

**การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผน  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1**

**นางวัชรรา คำภู**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**The Development of Management Administration Capabilities with Regard to  
Planning of the Office of Uttaradit Educational Service Area 1**

**Mrs.Watchara Khamphoo**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Sciences  
Sukhothai Thammathirat Open University

2009

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผน  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1  
ชื่อและนามสกุล นางวิมลชรา คำภู่  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ  
2. อาจารย์ พลเอกศิริรินทร์ ชูปลกล้า

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์อุตุร หินดีสุนทร)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ พลเอกศิริรินทร์ ชูปลกล้า)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ ..15.. เดือน ..กรกฎาคม.. พ.ศ. ..2553.....

**ชื่อวิทยานิพนธ์** การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผน  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1

**ผู้วิจัย** นางวัชชรา คำภู **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2) อาจารย์ พลเอกศิริินทร์ รูปกล้า  
**ปีการศึกษา** 2552

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อศึกษา (1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 (2) การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 และ (3) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งผ่านการทดสอบ รวมทั้งการหาค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามที่ระดับ 0.91 สำหรับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 รวม 1,046 คน เก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนมาได้ 994 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.25 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที นอกจากนี้ ยังมีการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญอีกด้วย

ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัญหาที่สำคัญ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษาไม่มากเท่าที่ควร (2) การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนที่สำคัญ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เช่น กรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษา และ (3) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญคือ การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารควบคู่ไปกับการได้รับการยอมรับด้านการวางแผนจากประชาชน

**คำสำคัญ** การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ การวางแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
อุดรดิตต์ เขต 1

**Thesis title:** The Development of Management Administration Capabilities with Regard to Planning of the Office of Uttaradit Educational Service Area 1

**Researcher:** Mrs. Watchara Khamphoo; **Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Wiruch Wiruchnipawan, Associate Professor; (2) General Sirindra Dhupklum;

**Academic year:** 2009

### **Abstract**

The main purposes of this study were to study (1) problems of management administration capabilities with regard to planning of the office of Uttaradit Educational Service Area 1, (2) the development of management administration capabilities with regard to planning of the office of Uttaradit Educational Service Area 1, and (3) factors that played the important parts of the success of the development of management administration capabilities with regard to planning of the office of Uttaradit Educational Service Area 1.

This study was a survey research using questionnaires with validity tested and 0.91 reliability level. Samples of 1,046 were the executives and teachers of the Office of Uttaradit Educational Service Area 1. 994 or 90.25% of questionnaires were retrieved. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, and t-test. Also, in-dept interview of experts was applied.

The study results found that (1) the important problem was the Office of Uttaradit Educational Service Area 1 did not open enough opportunities for external persons to participate in the school planning; (2) the major development of management administration capabilities with regard to planning was the Office of Uttaradit Educational Service Area 1 should set explicit measures of opening widely opportunities for the external persons, such as the School Committee, to participate in school planning; and (3) the important factor that played important parts of the success of the development of management administration capabilities with regard to planning was the leadership of the executives together with popular acceptance of the plan.

**Keywords:** Development of Management Administration Capabilities, Planning,  
Office of Uttaradit Educational Service Area 1

## กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษา เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1” ครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่ายไม่ว่าจะเป็นอดีตผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานทุกคนที่ปฏิบัติงานในกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้วิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลงได้ มาจากการได้รับการแนะนำ ชี้แนะ และการวางแผนดำเนินการที่ดีจาก อาจารย์อุตร ตันติสุนทร อาจารย์ พลเอกสิรินทร์ ฐูปกล้า และรองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่ามาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของอาจารย์ทั้ง 3 ท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกคน เพื่อน ๆ ในกลุ่ม wirmpa5 และนักศึกษารุ่นพี่ wirmpa4 ที่ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ สนับสนุน ตลอดระยะเวลาการทำวิจัยมีปัญหาอุปสรรคมากมาย ไม่ว่าในเรื่องความรู้พื้นฐาน การทำงานภาคสนาม และการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงาน แต่ทุกอย่างก็ผ่านพ้นไปด้วยดี และด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูลให้กำลังใจซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการถ่ายทอดความรู้ คำแนะนำ ด้านวิชาการและความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ที่ รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ได้มีให้กับผู้ศึกษา ช่วยทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ฉะนั้น หากผลการศึกษาวิจัยเรื่องนี้จะเป็ประโยชน์แก่ผู้ที่ได้มีโอกาสศึกษาในภาคหน้า ก็ขอยกคุณความดีนี้ให้กับอาจารย์ทั้ง 3 ท่าน ที่ได้ทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจให้ แต่หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้แต่ผู้เดียว

ท้ายสุดนี้ ผู้ศึกษาขอมอบความดีและคุณประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้แก่ ตระกูล คำภู่ ตลอดจนครูอาจารย์ทุกท่านที่เคยอบรมสั่งสอนศิษย์ ซึ่งเป็นผู้มีพระคุณอันยิ่งใหญ่ รวมทั้งบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดี

วัฒชรา คำภู่

มกราคม 2553

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ขอบเขตการวิจัย .....	8
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	16
แนวคิดหรือความหมายของการพัฒนา จิตความสามารถ การบริหารจัดการ และการวางแผน .....	16
แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) .....	28
แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผน .....	35
ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิตต์ เขต 1 .....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	57
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	58
ระยะเวลาทำการวิจัย .....	60
แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ .....	60

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง.....	63
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่ได้จากแบบสอบถาม.....	65
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากกลุ่มตัวอย่าง.....	98
ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ.....	107
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	108
สรุปการวิจัย.....	108
อภิปรายผล.....	113
ข้อเสนอแนะ.....	123
บรรณานุกรม.....	136
ภาคผนวก.....	141
ก เอกสารสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์.....	142
ข แบบสอบถาม.....	146
ค การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ.....	154
ประวัติผู้วิจัย.....	161



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	การวิเคราะห์เปรียบเทียบกรอบแนวคิดการวิจัย..... 33
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริงของ บุคลากรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 จำแนกตามประเภท..... 49
ตารางที่ 3.2	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริงของ บุคลากรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 จำแนกตาม 5 อำเภอ..... 49
ตารางที่ 3.3	ระยะเวลาและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการ..... 60
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงค่าจำนวนและค่าร้อยละ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง..... 64
ตารางที่ 4.2	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับ การบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน..... 66
ตารางที่ 4.3	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนา ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการ หน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน..... 75
ตารางที่ 4.4	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญ ทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ จำแนก ตามปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก..... 82
ตารางที่ 4.5	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบ ภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม ของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1..... 85

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.6	ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง.....	89
ตารางที่ 4.7	ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน จำแนกตามประเภท คือ ผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน .....	94
ตารางที่ 4.8	ค่าสถิติสรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ <u>หนึ่ง</u> ปัญหา <u>สอง</u> การพัฒนา <u>สาม</u> ปัจจัย <u>สี่</u> การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม และ <u>ห้า</u> การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน.....	99

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ กับตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้..... 6
ภาพที่ 1.2	กรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้..... 8
ภาพที่ 2.1	องค์ประกอบของ Balanced Scorecard..... 29
ภาพที่ 2.2	ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การปฏิบัติราชการตามคำรับรอง ของหน่วยงาน ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ด้าน..... 38
ภาพที่ 2.3	โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1..... 42
ภาพที่ 3.1	ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถาม..... 57
ภาพที่ 5.1	ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน โดยนำกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาที่เรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” มาปรับใช้..... 116

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ก่อตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 อันเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีพื้นที่ในการควบคุมดูแลการจัดการศึกษา จำนวน 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองอุดรดิตถ์ อำเภอรอน อำเภอฟิชัย อำเภอลับแล และอำเภอทองแสนขัน พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ยังได้กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใน ส่วนกลาง กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับในส่วนภูมิภาคกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งรวมทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีอำนาจหน้าที่เป็นหน่วยบังคับบัญชาต้นสังกัดของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกแก่สถานศึกษา นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารงานโดยคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่โดยตรง

เท่าที่ผ่านมา จิตความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 บางส่วนยังไม่อาจบรรลุเป้าหมาย ได้เกิดปัญหาหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) ด้านภายนอกองค์กร เช่น การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษาไม่มากเท่าที่ควร (2) ด้านภายในองค์กร เช่น การประสานงานด้านการวางแผนภายในหน่วยงานไม่มากเท่าที่ควร (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เช่น บุคลากรบางส่วนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการวางแผนขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน และ (4) ด้านการเงิน เช่น การจัดสรรงบประมาณด้านการวางแผนในแผนปฏิบัติการประจำปีไม่ครบถ้วนทุกโครงการ เป็นต้น

จากเหตุผลที่แสดงถึงความเป็นมา ความสำคัญ อำนาจหน้าที่ ตลอดจนปัญหาการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ประกอบกับผู้ศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ด้วย จึงสนใจศึกษา เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1” เพื่อนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา โดยการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและทางปฏิบัติต่อหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ รวมทั้งประชาชนต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย หมายถึง การแสดงถึงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการศึกษาอย่างกว้าง ๆ โดยแยกเป็นข้อ ๆ ในเวลาเดียวกัน ได้มีการแสดง “เหตุผลของการกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยแต่ละข้อ” ไว้ด้วย เพื่อแสดงให้เห็นถึงการนำเสนออย่างชัดเจน เป็นระบบ และนำวัตถุประสงค์การวิจัยแต่ละข้อ ไปใช้ได้อย่างถูกต้องและตรงประเด็น นอกจากนี้ ยังเป็นพื้นฐานหรือแนวทางสำหรับการศึกษาในหัวข้ออื่นที่มีความสัมพันธ์กัน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 7) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้จัดแบ่งวัตถุประสงค์การวิจัยเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

**2.1 ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านภายนอกองค์กร ด้านภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต และด้านการเงิน**

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะจะทำให้ทราบและเข้าใจปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน ข้อมูลในส่วนนี้ จึงถือว่าเป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (fact) ในปัจจุบันและในอดีตอันจะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ต่อไป

**2.2 ศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1**

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ เพราะการศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน ไม่อาจสมบูรณ์ได้ถ้ามิได้นำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ วัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเสนอแนะการพัฒนา ปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ในอนาคตต่อไป กล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษา ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการศึกษาปัญหาหรือข้อเท็จจริงทั้งในอดีตและปัจจุบัน ทำให้มีแนวโน้มว่า จะมีข้อมูลมากเพียงพอที่จะทำนายหรือแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 สำหรับอนาคตได้อย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบมากขึ้น

### **2.3 ศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ**

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ เพราะทำให้ทราบและเข้าใจถึงปัจจัยสำคัญที่เกื้อกูลให้การนำการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ ข้อมูลที่ได้จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 บังเกิดผลจริงในทางปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น

### **2.4 ศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1**

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ เพราะผู้ศึกษาต้องการทราบและเข้าใจการบริหารจัดการในลักษณะของการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ในอดีตกับปัจจุบัน และกับหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 2 นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังต้องการศึกษาเพื่อให้ทราบและเข้าใจการบริหารจัดการในส่วนที่เกี่ยวกับภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 อีกด้วย ข้อมูลที่ได้จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการเสนอแนะการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ได้ตรงประเด็นเพิ่มมากขึ้น

## 2.5 ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ เพราะทำให้ทราบและเข้าใจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน ว่า เหมือนกันหรือแตกต่างกันในด้านใดบ้าง เป็นต้น ข้อมูลส่วนนี้จะมีส่วนช่วยให้ผู้ศึกษามองเห็นภาพและเสนอแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ได้ตรงประเด็นและครอบคลุมเพิ่มมากขึ้น

หมายเหตุ ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์การวิจัยจำนวน 5 ข้อ (หัวข้อ 2.1-2.5) ดังกล่าวข้างต้น โดยไม่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ด้วย เนื่องจากการตั้งสมมติฐานทำให้การศึกษาดูความเป็นอิสระ เพราะได้ตีกรอบหรือกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้าโดยผู้ศึกษาคาดหรือรู้คำตอบแล้วเป็นส่วนใหญ่ จากนั้นจึงหาคำตอบที่ได้มาใส่ให้ครบกระบวนการ อันเป็นลักษณะของการไม่ปล่อยให้การศึกษาเป็นไปตามธรรมชาติมากเท่าที่ควร นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้อย่างชัดเจน เป็นระบบแล้ว ฉะนั้น การกำหนดสมมติฐานจึงเป็นการซ้ำซ้อน และไปให้ความสำคัญกับสมมติฐานเทียบเท่าหรือมากกว่าวัตถุประสงค์การวิจัยซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมากกว่า อันอาจนำไปสู่การศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการพิสูจน์สมมติฐานแต่ละข้อมากกว่าการศึกษาที่ดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการศึกษา

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด หมายถึง แนวคิด แนวทาง ตัวแบบ หรือตัวชี้วัดทางวิชาการที่ผู้ศึกษานำมาใช้ในการจำกัดหรือกำหนดขอบเขตของการศึกษา การทำวิจัย หรือการทำวิทยานิพนธ์ ด้วยการแสดงให้ผู้อ่านเห็นถึงการจัดกลุ่มแนวคิดทางวิชาการและการศึกษาวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ และผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิดนั้นมาใช้เป็นหลักในการศึกษาการทำวิจัย หรือการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้เป็นผลงานทางวิชาการที่เป็นระบบ ชัดเจน รัดกุม และได้รับการยอมรับเพิ่มมากขึ้น กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษานั้น ส่วนหนึ่งได้มาจากการที่ผู้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผนวกกับความรู้ความสามารถและ

ประสบการณ์ของผู้ศึกษา (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 64-65) ใน รัฐฐาภิรักษ์ บทความ เรื่อง “เทคนิคการสร้างและการผสมผสานกรอบแนวคิดทางวิชาการ”)

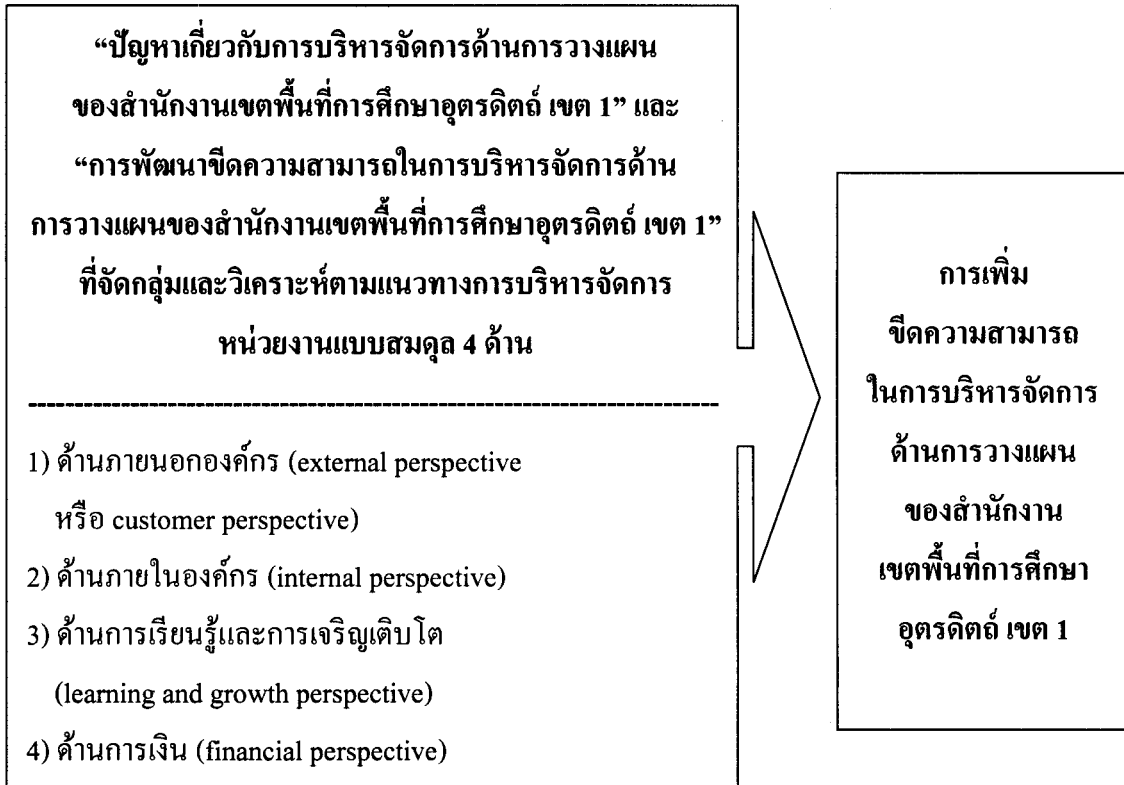
ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ “แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) 4 ด้าน” ตามแนวคิดของ โรเบิร์ต เอส. แคปเพลน และเดวิด พี. นอร์ตัน (Robert S. Kaplan และ David P. Norton) (อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 28-29) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) ทั้ง 4 ด้านนั้น ได้แก่ (1) ด้านภายนอกองค์กร (external perspective หรือ customer perspective) (2) ด้านภายในองค์กร (internal perspective) (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (learning and growth perspective) และ (4) ด้านการเงิน (financial perspective) โดยนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการจัดกลุ่มและการวิเคราะห์ “ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิตต์ เขต 1” และ “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1” ที่เป็นวัตถุประสงค์การวิจัยหรือเป็นวัตถุประสงค์หลัก จำนวน 2 ข้อ พร้อมกันนั้น ผู้ศึกษาได้กำหนดให้ “ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1” และ “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1” ที่จัดกลุ่มและวิเคราะห์ ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน เป็นตัวแปรอิสระ หรือเป็น เหตุ (cause) ส่วน “การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1” เป็นตัวแปรตาม หรือเป็น ผล (effect) ดังภาพที่ 1.1



ตัวแปรอิสระ (เหตุ)



ตัวแปรตาม (ผล)



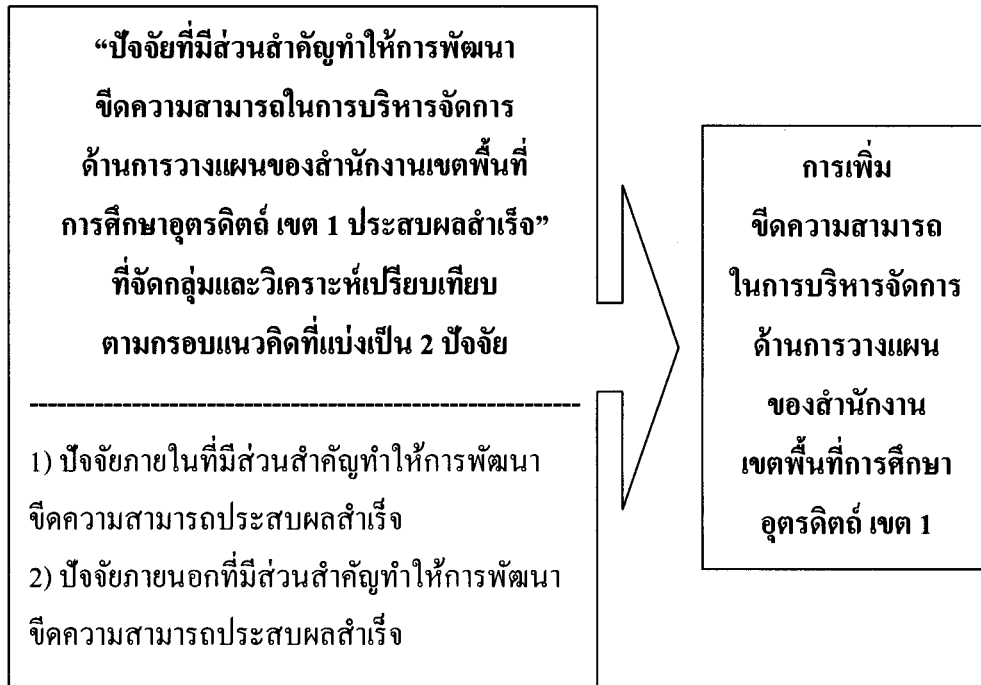
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ  
กับตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษานำกรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่เรียกว่า แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล มาใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาคั้งนี้ เพราะเป็นกรอบแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างผสมกลมกลืนหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาคั้งนี้ เช่น สอดคล้องกับปัญหา และการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมา มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) ด้านภายนอกองค์กร (2) ด้านภายในองค์กร (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ (4) ด้านการเงิน ไม่เพียงเท่านั้น ยังเป็นกรอบแนวคิดหรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน เกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่า ควรปรับปรุงการปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง เพื่อให้ดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม กรอบแนวคิดดังกล่าวนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญ กล่าวคือ เป็นธรรมดาที่กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ไม่ว่าจะเป็นลักษณะหรือรูปแบบใด ย่อมต้องมีข้อจำกัดหรือมีผู้โต้แย้งได้เสมอไม่มากก็น้อย โดยกรอบแนวคิดที่ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการศึกษาค้างนี้ ย่อมมีข้อจำกัดด้วย และไม่อาจนับได้ว่า เป็นกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์ที่สุด โดยข้อจำกัดที่สำคัญ เช่น กรอบแนวคิดการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบันเท่านั้น แต่ในอนาคตหากเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมืองขึ้น อาจทำให้กรอบแนวคิดนี้เกิดข้อบกพร่องได้บ้าง อีกทั้งกรอบแนวคิดนี้ไม่ครอบคลุมด้านการบริหารคุณธรรม ด้านกรอบเวลาด้านการประสานงาน และด้านการวัดผลหรือการประเมินผล

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้นำ “ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก” (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 47) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) มาเป็นกรอบแนวคิดรอง สำหรับการจัดกลุ่มและการวิเคราะห์เปรียบเทียบวัตถุประสงค์การวิจัยที่มีความสำคัญในลำดับรองหรือวัตถุประสงค์รองจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ” โดยผู้ศึกษาได้กำหนดให้ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ” ที่จัดกลุ่มและวิเคราะห์เปรียบเทียบตามกรอบแนวคิดที่แบ่งเป็น 2 ปัจจัยเป็นตัวแปรอิสระ หรือเป็น เหตุ ส่วน “การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1” เป็นตัวแปรตาม หรือเป็น ผล ดังภาพที่ 1.2

ตัวแปรอิสระ (เหตุ) → ตัวแปรตาม (ผล)



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ  
และตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษานำ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก มาเป็นกรอบแนวคิดรอง  
ในการศึกษาเปรียบเทียบครั้งนี้ เพราะเป็นกรอบแนวคิดที่กะทัดรัด ครอบคลุมสาระสำคัญของ  
การบริหารจัดการ เป็นสากล เป็นที่รู้จัก คู่กันเคยและได้นำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย หมายถึง การกำหนดกรอบหรือแนวทางการศึกษาไว้ โดยนำ  
วัตถุประสงค์การวิจัยข้างต้นมาขยายความในรายละเอียดเพื่อให้แต่ละเรื่องหรือแต่ละประเด็นชัดเจน  
ยิ่งขึ้น โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 11) ในหนังสือ เรื่อง  
“หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) ขอบเขตการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น  
3 ด้าน ดังนี้

#### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาปัญหา และการพัฒนาขีดความสามารถ

ในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ การศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่ม ทั้งนี้ โดยนำแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับปัญหาและการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1

การศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 5 บท แต่ละบทประกอบด้วยเนื้อหาดังต่อไปนี้

**บทที่ 1 บทนำ** เป็นการนำเสนอความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย ขอบเขตการวิจัย ข้อจำกัดในการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

**บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง** เป็นการนำเสนอแนวคิด ซึ่งได้มาจากการศึกษาเอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง การนำเสนอครอบคลุมเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถในการบริหารจัดการ การวางแผน และปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลที่ประกอบด้วย 4 ด้าน รวมตลอดทั้งแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผน

**บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย** เป็นการนำเสนอประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ระยะเวลาทำการวิจัย และแผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

**บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตาราง ภาพประกอบ พร้อมเขียนบรรยายข้อมูล

**บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ** เป็นการสรุปข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและความคิดเห็นที่ได้จากการวิจัยสนามอย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยจากนั้น จึงอภิปรายข้อมูลดังกล่าว และเสนอแนะ ท้ายสุดเป็นส่วนที่เกี่ยวกับบรรณานุกรม และภาคผนวก

**4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่** การศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ซึ่งครอบคลุมเขตพื้นที่ 5 อำเภอ คือ อำเภอเมืองอุดรดิตต์ อำเภอดรอน อำเภอพิชัย อำเภอลับแล และอำเภอทองแสนขัน ของจังหวัดอุดรดิตต์

**4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** (รายละเอียดได้นำเสนอไว้ในบทที่ 3) แบ่งเป็น

**4.3.1 ประชากร** คือ จำนวนบุคลากรเป้าหมายทั้งหมดในเขตพื้นที่ที่ทำการศึกษาลำหรับประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 231 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,401 รวมประชากรทั้ง 5 อำเภอ มีจำนวน 2,632 คน จำแนกประชากรตามรายอำเภอ 5 อำเภอ ดังนี้ (1) อำเภอเมืองอุดรดิตต์ มีจำนวน 1,161 คน (2) อำเภอดรอน มีจำนวน 272 คน (3) อำเภอพิชัย มีจำนวน 600 คน (4) อำเภอลับแล มีจำนวน 344 คน และ (5) อำเภอทองแสนขัน มีจำนวน 255 คน รวมประชากรทั้ง 5 อำเภอ มีจำนวน 2,632 คน

**4.3.2 กลุ่มตัวอย่าง** คือ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 รวม 5 อำเภอ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 คน และครูผู้สอน จำนวน 954 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,046 คน แบ่งกลุ่มตัวอย่างตามรายอำเภอ 5 อำเภอ ดังนี้ (1) อำเภอเมืองอุดรดิตต์ มีจำนวน 461 คน (2) อำเภอดรอน มีจำนวน 108 คน (3) อำเภอพิชัย มีจำนวน 239 คน (4) อำเภอลับแล มีจำนวน 137 คน และ (5) อำเภอทองแสนขัน มีจำนวน 101 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 อำเภอ มีจำนวน 1,046 คน

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างข้างหน้ันี้ ได้ใช้สูตรกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ **ทาโร ยามานะ** (Taro Yamane) (1973: 727-728) ในหนังสือ เรื่อง "Statistics: An Introductory Analysis" ที่ระดับความเชื่อมั่น 97.60% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.024

โดยทั่วไปการวิจัยทางสังคมศาสตร์จะใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 สำหรับสาเหตุที่ผู้ศึกษากำหนดระดับความเชื่อมั่น 97.60 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.024 เนื่องจากการกำหนดค่าความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้น ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างในจำนวนที่ต้องการ และเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้งานวิจัยมากยิ่งขึ้น

การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนามผู้ศึกษาทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิราขขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ พร้อมแนบแบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาและผู้ช่วยจำนวน 2 คน ได้แจกด้วยตนเอง จำนวน 1,046 ชุด ให้กลุ่มตัวอย่างกรอก โดยเดินทางไปยังโรงเรียนของกลุ่มตัวอย่างและรอรับกลับคืนมาทันที บางโรงเรียนนัดวันเวลาที่จะขอรับแบบสอบถามคืน

หลังจากนั้น เดินทางไปเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และเมื่อผู้ศึกษาและผู้ช่วยเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนมาแล้ว ได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนเสมอ เมื่อพบว่าแบบสอบถามข้อใด ไม่สมบูรณ์จะขอให้กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามกรอกให้สมบูรณ์และครบถ้วนทุกข้อ การแจกและการเก็บรวบรวมแบบสอบถามดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2552 ถึง วันที่ 31 ตุลาคม 2552 รวม 91 วัน

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้ทำการสัมภาษณ์เนวติกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (delphi) จำนวน 2 คน ได้แก่ (1) นายวิฑูรย์ อ่อนละมุล ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 และ (2) นายประจักษ์ พรหมจ้อย ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานแผนงานและโครงการ รักษาราชการแทนผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ข้อมูลส่วนนี้ถือว่าเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ซึ่งจะนำมาเสริมข้อมูลหลักที่ได้จากการวิจัยสนามที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data)

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนดังกล่าว เพราะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน และ/หรือได้รับผลจากการบริหารจัดการด้านการวางแผน ดังนั้น จึงมีแนวโน้มที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างเหมาะสม มีคุณภาพ และน่าเชื่อถือมาก

ในการศึกษาครั้งนี้ ไม่ได้เลือกคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชาชน และบุคลากรในสถานศึกษา ตำแหน่งพนักงานราชการ พนักงานของรัฐ และลูกจ้าง เนื่องจากสาเหตุดังนี้

- 1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และประชาชน ไม่ใช่ผู้ให้บริการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 โดยตรง ผู้ให้บริการโดยตรงแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและประชาชน คือ สถานศึกษา
- 2) การเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องใช้ระยะเวลา เวลานาน ไม่สามารถติดต่อประสานงานได้ในระยะเวลาการวิจัยที่มีจำกัด เนื่องจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาจากบุคคลหลายอาชีพ บางคนมีชื่ออยู่ในพื้นที่ของสถานศึกษาแต่ไปปฏิบัติงานในพื้นที่อื่น
- 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วมการจัดการศึกษาของสถานศึกษา แต่ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) บุคลากรในสถานศึกษา ตำแหน่งพนักงานราชการ พนักงานของรัฐ และ ลูกจ้างมีการย้ายเข้าหรือย้ายออกเป็นประจำ และสถานศึกษาบางแห่งมีการจ้างลูกจ้างแต่ไม่ส่งรายงานมายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงทำให้จำนวนไม่แน่นอนและไม่ชัดเจน

## 5. ข้อจำกัดในการวิจัย

ข้อจำกัดในการวิจัย หมายถึง การที่ผู้ศึกษากล่าวถึงเหตุผลที่ทำให้การศึกษาหรือการวิจัยต้องจำกัดอยู่ภายในขอบเขตหรือหัวข้อตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์การวิจัยและขอบเขตการวิจัยของการศึกษาเท่านั้น (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 13) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดในการวิจัยที่แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

**5.1 ข้อจำกัดด้านเนื้อหา** ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการศึกษาเฉพาะเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและขอบเขตการวิจัยข้างต้นเท่านั้น โดยไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านอื่น เช่น ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านเวลาหรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านการวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**5.2 ข้อจำกัดด้านพื้นที่** ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการศึกษาเฉพาะบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เท่านั้น ไม่ครอบคลุมไปถึงจังหวัดอื่น เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มีระยะเวลา และมีงบประมาณจำกัด รวมทั้งอาจอยู่คนละเขตพื้นที่การศึกษา

**5.3 ข้อจำกัดด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ในการศึกษาครั้งนี้ครอบคลุมประชากรและกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ซึ่งมีจำนวน 1,046 คน เท่านั้น เพราะเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน และ/หรือ ได้รับผลจากการบริหารจัดการด้านการวางแผน ดังนั้น จึงมีแนวโน้มที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม มีคุณภาพ และน่าเชื่อถือมาก นอกจากนั้น การศึกษาครั้งนี้ครอบคลุมประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนดเท่านั้น โดยไม่ครอบคลุมบุคลากรเขตพื้นที่การศึกษาอื่นหรือบุคลากรตำแหน่งอื่น ๆ เนื่องจากไม่ได้รับผลโดยตรง

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การให้ความหมายของคำศัพท์หรือคำต่าง ๆ เป็นเรื่องยากมากที่จะได้รับการยอมรับจากทุกคน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างของแนวคิด ความคิดเห็น มุมมอง ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคน ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงจำเป็นต้องให้คำจำกัดความหรือ

นิยามศัพท์เฉพาะไว้เพื่ออธิบายและกำหนดขอบเขตของคำศัพท์หรือคำต่าง ๆ ที่นำมาใช้เฉพาะในการศึกษาให้ชัดเจนขึ้น และเพื่อสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจนิยามศัพท์เฉพาะแต่ละคำที่ใช้ในการศึกษาตรงกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ศึกษา รวมทั้งเพื่อให้ผู้ศึกษาไม่สับสน ไม่หลงประเด็น และสามารถศึกษาให้ตรงกับความหมายที่ให้ไว้ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ยังสอดคล้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์และกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาที่กล่าวไว้ข้างต้นด้วย (กรอบแนวคิดแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล) โดยประกอบด้วย 7 หัวข้อ ดังนี้

**6.1 การพัฒนา** หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ด้านการวางแผน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิตต์ เขต 1 ให้ประสบผลสำเร็จ โดยนำแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา

**6.2 ชีตความสามารถ** หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ โดยนำแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา

**6.3 การบริหารจัดการ (management administration)** หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 โดยนำแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา

**6.4 การวางแผน (planning)** หมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการพัฒนาขั้นตอนของการวางแผนอย่างครอบคลุม เพื่อที่จะบูรณาการและประสานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ทั้งนี้ ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน

**6.5 การบริหารจัดการด้านการวางแผน** หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 โดยกำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการพัฒนาขั้นตอนของการวางแผนอย่างครอบคลุม เพื่อที่จะบูรณาการและประสานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน



**6.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1** หมายถึง หน่วยงานภาครัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

**6.7 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ** หมายถึง ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ซึ่งเกิดจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน

**6.8 แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)** เป็นกรอบแนวคิดหลักที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยนำมาจากแนวคิดของ โรเบิร์ต เอส. แคปเพลน และ เดวิด พี. นอร์ตัน ในที่นี้หมายถึง การวิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ที่ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่

**6.8.1 ด้านภายนอกองค์กร (external perspective หรือ customer perspective)** เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้รับบริการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

**6.8.2 ด้านภายในองค์กร (internal perspective)** เช่น กระบวนการบริหารจัดการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1

**6.8.3 ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (learning and growth perspective)** เช่น ความสามารถในการสร้างหรือพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเจริญเติบโตอย่างแข็งแกร่งมั่นคง โดยการที่จะเกิดสิ่งเหล่านี้ได้ หน่วยงานจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดี

**6.8.4 ด้านการเงิน (financial perspective)** เช่น ความสามารถในการด้านวางแผนด้านงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษานี้คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ โดยผู้ศึกษาได้แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ องค์ความรู้ใหม่ ประโยชน์ในทางวิชาการ และประโยชน์ในทางปฏิบัติ ดังนี้

**7.1 องค์ความรู้ใหม่** การศึกษานี้ จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ หรือสร้างความรู้ทางวิชาการ (องค์ความรู้ หมายถึง ตัวความรู้ที่กำหนดขอบเขตได้และระบุเฉพาะเจาะจงได้ เป็นสิ่งที่สร้าง ผิด และพัฒนาได้ เผยแพร่ ถ่ายทอด และนำมาใช้ประโยชน์ได้) กล่าวคือ ทำให้

ทราบและเข้าใจปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผน การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ ผลการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 รวมทั้งผลการศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่ม

## 7.2 ประโยชน์ในทางวิชาการ แบ่งเป็น 2 ข้อ

7.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 จะได้ทราบและเข้าใจความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิด แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลที่ประกอบด้วย 4 ด้าน

7.2.2 สถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งนักศึกษาจะได้รับประโยชน์ด้านการเรียนการสอนและการทำวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิด แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลที่ประกอบด้วย 4 ด้าน

7.3 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตลอดจนประชาชนจะได้รับประโยชน์ในทางปฏิบัติอย่างน้อย 3 ข้อ ดังนี้

7.3.1 บุคลากรในสถานศึกษาสามารถนำผลการศึกษารั้ครั้งนี้ไปปรับใช้ในทางปฏิบัติรวมทั้งนำไปใช้ในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1

7.3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 สามารถนำผลการศึกษาไปพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการวางแผน

7.3.3 ในส่วนของประชาชนหากนำไปศึกษา จะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 และเกิดความมั่นใจว่า บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งนำไปใช้ประโยชน์ เช่น นำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือในการติดตามและตรวจสอบหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐในเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญหรือตามกฎหมายด้วย

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1” ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือกำหนด (1) กรอบแนวคิดการวิจัย (2) วัตถุประสงค์การวิจัยและขอบเขตของการวิจัย (3) นิยามศัพท์เฉพาะ (4) ระเบียบวิธีศึกษา (5) แบบสอบถาม และ (6) ใช้เป็นแนวทางในการเสนอปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นต้น (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 15) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) ผู้ศึกษาได้จัดแบ่งหัวข้อของบทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนี้ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาคำนี้ โดยแบ่งเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดหรือความหมายของการพัฒนา ขีดความสามารถ การบริหารจัดการ และการวางแผน
2. แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผน
4. ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

#### 1. แนวคิดหรือความหมายของการพัฒนา ขีดความสามารถ การบริหารจัดการ และการวางแผน

เนื่องจากการศึกษาคำนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัตถุประสงค์การวิจัยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนา ขีดความสามารถ การบริหารจัดการ และการวางแผน ผู้ศึกษาจึงนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับคำดังกล่าวนี้ โดยศึกษาค้นคว้ามาจากวรรณกรรมของนักวิชาการหรือของหน่วยงาน แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ (1) ความหมายของการพัฒนา (2) ความหมายของขีดความสามารถ (3) แนวคิดหรือความหมายของการบริหารจัดการ และ (4) ความหมายของ

การวางแผน โดยแต่ละหัวข้อ ผู้ศึกษาได้จัดเรียงแนวคิดตามลำดับปี พ.ศ. เก่าที่สุดไปยังปีใหม่ล่าสุด รวมทั้งเริ่มจากนักวิชาการไทยและตามด้วยนักวิชาการต่างประเทศตามปีทำนองเดียวกัน ดังต่อไปนี้

**1.1 ความหมายของการพัฒนา** มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ในที่นี้จะขอยกมาศึกษาเพียงบางส่วนเท่านั้น ดังนี้

พัทธา สายหู (2515: 586) ในหนังสือ เรื่อง “ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนา ประเทศ” เห็นว่า การพัฒนา แปลว่า การทำให้เจริญ การทำให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงปรารถนา

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 53) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารงานบุคคลแผนใหม่” ได้ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และ ประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้ดียิ่งขึ้น

ยูวัฒน์ วุฒิเมธี (2526: 1) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการพัฒนาชุมชนและการพัฒนา ชนบท” ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่า หมายถึง การกระทำที่เกิดขึ้น คือ เปลี่ยนจากสภาพหนึ่ง ไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่า

ชูชีพ พุทระเสริฐ (2538: 16) ในหนังสือ เรื่อง “การพัฒนาองค์การเทคนิค การบริหารการศึกษา” อธิบายการพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้อง บุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตน รับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ

ที. อาร์. เบ็ทเทิน (T. R. Batten) (1959: 2) ในหนังสือ เรื่อง “Communities and Their Development: an Introductory Study with Special Reference to the Tropics” ได้ให้ ความหมายของการพัฒนาว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

สรุปและวิเคราะห์ หลังจากที่ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัย หรือแนวคิดเกี่ยวกับ คำว่า “การพัฒนา” ของนักวิชาการทั้งหลายและได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น จะเห็นว่า นักวิชาการทั้งหลายได้ ให้ความหมายของการพัฒนาใกล้เคียงกัน เช่น สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายของ การพัฒนา ว่า หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติ หน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้ดียิ่งขึ้น ยูวัฒน์ วุฒิเมธี ให้ความหมายว่า การพัฒนา หมายถึง การกระทำ ให้เกิดขึ้น คือ เปลี่ยนจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าและ ที. อาร์. เบ็ทเทิน ให้ความหมาย การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำความหมายของคำว่า การพัฒนา ของ สมพงษ์ เกษมสิน มาเป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดเป็นความหมายของคำว่า การพัฒนา ที่เป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษาเองและใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยหมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่ง

จะเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ด้านการวางแผน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1 ให้ประสบผลสำเร็จ โดยนำแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้นำความหมายของ สมพงษ์ เกษมสิน มาใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดความหมายของขีดความสามารถที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นการให้ความหมายของคำว่า การพัฒนา ได้ครอบคลุมสาระสำคัญของ การพัฒนา มีความชัดเจน เข้าใจง่าย สะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้ รวมตลอดทั้งนำไปปรับใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้

**1.2 ความหมายของขีดความสามารถ** คำว่า ขีดความสามารถ มีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกับคำว่า ระดับความรู้ความเข้าใจ หรือประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงนำความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ มาศึกษาเทียบเคียงด้วย โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 667) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน

ระพี แก้วเจริญ และทิตยา สุวรรณชฎ (2510: 10) ในหนังสือ เรื่อง “การแบ่งเวลา ปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนระดับนักบริหารอาวุโส” ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพว่า หมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จซึ่งไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยนำเข้าหรือความพึงพอใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 30) ในหนังสือ เรื่อง “หลักบริหาร” ได้กล่าวถึงแนวคิดของ แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน (Harrington Emerson) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการการทำงานให้มีประสิทธิภาพไว้ในหนังสือ เรื่อง “The Twelve Principles of Efficiency” โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่างแจ้ง
2. ใช้หลักสามัญในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาและคำแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับไว มีสมรรถภาพและมีการลงทะเลเป็น

เป็นหลักฐาน

7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการทำงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา

9. ผลของงาน ได้มาตรฐาน

10. การทำงานสามารถยึดเป็นมาตรฐาน

11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้

12. ให้นำหนึ่งรางวัลแก่งานที่ดี

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2528: 130) ในหนังสือ เรื่อง “ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์”

ได้อธิบายว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือ การลดค่าใช้จ่ายด้านวัสดุและบุคลากร ในขณะที่พยายามเพิ่มความเร็วและความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538: 2) ในหนังสือ เรื่อง “การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ” กล่าวถึง ประสิทธิภาพ ว่า มีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้อย่างมีติดตามแต่วัตถุประสงค์ในการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2541: 49) ในหนังสือ เรื่อง “คู่มือการดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานหรือบริการที่ถูกต้องรวดเร็ว ใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม คุ่มค่าและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในขณะที่ต้องการผลงานมากที่สุด

สรุปและวิเคราะห์ หลังจากที่ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัย หรือแนวคิดเกี่ยวกับคำว่า “ขีดความสามารถ” ของนักวิชาการทั้งหลายและได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น จะเห็นว่านักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพหรือขีดความสามารถใกล้เคียงกัน เช่น

ระพี แก้วเจริญ และทิตยา สุวรรณชฎ ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพ ว่า หมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จซึ่งไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยนำเข้าหรือความพึงพอใจ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผล ในการทำงาน และกระทรวงศึกษาธิการ ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานหรือบริการที่ถูกต้องรวดเร็ว ใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม คุ่มค่าและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในขณะที่ต้องการผลงานมากที่สุด

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับขีดความสามารถ จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานมาเป็นพื้นฐานหรือแนวทางในการกำหนดความหมายของคำว่า ขีดความสามารถ ที่เป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษาเองและใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยหมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวครดิตต์ เขต 1 ให้ประสบผลสำเร็จ โดยนำแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้นำความหมายของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน มาใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดความหมายของขีดความสามารถที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นการให้ความหมายของคำว่า ขีดความสามารถ ที่มีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย สะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้ และเป็นแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ เป็นที่ยอมรับทั่วไป รวมถึงลดทั้งนำไปปรับใช้ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้

**1.3 แนวคิดหรือความหมายของการบริหารจัดการ** คำว่า การบริหารจัดการ นำไปใช้ทั้งในหน่วยงานและบุคลากรของภาครัฐและภาคเอกชน เป็นการผสมผสานแนวคิดการบริหารภาครัฐและการจัดการภาคเอกชนเข้าด้วยกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ สำหรับแนวคิดหรือความหมายของการบริหารจัดการที่สำคัญ มีดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 21-22) ในหนังสือ เรื่อง “องค์การและการบริหาร” กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1. ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ

2. ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบ ทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

3. ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 5) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ” กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ หนึ่ง ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ สอง มีกระบวนการบริหารที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ (1) การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) (2) การดำเนินงาน (acting) และ (3) การประเมินผล (evaluating) และ สาม มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้ง การพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชน

นอกจากนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550: 2-3) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง” กล่าวว่า ในการศึกษาความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ ควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้นก่อน กล่าวคือ สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่อาจมีข้อยกเว้นน้อยมากที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เช่น ฤาษี การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว (family)



เผ่าพันธุ์ (tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) เมื่อนมนุษย์อยู่ร่วมกัน เป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติอีกทีในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการ ควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ ได้มี วิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ ในปัจจุบันอาจ เรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้น เรียกว่า การบริหาร (administration) หรือการบริหารราชการ (public administration) ด้วยเหตุผลเช่นนี้ มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการ บริหารหรือการบริหารราชการได้ และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีประเทศ ที่นั่นย่อมมีการบริหาร”

คำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “administrare” หมายถึง ช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยความสะดวก (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมาย ใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับ ความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ

ส่วนคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมี วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับ ผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ (management administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอน การปฏิบัติราชการ และการจงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้ เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐ เช่น ให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า และบุหรี่ อย่างไรก็ตาม ภาคธุรกิจก็ได้ทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชน ได้ เช่นกัน เช่น จัดโครงการคืนกำไรให้สังคมด้วยการลดราคาสินค้า ขายสินค้าราคาถูก และการบริจาค เงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือ การปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึง ของหน่วยงาน และ/หรือ บุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุม เรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority)

(3) การบริหารคุณธรรม (Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์การ (Organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยการ (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) และ (11) การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้ เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพสคอร็บ (PAMS-POSDCoRB) แต่ละตัวอักษรมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

คำว่า การบริหารและการบริหารจัดการ รวมทั้งคำอื่น ๆ อีก เป็นต้นว่า การปกครอง (government) การบริหารการพัฒนา การจัดการ และการพัฒนา (development) หรือแม้กระทั่งคำว่า การบริหารการบริการ (service administration) การบริหารจิตสำนึกหรือการบริหารความรู้ดีรู้ชอบ (consciousness administration) การบริหารคุณธรรม (morality administration) และการบริหารการเมือง (politics administration) ที่เป็นคำในอนาคตที่อาจถูกนำมาใช้ได้ คำเหล่านี้ล้วนมีความหมายใกล้เคียงกัน ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจ เช่น นายกรัฐมนตรี ในแต่ละยุคสมัยจะนำคำใดมาใช้ โดยอาจมีจุดเน้นแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตาม ทุกคำที่กล่าวมานี้เฉพาะในภาครัฐ ล้วนหมายถึง (1) การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง (guideline) วิธีการ (method) หรือมรรควิธี (means) ใด ๆ (2) ที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงาน (3) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (4) เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (end หรือ goal) หรือ การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางเบื้องต้น (primary goal) คือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ หรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม หรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด (ultimate goal) คือ การพัฒนาประเทศที่ประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขอย่างยั่งยืน เป็นต้น และทุกคำดังกล่าวนี้ อาจมองในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (process) ที่มีระบบและมีหลายขั้นตอนในการดำเนินงานก็ได้

ไม่เพียงเท่านั้น **วิรัช วิรัชนิภาวรรณ** (2551: 89-91) ใน รัฐสภาสาร บทความ เรื่อง “การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหาร การจัดการ การบริหารการพัฒนา และการบริหารจัดการ” ได้อธิบายว่า การบริหารจัดการ (management administration) นำไปใช้ทั้งในหน่วยงานและบุคลากรของภาครัฐและภาคเอกชน เป็นการผสมผสานแนวคิดการบริหารภาครัฐและการจัดการภาคเอกชนเข้าด้วยกัน ถ้านำคำนี้ไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ชัดเจนมากขึ้น อาจใช้คำว่า การบริหารจัดการภาครัฐ (public management administration) ในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และแคนาดา ได้นำคำว่า การบริหารจัดการ ซึ่งตรงกับคำว่า management administration มาใช้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น ใช้ในวงการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย

ในหน่วยงานของรัฐ และในหน่วยงานของเอกชน ตัวอย่างเช่น

1. หนังสือ เรื่อง “Union-Management Administration of Employee Training: the Experience of Tennessee Valley Authority” เขียน โดย William J. McGlothlin ในปี ค.ศ. 1943
2. หนังสือ เรื่อง “Organizational Management Administration for Athletic Program” เขียน โดย Thomas M. Kinder จัดพิมพ์โดย Eddie Bowers Publishing, U.S.; พิมพ์ครั้งที่ 4, ธันวาคม ค.ศ. 1998
3. หนังสือ เรื่อง “Guide to Collection Development and Management Administration, Organization, and Staffing” เขียน โดย Mary H. Munroe, John M. Haar, Peggy Johnson จัดพิมพ์โดย Lanham, Md. : Scarecrow Press, 2001
4. วารสาร “Educational Management Administration & Leadership” Tony Bush (บรรณาธิการ) จาก University of Lincoln, UK (สหราชอาณาจักร) จัดพิมพ์โดย Sage Publications และได้ความร่วมมือจาก British Educational Leadership, Management & Administration Society, 2005-2007
5. มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้นำคำว่า management administration มาใช้ เช่น
  - 5.1 Fairleigh Dickinson University ในแวนคูเวอร์ (Vancouver) ประเทศแคนาดา
  - 5.2 Missouri State University ในมลรัฐมิสซูรี สหรัฐอเมริกา
  - 5.3 Villanova University ในมลรัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา
  - 5.4 University of Northwestern Connecticut ในมลรัฐคอนเนตทิคัต สหรัฐอเมริกา
  - 5.5 University of West Texas A&M ในมลรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา
  - 5.6 University of Southwestern Medical Center ในเมืองดัลลัส (Dallas) มลรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา
6. หน่วยงานของรัฐหรือหน่วยราชการของสหรัฐอเมริกา ได้นำมาใช้ เช่น
  - 6.1 กระทรวงสิ่งแวดล้อม (Department of the Environment) ในมลรัฐแมริแลนด์
  - 6.2 หน่วยการปกครองท้องถิ่น คือ Jackson County ในมลรัฐฟลอริดา
7. หน่วยงานของเอกชน ในสหรัฐอเมริกา เช่น บริษัท Hewlett Packard บริษัทคอมพิวเตอร์ของเอกชน ชื่อ Novell บริษัท คอมพิวเตอร์ของเอกชน ชื่อ Knowledgestorm บริษัท Gemalto บริษัท ViaNett เป็นต้น

สรุปและวิเคราะห์ หลังจากที่ได้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัย หรือแนวคิดเกี่ยวกับคำว่า “การบริหารจัดการ” ของนักวิชาการทั้งหลายและได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น พบว่านักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ต่างกัน กล่าวคือ ชงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ (1) ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน (2) ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ (3) ด้านของความรับผิดชอบ จะเห็นได้ว่า การให้ความหมายของชงชัย สันติวงษ์ ไม่ครอบคลุมกระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญหรือสาระสำคัญที่จำเป็นยิ่งสำหรับการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ไม่มีสาระสำคัญที่เกี่ยวกับด้านการบริหารนโยบาย การบริหารอำนาจหน้าที่ การบริหารคุณธรรม และการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงไม่สมควรที่จะนำมาปรับใช้กับหน่วยงานในสภาพการบริหารจัดการยุคปัจจุบัน ขณะที่ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ รวม 11 ด้าน ได้แก่ (1) การบริหารนโยบาย (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (3) การบริหารคุณธรรม (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) การวางแผน (6) การจัดองค์การ (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (8) การอำนวยความสะดวก (9) การประสานงาน (10) การรายงาน และ (11) การงบประมาณ

เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาจึงได้นำความหมายของการบริหารจัดการของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดเป็นความหมายของคำว่า การบริหารจัดการ ที่เป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษาเองและใช้ในการศึกษาค้นคว้า โดยหมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยนำแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้นำความหมายของการบริหารจัดการ ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดความหมายของการบริหารจัดการที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นการให้ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการ ที่ประกอบด้วยกระบวนการที่ครอบคลุมขั้นตอนสำคัญหรือสาระสำคัญของการบริหารจัดการที่ครบถ้วน เป็นที่ยอมรับทั่วไป และสามารถนำไปใช้ในการศึกษาค้นคว้าได้อย่างเหมาะสม รวมตลอดทั้งนำไปปรับใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาค้นคว้า

**1.4 ความหมายของการวางแผน** มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534: 3) ในหนังสือ เรื่อง “หลักและเทคนิคของการวางแผน” ได้อธิบายว่า การวางแผน คือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกที่เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่า

จะเป็นวัตถุประสงค์หรือการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการถามว่า จะทำอะไร (what) ทำไมต้องทำ (why) ใครบ้างเป็นผู้กระทำ (who) จะกระทำเมื่อใด (when) กระทำที่ไหนบ้าง (where) และกระทำกันอย่างไร (how)

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2538: 293) ในเอกสารการสอนชุดวิชา “นโยบายสาธารณะและการวางแผน” ได้สรุปเกี่ยวกับการวางแผนว่า การวางแผน คือกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันกับอนาคต เพื่อการแก้ไขสาเหตุของปัญหาตามเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

เฮอริเบิร์ต เอ. ไชมอน โดนัลด์ ดับเบิลยู. สมิทเบอร์ก และวิกเตอร์ เอ. ทอมป์สัน (Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg and Victor A. Thompson) (1961: 423) ในหนังสือเรื่อง “Public Administration” อธิบายว่า การวางแผนคือกิจกรรมที่เกี่ยวกับข้อเสนอในอนาคตในเรื่องการประเมินข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีให้เลือกและเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จของข้อเสนอ นั้น ๆ การวางแผนเป็นเรื่องของความคิดที่มีเหตุมีผลและมีการควบคุมให้ดำเนินการด้วย

อัลเบิร์ต วอเตอร์ตัน (Albert Waterston) (1965: 26) ในหนังสือเรื่อง “Development Planning” ให้คำจำกัดความของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนคือความพยายามที่ต่อเนื่อง รัดกุม และมีสติขั้นตัวในการสรรหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่ เพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวางแผนหมายถึงการประหยัคทรัพยากรที่มีจำกัด การวางแผนได้ถูกนำไปใช้ในลักษณะต่างกันในสังคมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จประเภทต่าง ๆ

ฮาโรลด์ คูนต์ และซีริล โอคอนเนลล์ (Harold Konntz and Cyril O'Donnell) (1968: 81) ในหนังสือเรื่อง “Principles of Management” กล่าวว่า การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการ

ฟริมอนต์ อี. คาสต์ และเจมส์ อี. โรเซนวิก (Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig) (1970: 435-436) ในหนังสือเรื่อง “Organization and Management: A System Approach” อธิบายว่า การวางแผนคือกระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

รัสเซลล์ แอล. แอคคอฟฟ์ (Russell L. Ackoff) (1970: 1-4) ในหนังสือเรื่อง “A Concept of Corporate Planning” ได้อธิบายว่า การวางแผน คือ บางสิ่งบางอย่างที่เรากระทำก่อนที่จะมีการกระทำ (action) เกิดขึ้น และเป็นเรื่องของการตัดสินใจโดยอาศัยการทำนายไว้ล่วงหน้า

เดวิด เอช. โฮล์ท (David H. Holt) (1993: 164) ในหนังสือ เรื่อง “Management: Principles and Practices” ได้ให้ทัศนะว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและวิธีการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์ขององค์การก็คือ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่จะให้บังเกิดขึ้น ณ จุดหนึ่งของเวลาในอนาคตที่ต้องการ

สตีเฟน พี. รอปบินส์ และแมรี เคาล์เตอร์ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter) (1996: 228-229) ในหนังสือ เรื่อง “Management” ได้อธิบายว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์ (goals) หรือวัตถุประสงค์ (objective) ขององค์การ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ (strategies) ทั้งหมด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ดังกล่าว ตลอดจนการพัฒนารูปแบบของการวางแผนอย่างครอบคลุม เพื่อที่จะบูรณาการและประสานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องให้เป็นหนึ่งเดียวกัน การวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย (ends) และวิธีการ (means)

สรุปและวิเคราะห์ หลังจากที่ได้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัย หรือแนวคิดเกี่ยวกับคำว่า “การวางแผน” ของนักวิชาการทั้งหลายและได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น พบว่านักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายของการวางแผนคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ประชัช เปี่ยมสมบูรณ์ สรุปว่า การวางแผน คือกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันกับอนาคต เพื่อการแก้ไขสาเหตุของปัญหาตามเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขณะที่ เดวิด เอช. โฮล์ท ให้ทัศนะว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและวิธีการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์ขององค์การก็คือ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่จะให้บังเกิดขึ้น ณ จุดหนึ่งของเวลาในอนาคตที่ต้องการ และ สตีเฟน พี. รอปบินส์ และแมรี เคาล์เตอร์ อธิบายว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ทั้งหมด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ดังกล่าว ตลอดจนการพัฒนารูปแบบของการวางแผนอย่างครอบคลุม เพื่อที่จะบูรณาการและประสานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องให้เป็นหนึ่งเดียวกัน การวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย และวิธีการ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำความหมายของการวางแผนของ สตีเฟน พี. รอปบินส์ และแมรี เคาล์เตอร์ มาเป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดเป็นความหมายของคำว่า การวางแผน ที่เป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษาเองและใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยหมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการพัฒนารูปแบบของการวางแผนอย่างครอบคลุม เพื่อที่จะบูรณาการและประสานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ทั้งนี้ ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน

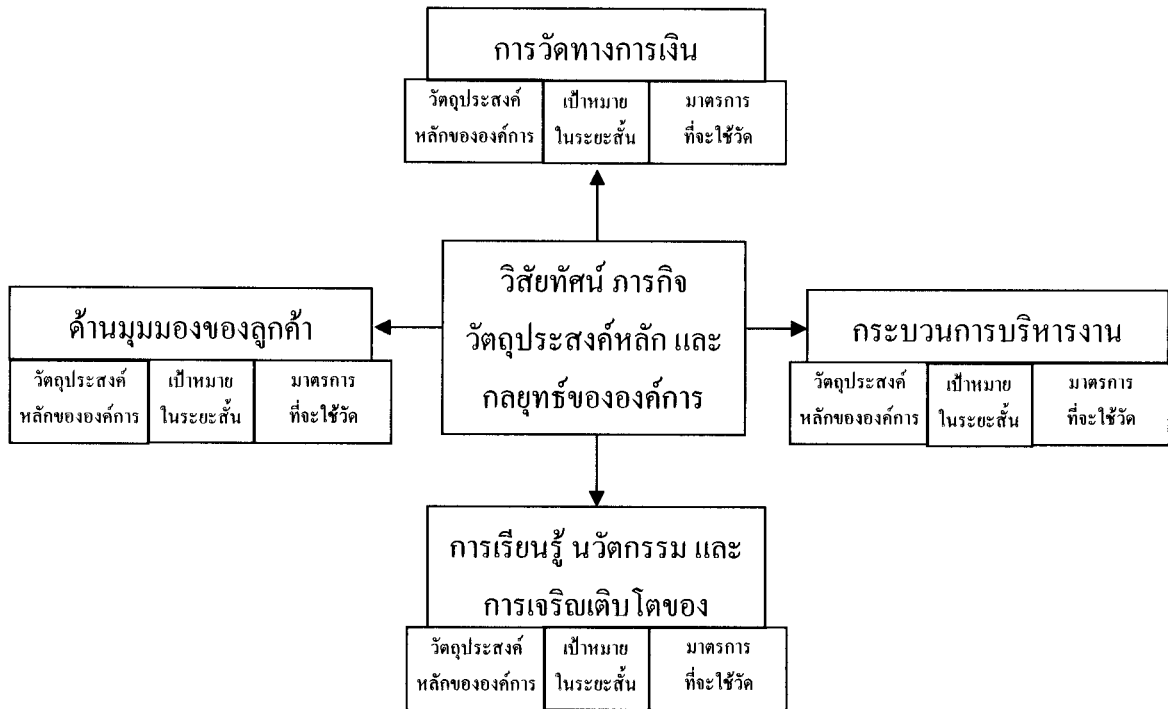
สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้นำความหมายของการวางแผนของ สตีเฟน พี. รอบบินส์ และแมรี เคาล์เตอร์ มาใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางในการกำหนดความหมายของการวางแผนที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นการให้ความหมายของคำว่า การวางแผน ที่สอดคล้องกับสาระสำคัญของการวางแผน สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป รวมตลอดทั้งนำไปปรับใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาให้ความสำคัญกับ “แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล” โดยถือว่าเป็นตัวแปรอิสระ และเป็นกรอบแนวคิดหลักที่ผู้ศึกษานำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลที่กล่าวมานี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าหรือรวบรวมมาจากวรรณกรรมของนักวิชาการหลายคน ดังนี้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544: 306-308) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี” กล่าวไว้ว่า Balanced Scorecard เป็นแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้เสนอแนวคิดในการวัดผลงานของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจนขึ้น ให้ได้ภาพรวมขององค์กรอย่างสมดุลขึ้น โดยนอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ควรต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างอนาคตให้องค์กรด้วย ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารจะสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนขึ้น

สุพานี สฤษฏ์วานิช ยังอธิบายว่า ขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ (1) ทางด้านการเงิน (2) ทางด้านมุมมองของลูกค้า หรือความพอใจของลูกค้า (3) ทางด้านกระบวนการบริหารภายใน และ (4) ทางด้านการมุ่งสร้างการเรียนรู้ นวัตกรรม และการเจริญเติบโตให้เกิดขึ้นแก่องค์กร ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของ Balanced Scorecard

กฤษณี มหาวิรุฬห์ (2546: 28-33) ในบทความ เรื่อง “แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard” ได้อธิบายไว้ว่า Balanced Scorecard คือระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่ง ที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators, (KPI) เป็นกลไกสำคัญ และเห็นด้วยกับ คำนิยามของ โรเบิร์ต เอส. แคปเพลน และ เดวิด พี. นอร์ดัน (Robert S. Kaplan และ David P. Norton) ที่ได้ให้นิยามล่าสุดไว้ว่า “Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วย ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้น ในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (alignment and focused)”

กฤษณี มหาวิรุฬห์ ยังกล่าวว่า แนวคิดแบบ Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของสหรัฐอเมริกาประสบ ปัญหาในปี 1987 และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective)



มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective)

นอกจากนี้ กฤษณี มหาวิรุฬห์ ยังกล่าวถึง มุมมองภายใต้การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลไว้ด้วยว่า แม้ว่า แนวทางของ Kaplan and Norton จะมีความเป็นลำดับที่ชัดเจน แต่การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิม การที่จะมีมุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของงานมากกว่า หน่วยงานบางแห่งอาจจะมีมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานนั้น ๆ นอกจากนั้น การจัดเรียงลำดับของมุมมองต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ในหน่วยงานก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้น เช่น หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจวัตถุประสงค์ด้านการเงินอาจจะไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ แต่อาจจะเป็นในด้านลูกค้านั่นก็ได้ และมุมมองด้านการเงินอาจจะอยู่ล่างสุดในฐานะที่เป็นมุมมองที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็ได้ เป็นต้น

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 3-4) ในหนังสือ เรื่อง “เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard” กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators, (KPI) เป็นกลไกสำคัญของ Balanced Scorecard เป็นมากกว่าแค่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีก นอกเหนือจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอยู่ภายใต้ Balanced Scorecard สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้น เป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่า การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดนั้นมีวิธีการหลายวิธี ซึ่งถ้าจะมองอีกแง่หนึ่ง Balanced Scorecard ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยในการกำหนดตัวชี้วัด

พสุ เดชะรินทร์ กล่าวถึงคำนิยามของ Balanced Scorecard ว่า เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ มุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (alignment and focused) คำนิยามดังกล่าวเป็นคำนิยามที่ โรเบิร์ต เอส. แคปเพลน และ เดวิด พี. นอร์ตัน (Robert S. Kaplan และ David P. Norton) ได้ให้ไว้ล่าสุด อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่างๆย่อมมีวัตถุประสงค์และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน องค์กรจึงเลือกที่จะใช้ Balanced Scorecard เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผล แต่องค์กรบางแห่งจะเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งไม่ได้มีกฎที่ตายตัวว่าสามารถนำไปใช้ได้เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งเท่านั้น การจะนำไปใช้ในรูปใดขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารขององค์กรเป็นหลัก

พสุ เดชะรินทร์ (2547: 1-3) ในเอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ เรื่อง “การนำหลักการ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับกองทัพอากาศ” กล่าวไว้ว่า Balanced Scorecard คือ การแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์องค์กรไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยในการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติ ทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินที่สมดุลกัน โดยจะพิจารณาได้ 4 มุมมอง ดังที่กล่าวแล้วข้างต้น

นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ ยังกล่าวถึง Balanced Scorecard ไว้ว่า Balanced คือ ความสมดุลของสิ่งต่อไปนี้

1. ความสมดุลทั้งในด้านการเงินและด้านอื่น ได้แก่ ด้านลูกค้า การดำเนินงานภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งก็คือ มุมมอง (perspectives) ทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard นั้นเอง

2. ความสมดุลระหว่างมุมมองในระยะสั้นและระยะยาว โดยมุมมองระยะสั้น คือ การให้ความสำคัญด้านการเงินเป็นหลัก จนละเลยต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว เช่น ในเรื่องของบุคลากรหรือด้านเทคโนโลยี แต่ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญทั้งมุมมองระยะสั้น (ด้านการเงิน) และมุมมองในระยะยาวที่แสดงถึงการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร

3. ความสมดุลระหว่างมุมมองภายในและภายนอกองค์กร เพราะ Balanced Scorecard เสนอมุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) จะเป็นการมององค์กรจากมุมมองของตัวลูกค้าทำให้องค์กรทราบว่ อะไร คือ สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังหรือต้องการ

4. ความสมดุลระหว่างการเพิ่มรายได้และการควบคุมต้นทุน

5. ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (leading indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (lagging indicators)

Scorecard คือ บัตรคะแนน หมายความว่า มีระบบข้อมูลหรือสิ่งสนับสนุนให้เห็นว่าตัวชี้วัดในแต่ละด้านนั้นได้ทำจริง ไม่ใช่มีเฉพาะตัวเลข

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 28-29) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน” กล่าวถึง การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล หมายความว่า รวมถึง การวิเคราะห์หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานแบบสมดุลด้วย 4 ปีวิจัย หรือ 4 ด้าน ตามแนวคิดของ โรเบิร์ต เอส. แคปเพลน และ เดวิด พี. นอร์ตัน (Robert S. Kaplan และ David P. Norton) ที่ปรากฏเริ่มแรกในวารสาร Harvard Business Review ปี ค.ศ. 1992 ทั้ง 4 ด้านนั้น ประกอบด้วย (1) ด้านภายนอกองค์กร (external perspective หรือ customer perspective) เช่น ประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (เทียบได้กับ Market) (2) ด้านภายในองค์กร

(internal perspective) เช่น กระบวนการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน (เทียบได้กับการบริหารงานภายในทั่วไป หรือ Management) (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (learning and growth perspective) เช่น ความสามารถในการสร้างหรือพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเจริญเติบโตอย่างแข็งแกร่งมั่นคง โดยการทำสิ่งเหล่านี้ได้ หน่วยงานจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดี (เทียบได้กับ Man) และ (4) ด้านการเงิน (financial perspective) เช่น งบประมาณ ความสามารถในการทำกำไร (เทียบได้กับ Money) (ทั้งนี้ ความสำเร็จของการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล อยู่ที่การสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator, KPI) ที่ถูกต้อง เทียบตรง เป็นที่ยอมรับ และสะดวกต่อการนำไปใช้)

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษานำกรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่เรียกว่า แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล มาใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาครั้งนี้ เพราะเป็นกรอบแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างผสมกลมกลืนหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ ไม่เพียงเท่านั้น ยังเป็นกรอบแนวคิดหรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่า ควรปรับปรุงการปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง เพื่อให้ดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาเห็นว่า แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล เป็นกรอบแนวคิดที่มีความเหมาะสมที่จะนำมาศึกษา เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดอื่น ๆ ที่ บางกรอบแนวคิดมีกระบวนการบริหารจัดการไม่ครบถ้วน โดยได้เปรียบเทียบไว้ในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบกรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด การบริหารจัดการ	กระบวนการบริหารจัดการ			
	ปัจจัยภายนอก		ปัจจัยภายในองค์กร	
	องค์กร (Market)	งาน (Management)	คน (Man)	เงิน (Money)
1. การบริหารจัดการ หน่วยงานแบบ สมดุล (Balanced Scorecard) 4 ด้าน	(1) ด้านภายนอก องค์กร เช่น ความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ	(2) ด้านภายใน องค์กร เช่น กระบวนการบริหาร จัดการภายใน	(3) ด้านการเรียนรู้ และการเจริญ เติบโต เช่น ความสามารถ ในการสร้างหรือ พัฒนาหน่วยงาน	(4) ด้านการเงิน เช่น ความสามารถ ในการทำกำไร
2. Benchmarking 5 ด้าน	(1) ความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ	(2) การปฏิบัติงาน หรือผลของ การปฏิบัติงาน (3) กระบวนการ ดำเนินงาน (4) ผลិតภัณฑ์ และ (5) ยุทธศาสตร์		
3. 3M 3 ด้าน		(1) การบริหารงาน ทั่วไป หรือการ จัดการทั่วไป	(2) การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	(3) การบริหาร งบประมาณ

หมายเหตุ การนำเสนอตารางที่ 2.1 ข้างบนนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความครอบคลุมของกรอบแนวคิดหลักเท่านั้น ไม่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดรองของการศึกษาครั้งนี้แต่อย่างใด

จากตารางการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้น จะเห็นว่า กรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่เรียกว่า แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล ที่ประกอบด้วยกระบวนการบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ (1) ด้านภายนอกองค์กร (2) ด้านภายในองค์กร (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ (4) ด้านการเงิน นั้น ครอบคลุมกระบวนการ

บริหารจัดการทั้งปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร ส่วนกรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่เรียกว่า Benchmarking ที่ประกอบด้วยกระบวนการบริหารจัดการ 5 ด้าน คือ (1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (2) การปฏิบัติงานหรือผลของการปฏิบัติงาน (3) กระบวนการดำเนินงาน (4) ผลผลิต และ (5) ยุทธศาสตร์ นั้น ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการทั้งปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร แต่ไม่ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการด้านคนและเงิน สำหรับ 3M ที่ประกอบด้วยกระบวนการบริหารจัดการ 3 ด้าน คือ (1) การบริหารงานทั่วไป หรือ การจัดการทั่วไป (2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (3) การบริหารงบประมาณ นั้น ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรทั้ง 3 ด้าน แต่ไม่ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการภายนอกองค์กร

สรุปและวิเคราะห์ หลังจากที่ได้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัย หรือแนวคิดเกี่ยวกับคำว่า “การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล” ของนักวิชาการทั้งหลายและได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น จะเห็นว่า นักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายและกระบวนการของการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลไว้คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ กฤษณี มหาวิรุฬห์ และพสุ เศษะรินทร์ ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลไว้เหมือนกันว่า Balanced Scorecard คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญที่กำหนดตัวชี้วัดเป็นกลไกสำคัญ นอกจากนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ยังกล่าวถึง การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล หมายความว่า รวมถึงการวิเคราะห์หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานแบบสมดุล ในส่วนของกระบวนการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลนั้น นักวิชาการแต่ละคนมีความเห็นเหมือนกันว่า ประกอบด้วยปัจจัย 4 ปัจจัย/ด้าน ตามแนวคิดของ โรเบิร์ต เอส. แคปเพลน และเดวิด พี. นอร์ตัน อันได้แก่ (1) ด้านภายนอกองค์กร (2) ด้านภายใน (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ (4) ด้านการเงิน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำความหมายของการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลตามที่ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้กล่าวไว้ มาเป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดเป็นความหมายของคำว่า การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล ที่เป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษาเองและใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยหมายถึง การวิเคราะห์การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ที่ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภายนอกองค์กร เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ซึ่งเป็นผู้รับบริการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (2) ด้านภายในองค์กร เช่น กระบวนการบริหารจัดการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เช่น ความสามารถในการสร้างหรือพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเจริญเติบโตอย่างแข็งแกร่ง

มั่นคง โดยการที่จะเกิดสิ่งเหล่านี้ได้ หน่วยงานจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดี และ (4) ด้านการเงิน เช่น ความสามารถในการด้านวางแผนด้านงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษานำความหมายของการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางในการกำหนดความหมายของการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นความหมายที่สอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล นำมาใช้ได้ง่าย เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป และให้ความหมายของกระบวนการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน รวมตลอดทั้งนำไปปรับใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผน

เนื่องจากวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ได้ครอบคลุมเรื่องปัญหาและการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงทบทวนวรรณกรรมในเรื่องดังกล่าวนี้ด้วย ดังต่อไปนี้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534: 8) ในหนังสือ เรื่อง “หลักและเทคนิคการวางแผน” กล่าวว่าไว้ว่าการวางแผนและแผนเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ดังนั้น จึงช่วยให้การทำงานของเขามีความเป็นไปได้มาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่า จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานด้วย แผนจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2539: 226-227) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการบริหารการศึกษา” กล่าวถึงลักษณะของการประสานงานไว้ว่า การประสานงานเป็นเรื่องของวัตถุประสงค์หรือนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรไว้ อย่างชัดเจนทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจอย่างดี ก็เป็นการวางแผนทางการประสานงานไว้อย่าง ต่อเนื่อง นอกจากนี้การประสานงานยังเป็นเรื่องของแผนงาน เพราะแผนงานเป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้ และหากแผนกำหนดขั้นตอนในการทำงานแต่ละฝ่ายไว้โดยละเอียด ก็จะช่วยให้มีการประสานงานได้ดีขึ้น

พระบรมราชาโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ปีพุทธศักราช 2540 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2540 ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน ให้ความสำคัญกับการประสานงาน ไว้ว่า “งานของชาตินั้นเป็นงาน

ที่กว้างขวาง ประกอบด้วยงานทุกด้านทุกระดับอันสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องถึงกันหมดโดยแต่ละอย่างต่างต้องอาศัยและเกื้อกูลสนับสนุนกันอย่างสอดคล้องพอเหมาะพอดี จึงจะสัมฤทธิ์ผลที่ทำให้ชาติบ้านเมืองมั่นคงและเจริญก้าวหน้าไปได้ ดังนั้น ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จึงต้องพยายามปฏิบัติตนปฏิบัติงานให้สัมพันธ์ประสานกับบุคคลอื่นฝ่ายอื่นให้ได้”

พระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2543 ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไว้ว่า “ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดินจะต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มกำลังความสามารถ ด้วยอุทิศตนด้วยความเข้มแข็งเสียสละ และระมัดระวังให้การทุกอย่างในหน้าที่เป็นไปอย่างถูกต้อง และเที่ยงตรงเป็นกลาง ด้วยความระลึกว่าตนอยู่เสมอว่า การปฏิบัติตัวปฏิบัติงานของตนมีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ส่วนรวมของบ้านเมืองและของประชาชนทุกคน”

กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ที่ได้ระบุอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีหน้าที่วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546: 30-41) ใน รัฐฐาภิรักษ์ บทความเรื่อง “วิเคราะห์ลักษณะอุปนิสัยของคนไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ” ได้กล่าวถึงอุปนิสัยของประชาชนเกี่ยวกับการวางแผน ไว้ว่า อุปสรรคของการพัฒนาประเทศเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น จากผู้นำรัฐบาล ข้าราชการและประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลักษณะอุปนิสัยบางประการของประชาชนคนไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งอุปนิสัยที่เป็นอุปสรรคประการหนึ่งคือ ขาดการวางแผน คนไทยขาดการวางแผนอย่างเป็นทางการ ชอบมองโลกในแง่ดี โดยไม่เกรงว่า สิ่งใดจะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อมีปัญหาใดเกิดขึ้นก็แก้ไขปัญหานั้นเฉพาะหน้าในแต่ละครั้งไปตามสถานการณ์ ซึ่งบางครั้งก็เป็นแบบ “สุกเอาเผากิน” ผู้ที่วางแผนในการทำงานจะถูกมองไปว่าเป็นตัวปัญหา คิดมาก หรือวิตกกังวลเกินไป ดังนั้น การทำงานใด ไม่จำเพาะแต่งานพัฒนาเท่านั้น ถ้าขาดการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว จะทำให้การทำงานไม่มีทิศทางไม่รอบคอบ หละหลวม และล้มเหลวได้ง่าย

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ยังกล่าวอีกว่า การพัฒนาประเทศไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเกิดจากความไม่เข้าใจลักษณะอุปนิสัยของคนไทยว่า มีบางส่วนที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ และที่ยังไม่มีการแยกแยะอธิบายให้เห็นอย่างชัดเจน แม้จะมีอยู่ในคนไทยที่อาศัยอยู่ในเมืองและในชนบท แต่ไม่ปรากฏให้เห็นในคนไทยทุกคนทุกเวลาหรือทุกสถานที่ การปรากฏอาจชัดเจนหรือไม่ชัดเจนก็ได้ ลักษณะอุปนิสัยบางประการอาจใกล้เคียงกันหรืออาจ

ขัดกันก็ได้เช่นกัน การจัดแบ่งลักษณะอุปนิสัยของคนไทยขึ้นอยู่กับการศึกษาของผู้เขียนแต่ละคน อย่างไรก็ตาม อุปนิสัยที่กล่าวถึงนี้น่าจะเป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนและการกระทำหรือลดเว้นการกระทำใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ประชาชนและส่งผลถึงการพัฒนาประเทศได้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิษฐ์ เขต 1 (2551: 3) ในหนังสือ เรื่อง “รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2551 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิษฐ์ เขต 1” กำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น ในการจัดการศึกษา ไว้ว่า หมายถึง การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยปรับบทบาทการมีส่วนร่วมของเครือข่ายผู้ปกครอง ชมรม สมาคม องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะการส่งเสริมความเข้มแข็งให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ส่งเสริมสถานศึกษาขององค์กรบุคคล

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2551: 57) ในหนังสือ เรื่อง “กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2555-2559)” ได้กำหนดนโยบายไว้ว่า สนับสนุน จัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษาอย่างเหมาะสม เป็นระบบและเพียงพอกับการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทุกระดับและประเภท และสนับสนุน ส่งเสริมการระดมทรัพยากรทุกภาคส่วน ตลอดจนการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพความสามารถ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2551: 67) ยังได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ว่า ให้หน่วยงานเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การจัดสรรและระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2551: 73) ได้กำหนดบทบาทของเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ของเขตพื้นที่การศึกษาภายใต้กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้อง

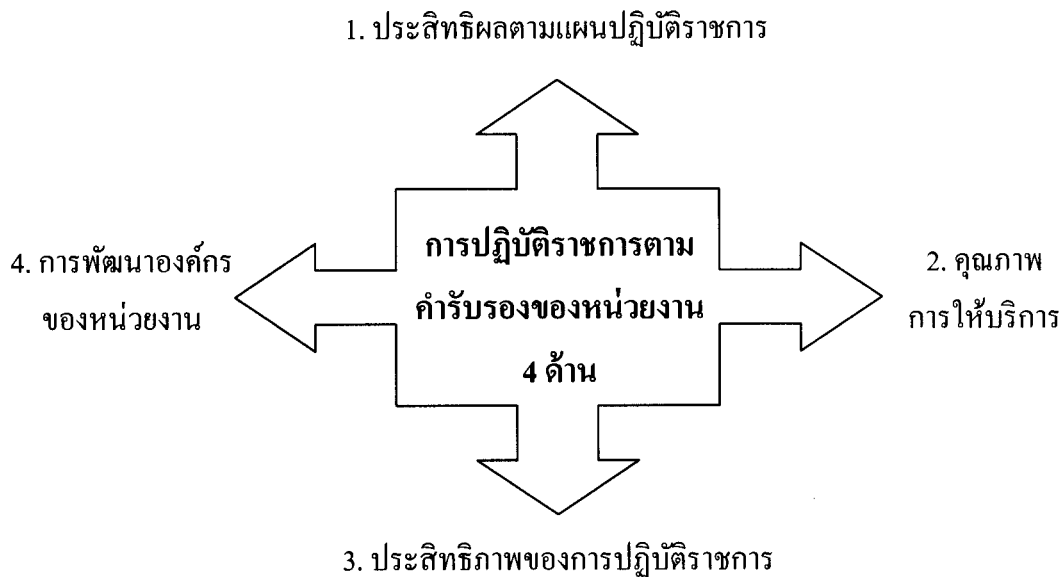
วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 73-78) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด” ได้กล่าวถึงแนวคิดการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน ไว้ว่า ประกอบด้วย (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาองค์กรของหน่วยงาน

แนวคิดการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานนั้น เป็นมาตรการที่กำหนดขึ้นตามมติของคณะรัฐมนตรีเพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) กำหนดมาตรการในการกำกับ ดูแล และควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการให้บรรลุ



ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยหน่วยงานราชการจะต้องทำข้อตกลงการปฏิบัติงานต่อหน่วยงานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และลงนามข้อตกลงนั้นร่วมกัน เพื่อเป็นข้อผูกมัดว่า จะดำเนินงานตามที่ได้ตกลงกันไว้ โดยขั้นตอนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประกอบด้วย (1) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (2) การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ และ (3) การประเมินผล

การติดตามผลการดำเนินงานการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน มีการติดตามประเมินผลเป็นรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน ทั้งนี้ จะต้องประเมินครบทั้ง 4 ด้าน ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.2 ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่าการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ด้าน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: คำนำ) ในหนังสือ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์และการพัฒนา” กล่าวถึง ภาพรวมแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ หรืออาจเรียกว่า แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐของไทยในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 20 ข้อ ในที่นี้เลือกนำมาปรับใช้เพียง 4 ข้อ ได้แก่ (1) การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ท้องถิ่น ชุมชน และประชาสังคม (2) การปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นเครือข่ายร่วมกันของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา และสมาคมต่าง ๆ และ (3) การให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และ (4) การประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารและการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 (2552: 7) ในหนังสือ เรื่อง “แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2552 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1” ยังได้กำหนด เป้าประสงค์ไว้ 7 ข้อ ในที่นี้เลือกนำมาปรับใช้เพียง 1 ข้อ คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง

ฮาร์ดวิก และลานดูย์ท (Hardwick and Landuyt) (1966: 208-211) ในหนังสือ เรื่อง “Administrative Strategy and Decision Making” ให้ความเห็นว่า การวางแผนเปรียบได้กับการเริ่มต้นทำงาน ถ้ามีการวางแผนที่ดี งานที่ต้องทำต่อไปโดยอาศัยแผนนั้นย่อมมีทางบรรลุถึง จุดมุ่งหมายได้ด้วยดี ดังคำพังเพยที่กล่าวกันทั่วไปว่า “การเริ่มต้นที่ดีก็เหมือนกับงานนั้นสำเร็จ ไปครึ่งหนึ่งแล้ว” ดังนั้น ผู้มีหน้าที่วางแผนควรกระทำการวางแผนให้ดี หลักพื้นฐาน 5 ประการ สำหรับการวางแผนที่ดีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นั้น ได้แก่

1. หลักการแรก คือ ความจริงที่ว่า ไม่มีการวางแผนใดที่จะดีที่สุดสำหรับความต้องการ ทางบริหารทุกอย่าง แต่มีวิธีการที่จะเลือกใช้ได้อย่างชัดเจนเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้วางแผนจึงควรกำหนดวิธีให้เลือกไว้พอสมควร เพื่อจะได้เลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และได้ผล ตามวัตถุประสงค์มากที่สุด และถ้ามีเวลาในการวางแผนน้อย การวางแผนนั้น ไม่จำเป็นต้องมีการประสานงาน กับหน่วยงานต่าง ๆ มาก การวางแผนก็ไม่ควรใช้บุคคลมาก แต่ถ้าลักษณะของแผนมีความครอบคลุมกว้าง ต้องการความร่วมมือประสานงานอย่างใกล้ชิด การวางแผนควรประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ ด้านเป็น คณะกรรมการและมีการประชุมกัน ทั้งนี้ จะต้องมีศูนย์อำนาจเพื่อบังคับบัญชาในการวางแผนด้วย

2. หลักการที่สอง โดยปกติ องค์กรหรือหน่วยงานที่ทำการวางแผนควรระดม กำลังคนที่มีความสามารถในการวางแผนตามลักษณะของงานในแผนนั้น ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับฐานะ ของหน่วยงานว่า จะสามารถหาสมาชิกผู้เชี่ยวชาญได้ดีและครบถ้วนเพียงใด เพราะถ้าหน่วยงาน ไม่มี ผู้เชี่ยวชาญอยู่ก่อน อาจต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายในด้านนี้เพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญจากแหล่งอื่น

3. หลักการที่สาม งานที่แท้จริงของการวางแผนควรจะมีมอบหมายให้กับนักบริหาร ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงาน หรือบุคคลผู้ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและทราบปัญหาต่าง ๆ ของ หน่วยงานทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการวางแผน โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ดังกล่าว และมี ผู้บังคับบัญชา นักบริหารเหล่านี้เป็นผู้ควบคุมตามลำดับของสายการบังคับบัญชา

4. หลักการที่สี่ เป็นการยอมรับการชี้แจงเกี่ยวกับการวางแผนทางการประชาสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร กิจกรรมของการวางแผนไม่ควรจะทำลายขวัญและกำลังใจการทำงานของ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ควรมีการประเมินทัศนคติและปฏิกิริยาของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ เพื่อทราบความเป็นไปได้ของแผนมากน้อยอย่างไร จะมีปัญหาและปฏิกิริยาจากบุคคลกลุ่มใด อย่างไรบ้าง จะได้หาทางป้องกันและแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า

5. หลักการสุดท้าย คือ ความอ่อนไหวหรือความยืดหยุ่นของกิจกรรมวางแผน ความอ่อนไหวในที่นี้หมายถึงว่า องค์การวางแผนอาจมีลักษณะที่อิสระมากเกินไปจากข้อผูกพันต่าง ๆ ในเรื่องแนวความคิด การดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรในการวางแผน การพิจารณาใช้เทคนิคในการวางแผน ผู้มีอำนาจอนุมัติแผนบางครั้งจะกำหนดมอบหมายนโยบาย และกฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้กับผู้มีหน้าที่วางแผน ฉะนั้น ผู้วางแผนหรือผู้นำของกลุ่มนักวางแผนอาจต้องปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ตามที่ผู้มีอำนาจอนุมัติแผนต้องการ ทั้งนี้โดยปกติทั่วไป นักบริหารผู้มีอำนาจอนุมัติแผนอาจมองไม่เห็นภาพที่ชัดเจนของการวางแผน ควรจะได้รับฟังความคิดเห็นปัญหาอุปสรรค ตลอดจนความรู้บางอย่างจากผู้อยู่ได้บังคับบัญชาด้วย ดังนั้น ควรจะพยายามหาทางเชื่อมช่องว่างระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องดังกล่าวทั้งสองให้เหมาะสม คือผู้วางแผนควรมีอิสระที่จะปฏิบัติงานได้ยืดหยุ่นพอสมควร ไม่ใช่มีอิสระมากเกินไปหรืออยู่ในกรอบของนโยบายและกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างละเอียด

จากหลักการกว้าง ๆ นี้ คงพอเป็นแนวทางในการที่จะถือว่า การวางแผนที่ดีนั้นควรจะยึดถือแนวความคิดอย่างไร หลักการดังกล่าวนี้อาจใช้ไม่ได้กับการวางแผนทุกประเภท ส่วนจะใช้ได้ในสถานการณ์ไหนเป็นดุลยพินิจของผู้วางแผนเอง

ชรูเดน และเชอร์แมน (Chruden and Sherman) (1968: 10-11) อ้างใน **ศักดิ์ชาย บุญยราศรี** (2546: 8) ในสารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง “ความพร้อมของบุคลากร สังกัดกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงรายในการปรับตัวต่อบทบาทและภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ” ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการให้การศึกษาฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ซึ่งการพัฒนานั้นคือการพัฒนาการทำงานด้านทักษะและความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ

โจนาธาน บอสตัน และคณะ (Jonathan Boston et al) (1996: 25-26) ในหนังสือ เรื่อง “Public Management: The New Zealand Model” ให้ความสำคัญกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยสรุปสาระสำคัญ ดังนี้ สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

ทั้งนี้ สาระสำคัญเกี่ยวกับปัญหาและการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวางแผน ที่กล่าวข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาได้นำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างแบบสอบถาม รวมทั้งการอภิปรายผล และการเสนอแนะในบทที่ 5 ต่อไป

#### 4. ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1

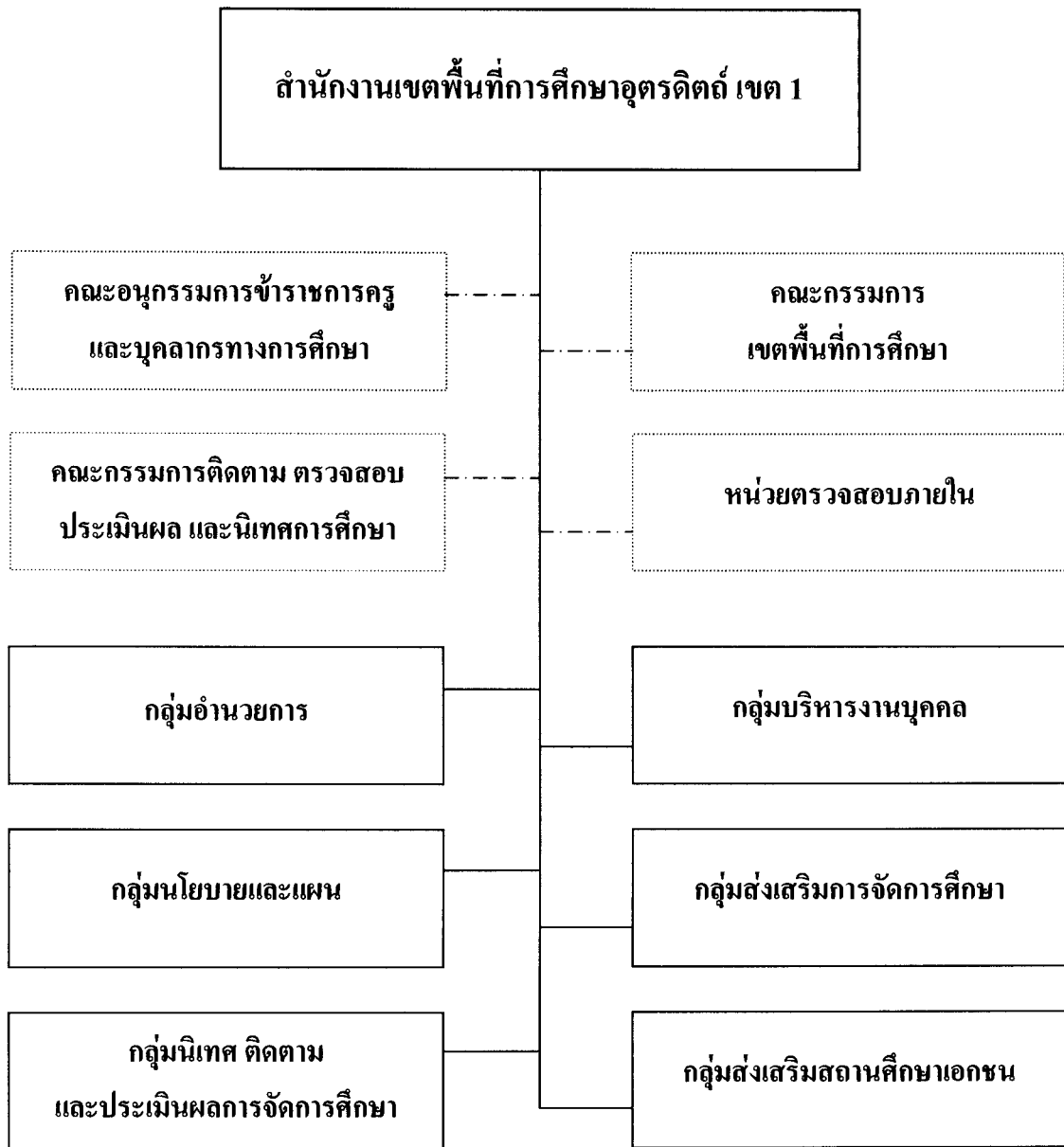
ในการศึกษา เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1” ครั้งนี้ ควรทราบและเข้าใจเรื่องความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ด้วย ผู้ศึกษาจึงแบ่งการนำเสนอ เป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 (2) โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 (3) อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1

##### 4.1 ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 เป็นหน่วยงานภาครัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ก่อตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 อันเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา สำนักเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 มีพื้นที่ในการควบคุมดูแลการจัดการศึกษา จำนวน 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองอุดรดิตต์ อำเภอดงหลวง อำเภอพิบูลย์ อำเภอดงหลวง และอำเภอหนองแสง นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่โดยตรง

##### 4.2 โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 (2551: 4) ในหนังสือ เรื่อง “สารสนเทศการศึกษาปี 2551” จัดโครงสร้างการบริหารราชการ เป็น 6 กลุ่ม 1 หน่วย โดยกำหนดให้มีองค์กรบุคคลที่ประกอบด้วย (1) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) (2) คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (กพท.) และ (3) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) ทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1

#### 4.3 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ผู้ศึกษาขอเสนอ ดังนี้

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (2546: 19-25) ในหนังสือ เรื่อง “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และ กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ” กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา

ในกรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์การจัดการศึกษา หรือมีเหตุผลความจำเป็นอย่างอื่นตามสภาพการจัดการศึกษาบางประเภท คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาจประกาศกำหนดให้การให้บริการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา ใดสามารถขยายการบริหารออกไปในเขตพื้นที่การศึกษาอื่นก็ได้

2. ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

3. ให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

3.1 อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้อง กับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการ และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

3.3 รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการ ภายในสถานศึกษา ของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและ รับผิดชอบ ในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผน การปฏิบัติราชการของกระทรวง และให้มีรองผู้อำนวยการ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจาก ผู้อำนวยการเพื่อช่วยปฏิบัติราชการก็ได้ โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

4.1 บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

4.2 ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลผลการ การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตาม กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

4.3 เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้ง การจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษา หรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณ ที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

4.4 จัดทำรายงานประจำปี เกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

4.5 อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตร และวุฒิปัตร์ของสถานศึกษา ให้เป็น ไป ตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

4.6 ปฏิบัติงานอื่น ตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง ศึกษาธิการสภากาการศึกษา เลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขานุการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขานุการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา พ.ศ. 2546 (2546: 120-123) ในหนังสือ เรื่อง “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ” กำหนดอำนาจหน้าที่ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และ หน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
  5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
  8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
  9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
  10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา
  11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทน กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา
  12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น หน้าที่ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย
- สรุป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 เป็นหน่วยงานภาครัฐที่อยู่ ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้ เป็นไปตามอำนาจของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 อันเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิรูประบบบริหารและ จัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่ได้ กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยในส่วนกลาง กำหนดให้สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับ ในส่วนภูมิภาค กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งรวมทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิตต์ เขต 1 มีอำนาจหน้าที่เป็นหน่วยบังคับบัญชาต้นสังกัดของสถานศึกษาที่จัดการศึกษา



ชั้นพื้นฐาน และส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกแก่สถานศึกษา นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ได้ กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารงาน โดยคณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารจัดการทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่ การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่โดยตรง ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ ข้อมูลในหัวข้อนี้ ไปใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างแบบสอบถาม รวมทั้งการอภิปรายผล และ การเสนอแนะในบทที่ 5 ต่อไป

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย (methodology) หรือวิธีดำเนินการวิจัยเป็นส่วนสำคัญทำให้การวิจัยเป็นระบบ ได้รับการยอมรับในทางวิชาการ เกิดความชัดเจน ผู้อ่านเข้าใจง่าย การนำเสนอจึงต้องมีขั้นตอนเป็นระบบที่ชัดเจน และใช้ภาษาที่ง่ายต่อความเข้าใจ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 58-59) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) ในการศึกษา เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1” ครั้งนี้ ได้กำหนดขั้นตอนการนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 6 หัวข้อ คือ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (3) การเก็บรวบรวมข้อมูล (4) การวิเคราะห์ข้อมูล (5) ระยะเวลาทำการวิจัย และ (6) แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้แบ่งหัวข้อนี้เป็น 2 ข้อย่อย คือ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร** คือ จำนวนบุคลากรเป้าหมายทั้งหมดในเขตพื้นที่ที่ทำการศึกษา สำหรับประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 231 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,401 คน รวมประชากรทั้ง 5 อำเภอ มีจำนวน 2,632 คน

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง** คือ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 รวม 5 อำเภอ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 คน และครูผู้สอน จำนวน 954 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,046 คน โดยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ และการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร่ ยามานะ (Taro Yamane) (1973: 727-728) ในหนังสือ เรื่อง “Statistics: An Introductory Analysis” ที่ระดับความเชื่อมั่น 97.60 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.024 (โดยทั่วไป ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์รวมทั้งในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยหรือผู้ศึกษาจะกำหนดหรือใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 แต่ในการศึกษา

ครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดระดับความเชื่อมั่น 97.60 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.024 เนื่องจากการกำหนดค่าความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้น ย่อมทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่ผู้ศึกษาต้องการคือประมาณ 1,000 คน และยังเป็น การเพิ่มระดับความเชื่อมั่นให้มากขึ้นกว่าระดับความเชื่อมั่นที่ใช้กันทั่วไปอีกด้วย) ตามสูตรการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากรทั้งหมด

$e$  = ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.024

แทนค่าสูตร

$$n = \frac{2,632}{1 + 2,632 (0.024)^2}$$

$$n = \frac{2,632}{2.516}$$

$$n = 1,046$$

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,046 คนแล้ว ผู้ศึกษาสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาได้จำนวน 944 คน คิดเป็นร้อยละ 90.25 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 3.1-3.2

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริงของบุคลากร  
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประเภท  
(หน่วย : คน)

ประเภท	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (n)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่เก็บรวบรวมได้จริง
1. ผู้บริหารสถานศึกษา	231	$1,046 \times 231 / 2,632 = 92$	92
2. ครูผู้สอน	2,401	$1,046 \times 2,401 / 2,632 = 954$	852
		$(92 + 954) =$	
<b>รวม</b>	<b>2,632</b>	<b>1,046</b>	<b>944</b> (คิดเป็นร้อยละ 90.25 ของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด (1,046 คน))

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริงของบุคลากร  
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตาม 5 อำเภอ  
(หน่วย : คน)

สถานศึกษา ใน 5 อำเภอ	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (n)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่เก็บรวบรวมได้จริง
1. เมืองอุตรดิตถ์	1,161	$1,046 \times 1,161 / 2,632 = 461$	408
2. ตรอน	272	$1,046 \times 272 / 2,632 = 108$	77
3. พิชัย	600	$1,046 \times 600 / 2,632 = 239$	234
4. ลำปาง	344	$1,046 \times 344 / 2,632 = 137$	128
5. ทองแสนซัน	255	$1,046 \times 255 / 2,632 = 101$	97
		$(461 + 108 + 239 + 137 + 101) =$	
<b>รวม</b>	<b>2,632</b>	<b>1,046</b>	<b>944</b> (คิดเป็นร้อยละ 90.25 ของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด (1,046 คน))

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้ทำการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (delphi) จำนวน 2 คน ได้แก่ (1) นายวิฑูรย์ อ่อนละมุล ข้าราชการบำนาญ อดีตหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุทรดิตต์ เขต 1 และ (2) นายประจัน พรหมจ้อย ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานแผนงานและโครงการ รักษาการราชการแทนหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุทรดิตต์ เขต 1 ข้อมูลส่วนนี้ถือว่าเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ซึ่งจะนำมาเสริมข้อมูลหลักที่ได้จากการวิจัยสนามที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data)

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุทรดิตต์ เขต 1 ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนดังกล่าว เพราะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน และ/หรือ ได้รับผลจากการบริหารจัดการด้านการวางแผน ดังนั้น จึงมีแนวโน้มที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม มีคุณภาพ และน่าเชื่อถือมาก

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาไม่ได้เลือกคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชาชน และบุคลากรในสถานศึกษา ตำแหน่งพนักงานราชการ พนักงานของรัฐ และลูกจ้าง เนื่องจากเหตุผลดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และประชาชน ไม่ใช่ผู้รับบริการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุทรดิตต์ เขต 1 โดยตรง ซึ่งผู้ให้บริการโดยตรงแก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและประชาชน คือ สถานศึกษา
2. การเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องใช้ระยะเวลานาน ไม่สามารถติดต่อประสานงานได้ในระยะเวลาการวิจัยที่มีจำกัด เนื่องจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาจากบุคคลหลายอาชีพ บางคนมีชื่ออยู่ในพื้นที่ของสถานศึกษาแต่ไปปฏิบัติงานพื้นที่อื่น
3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของสถานศึกษา แต่ไม่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. บุคลากรในสถานศึกษา ตำแหน่งพนักงาน ก.พ. พนักงานราชการ และลูกจ้าง มีการย้ายเข้าหรือย้ายออกเป็นประจำ และสถานศึกษาบางแห่งมีการจ้างลูกจ้างแต่ไม่รายงานมายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงทำให้จำนวนไม่แน่นอนและไม่ชัดเจน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ซึ่งหมายถึง การศึกษา หรือการวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเป็นหลัก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาครั้งนี้ ยังได้ให้ความสำคัญกับการเก็บ รวบรวมข้อมูลจากเอกสารด้วย เช่น การรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ ที่เรียกว่า เติลไฟล์ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นแนวทางในการสอบถาม ความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง การนำเสนอเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) หลักเกณฑ์การสร้างคำถาม (2) ลักษณะแบบสอบถาม และ (3) การทดสอบแบบสอบถาม

**2.1 หลักเกณฑ์การสร้างคำถาม** สำหรับหลักเกณฑ์การสร้างคำถามเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ข้อ

2.1.1 การคำนึงถึงวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แบบสอบถามต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

2.1.2 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานทางทฤษฎีในการตั้งคำถาม โดยศึกษาค้นคว้ามาจากวรรณกรรมของนักวิชาการหรือของหน่วยงาน ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

2.1.3 การใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้ศึกษาเอง

2.1.4 การขอคำปรึกษา คำแนะนำ และความร่วมมือจากผู้มีความรู้ความสามารถ หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 จำนวน 2 คน นอกจากนี้ ยังขอคำแนะนำและคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขคำถามอีกด้วย

**2.2 ลักษณะแบบสอบถาม** ในการรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนามนั้น ได้ใช้แบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยเลือกสร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) หรือ ลิเคิร์ต สเกล (Likert Scale) ของ เร็นสิส เอ. ลิเคิร์ต (Rensis A. Likert) (1961: 166-169) ในหนังสือ เรื่อง “New Patterns of Management” โดยกำหนดให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน เป็นการแบ่งมาตราส่วนประมาณค่าของการตีความหมายออกเป็น 3 ระดับ มีการจัดรูปแบบที่เอื้อต่อการประเมินผล ให้มีความง่ายต่อผู้ตอบแบบสอบถามและการวิเคราะห์ผล มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน 3 ระดับ

ในส่วนของเกณฑ์การวิเคราะห์ระดับแต่ละข้อ ได้ใช้การคำนวณช่วงการวัดตามแนวคิดของ จอห์น ดับบลิว. เบสท์ (John W. Best) (1977: 174) ในหนังสือ เรื่อง “Research in Education” ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยใช้ค่าคะแนนสูงสุด ลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด และนำมาหารด้วยจำนวนกลุ่มหรือระดับการวัดที่ต้องการแบ่ง ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ระดับของช่วงคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}} \\ &= \frac{3-1}{3} \\ &= 0.66 \end{aligned}$$

ได้กำหนดคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

3 เห็นด้วยระดับมาก	ช่วงคะแนน 2.34-3.00 คะแนน
2 เห็นด้วยระดับปานกลาง	ช่วงคะแนน 1.67-2.33 คะแนน
1 เห็นด้วยระดับน้อย	ช่วงคะแนน 1.00-1.66 คะแนน

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว ในการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนค่านั้น อาจแบ่งเป็น 3 ระดับ หรือ 5-6 ระดับ ก็ได้ แต่ในที่นี้เลือก 3 ระดับ สำหรับเหตุผลที่เลือกสร้างแบบสอบถามดังกล่าว มี 8 ข้อ ดังนี้

1. ผู้ศึกษาไม่ต้องการใช้การประเมินความละเอียดในระดับที่มากจนเกินไป เช่น 5 หรือ 6 ระดับ ซึ่งเป็นระดับที่เกินความเป็นจริง เกินความจำเป็น และผู้ตอบแบบสอบถามแยกแยะความเห็นหรือความรู้สึกของแต่ละระดับอย่างชัดเจนได้ยาก เกิดการโต้แย้งขอบเขตของแต่ละระดับได้ง่าย ที่สำคัญคือ ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์จริงและฝืนสภาพความเป็นจริง แต่ผู้ศึกษาต้องการใช้การประเมินความละเอียดที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะที่ง่ายสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม คือ 3 ระดับ
2. ประหยัดเวลาแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม
3. ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น
4. ง่ายต่อผู้อ่านหรือผู้นำผลการศึกษาวิจัยไปศึกษา
5. ทำให้ข้อมูลที่ได้รับเป็นกลุ่มก้อน ชัดเจน ถ้าเป็น 5 ระดับ ข้อมูลจะกระจายเมื่อเขียนบรรยายข้อมูลจะยืดเยื้อ ซ้ำซาก เกินความจำเป็น ทำให้น่าเบื่อในการอ่านงานวิจัย

6. ทำให้ประหยัดเวลาและง่ายต่อการประมวลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการนำเสนอหรือเขียนบรรยายข้อมูล

7. ในทางปฏิบัติ บ่อยครั้งที่เริ่มแรกได้กำหนดไว้ 5-6 ระดับ แต่หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ปรากฏว่า ข้อมูลมีลักษณะกระจายไม่เป็นกลุ่มก้อน แต่ละระดับไม่มีน้ำหนักมากเพียงพอ ทำให้ต้องยุบรวมเป็น 3 ระดับ ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองเวลาในการจัดทำแบบสอบถาม

8. มีนักวิชาการได้ใช้เพียง 3 ระดับอย่างแพร่หลาย และยอมรับการใช้แบบสอบถามที่เป็น 3 ระดับนี้ด้วย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ ลัดดาวัลย์ รอดมณี และไพฑูรย์ ภักดี (2529: 310-311) ในหนังสือ เรื่อง “ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์”; เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายและวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2539: 377); สมชัย ศรีสุทธิยากร (2546: 15) ในหนังสือ เรื่อง “ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติการ” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตามแนวคิดของ ดับบลิว. เบส (John W. Best) (1977: 174) ในหนังสือ เรื่อง “Research in Education” และแนวคิดของ เวนน์ ดับบลิว. แดเนียล (Wayne W. Daniel) (1995: 18-19) ในหนังสือ เรื่อง “Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences”) (อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 71-72) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”)

ส่วนของเนื้อหาภายในแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยคำถามปิดและคำถามเปิด โดยแบ่งแบบสอบถาม 5 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่หนึ่ง** เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประเภท ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 4 คำถาม

**ส่วนที่สอง** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภายนอกองค์กร (2) ด้านภายในองค์กร (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ (4) ด้านการเงิน ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 25 คำถาม

**ส่วนที่สาม** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ตามการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 16 คำถาม

**ส่วนที่สี่** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 6 คำถาม

**ส่วนที่ห้า** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถ



ในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 5 คำถาม

หมายเหตุ แบบสอบถามแต่ละส่วนมีจำนวนคำถามไม่เท่ากัน เนื่องจากผู้ศึกษากำหนดจำนวนข้อโดยยึดตามความสำคัญของวัตถุประสงค์การวิจัย โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ฉะนั้น ผู้ศึกษาจึงให้ความสำคัญกับแบบสอบถามในส่วนของปัญหามากที่สุด และให้ความสำคัญกับแบบสอบถามในส่วนของการพัฒนาเป็นลำดับรองลงมา

### 2.3 การทดสอบแบบสอบถาม การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือช่วย

ในการทำวิจัยสนาม โดยผู้ศึกษาได้สร้างหรือออกแบบสอบถามและสร้างตัวชี้วัด (indicator) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัยของการศึกษารั้งนี้ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้มีความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) โดยข้อคำถามหรือตัวชี้วัดแต่ละข้อในแบบสอบถามมีลักษณะหลายข้อข้างล่างนี้ ตามความเหมาะสม (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 71-72) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”)

1. มีมาตรฐาน (standard)
2. เป็นสากล (universalization)
3. เป็นระบบ (system) หรือสอดคล้องกันทั้งหมด
4. ได้รับความยอมรับ (acceptability)
5. มีความเป็นกลาง (neutrality)
6. ไม่ลำเอียง (non-bias)
7. อยู่บนพื้นฐานของความรู้และวิชาการที่พิสูจน์และทดสอบได้ (objectivity)
8. มิใช่ข้อคำถามและตัวชี้วัดที่สร้างหรือออกแบบขึ้นจากความรู้สึกนึกคิดของผู้ศึกษาเอง (subjectivity)
9. ตรงประเด็น (accuracy)
10. มีความเที่ยงตรง (validity)
11. มีความเชื่อถือได้ (reliability)
12. มีความไวต่อสิ่งที่จะวัด (sensitivity) ชี้วัดได้รวดเร็ว
13. มีความสามารถในการแยกแยะหรือชี้วัดความแตกต่าง (differentiation) ของสิ่งที่จะวัดได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ
14. มีความเป็นไปได้ในการวัด (feasibility)

15. มีความครอบคลุม (coverall)
16. เข้าใจง่ายและแปลความหมายได้ง่าย (meaningfulness and interpretability)
17. ประหยัด (economy)
18. สะดวกหรือง่ายต่อการนำมาใช้ (convenience) ในการศึกษา วิเคราะห์ วัด และ ประเมินผล

19. มีกระบวนการทดสอบตัวชี้วัดก่อนนำมาใช้จริง (pre-test)

โดยผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบแบบสอบถามรวม 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**2.3.1 การยกร่างแบบสอบถาม** ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขต การวิจัย

**2.3.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรง** เป็นลักษณะของการตรวจสอบความเที่ยงตรง ของเนื้อหา ความสมบูรณ์ ความสอดคล้อง ตลอดจนเนื้อหาและถ้อยคำของแบบสอบถามให้รัดกุม และถูกต้อง ดำเนินการโดย

1) นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ผู้เชี่ยวชาญมีจำนวน 2 คน คือ (1) นายนิรติ โปร่งแสง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ (2) นายอารัญญ แก้วอุศรี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนลับแลศรีวิทยา อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์ เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และ มีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

2) นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ อาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มีจำนวน 2 คน คือ (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ และ (2) อาจารย์พลเอก สิริพันธ์ ฐูปเกล้า เมื่อพบข้อบกพร่อง ผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

**2.3.3 การตรวจสอบความเชื่อถือได้** ดำเนินการ โดยผู้ศึกษานำแบบสอบถาม ที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (pretest) เพื่อทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะ คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่สถานศึกษาในเขตอำเภอท่าปลา จังหวัดอุตรดิตถ์ จำนวน 50 คน ต่อจากนั้น จึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามดังกล่าวมานั้นมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ จากสูตรหาค่า สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของ **ลี โจเซฟ ครอนบาค** (Lee Joseph Cronbach) (1971: 160) ในหนังสือ เรื่อง "Essentials of Psychological Testing" โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ ในการวิเคราะห์

ถ้าได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่า แบบสอบถามดังกล่าวน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ นอกจากนี้ แล้วยังอาจคำนวณ โดยใช้สูตร ดังนี้

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

$a$  = ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

$n$  = จำนวนข้อในแบบสอบถามทั้งหมด

$\sum s_i^2$  = ผลรวมความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$s_t^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวมของแบบทดสอบ

แทนค่า

$$a = \frac{52}{52-1} \left[ 1 - \frac{4.277^2}{12.781^2} \right]$$

$$a = \frac{52}{52-1} \left[ 1 - \frac{18.293}{163.354} \right]$$

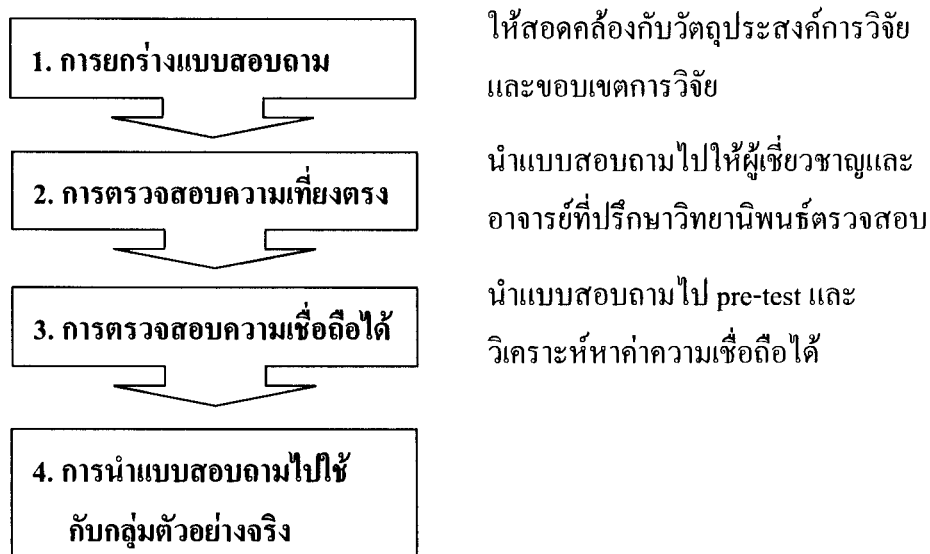
$$a = 1.02 [0.888]$$

$$a = 0.91$$

จากสูตรข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการทดสอบหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม จำนวน 50 ข้อ ดังกล่าว ได้ค่าความเชื่อถือได้ เท่ากับ 0.91 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

**2.3.4 การนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง** ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ หากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้ศึกษาก็จะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน

การทดสอบแบบสอบถามทั้ง 4 ขั้นตอนข้างต้นนี้ ได้สรุปไว้ในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถาม

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการศึกษาวิจัยจากหนังสือและเอกสาร (documentary research) การสำรวจโดยการสุ่มตัวอย่างภาคสนาม (sampling survey) หรือการวิจัยสนาม (field research) โดยแบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

**3.1 การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร** เช่น จากตำรา หนังสือ รายงาน ผลการวิจัย สถิติ ตัวเลข และเอกสารต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลที่ได้จากเครือข่ายระหว่างประเทศ หรืออินเทอร์เน็ต

**3.2 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม** ผู้ศึกษาทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ พร้อมแนบแบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาและผู้ช่วย จำนวน 2 คน ได้แจกด้วยตนเอง จำนวน 1,046 ชุด ให้กลุ่มตัวอย่างกรอก โดยเดินทางไปยังโรงเรียนของกลุ่มตัวอย่างและรอรับกลับคืนมาทันที บางโรงเรียนนัดวันเวลาที่ จะขอรับแบบสอบถามคืน หลังจากนั้น ได้เดินทางไปเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และเมื่อผู้ศึกษา และผู้ช่วยเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนมาแล้ว ได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ก่อนเสมอ เมื่อพบว่า แบบสอบถามข้อใด ไม่สมบูรณ์จะขอให้กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม กรอกให้สมบูรณ์และครบถ้วนทุกข้อ การแจกและการเก็บรวบรวมแบบสอบถามดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2552 ถึง วันที่ 31 ตุลาคม 2552 รวม 91 วัน

**3.3 การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แนวลึก** ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์แนวลึก เฉพาะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน ดังนี้

3.3.1 นายวิฑูรย์ อ่อนละมุล ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 วันที่สัมภาษณ์ 1 ตุลาคม 2552 สัมภาษณ์ระหว่างเวลา 09.00 น. ถึง 10.00 น. รวมเวลา 60 นาที สถานที่สัมภาษณ์ ห้องผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

3.3.2 นายประจักษ์ พรหมชัย ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานแผนงานและโครงการ รักษาการแทนผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 วันที่สัมภาษณ์ 2 ตุลาคม 2552 สัมภาษณ์ระหว่างเวลา 09.00 น. ถึง 10.00 น. รวมเวลา 60 นาที สถานที่สัมภาษณ์ ห้องผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ข้อมูลส่วนนี้ถือว่าเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ซึ่งผู้ศึกษาจะนำมาเสริมข้อมูลหลักที่ได้จากการวิจัยสนามที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data)

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**4.1 วิธีการประมวลผลข้อมูล** ก่อนที่จะวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้ประมวลผลข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 การรวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการวิจัยภาคสนาม

4.1.2 การตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุด

4.1.3 การจัดคำตอบเป็นกลุ่มและเป็นหมวด รวมทั้งกำหนดรหัส (code) และคำตอบ ใส่รหัสคำตอบลงในแผ่นรหัส (coding form) จนครบทุกชุด

4.1.4 การพิมพ์รหัสที่เป็นตัวเลขจากแผ่นรหัสทั้งหมดลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการคำนวณวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดทำรายการต่าง ๆ โดยข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดจะอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ในรูปของรหัสที่เป็นตัวเลข เช่น 1 2 หรือ 3

4.1.5 การประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

**4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตาราง (contingency analysis) รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์พรรณนา (descriptive analytical approach) สำหรับสถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบค่าที (t-test)

สำหรับรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม แบ่งเป็น 6 ส่วน ดังนี้  
**ส่วนที่หนึ่ง** ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามที่เกี่ยวกับเพศ  
 อายุ ระดับการศึกษา และประเภท ข้อมูลส่วนนี้ วิเคราะห์โดยหาค่าจำนวน และหาค่าร้อยละ

**ส่วนที่สอง** ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับ  
 การบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทาง  
 การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน ข้อมูลส่วนนี้ วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน  
 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมกับนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบ  
 คำบรรยาย

**ส่วนที่สาม** ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาขีด  
 ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1  
 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน ข้อมูลส่วนนี้ วิเคราะห์โดยนำข้อมูล  
 มาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมกับนำเสนอข้อมูลในรูปตาราง  
 ประกอบคำบรรยาย

**ส่วนที่สี่** ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้  
 การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 อุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ ตามกรอบแนวคิดรองที่แบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก  
 ข้อมูลส่วนนี้ วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 พร้อมกับนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

**ส่วนที่ห้า** ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการภาพรวม  
 ขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหาร  
 จัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ข้อมูลส่วนนี้ วิเคราะห์  
 โดยนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมกับนำเสนอ  
 ข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

**ส่วนที่หก** ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่ม  
 ต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน ข้อมูลส่วนนี้  
 วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที่  
 พร้อมกับนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

## 5. ระยะเวลาทำการวิจัย

ระยะเวลาทำการวิจัยครั้งนี้ เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2552 ถึง วันที่ 31 มกราคม 2553  
รวมระยะเวลา 8 เดือน

## 6. แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

แผนการดำเนินงานตลอด โครงการวิจัยใช้ระยะเวลา 8 เดือน ดังนี้

- 6.1 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร 2 เดือน
- 6.2 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม 3 เดือน
- 6.3 การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 1 เดือน
- 6.4 การเสนอผลการศึกษาวิจัย และจัดทำเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์ 2 เดือน  
แสดงรายละเอียดใน ตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ระยะเวลาและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ	ระยะเวลาทำการวิจัย 8 เดือน (พ.ศ. 2552-2553)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร เช่น หนังสือ บทความ และเอกสารที่เกี่ยวกับความเป็นมา อำนาจ หน้าที่ สถิติ และการวางแผน เป็นต้น	_____							
2. การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนามที่สอบถาม ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ตามวัตถุประสงค์ การวิจัยและขอบเขตของการวิจัย			_____					
3. การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล						_____		
4. การเสนอผลการศึกษาวิจัย และการจัดทำเป็น รูปเล่มที่สมบูรณ์							_____	

หมายเหตุ ในระหว่างการศึกษา ผู้ศึกษาได้มีการปรับปรุงข้อมูลในส่วนที่เป็นการศึกษา  
เอกสารเพื่อให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1” เป็นการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ (1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (2) การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (3) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ประสบผลสำเร็จ (4) การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ (5) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ “แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) 4 ด้าน” ได้แก่ (1) ด้านภายนอกองค์กร (external perspective หรือ customer perspective) (2) ด้านภายในองค์กร (internal perspective) (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (learning and growth perspective) และ (4) ด้านการเงิน (financial perspective) โดยนำมาใช้ประกอบการแนวคิดหลักในการจัดกลุ่มและการวิเคราะห์ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 รวม 5 อำเภอ มีจำนวน 944 คน คิดเป็นร้อยละ 90.25 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,046 คน ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้น จึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีบรรยายประกอบตาราง ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่



**ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง** ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่  
การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม  
วิเคราะห์โดยหาค่าจำนวน และหาค่าร้อยละ (ตารางที่ 4.1)

**ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จาก  
แบบสอบถาม** ประกอบด้วย 5 หัวข้อ ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตารางที่ 4.2)

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตารางที่ 4.3)

2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ประสบผลสำเร็จ วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตารางที่ 4.4)

2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตารางที่ 4.5)

2.5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที (ตารางที่ 4.6-4.7)

ผู้ศึกษาได้แสดงความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอ  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ไว้ดังนี้

- 1) n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
- 2)  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย (mean)
- 3) S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
- 4) t แทน การทดสอบค่าที (t-test)

### ส่วนที่ 3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจาก กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 1 หัวข้อ

สรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา การพัฒนา ปัจจัย การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถและภาพรวมแนวโน้ม และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการ หน่วยงานแบบสมมูล 4 ด้าน เป็นการนำเสนอข้อมูลในตาราง (ตารางที่ 4.8)

### ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

#### ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง

ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 คน และครูผู้สอน จำนวน 852 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 944 คน คิดเป็นร้อยละ 90.25 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,046 คน ผู้ศึกษาได้ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงค่าจำนวนและค่าร้อยละ  
จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง		กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (n = 944)	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	1.1 ชาย	356	37.71
	1.2 หญิง	588	62.29
	<b>รวม</b>	<b>944</b>	<b>100.00</b>
2. อายุ	2.1 18-30 ปี	39	4.13
	2.2 31-40 ปี	104	11.02
	2.3 41 ปี ขึ้นไป	801	84.85
	<b>รวม</b>	<b>944</b>	<b>100.00</b>
3. การศึกษา	3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	1.69
	3.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	775	82.10
	3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	153	16.21
	<b>รวม</b>	<b>944</b>	<b>100.00</b>
4. ประเภท	4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	92	9.75
	4.2 ครูผู้สอน	852	90.25
	<b>รวม</b>	<b>944</b>	<b>100.00</b>

หมายเหตุ ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 4.1 มีน้อยเนื่องจากผู้ศึกษาได้นำเสนอเฉพาะข้อมูลที่น่าไปใช้ในการวิเคราะห์ และ/หรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์เท่านั้น เช่น ผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูลในเรื่องเพศ และประเภทของกลุ่มตัวอย่างไว้เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน อย่างไรก็ตาม มีข้อมูลบางส่วนที่แม้ไม่ได้นำไปใช้ในการวิเคราะห์ แต่ก็ยังเป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงสภาพทั่วไปหรือภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ ข้อมูลเรื่องอายุ และการศึกษา

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.1 พบว่า (1) ในเรื่องเพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 62.29) เป็นหญิง และที่เหลือ (ร้อยละ 37.71) เป็นชาย (2) ในเรื่องอายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 84.85) มีอายุ 41 ปีขึ้นไป รองลงมา (ร้อยละ 11.02) มีอายุ 31-40 ปี และที่เหลือ (ร้อยละ 4.13) มีอายุ 18-30 ปี (3) ในเรื่องการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 82.10) มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า รองลงมา (ร้อยละ 16.21) มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และที่เหลือ (ร้อยละ 1.69) มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และ (4) ในเรื่องประเภท กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 90.25) เป็นบุคลากรในสถานศึกษาดำรงตำแหน่งครูผู้สอน และที่เหลือ (ร้อยละ 9.75) เป็นบุคลากรในสถานศึกษาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถาม

ในส่วนที่ 2 ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่แจกแบบสอบถาม ประกอบด้วย 5 หัวข้อ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน โดยแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.2

หมายเหตุ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ในที่นี้หมายถึง ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ซึ่งเกิดจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน ได้แก่ (1) ปัญหาด้านภายนอกองค์กร เช่น ผู้นำท้องถิ่นไม่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการศึกษาเท่าที่ควร (2) ปัญหาด้านภายในองค์กร เช่น ฐานข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความซ้ำซ้อน และไม่มีการบูรณาการให้สอดคล้องกัน (3) ปัญหาด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เช่น การนิเทศติดตามผลการดำเนินงานยังไม่ต่อเนื่อง และ (4) ปัญหาด้านการเงิน เช่น จัดสรรงบประมาณด้านการวางแผนไม่ครบถ้วนทุกโครงการ ปัญหาดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้ามาจาก “รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2551 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1”

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ  
ด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทาง  
การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทางการบริหารจัดการ หน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>1. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ</b>							
<b>ด้านภายนอกองค์กร</b>							
1.1 สพท. ไม่ได้ดำเนินการหาข้อมูล	(113)	(546)	(285)	(944)			
ข่าวสารหรือข้อเท็จจริงจากภายนอก เพื่อใช้ในการวางแผนของบุคลากรใน สถานศึกษามากเพียงพอ	11.97	57.84	30.19	100.00	1.81	0.62	ปานกลาง
1.2 สพท. ไม่ได้อำนวยความสะดวก	(133)	(523)	(288)	(944)			
ด้านการวางแผนให้แก่บุคลากร ของสถานศึกษา เช่น ไม่ได้เชิญบุคคล จากภายนอกมาให้คำแนะนำด้าน การวางแผน	14.09	55.40	30.51	100.00	1.83	0.64	ปานกลาง
1.3 สพท. เปิดโอกาสให้บุคคล	(219)	(526)	(199)	(944)			
ภายนอก เช่น กรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของ สถานศึกษาไม่มากเท่าที่ควร	23.20	55.72	21.08	100.00	2.02*	0.66	ปานกลาง
1.4 สพท. ขาดการประสานงาน	(125)	(493)	(326)	(944)			
ด้านการวางแผนกับบุคลากรใน หน่วยงานอื่น	13.24	52.22	34.53	100.00	1.78	0.65	ปานกลาง
1.5 หน่วยการปกครองท้องถิ่น	(94)	(494)	(356)	(944)			
ไม่พึงพอใจการวางแผนของ สพท. มากเท่าที่ควร	9.96	52.33	37.71	100.00	1.72	0.63	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย				
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม							
ด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทางการบริหารจัดการ หน่วยงานแบบสมดุลง 4 ด้าน	(n)	(n)	(n)	(n)	(%)	(%)	(%)				
1.6 ในภาพรวม สพท. มีปัญหา เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้าน การวางแผนตามแนวทางการบริหาร จัดการหน่วยงานแบบสมดุลงด้าน ภายนอกองค์กรมาก	(122)	(558)	(264)	(944)	12.92	59.11	27.97	100.00	1.84	0.62	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม					1.83	0.46			ปานกลาง		
<b>2. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ</b>											
<b>ด้านภายในองค์กร</b>											
2.1 สพท. ไม่ได้กำหนดขั้นตอน ของการวางแผนและการนำแผน ไปปฏิบัติ	(70)	(459)	(415)	(944)	7.42	48.62	43.96	100.00	1.63	0.61	น้อย
2.2 สพท. ขาดการประชาสัมพันธ์ ด้านการวางแผน	(141)	(473)	(330)	(944)	14.94	50.11	34.96	100.00	1.79	0.67	ปานกลาง
2.3 สพท. ไม่ได้กำหนดมาตรการ ควบคุมกำกับดูแลด้านการวางแผน ภายในหน่วยงาน	(90)	(482)	(372)	(944)	9.53	51.06	39.41	100.00	1.70	0.63	ปานกลาง
2.4 สพท. ดำเนินการประสานงาน ด้านการวางแผนภายในหน่วยงาน ไม่มากเท่าที่ควร	(120)	(562)	(262)	(944)	12.71	59.53	27.75	100.00	1.84*	0.61	ปานกลาง
2.5 สพท. ไม่เห็นความสำคัญเกี่ยวกับ การประเมินผลงานด้านการวางแผน	(90)	(476)	(378)	(944)	9.53	50.42	40.04	100.00	1.69	0.63	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
2.6 ในภาพรวม สพท. มีปัญหา เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนตามแนวทาง การบริหารจัดการหน่วยงาน แบบสมมูลด้านภายในองค์กรมาก	(93)	(560)	(291)	(944)	1.79	0.60	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>1.74</b>	<b>0.50</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>3. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ</b>							
<b>ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต</b>							
3.1 สพท. ขาดความพร้อมในการ พัฒนาบุคลากรใน สพท. ให้มี ความรู้ความสามารถด้านการวางแผน	(128)	(500)	(316)	(944)	1.80	0.65	ปานกลาง
3.2 บุคลากรบางส่วนของ สพท. ไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงาน เกี่ยวกับการวางแผน	(142)	(523)	(279)	(944)	1.85	0.65	ปานกลาง
3.3 บุคลากรบางส่วน of สพท. ขาดการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ด้านการวางแผน	(158)	(503)	(283)	(944)	1.86	0.67	ปานกลาง
3.4 บุคลากรบางส่วน of สพท. ไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็น ด้านการวางแผนเพื่อประโยชน์ ของส่วนรวม	(172)	(512)	(260)	(944)	1.90	0.67	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
3.5 บุคลากรบางส่วนของ สพท. ด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทางการบริหารจัดการ หน่วยงานแบบสมดุลง 4 ด้าน	(144)	(569)	(231)	(944)			
ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับวางแผน ขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้า ตามสายงาน	15.25	60.28	24.47	100.00	1.90*	0.62	ปานกลาง
3.6 ในภาพรวม สพท. มีปัญหา เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการ วางแผนตามแนวทางการบริหาร จัดการหน่วยงานแบบสมดุลงด้านการ เรียนรู้และการเจริญเติบโตมาก	(116)	(569)	(259)	(944)			
	12.29	60.28	27.44	100.00	1.84	0.61	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม				1.86	0.50	ปานกลาง
<b>4. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ</b>							
<b>ด้านการเงิน</b>							
4.1 สพท. จัดสรรงบประมาณด้านการ วางแผนในแผนปฏิบัติการประจำปีไม่ ครบถ้วนทุกโครงการ	(238)	(526)	(180)	(944)			
	25.21	55.72	19.07	100.00	2.06*	0.66	ปานกลาง
4.2 สพท. ใช้จ่ายงบประมาณ ด้านการวางแผนอย่างไม่ประหยัด และไม่คุ้มค่า	(140)	(547)	(257)	(944)			
	14.83	57.94	27.22	100.00	1.87	0.63	ปานกลาง
4.3 สพท. มีขีดความสามารถในการ หารายได้ หรือแหล่งรายได้ด้าน การวางแผนไม่มากเท่าที่ควร	(159)	(620)	(165)	(944)			
	16.84	65.68	17.48	100.00	1.99	0.58	ปานกลาง
4.4 สพท. ขาดการควบคุมตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณด้าน การวางแผน	(93)	(538)	(313)	(944)			
	9.85	56.99	33.16	100.00	1.76	0.61	ปานกลาง



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n)	ปานกลาง (n)	น้อย (n)	รวม (n)			
ด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทางการบริหารจัดการ หน่วยงานแบบสมดุลง 4 ด้าน	(%)	(%)	(%)	(%)			
4.5 สพท. ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากร ในสถานศึกษาหรือหน่วยงานภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ งบประมาณด้านการวางแผน	(182)	(534)	(228)	(944)	1.95	0.65	ปานกลาง
4.6 ในภาพรวม สพท. มีปัญหา เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนตามแนวทาง การบริหารจัดการหน่วยงาน แบบสมดุลงด้านการเงินมาก	(125)	(595)	(224)	(944)	1.89	0.59	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม				1.92	0.46	ปานกลาง
ในภาพรวมทั้งหมด สพท. มีปัญหา เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้าน การวางแผนตามแนวทางการบริหาร จัดการหน่วยงานแบบสมดุลงมากทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภายนอกองค์กร (2) ด้านภายในองค์กร (3) ด้านการ เรียนรู้และการเจริญเติบโต และ (4) ด้านการเงิน	(90)	(636)	(218)	(944)	1.86	0.55	ปานกลาง

หมายเหตุ

1. สำหรับตารางที่แสดงค่าสถิติ คือ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. และการทดสอบค่าที่ ผู้ศึกษาได้ใช้สถิติดังนี้

1.1 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05

1.2 ระดับความเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ระดับ มีช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

1.2.1 เห็นด้วยมาก	ช่วงคะแนนระหว่าง 2.34-3.00 คะแนน
1.2.2 เห็นด้วยปานกลาง	ช่วงคะแนนระหว่าง 1.67-2.33 คะแนน
1.2.3 เห็นด้วยน้อย	ช่วงคะแนนระหว่าง 1.00-1.66 คะแนน

2. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือค่า S.D. ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ในตาราง ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และขยายรายละเอียดให้กับค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าร้อยละ (%) ดังนั้นทุกตารางในหัวข้อ 2.1-2.5 ผู้ศึกษาจึงได้แสดงค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือค่า S.D. ไว้ด้วย แม้ว่าผู้ศึกษาไม่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์หรือเขียนบรรยายไว้ก็ตาม

3. การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวครดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุค ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน โดยแต่ละด้านประกอบด้วยปัญหา 6 ข้อ (หรือ 6 คำถาม) แบ่งเป็นปัญหาทั่วไป 4 ข้อ และปัญหาในภาพรวมของแต่ละด้านอีก 1 ข้อ นอกจากนี้ในส่วนท้ายสุดยังมีคำถามภาพรวมของปัญหาทั้งหมด 1 ข้อ ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาคัดเลือกเฉพาะปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านเพื่อนำไปใช้ศึกษาวิเคราะห์ใน "กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา" ในบทที่ 5 หัวข้อ 2. อภิปรายผล หัวข้อย่อย ปัญหาและการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

สำหรับหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านรวม 4 ด้านพิจารณาตามลำดับดังนี้ หนึ่ง พิจารณาจากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของปัญหาในแต่ละด้าน กล่าวคือ หากปัญหาด้านใดมีค่าเฉลี่ยของปัญหามากที่สุด ผู้ศึกษาจะเลือกเพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นอันดับแรก สอง หากค่าเฉลี่ยของปัญหาแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน จะพิจารณาจาก ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. ที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูลของปัญหาแต่ละด้าน โดยเลือกปัญหาที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง และ สาม หากปัญหาแต่ละด้านมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากันอีก จะพิจารณาจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ของปัญหาแต่ละด้านต่อระดับความเห็นด้วย โดยเลือกปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (มาก ปานกลาง น้อย) เป็นอันดับสุดท้าย

เพื่อให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ในตารางที่ 4.2 ข้างบนนี้ที่แสดงการวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ผู้ศึกษาได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ท้ายตัวเลขที่ผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นค่าหรือตัวเลขที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านหรือแต่ละข้อไว้ด้วย

ผลจากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวครดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุค 4 ด้าน โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ด้าน ๆ ละ

6 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยจำนวน 5 ข้อ ยกเว้นคำถามสุดท้ายจำนวน 1 ข้อที่เป็นคำถามเกี่ยวกับภาพรวมของแต่ละด้าน นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้นำเสนอสรุปค่าเฉลี่ยรวมไว้ท้ายสุดของแต่ละด้านอีกด้วย ดังนี้

**1. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านภายนอกองค์กร**  
กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.02) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เช่น กรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษาไม่มากเท่าที่ควร (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.83) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ไม่ได้อำนวยความสะดวกด้านการวางแผนให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เช่น ไม่ได้เชิญบุคคลจากภายนอกมาให้คำแนะนำด้านการวางแผน (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.81) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ไม่ได้ดำเนินการหาข้อมูลข่าวสารหรือข้อเท็จจริงจากภายนอกเพื่อใช้ในการวางแผนของบุคลากรในสถานศึกษาเพียงพอ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.78) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ขาดการประสานงานด้านการวางแผนกับบุคลากรในหน่วยงานอื่น และ (5) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.72) ว่า หน่วยการปกครองท้องถิ่นไม่พึงพอใจการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มากเท่าที่ควร

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.84) ว่า ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านภายนอกองค์กรมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านภายนอกองค์กร รวม 6 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่างคือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.83)

**2. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านภายในองค์กร** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง 4 ข้อ และเห็นด้วยในระดับน้อย 1 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.84) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ดำเนินการประสานงานด้านการวางแผนภายในหน่วยงานไม่มากเท่าที่ควร (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.79) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1

ขาดการประชาสัมพันธ์ด้านการวางแผน (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.70) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ไม่ได้กำหนดมาตรการควบคุมกำกับดูแลด้านการวางแผนภายในหน่วยงาน (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.69) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ไม่เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลงานด้านการวางแผน และ (5) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.63) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ไม่ได้กำหนดขั้นตอนของการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.79) ว่า ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านภายในองค์กรมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านภายในองค์กร รวม 6 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่างคือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.74)

**3. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.90, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62) ว่า บุคลากรบางส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการวางแผน ขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.90, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67) ว่า บุคลากรบางส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นด้านการวางแผนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.86) ว่า บุคลากรบางส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ขาดการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ด้านการวางแผน (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.85) ว่า บุคลากรบางส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานเกี่ยวกับการวางแผน และ (5) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.80) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ขาดความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 ให้มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผน

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.84) ว่า ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุคด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุคด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต รวม 6 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.86)

**4. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุคด้านการเงิน** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.06) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 จัดสรรงบประมาณด้านการวางแผนในแผนปฏิบัติการประจำปีไม่ครบถ้วนทุกโครงการ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.99) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีขีดความสามารถในการหารายได้หรือแหล่งรายได้ด้านการวางแผนไม่มากเท่าที่ควร (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.95) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบงบประมาณด้านการวางแผน (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.87) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผนอย่างไม่ประหยัด และไม่คุ้มค่า และ (5) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.76) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ขาดการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผน

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.89) ว่า ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุคด้านการเงินมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุคด้านการเงิน รวม 6 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.92)

**5. ภาพรวมทั้งหมดของปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุค 4 ด้าน** ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้าน

การวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการ หน่วยงานแบบสมดุค ในภาพรวมทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภายนอกองค์กร (2) ด้านภายใน องค์กร (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ (4) ด้านการเงิน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.86)

**2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตาม แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุค 4 ด้าน ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.3**

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุค 4 ด้าน

การพัฒนาพัฒนาขีดความสามารถ ในการการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทางการบริหารจัดการ หน่วยงานแบบสมดุค 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>1. การพัฒนาขีดความสามารถในการ บริหารจัดการด้านภายนอกองค์กร</b>							
1.1 สพท. ควรกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อ สนับสนุนการหาข้อมูลข่าวสารหรือ ข้อเท็จจริงจากภายนอกมากเพียงพอ เพื่อใช้ในการวางแผนของบุคลากร ในสถานศึกษา	(428)	(467)	(49)	(944)	2.40*	0.58	มาก
1.2 สพท. ควรกำหนดแผนและ ขั้นตอนการอำนวยความสะดวก ด้านการวางแผนให้แก่บุคลากรใน สถานศึกษา เช่น เชิญบุคคลภายนอก ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมาให้คำแนะนำ ด้านการวางแผน	(403)	(479)	(62)	(944)	2.36	0.60	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาขีดความสามารถ ในการการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทางการบริหารจัดการ หน่วยงานแบบสมดุลง 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)				
1.3 สพท. ควรกำหนดมาตรการหรือ แนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาส ให้บุคคลภายนอก เช่น กรรมการ สถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการ วางแผนของสถานศึกษา	(419)	(463)	(62)	(944)				
	44.39	49.05	6.57	100.00	2.37	0.60	มาก	
1.4 สพท. ควรร่วมมือหรือ ประสานงานด้านการวางแผนกับ บุคลากรในหน่วยงานอื่นอย่างเป็น เครือข่าย	(433)	(456)	(55)	(944)				
	45.87	48.31	5.83	100.00	2.40	0.59	มาก	
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>2.38</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>
<b>2. การพัฒนาขีดความสามารถในการ บริหารจัดการด้านภายในองค์กร</b>								
2.1 สพท. ควรให้ความสำคัญกับ การกำหนดขั้นตอนของการวางแผน และการนำแผนไปปฏิบัติอย่าง เคร่งครัด	(479)	(430)	(35)	(944)				
	50.74	45.55	3.71	100.00	2.47	0.56	มาก	
2.2 สพท. ควรให้ความสำคัญกับ การประชาสัมพันธ์ด้านการวางแผน อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง	(506)	(390)	(48)	(944)				
	53.60	41.31	5.08	100.00	2.48*	0.59	มาก	
2.3 สพท. ควรกำหนดมาตรการ ควบคุมกำกับดูแลด้านการวางแผน ภายในหน่วยงานอย่างเข้มงวด	(472)	(424)	(48)	(944)				
	50.00	44.92	5.08	100.00	2.44	0.59	มาก	

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาขีดความสามารถ ในการการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทางการบริหารจัดการ หน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
2.4 สพท. ควรเพิ่มการสนับสนุน การประสานงานด้านการวางแผน ภายในหน่วยงาน	(464)	(428)	(52)	(944)	2.43	0.59	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>2.46</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>
<b>3. การพัฒนาขีดความสามารถในการ บริหารจัดการด้านการเรียนรู้และ การเจริญเติบโต</b>							
3.1 สพท. ควรสนับสนุนการพัฒนา บุคลากรใน สพท. ให้มีความรู้ ความสามารถด้านการวางแผนอย่าง จริงจังและต่อเนื่อง	(546)	(364)	(34)	(944)	2.54	0.56	มาก
3.2 สพท. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากร ทุกระดับของ สพท. เข้าร่วม การฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานเกี่ยวกับ การวางแผน	(534)	(374)	(36)	(944)	2.52	0.57	มาก
3.3 สพท. ควรเน้นให้บุคลากรเห็น ความสำคัญและความจำเป็นด้านการ วางแผนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	(561)	(356)	(27)	(944)	2.56*	0.55	มาก
3.4 สพท. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากร ใน สพท. ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน การวางแผนมีโอกาสในการเจริญ ก้าวหน้าตามสายงาน	(526)	(383)	(35)	(944)	2.52	0.56	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>2.53</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>



ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาขีดความสามารถ ในการการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทางการบริหารจัดการ หน่วยงานแบบสมดุลง 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>4. การพัฒนาขีดความสามารถในการ บริหารจัดการด้านการเงิน</b>							
4.1 สพท. ควรจัดสรรงบประมาณด้าน การวางแผนให้ครบถ้วนทุกโครงการ	(543)	(367)	(34)	(944)			
	57.52	38.88	3.60	100.00	2.53	0.56	มาก
4.2 สพท. ควรกำหนดมาตรการ สำหรับการใช้จ่ายงบประมาณด้าน การวางแผนอย่างประหยัดและคุ้มค่า	(556)	(363)	(25)	(944)			
	58.90	38.45	2.65	100.00	2.56*	0.54	มาก
4.3 สพท. ควรสนับสนุนการเพิ่ม ขีดความสามารถในการหารายได้ หรือแหล่งรายได้ด้านการวางแผน อย่างต่อเนื่อง	(507)	(408)	(29)	(944)			
	53.71	43.22	3.07	100.00	2.50	0.55	มาก
4.4 สพท. ควรกำหนดมาตรการ สำหรับการควบคุมตรวจสอบการ ใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผน อย่างเข้มงวด	(524)	(390)	(30)	(944)			
	55.51	41.31	3.18	100.00	2.52	0.55	มาก
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.53</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลง  
4 ด้านนั้น แต่ละด้านประกอบด้วย 4 ข้อ แต่ในที่นี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาคัดเลือกเฉพาะการพัฒนา  
ที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านเพื่อนำไปแสดงไว้ในตารางสรุปท้ายบทที่ 4 คือ ตารางที่ 4.9

สำหรับหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกการพัฒนาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านรวม 4 ด้าน  
พิจารณาตามลำดับดังนี้ หนึ่ง พิจารณาจากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ในแต่ละด้าน กล่าวคือ หากด้านใดมีค่าเฉลี่ยของ

การพัฒนามากที่สุด ผู้ศึกษาจะเลือกเพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นอันดับแรก สอง หากค่าเฉลี่ยของการพัฒนาแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน จะพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. ที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูลของการพัฒนาแต่ละด้าน โดยเลือกการพัฒนาที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง และ สาม หากแต่ละด้านมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากันอีก จะพิจารณาจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ของการพัฒนาแต่ละด้านต่อระดับความเห็นด้วย โดยเลือกการพัฒนาที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (มาก ปานกลาง น้อย) เป็นอันดับสุดท้าย

เพื่อให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ในตารางที่ 4.3 ข้างบนนี้ที่แสดงการวิเคราะห์การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ผู้ศึกษาได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ท้ายตัวเลขที่ผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นค่าหรือตัวเลขที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านหรือแต่ละข้อไว้ด้วย

ผลจากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลง 4 ด้าน โดยแบ่งการนำเสนอ เป็น 4 ด้าน ๆ ละ 4 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย นอกจากนี้ ยังได้สรุปค่าเฉลี่ยรวมของ 4 ข้อไว้ท้ายสุดของแต่ละด้านอีกด้วย ดังนี้

**1. การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลงด้านภายนอกองค์กร** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.40, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิตต์ เขต 1 ควรกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อสนับสนุนการหาข้อมูลข่าวสารหรือข้อเท็จจริงจากภายนอกมาเพียงพอ เพื่อใช้ในการวางแผนของบุคลากรในสถานศึกษา (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.40, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59) ว่า ควรร่วมมือหรือประสานงานด้านการวางแผนกับบุคลากรในหน่วยงานอื่นอย่างเป็นเครือข่ายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิตต์ เขต 1 (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.37) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิตต์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เช่น กรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษา และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.36) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิตต์ เขต 1 ควรกำหนดแผนและขั้นตอนการอำนวยความสะดวกด้านการวางแผนให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เช่น เชิญบุคคลภายนอกที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมาให้คำแนะนำด้านการวางแผน

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านภายนอกองค์กร รวม 4 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมหรือกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.38)

**2. การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านภายในองค์กร** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากทั้ง 4 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.48) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.47) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดขั้นตอนของการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.44) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการควบคุมกำกับดูแลด้านการวางแผนภายในหน่วยงานอย่างเข้มงวด และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.43) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรเพิ่มการสนับสนุนการประสานงานด้านการวางแผนภายในหน่วยงาน

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านภายในองค์กร รวม 4 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมหรือกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.46)

**3. การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากทั้ง 4 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.56) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นด้านการวางแผนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.54) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ให้มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.52 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับ

การวางแผนมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.52 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57) ว่า ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 เข้ารับการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานเกี่ยวกับการวางแผน

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต รวม 4 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมหรือกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.53)

**4. การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านการเงิน**

กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากทั้ง 4 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.56) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการสำหรับการใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผนอย่างประหยัดและคุ้มค่า (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.53) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ควรจัดสรรงบประมาณด้านการวางแผนให้ครบถ้วนทุกโครงการ (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.52) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการสำหรับการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผนอย่างเข้มงวด และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.50) ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ควรสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการหารายได้ หรือแหล่งรายได้ด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านการเงิน รวม 4 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมหรือกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.53)

**2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.4**

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้  
การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ประสบผลสำเร็จ จำแนกตามปัจจัยภายในและ  
ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนา ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนของ สพท. ประสบ ผลสำเร็จ จำแนกตามปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>1. ปัจจัยภายใน</b>							
1.1 การที่ สพท. มีงบประมาณด้าน การวางแผนที่เพียงพอ และมีสภาพ คล่องทางการเงินทั้งในปัจจุบันและ อนาคต	(349)	(540)	(55)	(944)			
	36.97	57.20	5.83	100.00	2.31	0.57	ปานกลาง
1.2 การที่ สพท. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวางแผน มีการ พัฒนา และมีโอกาสก้าวหน้าตาม สายงานสูง	(382)	(516)	(46)	(944)			
	40.47	54.66	4.87	100.00	2.35	0.57	มาก
1.3 การที่ สพท. มีผู้บริหารที่มีภาวะ ผู้นำ ได้รับการยอมรับ ศรัทธา และ ร่วมมือด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง	(420)	(494)	(30)	(944)			
	44.49	52.33	3.18	100.00	2.41*	0.55	มาก
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.36</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>
<b>2. ปัจจัยภายนอก</b>							
2.1 การที่ สพท. นำแนวคิดด้าน การวางแผนของต่างประเทศมา ปรับใช้ในการวางแผนของ สพท.	(222)	(634)	(88)	(944)			
	23.52	67.16	9.32	100.00	2.14	0.55	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนา ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนของ สพท. ประสบ ผลสำเร็จ จำแนกตามปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
2.2 การที่ สพท. ได้บริหารจัดการ ด้านการวางแผน โดยยึดถือและปฏิบัติ หน้าที่ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูลู แห่งราชอาณาจักรไทย และกฎหมาย ของประเทศอย่างเคร่งครัด	(353)	(550)	(41)	(944)			
2.3 การที่ สพท. เปิดโอกาสให้ บุคลากรในสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ภายนอก เช่น คณะกรรมการเขตพื้นที่ การศึกษา เข้ามามีส่วนร่วม ในการตรวจสอบงบประมาณ ด้านการวางแผน	(343)	(546)	(55)	(944)			
	37.39	58.26	4.34	100.00	2.33*	0.55	ปานกลาง
	36.33	57.84	5.83	100.00	2.30	0.57	ปานกลาง
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.25</b>	<b>0.47</b>	<b>ปานกลาง</b>

หมายเหตุ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิดรองที่ประกอบด้วยปัจจัยละ 3 ข้อ แต่ในที่นี้ ได้พิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อที่สำคัญที่สุดของแต่ละปัจจัยเพื่อนำไปแสดงไว้ในตารางสรุปท้ายบทที่ 4 คือ ตารางที่ 4.9

สำหรับหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อที่สำคัญที่สุดของแต่ละปัจจัยรวม 2 ปัจจัย พิจารณาตามลำดับดังนี้ หนึ่ง พิจารณาจากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของแต่ละข้อในแต่ละปัจจัย กล่าวคือ หากข้อใดมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด จะเลือกเพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นอันดับแรก สอง หากค่าเฉลี่ยของข้อในแต่ละปัจจัยเท่ากัน จะพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. ที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูลของข้อในแต่ละปัจจัย โดยเลือกข้อที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง และ สาม หากข้อในแต่ละปัจจัย

มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากันอีก จะพิจารณาจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ของแต่ละข้อต่อระดับความเห็นด้วย โดยเลือกข้อที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (มาก ปานกลาง น้อย) เป็นอันดับสุดท้าย

เพื่อให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ในตารางที่ 4.4 ข้างบนนี้ที่แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ ผู้ศึกษาได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ท้ายตัวเลขของข้อที่ผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นค่าหรือตัวเลขที่สำคัญที่สุดของแต่ละปัจจัยไว้ด้วย

ผลจากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิดรองที่แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ๆ ละ 3 ข้อ (หรือ 3 คำถาม) โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย รวมทั้งได้สรุปค่าเฉลี่ยรวมของ 3 ข้อของแต่ละปัจจัยไว้ในตอนท้ายอีกด้วย ดังนี้

**1. ปัจจัยภายใน** (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.41) ว่า การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ได้รับการยอมรับ ศรัทธา และร่วมมือด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.35) ว่า การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผน มีการพัฒนา และมีโอกาสก้าวหน้าตามสายงานสูง และ (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.31) ว่า การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 มีงบประมาณด้านการวางแผนที่เพียงพอ และมีสภาพคล่องทางการเงินทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในรวม 3 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมหรือกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.36)

**2. ปัจจัยด้านภายนอก** (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.33) ว่า การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ได้บริหารจัดการด้านการวางแผนโดยยึดถือและปฏิบัติหน้าที่ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและกฎหมายของประเทศอย่างเคร่งครัด (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.30) ว่า การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาหรือหน่วยงานภายนอก เช่น คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบงบประมาณด้าน

การวางแผน และ (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.14) ว่า การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 นำแนวคิดด้านการวางแผนของต่างประเทศมาปรับใช้ในการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายนอกรวม 3 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมหรือกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.25)

**2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.5**

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1

การเปรียบเทียบภาพรวมและภาพรวม แนวโน้มขีดความสามารถในการบริหาร จัดการด้านการวางแผนของ สพท.	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
1. ในภาพรวม สพท. มีขีด ความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนในปัจจุบันสูงกว่า ในอดีต	(396)	(504)	(44)	(944)	2.37*	0.57	มาก
2. ในภาพรวม สพท. มีขีด ความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนสูงกว่า สพท. อุดรดิตถ์ เขต 2	(330)	(540)	(74)	(944)	2.27	0.59	ปานกลาง



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การเปรียบเทียบภาพรวมและภาพรวม แนวโน้มขีดความสามารถในการบริหาร จัดการด้านการวางแผนของ สพท.	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
3. ในภาพรวม สพท. มีขีด ความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนในอนาคต มีแนวโน้มสูงกว่าในปัจจุบัน	(358)	(552)	(34)	(944)	2.34	0.54	มาก
4. ในภาพรวม สพท. มีขีดความ สามารถในการบริหารจัดการด้าน การวางแผนในอนาคต มีแนวโน้ม ที่จะให้บริการที่ตอบสนองความ ต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา หรือผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น	(332)	(570)	(42)	(944)	2.30	0.54	ปานกลาง
5. ในภาพรวม สพท. มีขีดความ สามารถในการบริหารจัดการด้าน การวางแผนในอนาคต มีแนวโน้ม ที่จะพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จ เพิ่มมากขึ้น	(366)	(543)	(35)	(944)	2.35	0.54	มาก
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.32</b>	<b>0.46</b>	<b>ปานกลาง</b>

หมายเหตุ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ประกอบด้วย 5 ข้อ (ในที่นี้ ได้พิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อที่สำคัญที่สุดเพื่อนำไปแสดงไว้ในตารางสรุปท้ายบทที่ 4 คือ ตารางที่ 4.9)

สำหรับหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกภาพรวมข้อที่สำคัญที่สุด พิจารณาตามลำดับดังนี้  
หนึ่ง พิจารณาจากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของภาพรวมแต่ละข้อ กล่าวคือ หากภาพรวมข้อใดมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

ผู้ศึกษาจะเลือกเพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นอันดับแรก สอง หากค่าเฉลี่ยของภาพรวมแต่ละข้อมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน จะพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. ที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูลของภาพรวมแต่ละข้อ โดยเลือกภาพรวมที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง และ สาม หากภาพรวมแต่ละข้อมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากันอีก จะพิจารณาจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ของภาพรวมแต่ละข้อต่อระดับความเห็นด้วย โดยเลือกภาพรวมที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (มากปานกลาง น้อย) เป็นอันดับสุดท้าย

เพื่อให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ในตารางที่ 4.5 ข้างบนนี้ที่แสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ผู้ศึกษาได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ท้ายตัวเลขที่ผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นค่าหรือตัวเลขที่สำคัญที่สุดของแต่ละข้อไว้ด้วย

ผลจากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.5 แสดงผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 รวม 5 ข้อ เรียงตามลำดับได้ดังนี้ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.37) ว่า ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.35) ว่า ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนในอนาคต มีแนวโน้มที่จะพัฒนาให้ประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.34) ว่า ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนในอนาคต มีแนวโน้มสูงกว่าในปัจจุบัน (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.30) ว่า ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนในอนาคต มีแนวโน้มที่จะให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาหรือผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น และ (5) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.27) ว่า ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนสูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 2

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถ

ในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 รวม 5 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมหรือกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.32)

**2.5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวม การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน แบ่งเป็น 2 หัวข้อย่อย ดังนี้ (ตารางที่ 4.6-4.7)**

2.5.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง

2.5.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน จำแนกตามประเภท คือ ผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน

2.5.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง แสดงไว้ในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษายุทธศาสตร์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงาน แบบสมดุล 4 ด้าน จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนา ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทาง การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน จำแนกตามเพศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 944)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 356)		หญิง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 588)			
<b>1. ด้านภายนอกองค์กร</b>						
1.1 สพท. ควรกำหนดแนวปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนการหาข้อมูลข่าวสารหรือ ข้อเท็จจริงจากภายนอกมากเพียงพอ เพื่อใช้ในการวางแผนของบุคลากร ในสถานศึกษา	2.46	0.58	2.36	0.58	2.648	0.008*
1.2 สพท. ควรกำหนดแผนและขั้นตอน การอำนวยความสะดวกด้านการวางแผน ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เช่น เชิญบุคคลภายนอกที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มาให้คำแนะนำด้านการวางแผน	2.35	0.60	2.36	0.59	-0.178	0.859**
1.3 สพท. ควรกำหนดมาตรการหรือแนว ปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อเปิด โอกาสให้บุคคล ภายนอก เช่น กรรมการสถานศึกษา เข้ามา มีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษา	2.39	0.62	2.36	0.59	0.817	0.414**
1.4 สพท. ควรร่วมมือหรือประสานงาน ด้านการวางแผนกับบุคลากรในหน่วยงาน อื่นอย่างเป็นเครือข่าย	2.39	0.61	2.40	0.58	-0.287	0.775**
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.40</b>	<b>0.51</b>	<b>2.37</b>	<b>0.49</b>	<b>0.879</b>	<b>0.379**</b>

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนา ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทาง การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน จำแนกตามเพศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 944)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 356)	S.D	หญิง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 588)	S.D		
<b>2. ด้านภายในองค์กร</b>						
2.1 สพท. ควรให้ความสำคัญกับ การกำหนดขั้นตอนของการวางแผน และการนำแผนไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	2.50	0.56	2.45	0.57	1.247	0.213**
2.2 สพท. ควรให้ความสำคัญกับ การประชาสัมพันธ์ด้านการวางแผน อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง	2.50	0.58	2.47	0.59	0.711	0.477**
2.3 สพท. ควรกำหนดมาตรการควบคุม กำกับดูแลด้านการวางแผนภายใน หน่วยงานอย่างเข้มงวด	2.47	0.58	2.43	0.59	1.148	0.251**
2.4 สพท. ควรเพิ่มการสนับสนุน การประสานงานด้านการวางแผนภายใน หน่วยงาน	2.45	0.61	2.42	0.58	0.633	0.527**
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.48</b>	<b>0.49</b>	<b>2.44</b>	<b>0.52</b>	<b>1.068</b>	<b>0.286**</b>
<b>3. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต</b>						
3.1 สพท. ควรสนับสนุนการพัฒนา บุคลากรใน สพท. ให้มีความรู้ ความสามารถด้านการวางแผนอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง	2.52	0.59	2.55	0.54	-0.603	0.554**
3.2 สพท. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากร ทุกระดับของ สพท. เข้ารับการฝึกอบรม หรือศึกษาดูงานเกี่ยวกับการวางแผน	2.53	0.59	2.52	0.55	0.493	0.622**

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนา ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทาง การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุ 4 ด้าน จำแนกตามเพศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 944)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 356)	S.D	หญิง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 588)	S.D		
3.3 สพท. ควรเน้นให้บุคลากรเห็น ความสำคัญและความจำเป็นด้าน การวางแผนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	2.57	0.55	2.56	0.54	0.319	0.750**
3.4 สพท. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากร ใน สพท. ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการ วางแผนมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้า ตามสายงาน	2.53	0.57	2.51	0.56	0.570	0.569**
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.54</b>	<b>0.52</b>	<b>2.53</b>	<b>0.49</b>	<b>0.218</b>	<b>0.828**</b>
<b>4. ด้านการเงิน</b>						
4.1 สพท. ควรจัดสรรงบประมาณ ด้านการวางแผนให้ครบถ้วนทุกโครงการ	2.54	0.57	2.53	0.56	0.243	0.808**
4.2 สพท. ควรกำหนดมาตรการสำหรับ การใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผน อย่างประหยัดและคุ้มค่า	2.55	0.54	2.56	0.54	-0.399	0.690**
4.3 สพท. ควรสนับสนุนการเพิ่มขีด ความสามารถในการหารายได้ หรือ แหล่งรายได้ด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง	2.51	0.56	2.50	0.55	0.329	0.742**
4.4 สพท. ควรกำหนดมาตรการสำหรับ การควบคุมตรวจสอบการใช้จ่าย งบประมาณด้านการวางแผนอย่างเข้มงวด	2.51	0.55	2.52	0.56	-0.155	0.876**
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.53</b>	<b>0.48</b>	<b>2.53</b>	<b>0.48</b>	<b>0.008</b>	<b>0.993**</b>

หมายเหตุ เฉพาะตารางที่วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลงาน 4 ด้าน ผู้ศึกษาได้ยึดถือแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์หรือการทดสอบค่าที (t-test) เป็นการทดสอบผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่มเท่านั้น เช่น ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อคำถามที่นำมาวิเคราะห์ว่า มีความแตกต่างกันหรือไม่ ในที่นี้ พิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed) กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม **แตกต่างกัน** ค่า Sig. (2-tailed) จะน้อยกว่า  $\infty$  หรือเท่ากับ  $\infty$  หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed) <  $\infty$  หรือ Sig. (2-tailed) =  $\infty$  (ในตารางข้างบน ได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ ซึ่งหมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) แต่ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม **ไม่แตกต่างกัน** ค่า Sig. (2-tailed) จะมากกว่า  $\infty$  หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed) >  $\infty$  (ในตารางข้างบน ได้ใส่เครื่องหมาย \*\* ไว้) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2552: 356-361) ในหนังสือ เรื่อง “การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS” และกัลยา วานิชย์บัญชา (2549: 234-235) ในหนังสือ เรื่อง “การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล”)

2. t หมายถึง ค่าสถิติที่คำนวณได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

3. Sig. (2-tailed) หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน (หมายถึง ข้อคิดเห็นหรือข้อความที่ใช้เป็นมูลฐานของการหาเหตุผลของการวิจัย) ในกรณีนี้ หมายถึง แยกต่าง หรือ ไม่แตกต่างกัน

4. ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\infty$ ) ที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันหรือไม่แตกต่างกัน ในที่นี้กำหนดให้  $\infty = 0.05$  หรือที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 หรือ 95 %

5. \* หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม แยกต่าง (Sig. (2-tailed) <  $\infty$ ) หรือ Sig. (2-tailed) =  $\infty$

6. \*\* หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน (Sig. (2-tailed) >  $\infty$ )

7. เนื่องจากค่า t และค่า S.D. มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และขยายรายละเอียดให้กับค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าร้อยละ (%) ดังนั้น ทุกตารางจึงได้แสดงค่า S.D. ไว้ด้วย และบางตารางก็ได้แสดงค่า t ไว้ด้วย ถึงแม้ว่า ในทุกตาราง ผู้ศึกษาไม่ได้นำค่า S.D. และค่า t มาใช้ในการวิเคราะห์หรือเขียนบรรยายได้ตารางไว้ก็ตาม

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.6 เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มจำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน ปรากฏดังนี้ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 ด้าน คือ (1) ด้านภายนอกองค์กร (2) ด้านภายในองค์กร (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ (4) ด้านการเงิน **ไม่แตกต่างกัน** โดยค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า  $\infty$  (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย \*\* ไว้ในตาราง (ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.379, 0.286, 0.828 และ 0.993 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิง **ไม่แตกต่างกัน** (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้ง 4 ด้านดังกล่าว

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง รวม 4 ด้าน พบว่า **ไม่แตกต่างกัน**ทั้ง 4 ด้าน

2.5.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน จำแนกตามประเภท คือ ผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน แสดงไว้ในตารางที่ 4.7



ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงาน แบบสมดุล 4 ด้าน จำแนกตามประเภท คือ ผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนา ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทาง การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน จำแนกตามประเภท	กลุ่มตัวอย่าง (n = 944)				t	Sig. (2-tailed)
	ผู้บริหาร สถานศึกษา ค่าเฉลี่ย S.D ( $\bar{X}$ ) (n = 92)		ครู ผู้สอน ค่าเฉลี่ย S.D ( $\bar{X}$ ) (n = 852)			
<b>1. ด้านภายนอกองค์กร</b>						
1.1 สพท. ควรกำหนดแนวปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนการหาข้อมูลข่าวสารหรือ ข้อเท็จจริงจากภายนอกมากเพียงพอ เพื่อใช้ในการวางแผนของบุคลากร ในสถานศึกษา	2.50	0.62	2.39	0.58	1.696	0.090**
1.2 สพท. ควรกำหนดแผนและขั้นตอน การอำนวยความสะดวกด้านการวางแผน ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เช่น เชิญบุคคลภายนอกที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มาให้คำแนะนำด้านการวางแผน	2.42	0.63	2.35	0.59	1.051	0.293**
1.3 สพท. ควรกำหนดมาตรการหรือแนว ปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อเปิด โอกาสให้บุคคล ภายนอก เช่น กรรมการสถานศึกษา เข้ามา มีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษา	2.51	0.63	2.36	0.60	2.216	0.027*
1.4 สพท. ควรร่วมมือหรือประสานงาน ด้านการวางแผนกับบุคลากรในหน่วยงาน อื่นอย่างเป็นทางการหรืออ้อม	2.51	0.62	2.38	0.59	1.869	0.062**
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.48</b>	<b>0.54</b>	<b>2.37</b>	<b>0.49</b>	<b>2.037</b>	<b>0.042*</b>

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนา ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทาง การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน จำแนกตามประเภท	กลุ่มตัวอย่าง (n = 944)				t	Sig. (2-tailed)
	ผู้บริหาร สถานศึกษา ค่าเฉลี่ย S.D ( $\bar{X}$ ) (n = 92)	ครู ผู้สอน ค่าเฉลี่ย S.D ( $\bar{X}$ ) (n = 852)				
<b>2. ด้านภายในองค์กร</b>						
2.1 สพท. ควรให้ความสำคัญกับ การกำหนดขั้นตอนของการวางแผน และการนำแผนไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	2.56	0.57	2.46	0.56	1.686	0.092**
2.2 สพท. ควรให้ความสำคัญกับ การประชาสัมพันธ์ด้านการวางแผน อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง	2.58	0.59	2.47	0.59	1.734	0.083**
2.3 สพท. ควรกำหนดมาตรการควบคุม กำกับดูแลด้านการวางแผนภายใน หน่วยงานอย่างเข้มงวด	2.61	0.62	2.43	0.58	2.922	0.004*
2.4 สพท. ควรเพิ่มการสนับสนุน การประสานงานด้านการวางแผนภายใน หน่วยงาน	2.56	0.63	2.42	0.59	2.182	0.029*
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.58</b>	<b>0.53</b>	<b>2.44</b>	<b>0.50</b>	<b>2.450</b>	<b>0.014*</b>
<b>3. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต</b>						
3.1 สพท. ควรสนับสนุนการพัฒนา บุคลากรใน สพท. ให้มีความรู้ ความสามารถด้านการวางแผนอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง	2.59	0.66	2.53	0.55	0.989	0.323**
3.2 สพท. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากร ทุกระดับของ สพท. เข้ารับการฝึกอบรม หรือศึกษาดูงานเกี่ยวกับการวางแผน	2.68	0.59	2.51	0.56	2.791	0.008*

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนา ขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทาง การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน จำแนกตามประเภท	กลุ่มตัวอย่าง (n = 944)				t	Sig. (2-tailed)
	ผู้บริหาร สถานศึกษา ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 92)	S.D	ครู ผู้สอน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 852)	S.D		
3.3 สพท. ควรเน้นให้บุคลากรเห็น ความสำคัญและความจำเป็นด้าน การวางแผนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	2.66	0.59	2.55	0.54	1.787	0.074**
3.4 สพท. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากร ใน สพท. ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้อง กับการวางแผนมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้า ตามสายงาน	2.64	0.58	2.50	0.56	2.153	0.032*
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.64</b>	<b>0.56</b>	<b>2.52</b>	<b>0.49</b>	<b>2.158</b>	<b>0.031*</b>
<b>4. ด้านการเงิน</b>						
4.1 สพท. ควรจัดสรรงบประมาณ ด้านการวางแผนให้ครบถ้วนทุกโครงการ	2.63	0.54	2.52	0.56	1.628	0.104**
4.2 สพท. ควรกำหนดมาตรการสำหรับ การใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผน อย่างประหยัดและคุ้มค่า	2.65	0.54	2.55	0.54	1.656	0.099**
4.3 สพท. ควรสนับสนุนการเพิ่ม ขีดความสามารถในการหารายได้ หรือ แหล่งรายได้ด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง	2.61	0.55	2.49	0.55	2.051	0.041*
4.4 สพท. ควรกำหนดมาตรการสำหรับ การควบคุมตรวจสอบการใช้จ่าย งบประมาณด้านการวางแผนอย่างเข้มงวด	2.61	0.53	2.51	0.56	1.738	0.072**
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.63</b>	<b>0.48</b>	<b>2.52</b>	<b>0.48</b>	<b>2.038</b>	<b>0.042*</b>

หมายเหตุ เฉพาะตารางที่วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน ผู้ศึกษาได้ยึดถือแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์หรือการทดสอบค่าที (t-test) เป็นการทดสอบผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่มเท่านั้น เช่น ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนต่อคำถามที่นำมาวิเคราะห์ว่า มีความแตกต่างกันหรือไม่ ในที่นี้พิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed) กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม แตกต่างกัน ค่า Sig. (2-tailed) จะน้อยกว่า  $\infty$  หรือเท่ากับ  $\infty$  หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed)  $< \infty$  หรือ Sig. (2-tailed) =  $\infty$  (ในตารางข้างบน ได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ ซึ่งหมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05) แต่ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน ค่า Sig. (2-tailed) จะมากกว่า  $\infty$  หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed)  $> \infty$  (ในตารางข้างบน ได้ใส่เครื่องหมาย \*\* ไว้) (ชานินทร์ ศิลป์จารุ (2552: 356-361) ในหนังสือ เรื่อง “การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS” และกัลยา วานิชย์บัญชา (2549: 234-235) ในหนังสือ เรื่อง “การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล”)

2. t หมายถึง ค่าสถิติที่คำนวณได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

3. Sig. (2-tailed) หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน (หมายถึง ข้อคิดเห็นหรือข้อความที่ใช้เป็นมูลฐานของการหาเหตุผลของการวิจัย) ในกรณีนี้หมายถึง แตกต่าง หรือ ไม่แตกต่างกัน

4. ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\infty$ ) ที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันหรือไม่แตกต่างกัน ในที่นี้กำหนดให้  $\infty = 0.05$  หรือที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 หรือ 95 %

5. \* หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม แตกต่างกัน (Sig. (2-tailed)  $< \infty$ ) หรือ Sig. (2-tailed) =  $\infty$

6. \*\* หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน (Sig. (2-tailed)  $> \infty$ )

7. เนื่องจากค่า t และค่า S.D. มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และขยายรายละเอียดให้กับค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าร้อยละ (%) ดังนั้น ทุกตารางจึงได้แสดงค่า S.D. ไว้ด้วย และบางตารางก็ได้แสดงค่า t ไว้ด้วย ถึงแม้ว่า ในทุกตาราง ผู้ศึกษาไม่ได้นำค่า S.D. และค่า t มาใช้ในการวิเคราะห์หรือเขียนบรรยายได้ตารางไว้ก็ตาม

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.7 เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามประเภท คือ ผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน ปรากฏดังนี้ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 ด้าน คือ (1) ด้านภายนอกองค์กร (2) ด้านภายในองค์กร (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ (4) ด้านการเงิน แตกต่างกัน โดยค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า  $\infty$  (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ในตาราง (ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.042, 0.014, 0.031 และ 0.042 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน แตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้ง 4 ด้านดังกล่าว

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามประเภท คือ ผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนรวม 4 ด้าน พบว่า แตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน

### ส่วนที่ 3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 นี้ ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ดังนี้

สรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา การพัฒนา ปัจจัย การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถและภาพรวมแนวโน้ม และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน ได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติสรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ หนึ่ง ปัญหา สอง การพัฒนา สาม ปัจจัย สี่ การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม และ ห้า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน

<b>หนึ่ง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของ สพท.</b>				
<b>ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน</b>				
	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
<b>1. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภายนอกองค์กร</b>				
1.1 สพท. ไม่ได้ดำเนินการหาข้อมูลข่าวสารหรือข้อเท็จจริงจากภายนอกเพื่อใช้ในการวางแผนของบุคลากรในสถานศึกษา มากเพียงพอ	11.97	57.84*	30.19	1.81
1.2 สพท. ไม่ได้อำนวยความสะดวกด้านการวางแผนให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เช่น ไม่ได้เชิญบุคคลจากภายนอกมาให้คำแนะนำด้านการวางแผน	14.09	55.40*	30.51	1.83
1.3 สพท. เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เช่น กรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษา ไม่มากเท่าที่ควร	23.20	55.72*	21.08	2.02**
1.4 สพท. ขาดการประสานงานด้านการวางแผนกับบุคลากรของหน่วยงานอื่น	13.24	52.22*	34.53	1.78
1.5 หน่วยการปกครองท้องถิ่นไม่พึงพอใจการวางแผนของ สพท. มากเท่าที่ควร	9.96	52.33*	37.71	1.72
1.6 ในภาพรวม สพท. มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงาน แบบสมดุลด้านภายนอกองค์กรมาก	12.92	59.11*	27.97	1.84
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>1.83</b>

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

<b>หนึ่ง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของ สพท.</b>				
<b>ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน</b>				
<b>2. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภายในองค์กร</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>น้อย</b>	<b>ค่าเฉลี่ย</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(<math>\bar{X}</math>)</b>
2.1 สพท. ไม่ได้กำหนดขั้นตอนของการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ	7.42	48.62*	43.96	1.63
2.2 สพท. ขาดการประชาสัมพันธ์ด้านการวางแผน	14.94	50.11*	34.96	1.79
2.3 สพท. ไม่ได้กำหนดมาตรการควบคุมกำกับดูแลด้านการวางแผนภายในหน่วยงาน	9.53	51.06*	39.41	1.70
2.4 สพท. ดำเนินการประสานงานด้านการวางแผนภายในหน่วยงานไม่มากเท่าที่ควร	12.71	59.53*	27.75	1.84**
2.5 สพท. ไม่เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลงานด้านการวางแผน	9.53	50.42*	40.04	1.69
2.6 ในภาพรวม สพท. มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านภายในองค์กรมาก	9.85	59.32*	30.83	1.79
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>1.74</b>
<b>3. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต</b>				
	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>น้อย</b>	<b>ค่าเฉลี่ย</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(<math>\bar{X}</math>)</b>
3.1 สพท. ขาดความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรใน สพท. ให้มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผน	13.56	52.97*	33.47	1.79
3.2 บุคลากรบางส่วนของ สพท. ไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานเกี่ยวกับการวางแผน	15.04	55.40*	29.56	1.80
3.3 บุคลากรบางส่วนของ สพท. ขาดการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้ด้านการวางแผน	16.74	53.28*	29.98	1.85

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

<b>หนึ่ง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของ สพท.</b>				
<b>ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลง 4 ด้าน</b>				
<b>3. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก (%)</b>	<b>ปานกลาง (%)</b>	<b>น้อย (%)</b>	<b>ค่าเฉลี่ย (<math>\bar{X}</math>)</b>
3.4 บุคลากรบางส่วนของ สพท. ไม่เห็นความสำคัญและ ความจำเป็นด้านการวางแผนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	18.22	54.24*	27.54	1.86
3.5 บุคลากรบางส่วนของ สพท. ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับ การวางแผนขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน	15.25	60.28*	24.47	1.90**
3.6 ในภาพรวม สพท. มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้าน การวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลง ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตมาก	12.29	60.28*	27.44	1.90
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>1.86</b>
<b>4. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก (%)</b>	<b>ปานกลาง (%)</b>	<b>น้อย (%)</b>	<b>ค่าเฉลี่ย (<math>\bar{X}</math>)</b>
4.1 สพท. จัดสรรงบประมาณด้านการวางแผนในแผนปฏิบัติการ ประจำปีไม่ครบถ้วนทุกโครงการ	25.21	55.72*	19.07	2.06**
4.2 สพท. ใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผนอย่างไม่ประหยัด และไม่คุ้มค่า	14.83	57.94*	27.22	1.87
4.3 สพท. มีขีดความสามารถในการหารายได้ หรือแหล่งรายได้ ด้านการวางแผนไม่มากเท่าที่ควร	16.84	65.68*	17.48	1.99
4.4 สพท. ขาดการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้าน การวางแผน	9.85	56.99*	33.16	1.76



ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

<b>หนึ่ง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของ สพท.</b>				
<b>ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน</b>				
4. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
4.5 สพท. ไม่เปิด โอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาหรือ หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ งบประมาณด้านการวางแผน	19.28	56.57*	24.15	1.95
4.6 ในภาพรวม สพท. มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงาน แบบสมดุลด้านการเงินมาก	13.24	63.03*	23.73	1.89
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>1.92</b>
ในภาพรวมทั้งหมด สพท. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงาน แบบสมดุลมากทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภายนอกองค์กร (2) ด้านภายในองค์กร (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ (4) ด้านการเงิน	9.53	67.37*	23.09	1.86
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>1.86</b>
<b>สอง การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของ สพท.</b>				
<b>ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน</b>				
1. การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านภายนอกองค์กร	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
1.1 สพท. ควรกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อสนับสนุนการหาข้อมูล ข่าวสารหรือข้อเท็จจริงจากภายนอกมากเพียงพอ เพื่อใช้ ในการวางแผนของบุคลากรในสถานศึกษา	45.34	49.47*	5.19	2.40**

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

<b>สอง การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของ สพท.</b>				
<b>ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน</b>				
<b>1. การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านภายนอกองค์กร</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก (%)</b>	<b>ปานกลาง (%)</b>	<b>น้อย (%)</b>	<b>ค่าเฉลี่ย (<math>\bar{X}</math>)</b>
1.2 สพท. ควรกำหนดแผนและขั้นตอนการอำนวยความสะดวก ด้านการวางแผนให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เช่น เชิญบุคคล ภายนอกที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมาให้คำแนะนำด้านการวางแผน	42.69	50.74*	6.57	2.36
1.3 สพท. ควรกำหนดมาตรการหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เช่น กรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษา	44.39	49.05*	6.57	2.37
1.4 สพท. ควรร่วมมือหรือประสานงานด้านการวางแผน กับบุคลากรในหน่วยงานอื่นอย่างเป็นเครือข่าย	45.87	48.31*	5.83	2.40
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.38</b>
<b>2. การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านภายในองค์กร</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก (%)</b>	<b>ปานกลาง (%)</b>	<b>น้อย (%)</b>	<b>ค่าเฉลี่ย (<math>\bar{X}</math>)</b>
2.1 สพท. ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดขั้นตอน ของการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	50.74*	45.55	3.71	2.47
2.2 สพท. ควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ ด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง	53.60*	41.31	5.08	2.48**
2.3 สพท. ควรกำหนดมาตรการควบคุมกำกับดูแล ด้านการวางแผนภายในหน่วยงานอย่างเข้มงวด	50.00*	44.92	5.08	2.44
2.4 สพท. ควรเพิ่มการสนับสนุนการประสานงาน ด้านการวางแผนภายในหน่วยงาน	49.15*	45.34	5.51	2.43
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.46</b>

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

<b>สอง การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของ สพท.</b>				
<b>ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน</b>				
<b>3. การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>น้อย</b>	<b>ค่าเฉลี่ย</b>
<b>ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(<math>\bar{X}</math>)</b>
3.1 สพท. ควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรใน สพท. ให้มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง	57.84*	38.56	3.60	2.54
3.2 สพท. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับของ สพท. เข้ารับการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานเกี่ยวกับการวางแผน	56.57*	39.62	3.81	2.52
3.3 สพท. ควรเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นด้านการวางแผนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	59.43*	37.71	2.86	2.56**
3.4 สพท. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรใน สพท. ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการวางแผนมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน	55.72*	40.57	3.71	2.52
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.53</b>
<b>4. การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>น้อย</b>	<b>ค่าเฉลี่ย</b>
<b>ด้านการเงิน</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(<math>\bar{X}</math>)</b>
4.1 สพท. ควรจัดสรรงบประมาณด้านการวางแผนให้ครบถ้วนทุกโครงการ	57.52*	38.88	3.60	2.53
4.2 สพท. ควรกำหนดมาตรการสำหรับการใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผนอย่างประหยัดและคุ้มค่า	58.90*	38.45	2.65	2.56**
4.3 สพท. ควรสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการหารายได้ หรือแหล่งรายได้ด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง	53.71*	43.22	3.07	2.50
4.4 สพท. ควรกำหนดมาตรการสำหรับการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผนอย่างเข้มงวด	55.51*	41.31	3.18	2.52
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.53</b>

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

<b>สาม ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของ สพท. ประสบผลสำเร็จ ตามกรอบแนวคิดรองที่แบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก</b>				
<b>1. ปัจจัยภายใน</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก (%)</b>	<b>ปานกลาง (%)</b>	<b>น้อย (%)</b>	<b>ค่าเฉลี่ย (<math>\bar{X}</math>)</b>
1.1 การที่ สพท. มีงบประมาณด้านการวางแผนที่เพียงพอ และมีสภาพคล่องทางการเงินทั้งในปัจจุบันและอนาคต	36.97	57.20*	5.83	2.31
1.2 การที่ สพท. มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผน มีการพัฒนา และมีโอกาสก้าวหน้าตามสายงานสูง	40.47	54.66*	4.87	2.35
1.3 การที่ สพท. มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ได้รับการยอมรับศรัทธา และร่วมมือด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง	44.49	52.33*	3.18	2.41**
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.36</b>
<b>2. ปัจจัยภายนอก</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก (%)</b>	<b>ปานกลาง (%)</b>	<b>น้อย (%)</b>	<b>ค่าเฉลี่ย (<math>\bar{X}</math>)</b>
2.1 การที่ สพท. นำแนวคิดด้านการวางแผนของต่างประเทศ มาปรับใช้ในการวางแผนของ สพท.	23.52	67.16*	9.32	
2.2 การที่ สพท. ได้บริหารจัดการด้านการวางแผนโดยยึดถือและปฏิบัติหน้าที่ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และกฎหมายของประเทศอย่างเคร่งครัด	37.39	58.26*	4.34	2.33**
2.3 การที่ สพท. เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาหรือหน่วยงานภายนอก เช่น คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบงบประมาณด้านการวางแผน	36.33	57.84*	5.83	2.30
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.25</b>

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

<b>สี่ การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม ของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของ สพท.</b>				
การเปรียบเทียบภาพรวมและภาพรวมแนวโน้มของ ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของ สพท.	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
1. ในภาพรวม สพท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต	41.95	53.39*	4.66	2.37**
2. ในภาพรวม สพท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนสูงกว่า สพท. อุดรดิตถ์ เขต 2	34.96	57.20*	7.84	2.27
3. ในภาพรวม สพท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนในอนาคต มีแนวโน้มสูงกว่าในปัจจุบัน	37.92	58.47*	3.60	2.34
4. ในภาพรวม สพท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนในอนาคต มีแนวโน้มที่จะให้บริการ ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา หรือผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น	35.17	60.38*	4.45	2.30
5. ในภาพรวม สพท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนในอนาคต มีแนวโน้มที่จะพัฒนาให้ประสบ ผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น	38.77	57.52*	3.71	2.35
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.32</b>
<b>ห้า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวม การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของ สพท. ตามแนวทางการจัดการหน่วยงานแบบสมดุลง 4 ด้าน</b>				
<b>1. จำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน</b>				
<b>2. จำแนกตามประเภท พบว่า แตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน</b>				

\* หมายถึง ตัวเลขหรือค่าร้อยละ (%) ที่กลุ่มตัวอย่างแสดงระดับความเห็นด้วยมากที่สุดในแต่ละคำถาม

\*\* หมายถึง ตัวเลขหรือค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านหรือแต่ละเรื่อง

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า

1. การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน จำนวน 4 ด้าน ๆ ละ 6 ข้อ (หรือ 6 คำถาม) แบ่งเป็นปัญหาทั่วไปด้านละ 5 ข้อ และปัญหาในภาพรวม ด้านละ 1 ข้อ นอกจากนี้ ยังมีภาพรวมของปัญหาทั้งหมดอีก 1 ข้อ สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้งหมด

2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน จำนวน 4 ด้าน ๆ ละ 4 ข้อ สรุปได้ว่า

2.1 กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภายในองค์กร (2) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ (3) ด้านการเงิน

2.2 กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านภายนอกองค์กร

3. การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ จำนวน 2 ปัจจัย ๆ ละ 3 ข้อ สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับ ปานกลางทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 จำนวน 5 ข้อ สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5 ข้อ

5. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน สรุปได้ว่า เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน และเมื่อจำแนกตามประเภท พบว่า แตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน

#### ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

ดังรายละเอียดในภาคผนวก

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1” ซึ่งเป็นบทสุดท้าย ผู้ศึกษาได้แบ่งหัวข้อการนำเสนอเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย 5 ข้อ

1.1.1 ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1

1.1.2 ศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1

1.1.3 ศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ

1.1.4 ศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1

1.1.5 ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) 4 ด้าน มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก และได้้นำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก มาเป็นกรอบแนวคิดรองสำหรับศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ โดยกรอบแนวคิดหลักที่ประกอบด้วย 4 ด้านนั้น ได้แก่ (1) ด้านภายนอกองค์กร (external perspective หรือ customer perspective) (2) ด้านภายในองค์กร (internal perspective) (3) ด้านการเรียนรู้และ

การเจริญเติบโต (learning and growth perspective) และ (4) ด้านการเงิน (financial perspective)

1.2 **วิธีดำเนินการวิจัย** ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และ (3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

1.2.1 **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรเป้าหมายในการศึกษารั้งนี้ คือ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 รวม 5 อำเภอ แบ่งเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา 231 คน และครูผู้สอน 2,401 คน รวมประชากร 2,632 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 รวม 5 อำเภอ แบ่งเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา 92 คน และครูผู้สอน 954 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,046 คน ทั้งนี้ ได้จากการคำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 97.60% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.024

1.2.2 **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการทดสอบ (pre-test) จำนวน 50 ชุด และผ่านทดสอบหาความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามซึ่งมีระดับความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.91

1.2.3 **การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้ศึกษาและผู้ช่วย จำนวน 2 คน ได้แจกแบบสอบถามด้วยตนเอง 1,046 ชุด ให้กลุ่มตัวอย่างกรอก การแจกและการเก็บรวบรวมแบบสอบถามดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2552 ถึง วันที่ 30 กันยายน 2552 รวม 30 วัน ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาได้ 944 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.25 ของแบบสอบถามที่แจกออกไปทั้งหมด 1,046 ชุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาแปลงเป็นข้อมูล และวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 ในส่วนของวิธีวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ในรูปของตารางรวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. และการทดสอบค่าที หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ได้นำข้อมูลมาเขียนบรรยายหรือพรรณนาพร้อมตารางและภาพประกอบตามความเหมาะสม

1.3 **ผลการวิจัย** ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยโดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 หัวข้อ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และหัวข้อในบทที่ 4 ดังนี้

1.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

1.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านกรวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน



1.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน

1.3.4 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิดที่แบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

1.3.5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1

1.3.6 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน

**1.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม** (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.1) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า รวมทั้งเป็นบุคลากรในสถานศึกษาดำแหน่งครูผู้สอน

**1.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน** (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2) โดยในแต่ละด้านประกอบด้วย 6 คำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน ทั้งนี้ได้พิจารณาจาก “ค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน ๆ ละ 6 คำถาม” ผู้ศึกษาได้นำเสนอตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้

หมายเหตุ ผู้ศึกษาได้นำเสนอตัวอย่างเฉพาะ “คำถามที่สำคัญที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีเครื่องหมาย \* จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2” เพียงด้านละ 1 คำถามเท่านั้น

1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภายนอกองค์กร ตัวอย่างคำถาม เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เช่น กรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษาไม่มากเท่าที่ควร

2) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภายในองค์กร ตัวอย่างคำถาม เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ดำเนินการประสานงานด้านการวางแผนภายในหน่วยงานไม่มากเท่าที่ควร

3) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตัวอย่างคำถาม เช่น บุคลากรบางส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับวางแผนขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน

4) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน ตัวอย่างคำถาม เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 จัดสรรงบประมาณด้านการวางแผนในแผนปฏิบัติการประจำปีไม่ครบถ้วนทุกโครงการ

นอกจากนี้แล้ว ในภาพรวมทั้งหมด (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อคำถามที่ว่า ในภาพรวมทั้งหมด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลมากทั้ง 4 ด้าน

### 1.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนา

**ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน** (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.3)

ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 คำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

หมายเหตุ ผู้ศึกษาได้นำเสนอตัวอย่างเฉพาะ “คำถามที่สำคัญที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีเครื่องหมาย \* จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.3” เพียงด้านละ 1 คำถามเท่านั้น

1) การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านภายนอกองค์กร ตัวอย่างคำถาม เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อสนับสนุนการหาข้อมูลข่าวสารหรือข้อเท็จจริงจากภายนอกมากเพียงพอ เพื่อใช้ในการวางแผนของบุคลากรในสถานศึกษา

2) การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านภายในองค์กร ตัวอย่างคำถาม เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

3) การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตัวอย่างคำถาม เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นด้านการวางแผนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

4) การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการเงิน ตัวอย่างคำถาม เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการสำหรับการใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผนอย่างประหยัดและคุ้มค่า

**1.3.4 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิดที่แบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก** (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.4) ซึ่งถือว่าเป็นกรอบแนวคิดรอง โดยแต่ละปัจจัยประกอบด้วย 3 คำถาม ปรากฏว่า ปัจจัยภายใน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ขณะที่ปัจจัยภายนอก กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาจาก “ค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละปัจจัย ๆ ละ 3 คำถาม” ผู้ศึกษาได้นำเสนอตามกรอบแนวคิดปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เรียงตามลำดับ ดังนี้

หมายเหตุ ผู้ศึกษาได้นำเสนอตัวอย่างเฉพาะ “คำถามที่สำคัญที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีเครื่องหมาย \* จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.4” เพียงปัจจัยละ 1 คำถามเท่านั้น

1) ปัจจัยภายใน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ตัวอย่างคำถาม เช่น การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ได้รับการยอมรับ ศรัทธา และร่วมมือด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง

2) ปัจจัยภายนอก กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ตัวอย่างคำถาม เช่น การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ได้บริหารจัดการด้านการวางแผนโดยยึดถือและปฏิบัติหน้าที่ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และกฎหมายของประเทศอย่างเคร่งครัด

**1.3.5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1** (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.5) ประกอบด้วย 5 คำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก จำนวน 3 คำถาม เช่น ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง จำนวน 2 คำถาม เช่น ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนในอนาคต มีแนวโน้มที่จะให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษาหรือผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น

**1.3.6 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่**

การศึกษาอูตรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุค 4 ด้าน (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.6-4.7) ดังนี้

1) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.6) พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนมีความเห็น ไม่แตกต่างกัน ทั้ง 4 ด้าน

2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามประเภท คือ ผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.7) พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนมีความเห็นแตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน

## 2. อภิปรายผล

ในการอภิปรายผล ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะที่สำคัญและจำเป็น ตลอดทั้งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษารั้งนี้มาอภิปรายผล วิเคราะห์ หรือแสดงความคิดเห็นด้วยการเขียนบรรยาย และบางส่วนนำเสนอไว้ในภาพ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอเป็น 5 หัวข้อ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

2.1 การอภิปรายผลปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอูตรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุค 4 ด้าน

2.2 การอภิปรายผลปัญหา และการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอูตรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุค 4 ด้าน (เป็นการนำปัญหา และการพัฒนาการบริหารจัดการมาอภิปรายผลควบคู่กันใน “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” หรือในภาพที่ 5.1)

2.3 การอภิปรายผลปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอูตรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิดที่แบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

2.4 การอภิปรายผลเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอูตรดิตต์ เขต 1

2.5 การอภิปรายผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอูตรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุค 4 ด้าน

ผู้ศึกษาขอนำเสนอรายละเอียดการอภิปรายผล ดังนี้

**2.1 การอภิปรายผลปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่**

**2.1.1 การที่กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลทั้ง 4 ด้าน** ผู้ศึกษามีความเห็นที่ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 มีการติดต่อประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 เป็นประจำ ย่อมทราบและเข้าใจปัญหาด้านการวางแผนที่เกิดขึ้นมากพอสมควร นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ยังได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนและดำเนินงานพัฒนาหน่วยงานและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น ได้นำแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน (Performance Agreement of Agency) มาใช้ในการบริหารจัดการสำนักงานและสถานศึกษา ทำให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ตาม แต่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผน เป็นต้นว่า การประสานงานด้านการวางแผนภายในหน่วยงานยังมีไม่มากเท่าที่ควร และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 บางส่วนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการวางแผนขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน เมื่อเป็นเช่นนี้ กลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย

**2.1.2 การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อภาพรวมทั้งหมดของปัญหา ดังปรากฏในคำถามที่ว่า ในภาพรวมทั้งหมด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลมากทั้ง 4 ด้าน** เช่นนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นที่ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 จึงย่อมทราบและเข้าใจปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 มากพอสมควร ซึ่งรวมทั้งปัญหาในภาพรวมด้วย อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ได้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างทราบและเข้าใจปัญหา อุปสรรคของการบริหารจัดการซึ่งรวมทั้งด้านการวางแผนด้วยก็ตาม แต่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ยังมีปัญหาเกี่ยวกับ

การบริหารจัดการ เช่น การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษายังไม่มากเท่าที่ควร และการจัดสรรงบประมาณด้านการวางแผนยังไม่ครบถ้วนทุกโครงการ เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้ กลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย นอกจากนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยในระดับปานกลางต่อปัญหาในภาพรวมทั้งหมดนี้ เป็นไปในทิศทางเดียวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลงานทั้ง 4 ด้านดังกล่าวข้างต้น

**2.2 การอภิปรายผลปัญหา และการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลงาน 4 ด้าน** เมื่อพิจารณาจากแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลงาน 4 ด้าน ผู้ศึกษามีความเห็นว่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มี “ปัญหา” ในการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน และเนื่องจากปัญหาในแต่ละด้านมีหลายปัญหา ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคน เช่น เฉพาะปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภายนอกองค์กร อาจมีได้หลายปัญหา เป็นต้นว่า (1) ปัญหาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ไม่ได้ดำเนินการหาข้อมูลข่าวสารหรือข้อเท็จจริงจากภายนอกเพื่อใช้ในการวางแผนของบุคลากรในสถานศึกษามากเพียงพอ และ (2) ปัญหาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ไม่ได้อำนวยความสะดวกด้านการวางแผนให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เช่น ไม่ได้เชิญบุคคลจากภายนอกมาให้คำแนะนำด้านการวางแผน แต่ในที่นี้ ผู้ศึกษาได้ยกตัวอย่างเฉพาะ “ปัญหาที่สำคัญที่สุด” ด้านละ 1 ปัญหาเท่านั้น โดยได้เลือกปัญหาที่สำคัญที่สุดมาจากผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละด้านจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2 ที่มีเครื่องหมาย \*

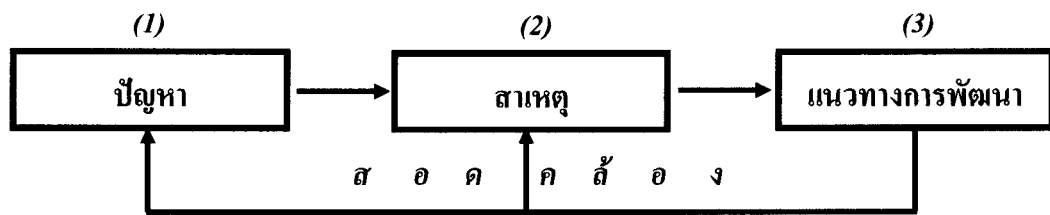
ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลงาน 4 ด้าน ข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอโดยใช้กรอบแนวคิดทางวิชาการ คือ “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ของ **วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 39-50)** ใน **รัฐาภิรักษ บทความ เรื่อง “เทคนิคการเขียนกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา”** มาปรับใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ กรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา โดยแต่ละขั้นตอนมีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้ ได้แสดงไว้ในภาพที่ 5.1

หมายเหตุ

1) ปัญหาแต่ละข้อในภาพที่ 5.1 ข้างล่างนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2 ซึ่งประกอบด้วยปัญหาด้านละ 5 คำถาม สำหรับ “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน” ในบทที่ 4 ตารางที่ 4.3 นั้น ผู้ศึกษาไม่ได้นำมาแสดงไว้ในหัวข้อนี้ด้วย แต่ได้นำมาใช้ปรับใช้ในหัวข้อ 3. ข้อเสนอแนะ หัวข้อย่อย 3.1.1 ข้อเสนอแนะตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน

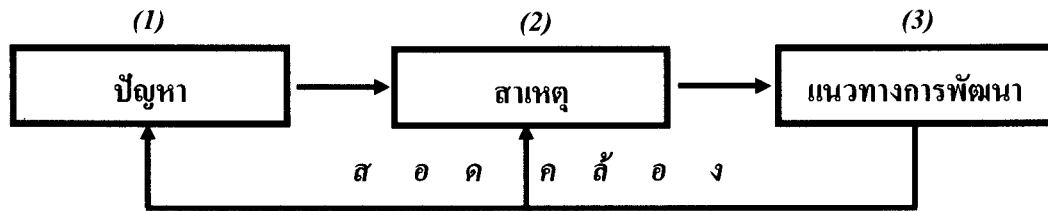
2) โดยปกติ สาเหตุต้องมีอย่างน้อย 2 สาเหตุ เนื่องจากไม่มีปัญหาใดเกิดจากสาเหตุเดียว อีกทั้งสาเหตุอาจจัดแบ่งเป็น สาเหตุด้านวัตถุและสาเหตุด้านจิตใจ แต่ในการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอเพียงสาเหตุเดียวในแต่ละปัญหา โดยนำเสนอเฉพาะสาเหตุที่สำคัญที่สุด หรือปรากฏชัดเจนในทางปฏิบัติเท่านั้น

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



<p>1. ด้านภายนอกองค์กร ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เช่น กรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษาไม่มากเท่าที่ควร</p>	<p>1. ผู้บริหารบางส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ไม่เห็นถึงความจำเป็นในการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษา</p>	<p>1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้น เช่น แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ</p>
--	--	--

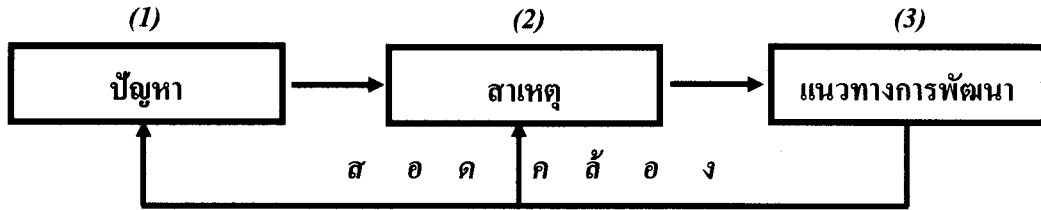
กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



<p>2. ด้านภายในองค์กร ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ดำเนินการประสานงานด้านการวางแผนภายในหน่วยงานไม่มากเท่าที่ควร</p>	<p>2. ผู้บริหารทุกระดับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ไม่เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการประสานงานด้านการวางแผนภายในหน่วยงาน</p>	<p>2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรปลูกฝังจิตสำนึกให้ผู้บริหารทุกระดับเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการประสานงานภายในหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารดำเนินการและจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการประสานงานด้านการวางแผนภายในหน่วยงานอย่างจริงจังและเป็นประจำ</p>
<p>3. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรบางส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการวางแผนขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน</p>	<p>3. หน่วยงานต้นสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้การสนับสนุนบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการวางแผนไม่มากเท่าที่ควร เช่น จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนไม่สูงเท่าที่ควร</p>	<p>3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญในการสนับสนุนบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการวางแผนเพิ่มมากขึ้น เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนให้สูงขึ้น</p>



กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



<p>4. ด้านการเงิน ที่สำคัญที่สุด ตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุดรดิษฐ์ เขต 1 จัดสรรงบประมาณด้าน การวางแผนในแผนปฏิบัติการ ประจำปีไม่ครบถ้วน ทุกโครงการ</p>	<p>4. ผู้บริหารบางส่วนของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิษฐ์ เขต 1 ไม่เห็นถึง ความสำคัญในการดำเนินงาน ด้านการวางแผนของหน่วยงาน</p>	<p>4. สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิษฐ์ เขต 1 ตลอดจนผู้บริหารบางส่วน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิษฐ์ เขต 1 ควรให้ความสำคัญ ในการดำเนินงานด้าน การวางแผนของหน่วยงาน โดยจัดสรรงบประมาณด้าน การวางแผนให้ครบถ้วน ทุกโครงการและระบุไว้ ในแผนปฏิบัติการประจำปี นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุดรดิษฐ์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการในการหา แหล่งงบประมาณจากหน่วยงาน อื่นเพิ่มขึ้นด้วย</p>
--	--	---

ภาพที่ 5.1 ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการ บริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิษฐ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน โดยนำกรอบแนวคิด ที่ประกอบด้วยปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาที่เรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” มาปรับใช้

**2.3 การอภิปรายผลปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิดที่แบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก แบ่งเป็น 2 หัวข้อ**

**2.3.1 ปัจจัยภายใน** การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากต่อปัจจัยภายในที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำถามที่ว่า “การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ได้รับการยอมรับ ศรัทธา และร่วมมือด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง” ผู้ศึกษาเห็นว่า การที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 เห็นด้วยในระดับมากดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือระดับน้อย เนื่องจากมีข้อเท็จจริงที่ปรากฏชัดเจนว่า ผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 มีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนาหน่วยงานด้านการวางแผน และการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร นอกจากนี้ ยังประสบผลสำเร็จในดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนที่เป็นผลงานเชิงประจักษ์ เช่น การจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการของหน่วยงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2551 ได้รับการยกย่องจากการจัดลำดับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ว่า ดำเนินงานได้ดีเยี่ยมเป็นลำดับที่ 2 ของประเทศ โดยเรียงลำดับจากเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 185 เขตทั่วประเทศ รวมตลอดถึงการที่ผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ได้รับการยอมรับ ศรัทธา และร่วมมือด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุผลที่เป็นด้านบวกเหล่านี้ กลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยในระดับมากแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือระดับน้อย

**2.3.2 ปัจจัยภายนอก** การที่กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อปัจจัยภายนอกที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำถามที่ว่า “การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ได้บริหารจัดการด้านการวางแผน โดยยึดถือและปฏิบัติหน้าที่ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และกฎหมายของประเทศอย่างเคร่งครัด” ผู้ศึกษาเห็นว่า การที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 เห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย เพราะถึงแม้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ได้บริหารจัดการด้านการวางแผน โดยยึดถือและปฏิบัติหน้าที่ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และกฎหมายของประเทศอย่างเคร่งครัด เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ

เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของหน่วยงาน ที่สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยก็ตาม แต่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เช่น การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษาไม่มากเท่าที่ควร และไม่ได้อำนวยความสะดวกด้านการวางแผนให้แก่บุคลากรในสถานศึกษามากเท่าที่ควร เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้ กลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย

#### 2.4 การอภิปรายผลการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 แบ่งเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

2.4.1 การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำถามที่ว่า “ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต” ผู้ศึกษาเห็นว่า การที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 เห็นด้วยในระดับมากดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือระดับน้อย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีการติดต่อประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน จึงมีส่วนทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนที่ดียิ่งขึ้น เช่น ปัจจุบันมีการนำแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานมาใช้ในการบริหารจัดการสำนักงานและสถานศึกษา นอกจากนี้ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ยังได้เข้ารับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนาด้านการวางแผนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือจากหน่วยงานอื่น ๆ โดยนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการปฏิบัติงานและถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่สถานศึกษาอยู่เสมอ ทำให้สามารถเปรียบเทียบหรือตรวจสอบการดำเนินงานได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ กลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยในระดับมากแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือระดับน้อย

2.4.2 การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำถามที่ว่า “ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนในอนาคตมีแนวโน้มสูงกว่าในปัจจุบัน” ผู้ศึกษาเห็นว่า การที่กลุ่มตัวอย่าง

ซึ่งได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 เห็นด้วยในระดับมากดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือระดับน้อย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีแผนการดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นสำหรับการบริหารจัดการด้านการวางแผนในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม โดยเห็นได้จากการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 หรือการจัดทำแผนที่สถานศึกษา (school mapping) แสดงข้อมูลสถานศึกษาในปัจจุบันและข้อมูลที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อเป็นเช่นนี้ กลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยในระดับมากแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือระดับน้อย

#### 2.4.3 การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากต่อการเปรียบเทียบภาพรวม

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำถามที่ว่า “ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนในอนาคต มีแนวโน้มที่จะพัฒนาให้ประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น” ผู้ศึกษาเห็นว่า การที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 เห็นด้วยในระดับมากดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือระดับน้อย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 เพื่อให้ทราบและเข้าใจปัญหาการบริหารจัดการด้านการวางแผนและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้บรรลุวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ยังได้รับการอบรม ประชุม สัมมนาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือหน่วยงานอื่น ๆ โดยนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ กลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยในระดับมากแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือระดับน้อย

#### 2.4.4 การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อการเปรียบเทียบภาพรวม

ขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำถามที่ว่า “ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนสูงกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2” ผู้ศึกษาเห็นว่า การที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 เห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย เนื่องจากเหตุผล

ดังนี้ ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างทราบ เข้าใจ และได้สัมผัสการบริหารจัดการด้านการวางแผนของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 อย่างใกล้ชิดหรือโดยตรงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นธรรมดา ที่ย่อมผูกพันหรือสนับสนุนหน่วยงานของตนเองมากกว่าหน่วยงานอื่นก็ตาม แต่สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของทั้ง 2 หน่วยงาน คือ ทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 และเขต 2 หน่วยงานได้กำหนดและเน้นนโยบาย การบริหารจัดการด้านการวางแผนรวมทั้งกลยุทธ์หลักที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงย่อมทำให้ การบริหารจัดการด้านการวางแผนคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ กลุ่มตัวอย่าง จึงเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย

2.4.5 การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อการเปรียบเทียบภาพรวม ซึ่ดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของซึ่ดความสามารถในการบริหาร จัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำถาม ที่ว่า “ในภาพรวม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีซึ่ดความสามารถในการบริหาร จัดการด้านการวางแผนในอนาคตมีแนวโน้มที่จะให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาหรือผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น” ผู้ศึกษาเห็นว่า การที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 เห็นด้วยในระดับปานกลาง ดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย เนื่องจากเหตุผลดังนี้ ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ได้พัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การนำแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานมาใช้ในการบริหารจัดการสำนักงาน นอกจากนี้ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ยังได้เข้ารับการ อบรม ประชุม สัมมนาด้านการวางแผนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือหน่วยงานอื่น ๆ โดยนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษาหรือผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้นก็ตาม แต่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผน เช่น บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุดรดิตถ์ เขต 1 บางส่วนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการวางแผนขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้า ตามสายงาน และข้อจำกัดในการจัดสรรงบประมาณด้านการวางแผนไม่ครบถ้วนทุกโครงการ เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้ กลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก หรือระดับน้อย

**2.5 การอภิปรายผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลง 4 ด้าน แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้**

**2.5.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ ได้แก่ เพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลง 4 ด้าน** พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มมีความเห็นไม่แตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน

สำหรับเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นไม่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามมาตรฐานเดียวกัน นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการวางแผนร่วมกันตลอดมา ทำให้แต่ละกลุ่มทราบและเข้าใจถึงปัญหาและการพัฒนาขีดความสามารถในการวางแผนเช่นเดียวกัน จึงเป็นเหตุผลสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเพศชายกับเพศหญิงมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

**2.5.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามประเภท ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนต่อภาพรวมการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลง 4 ด้าน** พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน

สำหรับเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม มีลักษณะการปฏิบัติงานด้านการวางแผนต่างกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสายบังคับบัญชาที่มีการติดต่อประสานงานโดยตรงกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และมอบหมายงานที่ได้รับให้ครูผู้สอนเป็นผู้ปฏิบัติ ส่วนครูผู้สอนเป็นสายปฏิบัติงาน อีกทั้งครูผู้สอนบางส่วนมีการติดต่อประสานงานโดยตรงกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่บางส่วนปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น จึงเป็นเหตุผลสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างประเภทผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

### **3. ข้อเสนอแนะ**

ข้อเสนอแนะต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาทั้งหมด โดยแบ่งเป็น 2 หัวข้อตามลำดับ ได้แก่

**3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้** แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อเสนอแนะตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน (2) ข้อเสนอแนะอื่น และ (3) สรุปข้อเสนอแนะเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

**3.1.1 ข้อเสนอแนะตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน**  
 เนื่องจากในการศึกษารั้งนี้ได้นำแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก ดังนั้น ข้อเสนอแนะในส่วนนี้จึงได้แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อเพื่อให้สอดคล้องกับตามกรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ด้วย

หมายเหตุ ข้อเสนอแนะตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้านข้างล่างนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาจาก 3 ทาง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสนอแนะ กล่าวคือ หนึ่ง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.3) สอง แนวทางการพัฒนา ในภาพที่ 5.1 ในบทที่ 5 นี้ และ สาม ข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้เขียนเพิ่มเติมขึ้น

**1) ข้อเสนอแนะด้านภายนอกองค์กร ได้แก่**

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ควรกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อสนับสนุนการหาข้อมูลข่าวสารหรือข้อเท็จจริงจากภายนอกมากเพียงพอ เพื่อใช้ในการวางแผนของบุคลากรในสถานศึกษา โดยดำเนินการในลักษณะที่เป็นเครือข่ายร่วมกันของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา และสมาคมต่าง ๆ หรือจัดอบรม สัมมนาด้านการวางแผนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ท้องถิ่น ชุมชน และประชาสังคม

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ควรกำหนดแผนและขั้นตอนการอำนวยความสะดวกด้านการวางแผนให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เช่น เชิญบุคคลจากภายนอกที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มาให้คำแนะนำด้านการวางแผน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผน สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ เป็นการบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน อีกทั้งยังเป็นการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน

(3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ควรกำหนดมาตรการหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เช่น กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครององค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยอาจจัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครอง ชมรม สมาคมองค์กรต่าง ๆ หรือการส่งเสริมความเข้มแข็งให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ส่งเสริมสถานศึกษาของ

องค์คณะบุคคล เช่นนี้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 (2551: 3) ในหนังสือ เรื่อง “รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2551 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1” ที่กำหนดไว้ว่า กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น ในการจัดการศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยปรับบทบาทการมีส่วนร่วมของเครือข่ายผู้ปกครอง ชมรม สมาคม องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะการส่งเสริมความเข้มแข็งให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ส่งเสริมสถานศึกษาขององค์คณะบุคคล

(4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรร่วมมือหรือประสานงานด้านการวางแผนกับบุคลากรในหน่วยงานอื่นอย่างเป็นเครือข่าย โดยต้องอาศัยและเกื้อกูลสนับสนุนกันอย่างสอดคล้องพอเหมาะพอดี เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการด้านการวางแผน ส่งผลให้เกิดความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน เช่นนี้ สอดคล้องกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ปีพุทธศักราช 2540 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2540 ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน ที่ให้ความสำคัญกับการประสานงาน ไว้ว่า “งานของชาตินั้นเป็นงานที่กว้างขวางประกอบด้วยงานทุกด้านทุกระดับอันสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องถึงกันหมด โดยแต่ละอย่างต่างต้องอาศัยและเกื้อกูลสนับสนุนกันอย่างสอดคล้องพอเหมาะพอดี จึงจะสัมฤทธิ์ผลที่ทำให้ชาติบ้านเมืองมั่นคงและเจริญก้าวหน้าไปได้ ดังนั้น ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จึงต้องพยายามปฏิบัติตนปฏิบัติงานให้สัมพันธ์ประสานกับบุคคลอื่นฝ่ายอื่นให้ได้”

## 2) ข้อเสนอแนะด้านภายในองค์กร ได้แก่

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดขั้นตอนของการวางแผนและการนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการวางแผนควรศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการปฏิบัติงานจากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการวางแผนเกิดประสิทธิภาพ โดยแผนที่วางไว้แล้วต้องนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการติดตามผลการปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนด และที่สำคัญต้องมีการประเมินผล และจัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานเพื่อนำผลไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไปด้วย เช่นนี้ สอดคล้องกับผลงานของ อนันต์ เกตุวงศ์ (2534: 8) ในหนังสือ เรื่อง “หลักและเทคนิคการวางแผน” ที่กล่าวไว้ว่า การวางแผนและแผนเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ดังนั้น จึงช่วยให้การทำงานของเขามีความเป็นไปได้มาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่า จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ



และประสิทธิผลของการทำงานด้วย แผนจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับความเห็นของ **วิฑูรย์ อ่อนละมุล (2552)** ในการสัมภาษณ์ แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1” ที่ให้ความคิดเห็นว่า แผนที่วางไว้แล้วต้องนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการติดตามผลการปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนด และที่สำคัญต้องมีการประเมินผล และจัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานเพื่อนำผลไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ด้านการวางแผน เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและการปฏิบัติงานด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เช่นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ **วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: คำนำ)** ในหนังสือ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์ และการพัฒนา” ที่กล่าวถึงภาพรวมแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ หรืออาจเรียกว่า แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐของไทยในปัจจุบันและในอนาคต มีลักษณะสำคัญประการหนึ่งคือ การประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

(3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการควบคุมกำกับดูแลด้านการวางแผนภายในหน่วยงานอย่างเข้มงวด เช่น จัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ภายใต้กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ พร้อมทั้งกำหนดให้รายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ เช่นนี้ สอดคล้องกรอบยุทธศาสตร์ของ **สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2551: 73)** ในหนังสือ เรื่อง “กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2555-2559)” ที่กำหนดบทบาทของเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ว่า จัดทำแผนกลยุทธ์ของเขตพื้นที่การศึกษาภายใต้กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งนโยบายและแผนที่เกี่ยวข้อง

(4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ควรเพิ่มการสนับสนุนการประสานงานด้านการวางแผนภายในหน่วยงาน โดยปลูกฝังจิตสำนึกให้ผู้บริหารทุกระดับเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการประสานงานภายในหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารดำเนินการและจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการประสานงานด้านการวางแผนภายในหน่วยงานอย่างจริงจังและเป็นประจำ เช่นนี้ สอดคล้องกับความเห็นของ **สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา**

กระทรวงศึกษาธิการ (2539: 226-227) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการบริหารการศึกษา” กล่าวถึงลักษณะของการประสานงานไว้ว่า การประสานงานเป็นเรื่องของวัตถุประสงค์หรือนโยบายการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร ไว้อย่างชัดเจนทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจอย่างดี ก็เป็นการวางแผนทางการประสานงานไว้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การประสานงานยังเป็นเรื่องของแผนงาน เพราะแผนงานเป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้ และหากแผนกำหนดขั้นตอนในการทำงานแต่ละฝ่ายไว้โดยละเอียด ก็จะช่วยให้มีการประสานงานได้ดีขึ้น

### 3) ข้อเสนอแนะด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ได้แก่

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ให้มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผน โดยควรพัฒนาบุคลากร 2 ด้านคือ (1) ด้านทัศนคติ และ (2) ด้านความรู้ความสามารถ เช่นนี้ สอดคล้องกับเป้าประสงค์ ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 (2552: 7) ในหนังสือ เรื่อง “แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2552 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1” ที่กำหนดไว้ว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับความคิดเห็นของ วิฑูรย์ อ่อนละมุล (2552) ในการสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1” ที่ให้ความคิดเห็นว่า ควรพัฒนาบุคลากร 2 ด้านคือ (1) ด้านทัศนคติ เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร งานขององค์กร จะมีความก้าวหน้า ต้องมีการวางแผนที่ดี และมีการทำงานอย่างเป็นระบบ และ (2) ด้านความรู้ความสามารถ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 เข้ารับการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานเกี่ยวกับการวางแผน เพื่อเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ สามารถดำเนินการบริหารจัดการด้านการวางแผนได้ตามวัตถุประสงค์ และพัฒนาการปฏิบัติงานด้านทักษะหรือความชำนาญ ความรู้ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ เช่นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชรูเดน และเชอร์แมน (Chruden and Sherman) (1968: 10-11) อ้างใน ตักศิยา บุญราชศรี (2546: 8) ในสารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง “ความพร้อมของบุคลากร สังกัดกรม

ปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงรายในการปรับตัวต่อบทบาทและภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ” ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการให้การศึกษาศึกษาฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ซึ่งการพัฒนานั้นคือการพัฒนาการทำงานด้านทักษะและความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ

(3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ควรเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นด้านการวางแผนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม โดยตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยอุทิศตนด้วยความเข้มแข็งเสียสละ และระมัดระวังให้การทุกอย่างในหน้าที่เป็นไปอย่างถูกต้อง และเที่ยงตรงเป็นกลาง ด้วยความระลึกรู้ตัวอยู่เสมอว่าการปฏิบัติตัวปฏิบัติงานของตนมีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ส่วนรวมของบ้านเมืองและของประชาชนทุกคน นอกจากนี้ การวางแผนอย่างเป็นระบบ การวางแผนที่ดี มีคุณภาพ ต้องให้ทุกภาคส่วนเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผน เช่นนี้ พอเทียบเคียงได้กับ

**พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2543 ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน** ที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไว้ว่า “ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จะต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มกำลังความสามารถ ด้วยอุทิศตนด้วยความเข้มแข็งเสียสละ และระมัดระวังให้การทุกอย่างในหน้าที่เป็นไปอย่างถูกต้อง และเที่ยงตรงเป็นกลาง ด้วยความระลึกรู้ตัวอยู่เสมอว่า การปฏิบัติตัวปฏิบัติงานของตนมีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ส่วนรวมของบ้านเมืองและของประชาชนทุกคน” ข้อเสนอแนะในเรื่องการวางแผนอย่างเป็นระบบและการมีส่วนร่วม นั้น สอดคล้องกับความเห็นของ **ประจิน พรมจัญญ์** (2552) ในการสัมภาษณ์แนวเสวกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1” ที่กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า การบริหารจัดการด้านการวางแผน ต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการวางแผนอย่างเป็นระบบ การวางแผนที่ดี มีคุณภาพ ต้องให้ทุกภาคส่วนเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผน

(4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้บริหารทุกระดับควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการวางแผน มีโอกาสในการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน โดยให้ความสำคัญในการสนับสนุนบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการวางแผนเพิ่มมากขึ้น เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนให้สูงขึ้น

#### 4) ข้อเสนอแนะด้านการเงิน ได้แก่

(1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตลอดจนผู้บริหารบางส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 1 ควรให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านการวางแผนของหน่วยงาน โดยจัดสรรงบประมาณด้านการวางแผนให้ครบถ้วนทุกโครงการและระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการในการหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานอื่นเพิ่มขึ้นด้วย เป็นการสนับสนุน ส่งเสริมการระดมทรัพยากรทุกภาคส่วน ตลอดจนการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นนี้ สอดคล้องนโยบายของ **สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2551: 57)** ในหนังสือ เรื่อง “กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2555-2559)” ที่กำหนดนโยบายไว้ว่า สนับสนุนจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษาอย่างเหมาะสม เป็นระบบและเพียงพอกับการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทุกระดับและประเภท และสนับสนุน ส่งเสริมการระดมทรัพยากรทุกภาคส่วน ตลอดจนการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการสำหรับการใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผนอย่างประหยัดและคุ้มค่า เพื่อสร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เช่น จัดทำมาตรการควบคุมภายใน เฉพาะข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผนอย่างประหยัด สอดคล้องกับแนวคิดของ **โจนาธาน บอสตัน และคณะ (Jonathan Boston et al) (1996: 25-26)** ในหนังสือ เรื่อง “Public Management: The New Zealand Model” ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยสรุปสาระสำคัญได้ว่า ควรสร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

(3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการหารายได้ หรือแหล่งรายได้ด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด เช่น ประสานงานกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ หรือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณดำเนินงานตาม โครงการ เฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถในการหาแหล่งรายได้นั้น สอดคล้องยุทธศาสตร์ของ **สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2551: 67)** ในหนังสือ เรื่อง “กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2555-2559)” ที่กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ว่า ให้หน่วยงานเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การจัดสรรและการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการสำหรับการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผนอย่างเข้มงวด เช่น จัดทำ มาตรการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี เช่นนี้ สอดคล้องกับ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ที่ได้ระบุอำนาจหน้าที่หน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่สำคัญคือ การกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน

3.1.2 **ข้อเสนอแนะอื่น** นอกเหนือจากข้อเสนอแนะตามแนวทางการบริหารจัดการ หน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้านดังกล่าวแล้ว ข้อเสนอแนะอื่นในหัวข้อนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอตัวชี้วัด การบริหารจัดการที่เรียกว่า การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัด หลัก 4 ด้าน ดังที่ **วิรัช วิรัชนิภาวรรณ** (2552: 75-78) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการของ หน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด” ได้กล่าวไว้ว่า ตัวชี้วัดหลักของการบริหาร จัดการตามแนวทางการปฏิบัติการของหน่วยงาน ประกอบด้วย (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติ ราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนา หน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถในการ บริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 มีความสมบูรณ์และ ครบคลุมเพิ่มมากขึ้น ดังนี้

#### 1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรประสานงานกับ สถานศึกษาและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานด้านการวางแผน เช่น องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรกำหนดนโยบาย ที่ชัดเจนในการ ควบคุม กำกับ ดูแล และตรวจสอบการดำเนินงานด้านการวางแผน ไว้ในแผนปฏิบัติ ราชการประจำปี เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ

#### 2) คุณภาพการให้บริการ

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรดำเนินงานตาม โครงการสำคัญหรือโครงการเร่งด่วนให้ประสบผลสำเร็จ โดยระบุโครงการต่าง ๆ ไว้ในแผนปฏิบัติ การประจำปี และจัดลำดับความสำคัญอย่างชัดเจน

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรนำเทคโนโลยีที่ ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการให้บริการด้านการวางแผน เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

#### 3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการสำหรับการใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินงานด้านการวางแผนอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด เช่น มาตรการควบคุมภายใน

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการเพื่อลดระยะเวลาหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการวางแผนให้ชัดเจน เช่น จัดทำมาตรการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดทำแผนภูมิแสดงระยะเวลาการปฏิบัติงาน

#### 4) การพัฒนาหน่วยงาน

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมหรือรองรับการปฏิบัติราชการ เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผน

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ควรเปิดโอกาสให้สถานศึกษาหรือบุคคลภายนอก เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเกี่ยวกับการวางแผน

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวคิดในเรื่องอุปนิสัยของประชาชนเกี่ยวกับการวางแผน ดังที่ **วิรัช วิรัชนิภาวรรณ** (2546: 30-41) ใน **รัฐชาติปริทัศน์ บทความ เรื่อง “วิเคราะห์ลักษณะอุปนิสัยของคนไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ”** ที่ได้กล่าวถึงอุปนิสัยของประชาชนเกี่ยวกับการวางแผน ไว้ว่า อุปสรรคของการพัฒนาประเทศเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น จากผู้นำรัฐบาล ข้าราชการและประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลักษณะอุปนิสัยบางประการของประชาชนคนไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งอุปนิสัยที่เป็นอุปสรรคประการหนึ่งคือ ขาดการวางแผน คนไทยขาดการวางแผนอย่างเป็นทางการ ขอบมองโลกในแง่ดี โดยไม่เกรงว่า สิ่งใดจะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อมีปัญหาใดเกิดขึ้นก็แก้ไขเฉพาะหน้าในแต่ละครั้ง ไปตามสถานการณ์ ซึ่งบางครั้งก็เป็นแบบ “สุกเอาเผากิน” ผู้ที่วางแผนในการทำงานจะถูกลมองไปว่า เป็นตัวปัญหา คิดมาก หรือวิตกกังวลเกินไป ดังนั้น การทำงานใด ไม่จำเพาะแต่งานพัฒนาเท่านั้น ถ้าขาดการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว จะทำให้การทำงานไม่มีทิศทางไม่รอบคอบ หละหลวม และล้มเหลวได้ง่าย

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ยังกล่าวอีกว่า การพัฒนาประเทศไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเกิดจากความไม่เข้าใจลักษณะอุปนิสัยของคนไทยว่า มีบางส่วนที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ และที่ยังไม่มีการแยกแยะอธิบายให้เห็นอย่างชัดเจน แม้จะมีอยู่ในคนไทยที่อาศัยอยู่ในเมืองและในชนบท แต่ไม่ปรากฏให้เห็นในคนไทยทุกคนทุกเวลาหรือทุกสถานที่ การปรากฏอาจชัดเจนหรือไม่ชัดเจนก็ได้ ลักษณะอุปนิสัยบางประการอาจใกล้เคียงกันหรืออาจ

ชัดเจนก็ได้เช่นกัน การจัดแบ่งลักษณะอุปนิสัยของคนไทยขึ้นอยู่กับการศึกษาของผู้เขียนแต่ละคน อย่างไรก็ตาม อุปนิสัยที่กล่าวถึงนี้น่าจะเป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนและการกระทำหรือองค์การกระทำใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้เขียนและส่งผลถึงการพัฒนาประเทศได้

นอกจากแนวคิดดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษาขอเสนอแนะเพิ่มเติมอีก ได้แก่ หลักสำคัญของการวางแผนที่ดีตามแนวคิดของ ฮาร์ดวิก และลานดูย์ท (Hardwick and Landuyt) (1966: 208-211) ในหนังสือ เรื่อง “Administrative Strategy and Decision Making” ดังนี้

ฮาร์ดวิก และลานดูย์ท ให้ความเห็นว่า การวางแผนเปรียบได้กับการเริ่มต้นทำงาน ถ้ามีการวางแผนที่ดี งานที่ต้องทำต่อไปโดยอาศัยแผนนั้นย่อมมีทางบรรลุถึงจุดหมายได้ด้วยดี ดังคำพังเพยที่กล่าวกันทั่วไปว่า “การเริ่มต้นที่ดีก็เหมือนกับการงานนั้นสำเร็จไปครึ่งหนึ่งแล้ว” ดังนั้นผู้มีหน้าที่วางแผนควรกระทำวางแผนให้ดี หลักพื้นฐาน 5 ประการ สำหรับการวางแผนที่ดี เพื่อให้บรรลุความสำเร็จที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นั้น ได้แก่

1. หลักการแรก คือ ความจริงที่ว่า ไม่มีการวางแผนใดที่ดีที่สุดสำหรับความต้องการทางบริหารทุกอย่าง แต่มีวิธีการที่จะเลือกใช้ได้อย่างชัดเจนเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้วางแผนจึงควรกำหนดวิธีให้เลือกไว้พอสมควร เพื่อจะได้เลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และได้ผลตามวัตถุประสงค์มากที่สุด และถ้ามีเวลาในการวางแผนน้อย การวางแผนนั้นไม่จำเป็นต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ มาก การวางแผนก็ไม่ควรใช้บุคคลมาก แต่ถ้าลักษณะของแผนมีความครอบคลุมกว้าง ต้องการความร่วมมือประสานงานอย่างใกล้ชิด การวางแผนควรประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ ด้านเป็นคณะกรรมการและมีการประชุมกัน ทั้งนี้จะต้องมีศูนย์กลางเพื่อบังคับบัญชาในการวางแผนด้วย

2. หลักการที่สอง โดยปกติ องค์การหรือหน่วยงานที่ทำการวางแผนควรระดมกำลังคนที่มีความสามารถในการวางแผนตามลักษณะของงานในแผนนั้น ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับฐานะของหน่วยงานว่า จะสามารถหามาซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ดีและครบถ้วนเพียงใด เพราะถ้าหน่วยงานไม่มีผู้เชี่ยวชาญอยู่ก่อน อาจต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายในด้านนี้เพื่อจ้างผู้เชี่ยวชาญจากแหล่งอื่น

3. หลักการที่สาม งานที่แท้จริงของการวางแผนควรจะมอบหมายให้กับนักบริหารผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงาน หรือบุคคลผู้ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและทราบปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการวางแผน โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ดังกล่าว และมีผู้บังคับบัญชา นักบริหารเหล่านี้เป็นผู้ควบคุมตามลำดับของสายการบังคับบัญชา

4. หลักการที่สี่ เป็นการยอมรับการชี้แจงเกี่ยวกับการวางแผนทาง การประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ กิจกรรมของการวางแผนไม่ควรจะทำลายขวัญและกำลังใจการทำงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ควรมีการประเมินทัศนคติและปฏิกิริยาของบุคคล

ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ เพื่อทราบความเป็นไปได้ของแผนมากน้อยอย่างไร จะมีปัญหา และปฏิกิริยาจากบุคคลกลุ่มใด อย่างไรบ้าง จะได้หาทางป้องกันและแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า

5. หลักการสุดท้าย คือ ความอ่อนไหวหรือความยืดหยุ่นของกิจกรรมวางแผน ความอ่อนไหวในที่นี้หมายถึงว่า องค์กรวางแผนอาจมีลักษณะที่อิสระมากเกินไปจากข้อผูกพันต่าง ๆ ในเรื่องแนวความคิด การดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรในการวางแผน การพิจารณาใช้เทคนิคในการวางแผน ผู้มีอำนาจอนุมัติแผนบางครั้งจะกำหนดมอบหมายนโยบาย และกฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้กับผู้มีหน้าที่วางแผน ฉะนั้น ผู้วางแผนหรือผู้นำของกลุ่มนักวางแผนอาจต้องปฏิบัติตามนโยบาย และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ตามที่ผู้มีอำนาจอนุมัติแผนต้องการ ทั้งนี้โดยปกติทั่วไป นักบริหารผู้มีอำนาจอนุมัติแผนอาจมองไม่เห็นภาพที่ชัดเจนของการวางแผน ควรจะได้รับฟังความคิดเห็นปัญหา อุปสรรค ตลอดจนทั้งความรู้บางอย่างจากผู้อยู่ได้บังคับบัญชาด้วย ดังนั้น ควรจะพยายามหาทางเชื่อมช่องว่างระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องดังกล่าวทั้งสองให้เหมาะสม คือผู้วางแผนควรมีอิสระที่จะปฏิบัติงาน ได้ยืดหยุ่นพอสมควร ไม่ใช่มีอิสระมากเกินไปหรืออยู่ในกรอบของนโยบายและกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างละเอียด

จากหลักการกว้าง ๆ นี้ คงพอเป็นแนวทางในการที่จะถือว่า การวางแผนที่ดีนั้น ควรจะยึดถือแนวความคิดอย่างไร หลักการดังกล่าวนี้อาจใช้ไม่ได้กับการวางแผนทุกประเภท ส่วนจะใช้ได้ในสถานการณ์ไหนเป็นดุลยพินิจของผู้วางแผนเอง

### 3.1.3 สรุปข้อเสนอแนะเรียงตามลำดับความสำคัญ ผู้ศึกษาขอแนะนำเสนอ

ข้อเสนอแนะเฉพาะในส่วนที่สำคัญและจำเป็น โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการ สำหรับการใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผนอย่างประหยัดและคุ้มค่า เพื่อสร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เช่น จัดทำมาตรการควบคุมภายใน

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ควรเน้นให้บุคลากรเห็น ความสำคัญและความจำเป็นด้านการวางแผนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม โดยตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ โดยเต็มกำลังความสามารถ ด้วยอุดมคติด้วยความเข้มแข็งเสียสละ และระมัดระวังให้การทุกอย่าง ในหน้าที่เป็นไปอย่างถูกต้อง และเที่ยงตรงเป็นกลาง ด้วยความระลึกรู้ตัวอยู่เสมอว่า การปฏิบัติตัว ปฏิบัติงานของตนมีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ส่วนรวมของบ้านเมืองและของประชาชนทุกคน

3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ควรสนับสนุนการพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับการพัฒนา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผน



4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ตลอดจนผู้บริหารบางส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ควรให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านการวางแผนของหน่วยงาน โดยจัดสรรงบประมาณ ด้านการวางแผนให้ครบถ้วนทุกโครงการและระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ควรกำหนดมาตรการในการหาแหล่งงบประมาณจาก หน่วยงานอื่นเพิ่มขึ้นด้วย เป็นการสนับสนุน ส่งเสริมการระดมทรัพยากรทุกภาคส่วน ตลอดจน การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

**3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป** ในการศึกษาครั้งนี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีด ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 สำหรับการศึกษ หรือวิจัยในอนาคต หรือควรดำเนินการดังนี้

3.2.1 การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบ สมดุล 4 ด้าน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการศึกษา ปัญหา และการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหาร จัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ ตามกรอบแนวคิดที่แบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การศึกษาเปรียบเทียบภาพรวม ขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหาร จัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบ ภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่ม รวมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีส่วนสำคัญ ทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปควรนำกรอบแนวคิดนี้ ไปประยุกต์หรือปรับใช้กับหน่วยงานอื่นตามความเหมาะสม ซึ่งอย่างน้อยก็จะเป็นการพิสูจน์และ ยืนยันว่า กรอบแนวคิดนี้มีเนื้อหาสาระครอบคลุมแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหาร จัดการภาครัฐ เมื่อนำไปวิเคราะห์ศึกษาเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดอื่น อย่างไรก็ตาม ในการศึกษา หรือวิจัยครั้งต่อไป อาจนำกรอบแนวคิดที่เรียกว่า แนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน มาปรับใช้เฉพาะบางด้านที่เหมาะสมกับหน่วยงานที่ศึกษาหรือวิจัยก็ได้ หรือตัดบางด้านออก ก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องนำไปใช้ครบทั้ง 4 ด้าน ในทางตรงกันข้าม อาจเพิ่มจำนวนด้านหรือตัวชี้วัด ขึ้นอีกก็ได้ ตามความเหมาะสม แต่ทั้งนี้ ควรให้เหตุผลไว้ด้วยเสมอ

3.2.2 ศึกษา หรือวิจัยแนวเจาะลึกในแต่ละด้านอย่างเจาะจง เช่น ด้านภายนอก องค์กร โดยควรกำหนดนโยบายสนับสนุนการหาข้อมูลข่าวสารหรือข้อเท็จจริงจากภายนอก

มากเพียงพอ เพื่อใช้ในการวางแผนของบุคลากรในสถานศึกษา

3.2.3 ศึกษา หรือวิจัยหลายรูปแบบควบคู่กัน เช่น การวิจัยเชิงสำรวจควบคู่กับการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนของสถานศึกษา

3.2.4 ศึกษา หรือวิจัยโดยเพิ่มประเภทกลุ่มตัวอย่างให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุทรดิตต์ เขต 1 ด้วย แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบว่า ผลการวิจัยคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันเพียงใด

3.2.5 การวิจัยโดยใช้กรอบแนวคิดหรือตัวแบบอื่น เช่น ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11M ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน ได้แก่ (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) การบริหารงบประมาณ (Money) (3) การบริหารงานทั่วไป (Management) (4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (5) การให้บริการประชาชน (Market) (6) การบริหารคุณธรรม (Morality) (7) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (Message) (8) วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (Method) (9) การบริหารเวลา หรือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (Minute) (10) การประสานงาน หรือการประนีประนอม (Mediation) และ (11) การวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement) เพื่อให้ครอบคลุมการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุทรดิตต์ เขต 1 ทุกด้าน

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ (2541) *คู่มือการดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)*
- กฤษณี มหาวิทยาลัย (2546) “แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard” *วารสารจดหมายข่าว สป.มท.* 16, 155 (พฤศจิกายน): 28-33
- กัลยา วานิชย์บัญชา (2549) *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2538) *การพัฒนาองค์การเทคนิคการบริหารการศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 3 เชียงใหม่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ดิน ปรัชญาพฤทธิ (2528) *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538) *การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ* กรุงเทพมหานคร รักอ่าน
- ธงชัย สันติวงษ์ (2543) *องค์การและการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ (2552) *การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย spss* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร บิสมิเนสอาร์แอนด์ดี
- ประจัน พรหมจ้อย (2552, 2 ตุลาคม) หัวหน้ากลุ่มงานแผนงานและโครงการ รักษาการราชการแทนผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธศาสตร์ เขต 1 สัมภาษณ์โดย นางวิมลชรา คำภู่ ห้องผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธศาสตร์ เขต 1
- ประจักษ์ เปี่ยมสมบูรณ์ (2538) “การวางแผน ความหมาย กระบวนการและอุปสรรค” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา รศ.640 นโยบายสาธารณะและการวางแผน* หน้า 293 กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546) กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์
- พระบรมราชาบาทสมเด็จพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2543 ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน
- พระบรมราชาบาทสมเด็จพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ปีพุทธศักราช 2540 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2540 ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน

- “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ” กระทรวงศึกษาธิการ (2546) กรุงเทพมหานคร
- พสุ เดชะรินทร์ (2546) *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard* พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- \_\_\_\_\_ (2547) *เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ เรื่อง การนำหลักการ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับกองทัพอากาศ* วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2547 กองควบคุมและพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ
- พัทธา สายหู (2515) *ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาประเทศ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2526) *หลักการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาชนบท* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ไทยอนุเคราะห์ไทย
- ระพี แก้วเจริญ และจิตยา สุวรรณภู (2510) *การแบ่งเวลาปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน ระดับนักบริหารอาวุโส* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- วิฑูรย์ อ่อนละมุล (2552, 1 ตุลาคม) *อดีตหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 สัมภาษณ์โดย นางวิมลชรา คำภู๋ ห้องผู้อำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1*
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2546) “วิเคราะห์ลักษณะอุปนิสัยของคนไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ประเทศ” *รัฐสารภี* 45, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2546): 30-41
- \_\_\_\_\_ (2548) *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ* กรุงเทพมหานคร นิตยธรรม
- \_\_\_\_\_ (2550) *การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง* กรุงเทพมหานคร โฟรเพซ
- \_\_\_\_\_ (2551) “การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหาร การจัดการ การบริหาร การพัฒนา และการบริหารจัดการ” *รัฐศาสตร์* 56, 3 (มีนาคม 2551): 89-91
- \_\_\_\_\_ (2552) *การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด* กรุงเทพมหานคร โฟรเพซ
- \_\_\_\_\_ (2552) “เทคนิคการเขียนกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” *รัฐสารภี* 51, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2552): 39-50
- \_\_\_\_\_ (2552) “เทคนิคการสร้างและการผสมผสานกรอบแนวคิดทางวิชาการ” *รัฐสารภี* 51, 2 (เมษายน-มิถุนายน 2552): 64-65

- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552) *แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์และพัฒนา พิมพ์ที่ 2*  
 กรุงเทพมหานคร โฟร์เพซ
- \_\_\_\_\_. (2553) *หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน*  
 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โฟร์เพซ
- ศักดิ์ชาย บุญขจรศรี (2546) “ความพร้อมของบุคลากร สังกัดกรมปลัดัวในจังหวัดเชียงราย  
 ในการปรับตัวต่อบทบาทและภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ”  
 สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2539) *หลักการบริหารการศึกษา*  
 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์การศาสนา
- สมชัย ศรีสุทธิยากร (2546) *ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติการ* กรุงเทพมหานคร เอ็มซีทรีมี มีเดีย
- สมพงษ์ เกษมสิน (2521) *หลักบริหาร* กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญ
- \_\_\_\_\_. (2523) *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 (2551) “รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ  
 ประจำปีงบประมาณ 2551” รายงานการวิจัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1
- \_\_\_\_\_. (2552) *แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2552* อุดรดิตถ์ ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2552) *สารสนเทศการศึกษา ปี 2551* นครสวรรค์ วิสุทธิการพิมพ์
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2551) *กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา  
 ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)  
 ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2555-2559)* กรุงเทพมหานคร  
 โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ ลัดดาวัลย์ รอดมณี และไพฑูรย์ ภักดี ในเอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่าย  
 และวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 1-8 หน้า 377 มหาวิทยาลัย  
 สุโขทัยธรรมมาธิราช พิมพ์ครั้งที่ 10 นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- \_\_\_\_\_. (2529) *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร  
 โรงพิมพ์ภาพพิมพ์
- สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544) *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) *หลักและเทคนิคของการวางแผน* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- Ackoff, Russell L. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. New York: John Wiley & Sons.
- Batten, T. R. (1957). *Communities and Their Development: an Introductory Study with Special Reference to the Tropics*. London Oxford University Press.
- Best, John W. (1977). *Research in Education*. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Boston, Jonathan et al. (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. Auckland: Oxford University Press.
- Cronbach, Joseph Lee. (1971). *Essentials of Psychological Testing*. 4<sup>th</sup> ed. New York: Harper, & Row.
- Daniel, Wayne W. (1995). *Biostatistics: A foundation for Analysis in the Health Sciences*. 6<sup>th</sup> ed. Edition, New York: John Wiley & Sons.
- Hardwick and Landuyt. (1966). *Administrative Strategy and Decision Making*. Chicago: South-Western Publishing Company.
- Holt, David H. (1993). *Management: Principles and Practices*. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. (1970). *Organization and Management: A System Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Konntz, Harold and Cyril O' Donnell. (1968). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Likert, Rensis A. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company Inc.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. (1996). *Management*. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Scott, Brian W. (1965). *Long-Range Planning in American Industry*. New York: The American Management Association.
- Simon, Herbert A., Smithburg, Donald W. and Thompson, Victor A. (1961). *Public Administration*. New York: Alfred A. Knopf.
- Waterston, Albert. (1965). *Development Planning*. Baltimore: John Hopkins University press.
- Yamane, Taro. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper & Row Publishers.

ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**

**เอกสารสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์**



ที่ ศธ 0522.17/พิเศษ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด  
อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

8 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นายนิติ โปร่งแสง

ด้วย นางวัฒนา คำภู นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา  
ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิษฐ์  
เขต 1” โดยมี (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(2) อาจารย์ พลเอกศิริพันธ์ ฐูปกล้า เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม (3) อาจารย์อุคร ตันตีสุนทร  
เป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ พิจารณา  
แล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็น  
ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ  
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8181-4



ที่ ศธ 0522.17/พิเศษ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด  
อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

8 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นายอรรถณู แก้วอุครศรี

ด้วย นางวัฒนา คำภู นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา  
ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์  
เขต 1” โดยมี (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(2) อาจารย์ พลเอกศิริพันธ์ รุปรกล้า เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม (3) อาจารย์อุคร ต้นตีสุนทร  
เป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ พิจารณา  
แล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็น  
ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ  
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8181-4



ที่ ศธ 0522.17/พิเศษ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด  
อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

1 มิถุนายน 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน.....ชุด

ด้วย นางวิมลชรา คำภู นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา  
ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์  
เขต 1” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาชุดวิทยานิพนธ์ โดยนักศึกษาประสงค์จะเก็บข้อมูลจาก  
บุคลากรในสถานศึกษาแห่งนี้ เพื่อใช้ประกอบการศึกษาเรื่องดังกล่าว

ในการนี้ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้  
นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลดังกล่าว ตามแบบสอบถามที่นักศึกษาแนบมาพร้อมนี้ หวังว่าจะ  
ได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8181-4

**ภาคผนวก ข**  
**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถาม

แบบสอบถาม เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1” ในครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาขอทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเพื่อเป็นแนวทางแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ในการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนให้ดียิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อจะได้ผลการศึกษาที่ใกล้เคียงกับความต้องการของท่านมากที่สุดอันจะเป็นประโยชน์ต่อท่านและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ในอนาคต ข้อมูลที่กรุณาตอบจะใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1

**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็นต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ

**ส่วนที่ 5** ความคิดเห็นต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

- |             |   |   |
|-------------|---|---|
| 1. เพศ      | <input type="checkbox"/> (1) ชาย                | <input type="checkbox"/> (2) หญิง                   |
| 2. อายุ     | <input type="checkbox"/> (1) 18 – 30 ปี         | <input type="checkbox"/> (2) 31 – 40 ปี             |
|             | <input type="checkbox"/> (3) 41 ปี ขึ้นไป       |   |
| 3. การศึกษา | <input type="checkbox"/> (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี   | <input type="checkbox"/> (2) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า |
|             | <input type="checkbox"/> (3) สูงกว่าปริญญาตรี   |   |
| 4. ประเภท   | <input type="checkbox"/> (1) ผู้บริหารสถานศึกษา | <input type="checkbox"/> (2) ครูผู้สอน              |

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 (ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล  
4 ด้าน)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือแต่ละข้อที่ตรงกับ  
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงเครื่องหมายเดียว

ในที่นี้ใช้คำย่อว่า “สพท.” แทนคำว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1”

คำว่า “บุคลากรในสถานศึกษา” หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 ที่แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

คำว่า “การวางแผน” หมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ รวมทั้งกำหนด  
กลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1  
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการพัฒนาขั้นตอนของการวางแผนอย่างครอบคลุม เพื่อที่จะ  
บูรณาการและประสานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ทั้งนี้ ตามแนวทางการบริหารจัดการ  
หน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน

2.1 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภายนอกองค์กร	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. สพท. ไม่ได้ดำเนินการหาข้อมูลข่าวสารหรือข้อเท็จจริงจากภายนอก เพื่อใช้ในการวางแผนของบุคลากรในสถานศึกษามากเพียงพอ			
2. สพท. ไม่ได้อำนวยความสะดวกด้านการวางแผนให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เช่น ไม่ได้เชิญบุคคลจากภายนอกมาให้คำแนะนำด้านการวางแผน			
3. สพท. เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เช่น กรรมการสถานศึกษาเข้ามามี ส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษาไม่มากเท่าที่ควร			
4. สพท. ขาดการประสานงานด้านการวางแผนกับบุคลากรในหน่วยงานอื่น			
5. หน่วยงานปกครองท้องถิ่นไม่พึงพอใจการวางแผนของ สพท. มากเท่าที่ควร			
6. ในภาพรวม สพท. มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนตามแนว ทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านภายนอกองค์กรมาก			
2.2 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภายในองค์กร	มาก	ปานกลาง	น้อย
7. สพท. ไม่ได้กำหนดขั้นตอนของการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ			
8. สพท. ขาดการประชาสัมพันธ์ด้านการวางแผน			
9. สพท. ไม่ได้กำหนดมาตรการควบคุมกำกับดูแลด้านการวางแผนภายในหน่วยงาน			

2.2 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภายในองค์กร	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
10. สพท. ดำเนินการประสานงานด้านการวางแผนภายในหน่วยงานไม่มากเท่าที่ควร			
11. สพท. ไม่เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลงานด้านการวางแผน			
12. ในภาพรวม สพท. มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านภายในองค์กรมาก			
<b>2.3 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต</b>	<b>มาก</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>น้อย</b>
13. สพท. ขาดความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรใน สพท. ให้มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผน			
14. บุคลากรบางส่วนของ สพท. ไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานเกี่ยวกับการวางแผน			
15. บุคลากรบางส่วนของ สพท. ขาดการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ด้านการวางแผน			
16. บุคลากรบางส่วนของ สพท. ไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นด้านการวางแผนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม			
17. บุคลากรบางส่วนของ สพท. ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการวางแผนขาดโอกาสในการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน			
18. ในภาพรวม สพท. มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตมาก			
<b>2.4 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน</b>	<b>มาก</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>น้อย</b>
19. สพท. จัดสรรงบประมาณด้านการวางแผนในแผนปฏิบัติการประจำปีไม่ครบถ้วนทุกโครงการ			
20. สพท. ใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผนอย่างไม่ประหยัด และไม่คุ้มค่า			
21. สพท. มีขีดความสามารถในการหารายได้ หรือแหล่งรายได้ด้านการวางแผนไม่มากเท่าที่ควร			
22. สพท. ขาดการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผน			
23. สพท. ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบงบประมาณด้านการวางแผน			



2.4 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
24. ในภาพรวม สพท. มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้านการเงินมาก			
25. ในภาพรวมทั้งหมด สพท. มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลมากทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภายนอกองค์กร (2) ด้านภายในองค์กร (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ (4) ด้านการเงิน			

**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็นต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1 (ตามแนวทางการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลด้าน 4 ด้าน)

3.1 การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านภายนอกองค์กร	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
26. สพท. ควรกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อสนับสนุนการหาข้อมูลข่าวสารหรือข้อเท็จจริงจากภายนอกมากเพียงพอ เพื่อใช้ในการวางแผนของบุคลากรในสถานศึกษา			
27. สพท. ควรกำหนดแผนและขั้นตอนการอำนวยความสะดวกด้านการวางแผนให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เช่น เชิญบุคคลภายนอกที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมาให้คำแนะนำด้านการวางแผน			
28. สพท. ควรกำหนดมาตรการหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เช่น กรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษา			
29. สพท. ควรร่วมมือหรือประสานงานด้านการวางแผนกับบุคลากรในหน่วยงานอื่นอย่างเป็นเครือข่าย			

3.2 การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านภายในองค์กร	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
30. สพท. ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดขั้นตอนของการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด			
31. สพท. ควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง			
32. สพท. ควรกำหนดมาตรการควบคุมกำกับดูแลด้านการวางแผนภายในหน่วยงานอย่างเข้มงวด			
33. สพท. ควรเพิ่มการสนับสนุนการประสานงานด้านการวางแผนภายในหน่วยงาน			
<b>3.3 การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต</b>	<b>มาก</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>น้อย</b>
34. สพท. ควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรใน สพท. ให้มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง			
35. สพท. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับของ สพท. เข้ารับการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานเกี่ยวกับการวางแผน			
36. สพท. ควรเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นด้านการวางแผนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม			
37. สพท. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรใน สพท. ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการวางแผนมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน			
<b>3.4 การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการเงิน</b>	<b>มาก</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>น้อย</b>
38. สพท. ควรจัดสรรงบประมาณด้านการวางแผนให้ครบถ้วนทุกโครงการ			
39. สพท. ควรกำหนดมาตรการสำหรับการใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผนอย่างประหยัดและคุ้มค่า			
40. สพท. ควรสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการหารายได้ หรือแหล่งรายได้ด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง			
41. สพท. ควรกำหนดมาตรการสำหรับการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านการวางแผนอย่างเข้มงวด			

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ (ตามกรอบแนวคิดที่แบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก)

4.1 ปัจจัยภายใน	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
42. การที่ สพท. มีงบประมาณด้านการวางแผนที่เพียงพอ และมีสภาพคล่องทางการเงินทั้งในปัจจุบันและอนาคต			
43. การที่ สพท. มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผน มีการพัฒนา และมีโอกาสก้าวหน้าตามสายงานสูง			
44. การที่ สพท. มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ได้รับการยอมรับ ศรัทธา และร่วมมือด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง			
4.2 ปัจจัยภายนอก	มาก	ปานกลาง	น้อย
45. การที่ สพท. นำแนวคิดด้านการวางแผนของต่างประเทศมาปรับใช้ในการวางแผนของ สพท.			
46. การที่ สพท. ได้บริหารจัดการด้านการวางแผนโดยยึดถือและปฏิบัติหน้าที่ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และกฎหมายของประเทศอย่างเคร่งครัด			
47. การที่ สพท. เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาหรือหน่วยงานภายนอก เช่น คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบงบประมาณด้านการวางแผน			

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นต่อการเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1

การเปรียบเทียบภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และภาพรวมแนวโน้มด้านการวางแผนของ สพท.	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
48. ในภาพรวม สพท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต			
49. ในภาพรวม สพท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนสูงกว่า สพท. อุดรดิตถ์ เขต 2			
50. ในภาพรวม สพท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนในอนาคต มีแนวโน้มสูงกว่าในปัจจุบัน			
51. ในภาพรวม สพท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนในอนาคต มีแนวโน้มที่จะให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรของสถานศึกษาหรือผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น			
52. ในภาพรวม สพท. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนในอนาคต มีแนวโน้มที่จะพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น			

ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

**ภาคผนวก ก**

การสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศธ 0522.17/พิเศษ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด  
อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

1 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายวิฑูรย์ อ่อนละมุล

ด้วย นางวิฒชรา คำภู นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา  
ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์  
เขต 1” โดยมี (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(2) อาจารย์ พลเอกศิริินทร์ รูปกล้า เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม (3) อาจารย์อุคร ต้นตีสุนทร  
เป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลไว้ด้วย  
การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ข้อมูลเชิงคุณภาพ) โดยมีการสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะ  
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์แนวคิดดังกล่าว  
และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8181-4



ที่ ศธ 0522.17/พิเศษ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด  
อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

1 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายประจัน พรหมจ้อย

ด้วย นางวัฒนา คำภู นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา  
ขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์  
เขต 1” โดยมี (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(2) อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ชูปเกล้า เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม (3) อาจารย์อุคร ต้นดีสุนทร  
เป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลไว้ด้วย  
การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ข้อมูลเชิงคุณภาพ) โดยมีการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะ  
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์แนวลึกดังกล่าว  
และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8181-4

## การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

### นายวิฑูรย์ อ่อนละมุล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1” ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ นายวิฑูรย์ อ่อนละมุล อดีตผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ดังนี้

#### 1. ความคิดเห็นต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนไม่ให้ความสำคัญต่อการวางแผนเพื่อการพัฒนาในอนาคตและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 ขาดแคลนบุคลากรด้านการวางแผน และมีความเข้าใจกันว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ของกลุ่มนโยบายและแผนเท่านั้น ทั้งที่การวางแผนของหน่วยงานต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่ม บุคลากรทุกคนควรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนและมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

1.3 ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนขาดความสมบูรณ์ ถูกต้อง ไม่เป็นปัจจุบัน

1.4 การวางแผนถูกกำหนดระยะเวลาที่เร่งรัด จึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

#### 2. ความคิดเห็นต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1

2.1 ควรพัฒนาบุคลากร 2 ด้านคือ (1) ด้านทัศนคติ เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร งานขององค์กรจะมีความก้าวหน้า ต้องมีการวางแผนที่ดี และมีการทำงานอย่างเป็นระบบ และ (2) ด้านความรู้ความสามารถ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 มีแผนของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งแผนกลยุทธ์ (แผนระยะ 4 ปี) แผนปฏิบัติการประจำปี ควรจัดทำอย่างเป็นระบบ ครบกระบวนการของการวางแผน ควรกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานที่เหมาะสม และมีส่วนร่วมจากบุคลากรในทุกกลุ่ม

2.3 แผนที่วางไว้แล้วต้องนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการติดตามผลการปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนด และที่สำคัญต้องมีการประเมินผล และจัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อนำผลไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป

#### 3. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ



3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์จะให้ความสำคัญต่อการวางแผนและใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร สนับสนุนส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนอย่างจริงจัง เพื่อให้แผนมีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้ได้จริง

3.2 บุคลากรในกลุ่มนโยบายและแผนที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจ มุ่งมั่น มีความอดสาหะ อาจกล่าวได้ว่ามีอุดมการณ์ในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการวางแผน บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งให้เกิดความสำเร็จ

3.3 หน่วยงานบังคับบัญชา การกำหนดและการสั่งการของหน่วยงานบังคับบัญชาในการติดตามงานและการรายงาน โดยมีเงื่อนไขต่าง ๆ อาทิ การแข่งขัน การให้รางวัล การชมเชย รวมทั้งการติดตามทวงถาม เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ

#### **4. ความคิดเห็นต่อภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1**

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการด้านการวางแผน ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

4.2 บุคลากรส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะระดับปฏิบัติ มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนอยู่ในระดับที่ควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดี และให้ความสำคัญต่องานแผน

4.3 การบริหารจัดการ (1) การจัดทำแผนจัดทำสำเร็จแต่มีข้อบกพร่องเร่งรัด มีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลา (2) ทุกแผนงาน โครงการ สามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้ แต่ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด แนวทางการแก้ปัญหา คือ มีการเพื่อการติดตามการดำเนินงาน โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเมื่อสิ้นสุดแผนงาน งาน โครงการ

4.4 การได้รับรางวัล ความมุ่งมั่นพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการวางแผน ทำให้ได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน ดังนี้ (1) การจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ในปีงบประมาณ 2551 ดำเนินงานได้ดีเยี่ยมเป็นลำดับที่ 2 ของประเทศ (2) การรายงานข้อมูลนักเรียนรายบุคคลด้วยโปรแกรมระบบบริหารสารสนเทศสถานศึกษา (SMIS) ในปีงบประมาณ 2551 รายงานข้อมูลผ่านเว็บไซต์ได้ถูกต้อง ครบถ้วน 100% เป็นลำดับที่ 11 ของประเทศ

#### **5. ความคิดเห็นอื่นต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1**

5.1 การวางแผน เป็นการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีกระบวนการที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผน เพื่อให้ได้แผนที่ดีมีประสิทธิภาพ

5.2 ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญต่อการวางแผน และใช้แผนที่ดีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ จึงถือได้ว่าเป็นการบริหารแบบมืออาชีพ

## การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ นายประจัน พรหมจ้อย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1” ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ นายประจัน พรหมจ้อย ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานแผนงานและโครงการ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ดังนี้

**1. ความคิดเห็นต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1**

1.1 ปัญหาบุคลากรยังขาดประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับด้านการวางแผน เพราะหน่วยงานไม่มีการอบรมหรือสัมมนาให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในกลุ่มนโยบายและแผน

1.2 ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญต่อการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 คิดว่าเป็นหน้าที่ของบุคลากรที่จะต้องดำเนินการตามที่หน่วยงานในระดับสูงกำหนดให้ดำเนินการ

1.3 ด้านข้อมูลที่จะใช้ในการวางแผนยังไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ครบถ้วน

**2. ความคิดเห็นต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1**

ควรมีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการวางแผน จำเป็นต้องพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการวางแผน ตลอดจนกระบวนการวางแผน และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนหรือการบริหารจัดการด้านวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1

**3. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ**

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และเห็นความสำคัญต่อการวางแผน ให้การสนับสนุนการวางแผนอย่างจริงจัง และต้องใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

3.2 บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการวางแผน เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วต้องมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานด้านการวางแผน

3.3 หน่วยงานต้องสนับสนุน ส่งเสริม และจัดสวัสดิการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงจะทำให้การบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 1 ประสบผลสำเร็จ

**4. ความคิดเห็นต่อภาพรวมขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1**

4.1 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผน และใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

4.2 บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ

4.3 ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนต้องเป็นข้อมูลปัจจุบัน ครบถ้วน และถูกต้อง

**5. ความคิดเห็นอื่นต่อขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 1**

การบริหารจัดการด้านการวางแผน ต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการวางแผนอย่างเป็นระบบ การวางแผนที่ดี มีคุณภาพ ต้องให้ทุกภาคส่วนเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผน

**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นางวัฒชรา คำภู่
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	10 พฤษภาคม 2516
<b>สถานที่เกิด</b>	จังหวัดอุดรดิตถ์
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ครุศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์ พ.ศ. 2541
<b>สถานที่ทำงาน</b>	กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรดิตถ์ เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตถ์
<b>ตำแหน่ง</b>	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ