

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
2. เพื่อศึกษาปัญหาในกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

สรุปผลการวิจัย

ในการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ผลการวิจัยที่จะเสนอต่อไปนี้จะครอบคลุมผลการศึกษา กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในเรื่อง การเตรียมการวางแผน การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามผลและประเมินผล และปัญหาเกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้ ได้พบว่า ในการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 6 นั้น ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามกระบวนการวางแผนที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดไว้เป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. ขั้นเตรียมการวางแผน
2. ขั้นการวางแผน

3. ชั้นปฏิบัติการตามแผน
4. ชั้นติดตามผลและประเมินผล

ชั้นเตรียมการวางแผน

ในชั้นเตรียมการวางแผนนั้น การดำเนินงานประกอบด้วย

1. การสำรวจข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. การวางแผนปฏิบัติการ
3. การให้ความรู้และประสบการณ์และการเตรียมบุคลากรด้านการวางแผน
4. การวิเคราะห์ทบทวนภารกิจ
5. การสรุปผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา

1. ในด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ปรากฏว่า งานบริหารทั่วไป ซึ่งเป็นส่วนงานหนึ่งในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีบทบาทสำคัญเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการ

และข้อมูลที่สำรวจส่วนใหญ่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของการประถมศึกษาอำเภอ

2. ในด้านการวางแผนปฏิบัติการประจำปี พบว่า ส่วนใหญ่ดำเนินการ โดยคณะกรรมการวางแผน ซึ่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแต่งตั้ง

3. ในด้านการให้ความรู้และประสบการณ์ด้านการวางแผนแก่บุคลากรนั้น วิธีการที่ใช้เป็นหลัก คือ วิธีการประชุม และมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเกี่ยวกับการวางแผน และมีทักษะและความสามารถในการวางแผน

4. ส่วนในเรื่องการทบทวนภารกิจ เป็นการตรวจสอบเพื่อพิจารณาภารกิจของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ปรากฏว่า มีผู้ตอบว่า ภารกิจของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในปัจจุบัน มีความเหมาะสม

5. ในการสรุปผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ผลปรากฏว่า มีการแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อจัดทำสรุปผลงาน

ชั้นการวางแผน

ในชั้นวางแผนนั้น การดำเนินงานประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ปัญหา
2. การวิเคราะห์และคาดคะเนเกี่ยวกับปริมาณงานและทรัพยากร
3. การกำหนดคนโอบาย
4. ตรวจสอบจุดเน้นในการจัดทำแผนปฏิบัติการตามที่ สำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด
5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการ
6. การวิเคราะห์แผนงานและโครงการ
7. การจัดลำดับโครงการ
8. การจัดสรรงบประมาณ

ในด้านการวิเคราะห์ปัญหานั้น ได้มีการวิเคราะห์ปัญหาจาก สภาพปัจจุบันและปัญหา
ของการประถมศึกษาอำเภอ

ในด้านการวิเคราะห์ และคาดคะเนเกี่ยวกับปริมาณงาน และทรัพยากร มี
การวิเคราะห์และคาดคะเนจากวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ของสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ

ในด้านการกำหนดคนโอบายและลักษณะการกำหนดคนโอบาย ปรากฏว่ามีการกำหนด
คนโอบายโดยคณะกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
และลักษณะนโยบายส่วนใหญ่เป็นการกำหนดคนโอบาย ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ

ในด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ปรากฏว่า จุดเน้นอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพ
การศึกษา สอนนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และเพิ่มประสิทธิ
ภาพการจัดการศึกษา

ในด้านการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการปรากฏว่าเป็นเรื่องการวิเคราะห์
ความซ้ำซ้อนของโครงการ

ในด้านการวิเคราะห์แผนงาน/โครงการปรากฏว่าเป็นเรื่องความสอดคล้องกับนโยบาย

ในด้านการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ จัดลำดับโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบาย ความเป็นไปได้ในเรื่องทรัพยากร

ในด้านการจัดสรรงบประมาณ มีการจัดสรรงบประมาณโดยพิจารณาจาก ลำดับความสำคัญของโครงการ โครงการที่ระบุไว้ในแผน เป็นหลักสำคัญ

ชั้นปฏิบัติการตามแผน

ในชั้นการปฏิบัติตามแผนนั้น มีกิจกรรมสำคัญ ประกอบด้วย

1. การประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการ
2. การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน
3. การกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากร
4. การอ่านวอการ (การมอบหมายงาน การดูแลตรวจสอบการปฏิบัติงาน การให้ข้อเสนอแนะ การให้การสนับสนุน การให้รายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน)
5. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ในด้านการประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการประจำปี พบว่า วิธีการที่ใช้มาก คือ ใช้วิธีส่งแผนปฏิบัติการประจำปีให้ บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และแจ้งในที่ประชุมผู้บริหารโรงเรียน

ในเรื่องการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและปฏิทินปฏิบัติงานนั้น ปรากฏว่าได้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานเพียงบางส่วน และมีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานทุกสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

ในด้านการกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรนั้น ได้พบว่า สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกำหนดให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในบางโครงการ และมีการถ่ายโอนทรัพยากรไปใช้ในโครงการอื่นด้วย

ในด้านการอ่านวอการ ได้มีการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการออกคำสั่งอย่างชัดเจน มีการรายงานความก้าวหน้าระหว่างปฏิบัติงานตามแผน โดยใช้แบบสรุปรายงานผลเป็นระยะ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอได้คอยดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงาน และให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

ในด้านการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน พบว่า ดำเนินการโดยใช้วิธี

ประชุมร่วมกัน เพื่อระดมพลังสมอง และในบางครั้งมีการประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร และผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ

ขั้นตอนติดตามผลและประเมินผล

ในขั้นตอนติดตามผลและประเมินผลนั้น จากการวิจัยพบว่า ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ

คือ

1. การกำหนดแผนควบคุมงาน
2. การตรวจสอบการปฏิบัติงาน
3. การประเมินผลงาน/โครงการและระยะเวลาที่มีการประเมินผล
4. การปรับปรุงแผนปฏิบัติการระหว่างปี
5. การสรุปผลการดำเนินงานในรอบปี

ในด้านการกำหนดแผนควบคุมงาน โดยกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานผลทุกเดือน และจัดให้มีผู้ติดตามผลการดำเนินงานด้วย

ในด้านการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าตรวจสอบโดยหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอ

ในด้านการประเมินผล ปรากฏว่า มีการประเมินผลโดยใช้แบบสรุปรายงานผล ตามแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดและส่วนใหญ่มีการประเมินผล เมื่อสิ้นสัปดาห์/โครงการแล้ว

ในด้านการปรับปรุงแผนปฏิบัติการระหว่างปี พบว่า มีการปรับในเรื่องระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากที่สุด และมีการปรับปรุงวิธีดำเนินการด้วย

ในด้านการสรุปผลการดำเนินงานในรอบปี มีการสรุปโดยคณะกรรมการ มากที่สุด

ปัญหาที่เกี่ยวข้อในขั้นเตรียมการวางแผน จากการสำรวจลักษณะในขั้นเตรียมการวางแผน ผลปรากฏว่า มีปัญหาต่างๆ ที่สำคัญๆ ดังนี้

1. บุคลากรยังขาดความรู้ในด้าน การเขียนโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินผลงาน/โครงการ และไม่เข้าใจวิธีวิเคราะห์ทบทวนภารกิจ
2. มีการเก็บรวบรวมข้อมูลยังไม่เป็นระบบ และข้อมูลไม่สมบูรณ์ การเก็บรวบรวม

ข้อมูลยังล่าช้า

3. คณะกรรมการวางแผนทำงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบล่าช้า
4. การสรุปผลการดำเนินงานยังล่าช้า
5. บุคลากรบางส่วนยังขาดความรับผิดชอบและไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน

ปัญหาในชั้นการวางแผนนั้น ผลจากการศึกษาสำรวจ ปรากฏว่า ประกอบด้วย

1. งบประมาณไม่เพียงพอ
2. การจัดสรรงบประมาณล่าช้า
3. ระยะเวลาในการดำเนินงานยังต้องปรับปรุง
4. บุคลากรยังขาดทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา
5. ผู้แทนจากกลุ่มโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

ปัญหาในชั้นปฏิบัติตามแผน จากการศึกษาปัญหาเกี่ยวข้องกับชั้นปฏิบัติตามแผน ปรากฏว่ามีปัญหาที่สำคัญดังนี้

1. ขาดการติดตามรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
2. ทวีธากรไม่เพียงพอตามที่จำเป็นต้องใช้
3. บุคลากรปฏิบัติงานล่าช้ากว่าที่กำหนดในปฏิทินปฏิบัติงาน
4. การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานยังไม่ต่อเนื่อง
5. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือในการแก้ปัญหาจากผู้เข้าร่วมประชุมอย่างจริงจัง
6. บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปัญหาในชั้นติดตามผล และประเมินผล จากการสำรวจปัญหาที่เกี่ยวข้องในชั้นติดตามผล และประเมินผล ผลการศึกษา ปรากฏว่า ประกอบด้วยปัญหาที่สำคัญๆ ดังต่อไปนี้

1. ยังไม่มีการประชาสัมพันธ์ ผลการดำเนินงานในรอบปี
2. ยังขาดเครื่องมือในการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
3. ขาดการให้คำปรึกษาในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี
4. การตรวจสอบยังไม่มีประสิทธิภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีและปัญหา

จากผลการวิจัยที่ปรากฏ ในกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีและปัญหา จะได้นำมาอภิปรายผล ทั้งในขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นการวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน ขั้นติดตามผล และประเมินผล มีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

ขั้นเตรียมการวางแผน

จากผลการวิจัย มีข้อค้นพบดังนี้ (1) มีการสำรวจข้อมูล จากสภาพปัจจุบันและปัญหาของการประถมศึกษาอำเภอ และการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนใหญ่จัดทำโดยงานบริหารทั่วไป (2) ดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยคณะกรรมการวางแผน (3) การให้ความรู้และประสบการณ์ด้านการวางแผนแก่บุคลากร โดยใช้วิธีประชุม การเตรียมบุคลากรนั้นเน้นให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายของ สปช. และบุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเกี่ยวกับการวางแผน (4) มีการวิเคราะห์ทบทวนภารกิจ โดยพบว่าภารกิจมีความเหมาะสมแล้ว (5) มีการสรุปผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่าน โดยคณะทำงาน

1. จากผลการวิจัย พบว่า การสำรวจข้อมูล ส่วนใหญ่มีการสำรวจข้อมูลจากสภาพปัจจุบันและปัญหาของการประถมศึกษาอำเภอ ผู้วิจัยเห็นว่า ผลการสำรวจข้อมูลดังกล่าวมีความเหมาะสม เนื่องจากข้อมูลจากสภาพปัจจุบันและปัญหาของการประถมศึกษาอำเภอ จะประกอบด้วย ข้อมูลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของการจัดการศึกษา ทั้งในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมีธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งครอบคลุมภารกิจการจัดการศึกษาในความรับผิดชอบของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในเรื่องข้อมูลนี้ อนันต์ เกตุวงศ์ (2526 : 27) ได้กล่าวไว้ว่า "การวางแผนมีความจำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูล ถ้าไม่มีข้อมูล การวางแผนจะดำเนินไปไม่ได้ หรือต้องเลื่อนเวลาออกไป" การสำรวจข้อมูลจึงมีความจำเป็นต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นอย่างยิ่ง

ส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่วนใหญ่ดำเนินการโดย งานบริหารทั่วไปนั้น ผู้วิจัย

เห็นว่า การที่มีหน่วยงานรับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเฉพาะ มีความเหมาะสมแล้ว เพราะข้อมูลจะได้รวมอยู่ที่เดียวกัน สะดวกในการเรียกใช้ ซึ่งสอดคล้องกับ ทองเพ็ชร จุมปา (2530 : 36 - 38) ที่ได้กล่าวว่า "การเก็บรักษาข้อมูล จะมีความปลอดภัยและข้อมูลไม่สูญหาย สะดวกในการเรียกใช้ เพราะมีศูนย์รวมข้อมูลอยู่ที่เดียวกัน"

2. จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ ได้แก่ คณะกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอ ผู้วิจัยเห็นว่า การวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยคณะกรรมการมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานวางแผนในระดับอำเภอเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้จะทำให้เกิดการระดมพลังสมอง ในการทำงานร่วมกันจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง บุคลากรที่ร่วมในการวางแผนจะยอมรับแผนปฏิบัติการที่จัดทำร่วมกัน และจะได้นำแนวทางและทิศทางในการจัดทำแผนดังกล่าว ไปจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ในหน่วยงานของตน ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ ต่อไป

3. จากผลการวิจัย พบว่า มีการให้ความรู้ และประสบการณ์ด้านการวางแผน โดยใช้วิธีการประชุมเป็นส่วนใหญ่ (77.55 %) ผู้วิจัยเห็นว่า น่าจะเป็นเพราะว่า การประชุม เป็นวิธีจัดได้ง่าย สะดวก และประหยัดทรัพยากรจึงมีการใช้วิธีการประชุมเป็นหลัก ในการให้ความรู้ และประสบการณ์ด้านการวางแผนมากกว่าวิธีอื่น

ส่วนการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ได้เน้นให้บุคลากรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ ผู้วิจัยเห็นว่า การเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว เหมาะสมแล้ว ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ทั้งวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายดังกล่าว เป็นเรื่อง ที่สำคัญอันดับสูง ที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่างๆ จะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวทางและทิศทางตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ และที่ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเกี่ยวกับการวางแผน ผู้วิจัยเห็นว่า นับเป็นนิมิตหมายอันดีของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่างๆ ที่มีบุคลากรมีความพร้อมในการวางแผน ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยทำให้การวางแผนปฏิบัติการประจำปี ดำเนินไปอย่างราบรื่น และมีคุณภาพ

4. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์บทบาทภารกิจเป็นการตรวจสอบภารกิจของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ผลการวิเคราะห์ ปรากฏว่า ภารกิจที่สำนักงาน

การประถมศึกษาอำเภอรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันเหมาะสมแล้ว ภารกิจดังกล่าว ได้แก่ มีหน้าที่สนับสนุนการจัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา และประถมศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี และการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการและรัฐบาล รวมทั้งควบคุมกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ตามที่ได้รับมอบหมายจากเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อจัดการเรียนการสอนให้เยาวชนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร

5. จากผลการวิจัย พบว่า มีการสรุปผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา โดยคณะทำงานเป็นผู้สรุปผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยเห็นว่า การสรุปผลโดยคณะทำงานมีความเหมาะสม เนื่องจากการทำงานร่วมกันจากบุคลากรหลายฝ่าย น่าจะทำให้ผลการสรุปมีความสมบูรณ์ ครอบคลุมภารกิจได้อย่างครบถ้วน ในการสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อต้องการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับที่ระบุไว้ในคู่มือจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา (2535 : 1) ว่า "ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาต้องระบุข้อมูลสารสนเทศที่บ่งบอกถึงผลการดำเนินงานตามภารกิจหรือนโยบาย เป้าหมายของหน่วยงาน โดยสามารถบอกได้ว่า ผลปีปัจจุบันเพิ่มขึ้นหรือต่ำกว่าปีที่แล้วเท่าไร ผลต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายเท่าไร"

ชั้นการวางแผน

จากผลการวิจัย มีข้อค้นพบดังนี้ (1) มีการวิเคราะห์ปัญหาจากสภาพปัจจุบันและปัญหาของการประถมศึกษาอำเภอ และสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (2) มีการวิเคราะห์และคาดคะเนเกี่ยวกับปริมาณงาน และทรัพยากรจากวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (3) มีการกำหนดนโยบายโดยคณะกรรมการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (4) การกำหนดจุดเน้นในการจัดทำแผนปฏิบัติการ พบว่า จุดเน้นอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเพื่อสนองนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา

(5) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเรื่องความซ้ำซ้อนของโครงการ (6) การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเรื่องความสอดคล้องกับนโยบาย (7) การจัดลำดับความสำคัญโครงการ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายความเป็นไปได้ในเรื่องทรัพยากร และความรุนแรงของปัญหาที่ต้องแก้ไข (8) การจัดสรรงบประมาณโดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญของโครงการ และเป็นโครงการที่ต้องระบุไว้ในแผน

1. จากผลการวิจัย พบว่า สำนักงานฯ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยส่วนใหญ่วิเคราะห์จากสภาพปัจจุบันและปัญหาของการประถมศึกษาอำเภอ และสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รายละเอียดในสภาพปัจจุบันและปัญหา และสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จะปรากฏปัญหาที่หน่วยงานยังไม่สามารถ ทำให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายได้เป็นบางส่วน จำเป็นที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการแก้ไขต่อไป อาจมีทั้งปัญหาด้านปริมาณและด้านคุณภาพซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ระบุไว้ในคู่มือบริหารการประถมศึกษาอำเภอ (2526 : 55) ว่า "ข้อมูลสภาพปัจจุบันและปัญหา จะช่วยให้ผู้จัดทำร่างนโยบายและนักวางแผนการศึกษา ได้มองเห็นปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น"

2. จากผลการวิจัย พบว่า สำนักงานฯ มีการวิเคราะห์และคาดคะเนเกี่ยวกับปริมาณงานและทรัพยากร โดยส่วนใหญ่ตอบว่า วิเคราะห์จากวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยเห็นว่า วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้นั้น จะแสดงปริมาณงานและคุณภาพของงาน ที่สำนักงานฯ ทุกแห่งจำเป็นต้องจัดทำ และจะต้องปฏิบัติภารกิจทุกอย่างให้สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดไว้ และยังมีแนวทางการดำเนินงาน ระบุไว้ในมาตรการด้วย ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติของทุกสำนักงานฯ ดังกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 7 (2535 - 2539) ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่ง สอนอง เครือมาก กล่าวในคู่มือปฏิบัติการ สบช. (2536 : 1303) ว่า "ส่วนสำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และมาตรการ ซึ่งในทุกเรื่องจะครอบคลุมการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา รวมทั้งการบริหารและสนับสนุนจัดการศึกษาทั้ง 3 ระดับ ซึ่งเป็นภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ"

3. จากผลการวิจัย พบว่า สำนักงานฯ มีการกำหนดคนนโยบาย ส่วนใหญ่กำหนดโดยคณะกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในการจัดทำนโยบายนั้น

ระบุไว้ในคู่มือบริหารการประถมศึกษาอำเภอ (2526 : 62) ว่า "จะต้องเริ่มต้นมาจากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัจจุบันและปัญหา สถานการณ์ปัจจุบัน อดีตและอนาคต รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่างๆ ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การปกครอง เพื่อที่จะสามารถนำมาประมวลและกำหนดนโยบายได้" ซึ่งคณะกรรมการวางแผนกำหนดนโยบาย จะต้องเป็นผู้ดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าว และผู้วิจัยเห็นว่า คณะกรรมการกำหนดนโยบาย ที่แต่งตั้งจากบุคลากร ทั้งในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน จะได้รับทราบนโยบายสำนักงานฯ ว่ามีแนวทางเป็นอย่างไร โรงเรียนจะได้จัดทำนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อไป

ส่วนวิธีกำหนดนโยบาย พบว่า ส่วนใหญ่กำหนดนโยบายตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยเห็นว่า เหมาะสมแล้ว นโยบายดังกล่าวมี 6 ประการ ได้แก่ ให้เด็กวัยก่อนประถมศึกษา ได้รับการเตรียมความพร้อมอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ให้เด็กในเกณฑ์ภาคบังคับทุกคนได้เข้าเรียน และเรียนจนจบหลักสูตร ให้นักเรียนระดับประถมศึกษามีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตรประถมศึกษา ให้นักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้มีโอกาสศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรับปรุงการบริหารและการนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเร่งรัดพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึก อุทิศการ และความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน จัดสวัสดิการบำรุงขวัญกำลังใจบุคลากร ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ระบุไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 7 (2535 - 2539)

4. จากผลการวิจัย พบว่า จุดเน้นในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนใหญ่เน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสนองนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่า ในการปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ผลงานที่ดำเนินการตามภารกิจที่สำคัญยิ่ง ก็คือ สนับสนุนให้ทุกโรงเรียนพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น เป็นไปตามนโยบายเป้าหมาย ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด นักเรียนมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร ทั้งในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น ในการดำเนินการดังกล่าวจะต้องดำเนินการตามมาตรการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มาตรการนั้น สอน เครื่องาก กล่าว

ไว้ในคู่มือปฏิบัติการของ สปช. (2536 : 1301 - 1302) ทั้งนี้เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการ โดยมีการวิเคราะห์ความซ้ำซ้อนของโครงการ ผู้วิจัยเห็นว่าผลของการวิเคราะห์เหมาะสมแล้ว ซึ่งถ้าโครงการใดมีความซ้ำซ้อน ก็ควรลดจำนวนโครงการลง หรืออาจบูรณาโครงการที่ คล้ายคลึงกันเป็นโครงการเดียว เพื่อประหยัดเวลาและทรัพยากรในการดำเนินงาน

6. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ เพื่อ ตรวจสอบว่ามีความสอดคล้องกับนโยบายเพียงใด ผู้วิจัยเห็นว่าในการจัดทำแผนงาน/โครงการ ใดๆ ก็ตาม จะต้องพิจารณาจากนโยบายอย่างละเอียดว่า กำหนดทิศทางการดำเนินงานไว้ อย่างไร มุ่งเน้นเรื่องใดในขณะนั้น เพราะนโยบายเป็นแนวทางในการดำเนินงานซึ่งสอดคล้อง กับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ระบุไว้ในคู่มือบริหารการศึกษาอำเภอ (2526 : 59) ว่า "นโยบายเป็นหลักการที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อมุ่งดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ ต้องการ หรือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา" การจัดทำแผนงาน/โครงการ จึงต้องให้ สอดคล้องกับนโยบายด้วย

7. จากผลการวิจัย พบว่า สำนักงานฯ มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ส่วนใหญ่จัดลำดับโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายความเป็นไปได้ใน เรื่องทรัพยากรและ ความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยเห็นว่า ในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการนั้น ตาม หลักการวางแผน จะต้องคำนึงถึงความรุนแรงของปัญหาเป็นอันดับแรก แต่ในการวางแผน ปฏิบัติการทางการศึกษา และโดยเฉพาะ เขตการศึกษา 6 ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทาง เกษตรกรรมและทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมได้ผลดี ความเป็นอยู่ของประชากรในเขตนี้ ส่วนใหญ่สงบเรียบร้อย ปัญหาทางการศึกษาจึงมักไม่มีเหตุที่รุนแรง ส่วนการจัดลำดับความสำคัญ ของโครงการ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายเป็นอันดับแรก จึงน่าจะเหมาะสม ซึ่ง นอกจากจะสอดคล้องกับนโยบายของ สปอ. แล้ว ก็ยังต้องสอดคล้องกับนโยบายของ สปจ. สปช. และกระทรวงศึกษาธิการด้วย จึงจะทำให้การปฏิบัติงานตามกรอบแนวทางเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ

8. จากผลการวิจัย พบว่า สำนักงานฯ มีการจัดสรรงบประมาณอย่างมีหลักเกณฑ์ ส่วนใหญ่จัดตามลำดับความสำคัญของโครงการ และต้องเป็นโครงการที่ระบุไว้ในแผนเท่านั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการจัดสรรงบประมาณอย่างมีหลักเกณฑ์ และยุติธรรม ซึ่งในการจัดสรร

งบประมาณนี้ ทวีศักดิ์ นุ่มฤทธิ (2536 : 1541) ได้กล่าวไว้ว่า "เมื่อพระราชบัญญัติรายจ่ายประจำปี ประกาศใช้แล้ว สำนักงานงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณมายังสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และแจ้งมายังสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เมื่อสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอได้รับแจ้งขอจัดสรรแล้ว จะดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน แล้วรายงานให้คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอทราบ" ในการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการใช้หลักเกณฑ์หลายประการ ที่สำคัญจัดสรรให้ตามลำดับความสำคัญของโครงการเป็นอันดับแรก จึงมีความเหมาะสมแล้ว

ขั้นปฏิบัติตามแผน

จากผลการวิจัย มีข้อค้นพบดังนี้ (1) มีการประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการ โดยใช้วิธีส่งแผนปฏิบัติการประจำปีไปให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และแจ้งในที่ประชุมผู้บริหารโรงเรียนด้วย (2) มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานเพียงบางส่วน และมีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานทุกสำนักงานฯ (3) มีการกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากร โดยกำหนดให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในบางโครงการ และมีการถ่ายโอนทรัพยากรไปใช้ในโครงการอื่นด้วย (4) มีการอำนวยความสะดวก โดยได้มีการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบตามที่กำหนดในแผน และมีการออกคำสั่งอย่างชัดเจน มีการรายงานความก้าวหน้าระหว่างปฏิบัติงานตามแผน โดยใช้แบบสรุปรายงานผลเป็นระยะ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอคอยดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงาน และให้ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงาน (5) มีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการประชุมเพื่อระดมพลังสมอง และมีการประชุมระหว่างฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบงาน/โครงการด้วย

1. จากผลการวิจัย พบว่า สำนักงานฯ ทุกแห่งจัดให้มีการประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการประจำปี โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีส่งแผนปฏิบัติการประจำปีไปให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และใช้วิธีแจ้งในที่ประชุมผู้บริหารโรงเรียนด้วย ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสร็จแล้ว ควรแจ้งให้บุคลากรภายในสำนักงานฯ ทุกคนได้ทราบ รวมทั้งบุคลากรในกลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนทุกคนได้ทราบด้วย นอกจากนี้อาจแจ้งบุคลากรใน

หน่วยงานอื่น แต่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับ การประถมศึกษา เช่น สาธารณสุข พัฒนาการ เกษตร ทั้งในระดับอำเภอและตำบล เพราะบุคลากรเหล่านี้มีส่วนช่วยนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นประจำ จะทำให้เกิดการประสานงานที่ดี และเกิดความร่วมมือช่วยสนับสนุนโครงการต่างๆ เช่น โครงการอนามัยนักเรียน โครงการอาหารกลางวัน โครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ เอกชัย กีสุขพันธ์ (2527 : 215) กล่าวไว้ว่า "การทำให้บุคลากรต่างๆ ตระหนักในความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับหลักการประชาสัมพันธ์ จะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือที่ดี"

2. จากผลการวิจัย พบว่า มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานบางส่วน ผู้วิจัยเห็นว่า ในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน จะอำนวยความสะดวกให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ แต่ก็ยังมีสำนักงานฯ อีกหลายแห่งยังไม่ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (47.87 %) จึงควรพิจารณาถึงผลการศึกษาในเรื่องนี้ด้วย ส่วนปฏิทินปฏิบัติงาน ได้มีการจัดทำทุกสำนักงานฯ ผู้วิจัยเห็นว่า ปฏิทินปฏิบัติงานจะใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับที่ สนั่นจิตร สุคนธทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช (2524 : 53) กล่าวไว้ว่า "ควรมีการดำเนินงานและโครงการที่ได้รับอนุมัติมาสรุปจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นคู่มือให้บุคลากรได้ทราบว่า จะต้องทำอะไร เมื่อไร และต้องเสร็จวันเมื่อใด และปฏิทินปฏิบัติงาน ยังใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของผู้บริหารได้อีกด้วย"

3. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่มีการกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากร โดยมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในบางโครงการ และมีการถ่ายโอนทรัพยากรไปใช้ในโครงการอื่นด้วย ผู้วิจัยเห็นว่า โดยหลักการแล้ว จะต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดแต่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจะทำให้การบริหารแผนงาน/โครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากรและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับที่ สุชาติ ประชากุล (2522 : 344) ได้กล่าวไว้ว่า "การประสานงานในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย ในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการประหยัด ช่วยตัดปัญหาการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน ไม่สิ้นเปลือง กำลังคน กำลังเงิน และไม่เสียเวลา" การใช้ทรัพยากรร่วมกันในบางโครงการ และมีการถ่ายโอนทรัพยากรไปใช้ในโครงการอื่นด้วย จึงนับว่าเป็นการปฏิบัติที่ถูกต้องแล้ว

4. จากผลการวิจัย พบว่า ทุกสำนักงานฯ จัดให้มีการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ โดยส่วนใหญ่หัวหน้าการศึกษาอำเภอ คออลุแล และตรวจสอบ

การปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ มาลัย หุวะนันทน์ (2522 : 31) ที่กล่าวว่า "การปฏิบัติงานตามแผนในลักษณะอย่างไร จึงจะอำนวยความสะดวกให้ผลงานมีประสิทธิภาพที่สุด เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ศิลปะและวิทยาการในการบริหาร ด้วยวิธีพิจารณา และวิธีปฏิบัติการต่างๆ กัน ตามลักษณะของงาน และคุณสมบัติของหัวหน้างาน" และผลการวิจัย พบว่า สำนักงานฯ ทุกแห่ง จัดให้มีการมอบหมายงาน หลังจากที่ได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสร็จแล้ว โดยส่วนใหญ่มีการมอบหมายงานตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ และมีการออกคำสั่งอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับที่ อุกฤษ บัญประเสริฐ และ ฮัลโลมใจ กังการวัฒน์ (2528 : 46) กล่าวว่า "การมอบหมายงานให้บุคคลหรือคณะทำงาน ไปปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ อาจมอบหมายในรูปคำสั่ง ตามรายการปฏิบัติ แผนปฏิบัติหรือปฏิทินงาน สำหรับแต่ละบุคคลแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องในช่วงระยะต่างๆ" การมอบหมายงานจะเป็นการเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานแต่ละส่วนเป็นไปอย่างชัดเจน และยังติดตามควบคุมกำกับได้ง่ายด้วย และจากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่มีการรายงานความก้าวหน้าระหว่างปฏิบัติงานตามแผนโดยใช้แบบสรุปรายงานผลเป็นระยะ ผู้วิจัยเห็นว่า การรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ก็เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบว่า ผลการปฏิบัติงานดำเนินไปได้เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติอย่างไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งสอดคล้องกับที่ อุกฤษ บัญประเสริฐ (2532 : 56) ได้กล่าวไว้ว่า "การติดตามดูแลผลการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงาน ก็เพื่อจะพิจารณาว่า มีความสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ในแผนเพียงใด ตลอดจนมีการรวบรวมข้อมูล เพื่อจะกำหนดวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้ทันที่ถ้าจำเป็น และ มีพัฒนา ศักยภาพยิ่งขึ้น ได้กล่าวอย่างสอดคล้องกันว่า (2526 : 456)"การใช้วิธีรายงานนั้น ควรเป็นรายงานถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคเป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีทางจะบรรลุดังประสงค์เพียงใด จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขส่วนใด"

5. จากผลการวิจัย พบว่า มีการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาเมื่อเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีประชุมร่วมกัน เพื่อระดมพลังสมอง และยังจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้รับผิดชอบโครงการด้วย ผู้วิจัยเห็นว่า การปฏิบัติงานในทุกหน่วยงาน ย่อมต้องมีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ปัญหาเหล่านั้น บางครั้งอาจเกิดจากบุคลากร วิธีดำเนินการ อุปกรณ์หรือเครื่องมือบกพร่อง ภัยธรรมชาติ เป็นต้น แต่ปัญหาใดๆ ก็ตาม ถ้าสามารถค้นพบสาเหตุของปัญหาได้ด้วยความร่วมมือกันอย่างจริงจัง ก็ย่อมจะสามารถ

แก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับที่ วีระพล สุวรรณันต์ (2532 : 35) ได้กล่าวไว้ว่า "โดยหลักการแล้ว ปัญหาทุกปัญหาต้องมีสาเหตุ และมีความสัมพันธ์กันในเชิงตรรกวิทยา กล่าวคือ ปัญหาจะเป็น "ผล" อันเนื่องมาจากสาเหตุของปัญหาจะเป็น "เหตุ" การประชุมร่วมกันเพื่อระดมพลังสมอง ไม่ว่าจะเป็นการประชุมร่วมกันทุกคนหรือประชุมเฉพาะฝ่ายบริหารกับผู้รับผิดชอบโครงการก็ตามย่อมเป็นวิธีที่จะช่วยกันวิเคราะห์ให้พบสาเหตุของปัญหา เพื่อที่จะแก้ไขปัญหานั้นๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยิ่งสอดคล้องกับ พันธ์ หันนาคินทร์ ที่กล่าวว่า (2524 : 52) "การแก้ไขปัญหานั้นจะต้องหาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดปัญหา แล้วจึงแก้ไขที่สาเหตุนั้น"

ขั้นตอนติดตามผลและประเมินผล

จากการวิจัย มีข้อค้นพบดังนี้ (1) มีการกำหนดแผนควบคุมงาน โดยกำหนดให้ผู้บริหารรายงานผลทุกเดือนและจัดให้มีผู้ติดตามการดำเนินงาน (2) มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบโดยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (3) มีการประเมินผลงาน/โครงการ โดยให้ใช้แบบสรุปรายงานผล และส่วนใหญ่มีการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดงาน/โครงการ (4) มีการปรับปรุงแผนปฏิบัติการระหว่างปี และพบว่า มีการปรับในเรื่องระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และมีการปรับปรุงวิธีดำเนินการด้วย (5) มีการสรุปผลการดำเนินงานในรอบปี และพบว่ามีการสรุปผลการดำเนินงานในรอบปีโดยคณะทำงาน

1. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่มีการกำหนดแผนควบคุมงาน ในการจัดทำแผนควบคุมงานก็เพื่อใช้ติดตามควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายไว้ และผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ให้ผู้ปฏิบัติรายงานผลทุกเดือน และจัดให้มีผู้ติดตามการดำเนินงาน ผู้วิจัยเห็นว่าถูกต้องแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับที่ กฤษณา โอภาสวัฒนา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2523 : 104) กล่าวไว้ว่า "การรายงานผลการปฏิบัติงานมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องทราบผลหรือความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นการรายงานผลการปฏิบัติงาน จะช่วยสนับสนุน และประสานการควบคุมได้มากขึ้น เพื่อให้งานดำเนินต่อไปตามที่กำหนดไว้ในแผนควบคุมงาน" และการจัดให้มีผู้ติดตามการดำเนิน จะเสริมให้แผนควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. จากผลการวิจัย พบว่า สำนักงานฯ จัดให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เป็นผู้ตรวจสอบ และจัดให้มีผู้ติดตามการดำเนินงานด้วย ผู้วิจัยเห็นว่า การตรวจสอบการปฏิบัติงาน และการติดตามการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบผล ความก้าวหน้าของงานที่มอบหมายไว้นั้น ผลการปฏิบัติเป็นอย่างไรทันตามกำหนดเวลาหรือไม่ ผลการดำเนินงาน ทำได้เพียงใด ส่วนใหญ่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เป็นผู้ตรวจสอบเอง หรืออาจมอบหมายให้ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตรวจสอบแทนก็ได้ การตรวจสอบดังกล่าวจึงมีความเหมาะสมแล้ว

3. จากผลการวิจัย พบว่า มีการประเมินผลงาน/โครงการ ส่วนใหญ่ใช้แบบสรุป รายงานผล และมีการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ ผู้วิจัยเห็นว่า การควบคุมติดตามกำกับและ ประเมินผล เป็นงานที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ที่จะทำให้ได้ทราบสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน รวมทั้งสัมฤทธิ์ผลของงาน ประสิทธิภาพการบริหารแผนและโครงการท ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่ง รุ่งเรือง สุชาภิรมย์ (2531 : 10 - 11) กล่าวไว้อย่างสอดคล้องกันว่า "การปฏิบัติงาน/โครงการที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรจะให้ความสำคัญในเรื่องของการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผลให้ชัดเจนและครอบคลุม วัตถุประสงค์ รายการ หรือกิจกรรม แนวทาง หรือวิธีการ เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสิน ตลอดจนข้อมูลและแหล่งของข้อมูลที่จะใช้และเครื่องมือที่ใช้" ส่วนที่มีการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดงาน/โครงการ ยังไม่เพียงพอ น่าจะมีการประเมินผล ก่อนการดำเนินการ และระหว่างดำเนินการด้วย การประเมินผลจึงจะสมบูรณ์

4. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่มีการปรับปรุงแผนปฏิบัติการระหว่างปี โดยมี การปรับปรุงเกี่ยวกับระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยเห็นว่า ในการกำหนดแผน ควบคุมงาน ตลอดจนจัดให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีการติดตามความก้าวหน้าของการ ปฏิบัติงาน ตลอดจนจัดให้มีการประเมินผลระหว่างดำเนินโครงการ ในหัวข้อดังกล่าวนี้ นั้นต้องการจะตรวจสอบว่า มีปัญหาอุปสรรคอันใดบ้าง ที่จะต้องดำเนินการแก้ไข และในการ วางแผนปฏิบัติการไว้นั้น มีส่วนใดที่ยังบกพร่องหรือไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ก็จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขเป็นบางส่วน จากผลการวิจัยนี้ พบว่า ระยะเวลาไม่เหมาะสม จึงต้องมีการปรับปรุงแผนในส่วนนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า มีการปรับปรุงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เหมาะสมแล้ว

5. จากผลการวิจัย พบว่า สำนักงานฯ จัดให้มีการสรุปผลการดำเนินงานในรอบปี โดยส่วนใหญ่สรุปโดยคณะทำงานและจัดทำเป็นเอกสาร ผู้วิจัยเห็นว่า การปฏิบัติงานตามแผนงาน/

โครงการที่ผ่านมาตลอดปีนั้น ได้จัดให้มีการสรุปผลงานก็เพื่อที่จะให้บุคลากรในหน่วยงาน และต่างหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันได้ทราบว่า ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายเพียงใด การบริหารแผนงาน/โครงการมีประสิทธิภาพ หรือมีปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติตามโครงการอย่างไรบ้าง มีข้อเสนอแนะอะไรบ้าง เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนในปีต่อไป และการสรุปผลงาน โดยคณะทำงานนับว่ามีผลดีที่หลายฝ่ายมาช่วยกันวิเคราะห์และพิจารณาว่า ส่วนใดเป็นจุดเด่นและจุดด้อยของการปฏิบัติงาน จะได้ช่วยกันพิจารณาได้อย่างครอบคลุม และทั่วถึงในทุกประเด็นของการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ และส่วนใดที่เป็นจุดเด่นควรนำไปดำเนินการต่อไป ส่วนจุดด้อยของการปฏิบัติงานก็นำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานในปีต่อไป

ปัญหาในขั้นเตรียมการวางแผน

(1) บุคลากรยังขาดความรู้ด้านการเขียนโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินผลงาน/โครงการ และไม่เข้าใจวิธีวิเคราะห์ทบทวนภารกิจ (2) การเก็บรวบรวมข้อมูลไม่เป็นระบบ ข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลล่าช้า (3) คณะกรรมการวางแผนดำเนินงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบล่าช้า (4) มีการสรุปผลการดำเนินงานในรอบปีล่าช้า (5) บุคลากรบางส่วนไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน และบางส่วนยังขาดความรับผิดชอบ

1. จากการศึกษาปัญหาในขั้นเตรียมการวางแผน ได้พบว่า ส่วนใหญ่บุคลากรยังขาดความรู้ด้านการเขียนโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินผลงาน/โครงการ และไม่เข้าใจวิธีวิเคราะห์ทบทวนภารกิจ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่บุคลากรยังขาดความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวางแผน จะเป็นอุปสรรคในการจัดทำแผน จึงควรมีการปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บรรณ เลง คำพรรณ (2530 : 167) ที่พบว่า "สาเหตุของปัญหา มาจากบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการวางแผน จึงเป็นอุปสรรคประการหนึ่งที่ทำให้กระบวนการวางแผนไม่สามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงควรพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผน โดยจัดให้มีการอบรมสัมมนา และการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดก็ตาม สามารถจัดทำได้หลายวิธี เช่น ส่งเสริมให้ศึกษาต่อการฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทาง

วิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากร กิจกรรมพัฒนาบุคลากรดังกล่าว จะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาหน่วยงาน"

2. จากการวิจัย พบว่า การเก็บรวบรวมข้อมูล ยังไม่เป็นระบบ และข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ รวมทั้งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลล่าช้า ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาบุคลากรขาดความรู้ดังกล่าว สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่างๆ ควรตระหนักในเรื่องนี้ เพราะเป็นเรื่องสำคัญ น่าจะมีการเสริมสร้างความรู้ของบุคลากรด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง ซึ่งฝ่ายบริหารแต่ละสำนักงานฯ ควรพิจารณา ส่วนปัญหาเกี่ยวกับข้อมูล ผู้วิจัยเห็นว่า ทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลไม่เป็นระบบและข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ รวมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลล่าช้า เป็นปัญหาสำคัญของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งสอดคล้องกับที่ระบุไว้ในคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา (2535 : 2) ว่า "ปัญหาในการจัดทำแผนนั้น หน่วยงานเกือบทุกระดับ ยังขาดความสมบูรณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสารสนเทศเพื่อการวางแผน และยังมีการเก็บรวบรวมข้อมูลล่าช้า ทำให้ยากต่อการตัดสินใจในการกำหนดงาน/โครงการที่จะทำ ส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดทำแผน"

3. จากผลการวิจัย พบว่า คณะกรรมการวางแผน ดำเนินงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบล่าช้า ผู้วิจัยเห็นว่า น่าจะขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ และความสำนึกในหน้าที่ของบุคลากรที่ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการวางแผน ซึ่งฝ่ายบริหารแต่ละสำนักงานฯ จะต้องหาทางปรับปรุงและถ้ามีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละส่วนให้ชัดเจน กำหนดปฏิทินการจัดทำแผน กำหนดเวลาเสร็จสิ้นของงานที่แบ่งกันรับผิดชอบมีฝ่ายติดตามงานของคณะกรรมการวางแผนงานในส่วนที่ล่าช้า จะสามารถปฏิบัติให้รวดเร็วขึ้นได้

4. จากผลการวิจัย พบว่า ยังมีการสรุปผลการดำเนินงานในรอบปีล่าช้า ปัญหานี้ ผู้วิจัยเห็นว่า การแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการสรุปผล โดยมีการออกคำสั่งอย่างชัดเจน กำหนดปฏิทินในเรื่องนี้โดยเฉพาะ โดยกำหนดเวลานั่งนอนในการสรุปผลงานให้กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน รวมทั้ง 4 กลุ่มงาน ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ส่งผลสรุปการดำเนินงานให้ทันตามกำหนดเวลาในปฏิทิน รวบรวมไว้ที่งานบริหารทั่วไป และให้คณะทำงานมาสรุปผลการดำเนินงานตามกำหนดเวลา น่าจะสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว

5. จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรบางส่วนไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน และบางส่วนยังขาดความรับผิดชอบ ผู้วิจัยเห็นว่า น่าจะนำเรื่องการพัฒนาองค์การมาพิจารณาเพื่อใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันในองค์กร ดังที่ สมยศ นาวิการ



(2522 : 395 - 398) กล่าวไว้ว่า "การพัฒนาองค์การ เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงระบอบที่ ออกแบบขึ้นมาเพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานและความพอใจของสมาชิกสูงขึ้น" การพัฒนาองค์การ จึงช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

ปัญหาในชั้นวางแผน

(1) งบประมาณไม่เพียงพอ (2) การจัดสรรงบประมาณล่าช้า (3) ระยะเวลา ค่าเนื้องานยังต้องปรับปรุง (4) บุคลากรยังขาดทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์ ปัญหา (5) ผู้แทนจากกลุ่มโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

1. จากผลการวิจัย พบว่า การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานจัดทำไม่ได้ต่อเนื่อง เพราะขาด งบประมาณ ผู้วิจัยเห็นว่า ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการนี้ และกำหนดตัวบุคคลในรูป ของคณะทำงานรับผิดชอบการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีการส่งเสริมให้สำนักงานฯ ที่ยังไม่ ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (47.87 %) ได้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

2. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เข้าร่วมประชุมไม่ร่วมมือช่วยกันแก้ไขปัญห อย่างจริงจัง ผู้วิจัยเห็นว่า ในการประชุมเรื่องใดก็ตาม ความสำเร็จของการประชุมอยู่ที่ ความสามารถของประธานที่ประชุมเป็นสำคัญ ที่จะสามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมกล้าที่จะ แสดงออก รวมทั้งสร้างบรรยากาศในที่ประชุม ประธานต้องมีความสามารถในการสรุปประเด็น ที่สมาชิกเสนอได้อย่างชัดเจน ควรหลีกเลี่ยงการลงมติโดยเปิดเผย เพราะอาจนำไปสู่ ความแตกร้างได้ ถ้าไม่จำเป็นจริงๆ ประธานจึงต้องกระตุ้นให้สมาชิกค้นหาสาเหตุของปัญหาที่ แท้จริงให้ได้ และเมื่อที่ประชุมยอมรับ ก็จะนำไปสู่การแก้ปัญหาต่างๆ ได้

3. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่บุคลากรบางส่วนยังขาดขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ย่อมมีบุคลิกภาพแตกต่างกัน ทั้งด้าน ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ อุดมการณ์ในการทำงาน การที่บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ ย่อมแสดงถึงจุดด้อยในด้านนี้ของผู้บริหาร ซึ่งบางคนอาจมุ่งงานมากไป โดยไม่คำนึงถึง ความพอใจของบุคลากรในสำนักงานฯ การศึกษาเพิ่มเติม การอบรม การประชุมสัมมนา การศึกษาคูงาน การทัศนศึกษา เทคนิคการพัฒนาองค์การ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจช่วยให้หัวหน้า

หน่วยงานมีทัศนคติกว้างไกลขึ้น มองโลกในแง่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดีกว่าเดิม รู้จักวิธีสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติดังกล่าวคาดว่าจะส่งผลให้ผู้บริหารมีบุคลิกภาพพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น บุคลากรอาจมีขวัญกำลังใจดีขึ้น ถ้าผู้บริหารได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ อย่างดีแล้ว

4. ส่วนใหญ่บุคลากรยังขาดทักษะ และความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ผู้วิจัยเห็นว่า น่าจะมีการดำเนินการให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยตนเอง จะทำให้ได้รับประสบการณ์ตรง ซึ่งสอดคล้องกับที่ เอกซัส ก็สซุพันธ์ (2527 : 52) กล่าวไว้ว่า "จากข้อค้นพบในการวิจัย สรุปได้ว่า โรงเรียนมีการใช้เทคนิควิธีการที่จะให้ได้ข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการ ให้มีความถูกต้อง และเชื่อถือได้ มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาทุกๆ ด้าน ฉะนั้นการค้นพบปัญหาของหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง คือ ค้นพบปัญหาที่แท้จริงของหน่วยงาน ย่อมจะทำให้การวางแผนเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น"

5. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่ผู้แทนจากกลุ่มโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดทำนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรจะได้รับความร่วมมือจาก บุคลากรในสำนักงานฯ ผู้แทนจากกลุ่มโรงเรียน การได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย จะทำให้เกิดการยอมรับในนโยบายที่กำหนดร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ระบุไว้ในคู่มือบริหารการประถมศึกษาอำเภอ (2526 : 61) ไว้ว่า "การกำหนดนโยบาย ควรได้รับความร่วมมือให้ครบทุกฝ่าย ไม่ใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือคณะบุคคลวิชาชีพใดวิชาชีพหนึ่ง เป็นผู้กำหนดนโยบาย" เพราะฉะนั้น ผู้แทนจากกลุ่มโรงเรียนจึงควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

ปัญหาในชั้นปฏิบัติตามแผน

- (1) ขาดการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
- (2) ทรัพยากรไม่เพียงพอ
- (3) บุคลากรปฏิบัติงานล่าช้ากว่าที่กำหนดในปฏิทิน
- (4) การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานยังไม่ต่อเนื่อง
- (5) ไม่ร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างจริงจัง
- (6) บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1. จากการศึกษาปัญหาในชั้นปฏิบัติตามแผน ได้พบว่า ยังขาดการติดตามรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นว่า ปัญหาชั้นอยู่กับความเอาใจใส่ของผู้บริหารเป็นอันดับแรก และควรดำเนินการโดยจัดทำแบบการรายงานให้ชัดเจน กำหนดระยะเวลาการรายงานที่แน่นอน อาจแต่งตั้งผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นผู้ติดตามการรายงาน หรืออาจแต่งตั้งคณะทำงานในการติดตามการรายงาน การดำเนินการดังกล่าวคาดว่าจะ เป็นผลดีต่อการติดตามการรายงาน

2. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่ทรัพยากรไม่เพียงพอตามที่จำเป็นต้องใช้ ผู้วิจัยเห็นว่า ปัญหานี้ย่อมพบทุกหน่วยงาน แต่ทรัพยากร ทั้งด้านบุคลากรมีความขาดแคลน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า รัฐมนตรีบาชายให้เปิดเรียนชั้นอนุบาล 2 ปี ในทุกโรงเรียน และให้เปิดสอน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ตลอดแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 7 (2535 ; 2539) จำนวน 5321 โรงเรียน รับนักเรียนเพิ่มมาอีก ประมาณ 450,000 คน แต่ไม่เพิ่มอัตราครู ช้ายังตัดอัตราครูเกษียณในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา และเพิ่งอนุมัติให้ใช้อัตรารครูเกษียณในปี พ.ศ. 2537 และ 2538 แต่ก็ยังไม่ได้มีการบรรจุครูตามอัตราดังกล่าว จึงเป็นเหตุให้ขาดอัตราครูตลอดมา ในด้านงบประมาณ งบประมาณในส่วนของการพัฒนาการศึกษาหรือในส่วนที่นำมาจัดทำแผนงาน/โครงการ มีจำนวนจำกัด โดยเฉพาะในปัจจุบัน ได้มีการโอนงบประมาณส่วนนี้ไปให้โรงเรียนเกือบทั้งหมด ประมาณ ไม่ต่ำกว่า 70 % สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จึงมีงบประมาณในการจัดทำแผนงาน/โครงการเพียงเล็กน้อย สำนักงานฯ จึงจำเป็นต้องลดจำนวนโครงการลงมาก ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2539 เป็นต้นไป

3. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่บุคลากรปฏิบัติงานล่าช้ากว่าที่กำหนดในปฏิทิน ผู้วิจัยเห็นว่า ความรับผิดชอบหน้าที่ และความตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามแผนของบุคลากร ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ทันตามกำหนดเวลา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2527 ; 33) ระบุไว้ว่า "ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความบกพร่องในการบริหารการประถมศึกษา มักเกิดจากผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผน ทำให้การบริหารไม่เป็นระบบแบบแผน และแม้ว่าจะวางแผนและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานไว้แล้วก็ตาม"

4. จากผลการวิจัย พบว่า การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานจัดทำได้ไม่ต่อเนื่อง เพราะขาดงบประมาณ ผู้วิจัยเห็นว่า ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการนี้ และกำหนดตัวบุคคลในรูปของคณะทำงานรับผิดชอบการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีการส่งเสริมให้สำนักงานฯ ที่ยัง

ไม่ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (47.87 %) ได้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

5. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่ผู้เข้าร่วมประชุมไม่ร่วมมือช่วยกันแก้ไขปัญหาลักษณะอย่างจริงจัง ผู้วิจัยเห็นว่า ในการประชุมเรื่องใดก็ตาม ความสำเร็จของการประชุมอยู่ที่ความสามารถของประธานที่ประชุมเป็นสำคัญ ที่จะสามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมกล้าที่จะแสดงออก รวมทั้งสร้างบรรยากาศในที่ประชุม ประธานต้องมีความสามารถในการสรุปประเด็นที่สมาชิกเสนอได้อย่างชัดเจน ควรหลีกเลี่ยงการลงมติโดยเปิดเผย เพราะอาจนำไปสู่ความแตกร้างได้ ถ้าไม่จำเป็นจริงๆ ประธานจึงต้องกระตุ้นให้สมาชิกค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงให้ได้ และเมื่อที่ประชุมยอมรับ ก็จะนำไปสู่การแก้ปัญหาต่างๆ ได้

6. จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่บุคลากรบางส่วนยังขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ย่อมมีบุคลิกภาพแตกต่างกัน ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ อุดมการณ์ในการทำงาน การที่บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ ย่อมแสดงถึงจุดด้อยในด้านนี้ของผู้บริหาร ซึ่งบางคนอาจมุ่งงานมากไป โดยไม่คำนึงถึงความพอใจของบุคลากรในสำนักงานฯ การศึกษาเพิ่มเติม การอบรม การประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การทัศนศึกษา เทคนิคการพัฒนาองค์การ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจช่วยให้หัวหน้าหน่วยงานมีทัศนอันกว้างไกลขึ้น มองโลกในแง่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดีกว่าเดิม รู้จักวิธีสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติดังกล่าวคาดว่าจะ ส่งผลให้ผู้บริหารมีบุคลิกภาพพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น บุคลากรอาจมีขวัญกำลังใจดีขึ้น ถ้าผู้บริหารได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ อย่างดีแล้ว

ปัญหาในชั้นติดตามผลและประเมินผล

(1) ยังไม่มีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานในรอบปี (2) ยังขาดเครื่องมือประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ (3) ขาดการให้คำปรึกษาในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ (4) การตรวจสอบยังไม่มีประสิทธิภาพ

1. จากผลการวิจัย พบว่า ยังไม่มีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานในรอบปี ผู้วิจัยเห็นว่าผลการดำเนินงานในความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน หากได้รับการเผยแพร่ไปยังบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดี

ระหว่างบุคลากรที่ร่วมปฏิบัติงานในสังกัดเดียวกัน และบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น และจะทำให้บุคลากรดังกล่าวมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน เกิดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ที่ร่วมมือกันดำเนินการจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผลการดำเนินงานในรอบปี จึงควรมีการประชาสัมพันธ์

2. จากผลการวิจัย พบว่า ยังขาดเครื่องมือในการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเห็นว่า เครื่องมือประเมินผลมีความสำคัญ เพราะถ้าเมื่อนำไปใช้ในการประเมินผลงานแล้ว จะทำให้ทราบได้ว่า ผลงานตามภารกิจในแต่ละส่วน งานที่ได้ปฏิบัติแล้วนั้น เกิดผลสำเร็จ ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพได้เพียงใด ยังมีส่วนใดที่ปฏิบัติแล้วยังไม่ได้ผลตามที่คาดหวังไว้ ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในแผนงาน/โครงการและยังมีส่วนใดที่ยังไม่สามารถทำได้ตามที่ต้องการ และยังไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้อีกเท่าใด เครื่องมือประเมินผลที่มีประสิทธิภาพนั้น เมื่อนำไปใช้ในการประเมินผลแล้ว จะทำให้เราทราบผลการดำเนินงานที่ทำได้แล้วได้อย่างชัดเจน ว่ามีผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นเพียงใด มีประสิทธิภาพหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอันใดที่จะต้องดำเนินการแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับ อุกฤษ บัญประเสริฐ (2532 : 58) ที่กล่าวไว้ว่า "สิ่งที่ได้จากการประเมินผลคือ ตัวรายงานสรุปที่แสดงถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ประสิทธิภาพการบริหารแผนงาน/โครงการ ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการปฏิบัติในโอกาสต่อไป" เครื่องมือในการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพนั้นจึงมีความสำคัญต่อตรวจสอบผลงานของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง

3. จากผลการวิจัย พบว่า ยังขาดการให้คำปรึกษาในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้วิจัยเห็นว่า คำปรึกษามีความสำคัญต่อบุคลากรมาก เพราะจะทำให้พวกเขาได้รับข้อเสนอแนะ และแนวทางในการปฏิบัติ ที่จะได้นำไปปรับปรุงงานในส่วนที่ยังมีปัญหและอุปสรรค ในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี ก็เช่นเดียวกัน บุคลากรควรได้รับคำปรึกษา และได้รับข้อเสนอแนะจากฝ่ายบริหาร ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงแก้ไขปรับปรุงแผนปฏิบัติการ เช่น วิธีดำเนินการ แนวทางในการปฏิบัติ ระยะเวลาในการดำเนินการ และทรัพยากร เป็นต้น และยังมีส่วนสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ งบประมาณ บุคลากร เพื่อปฏิบัติการที่กำลังดำเนินการอยู่ให้บรรลุจุดหมายตามที่ต้องการได้ ฝ่ายบริหารจึงควรจัดให้มีการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

4. จากผลการวิจัย พบว่า การตรวจสอบการดำเนินงาน ยังไม่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเห็นว่า การตรวจสอบการปฏิบัติงาน จะทำให้ทราบว่า การดำเนินการของบุคลากรเป็น

ไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการหรือไม่ ทั้งในด้านวิธีดำเนินการ ระยะเวลา ความเพียงพอของทรัพยากรที่ใช้ ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร การตรวจสอบจึงเป็นการควบคุม กำกับ ติดตามการทำงานได้อีกส่วนหนึ่ง การตรวจสอบจึงทำให้ทราบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานเกิดขึ้นอย่างไร ซึ่งจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์ในการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรจัดให้มีการอบรมด้านการวางแผน ให้แก่หัวหน้างานบริหารทั่วไป หรือผู้ที่ทำหน้าที่แทนหัวหน้างานบริหารทั่วไป เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนทักษะในการวางแผนแก่บุคลากรดังกล่าว

กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

1. ขั้นตอนการวางแผน

1.1 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรจัดให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ และจัดทำข้อมูลให้สมบูรณ์ โดยจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศด้วยกาใช้คอมพิวเตอร์

1.2 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรจัดให้มีการจัดทำปฏิทินเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ปฏิทินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และปฏิทินการสรุปผลการดำเนินงานในรอบปี รวมทั้งมีการออกคำสั่งอย่างชัดเจน ว่าใคร ทำอะไร เมื่อใด และให้เสร็จสิ้นเมื่อใด โดยฝ่ายบริหารควบคุมกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง

1.3 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรจัดให้มีการอบรมบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ด้านการวางแผน เรื่องการเขียนโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินผลงาน/โครงการ การจัดการกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์บทวนภารกิจ

2. ชั้นการวางแผน

2.1 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากรด้านการวางแผน ในเรื่องการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการ การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ

2.2 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรแต่งตั้งผู้แทนจากกลุ่มโรงเรียนและผู้แทนจากโรงเรียน เพื่อร่วมเป็นกรรมการในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีทุกครั้ง

2.3 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรจัดทำโครงการให้เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

3. ชั้นปฏิบัติตามแผน

3.1 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรเร่งรัดให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ ให้ทันตามกำหนดเวลาในปฏิทินปฏิบัติงาน โดยการควบคุม กำกับ ติดตาม และให้การนิเทศอย่างสม่ำเสมอ

3.2 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรจัดหาทรัพยากรจากแหล่งอื่นๆ เช่น จากชุมชนในและนอกท้องถิ่น เพื่อเสริมทรัพยากรที่ได้รับจากรัฐ

3.3 ฝ่ายบริหารของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรได้รับการอบรมทักษะทางด้านการบริหารบุคคล ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งเทคนิคการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

3.4 ฝ่ายบริหารของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรมีการติดตามการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

4. ชั้นติดตามผลและประเมินผล

4.1 ฝ่ายบริหารของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4.2 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรพัฒนาการจัดทำเครื่องมือในการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ และส่งบุคลากรไปรับการอบรม ศึกษาคุณ อบรมเชิงปฏิบัติการ หรือเชิญวิทยากรที่เชี่ยวชาญทางด้าน การประเมินผลมาอบรมบุคลากร

4.3 หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ควรให้ความร่วมมือในการนิเทศให้

คำปรึกษา และเสนอแนะในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ

4.4 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ ผลสรุป การดำเนินงานในรอบปีอย่างสม่ำเสมอ

4.5 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรส่งเสริมให้มีการประเมินผล แผนปฏิบัติการประจำปี ในระยะก่อนดำเนินโครงการ และระหว่างดำเนินการตามแผน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาหารูปแบบในการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร ในการปฏิบัติงานตาม แผนงาน/โครงการ

2. ควรศึกษารูปแบบการควบคุม กำกับ นิเทศ และติดตามผล การบริหารงาน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสิทธิภาพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย