

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการวางแผน การศึกษา ปัญหาอุปสรรคในการวางแผนการศึกษา ตลอดจนความคิดเห็นของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อกิจกรรมการวางแผนการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักและทฤษฎีทางด้าน การวางแผน การวางแผน การศึกษาและแนวปฏิบัติในการวางแผนการประถมศึกษาในระบบของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ต่อจากนั้นได้ศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาจากกลุ่มโรงเรียนที่เลือกมาเพื่อการนี้ จำนวน 5 กลุ่ม โดยวิธีการสำรวจและสัมภาษณ์ ในขั้นตอนต่อไปได้สร้างแบบสอบถามขึ้นโดยอาศัย กรอบแนวคิดจากการศึกษาวรรณคดีที่เกี่ยวข้องและจากการศึกษาเบื้องต้น แบบสอบถามนี้จะสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการวางแผน เหตุผลในการให้หรือไม่ให้ความสำคัญ ปัญหาอุปสรรคด้านการวางแผน และความคิดเห็นอื่น ๆ โดยกลุ่มตัวอย่างประชากร เป็นคณะกรรมการกลุ่มจากกลุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา จำนวน 23 กลุ่ม รวม เป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากร 231 คน ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา คิดเป็นร้อยละ 75.32

ผลของการศึกษาเบื้องต้นโดยการสำรวจและสัมภาษณ์ได้ปรากฏอยู่ใน บทที่ 3 ส่วนท้าย และผลของการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปรากฏใน บทที่ 4 ซึ่งสามารถสรุปผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทั้งหมดได้ดังต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

1. กลุ่มได้ให้ความสำคัญกับการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและการบริหารงานของกลุ่มในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญ 3.86) โดยส่วนใหญ่มีเหตุผลมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด อย่างไรก็ตามจากการสำรวจกลุ่มโรงเรียนจำนวน 5 กลุ่ม พบว่าข้อมูลและสารสนเทศของกลุ่มยังมีไม่สมบูรณ์ครบถ้วนเท่าที่ควรจะมี โดยเฉลี่ยจะมีอยู่เพียง 13 รายการจากจำนวนที่ควรจะมีทั้งหมด 27 รายการ

2. กลุ่มได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ภารกิจของกลุ่มในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญ 3.15) โดยส่วนใหญ่มีเหตุผลมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด ซึ่งในการวิเคราะห์ภารกิจนั้น กลุ่มยังไม่มีข้อเสนอใด ๆ เกี่ยวกับความเหมาะสมของภารกิจที่ควร หรือไม่ควร เป็นภาระหน้าที่ของกลุ่ม หรือความกระจ่ายหรือไม่กระจ่ายชัคของแนวทางการปฏิบัติภารกิจ นอกจากนี้จะมีข้อเสนอให้เพิ่มอำนาจแก่กลุ่มเพื่อการปฏิบัติภารกิจอย่างได้ผลดียิ่งขึ้น

3. กลุ่มได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหาและการกำหนดความต้องการ เพื่อการจัดทำแผนในระดับปานกลางไปจนถึงระดับมาก (ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญระหว่าง 3.44 - 3.65) โดยส่วนใหญ่มีเหตุผลมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดให้มีกิจกรรมนั้น

4. กลุ่มได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และคาดคะเนงบประมาณ เพื่อการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนให้สอดคล้องกัน โดยให้ความสำคัญในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญ 3.23) ซึ่งส่วนใหญ่มีเหตุผลในการให้ความสำคัญมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด

5. ในการวางแผนของกลุ่มนั้น กลุ่มให้ความสำคัญมากกับการแต่งตั้งบุคลากรขึ้นเป็นคณะทำงานรับผิดชอบในเรื่องนี้ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน (ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญ 3.89) ทั้งนี้ส่วนใหญ่มีเหตุผลมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดให้ปฏิบัติเช่นนี้ สำหรับบุคลากรที่จะมาเป็นคณะทำงานรับผิดชอบการจัดทำแผนนั้น นอกจากจะเป็นบุคลากรภายในกลุ่มแล้ว กลุ่มบางกลุ่มยังจะเชิญบุคคลภายนอก เช่น กรรมการศึกษาประจำโรงเรียน ประถมศึกษา ศึกษาพิเศษของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เข้าร่วมด้วย

6. กลุ่มได้ให้ความสำคัญกับการชักจูงสร้างความเข้าใจในระบบการวางแผนและการบริหารงานของกลุ่มให้แก่บุคลากร ในระดับมากโดยค่าเฉลี่ยของการให้ความสำคัญเท่ากับ 3.51 ส่วนใหญ่มีเหตุผลมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดส่วนวิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมนี้ กลุ่มจะใช้วิธีเรียกประชุมบุคลากรในสังกัด เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ แต่อย่างไรก็ตามพบว่า ยังมีกลุ่มอยู่บางกลุ่มไม่ได้ดำเนินการในเรื่องนี้เลย

7. กลุ่มได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำนโยบายการปฏิบัติงานในระดับการ (ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญ 3.89) โดยส่วนใหญ่มีเหตุผลมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด สำหรับนโยบายการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนที่ได้ทำการศึกษาเบื้องต้นนั้น โดยสรุปมุ่งเน้นนโยบายด้านการปรับปรุงพัฒนางานวิชาการเป็นส่วนใหญ่ และยังมีกลุ่มอยู่บางกลุ่มยังไม่ได้มีนโยบายการปฏิบัติงานเลย สำหรับการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้นนอกจากจะกำหนดให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติแล้ว บางกลุ่มยังได้คำนึงถึงนโยบายการพัฒนาชนบท และแนวนโยบายของหน่วยงานบางหน่วยที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับโรงเรียนภายในกลุ่ม เช่น กรรมการศึกษานอกโรงเรียนด้วย

การจัดทำแผน

1. กลุ่มใดให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานโดยส่วนรวม ในระดับปานกลางไปจนถึงระดับมาก (ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญอยู่ระหว่าง 3.14 - 3.66) โดยส่วนใหญ่มีเหตุผลจากการที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดและการเล็งเห็นถึงความจำเป็นของกลุ่มเองประกอบกันไป

2. กลุ่มใดให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนพัฒนาประจำปีในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญอยู่ระหว่าง 3.74 - 4.02) ส่วนการให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนพัฒนาการระยะ 5 ปีนั้นอยู่ในระดับปานกลางซึ่งส่วนใหญ่มีเหตุผลมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด

3. กลุ่มใดให้ความสำคัญกับกิจกรรมการตรวจสอบ ประเมิน คัดเลือก โครงการ การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ในระดับปานกลางไปจนถึงระดับมาก (ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญอยู่ระหว่าง 3.25 - 3.67) ให้ความสำคัญกับการจัดทำโครงการทั้งงานประจำ งานต่อเนื่องและงานใหม่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญ 3.20) สำหรับโครงการซึ่งมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และโครงการงานวิชาการนั้น ให้ความสำคัญมาก (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.53 - 4.32) โดยมีเหตุผลมาจากการเห็นความจำเป็นและจากการที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด สำหรับงานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ให้ความสำคัญลดหลั่นกันลงมา

การนำไปปฏิบัติ

กลุ่มใดให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนควบคุมกำกับติดตามตรวจสอบการ ทำตารางหรือปฏิทินสรุปรวมการดำเนินการตลอดทั้งแผน และการมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้รับผิดชอบและเกี่ยวข้องได้ดำเนินการปฏิบัติตามแผน ในระดับปานกลางไปจนถึงระดับมาก (ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญอยู่ระหว่าง 3.41 - 3.62) โดยส่วนใหญ่มีเหตุผลจากการที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดและจากการเห็นความสำคัญจำเป็นของกลุ่มเอง

การประเมินผล

กลุ่มให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการประเมินผล การรายงานผลและการปรับปรุงแก้ไขแผนงาน โครงการ และการปฏิบัติตามแผน ในระดับปานกลางไปจนถึงระดับมาก (ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญอยู่ระหว่าง 3.40 - 3.79) โดยส่วนใหญ่มีเหตุผลมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดทั้งสิ้น

ความสัมพันธ์ของแผนระดับกลุ่มกับนโยบายและแผนในระดับอื่น

กลุ่มให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนระดับกลุ่มให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของระดับอำเภอมากกว่าการให้ความสำคัญกับนโยบายและแผนในระดับโรงเรียน (ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญ 4.04 สำหรับระดับอำเภอและค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.72 - 2.97 สำหรับระดับโรงเรียน) โดยส่วนใหญ่มีเหตุผลมาจากความจำเป็นและการที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด

การปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ

กลุ่มให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ อันเกี่ยวข้องกับ การวางแผน และการบริหารงาน เรียงเป็นลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การประสานงานระหว่างโรงเรียนเพื่อดำเนินกิจกรรม การให้ความเห็นชอบในการพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่ม การประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อดำเนินกิจกรรม การให้ความเห็นชอบแผนงานและโครงการของโรงเรียนภายในกลุ่ม การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนภายในกลุ่ม การติดตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูภายในกลุ่ม การวางแผนติดตามเด็กในเขตบริการให้เข้าเรียนอย่างทั่วถึง การเสนอแนะการจัดตั้งประมาณให้กับโรงเรียนภายในกลุ่มและการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนภายในกลุ่ม (โดยกิจกรรม 5 ข้อแรกมีค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญระหว่าง 3.57 - 3.85 ซึ่งเป็น

ระดับมากส่วนอีก 4 ข้อหลัง มีค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญอยู่ระหว่าง 3.05 - 3.45 ซึ่ง เป็นระดับปานกลาง) ส่วนใหญ่ของเหตุผลในการให้ความสำคัญทั้งหมดมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด

ปัญหาอุปสรรคในการวางแผน

1. คำนบุคคลากร พบว่า การที่บุคคลากรภายในกลุ่มมีภาระหน้าที่หลักมาก อยู่แล้ว เป็นปัญหาอุปสรรคมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58) แต่ในเรื่องความรู้ของบุคคลากร ในหลักวิชาวางแผน การเห็นความสำคัญของระบบแผนงาน และความร่วมมือในการ ปฏิบัติเป็นปัญหาปานกลาง (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.10 - 3.48) และปัญหาการไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนของบุคคลากรที่เป็นหัวหน้าสถานศึกษาเป็นปัญหาน้อย (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.30)
2. คำนงบประมาณ พบว่าในเรื่องของการไม่ได้รับงบประมาณตามคาคหมาย การขาดงบประมาณในการจัดวางแผน และการไม่สามารถชิงงบประมาณในส่วน ของโรงเรียนมาเพื่อดำเนินการตามแผนของกลุ่มได้ เป็นปัญหามาก (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.63 - 3.76) ส่วนปัญหาการทราบผลการจัดสรรงบประมาณช้า เป็นปัญหาปานกลาง (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.05)
3. คำนการจัดการและค่านอื่น ๆ เป็นปัญหามากคำนการให้ความสำคัญ สนับสนุนช่วยเหลือของหน่วยเหนือและปัญหาเรื่องความจำกัดของเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ (ค่าเฉลี่ย 3.62 และ 3.53 ตามลำดับ) ส่วนการต้องจัดทำแผนทั้งงานประจำงาน ค่อเนื่อง และงานใหม่ การขาดความเข้าใจในเทคนิควิธีวิเคราะห์ข้อมูล ชาคข้อมูลที่มี ประสิทธิภาพ การไม่สามารถกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายได้อย่างชัดเจน ความ ล้าช้าของการวางแผนในระดับโรงเรียน ภารกิจและแนวทางการปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม ไม่ชัดเจน ความยุ่งยากของการรายงานผล ความผิดพลาดในการวิเคราะห์ทรัพยากร และข้อขัดข้องของค่านภูมิประเทศ การคมนาคมติดต่อระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่ม เป็น ปัญหาปานกลาง (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.84 - 3.49)

4. ปัญหาอุปสรรคอื่นนอกเหนือจากที่ได้กำหนดไว้ในแบบสอบถาม ซึ่งผู้ตอบได้เขียนแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมมา มีอาทิ ปัญหากรรมการกลุ่มไม่มีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน ไม่เห็นความสำคัญของระบบกลุ่ม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม กรรมการกลุ่มขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาความขัดแย้งซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน ปัญหาความรู้ ความสามารถของบุคลากร ปัญหาบุคลากรมีไม่เพียงพอ ปัญหาเกี่ยวกับการจัดระบบงานของกลุ่ม ปัญหาค่านิยมประมาท ปัญหาการบริหารจัดการ ปัญหาเกี่ยวกับอำนาจของกลุ่ม ปัญหาที่มาจากหน่วยเหนือ โรงเรียน และผู้ปกครองนักเรียน

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหารกลุ่ม

ข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิดซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้เขียนแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหารงานของกลุ่ม มีข้อเสนอให้ประธานกลุ่มได้บริหารงานอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และอยู่บนพื้นฐานแห่งความถูกต้อง สำหรับกรรมการกลุ่มก็สมควรมีคุณลักษณะเดียวกันกับประธานกลุ่ม ดังที่กล่าวแล้ว จะต้องปรับปรุงระบบกลุ่มให้มีอำนาจอย่างแท้จริง ให้มีบุคลากรของกลุ่มโดยเฉพาะ ให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานให้กลุ่ม กลุ่มจะต้องมีนโยบายและแผนที่เน้นงานวิชาการ บริหารแผนของกลุ่มอย่างได้ผล โดยหน่วยเหนือสมควรจัดเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้แก่บุคลากรของกลุ่ม สนับสนุนค่านิยมประมาท ดำเนินการด้านการนิเทศและติดตามผล แนะนำช่วยเหลือ ส่งเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ อย่างจริงจัง

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ตลอดจนความคิดเห็นอันเกี่ยวข้องกับการวางแผนของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดพังงา

ผลของการวิจัยปรากฏทั้งบทที่ 3 ส่วนท้าย บทที่ 4 และตอนต้นของบทที่ 5 นี้แล้ว
อย่างไรก็ตามมีประเด็นสำคัญ ๆ ที่น่าสนใจ ซึ่งจะหยิบยกมากล่าวเพิ่มเติมไว้เป็น
พิเศษในตอนนี้ คือ

1. ระบบกลุ่ม ระบบกลุ่มที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จัดตั้งขึ้นในระบบของ
คณะกรรมการ ประสงค์จะให้โรงเรียนรวมตัวกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายใน
ของข่ายงานบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิชาการ การวิจัยครั้งนี้พบว่า
ระบบกลุ่มยังมีปัญหาอยู่ เป็นเหตุให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลุ่มยังไม่เป็นที่
น่าพอใจ โรงเรียนใหญ่และโรงเรียนที่มีความพร้อมยังให้ความร่วมมือหรือให้
ความช่วยเหลือโรงเรียนอื่นได้ไม่มากนัก ข้อเสนอในการปรับปรุงประสิทธิภาพ
ต้องการให้กลุ่มมีอำนาจอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นอำนาจการบังคับบัญชาบุคลากรนั่นเอง
ทั้งนี้สอดคล้องกันกับแนวคิดของสมบุญ คีตใจเคียว (2523: 41) เสนอไว้ว่า
เท่าที่มีปัญหาในทางปฏิบัติของกลุ่มในเวลานี้ เพราะตำแหน่งหน้าที่ของประธานกลุ่ม
ไม่ถือเป็นตำแหน่งและหน้าที่ที่ยอมรับขององค์กรกลางการบริหารงานบุคคล แต่เป็น
ตำแหน่งที่มาด้วยความสมัครใจ ซึ่งไม่มีฐานะที่พิเศษไปกว่าผู้บริหารโรงเรียน
คนอื่น ๆ ถ้าหากจะได้ปรับปรุงในเรื่องนี้ก็จะ เป็นประโยชน์ไม่น้อย สำหรับแนวคิด
ของประจวบ วงศ์ปัทมา (ธัชชาเนาะ: 3) เห็นว่า การบริหารงานระดับกลุ่ม
เป็นการประสานงานเท่านั้น ไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชา จึงทำให้งานของกลุ่ม
ไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าจะให้สอดคล้องกับระบบบริหารที่เป็นการกระจายอำนาจ
ก็สมควรแก้ไขในเรื่องนี้ อย่างไรก็ตาม การเพิ่มขั้นตอนการบังคับบัญชาให้กับระดับ
กลุ่ม มีทั้งข้อดีและข้อเสีย โดยส่วนหนึ่งจะต้องไปกระทบกับงบประมาณ และเพิ่ม
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีส่วนให้งานราชการยิ่งจะล่าช้าลงไปอีก หากไม่ได้
มีการวางมาตรการป้องกันในเรื่องนี้ไว้ก่อน อีกประการหนึ่ง กลุ่มต้องการที่จะให้มี
บุคลากรรับผิดชอบปฏิบัติงานของกลุ่มโดยเฉพาะ ทั้งนี้เพราะในปัจจุบัน กลุ่มต้อง
อาศัยบุคลากร ของโรงเรียนมาช่วยปฏิบัติงานของกลุ่ม บุคลากร เหล่านี้ต่างก็มี
หน้าที่ประจำที่โรงเรียนของตนเอง ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ที่หนักมากอยู่แล้ว จึงไม่

สามารถให้เวลากับการปฏิบัติงานกลุ่มได้อย่างเต็มที่ แต่ทำให้มีบุคลากรประจำกลุ่มติดขัดที่กลุ่มไม่ได้มีฐานะเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานทางการศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารงานบุคคล จำเป็นที่ต้องมีการแก้ไขในเรื่องนี้ก่อน จึงจะให้มีตำแหน่งบุคลากร เป็นของกลุ่มโดยเฉพาะได้ ทางปฏิบัติที่กระทำได้ในขณะนี้ คือการให้บุคลากรของโรงเรียนช่วยปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยให้ลดปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบในโรงเรียนให้น้อยลง เพื่อให้มีเวลาสำหรับปฏิบัติงานของกลุ่มได้มากยิ่งขึ้น

2. ข้อมูลของกลุ่ม ข้อมูลและสารสนเทศมีความจำเป็นในการวางแผนและการตัดสินใจใด ๆ ทางการบริหาร แม้ว่ากลุ่มจะได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากพอสมควรก็ตาม แต่ก็ยังไม่มีความสำเร็จครบถ้วนในการมีข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่กลุ่มไม่มีบุคลากรที่สามารถทุ่มเทให้กับงานนี้ จึงต้องประสบกับปัญหาในเรื่องนี้มาก เรื่องระบบข้อมูลและสารสนเทศนี้ อาจดำเนินการร่วมกันในระดับอำเภอหรือระดับจังหวัด โดยจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศของอำเภอหรือจังหวัดให้มีข้อมูลครอบคลุมข้อมูลและสารสนเทศที่สนองต่อภารกิจของหน่วยงานระดับล่าง คือ โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนด้วย ในขั้นตอนของการจัดเก็บ ซึ่งแน่นอนว่าต้องเริ่มจากระดับล่าง ก็สมควรให้หน่วยงานระดับล่างได้เก็บสำเนาข้อมูลเอาไว้ด้วย ต่อจากนั้นก็ให้นำเอาข้อมูลไปทำการวิเคราะห์เอง ตามวิธีการที่สอดคล้องหรือเหมือนกันทั้งอำเภอหรือจังหวัด ลักษณะนี้เชื่อว่าจะเป็นประโยชน์และประหยัดเวลาในการดำเนินการกิจกรรมเกี่ยวกับข้อมูลและสารสนเทศได้พอสมควร

3. การจัดทำแผนประเภทต่าง ๆ กลุ่มได้ให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาประจำปีมาก แต่ให้ความสำคัญกับแผนพัฒนาระยะกลางในระดับรองลงมา ทั้งนี้ควยการกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้กลุ่มจัดทำแผนบริหาร กลุ่มในรูปแบบของแผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษาถึงแผนพัฒนาประจำปีการศึกษา โดยมุ่งประโยชน์ในแง่ของการใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มากกว่าการของงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อการ

ดำเนินการตามแผน อย่างไรก็ตามหากพิจารณาถึงตามที่จะ เปรียบได้กำหนดให้กลุ่ม มีหน้าที่เสนอแนะงบประมาณให้กับโรงเรียนภายในกลุ่ม หากกลุ่มมีความพร้อมใน ทางด้านทรัพยากรและด้านอื่น ๆ ในระดับหนึ่งที่ดีขึ้นกว่านี้แล้ว ก็สมควรให้กลุ่ม ได้จัดทำแผนพัฒนาระยะกลางด้วย ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์เพราะแผนระยะยาวกว่า จะช่วยให้มองเห็นแนวทางที่ควรจะเป็นด้วยกันทั้งระบบ และจะสอดคล้องกันกับ นโยบายของระดับจังหวัดด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2527: 26) อีกประการหนึ่งจะได้เป็นหลักในการ ของงบประมาณประจำปีต่อไป ด้วย โดยแผนพัฒนาระยะกลางนี้ไม่สมควร จัดทำในระดับโรงเรียน แต่ควรจัดทำ รวมกันในระดับกลุ่ม

4. การจัดทำแผนทั้งงานประจำ งานต่อเนื่องและงานใหม่ การต้อง จัดทำแผนทั้งงานประจำ งานต่อเนื่องและงานใหม่ เป็นปัญหาให้กับกลุ่มพอสมควร แต่ในแนวทางของระบบการวางแผนและการบริหารนั้น การวางแผนจะกำหนด แนวทางการดำเนินการทุกส่วนไว้ สำหรับการนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย การวางแผนจึงเป็นการกำหนดแนวทางการบริหาร การบริหาร จึงเป็นการนำแผนไปปฏิบัติให้สำเร็จ การจัดทำแผนในแนวทางของระบบนี้ จึง ค่อนข้างจะมีความยุ่งยากตรงที่ต้องจัดทำทั้งหมด ซึ่งขัดกับแนวความคิดเดิมที่ เคยทำเฉพาะงานต่อเนื่องและงานใหม่เท่านั้น โดยไม่มีการจัดทำแผนของงาน ประจำ ซึ่งข้อเสียของการไม่ได้ทำแผนของงานประจำนี้ จะทำให้งานประจำ ไม่ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่ง ๆ ขึ้น ในแง่ของเวลา ความสิ้นเปลือง ของทรัพยากร ที่ต้องใช้ไปในการปฏิบัติงานประจำ หากได้มีการจัดทำแผน จัดทำ โครงการ ก็จะมีส่วนทำให้งานประจำได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น และยังจะสอดคล้องกันกับระบบงบประมาณแบบแผนงานด้วย การที่กลุ่มยังเห็นว่า การต้องทำแผนทั้งงานประจำ งานต่อเนื่องและงานใหม่ เป็นปัญหา จึงเป็นการเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและยังไม่เห็นความสำคัญของระบบ การวางแผนและการบริหาร สมควรที่ได้ทำความเข้าใจกับกลุ่มและระดับอื่น ๆ ที่ยังเป็นปัญหาในเรื่องนี้อยู่

5. การประเมินคัดเลือกโครงการ แม้ว่ากลุ่มจะได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมการประเมินคัดเลือกโครงการพอสมควรแล้วก็ตาม การประเมินคัดเลือกโครงการในระดับกลุ่มยังจะต้องพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนมากยิ่งขึ้น นั่นคือ จะต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคัดเลือกโครงการเพื่อบรรจุไว้ในแผนมากขึ้นอีก ทั้งนี้เนื่องจากการบรรจุโครงการลงในแผนโดยไม่สามารถปฏิบัติได้ควยอุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ นั้น เป็นความล้มเหลวของการวางแผน ดังที่ปรากฏอยู่ในกลุ่มบางกลุ่มในปัจจุบันนี้ สาเหตุหนึ่งส่วนหนึ่งมาจากการประเมินคัดเลือกโครงการ ประกอบกับสาเหตุด้านอื่น ๆ เกณฑ์ในการประเมินคัดเลือกโครงการ นอกจากจะต้องสนองต่อปัญหาความต้องการ ไม่มีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากเดิม ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติได้ทันที และความสอดคล้องกับแนวนโยบายหรือความต้องการของหน่วยเหนือ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2526 ก: 16) แล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงประโยชน์ที่มุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่กลุ่มหรือโรงเรียนภายในกลุ่มประสบอยู่ด้วย

6. ความสัมพันธ์ระหว่างแผนของกลุ่มกับแผนระดับโรงเรียน เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า กลุ่มเกิดขึ้นโดยการรวมเอาโรงเรียนหลาย ๆ โรงเรียนเข้าด้วยกัน เพื่อให้ช่วยกันปรับปรุงงานของโรงเรียนภายในกลุ่มให้เจริญก้าวหน้า ภายใต้การบริหารงานในรูปของคณะกรรมการ ในการบริหารงานโดยคณะกรรมการนั้น จะต้อง มีหน่วยงานรองรับการปฏิบัติการกิจและกระทำตามมติของคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก็มีสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติรองรับ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหรือสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานครก็เป็นหน่วยงานของรับคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดหรือคณะกรรมการการประถมศึกษากรุงเทพมหานครแต่ในระดับกลุ่มโรงเรียน มิได้มีหน่วยงานอื่นใดรองรับ นอกจากโรงเรียน ภารกิจของกลุ่มมีเพื่อการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนภายในกลุ่ม มติของกลุ่มก็เป็นไปเพื่อประโยชน์ในการบริหารโรงเรียน ดังนั้น แผนของกลุ่มจำเป็นต้องสอดคล้องกันกับแผนของโรงเรียน นโยบายปฏิบัติงานของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับนโยบายการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม ความสัมพันธ์

ระหว่างแผนของกลุ่มกับแผนของโรงเรียนจะต้องมีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าสัมพันธ์กัน ในลักษณะใดหรือส่วนใดบ้าง เท่าที่พบ กลุ่มยังให้ความสำคัญค่อนข้างน้อยกับการรับ เองงานที่เป็นความต้องการร่วมกันของโรงเรียนภายในกลุ่มตั้งแต่ 2 โรงเรียนไป มาเป็นงานที่ดำเนินการในระดับกลุ่ม หรือการรับเองงานที่อาจดำเนินการได้ผลดี หรือไม่เป็นการประหยักรทรัพยากรหากดำเนินการในระดับโรงเรียนมาดำเนินการ ในระดับกลุ่ม ซึ่งเหล่านี้ยังเป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้อ้งนัก อาจเป็นเพราะกลุ่มในปัจจุบัน ยังไม่มีความพร้อมจึงยังไม่ต้องการรับเองงานใด ๆ มาดำเนินการให้เป็นภาระ เพิ่มขึ้น หรือเป็นเพราะยังไม่ได้รับนโยบายในเรื่องนี้จากหน่วยเหนือก็ได้ ดังนั้น สมควรที่จะแก้ไขในเรื่องนี้ เพื่อประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานในระดับกลุ่มโรงเรียนต่อไป

7. การนำแผนไปปฏิบัติ ในการนำเอาแผนที่วางไว้ไปปฏิบัตินั้น แม้ว่า กลุ่มจะได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาแผนไปปฏิบัติในระดับ ที่พอสมควรแล้วก็ตาม ยังมีปัญหาในเรื่องของความร่วมมือในการปฏิบัติอยู่มาก พอสมควร การแก้ไขให้กลุ่มมีอำนาจเพิ่มมากขึ้น เป็นส่วนสำคัญน้อยนักที่จะช่วยแก้ ปัญหาได้ การทำให้บุคลากรของกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่เป็นผู้นำในกลุ่ม ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของระบบการทำงานร่วมกัน มีความตั้งใจจริงในการ ปฏิบัติงานให้บังเกิดผลสำเร็จ ตลอดจนมีคุณธรรมอื่น ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงาน เป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นแก่ บุคลากรของกลุ่ม ซึ่งหากเป็นไปได้แล้ว จะส่งผลไปถึงการปฏิบัติงานของกลุ่ม อย่างแน่นอน

8. เวลากับการวางแผน กลุ่มมีปัญหาในเรื่องของเวลา ไม่ว่าจะเป็น เวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน เวลาที่ใช้ในการนำแผนไปปฏิบัติ หรือเวลาสำหรับ กิจกรรมอื่นที่เกี่ยวข้อง ยิ่งบุคลากรของกลุ่มเป็นบุคลากรของโรงเรียน ซึ่งมีภาระ หน้าที่ประจำอยู่มากแล้ว ก็ยิ่งจะมีเวลาให้กลุ่มน้อยลงไปอีก เทคนิคการบริหารเวลา จึงเป็นเรื่องที่สมควรฝึกฝนให้เกิดขึ้นกับบุคลากรของกลุ่ม กลุ่มจะต้องจัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงานเป็นหลักสำหรับการปฏิบัติงาน และจะต้องปึกถือตลอดจนดำเนินการ

ให้เป็นไปตามปฏิทินโดยเคร่งครัด จะต้องขจัดภารกิจแทรกซ้อนที่จำเป็นน้อยกว่าออกไป เพราะไม่เช่นนั้นจะส่งผลไปถึงการดำเนินการกิจกรรมอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ตายตัวแล้วในปฏิทินปฏิบัติงาน

9. การพัฒนาบุคลากร กลุ่มได้แสดงความต้องการให้มีการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของการวางแผนและการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคนิควิธีการต่าง ๆ อันจำเป็นต้องใช้ในการวางแผน เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การพัฒนาบุคลากรได้กระทำมาพอสมควร หากแต่ขาดการติดตามผลและประเมินผลอย่างใกล้ชิด ตลอดจนการสัมมนาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติอย่างถูกต้องต่อไป

10. การปฏิบัติงานอื่น ๆ ในหน้าที่กลุ่ม กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา มีภารกิจอยู่หลายประการ แต่ภารกิจที่กลุ่มได้ปฏิบัติอย่างเอาจริงเอาจัง เป็นเรื่องของการเสนอแนะการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูในสังกัด โดยเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบกรณีพิเศษ 2 ชั้น เพราะเป็นเรื่องของผลประโยชน์ แต่ในการปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ยังให้ความสำคัญกับการปฏิบัติไม่เป็นที่น่าพอใจ เป็นต้นว่าภารกิจด้านการเสนอแนะงบประมาณประจำปีให้กับโรงเรียนในสังกัด ภารกิจการวางแผนติดตามเด็กในเขตบริการให้เข้าเรียนอย่างทั่วถึง เป็นต้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแนวปฏิบัติในเรื่องนี้ยังไม่ชัดเจนพอ หรือมีปัญหามาจากข้อกฎหมาย ระเบียบที่คุ้มครองข้ามความสำคัญของกลุ่มสำหรับการปฏิบัติในเรื่องนี้ไปก็ได้ เช่น ระเบียบว่าด้วยการส่งเด็กเข้าเรียน ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ปกครอง โรงเรียนและคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/คณะกรรมการการประถมศึกษากิ่งอำเภอ เท่านั้น แต่มิได้พูดถึงกลุ่มโรงเรียนว่าควรมีบทบาทหน้าที่อย่างไร ทั้งนี้ในระเบียบว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนได้กำหนดให้กลุ่มมีหน้าที่นี้อยู่ด้วย หรือในกรณีการปฏิบัติเกี่ยวกับการของบประมาณประจำปี ไม่ได้มีการสั่งการหรือกำชับเป็นพิเศษให้ต้อง

ผ่านขั้นตอนในระดับกลุ่มโรงเรียน เป็นต้น สมควรได้มีการแก้ไขปรับปรุงแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ หรือไม่ก็ตัดภารกิจนี้ออกไป ไม่ให้เป็นภาระหน้าที่ของกลุ่มต่อไปอีก

ข้อเสนอแนะ

1. ในด้านการนำเอาผลจากการวิจัยไปได้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหารแผนของกลุ่มนั้น ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อสรุปที่สำคัญคือ เท่าที่เป็นอยู่กลุ่มใดดำเนินการวางแผนและบริหารแผนเป็นไปตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดแล้ว แต่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยังไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากมีปัญหาอุปสรรคในบางประการ ที่สำคัญได้แก่ปัญหาค่านคุณภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านความรู้ ความสามารถและการเสียสละเพื่อทำงานของกลุ่มบางประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการจัดทำแผนและการดำเนินการตามแผน ข้อขัดข้องด้านการจัดการ เทคนิควิธีการ เป็นต้น ในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ของกลุ่มนั้น นับได้ว่าได้ปฏิบัติอย่างครบถ้วนตามที่ระเบียบกำหนด แต่อย่างไรก็ตามภารกิจด้านการเสนอแนะงบประมาณและการวางแผนคิดตามเด็กในเขตบริการให้เข้าเรียนอย่างทั่วถึง ยังได้รับความสำคัญในการปฏิบัติน้อย เนื่องจากระบบของการปฏิบัติยังไม่สัมพันธ์กับระบบงานของกลุ่ม ควรดำเนินการแก้ไขปรับปรุงระเบียบกลุ่ม กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในหน้าที่ของกลุ่มให้สะดวกแก่การยึดถือปฏิบัติตาม สนับสนุนทางด้านบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร งบประมาณดำเนินการ และคิดตามนิเทศประเมินผลอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ก็เพื่อให้ระบบกลุ่มเป็นระบบที่มีสมรรถภาพที่จะปฏิบัติงานภายในขอบเขตหน้าที่ให้บรรลุผลสมดังเจตนารมณ์ของการให้มีระบบกลุ่มต่อไป

2. การศึกษาวิจัยที่อาจกระทำสืบเนื่องไปจากนี้ อาจดำเนินการศึกษาวิจัยสภาพการณ์ด้านการวางแผนการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอื่นเพื่อเปรียบเทียบกัน หรืออาจศึกษาแนวคิดของนักวิชาการและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างรูปแบบใหม่หรือปรับปรุงพัฒนารูปแบบการวางแผนและการบริหารกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป