

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ โดยจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย การดำเนินการวิจัย ผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

5.1 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารแผนงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารแผนงานตามกระบวนการบริหารของโรงเรียนประถมศึกษา
- 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบ สภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารแผนงานของโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

5.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก 379 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง 717 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ 260 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 1,356 คน

2) กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 302 คน กำหนดขนาดตามตารางของ R.V. Krejcie และ D.W. Morgan ได้มาด้วยวิธีกำหนดส่วนแล้วทำการสุ่มอย่างง่ายได้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 84 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางจำนวน 160 คน และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 58 คน

5.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีทั้งหมด 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสำรวจสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันในการบริหารแผน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัญหาในการบริหารแผน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการบริหารแผน

ในการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องการบริหารแผนของโรงเรียน ประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วปรับปรุงสร้างขึ้นเอง โดยผ่านการตรวจสอบแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญ และผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตามขั้นตอนอย่างสมบูรณ์

ความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันการบริหารแผนทั้งชุดมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงเท่ากับ 0.96 ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัญหาในการบริหารแผนทั้งชุดมีค่าสัมประสิทธิ์ของความเที่ยงเท่ากับ 0.96

5.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 273 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.40 ของแบบสอบถามทั้งหมด

5.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC+ ได้ดำเนินการดังนี้

1) ข้อมูลที่เป็นแบบสำรวจเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

2) ข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหา ในการบริหารแผนของโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3) ข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ในการบริหารแผน วิเคราะห์โดยใช้ความถี่หาค่าร้อยละ และสรุปเป็นความเรียง

4) การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบัน และปัญหาในการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มโดยใช้วิธีของ Seheffé test

5.3 สรุปผลการวิจัย

5.3.1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 63.70 และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันอยู่ระหว่าง 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 42.10

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 95.97 ด้านวุฒิทางการศึกษา สำเร็จปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 86.40 และกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าส่วนมากเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 53.10

5.3.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับกิจกรรมสภาพปัจจุบันในการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษา

โดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมในสภาพปัจจุบันการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับ "มาก" ทั้ง 4 ขั้นตอนตามกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับ "มาก" เกือบทุกกิจกรรม ยกเว้นเพียงกิจกรรมจัดทำแผนบริหารโรงเรียนให้ครบถ้วนตามภารกิจใน 6 งาน อยู่ในระดับ "มากที่สุด"

2) ขั้นการวางแผน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับ "มาก" ทุกกิจกรรม

3) ขั้นการดำเนินการตามแผน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับ "มาก"

ทุกกิจกรรม

4) ขั้นการประเมินผล พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับ "มาก" ทุกกิจกรรม

5.3.3 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษา

โดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับ "น้อย" ทั้ง 4 ขั้นตอน ตามกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "น้อย" ทุกกิจกรรม
- 2) ขั้นการวางแผน พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "น้อย" ทุกกิจกรรม
- 3) ขั้นการดำเนินการตามแผน พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "น้อย" เกือบทุกกิจกรรม ยกเว้นเพียงกิจกรรมการจัดสรรงบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์ไม่สอดคล้องกับแผนที่กำหนดมีปัญหอยู่ในระดับ "มาก"
- 4) ขั้นการประเมินผล พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "น้อย" ทุกกิจกรรม

5.3.4 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษา

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในกระบวนการบริหารแผนของโรงเรียน ในขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ขั้นการวางแผนขั้นการดำเนินงานตามแผน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขั้นการประเมินผลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในกระบวนการบริหารแผนของโรงเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกขั้นตอน

5.3.5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษาตามกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรใช้วิธีการสำรวจ ในการจัดเก็บข้อมูล คิดเป็นร้อยละ 68.50 ช่วงระยะเวลาที่ใช้เก็บข้อมูลควรทำก่อนการจัดทำแผน คิดเป็นร้อยละ 63.70 ให้เจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะเป็นผู้จัดเก็บข้อมูล คิดเป็นร้อยละ 70.30 และเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรจัดทำสารสนเทศของโรงเรียนขึ้นโดยเฉพาะ ให้ผู้มีประสบการณ์ในการจัดเก็บข้อมูลเป็นผู้จัดทำ และให้ผู้รับผิดชอบแต่ละงานใน 6 งานเป็นผู้จัดเก็บ

2) ขั้นการวางแผน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการให้คณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินการตามแผน คิดเป็นร้อยละ 79.10 ให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและมาตรการดำเนินงานร้อยละ 66.70 ประเภทของแผนควรเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี คิดเป็นร้อยละ 94.50 และเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรให้ชุมชน กรรมการศึกษา เจ้าอาวาสวัดมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและมาตรการในการดำเนินงาน

3) ขั้นการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการมีเอกสารและคู่มือจัดทำแผน เป็นเครื่องมือในการดำเนินการคิดเป็นร้อยละ 76.20 ใช้แผนควบคุม กำกับ ติดตาม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 86.10 ให้ใช้กระบวนการกลุ่มในการตัดสินใจแก้ปัญหาคิดเป็นร้อยละ 72.50 และเสนอแนะเพิ่มเติมว่าให้ใช้รายงานการติดตามประเมินโครงการ บันทึกข้อมูลของโรงเรียนทั้ง 6 งาน เป็นเครื่องมือในการดำเนินการตามแผน และให้มีคณะกรรมการดำเนินงานตามแผนเป็นผู้รับผิดชอบ

4) ขั้นการประเมินผล ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นให้คณะกรรมการควรเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 76.60 ให้ใช้การตรวจผลงาน เป็นวิธีประเมิน คิดเป็นร้อยละ 67.80 และควรประเมินผลหลังสิ้นสุดโครงการ คิดเป็นร้อยละ 79.90 และเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรให้กรรมการศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผล ในการประเมินผลควรประเมินทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการ และในการประเมินผลทุกครั้งควรให้สรุปทุก ๆ เดือน

5.4 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย การบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีสิ่งที่ควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

1) ในการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในกระบวนการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษา 4 ขั้นตอน มีดังต่อไปนี้

(1) ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน พบว่าการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารแผนอยู่ในระดับ "มาก" ทุกกิจกรรม ยกเว้นเพียงกิจกรรมจัดทำแผนบริหารโรงเรียนให้ครบถ้วนตามภารกิจใน 6 งาน อยู่ในระดับ "มากที่สุด" ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

กิจกรรมเหล่านี้เป็นงานประจำ ต้องนำมาใช้ในการวางแผนและรายงานให้หน่วยงานบังคับบัญชาเหนือขึ้นไปทราบ โดยเฉพาะกิจกรรมจัดทำแผนบริหารโรงเรียนให้ครบถ้วนตามภารกิจใน 6 งาน ที่พบว่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงสุด เพราะงานทุกงานมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โรงเรียนจึงต้องดำเนินงานทุกภารกิจไปพร้อมกัน และผู้บริหารอาจคิดว่าเป็นความรับผิดชอบของตนเองสอดคล้องกับสังคม แก้วทาสี (2531) พบว่าคะแนนเฉลี่ยในกลุ่มผู้บริหารสูงกว่าครูผู้สอน แต่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่าของครูผู้สอนทุกขั้นตอนในการวางแผนและการบริหารแผน

ในกิจกรรมจัดให้บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน ไปประชุมสัมมนาและอบรมเกี่ยวกับการวางแผน พบว่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำสุดในขั้นตอนนี้ อาจมีสาเหตุมาจากโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนมากมีขนาดเล็ก บุคลากรมีน้อย และงบประมาณมีจำกัด จึงทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมนี้ได้เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิระพงษ์ ไพรินทร์ (2531) ที่พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนอาจชอบทำงานตามสถานการณ์มากกว่าทำตามแผน ขาดบุคลากรและขาดงบประมาณในการจัดทำแผน ดังนั้น หน่วยงานบริหารระดับเหนือขึ้นไปทุกระดับ ควรจัดประชุม อบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ในการวางแผนการศึกษาระดับโรงเรียน เพื่อให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการวางแผน และมีส่วนร่วมในการวางแผนระดับโรงเรียนได้รับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาระดับโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(2) ขั้นการวางแผนความคิดเห็นโดยภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า การปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารแผนอยู่ในระดับ "มาก" ทุกกิจกรรม

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรีทางการศึกษา จึงทำให้มีความรู้และประสบการณ์ จากการศึกษา เพื่อเพิ่มคุณวุฒิ และจากกรมต้นสังกัดส่งเข้าอบรม เพื่อพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ จึงทำให้การปฏิบัติกิจกรรมการบริหาร ในขั้นของการวางแผนโดยภาพรวมอยู่ในระดับ "มาก" มีความสอดคล้องกับ พงษ์ศักดิ์ ภูคาบขาว (2536) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรีร้อยละ 98.26 ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนเอง ด้วยการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณวุฒิของตนให้สูงขึ้น ผลการวิจัยของสังคม แก้วทาสี (2531) พบว่าผู้บริหารที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีความรู้พื้นฐานในการวางแผนการศึกษา โดยเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหารวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและ Jacobsen (1978) พบว่าศึกษาธิการในชุมชนใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาเอก

มีความรู้ในเทคนิคการวางแผนระยะยาว แผนปฏิบัติการและสามารถกำหนดสิ่งที่คาดว่าจะได้ในการวางแผนระยะยาว ได้มากกว่าศึกษาธิการในชุมชนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และมีผู้คิดต่ำกว่าปริญญาเอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พงษ์ศักดิ์ ภูภาพขาว (2536) พบว่าผู้บริหารประชุมปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานเมื่อมี ปัญหาหรืองานที่สำคัญและปฏิบัติตนตามมติที่ประชุมอยู่ในระดับ "มาก" ทั้งนี้เพราะ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดแนวทางในการบริหาร บุคคล พ.ศ. 2530-2534 ด้านส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ด้วย ความวิริยะอุตสาหะและเสียสละเพื่อส่วนรวม

(3) ขั้นการดำเนินการตามแผน เป็นการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความคิดเห็นโดยภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าการ ปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารแผนอยู่ในระดับ "มาก" ทุกกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรม ที่มีการปฏิบัติมาก จากคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นที่อยู่ในช่วงสูงสุดของขั้นตอนนี้ ได้แก่ มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ประชุมชี้แจงโครงการแก่ผู้รับผิดชอบ และผู้เกี่ยวข้องก่อนลงมือปฏิบัติตามโครงการ สนับสนุนทรัพยากรและบริการต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานตามโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ มีการบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้การ ดำเนินงานจะเป็นเรื่องของการสั่งการ การควบคุมและการนิเทศเพื่อให้เป็นไปตาม แผนที่วางไว้ จึงต้องมีการจัดแบ่งสายงาน หน้าที่ ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานให้ชัดเจน การประสานงาน การประชุมชี้แจง จึงมีความจำเป็นเพื่อทำให้การดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ ประพันธ์ สุริหาร (2533) ที่กล่าวสรุปไว้ว่าองค์การ คือ บุคคลที่มารวมกันแล้วแบ่งงาน แบ่งหน้าที่กันทำตามความเหมาะสม และกำหนด ความสัมพันธ์ระหว่างงานหน้าที่นั้น เพื่อให้งานสำเร็จผลตามที่กำหนดไว้ ส่วนกิจกรรม ปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในช่วงระดับต่ำของขั้นตอนนี้ ได้แก่ รายงาน โครงการที่ใช้ดำเนินงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทาง การศึกษามาใช้ในการอบรมคณะครูภายในโรงเรียน และประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการ ควบคุม กำกับ ติดตาม ของผู้บังคับบัญชาดำเนินการเฉพาะตามนโยบายและกรอบ ภารกิจที่หน่วยเหนือกำหนดไว้ ส่วนโครงการที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเอง ไม่ให้ความ

สำคัญการประชาสัมพันธ์ แม้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้มีคำสั่งให้ทุกโรงเรียนในสังกัดแต่งตั้งคณะกรรมการประชาสัมพันธ์โรงเรียนขึ้นแล้วก็ตาม แต่ก็ยังไม่ส่งผลทำให้การประชาสัมพันธ์เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์

(4) ขึ้นการประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารที่เปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายและผลที่คาดว่าจะได้รับกับผลที่ได้จากการดำเนินการจริงว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" ทุกกิจกรรม ในการดำเนินการมีการประเมินต่อเนื่องกัน 4 ขั้นตอน คือ การประเมินก่อนดำเนินการ ประเมินขณะดำเนินการ ประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ และประเมินผลกระทบโครงการ จากการวิจัยครั้งนี้พบว่าส่วนใหญ่มีการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารต้องการทราบผลการดำเนินงาน จึงให้ความสนใจในขั้นนี้ สอดคล้องกับ รังสฤษฎ์ โยมศรีเคน (2534) พบว่าลักษณะการประเมินส่วนใหญ่มีการประเมินก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังสิ้นสุดโครงการ

เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีทรัพยากรการบริหารมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก จึงทำให้มีศักยภาพทางการบริหารมากกว่า สอดคล้องกับ สุจินต์ คัชมาตย์ (2536) พบว่าโรงเรียนดีเด่นจะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

จะเห็นว่าในด้านสภาพปัจจุบันการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมการบริหารแผน ในกระบวนการบริหารอยู่ในระดับ "มาก" ทุกขั้นตอน เพราะผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารเป็นอย่างดี อาจเนื่องมาจากผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง ทั้งจากเข้ารับการศึกษาและอบรมความรู้เพิ่มเติม รวมทั้งได้ผ่านการอบรมตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งดำเนินการมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2528 ทำให้ผู้บริหารนำประสบการณ์และความรู้มาใช้ในการวางแผน และการบริหารแผนของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ บุญช่วย วัฒนันทวิไล (2531) พบว่าผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารอยู่ในระดับ "ดี"

และมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับ "มาก" ซึ่งสมรรถภาพนี้มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหาร ภิญโญ สาธร (2516) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารย่อมส่งผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียน

2) ปัญหาในการบริหารแผนของโรงเรียน จากการวิจัยพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "น้อย" ทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารแผน ได้แก่

(1) ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาในขั้นนี้เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่ามีอยู่ในระดับ "น้อย" ทุกกิจกรรม อาจเป็นเพราะว่ากิจกรรมเหล่านี้เป็นงานที่โรงเรียนจะต้องจัดทำเพื่อนำมาประกอบในการวางแผนและรายงานเป็นประจำ

(2) ขั้นการวางแผน ปัญหาในขั้นนี้จากการวิจัยโดยภาพรวมพบว่ามีอยู่ในระดับ "น้อย" ทุกกิจกรรม อาจเป็นเพราะว่าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดได้กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ในแผนพัฒนาการศึกษา และระบบภารกิจของโรงเรียนไว้ชัดเจน จึงทำให้เกิดปัญหาในขั้นนี้น้อย

(3) ขั้นการดำเนินการตามแผน จากการวิจัยในขั้นนี้โดยภาพรวมพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับ "น้อย" ทุกกิจกรรม อาจเป็นเพราะว่าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้นำระบบการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและค่าของตั้งงบประมาณประจำปี ในลักษณะ TOP DOWN - BOTTOM UP ซึ่งเป็นการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกรอบวงเงิน แล้วให้หน่วยงานในสังกัดทุกระดับจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและค่าของงบประมาณขึ้นไป แต่กิจกรรมจัดสรรงบประมาณและวัสดุไม่สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้อยู่ในระดับ "มาก" อาจเป็นเพราะว่างบประมาณที่นำมาจัดสรรมีจำนวนจำกัด แต่ปริมาณงานและภารกิจอยู่ในความรับผิดชอบมีมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงบประมาณของรัฐมีจำกัด สอดคล้องกับ Carlon (1973) พบว่าเป้าหมายของแผนงานในช่วงเวลาดังกล่าวมีอุปสรรคกีดกันสำคัญใหญ่ ๆ ซึ่งสรุปได้ 3 ประการ คือ ขาดการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลอย่างเพียงพอ ขาดเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก ขาดบุคลากรที่ได้รับการฝึกในด้านการวางแผน

(4) ขั้นการประเมินผล ปัญหาในขั้นนี้จากการวิจัยโดยภาพรวมพบว่ามีอยู่ในระดับ "น้อย" ทุกกิจกรรม เพราะหน่วยงานบริหารทุกระดับมีปฏิทินในการนิเทศ ควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล จึงทำให้มีการประเมินผลอยู่เป็นประจำ

เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่าการบริหารไม่พบความแตกต่างของระดับปัญหาทุกขั้นตอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนประถมศึกษาศึกษามีกรอบงานตามภารกิจและดำเนินการตามกระบวนการบริหารที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดให้อยู่เหมือนกัน รวมทั้งอยู่ในทางสภาพทางภูมิศาสตร์และสภาพทางสังคม เศรษฐกิจ ที่คล้ายคลึงกัน สอดคล้องกับ สังคม แก้วทาสี (2531) ที่พบว่าผู้บริหารกับครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างขนาดกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคในการวางแผนและการบริหารแผน รวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน แต่ขัดแย้งกับ เฉวียน นกเพชร (2530) ได้ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างระดับในเขตการศึกษา 7 ปีการศึกษา 2528 พบว่าโรงเรียนมีปัญหในการบริหารงานแตกต่างกันตามขนาดโรงเรียน คือผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีปัญหาในระดับ "มาก" ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีปัญหในระดับ "ปานกลาง" ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหในระดับ "น้อย" ทั้งนี้อาจมีความแตกต่างกันในด้านสภาพภูมิศาสตร์ สังคม และเศรษฐกิจ

3) ข้อเสนอแนะในการบริหารแผนของโรงเรียน

(1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน พบว่าในการดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลในการวางแผนควรจัดทำสารสนเทศของโรงเรียนขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนต้องการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ เพื่อจะได้ข้อมูลที่ต้องการนำมาใช้ได้สะดวก ซึ่งสอดคล้องกับ อารุง จันทวานิช และคณะ (2528) กล่าวว่าสารสนเทศที่ดีสำหรับใช้ประกอบการดำเนินการวางแผนและการบริหาร ควรจะมีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ คือ ทันต่อเวลา ตรงต่อความต้องการ และถูกต้อง

(2) ขึ้นการวางแผน พบว่าส่วนใหญ่ในการดำเนินงานจัดทำแผนให้คณะกรรมการเป็นผู้จัดทำ และให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเป็นผู้กำหนดนโยบายและมาตรการในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต้องการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งจะเกิดผลดีคือ ได้รับข้อมูลที่ต้องการในการตัดสินใจ และเป็น การประชาสัมพันธ์การประสานงานภายในหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สุวิบูลย์ จารุณศิริ (2534) ที่พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" ในขั้นเตรียมการ ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ได้กล่าวว่าความเข้าใจร่วมกัน

และความเข้าใจตรงกันเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ที่ช่วยให้ระบบแผนงานสามารถดำเนินการไปในองค์การอย่างราบรื่น แผนที่ใช้บริหารโรงเรียนเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

(3) ขั้นการดำเนินการตามแผน พบว่าส่วนใหญ่ใช้คู่มือจัดทำแผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ อาจเป็นเพราะในคู่มือนี้มีสาระสำคัญของแผนบริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนแรกประกอบด้วยเรื่องทั่วไปของโรงเรียน สรุปแผนและโครงการของโรงเรียน กำหนดการปฏิบัติงานและการควบคุมกำกับ และติดตามโครงการ สรุปงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน ส่วนที่ 2 เป็นรายละเอียดของงานและโครงการตามภารกิจ 6 งาน ซึ่งเป็นการง่ายที่ผู้บริหารโรงเรียนจะสั่งการ ตัดสินใจ ควบคุมกำกับติดตาม และบุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความเข้าใจในการดำเนินการตามแผน เพราะในคู่มือจัดทำแผนจะระบุหน้าที่ผู้รับผิดชอบและขั้นตอนวิธีการดำเนินงานตามแผนงานโครงการซึ่งสอดคล้องกับ ฉกรรจ์ นุ่นนุตร (2533) พบว่าโรงเรียนส่วนมากได้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติตามแผน ซึ่งคณะกรรมการวางแผนเป็นผู้จัดทำ

(4) ขั้นการประเมินผล พบว่าส่วนใหญ่ให้คณะกรรมการเป็นผู้ประเมินโครงการ ทั้งนี้อาจเพราะผู้บริหารต้องการข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจและความเป็นธรรมในการประเมิน จึงใช้คณะกรรมการเป็นผู้ประเมิน สอดคล้องกับ รังสฤษฎ์ โยมศรีเคน (2534) พบว่าโรงเรียนส่วนมากได้จัดให้มีคณะกรรมการในการประเมิน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน เจ้าของโครงการ และบุคลากรหัวหน้าฝ่ายงานของโรงเรียน

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

1) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษาดังต่อไปนี้

(1) ควรจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการตามแผนงาน/โครงการ ของโรงเรียนที่จัดทำขึ้น และด้านวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนเพื่อนำมาใช้ในกิจการของโรงเรียนให้เพียงพอ

(2) การกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ฝ่าย

แผนงานควรให้มีผู้จัดทำปริญญาดรศึกษาศึกษา และได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

(3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการบริหารแผน ตามความเหมาะสมกับขนาดของโรงเรียนและสภาพพื้นที่

2) สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและสำนักงานการประถมศึกษา/กิ่งอำเภอ ควรพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษาดังต่อไปนี้

(1) ควรจัดให้มีการนิเทศ ควบคุม กำกับ ติดตาม ในการดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบและมีการประสานแผนในระดับต่างๆ

(2) ควรจัดให้มีการวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ ที่เกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการและผลผลิตที่เกิดขึ้นในการบริหารแผนของโรงเรียน เพื่อให้ทราบความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในแต่ละโครงการ

(3) จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา เชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนและการบริหารแผน เพื่อเพิ่มความรู้ให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องในการวางแผน ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนจัดทำรูปแบบขั้นตอน วิธีการของแผนบริหารได้ถูกต้อง สนองต่อภารกิจที่รับผิดชอบสามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานได้

3) กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน ควรพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษาดังนี้

(1) โรงเรียนภายในกลุ่ม ควรมีการประสานงานในการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบ ระดมและแลกเปลี่ยนทรัพยากรในการบริหารแผน เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

(2) ควรจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศในการวางแผน และจัดไว้ให้เป็นระบบสามารถที่จะนำมาใช้ได้สะดวกและถูกต้อง

(3) เปิดโอกาสให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากยิ่งขึ้นและจัดรูปแบบการบริหารงานในลักษณะของกรรมการ

5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาการประเมินการบริหารแผนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิปริญญาดรศึกษาศึกษาขึ้นไป ในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาว่าจะส่งผลต่อการ

บริหารแผนมากนักน้อยเพียงใด

2) ควรศึกษา รูปแบบในกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อหารูปแบบที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ มาใช้แทนรูปแบบกระบวนการบริหารงาน 4 ขั้นตอน ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

3) ควรศึกษา การจัดระบบข้อมูล สารสนเทศในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องนำมาใช้ได้สะดวกต่อการวางแผนและการบริหารแผน