



การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชิวาส

อับดุลลาตีฟ ขาวสะอาด

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

พ.ศ. 2556



Planning Process Performance of Basic Education School
Under The Office of Narathiwat Primary
Educational Service Area

Abdullatef Khaosa - ard

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirements for the Master of Education
Field in Educational Administration
Graduate School
Yala Rajabhat University**

2013

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย)	การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส
ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ)	Planning process Performance of Basic Education School Under The Office of Narathiwat Primary Education Service Area
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์	อับดุลลาตีฟ ขาวสะอาด
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
.....	ประธาน
(ดร.นินาวาลย์ ปานากาแข็ง)	(ดร.เสาวนิตย์ ทวีสันตนิโนกุล)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	กรรมการ
.....	(ดร.นินาวาลย์ ปานากาแข็ง)
(ดร.บุญสิทธิ์ ไชยชนะ)	
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ	กรรมการ
.....	(ดร.บุญสิทธิ์ ไชยชนะ)
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา)	กรรมการ
	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกสรี ลัดเลีย)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

“ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา”

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารการศึกษาของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์	อับดุลลาตีฟ ขาวสะอาด
ชื่อปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2555

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1. ดร.นินาวาลย์ ปานกาเซ็ง | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| 2. ดร.บุญสิทธิ์ ไชยชนะ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ คำนาค | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น (2) เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นในการดำรงตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา และ (3) เพื่อรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ปีการศึกษา 2554 จำนวนทั้งสิ้น 344 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ และค่าเฉลี่ย

ผลการวิจัยพบว่า

- การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น อยู่ในระดับมาก
- ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามตัวแปรที่มีผลกระทบในการดำรงตำแหน่งต่างกัน ภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน ส่วนขนาดของสถานศึกษามีความแตกต่างกัน

3. ปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต คือ วิสัยทัศน์และนโยบายมักเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ ไม่ได้มีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์ คือ ไม่นำหลักการ ทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง คือ ไม่สอดคล้องกับนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลง การกำหนดแผนปฏิบัติงาน คือ ไม่นำผลการจัดลำดับปัญหาและทางเลือกในการแก้ปัญหาไปจัดทำแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน คือ ไม่ปฏิบัติตามแผนให้ครบถ้วนเพราะมีงานที่ต้องรับผิดชอบมากเกินไป และขั้นตอนของข้อมูลย้อนกลับ คือ ผู้บริหารขาดการติดตาม ประเมินผลแผนอย่างต่อเนื่อง

ส่วนข้อเสนอแนะ การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต คือ ควรพัฒนาบุคลากรในเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ ควรมีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ การพัฒนากลยุทธ์ คือ ผู้บริหารควรนำทฤษฎี หลักการมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง คือ ควรกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน การกำหนดแผนปฏิบัติงาน คือ ควรกำหนดผู้รับผิดชอบให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ การปฏิบัติตามแผน คือ ควรมีการกำหนดปฏิทินในการปฏิบัติงาน และขั้นตอนของข้อมูลย้อนกลับ คือ ควรมีการนิเทศ ติดตาม หรือประชุมเพื่อติดตามเป็นระยะๆ

Abstract

Thesis title Planning Process Performance of Administrators under
The Basic Educational Service Area Office , Naratiwat Province

Thesis Researcher Mr. Abdullatef Khaosa-ard

Degree Master of Education

Field of study Educational Administration

Academic Year 2012

Thesis Committee Advisors :

- | | |
|---|----------------|
| 1. Dr. Ninawal Panakaseng | Chief advisor |
| 2. Dr. Boonyasit Chaichana | Co-advisor |
| 3. Assistant Professor, Somsak Dandecha | Joined advisor |

The objectives of this study were 1) to study the level of performance according to the planning process of the administrators under the Basic Educational Service Area Office , Naratiwat Province. 2) to compare the level of performance according to the planning process of the administrators under the Basic Educational Service Area Office , Naratiwat Province; classifying by experience of taking a position and the size of schools 3) to collect up problems and suggestions about performance according to the planning process of the administrators under the Basic Educational Service Area Office, Naratiwat Province. The population used in this research are 344 of administrators under the Basic Educational Service Area Office , Naratiwat Province, in academic year 2011. The tools used in collecting data were questionnaires. Data analysis was processed through ready-made program. Statistics used were percentage, data frequency and mean.

The study outcomes were found as the following :

1. The performance according to the planning process of the administrators under the Basic Educational Service Area Office , Naratiwat Province are at high-level
2. The comparative result on performance according to the planning process of the administrators under the Basic Educational Service Area Office , Naratiwat Province, classify by variable of different experiences in taking a position were not different ;but by sizes were different in overall view.

3. The problems in performing according to the planning process of the administrators under the Basic Educational Service Area Office , Naratiwat Province, on the stage of future assuming , vision and policies frequently changed according to the situation. The stage of defining objectives did not base on strengths, weaknesses, opportunities and threat analyzed data. The principles, administration theories were not used in the stage of developing strategies. The stage of defining middling objectives did not harmonize with the varied policies. The stage of defining objective plans did not use rearranged problems and alternatives in solving problems. The stage of following the plans, they did not track the whole plans because of overwork. And, the mechanism of data feedback, the administrators were lack in following and evaluating the plans continuously.

The suggestions were as follow:

Administrators should arrange personal development program in planning strategies for the stage of future assuming. The stage of defining objectives; the objectives should be specific and could be measurable. The principles, administration theories should be used in the stage of developing strategies. On stage of defining middling objectives, administrators should define harmonize objectives with the school context. On the stage of defining objective plan, administrators should appoint the work which harmonize with the person's regular duty. On stage of following the plans, there should be plan schedule. And the mechanism of feedback, the administrators should follow up or hold a meeting sporadically.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายแห่ง ซึ่งไม่อาจนามากล่าวได้ทั้งหมดผู้มีพระคุณท่านแรกคือ ดร.นินาวาลย์ ปานากาเซ็ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งโดยได้เอาใจใส่ตรวจวิทยานิพนธ์เพื่อให้สมบูรณ์ที่สุดและให้กำลังใจแก่ผู้ศึกษาตลอดมาในช่วงแรกของการจัดทำวิทยานิพนธ์ ท่านที่สอง คือ ดร.บุญสิทธิ์ ไชยชนะอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งเป็นที่ปรึกษาอีกท่านหนึ่งที่เสียสละเวลาให้คำปรึกษาและช่วยเหลือให้ข้อคิดแง่มุมต่างๆ และท่านที่สาม คือผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ค่านเคหาที่กรุณามาเป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือให้ข้อคิดแง่มุมต่างๆ ในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการพิจารณา ตรวจสอบ แนะนำแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้อย่างยิ่ง

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 และผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ที่ได้กรุณาให้ผู้ศึกษาทำการเก็บข้อมูลด้วยความยินดี

อับดุลลาตีฟ ขาวสะอาด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1. ขอบเขตด้านประชากร.....	5
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	5
3. ขอบเขตด้านตัวแปร.....	6
3.1 ตัวแปรต้น.....	6
3.2 ตัวแปรตาม.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	10
1. ความหมายของการวางแผน	10
2. ความสำคัญของการวางแผน.....	11
3. องค์ประกอบของแผน.....	13
4. ขั้นตอนของแผน.....	16
5. ประเภทของแผน.....	18
6. กระบวนการวางแผน.....	20
7. ขั้นตอนการวางแผน.....	25

ญ
สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 2 (ต่อ)	
8. การวางแผนในสถานศึกษา.....	43
9. ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน.....	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
1. งานวิจัยในประเทศ.....	47
2. งานวิจัยต่างประเทศ.....	52
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	54
สมมติฐานการวิจัย.....	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากร.....	55
เครื่องมือในการวิจัย.....	56
1. ลักษณะเครื่องมือ.....	56
2. วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
2.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ.....	60
2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
แผนปฏิบัติการวิจัย.....	61
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63

ฎ
สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	81
อภิปรายผล.....	83
ข้อเสนอแนะ.....	86
1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้.....	86
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	86
บรรณานุกรม.....	87
ภาคผนวก.....	92
ภาคผนวก ก สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	93
ภาคผนวก ข ค่า IOC	96
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	100
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น.....	110
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย.....	112
ภาคผนวก ฉ หน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ.....	120
ภาคผนวก ช หน่วยงานที่ทำการวิจัย.....	123
ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	140
ประวัติผู้ทำการวิจัย.....	142

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนประชากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชนาธิวาส แยกตามขนาดสถานศึกษา.....	55
2 จำนวนประชากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชนาธิวาส แยกตามอำเภอ.....	56
3 จำนวนและร้อยละข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน.....	63
4 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตาม กระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชนาธิวาสโดยภาพรวม และรายชั้น.....	64
5 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตาม กระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชนาธิวาสด้านการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต.....	65
6 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตาม กระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชนาธิวาสด้านการกำหนดวัตถุประสงค์.....	66
7 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตาม กระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชนาธิวาสด้านการพัฒนากลยุทธ์.....	67
8 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตาม กระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชนาธิวาสด้านการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง.....	68
9 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงาน ตาม กระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชนาธิวาสด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงาน.....	69

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
10 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรวิทยาด้านการปฏิบัติตามแผน.....	70
11 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรวิทยาด้านกลไกของข้อมูลย้อนกลับ.....	71
12 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรวิทยาด้านการดำเนินการตามตำแหน่ง.....	72
13 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรวิทยาด้านการดำเนินการตามขนาดสถานศึกษา.....	73
14 ปัญหาในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรวิทยาด้าน.....	74
15 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรวิทยาด้าน.....	77

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 ^๕ ชั้นของแผน.....	16
2 ^๕ ขั้นตอนการวางแผน.....	24
3 การวิเคราะห์ SWOT.....	27
4 กระบวนการตัดสินใจ.....	34
5 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของกิจการ เป้าหมายของหน่วยงาน เป้าหมายของพนักงาน	36
6 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดสถานศึกษา.....	44
7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	54

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสถานการณ์ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ท่ามกลางสภาวะวิกฤติตลอดจนพัฒนาการของเทคโนโลยีการสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ทั้งภาคราชการและภาคธุรกิจ จึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารจัดการเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ โดยเฉพาะในองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐบาล องค์กรทางการศึกษา และองค์กรของภาคเอกชน จำเป็นจะต้องนำเอาหลักการและการจัดการที่ดีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพของตนเอง เพื่อให้กลไกทางการบริหารจัดการ ดำเนินไปตามระบบและกระบวนการที่น่าจะเป็น (สมเกียรติ พ่วงรอด, 2546:1) อย่างไรก็ตาม นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่า การที่ผู้บริหารจะบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ในแง่ของการบริหารจัดการ การวางแผนเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญถึงความสำเร็จขององค์กรดังที่ธงชัย สันติวงษ์ (2549:105) ได้กล่าวถึงการวางแผนว่าเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญเป็นพื้นฐานประการแรกสำหรับนักบริหารทุกคน ทั้งนี้ เพราะการวางแผนมีขอบเขตครอบคลุมถึงหน้าที่การบริหารประการอื่นๆ ทั้งหมด และยังเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารทั้งปวงซึ่งทุกๆ อย่างของการทำหน้าที่ในองค์กรที่ผู้บริหารจะดำเนินการต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการจัดองค์การหรือระเบียบสิ่งของต่างๆ การจัดหาคนมาทำงาน การสั่งการที่จะให้งานต่างๆ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้น ทุกอย่างจะถูกนำมาวิเคราะห์ในขั้นตอนของการวางแผน ทั้งหมดความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานก็จะขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ และถูกต้องของการคิดวิเคราะห์ และการกำหนดเป็นแผนสอดคล้องกับแนวคิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ถ้าไม่มีการวางแผนที่ดีหรือรอบคอบก็ไม่สามารถที่จะนำพาองค์กรไปตลอดรอดฝั่ง

ช่วงวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 ที่ผ่านมา องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญและปรับเปลี่ยนต่างๆ หน่วยงานหลายแห่งต้องปิดกิจการลง บางแห่งมีการปลดพนักงานออก ปรับลดเงินเดือนพนักงาน ปรับลดสวัสดิการ ทุกหน่วยงานจะต้องปรับกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะทำให้องค์การอยู่รอด ดังนั้น เราจะเห็นได้ว่าการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมากต่อการเตรียมการรองรับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับสมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2540:50) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนจะทำให้ผู้บริหารและผูปฏิบัติเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงขององค์กรตนเอง เข้าใจสภาพแวดล้อมที่ต้องเผชิญ เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเห็นแนว

ทางการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทางตรงข้ามถ้าองค์กรขาดการวางแผน หนทางที่จะประสบความสำเร็จก็ย่อมที่จะเป็นไปได้ยากในแง่ของการบริหารการวางแผนมีความสำคัญมาก ที่จะบอกได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จกับการแข่งขันกับองค์กรอื่นหรือไม่ (เสนาะ ดิยาวี, 2544:83) แผนจึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรพยายามที่จะทำให้ดียิ่งขึ้นกว่าที่กำลังกระทำอยู่และเป็นการพยายามทำให้ดีกว่าบุคคลอื่น ฉะนั้น การทำงานในปัจจุบันจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีการวางแผนปรับปรุงงานเพื่อให้งานนั้นดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา การวางแผนก็เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตามมา ดังนั้น เราจะเห็นได้ว่า กระบวนการวางแผนที่ดี ที่ถูกต้องจึงมีความจำเป็นและความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้งานบรรลุผลตามที่เรที่ตั้งไว้ดังคำพังเพยที่ว่า การวางแผนที่ดีเสมือนการทำงานสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง (ทวี วงศ์พูน, 2540:9-10)

การวางแผนนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ เพราะการวางแผนเป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องดำเนินการก่อนสิ่งอื่นๆ ทั้งสิ้น ถ้าผู้บริหารไม่มีการวางแผนแล้วผู้บริหารจะไม่มีกรอบหรือเค้าโครง เพื่อที่จะดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันหรือไม่มีคู่มือที่ใช้กำกับควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เราวางไว้ การบริหารที่ปราศจากการวางแผนจะไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือให้ประโยชน์สูงสุดได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป: 6) ในหน่วยงานทางการศึกษานั้นไม่ว่าจะเป็นกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนทางการศึกษาเพื่อที่จะจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัตินั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมมากที่สุด ซึ่งเรื่องนี้ เกชา เหลืองสุใจชื่น (2543:98) กล่าวถึงการวางแผนเพื่อการบริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพผู้บริหารโรงเรียนควรดำเนินการวางแผนอย่างถูกต้องตามวิธีการและเป็นระบบย่อมจะสามารถแก้ปัญหาในโรงเรียนได้ดังรายงานวิจัยของเฉลิม พงษ์ ถนอมรัตน์ (2540:119) ที่ได้ศึกษาวางแผนของโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าโครงการปฏิรูปการศึกษา พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับ การวางแผน คือ การเตรียมการวางแผนไม่เป็นไปตามกำหนด บุคลากรขาดความรู้ในการวางแผน การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับโครงการในแผนคณะทำงานไม่สามารถจัดทำแผนได้ตามกำหนด ในส่วนการปฏิบัติตามแผนนั้นส่วนที่ยังเป็นปัญหามากได้แก่ การควบคุมติดตามการนิเทศไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด สำหรับการประเมินผลการวางแผนนั้น เครื่องมือติดตามและประเมินผล ทำได้ไม่ครอบคลุมตามแผน และมีการกำหนดตัวบุคคลในการประเมินไม่เหมาะสม ในทำนองเดียวกัน ขจรเกียรติ มานิกัลย์ (2543:112) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ปัญหาการปฏิบัติตาม

แผนในโรงเรียนประถมศึกษา ในชั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการยังขาดทรัพยากรที่ใช้ประกอบในการวางแผน ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน ขาดการจัดระบบสารสนเทศที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ขันกำหนดแผน ยังขาดข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผน คณะกรรมการยังขาดความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดทำแผน ขันนำแผนไปปฏิบัติยังขาดทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผน ขาดบุคลากรที่ปฏิบัติตามแผน ในส่วนการติดตามและประเมินผล ยังขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผล และยังขาดแบบประเมินที่ได้มาตรฐาน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ประคอง สุคนธจิตต์ (2546:124) ที่ได้กล่าวว่าอุปสรรคของการวางแผนก็คือ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ในเรื่องของการจัดทำแผน ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของการวางแผน การวางแผนไม่มีข้อมูลเพียงพอ นอกจากนั้นจากรายงานการวิจัยของ มานะ จัยสกุล (2539:บทคัดย่อ) ยังพบว่า ปัญหาของการวางแผนคือ มีบุคลากรไม่เพียงพอ การเขียนโครงการยังไม่ตอบสนองนโยบายและปัญหาเท่าที่ควร ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในส่วนของการประเมินผล นั้นวิธีการประเมินผลยังไม่เหมาะสม

จากรายงาน การวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผน ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการวางแผน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น ดังที่หน่วยงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาภาคบังคับ จำนวน 3 เขตของจังหวัดนราธิวาส คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอช้างเผือก อำเภอบาเจาะ อำเภอศรีสาคร และอำเภอศรีสาคร มีสถานศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ จำนวน 149 โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอดากู อำเภอแว้ง อำเภอสุไหงโก-ลก อำเภอสุไหงปาดี และอำเภอสุคีริน มีสถานศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ จำนวน 118 โรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอระแงะ อำเภอจะแนะ และอำเภอเจาะไอร้อง มีสถานศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ จำนวน 77 โรงเรียน โดยสำนักงานเขตเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดังกล่าวมีการส่งเสริม สนับสนุนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน มีการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้ประชากรในวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารงานและได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal) เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์

จากรายงานสรุปผลการสังเคราะห์ การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรอบสองปี พ.ศ. 2549 – พ.ศ. 2553 ปรากฏว่าในมาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษานั้น ปรากฏว่าร้อยละของจำนวน

สถานศึกษาได้รับการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับดี เมื่อจำแนกตามมาตรฐานและจังหวัด โดยภาพรวมปรากฏว่าจังหวัดนราธิวาสได้ร้อยละ 53.23 ส่วนมาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการร้อยละของจำนวนสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอยู่ในระดับดี ผลปรากฏว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ได้ร้อยละ 64.35 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ได้ร้อยละ 60.57 และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ได้ร้อยละ 68.10 ดังที่รายงานสรุปผลการวิเคราะห์สังเคราะห์การประเมินคุณภาพชี้ให้เห็นว่า ในด้านการบริหารจัดการของสถานศึกษาในจังหวัดนราธิวาวยังอยู่ในระดับต่ำหากดูจากดัชนีการศึกษา จังหวัดนราธิวาสอยู่ที่ลำดับ 76 เมื่อเทียบกับจังหวัดอื่นๆ (ดัชนีการศึกษา, 2553:19-20)

ซึ่งผลจากการบริหารจัดการสถานศึกษาดังกล่าว ย่อมเป็นผลมาจากการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติตามแผนไม่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ได้มีการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำหนดมาตรฐานการศึกษา การสร้างโอกาสทางการศึกษาที่ทั่วถึง มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา ซึ่งผู้ที่วางแผนในระดับสถานศึกษานั้นคือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเป็นอย่างดี จึงจะทำให้การวางแผนมีประสิทธิภาพและสามารถที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรของหน่วยงานจึงมีความสนใจว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนตามลักษณะดังกล่าวมากน้อยเพียงใด และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและอยู่ในขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่รวมทั้งเพื่อต้องการทราบปัญหาการวางแผนว่ามีอะไรบ้าง และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติการวางแผนเป็นเช่นไร เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้ดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนทางการศึกษา เพื่อที่จะจัดการวางแผนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิด ทฤษฎีกระบวนการวางแผนของธงชัย สันติวงษ์เพราะว่ามีความคล้ายคลึงกันกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส

2. เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ตามแผนการดำเนินงาน และขนาดสถานศึกษา

3. เพื่อรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

ความสำคัญของการวิจัย

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

1. ทราบถึงระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงวิธีการดำเนินการวางแผนการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ทราบถึงผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ตามแผนการดำเนินงาน และขนาดสถานศึกษาต่างกันว่าแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผน

3. ทราบปัญหาและข้อเสนอแนะจะได้นำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตด้านประชากร ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปรที่จะศึกษาไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ปีการศึกษา 2554 จำนวนทั้งสิ้น 344 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของธงชัย สันติวงษ์ (2549:54-57) 7 ขั้นตอน คือ

- 2.1 ขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต
- 2.2 ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์
- 2.3 ขั้นการพัฒนากลยุทธ์
- 2.4 ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง
- 2.5 ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน
- 2.6 ขั้นการปฏิบัติตามแผน
- 2.7 ขั้นกลไกของข้อมูลย้อนกลับ

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

3.1.1.1 น้อยกว่า 10 ปี

3.1.1.2 10 – 20 ปี

3.1.1.3 มากกว่า 20 ปี

3.1.2 ขนาดของสถานศึกษาแบ่งเป็น 3 ขนาด คือ

3.1.2.1 สถานศึกษาขนาดเล็กคือ มีนักเรียนทั้งหมดไม่เกิน 120 คน

3.1.2.2 สถานศึกษาขนาดกลางคือมีนักเรียนทั้งหมดตั้งแต่ 121 - 300 คน

3.1.2.3 สถานศึกษาขนาดใหญ่คือ มีนักเรียนทั้งหมดตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตามคือ การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ในกระบวนการวางแผน 7 ขั้นตอน ได้แก่

3.2.1 ขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต

3.2.2 ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์

3.2.3 ขั้นการพัฒนากลยุทธ์

3.2.4 ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง

3.2.5 ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน

3.2.6 ขั้นการปฏิบัติตามแผน

3.2.7 ขั้่นกลไกของข้อมูลย้อนกลับ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผน หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนของงานเป็นขั้นตอนของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตหมายถึง การที่องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อองค์กร สภาพแวดล้อมภายในได้แก่ ข้อมูลต่างๆภายในองค์กร โครงสร้างขององค์กร ข้อมูลบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ ข้อมูลการเงิน จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ ปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร มีการระดมความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ

2. ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ มีความเฉพาะเจาะจง มีเหตุผลสอดคล้องกับความเป็นจริง มีระยะเวลาที่แน่นอน เหมาะสมกับสภาพองค์กร สามารถทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์นั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. ขั้นการพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง การสร้างทางเลือกหลายๆทางเพื่อเป็นการค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด ในการที่จะปฏิบัติเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์อิทธิพลความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆให้มากที่สุด โดยวิธีการระดมสมองหรือการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยพิจารณาข้อดีข้อเสียจากทางเลือกต่างๆ โดยใช้กระบวนการตัดสินใจ

4. ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางหมายถึง การเน้นการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์นั้นจะต้องทำอย่างไร โดยมีระยะเวลาในระดับปานกลาง ซึ่งเป้าหมายในระยะปานกลางนั้นจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ มีความท้าทาย กระตุ้นให้มีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และสามารถตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

5. ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงานหมายถึง การนำเอาวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ มากำหนดเป็นรายละเอียดขั้นตอนให้ชัดเจน เพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจะกำหนดเป็นแผนงาน โครงการและกิจกรรม มีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดมีผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

6. ขั้นการปฏิบัติตามแผน หมายถึง มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยบุคลากรที่รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผน

และขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนเป็นอย่างดี โดยมีการปฏิบัติ ควบคุม กำกับ ติดตามแผนโดยใช้ Gantt Chart มีการคำนึงถึงทรัพยากรต่างๆ ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และมีการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง

7. ขั้นตอนของข้อมูลย้อนกลับหมายถึง การประเมินผลแผน เป็นการเปรียบเทียบผล การปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานว่ามีความก้าวหน้า หรือประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยจะต้องมีการประเมินก่อนการดำเนินงานระหว่างการทำงาน หลังการดำเนินงานเป็นระยะ และมีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาในการวางแผนครั้งต่อไป

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจำแนกเป็น 3 ระดับได้แก่

1. ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี
2. ประสบการณ์ตั้งแต่ 10-20 ปี
3. ประสบการณ์มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ขนาดสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่กำหนดขนาดตามเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขนาดได้แก่

1. สถานศึกษาขนาดเล็กคือ มีนักเรียนทั้งหมดไม่เกิน 120 คน
2. สถานศึกษาขนาดกลาง คือ มีนักเรียนทั้งหมดตั้งแต่ 121 - 300 คน
3. สถานศึกษาขนาดใหญ่ คือ มีนักเรียนทั้งหมดตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาภาคบังคับ จำนวน 3 เขต ได้แก่

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอยิ่งง อำเภอบาเจาะ อำเภอวังมะนาว อำเภอศรีสาครมีสถานศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ จำนวน 149 โรงเรียน

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอดอนตาล อำเภอวาริชภูมิ อำเภอสุโฆโ-ลก อำเภอสุโฆปาดิ และอำเภอสุคิริน มีสถานศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ จำนวน 118 โรงเรียน

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอระแงะ อำเภอจะแนะ และอำเภอเจาะไอร้อง มีสถานศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ จำนวน 77 โรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นราชภัฏผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขอเสนอตามลำดับดังนี้

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการวางแผน
2. ความสำคัญของการวางแผน
3. องค์ประกอบของแผน
4. ชั้นของแผน
5. ประเภทของแผน
6. กระบวนการวางแผน
7. ขั้นตอนการวางแผน
8. การวางแผนในสถานศึกษา
9. ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

รายละเอียดในแต่ละหัวข้อ มีดังนี้

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการวางแผน

จากการศึกษาเอกสารตำราต่างๆ ได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายๆ ลักษณะด้วยกัน กล่าวคือ ชงชัย สันติวงษ์ (2539:4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนคือ การ

วิเคราะห์และตัดสินใจกำหนดทางเลือกและวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าก่อนการปฏิบัติงาน สุภาพร พิศาลบุตร (2543:1) กล่าวว่า การวางแผนเป็นวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามต้องการ โดยมีการพิจารณาถึงอนาคตขององค์การว่าต้องการอะไร ทำอะไร หรือต้องการให้กิจการเป็นอย่างไรในอนาคต ซึ่งต้องพิจารณาจากสภาพปัจจุบันขององค์การ เพื่อให้สัมพันธ์กับความเป็นไปได้ในอนาคต ซึ่งความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับความหมายของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนคือ กระบวนการที่ช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภายใต้เงื่อนไขระยะเวลาและทรัพยากร ซึ่งจะเป็นกลไกเพื่อตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ทำเมื่อใดและที่ไหนที่ผู้ต่อกันจนเป็นระบบและต่อเนื่องกัน ทำให้กระบวนการวางแผนไปอย่างเป็นระบบระเบียบ

อนรรักษ์ นวพรไพศาล (2543:31) ให้ความเห็นว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวางแผนที่ดีจำเป็นต้องมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ ทันต่อเหตุการณ์และเพียงพอที่จะใช้ประกอบในการตัดสินใจ รวมทั้งต้องคำนึงถึงบริบทและข้อจำกัดด้านต่างๆ ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546:105) ได้นิยามการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีปฏิบัติไว้ล่วงหน้า แล้วสร้างแผน หรือวิธีการเป็นสะพานเชื่อมปัจจุบันไปยังอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เดินไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และบรรลุความสำเร็จในที่สุด

ประคอง สุคนธจิตต์ (2546:116) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนคือการตัดสินใจ กำหนดสิ่งที่ต้องการไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การวางแผนเป็นการเตรียมการสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับอนาคต โดยมีบุคคลผู้รับผิดชอบตามแผน

สรุปความหมายการวางแผนได้ว่า การวางแผนเป็นการคิด การตัดสินใจกำหนดแนวทาง หรือวิธีการต่างๆ ไว้ล่วงหน้าเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในอนาคต

2. ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมาก ดังคำกล่าวที่ว่า แผนดีมีชัยไปกว่าครึ่ง การทำงานอย่างไม่มีแผนจึงเหมือนกับการเดินทางที่ไร้จุดหมาย (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2545:151) ฉะนั้นผู้บริหารทุกคนที่พยายามคิดหาวิธีการเพื่อที่จะบริหารงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารควรจะต้องมีการวางแผนก่อนเป็นอันดับแรก ธงชัย สันติวงษ์ (2539:108) ได้พูดถึงเหตุผลความจำเป็นในการวางแผนไว้ว่า การวางแผนจะต้องมาก่อนสิ่งอื่นเสมอกล่าวคือ จะต้องเป็นหน้าที่เบื้องต้นของการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดทำเป้าหมายและแผนการ

ดำเนินงานต่างๆให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้การพิจารณาจัดความสัมพันธ์กันในองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมเป็นไปอย่างดีขึ้น

อนันต์ เกตุวงศ์ (2542:8-10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแผนสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหารซึ่งจะเป็นแนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ

2. การวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร

3. การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต

4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

5. การวางแผนช่วยให้การทำงานต่างๆเป็นไปอย่างรัดกุม

6. การวางแผนจะเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงาน

7. การวางแผนเป็นสิ่งที่ใช้เตรียมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา

ธงชัย สันติวงษ์ (2539:37-38) ได้สรุปความสำคัญของแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนช่วยให้ระบุเป้าหมายความสำเร็จ

2. การวางแผนช่วยในการกำหนดและระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องทำ

3. การวางแผนช่วยให้กิจการสามารถมีนโยบายที่ชัดเจน ที่จะนำมาชี้แนะและประสานการทำงานของบุคคลฝ่ายต่างๆ

4. การวางแผนช่วยให้มีการคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า และทำการป้องกันหรือแก้ไขก่อน

5. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการควบคุมคล่องตัวและเหมาะสม

เฉลิมพงษ์ธนอมรัตน์ (2540:9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า แผนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร เพราะการวางแผนช่วยให้เตรียมการล่วงหน้า ช่วยตรวจสอบและควบคุมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้บริหารควบคุมนโยบายให้ดำเนินไปในทิศทางที่แน่นอน ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

ณรงค์ เสนฤทธิ์ (2540:31) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า แผนจะเป็นเครื่องมือที่เอื้อประโยชน์ ทำให้เกิดการปฏิบัติงาน การควบคุมติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ เกิดความผิดพลาดได้น้อย มีประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนั้นกระบวนการวางแผนยังช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับ องค์กรทุกขนาด แม้ว่าจะซับซ้อนเพียงใด สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างเต็มความสามารถ

จากที่กล่าวมาข้างต้นเห็นได้ว่าการวางแผนมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหาร การวางแผนจะเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารงานเพื่อที่จะให้ผู้บริหารมองเห็นภาพในอนาคต การวางแผนจะเป็นการเตรียมการรองรับสิ่งต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งยังช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอน วิธีการ และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ถือเป็น แนวทาง มาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในงาน นอกจากนั้น ยังช่วยลดอัตราการเสี่ยงหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้จากงาน เพราะการวางแผนเป็นการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นหลักประกันความสำเร็จขององค์การ

3. องค์ประกอบของแผน

มีนักวิชาการหลายๆท่านได้แบ่งองค์ประกอบของแผนไว้หลายลักษณะด้วยกัน อาทิ ประทีปศิริรัศมี (2544:27) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของการวางแผน มี 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบเชิงกระบวนการ ได้แก่

- 1.1 การจัดทำร่างแผน (Design)
- 1.2 การชี้แจงแผน (Communication)
- 1.3 การปรับแผน(Adjustment)
- 1.4 การดำเนินการตามแผน (Implementation)
- 1.5 การควบคุมแผน (Control)
- 1.6 การประเมินแผน (Evaluation)

2. องค์ประกอบเชิงเนื้อหา (Russell L.Ackoff, 1970 :5-6 ; อ้างถึงในประทีปศิริรัศมี 2544:26) จำแนกไว้ดังนี้

- 2.1 จุดหมาย (End) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวังหรือจุดหมาย
- 2.2 วิธีการ (Mean) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วกำหนดเป็นทางเลือกหลายๆทาง
- 2.3 ทรัพยากร (Resource) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภทปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากร
- 2.4 การนำแผนไปใช้ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการ การตัดสินใจ เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของแผน
- 2.5 การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึง การตรวจสอบและการดำเนินการปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนว่าเป็นไปได้ดีเพียงใด

3. องค์ประกอบเชิงปฏิบัติ (ประเสริฐ วัฒนกุลวงษ์, 2536:115)

- 3.1 ต้องเป็นกระบวนการ
- 3.2 ต้องมีการเก็บ ประมวล วิเคราะห์ และสรุปข้อมูลจำนวนมาก
- 3.3 ต้องมีการวินิจฉัยสั่งการ
- 3.4 ต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกันในรูปองค์การ
- 3.5 ต้องกำหนดเป้าหมายของแผนให้ชัดเจน

ส่วนสมบัติ ชำรงธัญญ์ (2544:65) ได้จำแนกองค์ประกอบและคุณลักษณะที่สำคัญของแผนไว้ดังนี้

1. ต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
2. ต้องประกอบด้วยกลยุทธ์หรือวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์
3. ต้องเป็นกระบวนการที่มีการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ
4. ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน
5. เป็นการตัดสินใจที่จะต้องกระทำล่วงหน้า
6. ต้องอาศัยชุดของการตัดสินใจที่ต้องพึ่งพากัน
7. ต้องมีความครอบคลุมทุกส่วนขององค์กร
8. ต้องประกอบด้วยการประสานกิจกรรม และการบูรณาการ
9. ต้องเชื่อมโยงปัจจุบันกับอนาคต
10. ต้องเชื่อมโยงระหว่างวิธีการและเป้าหมายที่พึงประสงค์
11. ต้องระบุเงื่อนไขการกระทำที่ชัดเจน
12. ต้องใช้ข้อมูลที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ในการพยากรณ์อนาคต
13. ต้องมีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุอนาคต
14. ต้องมีองค์การรับผิดชอบนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล
15. เป็นการออกแบบสิ่งที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต
16. ต้องมีความสอดคล้องกับความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546:19) ได้จำแนกองค์ประกอบของแผนและการวางแผนไว้ดังนี้

1. จุดหมาย (End) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวังหรือจุดหมายของแผนที่กำหนดขึ้น โดยแสดงถึงสภาพปัญหา หรือความเป็นมาที่ต้องการมีการวางแผน
2. วิธีการ (Mean) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วกำหนดเป็นทางเลือกเพื่อนำไปสู่การให้บรรลุจุดหมาย

3. ทรัพยากร (Resource) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภท ปริมาณ และคุณภาพของ ทรัพยากรทางการบริหารที่มักเรียกกันว่า 5 M's (Man Money Machine Material Management Method)

4. การลงมือปฏิบัติ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการ การตัดสินใจ เพื่อ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของแผนที่วางไว้

5. การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึง การตรวจสอบและการประเมินผล การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนว่าเป็นไปได้ดี มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรค อย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2539:18) ได้แบ่งองค์ประกอบพื้นฐานของการวางแผนที่สำคัญมี 5 ประการ ได้แก่

1. จุดหมาย (End) การระบุจุดประสงค์ และจุดหมายหลัก

2. การกระทำ (Mean) คือ การเลือกนโยบาย แผน วิธีดำเนินการและวิธีปฏิบัติซึ่งจะทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายหลักที่กำหนดไว้

3. ทรัพยากร (Resource) การกำหนดประเภทและปริมาณของทรัพยากรที่ต้องการ วิธีการที่ จะให้ได้มาและวิธีการจัดสรรให้กิจกรรมต่างๆ

4. การดำเนินงาน (Implementation) คือการกำหนดวิธีการตัดสินใจและวิธีการที่จะนำมา ตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผน

5. การควบคุม (Control) คือ การกำหนดวิธีการที่จะคาดคะเนหรือตรวจสอบความผิดพลาด ล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นเพื่อหาวิธีการป้องกันหรือแก้ไขซึ่งจะต้องทำต่อเนื่องกันไป

กรมสามัญศึกษา (2538:2-3) ได้ให้ลักษณะของแผนที่ดีไว้ดังนี้

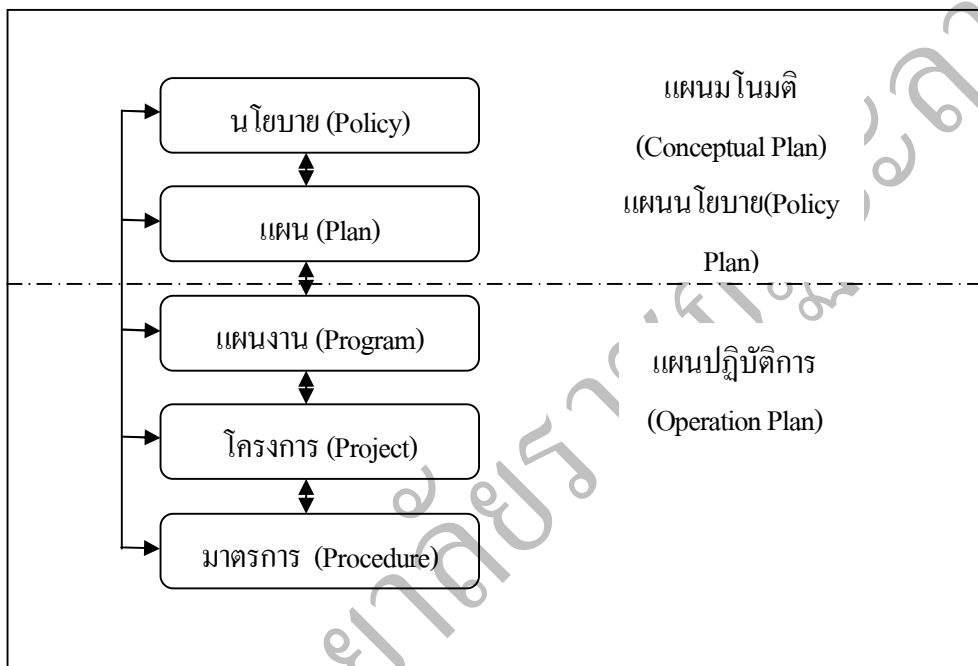
1. ความยืดหยุ่น (Flexibility)
2. ความครอบคลุม (Comprehensiveness)
3. ความชัดเจน (Specification)
4. ระยะเวลาของแผน (Time Plan)
5. ความเป็นพิธีการ (Fatality)

จากองค์ประกอบและลักษณะของการวางแผนดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ สำคัญของการวางแผน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ

1. จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
2. วิธีการดำเนินงานตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติ
4. ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผนและการปฏิบัติตามแผน

5. ทรัพยากรที่ต้องใช้
6. ต้องมีความเป็นไปได้
7. มีความยืดหยุ่น
8. มีการวัดผลประเมินผล

4. ชั้นของแผน



ภาพที่ 1 ชั้นของแผน

ที่มา(ประชุม รอดประเสริฐ,2535:125)

จากภาพประกอบจะเห็นได้ว่า ชั้นของแผนเราสามารถแบ่งได้เป็น 5 ชั้น ได้แก่ นโยบาย (Policy) แผน (Plan) แผนงาน (Program) โครงการ (Project) และมาตรการ (Procedure) แต่ถ้าพิจารณาถึงระดับของแผนจะเห็นได้ว่า เราสามารถแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ แผนระดับสูง ประกอบด้วยแผนมโนมติ (Conceptual Plan) และแผนนโยบาย (Policy Plan) ส่วนแผนระดับล่าง ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการ (Operation Plan)

นโยบาย (Policy) เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่คาดหวังให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามจุดหมายขององค์กร มิได้เป็นสิ่งบังคับให้ต้องทำอย่างชัดเจน แต่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่าง

กว้างๆ ซึ่งอาจมีส่วนขยายถึงข้อจำกัด (Constraint) ที่สำคัญไว้ด้วย โดยทั่วไปมักเป็นข้อความที่แสดงถึงความปรารถนา (วิโรจน์ สารัตนะ, 2545:39)

ส่วนสุภาพร พิศาลบุตร (2545:64) ได้กล่าวว่านโยบายคือ ถ้อยแถลงต่างๆ ไป เพื่อเป็นแนวทางของพฤติกรรมต่างๆ ของคนในองค์การเป็นแนวทางในการคิดและการตัดสินใจเพื่อกระทำการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับ เสนาะ ดิยาว (2543:64) ที่ได้กล่าวถึงนโยบายว่า เป็นถ้อยแถลงอย่างกว้างสำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานหรือแนวทางการทำงาน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติสามารถใช้ดุลยพินิจตัดสินใจได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว นโยบายคือ ข้อความอย่างกว้างที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

แผน (Plan) คือข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปดำเนินการในอนาคต แผนอาจเป็นของบุคคลหรือขององค์การก็ได้ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2547:4-5)

ส่วนวิโรจน์ สารัตนะ (2545:38) ได้ให้ความหมายของแผนว่าเป็นวิถีทางที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา

ในส่วนลักษณะของแผนนั้นศิริอร ขันหัตถ์ (2536:63-64) ได้กล่าวถึงลักษณะของแผนที่ดีว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. มีนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เน้นอน เข้าใจง่าย
2. สอดคล้องกับแผนอื่นๆ
3. มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. มีความยืดหยุ่น
5. ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดมีส่วนร่วมในการกำหนดแผน
6. มีการกำหนดขั้นตอนและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน
7. ให้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ
8. มีการควบคุมกำกับและติดตามประเมินผล
9. มีความเป็นไปได้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541:5) ได้ให้ความหมายของแผนงาน (Program) ว่า เป็นการรวมเข้าด้วยกันของโครงการหลายๆ โครงการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอันเนื่องมาจากโครงการที่มีลักษณะเหมือนกันหรือแตกต่างกันก็ได้ เช่น แผนงานการสร้างโรงพยาบาล จะประกอบด้วยโครงการการสร้างโรงพยาบาลหลายๆ โครงการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น ซึ่งความหมายดังกล่าวจะสอดคล้องกับสุภาพร พิศาลบุตร (2543:8) ที่ได้กล่าวว่าแผนงานเป็นการรวมเข้าด้วยกันของโครงการหลายๆ

โครงการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอาจเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันหรือโครงการที่มีลักษณะเหมือนกัน

สรุปแผนงานคือ จุลรวมของโครงการหลายๆโครงการที่มีส่วนสัมพันธ์ โดยแต่ละโครงการอาจจะเหมือนกันหรือแตกต่างกันก็ได้

โครงการ (Project) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำจำกัดความของโครงการว่าเป็นแผนหรือเค้าโครงที่กำหนดไว้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546:119)

ส่วนวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546:150) กล่าวว่าโครงการเป็นส่วนหนึ่งของแผน (Plan) หรือแผนงาน (Program) หมายถึง รายละเอียดของการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออาจใช้เพื่อหมายถึงกิจกรรมการลงทุนที่ได้ช่วยพิจารณาอย่างดีแล้วว่าจะช่วยแก้ไขปัญหาลุ่บสรหรือบรรลุมิตถุประสงค์ของการพัฒนาตามความต้องการ

สำหรับวิสูตร จิระคำถึง (2543:1) กล่าวว่า คำว่าโครงการหมายถึงกิจการใดๆที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์ชัดเจน
2. มีกำหนดเวลาเริ่มและสิ้นสุด
3. การดำเนินงานจะอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ กำหนดเวลาของงานต่างๆ และคุณภาพของงานตามกำหนด

สรุปโครงการคือแผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วยชุดของกิจกรรมต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหรือจะได้ผลและมีการคาดหวังที่จะได้ตอบแทนอย่างคุ้มค่า มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด

5. ประเภทของแผน

การแบ่งประเภทของแผนนั้นเราสามารถที่จะแบ่งได้หลายอย่าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ที่เราใช้มาพิจารณาในการแบ่งว่าเราจะพิจารณาแบ่งในแง่ใด

สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 61-67) ได้แบ่งประเภทของแผนออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แผนตามระยะเวลา ได้แก่ แผนระยะยาว (Long-term Plan) จะครอบคลุมระยะเวลา 5-10 ปี แผนระยะกลาง (Medium-term Plan) คือแผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติการมากกว่า 1 ปี ตามปกติจะอยู่ในช่วง 3-5 ปีและแผนระยะสั้น (Short-term Plan) หมายถึงแผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติการประมาณ 1 ปี
2. ระดับของแผน สามารถที่จะแบ่งได้ เป็นแผนระดับสูงหรือแผนกลยุทธ์ แผนระดับกลาง และแผนระดับต้น

3. ชนิดแผนงาน เป็นการแบ่งตามลักษณะความกว้างขวางและประโยชน์การใช้งานซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น วัตถุประสงค์ (Objective) นโยบาย (Policy) แผนงาน (Program) แผนโครงการ (Project Plan) แผนปฏิบัติหน้าที่ (Function Plan) มาตรฐาน (Standard) งบประมาณ (Budgets) ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน (Procedures) วิธีทำ (Method) และกฎ (Rule)

ปราณี ทองคำ (2548:27-28) ได้กล่าวว่าการแบ่งแผนไม่มีข้อสรุปที่ตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ในการแบ่ง แต่ถ้าแบ่งตามระดับชั้นของแผนก็สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แผนระดับสูง หรือแผนมโนคติ (Conceptual Plan) ซึ่งเป็นแผนที่ใช้ระดับสูงขององค์กร
2. แผนระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะเห็นแผนที่แสดงรายละเอียดของการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยกำหนดขึ้นภายใต้กรอบของแผนระดับสูง

ส่วนเสนาะ ดิยาว (2544:89-91) ได้แบ่งประเภทของแผนโดยใช้เกณฑ์ 3 อย่างคือ

1. แบ่งตามระยะเวลา (Time Horizon) สามารถแบ่งแผนออกเป็น 3 ประเภท คือ แผนระยะสั้น แผนระยะกลาง และแผนระยะยาว

2. การแบ่งตามขอบเขตของกิจกรรมที่ทำ (Scope or Activity) การแบ่งตามเกณฑ์นี้ จะแยกแผนออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) กับแผนดำเนินงาน (Operational Plan)

3. การแบ่งตามนำไปใช้ (Frequency of Use) การแบ่งตามประเภทนี้สามารถที่จะแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ แผนที่ใช้ครั้งเดียว (Single-use Plan) กับแผนที่ใช้ประจำ (Standing-use Plan)

สมคิด บางโม (อ้างถึงในกรมประชาสัมพันธ์, 2545:31-32) ได้จัดประเภทของการวางแผนไว้ดังนี้ คือ

1. การแบ่งจำแนกแผนตามระยะเวลา สามารถแบ่งออกเป็นแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และแผนระยะยาว

2. การแบ่งจำแนกตามแผนระดับการบริหาร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น แผนระดับชาติ แผนระดับภาค และแผนระดับท้องถิ่น

3. การแบ่งจำแนกตามระดับองค์การ สามารถที่จะแบ่งออกได้เป็น แผนส่วนรวมหรือแผนแม่บท แผนสาขา แผนงาน โครงการหรือแผนปฏิบัติการ

ประทีปศิริธรรม (2544:29) ได้แบ่งแผนออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แผนระดับสูง หรืออาจเรียกว่าแผนมโนคติ (Conceptual Plan) หรือแผนนโยบาย (Policy Plan) หรือแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ซึ่งเป็นแผนที่องค์การบริหารระดับสูงกำหนดขึ้น หรือเป็นแผนที่ใช้ในระดับสูงขององค์การ

2. แผนระดับปฏิบัติการหรือแผนปฏิบัติการ (Operational Plan) ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น แผนงาน โครงการ งานและกิจกรรม ซึ่งจะเป็นแผนที่แสดงรายละเอียดของงานที่ชัดเจนโดยกำหนดขึ้น ภายใต้กรอบของแผนระดับสูงหรือแผนโมโนดิ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539:133) ได้แบ่งประเภทของแผนได้ดังนี้ คือ

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) ซึ่งเป็นแผนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือล้มเหลว ขององค์การได้โดยตรง

2. แผนดำเนินงาน (Operating Plan) ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆเป็นไปโดยได้ ประโยชน์และมีประสิทธิภาพ ซึ่งแผนประเภทนี้ สามารถที่จะแบ่งได้เป็นแผนใช้ประจำ (Standing Plans) และแผนใช้เฉพาะครั้ง (Single-use Plan)

สรุปประเภทของแผนได้มีการแบ่งประเภทไว้หลายประเภท ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับผู้ที่จะแบ่งว่า จะใช้เกณฑ์ใดในการแบ่ง แต่ความเข้าใจของผู้เขียนพอที่จะแบ่งแผนออกได้เป็น โดยอาศัยเกณฑ์ดังนี้

เกณฑ์ที่ 1 อาศัยลักษณะตามการใช้งานของแผน สามารถที่จะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แผนใช้ชั่วคราว
2. แผนใช้ประจำ

เกณฑ์ที่ 2 อาศัยระดับการบริหารจัดการขององค์การ สามารถที่จะแบ่งได้เป็น

1. แผนระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ใช้
2. แผนระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ใช้
3. แผนระดับต้น ผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ใช้

เกณฑ์ที่ 3 อาศัยระยะเวลาในการแบ่ง สามารถแบ่งได้เป็น

1. แผนระยะสั้น
2. แผนระยะปานกลาง
3. แผนระยะยาว

6. กระบวนการวางแผน

กระบวนการวางแผนที่ดีจะช่วยให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จได้ แต่กระบวนการ วางแผนดังกล่าวนี้มีขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไปตามทัศนะของนักวิชาการแต่ละคน ดังที่จะกล่าว ต่อไปนี้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545:152-153) ได้กล่าวว่ากระบวนการวางแผนจะประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1. การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งเราจะต้องกำหนดเป้าประสงค์หลักและเป้าประสงค์รองขององค์การ โดยจะต้องให้สอดคล้องกัน

2. การประเมินสถานการณ์ การประเมินสถานการณ์จะต้องประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกขององค์การ

3. การกำหนดวิธีการดำเนินการ ในขั้นนี้ควรที่จะกำหนดขั้นตอนก่อนหลังที่จะทำและผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น

4. การกำหนดตารางเวลา

5. การกำหนดความรับผิดชอบ

6. การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผน

सनानजिउर सुकनउरुथरुथु (2539:45) ได้แบ่งขั้นตอนของการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. ขั้นการวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการให้เป็นไปในระยะเวลาที่กำหนดและกำหนดวิธีการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการตลอดจนการตรวจสอบว่าดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

2. ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปปฏิบัติ

3. ขั้นประเมินผล เป็นการตรวจสอบกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

ฟูลเมอร์ (Fulmer, 1974:157-173) ได้อธิบายถึงขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนไว้ 12 ขั้นตอนดังนี้

1. เลือกวัตถุประสงค์ (Choose Objectives)

2. บอกกล่าววัตถุประสงค์ให้ผู้อื่นทราบ (Communicate Objectives)

3. การกำหนดข้อสันนิษฐาน ซึ่งเป็นการประเมินอนาคต หรือพยากรณ์ (Forecasting)

4. สำรวจทรัพยากร (Survey Resources)

5. กำหนดนโยบาย (Establish Policies)

6. ระบุทางเลือก (Identify Alternatives)

7. เปรียบเทียบทางเลือก (Compare Alternatives)

8. เลือกแนวทางของการกระทำ (Choose a Course of Action)

9. สร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ (Create Procedures and Rules)

10. กำหนดงบประมาณ (Establish Budgets)

11. กำหนดตารางเวลา (Establish Time Tables)

12. ตัดสินใจในเรื่องมาตรฐาน (Decide on Standard)

ประทีปศิริรัมย์ (2544:24-25) มีความเห็นกระบวนการวางแผน แบ่งออกเป็นขั้นตอนสำคัญ

ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
 - 1.1 วิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร
 - 1.2 วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการหรือคาดหวัง
3. กำหนดทางเลือก
4. การเลือกทางเลือกจากที่กำหนดไว้
5. การจัดทำแผนตามทางเลือกที่เลือกไว้
6. การทำแผนไปปฏิบัติ
7. การประเมินผล

เสนาะ ดิยาวัว (2544:88-89) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการวางแผนจึงคล้ายกับขั้นตอนการตัดสินใจซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และแผน
3. การประเมินวัตถุประสงค์และแผน
4. การเลือกวัตถุประสงค์และแผน
5. การนำไปใช้
6. การตรวจสอบและควบคุม

ปราณี ทองคำ (2548:31) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์โดยวิธีวิเคราะห์ SWOT
2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการคาดหวัง
3. การกำหนดทางเลือกเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์
4. การเลือกทางเลือกที่กำหนดไว้
5. การจัดทำแผนตามทางเลือกที่เลือกไว้
6. การนำแผนไปปฏิบัติ
7. การติดตามประเมินผล

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดกระบวนการวางแผนไว้เป็น 4 ขั้นตอน

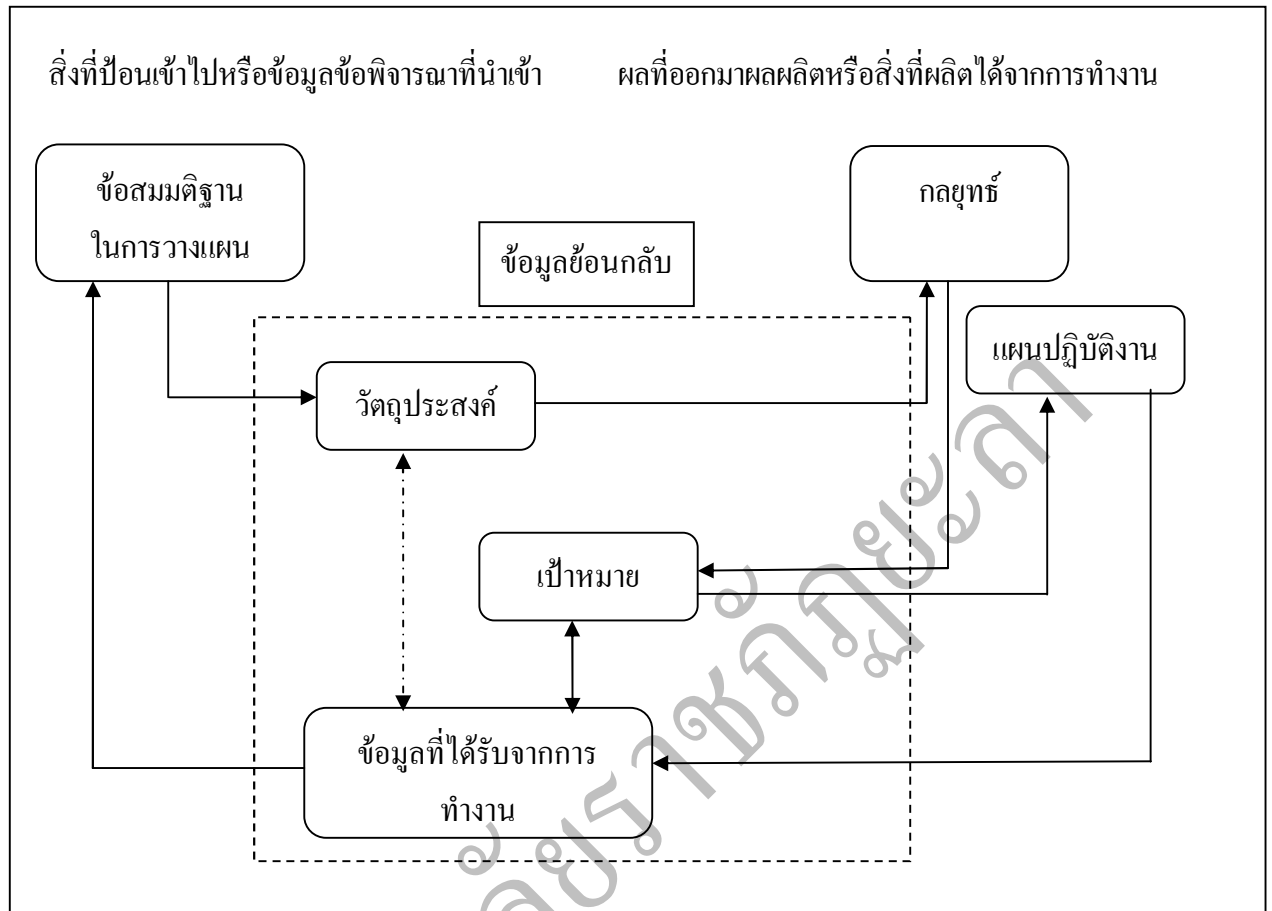
ใหญ่ๆ คือ

1. ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ
2. ขั้นทำแผน
3. ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ
4. ขั้นติดตามประเมินผลแผน

ธงชัย สันติวงษ์(2549:54-57) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การพัฒนากลยุทธ์
4. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง
5. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
6. การปฏิบัติตามแผน
7. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

จากขั้นตอนกระบวนการวางแผนทั้ง 7 ขั้นตอนดังกล่าวนี้ พอที่จะสรุปเป็นรูปภาพแสดงขั้นตอนของการวางแผนได้ดังภาพประกอบ 2 และเสนอรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนต่อไป



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการวางแผน

ที่มา(ธงชัย สันติวงษ์, 2539:56)

สรุปว่า กระบวนการวางแผนมีมากมายหลายขั้นตอนด้วยกัน แต่ส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งพอที่จะสรุปได้ดังนี้

1. การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การพัฒนากลยุทธ์
4. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง
5. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
6. การปฏิบัติตามแผน
7. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

7. ขั้นตอนการวางแผน

7.1 การตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคต

การตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคตเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งมีการพิจารณาถึงเรื่องต่างๆ ที่อยู่รอบตัว และมีการประเมินถึงโอกาสต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งในปัจจุบันและที่จะมีในอนาคตซึ่งในขั้นตอนนี้ถ้าพิจารณาก็คล้ายกับขั้นของการเตรียมการวางแผนที่ผู้บริหารจะต้องมีการเตรียมแผน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการหาข้อมูลข่าวสาร เตรียมการทางด้านทรัพยากรทางด้านการบริหารต่างๆ เพื่อใช้ในการสนับสนุนทำแผนงานต่างๆ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความต้องการ หรือความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนว่า เป็นแผนเกี่ยวกับอะไร ต้องแก้ปัญหาหรือเสริมสร้างอะไร ต้องหาข้อมูลตัวเลขหรือสถิติต่างๆ ที่จำเป็นมาสนับสนุนให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดทำแผน ซึ่งต้องผ่านการประเมินผลแล้วว่าข้อมูลที่ได้มานั้นเป็นข้อมูลที่สำคัญกับแผนที่กำหนดขึ้น (ตุลา มหาสุพานนท์ , 2547:126) โดยที่แต่ละคนจะต้องสามารถคาดหมายและพิจารณาถึงปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยทางด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และจะต้องเข้าใจได้ว่าปัจจัยใดเป็นโอกาส และปัจจัยใดเป็นอุปสรรค และนอกจากนั้นจะต้องสำรวจปัจจัยภายใน โดยสำรวจดูว่า มีจุดแข็งและจุดอ่อนอะไรบ้าง และมีผลต่อทิศทางของความสำเร็จขององค์กรอย่างไรสอดคล้องกับสภาพพิศาลบุตร(2543:56) ที่ได้กล่าวถึงการทบทวนข้อมูลเบื้องต้นว่าเป็นการประเมินสถานการณ์ในบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ซึ่งจะมุ่งไปที่ตัวแปรต่างๆ คือ ตัวแปรด้านองค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งจากภาครัฐและเอกชน ตัวแปรด้านกายภาพ เช่น สภาพภูมิประเทศ การคมนาคม ตลอดจนตัวแปรทางด้านสังคมในเชิงวิทยา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งการทบทวนข้อมูลเบื้องต้น จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

เสนาะ ดิยาว (2544:88) ยังกล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนอีกว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กรและภายนอกองค์กรสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ระบบงาน ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เงินทุน ทรัพยากรการบริหาร เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีอยู่ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้ เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ดังนั้นการวางแผนพัฒนาขั้นแรกจะต้องมีการประเมินปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ในสังคมแวดล้อมขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดจากปัจจัยแวดล้อมเหล่านั้นก่อน(สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2541:222)

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOTซึ่งในเรื่องดังกล่าวนี้ได้สอดคล้องกับศิริวรรณเสรีรัตน์ และคณะ (2539:82)ที่

ได้กล่าวว่าการพิจารณาถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ผู้บริหารควรที่จะศึกษาโอกาสในอนาคตให้ชัดเจนต้องทราบถึงจุดยืนจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weaknesses) เข้าใจปัญหาสาเหตุปัญหาที่ต้องแก้ไข ซึ่งในเรื่องดังกล่าวนี้ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์และผสุ เดชะรินทร์ (2542:172-174) กล่าวว่าการศึกษาวิเคราะห์ SWOT จะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหาร ทุกคนรู้จักและวิเคราะห์องค์การนอกจากนั้นการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร โดยเน้นว่ากลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) โดยในการวิเคราะห์ SWOT นั้นผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องวิเคราะห์ว่าปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ผู้บริหาร กิจกรรม โครงสร้าง การบริการ ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็งและปัจจัยใดบ้างที่เป็นจะต้อง มีความสำคัญเท่ากันก็ได้

การวิเคราะห์ในขั้นนี้ พรพันธุ์ เอกเผ่าพันธุ์ (2537:7-15) ได้กล่าวว่า เป็นการตรวจสอบการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร กล่าวคือ ต้องแยกเป็น 2 กรณี คือ

1. วิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบว่าในขณะนั้น สภาพภายในด้านใดบ้างอยู่ในสภาพเช่นใด มีข้อดีข้อเสียอย่างไร ข้อได้เปรียบ หรือความถนัดที่เป็นจุดเด่นขององค์กรมีอะไรบ้าง โดยจะวิเคราะห์เรื่องของการเงิน บุคลากร องค์กรและการบริหาร เทคโนโลยี ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้นจะเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็ง และปัจจัยใดเป็นจุดอ่อน ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรนั้นพักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ ผสุ เดชะรินทร์ (2542:152-172) กล่าวว่า มีวิธีการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกันแต่วิธีที่นิยมกันประกอบด้วย การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis) การวิเคราะห์ตาม 7's การวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรตามลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) การวิเคราะห์ตามแนวคิดด้านความสามารถหลัก (Core Competence)

2. การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร โดยมีการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ (Economic Policy) ซึ่งจะต้องสังเกตสภาพเศรษฐกิจในอนาคตอย่างรอบคอบ เพื่อจะได้เตรียมแผนเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ การวิเคราะห์นโยบายของรัฐ (Public Policy) และการเปลี่ยนแปลงสภาพทางการเมืองและข้อบังคับของรัฐบาล การวิเคราะห์ความเจริญก้าวหน้าเทคโนโลยี (Advance Technology) เพื่อที่จะนำมาประกอบการวางแผนในอนาคต การวิเคราะห์แนวโน้มของประชากร (Population Trends) การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competition) ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นเพื่อที่จะพิจารณาว่าปัจจัยใดจะเป็นโอกาส และปัจจัยใดจะเป็นอุปสรรค

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546:90) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็ง และจุดอ่อน และผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเด่นหรือด้อย และกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาส และอุปสรรคว่ามีสถานภาพไปในทางในเอื้อหรือไม่เอื้อ ซึ่งทำให้เกิดกรณีโน้นเอียง 4 กรณี คือ

กรณีเด่นและเอื้อ ควรเลือกกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต (Growth Strategy)

กรณีด้อยและไม่เอื้อ ควรที่จะเลือกกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategy)

กรณีเด่นแต่ไม่เอื้อ ควรที่จะเลือกกลยุทธ์ รักษาสถานภาพ (Stability Strategy)

กรณีเอื้อแต่ไม่เด่น ควรที่จะเลือกกลยุทธ์ รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

			O	
		เด่นและเอื้อแต่ไม่เด่น		
S		เด่นแต่ไม่เอื้อ	ด้อยแต่เอื้อ	W
				T

ภาพที่3การวิเคราะห์ SWOT

ที่มา(วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2546:90)

นอกจากนี้พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์และผสุ เดชะรินทร์(2542:101-108) ยังได้กล่าวว่า หลังจากการตรวจสอบ และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมแล้วนั้น ก็จะต้องมีการพยากรณ์ การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมเหล่านั้น โดยจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมมาวิเคราะห์เนื้อหาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้นมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี เช่น การใช้ข้อมูลจากอดีตมาคาดการณ์ถึงอนาคต (Trend Extrapolation) เป็นการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจากแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบัน เช่น การใช้ Time Series Model ซึ่งเป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมต่อการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตเช่นอัตราการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ อัตราการเพิ่มประชากร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางรายได้ของประชาชน การใช้ข้อวิจารณ์หรือความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ ที่มีความเชี่ยวชาญ (Delphi Technique) ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้สำรวจสอบถาม และรับฟัง

ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ชำนาญการด้านต่างๆ ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลในการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วิธีการนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็นโดยไม่ให้ความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้อื่นเข้ามามีอิทธิพลต่อความคิดเห็นหรือการตัดสินใจของแต่ละคน การระดมสมอง (Brainstorm) เป็นวิธีการในการระดมความคิดเห็นหรือตัดสินใจของบุคคลหลายคน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ โดยวิธีการนี้มีลักษณะที่แตกต่างจาก Delphi เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่แสดงความคิดเห็นจะมาอยู่ร่วมกัน โดยมีผู้นำการประชุมทำการถามคำถามให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมตอบคำถามหรือแสดงความคิดเห็น การใช้สถิติในการวิเคราะห์ (Statistical Modeling) โดยวิธีการนี้จะต้องมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ตัว เช่น การใช้ Regression Analysis การคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต (Multiple Scenario) เป็นวิธีการที่นิยมมากในปัจจุบัน โดยทั่วไปการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตมักจะพิจารณา 3 ลักษณะ คือ สถานการณ์อนาคตที่ดีที่สุด (Best Case Scenario) สถานการณ์ในอนาคตที่แย่ที่สุด (Worst case Scenario) สถานการณ์ในอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most Possible Scenario) โดยมีหลักกว่าเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารคิดพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ ถ้ามีสถานการณ์เกิดขึ้นในการทำ Scenario ปัจจัยที่สำคัญของสถานะแวดล้อมแต่ละประเด็นจะถูกกำหนดและวิเคราะห์เพื่อเตรียมแผนการรองรับสถานการณ์ในอนาคตในลักษณะต่างๆ ที่ได้คาดการณ์ไว้ แนวโน้มใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้แก่นักพยากรณ์ (Futurist)

จากที่ได้กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่า การตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคต หมายถึง การที่องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ที่มีผลกระทบต่อองค์กร สภาพแวดล้อมภายในได้แก่ ข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กร โครงสร้างขององค์กร ข้อมูลบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ ข้อมูลการเงินเพื่อวิเคราะห์ดูว่า ปัจจัยใดเป็นจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ ปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร โดยมีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือผู้ทรงคุณวุฒิ

7.2 การกำหนดวัตถุประสงค์

องค์กรควรที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ว่า อะไรคือเป้าหมายพื้นฐานขององค์กรที่ได้มีการจัดตั้งขึ้นมา ซึ่งขั้นนี้ถือว่าเป็นขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานั้นจะต้องมีความเป็นไปได้ มีความเฉพาะเจาะจง และจะต้องชัดเจน สามารถที่จะกระทำได้

สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539:82-83) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังและระบุจุดสุดท้ายของสิ่งที่ต้องการจะเป็น สิ่งที่ต้องการบรรลุ และระยะเวลาที่กำหนดโดยอาศัยกลยุทธ์ (Strategies) นโยบาย (Policy) การบวนการ (Procedures) กฎ (Rule) งบประมาณ

(Budgets) และโปรแกรม (Program) พักตร์พจน วัฒนสิทธิและผลุ เดชะรินทร์ (2542:51-58) ผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ วัตถุประสงค์ เป็นที่ที่ผู้บริหารแต่ละระดับ องค์การให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินงานได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายใน ระยะเวลาที่กำหนด ถ้าภารกิจขององค์กรก็เป็นเพียงว่าทำให้ดูโก้หรูเท่านั้นเพื่อให้วัตถุประสงค์มีความหมายและมีประโยชน์ในการบริหารองค์การ วัตถุประสงค์ควรจะมีลักษณะที่แน่นอนในการบรรลุ ถึงสิ่งที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังเป็นการช่วยสร้างบรรทัดฐานสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยซึ่งองค์กรควรที่จะ นำความต้องการเหล่านั้นมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ซึ่งวัตถุประสงค์ที่ดีควรที่จะมี ลักษณะดังนี้

1. สามารถบรรลุได้ไม่ยากเกินไป
2. มีความท้าทายไม่ยากเกินไป
3. สามารถวัดได้ผลภายในระยะเวลาที่กำหนด
4. สนับสนุนภารกิจหลัก
5. พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ
6. มีความยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น
7. ก่อให้เกิดความภูมิใจแก่หมู่พนักงาน
8. ชัดเจนเข้าใจง่าย

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายจะต้องมีการทำทุกส่วนและทุกระดับทุก ส่วนขององค์กร ไม่ใช่กำหนดวัตถุประสงค์แต่ภาพรวมขององค์การเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารในแต่ละ ส่วนขององค์การจะต้องยอมรับและรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และแต่ละฝ่ายในองค์การต้องรู้หน้าที่และร่วมกันรับผิดชอบด้วยในส่วนระยะเวลาในการกำหนด วัตถุประสงค์ องค์กรควรมีทั้งวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งวัตถุประสงค์ในระยะยาวมี เป้าหมายที่สำคัญ กล่าวคือ

1. การตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน ที่มีระยะเวลายาวนานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเริ่มคำนึงถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ทำอยู่ในปัจจุบันที่จะส่งผลกระทบหรือช่วยให้องค์กร สามารถบรรลุถึงเป้าหมายในการดำเนินงานในระยะยาวได้

2. การมีวัตถุประสงค์ในระยะยาวที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้บริหารทราบ และตัดสินใจได้ ว่าการตัดสินใจต่างๆ ที่ทำอยู่ในปัจจุบันจะมีอิทธิพลต่อเป้าหมายต่อการดำเนินงานในอนาคต

ส่วนวัตถุประสงค์ระยะสั้นจะเป็นการระบุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ต่างๆ ที่จะต้องบรรลุ ในระยะเวลาอันใกล้ จะช่วยระบุถึงระยะเวลาความเร็วที่ผู้บริหารต้องการให้องค์การก้าวหน้าไป รวมทั้ง

ระดับความสามารถที่ต้องการในระยะเวลาอันใกล้ วัตถุประสงค์ในระยะสั้นอาจมีลักษณะเหมือน วัตถุประสงค์ในระยะยาวก็ได้ ในกรณีที่ต้องถ่วงถ่วงใช้เป้าหมายในระยะยาวเป็นหลักในการดำเนินงาน

สมพร เพ็ญจันทร์ (2544:87-88) ได้กล่าวว่าข้อที่ควรพิจารณาเมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย เราต้องพิจารณาดังนี้

1. ควรกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายให้เจาะจงและแคบ
2. เลือกกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มีช่องทางที่เป็นไปได้
3. อย่ากำหนดให้สูงหรือต่ำเกินไป
4. ไม่ควรมีเงื่อนไขปรากฏในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
5. ควรพยายามระบุเวลาซึ่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะบรรลุ
6. วัตถุประสงค์และเป้าหมายต่างๆ จะต้องไม่ขัดกัน
7. ควรคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ต่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายใดๆ ลงไป
8. ควรหลีกเลี่ยงการกำหนดที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างกลุ่ม ประชากรเป้าหมายต่างๆ ให้มากที่สุด
9. ควรกำหนดในรูปเชิงปริมาณที่สามารถจัดไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
10. การกำหนดไม่ควรเป็นเพียงการฉายภาพ ซึ่งเป็นการพึ่งพิงแนวโน้มในอดีตแต่ ควรที่จะนำปัจจัยอื่นๆ มาประกอบด้วย

สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2544:89) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนไว้ว่า จะต้องมีความเป็นไปได้ มีความเฉพาะเจาะจงสามารถวัดได้ มีเหตุผลสอดคล้องกับความเป็นจริง มีการกำหนดเวลาที่กระทำให้สำเร็จ ส่วนสุรัสวดี ราชกุลชัย (2546:446-447) ยังได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ไว้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนว่าจะต้องให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมด้วย ในขณะที่ สุภาพร พิศาลบุตร (2543:60) ได้กล่าวว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินงานบนพื้นฐาน ความเข้าใจในสถานการณ์ที่ผ่านมา ดังนั้น จึงต้องมองไปในอนาคตสำหรับการปฏิบัติงานที่มีขอบเขตภายใต้เงื่อนไขที่เป็นไปได้ Preston P.Le Breton(อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2541:164) กล่าวว่ากำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้นจะต้องให้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์ มีความสำคัญต่องานและผู้ปฏิบัติงานมาก แผนทุกแผนไม่เพียงแต่จะต้องมีวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนแน่นอน เฉพาะเจาะจงและสามารถที่จะทำจริง และในขณะเดียวกันต้องกำหนดระยะเวลาในการ กำหนดวัตถุประสงค์นั้น ในส่วนของพรพรรณ เอกเผ่าพรรณ (2537:16) ได้กล่าวถึงการกำหนด วัตถุประสงค์ของกิจการเป็นการเปิดเผยถึงแนวทางที่กิจการจะดำเนินงานในอนาคตอย่างกว้างๆ ซึ่งจะ

ครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงาน นโยบาย พนักงานทุกระดับของกิจการและสังคมส่วนรวม ซึ่งวัตถุประสงค์ของกิจการเป็นจุดมุ่งหมายหรือสถานะในอนาคตที่กิจการควรจะเป็นตามความต้องการของผู้บริหารตลอดจนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตั้งความหวังในระยะเวลาที่กำหนด การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นผู้บริหารจะต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการมาประกอบด้วย เพื่อจุดเด่นและจุดด้อยและความเป็นไปได้ขององค์การที่สามารถเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด การกำหนดวัตถุประสงค์นั้น จึงควรที่จะกำหนดให้ถูกต้อง ชัดเจนจึงช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ได้ผลดีตามต้องการ ถ้าวัตถุประสงค์กำหนดไว้คลุมเครือหรือสับสน จะทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้ผล หรืออาจจะเกิดผลไม่สำเร็จตามที่คาดได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่จัดทำไว้อย่างชัดเจน จะช่วยให้การจัดทำนโยบายหรือการตัดสินใจในการบริหารสะดวกขึ้น และนอกจากนั้นวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้จะต้องจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจง่าย เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันทุกฝ่าย ป้องกันความยุ่งยากในการทำงาน ซึ่งอาจเกิดข้อขัดแย้งหรือขาดการประสานงานกันได้ถ้าไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการทำงานจะไม่ตรงกัน

โดยสรุปแล้วในขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนนั้นจะต้องมีการปฏิบัติ ดังนี้ จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ มีความเฉพาะเจาะจง มีเหตุผลสอดคล้องกับความเป็นจริง มีระยะเวลาที่แน่นอนเหมาะสมกับสภาพองค์กร สามารถทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์นั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

7.3 การพัฒนากลยุทธ์

การพัฒนากลยุทธ์เป็นการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งกลยุทธ์สำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่ดีก็คือ การอาศัยวิธีการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากภายในและภายนอกหรือแนวโน้มต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งกลยุทธ์แต่ละตัวจะต้องอยู่ในเงื่อนไขที่จะเป็นประโยชน์ที่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน ภายนอกอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในเรื่องดังกล่าวนี้ยุทธนา พรหมณี(2537:7)ได้กล่าวว่า การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จะเป็นการนำวัตถุประสงค์ข้อมูล แนวความคิด ทฤษฎี และแนวทางการเลือกปฏิบัติมาพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อที่จะกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด จะนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อที่จะให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และสามารถทำงานให้บรรลุความสำเร็จได้ การสร้างทางเลือกนั้นจะต้องมีการระดมสมอง และจะต้องสร้างทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาในทุกทางที่เป็นไปได้ โดยจะต้องอยู่ในบรรยากาศที่เป็นอิสระในทางความคิด มีการเสนอความคิดจากกลุ่มต่างๆ ซึ่งการสร้างทางเลือกมีขั้นตอนดังนี้ (เกชา เหลืองสุใจชื่น,2543:78)

1. รวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และที่คาดหวังตามวิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ปลายทางตามที่กำหนดไว้

2. ระดมความคิดจากแหล่งต่างๆ อย่างกว้างขวาง

3. บันทึกความคิดเห็นที่เสนอเป็นทางเลือกหลายๆ ทาง

4. รวบรวมให้มากขึ้น ถ้าหากความคิดไม่กว้างขวางหรือไม่ครอบคลุมพอ

สมพร เฟื่องจันทร์ (2544:88-89) ได้กล่าวว่า ในขั้นตอนนี้ นักวางแผนจะต้องหาทางปฏิบัติต่างๆ ที่คาดว่าจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรืออาจจะกล่าว อีกนัยหนึ่งว่าเป็นการค้นหากลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งอาจเป็นกลยุทธ์เดี่ยวๆหรือกลุ่มของกลยุทธ์เพื่อกำหนดเป็นทางเลือก (Alternative) ของการดำเนินงาน ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์นี้นักวางแผนมีแนวทางการดำเนินงานแตกต่างออกไปซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. การค้นหาอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดย ก) สอบถามบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งควรที่จะอยู่ในรูปของการสัมภาษณ์มากกว่าการสอบ (Interrogation) ข) ค้นหาข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เช่นรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการวิจัย

2. กำหนดพิจารณาเกณฑ์ที่จะใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

3. ระบุการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องแยกพิจารณาเป็นด้านดังนี้

3.1 การเปลี่ยนแปลงการใช้เทคโนโลยี

3.2 การเปลี่ยนแปลงด้านเจ้าหน้าที่

3.3 การเปลี่ยนแปลงด้านสถาบันบริการหรือหน่วยงาน

3.4 การเปลี่ยนระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน

3.5 การเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดรูปแบบองค์กร

3.6 การเปลี่ยนแปลงในด้านกฎหมาย กฎระเบียบปฏิบัติงาน

4. กำหนดกลยุทธ์และจัดกลุ่มทางเลือก ในการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการเป็นอย่างมาก ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดคือ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รายการการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จำเป็น รวมทั้งโครงการและนโยบายของงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาใหม่ จึงอาจเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ไม่เคยมาก่อนหรือเป็นกลยุทธ์ที่มีการปรับปรุงจากเดิม ซึ่งเมื่อกำหนดกลยุทธ์ได้หลายๆ ประการแล้ว จึงนำกลยุทธ์มาจัดกลุ่มเพื่อกำหนดเป็นทางเลือก (Alternative) ที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่างๆ อาจจะ เป็นกลยุทธ์เดียว หรือหลายกลยุทธ์ก็ได้ ส่วนศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539:83) ได้กล่าวว่า การกำหนดทางเลือกต่างๆ เป็นการค้นหาและสำรวจทางเลือกในการปฏิบัติซึ่งยังไม่เกิดขึ้นในอนาคต ผู้

วางแผนอาจจะนำเทคนิคทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์มาวิเคราะห์เกี่ยวกับจำนวนทางเลือก เพื่อที่จะค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2539:198-199) ได้กล่าวว่า ทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้ในการแก้ปัญหานั้นจะมีมากเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถานการณ์ แต่ก็มีข้อเท็จจริงอยู่ว่าถ้าผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงโดยละเอียดก็จะเป็นหนทางให้สามารถมองเห็นทางเลือก แต่ตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารไม่ทำการวิเคราะห์ปัญหา และด่วนตัดสินใจโดยไม่ทำการคิดให้ละเอียดรอบคอบ ก็ไม่มีโอกาสที่จะคิดถึงทางเลือกอื่นๆ ในส่วนของการประเมินผลทางเลือกนั้น ภายหลังได้ทำการพิจารณาทางเลือกต่อมาก็จะต้องมีการทำการประเมินผลทางเลือกเหล่านั้นเพื่อที่จะให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด วิธีการประเมินผลทางเลือกจะต้องอาศัยศาสตร์ทางการบริหาร (Management Sciences) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอาศัยเทคนิคทางคณิตศาสตร์เข้าช่วย ในการประเมินผลนี้จะต้องพยายามพิจารณาให้เห็นว่าหากมีการนำไปใช้แล้วจะก่อให้เกิดผลดีผลเสียอย่างไร และจะต้องนำเอาทางเลือกนั้นมาให้น้ำหนักเปรียบเทียบ (Weighed) คูณด้วยความสำคัญของแต่ละทางเลือกในเรื่องดังกล่าวนี้

ดรักเกอร์ (Drucker, 1977:362-363; อ้างถึงในธงชัย สันติวงษ์, 2539:20) ได้กำหนดมาตรการ (Criteria) สำหรับใช้พิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดไว้ดังนี้

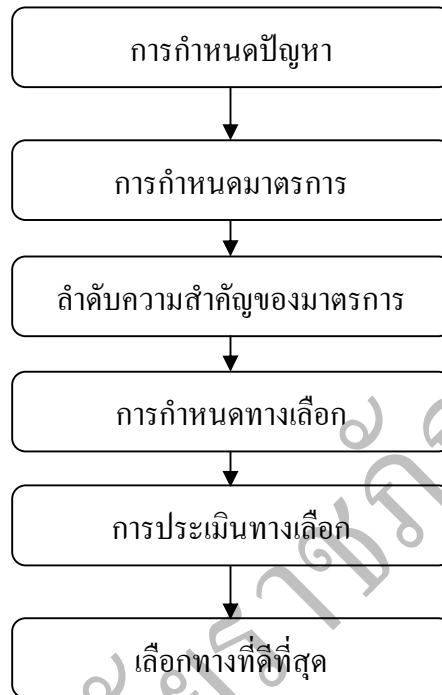
1. จะต้องพิจารณาถึงการเสี่ยงภัยของปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. จะต้องพิจารณาทางเลือกที่ง่ายในการปฏิบัติการ
3. จะต้องคำนึงถึงจังหวะเวลาที่เหมาะสมของการตัดสินใจแก้ปัญหา
4. จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด

อนันต์ เกตุวงษ์ (2541:137-141)กล่าวว่าการตัดสินใจเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ความมีเหตุผลและความถูกต้องเหมาะสม การที่จะทำให้ได้ผลดังกล่าว จึงจะต้องมีความเป็นกลาง ความมีสติ รอบคอบ ความเฉลียวฉลาด ความรอบรู้ หลักการ ทฤษฎีและข่าวสารข้อมูล ความสามารถประสบการณ์ ซึ่งในขั้นนี้มุมมองของผู้วิจัยเองมีความเห็นว่า เมื่อเรามีการสร้างทางเลือกหรือมีการพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาแล้วนั้น การที่จะเลือกที่ดีที่สุด คือการใช้ทฤษฎีการตัดสินใจซึ่ง روبบินส์ (Robbins, 1976:81-83;อ้างถึงในอนันต์ เกตุวงษ์, 2541:137-139) ได้อธิบายถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดปัญหา
2. กำหนดมาตรการสำหรับใช้ในการตัดสินใจ อันเป็นการระบุถึงลักษณะหรือปัจจัยต่างๆ ที่จะต้องใช้พิจารณาในการตัดสินใจ
3. ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ว่ามีอะไรสำคัญมากที่สุด และเรียงลำดับกันไว้ และถ้าเป็นไปได้ก็จะให้คะแนนกับปัจจัยด้วย
4. กำหนดทางเลือกพอที่จะเป็นไปได้

5. ประเมินทางเลือกว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร โดยอาศัยมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้

6. การเลือกเอาทางเลือกที่ดีที่สุด



ภาพที่4 กระบวนการตัดสินใจ

ทิมมา(อนันต์ เกตุวงษ์, 2541:139)

กล่าวโดยสรุปการพัฒนากลยุทธ์ คือการสร้างทางเลือกหลายๆทางเลือกเพื่อเป็นการค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด ในการที่จะปฏิบัติเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยองค์การจะต้องมีการวิเคราะห์อิทธิพลความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์การ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ให้มากที่สุด โดยใช้วิธีการระดมสมองหรือการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยจะต้องพิจารณาข้อดีข้อเสียจากทางเลือกต่างๆ โดยใช้กระบวนการตัดสินใจ

7.4 การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง

เป้าหมายจะมีการระบุที่ชัดเจน เป็นจำนวนที่สามารถวัดได้ และหมายถึงต้องสำเร็จผลให้ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรมักจะมีเป้าหมายหลายๆ อันแตกต่างกันไปตามหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร แต่เป้าหมายเหล่านั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์ขององค์การด้วย สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546:136-137) กล่าวว่าเป้าหมายระยะปานกลาง อาจ

ขึ้นอยู่กับคำจำกัดความของผู้กำหนดเป้าหมาย เพราะเป้าหมายระยะยาว (Long Term) ซึ่ง โดยปกติหมายถึง 10 ปี ขึ้นไป อาจจะเป็น 2-3 ปีของในบางหน่วยงาน และเป้าหมายระยะปานกลาง (Intermediate Term) จากปกติ 5 ปีขึ้นไป อาจหมายถึง 1 ปี ก็ได้ เป้าหมายมีได้หลายชนิด บางครั้งเป้าหมายอาจจะขัดแย้งกับประสบการณ์หรือความรู้สึกเฉพาะตัว หรือเป้าหมายในแต่ละระดับ อาจไม่เห็นพ้องต้องกัน ดังนั้นควรจะสร้างความสมดุล และพยายามไกล่เกลี่ยระหว่างสองเป้าหมายและใช้วิจรรย์ญาณ ประนีประนอมให้เป้าหมายมุ่งเน้นประโยชน์โดยรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยปลูกฝังให้เกิดการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องครอบคลุมกันองค์รวม ซึ่งเป้าหมายนั้นควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความเฉพาะเจาะจง (Specific)
2. สามารถวัดได้ (Measurable)
3. มีความท้าทายและสามารถทำได้จริง (Challenge and Realistic)
4. กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Participation)

ถ้าหากจะมองในแง่เป้าหมายระยะปานกลางก็จะเป็นเป้าหมายยุทธวิธีนั่นเอง ซึ่งจะเป็นการกำหนดลักษณะหรือมาตรฐานสิ่งที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์นั้นว่าจะต้องทำอะไรและมีระยะเวลาในระดับปานกลาง การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะปานกลาง จะเป็นการพยายามระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นจำนวนที่สามารถวัดได้ และมีเป้าหมายหลายๆ อันแตกต่างกันไปสำหรับหน่วยงานต่างๆ แต่ละส่วนภายในองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม เป้าหมายเหล่านี้จะต้องสอดคล้องเข้ากันได้ตามวัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์ขององค์กร

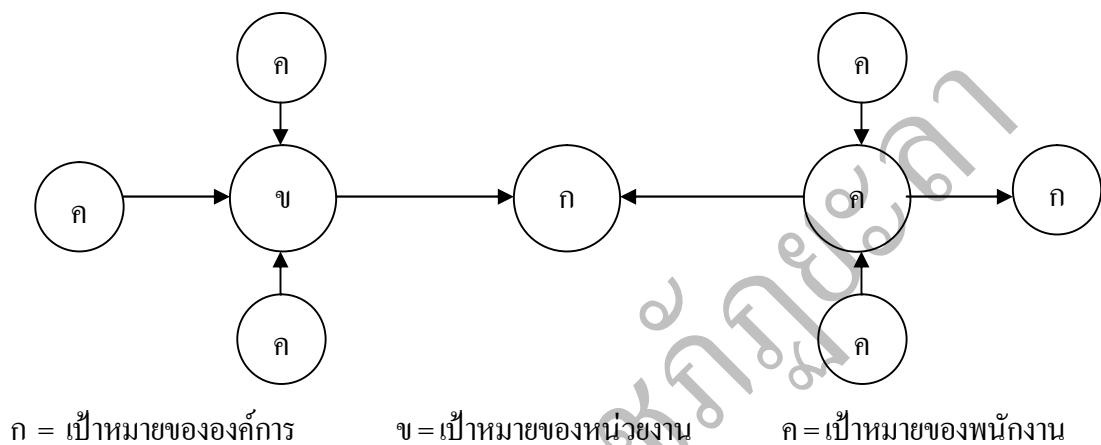
ธนกร เอกเผ่าพันธ์(2543:18-20) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายนั้นจะต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อาจกำหนดเป็นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ถ้าสิ่งนั้นจะต้องอาศัยระยะเวลาาน ซึ่งเมื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวแล้วก็กำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้น เป็นระยะๆ เช่น เป้าหมายระยะเวลา 1 ปี ว่าเป้าหมายที่ต้องการคืออะไร เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นเป้าหมายหลักในการทำงานขององค์กร ซึ่งเป้าหมายทุกเป้าหมายนั้นเมื่อรวมกันจะต้องเป็นเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูง และของฝ่ายจัดการทั้งหมด และเป้าหมายรองๆ ลงไป ก็จะจัดทำเป็นเป้าหมายของแผนของหน่วยงาน การกำหนดเป้าหมายจึงเป็นการกำหนดระยะเวลาสำหรับการปฏิบัติงานและผลที่คาดว่าจะได้รับ ไม่ว่าจะเป็นด้านปริมาณ หรือจำนวนเงินในการกำหนดเป้าหมายนั้น จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการที่จะทำอะไรบ้าง ต้องการให้ได้ผล มากน้อยเพียงใดในระยะเวลาเมื่อใด เพื่อที่จะนำไปเป็นข้อมูลต่างๆ ของหน่วยงานที่จะนำไปวางแผนขององค์กร ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบที่จะกำหนดเป้าหมายในการทำงานสำหรับหน่วยงานตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกิจการ ซึ่งเป้าหมายสามารถที่จะแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. เป้าหมายขององค์กรหรือของกิจการ

2. เป้าหมายของหน่วยงาน

3. เป้าหมายของพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของกิจการ เป้าหมายของหน่วยงาน และเป้าหมายของพนักงานหรือบุคคล แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของกิจการ เป้าหมายของหน่วยงาน เป้าหมายของพนักงาน
ที่มา(ธนากร เอกเผ่าพันธุ์, 2543:19)

เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะต้องระบุข้อความที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ เพื่อให้เข้าใจง่ายต่อการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย และต้องระบุผลที่ต้องการให้ชัดเจนให้สอดคล้องกับแผนงาน กลยุทธ์ที่จะใช้ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป้าหมายที่ดีจะต้องมีเป้าหมายที่ท้าทายให้ใช้ความสามารถที่ปฏิบัติ และอยู่ภายใต้ความสามารถที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้จริง เป้าหมายของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานควรมีเป้าหมายเดียวกันเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน และการปฏิบัติงานจะได้เป็นไปอย่างราบรื่น

เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2548:39) กล่าวว่า วิธีการกำหนดเป้าหมายมีวิธีการ ดังนี้

Specific	มีความชัดเจนเข้าใจง่าย
Measurable	สามารถวัดผลได้
Agreement	มีความเห็นตรงกันและรับรู้ตรงกัน
Realistic	มีความเป็นไปได้ ปฏิบัติได้
Time frame	มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน และแน่นอน

ในขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางนั้น หากขั้นการพัฒนากลยุทธ์มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้ว ในขั้นตอนนี้ผู้วางแผนจะต้องมีการตัดสินใจเลือกทางเลือกหลายๆ ทางที่ดีที่สุด เพื่อที่จะกำหนดแผนปฏิบัติงาน กล่าวโดยสรุปก็คือ การสร้างเป้าหมายระดับปานกลางจะเป็นการเน้นการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ว่า จะต้องทำอะไร โดยมีระยะเวลา ในระดับปานกลาง ซึ่งเป้าหมายในระยะปานกลางจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ มีความน่าเชื่อถือ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และสามารถตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

7.5 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน

แผนปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นกับการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จุดมุ่งหมายของแผนปฏิบัติงาน คือ เพื่อให้การจัดทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยปกติแผนงานจะประกอบด้วย ขั้นตอนการกระทำต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้นหรือต้องทำทันที และมีจำนวนมากหลายแผน การบรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งนั้น จะต้องอาศัยผลจากหลายๆ แผนมาประกอบกัน เนื้อหาสาระของแผนงานมักจะระบุเป้าหมายเฉพาะเป็นอย่างไรๆ และมีการชี้ถึงเป้าหมาย เวลา ทรัพยากรที่ต้องการ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และผลที่ต้องการ

ธนชัย ยมจินดา (2537:106) กล่าวว่า การกำหนดแนวปฏิบัติหรือจัดทำแผน จะทำให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเป็นไปในแนวทางที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักและรองที่กำหนดไว้มากขึ้น การที่จะต้องจัดทำแผนขึ้นก็เพราะว่าการคาดคะเนนั้นไม่สามารถจะหาคำตอบได้ว่าเหตุการณ์อย่างไหนจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นเท่านั้น ซึ่งต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในการที่จะตัดสินใจว่า เหตุการณ์ที่ได้จากการคาดคะเนจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์หรือเป็นสิ่งสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ถ้าเหตุการณ์ที่เป็นผลมาจากการคาดคะเนเป็นเหตุการณ์ที่ไม่เป็นผลดีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรก็จะต้องกำหนดแนวปฏิบัติ เพื่อแก้ไขหรือผู้วางแผนก็จะกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อให้โอกาสที่จะให้เกิดเหตุการณ์นั้นมากขึ้น ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนของการเปลี่ยนโอกาสในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้เป็นประโยชน์เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเราจะทำอะไรเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2540:45) กล่าวว่า การจัดทำแผนให้เหมาะสมเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น นักวางแผนมักจะวิเคราะห์ทางเลือกและตัดสินใจทางเลือกที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด เพื่อให้ได้แผนที่มีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติ

เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ทุกด้าน และที่สำคัญจะต้องจัดทำแผนเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อที่จะเป็นหลักประกันว่าหน่วยงานจะนำไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

สุภาพร พิศาลบุตร (2543:60-61) ได้กล่าวว่าขั้นตอนการกำหนดแนวทางปฏิบัติจะต้องมีการพิจารณาถึงกลยุทธ์ และจะต้องคำนึงถึงประสิทธิผล ดังนั้นจะต้องมีความรอบรู้ในวิทยาการเทคโนโลยีต่างๆ ด้วย

สุรัสดี ราชกุลชัย(2546:449)กล่าวว่าในขั้นจัดทำแผนนั้น ผู้วางแผนสามารถใช้ความรู้เทคนิค หรือเครื่องมือในการวางแผน เช่น PERT/CPM เป็นเครื่องมือช่วยในการลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน โดยให้สอดคล้องสัมพันธ์กันซึ่งถ้าพิจารณาแล้วงานแต่ละงานต้องใช้เวลาในการดำเนินงาน ความสำเร็จของโครงการ งานต่างๆ นั้น ก็จะมาจากประสิทธิภาพในการควบคุมทรัพยากร ต้นทุน คุณภาพและงบประมาณเพื่อช่วยในการควบคุมได้ง่ายขึ้น ซึ่งนอกเทคนิค PERT แล้วนั้น ก็ยังมีแผนภูมิการควบคุมการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คิดค้นโดย Henry L.Gantt

เจือจันทร์จงสถิตอยู่ (2530 ; อ้างถึงในกึ่งกาญจน์ ศรีสันดา,2545:23) ได้กล่าวถึงขั้นการจัดทำแผนว่า จะต้องระบุหลักการที่สำคัญ แนวนโยบาย ทางเลือกเพื่อเสนอให้ผู้บริหารตัดสินใจ ในขั้นแรกจะต้องกำหนดว่าเป็นแผนระยะใด ระดับใด โดยจะต้องคำนึงถึงความกะทัดรัดและชัดเจน ความสมบูรณ์ในตัวของแผนเอง คือ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบต่างๆ ของแผนครบถ้วนโดยตัวอย่างของการกำหนดรูปแบบแผน เช่น บทนำ การวิเคราะห์วิสัยทัศน์สภาพปัจจุบันการศึกษาวัตถุประสงค์ นโยบาย ยุทธวิธี และเป้าหมายของแผน และค่าใช้จ่าย หลังจากกำหนดหรือจัดทำแผนแล้ว ขั้นต่อไปจะเป็นขั้นจัดทำรายละเอียดของแผน โดยการกำหนดแผนในระดับย่อยลงมา หรืออาจจะเป็นการจัดทำแผน (Program) คือ จำแนกแผนออกไปตามสาขาต่างๆ ซึ่งโดยปกติแผนงานหนึ่งๆ จะประกอบด้วยโครงการและกิจกรรม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 38) ได้กล่าวว่า การกำหนดแผนเป็นการสร้างแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน ซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. มาตรฐานหรือคุณภาพของงานที่ต้องการปฏิบัติ
2. มีทางเลือกหรือกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามต้องการ
3. อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้น และวิธีการแก้ไข ข้อจำกัดหรืออุปสรรคนั้น
4. ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือก หรือกิจกรรมที่คิดว่าดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์
5. กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
6. ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการทำงานมีอะไรบ้าง

7. เขียนเป็นแผนให้ชัดเจน โดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุด และผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่าขั้นกำหนดแผนจะเป็นการนำเอาวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ มากำหนดเป็นรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามแผน โดยจะกำหนดเป็นแผนงาน โครงการและกิจกรรม โดยที่มีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดและจะต้องมีผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมด้วย

7.6 การปฏิบัติตามแผน

การปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นตอนที่ลงมือปฏิบัติตามแผนจริง ซึ่งในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับการควบคุม เพื่อให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนที่ได้วางไว้ การนำแผนไปปฏิบัติหมายถึง การนำแผนซึ่งดำเนินการตามกิจกรรม และระยะเวลาที่กำหนด

ลีเบรตัน (Lebreton, 1965:110-126;อ้างถึงใน เกษา เหลืองสุดใจชื่น, 2543:84) กล่าวถึงกระบวนการดำเนินงานตามแผนไว้ว่า การกำหนดเวลาดำเนินการเป็นการศึกษารายละเอียดในส่วนต่างๆของแผนตั้งแต่จุดประสงค์ รายละเอียดในการปฏิบัติส่วนต่างๆของแผน รวมทั้งกิจกรรมการปฏิบัติ

สมพร เฟื่องจันทร์ (2544:91)กล่าวว่าในขั้นการปฏิบัติตามแผนนั้นจะต้องมีการพิจารณาในการเอาแผนไปปฏิบัติโดยมีการเตรียมการแก้ไขปัญหาไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งมีข้อที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

1. การเสนอแผนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ ควรที่จะมีระบบสื่อความหมายที่ดีพอที่จะลดการต่อต้าน (Resistant to Change) ของหน่วยงานนั้นๆ
2. ให้หน่วยงานต่างๆ ศึกษาทำความเข้าใจรายละเอียดแผนงานและโครงการก่อนการดำเนินการ ทั้งนี้เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการได้ล่วงหน้า การศึกษาทำความเข้าใจอาจจะอยู่ในรูปของการประชุม หรือการจัดการประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
3. เตรียมการเรื่องการบริหารแผน หรือโครงการ เช่น การกำหนดบุคคล และความรับผิดชอบ จัดทำแผนปฏิบัติการเฉพาะด้าน กำหนดแนวทางการควบคุม เป็นต้น
4. กำหนดแนวทางการปรับปรุงแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แปรผันไปในอนาคต

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538:38) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผนหมายถึงการกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน ซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดคนที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ และการควบคุมงานแต่ละส่วน
2. ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะมีการมอบหมายงานที่รับผิดชอบให้ไปปฏิบัติ
3. จัดสรรทรัพยากร สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
4. กำหนดรูปแบบความร่วมมือ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน

5. การนิเทศงาน ช่วยเหลือแนะนำในการติดตามงาน

การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติตามแผนซึ่งอาจใช้เทคนิค PPBS.PERT หรือ Gantt Chart ช่วยในการควบคุม

สรุปได้ว่าการนำแผนไปปฏิบัติจะต้องมีหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจนโดยบุคลากรที่รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผนและขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนเป็นอย่างดี โดยอาจใช้เทคนิคการควบคุม กำกับ ติดตาม แผนโดยใช้ Gantt Chart และจะต้องคำนึงทรัพยากรต่างๆ ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และมีการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง

7.7 กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

ลักษณะกลไกของข้อมูลย้อนกลับ จะเป็นข้อมูลที่เก็บจากการปฏิบัติงานหรือการทำงาน ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือระดับการปฏิบัติงานที่ต้องการเปรียบเทียบ ซึ่งถ้าผลงานที่ปรากฏนั้นออกมาไม่ตรงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผน ผู้บริหารจะต้องหาทางแก้ไข โดยการนำเอาความรู้หรือข้อมูลที่ได้มาไปใช้ปรับแผน ปรับระบบงาน หรือแก้ไขบุคคลหรือกลุ่มที่ปฏิบัติงานเพื่อที่จะให้ช่องว่างระหว่างมาตรฐานมาตรฐานและผลการปฏิบัติงานมีน้อยหรือหมดไป ซึ่งถ้าเราพิจารณาแล้วกลไกของข้อมูลย้อนกลับ คือ การประเมินแผนนั่นเอง

สุภาพร พิศาลบุตร (2546:62) ได้กล่าวว่าการประเมินแผนเป็นขั้นตอนสุดท้าย และอาจเป็นขั้นตอนในการปรับปรุงงานเดิมเพื่อปรับแผนใหม่ ซึ่งจะเป็นการสร้างเงื่อนไขตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง และขณะเดียวกันก็จะเป็นฐานความรู้สำหรับการปรับปรุงวางแผนใหม่

ซึ่งความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับประคอง สุคนธ์จิตต์ (2546:124) ที่ได้กล่าวว่าการประเมินผล ไม่ว่าจะเป็นแผนงานหรือโครงการนั้น จะต้องเสนอข้อที่ควรปรับปรุงเพื่อเป็นข้อมูล

ย้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติตามแผนได้รับทราบผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับแผนหรือไม่ ซึ่งจะมีการประเมิน ก่อนการดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการ และหลังดำเนินการ

ส่วนเสนาะ ดิเยาว์ (2544:89) มีความเห็นว่า การตรวจสอบและควบคุมทำให้รู้ว่าต้องแก้ไขอะไรบ้าง หรือต้องมีการปฏิบัติงานอย่างไร หากสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเนไว้ล่วงหน้า

พรพรรณ เอกเผ่าพันธุ์ (2537:20) กล่าวว่า เมื่อมีการปฏิบัติตามแผนต้องจัดให้มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อที่จะได้ทราบว่าแผนที่ปฏิบัตินั้นมีข้อควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไรเพื่อที่จะให้ทันกับเหตุการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป ซึ่งการทบทวนการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอสามารถทำให้เห็นจุดอ่อน และข้อที่ควรปรับปรุง และข้อที่ต้องแก้ไขแผนตลอดเวลาและทันตามเหตุการณ์ ซึ่งข้อมูลจากการประเมินผลนั้น ต้องเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้บริหาร นำมาพิจารณาเพื่อนำมาวางแผนครั้งต่อไป

สำหรับสมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2544:93) ได้เสนอว่า ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผน คือการตรวจสอบหรือการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนว่าเป็นไปตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด โดยจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบระดับความสำเร็จโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ปรากฏจริงจากการนำแผนไปปฏิบัติกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผน หากไม่แตกต่างกันมากนัก แสดงว่า การวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติมีความสอดคล้องกันเป็นอย่างดี แต่ถ้าปรากฏว่ามีความแตกต่างกันมาก ก็ต้องพิจารณาในขั้นต่อไป

2. การตรวจสอบความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ ในกรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ในกรณีที่การปฏิบัติไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จะต้องทำการวิเคราะห์ว่าเกิดจากปัญหาอะไรถ้าเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ก็จะต้องทบทวนเพื่อปรับปรุงวัตถุประสงค์ให้เหมาะสมต่อไป

3. ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม คือ การประเมินผลของสิ่งแวดล้อมว่ามีการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับการคาดหมายหรือพยากรณ์ไว้ล่วงหน้าหรือไม่หากมีความแตกต่างกันมาก จะต้องนำสภาพสิ่งแวดล้อมมาวิเคราะห์สำหรับการปรับปรุงการวางแผนใหม่ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

4. ตรวจสอบสมรรถนะขององค์การในการนำแผนไปปฏิบัติ ความสำเร็จของการนำแผนไปปฏิบัติ นอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นแล้ว ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือสมรรถนะขององค์การในการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากร เทคโนโลยีและงบประมาณสำหรับดำเนินการ ซึ่งจะมีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จต่อการนำแผนไปปฏิบัติ หากพบว่ามีคามบกพร่อง

เกี่ยวกับสมรรถนะองค์กร นักวางแผนจะต้องพิจารณาปรับปรุงเพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ

5. การประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติ ผู้ประเมินผลจะต้องประเมินผลทั้งกระบวนการ ได้แก่การประเมินผลปัจจัยนำเข้า (Input) การประเมินผลกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation Process) การประเมินผลผลลัพธ์ตนเอง (Outcomes) การประเมินผลสิ่งแวดล้อม (Environments) การประเมินผลกระทบ (Impact) ซึ่งผลจากการประเมินทำให้เราทราบว่าในแต่ละขั้นตอนมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง เป็นปัญหาเกี่ยวกับแผน หรือปัญหาที่เกิดจากผู้นำแผนไปปฏิบัติ หรือเป็นปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพิจารณาปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งถ้าพบว่าจุดใดบกพร่องจุดใด ผู้ที่วางแผนก็จะต้องปรับปรุงโดยด่วน เพื่อให้การวางแผนเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่วางไว้

ตุลา มหาสุพานนท์ (2547:127) ได้กล่าวว่าในขั้นประเมินผลแผน เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบว่าผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้มีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แก้ไข เพิ่มเติมหรือเสริมในจุดใดบ้าง โดยเฉพาะกิจกรรมที่มีลักษณะต่อเนื่องหรือแผนที่ใช้ระยะเวลายาว เพื่อให้แผนงานในครั้งต่อไปมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(อ้างถึงใน เกชา เหลืองสุใจชื่น ,2543:88-89)กล่าวว่า ในการประเมินผลแผนนั้นจำเป็นจะต้องมีการประเมินทุกครั้ง การติดตามประเมินผล เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องหลังจากที่ได้ปฏิบัติแผนไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อตรวจสอบโดยดูจากดัชนีชี้วัด ตัวบ่งชี้ โดยปกติมีการกำหนดให้มีการประเมินเป็นช่วงระยะ คือ การประเมินก่อนการดำเนินการ การประเมินระหว่างดำเนินการ และการประเมินหลังการดำเนินการ ซึ่งแต่ละขั้นมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินก่อนการดำเนินการ ควรตรวจสอบแผนงานโครงการเพื่อให้มีความเป็นไปได้และให้ความสมบูรณ์ของโครงการมากที่สุด ขอบเขตการประเมินควรที่จะประเมินอย่างรอบคอบ โดยมีการคำนึงหัวข้อต่อไปนี้

1.1 ปัญหาที่นำมานั้นเป็นปัญหาจริงที่นำมาระบุไว้หรือไม่ และมีความสำคัญในระดับสูงจริงหรือไม่

1.2 ทรัพยากรที่นำมาใช้จำเป็นสำหรับโครงการนี้หรือไม่ มีความเป็นไปได้เพียงไรและสอดคล้องเหมาะสมกับวิธีการดำเนินการหรือไม่

1.3 ทางเลือกที่ดำเนินการเหมาะสมที่สุดหรือไม่ จะบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

1.4 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของโครงการมีความเที่ยงตรงและสามารถวัดได้จริงหรือไม่

1.5 เทคนิค กลไก วิธีการต่างๆ มีความบกพร่องหรือไม่ หากมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงสามารถแก้ไขได้ดีเพียงไร

1.6 การกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ของโครงการชัดเจนหรือไม่

1.7 ผลกระทบของโครงการมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคมเพียงไร

2. ขึ้นอยู่ระหว่างการดำเนินการ หรือระหว่างการปฏิบัติ เป็นขั้นที่ตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงาน เน้นหนักทางด้านผู้บริหาร ผู้ร่วมโครงการและผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีจุดมุ่งหมายแนวดำเนินการและปรัชญาตรงกันหรือไม่ กลุ่มสนับสนุนอื่นๆ ให้การสนับสนุนมากน้อยเพียงไร งานใดเสร็จก่อนกำหนด งานใดช้า ระเบียบปฏิบัติต่างๆ การใช้ทรัพยากรคุ้มค่าเพียงใด ขวัญกำลังใจการจัดสรรบุคลากรเหมาะสมกับงานประสบการณ์และความชำนาญหรือไม่

3. ขึ้นสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว มีสภาพคล้ายกับการเริ่มต้นโครงการ โดยประเมินตามหัวข้อที่กำหนดเมื่อเริ่มต้น และอาจเพิ่มเติมในเรื่องทรัพยากรต่างๆ เวลาที่ใช้ในโครงการทั้งหมด ผลผลิตตามจุดประสงค์มีอะไรบ้าง เท่าไร มีผลผลิตอื่นๆเพิ่มมากหรือไม่ ข้อบกพร่องและข้อดี รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพียงไร

จากที่ได้กล่าวมาพอที่จะสรุปได้ว่า การประเมินผลแผน เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานว่ามีความก้าวหน้า หรือประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ปรากฏจริงจากการนำไปปฏิบัติกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแผนว่าบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด โดยจะต้องมีการประเมินก่อนการดำเนินงาน ระหว่างการดำเนินงาน และหลังการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อที่จะได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนา เพื่อที่จะวางแผนในครั้งต่อไป

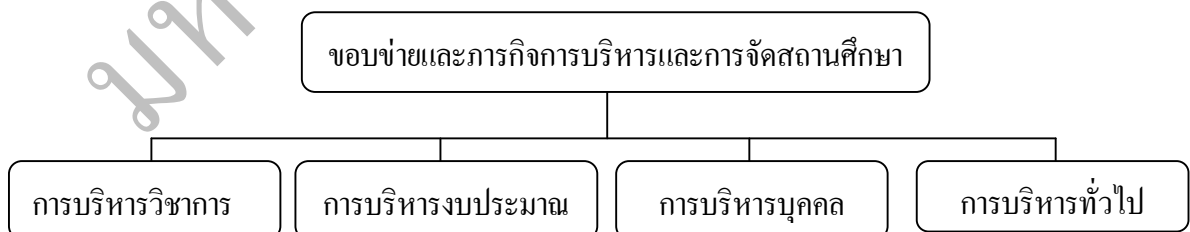
8. การวางแผนในสถานศึกษา

การที่สถานศึกษามีความอิสระและมีความเข้มแข็งในการบริหารเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัวรวดเร็วขึ้นดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ผู้บริหารควรมีความรู้และทักษะการวางแผน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายนอกจากผู้บริหารแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะให้การวางแผนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะการทำงานจะเกิดขึ้นจากการประสานความรู้ความคิดและความสามารถ จนงานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การทำงานลักษณะนี้เป็นทีมนั้นในการทำงานให้สำเร็จได้นั้นจะต้องมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าที่จะทำงานโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (พงรัตน์เกษรแพทย์, 2543:193) ในการวางแผนพัฒนา

การศึกษา จะต้องมีการประสานสัมพันธ์ทั้งภายในสาขา เช่น การวางแผนระดับก่อนประถมศึกษา จะต้องสัมพันธ์กับระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา อุดมศึกษา และการศึกษานอกโรงเรียน และจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับ แผนสาขาอื่น เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคมซึ่งจะเป็นการวางแผนที่นำไปสู่การพัฒนาการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาโรงเรียนภารกิจของผู้บริหารอาจแยกเป็น 8 ด้าน ได้แก่

1. การบริหารอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ
2. การบริหารด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอน หลักสูตร วิธีการวัดผล
3. การบริหารบุคคล ตั้งแต่การกำหนดความต้องการ เลือกรับ การปฐมนิเทศการพัฒนาบุคลากร
4. การบริหารกิจการนักเรียน เช่น การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร โครงการอาหารกลางวัน
5. การบริหารงบประมาณ เช่น การขอตั้งงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณ
6. การบริหารธุรการ ทั้งที่เป็นธุรการทั่วไปและธุรการเกี่ยวกับการเรียนการสอน
7. ความสัมพันธ์กับชุมชน ตั้งแต่ผู้ปกครอง บุคคลหรือสถานศึกษาในชุมชนที่โรงเรียนหรือชุมชนตั้งอยู่ไปจนถึงชุมชนอื่น
8. การประเมินผลงาน

ในปัจจุบันการบริหารและจัดการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากโดยเฉพาะการบัญญัติให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ โดยได้บัญญัติให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษาทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไปมากขึ้น(กระทรวงศึกษาธิการ,2546: 32) ซึ่งขอบข่ายและภารกิจในการบริหารและจัดการศึกษาดังกล่าวนั้นแสดงได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการศึกษา

ที่มา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546:32)

การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลนั้น มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษา มีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ ซึ่งมีแนวทาง ที่ผู้บริหารควรที่คำนึง ดังนี้

1. การรวบรวมและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน
2. การวางแผนและดำเนินการตามแผนที่วางไว้
3. ศึกษากฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องต่างๆ
4. การบริหารและการตัดสินใจ โดยองค์คณะบุคคล
5. การจัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง

การวางแผนทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษานั้น ได้มีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายทุกระดับทั้งของกระทรวง กรม จังหวัด และเขตพื้นที่ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการและกิจกรรม เพื่อที่จะใช้ในการเป็นแผนในการบริหารงาน

9. ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

การวางแผนถึงแม้ว่าจะมีประโยชน์อย่างมากในการบริหาร แต่กระนั้นก็ตามการวางแผน ก็ย่อมที่จะมีข้อจำกัด อุปสรรคหรือปัญหาในการวางแผน ซึ่งสุรัสดี ราชกุลชัย (2546:528-534) ได้แบ่งปัญหาของการวางแผนพอที่จะสรุปได้ดังนี้

1. แบ่งตามสาเหตุที่เกิด

1.1 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้บางส่วนหรือทั้งหมดของแผนไม่สามารถดำเนินการได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว

1.2 จากผู้เชี่ยวชาญการวางแผน โดยสนใจแต่ความต้องการของตนเองมากเกินไป

2. แบ่งตามขั้นของการวางแผน โดยสามารถแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ

2.1 ระหว่างการกำหนดวัตถุประสงค์

2.1.1 ผู้บริหารระดับสูงไม่มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการวางแผน

2.1.2 ขาดการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

2.1.3 เกิดช่องว่างของการวางแผน

2.2 ระหว่างการปฏิบัติตามแผน

2.2.1 การจัดสรรทรัพยากรที่ไม่ชัดเจน

2.2.2 การเลือกตัวแปรในงบประมาณซ้ำซ้อนไม่ชัดเจน

2.2.3 งบประมาณไม่ได้เน้นถึงการมุ่งสู่การดำเนินงานอย่างเพียงพอ

2.3 ระหว่างประเมินผลการวางแผน

2.3.1 มีการประเมินผลในช่วงเวลาไม่เหมาะสม

2.3.2 ขาดความสมดุลระหว่างการมุ่งใจต่อผลการปฏิบัติงานระยะสั้น และระยะยาว
สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2540:48-49) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าของการวางแผน
2. การวางแผนต้องใช้ทรัพยากร ทั้งงบประมาณ บุคลากรและเวลามาก
3. การวางแผนต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ เพราะฉะนั้นสังคมที่ขาดระบบข้อมูล

ข่าวสารจะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการวางแผน

4. การไม่ปฏิบัติตามแผนอย่างจริงจัง

5. ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจคุณค่าและเห็นความสำคัญของแผน

วรภณณ์ วิริยะคุปต์ (2544:27) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนว่าผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน เพราะขาดข้อมูลในการวางแผน ขาดความรู้ทางหลักวิชาการเกี่ยวกับวิธีการวางแผน ขาดทรัพยากรในการวางแผน แผนงานที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับนโยบาย ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้เช่นปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาสังคม ปัญหาการเมืองและการปกครอง รวมทั้งการขาดการควบคุมกำกับนิเทศ และติดตามต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ

จกรเกียรติ มานิกัลกษณ์ (2543:35) ได้กล่าวว่าปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน คือสภาพความแตกต่างระหว่างความคาดหวังในการวางแผนกับความเป็นจริงของการปฏิบัติตามแผน จึงทำให้เกิดความบกพร่องในการนำแผนไปปฏิบัติ เช่น ขาดความรู้เรื่องของการวางแผน ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผน ผู้รับผิดชอบไม่ให้ความสนใจในการวางแผน จึงทำให้การวางแผนเกิดข้อบกพร่องตามมา

จากปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนที่ได้กล่าวมาประกอบกับประสบการณ์ของผู้วิจัยเองนั้น พอที่สรุปได้ว่า ปัญหาของการวางแผนนั้นเกิดขึ้นจากตัวผู้วางแผนเองกล่าวคือ ผู้ที่วางแผนยังไม่มีความรู้ในเรื่องของการวางแผน ขาดข้อมูลที่เชื่อถือได้จึงทำให้การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพไม่สามารถที่จะนำไปใช้ได้จริง ปัญหาจากทรัพยากรและงบประมาณที่มีอย่างจำกัดไม่สามารถที่จะนำไปใช้ได้อย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ นอกจากนั้น ปัญหาในการปฏิบัติตามแผนซึ่งเราจะเห็นว่าแผนเขียนไว้อย่างสวยงาม แต่ไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง ซึ่งความเป็นจริงนั้น ผู้ปฏิบัติอาจจะไม่มีการเขียนไว้อย่างสวยงาม แต่จะปฏิบัติตามแบบแผนที่เคยปฏิบัติกันมา โดยจะไม่ค่อยที่จะ

เห็นความสำคัญของแผนที่ควร แผนที่เขียนไว้ก็เพียงแค่เป็นเครื่องมือเพื่อป้องกันการตรวจสอบการบริหารของฝ่ายบริหารเท่านั้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

เฉลิมพงษ์ ถนอมรัตน์ (2539:116-119) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนของโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าโครงการปฏิรูปการศึกษา ปีการศึกษา 2539 เขตการศึกษา 5 โดยใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่ทำหน้าที่ในการทำแผนปรับปรุงโรงเรียน จำนวน 360 คน ผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่มีการปฏิบัติงานครอบคลุมขอบข่ายของการวางแผนทุกขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการก่อนการวางแผน มีการให้ความรู้คณะครูให้เข้าใจแนวทางปฏิรูปการศึกษา มีการสำรวจความต้องการของโรงเรียน มีการจัดระบบข้อมูล เพื่อใช้ในการปรับปรุงวางแผนโรงเรียน 2) ขึ้นวางแผน มีการประชุมกรรมการโรงเรียน เพื่อหาแนวทางปฏิรูปการศึกษา มีการกำหนดนโยบาย งานและโครงการเพื่อบรรจุในแผนของโรงเรียน 3) ขึ้นนำแผนไปปฏิบัติ โรงเรียนมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปรับปรุงโรงเรียน มีการดำเนินงานตามปฏิทินและ 4) ขึ้นติดตามควบคุมประเมินผล มีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลงานและแผนปรับปรุงโรงเรียน มีการนิเทศ

ส่วนปัญหาการวางแผน ในขั้นเตรียมการวางแผน คือ บุคลากรขาดความรู้เรื่องการวางแผน ขาดงบประมาณ โครงการไม่เป็นไปตามกำหนด การปฏิบัติตามแผนไม่สามารถปฏิบัติได้ตามบัญญัติ 10 ประการ ในด้านการวัดผลประเมินผล เครื่องมือติดตามและประเมินผลทำได้ไม่ครอบคลุมตามแผน

มนตรี สาครเจริญ (2542:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการวางแผนพัฒนาโรงเรียนตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีผู้ศึกษาถึงสภาพและปัญหาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ รวมทั้งสิ้น 104 คน โดยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการวางแผน โรงเรียนมีการจัดทำแผนทั้ง 3 ประเภท คือแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้ทำหน้าที่วางแผนพัฒนาโรงเรียน คือ คณะกรรมการวางแผน มีการกำหนดแผนงานขยายโอกาสทางการศึกษาโดยเฉพาะ 2) ขั้นการวางแผน โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในการวางแผน ให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนดการใช้ทรัพยากร ปัญหาคือขาดการควบคุมติดตามการปฏิบัติงานจัดทำแผนที่ต่อเนื่อง 3) ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ โรงเรียนมีการมอบหมายงานใน

การนำแผนไปปฏิบัติมีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากร ในส่วนของการขยายโอกาสทางการศึกษาโดยเฉพาะมีการประสานงาน นิเทศ และช่วยเหลือ และติดตามการนำแผนไปปฏิบัติ ปัญหา คือ บุคลากรมีชั่วโมงการสอนมากจึงไม่มีเวลาในการนำแผนไปปฏิบัติ4) ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล โรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนงาน โครงการ มีการจัดทำรายงาน และรายงานผลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เผยแพร่ผลการปฏิบัติงาน ปัญหา คือ ขาดผู้ชำนาญการในการทำหน้าที่ติดตามประเมินผล และขาดการติดตามประเมินผลที่ต่อเนื่อง และ 5) ขั้นตอนการปรับแผนและจัดทำแผนใหม่ โรงเรียนมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับแผนและจัดทำแผนใหม่ และมีการนำผลการประเมินไปใช้ปรับแผนทุกปี ปัญหา คือบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการปรับแผนและจัดทำแผนใหม่

จรรยา เกียรติ มานิกลักษณ์(2543:111-114) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยมุ่งศึกษาตามกระบวนการวางแผนทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ขั้นกำหนดแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นติดตามประเมินผลแผน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างาน จำนวน 560 คน ผลการวิจัยพบว่า1) บุคลากรโดยส่วนรวมจำแนกตามสภาพ และขนาดโรงเรียนเห็นว่าการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนโดยภาพรวมและขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าการปฏิบัติโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก2) ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานเห็นว่าการปฏิบัติ โดยภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าการปฏิบัติมากกว่าหัวหน้างาน โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีการปฏิบัติภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกขั้นตอน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนทั้งโดยภาพรวมและแต่ละขั้นตอน3) ปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้างานในขั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ คือ ขาดทรัพยากรที่ใช้ในการวางแผน ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน และขาดการจัดระบบสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ขั้นกำหนดแผน คือขาดทรัพยากรในการจัดทำแผน ขาดคณะกรรมการในการจัดทำแผน คณะกรรมการยังขาดความรู้ความสามารถในการจัดทำแผน ขั้นนำไปปฏิบัติ คือ มีเวลาจำกัดในการนำแผนไปปฏิบัติ ขาดทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผน และขาดบุคลากรที่ปฏิบัติตามแผน ในส่วนขั้นติดตามประเมินผล คือ ไม่มีการติดตามแผน และขาดบุคลากรที่ปฏิบัติตามแผน ในส่วนขั้นติดตามประเมินผล คือ ไม่มีการติดตามประเมินผลแผน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการประเมินผลแผน และขาดแบบประเมินที่ได้มาตรฐาน

เกชา เหลืองสุใจขึ้น (2543:บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพสูงในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 32 โรงเรียน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1)กระบวนการวางแผนของโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2)กระบวนการวางแผนของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงกับโรงเรียนทั่วไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .053)ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพได้แก่ 3.1)การให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาและความต้องการ 3.2)การกำหนดจุดประสงค์และเกณฑ์ความสำเร็จให้คำนึงถึงทรัพยากรโรงเรียน 3.3)การพิจารณาข้อสนับสนุนและข้อจำกัด ให้พิจารณาทรัพยากรทั้งของโรงเรียน ชุมชน สำหรับความช่วยเหลือของหน่วยงานต้นสังกัดและข้อจำกัด ให้พิจารณาทรัพยากรทั้งของโรงเรียนต้องการคือ การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ แรงงานในการพัฒนาโรงเรียน 3.4)การสร้างทางเลือก ใช้เทคนิคการระดมสมอง โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับปัญหา จุดประสงค์และศักยภาพของโรงเรียน 3.5)การวิเคราะห์ทางเลือกต้องคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของโรงเรียน และ 3.6)ปัจจัยที่จะส่งผลต่อกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา คืองบประมาณ

มงคล อติอนุวรรตน์ (2543:บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น ซึ่งการวิจัยได้มุ่งศึกษาสภาพ การบริหารแผนปฏิบัติการในโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน ตามกระบวนการวางแผน 3 ด้าน โดยใช้โรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 83 โรงเรียน และกำหนดผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนจำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 332 คน ผลการวิจัยพบว่า 1)การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามกระบวนการวางแผน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกขนาดโรงเรียน 2)การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของโรงเรียนตามขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมพบว่า มีการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของโรงเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบรายด้านพบว่า ในด้านการวางแผน และด้านการประเมินผล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการนำไปปฏิบัติพบว่าโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วราภรณ์ วิริยคุปต์ (2544:73-74) ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี โดยใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 263 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สภาพของกระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 เป็นดังนี้1) ขึ้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ มีการสำรวจปัญหาและความต้องการจากครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน2) ขึ้นจัดทำแผนการ

ศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารมีการให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาของโรงเรียน3) ชี้นำแผนไปปฏิบัติ ผู้บริหารในโรงเรียนมีการประชุมคณะทำงานในการวางแผนการศึกษา และ 4) ชี้นัดตามประเมินผล ผู้บริหารมีการประเมินผลทุกชั้นตอน และมีการรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษรโดยมีผู้รับผิดชอบ

สำหรับปัญหาที่พบในชั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ มีการสำรวจปัญหาและความต้องการ มีปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ในการวางแผนการศึกษา และความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสิทธิภาพของบุคลากร ชี้นัดทำแผนการศึกษาของโรงเรียน คือการให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ชี้นำแผนการศึกษาของโรงเรียนไปปฏิบัติ คือ ความเพียงพอในงบประมาณตามแผน โครงการที่กำหนดไว้ ส่วนในชี้นัดตามประเมินผล คือ ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาระหว่างปฏิบัติตามแผนการศึกษา

สุเทพ ราชประโคน (2545:145-150) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ โดยมุ่งศึกษาถึงขั้นตอนการวางแผน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ขั้นตอนการวางแผน ชี้นัดดำเนินการวางแผน และชี้นัดประเมินผล โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน และครู-อาจารย์ จำนวน 530 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้1) ระดับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง2) ระดับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครู-อาจารย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง3) ระดับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง4) โดยรวมและรายชั้นตอนของผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ มีทัศนะต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ5) โดยภาพรวมและรายชั้นตอนผู้บริหารโรงเรียน และครู-อาจารย์ที่ประสิทธิภาพต่างกัน มีทัศนะต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) โดยภาพรวมและรายชั้นตอนผู้บริหาร และครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ7) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ควรมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัดให้ชัดเจน ควรมีการวางแผนจากคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษา อย่างแท้จริง ควรมีผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนและปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด ควรเตรียมการและมีการจัดงบประมาณให้พอเพียง ควรมีการกำกับติดตามและให้คำปรึกษาและรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

กึ่งกาญจน์ศรีสันดา (2545:151-157) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการวางแผนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ โดยมุ่งศึกษาปัญหาการวางแผนใน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนดำเนินการวางแผน ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนติดตามประเมินผล ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้¹⁾ ทัศนะของผู้บริหารต่อปัญหาการวางแผนโรงเรียน พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย 2) ทัศนะของครูต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน มีปัญหาในระดับน้อย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนติดตามประเมินผล ขั้นตอนเตรียมการวางแผน และขั้นตอนดำเนินการวางแผน ส่วนขั้นตอนปฏิบัติตามแผนมีปัญหาในระดับปานกลาง³⁾ ทัศนะของผู้บริหารและครูต่อปัญหาการวางแผน พบว่ามีปัญหาในระดับน้อย เรียงจากค่าสูงไปหาค่า คือ ขั้นตอนติดตามประเมินผล ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนดำเนินการวางแผน ส่วนการปฏิบัติตามแผนมีปัญหาในระดับปานกลาง⁴⁾ เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหาร และครูต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน มีปัญหาแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 พิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่าขั้นตอนการเตรียมการวางแผน ขั้นตอนดำเนินการวางแผนมีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .055) การวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า มีปัญหาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) การวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนะผู้บริหารและครูต่อปัญหาการวางแผนจำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน ทุกขั้นตอน และรายขั้นตอนมีปัญหาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 7) การวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนะของครูต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่ามีปัญหาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 8) การวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนะของครูต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนจำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .059) การวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารต่อปัญหาการวางแผนจำแนกตามที่เคยและไม่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารโรงเรียน พบว่าในเรื่องของวัตถุประสงค์ นโยบาย ขอบประมาณ การกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการติดตามและประเมินผล มีปัญหาแตกต่างกัน ส่วนข้ออื่นๆ มีปัญหาไม่แตกต่างกัน¹⁰⁾ การเปรียบเทียบทัศนะของครูต่อปัญหาการวางแผนจำแนกตามที่เคยและไม่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการวางแผนบริหารโรงเรียน พบว่าในเรื่องของการให้ครูมีส่วนร่วมเรื่องการศึกษา ปัญหาและความต้องการ การกำหนดภารกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนมีปัญหาแตกต่างกัน ส่วนข้ออื่นๆ มีปัญหาไม่แตกต่างกัน และ 11) ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม เห็นว่าควรเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศทั้งหมด ทั้งภายในโรงเรียนภายนอกชุมชน รวมทั้งนโยบายวิสัยทัศน์ จุดเน้นของหน่วยงานระดับสูง ซึ่งเป็นข้อมูลที่ต้องมาใช้ในการวางแผน ควรมีการประชุมวางแผน โดยบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีการควบคุม ตรวจสอบ กำกับ นิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ มีการประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานผล

ขงยุทธ แสงหอม (2546:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง โดยมุ่งศึกษาสภาพการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปีใน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการวางแผน และขั้นตอนการประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง มีสภาพการดำเนินการวางแผนการปฏิบัติการประจำปีอยู่ในระดับมากที่สุดทุกขั้นตอน ขั้นตอนที่มีค่าคะแนนการดำเนินการสูงสุด คือ ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ รองลงมาคือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการวางแผน และขั้นตอนประเมินผล 2) โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง มีปัญหา การดำเนินการวางแผนการปฏิบัติการประจำปีอยู่ในระดับมากที่สุดทุกขั้นตอน ขั้นตอนที่มีค่าคะแนนการดำเนินการสูงสุด คือ ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ รองลงมาคือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการวางแผน และขั้นตอนประเมินผลตามลำดับ 3) โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง ที่มีขนาดต่างกัน มีสภาพการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปีไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาแยกรายละเอียด แต่ละขั้นตอนพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ มีสภาพการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ขั้นตอนการวางแผนในเรื่อง การกำหนดจุดเน้นเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา และการวิเคราะห์ความซับซ้อนของโครงการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

แอคกินชันยา (Akinsanya, 1994 :6282-A) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการวางแผนของครูในคาลอส ประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บริหารใช้แผนประเมินและนิเทศแผนงานวางแผนบริหาร วางแผนการอบรมบุคลากร วางแผนสัมพันธ์ชุมชน พร้อมทั้งปฏิบัติงานตามแผนด้วย ครูควรพัฒนาหลักสูตรและการสอน วางมาตรฐานวิชาชีพครู วางข้อกำหนดปฏิบัติงาน และเงินเดือน และควรจะให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน

ทอย (Toy, 1983:1951-A) ได้ศึกษาการพัฒนาการวางแผนการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของโรงเรียนในชนบท ควรจะมีการพัฒนาทางด้านนโยบาย และกฎระเบียบต่างๆ ควรให้มีการวิจัยเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังบกพร่องอยู่ จะต้องมีการกำหนดจุดหมายและเป้าหมายที่ชัดเจน ควรสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี การไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความกระตือรือร้นในการทำงานและต้องมีการประเมินผลการทำงานด้วย

แมรียาร์ทท์ (Maryatt, 1987:572-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการวางแผน การศึกษากรอบกำกับในการเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นทิศทางการวางแผนแม่บททางการ

ศึกษาโดยพัฒนาเป็นคู่มือการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญในเอกสารคู่มือการวางแผน 7 อย่าง คือ คณะกรรมการในการวางแผนทีมงานหรือการทำงานในกลุ่มหลักในการวางแผนปฏิบัติการ ควรต้องการจำเป็นจริงๆ ในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความคาดหวังและการพัฒนา คณะกรรมการดำเนินงาน การประเมินผลการเลือกสรร ซึ่งในหนังสือคู่มือนี้ จะมีคำแนะนำ วิธีดำเนินการเลือกเครื่องมือในแต่ละขั้นตอนขององค์ประกอบแต่ละขั้นรวมทั้งคำอธิบายในการ อำนวยความสะดวก หรือสิ่งการในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติตามรูปแบบการวางแผนแม่บท

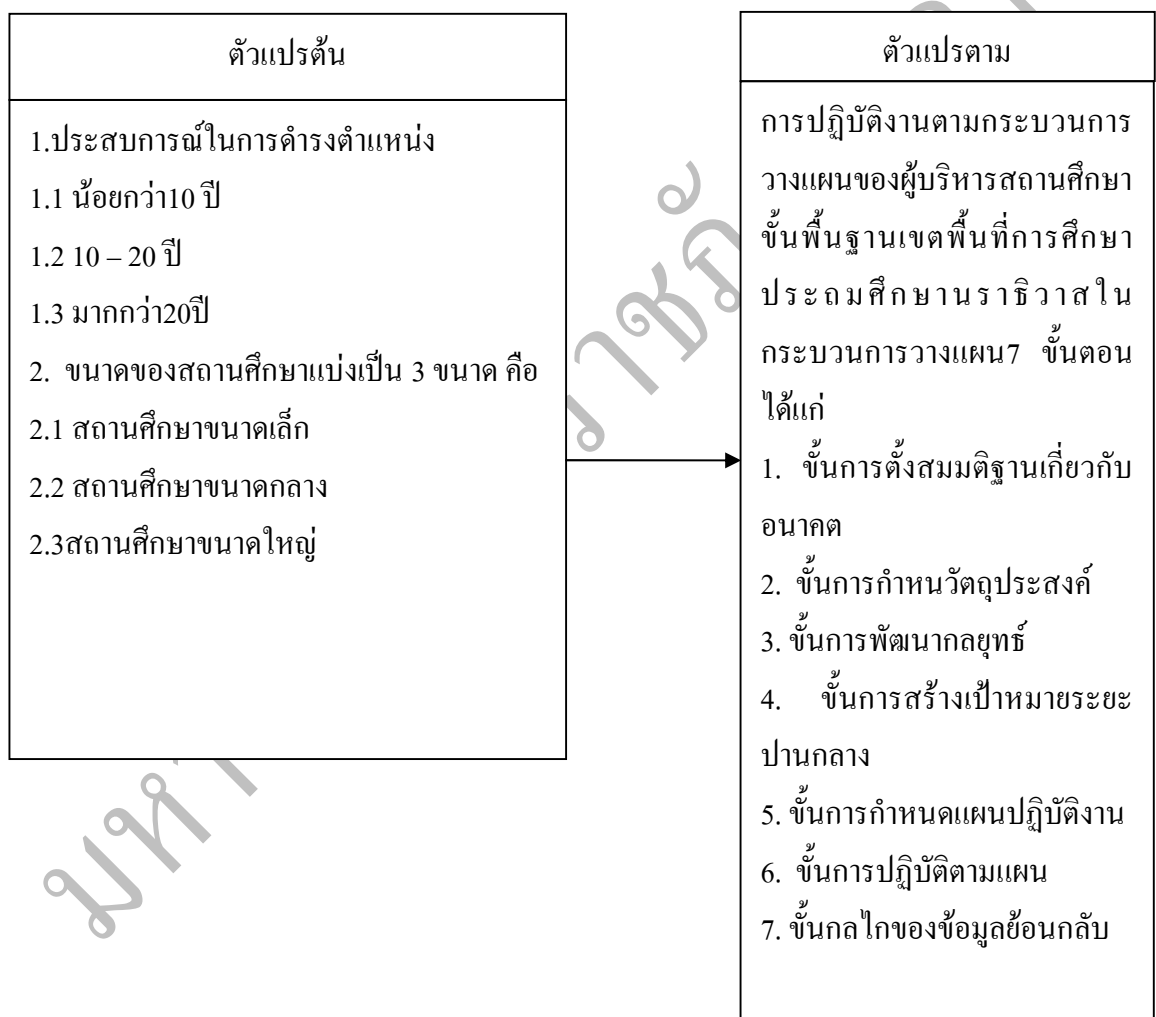
สชูสเตอร์ (Schuster, 1987:277-A) ได้ทำการศึกษากระบวนการวางแผนระยะยาวใน โรงเรียนประจำท้องถิ่นของ อาร์ชดี โอซีเซ ซิกาโก เป็นการศึกษาว่ามีปัญหาอะไรบ้างในการวางแผน ซึ่งการวิจัยพบว่า การวางแผนจะได้ผลก็ต่อเมื่อเวลาได้ถูกใช้ไปตามแผนจริง คณะผู้วางแผนเลือกแผน อย่างระมัดระวัง มีที่ปรึกษา ดำเนินขั้นตอนตามกระบวนการวางแผนและเมื่อภาวะผู้นำได้ใช้อย่าง ถูกต้อง ในส่วนของข้อเสนอแนะนั้น ควรมีสถาบันการบริหารบุคคลเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียน

บัลดวิน (Baldwin ,1994 : 224) ได้วิจัยเรื่องเครื่องมือสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์ใน โรงเรียนกินนอน ในซานดิเอโก รัฐแคลิฟอร์เนีย ได้พิสูจน์องค์ประกอบ 6 อย่างของการวางแผนที่มี ประสิทธิภาพ คือ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเพิ่มปริมาณการทำงานเป็นทีมมีอาชีพ การติดตาม ผลของคณะทำงาน ความเป็นผู้นำของผู้เป็นหัวหน้าหน่วยงานที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงของคณะ ทีมงานและการอุดหนุนของหน่วยงานในชุมชน นอกจากนี้ยังมีส่วนประกอบอื่นๆที่มีผลต่อการ วางแผน คือความไม่สำเร็จ ความไม่เข้าใจ ความไม่เพียงพอของระยะเวลาจะเป็นสิ่งกีดกันหรือรั้งให้ การวางแผนไม่สำเร็จได้

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลสรุปได้ว่า การวางแผนถือเป็นงาน อันดับแรกที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหาร การที่สถานศึกษาจะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย หรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนในการบริหารงานต่างๆ ของโรงเรียนทุกงาน ไม่ว่าจะเป็น การบริหารวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป การวางแผน จะต้องมีการขึ้นขั้นตอนในการทำงาน เมื่อมีการวางแผนแล้ว จะต้องมีการปฏิบัติตามแผนและมีการ ประเมินผลแผนเป็นระยะๆ เพื่อที่จะนำผลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง เพื่อที่จะมีการวางแผนใน ครั้งต่อไป จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เกี่ยวกับการวางแผนนั้น กระบวนการ วางแผนที่ดีนั้น ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การสำรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการกำหนด วัตถุประสงค์ การกำหนดทางเลือกในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดี ที่สุดในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และทบทวน ซึ่งกระบวนการวางแผนดังกล่าวที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้ามานั้นผู้วิจัยมีความเชื่อว่า ถ้าหาก องค์การหรือหน่วยงานใด มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้องค์การนั้น

ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน อย่างไรก็ตามธงชัย สันติวงษ์ (2539:54-57) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนจะต้องประกอบขึ้นตอน 7 ขั้นตอน คือ การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์ การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน กลไกของข้อมูลย้อนกลับ ผู้วิจัยจึงใช้กระบวนการวางแผนของธงชัย สันติวงษ์ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 7กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและอยู่ในขนาดสถานศึกษาต่างกััน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ในบทนี้ผู้วิจัยขอเสนอหัวข้อ ดังนี้ ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และแผนปฏิบัติการวิจัย ตามลำดับดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2554 จำนวน 344 คน

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีแยกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	จำนวนประชากร (คน)
ขนาดเล็ก	52
ขนาดกลาง	201
ขนาดใหญ่	91
รวม	344

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขตตามอำเภอ

สังกัด	อำเภอ	จำนวนประชากร (คน)			รวม
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1	เมือง	7	28	6	41
	บาเจาะ	1	19	7	27
	ช้าง	4	16	3	23
	รือเสาะ	6	24	10	40
	ศรีสาคร	3	10	5	18
สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาสเขต 2	ตากใบ	7	14	10	31
	แว้ง	5	17	5	27
	สุคีริน	3	9	3	15
	สุโหลงโก-ลก	-	5	8	13
	สุโหลงปาดิ	11	18	3	32
สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาสเขต 3	ระแงะ	5	25	12	42
	จะแนะ	-	9	9	18
	เจาะไอร้อง	-	7	10	17
รวม		52	201	91	344

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ลักษณะเครื่องมือ

ลักษณะเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้
ครอบคลุมเนื้อหาของกระบวนการวางแผนทุกขั้นตอน โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check
List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert rating scale) ผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับ (ถ้วนสายยศและอังคณาสายยศ. 2538:156-157) ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนน้อยที่สุด

โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 50 ข้อ ซึ่งแยกเป็นข้อคำถามจำแนกตามขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	จำนวน	8 ข้อ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์	จำนวน	7 ข้อ
3. การพัฒนากลยุทธ์	จำนวน	7 ข้อ
4. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	จำนวน	7 ข้อ
5. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน	จำนวน	7 ข้อ
6. การปฏิบัติตามแผน	จำนวน	7 ข้อ
7. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ	จำนวน	7 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนในแต่ละขั้นตอนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาสเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open – ended Questionnaire)

2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

2.1 ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของเนื้อหาและแนวคิดจากตำราเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนของสถานศึกษาแล้วพิจารณาสร้างแบบสอบถามภายใต้องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนใน 7 ขั้นตอน คือการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนากลยุทธ์การสร้างเป้าหมายระยะปานกลางการกำหนดแผนปฏิบัติงานการปฏิบัติตามแผนและกลไกของข้อมูลย้อนกลับ

2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.3 กำหนดขอบเขตของข้อคำถามตามตัวแปรที่ศึกษา และสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคตการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนากลยุทธ์การสร้างเป้าหมายระยะปานกลางการกำหนดแผนปฏิบัติงานการปฏิบัติตามแผนและกลไกของข้อมูลย้อนกลับ

2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.5 จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านตรวจสอบสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้เกิดความครอบคลุมของเนื้อหาและด้านการใช้ภาษา ความเหมาะสม ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของคำถาม โดยการหาค่าดัชนีความเหมาะสมระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหาตามวิธีการของโรวินELLI และแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton, 1978 : 34 -37 ; อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชยศุภวงศ์, 2546:140) โดยกำหนดคะแนนไว้ดังนี้

- + 1 เมื่อเห็นว่าตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้
- 1 เมื่อแน่ใจว่าไม่ตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้

ผลการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงตามเนื้อหาหากปรากฏว่าข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ถือว่านำไปสร้างแบบสอบถามต่อไปได้

2.6 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลอง (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 กลุ่มประชากรที่มีใช้กลุ่มประชากรในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 50 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach; อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชยศุภวงศ์ 2546 : 147) ผลปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ .975 และรายด้านตั้งแต่ .881-.972

2.7 จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้และปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มประชากรที่จะวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากสำนักงานบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา เพื่อแนะนำตัวผู้วิจัยและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 และผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3

2. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัด โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่งแบบสอบถามกลับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดอยู่ภายใน 30 วัน
3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเองโดยประสานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสแต่ละเขต
4. กรณีผู้ตอบแบบสอบถามไม่ส่งแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยจะติดตามด้วยตนเองเพื่อให้ส่งแบบสอบถามคืน โดยทำการเก็บระหว่างเดือนตุลาคมพ.ศ.2554 ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 344 ฉบับ จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 344 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
5. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแล้วมาตรวจความสมบูรณ์ของการตอบ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าความถี่และร้อยละ (Percentage)

1.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

โดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ตามแนวทางของ เบสต์ (Best, 1977 :531) มาแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังต่อไปนี้

- 4.51 - 5.00 หมายถึงการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 - 4.50 หมายถึงการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนอยู่ในระดับมาก
- 2.51 - 3.50 หมายถึงการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 - 2.50 หมายถึงการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 - 1.50 หมายถึงการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนในแต่ละขั้นตอนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาสเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open – ended Questionnaire) ใช้

วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการสร้างเกณฑ์ขึ้นมาในรูปของตารางวิเคราะห์ อันประกอบด้วยถ้อยคำภาษาที่มีความหมายตรงกับเนื้อหาที่ต้องการวิเคราะห์และใช้วิธีการนับจำนวนครั้งของเนื้อหาตามที่ปรากฏสรุปออกมาในรูปของการบรรยาย โดยจัดเรียงตามลำดับความถี่ และเสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.1.1 หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นที่ศึกษาตามวิธีการของโรวินลลีและแฮมเบิลตัน (Rovaneli and Hambleton; อ้างถึงในฟ่องศรี วาณิชศุภวงศ์, 2546:140)

2.1.2 สถิติที่ใช้ในการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Content Validity) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) ของครอนบัค (อ้างถึงในฟ่องศรี วาณิชศุภวงศ์, 2546:147)

2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.1 ค่าความถี่ (Frequency)

2.2.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.2.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิจัยเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ได้กำหนดแผนปฏิบัติการวิจัย ดังนี้

ระยะเวลาขั้นตอนของกิจกรรม	ปี พ.ศ. 2553						ปี พ.ศ. 2554				
	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	$\longleftrightarrow$										
2. ศึกษาประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง			$\longleftrightarrow$								
3. สร้างเครื่องมือ ทดลองใช้ ปรับปรุงแก้ไข					$\longleftrightarrow$						
4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง						$\longleftrightarrow$					
5. วิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย							$\longleftrightarrow$				
6. เขียนต้นฉบับวิทยานิพนธ์								$\longleftrightarrow$			
7. พิมพ์วิทยานิพนธ์และเข้าเล่ม										$\longleftrightarrow$	
8. เสนอวิทยานิพนธ์											$\longleftrightarrow$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอหัวข้อตามลำดับดังนี้สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆแทนความหมายดังต่อไปนี้

μ	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต(Mean)ของประชากร
d	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard Deviation) ของประชากร

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของ โรงเรียนโดยการจัดลำดับความถี่และร้อยละของข้อมูล

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสนำเสนอเป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของประชากร

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสจำแนกตามประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของ โรงเรียนโดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสที่เป็นคำถามปลายเปิดโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จัดเรียงตามลำดับความถี่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1.1 ต่ำกว่า 10 ปี	112	32.60
1.2 10 – 20 ปี	150	43.60
1.3 21 ปีขึ้นไป	82	23.80
รวม	344	100.00
2. ขนาดโรงเรียน		
2.1 ขนาดเล็ก	52	15.10
2.2 ขนาดกลาง	201	58.40
2.3 ขนาดใหญ่	91	26.50
รวม	344	100.00

จากตารางที่ 3 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 43.60 และอยู่ในสถานศึกษานานกลางจำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 58.40

ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีราชวาสภาพรวมและราชัน ปากฎังตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีราชวาสภาพรวม และราชัน

การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผน	μ	d	ระดับ
1 ขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	4.32	.82	มาก
2 ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์	4.37	.52	มาก
3 ขั้นการพัฒนากลยุทธ์	4.19	.61	มาก
4 ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	4.29	.49	มาก
5 ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	4.39	.44	มาก
6 ขั้นการปฏิบัติตามแผน	4.26	.50	มาก
7 ขั้นกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	4.21	.50	มาก
รวม	4.29	.48	มาก

จากตารางที่ 4 การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีราชวาสภาพรวม พบว่า ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu=4.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชั้น พบว่า ทุกชั้นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรญาณการศึกษาระดับประถมศึกษา

	ขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	μ	d	ระดับการปฏิบัติ
1	มีการนำ นโยบาย ข้อมูลข่าวสารทรัพยากรทางด้านการบริหารมาใช้ในการพิจารณาจัดทำแผน	4.36	.63	มาก
2	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อกำหนดจุดแข็ง	4.39	.58	มาก
3	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดด้อยหรือจุดอ่อน	4.36	.59	มาก
4	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน	4.39	.59	มาก
5	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน	4.36	.53	มาก
6	มีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ	3.93	.88	มาก
7	มีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตหรือใช้ข้อมูลในอดีตมาคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.10	.76	มาก
8	มีการวิเคราะห์ ประเมินเพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะต่างๆ	4.67	4.86	มากที่สุด
	รวม	4.32	.82	มาก

จากตารางที่ 5 การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรญาณการศึกษาระดับประถมศึกษา พบว่า ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu=4.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นประเด็น มีการวิเคราะห์ ประเมินเพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะต่างๆ อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ในการกำหนดวัตถุประสงค์

ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์		μ	d	ระดับการปฏิบัติ
9	นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกกำหนดเป็นวัตถุประสงค์	4.40	.58	มาก
10	มีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย ปัญหาและความต้องการ	4.33	.63	มาก
11	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารและหัวหน้างานมีส่วนร่วม	4.36	.57	มาก
12	มีการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษรมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง	4.32	.64	มาก
13	มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพที่มีรายละเอียดชัดเจน	4.29	.62	มาก
14	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลาที่ชัดเจน	4.43	.57	มาก
15	มีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของแผนให้ทุกฝ่ายทราบ	4.44	.58	มาก
รวม		4.37	.52	มาก

จากตารางที่ 6 การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ในการกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu=4.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสขั้นการพัฒนากลยุทธ์

	ขั้นการพัฒนากลยุทธ์	μ	d	ระดับการปฏิบัติ
16	มีการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก	4.18	.68	มาก
17	มีการค้นหาข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	4.21	.68	มาก
18	มีการระดมความคิดจากทุกฝ่าย มาเพื่อพิจารณาโอกาส อุปสรรค แนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	4.04	.78	มาก
19	มีการรวบรวมข้อมูล ข่าวสารด้วยวิธีการเป็นระบบ เป็นปัจจุบันสามารถเชื่อถือได้	4.11	.79	มาก
20	มีการจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกแต่ละทาง โดยอาศัยศาสตร์ทางการบริหาร	4.30	.65	มาก
21	มีการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด	4.28	.64	มาก
22	มีการนำหลักการ กระบวนการทฤษฎีการตัดสินใจ มาใช้ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด	4.20	.63	มาก
	รวม	4.19	.61	มาก

จากตารางที่ 7 การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ขั้นการพัฒนากลยุทธ์ พบว่า ภาพรวม อยู่ในระดับมาก($\mu=4.19$)เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรสรณ์การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง

	ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	μ	d	ระดับการปฏิบัติ
23	มีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานเป้าหมายของพนักงานและเป้าหมายขององค์กร	4.36	.58	มาก
24	มีการกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ของหน่วยงาน	4.29	.58	มาก
25	มีการกำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจนไม่คลุมเครือเข้าใจง่าย	4.30	.58	มาก
26	มีการกำหนดระยะเวลาเป้าหมายที่ชัดเจนและแน่นอน	4.41	.57	มาก
27	มีการระบุผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม	4.26	.57	มาก
28	มีการกำหนดเป้าหมายที่กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	4.24	.58	มาก
29	มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน	4.20	.60	มาก
	รวม	4.29	.49	มาก

จากตารางที่ 8 การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรสรณ์การสร้างเป้าหมายระยะปานกลางภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก($\mu=4.29$)เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชวิทยาสังการกำหนดแผนปฏิบัติงาน

	ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	μ	d	ระดับการปฏิบัติ
30	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์มีความสอดคล้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.46	.51	มาก
31	มีการนำความรู้เทคนิค PERT CPM หรือ Gantt Chart มาใช้ในการกำหนดแผน	4.17	.66	มาก
32	มีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.35	.52	มาก
33	มีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแผน	4.46	.50	มาก
34	มีการกำหนดทรัพยากรที่ใช้ในการวางแผน	4.31	.54	มาก
35	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบแผนและผลจากการดำเนินการตามแผน	4.46	.52	มาก
36	มีการจัดทำแผนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน	4.49	.55	มาก
	รวม	4.39	.44	มาก

จากตารางที่ 9 การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชวิทยาสังการกำหนดแผนปฏิบัติงานพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\mu=4.39$)เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสชั้นการปฏิบัติตามแผน

ขั้นการปฏิบัติตามแผน	μ	d	ระดับการปฏิบัติ
37 มีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติ	4.38	.55	มาก
38 มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน	4.44	.51	มาก
39 มีการจัดสรรทรัพยากรเพียงพอต่อการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.30	.54	มาก
40 มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนไว้อย่างชัดเจน	4.40	.51	มาก
41 มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้	4.04	.74	มาก
42 มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่นำแผนไปปฏิบัติ	4.22	.58	มาก
43 มีการนำเทศติดตามผลแผนโดยใช้รูปแบบ Gantt Chart	4.05	.71	มาก
รวม	4.26	.50	มาก

จากตารางที่ 10 การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสชั้นการปฏิบัติตามแผน พบว่าภาพรวม อยู่ในระดับมาก($\mu=4.26$)เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรญาณวิทยาลัยของข้อมูลย้อนกลับ

	ชั้นกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	μ	d	ระดับการปฏิบัติ
44	มีการกำหนดวิธีการประเมินผลแผนที่เป็นระบบ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมาย	4.18	.56	มาก
45	มีการประเมินผลการนำไปปฏิบัติโดยการประเมินปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (outcomes) สิ่งแวดล้อม (Environment) และผลกระทบ (Impact)	4.33	.60	มาก
46	มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการประเมินผลแผน	4.25	.54	มาก
47	มีการประเมินผลแผนก่อนการดำเนินการระหว่าง การดำเนินการ และหลังการดำเนินการ	4.15	.60	มาก
48	มีเครื่องมือประเมินผลที่ครอบคลุมรายละเอียดการดำเนินการของแผน	4.11	.64	มาก
49	จัดทำเอกสารสรุปผลการประเมินผลแผนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	4.33	.55	มาก
50	นำผลประเมินผลแผน โครงการนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไป	4.11	.57	มาก
	รวม	4.21	.50	มาก

จากตารางที่ 11 การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรญาณวิทยาลัยของข้อมูลย้อนกลับ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu=4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตอนที่ 3เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏ จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

การปฏิบัติงานตาม กระบวนการวางแผน	ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง									ผลการ เปรียบเทียบ	คู่ที่ แตกต่าง
	น้อยกว่า10ปี			10-20 ปี			20 ปีขึ้นไป				
	μ	d	ระดับ	μ	d	ระดับ	μ	d	ระดับ		
1 ขั้นการตั้งสมมติฐาน เกี่ยวกับอนาคต	4.20	.55	มาก	4.43	1.02	มาก	4.28	.68	มาก	ไม่แตกต่าง	-
2 ขั้นการกำหนด วัตถุประสงค์	4.30	.47	มาก	4.38	.47	มาก	4.42	.65	มาก	ไม่แตกต่าง	-
3 ขั้นการพัฒนากลยุทธ์	4.14	.59	มาก	4.21	.54	มาก	4.22	.74	มาก	ไม่แตกต่าง	-
4 ขั้นการสร้างเป้าหมาย ระยะปานกลาง	4.23	.52	มาก	4.33	.41	มาก	4.32	.58	มาก	ไม่แตกต่าง	-
5 ขั้นการกำหนด แผนปฏิบัติงาน	4.33	.42	มาก	4.42	.37	มาก	4.39	.55	มาก	ไม่แตกต่าง	-
6 ขั้นการปฏิบัติตาม แผน	4.20	.51	มาก	4.28	.44	มาก	4.33	.59	มาก	ไม่แตกต่าง	-
7 ขั้นยกเลิกของข้อมูล ย้อนกลับ	4.17	.52	มาก	4.20	.48	มาก	4.27	.51	มาก	ไม่แตกต่าง	-
รวม	4.22	.49	มาก	4.32	.40	มาก	4.32	.59	มาก	ไม่แตกต่าง	-

จากตารางที่13 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีราชภัฏ จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน พบว่า ภาพรวมและรายชั้น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส จำแนกตามขนาด
สถานศึกษา

การปฏิบัติงานตาม กระบวนการวางแผน	ขนาดสถานศึกษา									ผลการ เปรียบเทียบ	คู่ที่ แตกต่าง
	เล็ก (1)			กลาง(2)			ใหญ่(3)				
	μ	d	ระดับ	μ	d	ระดับ	μ	d	ระดับ		
1 ขั้นการตั้งสมมติฐาน เกี่ยวกับอนาคต	4.44	.58	มาก	4.15	.95	มาก	4.62	.46	มากที่สุด	แตกต่างกัน	(1,3) (2,3)
2 ขั้นการกำหนด วัตถุประสงค์	4.45	.55	มาก	4.24	.50	มาก	4.59	.44	มากที่สุด	แตกต่างกัน	(1,3) (2,3)
3 ขั้นการพัฒนากลยุทธ์	4.41	.57	มาก	3.99	.58	มาก	4.50	.52	มาก	ไม่แตกต่าง	-
4 ขั้นการสร้างเป้าหมาย ระยะปานกลาง	4.44	.55	มาก	4.16	.43	มาก	4.51	.48	มากที่สุด	แตกต่างกัน	(1,3) (2,3)
5 ขั้นการกำหนด แผนปฏิบัติงาน	4.49	.47	มาก	4.28	.39	มาก	4.56	.45	มากที่สุด	แตกต่างกัน	(1,3) (2,3)
6 ขั้นการปฏิบัติตามแผน	4.47	.48	มาก	4.08	.45	มาก	4.54	.47	มากที่สุด	แตกต่างกัน	(1,3) (2,3)
7 ขั้นกลไกของข้อมูล ย้อนกลับ	4.43	.51	มาก	4.06	.46	มาก	4.40	.47	มาก	ไม่แตกต่าง	-
รวม	4.45	.52	มาก	4.14	.43	มาก	4.53	.43	มากที่สุด	แตกต่างกัน	(1,3) (2,3)

จากตารางที่ 13 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส จำแนกตามขนาดสถานศึกษาที่
ปฏิบัติงาน พบว่า ภาพรวมและรายชั้น แตกต่างกัน โดยผู้ที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีทัศนะสูงกว่าผู้
อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางทุกขั้นตอน ยกเว้นขั้นการพัฒนากลยุทธ์ และขั้นกลไกของ
ข้อมูลย้อนกลับ ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ผลการประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเป็นรายชั้นปรากฏดังตารางที่ 14-15

ตารางที่ 14 ปัญหาในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ปัญหา	ความถี่
ขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	
1. วิสัยทัศน์และนโยบายมักเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์	21
2. ขาดการนำนโยบายและข้อมูลที่แท้จริงมาใช้ในการจัดทำแผน	19
3. ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร	15
4. ขาดความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์เกี่ยวกับการตั้งสมมติฐาน	8
5. การตั้งสมมติฐานจะอาศัยความรู้สึกมากกว่าการอ้างอิงข้อมูลสารสนเทศ	5
ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์	
1. ไม่ได้มีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมารวมใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์	25
2. ขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากรหลายๆ ฝ่ายในการกำหนดวัตถุประสงค์	23
3. คณะครูผู้สอนมีภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบมาก	17
4. คณะครูผู้สอนไม่เห็นความสำคัญเท่าที่ควร	14
5. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงปริมาณไม่ได้เน้นคุณภาพ	12
ขั้นการพัฒนากลยุทธ์	
1. ไม่นำหลักการ ทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์	14
2. ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน	12
3. ยังไม่เป็นระบบในการพัฒนากลยุทธ์	9
4. ขาดความเข้าใจทำให้คณะครูไม่ให้ความสำคัญ	6
5. ขาดความร่วมมือจากคณะครูผู้สอน	3
6. ขาดความรับผิดชอบ	1

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ปัญหา	ความถี่
ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	
1. ไม่สอดคล้องกับนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลง	11
2. เป้าหมายถูกกำหนดโดยหน่วยงานระดับสูงทำให้เป้าหมายไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	9
3. เป้าหมายบางอย่างสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแต่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน	8
4. การกำหนดเป้าหมายไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานเนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ	5
ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	
1. ไม่นำผลการจัดลำดับปัญหาและทางเลือกในการแก้ปัญหาไปจัดทำแผนปฏิบัติงาน	13
2. ผู้บริหารไม่ได้กำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	10
3. ผู้บริหารไม่ได้นำวิทยาการเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น PERT/CPM เป็นเครื่องมือช่วยในการลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน	7
4. มีการนำผลที่ได้จากการประเมินโครงการที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดแผนงานน้อย	4
ขั้นการปฏิบัติตามแผน	
1. ไม่ปฏิบัติตามแผนให้ครบถ้วนเพราะมีงานที่ต้องรับผิดชอบมากเกินไป	33
2. การเบิกจ่ายและวัสดุอุปกรณ์ไม่มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน	26
3. การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนงาน	14
4. การปฏิบัติตามแผนไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	9
ขั้นกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	
1. ผู้บริหารขาดการติดตาม ประเมินผลแผนอย่างต่อเนื่อง	25
2. ขาดการประเมินตามระยะเวลาที่	21
3. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลและการปรับแผนใหม่	15
4. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลไม่เป็นระบบและไม่เป็นปัจจุบัน	10
5. ขาดเครื่องมือและวิธีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ	5

จากตารางที่ 14 ปัญหาในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ วัสดุทัศนและนโยบายมักเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ขาดการนำนโยบายและข้อมูลที่แท้จริงมาใช้ในการจัดทำแผน และ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ ไม่ได้มีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากรหลาย ๆ ฝ่ายในการกำหนดวัตถุประสงค์และคณะครูผู้สอนมีภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบมาก

ขั้นการพัฒนากลยุทธ์ปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ ไม่นำหลักการ ทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน และในการพัฒนากลยุทธ์ยังไม่เป็นระบบ

ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ ไม่สอดคล้องกับนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายถูกกำหนดโดยหน่วยงานระดับสูงทำให้เป้าหมายไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และเป้าหมายบางอย่างสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแต่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงานปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ ไม่นำผลการจัดลำดับปัญหาและทางเลือกในการแก้ปัญหาไปจัดทำแผนปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่ได้กำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และผู้บริหารไม่ได้นำวิทยาการเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น PERT/CPM เป็นเครื่องมือช่วยในการลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ขั้นการปฏิบัติตามแผนปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ ไม่ปฏิบัติตามแผนให้ครบถ้วน เพราะมีงานที่ต้องรับผิดชอบมากเกินไป การเบิกจ่ายและวัสดุอุปกรณ์ไม่มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนงาน

ขั้นกลไกของข้อมูลย้อนกลับปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารขาดการติดตามประเมินผลแผนอย่างต่อเนื่อง ขาดการประเมินตามระยะเวลาที่กำหนดการรวบรวมข้อมูล อุปสรรคและบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลและการปรับแผนใหม่

ตารางที่ 15 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	
1. ควรพัฒนาบุคลากรในการเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์	9
2. การอ้างอิงข้อมูลต่างๆ ควรอ้างอิงโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศจริง	5
3. การวิเคราะห์ SWOT ควรเป็นการระดมความคิดจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	2
ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์	
1. ควรมีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้	11
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายควรให้เป็นไปตามความต้องการและความเข้าใจของทุกฝ่าย	7
3. ผู้บริหารต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์	3
ขั้นการพัฒนากลยุทธ์	
1. ผู้บริหารควรนำทฤษฎี หลักการ มาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์	8
2. ในการพัฒนากลยุทธ์หรือสร้างทางเลือกจะต้องมีการระดมสมอง ระดมความคิดจากแหล่งต่าง ๆ	5
3. การประเมินทางเลือกผู้บริหารควรใช้ศาสตร์ทางการบริหารเข้าช่วย	2
ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	
1. ควรกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	6
2. เป้าหมายควรมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจร่วมกันและง่ายในการปฏิบัติงาน	5
3. เป้าหมายควรสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานที่สูงขึ้นเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน	3
4. ควรกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	2

ตารางที่15(ต่อ)

ปัญหา	ความถี่
ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	
1.การกำหนดผู้รับผิดชอบให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่	5
2.ผู้บริหารควรมีการแบ่งงานให้ทั่วถึง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ	3
3.ผู้บริหารควรสร้างความรู้ความเข้าใจในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับ และเกิดความรับผิดชอบร่วมกันในทุกระดับ	2
ขั้นการปฏิบัติตามแผน	
1.ควรมีการกำหนดปฏิทินในการปฏิบัติงาน	7
2.ผู้บริหารควรขอรับงบประมาณและทรัพยากรจากหน่วยงานอื่นมาสนับสนุน	4
3. ควรมีการบูรณาการในการปฏิบัติเพื่อลดภาระงานของครู	3
4. หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนงบประมาณ และอัตราค่าจ้าง	
ขั้นกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	
1. ควรมีการนิเทศ ติดตาม หรือ ประชุมเพื่อติดตามเป็นระยะ ๆ	4
2. ควรมีมาตรการสำหรับผู้ที่ได้รับผิดชอบงาน/โครงการ ที่ไม่ได้ทำการรายงาน	5
3. หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดอบรมให้กับผู้บริหารและครูเพื่อสร้างความรู้ในการประเมินผลแผน	2

จากตารางที่15 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสเขตชายชั้น ได้ดังนี้

ขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต สามารถเรียงตามลำดับได้ ดังนี้ควรพัฒนาบุคลากรในเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ การอ้างอิงข้อมูลต่างๆ ควรอ้างอิงโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศจริง และการวิเคราะห์ SWOT ควรเป็นการระดมความคิดจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถเรียงตามลำดับข้อเสนอแนะได้ ดังนี้คือ ควรมีวัตถุประสงค์ความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายควรให้เป็นไปตามความต้องการและความเข้าใจของทุกฝ่าย และผู้บริหารต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์

ขั้นการพัฒนากลยุทธ์สามารถเรียงตามลำดับข้อเสนอแนะได้ ดังนี้คือผู้บริหารควรนำทฤษฎีหลักการ มาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ควรจะต้องมีการระดมสมอง ระดมความคิดจากแหล่งต่าง ๆ และการประเมินทางเลือกผู้บริหารควรใช้ศาสตร์ทางการบริหารเข้าช่วย

ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางสามารถเรียงตามลำดับข้อเสนอแนะได้ ดังนี้คือควรกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเป้าหมายควรมีความชัดเจนไม่คลุมเครือเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจร่วมกันและง่ายในการปฏิบัติงานเป้าหมายควรสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานที่สูงขึ้นเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน และควรกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงานสามารถเรียงตามลำดับข้อเสนอแนะได้ ดังนี้คือ ควรกำหนดรับผิดชอบให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ผู้บริหารควรมีการแบ่งงานให้ทั่วถึง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ และผู้บริหารควรสร้างความรู้ความเข้าใจในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับ และเกิดความรับผิดชอบร่วมกันในทุกระดับ

ขั้นการปฏิบัติตามแผนสามารถเรียงตามลำดับข้อเสนอแนะได้ ดังนี้คือควรมีการกำหนดปฏิทินในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรขอรับงบประมาณและทรัพยากรจากหน่วยงานอื่นมาสนับสนุนควรมีการบูรณาการในการปฏิบัติเพื่อลดภาระงานของครู และหน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนงบประมาณและอัตราค่าจ้าง

ขั้นกลไกของข้อมูลย้อนกลับสามารถเรียงตามลำดับข้อเสนอแนะได้ ดังนี้คือควรมีการนิเทศติดตาม หรือ ประชุม เพื่อติดตามเป็นระยะ ๆ ควรมีมาตรการสำหรับผู้ที่ได้รับผิดชอบงาน/โครงการ ที่ไม่ได้ทำการรายงาน และหน่วยงานต้นสังกัดควรจัดอบรมให้กับผู้บริหารและครูเพื่อสร้างความรู้ในการประเมินผลแผน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สำหรับในบทนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอใน 3 หัวข้อตามลำดับ ได้แก่ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา
3. เพื่อรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ปีการศึกษา 2554จำนวน344คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 3ตอน ได้แก่ ตอนที่1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ(Check List) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าระดับ มีทั้งหมด 50 ข้อ และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม เพื่อถามปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนในแต่ละขั้นตอนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open – ended Questionnaire)
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากสำนักงานบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีทั้ง3เขตจากนั้นผู้วิจัยขอหนังสือส่งแบบสอบถามจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เขต 2 และ เขต 3 ถึงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดที่เป็นประชากรและให้ผู้บริหาร

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่งแบบสอบถามกลับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดอยู่ใน 30 วันผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเองโดยประสานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรวิทยาดินแดนและติดตามด้วยตนเองได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 344 ฉบับ จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 344 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100แล้วมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการดังนี้แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ(Percentage)แบบสอบถามตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย(Mean)และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)และแบบสอบถามตอนที่ 3 ใช้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยวิธีการนับจำนวนครั้งของเนื้อหาตามที่ปรากฏสรุปออกมาในรูปของการบรรยาย โดยจัดเรียงตามลำดับความถี่และเสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

1. การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรวิทยาดินแดนว่าอยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรวิทยาดินแดนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรวิทยาดินแดนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรวิทยาดินแดน สรุปได้ ดังนี้
 - 4.1 ปัญหาในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีราชภัฏวชิรวิทยาดินแดน สรุปได้ ดังนี้
 - 4.1.1 ขึ้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต (การกำหนดวิสัยทัศน์)ปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ วิสัยทัศน์และนโยบายเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ขาดการนำนโยบายและข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการจัดทำแผน และ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร
 - 4.1.2 ขึ้นการกำหนดวัตถุประสงค์ปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ ไม่ได้มีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากรหลาย ๆ ฝ่ายในการกำหนดวัตถุประสงค์และคณะครูผู้สอนมีภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบมาก

4.1.3 ขั้นการพัฒนากลยุทธ์ปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือไม่นำหลักการทฤษฎีทางบริหารมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้านและในการพัฒนากลยุทธ์ยังไม่เป็นระบบ

4.1.4 ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือไม่สอดคล้องกับนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายถูกกำหนดโดยหน่วยงานระดับสูงทำให้เป้าหมายไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และเป้าหมายบางอย่างสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแต่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน

4.1.5 ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือไม่มีการนำผลการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและทางเลือกในการแก้ปัญหาไปเป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่ได้กำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และผู้บริหารไม่ได้นำวิทยาการเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น PERT/CPM เป็นเครื่องมือช่วยในการลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน

4.1.6 ขั้นการปฏิบัติตามแผน ปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือปฏิบัติไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรมีงานที่ต้องรับผิดชอบหลายด้าน การเบิกจ่ายและวัสดุอุปกรณ์ไม่มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนงาน

4.1.7 ขั้นกลไกของข้อมูลย้อนกลับปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารขาดการติดตาม ประเมินผลแผนอย่างเป็นระบบ และถูกต้อง ขาดการประเมินตามระยะเวลาที่กำหนดการรวบรวมข้อมูล อุปสรรค และบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลและการปรับแผนใหม่

4.2 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส สรุปได้ ดังนี้

4.2.1 ขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต สามารถเรียงตามลำดับได้ ดังนี้คือ หน่วยงานต้นสังกัดควรพัฒนาบุคลากรในการเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ และวิธีการวิเคราะห์ SWOT การอ้างอิงข้อมูลต่างๆ ควรอ้างอิงโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศจริง และการวิเคราะห์ SWOT ควรเป็นกระบวนการคิดจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.2.2 ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถเรียงตามลำดับข้อเสนอแนะได้ ดังนี้ วัตถุประสงค์ควรมีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้หรือเขียนในรูปแบบที่ระบุปริมาณให้ชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายควรให้เป็นไปตามความต้องการและความเข้าใจของทุกฝ่าย และผู้บริหารต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์

4.2.3 ขั้นการพัฒนากลยุทธ์สามารถเรียงตามลำดับข้อเสนอแนะได้ ดังนี้คือ ในการพัฒนากลยุทธ์หรือสร้างทางเลือกควรจะต้องมีการระดมสมอง ระดมความคิดจากแหล่งต่าง ๆ ผู้บริหาร

ควรรนำทฤษฎี หลักการ มาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ และการประเมินทางเลือกผู้บริหารควรรใช้ศาสตร์ทางการบริหารเข้าช่วย

4.2.4 ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางสามารถเรียงตามลำดับข้อเสนอแนะได้ ดังนี้คือหน่วยงานที่สูงควรกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง เป้าหมายควรรมีความชัดเจนไม่คลุมเครือเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจร่วมกันและง่ายในการปฏิบัติงาน เป้าหมายควรรสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานที่สูงขึ้นเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน และควรรกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

4.2.5 ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงานสามารถเรียงตามลำดับข้อเสนอแนะได้ ดังนี้คือการกำหนดรับผิดชอบควรรให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำเพื่อลดภาระงานของครู ผู้บริหารควรรมีการแบ่งงานให้ทั่วถึง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและผู้บริหารควรรสร้างความรู้ความเข้าใจในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับ และเกิดความรับผิดชอบร่วมกันในทุกระดับ

4.2.6 ขั้นการปฏิบัติตามแผนสามารถเรียงตามลำดับข้อเสนอแนะได้ ดังนี้คือผู้บริหารควรรมีการกำหนดปฏิทินในการปฏิบัติ ผู้บริหารควรรขอรับงบประมาณและทรัพยากรจากหน่วยงานอื่น มาสนับสนุนควรรมีการบูรณาการในการปฏิบัติเพื่อลดภาระงานของครู และหน่วยงานต้นสังกัดควรรสนับสนุนงบประมาณ และอัตรากำลัง

4.2.7 ขั้นกลไกของข้อมูลย้อนกลับสามารถเรียงตามลำดับข้อเสนอแนะได้ ดังนี้คือควรรมีมาตรการสำหรับผู้ที่ได้รับผิดชอบงาน/โครงการ ที่ไม่ได้ทำการรายงานผล ผู้บริหารควรรมีการนิเทศติดตาม หรือ ประชุม ผู้รับผิดชอบเพื่อติดตามเป็นระยะๆ และหน่วยงานต้นสังกัดควรรจัดอบรมให้กับผู้บริหารและครูเพื่อสร้างความรู้ในการประเมินผลแผน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ปรากฏในข้างต้น มีประเด็นที่ควรรนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสพบว่า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรเกียรติ มานิกัลยณ์ (2543 : 111-114) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนโดยภาพรวมและรายชั้นอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงยุทธ แสงหอม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง มีสภาพการดำเนินการวางแผนการปฏิบัติการประจำปีอยู่ในระดับมากที่สุดทุกชั้นตอนและในเรื่องเดียวกันมงคล อติอนุวรรตน์ (2543:ง)

ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่าการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนมัธยมศึกษาตาม กระบวนการวางแผน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีสออยู่ในระดับมากนั้น อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีสอทุกคนสำเร็จ การศึกษาสาขาการบริหารการศึกษา จึงทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตาม กระบวนการวางแผนเป็นอย่างดี เช่นในเรื่องของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาเพื่อ พิจารณาโอกาสและอุปสรรค และจุดเด่นจุดด้อย ของสถานศึกษาและนำหลักการ กระบวนการ ทฤษฎี การตัดสินใจต่างๆ มาเพื่อตัดสินใจ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ตลอดจนการนำ รูปแบบ Gantt Chart หรือ PERT มาใช้ การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลแผน สำหรับผู้บริหารที่ สถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรีที่ยังไม่จบสาขาการบริหารการศึกษาก็มีการอบรม สัมมนาเกี่ยวกับ กระบวนการวางแผนต่างๆ ในระดับเขตพื้นที่และอื่นๆ อยู่เป็นประจำ และนอกจากนี้ยังต้องศึกษา เพิ่มเติมในระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตการบริหารการศึกษาเพื่อที่จะขอรับใบประกอบวิชาชีพ ผู้บริหาร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีสอมีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนอยู่ใน ระดับดี ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรีสอมีประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ 10 – 20 ปี ดังนั้นประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ย่อมมีส่วนที่ทำให้การปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับ มากเช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารมีการอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งทุกครั้ง และประเด็นที่ 3 เมื่อมีแนวคิด ใหม่ ๆ ทางหน่วยงานต้นสังกัด ก็จะจัดการอบรมผู้บริหารเป็นประจำ สิ่งต่างๆเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารมี ความรู้เพิ่มพูนจึงทำให้ผลการวิจัย อยู่ในระดับมากนั่นเอง

2. เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีสอ ด้านประสบการณ์ในการ ดำรงตำแหน่ง พบว่า ไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ และไม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรเกียรติ มานิกุลชัย (2543 : 119) ที่ศึกษากระบวนการวางแผนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมี ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและราย ขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์มากหรือน้อยมีการ ปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารก่อนเข้ารับการดำรง

ตำแหน่งมีการอบรมอย่างเข้มข้น มีการศึกษาหาความรู้กันด้วยตนเอง และมีการอบรมสัมมนาจากต้นสังกัดอยู่เป็นประจำ เพื่อให้ผู้บริหารได้การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ กระบวนการวางแผนเป็นภารกิจประจำที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งจึงไม่มีผลต่อทักษะในเรื่องมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนผลจึงออกมาไม่แตกต่างกัน

3. เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ด้านขนาดสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรเกียรติ มานิกัลักษณ์ (2543 : 111-114) ที่ศึกษากระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนภาพรวมและแต่ละขั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกขั้นตอน และในเรื่องเดียวกันนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุธธ แดงหอม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ มีสภาพการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ขึ้นการวางแผนในเรื่อง การกำหนดจุดเน้นเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา และการวิเคราะห์ความซับซ้อนของโครงการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของกึ่งกาญจน์ ศรีสันดา (2545 : 153) ที่พบว่าปัญหาการวางแผนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกตามการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันแตกต่างกัน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนไว้อย่างชัดเจน และการประเมินผลแผนเมื่อสิ้นสุดโครงการ

ควรที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่า ขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีความซับซ้อนของภารกิจที่ต่างกัน กระบวนการวางแผนจึงมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีการวางแผนขั้นต่ำซับซ้อนน้อย ขนาดกลางมีการวางแผนขั้นกลางซับซ้อนสูงกว่าขนาดเล็ก ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่ การวางแผนต้องคิดและทำการบ้านขั้นสูง ซับซ้อนกว่ามากมาย เพราะคนมากกว่า เงินมากกว่า งานมากกว่า การวางแผนจึงต้องคิดมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเห็นแตกต่างกันนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบนข้อเท็จจริง โดยการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ ในการวิเคราะห์ SWOT

1.2 หน่วยงานต้นสังกัดควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและครูในเรื่องของการประเมินแผนที่ถูกต้องเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงแผนต่อไป

1.3 สถานศึกษาควรติดตามและประเมินผลแผนเป็นระยะๆ และต่อเนื่องคือ การประเมินก่อนการดำเนินการ การประเมินระหว่างดำเนินการ และการประเมินหลังการดำเนินการ จะทำให้รู้ว่าต้องแก้ไขอะไรบ้าง

1.4 สถานศึกษาควรจัดทำแผน ซึ่งสามารถปฏิบัติได้จริงเท่านั้น ไม่ใช่แผนปฏิบัติงานที่เขียนไว้เพื่อเพียงแต่เป็นเครื่องมือป้องกันการตรวจสอบการบริหารของฝ่ายบริหารเท่านั้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องจริง

2.2 ควรศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของโรงเรียนในฝันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 15

2.3 ควรศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของโรงเรียนสังกัดอื่นๆ เช่น สังกัดเทศบาล สำนักงานการศึกษาเอกชน สำนักงานการศึกษานอกระบบและการการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบผลต่างสังกัด

2.4 ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆบ้าง เพื่อเปรียบเทียบผลระหว่างตัวแปร ซึ่งจะทำให้ทราบทัศนคติของผู้ตอบได้ว่า คิดอย่างไรต่อกระบวนการวางแผน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กวี วงศ์พุม. (2540). การวางแผนการปฏิบัติงานที่ดีจะช่วยให้การจัดลำดับงานดีขึ้น.

กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์

กึ่งกาญจน์ศรีสันดา. (2545). ปัญหาการวางแผนโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร

และครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.

เกชา เหลืองสุใจขึ้น. (2543). กระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพสูงในโรงเรียนประถมศึกษา

จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ขจรเกียรติ มานิกัลยณ. (2543). การวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ

ประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เฉลิมพงษ์อนอมรัตน์. (2540). การวางแผนของโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าโครงการปฏิรูป

การศึกษา เขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชวรงค์ ศรีศรिता. (2540). กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาใน

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ณรงค์ เสนฤทธิ์. (2540). การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรม

สามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์: กรณีศึกษาโรงเรียนลำปางวิทยาคม. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.

ตุลา มหาพสุชานนท์. (2547). หลักการจัดการหลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร:

เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.

ธงชัย สันติวงษ์. (2539). หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

_____. (2540). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

- ธงชัย สันติวงษ์.(2549). การวางแผน.เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนและควบคุมงาน
บริหาร หน่วยที่ 1.พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธนชัย ยมจินดา. (2537). การวางแผน. เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ. หน่วยที่ 3
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2545). การจัดการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธนพาเรส แอนด์ กราฟฟิค.
- ชนกร เอกเผ่าพันธุ์. (2543). การวางแผนและการควบคุมงบประมาณ. นครปฐม : ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- ประคอง สุคนธจิตต์.(2546). การวางแผนกับผู้บริหาร. รัฐสภาสาร พฤษภาคมหน้า 116.
- ประทุม รอดประเสริฐ. (2535). นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์.
- ประทีป ศิริศรีมี. (2544). การวางแผนพัฒนาและประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน
สนับสนุนการวิจัย (สกว.)
- ปราณี ทองคำ. (2548). เอกสารคำสอนการบริหารและการประเมินโครงการ. ปัตตานี :
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ผ่องศรี วาณิชย์สุภาวงศ์.(2546). เอกสารคำสอนระเบียบวิธีการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4.
ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พรพรรณ เอกเผ่าพันธุ์. (2537).การวางแผนและการควบคุมโดยงบประมาณ. กรุงเทพมหานคร :
ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2543).การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สุวีริ
ยาสาส์น.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2538).วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 6.
กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์. (2542).การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มงคล อดิอนุวรรตน์. (2543). การบริหารงานแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด
กรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มนตรี สาตราเจริญ.(2546). การศึกษาการวางแผนพัฒนาโรงเรียนตามโครงการขยายโอกาสทาง
การศึกษา. (ออนไลน์) สืบค้นจาก <http://www.thaiedresearch.org/result/index.html>.
(2554ตุลาคม30).

- ขงยุทธ แฉงหอม. (2542). การศึกษาการวางแผนพัฒนาโรงเรียนตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา. (ออนไลน์) สืบค้นจาก <http://www.thaiedresearch.org/result/index.html>. (2554ตุลาคม30).
- ยุทธนา พรหมณี. (2537).กระบวนการวางแผนทางการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2538).เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- _____. (2540).สถิติวิทยาทางการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.
- วรารักษ์ วิริยะคุปต์. (2544).กระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2546).การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2545). กระบวนการวางแผน. วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี.29 (ตุลาคม-พฤศจิกายน), 152-153
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิสูตร จิระคำแข็ง. (2543). การบริหารโครงการ . กรุงเทพมหานคร :วรรณกิจ
- ศลิษา ภมรสถิต. (2547).การจัดการดำเนินงาน. กรุงเทพมหานคร : ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2539).องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : วิสิทธิ์พัฒนา.
- ศิริอร ชันชหัตถ์. (2536).องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- ศึกษาธิการ,กระทรวง. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. (2539).กระบวนการวางแผน เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน. หน่วยที่ 2 พิมพ์ครั้งที่ 14 กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมเกียรติ พ่วงรอด. (2546). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. ปัตตานี : มิตรภาพปัตตานี.

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. (2540). นโยบายสาธารณะและการวางแผน. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 37 (มกราคม-มีนาคม), 50

_____. (2544). นโยบายสาธารณะ: แนวความคิดการวิเคราะห์ด้านกระบวนการ.

พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม

สมพร เพื่องจันทร์. (2544). แนวคิดและหลักการจัดการในองค์การสาธารณะ. สงขลา : สมาร์ทพรีน จำกัด.

สุเทพ ราชประโคน. (2545). การศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.

สุภาพร พิศาลบุตร. (2543). หลักการวางแผน. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารตำราสถาบันราชภัฏ สวนดุสิต.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2546). การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร : บริษัทนาเพรสเอนด์กราฟฟิค จำกัด.

เสนาะ ดิยาว. (2544). หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อนันต์ เกตุวงศ์. (2541). หลักและเทคนิคการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อนุรักษ์ นวพรไพศาล. (2543). รูปแบบการมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ.

ภาษาอังกฤษ

Akinsanya, A.A. (1994). Teacher Participation in Educational Planning Lagos Nigeria.

Dissertation Abstracts International.

Baldwin Mark D. (1994). **Implementation of Strategic Planning in a Public School.Setting : A Case Study.**Dissertation Abstracts International.

Cronbach Lee J. (1990). **Essentials of Psychological Testing.** 5th ed. New York : Harper Collins Publisher, Inc.

- Ferguson George A. (1990). **Statistical Analysis in Psychology and Education**. 5th ed.
Singapore :B&JoEnterprised.
- Hinkle Dinis E Wiersma, William and Jurs, Stephen G. (1982). **Basic Behavioral Statistic**.
U.S.A. HonghtonMifflin Company.
- Jacobsen Lawrence T. (1979). Study of the Status of Long Rang Planning in Illinois School
Districts. **Dissertation Abstracts International**
- Mayatt Sally Louise. (1987). The Master Planning Model. A Framework for Change
Districts. **Dissertation Abstracts International**.
- Robert M Fulmer. (1974). **The New Management**. New York :Macmillan Publishing Co. Inc.
- Schuster, Elsie Marie.(1987). A Study of the Local School Long Rank Planning Process in
the Archdiocese of Chicaco. **Dissertation Abstracts International**.
- Toy, Steven Leonard. (1983). TheDevelopment of a School District Relations Plan for a
SmallRural School District. **Dissertation Abstracts International**.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

1.1 คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$IOC = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์
$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	
N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	

1.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (a – Coefficient) ของครอนบาค(Cronbach) ใช้สูตร (ถ้วน สายยศและอังคณา สายยศ, 2538, :200)

$$a = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ	a	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
n	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือวัด	
S_i^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ	
S_t^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ	

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 คำนวณค่าร้อยละ (Percentage) จากสูตร

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น} \times 100}{\text{ความถี่ทั้งหมด}}$$

2.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตรดังนี้ (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538 : 73)

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
	ΣX	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	จำนวนข้อมูล

2.3 คำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (Norussis, 1990 :

B - 86)

$$SD = \sqrt{\frac{N\Sigma X^2 - (\Sigma x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ	SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	ΣX^2	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\Sigma X)^2$	แทน	ผลรวมคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	N	แทน	จำนวนผู้ข้อมูล

ภาคผนวก ข
ค่า IOC ในการวิจัย

ค่า IOC ในการวิจัย

ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา (IOC) ของแบบสอบถามตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผน

ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ΣR	IOC
ขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต (วิสัยทัศน์)							
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์							
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ΣR	IOC
ขั้นการพัฒนากลยุทธ์							
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง							
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน							
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	Σ_R	IOC
ขั้นการปฏิบัติตามแผน							
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
ขั้นกลไกของข้อมูลย้อนกลับ							
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

**Planning Process Performance of Basic Education School Under the Office
of Narathiwat Primary Educational Service Area**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้ในการหาข้อมูลสำหรับการวิจัยเท่านั้น ผลจากการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่กระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่และสถานภาพทางราชการของท่านแต่ประการใด

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) เพื่อถามปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีให้มีประสิทธิภาพ

4. โปรดตอบคำถามทุกข้อตามสภาพที่เป็นจริง ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่เป็นจริงและทำให้ผลการวิจัยเชื่อถือได้

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายอัครเดช วัฒนศิริ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริง

สำหรับผู้วิจัย

1. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

☐ ต่ำกว่า 10 ปี ☐ 10 – 20 ปี

☐ สูงกว่า 20 ปี

[]

2. ขนาดสถานศึกษา

☐ ขนาดเล็ก มีนักเรียนทั้งหมดไม่เกิน 120 คน

☐ ขนาดกลาง มีนักเรียนทั้งหมด 121 - 300 คน

[]

☐ ขนาดใหญ่ มีนักเรียนทั้งหมดตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อประเด็นคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนในสถานศึกษาของท่านว่ามีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนในแต่ละด้านมากน้อยอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น ซึ่งแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนมาก |
| 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนน้อยที่สุด |

ข้อ	การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
ขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต							
1	มีการนำนโยบาย ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรทางด้านการบริหารมาใช้ในการพิจารณาจัดทำแผน						[]
2	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อกำหนดจุดแข็ง						[]
3	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดด้อยหรือจุดอ่อน						[]
4	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน						[]
5	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน						[]
6	มีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ						[]

ข้อ	การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
7	มีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตหรือใช้ข้อมูลในอดีตมาคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต						[]
8	มีการวิเคราะห์ ประเมินเพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะต่างๆ						[]
ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์							
9	นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกกำหนดเป็นวัตถุประสงค์						[]
10	มีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย ปัญหาและความต้องการ						[]
11	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารและหัวหน้างานมีส่วนร่วม						[]
12	มีการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษรมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง						[]
13	มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพที่มีรายละเอียดชัดเจน						[]
14	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลาที่ชัดเจน						[]
15	มีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของแผนให้ทุกฝ่ายทราบ						[]
ขั้นการพัฒนากลยุทธ์							
16	มีการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก						[]
17	มีการค้นหาข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน						[]
18	มีการระดมความคิดจากทุกฝ่าย มาเพื่อพิจารณาโอกาส อุปสรรค แนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้น						[]

ข้อ	การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
19	มีการรวบรวมข้อมูล ข่าวสารด้วยวิธีการเป็นระบบ เป็นปัจจุบันสามารถเชื่อถือได้						[]
20	มีการจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกแต่ละทาง โดยอาศัยศาสตร์ทางการบริหาร						[]
21	มีการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด						[]
22	มีการนำหลักการ กระบวนการทฤษฎีการตัดสินใจมาใช้ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด						[]
ขั้น การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง							
23	มีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานเป้าหมายของพนักงาน และเป้าหมายขององค์กร						[]
24	มีการกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ของหน่วยงาน						[]
25	มีการกำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจนไม่คลุมเครือเข้าใจง่าย						[]
26	มีการกำหนดระยะเวลาเป้าหมายที่ชัดเจน และแน่นอน						[]
27	มีการระบุผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม						[]
28	มีการกำหนดเป้าหมายที่กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน						[]
29	มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน						[]

ข้อ	การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน							
30	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์มีความสอดคล้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้						[]
31	มีการนำความรู้เทคนิค PERT CPM หรือ Gantt Chart มาใช้ในการกำหนดแผน						[]
32	มีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน						[]
33	มีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแผน						[]
34	มีการกำหนดทรัพยากรที่ใช้ในการวางแผน						[]
35	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบแผน และผลจากการดำเนินการตามแผน						[]
36	มีการจัดทำแผนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน						[]
ขั้นการปฏิบัติตามแผน							
37	มีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติ						[]
38	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน						[]
39	มีการจัดสรรทรัพยากรเพียงพอต่อการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง						[]
40	มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนไว้อย่างชัดเจน						[]
41	มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้						[]
42	มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่นำแผนไปปฏิบัติ						[]

ข้อ	การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
43	มีการนำเทคนิคตามผลแผนโดยใช้รูปแบบ Gantt Chart						[]
ชั้นกลไกของข้อมูลย้อนกลับ							
44	มีการกำหนดวิธีการประเมินผลแผนที่เป็นระบบ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมาย						[]
45	มีการประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติโดยการประเมินปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (outcomes) สิ่งแวดล้อม (Environment) และผลกระทบ (Impact)						[]
46	มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ในการประเมินผลแผน						[]
47	มีการประเมินผลแผนก่อนการดำเนินการระหว่าง การดำเนินการ และหลังการดำเนินการ						[]
48	มีเครื่องมือประเมินผลที่ครอบคลุมรายละเอียดการ ดำเนินการของแผน						[]
49	จัดทำเอกสารสรุปผลการประเมินผลแผนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ						[]
50	นำผลประเมินผลแผน โครงการ นำไปใช้เป็นข้อมูล ในการวางแผนครั้งต่อไป						[]

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) เพื่อรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผน เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนครราชสีมาให้มีประสิทธิภาพ

คำชี้แจง

โปรดเขียนข้อความที่เป็นปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผน ใน 7 ขั้นตอนได้แก่

การปฏิบัติงาน ตามกระบวนการวางแผน	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. ขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับ อนาคต		
2. ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์		
3. ขั้นการพัฒนากลยุทธ์		
4. ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะ ปานกลาง		

การปฏิบัติงาน ตามกระบวนการวางแผน	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
5.ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน		
6. ขั้นการปฏิบัติตามแผน		
7. ขั้นกลไกของข้อมูลย้อนกลับ		

ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาในการแสดงความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถาม
สำหรับการทำวิทยานิพนธ์นี้

อับดุลลาตีฟ ขาวสะอาด
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่น

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ชั้นที่	เรื่อง	ค่าความเชื่อมั่น
1	ขั้นการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต	.972
2	ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์	.924
3	ขั้นการพัฒนากลยุทธ์	.954
4	ขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง	.929
5	ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน	.968
6	ขั้นการปฏิบัติตามแผน	.903
7	ขั้นกลไกของข้อมูลย้อนกลับ	.811
รวม		.975

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๐๑๖๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒๕๐ มกราคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน ดร.อารีผิน เทพลักษณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายอับดุลลาตีฟ ขาวสะอาด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.นินาวาลย์ ปานากาแข็ง แมงกาจิ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. ดร.บุญสิทธิ์ ไชยชนะ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิจิตร ศรีสุวิธานนท์)

รองอธิการบดี รักษาการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐๗๓ - ๒๒๗๑๖๒
โทรสาร ๐๗๓ - ๒๒๗๑๓๑

ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๐๙๖๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒๐ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นายมนัส ดาโอะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายอับดุลลาตีฟ ขาวสะอาด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.นินาวาลย์ ปานากาแข็ง แมงกาจิ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. ดร.บุญสิทธิ์ ไชยชนะ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ต่านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิจิตร ศรีสุวิธานนท์)
รองอธิการบดี รักษาการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐๗๓ - ๒๒๗๑๖๒
โทรสาร ๐๗๓ - ๒๒๗๑๓๑

ที่ ศธ ๐๕๕๔/ว ๐๙๖๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒๐ มกราคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นายรอมือลี ขอดิเมาะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายอับดุลลาติฟ ขาวสะอาด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.นินาวลย์ ปานากาแข็ง แมงกาจิ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. ดร.บุญสิทธิ์ ไชยชนะ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขออนุญาตเคราะห้จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห้ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิจิตร ศรีสุวิธานนท์)

รองอธิการบดี รักษาการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐๗๓ - ๒๒๗๑๖๒
โทรสาร ๐๗๓ - ๒๒๗๑๓๑

ที่ ศธ ๐๕๕๔/ว ๐๑๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๓๐ มกราคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นายกริชชัย ลูโบะกาแม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายอับดุลลาตีฟ ขาวสะอาด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.นินวาลย์ ปานากาแข็ง แมงกาจิ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. ดร.บุญสิทธิ์ ไชยชนะ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิจิตร ศรีวิธานนท์)
รองอธิการบดี รักษาการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๐๑๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒๐ มกราคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นายอิสมาน มุวรรณสินธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายอับดุลลาตีฟ ขาวสะอาด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.นินาวาลย์ ปานากาแข็ง แมงกาจิ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. ดร.บุญสิทธิ์ ไชยชนะ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเคซา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิจิตร ศรีสุวิธานนท์)

รองอธิการบดี รักษาการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๒๗๑๖๒

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๒๗๑๓๑

ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๐๖๕๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๕ มีนาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยนายอับดุลลาตีฟ ขาวสะอาด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.นิพนธ์วาลย์ ปานากาแข็ง แมงกาจิ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. ดร.บุญสิทธิ์ ไซยชนะ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานของท่าน ได้โปรดกรอกข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อทดลองเครื่องมือในการวิจัย ดังรายละเอียดที่ส่งมาด้วยแล้วนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐๗๓ - ๒๒๗๑๖๒
โทรสาร ๐๗๓ - ๒๒๗๑๓๑



ที่ ศธ ๐๕๕๔/ว ๕๐๔'๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายอับดุลลาตีฟ ขาวสะอาด นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------------------|
| ๑. ดร.นินาวาลย์ ปานากาแข็ง แมงกาจิ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| ๒. ดร.บุญสิทธิ์ ไชยชนะ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ได้โปรดตอบแบบสอบถาม ดังรายละเอียดที่ส่งมาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๒๗๑๖๒

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๒๗๑๓๑

ภาคผนวก จ
รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

รายชื่อโรงเรียนที่ให้ทดลองเครื่องมือ

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
1	โรงเรียนบ้านโคกนิบง	ไม้แก่น	ปัตตานี
2	โรงเรียนบ้านปลักแดน	ไม้แก่น	ปัตตานี
3	โรงเรียนบ้านป่าไหม้	ไม้แก่น	ปัตตานี
4	โรงเรียนบ้านละเวง	ไม้แก่น	ปัตตานี
5	โรงเรียนบ้านรังหมดแดง	ไม้แก่น	ปัตตานี
6	โรงเรียนบ้านตะโละไกรทอง	ไม้แก่น	ปัตตานี
7	โรงเรียนบ้านทาช้าง	ไม้แก่น	ปัตตานี
8	โรงเรียนบ้านวัดโชติรส	ไม้แก่น	ปัตตานี
9	โรงเรียนบ้านกระจุค	ไม้แก่น	ปัตตานี
10	โรงเรียนบ้านเจาะกือแย	สายบุรี	ปัตตานี
11	โรงเรียนบ้านตะบึง	สายบุรี	ปัตตานี
12	โรงเรียนบ้านแซะโมะ	สายบุรี	ปัตตานี
13	โรงเรียนบ้านลานช้าง	สายบุรี	ปัตตานี
14	โรงเรียนบ้านปายอ	สายบุรี	ปัตตานี
15	โรงเรียนบ้านโตะบาลา	สายบุรี	ปัตตานี
16	โรงเรียนบ้านละอาร์	สายบุรี	ปัตตานี
17	โรงเรียนบ้านกะลาพอ	สายบุรี	ปัตตานี
18	โรงเรียนบ้านสือดง	สายบุรี	ปัตตานี
19	โรงเรียนบ้านทุ่งคล้า	สายบุรี	ปัตตานี
20	โรงเรียนบ้านพอเหมาะ	สายบุรี	ปัตตานี
21	โรงเรียนบ้านชะเมาสามต้น	สายบุรี	ปัตตานี
22	โรงเรียนบ้านบากงมูลง	สายบุรี	ปัตตานี
23	โรงเรียนบ้านบน	สายบุรี	ปัตตานี
24	โรงเรียนบ้านบาเลาะ	สายบุรี	ปัตตานี
25	โรงเรียนบ้านทุ่งเค็ง	สายบุรี	ปัตตานี
26	โรงเรียนบ้านจำกอง	สายบุรี	ปัตตานี
27	โรงเรียนบ้านบางเก่า	สายบุรี	ปัตตานี

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
28	โรงเรียนบ้านป่าทุ่ง	สายบุรี	ปัตตานี
29	โรงเรียนบ้านมะนังดาลำ	สายบุรี	ปัตตานี
30	โรงเรียนบ้านปาม่วง	สายบุรี	ปัตตานี
31	โรงเรียนบ้านกาหงส์	สายบุรี	ปัตตานี
32	โรงเรียนบ้านทุ่งกนิกร	สายบุรี	ปัตตานี
33	โรงเรียนบ้านละหารมิตรภาพที่ 113	สายบุรี	ปัตตานี
34	โรงเรียนบ้านของแมว	สายบุรี	ปัตตานี
35	โรงเรียนบ้านวังไชย	สายบุรี	ปัตตานี
36	โรงเรียนบ้านบาโงยือริง	สายบุรี	ปัตตานี
37	โรงเรียนบ้านจะเเม	สายบุรี	ปัตตานี
38	โรงเรียนชุมชนบ้านแป้น	สายบุรี	ปัตตานี
39	โรงเรียนบ้านละหาร	สายบุรี	ปัตตานี
40	โรงเรียนบ้านบือระ	สายบุรี	ปัตตานี
41	โรงเรียนบ้านกะรุบี	กะพ้อ	ปัตตานี
42	โรงเรียนบ้านบาโงยือเป็ง	กะพ้อ	ปัตตานี
43	โรงเรียนบ้านอุแดบือราแง	กะพ้อ	ปัตตานี
44	โรงเรียนบ้านตะโละคารามัน	กะพ้อ	ปัตตานี
45	โรงเรียนบ้านบีดิง	กะพ้อ	ปัตตานี
46	โรงเรียนบ้านบือแด	กะพ้อ	ปัตตานี
47	โรงเรียนบ้านปล่องหอย	กะพ้อ	ปัตตานี
48	โรงเรียนบ้านมือล่อ(มะอาแดอุทิศ)	กะพ้อ	ปัตตานี
49	โรงเรียนบ้านมะกอ	กะพ้อ	ปัตตานี
50	โรงเรียนบ้านมะแนดาแล	กะพ้อ	ปัตตานี

ภาคผนวก ข
รายชื่อโรงเรียนที่ทำการวิจัย

รายชื่อโรงเรียนขนาดใหญ่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
1	อนุบาลนราธิวาส	เมือง	นราธิวาส
2	เมื่อนนราธิวาส	เมือง	นราธิวาส
3	บ้านปลักปลา	เมือง	นราธิวาส
4	บ้านทอน	เมือง	นราธิวาส
5	บ้านเขาคันหยง มิตรภาพที่ 153	เมือง	นราธิวาส
6	บ้านมะนังกาหิ	เมือง	นราธิวาส
7	บ้านชิงอ	ชิงอ	นราธิวาส
8	บ้านบูเกะบาง	ชิงอ	นราธิวาส
9	บ้านบลูกาสนอ	ชิงอ	นราธิวาส
10	บ้านแปะบุญ	บาเจาะ	นราธิวาส
11	บ้านคู	บาเจาะ	นราธิวาส
12	ราชประชานุเคราะห์ 9	บาเจาะ	นราธิวาส
13	บ้านกะลุแป	บาเจาะ	นราธิวาส
14	บ้านชะลุตง	บาเจาะ	นราธิวาส
15	บ้านปะลูกาสาเมะ	บาเจาะ	นราธิวาส
16	บ้านบาตุมิตรภาพที่ 66	บาเจาะ	นราธิวาส
17	วัดราษฎร์โมสรฯ	รือเสาะ	นราธิวาส
18	บ้านบูกิดยือแร	รือเสาะ	นราธิวาส
19	บ้านชะปะ	รือเสาะ	นราธิวาส
20	บ้านคู	รือเสาะ	นราธิวาส
21	บ้านชือลาแป	รือเสาะ	นราธิวาส
22	บ้านค้อแยหะยิ	รือเสาะ	นราธิวาส
23	บ้านลูโปะบูโละ	รือเสาะ	นราธิวาส
24	บ้านบาโงปะแต	รือเสาะ	นราธิวาส
25	บ้านสวนพลู	รือเสาะ	นราธิวาส
26	บ้านบาโงปูโละ	รือเสาะ	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดใหญ่

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
27	บ้านคอลลอกาแว	ศรีสาคร	นราธิวาส
28	บ้านไอร์แยง	ศรีสาคร	นราธิวาส
29	บ้านปาหนัน	ศรีสาคร	นราธิวาส
30	ชุมชนบ้านซากอ	ศรีสาคร	นราธิวาส
31	บ้านกลูบี	ศรีสาคร	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดใหญ่

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
1	บ้านตะเหลียง	ตากใบ	นราธิวาส
2	บ้านเกาะสะทอน	ตากใบ	นราธิวาส
3	บ้านโคกมือบา	ตากใบ	นราธิวาส
4	วัดชลธาราสิ่งเห	ตากใบ	นราธิวาส
5	บ้านตาบา	ตากใบ	นราธิวาส
6	บ้านหัวคลอง	ตากใบ	นราธิวาส
7	บ้านบางขุนทอง	ตากใบ	นราธิวาส
8	บ้านกูบู	ตากใบ	นราธิวาส
9	บ้านคลองตัน	ตากใบ	นราธิวาส
10	บ้านศาลาใหม่	ตากใบ	นราธิวาส
11	บ้านจะมาเกาะ	แว้ง	นราธิวาส
12	บ้านบูเกตา	แว้ง	นราธิวาส
13	บ้านเจ๊ะเค็ง	แว้ง	นราธิวาส
14	บ้านกูวา	แว้ง	นราธิวาส
15	บ้านแว้ง	แว้ง	นราธิวาส
16	บ้านนิคมพัฒนา 2	สุคิริน	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดใหญ่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
17	นิคมพัฒนา 10	สุคิริน	นราธิวาส
18	บ้านบาลูกาซาอิง	สุคิริน	นราธิวาส
19	บ้านทรายอ	สุไหงโก-ลก	นราธิวาส
20	บ้านดีอะมิตรภาพที่ 172	สุไหงโก-ลก	นราธิวาส
21	บ้านลาแล	สุไหงโก-ลก	นราธิวาส
22	บ้านโต๊ะเวาะ	สุไหงโก-ลก	นราธิวาส
23	บ้านมูโนะ	สุไหงโก-ลก	นราธิวาส
24	บ้านปูโป๊ะ	สุไหงโก-ลก	นราธิวาส
25	บ้านสุไหงโก-ลก	สุไหงโก-ลก	นราธิวาส
26	บ้านโคกตา	สุไหงปาดี	นราธิวาส
27	บ้านสากอ	สุไหงปาดี	นราธิวาส
28	บ้านไม้แก่น	สุไหงปาดี	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดใหญ่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
1	บ้านมะรือโบ	ระแงะ	นราธิวาส
2	บ้านบาโงระนะ	ระแงะ	นราธิวาส
3	บ้านกาติซา	ระแงะ	นราธิวาส
4	บ้านกาหนึะ	ระแงะ	นราธิวาส
5	บ้านกาเด็ง	ระแงะ	นราธิวาส
6	บ้านระแงะ	ระแงะ	นราธิวาส
7	บ้านเจ๊ะเก	ระแงะ	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดใหญ่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
8	บ้านชุมชนพัฒนา	ระแงะ	นราธิวาส
9	บ้านสามะ	ระแงะ	นราธิวาส
10	บ้านคูโป๊ะกาเยาะ	ระแงะ	นราธิวาส
11	บ้านลีโป	ระแงะ	นราธิวาส
12	บ้านจะแนะ	จะแนะ	นราธิวาส
13	บ้านปารี	จะแนะ	นราธิวาส
14	บ้านดุซงขอ	จะแนะ	นราธิวาส
15	บ้านริแง	จะแนะ	นราธิวาส
16	บ้านกาแย	จะแนะ	นราธิวาส
17	บ้านผดุงมาตร	จะแนะ	นราธิวาส
18	พิทักษ์วิทยาคุณ	จะแนะ	นราธิวาส
19	บ้านไอร์โซ	จะแนะ	นราธิวาส
20	บ้านยานิง	เจาะไอร้อง	นราธิวาส
21	บ้านเจาะไอร้อง	เจาะไอร้อง	นราธิวาส
22	บ้านโคก	เจาะไอร้อง	นราธิวาส
23	บ้านบูเกด	เจาะไอร้อง	นราธิวาส
24	บ้านไอสะเตียร์	เจาะไอร้อง	นราธิวาส
25	บ้านบำรุงวิทย์	เจาะไอร้อง	นราธิวาส
26	บ้านเจาะเกาะ	เจาะไอร้อง	นราธิวาส
27	บ้านบูเกะตาโมง	เจาะไอร้อง	นราธิวาส
28	บ้านมะรือโบออก	เจาะไอร้อง	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
1	บ้านโคกพะยอม	เมือง	นราธิวาส
2	บ้านปือราปะ	เมือง	นราธิวาส
3	บ้านสุแตงวอ	เมือง	นราธิวาส
4	วัดพนาสณฑ์	เมือง	นราธิวาส
5	วัดลำภู	เมือง	นราธิวาส
6	วัดโคกโก	เมือง	นราธิวาส
7	บ้านรามา	เมือง	นราธิวาส
8	บ้านท่าเนียบ	เมือง	นราธิวาส
9	บ้านบางมะนาว	เมือง	นราธิวาส
10	บ้านค่าย	เมือง	นราธิวาส
11	ไทยรัฐวิทยา10(บ้านใหม่)	เมือง	นราธิวาส
12	บ้านหัวเขา	เมือง	นราธิวาส
13	บ้านโคกสยา	เมือง	นราธิวาส
14	บ้านยาบี	เมือง	นราธิวาส
15	บ้านกาแนะ	เมือง	นราธิวาส
16	บ้านกูแบสาลอ	เมือง	นราธิวาส
17	บ้านโคกศิลา	เมือง	นราธิวาส
18	บ้านไร่พญา	เมือง	นราธิวาส
19	บ้านโคกแมแน	เมือง	นราธิวาส
20	บ้านไต้ะนอ	เมือง	นราธิวาส
21	บ้านสุไหงบาลา	เมือง	นราธิวาส
22	บ้านจุดแดง	เมือง	นราธิวาส
23	บ้านยารอ	เมือง	นราธิวาส
24	บ้านโคกสุมุ	เมือง	นราธิวาส
25	บ้านตะโละเน็ง	เมือง	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสเขต 1 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
26	บ้านจืองา	เมือง	นราธิวาส
27	บ้านทุ่งไต้ดง	เมือง	นราธิวาส
28	บ้านแคนา	เมือง	นราธิวาส
29	บ้านกูเล็ง	ยี่งอ	นราธิวาส
30	บ้านบูเกะกอตอ	ยี่งอ	นราธิวาส
31	บ้านกาบู้	ยี่งอ	นราธิวาส
32	บ้านกาเค็ง	ยี่งอ	นราธิวาส
33	บ้านทุ่งคา	ยี่งอ	นราธิวาส
34	บ้านตะโละมีญอ	ยี่งอ	นราธิวาส
35	บ้านกูยิ	ยี่งอ	นราธิวาส
36	บ้านกาแร	ยี่งอ	นราธิวาส
37	บ้านกำแพงปีแซ	ยี่งอ	นราธิวาส
38	บ้านลือโปะคาไต้	ยี่งอ	นราธิวาส
39	บ้านลือโปะบาเย	ยี่งอ	นราธิวาส
40	บ้านปาลอบาตี	ยี่งอ	นราธิวาส
41	บ้านตันตาล	ยี่งอ	นราธิวาส
42	บ้านนากอ(มะดากะอุทิส)	ยี่งอ	นราธิวาส
43	บ้านลือโปะปาเราะ	ยี่งอ	นราธิวาส
44	บ้านแยะ	ยี่งอ	นราธิวาส
45	บ้านปะลุกานากอ	บาเจาะ	นราธิวาส
46	บ้านน้ำตกปาโจ	บาเจาะ	นราธิวาส
47	บ้านบือเงาะ	บาเจาะ	นราธิวาส
48	บ้านตะโละบาลอ	บาเจาะ	นราธิวาส
49	บ้านปูชูดินอ	บาเจาะ	นราธิวาส
50	ราชประชานุเคราะห์9	บาเจาะ	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
51	ราชประชานุเคราะห์ 10	บาเจาะ	นราธิวาส
52	บ้านสุไหงบาต	บาเจาะ	นราธิวาส
53	บ้านอาตะปือระ	บาเจาะ	นราธิวาส
54	บ้านชือล่อ	บาเจาะ	นราธิวาส
55	บ้านกาเยาะมาตี	บาเจาะ	นราธิวาส
56	บ้านบูเกะสตอ	บาเจาะ	นราธิวาส
57	บ้านคลอระ	บาเจาะ	นราธิวาส
58	บ้านตันหยง	บาเจาะ	นราธิวาส
59	บ้านสุแตชือล่อ	บาเจาะ	นราธิวาส
60	บ้านปือระ	บาเจาะ	นราธิวาส
61	บ้านปือเนปีแย	บาเจาะ	นราธิวาส
62	วัดเชิงเขา(แดงอุทิศ)	บาเจาะ	นราธิวาส
63	บ้านมะบุง	บาเจาะ	นราธิวาส
64	บ้านปะตุกาแปเราะ	บาเจาะ	นราธิวาส
65	บ้านนาคา	รือเสาะ	นราธิวาส
66	บ้านรือเสาะ	รือเสาะ	นราธิวาส
67	บ้านบากง	รือเสาะ	นราธิวาส
68	บ้านลาเมา	รือเสาะ	นราธิวาส
69	บ้านกาโตะ	รือเสาะ	นราธิวาส
70	บ้านลาเมาฮีแล	รือเสาะ	นราธิวาส
71	บ้านมือละห์	รือเสาะ	นราธิวาส
72	บ้านจือแร	รือเสาะ	นราธิวาส
73	บ้านสาวอ	รือเสาะ	นราธิวาส
74	บ้านปือแรง	รือเสาะ	นราธิวาส
75	บ้านอินอ	รือเสาะ	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
76	บ้านชุมชนสัมพันธ์บ้านลาโละ	รือเสาะ	นราธิวาส
77	บ้านปริ๊ยะ	รือเสาะ	นราธิวาส
78	บ้านบือเล็งใต้	รือเสาะ	นราธิวาส
79	บ้านดาฮา	รือเสาะ	นราธิวาส
80	บ้านมะนังปันยัง	รือเสาะ	นราธิวาส
81	บ้านละหาน	รือเสาะ	นราธิวาส
82	บ้านสาขน้ำทิพย์	รือเสาะ	นราธิวาส
83	ประชาพัฒนา	รือเสาะ	นราธิวาส
84	บ้านบาคง	รือเสาะ	นราธิวาส
85	บ้านพนาทักษิณ	รือเสาะ	นราธิวาส
86	บ้านบลูกาฮิเล	รือเสาะ	นราธิวาส
87	บ้านสุเป๊ะ	รือเสาะ	นราธิวาส
88	บ้านซื่อเลาะ	รือเสาะ	นราธิวาส
89	ประชาวิทยรังสรรค์	ศรีสาคร	นราธิวาส
90	บ้านป่าไผ่	ศรีสาคร	นราธิวาส
91	ศรีราษฎร์รังสฤษฎ์	ศรีสาคร	นราธิวาส
92	บ้านสาคร	ศรีสาคร	นราธิวาส
93	สว่างวัฒนา	ศรีสาคร	นราธิวาส
94	บ้านตามุง	ศรีสาคร	นราธิวาส
95	บ้านลาเวง	ศรีสาคร	นราธิวาส
96	บ้านดาฮง	ศรีสาคร	นราธิวาส
97	บ้านตะมะยง	ศรีสาคร	นราธิวาส
98	บ้านลูโป๊ะบาตู	ศรีสาคร	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
1	บ้านปูยู	ตากใบ	นราธิวาส
2	บ้านศรีพงัน	ตากใบ	นราธิวาส
3	บ้านปะลุกา	ตากใบ	นราธิวาส
4	บ้านสहरัง	ตากใบ	นราธิวาส
5	บ้านปลักปลา	ตากใบ	นราธิวาส
6	บ้านแมะเบ๊ะ	ตากใบ	นราธิวาส
7	บ้านปะดะดอ	ตากใบ	นราธิวาส
8	วัดเกษตรธิการาม	ตากใบ	นราธิวาส
9	วัดโคกมะม่วง	ตากใบ	นราธิวาส
10	วัดพระพุทธ	ตากใบ	นราธิวาส
11	วัดสิทธิสารประดิษฐ์	ตากใบ	นราธิวาส
12	บ้านสะปอม	ตากใบ	นราธิวาส
13	บ้านโคกกระดุกหนู	ตากใบ	นราธิวาส
14	วัดโคกมะเฟือง	ตากใบ	นราธิวาส
15	บ้านสามแยก	แว้ง	นราธิวาส
16	บ้านบาโง	แว้ง	นราธิวาส
17	บ้านไม้ฝาด	แว้ง	นราธิวาส
18	บ้านศาลาอูมา	แว้ง	นราธิวาส
19	บ้านบางซุด	แว้ง	นราธิวาส
20	บ้านตำเสาพัฒนา	แว้ง	นราธิวาส
21	นิคมสร้างตนเองแว้ง	แว้ง	นราธิวาส
22	บ้านแม่คง	แว้ง	นราธิวาส
23	บ้านยะหอย	แว้ง	นราธิวาส
24	นิคมสร้างตนเองสายโท	แว้ง	นราธิวาส
25	บ้านนุโระ	แว้ง	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
26	บ้านเจ๊ะซอ	แว้ง	นราธิวาส
27	บ้านหมอละทิว	แว้ง	นราธิวาส
28	บ้านกรือซอ	แว้ง	นราธิวาส
29	บ้านเจ๊ะเหม	แว้ง	นราธิวาส
30	บ้านแอแว	แว้ง	นราธิวาส
31	บ้านต้อมายู	แว้ง	นราธิวาส
32	บ้านน้ำใส	สุคิริน	นราธิวาส
33	บ้านรักไทย	สุคิริน	นราธิวาส
34	บ้านสุคิริน	สุคิริน	นราธิวาส
35	นิคมพัฒนา4	สุคิริน	นราธิวาส
36	บ้านน้ำทุเรียน	สุคิริน	นราธิวาส
37	บ้านร่วมใจ	สุคิริน	นราธิวาส
38	นิคมพัฒนา5	สุคิริน	นราธิวาส
39	นิคมพัฒนา6	สุคิริน	นราธิวาส
40	นิคมพัฒนา7	สุคิริน	นราธิวาส
41	บ้านลูโป๊ะซามา	สุไหงโก-ลก	นราธิวาส
42	บ้านกวาลอชีรา	สุไหงโก-ลก	นราธิวาส
43	บ้านมือบา	สุไหงโก-ลก	นราธิวาส
44	บ้านกูแบอีแก	สุไหงโก-ลก	นราธิวาส
45	บ้านลูโบะลือซง	สุไหงโก-ลก	นราธิวาส
46	บ้านกาวะ	สุไหงปาดี	นราธิวาส
47	บ้านบาโงสุมอ	สุไหงปาดี	นราธิวาส
48	บ้านไอบาตู	สุไหงปาดี	นราธิวาส
49	บ้านโผลง	สุไหงปาดี	นราธิวาส
50	บ้านโต๊ะเต็ง	สุไหงปาดี	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
51	อิสลามบำรุง	สุไหงปาดี	นราธิวาส
52	บ้านปะลูลู	สุไหงปาดี	นราธิวาส
53	บ้านปอนาะ	สุไหงปาดี	นราธิวาส
54	บ้านละหาน	สุไหงปาดี	นราธิวาส
55	บ้านตาเซะไค	สุไหงปาดี	นราธิวาส
56	บ้านกูวา	สุไหงปาดี	นราธิวาส
57	บ้านตะโละบูเก๊ะ	สุไหงปาดี	นราธิวาส
58	บ้านกลูบี	สุไหงปาดี	นราธิวาส
59	บ้านจือแร	สุไหงปาดี	นราธิวาส
60	บ้านบาโงมาเย	สุไหงปาดี	นราธิวาส
61	บ้านตาเซะเหนือ	สุไหงปาดี	นราธิวาส
62	บ้านตลิ่งสูง	สุไหงปาดี	นราธิวาส
63	วัดประชุมชลธารา	สุไหงปาดี	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
1	บ้านนิบง	ระแงะ	นราธิวาส
2	บ้านประเอ็ง	ระแงะ	นราธิวาส
3	บ้านเขาแก้ว	ระแงะ	นราธิวาส
4	ไอยรานุสรณ์	ระแงะ	นราธิวาส
5	บ้านสุลุ	ระแงะ	นราธิวาส
6	บ้านเขาพระ	ระแงะ	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
7	บ้านแกเม	ระแงะ	นราธิวาส
8	บ้านบือแนกือเปาะ	ระแงะ	นราธิวาส
9	บ้านบ่อทอง	ระแงะ	นราธิวาส
10	บ้านกอนะเหนือ	ระแงะ	นราธิวาส
11	บ้านตะโละ	ระแงะ	นราธิวาส
12	บ้านตันหยงลิมอ	ระแงะ	นราธิวาส
13	บ้านลุโ๊ะดีแย	ระแงะ	นราธิวาส
14	บ้านลุโ๊ะบาตู	ระแงะ	นราธิวาส
15	บ้านเขาน้อย	ระแงะ	นราธิวาส
16	บ้านตราแคะ	ระแงะ	นราธิวาส
17	ประชามารุง	ระแงะ	นราธิวาส
18	บ้านบองอ	ระแงะ	นราธิวาส
19	บ้านบาโงกูโบ	ระแงะ	นราธิวาส
20	บ้านลาไม	ระแงะ	นราธิวาส
21	บ้านปาเซ	ระแงะ	นราธิวาส
22	บ้านสะโ	ระแงะ	นราธิวาส
23	บ้านบาโง	ระแงะ	นราธิวาส
24	บ้านกูจิงลือปะ	ระแงะ	นราธิวาส
25	บ้านทำนบ	ระแงะ	นราธิวาส
26	บ้านตือกอ	จะแนะ	นราธิวาส
27	บ้านละหาร	จะแนะ	นราธิวาส
28	บ้านไกรรอส	จะแนะ	นราธิวาส
29	บ้านยะออ	จะแนะ	นราธิวาส
30	บ้านเมะแซ	จะแนะ	นราธิวาส
31	บ้านรือเปาะ	จะแนะ	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
32	บ้านบูเก๊ะปือแด	จะแนะ	นราธิวาส
33	บ้านน้ำหอม	จะแนะ	นราธิวาส
34	บ้านน้ำวน	จะแนะ	นราธิวาส
35	ร่วมจิตประชา	จะแนะ	นราธิวาส
36	บ้านบาโงดุง	เจาะไอร้อง	นราธิวาส
37	บ้านลูโบ๊ะเยาะ	เจาะไอร้อง	นราธิวาส
38	บ้านบาตาปาเซ	เจาะไอร้อง	นราธิวาส
39	บ้านจูโวะ	เจาะไอร้อง	นราธิวาส
40	ราชพัฒนา	เจาะไอร้อง	นราธิวาส
41	ราชประสงค์	เจาะไอร้อง	นราธิวาส
42	บ้านตาโงะ	เจาะไอร้อง	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็กที่ทำวิทยานิพนธ์

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
1	บ้านโคกเคียน	เมือง	นราธิวาส
2	บ้านทรายขาว	เมือง	นราธิวาส
3	บ้านเปล	เมือง	นราธิวาส
4	บ้านปลากาปิ๊ะ	เมือง	นราธิวาส
5	วัดกำแพง	เมือง	นราธิวาส
6	บ้านจะแลเกาะ	เมือง	นราธิวาส
7	บ้านโคกดีเต	เมือง	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
8	บ้านปุดะ	ยี่งอ	นราธิวาส
9	บ้านศาลาลูกไก่	ยี่งอ	นราธิวาส
10	บ้านกูแว	ยี่งอ	นราธิวาส
11	บ้านจอเบาะ	ยี่งอ	นราธิวาส
12	บ้านอีโยะ	บาเจาะ	นราธิวาส
13	บ้านยาแลเบาะ	รือเสาะ	นราธิวาส
14	บ้านนาโอน	รือเสาะ	นราธิวาส
15	บ้านบลูกา	รือเสาะ	นราธิวาส
16	บ้านค้อเย	รือเสาะ	นราธิวาส
17	บ้านธรรมเจริญ	รือเสาะ	นราธิวาส
18	บ้านสะเนาะ	รือเสาะ	นราธิวาส
19	บ้านตอหลัง	ศรีสาคร	นราธิวาส
20	บ้านสามัคคีวิทยา	ศรีสาคร	นราธิวาส
21	บ้านบือแนนากอ	ศรีสาคร	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
1	บ้านโคกงู	ตากใบ	นราธิวาส
2	วัดฉัททันต์สนาน	ตากใบ	นราธิวาส
3	บ้านไพรวัน	ตากใบ	นราธิวาส
4	วัดเกาะสวาด	ตากใบ	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
5	วัดทรายขาว	ตากใบ	นราธิวาส
6	บ้านตอหลัง	ตากใบ	นราธิวาส
7	บ้านปูลาเง๊ะมุดอ	ตากใบ	นราธิวาส
8	บ้านตอออก	แว้ง	นราธิวาส
9	บ้านตอแล	แว้ง	นราธิวาส
10	เทพประทานไทยยืนยง	แว้ง	นราธิวาส
11	บ้านเพลินพิศ	แว้ง	นราธิวาส
12	บ้านแซง	แว้ง	นราธิวาส
13	บ้านภูเขาทอง	สุคีริน	นราธิวาส
14	บ้านจุฬาภรณ์ 12	สุคีริน	นราธิวาส
15	นิคมพัฒนา 9	สุคีริน	นราธิวาส
16	บ้านสาละ	สุไหงปาดี	นราธิวาส
17	ไทยรัฐวิทยา 89 (บ้านโคกสยา)	สุไหงปาดี	นราธิวาส
18	บ้านเปาะเง๊ะเค็ง	สุไหงปาดี	นราธิวาส
19	บ้านบือราแง	สุไหงปาดี	นราธิวาส
20	บ้านโคกโก	สุไหงปาดี	นราธิวาส
21	บ้านคอกะ	สุไหงปาดี	นราธิวาส
22	บ้านบาโงกือเต	สุไหงปาดี	นราธิวาส
23	บ้านบอเกาะ	สุไหงปาดี	นราธิวาส
24	วัดโบราณสถิต	สุไหงปาดี	นราธิวาส
25	วัดประดิษฐ์บุปผา	สุไหงปาดี	นราธิวาส
26	ราชักดี	สุไหงปาดี	นราธิวาส

รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 3

ที่	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	จังหวัด
1	วัดร่อน	ระแงะ	นราธิวาส
2	วัดตันติการามฯ	ระแงะ	นราธิวาส
3	บ้านไผ่ปาเซ	ระแงะ	นราธิวาส
4	บ้านโงะโต	ระแงะ	นราธิวาส
5	บ้านบะเต	ระแงะ	นราธิวาส

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- | | |
|----------------|---|
| 1. ชื่อ – สกุล | ดร.อารีสิน เทพลักษณ์ |
| วุฒิการศึกษา | ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี |
| ตำแหน่ง | รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1 |
| สถานที่ทำงาน | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1 |
| 2. ชื่อ – สกุล | นายมนัส ดาโอะ |
| วุฒิการศึกษา | ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี |
| ตำแหน่ง | รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 |
| สถานที่ทำงาน | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 |
| 3. ชื่อ – สกุล | นายรอมือลี ซอติเมาะ |
| วุฒิการศึกษา | ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา |
| ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านยิ่งอ |
| 4. ชื่อ – สกุล | นายกริชชัย ลูโปะกาแม |
| วุฒิการศึกษา | ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา |
| ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านศาลาลูกไก่ อำเภอยี่งอ จังหวัดนราธิวาส |
| สถานที่ทำงาน | โรงเรียนบ้านศาลาลูกไก่ |
| 5. ชื่อ – สกุล | นายอิสมาน มูวรรณสินธุ์ |
| วุฒิการศึกษา | ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี |
| ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านวังน้ำว้าง อำเภอระแงะ จังหวัดนราธิวาส |
| สถานที่ทำงาน | โรงเรียนบ้านวังน้ำว้าง |

ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ-นามสกุล

นายอัปดุลลาตีฟ ขาวสะอาด

วัน เดือน ปีเกิด

18 กันยายน 2512

ที่อยู่ปัจจุบัน

บ้านเลขที่ 27 หมู่ 7 ตำบลยี่งอ อำเภอเมือง
จังหวัดนราธิวาส 96180

ประวัติการศึกษา

ระดับประถมศึกษา

โรงเรียนบ้านบือระ

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

โรงเรียนครุศาสน์วิทยา

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนครุศาสน์วิทยา

ระดับอนุปริญญา

Pakistan Institute of Foreign Languages

ระดับปริญญาตรี (BA.h)

International Islamic University

ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ประสบการณ์การทำงานในอดีต

2543 ครูสอนภาษาอังกฤษ โรงเรียนสุกัญศาสน์วิทยา

อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส

2546 ครูสอนภาษาอังกฤษ โรงเรียนสมานมิตร

อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส

ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน

พนักงานราชการ โรงเรียนบ้านยี่งอ

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

โรงเรียนบ้านยี่งอ

อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส