

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 จำนวน 843 คน และข้าราชการครู
ผู้รับผิดชอบงานวางแผนของโรงเรียน จำนวน 843 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการใช่
ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่ม
อย่างมีระบบ และการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้ตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 265 คน
ข้าราชการครูผู้รับผิดชอบงานวางแผนของโรงเรียน จำนวน 265 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบและ
คำถามปลายเปิด

ตอนที่ 2 สภาพการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีลักษณะเป็นแบบ
เลือกตอบ และคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีลักษณะ
เป็นแบบเลือกตอบ และคำถามปลายเปิด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยไปส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และให้ส่งคืนผู้วิจัยโดยทางไปรษณีย์ จากแบบสอบถามทั้งหมด 530 ฉบับ ได้รับคืน 438 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูล 432 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.51

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 เมื่อพิจารณาในภาพรวมจากคำตอบที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุสูงสุด สรุปได้ดังนี้

1. การมอบหมายงาน พบว่าทุกโรงเรียนมีการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบงานและโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนใหญ่มอบตามสายงานบริหารโรงเรียนและมอบเป็นรายบุคคลใกล้เคียงกัน ในการมอบหมายงานได้พิจารณาถึงความรู้ความสามารถของผู้รับผิดชอบและประสิทธิภาพการทำงาน ใช้วิธีมอบหมายโดยระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

2. การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน พบว่าโรงเรียนมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยส่วนใหญ่จัดทำเป็นปฏิทินรวมของโรงเรียน มีครูผู้รับผิดชอบงานวางแผนเป็นผู้จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียน และได้นำปฏิทินการปฏิบัติงานที่จัดทำมาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของครู

3. การจัดสรรทรัพยากร พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนใช้วิธีการจัดสรรทรัพยากรตามแผนงานและโครงการ และจัดสรรตามความจำเป็น โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้จัดสรรทรัพยากรและประเภทของทรัพยากรที่ได้รับส่วนใหญ่เป็นวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และบุคคล

4. การประสานงาน พบว่าโรงเรียนมีการประสานงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนใหญ่ใช้วิธีประชุมครูทั้งโรงเรียนเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประสานงาน และได้ประสานงานในเรื่องงานหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ

5. การนิเทศและกำกับงาน พบว่าโรงเรียนมีการนิเทศและกำกับงานในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนใหญ่ผู้นิเทศและกำกับงาน โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นิเทศและกำกับงาน ซึ่งใช้วิธีให้คำปรึกษาในกรณีที่มีปัญหา ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานและ

ช่วยเหลือนับสนุนการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการนิเทศและกำกับงานได้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศและกำกับงาน

6. การประเมินผล และรายงานผลระหว่างดำเนินงาน

6.1 การประเมินผล พบว่าโรงเรียนมีการประเมินผลระหว่างดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนใหญ่ใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงาน และให้รายงานการปฏิบัติงาน โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมินผล เรื่องที่ประเมินเป็นเรื่องผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนตามกำหนดเวลา และตามขั้นตอนหรือไม่ การดำเนินงานทำได้ครบทุกกิจกรรมหรือไม่ กำหนดระยะเวลาในการประเมินผลคือทุกภาคเรียน

6.2 การรายงานผล พบว่าโรงเรียนมีการรายงานผลระหว่างดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนใหญ่ใช้วิธีรายงานตามแบบฟอร์มที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเอง โดยมีหัวหน้างานโครงการเป็นผู้รายงานผล ในเรื่องความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และปัญหาการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาในการรายงานผลทุกภาคเรียน

6.3 การประเมินผลระหว่างดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ในระดับอื่นพบว่ามีการประเมินผล ส่วนใหญ่ประเมินผลในระดับกลุ่มโรงเรียน และระดับอำเภอ โดยใช้วิธีการให้โรงเรียนรายงานตามแบบฟอร์มที่เจ้าสังกัดกำหนด ในเรื่องผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ การดำเนินงานทำได้ครบทุกกิจกรรมที่กำหนดหรือไม่ การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนหรือไม่ และการดำเนินงานเป็นไปตามกำหนดเวลาหรือไม่ กำหนดระยะเวลาในการประเมินผลคือทุกภาคเรียน

6.4 การรายงานผลระหว่างดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ในระดับอื่นพบว่ามีการรายงานผล ส่วนใหญ่รายงานผลระดับอำเภอและระดับกลุ่มโรงเรียน โดยใช้วิธีให้โรงเรียนรายงานตามแบบฟอร์มที่เจ้าสังกัดกำหนด ซึ่งรายงานผลในเรื่องความก้าวหน้าของดำเนินงาน และปัญหาการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาในการรายงานผลคือทุกภาคเรียน และได้นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน

7. การปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินงาน พบว่าโรงเรียนมีการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนใหญ่ใช้วิธีปรึกษาร่วมกับผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้อง และการระดมสมองปรึกษาหารือผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวหน้างานโครงการเป็นผู้ปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินงาน

ผลการศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 เมื่อพิจารณาในภาพรวมปรากฏผลดังนี้

1. การมอบหมายงาน พบว่าโรงเรียนมีปัญหาในการมอบหมายงานให้บุคลากร ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับผู้รับผิดชอบงาน โครงการและ ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องกัน

2. การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน พบว่าส่วนมากโรงเรียนไม่มีปัญหาในการจัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนปัญหาที่พบเป็นปัญหาเกี่ยวกับปฏิทินที่กำหนดไม่ตรงกับ การปฏิบัติงานจริง

3. การจัดสรรทรัพยากร พบว่าโรงเรียนมีปัญหาในการจัดสรรทรัพยากรในการ ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติงานไม่ เพียงพอ บุคลากรไม่มีเวลาที่จะปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเพียงพอ และขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี

4. การประสานงาน พบว่าโรงเรียนมีปัญหาในการประสานงานการปฏิบัติงานตามแผน ปฏิบัติการประจำปี โดยส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรไม่มีเวลาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเพียงพอ

5. การนิเทศและกำกับงาน พบว่าโรงเรียนมีปัญหาในการนิเทศและกำกับงานในการ ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับการนิเทศและกำกับงานไม่ สม่าเสมอ

6. การประเมินผลและรายงานผลระหว่างดำเนินงาน พบว่าโรงเรียนมีปัญหาในการ ประเมินผล และรายงานผลระหว่างดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีโดยส่วนใหญ่มีปัญหา เกี่ยวกับบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผล และรายงานผล

7. การปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินงาน พบว่าโรงเรียนมีปัญหาในการปรับปรุงแผน ระหว่างดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินงาน

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี

1.1 การมอบหมายงาน จากการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีการมอบหมายงานให้ มีผู้รับผิดชอบงานและโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนใหญ่มอบตามสายงานบริหาร โรงเรียน และมอบเป็นรายบุคคลใกล้เคียงกันโดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถของผู้รับผิดชอบ และใช้วิธีมอบหมายโดยระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับที่ อุตัย บุญประเสริฐ

และชโลมใจ ภัณฑารักษ์ (2528) ได้กล่าวไว้ว่า การมอบหมายงานให้บุคคลหรือคณะทำงานไปปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ อาจมอบหมายในรูปของคำสั่ง รายการปฏิบัติ แผนปฏิบัติ หรือปฏิทินงานสำหรับแต่ละบุคคลแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องในช่วงระยะต่าง ๆ นับว่าโรงเรียนปฏิบัติได้เหมาะสมเอื้ออำนวยให้มีการนำแผนไปปฏิบัติแล้ว แต่ในด้านหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา มอบหมายงานพบว่า มีการพิจารณาความเหมาะสมของสายงานและความรู้ความสามารถของผู้รับผิดชอบเป็นส่วนใหญ่ ยังมีได้คำนึงถึงความสมัครใจของผู้รับผิดชอบมากนัก

1.2 การจัดทําปฏิทินการปฏิบัติงาน จากการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีการจัดทําปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และได้นำปฏิทินการปฏิบัติงานที่จัดทํามาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับที่ สนั่นจิตร์ สุนทรทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, 2524) ได้กล่าวไว้ว่า ควรมีการนางานและโครงการที่ได้รับอนุมัติมาสรุปจัดทําเป็นปฏิทินปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นคู่มือให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าต้องทำอะไร เมื่อไร และต้องเสร็จสิ้นเมื่อใด ทําให้ทราบกิจกรรมที่ผู้อื่นต้องทําพร้อมทั้งกำหนดเวลาซึ่งเป็นประโยชน์ในการประสานงาน ทําให้เกิดความร่วมมือได้อย่างไม่สับสน และยังใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของผู้บริหารอีกด้วย อย่างไรก็ตามพบว่าปฏิทินปฏิบัติงานที่จัดทําขึ้นส่วนใหญ่เป็นปฏิทินระดับโรงเรียนและระดับฝ่ายซึ่งนับว่าใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี แต่ยังไม่มียรายละเอียดของงาน โครงการของหน่วยงานย่อย ได้แก่หมวดวิชา และงานต่าง ๆ เพียงพอที่หน่วยงานย่อยเหล่านี้จะใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามขั้นตอนและกำหนดเวลาที่ได้วางแผนไว้ และอาจเกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานทั้งระบบ

1.3 การจัดสรรทรัพยากร จากการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนใช้วิธีจัดสรรทรัพยากรตามแผนงานและโครงการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และประเภทของทรัพยากรที่ได้รับส่วนใหญ่เป็นวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณซึ่งสอดคล้องกับที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526) ได้กำหนดไว้ในกระบวนการวางแผนชั้นลงมือปฏิบัติตามแผนที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรว่า ก่อนเริ่มปฏิบัติงานตามโครงการ ผู้บริหารจะต้องเตรียมบุคลากร เทคนิค วิธีการและทรัพยากรต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนงานและโครงการ โดยการทำ ความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนและวิธีการทํางาน ทั้งนี้เพื่อ ให้การจัดสรรทรัพยากรและแบ่งงานเป็นไปอย่างเหมาะสม และสัจวัตน์ พัทสนไพบูลย์ (2536) ได้กล่าวไว้ว่าอย่างสอดคล้องกันในเรื่องการบริหารโครงการว่า วิธีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานโครงการมีการจัดสรรโดยอาศัยวิธีการสร้างผังข่ายงาน ซึ่งจะพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของการเพิ่มทรัพยากรให้กับงาน โครงการ ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้ระยะเวลาของงาน โครงการสั้นลง อันเป็นผลทําให้งาน โครงการแล้วเสร็จเร็วขึ้น

1.4 การประสานงาน จากการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีการประสานงานให้บุคลากร ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนใหญ่ใช้วิธีการประชุมครูทั้งโรงเรียนเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับ

แผนปฏิบัติการประจำปี และมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประสานงาน ซึ่งสอดคล้องกับที่ กฤษณา โอภาสวัฒนา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523) ได้กล่าวไว้ในเรื่องการนำแผนของโรงเรียนไปปฏิบัติในชั้นการเตรียมการว่า การเตรียมการเพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติควรจะเริ่มต้นด้วยการประชุมผู้รับผิดชอบโครงการทั้งหมด แจงวัตถุประสงค์การทำงานให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องทราบ ร่วมกันวางแผนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เตรียมทรัพยากรที่จำเป็นไว้ให้พร้อม และในชั้นการอำนวยการได้กล่าวเกี่ยวกับการประสานงานไว้ว่า ขณะที่โครงการต่าง ๆ กำลังดำเนินอยู่นั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องคอยสอดส่องดูแลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน อำนวยความสะดวกด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน หรือให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน สิ่งที่สำคัญคือการกระตุ้นให้คณะผู้ทำงานอยากทำงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

1.5 การนิเทศและกำกับงาน พบว่าโรงเรียนมีการนิเทศและกำกับงานในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นิเทศและกำกับงาน และใช้วิธีให้คำปรึกษาในกรณีที่มีปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับที่ อุทัย บุญประเสริฐ และชโลมใจ กิงคารวัฒน์ (2528) ได้ระบุไว้ว่าเมื่อลงมือปฏิบัติงานจะต้องมีการนิเทศงานควบคู่กันไป เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จด้วยดี และได้งานที่มีคุณภาพสูงขึ้น โดยการนิเทศบางเรื่องผู้บริหารจะนิเทศเอง บางกรณีอาจมอบหมายให้บุคคลอื่นที่มีความรู้ความสามารถช่วยนิเทศแทนก็ได้ ในการนิเทศงานพบว่า มีการให้คำปรึกษาแนะนำในกรณีที่มีปัญหาการปฏิบัติงาน นับว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติสอดคล้องกับที่ ชารี มณีศรี (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศงานเป็นการมองปัญหาโดยรอบด้าน การให้คำแนะนำช่วยเหลือปรับปรุงงานให้ดีขึ้นในทุก ๆ ด้าน งานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานดีขึ้น

1.6 การประเมินผลและรายงานผลระหว่างดำเนินงาน พบว่าโรงเรียนมีการประเมินผลและรายงานผลระหว่างดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี การประเมินผลระหว่างดำเนินงานส่วนใหญ่ใช้วิธีการสังเกตการปฏิบัติงาน และให้โรงเรียนรายงานตามแบบฟอร์มที่เจ้าสังกัดกำหนด สำหรับการรายงานผลระหว่างดำเนินงานส่วนใหญ่ใช้วิธีรายงานตามแบบฟอร์มที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเอง และตามแบบฟอร์มที่เจ้าสังกัดกำหนด และประเมินผลในเรื่องผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ รายงานผลในเรื่องความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ซึ่งแบ่งหัวข้อการอภิปรายได้ดังนี้

ด้านวิธีการประเมินผลระหว่างดำเนินงาน ส่วนใหญ่ใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงานและให้โรงเรียนรายงานตามแบบฟอร์มที่เจ้าสังกัดกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับที่ มัทนา ศังขกฤษณ์ (2527) ได้กล่าวไว้ในเรื่องการประเมินผลระหว่างโครงการว่าการใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงานจะช่วยให้การติดตามประเมินผลได้ข้อความจริงกว่าการให้ผู้ปฏิบัติรายงานผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว ในการให้ผู้ปฏิบัติรายงานผลการปฏิบัติงานนั้นส่วนใหญ่เป็นการรายงานเมื่อเสร็จสิ้นงาน โครงการ โดยใช้แบบรายงานผลการปฏิบัติงานและมีข้อมูล เรื่องการประเมินผล

ระหว่างดำเนินงาน ในคู่มือการติดตามผลแผนและโครงการ ของสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นข้อมูลสนับสนุนเพิ่มเติมว่า การประเมินผลระหว่างดำเนินงาน เป็น
การประเมินความก้าวหน้าของโครงการ ซึ่งกระทำควบคู่กับการดำเนินงาน โครงการ เพื่อศึกษา
ว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานแต่ละช่วงหรือไม่ และจะต้องแก้ไขอย่างไร โดยเฉพาะ
ในการดำเนินงานช่วงต่อไป การประเมินผลระหว่างดำเนินงาน ต้องอาศัยการติดตามผลมาช่วย
กำกับด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากแผนและวัตถุประสงค์ (สำนักงาน
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532)

ด้านวิธีการรายงานผลระหว่างดำเนินงาน จากการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่
รายงานตามแบบฟอร์มที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเองและตามแบบฟอร์มที่เจ้าสังกัดกำหนด ซึ่งสอดคล้อง
กับที่ กฤษฎา โสภาวัฒนา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2523) ได้กล่าวถึงการรายงาน
ผลการปฏิบัติงานในเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติเอาไว้ว่าการรายงานผลการปฏิบัติงานมีความจำเป็น
อย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทราบถึงผลหรือความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้น
การรายงานผลการปฏิบัติงานจากผู้รับผิดชอบโครงการจะช่วยสนับสนุนและประสานการควบคุมงาน
ของผู้บริหาร เพราะหากทราบผลจากการปฏิบัติงานว่า ขณะนี้งานล่าช้ากว่าปกติ ผู้บริหารก็จะได้
พิจารณาเรื่องการควบคุมให้มากขึ้น เพื่อให้งานนั้นดำเนินต่อไปตามที่กำหนดไว้ในแผนควบคุมงาน
การรายงานผลการปฏิบัติงานนั้น อาจรายงานเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าของการทำงาน
ผลสัมฤทธิ์ของงาน เมื่อสิ้นสุดการทำงานตามโครงการแล้ว การรายงานความก้าวหน้าของ
โครงการอาจทำได้โดยการใช้แบบรายงาน หรือการเสนอรายงานให้ที่ประชุมทราบ และมีข้อมูล
การรายงานในคู่มือการติดตามประเมินผลแผนและโครงการของสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติเป็นข้อมูลสนับสนุนการอภิปรายว่า การรายงานผลเป็นการรวบรวมผล
การดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อเสนอต่อหน่วยเหนือหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อทราบผลความก้าวหน้า
ในการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ การรายงานจึงเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่จะช่วยให้
หน่วยเหนือทราบความก้าวหน้าของงาน โครงการ และปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานอันจะ
ทำให้หน่วยเหนือสามารถสนับสนุน ปรับปรุงและพัฒนางาน โครงการให้เหมาะสมและสามารถ
ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ, 2532)

สำหรับเรื่องที่ประเมินผลและรายงานผลระหว่างดำเนินงาน พบว่าส่วนใหญ่
ประเมินผลในเรื่องผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือไม่และรายงานผลในเรื่องความก้าวหน้า
ของการดำเนินงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วยังไม่ครอบคลุมเพียงพอ โรงเรียนควรมีการติดตามให้
ครอบคลุมในสามด้าน คือ ด้านปัจจัยหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าได้รับ
ทรัพยากรทั้งปริมาณและคุณภาพภายในกำหนดเวลาหรือไม่ และมีใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามี

ประสิทธิภาพหรือไม่ ด้านกระบวนการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าได้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นหรือไม่ และด้านผลการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบว่าได้ผลงานตรงตามแผนหรือไม่ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2529)

1.7 การปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินงาน จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนใหญ่ใช้วิธีประชุมร่วมกับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องซึ่งสอดคล้องกับที่ อุทัย บุญประเสริฐ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลขณะดำเนินงานเป็นการค้นหาปัญหาและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อประโยชน์ในการทบทวนเพื่อกำหนดแผนและการปฏิบัติใหม่ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และสนานจิตร์ สุกนธทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2524) ได้กล่าวอย่างสอดคล้องกันว่าการปรับปรุงแผนเป็นบทบาทของผู้ควบคุมแผน คือ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารซึ่งจะแบ่งเป็นขั้นตอนการตรวจดูรายงานที่ผู้ประเมินส่งให้และการกำหนดทิศทางหรือวิธีดำเนินการใหม่ การตรวจรายงานที่ผู้ประเมินส่งให้ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบในประเด็นที่สำคัญ ส่วนการพิจารณารายงานที่ส่งมาผู้บริหารอาจจะดำเนินการต่อโดยการวินิจฉัยสั่งการ เช่น ให้ดำเนินการต่อ หรือให้แก้ไขปรับปรุงในเรื่องต่าง ๆ หรือผู้บริหารอาจจะจัดให้มีการประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอผลประเมินและร่วมกันพิจารณาว่าจะมีการแก้ไขปรับปรุงหรือไม่อย่างไร การเลือกวิธีการนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารว่าผู้บริหารจะชอบตัดสินใจคนเดียวหรือใช้การตัดสินใจโดยกลุ่ม แต่จะตัดสินใจอย่างไรก็ตาม ข้อมูลทั้งจากรายงานและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาจะนำไปเป็นข้อมูลย้อนกลับ คือ ข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นสภาพว่าการดำเนินงานที่ทำไปแล้วดีหรือมีข้อบกพร่องในแง่ใด เพื่อจะนำข้อมูลย้อนกลับนี้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

2. ปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี

2.1 การมอบหมายงาน พบว่าโรงเรียนมีปัญหาในการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยส่วนใหญ่ผู้มีปัญหาเกี่ยวกับผู้รับผิดชอบงาน โครงการ และผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2523) ได้กล่าวไว้ในการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของระบบงานวางแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในส่วนของปัญหาที่เกี่ยวกับการขาดความต่อเนื่องในนโยบายการบริหารและแผนงาน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบงาน โครงการ ตามวาระการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น และสอดคล้องกับปัญหาการนำแผนไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ด้านบุคลากร กล่าวคือ ผู้ร่วมรับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานทุกระดับยังขาดความรู้และทักษะ ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ทำให้แผนที่จัดทำขาดความสมบูรณ์ชัดเจน ขาดความต่อเนื่อง ขาดความสมเหตุสมผล ทำให้ยากต่อการ



พิจารณาอนุมัติงบประมาณ และยากต่อการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532)

2.2 การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน พบว่าส่วนมากโรงเรียนไม่มีปัญหาในการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี แสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจจนสามารถนำแผนงาน และโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีมาสรุปและจัดทำเป็นปฏิทินการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี แต่ยังมีปัญหาเกี่ยวกับปฏิทินที่กำหนดไม่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาความบกพร่องที่เกิดจากระบบบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษาที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนบริหารโรงเรียนเท่าที่ควร ทำให้การบริหารไม่เป็นระบบแบบแผน จึงปฏิบัติหน้าที่ประหนึ่งเป็นกิจวัตรประจำวันไปเรื่อย ๆ และถึงแม้โรงเรียนจะวางแผนบริหารและจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานไว้แล้วก็ตาม แต่ไม่ได้ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534) และ บรรจบ เนียมมณี (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) ได้กล่าวถึงอุปสรรคของการวางแผนในส่วนที่เกี่ยวข้องไว้ว่า ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของแผน ผู้บริหารบางระดับไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนจึงไม่ร่วมมือปฏิบัติตามแผน ขาดการจูงใจให้เกิดการทำงานตามแผน และผู้ร่วมงานในหน่วยงานไม่ให้ความร่วมมือ

2.3 การจัดสรรทรัพยากร พบว่าโรงเรียนมีปัญหาในการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการสรุปแผนพัฒนาการศึกษา ปีงบประมาณ 2537 ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในด้านการบริหารและสนับสนุนว่า งบประมาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามแผนที่ได้รับในแต่ละปีมีอยู่จำกัดยิ่ง กล่าวคือ ส่วนใหญ่หรือมากกว่าร้อยละ 80 จะเป็นงบประมาณหมวดเงินเดือน และเมื่อหักงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้างและการบริหารออกแล้ว จะคงเหลืองบประมาณที่นำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนและบุคลากรจริง ๆ เพียงร้อยละ 5 เท่านั้น และทรัพยากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอและไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535) และ อุตัย บุญประเสริฐ (2523) ได้กล่าวไว้ในการศึกษาปัญหาและความต้องการของระบบงานวางแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่า ปัญหาของการวางแผนที่เกี่ยวข้องก็คือการไม่ได้รับงบประมาณตามแผนที่วางไว้ และสนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2524) ได้กล่าวไว้ว่า บางครั้งแผนและโครงการที่วางไว้ไม่มีการปฏิบัติ เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณตามแผน

2.4 การประสานงาน พบว่าโรงเรียนมีปัญหาในการประสานงานการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร ไม่มีเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับที่ สุภรณ์ ศรีหพล (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534) ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาในการประสานงานจะเห็นได้จากการที่หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งจะทำให้

บุคลากรไม่มีเวลาปฏิบัติงานร่วมกันได้เพียงพอ ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็นและเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานซึ่งมีสาเหตุมาจาก การขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา และขาดกลไกที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ประสานงานขององค์การ และ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการควบคุมงานไว้อย่างสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารมีเวลาไม่เพียงพอในการควบคุมงานและบรรจุ เนียมมณี (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) กล่าวถึงอุปสรรคของการวางแผนไว้อย่างสอดคล้องกันว่าบุคลากรขาดความรู้ในการประสานงานและอำนวยความสะดวกให้แผนบรรลุเป้าหมาย อันทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเพียงพอ

2.5 การนิเทศและกำกับงาน พบว่าโรงเรียนมีปัญหาในการนิเทศและกำกับงานในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยส่วนใหญ่มีปัญหากับการนิเทศและกำกับงานไม่สม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาการวางแผนไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ว่า หน่วยงานทุกระดับในสังกัดยังขาดระบบการนิเทศกำกับ ติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การปฏิบัติตามแผนของหน่วยงานทุกระดับส่วนใหญ่ยังขาดระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้งบประมาณและทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรไม่ได้ถูกนำไปใช้ตามแผนที่วางไว้ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากร และไม่สามารถสนองต่อการแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532) และ ไพรัตน์ เดชะรินทร์ (2524) ได้กล่าวไว้ในการรวบรวมปัญหาที่ทำให้แผนที่วางไว้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกันว่า ขาดการกำกับติดตามการปฏิบัติงานตามแผนทุกระยะ ตลอดจนขาดการปรับปรุงแก้ไขแผนที่เข้ากับสถานการณ์จริงได้อย่างทันที่ และ บรรจบ เนียมมณี (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกันว่า เกิดจากการขาดความรู้ในการประเมินผลงานและควบคุมแผนที่ดำเนินไปตามที่กำหนดไว้

2.6 การประเมินผลและรายงานผลระหว่างดำเนินงาน พบว่าโรงเรียนมีปัญหาในการประเมินผล และรายงานผลระหว่างดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีโดยส่วนใหญ่มีปัญหากับบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผล และรายงานผล ซึ่งสอดคล้องกับที่ อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) ได้กล่าวไว้ในปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผล การประเมินผลและรายงานผลเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบในการนำโครงการไปปฏิบัติมีความกลัวคือกลัวว่าผลการประเมินจะออกมาไม่ดี หรือในลักษณะของปัญหาที่เกิดจากความบกพร่อง การละเลยไม่ดูแล หรือไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจัง หรือการหย่อนยานในการทำงาน อันจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชา เจ้าของโครงการหรือผู้รับบริการรู้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ดังกล่าวอันจะส่งผลให้ตัวเองเสียหาย และอาจต้องเสียสิ่งอื่น ๆ ตามมาอีกด้วย บุคคลในลักษณะเช่นนี้ย่อมไม่ประสงค์จะให้มีการประเมินผล และมีทัศนคติต่อการประเมินผลในทางลบ ยิ่งกว่านั้นผลการประเมินอาจทำให้ผู้ถูกประเมินเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานได้

2.7 การปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินงาน พบว่าโรงเรียนมีปัญหาในการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยส่วนใหญ่มีปัญหากับบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินงาน ในปัจจุบันยังไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากผลการประเมินนั้นไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ ไม่ทันต่อเหตุการณ์ ไม่ตรงต่อความต้องการ บุคลากรขาดความรู้ และบางกรณีเกรงว่าผลการประเมินจะกระทบต่อองค์กรและผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนั้นควรนำข้อมูลจากการประเมินผลงาน โครงการไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน และการปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เต็มที่และจริงจังอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. โรงเรียนควรจัดให้มีแผนการประเมินผลและรายงานผลระหว่างดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ค่อนข้างละเอียด และมีผลในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยกำหนดให้ชัดเจนว่างาน โครงการใดให้ใครเป็นผู้ประเมินผลและรายงานผลระหว่างดำเนินงาน มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน พร้อมทั้งกำหนดรายละเอียดในการประเมินผลและรายงานผลในแต่ละครั้งว่าต้องการจะทราบข้อมูลในเรื่องใดบ้าง ซึ่งจำเป็นจะต้องมีเครื่องมือในการประเมินผลและรายงานผลประกอบด้วย และควรประเมินผล รายงานผลอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ
2. โรงเรียนควรกำหนดระยะเวลาในการนิเทศและกำกับงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีให้ชัดเจน และให้ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ
3. โรงเรียนควรมีการนำผลจากการประเมินผลและรายงานผลระหว่างดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
4. โรงเรียนควรจัดให้มีการประสานงานในการติดตาม กำกับและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีระหว่างงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อจะได้รับทราบปัญหาและแนวทางแก้ไขปรับปรุงแผนในส่วนที่บกพร่องได้ทันต่อเหตุการณ์
5. ฝ่ายบริหารโรงเรียน ควรมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบในการคัดเลือกบุคลากรในโรงเรียน ที่จะทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการวางแผนของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรให้บุคลากรที่มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ด้านการวางแผน ได้มีโอกาสเข้ามาทำหน้าที่ในด้านนี้ให้มากขึ้น ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จในการวางแผนและการปฏิบัติงานตามแผนจะประสบผลสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวเช่นกัน
6. โรงเรียนควรจัดทำเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยบรรจุเนื้อหาทางวิชาการดังกล่าวให้มีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหามากที่สุด เพื่อ

แจกให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระในการจัดประชุมอบรม และสัมมนา ของหน่วยเหนือและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังมีส่วนช่วยเหลือในการประหยัดงบประมาณและเวลา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา โดยเปรียบเทียบตามขนาดของโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลความแตกต่างของสภาพและปัญหาในเรื่องดังกล่าว
2. ควรมีการศึกษาเพื่อหารูปแบบการประเมินผลและรายงานผลระหว่างดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา ที่เหมาะสมกับโรงเรียนแต่ละขนาดหรือแต่ละภูมิภาค