

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าเรื่องศึกษาปัญหาและแนวทางพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าเพื่อศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา ศึกษาเปรียบเทียบปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามเขตที่ตั้ง และขนาดโรงเรียน และเพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ที่มีเขตที่ตั้งต่างกัน และที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง เป็นไปตามตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 317 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale) และแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เพื่อสอบถามปัญหาและแบบสอบถามปลายเปิดถามผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นการศึกษาสภาพสถานศึกษา ขั้นการกำหนดทิศทางการศึกษา และขั้นการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ใน 8 จังหวัด คือ จังหวัดจันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี ระยอง และสระแก้ว เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการจัดเก็บข้อมูล และขอหนังสือส่งแบบสอบถามจากผู้ประกอบการประถมศึกษาจังหวัด ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่และครูใหญ่ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างตามจังหวัดต่าง ๆ ดังกล่าว ตอบแบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 317 ฉบับ และขอความอนุเคราะห์ในการส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย ได้แบบสอบถามกลับคืน 317 ฉบับ

คิดเป็นร้อยละ 100 โดยได้จำหน่ายของติดแสดงบปีไว้ให้กลับคืนส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งเก็บกลับคืนด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Science) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้ค่าสถิติตามวิธีนิวแมน-คูลส์ (Newman Keuls Method)

### สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

จากการศึกษาค้นคว้าปัญหาและแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 สรุปผลการวิเคราะห์ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าได้ดังนี้

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 จำแนกตามเขตที่ตั้ง ทั้งโดยรวมและแต่ละขั้นตอน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นเขตที่ตั้งจังหวัดจะเชิงเทรา ชั้นการศึกษาสถานภาพสถานศึกษามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ที่มีเขตที่ตั้งต่างกัน ทั้งโดยรวมและแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเขตที่ตั้งจังหวัดระยองมีปัญหาสูงกว่าเขตที่ตั้งอื่น ๆ และเขตที่ตั้งจังหวัดจะเชิงเทรามีปัญหาต่ำกว่าเขตที่ตั้งอื่น ๆ
3. การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ทั้งโดยรวมและแต่ละขั้นตอนมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง
4. การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ที่มีขนาดโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ทั้งโดยรวมและแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นขั้นตอนการกำหนดทิศทางการสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ

5. แนวทางพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 แต่ละขั้นตอนปรากฏผลดังนี้

5.1 ขั้นการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก  
คือ จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ได้มาตรฐานเป็นปัจจุบัน พัฒนาให้ความรู้แก่ทีมงานวางแผน  
ด้วยการจัดประชุมอบรม ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกคือ จัดเก็บข้อมูลในหลาย  
รูปแบบ พัฒนา ให้ความรู้แก่คณะวางแผนและผู้เกี่ยวข้องโดยจัดประชุมอบรม ด้านการวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อมภายในคือ พัฒนา ให้ความรู้แก่คณะวางแผนและผู้เกี่ยวข้องโดยการประชุม อบรม  
ด้านการประเมินสถานภาพสถานศึกษาคือ พัฒนา ให้ความรู้เกี่ยวกับการให้น้ำหนักคะแนนแก่  
คณะวางแผน พัฒนา ให้ความรู้เกี่ยวกับการบันทึกกับคณะวางแผน

5.2 ขั้นการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์คือ พัฒนาให้  
ความรู้เกี่ยวกับนิยามของวิสัยทัศน์กับคณะวางแผน จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้คณะวางแผนทุกคน  
เข้าร่วม ด้านการกำหนดพันธกิจคือ พัฒนา ให้ความรู้เกี่ยวกับการกำหนดบทบาทหน้าที่กับ  
คณะวางแผนโดยจัดประชุม อบรม คณะวางแผนวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจกับ  
วิสัยทัศน์ ด้านการกำหนดเป้าประสงค์คือ ย่อยกิจกรรม ทำปฏิทิน กำหนดระยะเวลาเป็นช่วง  
กำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์การชี้วัดให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม ด้านการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักคือ  
จัดระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้เป็นหมวดหมู่ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน วิเคราะห์งบประมาณที่เคยได้รับ  
จากทุกส่วนทั้งอดีต ปัจจุบันและอนาคต

5.3 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์คือ  
พัฒนาให้ความรู้คณะวางแผน คณะวางแผนร่วมกันวิเคราะห์ถึงความครอบคลุมภารกิจ ความ  
ชัดเจนของข้อความกลยุทธ์

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้า ปัญหาและแนวทางพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 พบประเด็นสำคัญ  
ที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัด ในเขตการศึกษา 12 จำแนกตามเขตที่ตั้ง และตามขนาดโรงเรียน ทั้งโดยรวมและแต่ละ  
ขั้นตอนมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นเขตที่ตั้งจังหวัดจะเข็ญเทรา ขั้นการศึกษาสถานภาพ  
สถานศึกษามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

จำเป็นต้องมีการวางแผนไว้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ในการที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานตามแผนนั้น เพราะการวางแผนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานทุกประเภท ซึ่งผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ ในอดีตที่ผ่านมาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญของแผน ขาดการวางแผนที่ดี ขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผน รวมถึงไม่บริหารงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ อาจเนื่องมาจากคิดว่าการบริหารงานไม่จำเป็นต้องมีแผน แผนทำให้เกิดความยุ่งยาก ลำบาก เสียเวลาหรืออื่น ๆ เมื่อจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งเป็นแผนที่มีความแตกต่างจากแผนแบบเดิมค่อนข้างมาก จะต้องอาศัยข้อมูลแวดล้อมและบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นต้องบริหารให้มีการปฏิบัติงานตามแผนอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะมีเรื่องของแผนงบประมาณเพื่อบ่งเน้นผลงานเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงเป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาดังกล่าว

ดังนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 จึงมีปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 318-320) กล่าวว่า การวางแผนมักประสบปัญหาและอุปสรรคเสมอ ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ประการ คือ อุปสรรคจากปัญหาการบริหาร เช่น ปัญหาความคล่องตัวของข้อมูล ปัญหาค่าใช้จ่ายในการวางแผน ปัญหาอันเกิดจากความเป็นปฏิปักษ์ต่อแผน อุปสรรคปัญหาของการวางแผนอีกประการหนึ่งเกิดจากปัญหามนุษย์ เช่น ปัญหาทางด้านจิตวิทยาของผู้วางแผนหรือผู้บริหารแผน ปัญหาต่อต้านความเปลี่ยนแปลง ปัญหาอันเกิดจากการขาดความสนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัญหาจากสติปัญญาของผู้วางแผน และปัญหาอันเกิดจากแผนภูมิไม่ได้รับการปฏิบัติตาม

อีกทั้งผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมพร ขุนพิลึก (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 พบว่า ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนทุกขนาดมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง จันทนีย์ สวาสดีธรรม (2540) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา มีปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง จรุง ทองไทย (2540) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและสาเหตุของปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ของ

โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ และรายชั้นตอนมีปัญหายุ่งยากในระดับปานกลาง และบำรุง เหล่าธรรมยิ่งยง (2543) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามเขตการศึกษาและขนาดโรงเรียนทั้งโดยรวมและแต่ละด้านมีปัญหายุ่งยากในระดับปานกลาง

2. การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ที่มีเขตที่ตั้งต่างกัน ทั้งโดยรวมและแต่ละชั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเขตที่ตั้งจังหวัดระยองมีปัญหาสูงกว่าเขตที่ตั้งอื่น ๆ และเขตที่ตั้งจังหวัดฉะเชิงเทรามีปัญหาต่ำกว่าเขตที่ตั้งอื่น ๆ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า เขตที่ตั้ง ในเขตการศึกษา 12 แต่ละเขตมีการดำเนินชีวิต ค่านิยม สภาพแวดล้อม ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม แตกต่างกันไปตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ ปัญหาในแต่ละเขตจึงแตกต่างกันไป ดังเช่น ออสติน (Astin, 1977, p. 17) กล่าวว่า เขตที่ตั้งมีผลกระจายทางภูมิศาสตร์ของบุคคล มีผลต่อการคงอยู่ของชีวิตเรา เพราะภูมิศาสตร์จะมีความแตกต่างเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในการดำรงชีวิต โครงสร้างทางค่านิยม สภาพแวดล้อมของสถานที่ ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม (Cope & Hannach, 1975, p. 23) ดังนั้น เขตที่ตั้งจึงมีผลต่อปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบำรุง เหล่าธรรมยิ่งยง (2543, หน้า 97) ได้ทำการศึกษาปัญหาและแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตการศึกษาที่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดยเขตการศึกษา 4 มีปัญหาสูงกว่าเขตการศึกษาอื่น ๆ และเขตการศึกษา 12 มีปัญหาต่ำกว่าเขตการศึกษาอื่น ๆ

สำหรับเขตที่ตั้งจังหวัดระยองที่มีปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาสูงกว่าจังหวัดอื่น ๆ นอกจากเหตุผลข้างต้นแล้ว อาจเป็นเพราะว่าสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองไม่มีนโยบายที่ชัดเจน ขาดการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมตั้งแต่จัดอบรมจนถึงการติดตามผลการดำเนินการ จึงทำให้ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและคณะวางแผนขาดความรู้ความเข้าใจ การวิเคราะห์เป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษา การนำข้อมูลที่สรุปได้มาเรียบเรียงใหม่และสรุปประเด็นสำคัญเพียงประเด็นเดียว การให้คะแนนในแต่ละประเด็น การนำข้อมูลอดีตพันธกิจของสถานศึกษามาเขียนเป็นปัญหาและอุปสรรค การนำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเขียนเป็นข้อความพันธกิจในชั้นยกกว้างพันธกิจ ความแน่นอนของเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าประสงค์ การกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในด้านปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่ายและเวลา และการเขียนข้อความกลยุทธ์ที่ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา น่าจะส่งผลทำให้ขาดความตระหนักในความสำคัญ ไม่มีการจัดทำแผน

กลยุทธ์โรงเรียนตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น ขาดการประสานความร่วมมือจากหลายฝ่ายทำให้จังหวัดระยองมีปัญหการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนสูงกว่าจังหวัดอื่นในเขตการศึกษา 12 ดังกล่าว

ส่วนจังหวัดฉะเชิงเทรามีปัญหการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาต่ำกว่าจังหวัดอื่น ๆ อาจเป็นเพราะว่าสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา มีนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดที่ชัดเจน มีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม ตั้งแต่การจัดอบรมวิทยากรแกนนำของแต่ละอำเภอ การจัดอบรมให้ความรู้และอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้เกี่ยวข้อง มีการจัดหาเอกสารและหนังสือประกอบการอบรมให้ความรู้ค่อนข้างสมบูรณ์ ครบถ้วนและทั่วถึงทุกโรงเรียน ตลอดจนมีการติดตามผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดหลังอบรม จึงน่าจะเป็นผลทำให้ผู้บริหารและคณะกรรมการของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจ ตระหนักในความสำคัญ ก่อให้เกิดการประสานความร่วมมือและจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนตามขั้นตอน จึงทำให้จังหวัดฉะเชิงเทรามีปัญหการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่ำกว่าจังหวัดอื่น ๆ

3. การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันทั้งโดยรวมและแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นขั้นตอนการกำหนดทิศทางการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาน้อยกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดใดก็ตาม ต่างก็มีแนวทางการดำเนินงานที่ต้องกระทำภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์และนโยบายเดียวกัน จึงทำให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนเหมือนกันทุกโรงเรียน (สำนักงานพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 12, 2542, หน้า 5) ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ จรูญ ทองไทย (2540) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและสาเหตุของปัญหการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีปัญหาในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งโดยรวมและรายขั้นตอนไม่แตกต่างกัน และบำรุง เหล้าธรรมยิ่งยง (2543, หน้า 97) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาน้อยกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ

สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีปัญหการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษาน้อยกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก อาจเป็นเพราะว่าส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดใหญ่มีความพร้อม

ทางด้านบุคลากรและงบประมาณ มีระเบียบ กฎเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เป็นระบบ ชัดเจน ชุมชนท้องถิ่นมีความพร้อมสนับสนุน รวมทั้งความเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จำเป็นต้องพัฒนาในทุกด้านให้มีคุณภาพอย่างเหมาะสมและเป็นแม่แบบของโรงเรียนที่มีขนาดเล็กกว่าและอื่น ๆ จะต้องอาศัยการวางแผนเป็นสำคัญ เป็นเหตุให้บุคลากรทั้งภายในและผู้เกี่ยวข้อง เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญในเรื่องของการวางแผนเป็นธรรมดา เมื่อต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นแผนแบบใหม่ที่แตกต่างไปจากแผนแบบเก่าค่อนข้างมาก ก็ยังจะทำให้บุคลากรที่มีประสบการณ์สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนได้ดีกว่าบุคลากรที่ขาดประสบการณ์ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่งผลทำให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาน้อยกว่า

4. จากผลการสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางในการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ในแต่ละขั้นตอน พบว่า

4.1 แนวทางสำคัญในการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา ขั้นกรศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักคือ จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ได้มาตรฐานเป็นปัจจุบัน พัฒนาให้ความรู้แก่ทีมงานวางแผนด้วยการจัดประชุม อบรม ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกคือ จัดเก็บข้อมูลในหลายรูปแบบ พัฒนาให้ความรู้แก่คณะวางแผน และผู้เกี่ยวข้องโดยจัดประชุม อบรม ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในคือ พัฒนาให้ความรู้คณะวางแผนและผู้เกี่ยวข้อง ด้านการประเมินสถานภาพสถานศึกษาคือ พัฒนาให้ความรู้เกี่ยวกับการให้น้ำหนักคะแนนแก่คณะวางแผน พัฒนาให้ความรู้เกี่ยวกับการบันทึกกับคณะวางแผน อาจเป็นเพราะว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา ขั้นการประเมินสถานภาพสถานศึกษา มีปัญหาเกี่ยวกับความชัดเจนในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา ความเพียงพอของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ที่เป็นปัจจัยภายนอก ทั้ง 4 ด้าน ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ความสามารถของคณะวางแผนในการระดมความคิด เพื่อเขียนข้อความตามปัจจัยทั้ง 6 ด้าน คือ โครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและการบริหาร บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุทรัพยากร และการบริหารจัดการ และความสามารถของคณะวางแผนในการให้น้ำหนักประเด็นสำคัญปัจจัยภายนอกไว้ครบทั้ง 4 ด้าน และปัจจัยภายในทั้ง 6 ด้าน เนื่องจากขาดข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องทันสมัย ขาดการวัดระบบข้อมูล คณะวางแผนมี

ภาระงานมาก ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียน จึงทำให้การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา ขั้นการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่ง จรูญ ทองไทย (2540) ได้ศึกษาปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเกิดจากคณะกรรมการขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนงาน โรงเรียนขาดบุคลากรในการวิเคราะห์ข้อมูล ขาดข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องและทันสมัย ขาดงบประมาณในการจัดอบรมคณะกรรมการวางแผนโรงเรียนและบุคลากรมีจำกัด และปฏิบัติงานหลายหน้าที่ และสอดคล้องกับ รั้งสรรพ มณีเล็ก (2544, หน้า 3) ที่กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาจะสำเร็จได้นั้น ระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ครอบคลุม เป็นปัจจุบัน ทั้งนี้ก็เพราะกลยุทธ์ของสถานศึกษาจะมีทิศทางไปทางใดก็ขึ้นอยู่กับข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน

อีกทั้งสอดคล้องกับ เฮนเดอร์สัน (Henderson, 2000) ได้ทำการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการในการพัฒนาและการนำแผนประกอบการไปปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษา แผนบูรณาการเป็นเอกสารที่เขียนขึ้นเฉพาะแต่ละโรงเรียน โดยระบุถึงแหล่งข้อมูลเพื่อสร้างและกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงโรงเรียน ในเอกสารนี้จะอธิบายถึงวิธีการที่คณะกรรมการวางแผนจะมีปฏิสัมพันธ์ในการไปร่วมในกระบวนการวางแผน และค้นหาวาระกระบวนการใดที่ทำให้คณะกรรมการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ใช้วิธีการศึกษาโดยเข้าไปสังเกตในโรงเรียน และสัมภาษณ์ตัวต่อตัว รวมทั้งการวิเคราะห์เอกสารผลการศึกษาค้นคว้า เนื่องจากครูผู้สอนมีภาระงานมาก จึงไม่มีเวลาไปปรึกษาคณะกรรมการเพื่อดำเนินการตามแผน จึงทำให้รู้สึกกังวลใจ และคณะครูและผู้ปกครองได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแผนสำเร็จรูปของโรงเรียนจำนวนน้อยหรือไม่ได้รับการฝึกอบรมเลย ทำให้ขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของแผน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 318-320) กล่าวว่า ปัญหาความคล่องตัวของข้อมูลจะทำให้การจัดทำแผนไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีลักษณะดังนี้ ข้อมูลมีน้อยเกินไปและเป็นข้อมูลที่ขาดความเที่ยงตรง ข้อมูลที่ได้ไม่เป็นไปตามเวลาที่ต้องการ หรือเป็นข้อมูลล้าสมัย ข้อมูลที่ได้มีมากเกินไป และเป็นข้อมูลที่ยังไม่ได้รับการวิเคราะห์หรือไม่ได้มีการรวบรวมไว้อย่างมีระเบียบหรือเป็นระบบ หน่วยงานขาดผู้ชำนาญในการวิเคราะห์ข้อมูล หน่วยงานขาดผู้มีความสามารถในการวางแผนอย่างแท้จริงและหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวางแผนและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเฉพาะ

4.2 แนวทางสำคัญในการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา  
ขั้นการกำหนดทิศทางการศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์คือ พัฒนาให้ความรู้เกี่ยวกับนิยาม

ของวิสัยทัศน์กับคณะวางแผนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้คณะวางแผนทุกคนเข้าร่วม ด้านกำหนดพันธกิจคือ พัฒนาให้ความรู้เกี่ยวกับการกำหนดบทบาทหน้าที่คณะวางแผนโดยจัดประชุม อบรมคณะวางแผนวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างพันธกิจกับวิสัยทัศน์ ด้านการกำหนดเป้าประสงค์คือ ย่อยกิจกรรม ทำปฏิทิน กำหนดระยะเวลาเป็นช่วง กำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์การชี้วัดให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม ด้านการกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักคือ จัดระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้เป็นหมวดหมู่ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน วิเคราะห์งบประมาณที่เคยได้รับจากทุกส่วนทั้งอดีต ปัจจุบันและอนาคต อาจเป็นเพราะว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา ขั้นการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ปัญหาเกี่ยวกับความสามารถของคณะวางแผนในการวาดฝันอนาคตโดยกำหนดสถานศึกษาในฝันซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีตและมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ความสามารถของคณะวางแผนในการนำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียบเรียงเขียนเป็นข้อความพันธกิจในชั้นกว้างพันธกิจ ความแน่นอนของเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ให้บรรลุถึงเป้าประสงค์ และกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักในด้านปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย และเวลา โดยศึกษาเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบัน ใช้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายตามแผนที่จะดำเนินการในปีต่อไป เนื่องจากการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การยังไม่ชัดเจน ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดข้อมูลสารสนเทศ ขาดการยอมรับร่วมกันของคนในองค์การ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรยังไม่เหมาะสม ซึ่ง พวงรัตน์ เกษตสุวรรณ (2543, หน้า 24-25) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนมุ่งไปในอนาคตต้องมีการยอมรับร่วมกันของคนในองค์การ ผู้บริหารต้องหาวิธีการในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ โดยปรับขีดความสามารถขององค์การให้ดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อม และข้อจำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และสอดคล้องกับวันชัย สวัสดิธรรม (2540) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ควรเน้นย้ำให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ต้องมีโครงการที่สนองนโยบาย และสามารถแก้ปัญหาของโรงเรียนได้

อีกทั้งยังสอดคล้องกับจุดเด่นของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ แผนกลยุทธ์ประกอบไปด้วยแผน 3 แผน คือ แผนระยะยาว แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งความสำเร็จในอนาคต โดยการกำหนดสถานการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และพยายามเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้ เน้นจุดหมายรวมขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามทิศทางอนาคตที่กำหนดไว้ เพราะกลยุทธ์ดังกล่าวกำหนดเป้าประสงค์

ขององค์กรที่ชัดเจนนำไปปฏิบัติได้ในระยะเวลาที่กำหนด เน้นกระบวนการที่เป็นวงจรไม่รู้จบ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนงาน โครงการการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ การทบทวนและปรับกลยุทธ์ใหม่ และการวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่การพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะด้าน แต่มุ่งเน้นการพิจารณาวิเคราะห์สังเคราะห์และขับเคลื่อนขององค์กรโดยรวมทั้งระบบ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540, หน้า 5; ทศพร ศิริสัมพันธ์, ม.ป.ป., หน้า 10; สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2544, หน้า 21-22; Strickland, 1996, p. 20)

สำหรับการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ครอบคลุม เป็นปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ของสถานศึกษาจะมีทิศทางในทางใดก็ขึ้นอยู่กับข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2544, หน้า 31) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จรุง ทองไทย (2540) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและสาเหตุของปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่าชั้นศึกษาวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือมีปัญหาสำคัญเกิดจากโรงเรียนขาดข้อมูลและสารสนเทศใช้ในการวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือขึ้นกำหนดปัญหาความต้องการ มาตรการ วัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนมีปัญหาสำคัญเกิดจากโรงเรียนขาดข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและทันสมัย นอกจากนี้ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์นั้นต้องใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นบุคลากรหรืองบประมาณ ที่มีอยู่อย่างจำกัดก็ตาม โดยใช้ให้น้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิต และผลลัพธ์มากที่สุด (ทศพร ศิริสัมพันธ์, ม.ป.ป., หน้า 10-11)

4.3 แนวทางสำคัญในการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา  
ขั้นการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์คือ พัฒนาให้ความรู้ คณะวางแผนโดยการประชุม อบรม และคณะวางแผนร่วมกันสังเคราะห์ถึงความครอบคลุมภารกิจ ความชัดเจนของข้อความกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา ขั้นการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามีปัญหาเกี่ยวกับความสามารถของคณะวางแผนในการจัดทำเอกสารแผนกลยุทธ์ การเขียนข้อความเชิงกลยุทธ์อาจใช้คำหรือข้อความที่เขียนเป็นคำหรือข้อความมีลักษณะกลาง ๆ ยังไม่ได้บ่งบอกข้อมูลหรือสภาพแวดล้อม เป้าหมายของการดำเนินการภายใต้กลยุทธ์นั้น เนื่องจากคณะวางแผนขาดความรู้ ความสามารถในการร่วมกันสังเคราะห์ถึงความครอบคลุมภารกิจและขาดความชัดเจนของข้อความกลยุทธ์ ซึ่ง จรุง ทองไทย (2540) ได้ศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ชั้นเขียนรายงาน วิเคราะห์งาน

และโครงการ มีปัญหาสำคัญเกิดจากโรงเรียนขาดงบประมาณในการจัดอบรมคณะกรรมการแผนของโรงเรียน และสอดคล้องกับวันทนีย์ สวาสดีธรรม (2540) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ได้แก่ ควรจัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวนโยบายของกรมสามัญศึกษาและของโรงเรียนเพื่อเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และสอดคล้องกับลัมเลย์ (Lumley, 1991) ศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางการวางแผนเชิงเทคโนโลยี โดยใช้การวิจัยและการพัฒนา พบว่า การช่วยเหลือผู้บริหารโรงเรียนในการวางแผนขั้นงบประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากรเป็นอุปสรรคสำคัญในการผสมผสานเทคโนโลยี คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการผสมผสานเทคโนโลยี

สำหรับการเขียนข้อความเชิงกลยุทธ์ไม่ควรใช้คำหรือข้อความที่เขียนกลยุทธ์เป็นคำหรือข้อความที่มีลักษณะกลาง ๆ ยังไม่ได้บ่งบอกข้อมูล หรือสภาพแวดล้อม เป้าหมายของการดำเนินการภายใต้กลยุทธ์นั้น ซึ่งการเขียนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์นั้นต้องบ่งบอกถึงสภาพแวดล้อม เป้าหมายและวิธีการอย่างกว้าง ๆ เพื่อนำไปขยายความเป็นแผนงาน งาน/โครงการหรือกิจกรรมต่อไป ซึ่งทำให้กลยุทธ์นั้นมีความหมายและสามารถใช้ประโยชน์อย่างแท้จริงและกลยุทธ์ที่ดีควรเขียนด้วยถ้อยคำที่กระตุ้นสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติอย่างลงมือปฏิบัติ ความเป็นไปได้และปฏิบัติได้ นอกจากนี้กลยุทธ์ที่คณะวางแผนเขียนขึ้นมานั้น ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะที่มีเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถานศึกษานั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานศึกษาอื่น ๆ ที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไม่สามารถใช้ร่วมกันได้ และการที่แต่ละสถานศึกษามีกลยุทธ์แตกต่างกันจะส่งผลให้ผลลัพธ์และผลผลิตของแต่ละสถานศึกษาแตกต่างกัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 17-73)

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการศึกษาไปใช้

1. ปัญหาทางจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 จากผลการศึกษาพบว่า

1.1 ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตที่ตั้งจังหวัดจะเชิงเทรา มีปัญหาลดกว่าโรงเรียนเขตที่ตั้งอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับควรมีความตระหนักในการพัฒนาบุคลากรด้านแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน เขตที่ตั้งจังหวัดระยอง นครนายก ตราด ปราจีนบุรี จันทบุรี ชลบุรี สระแก้ว ให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา

1.2 ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่ มีปัญหาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาสูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ดังนั้นควรพัฒนาบุคลากร คณะวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนขนาดเล็กให้มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา

2. แนวทางการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 ที่ควรนำไปใช้มีดังนี้

2.1 ขั้นการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ควรจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ได้ มาตรฐานเป็นปัจจุบัน ควรพัฒนาให้ความรู้เกี่ยวกับการให้น้ำหนักคะแนน การบันทึกแก้ คณะวางแผน ทีมงาน และผู้เกี่ยวข้อง โดยจัดประชุม อบรมและอื่น ๆ ควรจัดหารวบรวม เอกสารที่เกี่ยวข้องให้คณะวางแผนศึกษาล่วงหน้า และควรจัดเก็บข้อมูลในหลายรูปแบบ

2.2 ขั้นการกำหนดทิศทางการศึกษา ควรพัฒนาให้ความรู้เกี่ยวกับนิยามของ วิสัยทัศน์ การกำหนดบทบาทหน้าที่แก่คณะวางแผน โดยจัดประชุม อบรม และอื่น ๆ ควรจัด ประชุมเชิงปฏิบัติการให้คณะวางแผนทุกคนเข้าร่วม คณะวางแผนควรวิเคราะห์ความเชื่อมโยง ระหว่างพันธกิจกับวิสัยทัศน์ ควรย่อยกิจกรรม ทำปฏิทิน กำหนดระยะเวลาเป็นช่วง ควรกำหนด ตัวชี้วัด เกณฑ์การวัดให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ควรจัดระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้เป็นหมวดหมู่ ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน และควรวิเคราะห์งบประมาณที่เคยได้รับจากทุกส่วนทั้งอดีต ปัจจุบันและ อนาคต

2.3 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ควรพัฒนาให้ความรู้คณะวางแผน และ คณะวางแผนร่วมกันวิเคราะห์ถึงความครอบคลุมภารกิจและความชัดเจนของข้อความกลยุทธ์ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการจัดแผนกลยุทธ์โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตที่ตั้ง จังหวัดระยองสูงกว่าเขตที่ตั้งอื่น ๆ ฉะนั้นควรได้ทำการวิจัยในเชิงลึกถึงปัจจัยหรือสาเหตุที่มีผลต่อ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตที่ตั้งจังหวัดระยอง

2. ทำการวิจัยถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา

3. ทำการวิจัยถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นปัญหาการจัดทำแผน กลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง