำหนดโดย โดยเฉพาะกลุ่มทักษะคณิตศาสตร์ ภาษาไทยและสร้างเสริม

ประสบการณ์ชีวิต (สปช.) ซึ่งผลสัมฤทธิ์ยังอยู่ในเกณฑ์ไม่น่าพอใจ ต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น
ทุกระดับชั้น ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ด้านปริมาณ อัตราการเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษา
ตอนต้น ในปีการศึกษา 2538 ยังดำเนินการไม่ครบ 100% เนื่องจากมีเด็กอีกร้อยละ 8.33
ไม่ได้เรียนต่อ ด้านคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยเฉพาะวิชาคณิตศาสตร์
และวิชาภาษาอังกฤษยังอยู่ในระดับต่ำ ผลสัมฤทธิ์ยังอยู่ในเกณฑ์ไม่น่าพอใจ ด้านการบริหาร
และสนับสนุน พบว่า การจัดทำแผนการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานยังขาด
ประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในระดับโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุของปัญหา คือ บุคลากร
ส่วนหนึ่งขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนและการใช้แผน เป็นเครื่องมือในการทำงาน
และผู้บริหารบางคนมองไม่เห็นความสำคัญของการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน
(สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง. 2539 : 14 - 19)

ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารการประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดตรัง มีความสนใจเป็นอย่างยิ่งว่า การปฏิบัติงานการวางแผนบริหาร
โรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กำลังเป็นอยู่อย่างไร เพื่อจะนำผลการศึกษา
มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงให้การวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับที่น่าพอใจ อันจะ
ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อทราบระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง
2. เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง จำแนกตามด้านประสบการณ์
ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน
3. เพื่อทราบข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงการวางแผนบริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดตรัง ใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนบริหาร โรงเรียน ตลอดจนทำให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง สามารถนำไปพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ในกระบวนการวางแผน 4 ขั้นตอน ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 8-10) คือ

- 1.1 การเตรียมการวางแผน
- 1.2 การดำเนินการวางแผน
- 1.3 การปฏิบัติตามแผน
- 1.4 การติดตามและประเมินผล

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ซึ่ง ดำรงตำแหน่งในปีการศึกษา 2540 จำนวน 327 โรงเรียน สุ่มตัวอย่างเพื่อการศึกษาโดยการเทียบ สัดส่วนจากตารางของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) ได้จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง 177 คน แล้วสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified sampling) จำแนกตามประสบการณ์ใน ตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน และสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) โดยวิธีจับฉลาก

3. ตัวแปรที่ศึกษา จำแนกดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกเป็น

3.1.1 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร จำแนกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่

- ก) ต่ำกว่า 12 ปี
- ข) ตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป

3.1.2 ขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาดจำนวน
ห้องเรียนเป็นสองกลุ่ม ได้แก่

- ก) ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน
- ข) ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม คือ ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ในกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 3.2.1 การเตรียมการวางแผน
- 3.2.2 การดำเนินการวางแผน
- 3.2.3 การปฏิบัติตามแผน
- 3.2.4 การติดตามและประเมินผล

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีปัญหาการวางแผนบริหาร
โรงเรียน แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีปัญหาการวางแผน
บริหารโรงเรียน แตกต่างกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ปัญหา หมายถึง อุปสรรค หรือข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่ทำให้การวางแผนบริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ไม่บรรลุเป้าหมาย และ
วัตถุประสงค์
2. การวางแผนบริหารโรงเรียน หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ในกระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามขั้นตอนการเตรียมการวางแผน
การดำเนินการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามและประเมินผล
3. การเตรียมการวางแผน หมายถึง การกำหนดเรื่องหรือสิ่งที่จะทำหรือใช้ในการวางแผน
ไว้ล่วงหน้า

4. การดำเนินการวางแผน หมายถึง การกำหนดแผนงาน โครงการที่ทำไว้ว่าจะให้ดำเนินการอย่างไร เป็นไปในทิศทางใด

5. การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การกระทำตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้

6. การติดตามและประเมินผล หมายถึง การหาข้อมูลเพื่อทราบความก้าวหน้าและความสำเร็จ ตามขั้นตอนการวางแผนบริหารโรงเรียน

7. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา รวมทั้งสถานศึกษาที่เปิดขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นด้วย สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ

8. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่งดังกล่าวข้างต้น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ

9. ประสบการณ์ในตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งหรือหลายโรงเรียนรวมกัน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มต่ำกว่า 12 ปี และกลุ่มตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป

10. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง ลักษณะของโรงเรียนประถมศึกษาที่ต่างกัน โดยใช้เกณฑ์จำนวนห้องเรียนเป็นตัวกำหนด แบ่งเป็น 2 ขนาด คือ ขนาดต่ำกว่า 12 ห้องเรียน และขนาดตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า นำเสนอตามลำดับ คือ การบริหารโรงเรียน การวางแผนการบริหารโรงเรียน กระบวนการวางแผน การเตรียมการวางแผน การดำเนินการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามและประเมินผล ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหาร

นักบริหารและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ ซึ่งน่านำมาศึกษาค้นคว้า

ไซมอน (Simon, 1947 : 5) ให้ความหมายการบริหารว่า คือ การทำงานของคณะบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ร่วมกัน เฮอร์เชและบลิงชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 : 3) เห็นว่าการบริหารเป็นงานที่ปฏิบัติกับบุคคล โดยอาศัยบุคคล ทั้งรายบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สมพงษ์ เกษมสัน (2523 : 6) ให้คำนิยามว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อรุณ รักธรรม (2527 : 18) ให้ความเห็นว่า การบริหาร คือ การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมุ่งความสำเร็จร่วมกัน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 1) กล่าวถึงการบริหาร คือ การที่บุคคลร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้กระบวนการ ทรัพยากรและเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม หวน พันธุ์พันธ์ (2528 : 3) ให้คำจำกัดความว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานของคณะบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ กิตติมา ปรีดีคิลก (2532 : 6) ให้ทัศนะว่า การบริหาร หมายถึง ความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ สมเกียรติ ฉิมแก้ว (2534 : 9) กล่าวสรุปว่า การบริหาร หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยทรัพยากรในการบริหาร ได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้น จากแนวความคิดหลายท่านที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอาศัยทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การบริหารโรงเรียน

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการบริหารการศึกษา เช่น สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 15) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินการต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ และเหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้เขาเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม สำหรับ ภิญโญ สาธร (2523 : 12) มีความเห็นว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคม ในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ทั้งในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในและนอกระบบโรงเรียน ส่วน เมธี ปิณฑานนท์ (2525 : 2) นิยามว่า การบริหารการศึกษา คือ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพตามจุดหมายที่วางไว้ กิติมา ปรีดีศิลป (2532 : 4) ให้ทัศนะว่า การบริหารการศึกษา คือ ความพยายามที่จัดดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา อันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความพยายามที่จะดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษา โดยให้มีผลผลิต คือ ผู้เรียน มีคุณภาพในที่สุด จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานร่วมมือกันจัดการศึกษาให้กับสมาชิกของสังคม เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น มีคุณภาพ และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

ส่วนความหมายของการบริหารโรงเรียน มีผู้กล่าวถึงอยู่หลายท่านด้วยกัน เช่น สทวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 12) อธิบายว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้เด็กหรือเยาวชน ได้รับการศึกษาตามความมุ่งหมายของหลักสูตร นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523:12) ให้ความเห็นว่าการบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของกลุ่มคนที่เรียกว่า ผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริการการศึกษาแก่สมาชิกของ

สังคม วิทยุไทย สาร (2523 : 10) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคล ทั้งในและนอกโรงเรียน ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 3) ชี้ให้เห็นว่า การบริหารโรงเรียนนั้นเราเพิ่งเล็งถึงการบริหารภายในโรงเรียน ซึ่งถือได้ว่าเป็นหน่วยงาน ส่วนหนึ่ง อันมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตัวนักเรียนเป็นสำคัญ วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล (2523 : 3) สนับสนุนว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ บุคคลหลายคนร่วมมือดำเนินการเพื่อให้การบริหารทางการศึกษาแก่เยาวชน หรือผู้ที่สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรมต่าง ๆ เพื่อ เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และประเทศชาติ กูด (Good.1959 : 13) แสดงทัศนะว่า การบริหาร โรงเรียนเป็นการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และจัดการในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือกิจการใน โรงเรียน รวมทั้งการบริหารธุรกิจโรงเรียน โดยมีมุ่งให้บรรลุตามจุดหมายของการศึกษาที่วางไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน โปรแกรมการศึกษา โปรแกรมด้านกิจกรรมต่าง ๆ หลักสูตร วิธีสอน วัสดุอุปกรณ์ และการแนะแนว ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2526 : 160) ได้ย้าถึงภารกิจการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาว่า การบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาก็เช่นเดียวกันกับการบริหารองค์การประเภทอื่น เพียงแต่การบริหารโรง เรียนประถมศึกษา เน้นตรงที่ว่าต้องทำให้เกิดการบริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ คือ นักเรียน และผล จากการบริการ คือ ผู้รับบริการจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และพัฒนาตามวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ โรงเรียนประถมศึกษาต้องรับผิดชอบภารกิจในการให้การศึกษาเบื้องต้นแก่ กุลบุตร กุลธิดา ดังนั้น ความหมายของการบริหารโรงเรียนจากแนวความคิดของหลายท่านที่กล่าวมา น่าจะ สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน คือ การดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้เด็กและเยาวชนได้รับ การพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ และมีคุณธรรม ตามความมุ่งหมายของหลักสูตร

อ้อม ประนอม (2528 : 16) ได้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารโรงเรียนมีภารกิจที่แตกต่างไปจาก การบริหารการศึกษา เพราะการบริหารโรงเรียนมุ่งที่เด็ก ส่วนการบริหารการศึกษามุ่งที่ ผู้บริหารผู้ทำงานด้านการศึกษา ภารกิจการจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงแตกต่างกันออกไปตาม ลักษณะและระดับของโรงเรียน หวน พันธุพันธ์ (2528 : 7) กล่าวว่า เมื่อเปรียบเทียบความหมาย แล้วจะเห็นได้ว่า ก็คล้ายกันนั่นเอง แต่การบริหารการศึกษาจะครอบคลุมกว้างกว่า คือถ้ากล่าวถึง ผู้บริหารการศึกษามุ่งถึงหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ศึกษาธิการอำเภอ ผู้อำนวยการ การประถมศึกษาจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการเขตการศึกษา หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง อธิบดี และเลขาธิการสำนักงาน เป็นต้น ส่วนผู้บริหารโรงเรียนจะหมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ หัวหน้าหมวด และหัวหน้าสาขาวิชา เป็นต้น

การบริหารโรงเรียน ต้องอาศัยกระบวนการบริหาร หรือ กระบวนการบริหารการศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการ และนักบริหารเสนอไว้ดังนี้

กูลิค และ เออร์วิค (Gulick and Urwick. 1936 : 13) ได้กล่าวถึงการบริหารไว้ 7 ขั้นตอน เรียกว่า POSDCoRB มีดังนี้

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดองค์การ (organizing)
3. การบริหารงานบุคคล (staffing)
4. การอำนวยการหรือการสั่งการ (directing)
5. การประสานงาน (co - ordinating)
6. การรายงาน (reporting)
7. การจัดงบประมาณ (budgeting)

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 92) และ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 24) มีความเห็นตรงกันว่า กระบวนการบริหารโรงเรียน ควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นวางแผนงาน (planning) โดยคำนึงถึงบุคลากร (staff) และ งบประมาณ (budget)
2. ขั้นจัดรูปงาน (organizing)
3. ขั้นดำเนินงาน (executing) อันประกอบด้วย การประสานงาน (co - ordinating) การควบคุมงาน (controlling) และการสั่งงาน (directing)
4. ขั้นประเมินผลงาน (evaluating)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 4) ได้สรุปและเสนอแนะกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาว่า ในการบริหารงานทั้งหน่วยงานของโรงเรียนต้องอาศัยกระบวนการบริหาร อย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
2. การวางแผน
3. การดำเนินการตามแผน
4. การประเมินผล

เป็นที่น่าสังเกตว่า ในทุกกระบวนการบริหารต่างให้การยอมรับการวางแผน เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงาน ซึ่ง อุตัย บุญประเสริฐ (2527 : 7-8) ได้กล่าวสนับสนุนในเรื่องนี้ว่า การบริหารองค์การใดก็ตาม ถ้าผู้บริหารละเลยการวางแผน ถึงแม้ผู้บริหารจะมีความ

เชี่ยวชาญ และมีความสามารถเพียงใด ก็มักจะประสบปัญหายุ่งยากในการบริหารเสมอ เพราะการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารงานที่เป็นระบบ และต้องการความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวความคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2530: 105) ที่กล่าวไว้ในบรรดาหน้าที่ทางการบริหารต่าง ๆ ถ้าจะให้ความสำคัญ เปรียบเทียบกันแล้ว กล่าวได้ว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญที่สุด ที่ถือได้ว่าเป็นหน้าที่หลัก หรือหน้าที่สำคัญที่เป็นพื้นฐานประการแรกของนักบริหารทุกคนทั้งนี้เพราะการวางแผน มีขอบเขตครอบคลุมถึงหน้าที่การบริหารการอื่น ๆ ทั้งหมด และเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารทั้งปวง

การวางแผนบริหารโรงเรียน

ความหมายของการวางแผน มีนักบริหารและนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกันที่น่าสนใจมากกล่าวถึง มีดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2525 : 88 - 89) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะกระทำการใด ๆ หรือกำหนดกระทำอย่างหนึ่งไว้ล่วงหน้า และเมื่อดำเนินการจนได้แล้วโครงการที่แสดงถึงการเตรียมการที่จะกระทำในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ กิตติมา ปริสดีดิลก (2529 : 204) ที่บันทึกไว้ว่า การวางแผนเป็นการเตรียมการล่วงหน้าแล้วกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีแก้ปัญหา ตลอดจนแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับที่ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 27) มีความเห็นด้วยว่า การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร และมีความต้องการที่จะให้หน่วยงานย่อยทำงานประสานกันอย่างไร เพื่อให้งานส่วนรวมดำเนินไปอย่างราบรื่น ส่วน สมนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 9) กล่าวว่า การวางแผน คือ กระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 : 1) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การวางแผนคือ การคิดทางเลือก (ล่วงหน้า) ที่ดีที่สุดในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและให้ได้ผลคุ้มค่าที่สุด โดยการดำเนินการตามขั้นตอนอย่างมีระบบ แบบแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 103) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การวางแผนเป็นกระบวนการจัดทำกับข้อมูล เพื่อให้ได้ผลงาน หรือผลผลิตที่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือใกล้เคียงมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดได้อย่างเหมาะสม และเพียงพอ รวมทั้งระบบถึงวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นเหล่านั้นด้วย

จากความหมายที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การเตรียมการกำหนดทางเลือกไว้ล่วงหน้าว่าจะดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างไรในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมาย และนโยบายของหน่วยงานที่วางไว้

การวางแผน มีความสำคัญอย่างไร ทำไมต้องมีการวางแผน นักวิชาการต่าง ๆ ได้เสนอความเห็นไว้หลายท่านด้วยกันที่น่าสนใจน่าศึกษา มีดังนี้

กิตติมา ปริดีคิลก (2529 : 204 - 205) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่า ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร เมื่อใด ใช้ทรัพยากรอย่างไร ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีประสิทธิภาพ การวางแผนจะเป็นเครื่องชี้ทิศทางในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยการบริหารงานราบรื่น หากมีปัญหาอุปสรรค สามารถแก้ได้ทันที ช่วยลดต้นทุนการปฏิบัติงาน เพราะลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดการทำงานที่ไม่สัมพันธ์กัน สำหรับ ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 104) กล่าวว่า การงานแผนมีความสำคัญ เพราะมีคุณประโยชน์ต่อการบริหารงานหลายประการ เช่น ช่วยบอกให้ทราบถึงศักยภาพของปัญหา และโอกาสที่ปัญหาเหล่านั้นจะเกิดขึ้น ช่วยปรับปรุงแก้ไขกระบวนการตัดสินใจภายในองค์การ หรือหน่วยงานให้ดีขึ้น ช่วยชี้เฉพาะให้เห็นทิศทาง คำนิยม และวัตถุประสงค์ในอนาคตของหน่วยงาน ช่วยให้แต่ละบุคคล หรือแต่ละหน่วยงานปรับเข้ากันได้กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ช่วยผู้บริหารให้มีความมั่นใจในอันที่จะนำความอยู่รอดปลอดภัยมาสู่องค์การและหน่วยงาน

สงวน ช้างฉัตร (2529 : 10 - 11) ได้พูดถึงความสำคัญของการวางแผนการศึกษาไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนการศึกษา เป็นการตอบสนองความต้องการของสังคม และประเทศชาติ
2. สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาอย่างมี

ประสิทธิภาพ

3. การวางแผนการศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ในการควบคุมงานเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ต้องการ

4. การวางแผนการศึกษา เป็นหลักประกันความล้มเหลวในการดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 55) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการวางแผน ไว้ดังนี้

1. เป็นการคิดเตรียมการและแก้ปัญหาล่วงหน้า เพื่อให้เป็นการทำงานที่มีจุดมุ่งหมาย

2. การปฏิบัติที่มีแผน มีระบบ มีขั้นตอนและระยะเวลา สถานที่ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ค่อนข้างชัด นอกจากจะสะดวกในการดำเนินงานอย่างมากแล้ว ยังสามารถวัดความสำเร็จ ตรวจสอบประเมินผลได้อีกด้วย

3. ในกรณีที่ปัญหาเกิดขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในเรื่องแผนงานของสถานศึกษา หรือหน่วยงาน หรือได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และสังคม หรืออื่น ๆ ถ้ามีแผนอยู่แล้ว ก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

4. สามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหาร ผู้คุมนโยบายระดับต่าง ๆ สามารถวินิจฉัยตัดสินใจ ได้อย่างมีหลักเกณฑ์ถูกต้อง

5. การวางแผน ช่วยให้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า ทั้งนี้เพราะหลักในการวางแผนจะต้องคำนึงถึงการระดมทรัพยากรทุกอย่างที่มี มาดำเนินการตามลำดับความจำเป็น ก่อนหลัง ให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ต่าง ๆ โดยเลือกวิธีที่ดีที่สุด ทำให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากร และระยะเวลา

จากที่นักวิชาการ สถาบันและหน่วยงานทางการศึกษา ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ช่วยให้งานปฏิบัติไปอย่างราบรื่น ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์ และเป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของนักบริหาร เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ต้องการ

กระบวนการวางแผน

การบริหารองค์การใด ๆ ก็ตาม จะต้องมีการวางแผน หรือมีการเตรียมการล่วงหน้าว่าจะดำเนินการตามขั้นตอน หรือมีกระบวนการดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด ตรงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผน ซึ่งมีที่น่าสนใจ และควรนำมาศึกษา ดังนี้

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2527 : 6 - 7) กล่าวว่า ขั้นตอนการวางแผนที่นิยมใช้กัน สรุปได้ดังนี้

1. การเตรียมการ
2. การวางแผน
3. การจัดทำแผน
4. การจัดทำรายละเอียดของแผน

5. การนำแผนไปปฏิบัติ

6. การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผน

สมานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 48) อุทัย หิรัญโต (2525 : 91) อนันต์ เกตุวงศ์ (2526 : 62) กำหนดไว้ตรงกันว่า กระบวนการวางแผน มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นวางแผน
2. ขั้นปฏิบัติตามแผน
3. ขั้นประเมินผลตามแผน

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 92 - 97) ได้แบ่งขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการวางแผนไว้

5 ประการ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน
3. การรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล
4. การปฏิบัติตามแผน
5. การติดตาม และปรับปรุงแผน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 8-10) สรุปว่ากระบวนการวางแผน มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการวางแผน
2. การดำเนินการวางแผน
3. การปฏิบัติตามแผน
4. การติดตาม และประเมินผล

ผู้วิจัยมีความเห็นว่ากระบวนการวางแผน สรุปแล้วมีขั้นตอนที่สำคัญในการวางแผนการบริหารงานอยู่ 4 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ดังนั้น ผู้วิจัยจะศึกษาโดยยึดกระบวนการวางแผน ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในกระบวนการวางแผน 4 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการวางแผน
2. การดำเนินการวางแผน
3. การปฏิบัติตามแผน
4. การติดตาม และประเมินผล

การเตรียมการวางแผน

แนวคิดเกี่ยวกับการเตรียมการวางแผน ได้มีนักวิชาการหลายท่านเสนอความคิดเห็นในประเด็นความหมายของการเตรียมการวางแผน ไว้ดังนี้

วิศัลย์ โกมุตพงศ์ (2533 : 26) กล่าวว่า การเตรียมการวางแผน คือการจัดหน่วยงานเกี่ยวกับการวางแผน รวมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และให้ความรู้แก่บุคลากร การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการสำหรับอูทัย บุญประเสริฐ (2532 : 49) ได้กล่าวถึง การเตรียมการวางแผนไว้ว่า การเตรียมการวางแผนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการเตรียมโครงสร้างและระบบ เพื่อสนับสนุนให้การวางแผนดำเนินไปได้สะดวก กรมสามัญศึกษา (2538 : 4) เสนอว่า การเตรียมการวางแผน เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลจัดทำแผน จึงเป็นขั้นตอนของการกำหนดประเด็นปัญหา และประเด็นการพัฒนา ประมวล เสนาฤทธิ์ (2527 : 6) มีความเห็นว่า การเตรียมการวางแผน ได้แก่ การกำหนดวิธีการวางแผน กำหนดโครงสร้าง และกลไกการทำงาน การรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ และกำหนดวัตถุประสงค์ อูทัย ธรรมเดโช (2528 : 79) อธิบายว่า การเตรียมการวางแผน ผู้บริหารต้องเตรียมบุคลากรฝ่ายวางแผน คือ ตั้งคณะทำงานวางแผน เตรียมวิธีการและกิจกรรมในการวางแผนว่าทำอะไรก่อนหลัง เตรียมวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลและวิธีการรวบรวมข้อมูล เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2530 : 29) ชี้แจงว่า การเตรียมการวางแผน ได้แก่ การจัดหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผน จัดรูปโครงสร้างระบบ และกลไกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้วางแผนดำเนินการได้สร้างเครื่องมือ และวิธีปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ประสาน สาระตัน (2532 : 5) มีความเห็นสอดคล้องเช่นเดียวกันว่า การเตรียมการวางแผน ได้แก่ การจัดหน่วยงานที่วางแผน การจัดรูปโครงสร้างระบบกลไกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการวางแผน การสร้างเครื่องมือ และการหาวิธีปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จากความหมายหลาย ๆ ท่านที่กล่าวมาน่าจะสรุปได้ว่า การเตรียมการวางแผนคือ การเตรียมบุคลากรโดยการตั้งคณะทำงานขึ้นมา กำหนดวิธีการวางแผน รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กำหนดโครงสร้างของงาน กำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนการเตรียมบุคลากรและเครื่องมือที่จำเป็นไว้ให้พร้อม เพื่อการดำเนินการวางแผนขั้นต่อไป

การเตรียมการวางแผน ต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมจากแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

อูทัย บุญประเสริฐ (2532 : 49 - 51) ได้กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่จำเป็นในการเตรียมการวางแผน มีดังนี้

1. การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร (management information system)
2. การศึกษาสภาพปัจจุบัน (status studies)
3. การประเมินปัญหาและความต้องการ (need assesement and information analysis)
4. การคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ (forecasting) ที่เกี่ยวข้องกับงาน
5. การประมาณเกี่ยวกับทรัพยากรและการเงิน (resource projection)
6. การกำหนดเกณฑ์ (criteria) หรือหลักในการวางแผน
7. การกำหนดโครงสร้าง และการประสานการวางแผน (organization for planning)
8. แบบฟอร์มมาตรฐาน (planning forms) และโครงสร้างมาตรฐาน (planning formats)
9. การกำหนดนโยบายการวางแผน (planning policy)

วินัย แสนมณี (2531 : 71 - 72) ได้สรุปแนวการเตรียมการวางแผนไว้ดังนี้

1. การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากร ได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ รวมทั้งข้อมูลและผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา

2. การสำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน
3. การศึกษานโยบายระดับสูง
4. การกำหนดสภาพที่ต้องการ
5. การสำรวจสภาพปัจจุบัน
6. การเปรียบเทียบสภาพที่ต้องการกับสภาพปัจจุบัน จะได้ประเด็นปัญหาที่ต้องแก้ไข และประเด็นที่ต้องพัฒนา

7. จัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาและประเด็นพัฒนา

พิสิษฐ์ ศิวลิย (2525 : 14) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเตรียมการวางแผนได้ 3 ประการ คือ

1. การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และข้อมูลจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน ตามแผนงานฉบับก่อน
2. การสรุปสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และแนวทางการดำเนินงาน หรือแนวทางแก้ปัญหา

กรมสามัญศึกษา (2538 : 4 - 8) เสนอว่า แนวทางการดำเนินงานในขั้นเตรียมการวางแผน มีดังนี้

1. การจัดองค์กร ปรณงาน

1.1 การจัดองค์การบริหารของโรงเรียน ให้มีความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน จัดสายงานบังคับบัญชาให้ชัดเจน

1.2 การปรณงาน คือ การกำหนดหน้าที่ ขอบข่ายความรับผิดชอบแต่ละฝ่าย/งาน ต่าง ๆ/หัวหน้าหมวด ให้ถูกต้อง ให้ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนทั้งหมด และจัดทำเอกสารเผยแพร่ให้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากร

1.3 ตั้งบุคลากรรับผิดชอบงานตามความรู้ ความสามารถ หรือความสมัครใจ

2. การตั้งกรรมการแผนงาน อาจทำได้เป็นแบบคณะเดียว หรือแบบ 3 คณะก็ได้

2.1 การแต่งตั้งกรรมการแผนงานแบบคณะเดียว ควรมีผู้บริหารเป็นประธานมี กรรมการและหัวหน้างานแผนงานเป็นกรรมการและเลขานุการ ส่วนการดำเนินงานเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่แผนงาน

2.2 แบบแต่งตั้งกรรมการ 3 คณะ คือ คณะกรรมการนโยบายและแผน คณะกรรมการแผนงาน และคณะกรรมการประสานแผน

3. การให้ความรู้ด้านการวางแผนให้บุคลากร โดยการจัดประชุมชี้แจงครู อาจารย์ ให้เข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผน และฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในขั้นตอนต่าง ๆ

4. การจัดข้อมูลสารสนเทศ สำหรับการวางแผนที่จัดเก็บคือ ข้อมูลด้านนโยบายของ กรมสามัญศึกษา และข้อมูลการบริหารงานในโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย เมื่อได้ข้อมูลแล้ว นำมาวิเคราะห์ และจัดแสดงข้อมูล ในรูปแบบต่าง ๆ นำออกเผยแพร่

5. การศึกษาวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือ นโยบายหน่วยเหนือ หมายถึง นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา และนโยบายระดับจังหวัด โดยศึกษาทำความเข้าใจนโยบายแต่ละด้าน เข้าใจในรายละเอียด จุดเน้น หรือเจตนารมณ์ของนโยบาย

6. วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน เป็นหน้าที่ของงานแผนงาน โดยวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และปัญหาแต่ละด้าน ตามนโยบายของกรมสามัญศึกษาและโรงเรียน

ประเสริฐ ไชยะชา (2535 : 54) กล่าวสรุปขั้นตอนการเตรียมการวางแผนว่า ควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ การเตรียมข้อมูลสำหรับวางแผน พร้อมทั้งผลการประเมินงานในปีการศึกษาที่ผ่านมา การประชุมครูอาจารย์ และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานวางแผน และการเตรียมบุคลากร วัสดุ และอุปกรณ์ สำหรับดำเนินการวางแผน

มาโนช กล้องเจริญ (2531 : 36) ได้สรุปขั้นตอนการเตรียมการวางแผนไว้ดังนี้ คือ การจัดตั้งหน่วยงานวางแผนพร้อมกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดให้มีคณะกรรมการเกี่ยวกับการวางแผน พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ การพัฒนาผู้รับผิดชอบการวางแผนและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการวางแผน การจัดรูปแบบโครงสร้างและกลไกการบริหารที่เอื้ออำนวยต่อการวางแผนรวมทั้งการนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล การจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับการงานวางแผน และการจัดระบบข้อมูล และการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับงานวางแผน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 29) ได้ให้แนวการเตรียมการวางแผนไว้ 5 ประการ คือ

1. การตั้งหน่วยงานวางแผน
2. การจัดทำวิธีการวางแผน
3. การจัดรูปแบบโครงสร้างกลไก การบริหารโรงเรียน โดยให้มีการจัดทำแผน และนำแผนไปใช้ในการบริหารงาน
4. การสร้างเครื่องมือและวิธีการ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการวางแผน

5. การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

ดังนั้น ขั้นตอนการเตรียมการวางแผน สรุปประเด็นสำคัญ ได้ 4 ประการ ดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อรับผิดชอบเตรียมการวางแผน
2. การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากร เช่น งาน เงิน และวัสดุอุปกรณ์
3. การสำรวจข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผน
4. การสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

การดำเนินการวางแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526 : 62-67) อ้างอิงมาจาก Breton ว่า การวางแผนมิได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติตามธรรมชาติหรือโดยการบังเอิญ แต่นักบริหารจะต้องสร้างขึ้นโดยอาศัยความรู้ ความละเอียด และประสบการณ์ ดังนั้น การวางแผนควรคำนึงถึงหลักการเป็นลำดับดังนี้

1. จะต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการที่จะให้มีการวางแผน
2. จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานให้แน่ชัด
3. การเตรียมหัวข้อกว้างของแผนเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชา
4. การขออนุมัติข้อเสนอของแผน
5. การกำหนดตัวบุคคลผู้วางแผนและผู้รับผิดชอบ
6. การกำหนดหัวข้ออย่างแน่นอนของแผน
7. การติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. การหาข้อมูลและตัวเลขที่จำเป็น
9. การประเมินข้อมูล
10. การสรุปและเตรียมแผนชั่วคราว
11. เมื่อพิจารณารายละเอียดดังกล่าวของแผนส่วนต่าง ๆ แล้วจึงนำเอาส่วนต่าง ๆ ของแผนมารวมกันและถือเป็นแผนชั่วคราว
12. การเตรียมแผนขั้นสุดท้าย
13. การทดสอบและการปรับปรุงแผน
14. การอนุมัติแผน

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2527 : 6) ให้ความเห็นว่า ขั้นตอนการวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ควรมีกิจกรรมดังนี้

1. การศึกษาวินิจฉัยสถานการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทางการศึกษาตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ
2. กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหานั้นในอนาคต
3. การประมาณการวงเงินค่าใช้จ่าย
4. การกำหนดเป้าหมายและการจัดลำดับความสำคัญ
5. ทดสอบแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๒/๗
372.12012
๕๕๖๖๗
๗๔๑ ๑. ๑



อุทัย ธรรมเดโช (2528 : 79 - 82) สรุปว่า ขั้นตอนการวางแผน ประกอบด้วยการศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบายในการแก้ปัญหา และการกำหนดค่าใช้จ่ายที่จะใช้ตามแผน

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2530 : 29) วิเคราะห์ว่า ขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นตอนดำเนินการวางแผน ซึ่งมีการดำเนินงานสรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์วินิจฉัย คือ วิเคราะห์วินิจฉัยสภาพปัจจุบันของการจัดการศึกษาของประเทศ รวมทั้งความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งการวินิจฉัยจะช่วยชี้ให้เห็นความสำเร็จ ข้อบกพร่อง หรือความล้มเหลวในการจัดการศึกษา ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และค่าใช้จ่าย หลังจากที่ได้วิเคราะห์ วินิจฉัยสภาพปัญหา และประเมินความต้องการในอนาคตแล้ว จึงกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายในการพัฒนาการศึกษาตามช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนกำหนดค่าใช้จ่ายที่จะใช้ในอนาคต

3. การทดสอบความเป็นไปได้ เป็นการตรวจสอบให้แน่ใจอีกครั้งว่าเป้าหมายที่วางไว้นั้นเป็นไปได้และมีความแน่นอน

ประสาน สาระทัน (2532 : 5 - 6) มีความเห็นว่า ขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การวิเคราะห์วินิจฉัยสภาพปัจจุบัน และปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และค่าใช้จ่าย การทดสอบความเป็นไปได้ของเป้าหมายที่วางไว้ และการจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำไปปฏิบัติ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2534 : 91) กล่าวถึงการวางแผนว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด และนักวางแผนมักจะนึกถึงเฉพาะขั้นตอนนี้กันเป็นส่วนใหญ่ กิจกรรมหลักของขั้นตอนนี้ครอบคลุมถึง การศึกษาวินิจฉัยสถานการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทางการศึกษา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ การกำหนดนโยบายเพื่อแก้ปัญหาในอนาคต การประมาณการวงเงินค่าใช้จ่าย การกำหนดเป้าหมาย และจัดลำดับความสำคัญ การทดสอบแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการจัดทำเอกสารแผนที่ระบุการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย และนโยบาย เพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจพิจารณาให้ความเห็นชอบ และมอบหมายให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปจัดทำแผนละเอียดต่อไป

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 9 - 10) ได้ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการวางแผน ไว้ดังนี้

1. สืบสวนและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สภาพปัจจุบันและปัญหา ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียน (รวมทั้งที่ได้จากการประเมินผลจากปีการศึกษาที่ผ่านมา)

ตลอดจนสถานการณ์ปัจจุบันและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (อาจมีผลกระทบ) และจำเป็นต้องทราบ เพื่อที่จะสามารถกำหนดความต้องการและตัดสินใจดำเนินงานได้ถูกต้อง

2. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ครูอาจารย์หรือคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายควรเสนอให้คณะครูอาจารย์พิจารณา หากเป็นของโรงเรียนอาจกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ให้ครอบคลุม เพื่อแสดงให้เห็นภาพโดยส่วนรวมของกลุ่ม ส่วนรายละเอียดและการกำหนดที่ค่อนข้างจะชัดเจนนั้นจะอยู่ในโครงการซึ่งบรรจุไว้แล้วในแผน (นอกจากนี้ควรกำหนดเครื่องชี้วัดหรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จของโครงการ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อการติดตามและประเมินผล)

3. แผนงานหรืองานโครงการและงบประมาณ (คณะทำงานหรือครูอาจารย์ที่ได้รับมอบหมายควรเสนอคณะครูอาจารย์ เพื่อขอรับความเห็นชอบในขั้นต้นก่อน) เป็นส่วนประกอบสำคัญของแผน เป็นวิธีการหรือส่วนที่สนับสนุนให้แผนบรรลุความสำเร็จได้ การกำหนดแผนงานหรืองานโครงการและงบประมาณนี้ต้องสัมพันธ์กัน

สำหรับโครงการจะต้องแสดงรายละเอียดพอสมควร มีหลักการ เหตุผลที่มีข้อมูลประกอบ มีความเป็นไปได้จริง ๆ ในแง่ของการดำเนินการ การปฏิบัติได้ตามขั้นตอนและระยะเวลาต่าง ๆ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากร อันได้แก่ บุคลากรวัสดุอุปกรณ์ และเงินค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยคำนึงถึงการประหยัดและให้ได้ผลคุ้มค่า

โครงการควรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เด่นชัด สามารถวัดได้ ประเมินผลได้หรือเปรียบเทียบได้ นอกจากนี้ยังต้องจัดให้มีแผนปฏิบัติการ อันประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เป็นขั้นตอนเพื่อสะดวกในการปฏิบัติและควบคุม ตรวจสอบ ประสานแผนและโครงการภายในโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการนี้ จะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จหรือสามารถนำไปปฏิบัติได้ จึงควรระวังในการจัดทำโครงการให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงและมีความเป็นไปได้ทุก ๆ ด้าน

4. กำหนดวิธีดำเนินงานของโรงเรียนตามแผน เพื่อให้แผนประสบความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. กำหนดให้มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

สำหรับขั้นวางแผนนี้ อาจจะต้องมีการประชุมพิจารณากันหลายครั้ง ซึ่งขึ้นกับความพร้อมของข้อมูล ปัญหาและความต้องการต่าง ๆ การดำเนินการในขั้นนี้ควรให้เสร็จก่อนเปิดภาคเรียนแรก เพื่อที่จะได้ดำเนินการได้ทันทีในต้นปีการศึกษา (โดยเฉพาะการจัดซื้อจัดหา และจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามระยะเวลาของหลักสูตร)

การจัดทำแผน เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากขั้นเตรียมการวางแผน กล่าวคือ เมื่อได้สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียนแล้ว โรงเรียนจะต้องตัดสินใจเลือกปัญหาและความต้องการ มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตลอดจนนโยบายและการกำหนดมาตรการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ และเป้าหมายนั้น (กรมสามัญศึกษา 2538 : 9)

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 52 - 55) ได้อธิบายขั้นตอนการจัดทำแผนไว้เป็น 2 ช่วง คือ

1. การจัดทำแผนเมื่อเริ่มงาน (plan for molation)
2. การจัดทำแผนเพื่อปฏิบัติการ (operational planning)

สิ่งที่ต้องปฏิบัติในการจัดทำแผน มีดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การกำหนดนโยบาย และทิศทางในการพัฒนา
3. การกำหนดมาตรการ เป้าหมาย และวิธีการ
4. การจัดสรรงบประมาณ และการเงิน

วินัย แสนมณี (2531: 73 - 75) ได้สรุปการจัดทำแผน ไว้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายของโรงเรียน
2. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนา
3. การวิเคราะห์ทางเลือก หรือเลือกทางเลือกที่เหมาะสม
4. การจัดสรรงบประมาณ
5. การเขียนงาน หรือโครงการ

พิสิษฐ์ ศิวลิย์ (2525 : 15) ได้กำหนดแนวคิดในขั้นการจัดทำแผน ดังนี้

1. การนำเอานโยบายมากำหนดเป็นแผน แผนงาน โครงการ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน และงบประมาณ
3. ทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผน

สนานจิตร์ สุกนรทรัพย์ (2524 : 51 - 64) กล่าวว่า ขั้นการวางแผนเป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการ กิจกรรมที่ดำเนินการในขั้นนี้มี 6 ประการ คือ

1. การประเมินความจำเป็น วัดได้จากความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสิ่งที่เราคาดหวัง
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย ต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้
3. การกำหนดเป้าหมาย และงบประมาณต้องให้มีความสัมพันธ์กัน และมีความเป็นไปได้

4. การกำหนดวิธีดำเนินการ มีการกำหนดทางเลือกที่หลากหลาย การวิเคราะห์ทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

5. การกำหนดวิธีการประเมินผล ต้องครอบคลุมใน 4 ประการ คือ ประเมินอะไร เมื่อไร ใครเป็นผู้ประเมิน ประเมินอย่างไร

6. การจัดทำแผนงาน และโครงการ เพื่อนำนโยบายไปปฏิบัติ

กรมสามัญศึกษา (2538 : 9 - 20) ได้เสนอกิจกรรมสำคัญการจัดทำแผน ไว้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และโครงการ เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการแผนงาน จะร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และโครงการดังกล่าว

2. การเขียนงาน/โครงการ เป็นหน้าที่ของหมวดวิชา และงานต่าง ๆ จะต้องเขียนแผนการดำเนินงานประจำของหมวดวิชานั้น ๆ และโครงการที่หมวดวิชา และงานต่าง ๆ จะต้องทำหลังจากได้รับมอบหมายให้ดำเนินการแล้ว

3. การวิเคราะห์งาน/โครงการ เป็นหน้าที่ของงานแผนงาน เป็นการวิเคราะห์ร่างงาน/โครงการ เพื่อประเมินร่างงาน/โครงการ ว่ามีความเป็นไปได้หรือไม่ เพียงไร และต่อมาเป็นการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานและโครงการ ทั้งนี้เพื่อเป็น ข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณ

4. การประสานแผน คือ การพิจารณากำหนดสิ่งต่าง ๆ ให้กับงาน/โครงการทั้งหมด เพื่อให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับทรัพยากร เวลา สถานการณ์ และความพร้อมของโรงเรียน เช่น ด้านงบประมาณ อาคารสถานที่ เวลา และบุคลากร

5. ขออนุมัติโครงการ การอนุมัติโครงการจะทำเมื่อหมวดวิชา และงานต่าง ๆ ได้ปรับปรุงงาน/โครงการแล้ว จึงจะเสนองาน/โครงการ ตามสายงานเมื่อผู้บริหารอนุมัติ

6. การจัดทำเอกสารแผน เมื่อผู้บริหารอนุมัติงาน/โครงการแล้ว งานแผนงานจะรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นทำแผนมาดำเนินการจัดทำเอกสารแผนเป็นรูปเล่มตามประเภทของแผน เช่น แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี แล้วแต่กรณี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529 : 29 - 31) ได้กำหนดแนวการจัดทำแผน ไว้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การกำหนดนโยบาย
3. การกำหนดงบประมาณ

4. การจัดลำดับความสำคัญ
5. การกำหนดเป้าหมาย
6. การทดสอบความเป็นไปได้

สรุปว่า การดำเนินการวางแผน คือ การดำเนินการวิเคราะห์วินิจฉัยสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ แล้วนำมากำหนดเป็นแผนงาน โครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย กำหนดทรัพยากรและงบประมาณ การจัดลำดับความสำคัญ และความเป็นไปได้

การปฏิบัติตามแผน

การปฏิบัติตามแผน คือ การลงมือทำงานหรือปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ที่กำหนดไว้ในแผนหลังจากที่ได้รับอนุมัติแล้ว ซึ่งจะเริ่มจากการเตรียมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน และการนิเทศงาน สุนีย์ จันทนาวัฒน์ (2530 : 21) การปฏิบัติตามแผนจะต้องได้รับการสนับสนุน ทั้งด้านกำลังคน กำลังทรัพย์ และกำลังใจจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 115 ; อ้างอิงมาจาก Straub, 1979 : 127 - 131) การปฏิบัติตามแผนต้องมีการเริ่มต้น และมีการดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่วางไว้ ธงชัย สันติวงศ์ (2536 : 28) กติกาที่สำคัญมากสำหรับขั้นตอนนี้ คือ การปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้ในแผน เพราะการปฏิบัตินอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในแผน จะทำให้สูญเสียทรัพยากร และอาจจะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของแผน เทียนฉาย กิระนันท์ (2530 : 182)

การดำเนินงานตามแผน นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการวางแผนเพราะ แม้ว่าจะมีการเตรียมจัดทำแผนเป็นอย่างดีแล้วก็ตาม หากไม่มีการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ การเตรียมงานต่าง ๆ ย่อมไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด ชำยังสินเปลื้องเวลา (กรมสามัญศึกษา 2538 : 21)

วินัย แสนมณี (2531 : 76) ได้กล่าวถึงขั้นปฏิบัติตามแผนว่า ในขั้นการปฏิบัติตามแผน ควรมีกิจกรรมดังนี้ คือ การตรวจสอบงบประมาณ การประชุมชี้แจงคณะทำงานและผู้เกี่ยวข้อง การเตรียมงาน การดำเนินงาน การประสานกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบังเกิดผลดี

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 66 - 74) ได้แบ่งขั้นการปฏิบัติตามแผน ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน

1.1 การเตรียมวัสดุอุปกรณ์

1.2 การเตรียมคน หรือผู้ปฏิบัติงาน

1.3 การเตรียมใจในการทำงาน

1.4 การเตรียมวิธีการในการปฏิบัติงาน

2. การปฏิบัติตามแผน คือ การนำแผนที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความพร้อมในการเตรียมการ และการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน

กฤษฎี บุญประเสริฐ (2532 : 55 - 57) ได้รับเยี่ยงการปฏิบัติตามแผนไว้ว่า เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเรียบร้อยแล้ว ก็จะเป็นการบริหารแผน หรือบริหารโครงการตามแผนปฏิบัติการนั้น โดยหลักการแล้วการนำแผนไปปฏิบัติจะต้องมีแผนการติดตาม ควบคุม กำกับควบคู่กันไปด้วย เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการปฏิบัติตามแผนนั้น สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนจะได้รวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดวิธีการแก้ไขปรับปรุงต่อไป สิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในแผนการติดตาม ควบคุม กำกับ ประกอบด้วย

1. แผนควบคุมกำกับเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะโครงการ (control plan)
2. แผนการตรวจเยี่ยม (inspection/visitation)
3. แผนการนิเทศติดตามผล (supervision)
4. แผนการตรวจสอบภายในตามระบบการเงิน (internal audit)

พิสิษฐ์ สิริวัลย์ (2525 : 16) ได้อธิบายว่า การปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นของการนำแผนไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. การมอบหมายอำนาจ หรือมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติตามแผน
2. การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรในการดำเนินการตามแผน
3. การกำกับ ควบคุม ให้การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526 : 68 - 73) สรุปหลักการในการนำแผนไปปฏิบัติไว้ 14 ขั้นตอน คือ

1. ผู้ปฏิบัติตามแผนรับแผนงานที่ได้รับอนุมัติแล้วเพื่อดำเนินการ
2. ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ ทางเทคนิคของแผนอย่างละเอียด
3. การทำความเข้าใจส่วนต่าง ๆ ของแผน
4. การกำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการตามแผน
5. การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและการกำหนดมอบหมายความรับผิดชอบ

6. การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน
7. การดำเนินการตามแผนตามกระบวนการ ตั้งแต่ขั้นที่ 1 จนถึงขั้นนี้ ทุกอย่างเป็นการเตรียมงานล่วงหน้าเพื่อดำเนินการตามแผน ซึ่งมีลักษณะงานของการวางแผนปะปนอยู่ด้วย
8. การแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรทราบถึงโครงการ
9. การแปลความหมายของแผนให้ผู้ได้บังคับบัญชา
10. การชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมงาน
11. การรวบรวมข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผน
12. การตรวจสอบและประเมินผลข้อมูลและตัวเลข เป็นงานอีกอย่างหนึ่งที่จะต้องกระทำภายหลังจากการรวบรวมข้อมูลได้มาแล้ว
13. การปรับปรุงแผนให้เหมาะสม
14. การรายงานผลการปฏิบัติตามแผนตั้งแต่ต้นจนถึงการสิ้นสุดของแผน ให้แก่ผู้บังคับบัญชาและผู้วางแผนได้ทราบ

อุทัย ธรรมเดโช (2528 : 91) สรุปได้ว่า ขั้นตอนนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ การประสานกระบวนการวางแผนเข้ากับกระบวนการจัดการงบประมาณประจำปี และแผนประจำปี และการใช้เทคนิคทางด้านบริหาร เช่น การมอบหมายอำนาจ การประสานงาน การให้คำปรึกษา การมอบหมายความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีส่งผลกลับคืน การควบคุม การปฏิบัติงาน เป็นต้น

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2530 : 30) มีความเห็นว่า ขั้นตอนนำแผนไปปฏิบัติเป็นการนำแผนพัฒนาการศึกษาไปใช้ เริ่มเมื่อนำโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ จุดนี้เป็นจุดที่ประสมประสานการวางแผนเข้ากับการจัดการศึกษา เพราะการนำแผนไปปฏิบัติจะต้องจัดทำแผนประจำปี หรือการจัดทำงบประมาณประจำปี ถึงตอนนี้ทรัพยากรทั้งคน เงิน และวัสดุจะได้รับการจัดสรรให้แต่ละโครงการเพื่อดำเนินงาน ถ้าการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามที่เสนอ การปฏิบัติตามแผนจะเป็นไปได้ง่าย การปฏิบัติที่แท้จริง ก็คือการลงมือทำงานตามโครงการ

ประสาน สาระตัน (2532 : 5 - 6) มีความเห็นว่า ขั้นตอนนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ การนำแผนไปใช้ปฏิบัติและลงมือทำงานตามโครงการ โดยมีการมอบหมายงานการจัดสรรทรัพยากร การควบคุม การประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในทางปฏิบัติจะมีการจัดทำแผนประจำปี เพื่อประกอบการของงบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปี หลังจากอนุมัติแผนแล้ว

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2534 : 92) กล่าวว่า ขั้นตอนนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นนี้เป็นการประสมประสานการวางแผนเข้ากับการจัดการศึกษา คือนำเอางาน/โครงการต่าง ๆ ที่บรรจุไว้ในแผนไปปฏิบัติ โดยจัดทำแผนประจำปี หรือการจัดทำงบประมาณประจำปี เพื่อให้

ได้มาซึ่งทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน และวัสดุต่าง ๆ ของแต่ละงาน/โครงการ เพื่อดำเนินการได้ ดังนั้น ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ คือ การบริหารและการจัดการนั่นเอง

กรมสามัญศึกษา (2538 : 21 - 24) เสนอว่า ขั้นตอนสำคัญในการดำเนินการตามแผน มีดังนี้

1. งานแผนงานจัดทำปฏิทินแจ้งกำหนดการขอใช้งบประมาณ และการดำเนินงานควรมีฝ่ายแจ้งกำหนดการดำเนินงาน/โครงการ ฝ่ายแสดงงาน/โครงการที่อนุญาต ให้มีการขอใช้เงิน และฝ่ายสภาวะการเงินของโรงเรียน

2. ฝ่าย/หมวดวิชา/งาน จัดทำปฏิทินงานเพื่อแสดงให้เห็นทราบถึงกำหนดเวลา ในการดำเนินการ และรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

3. การอนุญาตใช้เงินตามงาน/โครงการ หมวดวิชา หรืองานเมื่อใกล้ถึงกำหนดการใช้งบประมาณ และงานแผนงานได้แจ้งให้มีการขอใช้เงินหมวดวิชา หรืองานก็จะเสนอบันทึกขอใช้เงิน ขอชี้แจงจัดจ้างผ่านงานแผนงาน งานการเงิน เพื่อเสนอผู้บริหารอนุมัติ

4. การขอลออนุญาตใช้เงินสำรอง เงินสำรองจะใช้ในกรณีที่เป็นโครงการที่หน่วยเหนือสั่งการให้มีการดำเนินงานระหว่างปีการศึกษา โดยที่โรงเรียนไม่ทราบล่วงหน้า หรือเป็นงาน/โครงการเร่งด่วนเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรืองาน/โครงการที่ได้รับอนุมัติแล้ว แต่งบเดิมไม่เพียงพอถ้าไม่ดำเนินการต่อจะเกิดความเสียหาย เป็นต้น

5. การขอเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติการในระหว่างปีการศึกษา เพราะฝ่าย/หมวดวิชา/งานเห็นว่างาน/โครงการเดิมไม่มีความจำเป็นอีก หรือไม่สามารรถดำเนินการได้ ฝ่าย/หมวดวิชา/งานอาจเสนอขอเปลี่ยนแปลงงาน/โครงการใหม่ต่อผู้บริหารได้

6. งานแผนงานจัดทำแผนภูมิแสดงการใช้งบประมาณของแต่ละฝ่าย/หมวดวิชา/งานว่าสิ้นเงินเท่าไร เพื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ และจะรู้สภาวะการณ์การเงินของโรงเรียนในขณะนั้น

7. การควบคุมติดตามการปฏิบัติตามแผน ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้าฝ่าย/หมวดวิชา/งานต่าง ๆ ที่จะควบคุมดูแล ให้กำลังใจบุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานบังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

8. การประชุมทบทวนงาน เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการแผนงานจะประชุมทบทวนงานเป็นระยะ ๆ เพื่อทราบความก้าวหน้า หรือทราบปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานและเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา หรือช่วยเหลือเพื่อให้การดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 10) กล่าวว่า การดำเนินการตามแผนเป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะหากไม่มีการปฏิบัติตามขั้นตอนนี้แผนที่วางไว้ก็จะเสียเปล่า ในขั้นตอนการดำเนินการตามแผน มีกิจกรรมสำคัญที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้วและลงมือปฏิบัติ ขณะเดียวกันควรเสนอคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเพื่อนำไปรวบรวมเป็นแผนกลุ่มโรงเรียน เพื่อเสนอปัญหาและความต้องการในลักษณะรวมของกลุ่ม เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน และช่วยให้มีการปฏิบัติได้จริง

2. ก่อนเริ่มปฏิบัติงานตามโครงการจะต้องเตรียมบุคลากร เทคนิค วิธีการ และทรัพยากรต่าง ๆ โดยการจัดการทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรและแบ่งงานได้เหมาะสม

3. ปฏิบัติตามแผนหรือปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็รีบพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงทันที โดยการศึกษาและตัดสินใจร่วมกันของคณะครูอาจารย์

4. ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยยึดตามขั้นตอนที่ได้วางไว้และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถยืดหยุ่นในทางปฏิบัติได้เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรค เช่น อาจเร่งปฏิบัติงานในขั้นตอนใด หรือชะลอในขั้นตอนใดในระหว่างปฏิบัติงานได้ แต่ก็สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในที่สุด

จากที่กล่าวมา สรุปเป็นขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ได้ดังนี้

1. การมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ
2. การบริหารจัดการการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ
3. การประสานงาน ควบคุม กำกับติดตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
4. การปรับปรุงประสิทธิภาพของแผน
5. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

การติดตามและประเมินผล

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 56) ให้นิยามการติดตามประเมินผลว่า คือการติดตามดูแลการปฏิบัติ และดูผลทางด้านการปฏิบัติว่าสอดคล้องกับที่ได้กำหนดไว้ในแผนเพียงใด

อนันต์ เกตุวงศ์ (2530 : 555 ; อ้างอิงจาก Robbins) ได้สรุปว่า การติดตามประเมินผล คือ กระบวนการดูแลและติดตาม เพื่อทราบว่าหน่วยงานและองค์การได้รับและนำทรัพยากรที่ได้รับมาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมหวัง พริยานุวัฒน์ (2529 : 7) อธิบายว่า การติดตามประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน รวมถึงการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานว่ามีมากน้อยเพียงใด

เทียนฉาย กีระนันทน์ (2530 : 182) กล่าวว่า การติดตามประเมินผล รวมถึงการควบคุม กำกับ การปฏิบัติตามแผนและการตรวจสอบว่า การปฏิบัติตามแผนประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

กรมสามัญศึกษา (2538 : 4) ให้ความหมายว่า การติดตามประเมินผล คือการประเมินผลงานและโครงการ ตลอดจนการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 : 94) เสนอว่าการประเมินผล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน และตีค่าว่าเป็นอย่างไร มากน้อยแค่ไหน เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น แล้วเสนอเป็นรายงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจต่อไป

วินัย แสงมณี (2531 : 77) ได้อธิบายว่า การติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผล ต้องยึดแผนปฏิบัติการของโรงเรียนเป็นหลักซึ่งจะต้องกำหนดระยะเวลาการรายงานผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผล ซึ่งมีการประเมินผล 3 ระยะคือ การประเมินผลก่อนการนำโครงการไปปฏิบัติ การประเมินผลระหว่างการดำเนินการ และการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 75 - 79) ได้ลำดับขั้นตอนในการประเมินผลไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินผล
 - 1.1 การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับโครงการที่จะไปประเมิน และระยะเวลาที่จะไปประเมิน
 - 1.2 ต้องศึกษาและทราบจุดมุ่งหมายของการประเมินผล
 - 1.3 ผู้ประเมินต้องดำเนินการไปตามแผนการประเมินผลที่กำหนดไว้
 2. การรายงาน
 - 2.1 การรายงานภายในหน่วยงานให้ผู้ร่วมงานทราบผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2 การรายงานภายนอกหน่วยงาน ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือประชาชนได้ทราบ
 3. การปรับแผน เพื่อก่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- พิสิษฐ์ ศิวาลัย (2525 : 14) กล่าวว่า การประเมินผลต้องดำเนินควบคู่ไปกับการปฏิบัติตามแผน คือ

1. ฝ่ายบริหาร ต้องติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ หรือเมื่อสิ้นสุดโครงการ

2. ข้อมูลจากการประเมินผลสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2530 : 31) มีความเห็นว่า ขั้นตอนการติดตามประเมินผลในขณะที่ได้ดำเนินไปปฏิบัติแล้ว จะต้องเริ่มดำเนินการติดตาม ทบทวน และกำกับการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติจริงหรือไม่ ในการติดตามและกำกับการงาน อาจดูจากรายงานจากการตรวจเยี่ยม และการนิเทศ ในด้านการประเมินผล โดยปกติมักจะกำหนดให้มีการประเมินเป็นช่วงระยะ การประเมินผลอาจจะเป็นการประเมินผลโครงการ โดยประเมินผลระหว่างดำเนินงาน เพื่อการปรับปรุงโครงการ และประเมินผลสรุปหรือผลรวมเมื่อโครงการสิ้นสุดแล้ว

มัณฑนา ศังฆะภิญญ์ (2526 : 465 - 466) ได้เสนอขั้นตอนในการประเมินผล ไว้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน เพราะวัตถุประสงค์ในการประเมินผล จะต้องกำหนดขึ้น และวัตถุประสงค์จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นรูปแบบของการประเมิน จุดที่ควรเน้น ตลอดจนเทคนิควิธีที่ใช้ รวมทั้งการเขียนรายงานสรุปผลการประเมินผล

2. การศึกษาวัตถุประสงค์และรายละเอียดของโครงการ ประเด็นที่จะต้องศึกษา ได้แก่ สถานภาพของโครงการ กิจกรรมของโครงการ และผลของโครงการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนเค้าโครงการ ซึ่งเป็นกรอบให้ผู้ประเมินได้เห็นภาพโครงการโดยย่อทั้งหมด

3. การเลือกข้อมูลเพื่อจัดความเปลี่ยนแปลงตามทิศทาง และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ในขั้นนี้เป็นการวางแผนว่าจะเก็บข้อมูลอะไร จำนวนมากน้อยเพียงใด จากข้อมูลแหล่งใดด้วยวิธีการอย่างไร

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการนำแผนที่วางไว้ในข้อ 3 มาปฏิบัติงานเก็บรวบรวมข้อมูลยังแหล่งข้อมูลที่กำหนด ด้วยวิธีการที่กำหนด

5. การวิเคราะห์ แปลความหมายข้อมูล และสรุปผล ในขั้นนี้ผู้ประเมินจะต้องนำข้อมูลดิบที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง แล้วแปลความหมายสรุปให้เห็นสถานภาพของโครงการหรือแนวโน้มที่ควรจะเป็นของโครงการ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526 : 73 - 74) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลตามแผนมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ที่จะทำการประเมินผลงานของแผน ควรจะทำการศึกษาแผนนั้นให้เข้าใจอย่างละเอียดเสียก่อน

2. ผู้ประเมินผลต้องตั้งสมมติฐานขึ้น เพื่อเสาะแสวงหาความจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

3. ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผน แล้วนำมาวิเคราะห์ และแปลผล

4. จัดทำรายงานผลการประเมินเสนอผู้บังคับบัญชาต่อไป

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2534 : 92) กล่าวว่า ขั้นตอนการติดตามประเมินผล เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้ว จะต้องมีการติดตามประเมินผล เพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และรวบรวมข้อมูลสำหรับปรับปรุง หรือเตรียมการวางแผนในวงจรหรือกระบวนการรอบต่อไป

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 56 - 58) ให้ความรู้ถึงการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการว่า การประเมินผลจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการติดตาม กำกับ ควบคุม การปฏิบัติงานตามแผน และพบว่าเป็นจุดอ่อนสำคัญมากในระบบการบริหารงานที่ผู้บริหารมักจะ ละเลย การประเมินผลโดยทั่วไปจะมีกิจกรรม 2 กิจกรรม คือ

1. แผนการรายงาน (report plan) เป็นรายงานเกี่ยวกับ

1.1 รายงานผลการปฏิบัติงาน (performance)

1.2 รายงานความก้าวหน้าของงาน (progress)

1.3 รายงานการเงิน (finance)

2. แผนการประเมิน (evaluation plan) เป็นการประเมินตามขั้นตอน และระยะเวลา

กรมสามัญศึกษา (2538 : 24 - 25) มีความคิดเห็นว่า การติดตามประเมินผลเป็นการ ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน และเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงาน มีกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

1. การประเมินผลการดำเนินการตามงานและโครงการ แบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระยะ คือ

1.1 การประเมินผลก่อนการดำเนินการ การประเมินผลก่อนการดำเนินการ คือ การประเมินร่างโครงการ หรือการวิเคราะห์โครงการ ซึ่งได้กล่าวถึงไว้แล้วในขั้นการวิเคราะห์ โครงการ

1.2 การประเมินผลระหว่างดำเนินการ การประเมินผลระหว่างดำเนินการ เป็นการประเมินผลเพื่อตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของงาน/โครงการต่าง ๆ ในระหว่าง ดำเนินงาน/โครงการ เพื่อหาทางช่วยเหลือหมวดวิชา หรืองานในการแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรค ที่เกิดขึ้น การประเมินผลระหว่างการดำเนินการอาจดำเนินการโดยการให้ข้อมูล ความก้าวหน้า การนิเทศ ตรวจสอบผลการดำเนินการเป็นระยะ ๆ

1.3 การประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการ การประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้น การดำเนินการ เป็นการประเมินผลของงาน/โครงการเพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ของแต่ละงาน/โครงการ การประเมินผลควรทำเมื่อสิ้นสุดโครงการใหม่ ๆ ไม่ควรทิ้งระยะไว้นานเกินไป

งานแผนอาจจัดทำปฏิทินการประเมินไว้ล่วงหน้า และควรแจ้งกำหนดการประเมินให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการได้ทราบล่วงหน้าด้วย การประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานอาจมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการตามความเหมาะสม

2. รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเป็นการรายงานผลที่ได้จากการดำเนินงานตามแผนประจำปี อาจดำเนินการโดย

2.1 การประชุมสัมมนา สรุปผลการปฏิบัติงานประจำปี

2.2 จัดทำเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 10) สรุปขั้นตอนการประเมินผลการวางแผน ไว้ดังนี้

1. ควรมีการติดตามและตรวจสอบอยู่เสมอ ในระหว่างปฏิบัติหรือจบขั้นตอนแต่ละขั้นตอน เพื่อพิจารณาผลงานหรือวัดผลงานว่าตรงตามที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ เพื่อแก้ไขได้ทันที และอาจร่วมกันกำหนดระยะเวลาของการติดตามและตรวจสอบตามความเหมาะสม (การตรวจสอบทำโดยคณะครูอาจารย์ที่ได้รับมอบหมาย)

2. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ขั้นเตรียมการก่อนเริ่มโครงการระหว่างปฏิบัติงาน (อาจเป็นภาคการศึกษา ภาคละ 1 ครั้ง) และเมื่อสิ้นสุดโครงการ

3. ควรจัดให้มีระบบการรายงานโดยการตกลงกันในเรื่องระยะเวลา เพื่อแสดงความคืบหน้าของโครงการ โดยมีแบบรายงานถึงคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ (คณะครูอาจารย์เป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงาน)

สรุปว่า การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนการหาข้อมูลความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผน และสำหรับการจัดทำแผนในปีต่อไป มีกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

1. การประเมินผลการดำเนินการ มี 3 ระยะ คือ

1.1 การประเมินผลก่อนดำเนินการ

1.2 การประเมินผลระหว่างดำเนินการ

1.3 การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ

2. การรายงานผลการดำเนินการ

2.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานรับทราบ

2.2 การรายงานผลการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานหน่วยเหนือ รายงานประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ทราบ

ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

ศานานิจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 81 - 83) ได้จำแนกปัญหาหรือข้อจำกัดของการวางแผนออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ

1. ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดภายนอก ได้แก่

1.1 สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง บางอย่างไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น ปัญหาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดนโยบายในระดับสูง ยังไม่มีการคำนึงถึงความต้องการอันจำเป็นของแต่ละท้องถิ่น ในขณะที่เดียวกันการวางแผนในระดับท้องถิ่นบางแห่งยังไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ในระดับสูง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะขาดข้อมูล

1.3 ปัญหาความล่าช้าในการวางแผน ทำให้ไม่รับกับความเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ

1.4 บางครั้งแผนและโครงการที่วางไว้ไม่มีการปฏิบัติ เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณตามแผน

1.5 ความไม่คล่องตัวในการปรับแผน ทำให้มีการดำเนินงานในโครงการที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

1.6 ผู้ประเมินผลภายนอกไม่เข้าใจหลักการและวิธีการประเมินผล ทำให้การประเมินผลไม่ก่อให้เกิดผลทางสร้างสรรค์เท่าที่ควร

2. ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดภายใน ได้แก่

2.1 ขาดข้อมูลในการวางแผนในด้านต่าง ๆ

2.2 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานโครงการมีลักษณะวัดไม่ได้ ทำให้มีแนวปฏิบัติที่ไม่ชัดเจนและเป็นไปในแนวเดียวกันวัดผลได้ยาก

2.3 ไม่มีการจัดอันดับความสำคัญของแผนงานโครงการไว้ก่อน เมื่อมีการตัดทอนงบประมาณ จึงต้องเริ่มต้นตัดสินใจกันใหม่ทำให้การดำเนินงานล่าช้า

2.4 แผนงานและโครงการที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับนโยบาย

2.5 ไม่มีการเตรียมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานตามแผนเพียงพอ

2.6 กระบวนการวัดผลไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 4 - 8) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนไว้ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับบุคคล

1.1 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการวางแผน

1.2 ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน ชอบใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจนเป็นนิสัย

1.3 ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจมักถือเอาความคิดเห็นของตัวเองเป็นหลักในการตัดสินใจ

1.4 เอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง

1.5 ผู้บริหารไม่กล้าที่เผชิญกับความเปลี่ยนแปลง

2. ปัญหาเกี่ยวกับระบบและวิธีการทำงาน

2.1 ขาดการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลในรอบปีที่ผ่านมา และข้อมูลอื่น ๆ เพื่อทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา ที่จะนำไปใช้ประกอบการวางแผน

2.2 ขาดการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

2.3 ไม่มีการวิเคราะห์ผลที่เกิดจากการดำเนินการตามโครงการว่าได้ผลคุ้มค่าหรือไม่

2.4 ขาดการติดตามผล ควบคุม กำกับอย่างต่อเนื่อง

2.5 การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ไม่ชัดเจน ในการเขียนโครงการมักเป็นความต้องการมากกว่าที่จะเป็นความจำเป็น

3. ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

3.1 ลักษณะนิสัยของคนไทยส่วนใหญ่มักทำอะไรตามใจของตนเอง ง่าย ๆ มักตัดสินใจเฉพาะหน้า ซึ่งเป็นลักษณะที่ไม่ส่งเสริมการทำงานอย่างมีแผน

3.2 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้การวางแผนในปัจจุบันดำเนินการไม่สอดคล้อง จึงเป็นผลกระทบต่อการปฏิบัติงานได้ง่าย

3.3 ข้อยกจำกัดในทรัพยากรการบริหาร เป็นอุปสรรคในการวางแผนในขั้นตอนต่าง ๆ มากมาย

3.4 วัตถุประสงค์ นโยบายในระดับสูงมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทำให้การดำเนินงานในระดับล่างไม่สอดคล้องสัมพันธ์กัน

สำอังก์ สีหาพงษ์ (2531 : 37) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนดังนี้ การวิเคราะห์งบประมาณไม่สอดคล้องกับลักษณะของการจัดทำแผน ผู้บริหารให้ความสนใจและเข้าใจเรื่องการวางแผนพัฒนาน้อย ยังขาดความเข้าใจกันระหว่างหน่วยงาน วางแผนกับศูนย์/กองปฏิบัติ โดยต่างฝ่ายต่างเข้าใจว่า อีกฝ่ายไม่เข้าใจในเนื้อหาของงานที่ปฏิบัติ จึงประสานการวางแผนร่วมกันได้ไม่ดีเท่าที่ควร นอกจากนี้การจัดระบบข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นก็ไม่เอื้ออำนวยต่อการวางแผน ระบบงบประมาณมีการปรับเปลี่ยนไม่แน่นอน การจัดองค์การภายในหน่วยงาน

ยังไม่เหมาะสม ขาดความเชื่อมโยงกันแบบแผนแม่บท ตลอดจนขาดการติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่องด้วย

ละม่อม ชัยโย และคนอื่น ๆ (2532 : 8) อธิบายว่า ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน มีดังนี้

1. ขาดความรู้ในหลักวิชาการ
2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะใช้ในการวางแผน
3. วางแผนตามอารมณ์
4. วัตถุประสงค์หรือนโยบายไม่แน่นอน
5. เอาผลประโยชน์ส่วนตัวเข้า
6. ไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม เช่น ขนบธรรมเนียม เป็นต้น
7. ขาดปัจจัยในการวางแผน เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

ประสาน สาระทัน (2532 : 5) กล่าวว่า การวางแผนมีปัญหาอุปสรรคดังนี้

1. เปลี่ยนนโยบายอยู่เสมอ ทำให้ต้องเปลี่ยนแผน เป็นเหตุให้แผนไม่มีการสืบเนื่อง
2. ผู้บริหารยังไม่เข้าใจและเห็นคุณค่าของแผน
3. ขาดข้อมูลที่ถูกต้องในการวางแผน
4. ปัจจัยการบริหาร (ทรัพยากรบริหาร) ไม่เอื้ออำนวยต่อการวางแผน
5. มีสถานการณ์อันไม่คาดฝันเกิดขึ้น เป็นเหตุให้ต้องเปลี่ยนแผนกระทันหัน เช่น

เกิดภัยพิบัติต่าง ๆ เป็นต้น

ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 318 - 320) อธิบายไว้ว่า ความเป็นไปไม่ได้ของแผนเกิดจากอุปสรรคที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. อุปสรรคจากปัญหาการบริหาร มีดังนี้

1.1 ปัญหาความไม่คล่องตัวของข้อมูล เช่น ข้อมูลมีน้อยเกินไป เป็นข้อมูลที่ขาดความเที่ยงตรงไม่เป็นไปตามเวลาที่ต้องการ ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและรวบรวมไว้เป็นระบบ เป็นต้น

1.2 ปัญหาค่าใช้จ่ายในการวางแผน

1.3 ปัญหาอันเกิดจากความเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

2. อุปสรรคจากปัญหามนุษย์ มีดังนี้

2.1 ปัญหาทางด้านจิตวิทยาของผู้วางแผน หรือผู้บริหารแผนงาน ซึ่งมักจะคำนึงถึงปัจจุบันมากกว่าอนาคต ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าแผนเป็นเรื่องของอนาคต

2.2 ปัญหาการต่อต้านแผนงาน

2.3 ปัญหาเกิดจากการขาดความสนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.4 ปัญหาเกี่ยวเนื่องกับสติปัญญาของผู้วางแผน

2.5 ปัญหาอันเกิดจากแผนงานถูกยกเลิกไม่นำมาปฏิบัติ

จากปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนมีปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1. ขาดข้อมูลในการวางแผนในด้านต่าง ๆ
2. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวางแผน
3. ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน
4. ปัจจัยในการวางแผน ได้แก่ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ยังมีไม่เพียงพอ
5. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานไม่ชัดเจนพอ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลได้
6. แผนที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับนโยบาย และความต้องการอันจำเป็นของแต่ละท้องถิ่น
7. ขาดการควบคุม กำกับ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง
8. นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องกับการวางแผน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยการวางแผนงานของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะต่อการวางแผนทั้ง 5 ขั้นคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน การกำหนดสภาพปัจจุบันของงาน การกำหนดวิธีดำเนินงาน การลงมือปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลปรับปรุงแผน อยู่ในเกณฑ์มาก ส่วนครูมีทัศนะต่อการวางแผน ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและขั้นกำหนดสภาพปัจจุบันของงานอยู่ในเกณฑ์มาก ส่วนขั้นอื่น ๆ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

2. ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีทักษะต่อการวางแผนทั้ง 5 ขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน มีทักษะต่อการวางแผนงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกตามวุฒิมีทักษะต่อการวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ครูจำแนกตามขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงานและวุฒิ มีทักษะต่อการวางแผนทั้ง 5 ขั้นตอน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. การวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนประสบปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ คือ

5.1 ผู้บริหารโรงเรียนขาดความรู้ความสามารถในการวางแผน

5.2 ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผน

5.3 ขาดแคลนงบประมาณ

5.4 ขาดข้อมูลสถิติที่ถูกต้องเพื่อใช้ในการวางแผน

สนั่น สุชากุล (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล ความทักษะของผู้บริหารโรงเรียนและครู ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนและครู มีทักษะต่อการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนรวมทั้งสี่ด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านหรือรายข้อในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านและทุกข้อ

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิต่างกัน มีทักษะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนทั้งสี่ด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิทยุฒิต่างกัน มีทักษะต่อการวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการดำเนินการตามแผนและด้านการประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ ส่วนด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ และด้านการวางแผน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีทักษะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการดำเนินการตามแผน และด้านการประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ครูที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวางแผนและด้านการประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการดำเนินการตามแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ครูที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการดำเนินการตามแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ด้านการวางแผน และด้านการประเมินผล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนครูที่มีวิทยุวุฒิต่างกันมีทัศนคติต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสี่ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมบัติ ไกรนรา (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาระดับการปฏิบัติงานการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ในสี่องค์ประกอบ คือ ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการตามแผน และด้านการประเมินผล พบว่า

1. ระดับการปฏิบัติงานวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับการปฏิบัติงานวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียนมีทัศนคติต่อระดับการวางแผนบริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. สำหรับครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์และขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีทัศนคติต่อระดับการวางแผนบริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีทัศนคติต่อระดับการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมศักดิ์ เจือกโวัน (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ จากผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ พบว่า

1. ผู้บริหารและครูอาจารย์ มีทัศนคติต่อระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ในระดับปานกลาง

2. ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมของผู้บริหารและครูอาจารย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาดำรงกัน มีทัศนะต่อระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อระดับปัญหาการวางแผนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เสนาะ ศรีพิเศษ (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการวางแผนของโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการวางแผนของโรงเรียนใน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นการวางแผน ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นติดตามและประเมินผล มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกขั้นตอน ส่วนปัญหาการวางแผนของโรงเรียนแยกตามขนาดของโรงเรียน มีปัญหาทุกขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลางทุกขนาด

งานวิจัยในต่างประเทศ

คาร์ลตัน (Carlton, 1973 : 6288 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ผลในเป้าหมายของการวางแผนโรงเรียนประถมศึกษา ในมลรัฐวิสคอนซิน ในช่วงปี 1960 - 1970 ผลการวิจัย พบว่าเป้าหมายของแผนงานในช่วงเวลาดังกล่าวมีอุปสรรคกีดกันที่สำคัญ ๆ พอจะสรุปได้ 3 ประการ คือ ขาดการสนับสนุนการเงินจากรัฐบาลอย่างเพียงพอ ขาดเครื่องมือ และเครื่องอำนวยความสะดวก และขาดบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนด้านการวางแผน

อะคินซันยา (Akinsanya, 1974 : 6282 - A) ได้ทำการศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาของครูในคาลอส ประเทศไนจีเรีย ตามทัศนะของนักการมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า นักการมัธยมศึกษาต้องการให้ครูใหญ่ใช้แผนประเมินและนิเทศแผนงาน วางแผนงานบริหาร วางแผนการอบรมบุคลากร และวางแผนสัมพันธ์ชุมชน พร้อมทั้งปฏิบัติตามแผนด้วย ครูผู้สอนก็ควรพัฒนาหลักสูตรและการสอน สมาคมครูแห่งไนจีเรีย ควรจะจัดอบรมบุคลากร วางมาตรฐานวิชาชีพครู วางข้อกำหนดการปฏิบัติงานและเงินเดือน แนะนำ และประเมินผลแผนการศึกษา นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า ครูควรจะมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษา โดยเข้าร่วมในกรรมการวางแผน เพื่อเป็นตัวเชื่อมระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

โรเบิร์ต (Robert, 1979 : 5247 - A) ได้ศึกษารูปแบบในการวางแผนการศึกษาของรัฐอัลบามา กล่าวถึงสภาพสังคมและปรัชญาการศึกษาที่เปลี่ยนไป มีผลต่อการวางแผนการศึกษา การวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและผู้บริหารการศึกษา พบว่า การวางแผน

การศึกษาต้องกำหนดรูปแบบที่เหมาะสม และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยให้มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและการวางแผน

โจนส์ (Jones, 1981 : 4235 - A) ได้วิเคราะห์งานการบริหารแบบ POSDCoRB และการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษาของชุมชนของโรงเรียนประถมศึกษา รัฐอิลลินอยส์ พบว่า การวางแผนจะช่วยแก้ปัญหาในการกำหนดโครงการ เพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และการลงทุนทางการศึกษาเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สุดในการกำหนดโครงการ และการศึกษาของชุมชนดำเนินไปได้ ผู้บริหารต้องระลึกอยู่เสมอว่า กระบวนการบริหารมีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาของชุมชน

เบลเบส (Belbase, 1982 : 430 - A) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนในการจัดอาชีวศึกษาของประเทศที่กำลังพัฒนา ได้ทำการวิจัยที่ประเทศเนปาล พบว่า ความล้มเหลวของการจัดการศึกษาวิชาชีพนั้น เพราะมีปัญหาต่าง ๆ มากมาย เช่น สภาพสังคมและวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจ การบริหารการศึกษา นโยบายและเหตุผลขององค์กรและที่สำคัญคือ ขาดการบริหารที่เป็นไปตามแผน การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนะให้มีการวางแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ป้อนกัน และแก้ปัญหาต่าง ๆ ควบคู่กันไป

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวแปรส่วนหนึ่งที่ทำให้สภาพปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า นำเสนอตามลำดับ คือ ประชากรกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีสร้างเครื่องมือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด ในปีการศึกษา 2540 จำนวน 327 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารโรงเรียน ตามสัดส่วนของประชากร โดยใช้ตารางสุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) แล้วสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified sampling) จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน ต่อจากนั้นผู้วิจัยก็ทำการสุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มหรือแต่ละชั้น ใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) โดยใช้วิธีการจับฉลาก ผลการสุ่มตัวอย่างปรากฏดังนี้ คือ

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ

ตัวแปร	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
ต่ำกว่า 12 ปี	143	77
ตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป	184	100
รวม	327	177
ขนาดของโรงเรียน		
ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน	276	149
ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป	51	28
รวม	327	177

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะของแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถาม 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน ลักษณะคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (check-list)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา อย่างละเอียด ทั้ง 4 ขั้นตอน ของกระบวนการวางแผน ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) จำนวน 34 ข้อ ซึ่งมี 5 ระดับของปัญหา คือ

5 หมายถึง มีระดับปัญหา มากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับปัญหา มาก

3 หมายถึง มีระดับปัญหา ปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับปัญหา น้อย

1 หมายถึง มีระดับปัญหา น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามจะได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียน

วิธีสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามโดยอาศัยขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วสร้างแบบสอบถามภายใต้องค์ประกอบ 4 ขั้นตอน ของกระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 34 ข้อ คือ การเตรียมการวางแผน จำนวน 8 ข้อ การดำเนินการวางแผน จำนวน 10 ข้อ การปฏิบัติตามแผน จำนวน 9 ข้อ และการติดตาม และการประเมินผล จำนวน 7 ข้อ

2. นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรง และให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 30 คน ซึ่งไม่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

4. นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้แบบสอบถามมาหาความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น .9657

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตและแนะนำตัวผู้วิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ ถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล และออกหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยไปยังหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอในสังกัด

2. ผู้วิจัยนำหนังสือแนะนำตัวจากผู้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ถึงหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ เพื่อให้ทางสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม และรวบรวมส่งสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ

3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ
นำไปคัดเลือกรูปแบบสมบูรณ์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะตารางประกอบความเรียง ดังนี้

1. หาค่าร้อยละ สำหรับการวิเคราะห์ประชากร กลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามที่ส่งไป
และได้รับคืน ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของกลุ่มตัวอย่างตามตัวแปรที่กำหนดในเบื้องต้น
คือ ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

2. คำนวณหาค่าเฉลี่ย (arithmetic mean) จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งเป็นระดับ
ปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนใน 4 ขั้นตอน โดยเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)
ตามแนวคิดของไลเคิร์ท (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคนอื่นๆ 2523 : 77 ; อ้างอิงมาจาก
Likert, 1964) แล้วนำมาวิเคราะห์เป็นรายด้าน มาเทียบกับเกณฑ์ประเมินความคิดเห็น
(opinionnaire) ของเบสต์ (Best, 1977 : 174) เพื่อทราบระดับปัญหา ดังนี้คือ

1.0000 - 2.3333 หมายถึง ระดับปัญหาการวางแผน อยู่ในระดับน้อย

2.3334 - 3.6667 หมายถึง ระดับปัญหาการวางแผน อยู่ในระดับปานกลาง

3.6668 - 5.0000 หมายถึง ระดับปัญหาการวางแผน อยู่ในระดับมาก

3. คำนวณหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เพื่อหาค่าการกระจายของ
ข้อมูล

4. นำข้อมูลไปทดสอบสมมติฐานของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยใช้การทดสอบ
ค่าที (t-test)

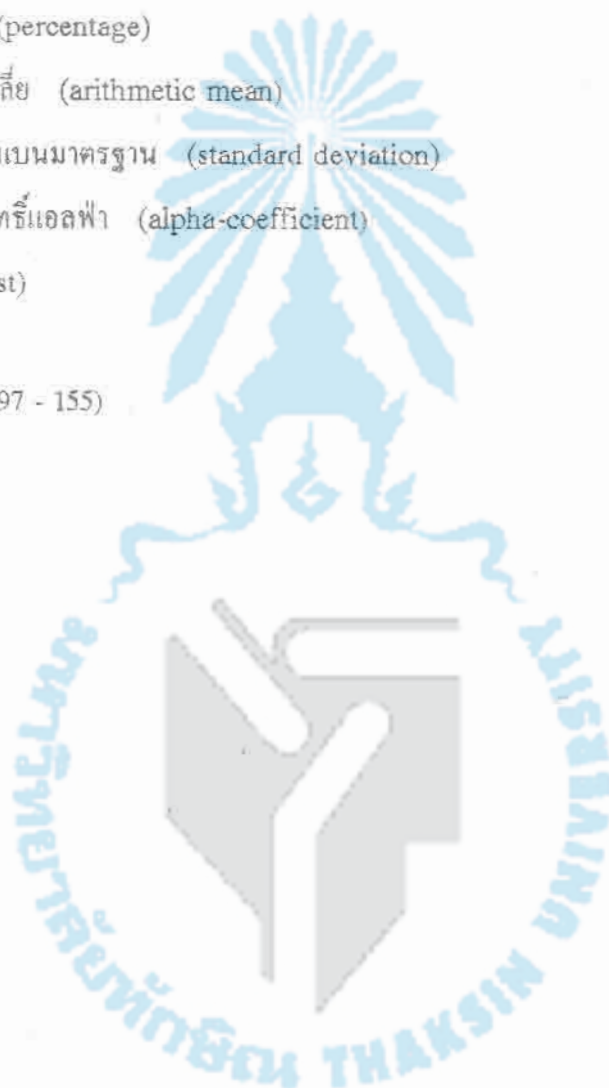
5. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 มาจัดลำดับความถี่ของคำถามที่เป็น
ข้อเสนอแนะ ในการวางแผนบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในแต่ละด้านเพื่อนำไปอภิปรายผล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้คอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+
(statistical package for the social sciences / personal computer- plus) ซึ่งได้ค่าสถิติ
ดังนี้

1. ค่าร้อยละ (percentage)
2. ค่าคะแนนเฉลี่ย (arithmetic mean)
3. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
4. ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coefficient)
5. ค่าที (t-test)

(ศิริชัย พงษ์วิชัย 2534 : 97 - 155)



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษารังนี้ กำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (sample size)
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย (mean)
SD	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (t - distribution)
P	แทน	ความน่าจะเป็น (probability)
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
f	แทน	ความถี่

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเสนอเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ตามตัวแปรประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบสอบถามและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง จำแนกตามตัวแปร ประสิทธิภาพในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงาน ปรากฏตามตาราง 2 และ 3

ตาราง 2 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่าง	ส่งไป	รับคืน	ร้อยละ	ฉบับสมบูรณ์	ร้อยละ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	177	177	100	177	100
รวม	177	177	100	177	100

จากตาราง 2 แสดงว่า จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปยังผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง จำนวน 177 ชุด ได้รับคืน 177 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 177 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

ตาราง 3 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
ต่ำกว่า 12 ปี	77	43.50
ตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป	100	56.50
รวม	177	100
ขนาดของโรงเรียน		
ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน	149	84.20
ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป	28	15.80
รวม	177	100

จากตาราง 3 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา
จังหวัดตรัง ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ต่ำกว่า 12 ปี มีจำนวนน้อยกว่า
ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ตั้งแต่ 12 ปี ขึ้นไป
(43.50 : 56.50) และผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่ำกว่า 12 ห้องเรียน มี
จำนวนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป
(84.20 : 15.80)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง

ตาราง 4 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับปัญหาการวางแผนการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง

ที่	องค์ประกอบ ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน	$\bar{x}$	SD	ระดับปัญหา
1	ขั้นการเตรียมการวางแผน	2.8107	.6891	ปานกลาง
2	ขั้นการดำเนินการวางแผน	2.7260	.7058	ปานกลาง
3	ขั้นการปฏิบัติตามแผน	2.7941	.7286	ปานกลาง
4	ขั้นการติดตามและประเมินผล	2.8402	.5963	ปานกลาง
	เฉลี่ย	2.7875	.6246	ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงว่า ปัญหาการวางแผนบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า มีปัญหาการวางแผนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบ (ดูรายละเอียดภาคผนวก ค. ตาราง 8)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามตัวแปร ประสิทธิภาพในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน

ตาราง 5 แสดงการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามตัวแปร ประสิทธิภาพในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

ที่	ปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียน	ประสิทธิภาพในตำแหน่ง				t	P>/t/
		ต่ำกว่า 12 ปี N = 77		ตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป N = 100			
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1	ขั้นการเตรียมการวางแผน	2.7713	.6835	2.8620	.6973	-.87	.386
2	ขั้นการดำเนินการวางแผน	2.7270	.7257	2.7247	.6839	.02	.983
3	ขั้นการปฏิบัติตามแผน	2.8011	.7313	2.7850	.7298	.15	.884
4	ขั้นติดตามและประเมินผล	2.8329	.6311	2.8497	.5518	-.19	.853
	เฉลี่ย	2.7788	.6315	2.7987	.6195	-.21	.834

จากตาราง 5 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่างกัน มีปัญหาในการวางแผนบริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่าไม่แตกต่างกันทุกองค์ประกอบ

ตาราง 6 แสดงการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ตามตัวแปรขนาดของโรงเรียน

ที่	ปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน				t	P>/t/
		ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน		ตั้งแต่ 12 ห้องเรียน ขึ้นไป			
		N = 149		N = 28			
		$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD		
1	ขั้นการเตรียมการวางแผน	2.8138	.6936	2.7946	.6763	.13	.893
2	ขั้นการดำเนินการวางแผน	2.7295	.6977	2.7071	.7906	.15	.878
3	ขั้นการปฏิบัติตามแผน	2.7837	.7277	2.8492	.7446	-.44	.664
4	ขั้นติดตามและประเมินผล	2.8389	.6034	2.8469	.5674	-.07	.948
	เฉลี่ย	2.7862	.6214	2.7941	.6528	-.06	.951

จากตาราง 6 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดตรัง ที่มีขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีปัญหาการวางแผน
บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่าไม่แตกต่างกัน
ทุกองค์ประกอบ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผน
บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

ตาราง 7 แสดงความถี่ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ขั้นการเตรียมการวางแผน	104
1.1 ควรเก็บรวบรวมข้อมูลไว้เป็นระบบ ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน	22
1.2 ควรให้บุคลากรทั้งหมดมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน	19
1.3 ควรวิเคราะห์สภาพปัญหาจากข้อมูลที่เป็นจริง	16
1.4 ควรมีการประชุมปรึกษาหารือ และมีความตระหนักร่วมกันระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	14
1.5 ควรให้หน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรงบประมาณให้ก่อนมีการเตรียมการวางแผน	6
1.6 ควรให้บุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางมาร่วมในการวางแผน	5
1.7 หน่วยเหนือควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจน	5
1.8 ควรให้คณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผน	4
1.9 ผู้บริหารโรงเรียนควรชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้ชัดเจน	4
1.10 ควรวางแผนโรงเรียนให้สอดคล้องกับงบประมาณ	2
1.11 ควรมีการวางแผนร่วมกันในระดับกลุ่มหรือระดับอำเภอ	2
1.12 ควรกำหนดปฏิทินการวางแผนไว้ล่วงหน้า	2
1.13 ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาให้ความรู้แก่ผู้บริหารโรงเรียน	1
1.14 ควรกำหนดทิศทางการบริหารให้ตรงกับสภาพของโรงเรียน	1
1.15 ควรใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	1

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
2. ขั้นการดำเนินการวางแผน	75
2.1 ควรมีโอกาสทำงานร่วมปรึกษาหารือ พร้อมทั้งจะเสนอแนวความคิดเห็นร่วมกัน	28
2.2 ควรจัดสรรงบประมาณให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการใช้	15
2.3 การมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ ควรคำนึงถึงความสามารถและความถนัด	8
2.4 การกำหนดทางเลือก ควรคำนึงถึงเป้าหมายและความเป็นไปได้	8
2.5 ควรกำหนดกิจกรรมให้ละเอียดชัดเจนเป็นรูปธรรม	6
2.6 ควรให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ส่งแผนให้โรงเรียนก่อนที่โรงเรียนจะวางแผน	3
2.7 ควรมีการนิเทศ ติดตามงานเป็นประจำ	2
2.8 ควรขอสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานอื่น	2
2.9 ควรมีโครงการใหม่ให้มากกว่าเดิม	1
2.10 โครงการไม่ควรมีปริมาณมาก แต่ควรเน้นคุณภาพมากกว่า	1
2.11 ผู้บริหารโรงเรียนควรให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด	1
3. ขั้นการปฏิบัติตามแผน	75
3.1 ควรนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง	20
3.2 ควรมีการติดตาม ทบทวน นิเทศการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ	16
3.3 ควรปฏิบัติงานตามปฏิทินที่กำหนด	15
3.4 ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ	8
3.5 ควรเปิดโอกาสและให้กำลังใจ ให้ผู้ร่วมงานเสนอแนะแสดงความคิดเห็น	6
3.6 การมอบหมายงาน ควรคำนึงถึงประสบการณ์ ความสามารถและความรับผิดชอบ	5
3.7 ควรให้มีการรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน	3
3.8 ควรลดงานธุรการด้านอื่นลง แล้วเพิ่มเวลาให้กับการวางแผนมากขึ้น	1
3.9 ควรพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	1

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
4. ขั้นการติดตามและประเมินผล	103
4.1 ควรติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง	38
4.2 ควรมีการรายงานสรุปผล มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา	19
4.3 ควรให้มีคณะกรรมการในการติดตามและประเมินผล	7
4.4 ควรให้โรงเรียนรายงานผลงานในรอบปีให้ผู้เกี่ยวข้องและสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอทราบ	7
4.5 ควรใช้เครื่องมือที่มาตรฐานสำหรับการประเมินผล	6
4.6 ควรติดตามและประเมินผลอย่างละเอียด	5
4.7 ควรหาทางปรับปรุงพัฒนากิจกรรมที่บกพร่อง	5
4.8 ควรกำหนดแผนการประเมินไว้เป็นระยะ	4
4.9 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหรือสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรนิเทศ ติดตามแผนงานของโรงเรียนอย่างจริงจัง	4
4.10 ควรสนับสนุนงบประมาณเพิ่มขึ้น	3
4.11 ควรสนับสนุนให้เสริมแรงบุคลากรในการประเมินผลทุกระยะ	3
4.12 การประเมินผล ควรเน้นความสำเร็จของงานบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายการพัฒนาสู่รูปแบบที่ยั่งยืน	1
4.13 ควรให้ผู้ร่วมงานทุกคนประชุมประเมินผลร่วมกัน	1

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง นำเสนอตามลำดับดังนี้ ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อทราบระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ตามตัวแปรประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนที่สังกัด และเพื่อทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ในปีการศึกษา 2540 จำนวน 177 คน จากประชากร 327 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง จำนวน 34 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง (รายละเอียดดูในภาคผนวก ข)

แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขจาก คณะกรรมการควบคุมการทำปริญญาโท และผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปทดลองใช้ (try - out) กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรังที่ไม่ใช่กลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ได้ .9657 ซึ่งจัดว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สูงและเชื่อถือได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ขอหนังสือแนะนำตัวและขอความร่วมมือจากบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ ถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตรัง เพื่อขอความร่วมมือ และขออนุญาตให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด ตอบแบบสอบถามและรวบรวมส่งคืน ผู้วิจัย ปรากฏว่า แบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 177 ชุด ได้รับคืน 177 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 177 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับคืนมา
2. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (statistical package for the social sciences / personal computer - plus) สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 1 หาค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามตอนที่ 2 หาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และทดสอบสมมุติฐานด้วยค่าที (t - test)
3. วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ด้วยการจัดลำดับความดีเป็นรายองค์ประกอบ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง มีปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ต่ำกว่า 12 ปี และตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป มีปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน และตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป มีปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

4. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง แต่ละองค์ประกอบในห้าอันดับแรก ได้แก่ องค์ประกอบขั้นการเตรียมการวางแผน เสนอแนะว่า ควรเก็บรวบรวมข้อมูลไว้เป็นระบบถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ควรให้บุคลากรทั้งหมดมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน ควรวิเคราะห์สภาพปัญหาจากข้อมูลที่เป็นจริง ควรมีการประชุมปรึกษาหารือและมีความตระหนัก ร่วมกันระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และควรให้หน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรงบประมาณให้ก่อน มีการเตรียมการวางแผน องค์ประกอบขั้นการดำเนินการวางแผน เสนอแนะว่า ควรมีคณะทำงานร่วมปรึกษาหารือหรือพร้อมที่จะเสนอแนวความคิดเห็นร่วมกัน ควรจัดสรรงบประมาณให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการใช้ การมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบควรคำนึงถึงความสามารถและความถนัด การกำหนดทางเลือก ควรคำนึงถึงเป้าหมายและความเป็นไปได้ และควรกำหนดกิจกรรมให้ละเอียดชัดเจนเป็นรูปธรรม องค์ประกอบขั้นการปฏิบัติตามแผน เสนอแนะว่า ควรนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ควรมีการติดตาม ควบคุม นิเทศการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ควรปฏิบัติงานตามปฏิทินที่กำหนด ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ และควรเปิดโอกาสและให้กำลังใจ ให้ผู้ร่วมงานเสนอแนะแสดงความคิดเห็น องค์ประกอบขั้นการติดตามและประเมินผล เสนอแนะว่า ควรติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ควรมีการรายงานสรุปผล มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา ควรให้มีคณะกรรมการในการติดตามและประเมินผล ควรให้โรงเรียนรายงานผลงานในรอบปีให้ผู้เกี่ยวข้อง และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทราบ และควรใช้เครื่องมือที่มาตรฐานสำหรับประเมินผล

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง มีปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของสมศักดิ์ เจือโกไวน์ (2533 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดกระบี่ พบว่าระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับผลวิจัยของประเสริฐ ใต้เขา (2535 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่าระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์ อยู่ในระดับปานกลาง แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุเมีย์ จันทานูวัฒน์ (2530 : บทคัดย่อ) ที่วิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษาใน ส่วนกลาง พบว่า ผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน มีปัญหาอยู่ในระดับมากในขั้นก่อนการวางแผน และขั้นการประเมินผล ส่วนขั้นการวางแผน และขั้นนำแผนไปปฏิบัติมีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง และไม่สอดคล้องกับมนตรี วีระพงษ์ (2533 : บทคัดย่อ) ที่วิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ผู้บริหารมีปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายขั้นตอนอยู่ในระดับน้อย

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนน่าจะมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนมาก เนื่องจากมีการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ จะดำเนินการฝึกอบรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2532 : 173) แต่ผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการปฏิบัติงานตามนโยบายเร่งด่วน การประสานงาน การประชุม สัมมนา ซึ่งตรงกับรายงานของกระทรวงศึกษาธิการ (2539 : 40) ว่า ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีเวลาอยู่ประจำโรงเรียน เนื่องจากมีภาระกิจการประชุม สัมมนา หรือสาเหตุอื่น ๆ ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุทำให้ความสนใจเรื่องการวางแผนบริหารโรงเรียนลดน้อยลงไป อีกสาเหตุหนึ่งน่าจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการใช้

แผนไม่มากเท่าที่ควร เพราะผู้บริหารไม่ชอบใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียน (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ, 2539 : 14 - 19) ซึ่งตรงกับลักษณะนิสัยคนไทยที่ว่าคนไทยส่วนใหญ่มักทำอะไรตามใจตนเอง ทำง่าย ๆ มักตัดสินใจเฉพาะหน้า ซึ่งเป็นลักษณะที่ไม่ส่งเสริมการทำงานอย่างมีแผน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527 : 4 - 8) และสำอองศ์ สีหาพงษ์ (2531 : 37) เห็นว่า ถ้าผู้บริหารให้ความสนใจและเข้าใจเรื่องการวางแผนน้อย ทำให้การวางแผนร่วมกันได้ไม่ดีเท่าที่ควร ด้วยเหตุผลที่กล่าวมา น่าจะเป็นสาเหตุทำให้การวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ยังมีปัญหาอยู่ ดังนั้น จึงทำให้ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

น่าจะเป็นประโยชน์หากมีการพัฒนาผู้บริหาร โดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนบริหารโรงเรียนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้มีความตระหนัก เห็นความสำคัญ และมีทัศนคติที่ดีต่อการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 126) กล่าวเสริมว่าการที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับรู้และมีประสบการณ์จากประชุมอบรมย่อมมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และควรปฏิบัติตามข้อเสนอแนะในแบบสอบถามปลายเปิดที่เสนอว่าควรติดตามประเมินผลอย่างจริงจังต่อเนื่อง และควรนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความกระตือรือร้นและเห็นความสำคัญของการวางแผนบริหารโรงเรียนอันส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา มีประสิทธิภาพต่อไป

2. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหาร พบว่า โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบทุกขั้นตอน ไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของทรงเกียรติ พิษมงคล (2533 : บทคัดย่อ) ที่วิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของจุฑารัตน์ พิณสุย์ (2534 : 89) ที่วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อการบริหารบุคลากร โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุวิทย์ พรหมทา (2528 : บทคัดย่อ) ที่วิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานของผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีปัญหาการบริหารงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรประสบการณ์ในตำแหน่งมิได้เป็นตัวแปรทำให้ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรังแตกต่างกันแต่อย่างใด เหตุที่เป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ต่างได้รับทราบนโยบายในปฏิบัติงานที่เหมือนกัน ไม่ว่าจะเพิ่งเข้าสู่ตำแหน่งหรือเป็นผู้บริหารโรงเรียนมานานแล้ว ทำให้ได้รับประสบการณ์วางแผนงานบริหารโรงเรียนเพื่อให้สนองต่อนโยบายอันเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ พันธ์นันทินันท์ (2524 : 56) ที่กล่าวว่าบุคคลในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในช่วงใดของอายุ ต่างก็มีสภาพการปฏิบัติงานภายใต้การปกครอง บังคับบัญชา นโยบาย และบริหาร รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติอย่างเหมือนกัน และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 117) เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่เหมือนกันย่อมมีการรับรู้ที่ไม่แตกต่างกัน จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน มีทักษะการบริหารไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น น่าจะเป็นประโยชน์ ถ้าหากมีการพัฒนาบุคลากร โดยไม่ต้องคำนึงถึงประสบการณ์ในตำแหน่งที่ต่างกัน แต่จะพัฒนาตามระดับปัญหา ซึ่งผลการวิจัยนี้พบว่า ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง มีระดับปัญหาโดยภาพรวม และรายองค์ประกอบทุกขั้นตอน อยู่ในระดับปานกลาง เห็นว่าน่าจะดีถ้าพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงการวางแผนบริหาร ตามข้อเสนอแนะในแบบสอบถาม เช่น ประเด็นแรก ควรให้บุคลากรทั้งหมดมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นข้อเสนอแนะที่ดี เพราะว่า เมื่อทุกคนได้ร่วมมือกันตั้งแต่ขั้นแรกของการวางแผน จะทำให้รู้สึกว่าเป็นแผนที่ทำเป็นของทุกคน ทำให้เกิดความตระหนักร่วมกัน ย่อมทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ กมล ภูประเสริฐ (2537 : 35) เห็นด้วยว่า การให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน จะทำให้เกิดความมานะในการสร้างความสำเร็จในงานร่วมกัน สมยศ นาวิการ (2525 : 19) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ และพัฒนาให้บุคคลเกิดการยอมรับความสามารถของกันและกัน เป็นการปลูกสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ ประเด็นที่สอง ควรเก็บรวบรวมข้อมูลไว้เป็นระบบ ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไพบูลย์ ขุนศรี (2534 : บทคัดย่อ) พบว่า ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ตาม

กระบวนการของผู้บริหารโรงเรียน คือ ควรจัดระบบข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนให้เป็นระบบ ผู้วิจัยเห็นว่า น่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งถ้าจะให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระบบ ควรให้หน่วยงานระดับกรมหรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จัดอบรมความรู้เกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ที่รับผิดชอบการจัดเก็บข้อมูล อูทัย หิรัญโต (2531 : 10) กล่าวเสริมว่า การประชุมอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ความสามารถของบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมชาติ กิจยรรยง (2537 : 22) กล่าวสนับสนุนว่า ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมจะเกิดขึ้นสูง ถ้าบุคลากรขาดความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ให้ได้ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด เห็นว่าหากผู้บริหารโรงเรียน ได้พัฒนาตัวเองตามข้อเสนอแนะที่กล่าวมาแล้วนั้น คาดว่าประสิทธิภาพที่ได้รับจะทำให้ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะลดลงอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

3. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามตัวแปรขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมบัติ ไกรนา (2532 : บทคัดย่อ) ที่วิจัยเรื่อง ศึกษากระบวนการปฏิบัติงาน การวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีทักษะต่อระดับการวางแผนบริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมนึก รักคำ (2538 : 90 - 92) ที่ศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ตามทักษะของผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทักษะต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน และ ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของปรีชา พรหมจันทร์ (2538 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการปฏิบัติงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ตามทักษะของครูอาจารย์ พบว่า ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทักษะต่อการปฏิบัติงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการบริหารบุคลากรในขอบข่ายงานเดียวกัน ลักษณะงานและโครงสร้างงานบุคลากร ที่ต้องดำเนินการภายใต้ระเบียบและนโยบายอย่างเดียวกัน ถึงแม้โรงเรียนขนาดใหญ่จะมีบุคลากรมากหรือโรงเรียนขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อยก็ตาม แต่งานทุกงานที่โรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติ โรงเรียนขนาดเล็กก็ต้องปฏิบัติเช่นเดียวกัน จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีขนาดแตกต่างกันปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน จึงทำให้การวางแผนบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และเล็กมีปัญหาไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 117) ที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นขนาดใด ต่างก็ได้รับนโยบายการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันและอยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์เหมือนกัน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2539 : 81) ซึ่งให้เห็นว่า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการสื่อสาร ส่งผลให้ผู้บริหารการศึกษา สามารถแก้ปัญหาการบริหารการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร เพื่อแสวงหาความรู้ได้อย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าสถานศึกษาดังกล่าวจะตั้งอยู่ในชุมชนเมือง ชนบท หรือขนาดใหญ่และเล็ก

น่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งหากการปรับปรุงการวางแผนบริหารโรงเรียน ไม่ต้องคำนึงถึงขนาดของโรงเรียน แต่นำประเด็นระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนมาพิจารณา พบว่าระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีระดับปัญหาโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ทุกขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ยังมีปัญหาอยู่ ดังนั้นน่าจะศึกษาปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่นเสนอแนะว่า ควรจัดสรรงบประมาณให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการใช้ โรงเรียนต้องประสบปัญหาการวางแผนบริหาร เพราะงบประมาณที่ได้รับมาไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียน และงบประมาณเมื่อได้รับการจัดสรรแล้ว การอนุมัติเงินประจำงวดมักช้า ทำให้แผนงานโครงการบางอย่างไม่ได้ทำหรือดำเนินการไม่ทัน สนานิจิตร สุคนทรทรัพย์ (2524 : 81 -83) กล่าวถึงข้อจำกัดของการวางแผนว่า บางครั้งแผนและโครงการที่วางไว้ ไม่มีการปฏิบัติ เนื่องจากไม่ได้งบประมาณตามแผน ข้อเสนอแนะที่น่าจะเป็นประโยชน์อีกอย่างหนึ่งคือ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหรืออำเภอ ควรนิเทศ ติดตามแผนงานของโรงเรียนอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาลงปีที่ 8 พ.ศ. 2540 - 2544 ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่กำหนดเป้าหมายว่า สำนักงานทุกระดับมีกลไกของการติดตาม นิเทศ ประเมินผลเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรคของการจัดการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา โดยใช้มาตรการจัดระบบการวางแผน การกำกับติดตามการปฏิบัติงานและการประเมินผล ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ในการ

ดำเนินงานจัดการศึกษาทุกระดับ ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2540 : 39 - 40) ส่งผลให้โรงเรียนได้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามแผนงานโครงการอย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน โดยการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนบริหารโรงเรียน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ควรนำแผนไปปฏิบัติและติดตามประเมินผลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
3. ควรให้บุคลากรทั้งหมดมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผนบริหารโรงเรียน
4. ควรจัดระบบข้อมูล เพื่อใช้ในการวางแผนให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน โดยหน่วยงานระดับกรมหรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ควรจัดการฝึกอบรมความรู้การใช้คอมพิวเตอร์เก็บรวบรวมข้อมูลแก่ผู้บริหาร โรงเรียนและครูอาจารย์ที่เกี่ยวข้อง
5. หน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดสรรงบประมาณให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน
6. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหรืออำเภอ ควรนิเทศติดตามแผนงานของ โรงเรียนอย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง
2. ควรศึกษาทัศนคติการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง
3. ควรศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

บรรณานุกรม

- กมล ภูประเสริฐ. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบมีส่วนร่วม. โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
กระทรวงศึกษาธิการ. 2538.
- การประถมศึกษาจังหวัดตรัง. สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีงบประมาณ 2540.
ตรัง : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง. 2539. อัดสำเนา.
- กิติมา ปรีดีดิลก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษราพัฒนา,
2532.
- ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. สำนักงาน. การบริหารและการนิเทศการประถมศึกษา
อำเภอกิ่งอำเภอ เล่ม 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ การศาสนา, 2527.
- คู่มือคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2532
- คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กุสุมา ลาดพร้าว
2526.
- โครงการสร้างการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหารการประถมศึกษา
ระดับจังหวัด เล่ม 6. กรุงเทพฯ : ป.สัมพันธ์พาณิชย์, 2527.
- ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ :
ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล, 2529.
- แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) ระดับก่อนประถม
ศึกษาและประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรไทย, 2534.
- แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544). กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์การศาสนา, 2540.
- จรัส ไพริศิริ. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2523.
- จุฑารัตน์ พิบูลย์. การศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช. ปรินิพนธ์ กศ.ม. สงขลา :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2534. ถ่ายเอกสาร.
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. แนวคิดและวิธีการวางแผนการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
กองนโยบายและแผนการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,
2530. (เอกสารประกอบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการในระดับ
จังหวัด หน่วยที่ 3)

- ทรงเกียรติ พืชมงคล. การศึกษาค้นคว้าการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. ถ่ายเอกสาร.
- เทียนฉาย กิระนันท์. แผน โครงการ และงบประมาณ อีกแนวทางหนึ่งสำหรับการจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2528.
- _____. “บทบาทและความสำคัญของการวางแผนและควบคุม.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนและควบคุมงานบริหาร หน่วยที่ 1 - 8. หน้า 28. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.
- _____. องค์กรและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์. การบริหารการศึกษา. สงขลา : ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2529.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2527.
- _____. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2527.
- นิพนธ์ กิณาวศ. หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2523.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน หลักการ และทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2533.
- ประมวล เสนาฤทธิ. “การวางแผนการศึกษา.” ใน การวางแผนและการจัดการทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2527.
- ประสาน สาระทัน. คู่มือสอบเลื่อนระดับตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา. ঢาก : โรงพิมพ์ประสิทธิ์ศิรินทร์, 2532.
- ประเสริฐ ไชยะชา. การศึกษาค้นคว้าการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2535. ถ่ายเอกสาร.
- ปรีชา คัมภีรปรกรณ์. “ขอบข่ายการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 1 - 6. หน้า 153 - 197.

- ปรีชา พรหมจันทร์. การศึกษาการปฏิบัติงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา, 2538. ถ่ายเอกสาร.
- ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. คู่มือการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์การศาสนา, 2534.
- _____. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2539.
- พนัส หันนาคินทร์. การมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์, 2521.
- _____. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.
- พิศิษฐ์ ศิวาลัย. ตัวแบบเสนอสำหรับการวางแผนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. อัดสำเนา.
- ไพฑูริย์ จุนศรี. การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา, 2538. ถ่ายเอกสาร.
- ปิยไญย สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ส.ส.การพิมพ์, 2523.
- มนตรี วีระพงษ์. สภาพและปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.
- มณฑา สังฆะกฤษณ์. "การประเมินผลระหว่างโครงการ." ใน การวางแผนและการจัดการ
ทางการศึกษา. หน้า 452 - 470. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2526.
- มาโนช กล้องเจริญ. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์
เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
อัดสำเนา.
- เมธี ปิณฑานนท์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร, 2525.
- รุ่ง แก้วแดง. "บรรยายพิเศษเรื่องนโยบายและแนวคิดจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา
ขนาดเล็ก", รายงานการสัมมนาและสรุปผลการวิจัย เรื่อง การจัดการเรียนการสอน
สำหรับนักเรียนสองกลุ่มอายุ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ :
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2525. อัดสำเนา.

- ละม่อม ชัยโย และคนอื่น ๆ. คู่มือปฏิบัติราชการ เตรียมตัวสอบสำหรับผู้บริหารการศึกษา
ทุกระดับ. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต, 2532.
- วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล. การบริหารโรงเรียนและแผนการนิเทศ
การศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ขนิษฐการพิมพ์, 2523.
- วินัย แสงมณี. การพัฒนารูปแบบของระบบการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปริญญานิพนธ์ ศษ.ม.ขอนแก่น :
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2531. อัครสำเนา.
- วิศัลย์ โกมุตพงศ์. ปัญหาการวางแผนของโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาชนบท กลุ่มที่ 2
(มพข. 2) ในเขตการศึกษา 12. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2533. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- ศึกษาศึกษา. กระทรวง. ยุทธศาสตร์การดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
การศาสนา, 2539.
- สงวน ช้างฉัตร. การวางแผนการศึกษา : ทฤษฎีและแนวทางในการปฏิบัติ. พิษณุโลก :
วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม, 2529.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2523.
- สนั่น สุชากุล. การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกล ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู.
ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2530.
อัครสำเนา.
- สมานจิตร สุขมรทรัพย์. "แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารการศึกษา," ใน เอกสาร
การสอนชุดวิชาการพัฒนาโรงเรียน หน่วยที่ 1 - 7. หน้า 1 - 40. กรุงเทพฯ :
รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2524.
- เสนาะ ศรีพิเศษ. ปัญหาการวางแผนของโรงเรียนตามทฤษฎีของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก :
มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2525. อัครสำเนา.
- สมเกียรติ ฉิมแก้ว. การศึกษากฎปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนบริหารงานของศึกษานิเทศ
อำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2534. ถ่ายเอกสาร.

สมชาติ กิจยรรยง. เทคนิคการจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ :

บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2537.

สมนึก รักคำ. การศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช. ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา, 2538. ถ่ายเอกสาร.

สมบัติ ไกรนา. การศึกษาการปฏิบัติงานวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. ปริญญาโท

กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2532. จัดสำเนา.

สมบูรณ์ พรหมภาพ. หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2521.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรดดิ้ง, 2525.

สมศักดิ์ เจือกโฉน. การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนประถม

ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่. ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. จัดสำเนา.

สมหวัง พิริยานววัฒน์. การกำกับการงานและการประเมินผลโครงการ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2529.

สามัญศึกษา. กรม. กระบวนการวางแผนในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน

กรมสามัญศึกษา, 2538.

สํอองศ์ สีหาพงษ์. "การวางแผนในระดับกรม : ตัวแบบและการวิเคราะห์ในหน่วยงาน

ราชการ." ใน วิจัยสมเทศ. 9(97) : 30 ; ตุลาคม 2531.

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. การวางแผนงานของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน

และครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน. ปริญญาโท กศ.ม.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. จัดสำเนา.

สุชาติ ฤกษ์. "พัฒนาการประถมศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ", มิตรครู. 22 : 6 ; พฤศจิกายน

2527.

สุณีย์ จันทนานววัฒน์. การศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. จัดสำเนา.

- สุภรณ์ ศรีพล. "การจัดองค์การบริหารการวางแผนและการบริหารโครงการ," ใน เอกสาร
การสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน หน่วยที่ 8 - 15. พิมพ์ครั้งที่ 6.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2527.
- สุวิทย์ พรหมพา. ปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา เขตพื้นที่ยากจนหนาแน่นจังหวัดอุบลราชธานี. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528. อัดสำเนา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- หวน พันธุพันธ์. การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2528.
- อนันต์ เกตุวงศ์. "การวัดและประเมินผลความสำเร็จของแผน," ใน เอกสารการสอนชุดวิชา
การวางแผนและการควบคุมงานบริหาร หน่วยที่ 9 - 15. หน้า 555. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530.
- _____. หลักและเทคนิคการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2526.
- อรุณ รักธรรม. มนุษยสัมพันธ์การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2527.
- ดิอัม ประยอม. "การบริหารที่พัฒนา," ประชาศึกษา. 16 : 16 - 17 ; กรกฎาคม 2528.
- อาคม อินทสูลนทร. "แผนปฏิบัติการของโรงเรียนทำกันจริงหรือไม่", มิตรสาร. 28(15):
14 - 16 ; สิงหาคม 2529.
- อุทัย ชรรมเดช. คู่มือการสอบเลื่อนระดับข้าราชการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศรีอนันต์, 2528.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2532.
- _____. "หลักการวางแผน," โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหาร
การประถมศึกษาจังหวัด เล่ม 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2527.
- อุทัย หิรัญโต. เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2525.
- _____. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2531.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์
การพิมพ์, 2527.

- Akinsanya, Adeyemi A. "Teachers Participation in Educational Planning in Lagos, Nigeria". Dissertation Abstracts International. 34 : 6282 - A ; April, 1974.
- Belbase, Lekh N. "Problems of Planning and Implementing Vocational Education in a Developing Country : A Case of Nepal," Dissertation Abstracts International. 43 : 430 - A ; August, 1982.
- Best, John W. Research in Education. 3 rd, ed. New Jersey : Prentice Hall. 1977.
- Carlson, Jabarn S. "An Assessment of Public Elementary Education During the Decade of the Sixties. With Particular Emphasis on Planned Goals and Their Achievement." Dissertation Abstracts International. 34 : 6288 - A ; June. 1973.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. 2 nd, ed. New York : McGraw - Hill Book Company, 1959.
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick. "Notes on the Theory of Organization," in Papers on the Science of Administration, p. 13. New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1936.
- Hersey, Pual and Kenneth H. Blanchard. Management Organizational Behavior. 4 th, ed. New York : Prentice - Hill, 1982.
- Jones, Arthur E. "An Analysis of the Administrative Tasks Defined in the POSDCoRB Model and Performed in the Operationalizing of Community Education Concept in Selected Elementary School Districts of Cook County, Illinois," Dissertation Abstracts International. 41 : 4235 - A ; April. 1981.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Journal of Educational and Psychological Measurement. 30 : 607 - 610 ; 1970.

Robert, Susie J. "A Process Model for Use by Educational Administrators in Planning Educational Facilitation in State of Alabama," Dissertation Abstracts International. 39 : 5247 - A ; March, 1979.

Simon, Herbert A. Administrative Behavior. New York : The Macmillan Company, 1947.





ภาคผนวก ก.

หนังสือขอความอนุเคราะห์



(สำเนา)

ที่ ทม 2301(บท)/879

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยทักษิณ

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

16 สิงหาคม 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน คุณปราโมทย์ ศรีสมบัติ

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายชอบ มุกดา เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยทักษิณ

นิสิตผู้นี้ต้องการมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

โดยมีคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ดังนี้

อาจารย์ ดร.อาคม วัดไรสง ประธานกรรมการ

อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิบูลย์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ช่วยแนะนำตรวจสอบความ
เที่ยงตรงและความถูกต้อง ของแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่
นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

อาคม วัดไรสง

(นายอาคม วัดไรสง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (074) 313153

(สำเนา)

ที่ ทม 2301(บท)/880

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยทักษิณ

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

16 สิงหาคม 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน คุณสมมาตร แก้วสาย

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายชอบ มุกดา เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยทักษิณ

นิสิตผู้นี้ต้องการมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์
เรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

โดยมีคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ดังนี้

อาจารย์ ดร.อาคม วัดไร่สง ประธานกรรมการ

อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิบูลย์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ช่วยแนะนำตรวจสอบความ
เที่ยงตรงและความถูกต้อง ของแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่
นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

อาคม วัดไร่สง

(นายอาคม วัดไร่สง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (074) 313153

(สำเนา)

ที่ ทม 2301(บท)/881

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยทักษิณ

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

16 สิงหาคม 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน คุณวิโรจน์ สมมี

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายชอบ มุกดา เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยทักษิณ

นิสิตผู้นี้ต้องการมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์
เรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

โดยมีคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ดังนี้

อาจารย์ ดร.อาคม วัชรโสภณ ประธานกรรมการ

อาจารย์ประดิษฐ์ วัชรวิบูลย์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ช่วยแนะนำตรวจสอบความ
เที่ยงตรงและความถูกต้อง ของแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่
นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

อาคม วัชรโสภณ

(นายอาคม วัชรโสภณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (074) 313153

(สำเนา)

ที่ ทม 2301(บพ)/1169

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยทักษิณ

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

18 พฤศจิกายน 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายชอบ มุกดา เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยทักษิณ

นิสิตผู้นี้ต้องการมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์
เรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

โดยมีคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ดังนี้

อาจารย์ ดร.อาคม วัตรไธสง ประธานกรรมการ

อาจารย์ประคัมภ์ วั่งสะวิบูลย์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอความร่วมมือโปรดแจ้งสำนักงานการประถม
ศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ให้โรงเรียนในสังกัดร่วมมือตอบแบบสอบถามงานวิจัย โดยผู้วิจัยจะ
ประสานงานกับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอด้วยตนเอง

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่
นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

อาคม วัตรไธสง

(นายอาคม วัตรไธสง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (074) 313153

(สำเนา)

ที่ ศธ 1118/5880

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง
ถนนตรัง - ปะเหลียน อำเภอเมืองตรัง
จังหวัดตรัง 92000

20 พฤศจิกายน 2540

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามงานวิจัย

เรียน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกอำเภอและหัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอหาดสำราญ

ด้วยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ได้รับแจ้งขอความร่วมมือในการตอบแบบ
สอบถามงานวิจัย เรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถม
ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ของนายชอบ มุกดา นิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ จังหวัดสงขลา

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง พิจารณาแล้วเห็นควรให้ความอนุเคราะห์ จึงขอ
ให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ แจ้งผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด ให้ความร่วมมือ
ในการตอบแบบสอบถามงานวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

อำรุง

นาคช่วย

(นายอำรุง นาคช่วย)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ตรัง รักษาราชการแทน

ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

โทร. (075) 218128

โทรสาร (075) 224947



ภาคผนวก ข.

แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง



ผู้วิจัย

นายชอบ นุกดา

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยทักษิณ



คณะกรรมการควบคุมการทำปฏิญาณนิพนธ์

อาจารย์ ดร.อาคม วัชโรตตง ประธานกรรมการ

อาจารย์ ประดิษฐ์ วัชระวิบูลย์ กรรมการ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามมี 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา
ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะใน
การปรับปรุงการวางแผนบริหาร โรงเรียน
2. กรุณาตอบแบบสอบถามนี้ให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริงและความเห็นของท่าน
3. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาค้นคว้า และพัฒนากิจกรรมการวางแผน
บริหารงานเท่านั้น ไม่ใช้ผลกระทบทัดผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใดทั้งสิ้น

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ครั้งนี้เป็นอย่างสูง

ขอจบ มุกดา

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยทักษิณ

ตอนที่ 1

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวเอง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงตามสถานภาพความเป็นจริง
ของท่าน

1. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

สำหรับผู้วิจัย

() ต่ำกว่า 12 ปี

() ตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป

() 1

2. ขนาดของโรงเรียน

() ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน

() ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป

() 2

ตอนที่ 2

การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

คำชี้แจง

แบบสอบถามตอนที่ 2 ผู้วิจัยประสงค์จะศึกษาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ตามขั้นตอนของการวางแผนสี่ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนดำเนินการวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนติดตามประเมินผล ประกอบด้วยคำถาม 34 ข้อ

การตอบแบบสอบถามแต่ละข้อ ขอให้ท่านได้โปรดพิจารณาและเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงระดับปัญหาของการวางแผนแต่ละขั้นตอนที่กำหนดไว้ ตามเกณฑ์ดังนี้

- 1 หมายถึง มีปัญหาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีปัญหาอยู่ในระดับ น้อย
- 3 หมายถึง มีปัญหาอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 4 หมายถึง มีปัญหาอยู่ในระดับ มาก
- 5 หมายถึง มีปัญหาอยู่ในระดับ มากที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	การศึกษาปัญหาการวางแผน บริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
0	การเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการ วางแผน.....				✓		()
00	การติดตามประเมินผลจากการ ปฏิบัติตามแผน.....		✓				()

จากตัวอย่าง แสดงว่า ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ข้อ 0 มีปัญหาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อ 00 มีปัญหาการปฏิบัติงาน
อยู่ในระดับน้อย

ข้อที่	การศึกษาปัญหาการวางแผน บริหารโรงเรียน ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
1.	ขั้นการเตรียมการวางแผน การสรุปและประเมินผลการ ดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา.....						() 3
2.	การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ.....						() 4
3.	การกำหนดตัวบุคลากรที่มี ความรู้ ความสามารถ รับผิดชอบในการวางแผน.....						() 5
4.	การแต่งตั้งบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นคณะกรรมการวางแผน.....						() 6
5.	การประชุมชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผน.....						() 7
6.	การกำหนดโครงสร้าง และ รูปแบบสำหรับการวางแผน.....						() 8
7.	การรวบรวมข้อมูล สถิติ และ จัดทำเป็นสารสนเทศไว้อย่างมี ระบบและเป็นปัจจุบัน.....						() 9
8.	การเตรียมเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ วิธีการ และ งบประมาณที่ใช้ในการ วางแผน.....						() 10

ข้อที่	การศึกษาปัญหาการวางแผน บริหารโรงเรียน ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
9.	ขั้นการดำเนินการวางแผน การวิเคราะห์ข้อมูลผลการ ดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา และสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ.....						() 11
10.	การวิเคราะห์จุดมุ่งหมาย นโยบาย เป้าหมาย ของ หน่วยเหนือ.....						() 12
11.	การกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ทางเลือก และ ตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด.....						() 13
12.	การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายของแผน....						() 14
13.	การจัดลำดับความสำคัญและ ความเป็นไปได้ของแผนงาน งาน/โครงการ.....						() 15
14.	การประสานแผนและวางแผน ให้สอดคล้องกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง.....						() 16
15.	แต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบ การจัดทำแผน.....						() 17
16.	การประชุมชี้แจงรายละเอียด เพื่อการปฏิบัติจัดทำแผน.....						() 18
17.	การจัดสรรงบประมาณและ วัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการ จัดทำแผน.....						() 19

ข้อที่	การศึกษาปัญหาการวางแผน บริหาร โรงเรียน ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
18.	การจัดทำแผนเป็นรูปเล่ม.....						() 20
19.	<u>ขั้นการปฏิบัติตามแผน</u> การประชุมชี้แจงแก่บุคลากรที่ เกี่ยวข้องก่อนปฏิบัติงานตาม แผน.....						() 21
20.	การประสานกับหน่วยงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อ สนับสนุนการปฏิบัติตามแผน.....						() 22
21.	การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี เพื่อให้การปฏิบัติ งานเป็นไปตามแผนที่กำหนด ไว้.....						() 23
22.	การจัดทำปฏิทินการดำเนิน งานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ในแผนปฏิบัติการประจำปี.....						() 24
23.	การมอบหมายงานและอำนาจ หน้าที่แก่บุคลากรผู้รับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานตามแผนงาน งาน/โครงการ.....						() 25
24.	การสนับสนุนทรัพยากร และ อำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงานตามแผน.....						() 26
25.	การอำนวยความสะดวก ควบคุม กำกับ และเร่งรัดการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามแผน.....						() 27

ข้อที่	การศึกษาปัญหาการวางแผน บริหารโรงเรียน ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
26.	การแก้ไขปัญหาคืออุปสรรคที่ เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ตามแผน.....						() 28
27.	การยืดหยุ่นและปรับแผนให้ เหมาะสมกับทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อม.....						() 29
28.	ขึ้นการติดตามและประเมินผล การกำหนดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ให้รับผิดชอบ ในการติดตามและประเมินผล.....						() 30
29.	การกำหนดให้มีคณะ กรรมการ ในการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนงาน งาน/โครงการ.....						() 31
30.	การกำหนดระยะเวลาที่ใช้ใน การติดตามและประเมินผล.....						() 32
31.	การกำหนดเครื่องมือหรือการ กำหนดเกณฑ์ หรือมาตรฐาน ที่ใช้ในการติดตามและ ประเมินผล.....						() 33
32.	การเลือกวิธีการประเมินผลให้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงาน งาน/โครงการ.....						() 34

ข้อที่	การศึกษาปัญหาการวางแผน บริหารโรงเรียน ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ระดับปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
33.	การรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการติดตามและ ประเมินผล.....						() 35
34.	การจัดทำเอกสารสรุปผลจาก การติดตามและประเมินผล และรายงานเผยแพร่ให้ผู้ เกี่ยวข้องทราบ.....						() 36



ตอนที่ 8

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

คำชี้แจง

โปรดให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามขั้นตอนของการวางแผนสี่ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการเตรียมการวางแผน ขั้นตอนการดำเนินการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนการติดตามและประเมินผล ดังนี้

ศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	ข้อเสนอแนะ
1. ขั้นตอนการเตรียมการวางแผน	1. 2. 3.
2. ขั้นตอนการดำเนินการวางแผน	1. 2. 3.

ศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	ข้อเสนอแนะ
3. ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน	1. 2. 3.
4. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล	1. 2. 3.



ภาคผนวก ก.

ตาราง 8



ตาราง 8 ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง เป็นรายชื่อ

ข้อที่	การวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา
<u>ขั้นการเตรียมการวางแผน</u>				
1.	การสรุปและประเมินผลการดำเนินงาน ในรอบปีที่ผ่านมา	2.6102	.8397	ปานกลาง
2.	การศึกษาลักษณะปัจจุบัน ปัญหา และ ความต้องการ	2.7175	.9766	ปานกลาง
3.	การกำหนดตัวบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ รับผิดชอบในการวางแผน	3.0791	1.0790	ปานกลาง
4.	การแต่งตั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นคณะทำงาน การวางแผน	2.7966	1.0299	ปานกลาง
5.	การประชุมชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและ เห็นความสำคัญของการวางแผน	2.6441	.9729	ปานกลาง
6.	การกำหนดโครงสร้างและรูปแบบ สำหรับการวางแผน	2.6610	.8036	ปานกลาง
7.	การรวบรวมข้อมูล สถิติ และจัดทำเป็น สารสนเทศไว้อย่างมีระบบและเป็นปัจจุบัน	2.9605	.8942	ปานกลาง
8.	การเตรียมเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ วิธีการ และงบประมาณที่ใช้ในการวางแผน	3.0169	.9261	ปานกลาง
เฉลี่ย		2.8107	.9402	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	การวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา
<u>ขั้นการดำเนินการวางแผน</u>				
9.	การวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงาน ในรอบปีที่ผ่านมา และสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ	2.7966	.7930	ปานกลาง
10.	การวิเคราะห์จุดมุ่งหมาย นโยบาย เป้าหมาย ของหน่วยเหนือ	2.8814	.8677	ปานกลาง
11.	การกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด	2.7853	.8977	ปานกลาง
12.	การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายของแผน	2.6610	.9404	ปานกลาง
13.	การจัดลำดับความสำคัญและความเป็น ไปได้ของแผนงาน งาน/โครงการ	2.5141	1.0559	ปานกลาง
14.	การประสานแผนและวางแผนให้สอดคล้อง กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2.9153	.8782	ปานกลาง
15.	แต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบ การจัดทำแผน	2.5424	1.0764	ปานกลาง
16.	การประชุมชี้แจงรายละเอียด เพื่อการปฏิบัติจัดทำแผน	2.5085	1.0397	ปานกลาง
17.	การจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการจัดทำแผน	3.2034	1.0354	ปานกลาง
18.	การจัดทำแผนเป็นรูปเล่ม	2.4520	1.1378	ปานกลาง
เฉลี่ย		2.7260	.9722	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	การวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา
<u>ขั้นการปฏิบัติตามแผน</u>				
19.	การประชุมชี้แจงแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ก่อนปฏิบัติงานตามแผน	2.4463	.9586	ปานกลาง
20.	การประสานกับหน่วยงานหรือบุคคล ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผน	2.8475	.8883	ปานกลาง
21.	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้ การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	2.6893	.9591	ปานกลาง
22.	การจัดทำปฏิทินการดำเนินงานตามระยะ เวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี	2.6045	.9721	ปานกลาง
23.	การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่แก่ บุคลากรผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตาม แผนงาน งาน/โครงการ	2.7119	1.0178	ปานกลาง
24.	การสนับสนุนทรัพยากร และอำนวยความสะดวก สะดวกในการปฏิบัติงานตามแผน	3.1469	.9299	ปานกลาง
25.	การอำนวยความสะดวก ควบคุม กำกับ และเร่งรัด การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน	2.9774	.8254	ปานกลาง
26.	การแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่าง การปฏิบัติงานตามแผน	2.9435	.8375	ปานกลาง
27.	การยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม	2.7797	.9244	ปานกลาง
เฉลี่ย		2.7941	.9236	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	การวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับปัญหา
<u>ขั้นการติดตามและประเมินผล</u>				
28.	การกำหนดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ให้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผล	2.8475	.9073	ปานกลาง
29.	การกำหนดให้มีคณะกรรมการ ในการ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนงาน งาน/โครงการ	2.7119	.8336	ปานกลาง
30.	การกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการติดตาม และประเมินผล	2.6610	.8517	ปานกลาง
31.	การกำหนดเครื่องมือหรือการกำหนดเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่ใช้ในการติดตามและ ประเมินผล	2.9322	.7876	ปานกลาง
32.	การเลือกวิธีการประเมินผลให้สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงาน งาน/โครงการ	2.8023	.8051	ปานกลาง
33.	การรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก การติดตามและประเมินผล	2.9718	.7792	ปานกลาง
34.	การจัดทำเอกสารสรุปผลจากการติดตาม และประเมินผลและรายงานเผยแพร่ให้ ผู้เกี่ยวข้องทราบ	2.9548	.8714	ปานกลาง
เฉลี่ย		2.8402	.8337	ปานกลาง

การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดตรัง



บทคัดย่อ
ของ
ชอบ มุกดา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ตุลาคม 2541

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อทราบระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน และเพื่อทราบข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 177 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า และแบบสอบถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ ค่าที (t-test)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมและรายองค์ประกอบ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา คือ ควรฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนบริหารแก่ผู้บริหารโรงเรียน ควรให้บุคลากรทั้งหมดมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน ควรนำแผนไปปฏิบัติและติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง ควรจัดระบบข้อมูลให้ถูกต้อง เป็นระบบและปัจจุบัน การจัดสรรงบประมาณ ควรให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน และสำนักงานการศึกษาอำเภอหรือจังหวัด ควรนิเทศ ติดตามแผนงานของโรงเรียนอย่างจริงจัง

A STUDY OF PROBLEMS ON SCHOOL-PLANNING ADMINISTRATION OF THE
PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF TRANG
PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION

The background of the page features a large, light blue watermark of the Thaksin University logo. The logo consists of a stylized sunburst at the top, a central emblem with a book and a torch, and a circular border containing the university's name in Thai and English.

AN ABSTRACT
BY
CHOB MOOKDA

Presented in partial fulfillment of the requirements for the Master of
Education degree in Educational Administration
Thaksin University
October 1998

This research was aimed at studying levels of problems on school-planning administration of the primary school administrators, and to compare the problems of those primary school administrators who differed in terms of position holding experiences, and school sizes. Another aim of the research was to gather suggestions for improving the school-planning administration problems of the primary school administrators under the Office of Trang Provincial Primary Education.

The research sample consisted of 177 primary school administrators. The data collection instrument was a rating scale questionnaire with an open-ended question. The t-test was employed for hypothesis testing.

The research results revealed that;

1. As a whole and for individual components, problems on school-planning administration of the primary school administrators were at a moderate level.
2. As a whole and for individual components, the primary school administrators who differed in terms of position holding experiences indicated no statistically significant difference in their perceptions of problems on school-planning administration.
3. As a whole and for individual components, the primary school administrators who differed in terms of school sizes indicated no statistically significant difference in their perceptions of problems on school-planning administration.

Suggestions for improving the school-planning administration of the primary school administrators identified were; training on school-planning administration should be scheduled for school administrators, all personnel should participate in school-planning preparation, plans should be implemented and evaluated, information system should be organized systematically, accurately, and update, funds should be allocated in terms of school needs, supervision and monitoring of school-planning implementation should be conducted by District of Provincial Primary Education Office.

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายชอบ มุกดา
วัน เดือน ปีเกิด	10 พฤษภาคม 2499
สถานที่เกิด	ตำบลวังมะปราง อำเภอสิเกา จังหวัดตรัง
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	364/29 ถนนห้วยยอด ตำบลทับเที่ยง อำเภอเมืองตรัง จังหวัดตรัง
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเมืองตรัง
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองตรัง อำเภอเมืองตรัง จังหวัดตรัง

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2517 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนห้วยยอด จังหวัดตรัง
- พ.ศ. 2519 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา วิทยาลัยครูภูเก็ต
- พ.ศ. 2522 ประกาศนียบัตรประโยคครูพิเศษมัธยม กรมการฝึกหัดครู
- พ.ศ. 2527 ครุศาสตรบัณฑิต (สังคมศึกษา) วิทยาลัยครูภูเก็ต
- พ.ศ. 2541 การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยทักษิณ