

การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์
สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสงขลา

ปริญญานิพนธ์

ของ

ประเสริฐ โค้ะชา

หนังสือนี้เป็นสมบัติของสำนัก

หอสมุดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

หากตกอยู่กับผู้ใดโดยไม่รอบธรรมผู้พบเห็น

โปรดนำส่งคืนหอสมุดด้วย รักเป็นกลางสูงส่ง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มกราคม 2535

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบให้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒให้

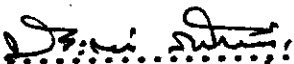
คณะกรรมการควบคุม

 ประธาน
(อาจารย์ ดร. วีระชัย เสมานักดี)

 กรรมการ
(อาจารย์ประสิทธิ์ วังสะวิบูลย์)

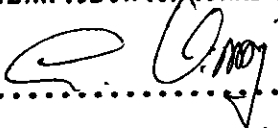
คณะกรรมการสอบ

 ประธาน
(อาจารย์ ดร. วีระชัย เสมานักดี)

 กรรมการ
(อาจารย์ประสิทธิ์ วังสะวิบูลย์)

 กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้า
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

 รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(นายอนันต์ ประศาสน์กุล)

วันที่ 26 เดือน 12/10/2561 พ.ศ. 2561

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาอย่างดียิ่ง จากท่านอาจารย์ ดร.วีระชัย เสมานักดิ์ และท่านอาจารย์ประสิทธิ์ วังสระวဏ္ဏย์ ประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ ดร.อาคม วัคโธสง ท่านอาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวิทย์ ประทุมพรรัตน์ และท่านอาจารย์ ดร.พรทิพย์ เสมานักดิ์ ที่ให้กรุณาให้คำแนะนำ แนวคิด ตลอดจนให้กำลังใจตลอดมา

ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหมากการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดียิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณผู้ร่วมงานทุกคนจากโรงเรียนนิคมสร้างตนเองเทพา 3 ตลอดจนญาติมิตรที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่ดียิ่งแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณคำและประโยชน์อันพึงเกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นภคินิคุณบูชาแก่
คุณพ่อ คุณแม่ คุณครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ประเสริฐ โค้ะชา

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	6
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	7
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	7
สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา	12
กระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา	20
ความหมายของการวางแผน	23
ความสำคัญของแผน	25
หลักการวางแผน	30
องค์ประกอบของการวางแผน	34
ประเภทของแผน	38
กระบวนการวางแผน	44
ผู้บริหารกับการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา	48
ขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา	52
ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	70

บทที่	หน้า
งานวิจัยภายในประเทศ	70
งานวิจัยในต่างประเทศ	74
บทวิพากษ์	76
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	80
ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	80
กลุ่มตัวอย่าง	80
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	81
วิธีสร้างเครื่องมือ	81
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	82
การวิเคราะห์ข้อมูล	83
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	84
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	84
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	85
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	102
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	102
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	102
การวิเคราะห์ข้อมูล	103
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	104
อภิปรายผล	108
ข้อเสนอแนะ	123
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป	124

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	126
ภาคผนวก	137
ประวัติย่อของผู้วิจัย	160

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงที่มาของแบบสอบถามที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	85
2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	86
3 ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา	88
4 ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา	89
5 ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของ ครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา	90
6 เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะ ของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา	91
7 เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันในค่านิยมทางการศึกษา	92
8 เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้านประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง	93
9 เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้านขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน	94

10	เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะ ของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้านคุณวุฒิทางการศึกษา	95
11	เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะ ของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้านประสบการณ์ในตำแหน่ง	96
12	เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะ ของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้านขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน	97
13	ปัญหาและข้อเสนอแนะ	98

บทนำ

การบริหารเป็นลักษณะการใช้พลังร่วมกันของกลุ่มเพื่อปฏิบัติการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้ แผนงานจึงเป็นหน้าที่หลักขั้นมูลฐานที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในกระบวนการบริหาร เพราะการวางแผนเป็นการเลือกแนวทางปฏิบัติจากหลายทางขององค์การซึ่งหมายรวมถึงหน่วยงานและบุคคลในองค์การด้วย อีกประการหนึ่ง การที่จะบริหารให้ดำเนินไปจนบรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยระเบียบ แบบแผน ข้อบังคับที่วางไว้ จะช่วยให้งานดำเนินไปตรงตามจุดหมาย รวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารที่ดีจึงต้องมีแผนในการดำเนินการให้รัดกุมและรอบคอบ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2517 : 81) การบริหารองค์การใดก็ตามถ้าผู้บริหารละเลยการวางแผน ถึงแม้ผู้บริหารจะมีความเชี่ยวชาญและมีความสามารถเพียงใด ก็มักจะประสบปัญหายุ่งยากในการบริหารเสมอ เพราะการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารงานที่เป็นระบบและต้องการความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2527 : 7-8) ในบรรดาหน้าที่ทางการบริหารต่าง ๆ ถ้าจะให้ความสำคัญเปรียบเทียบกันแล้ว กล่าวได้ว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญที่สุด ที่ถือได้ว่าเป็นหน้าที่หลักหรือหน้าที่สำคัญที่เป็นพื้นฐานประการแรกของนักบริหารทุกคน ทั้งนี้เพราะการวางแผนมีขอบเขตรอบคลุมถึงหน้าที่การบริหารการอื่น ๆ ทั้งหมด และเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารทั้งปวง (ธงชัย สันติวงษ์ 2530 : 105)

การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหาร เป็นการดำเนินการเลือกวิถีปฏิบัติจากแนวความคิดต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การกระทำจริง การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร เมื่อไร ด้วยวิธีการอย่างไร และจะให้ใครทำ เป็นการกำหนดล่วงหน้าในการทำอะไร จะใช้กำลังทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่เพื่อเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่ต้องการ จึงนับได้ว่าแผนงานนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับนำการทำงานของสถานึกหนึ่ง ๆ (พนัส พันนาทินทร์. 2524 :

21) การดำเนินการต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อเป็นการลดและป้องกันความสูญเปล่าที่อาจจะเกิดขึ้น และเพื่อให้การดำเนินงานยังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ โดยใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือในการนำไปสู่จุดหมายของการดำเนินงานที่ต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2527 : 1)

การวางแผนมิใช่เรื่องใหม่ ประเทศไทยเริ่มจัดทำแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 1 จนถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลาว่า 20 ปี แต่ส่วนใหญ่ยังจะทำกันแต่ในระดับชาติ หรือส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเท่านั้น ส่วนหน่วยปฏิบัติการในระดับล่างไม่มีโอกาสทราบผลการดำเนินการตามแผนจึงทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคมากมาย ดังนั้น การวางแผนเริ่มมีบทบาทลงมายังจังหวัดในช่วงปลายแผนพัฒนาครั้งที่ 4 และเริ่มอย่างจริงจังในระยะแผนพัฒนาครั้งที่ 5 (พ.ศ. 2524 - 2529) จึงถือเป็นความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบบริหาร ซึ่งเชื่อว่าวิธีนี้จะทำให้การกระจายงาน และอำนาจตามระดับความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานในระดับต่าง ๆ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารด้วยกระบวนการวางแผน ซึ่งมีนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดจัดทำแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาในทุกระดับของหน่วยงานในสังกัด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2530 : 6)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีภารกิจที่สำคัญคือ การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาให้แก่เด็กทุกคนที่มีอายุย่างเข้าปีที่ 8 จนกระทั่งจบชั้น ป.6 หรือมีอายุเข้าปีที่ 15 ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับ ตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2523 และอีกประการหนึ่ง คือการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ซึ่งจัดตามนโยบายที่รัฐบาลมอบหมายจากภารกิจดังกล่าวสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีปริมาณงานที่รับผิดชอบครอบคลุมทั่วประเทศ มีนักเรียนทั้งสิ้นในปีการศึกษา 2531 จำนวน 6,756,038 คน โรงเรียน 31,377 โรง และจำนวนครู 337,118 คน ทั้งมีการบริหารงานเป็นคณะกรรมการในทุกระดับ ซึ่งมีงานและโครงการเป็นจำนวนมาก ปี 2532 ใช้งบประมาณทั้งสิ้น 24,751,454,600 บาท

การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2531 : คำนำ)

โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในการนำนโยบายและหลักสูตรไปปฏิบัติ เพื่อให้การศึกษาแก่เด็กโดยตรง โดยมีหน่วยงานอื่น ๆ เป็นผู้คอยดูแล ช่วยเหลือ และส่งเสริมโรงเรียน ให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2526 : 1) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า การประถมศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าของชาติ ประชาชนส่วนใหญ่สิ้นสุดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าประถมศึกษาที่มีคุณภาพก็หมายถึงประชากรส่วนใหญ่มีคุณภาพด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 3) งานบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขอบข่ายครอบคลุมงานหลายด้านด้วยกัน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดขอบข่ายงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยมีงานวิชาการเป็นงานหลัก เพราะเป็นงานที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารการประถมศึกษาโดยตรง คือการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน (สนอง เครือมาก และวิสิฐ วงศ์จิตราท. 2529 : 50) การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น กระบวนการบริหาร ทัศนคติ และเทคนิควิธีการต่าง ๆ เป็นต้น ในส่วนของกระบวนการบริหารนั้นจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 53) การวางแผนเป็นกระบวนการบริหารโรงเรียน ซึ่งถือว่ามีความจำเป็นที่สุดที่จะช่วยให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการวางแผนไว้ 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนวางแผน ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนติดตามและประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2530 : 2) ผลการศึกษาวิจัยผู้บริหารพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน

เป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการควบคุม กำกับ ดูแลการจัดการศึกษา จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการวางแผนงานน้อย และที่มีก็มักจะไม่ใช้ปฏิบัติตามมากนัก ทำให้การบริหารไม่มีกรอบแนวทางที่แน่นอน เป็นเพียงปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวันปกติเท่านั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนขาดความรู้ ความสามารถ และไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนก็ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 6 - 9)

สาเหตุที่ภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้บังคับบัญชาที่มีมากมาย ไม่สามารถจะดำเนินการกิจการในการวางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ไปได้ จำเป็นต้องให้บุคลากรในโรงเรียนซึ่งได้แก่ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผน เพราะถือว่าเป็นการบริหารโดยคณะบุคคล อันเป็นลักษณะส่งเสริมประชาธิปไตย และกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการศึกษาของชาติ ตลอดจนเห็นว่าการบริหารงานที่มอบอำนาจให้แก่กัน ๆ เคียนั้นไม่มีประสิทธิภาพเท่ากับการรวมความคิดของคนหลายคนมาร่วมคิดร่วมทำ (สุรพันธ์ ยันต์ทอง. 2526 : 35) บทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารโรงเรียนก็คือ การร่วมวางแผนบริหารโรงเรียนร่วมกับคณะครูในโรงเรียน ทั้งนี้เพราะนโยบาย จุดหมายปลายทาง และการตัดสินใจดำเนินงานเป็นของหมู่คณะที่จะตัดสินใจและพิจารณาร่วมกัน ผู้บริหารเป็นผู้นำในการพิจารณาตัดสินใจ แต่ไม่ใช่ผู้สั่งการแต่ผู้เดียว (พนัส หันนาคินทร์. 2524 : 70) อย่างไรก็ตาม จากการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีนโยบายให้ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร ซึ่งได้ดำเนินการมาหลายปีแล้วแต่ยังไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากไม่ทราบผลการดำเนินงานที่ชัดเจน เพียงตรงและทันเวลา ข้อมูลในการวางแผนใหม่จึงพร่ามัว แผนที่กำหนดขึ้นจึงอาจแก้ปัญหาหรือพัฒนาไม่ตรงจุดหรือจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ควรทำสลับที่ การดำเนินการตามแผนที่สั่นคลอนย่อมเกิดปัญหา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2531 : 2) กล่าวคือจากผลการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทั่วประเทศ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเกือบทุกกลุ่มประสบการณ์ยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ร้อยละของนักเรียนที่มีผลการเรียนน่าพอใจเพียงกลุ่มประสบการณ์เดียวคือ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ส่วนกลุ่มประสบการณ์กลุ่มทักษะภาษาไทย มีนักเรียนที่มีผลการเรียนน่าพอใจร้อยละ 70 กลุ่มการงานพื้นฐานอาชีพร้อยละ 67 กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตร้อยละ 57 และกลุ่มทักษะคณิตศาสตร์มีผลการเรียนที่น่าพอใจเพียงร้อยละ 40 เท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2531 : 8 - 9)

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ในฐานะหน่วยงานทางการศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) ที่ประสบปัญหาในการจัดการศึกษา ในระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษาเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ด้านปริมาณ ระดับก่อน ประถมศึกษา เด็กที่อยู่ในเกณฑ์การศึกษานานาชาติได้รับการฝึกความพร้อมในระดับโรงเรียนยังไม่ทั่วถึง สามารถเปิดขยายห้องเรียนได้เพียง 31 ห้องเรียน จากเป้าหมายที่โครงการ 70 ห้องเรียน ด้านคุณภาพ เด็กที่ผ่านทางการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาที่มีความพร้อมในการเข้าเรียน ชั้นประถมปีที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 93.73 เท่านั้น สำหรับระดับประถมศึกษาที่เช่นเดียวกันมีปัญหาลังในด้านปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ ในด้านปริมาณ สามารถเกณฑ์เด็กเข้าเรียนได้เพียง ร้อยละ 94.56 มีเด็กออกกลางคันก่อนจบชั้นประถมปีที่ 6 ร้อยละ 0.82 และบุคลากรไม่ครบตามเกณฑ์ที่กำหนด คือมีข้าราชการ ก.พ. และข้าราชการครูต่ำกว่ากรอบอัตราค่าจ้าง 52 และ 292 อัตรา ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาด้านคุณภาพปรากฏว่า นักเรียนยังมีภาวะด้านสุขภาพที่ไม่ตรงเป้าหมาย คือนักเรียนมีภาวะสุขภาพความเกณฑ์เพียงร้อยละ 78.42 เท่านั้น อัตราการ ขาดเรียนของนักเรียนยังสูงกว่าเป้าหมาย กล่าวคือนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 ขาดเรียนถึง ร้อยละ 7.74 โดยเฉพาะอย่างยิ่งชั้นประถมปีที่ 1 มีอัตราการขาดเรียนสูงสุดเป็นอัตราเฉลี่ย ร้อยละ 16.04 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของชั้นประถมปีที่ 6 ปีการศึกษา 2532 ปรากฏว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นอัตราร้อยละดังนี้คือ กลุ่มทักษะภาษาไทย 68.8 กลุ่มทักษะคณิตศาสตร์ 59.9 กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต 68.7 กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย 66.4 และกลุ่มการงาน และพื้นฐานอาชีพ 77.4 ซึ่งนับว่ามีอัตราค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ยังไม่น่าพอใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มทักษะคณิตศาสตร์ ยังมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเพียง 59.9 และในจำนวนนักเรียน ชั้นประถมปีที่ 6 ที่จบการศึกษานานาชาติ เข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาเพียงร้อยละ 58.56 ในปีการศึกษา 2532 เพื่อขจัดปัญหาดังกล่าวข้างต้นนี้ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา จึงได้กำหนดนโยบายด้านการบริหารและสนับสนุนอย่างชัดเจนเป็นประการแรกว่าจะปรับปรุง การบริหารและการนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้ทุกหน่วยงานใช้แผนเป็นเครื่องมือ ในการดำเนินงาน มีการนิเทศติดตามผล กำกับ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ นำวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน รวมทั้งให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างประหยัด

ถูกต้อง และเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนและชุมชน (สำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. 2533 : 8 - 12)

ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดนโยบายและมาตรการอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมแล้วข้างต้น แต่ ปัญหาการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ก็ยังคงมีอยู่ดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้ น่าจะมีสาเหตุมาจากกระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยในฐานะผู้ ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารการประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สงขลา จึงประสงค์จะศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ในสังกัดเดียวกัน เพื่อทราบระดับปัญหา เปรียบเทียบระดับปัญหาและข้อเสนอแนะ อันจะนำไปสู่แนวทางปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา ทั้งที่ แคมป์เบลล์ และเกรก (สนั่น สุธากุล. 2530 : 3 ; อ้างอิงมาจาก Campbell and Gregg. 1957) ชี้ให้เห็น ว่า ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารนั้น ควรจะให้ความสำคัญหรือสำรวจปัญหาในการ บริหารงานเป็นระยะ ๆ เพื่อทราบจุดอ่อนทั้งหลาย แล้วหาวิธีที่เหมาะสม แก้ไขปรับปรุงการ บริหารให้ดำเนินไปด้วยดียิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อทราบระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้ บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา
2. เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา
3. เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้านคุณวุฒิทาง การศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน
4. เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของ ครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้านคุณวุฒิทางการ ศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

5. เพื่อทราบปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผนบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้า มีความสำคัญดังนี้คือ

1. ช่วยให้ทราบระดับและความแตกต่างของปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา
2. ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ทราบปัญหาและข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. เป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจที่จะวิจัยเพิ่มเติมในด้านใดด้านหนึ่งเกี่ยวกับการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอนาคต

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา การศึกษาค้นคว้ามุ่งศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ในกระบวนการวางแผนสี่ขั้นตอน ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ

- 1.1 ขั้นเตรียมการ
- 1.2 ขั้นวางแผน

1.3 ชั้นปฏิบัติการตามแผน

1.4 ชั้นติดตามและประเมินผล

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2530 : 2)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ของการศึกษาครั้งนี้ ที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา จำแนกดังนี้

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สงขลา ซึ่งดำรงตำแหน่งในปีการศึกษา 2534 จำนวน 483 คน สุ่มตัวอย่างเพื่อการศึกษา โดยการหยิบสุ่มส่วนจากตารางของ เกรจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 220 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบระดับชั้น (stratified sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ตามลำดับ

2.2 ครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ปีการศึกษา 2534 จำนวน 5,559 คน ใช้วิธีการคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มเช่นเดียวกับวิธีการสุ่มผู้บริหารโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างประมาณ 350 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ประมาณ 570 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา จำแนกดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ จำแนกดังนี้

3.1.1 ผู้บริหารโรงเรียน จำแนกเป็น

3.1.1.1 คุณวุฒิ จำแนกเป็นสองกลุ่ม คือ

- ก) ค่ากว่าปริญญาตรี
- ข) ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

3.1.1.2 ประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง จำแนกเป็นสองกลุ่มคือ

- ก) ค่ากว่า 10 ปี
- ข) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.1.1.3 ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน จำแนกตามขนาด

จำนวนห้องเรียนเป็นสองกลุ่ม คือ

ก) ค่ากว่า 12 ห้องเรียน

ข) ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป

3.1.2 ครูอาจารย์ จำแนกเป็น

3.1.2.1 คุรุวุฒิ จำแนกเป็นสองระดับ คือ

ก) ค่ากว่าปริญญาตรี

ข) ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

3.1.2.2 ประสบการณ์ในการทำงาน จำแนกเป็นสองกลุ่ม คือ

ก) ค่ากว่า 10 ปี

ข) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.1.2.3 ขนาดของโรงเรียนจำแนกตามขนาดจำนวนห้องเรียน

ของโรงเรียนเป็นสองกลุ่ม คือ

ก) ค่ากว่า 12 ห้องเรียน

ข) ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ปัญหาการวางแผนตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ใน 4 ขั้นตอน คือ

3.2.1 ขั้นตอนการเตรียมการวางแผน

3.2.2 ขั้นตอนการดำเนินการวางแผน

3.2.3 ขั้นตอนการติดตามแผน

3.2.4 ขั้นตอนประเมินผล

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยให้ตั้งสมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน แตกต่างกัน

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน แตกต่างกัน

4. ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน แตกต่างกัน

5. ครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน แตกต่างกัน

6. ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน แตกต่างกัน

7. ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน แตกต่างกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ปัญหา หมายถึง อุปสรรค หรือข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่ทำให้การวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

2. ทัศนะ หมายถึง ความคิดเห็นที่ประกอบด้วยเหตุผลของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่มีต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

3. การวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง การกำหนดทิศทาง การใช้ทรัพยากรบริหารทุกประเภท ในการแก้ปัญหาและพัฒนาภารกิจจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ในรอบปีการศึกษาหนึ่ง ๆ โดยมีขั้นตอนสำคัญ 4 ประการ คือ

3.1 การเตรียมการวางแผน

3.2 การดำเนินการวางแผน

3.3 การปฏิบัติตามแผน

3.4 การประเมินผล

4. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

5. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าวข้างต้น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

6. ครูอาจารย์ หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน รวมทั้งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ กล่าวถึงการบริหารโดยทั่วไป การบริหารการศึกษา การบริหารโรงเรียน ประถมศึกษา โดยมีจุดเน้นในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ตลอดจนบทวิพากษ์ และผลงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อ เป็นแนวทางในการกำหนดขอบข่ายของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ต่อไป

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ไซมอน (Simon. 1966 : 5) ให้นิยามว่า การบริหาร หมายถึงการทำงาน ของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ร่วมกัน

นิวแมน และซัมเมอร์ (Newman and Summer. 1964 : 9) อธิบายว่า การ บริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่ประกอบด้วยชุดของกิจกรรม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมาย และกิจกรรมต่าง ๆ นั้นมักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์ต่อกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 6) ให้ทัศนะว่า การบริหาร คือการใช้ศาสตร์และศิลป์ นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการศึกษามีจุดประสงค์ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชาติ ส่วนใหญ่จะเป็นบริการของรัฐที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และการปกครอง ดังทัศนะของ ภิญญู สาร (2516 : 3) ซึ่งให้นิยามว่า การบริหารการศึกษา คือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกในสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคล ดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบ

แบบแผนและไม่เป็นแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ
สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 3) ที่กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือการดำเนินงาน
เกี่ยวกับการศึกษา โดยใช้เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิก
ที่ดีของสังคม

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (อ้างอิงมาจาก สอนง เครือมาก
และวิสิฐ วงศ์จิตราทร. 2529 : 1282) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาว่า
เพื่อพัฒนาคนให้มีความรู้ มีสติปัญญา มีเหตุผล คุณธรรม พละนาามัยที่สมบูรณ์ มีทักษะในการ
ประกอบอาชีพ ห่วงตนเองได้ เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม มีความรู้ความสามารถในเทคโนโลยี
ที่เหมาะสม และเป็นกำลังในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ สำหรับระดับประถมศึกษา
ศึกษาและก่อนประถมศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจหลักของทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า เป็นการจัดการศึกษาให้เด็กในเกณฑ์
การศึกษานาคนบังคับทุกคนให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร 2521 โดยเน้นความรู้และทักษะ
ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สุขภาพอนาามัยและสุนิสิย์ ความเป็น
พลเมืองดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
มีทักษะที่เอื้อต่อการพัฒนาอาชีพ เศรษฐกิจ สังคม ชุมชน และการปกครอง การจะบรรลุ
วัตถุประสงค์ข้างต้น จำเป็นจะต้องอาศัยการบริหารและการวางแผนที่ดี เหมาะสมกับสภาพ
เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

การประถมศึกษาเป็นการศึกษานาคนบังคับที่รัฐจะต้องจัดเพื่อคนส่วนใหญ่ของประเทศ
ให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง (กมล ภูประเสริฐ. 2527 : 25) ซึ่งให้เห็นว่า การศึกษา
ในระดับนี้ถือว่าเป็นระดับการศึกษาที่มีความสำคัญมากที่สุด บันลือ พงษ์ตะวัน (2522 : 24)
เห็นว่า การศึกษานาคนบังคับหรือการประถมศึกษาของประเทศไทยถือว่าเป็นกำลังสำคัญในการ
พัฒนาประเทศ ซึ่งอาศัยความรู้ในระดับเบื้องต้นนี้ไปทำหน้าที่เป็นฝ่ายผลิตประมาณกำลังร้อยละ
80 ของประเทศ การจะจัดการศึกษาแบบใดก็ตาม จะได้ผลคุ้มค่าหรือไม่ จะต้องพิจารณาผู้ได้รับ
การศึกษาแบบนั้นในด้านการพึ่งตนเอง การมีอาชีพ และการแสวงหารายได้สูง นอกจากนี้
การรู้จักรักษาสุขภาพอนาามัยก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พลเมืองทำงานหรือประกอบอาชีพได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 3) สนับสนุนว่า การประถมศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าของชาติ เพราะประชาชนส่วนใหญ่สิ้นสุดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับนี้ ถ้าการประถมศึกษาไม่มีคุณภาพ ก็หมายถึงประชากรส่วนใหญ่ไม่มีคุณภาพด้วย เกษม ศิริสัมพันธ์ (2525 : 5) เน้นว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนเป็นภารกิจหลักของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยผู้บริหารและปฏิบัติทุกระดับ ตลอดจนครูอาจารย์ผู้รับผิดชอบการเรียนการสอน จะต้องมุ่งเน้นการดำเนินงานให้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนตามที่หลักสูตรกำหนด

ในการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ให้นิมนักคิดด้านการบริหารการศึกษาเสนอแนวคิดที่น่าสนใจ เช่น

กู๊ด (Good. 1959 : 13) แสดงทัศนะว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และจัดการในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือกิจการในโรงเรียน รวมทั้งการบริหารธุรกิจโรงเรียน โดยมุ่งให้บรรลุตามจุดหมายของการศึกษาที่วางไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน โปรแกรมการศึกษา โปรแกรมด้านกิจกรรมต่าง ๆ หลักสูตรวิธีสอน วัสดุอุปกรณ์ และการแนะแนว ซึ่งสอดคล้องกับ ญูโงสาธร (2516 : 10) ที่กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลทั้งในและนอกโรงเรียน ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก นิพนธ์ กิณาวงศ์ (2523 : 112) ได้เสนอแนวคิดว่าการบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหรือผู้บริหาร เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และสุวิชัย ธีระกุล (2523 : 3) สนับสนุนว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือดำเนินการเพื่อให้การบริการทางการศึกษาแก่เยาวชนหรือผู้ที่สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เจตคติ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

พัส หันนากินทร์ (2524 : 3) ได้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารโรงเรียนนั้นเราเพิ่งเล็งถึงการบริหารภายในโรงเรียน ซึ่งถือได้ว่าเป็นหน่วยงานส่วนหนึ่ง อันมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตัวนักเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้น จึงแตกต่างจากการบริหารการศึกษา (educational

administration) ซึ่งหมายถึงการบริหารระบบโรงเรียน (school system) อันประกอบ
ด้วยโรงเรียนหลายโรงเรียน ไม่ว่าจะระดับเดียวกันหรือคนละระดับก็ตามรวมกัน และให้เป็น
ว่า การบริหารโรงเรียนต่างจากการบริหารธุรกิจ เพราะการบริหารธุรกิจต้องการ ผลกำไร
แต่การบริหารโรงเรียนต้องการพัฒนาคนให้มีคุณภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับคำกล่าวของ อ้อม
ประนอม (2528 : 16) ที่ให้ความเห็นว่า การบริหารโรงเรียนมีภารกิจที่แตกต่างไปจาก
การบริหารการศึกษา เพราะการบริหารโรงเรียนมุ่งที่เด็ก ส่วนการบริหารการศึกษามุ่งที่
บริหารผู้ทำงานด้านการศึกษา ภารกิจการจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงแตกต่างกันออกไปตาม
ลักษณะและระดับของโรงเรียน

บทพจน์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 18) อธิบายขอบข่ายงานบริหารโรงเรียนไว้ 5
ประการ คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคลากรในโรงเรียน งานบริหารเกี่ยวกับชุมชน
และประชาสัมพันธ์โรงเรียน งานบริหารอาคารสถานที่ งานบริหารธุรการ การเงินและการ
ใช้บริการ และงานบริหารกิจการนักเรียน

สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
(2526 : 22) ได้เสนอขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนไว้ 6 ประการ คือ งานวิชาการ
งานบุคลากร งานธุรการและการเงิน งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงาน
ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

บันลือ พฤกษ์วัน (2525 : 10) กล่าวว่า การดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษา
จะบังเกิดผลอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกัน แต่ถือว่าผู้บริหารโรงเรียนคือบุคคล
คณะดาการรมของโรงเรียน ที่จะเสื่อมโทรมหรือเจริญก้าวหน้าเพียงใด ปรีชา คัมภีรปกรณ
(2526 : 160) ได้ย้าถึงภารกิจการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาว่า การบริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาที่เช่นเดียวกันกับการบริหารองค์การประเภทอื่น เพียงแต่การบริหารโรงเรียนประถม
ศึกษานั้นตรงที่ว่าจะต้องทำให้เกิดการบริการที่ดีแก่ผู้ที่รับบริการ คือ นักเรียน และผลจากการบริหาร
คือผู้รับบริการจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โรงเรียน
ประถมศึกษาต้องรับผิดชอบภารกิจในการให้การศึกษาเบื้องต้นแก่กุลบุตรกุลธิดา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 1 - 4) ได้เสนอแนวคิดในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาอย่างน่าสนใจ พอสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้ คือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด
2. ภารกิจของโรงเรียนคือการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
3. ปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการประถมศึกษา คือผู้บริหารโรงเรียน
4. ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร

5. ทรัพยากรในการบริหารทั้งสี่ประการ คือ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และระบบการจัดการนั้น ทรัพยากรบุคคลสำคัญที่สุด

6. การบริหารโรงเรียนจะประกอบด้วยขอบข่ายงานหกงาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ทั้งนี้ถือว่างานวิชาการสำคัญที่สุด

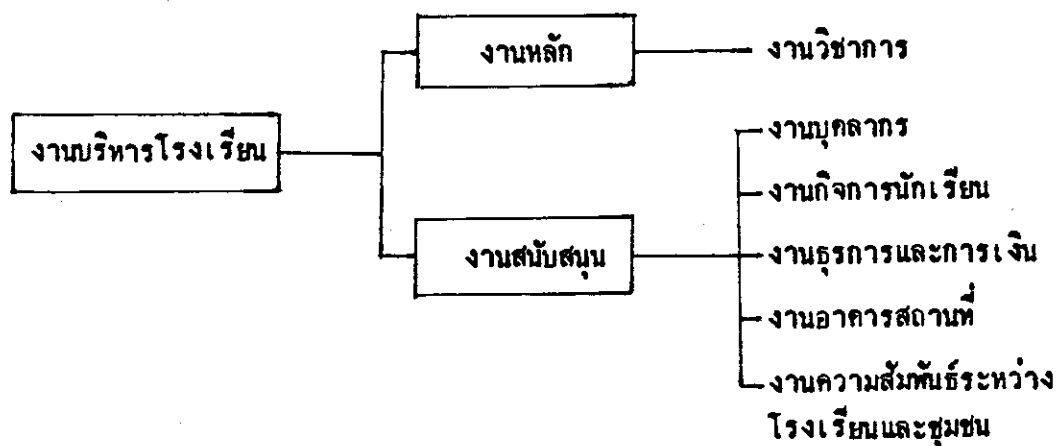
สนอง เครือมาก และวิสิฐ วงศ์จิตราทรร (2529 : 52) ให้รายละเอียดขอบข่ายภารกิจการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาว่า งานบริหารโรงเรียนมีขอบข่ายครอบคลุมงานหลายด้านด้วยกัน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดงานบริหารโรงเรียนไว้รวม 6 งาน คือ

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานธุรการและการเงิน
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

งานทั้ง 6 งานนี้ เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลักของการบริหารโรงเรียน จะเห็นว่า งานวิชาการเป็นงานที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักนี้โดยตรง จึงแบ่งงานโรงเรียนทั้ง 6 งาน ออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. งานหลัก เป็นงานที่เป็นไปเพื่อให้แก่นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรโดยตรง คือ งานวิชาการ
2. งานสนับสนุน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

แผนภูมิแสดงขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียน



สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 27 - 52) ได้กำหนดรายละเอียดของขอบข่ายงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไว้ดังนี้

1. งานวิชาการ ประกอบด้วย
 - 1.1 การนำหลักสูตรไปใช้
 - 1.2 การจัดการเรียนการสอน
 - 1.3 การจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
 - 1.4 การส่งเสริมการสอน
 - 1.5 การวัดและประเมินผล

- 1.6 การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด
- 1.7 การนิเทศการศึกษา
- 1.8 การวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินการ
- 1.9 การประชุมอบรมทางวิชาการ

2. งานบุคลากร ประกอบด้วย

- 2.1 การวางแผนบุคลากรเพื่อแสดงความต้องการบุคลากร
- 2.2 การเตรียมบุคลากร ได้แก่ การพิจารณาจัดคนเข้าทำงานและการ

ปฐมนิเทศบุคลากร

- 2.3 การพัฒนาและการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร

3. งานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย

- 3.1 การสำมะโนนักเรียน
- 3.2 การรับเด็กเข้าเรียน
- 3.3 การลงทะเบียนนักเรียน
- 3.4 การแบ่งกลุ่มแบ่งชั้นนักเรียน
- 3.5 การปฐมนิเทศ
- 3.6 การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน
- 3.7 การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน
- 3.8 การย้ายและการจำหน่ายนักเรียน
- 3.9 การทำระเบียบสะสมเก็บหลักฐานและประวัตินักเรียน
- 3.10 การจัดกิจกรรมนักเรียน
- 3.11 การจัดการนิเทศแนะแนว
- 3.12 การจัดการเกี่ยวกับสุขภาพ
- 3.13 การจัดสวัสดิการต่าง ๆ
- 3.14 การดูแลความเจริญก้าวหน้าของเด็ก

- 3.15 การช่วยเหลือเด็กที่มีปัญหาทางการเรียนและด้านอื่น ๆ
 - 3.16 การวิจัย ประเมินผล และติดตามผลนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว
 4. งานธุรการและการเงิน ประกอบด้วย
 - 4.1 งานสารบรรณ
 - 4.2 การดำเนินงานทั่วไปของโรงเรียนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
 - 4.3 จัดทำ ควบทุม คู่มืองานเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ เช่น สมุดหมายเหตุรายวัน ทะเบียนครู ทะเบียนนักเรียน บัญชีเรียกชื่อ สถิติต่าง ๆ
 - 4.4 การปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียน
 5. งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย
 - 5.1 การจัดสำนักงาน ห้องธุรการ ห้องพักครู ห้องพยาบาล ห้องประชุม และห้องอื่น ๆ
 - 5.2 ดูแลรักษาและปรับปรุงอาคารสถานที่ อุปกรณ์ประจำโรงเรียนให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย
 6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย
 - 6.1 การให้ความร่วมมือกับชุมชน เช่น ให้อาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์สำหรับจัดกิจกรรม และให้ความรู้แก่ประชาชนทุกเพศ ทุกวัย และทุกระดับ เป็นต้น
 - 6.2 การรับความช่วยเหลือจากชุมชน เช่น ให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยเป็นกรรมการศึกษา และเชิญสมาชิกในชุมชนมาเป็นวิทยากรสอนวิชาชีพต่าง ๆ เป็นต้น
- จากทัศนะของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า การบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ต่างมีเป้าหมายหลักอย่างเดียวกันคือ การมุ่งพัฒนาเด็กหรือเยาวชนในโรงเรียน โดยการระดมสรรพกำลังเพื่อสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าว ในการจะทำได้เช่นนั้นได้จำเป็นต้องอาศัยการกำหนดขอบข่ายงานที่ชัดเจน กอปรกับการใช้กระบวนการบริหารที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไป

กระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ภาระหน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียน คือกระทำการกิจการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยอาศัยกระบวนการบริหารเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่ง ทวี ทิมขำ (2524 : 3 - 11) ได้เสนอแนวคิดต่อผู้บริหารโรงเรียนว่า ในการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาการศึกษานั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกระทำอย่างรอบคอบและมีระบบ เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทรัพยากรของประเทศที่มีอยู่อย่างจำกัด เพราะถือว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนากำลังคนของประเทศ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 28) เสนอว่า ถ้าผู้บริหารทำงานตามกระบวนการบริหารที่เหมาะสมแล้ว จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยประหยัดทั้งคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเวลาที่ใช้ในการทำงาน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 : 39) ก็ย้ำว่า กระบวนการทางการบริหารเป็นแนวทาง เทคนิค หรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติการกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย หวน พันธุพันธ์ (2528 : 1) ได้เสริมว่า ในการบริหารนั้นจะต้องมีลำดับรายการก่อนหลังว่าจะทำอะไรก่อน และต่อ ๆ ไปจะทำอะไร เช่นจะต้องวางแผนก่อนแล้วจึงจัดโครงการให้เข้ารูปเข้าร่าง

ในการบริหารโรงเรียนจะให้ภารกิจตามขอบข่ายงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มีผู้เสนอกระบวนการบริหารไว้หลายแนวคิด ทั้งที่ วิจิตร (วรุตมางกูร) อีระกุล และสุพิชญา อีระกุล (2521 : 20) ให้ทัศนะว่า กระบวนการบริหารมีอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน แต่ละทฤษฎีมีขั้นตอนที่ต่างกันออกไป ซึ่งขึ้นอยู่กับทัศนะของเจ้าของทฤษฎีนั้น ที่จะมองว่าขั้นตอนใดเด่นและมีความสำคัญมากกว่ากัน

สำหรับแนวคิดด้านกระบวนการบริหารที่น่าสนใจ มีดังนี้

กูลิค และเออร์วิค (Gulick and Urwick. 1936 : 13) ได้กล่าวถึงการบริหารไว้ 7 ขั้นตอน เรียกด้วยอักษรย่อตัวต้นของคำว่า POSDCoRB ดังนี้

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดองค์การ (organizing)

3. การบริหารงานบุคคล (staffing)
4. การอำนวยการหรือการสั่งการ (directing)
5. การประสานงาน (co-ordinating)
6. การรายงาน (reporting)
7. การจัดงบประมาณ (budgeting)

สมบุรณ์ พรรณานพ (2521 : 92) และ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 21)

มีความเห็นตรงกันว่า กระบวนการในการบริหารโรงเรียนควรมีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นวางแผนงาน (planning) โดยคำนึงถึงบุคลากร (staff) และงบประมาณ (budget) ที่มีหรือคาดว่าจะมีด้วย
2. ขั้นจัดรูปงาน (organizing)
3. ขั้นดำเนินงาน (executing) อันประกอบด้วย การประสานงาน (coordinating) การควบคุมงาน (controlling) และการสั่งงาน (directing)
4. ขั้นประเมินผลงาน (evaluating)

วิจิตร ภักดิ์รัตน์ (2524 : 104 - 105) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนจะต้องอาศัยกระบวนการดังนี้ คือ

1. ขั้นเตรียมโครงการ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ
2. ขั้นกำหนดโครงการ
3. ขั้นดำเนินการตามโครงการ
4. ขั้นประเมินโครงการ

พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 21) ได้สรุปขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารในโรงเรียนไว้ดังนี้ คือ

1. ขั้นวางแผนงาน (planning) โดยคำนึงถึงบุคลากรและงบประมาณ
2. ขั้นจัดรูปงาน (organizing)
3. ขั้นดำเนินงาน (executing) ประกอบด้วย การประสานงาน (coordinating) การควบคุมงาน (controlling) และการสั่งงาน (directing)
4. ขั้นประเมินผลงาน (evaluating)

แคมป์เบลล์ และเกรก (Campbell and Gregg. 1957 : 274) ได้พยายาม
ประมวลกระบวนการบริหารออกมาได้ 7 ประการ คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ (decision-making)
2. การวางแผน (planning)
3. การจัดองค์การ (organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร (communication)
5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน (influencing)
6. การประสานงาน (co-ordinating)
7. การประเมินผลงาน (evaluating)

เซียร์ส (Sears. 1950 : 35) ให้ความเห็นว่า กระบวนการบริหารการศึกษา
มี 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดหน่วยงาน (organization)
3. การอำนวยการ (direction)
4. การประสานงาน (co-ordination)
5. การควบคุม (control)

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American association of school
administrators. 1955 : 17) แนะนำว่า กระบวนการบริหารการศึกษาน่าจะประกอบด้วย

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดสรรทรัพยากร (allocation)
3. การให้แรงกระตุ้น (stimulation)
4. การประสานงาน (co-ordination)
5. การประเมินผล (evaluation)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 4) ได้สรุปและเสนอแนะกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาว่า ในการบริหารงานทั้งหน่วยงานของโรงเรียนต้องอาศัยกระบวนการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
2. การวางแผน
3. การดำเนินการตามแผน
4. การประเมินผล

เป็นที่น่าสังเกตว่า กระบวนการบริหารองค์การต่าง ๆ หรือการบริหารโรงเรียนมักจะเริ่มต้นด้วยการวางแผน (planning) เป็นขั้นตอนแรก หรือเป็นองค์ประกอบแรกของกระบวนการบริหาร เชื่อได้ว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในบรรดากิจกรรมการบริหารอื่นใด ถือเป็นหน้าที่สำคัญที่เป็นพื้นฐานประการแรกของนักบริหารทุกคน อาจกล่าวได้ว่า ทุก ๆ อย่างจะต้องถูกนำมาวิเคราะห์ในขั้นตอนของการวางแผนทั้งหมด ดังทัศนะของ ธงชัย สันติวงษ์ (2513 : 91) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และความถูกต้องของการคิด วิเคราะห์ และกำหนดเป็นแผน ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง ๆ ทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิติมา ปรีติคิลก (2529 : 203) ที่เสนอไว้อย่างน่าสนใจยิ่งว่า แผนงานเป็นประจักษ์เชิงทิศช่วยชี้ช่องทางในการดำเนินงาน แม้ว่าแผนงานนั้นจะดีแค่ไหนก็ไร้ค่าหากผู้ใช้แผนงานไม่สามารถดำเนินการตามแผนหรือไม่ให้ความสนใจแก่แผนงานนั้นเท่าที่ควรแล้ว แผนงานนั้นก็ไร้ความหมาย

ความหมายของการวางแผน

นักวิชาการด้านการบริหารได้ให้ความหมายของแผนหรือการวางแผนไว้หลายแนวคิดที่น่าสนใจ

นิพนธ์ ศศิธร (2520 : 7) ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผนหมายถึงการวางแผนแนวทางในการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด มีปัญหาน้อยที่สุด ผู้วางแผนที่ดีต้องมี

ปรัชญาแลเห็นปัญหาต่าง ๆ สามารถวิเคราะห์ปัญหาเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องและหาวิธีที่ดีที่สุด เพื่อไม่ให้ปัญหาอันเป็นการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ทรรณี ประเสริฐวงศ์ และวีรนาถ มานถวิล (2521 : 44) อธิบายว่า การวางแผนเป็นงานขั้นต้นของกระบวนการบริหาร และเป็นรากฐานของการบริหาร

นิพนธ์ กีนาวงศ์ (2523 : 50) กล่าวถึงความหมายของการวางแผนในสามลักษณะ คือ

1. การวางแผน คือกระบวนการทางจิตใจ เป็นความรู้สึกก่อนลงมือปฏิบัติการ
2. การวางแผน คือการกำหนดรูปแบบอนาคตความต้องการและกำหนดแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. การวางแผน คือการกำหนดแนวทางการทำงานไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง เพื่อว่าเมื่อลงมือปฏิบัติจริงจะได้มีระบบ มีขั้นตอน ให้บังเกิดผลดีที่สุดและประหยัดที่สุด

อุทัย หิรัญโต (2525 : 88 - 89) ให้นิยามว่า การวางแผน คือการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะทำกิจการใด ๆ หรือการกำหนดการกระทำอย่างหนึ่งไว้ล่วงหน้า และเมื่อดำเนินการจนได้เค้าโครงที่แสดงถึงการเตรียมการที่จะทำให้อนาคตปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร เรียกว่า แผน

สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2526 : 18) ให้ทัศนะว่า การวางแผน คือการกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรในอนาคต และกำหนดวิธีการอันจะนำไปสู่อนาคตที่ปรารถนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 : 1) ได้สรุปความหมายของการวางแผนอย่างน่าสนใจว่า การวางแผน หมายถึงการคิดหาทางเลือก (ล่วงหน้า) ที่ดีที่สุดในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและให้ได้ผลคุ้มค่าที่สุด โดยการดำเนินการตามขั้นตอนอย่างมีระบบแบบแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

กูนท์ โอโคโนเนลล์ และไวริช (Koontz, O'Donnell and Weihrich. 1982 : 62) ชี้ให้เห็นว่า การวางแผน คือกระบวนการกำหนดความต้องการอย่างชาญฉลาด

โดยอาศัยการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หลักวิชาการ และการประมาณอย่างรอบคอบ

นายศิลป์ เขียวชาณุพิพัฒน์ (2527 : 11) บันทึกไว้ว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนการทำงานว่า มีงานอะไรที่จะต้องทำ ใครเป็นคนทำ ทำอย่างไร ทำที่ไหน และทำเมื่อไร หรือลำดับขั้นของการกระทำนั้นจะทำไมเมื่อไร และต้องมีอุปกรณ์หรือเครื่องมืออะไรบ้างสำหรับการทำงาน เพื่อให้ได้เตรียมพร้อมก่อนที่จะถึงเวลาทำงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 103) เขียนไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการจัดทำกับข้อมูล เพื่อให้ได้ผลงานหรือผลผลิตที่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือใกล้เคียงมาตรฐาน หรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ รวมทั้งระบบถึงวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นเหล่านั้นด้วย

กิตติมา ปรีคิติก (2529 : 204) ให้ความเห็นว่า การวางแผน หมายถึงการเตรียมการล่วงหน้าแล้วกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ไซมอน (ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2529 : 56 ; อ้างอิงมาจาก Simon. 1966) นิยามว่า การวางแผนเป็นกิจกรรม (activity) อย่างหนึ่ง เกี่ยวกับการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำในอนาคต การประเมินผลของสิ่งที่กำหนดว่าจะต้องกระทำ ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติ

จากความหมายข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การวางแผนหรือแผน คือการเตรียมการอย่างมีระบบ แบบแผน และขั้นตอนล่วงหน้าในการตัดสินใจใช้ทรัพยากรการบริหารดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความสำคัญของแผน

สมพงศ์ เกษมสิน (2517 : 81) ให้ความเห็นว่า แผนงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากวัตถุประสงค์และนโยบาย แผนจึงเป็นทั้งรวมแห่งการปฏิบัติงานทั้งปวงขององค์การ

แผนจึงช่วยอำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานขององค์การเป็นอย่างมาก เช่น ช่วยให้มีการประสานงาน ทำให้เกิดความสัมพันธ์และมีการทำงานกันเป็นทีม ประหยัดทั้งคน เงิน และ เวลา ทำให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ สะดวกในการติดตามควบคุมงาน ลดภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลงเมื่อมีการมอบอำนาจหน้าที่ สามารถระดมกำลังคน กำลังทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การมาใช้ได้อย่างได้ผลและสามารถขยายงาน ปรับปรุงงานให้ดำเนินไปโดยสะดวกและรวดเร็ว

สมยศ นาวิการ (2522 : 75 - 76) แสดงทัศนะว่า การวางแผนมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะ

1. ช่วยค้นหาหรือชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
2. ช่วยปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจภายในองค์การให้ดีขึ้นตลอดเวลา
3. ช่วยในการปรับปรุงทิศทางอนาคตขององค์การ ตลอดจนค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์การให้ชัดเจนอยู่เสมอ
4. ช่วยให้แต่ละคนหรือองค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม

5. ช่วยเหลือผู้บริหารให้สามารถมั่นใจเกี่ยวกับปัญหาความอยู่รอดขององค์การ

สนานจิตร์ สุคนธ์วิทย์ (2524 : 10) ชี้ให้เห็นความสำคัญของการวางแผนไว้ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากการวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดแต่ได้ผลมากที่สุด
2. การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างแน่นอน เป็นแนวทางที่ทุกฝ่ายมีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน
3. การวางแผนช่วยลดความขัดแย้งในองค์การหรือหน่วยงาน เนื่องจากมีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ช่วยให้การทำงานไม่สับสนซ้ำซ้อน

4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงปัญหาและอุปสรรคอันอาจจะเกิดขึ้น และสามารถปรับใช้สถานการณ์ทั้งคิและเลวให้เกิดประโยชน์ได้

5. การวางแผนช่วยให้สามารถควบคุมงานได้อย่างมีระบบและไม่ก่อให้เกิดผลในทางลบ

6. การวางแผนช่วยให้การพัฒนาหรือการแก้ปัญหาขององค์การ หรือหน่วยงานเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์ เนื่องจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและมีการดำเนินการที่ทันต่อเหตุการณ์

7. การวางแผนช่วยให้การพัฒนาทุกด้านทุกระดับสอดคล้องกัน เป็นการลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร

8. การวางแผนช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือนกัน คล้ายคลึงกัน หรือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

9. การวางแผนช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานสามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้ แม้ว่าการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ล่วงหน้า แต่มีผู้กล่าวว่าแม้วางแผนแตกต่างจากหมอดูตรงที่หมอดูพยายามทำนายว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต แต่นักวางแผนพยายามจะควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้า และเตรียมการเพื่อกันและแก้ปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้น

อัลเลน (Allen. 1982 : 27 - 28) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่า

1. การวางแผนเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าของกิจการ
2. แผนเป็นสิ่งที่ช่วยให้ความมุ่งหวังบรรลุความสำเร็จได้มากขึ้น
3. แผนเป็นสิ่งที่ช่วยจำแนกขอบข่ายของงานขององค์การให้ชัดเจน
4. แผนเป็นสิ่งที่นำไปสู่การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ผู้ร่วมงานในองค์การ
5. แผนเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสำหรับบุคลากร

ประพิศ นามกร (2525 : 12) บันทึกว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด ใ้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่ และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสมภายใต้สภาวะแวดล้อม

ที่ซับซ้อน ยิ่งในโลกปัจจุบัน การวางแผนต้องยึดหลักการระดมทรัพยากรทุกอย่างที่มีมาดำเนินการตามลำดับความจำเป็นก่อนหลังให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเลือกวิธีที่ดีที่สุด ทำให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากรและระยะเวลา

สุมธ เคียวอิเรท (2527 : 80 - 81) ให้ความเห็นว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานหลายประการ เช่น

1. ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ต้องประสบกับความล้มเหลว เนื่องจากสามารถมองเห็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้
2. ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความหวังว่า จะได้ผลงานที่ถูกต้องและใกล้เคียงกับสิ่งที่หวังไว้ หากมีอุปสรรคเกิดขึ้นจะสามารถแก้ไขได้ทันที่
3. ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การวางแผนไม่เพียงแต่เป็นการหาคำตอบในการแก้ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังสามารถนำมาใช้เป็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการดำเนินการได้อีกด้วย
5. ช่วยให้การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยรักษาคุณภาพของความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลง
7. ทำให้การควบคุมการปฏิบัติงานง่ายขึ้น

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529 : 55) เสนอแนวคิดว่า ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงานทั่วไปหรือการวางแผนการศึกษา นับว่าเป็นกิจกรรมของการบริหารงานที่มีความจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะเป็นกระบวนการเตรียมการทำงานไว้ล่วงหน้าในการใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ ในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การดำเนินงานที่ปราศจากแผนย่อมมีความไม่แน่นอนในการดำเนินงาน ทำให้ใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า และไม่อาจหวังในการที่จะบรรลุจุดหมายปลายทางได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 54 - 55) บันทึกไว้ว่า การบริหารโดยใช้แผนมีความสำคัญและทำให้มีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะ

1. เป็นการฝึกเตรียมการและแก้ปัญหาล่วงหน้า เพื่อให้เป็นการทำงานที่มีจุดหมาย เป็นการพัฒนาไปข้างหน้าตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

2. การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างแน่นอน
 3. การวางแผนช่วยลดความขัดแย้งในองค์การหรือหน่วยงาน เนื่องจากมีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนบทบาทหน้าที่ ช่วยให้งานไม่สับสนซ้ำซ้อน
 4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงปัญหาและอุปสรรคอันอาจจะเกิดขึ้น และสามารถปรับใช้สถานการณ์ทั้งดีและเลวให้เกิดประโยชน์
 5. การวางแผนช่วยให้สามารถควบคุมงานได้อย่างมีระบบ และไม่ก่อให้เกิดผลในทางลบ
 6. การวางแผนช่วยให้การพัฒนาหรือการแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์ เนื่องจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและมีการดำเนินการที่ทันต่อเหตุการณ์
 7. การวางแผนช่วยให้การพัฒนาทุกด้าน ทุกระดับสอดคล้องกัน เป็นการลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร
 8. การวางแผนช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือนหรือคล้ายคลึง หรือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
 9. การวางแผนช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานสามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้ แม้ว่าการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ล่วงหน้า
- กล่าวโดยสรุปว่า แผนหรือการวางแผนเป็นเครื่องมือและขั้นตอนที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะนำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ เพื่อสามารถตัดสินใจกำหนดแนวทาง วัตถุประสงค์ที่เหมาะสมในการจัดสรรทรัพยากรการบริหารทั้งสี่ประการ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้กิจกรรมที่องค์การรับผิดชอบสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง แผนเปรียบเสมือนเข็มทิศและพาหนะที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้นั่นเอง

หลักการวางแผน

การวางแผนที่จะต้องยึดหลักการที่เหมาะสมถูกต้อง นักวิชาการให้แสดงทัศนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักของการวางแผนที่ดีในหลาย ๆ ทัศนะ

สุภรณ์ ศรีพหล (2524 : 20 - 28) ให้รายละเอียดสรุปได้ว่า การวางแผนที่ดีต้องทำให้เป็นระบบ มีระเบียบ มีขั้นตอน ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการวางแผน นอกจากนั้นแล้ว เมื่อมีการวางแผนก็ต้องมีโครงการรองรับเพื่อให้เป็นไปตามแผนจะต้องมีวิธีการและเทคนิคเฉพาะ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ววิธีการและเทคนิคในการจัดทำโครงการมีสี่วิธี ดังนี้คือ

1. การวางแผนโดยยึดถือ ผล-วิธีการ-ทรัพยากรเป็นหลัก (out comes-methods resources planning model) คือ การวางแผนที่จะต้องพิจารณาว่ามีปัญหาอย่างไร ต้องการอะไร จะทำอย่างไร และจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง
2. การวางแผนโดยอาศัยเหตุผลทางตรรกวิทยา (logical framework planning model) เป็นลักษณะที่ต้องคำนึงถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ที่ต้องการ การกำหนดตัวป้อน ตัวขับ และการยืนยันความถูกต้อง
3. การวางแผนจะต้องตอบคำถามสิบเอ็ดประการ (eleven keys-question model) ก็จะต้องตอบคำถามในสิ่งต่อไปนี้คือ ปัญหา ข้อมูลพื้นฐาน สภาพปัจจุบัน การกำหนดเป้าหมาย ความคาดหวัง วิธีการดำเนินงาน การประเมินผล การกำหนดช่วงเวลาทำงาน การเงิน การจัดทำงบประมาณรายรับ-รายจ่าย และสมมุติฐานเบื้องต้น
4. การวางแผนโดยยึดผลเป็นหลัก (planning for result-model) คือ การวางแผนจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้คือ ต้องการทำอะไร (what) ใช้วิธีการอย่างไร (how) ใช้ใครทำ (who) เริ่มและสำเร็จเมื่อไร (when) ทดสอบและประเมินผลอย่างไร ทำแล้วจะมีผลได้อย่างไร

สนานจิตร์ สุภนทรพิทย์ (2524 : 19 - 20) กล่าวถึงหลักสำคัญของการวางแผน ดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน เข้าใจง่าย
2. มีความสอดคล้องกับแผนในระดับอื่น ๆ
3. มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. มีความยืดหยุ่น นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้
5. มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
6. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานตามขั้นตอนการวางแผน
7. มีการใช้ระบบข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจทุกขั้นตอน
8. มีระบบการควบคุมแผน เพื่อปรับปรุงและควบคุมคุณภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ (2524 : 51) แสดงทัศนะไว้ว่า การวางแผนจะผูกพันอยู่กับการรู้จักมองไปข้างหน้า รู้จักค่าของเวลา รู้จักคิดให้รอบคอบรอบค้ำ รู้จักทำงานอย่างมีระบบ มีแบบแผน รู้จักการทำงานที่มีเป้าหมายชัดเจน และรู้ว่าจะทำอะไร หรือกำลังทำอะไร

กูทซ์ และโอโดนเนล (ประพิศ นามกร. 2525 : 14 ; อ้างอิงมาจาก Koontz and O'Donnell. 1972 : 232 - 234) เสนอหลักสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้ คือ

1. หลักการสนับสนุนวัตถุประสงค์ กล่าวคือ การวางแผนมีจุดมุ่งมั่นที่สำคัญเพื่อกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. หลักประสิทธิภาพ กล่าวคือการวางแผนต้องยึดหลักการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ นั่นคือ ให้ได้ผลงานสูงสุดและประหยัด
3. หลักความต่อเนื่อง ผูกพัน กล่าวคือ โดยหลักการแล้วการวางแผนจะครอบคลุมถึงระยะเวลาในอนาคต ผู้วางแผนจะต้องดูไปข้างหน้า แล้วจัดลำดับกิจกรรมให้สอดคล้องต่อเนื่องกัน
4. หลักความยืดหยุ่น กล่าวคือ เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนไป จำเป็นต้องปรับแผนตามความเหมาะสม

นอกจากนี้ ประทีศ นามกร (2525 : 14) ได้แสดงความคิดเห็นต่อไปว่าในการวางแผนจะต้องยึดหลักที่สำคัญ คือ

1. จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ในอนาคต
2. กำหนดวิธีการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น แต่การจะกระทำเช่นนั้นได้ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น ใช้นโยบายเป็นกรอบหรือแนวทางในการปฏิบัติ ใช้ข้อมูลข่าวสารช่วยในการพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีผลต่อการวางแผน การสร้างทางเลือกหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกทางที่ดีที่สุดเป็นวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

อุทัย หิรัญโต (2525 : 89) ให้อธิบายถึงหลักสำคัญของการวางแผนไว้หกประการ คือ

1. ต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต จะนำไปปฏิบัติในอนาคตไม่ใช่วางย้อนหลังแผนเป็นแนวทางปฏิบัติในกาลข้างหน้า เพื่อป้องกันมิให้สิ่งที่ไม่ต้องการเกิดขึ้นในอนาคต
2. การวางแผนถ้าไม่มีแนวทางปฏิบัติ หรือไม่มีวิธีการปฏิบัติไม่ถือว่าเป็นแผน เรียกว่า การเพ้อฝัน หรือการสร้างวิมานในอากาศ
3. มีการกำหนดตัวบุคคลที่จะปฏิบัติตามแผนและรับผิดชอบเมื่องานเสร็จหรือไม่เสร็จตามแผน
4. มีแนวทางในการแก้ปัญหาหรือขัดขัดแย้ง การวางแผนนั้นโดยปกติจะมีข้อขัดแย้งอยู่ในตัวแล้วหรือมีข้อข้องกันอยู่แล้ว เพื่อที่จะจัดการดังกล่าวจึงต้องกำหนดวิธีการแก้ปัญหาเอาไว้ด้วย
5. มีการตั้งมาตรฐานที่ต้องการ หรือเป้าหมาย และกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น ด้วยวิธีการที่กำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผล
6. มีการประหยัทั้งกำลังคน วัสดุ เงิน และเวลา

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526 : 14 - 16) ให้ทัศนะที่น่าสนใจว่า การวางแผนที่ดีควรคำนึงถึงหลักสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. ต้องตระหนักว่าไม่มีการวางแผนใดที่ดีที่สุด สำหรับความต้องการทางการบริหาร ทุกอย่างมีวิธีการที่จะเลือกใช้อย่างชัดเจน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้วางแผนจึงควรกำหนดวิธีการให้เลือกไว้พอสมควร เพื่อเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และให้ผลตามวัตถุประสงค์มากที่สุด

2. องค์การหรือหน่วยงานควรระดมคนที่มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในการวางแผนตามลักษณะของงานในแผนนั้นอย่างเต็มที่

3. งานที่แท้จริงของการวางแผนควรมอบหมายให้กับนักบริหารผู้หน้าที่ปฏิบัติงาน หรือบุคคลผู้ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและทราบปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ หัวหน้าที่เป็นผู้วางแผนโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ คอยช่วยเหลือแนะนำ และมีผู้บังคับบัญชาของนักวิชาการเหล่านั้นเป็นผู้ควบคุมความล่าช้าการบังคับบัญชา

4. กิจกรรมการวางแผน ไม่ควรทำลายขวัญและกำลังใจการทำงานของผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงควรมีการประเมินทัศนคติและปฏิกิริยาของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อทราบความเป็นไปได้ของแผน ปัญหา และปฏิกิริยาจากกลุ่มต่าง ๆ เพื่อจะได้หาทางป้องกันและแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้า

สมหงส์ เกษมสิน (2526 : 91 - 92 ; อ้างอิงมาจาก อาษา เมฆสวรรค์. 2508 : 39 - 40) ชี้ให้เห็นหลักสำคัญที่ควรคำนึงในการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนควรกระทำเมื่อใด โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะได้เริ่มปฏิบัติจัดทำขณะที่เริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก

2. วัตถุประสงค์ นโยบาย จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ต้องแน่ชัด

3. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผน จะต้องจัดเตรียมให้พร้อม

4. วิธีดำเนินงานตามแผน จะต้องพิจารณาหาช่องทางหรือวิธีการที่จะดำเนินงานตามแผนไว้ล่วงหน้า พร้อมทั้งการวางมาตรการในการควบคุม

5. คำนึงถึงภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม คินฟ้าอากาศ คุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของคน ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของคนกลุ่มนั้น

สุมะธ เคียวอิเคเรท (2527 : 82 - 83) เสนอหลักสำคัญของการวางแผนไว้ว่า

1. ต้องทำการประเมินสถานการณ์เกี่ยวกับการวางแผนในหน่วยงาน
2. ต้องแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในเรื่องของการวางแผน
3. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการวางแผนให้ชัดเจน
4. ต้องเสนอการจัดองค์การในการวางแผนที่เหมาะสม
5. ต้องจัดระบบการวางแผนภายใต้องค์การที่ได้รับความเห็นชอบ
6. ต้องมีการจัดทำปฏิทินการวางแผนงาน

จึงพอสรุปได้ว่า ในการวางแผนผู้บริหารควรยึดหลักการที่สำคัญดังนี้ คือ

1. นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. การยึดข้อมูลพื้นฐานประกอบทุกขั้นตอนที่ต้องมีการตัดสินใจ
3. การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบ

หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการดำเนินการตามแผน

4. การยึดหลักการมอบหมายงานตามความถนัด ความสามารถ โดยอาศัยการระดม
สรรพกำลังจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวางแผน

5. การคำนึงถึงข้อจำกัดของทรัพยากรการบริหาร เพื่อจัดสรรให้เกิดประโยชน์

สูงสุด

6. การคำนึงถึงขวัญกำลังใจของบุคลากร และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากสภาพ
แวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ

องค์ประกอบของการวางแผน

แบงก์การ์ท และทรูล (สนั่น สุธากุล. 2530 : 23-25 ; อ้างอิงมาจาก Banghart
and Trull. 1973 : 113) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนทางการ
ศึกษาว่า มีเท่าประการ คือ

1. ความเชื่อมั่น (sinificance) ที่พิจารณาถึง
 - 1.1 การกำหนดแนวทางที่ชัดเจน
 - 1.2 การกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินผล

2. ความเป็นไปได้ (feasibility) พิจารณาถึง
 - 2.1 อำนาจหน้าที่ทางการเมืองที่เหมาะสม
 - 2.2 ความเป็นไปได้ทางเทคนิคและวิธีการ
 - 2.3 การประมาณการด้านการลงทุน
3. ความสัมพันธ์ต่อเนื่อง (relevance) พิจารณาจาก
 - 3.1 มีความต่อเนื่องกันทุกกระบวนการ
 - 3.2 มั่นใจได้ว่าจะสามารถแก้ปัญหาได้เมื่อเวลาผ่านไป
 - 3.3 มั่นใจได้ว่าเป็นกระบวนการที่สามารถสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้
4. ความแน่นอนชัดเจน (definitiveness)
5. ความประหยัด (parsimoniousness)
6. ความยืดหยุ่น (adaptability)
7. เวลา (time) ควรพิจารณาถึง
 - 7.1 การเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของสิ่งที่เกี่ยวข้อง
 - 7.2 การเปลี่ยนแปลงในทันทีทันใด
 - 7.3 ความสามารถในการประเมินความต้องการปัจจุบันและอนาคต
 - 7.4 ความขาดแคลนนักการวางแผนในช่วงที่ผ่านมา
8. การกำกับควบคุม (monitoring)
9. สาระสำคัญ (subject matters) ประกอบด้วย
 - 9.1 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
 - 9.2 แผนดำเนินงานและการสนับสนุน
 - 9.3 กำลังคน
 - 9.4 วัสดุอุปกรณ์
 - 9.5 งบประมาณ
 - 9.6 โครงสร้างการบริหารหรือการจัดการ
 - 9.7 สภาพแวดล้อมทางสังคม

แคมป์เบลล์ บริคจส์ และนิสเครนค์ (Campbell, Bridges and Nystrand. 1977 : 341) ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบพื้นฐานของการวางแผนมี 3 ประการ คือ

1. การกำหนดจุดหมาย
2. การกำหนดทางเลือกในการดำเนินการเพื่อไปสู่จุดหมาย
3. การปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนด

สวานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 20) เสนอองค์ประกอบของการวางแผนไว้ 4 ประการ คือ

1. จุดหมาย (ends) คือการระบุวัตถุประสงค์ (objectives) และจุดหมายหลัก (goals)
 2. วิธีการ (means) คือการเลือกนโยบาย แผน วิธีดำเนินการ และวิธีปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดหมายหลักที่วางไว้
 3. ทรัพยากร คือการกำหนดประเภทและปริมาณทรัพยากรที่ต้องการ วิธีการที่จะได้มา และวิธีการที่จะจัดสรรให้กิจกรรมต่าง ๆ
 4. การดำเนินงาน คือกำหนดวิธีการตัดสินใจ และวิธีการที่จะนำมาปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผน
 5. การควบคุม คือการกำหนดวิธีการที่จะคาดคะเนหรือตรวจสอบความผิดพลาด ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อหาวิธีการป้องกันหรือแก้ไขซึ่งจะต้องทำอย่างต่อเนื่องกันไป
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 : 3) ให้รายละเอียดว่า โดยปกติแล้วแผนจะรวมตัวแปรอย่างน้อยหกตัว คือ

1. อนาคต
2. การปฏิบัติ
3. บุคคลหรือองค์การที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์
4. การแก้ปัญหาขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างการวางแผนและระหว่างการปฏิบัติการ

ตามแผน

5. มาตรฐาน

6. ความประหยัด สมรรถภาพ และการตรงต่อเวลา การวางแผนทุกคนควรมีคือ หลักที่ว่า ต้องใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุดภายในเวลาที่กำหนด

กิตติมา ปรีดีคัลล (2529 : 207 - 209) ให้ความเห็นว่า การวางแผนควรประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ หมายถึงแผนกิจกรรมในอนาคต ต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
2. มาตรฐานในการบริหาร ซึ่งมีความสำคัญต่อการวางแผนกำหนดเวลา ความต้องการ ความสมดุล และความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหลาย มาตรฐานเป็นเครื่องกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการควบคุม การกำหนดมาตรฐานอาจใช้ประสบการณ์เก่า หรือการประเมินผล หรือใช้วิธีการตามหลักวิทยาศาสตร์ เมื่อกำหนดแล้วอาจเขียนคำอธิบายรายละเอียด โดยการบอกกล่าวด้วยคำพูด โดยกำหนดเป็นกฎข้อบังคับใช้ หรือโดยกำหนดตัวอย่างให้ถือปฏิบัติตาม

3. งบประมาณ ได้แก่ แผนการรับ-จ่าย แผนการจัดซื้อสิ่งของ หรือแผนการอื่น ๆ การจัดงบประมาณมักจะเป็นแผนรวมเบ็ดเสร็จขององค์การ และยังกำหนดเป้าหมายแต่ละกิจกรรมไว้ด้วยจึงมีรายละเอียดค่อนข้างมาก จำเป็นต้องมีประสบการณ์และความชำนาญในการจัดเตรียมใช้เป็นเครื่องมือควบคุมได้

4. แผนการ แผนการเป็นแผนงานอย่างหนึ่งซึ่งกินความหมายกว้างและอาจใช้ได้หลายอย่าง ถือเป็นแผนเบ็ดเสร็จอันหนึ่งซึ่งรวมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และเป็นการจัดเรียงลำดับของกิจกรรมที่ต้องทำตามกำหนดระยะเวลา

5. นโยบาย หมายถึงการตกลงใจขั้นต้นในการกำหนดแนวทางกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบายอาจจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือด้วยวาจา นโยบายที่ดีต้องทันสมัยและสะท้อนให้เห็นการพัฒนาองค์การ

6. วิธปฏิบัติ หมายถึงกระบวนการทำงานซึ่งได้จัดเรียงลำดับ พร้อมทั้งกำหนดวิธีปฏิบัติหรือจัดสายงานไว้ด้วย จะช่วยประหยัดเวลา กำลัง และเงินที่ต้องใช้ในการกำหนด ต้องพิจารณาข้อเท็จจริงในแต่ละสถานการณ์ให้เพียงพอ วิธีการควรจะแน่นอนมั่นคงจะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์กระทบต่อการดำเนินการเกิดขึ้น

7. วิธีการ หมายถึงการปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ สิ่งอำนวยความสะดวกที่มี ค่าใช้จ่าย เวลา เงิน และกำลัง วิธีการเป็นเรื่องเกี่ยวกับ ขั้นตอนการปฏิบัติอย่างหนึ่ง และเป็นการกำหนดว่างานชิ้นนี้จะปฏิบัติอย่างไร ปกติแล้ววิธีการหนึ่งก็มักจะอยู่ในแผนการหนึ่ง และจัดทำโดยคนเพียงคนเดียว วิธีการมีขอบเขตแคบกว่า การปฏิบัติงาน

จึงพอสรุปได้ว่า ในการวางแผนต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนที่มีความยืดหยุ่น เป็นไปได้ เหมาะสมกับทรัพยากรการบริหาร ตรงต่อสภาพปัญหา
2. มาตรการหรือวิธีการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม
3. การนิเทศ ควบคุม กำกับ ตลอดจนการแก้ปัญหาอุปสรรคระหว่างการทำงาน
4. การประเมินผลตลอดระยะเวลาการวางแผนและการดำเนินการตามแผน
5. การใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อประสิทธิภาพของงาน

ประเภทของแผน

สนามจิตร สุขธนทรัพย์ (2524 : 16 - 19) ได้เสนอรายละเอียดประเภทของแผน ดังนี้

1. จำแนกตามระยะเวลาของแผน สามารถแบ่งออกได้สามประเภท คือ
 - 1.1 แผนระยะสั้น
 - 1.2 แผนระยะปานกลาง
 - 1.3 แผนระยะยาว
2. จำแนกตามระดับของแผน สามารถแบ่งออกได้สี่ประเภท คือ
 - 2.1 แผนระดับชาติ
 - 2.2 แผนระดับภูมิภาค

2.3 แผนระดับท้องถิ่น

2.4 แผนระดับโรงเรียน

3. จำแนกตามลักษณะของกิจกรรม เช่น แผนอาหารและโภชนาการแห่งชาติ
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

4. จำแนกตามลักษณะของแผน สามารถแบ่งออกได้สองประเภท คือ

4.1 แผนลักษณะเร่งด่วน

4.2 แผนลักษณะชั้ณะ

5. จำแนกตามลักษณะของการวางแผน สามารถแบ่งออกได้สองประเภท คือ

5.1 แผนที่วางไว้เพื่อจัดข้อบกพร่องอันเกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดที่แล้วมา

(prespective)

5.2 แผนที่วางไว้เพื่ออนาคตที่ต้องการ (prospective) ซึ่งเป็นการคาดคะเน
สถานการณ์ในอนาคต และเตรียมการเพื่อรับสถานการณ์ดังกล่าว

ประพิศ นามกร (2525 : 23 - 27) จำแนกประเภทของแผน ดังนี้

1. จำแนกตามระดับที่มาของแผน เรียงจากแผนใหญ่ลงไปสู่หน่วยย่อยให้หัวประเภท
คือ

1.1 แผน (plan) หมายถึงแผนระดับสูงหรือแผนรวม

1.2 แผนงาน (programme) เป็นการขยายแผนให้ละเอียดลงมา

1.3 โครงการ (project) เป็นการจำแนกแผนงานให้ละเอียดลงมา

1.4 งาน (task) เป็นการจำแนกโครงการให้ละเอียดลงมา

1.5 กิจกรรม (activities) เป็นการจำแนกงานให้ละเอียดลงมา

2. จำแนกตามวิธีการวางแผนได้สามประเภท คือ

2.1 การวางแผนโดยยึดโครงการเป็นสำคัญ

2.2 การวางแผนแบบบูรณาการ

2.3 การวางแผนแบบสมบูรณ์แบบ

3. จำแนกตามระยะเวลาได้สามประเภท คือ

3.1 แผนระยะยาว

3.2 แผนระยะปานกลาง

3.3 แผนระยะสั้น

4. จำแนกตามวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้มีสามประเภท คือ

4.1 แผนที่กำหนดไว้เพื่อกำหนดแนวทางในอนาคต เพื่อกำหนดอนาคตที่ต้องการ

4.2 แผนที่วางไว้เพื่อจัดข้อขัดแย้งที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดในอดีต

4.3 แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อของประมาณ

5. จำแนกตามความมุ่งหมายของแผนได้สามประเภท คือ

5.1 แผนกลยุทธ์หรือแผนสู่หลักชัย (strategie-plan) เป็นแผนที่ใช้เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในระดับสูง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนในระดับล่าง

5.2 แผนกำหนดการหรือการวางแผนพัฒนา (programme development)

5.3 แผนปฏิบัติงาน (operation plan) เป็นการพิจารณาภารกิจและงาน

ปัจจุบัน ประกอบกับระยะเวลาที่ต้องใช้ให้บรรลุเป้าหมาย

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2526 : 30) ให้รายละเอียดว่า สามารถที่จะแบ่งประเภทของแผนได้ดังนี้

1. จำแนกโดยอาศัยระยะเวลาเป็นหลักได้ 3 ประเภท คือ

1.1 แผนระยะยาว

1.2 แผนระยะปานกลาง

1.3 แผนระยะสั้น

2. จำแนกโดยอาศัยหน้าที่หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก เช่น แผนพัฒนาการศึกษา
แผนพัฒนาการเมือง เป็นต้น

3. จำแนกโดยอาศัยพื้นที่เป็นหลัก เช่น แผนพัฒนาภาค แผนพัฒนาจังหวัด เป็นต้น

4. จำแนกโดยอาศัยที่มาของแผนเป็นหลัก แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

4.1 แผนจากเบื้องล่าง หมายถึงแผนที่มาจากระดับล่างของฝ่ายบริหารมา
จากความต้องการของประชาชน หรือมาจากความต้องการของผู้รับบริการ

4.2 แผนจากเบื้องบน หมายถึง แผนซึ่งรัฐบาลหรือฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์การเป็นผู้จัดวางขึ้น

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526 : 39 - 41) ได้จำแนกประเภทของแผนออกได้ 3 กลุ่ม คือ

1. แบ่งโดยอาศัยชื่อและวัตถุประสงค์เป็นหลัก ทั้งนี้เพราะแต่ละหน่วยงานต่างมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกันออกไปเพื่อดำเนินการตามหน้าที่นั้น ๆ ซึ่งในแต่ละหน่วยงานอาจแบ่งหน้าที่ปฏิบัติย่อย ๆ ลงไปอีก และในหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยยังมีวัตถุประสงค์ย่อยของแต่ละหน่วยอีกระดับหนึ่ง แผนจึงอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไปโดยอาศัยประเภทของกิจกรรมงานหรือวัตถุประสงค์ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจ แผนการวางผังเมือง และแผนพัฒนาการเมือง เป็นต้น

2. แบ่งโดยอาศัยการกระทำเป็นหลัก แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

2.1 แผนเพื่อการกระทำซ้ำ (plans for repetitive action) หรือแผนถาวร (standing plan) แผนนี้จะรวมนโยบาย วิธีการ และแนวปฏิบัติเข้าไว้ด้วยเพื่อครอบคลุมสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ในองค์การ

2.2 แผนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ซ้ำกัน (plans for non-repetitive action) ได้แก่ แผนซึ่งกำหนดแนวการกระทำเพื่อใช้ในสถานการณ์หนึ่งสถานการณ์ใดโดยเฉพาะ และอาจล้าสมัยหรือใช้ไม่ได้เมื่อได้กระทำไปบรรลุเป้าหมายแล้ว

3. แบ่งโดยอาศัยเวลาเป็นหลัก แบ่งได้ 3 ประเภท คือ

3.1 แผนระยะยาว คือแผนที่มีระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

3.2 แผนระยะปานกลาง คือแผนที่มีระยะเวลาในการดำเนินการอยู่ในระหว่าง 2 - 5 ปี

3.3 แผนระยะสั้น คือแผนที่มีระยะเวลาในการดำเนินการประมาณ 5 ปีลงมา

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2527 : 3 - 4) เสนอว่า ประเภทของแผนมองได้ในหลายแง่ ถ้าจะพิจารณาในแง่ของระยะเวลาอาจจะแบ่งแผนออกได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้คือ

1. แผนพัฒนาระยะยาว (10 - 20 ปี) เป็นแผนที่กำหนดเค้าโครงกว้าง ๆ ว่า จะมีทิศทางพัฒนาไปได้อย่างไร

2. แผนพัฒนาระยะกลาง (4 - 6 ปี) เป็นแผนที่กำหนดช่วงของการพัฒนาออกเป็น 4 ปี 5 ปี หรือ 6 ปี โดยคาดคะเนว่าจะทำอะไรบ้าง มีโครงการพัฒนาอะไร จะใช้งบประมาณและทรัพยากรมากน้อยเพียงใด

3. แผนพัฒนาประจำปี (1 ปี) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อเสนอของงบประมาณประจำปี หรือเรียกว่า แผนขอเงิน

4. แผนปฏิบัติการประจำปี (1 ปี) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการดำเนินการ เมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้ว หรืออาจเรียกแผนนี้ว่า แผนใช้เงิน

อุทัย บุญประเสริฐ (2527 : 10 - 14) กล่าวถึงว่า ประเภทของแผนนี้เป็นเพียงกรอบในการทำความเข้าใจถึงคุณลักษณะที่เป็นตัวกำหนดแบบแผนของแผนประเภทต่าง ๆ แผนที่แท้จริงจะมีลักษณะผสมในหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. แผนซึ่งแบ่งประเภทด้วยระยะเวลา โดยปกติทั่วไปมี 3 ประเภท คือ

- 1.1 แผนระยะสั้น (1 - 2 ปี)
- 1.2 แผนระยะปานกลาง (5 ปี)
- 1.3 แผนระยะยาว (10 ปีขึ้นไป)

2. แผนซึ่งแบ่งประเภทด้วยขอบเขตพื้นที่ อาจแบ่งได้ 8 ประเภท คือ

- 2.1 แผนโลก (global plan)
- 2.2 แผนภูมิภาค (region plan)
- 2.3 แผนประเทศ (national plan)
- 2.4 แผนภาค (regional plan)
- 2.5 แผนจังหวัด (changwad plan)
- 2.6 แผนอำเภอ (district plan)
- 2.7 แผนตำบล (tambon plan)
- 2.8 แผนหมู่บ้าน (mooban plan)

3. แผนซึ่งแบ่งประเภทโดยลักษณะด้านมหภาค-จุลภาค

3.1 แผนชาติและแผนสาขา (national and sectoral plan) เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนเกษตรกรรม แผนอุตสาหกรรม เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นมหภาค (macro plan) หรือเป็นระดับโดยส่วนรวมขนาดใหญ่

3.2 แผนภาคและท้องถิ่น ซึ่งในบางที่แยกเป็นแผนภูมิภาค (regional plan) ออกไปต่างหาก และกำหนดให้แผนท้องถิ่นเป็นแผนระดับจุลภาค (micro plan) เป็นแผนเฉพาะที่

4. แผนซึ่งแบ่งตามระดับขององค์การ จะถือว่าแผนรวมเป็นแผนใหญ่ขององค์การ เช่น แผนขององค์การด้านการประถมศึกษา ประกอบด้วย แผนการประถมศึกษาแห่งชาติ แผนระดับจังหวัด แผนระดับอำเภอ แผนระดับกลุ่มโรงเรียน และแผนระดับโรงเรียน เป็นต้น

5. แผนซึ่งแบ่งตามสายงานขององค์การ เช่น แผนของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จะประกอบด้วย แผนด้านแผนและพัฒนา แผนด้านการนิเทศการศึกษา แผนด้านการบริหารทั่วไป แผนด้านการเจ้าหน้าที่ และแผนด้านการเงินและพัสดุ เป็นต้น

6. แผนซึ่งแบ่งประเภทตามลักษณะของตัวแผน แบ่งออกได้ 3 ประเภท คือ

6.1 แผนลับ (secret plan)

6.2 แผนที่เป็นข้อตกลงหรือคำสั่ง (agreement หรือ ordered plan)

6.3 แผนที่เป็นเอกสาร (document plan)

7. แผนซึ่งแบ่งประเภทด้วยเทคนิคหรือวิธีการวางแผน แบ่งได้ 3 ประเภทคือ

7.1 แผนเดี่ยวเฉพาะเรื่อง (single plan)

7.2 แผนผสมผสาน (integrated plan)

7.3 แผนสมบูรณ์แบบ (comprehensive plan)

8. แผนซึ่งแบ่งตามระดับชั้นตามโครงสร้างของระบบแผน-แผนงาน-โครงการ แบ่งออกได้ 5 ประเภท คือ

8.1 แผน (plan)

8.2 แผนงาน (programme)

8.3 โครงการ (project)

8.4 งาน (task)

8.5 กิจกรรม (activity)

สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของแผนนั้นสามารถแบ่งออกได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับผู้แบ่ง จะมีอะไรเป็นหลัก แต่จุดเน้นหรือเป้าหมายของแผนทุกประเภทนั้นมุ่งไปที่จุดเดียวกัน นั่นคือ การแก้ไข ป้องกัน และพัฒนางานหรือองค์การของตนรับผิดชอบด้วยกันทั้งสิ้น

กระบวนการวางแผน

นักวิชาการได้เสนอแนะขั้นตอนและรายละเอียดกิจกรรมในขั้นตอนของการวางแผนไว้หลายขั้นตอนที่น่าสนใจดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 92) เสนอแนะกระบวนการวางแผนไว้ห้าขั้นตอนคือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน
3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
4. การปฏิบัติตามแผน
5. การติดตาม การประเมินผล และการปรับปรุงแผน

เชสส์วัส (Chesswas. 1969 : 12 - 13) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนมี

8 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ประเมินข้อมูลทางสถิติ
2. การจัดวางนโยบาย
3. การจัดทำโครงการ
4. การจัดทำโปรแกรมและรายละเอียดประกอบโครงการ
5. การพิจารณาค่าใช้จ่ายตามโปรแกรมและโครงการที่กำหนด
6. การทดสอบโครงการและพิจารณาทางเลือกอื่น ๆ

7. การตัดสินใจและนำแผนออกสู่ภาคปฏิบัติ

8. การประเมินผลและปรับปรุงแผน

เสถียร เหลืองอร่าม (2517 : 297 - 298) ได้เสนอกระบวนการวางแผนไว้

6 ขั้นตอน คือ

1. การตั้งวัตถุประสงค์
2. การคาดคะเนสิ่งแวดล้อมในการวางแผน ได้แก่
 - 2.1 สิ่งแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้
 - 2.2 สิ่งแวดล้อมที่ควบคุมได้บ้าง
 - 2.3 สิ่งแวดล้อมที่ควบคุมได้
3. การค้นหาทางเลือกในการปฏิบัติ
4. การเปรียบเทียบทางเลือก
5. การตัดสินใจเลือก
6. การวางแผนย่อย

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2519 : 16 - 19) ได้สรุปขั้นตอนการวางแผนไว้ 4 ขั้นตอนคือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและตั้งเป้าหมายวัตถุประสงค์
2. การคิดหาวิธีการที่จะทำเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วจัดทำเป็นรูป

โครงการ

3. การคำนวณค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
4. การนำแผนไปปฏิบัติและตรวจตราประเมินผล

สมัยศ นาวิการ (2522 : 46) เห็นว่า กระบวนการวางแผนน่าจะประกอบด้วย

7 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณากำหนดข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคต โดยพิจารณาจากปัจจัยอิทธิพลที่มาจากทั้งภายนอกและภายใน ประกอบกับการคาดการณ์แนวโน้มของเรื่องที่เกี่ยวข้องที่กระทบต่อการ

2. การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นการระบุซึ่งจุดมุ่งหมายทั่วไปของการ

3. พหุมากลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ได้ โดยการใช้ประโยชน์จากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
 4. การจัดทำเป้าหมายระยะปานกลาง ซึ่งได้ระบุถึงผลสำเร็จขององค์การที่พึงประสงค์ จะทำให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
 5. กำหนดแผนดำเนินงานต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องทำ เพื่อจะสามารถแบ่งสรรทรัพยากรที่พอเพียง เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด
 6. การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้
 7. คำแนะนำให้มีการสรุปผลและรวบรวมข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้เพื่อนำผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ได้ระบุไว้ตั้งแต่เริ่มแรก
- นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523 : 52 - 53) สรุปว่า ขั้นตอนสำคัญของการวางแผนไว้

4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การกำหนดนโยบาย
3. การเขียนแผนงาน
4. การปฏิบัติตามแผน

สุภรณ์ ศรีพหล (2524 : 20 - 23) เสนอแนะว่า การวางแผนที่ดีจะต้องรัดกุม มีประสิทธิภาพ โดยการทำอย่างมีระเบียบระบบ มีขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา
2. การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่
 - 2.1 ปัญหาและสาเหตุของปัญหา
 - 2.2 แหล่งทรัพยากรต่าง ๆ มีเพียงพอหรือไม่ หากมีไม่พอจะหาเพิ่มเติมได้จากแหล่งใด

จากแหล่งใด

- 2.3 เงื่อนไขอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับโครงการ ทั้งที่เป็นทางบวกและเป็นทางลบ เช่น ทัศนคติของประชาชน ของผู้ร่วมงานที่มีต่อโครงการนั้น ๆ
3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์

4. การวางแผนดำเนินการ มีขั้นตอนที่สำคัญ คือ

4.1 พิจารณาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในด้านที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้เมื่อกำหนดถึงทรัพยากรที่มีอยู่และที่จะหามาได้

4.2 จัดทำรายการ รวมทั้งคำอธิบายถึงภารกิจหน้าที่การงานที่จะต้องกระทำ

4.3 จัดลำดับก่อนหลังของภารกิจหน้าที่การงานเหล่านั้น รวมทั้งกำหนดเวลาไว้ด้วย

4.4 คำนวณประมาณการค่าใช้จ่าย

4.5 การจัดหางบประมาณ

4.6 การควบคุมและการประเมินผล

หนังสือ ทันทากินทร์ (2524 : 22 - 24) ได้เสนอรายละเอียดกระบวนการในการวางแผนพอสมควรว่า การทำงานควรจะมีขั้นตอน 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. การตรวจสอบปัญหาหรือโอกาสที่ต้องประสบ
2. การหาข้อมูลพื้นฐานประกอบการวางแผน
3. การกำหนดหรือหาทางเลือกที่จะดำเนินงาน
4. การเตรียมหาทางเลือกในกรณีมีผลกระทบจากทางเลือกที่ได้เลือกสรรแล้ว

(ในขั้นตอนที่ 3)

5. การปฏิบัติตามแผน

6. การติดตามและปรับปรุงแผน

อุทัย หิรัญโต (2525 : 91 - 92) อธิบายว่า สามารถจำแนกขั้นตอนในการวางแผนออกได้ 8 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อศึกษาถึงปัญหาหรือความต้องการ แล้วนำมาเป็นแนวคิดในการวางแผน

2. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีเกณฑ์ที่สำคัญ คือ

2.1 ชัดแจ้งและกะทัดรัด

2.2 ตอบสนองปัญหาและความต้องการได้

2.3 สามารถนำไปปฏิบัติได้

3. หาวิธีการแก้ไขปัญหามีหลักสำคัญคือ
 - 3.1 หาทางเลือกต่าง ๆ ไว้หลายทาง
 - 3.2 วิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ทั้งข้อดีและข้อเสีย พร้อมทั้งหาวิธีการแก้ไข
 - 3.3 เลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อนำไปจัดทำโครงการ
4. ทำโครงการของวิธีการที่ดีที่สุด มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาคำนึงถึงอยู่ 3 ประการ
 - 4.1 กำหนดวัตถุประสงค์ให้สนองเป้าหมาย
 - 4.2 ระบุผู้รับผิดชอบโครงการ
 - 4.3 จัดทำโครงการรายละเอียด
5. เสนอโครงการให้ผู้มีอำนาจพิจารณา
6. เสนอของงบประมาณ
7. ดำเนินงานตามโครงการ
 - 7.1 การดำเนินงานตามแผน
 - 7.2 การควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน
8. การประเมินผลโครงการ

ข้อควรคำนึงประการสำคัญที่จะพบในการวางแผน คือการประเมินสถานการณ์ หากการประเมินสถานการณ์ผิดพลาด การตัดสินใจในการวางแผนก็จะผิดพลาดไปด้วย ประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารองค์การจะต้องให้ความสำคัญและสนใจเป็นพิเศษคือ ข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดประเด็นปัญหา นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ทุกกิจกรรมของการบริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด

ผู้บริหารกับการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ (อ้างอิงมาจาก สนอง เกรือมาก และ วิสิฐ วงศ์จิตราท. 2529 : 1282) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาว่า เพื่อพัฒนาคนให้มีความรู้ มีสติปัญญา มีเหตุผล คุณธรรม พละนาถมีที่สมบูรณ์ มีทักษะในการประกอบอาชีพ หึ่งตนเองได้ เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม มีความรู้ความสามารถในเทคโนโลยี

ที่เหมาะสม และเป็นกำลังในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ สำหรับระดับประถมศึกษาและก่อนประถมศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจหลักของทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า เป็นการจัดการศึกษาให้เด็กในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับทุกคนให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร 2521 โดยเน้นความรู้ และทักษะภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สุขภาพอนามัยและสุนิสา ความเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีทักษะที่เอื้อต่อการพัฒนาอาชีพ เศรษฐกิจ สังคม ชุมชน และการปกครอง การจะบรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้นจำเป็นต้องอาศัยการบริหารและการวางแผนที่ดี เหมาะสมกับสภาพ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

การประถมศึกษาเป็นการศึกษาภาคบังคับที่รัฐจะต้องจัดเพื่อคนส่วนใหญ่ของประเทศ ให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง (กมล ภู่งามเสริฐ. 2527 : 25) การศึกษาในระดับนี้ ถือว่าเป็นระดับการศึกษาที่มีความสำคัญมากที่สุด บันลือ พลฤกษ์วัน (2522 : 24) เน้นว่า การศึกษาภาคบังคับหรือการประถมศึกษาของประเทศไทย ถือว่าเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ซึ่งอาศัยความรู้ในระดับเบื้องต้นนี้ไปทำหน้าที่เป็นฝ่ายผลิตประมาณค่าถึงร้อยละ 80 ของประเทศ การจะจัดการศึกษาแบบใดก็ตาม จะได้ผลคุ้มค่าหรือไม่จะต้องพิจารณาผู้ได้รับการศึกษาแบบนั้น ในด้านการพึ่งตนเองได้ การมีอาชีพ และการแสวงหารายได้สูง นอกจากนี้ การรู้จักรักษาสุขภาพอนามัยก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พลเมืองทำงานหรือประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2528 : 3) สนับสนุนว่า การประถมศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าของชาติ เพราะประชาชนส่วนใหญ่สิ้นสุดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับนี้ ถ้าการประถมศึกษามีคุณภาพ ก็หมายถึงประชากรส่วนใหญ่มีคุณภาพด้วย เกษม ศิริสัมพันธ์ (2525 : 5) เน้นว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนเป็นภารกิจหลักของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติทุกระดับ ตลอดจนครูอาจารย์ผู้รับผิดชอบการเรียนการสอน จะต้องมุ่งเน้นการดำเนินงานให้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนตามที่หลักสูตรกำหนด

ภาระหน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียน คือกระทำการกิจการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยอาศัยกระบวนการวางแผนเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่ง ทวี ทิมชา (2524 : 3 - 11) ให้เสนอแนวคิดต่อผู้บริหารโรงเรียนว่า ในการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาการศึกษา นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกระทำอย่างรอบคอบและมีระบบ เพื่อให้การวางแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทรัพยากรของประเทศที่มีอยู่อย่างจำกัด เพราะถือว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนากำลังคนของประเทศ จึงจะสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม ของบุคคล และสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ด้วยเหตุนี้ งานวางแผนพัฒนาการศึกษาจึงต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์ทั้งจากหน่วยงานปฏิบัติการและหน่วยงานนโยบาย ร่วมกันดำเนินงานอย่างรอบคอบและเป็นไปตามลำดับขั้นตอน นั้นหมายถึงว่า การวางแผนเป็นภารกิจที่ผู้บริหารไม่สามารถจะละเลยให้สมศักดิ์ เจือกโวัน (2533 : 44) ได้ย้ำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอย่างน่าสนใจยิ่งว่า ผู้บริหารในฐานะของผู้นำหรือหัวหน้าของหน่วยงาน มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้บรรลุตามภารกิจ หน้าที่ และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายจึงต้องมีการวางแผนขึ้น ซึ่งในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะมีบทบาททุกขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนและจัดทำแผน เป็นผู้นำ ผู้คุมดูแล และดำเนินงานในด้านการจัดทำแผนตั้งแต่เริ่มค้นพบจัดทำเสร็จและนำไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งต้องประกอบด้วย การคัดเลือกปัญหา ทางเลือก การกำหนดแผนงาน โครงการ และการประมาณทรัพยากรและรายจ่ายต่าง ๆ

2. การนำแผนปฏิบัติเมื่อจัดทำแผนเสร็จ การจะนำไปปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในแผนและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีหน้าที่มอบหมายงานให้บุคลากรในหน่วยงาน พร้อมกับดำเนินงานทางด้าน

- 2.1 การอำนวยความสะดวก คือให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และบริการในด้านการอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้โดยสะดวก โดยคอยสอดส่องดูแลติดตามการปฏิบัติงาน ให้ข้อเสนอแนะและสนับสนุนทรัพยากร

2.2 การควบคุมงาน คือคอยควบคุม ตรวจสอบ กำกับการ รวมทั้งการนิเทศงาน เพื่อควบคุมทางด้านมาตรฐาน คุณภาพ และระยะเวลา

2.3 การประเมินผลและรายงานผล คือจัดทำระบบการรายงานผลให้สอดคล้องกับการกำหนดความก้าวหน้าของงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน และระยะเวลาดำเนินการหรือกิจกรรม ให้มีระบบการรายงานให้เหมาะสมและสม่ำเสมอ

3. การรายงานและประเมินผล (การติดตามและประเมินผล) เมื่อผู้บริหารได้รับรายงานการประเมินผลในช่วงใดช่วงหนึ่งของแผนหรือโครงการ หน้าที่ของผู้บริหาร คือการวินิจฉัยตัดสินใจที่จะดำเนินการแก้ปัญหาหรือปฏิบัติต่อไปด้วยวิธีการใด (ในกรณีที่มีปัญหา) และเพื่อพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและก้าวหน้าอยู่เสมอ (ในกรณีที่ไม่เกิดปัญหา) เป็นต้น

จากทัศนะและสาระสำคัญข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดประการสำคัญของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2522 : 8) ที่ระบุว่า การวางแผนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับการบริหารหรือการจัดการเพื่อให้เกิดการพัฒนาแผนงาน จึงเปรียบประดุจสะพานที่ทอดเชื่อมโยงระหว่างจุดที่อยู่ในปัจจุบันกับจุดหมายที่จะไปในอนาคต สำหรับ สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 81) ได้ย้ำเน้นว่า ถ้าปราศจากการวางแผนแล้ว การตัดสินใจและการทำงานของผู้บริหารก็มักจะเป็นไปตามยถากรรม ยากที่กิจกรรมทุกชนิดจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ภิญญู สาร (2516 : 81) ได้สรุปแนวคิดว่า กิจกรรมการวางแผนเป็นภารกิจของผู้บริหารและหน่วยงานที่ต้องกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2523 : 3) กล่าวย้าถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนอย่างน่าสนใจว่า บุคคลผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บริหารโรงเรียนนั้นจะต้องเป็นหลักสำคัญในการรวมพลังทั้งหลายเพื่อทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ และ บันลือ พุกกะวัน (2525 : 150) ได้แสดงทัศนะที่สอดคล้องกับแนวคิดข้างต้นว่า การดำเนินงานในโรงเรียนประถมศึกษาจะบังเกิดผลอย่างไรขึ้นอยู่กับบุคคลหลายฝ่าย แต่ถือได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนคือบุคคลที่สำคัญที่สุด ที่จะกุมชะตาว่าโรงเรียนจะเจริญก้าวหน้าหรือเสื่อมโทรมเพียงใด

ขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

กมล ภู่งระเสริฐ (2527 : 25) กล่าวว่า การประถมศึกษาเป็นการศึกษาภาคบังคับที่รัฐจะต้องจัดเพื่อคนส่วนใหญ่ของประเทศให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2528 : 3) สนับสนุนว่า การประถมศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความมั่นคงและก้าวหน้าของชาติ เพราะประชาชนส่วนใหญ่สิ้นสุดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับนี้ ถ้าการประถมศึกษาที่มีคุณภาพก็หมายถึงประชาชนส่วนใหญ่มีคุณภาพด้วย แนวคิดหลักในการบริหารโรงเรียนที่ควรคำนึงอย่างยังมีหลายประการ คือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด และผลการจัดการประถมศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้น ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของโรงเรียน

2. ภารกิจหลักของโรงเรียน คือการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดในหลักสูตร นั่นคือคุณภาพที่พึงประสงค์ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสุขภาพอนามัยที่ดี

3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการประถมศึกษาหลายอย่าง แต่ที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารโรงเรียน

4. ทรัพยากรการบริหาร 4 ประการ คือ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และระบบการจัดการนั้น ทรัพยากรบุคคลสำคัญที่สุด ดังนั้น การบริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญต่องานและบุคลากรไปพร้อม ๆ กัน และ

5. ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจำต้องตระหนักอยู่เสมอว่าทำอย่างไรจึงให้นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตร โดยใช้เวลาน้อยลง และประหยัดทรัพยากรทั้งหมดที่โรงเรียนมีอยู่ ซึ่งย่อมอาศัยการวางแผนและการจัดการที่ดี

สมบัติ ไกรนรา (2532 : 49) ชี้ให้เห็นว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นการบริหารที่สำคัญยิ่ง เพราะการประถมศึกษาเป็นการศึกษาภาคบังคับที่รัฐจัดให้พลเมืองทุกคนเป็นการศึกษาในระบบโรงเรียนที่เป็นจุดเริ่มต้นและจุดสุดท้ายของประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ผลของการจัดการประถมศึกษาจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนากำลังคนและความเจริญมั่นคงของประเทศชาติโดยส่วนรวม ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงต้องเป็นผู้มีความรู้

ความสามารถ และมีคุณธรรม มุ่งที่จะดำเนินการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ แก่ตัวนักเรียนเป็นประการสำคัญ

ขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และนักศึกษาด้านการบริหารการศึกษาได้เสนอแนะ ซึ่งจะ ให้อีกว่าโดยละเอียดประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นการเตรียมการวางแผน

วิจิตร ภักดิ์วิรัตน์ (2524 : 104 - 105) ได้เสนอกิจกรรมที่โรงเรียนต้องดำเนินการ ในขั้นการเตรียมการวางแผน ดังนี้คือ การรวบรวมและศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ สภาพการณ์ และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน สถิติจำนวนนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทรัพยากรที่ต้องนำมาใช้ในโครงการ

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2527 : 6 - 7) กล่าวว่า ในการเตรียมการวางแผนควร ดำเนินการดังนี้คือ การกำหนดวิธีวางแผน กำหนดโครงสร้างและกลไกการทำงาน การ รวบรวมข้อมูลที่จำเป็น และการกำหนดวัตถุประสงค์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ก : 8 - 9) ได้เสนอ รายละเอียดขั้นการเตรียมการวางแผนไว้ดังนี้

1. คณะครูอาจารย์ในโรงเรียนและคณะกรรมการศึกษาร่วมประชุมเพื่อซักซ้อมทำความเข้าใจในการจัดทำแผน (ในระหว่างประมาณเดือนมกราคมของทุกปี เพื่อจัดทำแผนปีการศึกษาต่อไป) เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นและยอมรับในการกำหนด แนวทางการปฏิบัติร่วมกัน และเพื่อให้คณะครูอาจารย์ได้จัดเตรียมตัวและเตรียมรวบรวมข้อมูล รายละเอียดต่าง ๆ (รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลของปีการศึกษาที่ผ่านมา) ที่จำเป็น ในการวางแผนไว้

2. เมื่อทราบจำนวนงบประมาณที่ได้รับจากการจัดสรรแล้ว จึงจัดให้มีการประชุม คณะครูอาจารย์ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ ให้เหมาะสมกับจำนวนงบประมาณ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานจัดทำแผนในชั้นรายละเอียดต่อไป

3. คณะครูอาจารย์และผู้บริหารโรงเรียนอาจจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อดำเนินการจัดทำแผนเป็นเรื่อง ๆ (จำนวนของคณะทำงานแต่ละชุด พิจารณาตามความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความสามารถของบุคลากรที่จัดตั้งขึ้น) โดยให้สอดคล้องสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น คณะทำงานเพื่อศึกษาเตรียมการรับเด็กเข้าเรียน คณะทำงานพัฒนาการสอนกลุ่มประสบการณ์ (อาจแยกเป็นแต่ละกลุ่มประสบการณ์) คณะทำงานพิจารณาเรื่องอาคารสถานที่ หรือคณะทำงานเกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และหน่วยงานอื่น เป็นต้น

นอกจากการจัดตั้งคณะทำงานแล้ว อาจใช้วิธีมอบงานเป็นโครงการให้ครูอาจารย์รับผิดชอบเป็นเรื่อง ๆ ไป

4. หลังจากตั้งคณะทำงานฯ หรือมอบงานโครงการให้ครูอาจารย์และมอบหมายหน้าที่กำหนดระยะเวลาและหลักเกณฑ์การทำงานแล้ว ก็เริ่มดำเนินการตามขั้นตอนของการวางแผน

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการเตรียมการวางแผนบริหารโรงเรียน ควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. เตรียมข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่จำเป็นในการวางแผน รวมทั้งผลการประเมินในปีการศึกษาที่ผ่านมาด้วย
2. ประชุมคณะครู อาจารย์ กรรมการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อซักซ้อมทำความเข้าใจในการจัดทำแผน ขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมประชุม และร่วมกันกำหนดแนวทางกว้าง ๆ ในการปฏิบัติงานวางแผนต่อไป
3. เตรียมบุคลากร วัสดุ และอุปกรณ์ให้พร้อมที่จะดำเนินการวางแผน

ขั้นตอนการดำเนินการวางแผน

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 51 - 64) กล่าวว่า ขั้นตอนวางแผนเป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการ ควรประกอบด้วย

1. การประเมินความจำเป็น ความจำเป็นวัดได้จากความแตกต่างระหว่างสภาพหรือสภาพการณ์ในปัจจุบัน กับสภาพหรือสถานการณ์ที่เราต้องการจะให้เกิดขึ้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย นโยบายที่กำหนดขึ้นต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้และสนองวัตถุประสงค์

3. การกำหนดเป้าหมายและงบประมาณ เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายแล้วจะมีการกำหนดวงเงินงบประมาณที่ค่าใช้จ่ายเป็นไปได้มากที่สุด

4. การกำหนดวิธีดำเนินการ ซึ่งอาจแบ่งออกได้ 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดทางเลือก การวิเคราะห์ทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

5. การกำหนดวิธีการประเมินผล ต้องครอบคลุมใน 4 ประการ คือประเมินอะไร เมื่อไร โดยใคร และอย่างไร

6. การจัดทำแผนงานและโครงการ เป็นการนำนโยบายแต่ละข้อซึ่งวางไว้เป็นแนวปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ มาตีความและกำหนดแผนงานและโครงการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายนั้น

สุภรณ์ ศรีพหล (2524 : 22) ได้เสนอขั้นตอนต่าง ๆ ในการวางแผนดำเนินงานไว้ดังนี้

1. พิจารณาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในด้านที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ เมื่อคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่และที่จะหาได้

2. จัดทำรายการ รวมทั้งคำอธิบายถึงภารกิจงานหน้าที่ที่จะต้องทำ

3. จัดลำดับก่อนหลังของภารกิจหน้าที่การงานเหล่านั้น รวมทั้งควรกำหนดเวลาไว้ด้วย

4. คำนวณงบประมาณค่าใช้จ่ายงบประมาณ

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2526 : 6) ให้ความเห็นว่า ขั้นตอนการวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ควรมีกิจกรรมดังนี้

1. การศึกษาวินิจฉัยสถานการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทางการศึกษา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

2. กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหานั้นในอนาคต

3. การประมาณการวงเงินค่าใช้จ่าย

4. การกำหนดเป้าหมายและการจัดลำดับความสำคัญ

5. ทดสอบแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526 : 62 - 67 ; อ้างอิงมาจาก Breton. 1965 : 29 - 44) อธิบายว่า การวางแผนมิได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติตามธรรมชาติ หรือโดยการบังเอิญ แต่ผู้บริหารจะต้องสร้างมันโดยอาศัยความรู้ ความละเอียด และ ประสบการณ์ ดังนั้น การวางแผนควรคำนึงถึงหลักการเป็นลำดับ ดังนี้

1. จะต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการที่จะให้มีการวางแผน
2. จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานให้แน่ชัด
3. การเตรียมหัวข้อกว้างของแผนเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชา
4. การขออนุมัติข้อเสนอของแผน
5. การกำหนดตัวบุคคลผู้วางแผนและผู้รับผิดชอบ
6. การกำหนดหัวข้ออย่างแน่นอนของแผน
7. การติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. การหาข้อมูลและตัวเลขที่จำเป็น
9. การประเมินข้อมูล
10. การสรุปและเตรียมแผนชั่วคราว
11. เมื่อพิจารณารายละเอียดดังกล่าวของแผนส่วนต่าง ๆ แล้วจึงนำเอาส่วนต่าง ๆ ของแผนมารวมกันและถือเป็นแผนชั่วคราว
12. การเตรียมแผนขั้นสุดท้าย
13. การทดสอบและการปรับปรุงแผน
14. การอนุมัติแผน

สำหรับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ก : 9 - 10) ได้ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการวางแผน ไว้ดังนี้

1. สำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สภาพปัจจุบันและปัญหา ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียน (รวมทั้งที่ได้จากการประเมินผลจากปีการศึกษาที่ผ่านมา)

ตลอดจนสถานการณ์ปัจจุบันและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (อาจมีผลกระทบ) และจำเป็นต้องทราบ เพื่อที่จะสามารถกำหนดความต้องการและตัดสินใจดำเนินงานได้ถูกต้อง

2. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ครูอาจารย์หรือคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายควรเสนอให้คณะครูอาจารย์พิจารณา หากเป็นของโรงเรียนอาจกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมเพื่อแสดงให้เห็นภาพโดยรวมของกลุ่ม ส่วนรายละเอียดและการกำหนดที่ค่อนข้างจะชัดเจนนั้นจะอยู่ในโครงการซึ่งบรรจุไว้แล้วในแผน (นอกจากนี้ควรกำหนดเรื่องชี้วัดหรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จของโครงการ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อการศึกษาตามและประเมินผล)

3. แผนงานหรืองานโครงการ และงบประมาณ (คณะทำงานหรือครูอาจารย์ที่ได้รับมอบหมายควรเสนอคณะครู อาจารย์ เพื่อขอความเห็นชอบในขั้นแรกก่อน) เป็นส่วนประกอบสำคัญของแผน เป็นวิธีการหรือส่วนที่สนับสนุนให้แผนบรรลุความสำเร็จได้ การกำหนดแผนงานหรืองานโครงการและงบประมาณนี้ต้องสัมพันธ์กัน

สำหรับโครงการจะต้องแสดงรายละเอียดพอสมควร มีหลักการ เหตุผลที่มีข้อมูลประกอบมีความเป็นไปได้จริง ๆ ในแง่ของการดำเนินงาน การปฏิบัติได้ความขึ้นตอนและระยะเวลาต่าง ๆ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากร อันได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และเงินค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยคำนึงถึงการประหยัดและให้ได้ผลคุ้มค่า

โครงการควรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เด่นชัด สามารถวัดได้ ประเมินผลได้ หรือเปรียบเทียบได้ นอกจากนี้ยังต้องจัดให้มีแผนปฏิบัติการ อันประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เป็นขั้นตอนเพื่อสะดวกในการปฏิบัติและควบคุม ตรวจสอบ ประสานแผนและโครงการภายในโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการนี้ จะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จหรือสามารถนำไปปฏิบัติได้ จึงควรระวังในการจัดทำโครงการให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงและมีความเป็นไปได้ทุก ๆ ด้าน

4. กำหนดวิธีดำเนินงานของโรงเรียนตามแผน เพื่อให้แผนประสบความสำเร็จบรรลุความวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. กำหนดให้มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

สำหรับชั้นวางแผนนั้นอาจจะต้องมีการประชุมพิจารณากันหลายครั้ง ซึ่งขึ้นกับความพร้อม ของข้อมูล ปัญหาและความต้องการต่าง ๆ การดำเนินการในชั้นนี้ควรให้เสร็จก่อนเปิดภาคเรียน แรก เพื่อที่จะให้ดำเนินการได้ทันทีในชั้นปีการศึกษา (โดยเฉพาะการจัดซื้อจัดหา และจัด กิจกรรมต่าง ๆ ตามระยะเวลาของหลักสูตร)

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการดำเนินการวางแผน ในการวางแผนบริหารโรงเรียนควรประกอบ ด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูล หาปัญหาและความสำคัญหรือความรุนแรงของปัญหา เพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหา
2. กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และรายละเอียดของแผนงาน โครงการ
3. ประชุมคณะครู อาจารย์ หรือคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและสาระ ของโครงการ จัดลำดับความสำคัญของโครงการ จัดสรรทรัพยากรตามโครงการ กำหนด การปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตามการประเมินผล และแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน บริหารโรงเรียนเป็นรูปเล่ม

ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน

สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (2524 : 65 - 74) ได้แบ่งขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. การเตรียมการก่อนดำเนินการ ได้แก่
 - 1.1 การเตรียมวัสดุอุปกรณ์
 - 1.2 การเตรียมคน เช่น การหาอัตรากำลังและคนที่มีความสามารถเหมาะสมตามสายงาน มาบรรจุ การฝึกอบรมคนให้มีความรู้และทักษะในการทำงาน
 - 1.3 การเตรียมใจ หมายถึง การเตรียมให้คนร่วมปฏิบัติตามแผนโดยไม่มี พฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางที่ตรงกันข้าม ก็คือต้องให้เขาทราบในเรื่องที่จะทำ เข้าใจว่า

ตนเองจะให้ความร่วมมือได้อย่างไร เมื่อไร ยอมรับว่าเรื่องที่จะทำเป็นเรื่องสำคัญ ตนควรให้ความร่วมมือ และทำตามวิธีการ บทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้

1.4 การเตรียมวิธีการให้คนร่วมมืออย่างไม่สับสน วิธีการที่ควรกำหนด คือ การกำหนดแผนปฏิบัติงานซึ่งจะระบุกิจกรรมที่จะทำ ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ ซึ่งเป็นแผนคุมงานอย่างง่าย

2. การปฏิบัติตามแผน คือการนำแผนที่กำหนดไว้ไปใช้ปฏิบัติจริง ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายก็จะปฏิบัติตามหน้าที่ของตนไปตามที่กำหนดไว้ในแผน ความสำเร็จของขั้นนี้อยู่กับ

2.1 ได้มีการเตรียมการก่อนดำเนินการไว้ดีเพียงใด

2.2 ได้มีการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้หรือไม่

พิศิษฐ์ ศีวลัย (2525 : 14) กล่าวว่า ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติเป็นขั้นที่ฝ่ายบริหารนำแผนไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. การมอบอำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติตามแผน

2. การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผน

3. การควบคุมการประสานงานให้บรรลุเป้าหมายของแผนหรือโครงการให้มากที่สุด

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2526 : 30) อธิบายไว้ว่า ขั้นปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นที่มีความสำคัญมาก การปฏิบัติตามแผนจึงควรดำเนินการดังนี้

1. ประเมินโครงการ วัตถุประสงค์ แนวทางปฏิบัติ ความเป็นไปได้และเป็นไปไม่ได้ของโครงการ

2. แบ่งแยกการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ทรัพยากร กลยุทธ์ สถานที่ เวลา บุคลากร

3. การควบคุมงาน เช่น งบประมาณ ควบคุมกำหนดการ คุณภาพ นิเทศงาน เป็นต้น พร้อมทั้งรายงานความก้าวหน้าต่อผู้รับผิดชอบ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526 : 68 - 73 ; อ้างอิงมาจาก Breton. 1965 : 110 - 126) ได้กำหนดหลักการในการนำแผนไปปฏิบัติไว้ 14 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. ผู้ปฏิบัติตามแผนรับแผนงานที่ได้รับอนุมัติแล้วเพื่อดำเนินการ

2. ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ ทางเทคนิคของแผนอย่างละเอียด

3. การทำความเข้าใจกับส่วนต่าง ๆ ของแผน
4. การกำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการตามแผน
5. การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและกำหนดมอบหมายความรับผิดชอบ
6. การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน
7. การดำเนินการตามแผนตามกระบวนการตั้งแต่ขั้นที่ 1 จนถึงขั้นนี้ ทุกอย่างเป็นการเตรียมงานล่วงหน้าเพื่อดำเนินการตามแผน ซึ่งมีลักษณะงานของการวางแผนปะปนอยู่ด้วย

8. การแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์การทราบถึงโครงการ
9. การแปลความหมายของแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
10. การชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมงาน
11. การรวบรวมข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผน
12. การตรวจสอบและประเมินผลข้อมูลและตัวเลข เป็นงานอีกอย่างหนึ่งที่จะต้องกระทำภายหลังจากการรวบรวมข้อมูลได้มาแล้ว
13. การปรับปรุงแผนให้เหมาะสม
14. การรายงานผลการปฏิบัติตามแผนตั้งแต่ต้นจนถึงการสิ้นสุดของแผนให้แก่ผู้บังคับบัญชาและผู้วางแผนให้ทราบ

ส่วน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ก : 10) กล่าวว่า การดำเนินการตามแผนเป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะหากไม่มีการปฏิบัติตามขั้นตอนที่วางแผนไว้ ก็จะเสียเปล่า ในขั้นตอนการดำเนินการตามแผน มีกิจกรรมสำคัญที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้วและลงมือปฏิบัติ ขณะเดียวกันควรเสนอคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเพื่อนำไปรวบรวมเป็นแผนกลุ่มโรงเรียน เพื่อเสนอปัญหาและความต้องการในลักษณะรวมของกลุ่ม เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน และช่วยให้มีการปฏิบัติได้จริง

2. ก่อนเริ่มปฏิบัติงานตามโครงการจะต้องเตรียมบุคลากร เทคนิค วิธีการ และทรัพยากรต่าง ๆ โดยการจัดการหาความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรและแบ่งงานได้เหมาะสม

3. ปฏิบัติตามแผนหรือปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ หากมีปัญหาหรืออุปสรรคที่รีบพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงทันที โดยการพิจารณาและตัดสินใจร่วมกันของคณะกรรมการ

4. ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยยึดตามขั้นตอนที่ได้วางไว้และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถยืดหยุ่นในทางปฏิบัติได้เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรค เช่น อาจเร่งปฏิบัติงานในขั้นตอนใด หรือชะลอในขั้นตอนใดในระหว่างปฏิบัติงานได้ แต่ก็สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในที่สุด

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนในการวางแผนบริหารโรงเรียน ควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. นำแผนบริหารโรงเรียนที่จัดทำเสร็จแล้ว เสนอคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเพื่อนำไปรวบรวมเป็นแผนกลุ่มโรงเรียน

2. จัดเตรียมบุคลากร เทคนิควิธีการ และทรัพยากรที่จำเป็น โดยหาความเข้าใจร่วมกันในเรื่องนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการทำงานทุกขั้นตอน

3. มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบปฏิบัติตามแผนซึ่งกำหนดไว้ในปฏิทินปฏิบัติงาน

4. ทบทวน กำกับ ติดตาม และนิเทศงานตามโครงการที่กำหนดไว้

5. จัดให้มีการแก้ปัญหาข้อขัดข้อง สนับสนุนทรัพยากรและบริการต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานตามโครงการบรรลุวัตถุประสงค์

ขั้นตอนประเมิน

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2523 : 111 - 112) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการมีความมุ่งหมาย 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้รู้จุดแข็งว่า ผลของการปฏิบัติได้ผลดี เมื่อสิ้นสุดเวลาปฏิบัติตามโครงการแล้วจะได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. เพื่อให้รู้จักอ่อนและข้อบกพร่อง เพื่อแก้ไขให้ทันทั่วทั้ง
3. เพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามโครงการและใช้เป็นพื้นฐานที่จะทำการปรับปรุงและวางแผนใหม่

สนามจิตร สุนทรทรัพย์ (2524 : 75 - 79) ได้แบ่งขั้นตอนการประเมินผลออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินผล

- 1.1 ผู้ประเมินจะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับโครงการหรือเรื่องที่จะไปประเมินอย่างละเอียด และระยะเวลาที่ควรไปประเมิน
- 1.2 ผู้ประเมินจะต้องทราบถึงจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการประเมินผลว่าจะเป็นการประเมินเพื่อผลในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อลงโทษ
- 1.3 การลงมือประเมิน ผู้ประเมินดำเนินการไปตามแผนการประเมินผลที่กำหนดไว้

2. การรายงาน

- 2.1 รายงานภายในหน่วยงาน จะต้องรายงาน 3 ระดับ คือ ผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน และผู้บังคับบัญชา
- 2.2 รายงานภายนอกหน่วยงาน จะต้องทำใน 2 ลักษณะคือ การรายงานต่อหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และรายงานให้ประชาชนทั่วไปทราบ

3. การปรับแผน

มัทนา สังฆะกฤษณ์ (2526 : 465 - 466) ได้เสนอขั้นตอนในการประเมินผลไว้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน เพราะว่าวัตถุประสงค์ในการประเมินผลจะต้องกำหนดขึ้น และวัตถุประสงค์จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นรูปแบบของการประเมิน จุดที่ควรเป็นตลอดจนเทคนิควิธีที่ใช้ รวมทั้งการเขียนรายงานสรุปผลการประเมินผล
2. การศึกษาวัตถุประสงค์และรายละเอียดของโครงการ ประเด็นที่จะต้องศึกษา ได้แก่ สถานภาพของโครงการ กิจกรรมของโครงการ และผลของโครงการที่คาดว่าจะ

เกิดขึ้น ตลอดจนเค้าโครงการ ซึ่งเป็นกรอบให้ผู้ประเมินได้เห็นภาพโครงการโดยย่อ
ทั้งหมด

3. การเลือกข้อมูลเพื่อจัดความเปลี่ยนแปลงตามทิศทางและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
ในขั้นนี้เป็นการวางแผนว่าจะเก็บข้อมูลอะไร จำนวนมากน้อยเพียงใด จากข้อมูลแหล่งใด
ด้วยวิธีการอย่างไร

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการนำแผนที่วางไว้ในข้อ 3 มาปฏิบัติงานเก็บ
รวบรวมข้อมูลยังแหล่งข้อมูลที่กำหนด ด้วยวิธีการที่กำหนด

5. การวิเคราะห์ แปลความหมายข้อมูล และสรุปผล ในขั้นนี้ผู้ประเมินจะต้อง
นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง แล้วแปลความหมายสรุป
ให้เห็นสถานภาพของโครงการหรือนวโน้มที่จะเป็นของโครงการ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526 : 73 - 74) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลตามแผน
มีแนวทางดำเนินการดังนี้

1. ผู้ที่จะทำการประเมินผลงานของแผนควรจะทำการศึกษาแผนนั้นให้เข้าใจอย่าง
ละเอียดเสียก่อน

2. ผู้ประเมินผลต้องตั้งสมมุติฐานขึ้นเพื่อแสวงหาความจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติ
งานตามแผน

3. ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามแผน แล้วนำมาวิเคราะห์และ
แปลผล

4. จัดทำรายงานผลการประเมินเสนอผู้บังคับบัญชาต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ก : 10) สรุปขั้นตอน
การประเมินผลการวางแผน ไว้ดังนี้

1. ควรมีการติดตามและตรวจสอบอยู่เสมอในระหว่างปฏิบัติหรือจบขั้นตอนแต่ละ
ขั้นตอน เพื่อพิจารณาผลงานหรือวัดผลงานว่าตรงตามที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
หรือไม่เพื่อแก้ไขได้ทันที และอาจร่วมกันกำหนดระยะเวลาของการติดตามและตรวจสอบตาม
ความเหมาะสม (การตรวจสอบกระทำโดยคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย)

2. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ขั้นเตรียมการก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างปฏิบัติงาน (อาจเป็นภาคการศึกษาภาคละ 1 ครั้ง) และเมื่อสิ้นสุดโครงการ

3. ควรจัดให้มีระบบการรายงานโดยการตกลงกันในเรื่องระยะเวลาเพื่อแสดงความก้าวหน้าของโครงการ โดยมีแบบรายงานถึงคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ (คณะกรรมการเป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงาน)

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการประเมินผลในการวางแผนบริหารโรงเรียนควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประเมินผล
2. ให้ผู้ประเมินศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับโครงการหรือเรื่องที่จะไปประเมินอย่างละเอียด
3. ร่วมกับผู้รับผิดชอบจัดสร้างเครื่องมือในการประเมิน
4. การลงมือประเมินดำเนินการไปตามแผนการประเมินที่กำหนดไว้ เช่น ประเมินก่อนเริ่มดำเนินการ ขณะดำเนินการ หลังสิ้นสุดโครงการ เป็นต้น
5. รับรายงานผลการประเมิน เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงโครงการต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

ในกระบวนการวางแผน ผู้บริหารมักจะพบปัญหาอุปสรรคนานาประการด้วยสาเหตุต่าง ๆ นักวิชาการได้เสนอประเด็นปัญหาในการวางแผนที่น่าสนใจหลายประการ เช่น

อุทัย บุญประเสริฐ (2523 : 24 - 26) ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของระบบงานวางแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลของการศึกษากันพบว่า ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นปัญหาของการวางแผนว่าน่าจะมีสาเหตุหลาย ๆ ประการ คือ

1. ขาดการประสานงานระหว่างการทำแผน การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนโครงการ และการประเมินโครงการตามแผน
2. มีความจำกัดของข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยในทุกระดับของการวางแผน
3. หน่วยงานอื่น ๆ ไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของฝ่ายวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัย

4. ปัญหาการขาดความต่อเนื่องของแผนและนโยบายการศึกษา อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารตามวาระ

5. ปัญหาการกำหนดค่าความสำคัญของโครงการให้ชัดเจนในระดับต่าง ๆ ทำให้ยุ่งยากในการจัดสรรทรัพยากร

6. ปัญหาอันเกิดจากแนวคิดของบุคลากรและการมีส่วนร่วม

7. การไม่ได้รับงบประมาณตามแผน

8. ขาดการรายงานผลงานการบริหารในส่วนที่เป็นของผู้บริหารที่แน่นอน มีแบบแผนในทุกระดับของหน่วยงาน

เสถียร เหลืองอร่าม (2524 : 137) แสดงทัศนะว่า การวางแผนอาจประสบปัญหาอุปสรรคเนื่องจากเหตุผลที่สำคัญคือ

1. ขาดความรู้ทางหลักวิชาการเกี่ยวกับการวางแผน
2. ความยุ่งยากลำบากในการค้นหาข้อเท็จจริงและรวบรวมข้อมูล
3. ปฏิบัติงานตามความเคยชิน ชอบทำงานตามสบาย งานมีอยู่อย่างไรก็ทำอยู่อย่างนั้น

4. ถือว่าการวางแผนเป็นของยาก
5. การวางแผนขัดกับประโยชน์ส่วนตัว

สนานจิตร สุนทรทรัพย์ (2524 : 82 - 83) ได้ประมวลปัญหาในการวางแผนอย่างน่าสนใจว่า เกิดจากความไม่พร้อม 2 ประการ คือ

1. ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดภายนอก ได้แก่
 - 1.1 สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง บางอย่างไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น ปัญหาของเศรษฐกิจ ปัญหาสังคม ปัญหาการเมือง เป็นต้น
 - 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับสูงและการกำหนดนโยบายไม่ค่อยได้คำนึงถึงความต้องการของแต่ละท้องถิ่น ในขณะเดียวกัน การวางแผนในระดับท้องถิ่นบางแห่งยังไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด ในระดับสูง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะขาดข้อมูล

1.3 ปัญหาความล่าช้าในการวางแผน ทำให้ไม่รับกับความเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ

1.4 บางครั้งแผนและโครงการที่วางไว้ไม่มีการปฏิบัติ เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณตามแผน

1.5 ความไม่คล่องตัวในการปรับเปลี่ยน ทำให้มีการดำเนินงานในโครงการที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

1.6 ผู้ประเมินผลภายนอกไม่เข้าใจหลักการและวิชาการประเมินผล ทำให้การประเมินผลไม่ก่อให้เกิดผลทางสร้างสรรค์เท่าที่ควร

2. ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดภายใน ได้แก่

2.1 ขาดข้อมูลในการวางแผนในรูปต่าง ๆ

2.2 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานและโครงการมีลักษณะวัดไม่ได้ ทำให้ไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นไปในแนวเดียวกัน และวัดผลได้ยาก

2.3 ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนไว้ก่อน เมื่อมีการตัดทอนงบประมาณจึงต้องเริ่มต้นคิดสิ่งใหม่ ทำให้งานล่าช้า

2.4 แผนงานและโครงการที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับนโยบาย

2.5 ไม่มีการเตรียมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานตามแผนอย่างเพียงพอ

2.6 กระบวนการวัดผลไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

บรรจบ เนียมมณี (2525 : 62) ได้รวบรวมอุปสรรคของการวางแผนไว้หลายประการ คือ

1. ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย เหมาะสม เพื่อนำมาประกอบการวางแผน
2. ขาดความรู้ในสภาพแวดล้อม ทำให้วางแผนไปโดยขาดความเหมาะสมถูกต้อง
3. ขาดความรู้ในเรื่องการวางแผนและปฏิบัติตามแผน ทำให้ได้งานที่ไม่พึงพอใจ
4. ขาดความรู้ในการประเมินผลงาน และควบคุมแผนให้ดำเนินไปตามแผนที่ได้

วางไว้

5. ขาดความรู้ในการปรับปรุงและแก้ไขที่เหมาะสม ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมาย

6. ขาดความสามารถในการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต หรือคาดการณ์ผิดพลาด

ทำให้แผนที่วางไว้ผิดพลาดไปด้วย

7. ขาดความรู้ในการประสานงานและอำนวยความสะดวก เพื่อให้แผนบรรลุถึงเป้าหมาย เมื่อได้มีแผนหลักแล้วควรจะได้มีการประสานงาน ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 8. สมาชิกขององค์การต่อต้านแผน ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีแผน
 9. แผนนั้น ๆ อาจจะไปขัดผลประโยชน์ของบุคคลบางคนและบางกลุ่ม บางคณะ จึงต้องใช้อิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อระงับแผน หรือบ้ายเบนแนวทางของแผน
 10. ตัวผู้บริหารเองไม่เห็นความสำคัญของแผน ชอบใช้ชีวิตกับปัญหาเฉพาะหน้าไปเพียงวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น ไม่ชอบการวางแผนระยะยาว
 11. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การไม่มีโอกาสได้ร่วมวางแผน ไม่เข้าใจ และไม่ร่วมมือปฏิบัติตามแผนขององค์การ เพราะขาดสิ่งจูงใจ
 12. ขาดการประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์และคุณค่าที่ดีของแผนงาน
 13. ผู้บริหารไม่มีความสามารถทางด้านบริหาร ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดการจูงใจ ให้สมาชิกร่วมมือทำงานตามแผน
- สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 99) สรุปอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการวางแผนไว้ 7 ประการ คือ
1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับวิธีการวางแผน
 2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน
 3. ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอ คือ วางแผนตามความเคยชินหรือตามอารมณ์
 4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การวางแผนงาน จะให้ประสานงานสอดคล้องกันได้
 5. นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาพัวพันกับแผนงานนั้น
 6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี
 7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2527 : บทคัดย่อ) ให้ทัศนะว่า การวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนประสบปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ คือ

1. ผู้บริหารโรงเรียนขาดความรู้ความสามารถในการวางแผน
2. ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามแผน
3. ขาดแคลนงบประมาณ
4. ขาดข้อมูลสถิติที่ถูกต้องเพื่อใช้ในการวางแผน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 4 - 8) เสนอสาระสำคัญชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษายังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนบริหารโรงเรียนเท่าที่ควร มีการวางแผนบริหารงานน้อย และที่มีก็มักจะไม่ได้มีการปฏิบัติตามแผนมากนัก ทำให้การบริหารไม่มีกรอบแนวทางแน่นอนไม่เป็นระบบแบบแผน ผู้บริหารจึงปฏิบัติหน้าที่ประหนึ่งเป็นกิจวัตรประจำวันเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนขาดความรู้ความสามารถ และไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน ถึงแม้ว่าโรงเรียนจะวางแผนบริหารไว้ก็ตาม แต่ก็ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้

สรุปปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน พอที่จะจำแนกได้ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร
 - 1.1 ผู้วางแผนขาดความรู้ ความสามารถ
 - 1.2 มีบุคลากรไม่เพียงพอ
 - 1.3 ขาดผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการวางแผนโดยเฉพาะ
 - 1.4 ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน

ขอใช้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจนเป็นนิสัย

1.5 ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจมักถือเอาความคิดเห็นของตัวเองเป็นหลักในการตัดสินใจ

1.6 บุคลากรในองค์กรเห็นว่า การวางแผนเป็นความยุ่งยาก สิ้นเปลืองงบประมาณและเวลา

- 1.7 เอาผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง
 - 1.8 ผู้บริหารไม่กล้าที่เผชิญกับความเปลี่ยนแปลง
 2. ปัญหาเกี่ยวกับระบบและวิธีการทำงาน
 - 2.1 ขาดแหล่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาใช้ประกอบการวางแผน
 - 2.2 ในการจัดทำข้อมูลไม่ให้นำข้อมูลในรอบปีที่ผ่านมาและข้อมูลอื่น ๆ มาวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา
 - 2.3 ขาดการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ
 - 2.4 ไม่วิเคราะห์ผลที่เกิดจากการดำเนินการตามโครงการว่าผลตอบสนองคุ้มกับทุนหรือไม่
 - 2.5 ขาดการติดตามผล ควบคุม กำกับอย่างต่อเนื่อง
 - 2.6 ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ในการเขียนโครงการมักเป็นความต้องการมากกว่าที่จะเป็นความจำเป็น
 3. ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
 - 3.1 ลักษณะนิสัยของคนไทยส่วนใหญ่มักทำอะไรตามใจของตนเอง ห้างง่าย ๆ มักตัดสินใจเฉพาะหน้า ซึ่งเป็นลักษณะที่ไม่ส่งเสริมการทำงานอย่างมีแผน
 - 3.2 สภาพแวดล้อมในปัจจุบันทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การวางแผนในปัจจุบันดำเนินการไม่สอดคล้องจึงเป็นผลกระทบต่อการปฏิบัติงานได้ง่าย
 - 3.3 ข้อจำกัดในทรัพยากรการบริหาร เป็นอุปสรรคในการวางแผนในชั้นค่อนข้าง ๆ มากมาย
 - 3.4 วัตถุประสงค์ นโยบายในระดับสูงมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง จึงเป็นเหตุให้ไม่สัมพันธ์กับการดำเนินงานในระดับล่าง ทำให้การปฏิบัติงานและการประสานงานไม่สอดคล้องสัมพันธ์กัน
- ข้อสังเกตประการหนึ่งจากประมวลปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน พบว่า ส่วนใหญ่มาจากบุคลากรหรือคนในองค์กรที่ไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่และความรับผิดชอบ

ของคนเป็นประการสำคัญ ถ้าหากผู้บริหารสามารถกระตุ้นหรือสร้างสำนักคั้งกล่าวให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรแล้ว เชื่อว่าปัญหาอุปสรรคนานาประการข้างต้นย่อมล้นน้อยหรือหมดสิ้นไป นั่นหมายถึงการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของภารกิจงานนั่นเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

มีนักวิชาการด้านการบริหารในประเทศหลายท่านได้ให้ความสนใจกระบวนการวางแผน ซึ่งถือกันว่าเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน องค์การของทางราชการ หรือเอกชน ที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เช่น

พรศรี ทองสมจิตร (2518 : 180) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาพฤติกรรม 7 ด้าน (POSDCoRB) ผลการวิจัยพบว่า โดยทั่วไปแล้วครูใหญ่มีพฤติกรรมทางด้านการวางแผนในระดับน้อย พฤติกรรมทางด้านการวางแผนที่ครูใหญ่ส่วนมากปฏิบัติ คือการมีอิสระในการวางแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน และร่วมมือกับคณะครูวางแผนโครงการในโรงเรียน

ปราโมทย์ จิตบรรจง (2522 : 62) ได้ศึกษาทัศนะของครูต่อการบริหารงานของครูใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง โดยศึกษาพฤติกรรมการบริหารทั้ง 7 ด้าน (POSDCoRB) ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการวางแผนงานครูมีทัศนะต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และมีทัศนะอยู่ในเกณฑ์สูงในด้านการกำหนดแผนระยะสั้น ระยะยาว ในการบริหารโรงเรียนให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียน แจ้งนโยบายของโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ครู นักเรียน ชุมชนทราบ กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงานได้อย่างเหมาะสม

สมพงศ์ กิริเขต (2523 : 41 - 43) ศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาค้นคว้าปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานด้านการวางแผนและในด้านอื่น ๆ ในระดับปานกลาง

ประพิศ นามกร (2525 : 250) ศึกษาค้นคว้าปัญหาและอุปสรรคการวางแผนในระดับวิทยาลัยครูภาคเหนือ พบว่า ในการดำเนินการวางแผนตามกระบวนการวางแผน ซึ่งแยกออกเป็นสามขั้นตอนคือ การจัดทำแผน การนำแผนไปใช้ และการประเมินผล ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การประเมินผลยังทำน้อยมาก และผู้ที่ประเมินส่วนใหญ่คือเจ้าของโครงการ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญคือ ขาดทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน ขาดสถิติข้อมูล ขาดหน่วยงานที่มีความสามารถ

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครนายก สรุปประเด็นการศึกษาค้นคว้า ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะต่อการวางแผนคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน การกำหนดสภาพปัจจุบันของแผน การกำหนดวิธีการทำงาน การลงมือปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลในระดับมาก
2. ผู้บริหารและครูมีทัศนะต่อการวางแผนทั้งห้าขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01
3. ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน มีทัศนะต่อการวางแผนงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนซึ่งจำแนกตามคุณวุฒิ มีทัศนะต่อการวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05
4. ครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และวุฒิ มีทัศนะต่อการวางแผนทั้งห้าขั้นตอน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศักดิ์ชัย ปัญญา (2528 : บทคัดย่อ) ศึกษากระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ใน 3 ขั้นตอนคือ ด้านการจัดทำแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน และด้านการประเมินผลงานตามแผน พบว่า ข้าราชการครูมีความเห็นโดยรวมว่า โรงเรียนดำเนินการตามกระบวนการวางแผนในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอนมีความเห็นต่อการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอน สำหรับข้าราชการครูที่มีวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ และปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประสิทธิ์ ระสีตานนท์ (2528 : บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ด้านการจัดองค์การและการประสานงาน ผู้บริหารปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ส่วนด้านงบประมาณ การอำนวยการ การรายงาน การจัดบุคลากร และการรายงาน ปฏิบัติอยู่ในระดับสูง และยังพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันมีการบริหารงานด้านงบประมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สนั่น สุภากุล (2530 : บทคัดย่อ) ใ้่วิจัยทัศนะของผู้บริหารและครูอาจารย์ต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ มีทัศนะต่อระดับปัญหาการวางแผนโดยส่วนรวมในระดับปานกลาง ผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษากัน มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับผู้บริหารที่มีวัยวุฒิต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาด้านการดำเนินการตามแผนและการประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ .01 ตามลำดับ ด้านประสบการณ์ พบว่าผู้บริหารมีทัศนะต่อปัญหาในขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และแตกต่างกันที่ระดับ .05 ในด้านการดำเนินการตามแผนและการประเมินผล

สำหรับครูผู้สอน พบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีทัศนะในด้านการวางแผนและด้านการประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการดำเนินการตามแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านคุณวุฒิทางการศึกษาที่แตกต่างกัน มีทัศนะต่อระดับปัญหาทั้งสี่ด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเฉพาะด้านการดำเนินการตามแผน พบว่า มีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เจียร ทองนุ่น (2532 : บทคัดย่อ) ใ้ศึกษาปัญหาการบริหารงานธุรการและการเงินของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมบัติ โกรนรา (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาการปฏิบัติการปฏิบัติงานการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ในสิ่งที่ประกอบคือ ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการตามแผน และด้านการประเมินผล พบว่า

1. ระดับการปฏิบัติงานวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับการปฏิบัติงานวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน มีทัศนะต่อระดับการวางแผนบริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
4. สำหรับครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์และขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีทัศนะต่อระดับการวางแผนบริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีทัศนะต่อระดับการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สมบัติ เจือโกวีน (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ จากผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ พบว่า

1. ผู้บริหารและครูอาจารย์ มีทัศนะต่อระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนในระดับปานกลาง
2. ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมของผู้บริหารและครูอาจารย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อระดับปัญหาการวางแผนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยในต่างประเทศ

ผลการศึกษากันคว้าในประเทศที่เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในต่างประเทศที่น่าสนใจ คือ

อาคินซันยา (Akinsanya. 1973 : 6282 - A) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาของครูในกาลอส ประเทศไนจีเรีย ตามทัศนะของบุคลากรมัธยมศึกษา ผลการศึกษากันคว้าพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้แผนประเมินและนิเทศงานวางแผนบริหาร วางแผนงานอบรมบุคลากร และวางแผนความสัมพันธ์กับชุมชน พร้อมทั้งปฏิบัติตามแผนด้วย ครูควรพัฒนาหลักสูตรและการสอน การวางแผนมาตรฐานวิชาชีพครู วางข้อกำหนดการปฏิบัติงานและเงินเดือน แนะนำและประเมินผลแผนการศึกษา และให้ย้าให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนในฐานะกรรมการ

คาร์ลอน (Carlson. 1973 : 6288 - A) ศึกษาเป้าหมายผลสัมฤทธิ์แผนงานของโรงเรียนในมลรัฐวิสคอนซิน สหรัฐอเมริกา ระหว่างปี 1960 - 1970 ผลการศึกษาปรากฏว่า มีอุปสรรคสามประการใหญ่ ๆ คือ ขาดการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลกลางอย่างเพียงพอ ขาดเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก และขาดบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนด้านการวางแผน

จาคอบเสน (Jacobsen. 1978 : 5232 - A) ศึกษากระบวนการวางแผนระยะยาวของศึกษาธิการ ในมลรัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านการวางแผนกับความรู้ความเข้าใจในเทคนิคการวางแผนกับอายุ การศึกษา ประสบการณ์ ขนาดของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ และความมั่นคงในการทำงาน ผลการศึกษากันคว้า ปรากฏว่า

1. ศึกษาธิการในชุมชนขนาดใหญ่ และศึกษาธิการที่มีวุฒิปริญญาเอก มีความรู้ในเทคนิคการวางแผนระยะยาว แผนปฏิบัติการ และกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับได้มากกว่า

ศึกษาธิการในชุมชนชนากลาง ขนาดเล็ก และศึกษาธิการที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาเอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ศึกษาธิการในชุมชนที่มีการบรรจุครูเพิ่มจะมีความรู้ด้านเทคนิคการวางแผนระยะยาว สูงกว่าศึกษาธิการในชุมชนที่มีการบรรจุครูน้อยลงหรือคงที่

3. อายุและประสบการณ์ในการทำงานไม่มีผลต่อการมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเกี่ยวกับความรู้ การปฏิบัติ และการกำหนดสิ่งที่คาดว่าจะได้รับในการวางแผนระยะยาว

4. ไม่มี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างชุมชนที่มีการบรรจุครูคงที่กับการวางแผนการปฏิบัติการตามแผน และการกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับในการวางแผนระยะยาว

เจนดา (Genda. 1978 : 5426 - A) ศึกษาความแตกต่างเกี่ยวกับความรู้ลึกของผู้ให้คำปรึกษา (staff) ระดับโรงเรียน ในรัฐคาโรไลน่า สหรัฐอเมริกา ว่ามีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนและการยอมรับในการตัดสินใจในการบริหารเช่นใด ผลการศึกษาค้นคว้าปรากฏผลดังนี้ คือ

1. กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาไม่มีความเชื่อมั่นในบทบาทของตนว่าจะมีผลต่อการวางแผนด้านงบประมาณ อาคารสถานที่ การบริหารบุคคล การบริหารทั่วไป และการบริหารงานกิจการนักเรียน

2. กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาเชื่อมั่นในบทบาทอย่างสูงของตนเองในการวางแผนด้วยหลักสูตรและการสอน

เบิร์นธ (Bernt. 1979 : 3641 - A) ได้ศึกษาการใช้เทคนิคการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารได้รับการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการวางแผนน้อยกว่าที่ต้องการ
2. ผู้บริหารต้องการให้มีการอบรมเกี่ยวกับการบริหารเวลา

เบลเบส (Belbase. 1982 : 430 - A) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนการจัดการอาชีวศึกษาที่ประเทศเนปาล พบว่า ความล้มเหลวของการจัดการศึกษาวิชาชีพ เพราะมีปัญหาด้านสังคมและวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจ การบริหารการศึกษา นโยบายและเหตุผล

ขององค์การ ประการสำคัญที่สุดคือ ขาดการบริหารที่เป็นไปตามแผน และได้เสนอแนะแนวทางด้วยการวางแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาความคุ้มกันไป

บทวิพากษ์

เนื่องจากการวางแผนเป็นเรื่องของการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจจะถูกต้องหรือไม่ก็ได้ ดังนั้น แม้จะมีทฤษฎี หลักการ หรือการจัดระบบแบบแผนเพียงใด ในทางปฏิบัติก็ยังมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอ นักวิชาการด้านการบริหารได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการวางแผน ตลอดจนได้ประมวลปัญหาและอุปสรรคไว้หลายแนวคิด เช่น

สุวิทย์ ยິงวรพันธุ์ (2519 : 13) กล่าวแสดงความรู้สึกว่า แม้แผนหรือการวางแผนจะมีประโยชน์ยิ่ง แต่สิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญก็มีหลายประการ เป็นต้นว่า การค้นหาข้อมูลที่เป็นจริง กอปรกับประเพณีในระบอบราชการ ถือว่าการวางแผนไม่ใช่สิ่งสำคัญ การปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ก็ทำตามความเคยชินจนเป็นนิสัย หากมีแผนเสมือนเป็นการเพิ่มภาระ อีกทั้งชนบทรอบเมืองประเพณี วัฒนธรรมในสังคมก็มีส่วนในการเพิ่มความเฉื่อยช้ากับปฏิบัติงาน

อนันต์ เกตุวงศ์ ก็มองว่า การวางแผนนั้นเป็นเรื่องสำคัญแน่ ๆ เพราะสังคมและระบบย่อมเปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอไม่หยุดเฉย ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีเป็นประโยชน์ ต่อคนส่วนใหญ่ก็ถือเป็นการพัฒนา การวางแผนเป็นกลไกที่เหมาะสมไม่มีอะไรอื่นดีเท่าที่จะทำ ให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามที่เราต้องการ ให้เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่มีระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดความสับสนวุ่นวายไม่ประสานงานกัน และอาจเกิดความขัดแย้งกันได้

ถ้าเราวางแผนทุกสิ่งก็จะเป็นไปในทิศทางที่จะต้องการ แทนที่จะเปลี่ยนให้เหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นเอง และเกิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น ฉะนั้น นักวิชาการจึงถือว่าการวางแผนเป็นการนำไปสู่ความต้องการที่ถูกต้อง

นอกจากจะต้องมองปัญหาอย่างมีระบบแล้ว การวางแผนจะต้องมีการปฏิบัติด้วย ไม่ใช่วางแผนไว้เฉย ๆ เหมือนอย่างแบบแปลนบ้าน ถ้ามีเพียงแปลนสวย ๆ แต่ไม่ได้ลงมือปลูกสร้าง

ก็ไม่มีความหมาย ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นเรื่องของการมองไปในอนาคต และมีการกระทำ
ซึ่งเป็นการกระทำเป็นชุดตั้งแต่ต้นจนจบ

พิสิฐ ภัทเกษม (แผน. 2521 : 6 - 8) ในฐานะผู้อำนวยการกองแผนเศรษฐกิจ
และสังคม สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้ทัศนะว่า การ
บริหารงานของรัฐบาลเท่าที่ผ่านมายังมีความผิดพลาดต่าง ๆ ไม่ทัน ทั้งในแง่ข้อเท็จจริง การแก้ปัญหา
และการวางแผนเพื่อใช้ทรัพยากร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ
และสังคม ทั้งในระดับประเทศและระดับโลกรวดเร็วมาก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็น
ปัญหาอย่างมากในการบริหารงาน

การวางแผนจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะเข้าใจถึงสิ่งแวดล้อมและการศึกษาต่าง ๆ ที่
เผชิญอยู่ การปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารงานของหน่วยงาน สมองเป็นสิ่งจำเป็น
ทั้งนี้เพื่อให้รู้ถึงปัญหาการวางแผนว่าติดขัดที่จุดใด ถ้าสมองไม่คิดทำงานไม่ได้ การพิจารณา
ต้องพิจารณาแต่ละจุดว่าจะประมาณอย่างไรในเรื่องคน เงิน และแผนงาน ทุกวันรัฐบาล
ต่าง ๆ ที่เข้ามาปกครองประเทศมักจะมีกลุ่มสมองของตนเองเข้ามาช่วยคิดช่วยแก้ปัญหา เพราะ
ไม่ไว้วางใจหน่วยงานใด ในเมื่อเรารวบรวมอำนาจแล้วก็ควรจะรวมให้ถูกจุด

ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ส่วนราชการต่าง ๆ ตื่นตัวในเรื่องการวางแผนมากขึ้น มีการ
คิดมีการวางโครงสร้างในหลายแห่งหลายมุม วิธีการจัดทำแผนก็มุ่งที่จะสนองความต้องการของ
ประชาชน แต่บางครั้งก็ไม่ใช่เพราะเป็นแนวความคิดของข้าราชการ ประชาชนไม่ได้คิดและ
ต้องเพิ่มทุนสวัสดิภาพในสังคมด้วย ซึ่งก็ต้องศึกษาถึงสภาพสังคม นโยบายส่วนใหญ่มาจากส่วน
กลาง ส่วนภูมิภาคเพียงแต่สนองนโยบาย จึงทำให้เกิดช่องว่างขึ้น และทำให้ราชการ
สนับสนุนริเริ่มจากส่วนภูมิภาค ซึ่งเรื่องนี้ทางรัฐบาลเองต้องการให้การวางแผนมีลักษณะ
เปลี่ยนแปลงจากส่วนล่างขึ้นมาสู่ส่วนบน ใช้หลักพื้นที่และความต้องการของประชาชนในระดับ
ท้องถิ่นเป็นสำคัญ นอกจากนั้น การวางแผนที่ดีจำเป็นต้องมีระบบการประสานแผนที่ดีด้วย
ของเราเท่าที่ผ่านมาขาดการประสานงานอย่างมาก สำหรับกระทรวงทบวงกรมทั่วไปรู้สึกว่
อำนาจในการวางแผนอยู่ที่ระดับกรม ระดับกระทรวงเกือบไม่มีบทบาทอะไรเป็นเครื่องมือ
และถ้าจะให้เกิดผลอย่างจริงจัง จะต้องมีการให้โทษให้ทุกอย่างเกิดขึ้นในทุกชั้นตอน และ

เป็นระบบปัญหาของประเทศไทยไม่ได้อยู่ที่เงิน แต่อยู่ที่ขีดความสามารถในการใช้เงินและ
องค์กรให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งขาดความคิดใหม่ ๆ ในบางประเทศเขามีการลงโทษกันรุนแรง
สำหรับหน่วยงานที่ไม่มีการวางแผน การหมุนเวียนข้าราชการระดับสูงหรือนักบริหารจึงเป็น
เรื่องที่ดีควรทำอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้เกิดความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม จึงอาจ
สรุปได้ว่า การวางแผนจะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จนั้น นอกจากองค์ประกอบต่าง ๆ
ที่กล่าวมาแล้วยังขึ้นอยู่กับการสนับสนุนอย่างแท้จริงในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ฝ่ายบริหารในหน่วยงาน
รัฐมนตรี รัฐบาล รวมทั้งการสนับสนุนทางการเมือง

อย่างไรก็ดี ในการบริหารงานในองค์การย่อมจะหลีกเลี่ยงผลกระทบจากสังคมหรือ
สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การไปไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนการ
จัดการศึกษา เกรียงศักดิ์ อุทธีรงค์ (2529 : 9 - 15) ให้ข้อคิดว่า การวางแผนการ
ศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการศึกษาทุกระดับของประเทศ และในการ
วางแผนการศึกษานั้นต้องคำนึงถึงสภาพเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม วัฒนธรรมของประเทศ
ฉะนั้น ในการวางแผนการศึกษาจึงจะต้องมีผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ มาร่วมในการ
วางแผน ไม่ควรใช้นักการศึกษาเป็นผู้วางแผนแต่เพียงฝ่ายเดียว เพราะนักการศึกษาไม่ได้
มีความเชี่ยวชาญในทุกสาขา การวางแผนการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพของสังคมต้องอาศัย
ความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญทุกสาขาอาชีพ จึงจะทำให้แผนการศึกษานั้นเหมาะสมที่จะใช้ในการ
พัฒนาการศึกษาและพัฒนาประเทศ และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การวางแผนทำให้เรารู้ว่า
ขณะนี้เราทำอะไร อยู่ที่ไหน และจะไปสู่ที่ใด การวางแผนจะช่วยให้ไม่ต้องตกอยู่ในสภาพที่
เรียกว่า "พายเรือในอ่าง" หรือ "เต่าหางยักยอง" นั่น มีลัทธิธรรม (2529 : 12 - 16)
ได้มุ่งเป้าหมายของการแสดงวิพากษ์ต่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาว่า การดำเนินงาน
อย่างมีแผนภายใต้ขอบเขตของโครงการที่กำหนดไว้เป็นการล่วงหน้าเป็นของดี และควรคำนึง
การนำมาใช้ในระบบโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติเป็นอย่างยิ่ง เพราะภายใต้เศรษฐกิจที่ฝืดเคืองอย่างในปัจจุบัน วิธีการใช้เงินงบประมาณ
อย่างประหยัดเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดในรูปแบบของการจัดทำแผนพัฒนาทั้งระยะกลางและระยะสั้น
คือแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการเป็นรายปีเป็นของจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะกระบวนการจัดทำแผน

พัฒนานั้นประกอบด้วยคณะบุคคลหลายฝ่าย การแก้ปัญหาและการพัฒนางานตามโครงการที่กำหนดของแต่ละแผนงาน จึงน่าที่จะสอดคล้องและสัมพันธ์กับสภาพโดยรวมของแต่ละพื้นที่ การมีโครงการมากมิใช่เป็นการเพิ่มงานให้กับผู้ปฏิบัติ คือข้าราชการครูของแต่ละโรงเรียนเสมอไป แต่การมีโครงการมากนั้นเป็นการชี้ให้เห็นถึงปัญหาหรือความต้องการของหน่วยงานนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด เป็นที่ทราบกันคืออยู่แล้วว่า หน้าที่หลักของครูคือการสั่งสอน ฝึกฝน และอบรมนักเรียนให้เป็นพลเมืองตามที่ตั้งคม (หลักสูตร) ต้องการ ดังนั้น บรรดางานทุกอย่างทุกชื่อตามที่บรรดาผู้รู้ ผู้มีความสามารถ หรือผู้มีอำนาจต้องการให้โรงเรียนไปปฏิบัติ ท่านก็ควรปฏิบัติตามหน้าที่แห่งคำว่า "ครู" ของท่าน คือสอนให้นักเรียนมีความรู้ มีความสามารถ และมีคุณธรรม

และสุดท้ายของบทวิพากษ์ ประชุม รศ.ประเสริฐ (2533 : 90 - 91) ได้ฝากย้ำแนวคิดแก่ผู้บริหารว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อความสำเร็จประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การกำหนดแผนของผู้บริหารย่อมจะต้องเป็นไปตามปรัชญาหรือความเชื่อในการปฏิบัติของผู้บริหาร สอดคล้องกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ปรัชญาหรือยุทธวิธีในการวางแผนที่ผู้บริหารควรยึดถือมี 3 แบบ คือ การวางแผนโดยยึดปรัชญาความพึงพอใจ (satisficing philosophy) การวางแผนโดยยึดปรัชญาการได้ประโยชน์สูงสุด (optimizing philosophy) และการวางแผนโดยคำนึงถึงปรัชญาในการดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (adaptivizing philosophy) และเสนอแนะข้อคิดที่น่าสนใจยิ่งว่า การวางแผนที่ดีไม่ควรยึดปรัชญาใดปรัชญาหนึ่งเพียงปรัชญาเดียว เพราะแต่ละปรัชญามีทั้งข้อดีและข้อเสีย บางปรัชญามีจุดอ่อนค่อนข้างมาก และอาจจะไม่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ บางสภาพการณ์ ฉะนั้น การวางแผนที่ดีควรผสมผสานส่วนดีของแต่ละปรัชญาเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ได้แผนที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด และผลผลิตของแผนเป็นที่พึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและทุกระดับการบริหาร

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในบทนี้ กล่าวถึง วิธีการศึกษาค้นคว้า ซึ่งจะกล่าวถึง ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล วิธีสร้างเครื่องมือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการใช้สถิติต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 483 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2534 เป็นผู้บริหาร 483 คน ครูอาจารย์ 5,559 คน รวมประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ 6,042 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อการรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ตามสัดส่วนของประชากร โดยใช้ตารางสุ่มตัวอย่างของ เกรจซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) โดยใช้วิธีสุ่มตามระดับชั้น (stratified sampling) ออกเป็นกลุ่มตามขนาดของโรงเรียน ค่อยจากนั้นผู้วิจัยก็ทำการสุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มหรือแต่ละชั้น แบบวิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) โดยใช้วิธีการจับสลาก ผลการสุ่มตัวอย่างปรากฏดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารโรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 483 คน สุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนประมาณ 220 คน
2. ครูอาจารย์จำนวนทั้งสิ้น 5,559 คน สุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนประมาณ 350 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จำนวนประมาณ 570 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะของแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถาม 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน ซึ่งจำแนกตามจำนวนห้องเรียนในโรงเรียน ลักษณะคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (check list)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับปัญหา เกี่ยวกับวิธีการวางแผนอย่างละเอียดทั้ง 4 ขั้นตอน ของกระบวนการวางแผน ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) จำนวน 45 ข้อ ซึ่งมี 5 ระดับของปัญหา คือ

- 5 หมายถึง มีระดับปัญหา มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับปัญหา มาก
- 3 หมายถึง มีระดับปัญหา ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับปัญหา น้อย
- 1 หมายถึง มีระดับปัญหา น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามจะได้เสนอแนะปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียน

วิธีสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามโดยอาศัยขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาจากเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแบบสอบถามของ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2527 : ภาคผนวก) ศักดิ์ชัย ปัญญา (2528 : ภาคผนวก) และ สันัน สุธากุล (2530 : ภาคผนวก) และสร้างแบบสอบถามภายใต้องค์ประกอบ 4 ขั้นตอน ของกระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 45 ข้อ คือ การเตรียมการวางแผน จำนวน 10 ข้อ การดำเนินการ

วางแผน จำนวน 14 ชื่อ การปฏิบัติตามแผน จำนวน 11 ชื่อ และการประเมินผล จำนวน 10 ชื่อ

2. นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรง และให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ จำนวน 30 คน ซึ่งไม่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

4. นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้แบบสอบถามมาหาความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.98 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สูง สามารถนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา ถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล และออกหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยไปยังหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอในสังกัด

2. ผู้วิจัยนำหนังสือแนะนำตัว จากผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ถึงหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ เพื่อให้ทางสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ที่ได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม และรวบรวมส่งสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ

3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ นำไปคัดเลือกฉบับสมบูรณ์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SAS (statistical analysis system) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะตารางประกอบความเรียง ดังนี้

1. หาค่าร้อยละ สำหรับการวิเคราะห์ประชากร กลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามที่ส่งไป และได้รับคืน ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างตามตัวแปรที่กำหนดในเบื้องต้น คือ คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน

2. คำนวณหาค่าเฉลี่ย (arithmetic mean) จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งเป็นระดับปัญหาการวางแผนใน 4 ขั้นตอน ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) แล้วนำมาวิเคราะห์เป็นรายด้าน โดยเทียบกับเกณฑ์ประเมินความคิดเห็น (opinionnaire) ของ เบสต์ (Best. 1977 : 174) เพื่อทราบระดับปัญหา ดังนี้คือ

1.0000 - 2.3333 หมายถึง ระดับปัญหาการวางแผนอยู่ในระดับน้อย

2.3334 - 3.6667 หมายถึง ระดับปัญหาการวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง

3.6668 - 5.0000 หมายถึง ระดับปัญหาการวางแผนอยู่ในระดับมาก

3. คำนวณหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เพื่อหาค่าการกระจายของข้อมูล

4. นำข้อมูลไปทดสอบสมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยใช้การทดสอบค่า t (t -distribution)

5. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 มาจัดลำดับความถี่ของค่าตามที่ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในแต่ละด้านเพื่อนำไปอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ซึ่งได้รับข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ อันได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะนำเสนอไปตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 รายละเอียดที่มาของแบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์ข้อมูล และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน คุณวุฒิ และประสบการณ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ทั้งสี่ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการเตรียมการวางแผน ขั้นตอนการดำเนินการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนการประเมินผล

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งสี่ขั้นตอน ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งสี่ขั้นตอน ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันในด้านคุณวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งสี่ขั้นตอน ความทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันในด้านคุณวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 6 การประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ทั้งสี่ขั้นตอน ของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
สงขลา โดยการแจกแจงข้อมูลตามลำดับความถี่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 รายละเอียดที่มาของแบบสอบถามและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตาราง 1 แสดงที่มาของแบบสอบถามที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ตอบแบบสอบถาม	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง/จำนวนแบบสอบถาม				
		ส่งไป	รับคืน	ร้อยละ	สมบูรณ์	ร้อยละ
ผู้บริหารโรงเรียน	483	214	197	92.06	197	100
ครูอาจารย์	5,559	350	311	88.86	311	100
รวม	6,042	564	508	90.07	508	100

จากตาราง 1 แสดงว่าจำนวนแบบสอบถามที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่ส่งไปยังผู้บริหาร
โรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา จำนวน 564 ชุด
ได้รับคืนมา 508 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.07 เมื่อได้คัดเลือกฉบับสมบูรณ์ได้แบบสอบถามจำนวน
508 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน

ตาราง 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ที่	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหาร N = 197	ร้อยละ	ครูอาจารย์ N = 311	ร้อยละ
1.	วุฒิทางการศึกษา				
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	71	36.0	120	38.6
	ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	126	64.0	191	61.4
	รวม	197	100	311	100
2.	ประสบการณ์ในตำแหน่ง				
	ต่ำกว่า 10 ปี	85	43.1	99	31.8
	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	112	56.9	212	68.2
	รวม	197	100	311	100
3.	ขนาดของโรงเรียน				
	ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน	112	56.9	171	55.0
	ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป	85	43.1	140	45.0
	รวม	197	100	311	100

จากการวาง 2 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 64.0 และเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 ด้านประสบการณ์ เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 112 คน ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 56.9 และ 43.1 ตามลำดับ และด้านขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียนตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป จำนวน 85 คน ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1 และ 56.9 ตามลำดับ

สำหรับครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรี 191 คน ต่ำกว่าปริญญาตรี 120 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4 และ 38.6 ตามลำดับ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 212 คน ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 68.2 และ 31.8 ตามลำดับ และครูอาจารย์เหล่านี้ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันคือ เป็นโรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียนตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป จำนวน 140 คน ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0 และ 55.0 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ทั้งสี่ขั้นตอน คือ การเตรียมการวางแผน การดำเนินการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล

ตาราง 3 ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

ขั้นตอน	ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา	ผู้บริหารโรงเรียน/ครูอาจารย์ N = 508		ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	SD	
1.	การเตรียมการวางแผน	2.7843	0.8351	ปานกลาง
2.	การดำเนินการวางแผน	2.8443	0.8837	ปานกลาง
3.	การปฏิบัติตามแผน	2.8740	0.8647	ปานกลาง
4.	การประเมินผล	2.9262	0.8036	ปานกลาง
	เฉลี่ย	2.8564	0.8036	ปานกลาง

จากตาราง 3 แสดงว่า ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยส่วนรวมและรายค่าทุกค่าอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 4 ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสงขลา

ชั้นตอน	ปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ผู้บริหารโรงเรียน N = 197		ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	SD	
1.	การเตรียมการวางแผน	2.7832	0.7907	ปานกลาง
2.	การดำเนินการวางแผน	2.8426	0.8502	ปานกลาง
3.	การปฏิบัติตามแผน	2.9077	0.8323	ปานกลาง
4.	การประเมินผล	2.9533	0.7390	ปานกลาง
เฉลี่ย		2.8699	0.7614	ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงว่า ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตาม
ทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสงขลา โดยส่วนรวมและ
รายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 5 ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์
สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสงขลา

ระดับ ข้อ	ปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ครูอาจารย์ N = 311		ระดับปัญหา
		$\bar{X}$	SD	
1.	การเตรียมการวางแผน	2.7849	0.8633	ปานกลาง
2.	การดำเนินการวางแผน	2.8454	0.9056	ปานกลาง
3.	การปฏิบัติตามแผน	2.8527	0.8853	ปานกลาง
4.	การประเมินผล	2.9090	0.8349	ปานกลาง
	เฉลี่ย	2.8479	0.8303	ปานกลาง

จากตาราง 5 แสดงว่า ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตาม
ทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสงขลา โดยส่วนรวมและรายด้าน
ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะ
ของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

ตาราง 6 เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร
โรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

ปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ผู้บริหารโรงเรียน N = 197		ครูอาจารย์ N = 311		t	P>t
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
การเตรียมการวางแผน	2.7832	0.7907	2.7849	0.8633	-0.0215	0.9828
การดำเนินการวางแผน	2.8426	0.8502	2.8454	0.9056	-0.0346	0.9724
การปฏิบัติตามแผน	2.9077	0.8323	2.8527	0.8853	0.6985	0.4852
การประเมินผล	2.9533	0.7390	2.9090	0.8349	0.6087	0.5430
เฉลี่ย	2.8699	0.7614	2.8479	0.8303	0.3013	0.7633

จากตาราง 6 แสดงว่า ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวม
ทั้งสี่ด้าน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดสงขลา ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งสี่ด้าน
ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกัน
ในด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน โดยนำ
เสนอในรูปตารางตามลำดับดังนี้

ตาราง 7 เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความทัศนะของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันในด้าน
คุณวุฒิทางการศึกษา

ปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป		t	P>t
	N = 71		N = 126			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
การเตรียมการวางแผน	2.7634	0.7206	2.7944	0.8302	-0.2641	0.7920
การดำเนินการวางแผน	2.8601	0.7464	2.8328	0.9062	0.2166	0.8287
การปฏิบัติตามแผน	2.9309	0.8022	2.8947	0.8517	0.2924	0.7703
การประเมินผล	3.0268	0.7159	2.9119	0.7514	1.0476	0.2961
เฉลี่ย	2.8930	0.6952	2.8570	0.7988	0.3178	0.7510

จากตาราง 7 แสดงว่า ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวม
ทั้งสี่ด้าน ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่
ต่างกันด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 8 เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้าน
ประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง

ปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ต่ำกว่า 10 ปี N = 85		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 112		t	P>t
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
การเตรียมการวางแผน	2.6776	0.7063	2.8634	0.8434	-1.6401	0.1026
การดำเนินการวางแผน	2.7471	0.7041	2.9152	0.9429	-1.377	0.1699
การปฏิบัติตามแผน	2.8353	0.7013	2.9627	0.9187	-1.0642	0.2886
การประเมินผล	2.8718	0.6825	3.0152	0.7765	-1.3518	0.1780
เฉลี่ย	2.7809	0.6378	2.9375	0.8398	-1.4334	0.1533

จากตาราง 8 แสดงว่า ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวม
ทั้งสี่ด้าน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่
ต่างกันด้านประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 9 เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้านขนาด
ของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

ปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน		ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป		t	P>t
	N = 112		N = 85			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
การเตรียมการวางแผน	2.8062	0.7766	2.7529	0.8125	0.4678	0.6405
การดำเนินการวางแผน	2.8291	0.8152	2.8605	0.8989	-0.2563	0.7980
การปฏิบัติตามแผน	2.9367	0.7729	2.8695	0.9079	0.5600	0.5761
การประเมินผล	3.0000	0.7240	2.8918	0.7583	1.0182	0.3098
เฉลี่ย	2.8883	0.7196	2.8458	0.8171	0.3875	0.6988

จากตาราง 9 แสดงว่า ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวม
ทั้งสี่ด้าน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่
แตกต่างกันด้านขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่
ตั้งไว้

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ความลำดัดดังนี้

ตาราง 10 เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้านคุณวุฒิทางการศึกษา

ปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป		t	P>t
	N = 120		N = 191			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
การเตรียมการวางแผน	2.8608	0.8265	2.7372	0.8845	1.2307	0.2194
การดำเนินการวางแผน	2.9304	0.8952	2.7921	0.9104	1.3124	0.1904
การปฏิบัติตามแผน	2.9439	0.8924	2.7953	0.8783	1.4435	0.1499
การประเมินผล	3.0658	0.8852	2.8105	0.7881	2.6512	0.0084**
เฉลี่ย	2.9483	0.8852	2.7848	0.8229	1.6965	0.0908

**P < .01

จากตาราง 10 แสดงว่า ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวม ทั้งสี่ด้าน ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาคือต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีทัศนะต่อปัญหาในการประเมินผลสูงกว่าครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

ตาราง 11 เปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความทัศนะของครู
อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้าน
ประสบการณ์ในตำแหน่ง

ปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ต่ำกว่า 10 ปี N = 99		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป N = 212		t	P>t
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
การเตรียมการวางแผน	2.9293	0.8406	2.7175	0.8675	2.0258	0.0436*
การดำเนินการวางแผน	3.0072	0.9138	2.7699	0.8939	2.1656	0.0311*
การปฏิบัติตามแผน	3.0055	0.9354	2.7813	0.8538	2.0918	0.0373*
การประเมินผล	3.0475	0.8851	2.8443	0.8044	2.0086	0.0455*
เฉลี่ย	2.9984	0.8579	2.7776	0.8095	2.1988	0.0286*

*P < .05

จากตาราง 11 แสดงว่า การวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวม
ทั้งสี่ด้าน ความทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่าง
กันด้านประสบการณ์ในตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้อง
กับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีทัศนะต่อปัญหา
การวางแผนบริหารโรงเรียนสูงกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเตรียมการวางแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 ด้านการดำเนินการวางแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้าน
การปฏิบัติตามแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการประเมินผล
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน

ต่ำกว่า 10 ปี มีทักษะข้อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนสูงกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์
ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ในทุกด้าน

ตาราง 12 เปรียบเทียบข้อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทักษะของครู
อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้านขนาด
ของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

ปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน N = 171		ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป N = 140		t	P>t
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
การเตรียมการวางแผน	2.7906	0.8725	2.7779	0.8550	0.1297	0.8969
การดำเนินการวางแผน	2.8797	0.9012	2.8036	0.9125	0.7370	0.4617
การปฏิบัติตามแผน	2.8474	0.8707	2.8591	0.9059	-0.1155	0.9082
การประเมินผล	2.9404	0.7978	2.8707	0.8795	0.7313	0.4652
เฉลี่ย	2.8655	0.8140	2.8263	0.8520	0.4131	0.6798

จากตาราง 12 แสดงว่า ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวม
ทั้งสี่ด้าน ตามทักษะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่าง
กันด้านขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 6 ประมวลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการวางแผนบริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการศึกษา
จังหวัดสงขลา โดยจำแนกตามลำดับความถ

ตาราง 13 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ลำดับที่	ปัญหาและข้อเสนอแนะ	ความถี่
<u>ปัญหาการเตรียมการวางแผน</u>		
1.	โรงเรียนไม่มีระบบข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลไม่ชัดเจน	95
2.	ชุมชนไม่ค่อยสนใจในการเสนอแนะปัญหาและความต้องการบางส่วน ของโครงการชีวิตกับค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่น	49
3.	ทรัพยากรการบริหารโดยเฉพาะคนมีน้อย วัสดุอุปกรณ์มีน้อย และได้ไม่ทันกับความต้องการที่จะใช้	41
4.	ผู้บริหารโรงเรียนและครูไม่สนใจหรือให้ความสำคัญต่อแผนงาน และปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด	37
5.	ระยะเวลาในการดำเนินการมีน้อย หน่วยงานระดับสูงกำหนด นโยบายล่าช้า	31
6.	บุคลากรขาดความรู้ หลักการ ทฤษฎีในการวางแผนและวิเคราะห์ปัญหา	23
<u>ข้อเสนอแนะ</u>		
1.	ควรพัฒนาความรู้ความเข้าใจบุคลากรในการจัดระบบข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ให้ชัดเจน	79
2.	ควรให้โรงเรียนทำความเข้าใจกับชุมชนในท้องถิ่นโดยการออกแบบสำรวจ ความต้องการชุมชนและร่วมกิจกรรมในชุมชนตามโอกาสต่าง ๆ	53

ตาราง 13 (ต่อ)

ลำดับที่	ปัญหาและข้อเสนอแนะ	ความถี่
3.	ผู้บริหารต้องกำหนดบทบาทการวางแผนและกลไกสนับสนุนแผนงาน ต่าง ๆ ให้ชัดเจน	44
4.	ควรทำความเข้าใจบุคลากรในหลายวิธีการเพื่อให้เห็นความสำคัญและ ถือปฏิบัติตามแผนงานอย่างจริงจังจรรยาบรรณที่กำหนด	41
5.	ควรเสนอแนะให้หน่วยงานระดับสูงกำหนดคราตกกลางวัสดุให้เหมาะสม และห้ามการกับประโยชน์ใช้สอย	12
<u>ปัญหาการดำเนินการวางแผน</u>		
1.	บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ หลักการ ทฤษฎีในการวางแผน	54
2.	บุคลากรมีภารกิจมากเกินไป อยู่ห่างไกลโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน	30
3.	ผู้บริหารมักจะไม่ใช่กระบวนการกลุ่มในการวางแผน เพียงแต่ มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบไปเขียนแล้วนำเสนอ	23
4.	งบประมาณน้อยไม่ทันการและพอใช้	20
5.	แผนงานไม่สอดคล้องกับนโยบายหน่วยเหลือ	18
<u>ข้อเสนอแนะ</u>		
1.	ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนให้มากที่สุดและมอบหมาย หน้าที่และความรับผิดชอบให้ตรงกับความถนัด	47
2.	ควรให้ความรู้แก่บุคลากรด้วยการอบรมสัมมนาในด้านการวิเคราะห์ ปัญหาเพื่อจัดทำแผน	43
3.	ควรชักชวนทำความเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกำหนดบทบาทการปฏิบัติงานให้ชัดเจน	36

ตาราง 13 (ต่อ)

ลำดับที่	ปัญหาและข้อเสนอแนะ	ความถี่
4.	ควรพิจารณาจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของโครงการ แผนงานให้เหมาะสมและทันการ	22
5.	ผู้บริหารควรเน้นกระบวนการกลุ่มในการวางแผนอย่างจริงจัง	19
	<u>ปัญหาการปฏิบัติงานแผน</u>	
1.	การรายงานผลไม่เป็นไปตามแผน ขาดการติดตามกำกับจากผู้บริหาร โรงเรียน	65
2.	ไม่สามารถปฏิบัติงานตามโครงการได้ครบถ้วนเพราะบุคลากรมีน้อย ไม่สนใจที่จะปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด	63
3.	ข้อจำกัดของจำนวนบุคลากร วัสดุและเวลาดำเนินการ	58
4.	ไม่ค่อยมีการประสานแผนกับกลุ่มโรงเรียนและหน่วยงานระดับสูง	11
	<u>ข้อเสนอแนะ</u>	
1.	ผู้บริหารควรให้ความสนใจบุคลากร ปลุกสำนึกความรับผิดชอบใน หน้าที่ และกำกับติดตามให้มีการปฏิบัติงานตามแผนงานและปฏิบัติที่กำหนด	91
2.	ผู้บริหารควรเป็นผู้ประสานแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งยึดหลัก ราชการให้ครูให้โทษต่อบุคลากรในการปฏิบัติงานตามแผน	54
3.	ผู้บริหารต้องมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจนและใช้หลัก กระบวนการกลุ่มและการนิเทศภายใน	30
4.	ควรจัดสรรบุคลากรให้ครบตามเกณฑ์และตรงกับความต้องการของโรงเรียน	27
5.	ควรให้มีการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ตามลำดับความสำคัญของโครงการในรูป คณะกรรมการพิจารณาจัดสรร	25

ตาราง 13 (ต่อ)

ลำดับที่	ปัญหาและข้อเสนอแนะ	ความถี่
<u>ปัญหาการประเมินผล</u>		
1.	มักจะไม่มีผลการประเมินผลตามแผนงานและปฏิทินที่กำหนดไว้	71
2.	ไม่มีเครื่องมือประเมินผลงานที่ชัดเจนครอบคลุมวัตถุประสงค์	56
3.	ไม่ได้จัดทำเอกสารสรุปผลการประเมินผลงานให้ชัดเจน	38
4.	ผู้บริหารและบุคลากรไม่ให้ความสำคัญและไม่ยอมรับผลการประเมิน เพราะกลัวความล้มเหลว	34
5.	มักจะไม่ได้มีการประชุมเพื่อหารือแก้ไขปัญหาค้นพบช่องว่างการดำเนินการ	20
<u>ข้อเสนอแนะ</u>		
1.	ควรกำหนดแบบประเมินผลงานและสรุปผลการประเมินเป็นเอกสาร และประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วถึง	57
2.	ผู้บริหารควรกำกับและติดตามให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานไปตามแผนงานและปฏิทินที่กำหนด	95
3.	ควรจัดให้มีการอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างเครื่องมือประเมินผลงานโครงการที่ชัดเจนและครอบคลุมรายละเอียดของโครงการ	47
4.	ควรจัดให้มีคณะกรรมการในการประเมินผลและรายงานผลในโรงเรียน	52
5.	ผู้บริหารโรงเรียนควรทำความเข้าใจกับบุคลากรและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล	34

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า วิธีการดำเนินการ การวิเคราะห์ ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การอภิปรายผล ประมวลปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการ วางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป ความสำคัญ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อทราบระดับปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา และเปรียบเทียบปัญหาค่าความท้าทายของผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันในด้าน คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ตลอดจนการประมวลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ

วิธีการในการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งส่งไปยังผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยสุ่มตัวอย่างจากผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดจำนวน 483 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 214 คน และสุ่มตัวอย่างจากครูอาจารย์ จำนวน 5,559 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คน รวมกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ 564 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยสาระ สำคัญจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1

เป็นสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับปัญหาการวางแผน บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สี่ด้าน คือ ขั้นการเตรียมการวางแผน ขั้นการดำเนินการวางแผน ขั้นปฏิบัติการตามแผน และขั้นการประเมินผล ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 45 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด เพื่อถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ในการวางแผนบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้นำแบบสอบถามที่สร้างให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงแล้ว ผู้วิจัยได้ขอหนังสือแนะนำตัวจาก วิทยาลัยเทคโนโลยีมหาวิทาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ สงขลา ถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา เพื่อแนะนำตัวและขอความร่วมมือสำนักงาน แจ้งขอความร่วมมือไปยังสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอในสังกัด เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนและครู อาจารย์ในสังกัด ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ปรากฏว่า ผู้วิจัยได้ส่งแบบ สอบถามไปจำนวน 564 ฉบับ ได้รับคืน 508 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.07 เป็นแบบสอบถาม ฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 508 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับค่าสถิติพื้นฐานและการทดสอบสมมุติฐาน t-test โดย เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อทราบระดับปัญหาและเปรียบเทียบระดับปัญหาการวางแผนบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ทั้งโดยส่วนร่วมและรายด้าน
2. วิเคราะห์ประมวลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการวางแผน บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ โดยจัดลำดับ ความดีในแง่ละด้านของกระบวนการวางแผน

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ทางด้านผู้บริหารโรงเรียนพบว่า มีจำนวน 197 คน ในจำนวนนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปและต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.0 และ 36.0 ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้เป็นผู้มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.9 และ 43.1 ตามลำดับ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนทั้งกล่าวปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดห้องเรียนตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไปและต่ำกว่า 12 ห้องเรียน เป็นสัดส่วนร้อยละ 43.1 และ 56.9 ตามลำดับ ทางด้านครูอาจารย์จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 317 คน เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ร้อยละ 61.4 ต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 38.6 ด้านประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และต่ำกว่า 10 ปี เป็นสัดส่วนร้อยละ 68.2 และ 31.8 และครูอาจารย์เหล่านี้เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดจำนวนห้องเรียนตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไปและต่ำกว่า 12 ห้องเรียน เป็นสัดส่วนร้อยละ 45.0 และ 55.0 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปเป็นประเด็นสำคัญดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งสี่ด้าน คือ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นการดำเนินการวางแผน ขั้นการปฏิบัติตามแผน และขั้นการประเมินผล ของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์มีทัศนะต่อระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมทั้งสี่ด้านในระดับปานกลาง

1.2 ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา มีทัศนะต่อระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมทั้งสี่ด้านในระดับปานกลาง

1.3 ครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา มีทัศนะต่อระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมทั้งสี่ด้านในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ โดยส่วนรวมทั้งสองด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน ก็พบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกัน

3. ผลการเปรียบเทียบด้านปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ต่างกันในด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และด้านขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า

3.1 ด้านคุณวุฒิทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมทั้งสองด้านไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน ก็พบว่า ไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกัน

3.2 ด้านประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมทั้งสองด้าน ไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน ก็พบว่าทั้งสองด้านไม่แตกต่างกัน

3.3 ด้านขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียนต่ำกว่า 12 ห้องเรียน และผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียนตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยส่วนรวมและรายด้าน

4. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่ต่างกันในด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า

4.1 ด้านคุณวุฒิทางการศึกษา พบว่า ครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาคือต่ำกว่าปริญญาตรี และตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมทั้งสองด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประเมินผลแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการเตรียมการวางแผน การดำเนินการวางแผน และการปฏิบัติตามแผน ไม่แตกต่างกัน

4.2 ด้านประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนโดยรวม ทั้งสี่ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และน่าสนใจว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนสูงกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ทุกด้าน

4.3 ด้านขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่ำกว่า 12 ห้องเรียน และตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนโดยรวมทั้งสี่ด้าน ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แต่ละด้านไม่แตกต่างกันเช่นเดียวกัน

5. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สรุปเป็นรายด้านตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 การเตรียมการวางแผน

5.1.1 ปัญหาโรงเรียนขาดระบบข้อมูลที่ชัดเจนเป็นปัจจุบัน ทรัพยากรมีไม่เพียงพอไม่ทันกับความต้องการใช้ ผู้บริหารและบุคลากรไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อแผน ขาดความรู้ทฤษฎีในการวางแผน มีเวลาดำเนินการน้อย ชุมชนไม่สนใจในปัญหาของโรงเรียน บางครั้งกิจกรรมต่าง ๆ ไปขัดต่อค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรมในท้องถิ่น

5.1.2 ข้อเสนอแนะในการวางแผน ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร พัฒนาระบบข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การกำกับ ติดตาม และนิเทศ อำนวยความสะดวกในด้านวัสดุอุปกรณ์ และเป็นผู้นำในการสำรวจความต้องการของชุมชน โดยการออกแบบสำรวจความต้องการและเข้าร่วมกิจกรรมในชุมชนในโอกาสต่าง ๆ

5.2 การดำเนินการวางแผน

5.2.1 ปัญหา ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้ ทักษะและทักษะในการวางแผน มักจะไม่ใช้กระบวนการกลุ่ม งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรมีน้อย และแผนงานไม่สอดคล้องกับนโยบายหน่วยงานระดับสูง

5.2.2 ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรให้ความรู้ หลักการ ทฤษฎีในการวางแผน มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจนตรงกับความถนัด ควรชักชวนนโยบายเป้าหมาย วัตถุประสงค์ก่อนจัดทำแผน พิจารณาทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ และใช้กระบวนการกลุ่มในการวางแผนอย่างจริงจัง

5.3 การปฏิบัติตามแผน

5.3.1 ปัญหา ไม่มีการรายงานผลตามแผน ผู้บริหารขาดการกำกับติดตามโครงการมีจำนวนมากเกินไป ในขณะที่ทรัพยากรการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนมีจำกัด และการประสานแผนงานกับหน่วยงานอื่นมีน้อย ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการกิจ

5.3.2 ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรเป็นผู้ปลุกสำนึกในหน้าที่แก่บุคลากร มีการกำกับติดตามโดยหลักการ มีการให้ทุนให้โทษแก่สามารถยืดหยุ่นได้บ้าง ใช้หลักกระบวนการกลุ่มและการนิเทศภายในตลอดเวลา รวมทั้งการควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

5.4 การประเมินผล

5.4.1 ปัญหา ไม่มีการประเมินผลตามแผนหรือปฏิทินที่กำหนดไว้ ไม่มีเครื่องมือที่ชัดเจน ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของแผน ไม่ได้จัดทำเอกสารสรุปผล บุคลากรและผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลเพราะกลัวความล้มเหลว

5.4.2 ข้อเสนอแนะ ควรจัดให้มีการอบรมหรือประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในการจัดทำเครื่องมือประเมินแผนงานที่ชัดเจน ผู้บริหารควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน จัดให้มีคณะกรรมการประเมิน และจัดทำเอกสารสรุปผลการประเมินเพื่อประชาสัมพันธ์ และผู้บริหารควรมีบทบาทในการกำกับให้มีการดำเนินการให้มากกว่าที่เป็นอยู่

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการศึกษานโยบายการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ในครั้งนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจที่จะนำมาอภิปรายผล ดังนี้คือ

1. ผลการเปรียบเทียบนโยบายการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยส่วนรวมและรายด้านทั้งสี่ขั้นตอน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ โกศิต แก่นอิน (2531 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารงานด้านกิจการนักเรียนไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชำนิ ยี่งวัฒนา (2532 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง เชื้อนาคา (2532 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ต มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนนิเทศภายในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประกอบ มณีโรจน์ (2533 : 127) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบูรณ์ ไกรคุ้ม (2531 : 97) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารงานโครงการอาหารกลางวันไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ น่าจะมีเหตุผลมาจากว่า ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดนโยบายที่ชัดเจนว่า จะให้ทุกหน่วยงานในสังกัดใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน พร้อมทั้งมีมาตรการให้หน่วยงานหรือโรงเรียนจัดทำแผนงานในรูปแบบปฏิบัติการประจำปีตามปฏิทินที่กำหนด และนำเสนอไปยังกลุ่มโรงเรียนเพื่อขอความเห็นชอบและจัดทำเป็นรูปเล่มแผนแนวทางที่กำหนดให้แก่อำนาจสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และแจกจ่ายไปยังบุคลากร

ผู้รับผิดชอบทุกฝ่ายในโรงเรียน ในการดำเนินการจัดทำแผนนั้นผู้บริหารและครูอาจารย์จะมีส่วนร่วมกันอย่างใกล้ชิดกันมากในการประชุมหารือ และร่วมมือกันในการดำเนินการวางแผน ดังนั้น การมองสภาพปัญหาต่าง ๆ จึงคล้ายคลึงไม่แตกต่างกัน ประกอบกับผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์มีคุณวุฒิทางการศึกษาส่วนใหญ่ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ทักษะในการวางแผนในลักษณะที่คล้ายคลึงหรือเหมือนกันจากสถานการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดังที่กล่าวแล้วข้างต้น คือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ก : 6) กำหนดให้หน่วยงานในสังกัดจัดทำแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาอย่างจริงจัง ในช่วงปลายแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 5 ส่วนภารกิจและรูปแบบการวางแผนก็ได้กำหนดให้โรงเรียนในสังกัดทุกขนาดจัดทำในแนวเดียวกัน ความร่วมมือที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติส่งไปให้ทุกโรงเรียน กล่าวคือ ได้กำหนดภารกิจงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ และการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ความแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 6 ระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา ได้มีแผนงานบริหารและสนับสนุน โดยกำหนดให้มีการปรับปรุงกระบวนการนิเทศการศึกษาให้มีคุณภาพ เน้นให้ทุกหน่วยงานใช้แผนเป็นเครื่องมือ มีการนิเทศและประเมินผลอย่างเป็นระบบ นำวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานและเร่งให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2531 : 19) นอกจากนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ต่างก็มีโอกาสได้เข้าร่วมฝึกอบรม ประชุมสัมมนาตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารและการเรียนการสอน ที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้จัดขึ้นอย่างทั่วถึงทุกคน ทั้งยังได้รับการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อหรือศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อ เครื่องมือ วิธีการต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด จึงเป็นที่เข้าใจว่า การพัฒนาบุคลากรตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารและการเรียนการสอนของบุคลากรในสังกัดของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์มีความรู้ ความเข้าใจตรงกันถึงบทบาทหน้าที่ของตน ในการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษามากยิ่งขึ้น ดังที่ มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมาธิราช (2528 : กำน่า) ให้เหตุผลสนับสนุนว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง จะช่วยให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ มีทักษะประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ผลที่ใกล้เคียงกัน ทำให้มีทักษะต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน

น่าจะเกิดประสิทธิภาพต่อการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามข้างขึ้น ถ้าผู้บริหารการศึกษาทุกระดับจะได้สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดได้ศึกษาต่อหรือศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอในรูปแบบวิธีการต่าง ๆ เช่น สนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดอบรมสัมมนา จัดทำเอกสารเผยแพร่ ให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์สามารถเข้าใจในหลักการ ทฤษฎีและทักษะ ตลอดจนเทคนิควิธีในการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาอย่างลึกซึ้งชัดเจน สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแสวงหาวิธีการแก้ไขหรือพัฒนาให้ตรงเป้าหมายและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนในทุกขั้นตอนอย่างจริงจังเพื่อลดความขัดแย้ง สามารถจูงใจให้บุคลากรเข้ามาสนับสนุนกิจกรรมการนิเทศ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานหรือโครงการต่าง ๆ ไม่ใช่การถูกบังคับให้ทำเพื่อสนองนโยบายอยู่ฝ่ายเดียว การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจและใกล้ชิดกับปัญหาและทราบถึงสถานการณ์ ทรัพยากร และเป้าหมายโดยชัดเจน ย่อมประกันได้ว่า จะบังเกิดผลคือประสิทธิภาพการบริหารจัดการประถมศึกษาได้เป็นอย่างดี

2. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความทักษะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่ต่างกันด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ปรากฏว่า

2.1 การเปรียบเทียบด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาคือว่าระดับปริญญาตรีและตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีทักษะต่อการระดมปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2527 : 104) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก ที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีทักษะต่อการวางแผนไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประดิษฐ์ ระสีตานนท์ (2528

: 87) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ที่มีคุณวุฒิ
ต่างกัน บริหารงานด้านการวางแผนไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สนั่น สุธากุล
(2530 : 126) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย ที่มี
คุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการบริหารโรงเรียน ด้านการ
วางแผนไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อมร เสือคำ (2531 : 55) ที่พบว่า ผู้
บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ที่มีคุณวุฒิต่างกัน
ปฏิบัติงานด้านการวางแผนไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบัติ ไกรนรา
(2532 : 126) ที่ศึกษาการปฏิบัติงานการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มี
คุณวุฒิต่างกัน มีทัศนะต่อการวางแผนบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ น่าจะมีเหตุผลมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการวางแผนบริหารโรงเรียน
ไม่ต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทุกโรงเรียนต่างก็มีคู่มือบริหารโรงเรียน
ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แจกจ่ายให้เหมือนกัน การกำหนดบทบาทและ
ภารกิจของโรงเรียนก็เป็นไปในทางเดียวกัน ผลการวิจัยของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ (2527 : 61 - 63) เสนอสาระว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่างกัน มี
ความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญของคู่มือดังกล่าว เนื้อหาสาระจากเอกสารมีประโยชน์ต่อการ
วางแผนบริหารโรงเรียนในระดับมาก อีกทั้ง การที่ผู้บริหารรุ่นเก่าทุกคนได้ผ่านกระบวนการอบรม
ความโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษามาแล้ว พบว่า จากการ
รายงานผลการอบรม ผู้บริหารที่มีพื้นฐานความรู้ต่างกัน มีความรู้หลังการอบรมไม่แตกต่างกัน
(ธีระ รุญเจริญ. 2528 : 1) ในขณะเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
ก็ได้จัดทำและแจกเอกสาร คู่มือการฝึกอบรมด้วยตนเอง จำนวน 20 เล่ม ซึ่งจะมีเนื้อหา
สาระรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ กระบวนการบริหาร และการจัดทำแผนงานทั้ง 6 งาน
ไว้อย่างครบถ้วน ประกอบกับการกำกับ ติดตาม นิเทศงานจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับรู้และถือปฏิบัติภารกิจได้ไม่ต่างกันมากนัก เหตุผล
ประการสำคัญอีกส่วนหนึ่งคือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ก็พยายามที่จะ

เพิ่มพูนความรู้แก่ตนเองเพื่อเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น กล่าวคือ ในขณะที่ผู้บริหารส่วนหนึ่งมี โอกาสศึกษาต่อด้วยตนเองจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และบางส่วนกำลังใช้เวลาออก ราชการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา เช่น วิทยาลัยครูกรมโครงการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากร ประจำการหรือในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทำให้ความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการ วางแผนบริหารโรงเรียนไม่ค้างไปจากผู้บริหารอีกส่วนหนึ่ง

น่าจะเกิดประสิทธิภาพต่อการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษามากยิ่งขึ้น ถ้าผู้ บริหารการศึกษาทุกระดับจะเปิดโอกาส ส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีโอกาส ศึกษาต่อ หรือจัดให้มีการอบรมสัมมนาในเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนอย่างน้อย ปีละหนึ่งครั้ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ตลอดจนการเรียนรู้ในแนวคิด เทคนิควิธีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ใช้ในการบริหารการศึกษา เพราะการเรียนรู้จะช่วยให้ในการ พัฒนาบุคคลในอาชีพของเขา จะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ นอก จากนี้ น่าจะเป็นผลดียิ่งขึ้นถ้าผู้บริหารในระดับสูงได้จัดระบบข้อมูล สารสนเทศและคู่มือเกี่ยวกับ การวางแผนบริหารโรงเรียนที่เหมาะสมกับสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนแต่ละระดับ แจกจ่ายให้โรงเรียนศึกษาและถือปฏิบัติ เพื่อให้การวางแผนบริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถใช้เครื่องมือประเมินผลได้อย่าง หนักแน่นและมั่นใจยิ่งขึ้น

2.2 การเปรียบเทียบด้านประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผน บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริพิตร นิยมศรีสมศักดิ์ (2527 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นครนายก ที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อมร เสือคำ (2531 : 51) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ที่มีประสบการณ์บริหารต่างกัน ปฏิบัติงาน ตามกระบวนการบริหารไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบัติ ไกรนรา (2532 :

บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติงานการวางแผนบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ เจือแก้ว (2533 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ น่าจะมีเหตุผลมาจากว่านับตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2528 เป็นต้นมา ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยจัดให้มีการอบรมแบบเข้มเป็นเวลาถึง 7 วันเต็ม ด้วยการใช้สื่อหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการใช้การฝึกอบรมด้วยตนเองสำหรับผู้บริหารจำนวน 20 เล่ม อีกทั้งมีวิดีโอให้ศึกษากฎวิธีอย่างอีกหลายกรณี เพิ่มพูนความรู้ ทักษะแก่ผู้บริหารในการวางแผนบริหารโรงเรียน นับเป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีคุณประโยชน์ยิ่ง ผู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินจะต้องให้คะแนนอย่างน้อยร้อยละ 80 ซึ่งนับว่าเป็นเกณฑ์ที่สูง จึงน่าจะประกันได้ว่า (ธีระ รุญเจริญ. 2528 : 31) ผู้บริหารเหล่านั้นย่อมสามารถเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการบริหารของตนได้เป็นอย่างดี เหตุผลประการต่อมา คือ จากวิธีการเลือกบุคคลที่เป็นข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งในอัตรากำลัง ซึ่งไม่ได้ผ่านกระบวนการสอบและการพัฒนา ก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง มาเป็นการสอบเพื่อบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูเป็นผู้บริหารโรงเรียน นับตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2528 เป็นต้นมา มีการสอบคัดเลือกโดยเป็นระบบ ได้มีการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักสูตรของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและประสบการณ์เดิม ตลอดจนพฤติกรรมการบริหาร ประกอบการพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2530 : 1 - 2) นอกจากเหตุผลสองประการข้างต้นแล้ว ก็ยังพบว่า ปัจจุบันเทคโนโลยีด้านการศึกษาใหม่ ๆ ก็เปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของตนเองอีกหลายทาง เช่น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ก็มีหลักสูตรการฝึกอบรมเข้ม หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการแก่นักศึกษาของนครและผู้บริหารโรงเรียน

เป็นระยะ (อมร เสือคำ. 2531 : 67) จึงน่าจะเป็นผลให้ปัญหาการวางแผนบริหาร
โรงเรียนของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

น่าจะเกิดประสิทธิภาพต่อการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษามากยิ่งขึ้น ถ้าหาก
ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการประถมศึกษาจะจัดให้มีการอบรมหรือ
ประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการแก่ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และแลกเปลี่ยน
ประสบการณ์ในการวางแผนบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารด้วยกันเอง โดยเฉพาะการเพิ่ม
เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ในการวางแผนบริหารโรงเรียนด้วยวิธีการใช้สื่อหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อ
ให้การบริหารการประถมศึกษาสามารถก้าวตามทันกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจและ
เทคโนโลยีในสภาพปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดอบรมสัมมนาในระยะสั้น ๆ และกระทำ
อย่างต่อเนื่องโดยตลอดนั้น นับว่าเป็นประสบการณ์ตรงที่ผู้บริหารสามารถจะนำไปประยุกต์ใช้ในการ
การบริหารได้อย่างจริงจังและมั่นใจ เพราะผู้ที่มีประสบการณ์ มีส่วนทำให้ผู้นั้นมีความรู้ ความ
สามารถ และปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจสูง นอกจากนี้หน่วยงานในทุกระดับควรกำหนดมาตรการ
การนิเทศกำกับอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน เพื่อให้ผู้บริหารได้เกิดขวัญกำลังใจ สามารถขอรับ
คำปรึกษาเพื่อแก้ไขข้อปัญหาในระหว่างการดำเนินการ มิใช่การรายงานผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุด
โครงการ ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ
การควบคุม กำกับและนิเทศ ถ้าการควบคุมเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่บนพื้นฐานหลักการ ย่อม
เชื่อได้ว่า แผนซึ่งกำหนดขึ้นไว้นั้นย่อมบรรลุถึงความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การเปรียบเทียบค่านิยมของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่
ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่ำกว่า 12 ห้องเรียน และตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป มีทัศนะต่อ
ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ
สมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2527 :
บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก ที่ปฏิบัติ
งานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อการวางแผนบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน สอดคล้อง
กับงานวิจัยของ สมบัติ ไกรนรา (2532 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ระดับการปฏิบัติงานการ

วางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงเกียรติ พิษมงคล (2533 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ เจือกโวัน (2533 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ น่าจะมีเหตุผลมาจาก สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 26) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ 6 งาน อีกทั้งได้กำหนดนโยบายในการใช้แผนบริหารงานตามภารกิจเหมือนกัน โดยไม่แยกว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดใด ทั้งนี้ เนื่องจากอัตราค่าจ้างครูอาจารย์ในโรงเรียนจะมีสัดส่วนกับจำนวนห้องเรียนที่คล้ายคลึงกัน นั่นคือโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่จะมีครูพอสักกับจำนวนชั้นเรียน หากจะมีขาดหรือเกินไปบ้างก็มีในอัตราที่ไม่มากนัก สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา (2533 : 8 - 12) ได้แสดงตัวเลขอัตราค่าจ้างบุคลากรครูที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนด เพียง 292 อัตรา ในปีการศึกษา 2534 นับว่าเป็นอัตราขาดแคลนที่ไม่สูงมากนัก หากจะเทียบกับจำนวนข้าราชการครูตามบัญชีที่มีอยู่เดิมคือ 6,042 คน ในปีงบประมาณ 2534 แต่ทั้งนี้ก็น่าสนใจว่า มีข้าราชการครูที่ไปช่วยราชการหรือลาศึกษาต่อเป็นจำนวนที่มากพอสมควร ทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรที่เป็นจริงอาจจะสูงกว่าตัวเลขข้างต้นไปบ้างเล็กน้อย คงได้กล่าวแล้วว่า ภารกิจและแนวทางการบริหารโรงเรียนไม่ได้แตกต่างกันตามขนาดหรือสภาพแวดล้อมอันใดของโรงเรียน ดังที่ อรุณ ศรีวรรณชาติ (2529 : 91) ได้กล่าวไว้ว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันก็มีภารกิจในการบริหารโรงเรียนเหมือนกันทั้ง 6 งานคือ งานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ถึงแม้ว่าโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีงานค่อนข้างมาก เพราะบุคลากรในโรงเรียนมีมากกว่า แต่เป็นเพียงปริมาณ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนแบ่งภาระให้

ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน ส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก ก็ต้องปฏิบัติงานในการวางแผนบริหารงานในโรงเรียนเหมือนกัน ประกอบกับการที่ให้มีระเบียบว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน พุทธศักราช 2529 และ พ.ศ. 2531 ซึ่งมีหลักการให้ความร่วมมือกันของโรงเรียนภายในกลุ่มเดียวกัน จำนวน 7 - 10 โรงเรียน ตามสภาพภูมิศาสตร์ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนาระดับคุณภาพการศึกษา และการระดมสรรพกำลังเพื่อการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งศูนย์วิชาการในระดับต่าง ๆ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนา และลดระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งศูนย์วิชาการของกลุ่มโรงเรียนอันถือเป็นนวัตกรรมใหม่ที่สุดที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้นำมาใช้ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา นับว่ามีประโยชน์อย่างสูง

น่าจะเกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษามากยิ่งขึ้น ถ้าหากผู้บริหารการประถมศึกษาทุกระดับจะหาความข้อเสนอจากแบบสอบถามปลายเปิดที่เสนอแนะให้มีการจัดสรรทรัพยากรการบริหารให้เหมาะสมเพียงพอ โดยเฉพาะจำนวนบุคลากรที่เป็นไป ตามเกณฑ์ ก.ค. กำหนด และตรงกับความต้องการของโรงเรียน ด้านวัสดุอุปกรณ์ควรเพิ่มเติมให้มากขึ้น และสามารถดำเนินการอย่างเหมาะสมกับสภาพราคาที่เป็นจริงในห้องตลาด เพื่อให้โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณได้ทันกับความต้องการใช้ และช่วยประหยัดงบประมาณของชาติโดยส่วนรวม นอกจากนี้ ควรมีการประสานนโยบายและแผนงานระหว่างหน่วยงานระดับต่าง ๆ ให้ชัดเจนทันการเมื่อเริ่มปีการศึกษาใหม่หรือในช่วงเริ่มดำเนินการวางแผน เพื่อความเป็นเอกภาพในการบริหารการศึกษา และประการสุดท้ายควรกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนให้ชัดเจน สามารถสนองตอบหลักการการจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในอันที่จะระดมสรรพกำลังเพื่อการจัดการศึกษา โดยการออกเป็นกฎหมายเพื่อกำหนดกรอบอัตรา กำลัง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน ให้องค์กรรับผิดชอบในระดับกลุ่มโรงเรียน มีบทบาทในการให้คำปรึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา ร่วมกับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ย่อมเชื่อว่า ประสิทธิภาพการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาย่อมจะสูงขึ้น

3. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ประสิทธิภาพในตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ปรากฏว่า

3.1 การเปรียบเทียบด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประเมินผล ครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2527 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก ที่มีคุณวุฒิแตกต่างกัน มีทัศนะต่อการวางแผนบริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมศักดิ์ เจือโกวิน (2533 : บทคัดย่อ) ที่สรุปผลการวิจัยว่า ครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ น่าจะมีเหตุผลมาจากว่า ในปัจจุบันครูอาจารย์ทุกคนได้ผ่านกระบวนการอบรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษา ส่วนครูที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่ ก็จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีเท่านั้น และอีกส่วนหนึ่งก็กำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีจากวิทยาลัยครู ในโครงการ กศ.บป. หรือ จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ ประคิษฐ์ ระสีคานนท์ (2528 : 87) ที่กล่าวว่า ครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีขึ้นไป เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพ สามารถมองปัญหาต่าง ๆ ด้วยความสุชุมและละเอียดลึกซึ้ง นอกจากนี้ ในการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารก็เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ได้เข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น โดยการจัดวางภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในภารกิจงานทั้ง 6 งาน ของโรงเรียนทุกคน จำนวนมากน้อยตามลำดับความสำคัญของภารกิจในโรงเรียน การเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดทำให้ครูอาจารย์มองเห็นสภาพข้อเท็จจริงใกล้เคียงกัน ทำให้มีทัศนะต่อระดับปัญหาไม่แตกต่างกันและมีความเต็มใจและร่วมมือ

ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ดังทัศนะของ ประชุม รศประเสริฐ (2533 : 116) ที่กล่าวว่า ในการวางแผนสำหรับหน่วยงานย่อย ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม เพราะนอกจากจะทำให้ได้แผนที่มีข้อมูลสมบูรณ์แล้ว ยังจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญ กำลังใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการสื่อความหมายซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ทั้งข้อมูลและข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชา ยังจะช่วยปรับปรุงการดำเนินการขององค์การให้ดีขึ้น และอาจช่วยให้ค้นพบข้อยุติหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาเรื้อรังหรือปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข

น่าจะเกิดประสิทธิภาพต่อการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดยิ่งขึ้นถ้าผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนจะสนับสนุนส่งเสริมให้ครูอาจารย์ในสังกัดทุกคนที่มีคุณวุฒิดีกว่าระดับปริญญาตรีมีโอกาสศึกษาต่อหรือได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ โดยจัดให้มีวิทยากร หรือเปิดโอกาส ให้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ หรือครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีขึ้นไป นอกจากนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรเน้นระบบการวางแผนการทำงานเป็นกลุ่มมากยิ่งขึ้น ดังข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ครูอาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของโครงการและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

เป็นที่น่าสังเกตว่าเมื่อเปรียบเทียบทัศนะของครูอาจารย์ที่ต่างกันด้านคุณวุฒิโดยส่วนรวมทุกด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประเมินผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีมีทัศนะต่อการวางแผนบริหารโรงเรียน สูงกว่าครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีขึ้นไป ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า ปัญหาด้านการประเมินผลและการรายงานผล จะมีปัจจัยมาจากสองประการสำคัญ ประการแรกคือ ผู้บริหารให้ละเลยไม่ให้ความสำคัญในชั้นตอนนี้ ขาดการกำกับดูแลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และประการที่สอง คือ การขาดเครื่องมือที่ดีในการประเมิน เนื่องจากครูอาจารย์ขาดความรู้ ทักษะในการสร้างและใช้เครื่องมือประเมินผลงาน

น่าจะเกิดประสิทธิภาพในการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดยิ่งขึ้น ถ้าหากผู้บริหารการศึกษาในระดับต่าง ๆ จะให้ความสนใจเพิ่มขึ้นในประเด็นต่อไปนี้คือ ประการที่หนึ่ง ในระดับโรงเรียน ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องเพิ่มความรู้ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎี และทักษะ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการของโรงเรียน โดยเฉพาะ

อย่างยิ่ง การจัดทำเครื่องมือสำหรับประเมินผล และสรุปผลให้ชัดเจนและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของแผนงานโครงการให้มากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนต้องกำกับให้บุคลากรผู้รับผิดชอบ หรือจัดให้มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานสรุปผลเป็นเอกสารอย่างชัดเจน โดยไม่กลัวว่าจะพบความล้มเหลวในการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติเสร็จสิ้นหรือกำลังดำเนินการอยู่ ต้องถือเป็นหน้าที่สำคัญ และผลงานที่ปรากฏจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอง จึงไม่สามารถละเลยได้ การควบคุมเป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินการของแผนว่าเป็นไปด้วยดีหรือไม่มีประสิทธิภาพมากนักน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง การควบคุมจะต้องเป็นไปทุกชั้นตอน ทุกระยะการดำเนินงาน และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จากข้อเสนอแนะแบบสอบถามปลายเปิดบางส่วนที่น่ารับฟัง ยังเสนอแนะให้ผู้บริหาร ใช้หลักการทำงาน โดยระบบราชการ กล่าวคือ อาจมีการให้ทุนให้โทษอย่างจริงจัง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้อุทิศปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการประอมศึกษาในที่สุด

3.2 การเปรียบเทียบด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ครูอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยส่วนรวมและรายด้าน ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยครูอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่า 10 ปี มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนโดยส่วนรวมและรายด้านสูงกว่าครูอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมมาตร แก้วอาษา (2528 : 101) ที่พบว่า ครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่างกัน มีทัศนะต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นตัวชี้ที่สำคัญที่ทำให้เห็นว่าประสิทธิภาพของบุคคล หรือครูอาจารย์เป็นปัจจัยในการที่ทำให้ครูอาจารย์มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งโดยส่วนรวมและรายด้าน ทั้งนี้ น่าจะมีเหตุผลเพราะว่าโดยปกติแล้ว อายุราชการจะมีส่วนสัมพันธ์กับอายุจริงตามปฏิทินของบุคคล กล่าวคือ ผู้ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี มักจะอยู่ในวัยหนุ่มสาวประมาณ 20 - 35 ปี ส่วนครูอาจารย์ที่มีอายุราชการ

ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ก็จะมีอายุจริงตามปฏิทินสูงตามไปด้วย จะอยู่ประมาณ 35 ปีขึ้นไป ดังนั้น ช่วงอายุจริงของครูอาจารย์อันสัมพันธ์กับอายุราชการ หรือประสบการณ์ในการทำงานของครู อาจารย์ จึงมีส่วนสำคัญในการสะท้อนให้เห็นทักษะของแต่ละช่วงของประสบการณ์ สมบูรณ์ แก้วมาก (2533 : 154) บันทึกว่า ครูอาจารย์ที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี เป็นวัยหนุ่มสาว ซึ่ง เป็นวัยที่กำลังต้องการความเปลี่ยนแปลง กล้าคิดกล้าทำ กล้าลงมือในสิ่งที่ท้าทายความสามารถ จึงมองสภาพการบริหารงานที่แตกต่างไปจากครูอาจารย์ที่มีอายุ 35 ปีขึ้นไป ซึ่งมีความกังวลและ สนใจตนเองมากขึ้น ปราโมทย์ จิตบรรจง (2522 : 66) ได้เปรียบเทียบให้เห็นความ แตกต่างของผู้มีประสบการณ์และอายุต่างกันว่า ผู้สูงอายุหรือมีประสบการณ์สูงขึ้นไป มีชีวิตในสังคม มานาน โดยเฉพาะวัยนี้ต้องปรับตัวมาก ต้องแสวงหาความมั่นคงในชีวิต จึงมีความคาดหวัง และตั้งใจในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างสูงรอบคอบ ย่อมมีความเห็นแตกต่างไปจากผู้มีวัยวุฒิ และประสบการณ์ต่ำกว่า

น่าจะเกิดประสิทธิภาพต่อการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษามากยิ่งขึ้น ถ้าผู้ บริหารโรงเรียนหรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบจะได้นสนองความต้องการของครูอาจารย์ตามข้อเสนอแนะ ในส่วนคำถามปลายเปิด ที่จะให้ครูอาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดเกณฑ์หรือ คณิตชีวิตของตนเองร่วมกันในการประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนการจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มครูอาจารย์ที่ต่างประสบการณ์ เพื่อแต่ละฝ่ายจะได้ ร่วมกันพัฒนากฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเข้าใจและมองสิ่งต่าง ๆ ไปในทิศทางเดียวกัน อัน เป็นการป้องกันการกระทบกระทั่งหรือข้อขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่สุดน่าจะเป็นผู้บริหารเองที่ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรหรือครูอาจารย์ทุกคน ทุกฝ่ายไม่ยึดติดกับอาวุโส หรือหมู่พวก ทำให้บุคลากรเกิดความน้อยเนื้อต่ำใจในการปฏิบัติงาน

3.3 การเปรียบเทียบค่านิยมของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ครูอาจารย์ สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ที่มีจำนวนต่ำกว่า 12 ห้อง เรียน และตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป มีทักษะต่อบุคลากรวางแผนบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยส่วนรวมและรายด้าน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับผลการ วิจัยของ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2527 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ครูอาจารย์ สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัดนครนายก ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ มีทัศนะต่อการวางแผนบริหารโรงเรียนทุกด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบัติ ไกรนรา (2532 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ระดับการปฏิบัติงานการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ เจือกโวัน (2533 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ น่าจะมีเหตุผลมาจาก ในปัจจุบันบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารมากยิ่งขึ้น การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจนขึ้นจากการที่ตัวผู้บริหารโรงเรียนได้ผ่านการอบรมพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง หรือการผ่านการอบรมตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการประถมศึกษา สำหรับครูอาจารย์ทุกคนก็ได้รับการอบรมตามโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการประถมศึกษาในลักษณะที่เข้มข้นและคล้ายคลึงกับการอบรมผู้บริหาร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติในการพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นอย่างดี การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการจัดทำแผนงานจะมีสภาพเหมือนกันในโรงเรียนทุกขนาด ทำให้ครูอาจารย์มีทัศนะต่อปัญหาที่ไม่แตกต่างกันมากนัก จะเห็นได้อย่างชัดเจนจากการกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานทั้งหน่วยงานในโรงเรียน หรือแผนภูมิการบริหารงานด้านวิชาการของโรงเรียน ซึ่งได้แบ่งครูอาจารย์ตามสายชั้นเรียนหรือกลุ่มประสบการณ์ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงถึงความสามารถ ความถนัดของตนเอง ในการร่วมมือกันในกลุ่มงานเพื่อพัฒนา บางโรงเรียนสามารถพัฒนาไปจนสามารถมีกลุ่มพัฒนาและควบคุมคุณภาพ (Q.C.) ภายในโรงเรียน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวเสริมแรงให้ครูอาจารย์ได้เป็นอย่างดี ประชุม รศประเสริฐ (2533 : 116) บันทึกว่า ผู้บริหารหน่วยงานย่อยจำนวนไม่น้อยที่สามารถบริหารงานในหน่วยงานของตนได้เป็นอย่างดี โดยที่ไม่มีแผนแม่บทหรือไม่ทราบแผนงานหลักในการวางแผน สำหรับหน่วยงานย่อยผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม เพราะนอกจากจะทำให้ได้แผนที่มีข้อมูลสมบูรณ์แล้วยังจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการสื่อความหมายซึ่งกันและกัน ข้อมูล

ย้อนกลับที่ได้จากผู้ได้บังคับบัญชาจะช่วยปรับปรุงการดำเนินการขององค์การให้ดีขึ้น และอาจช่วยให้ค้นพบข้อยุติหรือแนวทางแก้ปัญหาเรื้อรังหรือปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข

จึงน่าจะประสพผลดีเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในการพัฒนากระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียน ถ้าผู้บริหารหรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบจะได้สนองความต้องการของครูอาจารย์ตามข้อเสนอแนะในแบบสอบถามปลายเปิดในการพัฒนาระบบข้อมูล ซึ่งจากการประมวลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะพบว่า ระบบข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการอันแท้จริงเพื่อกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูงสุด ถึงแม้บุคลากรจะมีส่วนร่วมมากขึ้นก็จริง แต่ถ้าการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการไม่ตรงเป้าหมาย แผนงานต่าง ๆ ก็จะมีบรรลุวัตถุประสงค์ได้น้อยกว่าที่ควรจะเป็น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องส่งเสริมให้ครูอาจารย์ได้เพิ่มพูนประสบการณ์ในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการของภารกิจงาน หน่วยงานระดับสูงต้องกำหนดแนวทางการจัดระบบข้อมูลที่ เป็นปัจจุบันทันสมัยมากกว่าที่กำลังเป็นอยู่ และประการสำคัญ ควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับการจัดระบบข้อมูล และการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการแก่ผู้บริหาร โรงเรียนและครูอาจารย์ เพื่อให้การจัดระบบข้อมูลของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีระบบครบถ้วน สามารถดึงออกมาใช้ในการกำหนดแผนงานเพื่อพัฒนาคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันหน่วยงานในระดับอำเภอหรือจังหวัด ควรจะมีระบบการจัดเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ประสานสอดคล้องกับทางโรงเรียนเช่นเดียวกัน เพราะจากประสบการณ์ในการบริหารของผู้วิจัย พบว่าข้อมูลบางอย่างที่โรงเรียนได้รับการแจ้งหรือร้องขอจากหน่วยเหนือเป็นเรื่องที่ซ้ำซ้อนกับข้อมูลเก่า ๆ ที่เคยแจ้งไปแล้วสองถึงสามครั้ง เป็นการเพิ่มภาระแก่ผู้บริหารและครูอาจารย์มากกว่าที่ควรจะเป็น ทั้งนี้เพราะทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมีจำนวนจำกัดอย่างที่ทราบเป็นอย่างดีแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลบางประการโรงเรียนได้รับแจ้งในเวลาอันจำกัดต้องรีบดำเนินการ อาจจะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนหรือเกิดข้อบกพร่อง เมื่อนำไปวิเคราะห์ก็จะได้ตรงกับประเด็นปัญหาอันแท้จริงได้

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลและเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงเรียนแก่บุคลากร เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดความต้องการให้ตรงกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบาย ทั้งในระดับโรงเรียนและประสานสอดคล้องกับแนวนโยบายของหน่วยงานในระดับกลุ่มโรงเรียน อำเภอ จังหวัด หรือกรม ตลอดจนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
2. ผู้บริหารโรงเรียน ควรสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรให้เห็นความสำคัญของการวางแผนบริหารโรงเรียน ด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ มีการกำกับ ควบคุม ติดตาม และนิเทศ ในทุกขั้นตอนของการวางแผนอย่างจริงจัง โดยยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ กระบวนการกลุ่ม และหลักการราชการ มีการให้ข้อมูลให้โทษแก่ผู้ปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรม
3. ผู้บริหารควรจัดให้มีการประเมินผล ติดตามผลในรูปคณะกรรมการ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์หรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน ตลอดจนจัดทำเป็นรูปเอกสารสรุป เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศและนำเสนอเผยแพร่เพื่อประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานราชการหรือเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลสารสนเทศข้างต้น จะเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการวางแผนบริหารงานในโอกาสต่อไป
4. หน่วยงานในระดับอำเภอ จังหวัด หรือกรม ควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ เทคนิควิธี หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการวางแผนบริหารโรงเรียนแก่ผู้บริหารและครูอาจารย์ เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดแนวทางที่เป็นเอกภาพในการบริหารและประสานสอดคล้องในแนวนโยบายเมื่อสิ้นปีงบประมาณ หรือก่อนการจัดทำแผนพัฒนาหรือแผนปฏิบัติการประจำปี หรืออย่างน้อยที่สุด ก็ควรมีการจัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ที่ดำเนินการในระยะเวลาที่ผ่านมา ตลอดจนแนวนโยบายใหม่ที่กำหนดทิศทางอย่างกว้างให้โรงเรียนจะได้ปฏิบัติในอนาคต

5. หน่วยงานในระดับกรม จังหวัด และอำเภอ ควรกำหนดมาตรการและกลไกสนับสนุนกระบวนการบริหารและการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำกับ ควบคุม นิเทศ เป็นระยะต่อเนื่องตามเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำของการนิเทศ การจัดสรรทรัพยากรการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านบุคลากรในโรงเรียนควรเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนดค่าแห่งที่ ก.ค. กำหนด เพื่อให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานกิจได้อย่างครบถ้วน ความแนวนโยบาย อีกทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ ควรจัดให้เพียงพอกับความต้องการใช้ และกำหนดราคากลางให้เป็นไปตามสภาพข้อเท็จจริงในราคาท้องตลาด เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เกิดความประหยัดในงบประมาณส่วนรวมของชาติมากกว่าสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อหาปัจจัยประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาโดยการใช้แผน เป็นเครื่องมือ
 2. ควรศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารการศึกษาในระดับกลุ่มโรงเรียนสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และสำนักงานการศึกษาจังหวัด ว่ามีปัญหาลักษณะใด หรือแตกต่างกันอย่างไร
 3. ควรศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดใกล้เคียง หรือภายในเขตการศึกษา เพื่อสามารถหาปัญหาได้ลึกซึ้งและ กว้างขวาง เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวม ได้มากยิ่งขึ้น
 4. ควรศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน จำแนกเฉพาะเรื่องความภารกิจงาน
- 6 งานของโรงเรียน

5. ควรศึกษาตัวแปรที่น่าสนใจว่าจะส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา เช่น จำนวนครูที่มีความเก่งของ ก.ค. และต่ำกว่าเกณฑ์ กลุ่มอายุของข้าราชการ
ครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมล ภูประเสริฐ. "ความคิดบางประการเกี่ยวกับความสูญเสียเปล่าในระดับประถมศึกษา," วารสารการศึกษาแห่งชาติ. 3 : 19 - 25 ; กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2527.
- การประถมศึกษาจังหวัดสงขลา, สำนักงาน. รายงานการจัดการศึกษาปีงบประมาณ 2533.
สงขลา : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา, 2533. อักสำเนา.
- กิตินา ปรีดีคิลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนาคารพิมพ์, 2529.
- เกรียงศักดิ์ อุทธิรงค์. "การวางแผนการศึกษา," วารสารการศึกษา กทม. 10(9) :
9 - 15 ; มิถุนายน 2529.
- เกษม ศิริสัมพันธ์. "จดหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ," ประชาศึกษา.
1 : 5 ; ตุลาคม 2525.
- โกศิธ แก่นอิน. การศึกษาปัญหาการบริหารกิจการนักเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
ตรัง. ปรินฤนิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา,
2531. อักสำเนา.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การบริหารและงานนิเทศการประถมศึกษา
อำเภอ/กิ่งอำเภอ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2531.
- _____. การประถมศึกษา 2526. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, 2527.
- _____. การฝึกอบรมการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการในระดับจังหวัด หน้าที่ 3.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และสำนักกระจายผล, 2529.
- _____. คู่มือการศึกษาระเบียบแผนและโครงการ. กรุงเทพฯ : กองนโยบายและแผน
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531. อักสำเนา.
- _____. คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526.
- _____. คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เล่ม 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว, 2527.

- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. คู่มือปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนการพิมพ์, 2528.
- _____. โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด เล่ม 6. กรุงเทพฯ : ป.สัมพันธ์พานิชย์, 2527.
- _____. ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคลสามเจริญพานิชย์, 2529.
- _____. รายงานการประเมินความก้าวหน้าคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระดับประเทศ ปีการศึกษา 2530. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2531.
- คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. หลักเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดค่าให้ข้าราชการครูค่าแรงค่าหนึ่งในสายงานบริหารสถานศึกษาและสายผู้สอนให้ได้รับเงินเดือนสูงขึ้น. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2530.
- จินตลักษณ์ วัฒนศิลป์. "นโยบายและแผน," รวมบทความทางการบริหารการศึกษา เล่ม 2. หน้า 27 - 31. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัครสำเนา.
- เจียร ทองนุ่น. การศึกษาปัญหาการบริหารงานธุรการและการเงินของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2532. อัครสำเนา.
- ฉายศิลป์ เขียวชาญพิพัฒน์. "การวางแผนและการควบคุม," รวมบทความทางการบริหาร เล่ม 4. หน้า 1 - 14. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัครสำเนา.
- ธานี ยิ่งวัฒนา. การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง. ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2532. อัครสำเนา.

- ทรงเกียรติ พิษมงคล. การศึกษาปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. ปรินทิเนียนท์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. ฉายเอกสาร.
- ทวี หิมขำ. การวางแผนการศึกษา. ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2524. อักสำเนา.
- ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2528.
- _____. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- ธีระ รุญเจริญ. รายงานโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. ม.ป.ท., 2528. อักสำเนา.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : อณงค์ศิลป์การพิมพ์, 2527.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2523.
- นิพนธ์ ศศิธร. การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต. กรุงเทพฯ : ประสานมิตร, 2520.
- บรรจบ เนียมมณี. หน้าที่นักบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, 2525.
- บันลือ พฤษะวัน. การประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.
- บุญส่ง เชื้อนาคา. การศึกษาปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ต. ปรินทิเนียนท์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2532. ฉายเอกสาร.
- ประกอบ ภูมิโรจน์. การศึกษาปัญหาการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. ปรินทิเนียนท์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. ฉายเอกสาร.

- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2533.
- _____. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สตรีเนติศึกษา, 2528.
- ประสิทธิ์ ระลิตานนท์. การศึกษากระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. ปรินทิพจน์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2528. อักสำเนา.
- ประพิศ นามกร. ระบบการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. อักสำเนา.
- ประมวล เสนาฤทธิ์. "การวางแผนการศึกษา," ใน การวางแผนและการจัดการทางการศึกษา. หน้า 1 - 9. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2526.
- ปราโมทย์ จิตบรรจง. ทัศนะของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดทูลungs. ปรินทิพจน์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522. อักสำเนา.
- ปรีชา คัมภีรปกรณ. "ข้อช่วยการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 1 - 6. หน้า 153 - 197. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526.
- ปลัดกระทรวงมหาดไทย, สำนักงาน. หลักการวางแผนพัฒนาจังหวัด. กรุงเทพฯ : สหชัยการพิมพ์, 2526.
- พนัส หันนาภินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.
- พรศรี ทองสมจิตร. พฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518. อักสำเนา.
- พิชัย ทีวีลย์. ควมแบบเสนอสำหรับการวางแผนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. อักสำเนา.

- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2530.
- ปิฎกโชติ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2516.
- มัทนา ตั้งชะกฤษณ์. "การประเมินผลระหว่างโครงการ," ใน การวางแผนและการจัดการทางการศึกษา. หน้า 452 - 470. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2526.
- วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล. การบริหารโรงเรียนและแผนการนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ชนิษฐ์การพิมพ์, 2523.
- วิจิตร ภักดิ์ศรีคม. "กระบวนการนิเทศการศึกษา," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน หน่วยที่ 8 - 15. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2524.
- ศักดิ์ชัย บัณฑา. กระบวนการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. ปริญญาโท ศึกษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528. อักสำเนา.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2523.
- สนอง เกรือมาก และวิสิฐ วงศ์จิตราท. คู่มือสอบปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. พิมพ์โลก : เพื่อนไทย, 2529.
- สนั่น มีสัจธรรม. "วิธีแก้โรคเบื่อแผนงาน/โครงการ," สารพัฒนาหลักสูตร. (50) : 12 - 16 ; พฤษภาคม 2529.
- สนั่น สุธากุล. การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู. ปริญญาโท ศึกษ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2530. อักสำเนา.
- สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์. "แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารการศึกษา," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาโรงเรียน หน่วยที่ 1 - 7. หน้า 1 - 40. กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2524.

- สมบัติ ไกรนรา. การศึกษาการปฏิบัติงานวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. ปรินทิพ
กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2532. ถ่ายเอกสาร.
- สมบูรณ์ แก้วมาก. การศึกษาปัญหาการบริหารงานโครงการอาหารกลางวันของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง. ปรินทิพ
กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. ถ่ายเอกสาร.
- สมบูรณ์ ไกรคุ้ม. การวางแผนบริหารงานโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. ปรินทิพ กศ.ม.
สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531. อัดสำเนา.
- สมบูรณ์ พรหมภพ. หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2521.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมพงษ์ ทิริเขต. กระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา. ปรินทิพ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2523. อัดสำเนา.
- สมศักดิ์ เจือกวัน. การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถม
ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่. ปรินทิพ กศ.ม.
สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. ถ่ายเอกสาร.
- สมมาตร แก้วลาย. การศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ. ปรินทิพ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2528. อัดสำเนา.
- สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ควงกมล, 2522.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. การวางแผนงานของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน
และครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก. ปรินทิพ กศ.ม.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.

- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน
เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1 - 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
2528.
- สุภรณ์ ศรีพหล. "การจัดองค์การบริหาร การวางแผนและการบริหารโครงการ," ใน เอกสาร
การสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน หน่วยที่ 8 - 15. หน้า 1 - 39.
กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2524.
- สุเมธ เตียววณิชเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2527.
- สุรพันธ์ ยันต์ทอง. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
แพร่พิทยา, 2526.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. "หลักและกระบวนการบริหาร," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบ
บริหารการศึกษา หน่วยที่ 1 - 5. หน้า 89 - 131. กรุงเทพฯ : อมรินทร์
การพิมพ์, 2523.
- สุวิทย์ ยิ่งวรพันธ์. "การทำงานอย่างมีแผน," มหาคไทย 1. 13 : 1 ; มิถุนายน 2519.
- เสถียร เหลืองอร่าม. หลักการจัดองค์การและวิธปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา,
2517.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- หวน พันธุ์พันธ์. การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โอเคเอ็นสโตร์, 2528.
- อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526.
- อมร เสือคำ. การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. ปริญญาโท กศ.ม.
สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531. อัครสำเนา.

- อรุณ ศรีวรรณชาติ. ชีวิตของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดนครราชสีมา. ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2529. อัครสำเนา.
- อ้อม ประนอม. "การบริหารที่พัฒนา," ประชาศึกษา. 16 : 16 - 17 ; กรกฎาคม 2528.
- อุทัย บุญประเสริฐ. "สอนให้เด็กวางแผนเป็น," จันทร์เกษม. 51 ; พฤศจิกายน -
ธันวาคม 2524.
- _____. "หลักการวางแผน," โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหาร
การประถมศึกษาจังหวัด เล่ม 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2527.
- อุทัย หิรัญโต. เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเคียนส์ไตร์, 2525.
- Akinsanya, Adeyemi Adesegun. "Teachers Participation in Educational
Planning in Lagos Nigeria," Dissertation Abstracts International.
V. 34, p. 6282 - A, April, 1974.
- Allen, Louis A. Making Managerial Planning More Affective. R.R.
Donnelley & Sons Company, 1982.
- American Association of School Administrators. Staff Relation in
School Administration. Washington D.C. : The Association,
1955.
- Belbase, Lakh N. "Problems of Planning and Implementing Vocational
Education's in a Developing country : A Case of Nepal,"
Dissertation Abstracts International. 43 : 430 - A, August,
1982.
- Bernth, Ronnie. "A Study of Elementary School Principals and Their
time, Management Planning Techniques," Dissertation Abstracts
International. V. 34, p. 3641 - A, January, 1974.

- Best, John W. Research in Education. 3th ed. New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1977.
- Campbell, Ronald F., and Russel T. Gregg. Administrative Behavior in Education. New York : Harper and Brother, 1957.
- Campbell, Ronald F., Edwin M. Bridges and Rapael O. Nystrand.
Introduction to Educational Administration. Fifth Edition.
Boston : Allyn and Bacon Inc., 1976.
- Carlson, Jabarn S. "An Assesment of Public Elementary Education during the Decade of the Sixties, with Particular Emphasis on Planned Goals and Their Achievement," Dissertation Abstracts International. 34 : 6288 - A, June, 1973.
- Chesswas, John D. "Methodologies of Educational Planning for Developing Countries," in United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization. V. 1, p. 12 - 13, 1969.
- Genda, Ronald William. "Difference Between the Degree of Staff-Perceived Involement in Program Planning and the Acceptability of Administrative Decision," in Dissertation Abstracts International. V. 39, p. 6426 - A, May, 1979.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. 2nd ed. New York : McGraw - Hill Book Comapny, 1959.
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick. "Notes on the Theory of Organization," in Papers on the Science of Administration. p. 13. New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1936.

- Jacobsen, Lawrence T. "Study of the Status of Long-Range Planning in Illinois School Districts," Dissertation Abstracts International. 39 : 5232 - A, March, 1979.
- Koontz, Harold D. and Cyrill O'Donnell. Principles of Management. New York : McGraw - Hill Book Company, 1968.
- Koontz, Harold D., Cyrill O'Donnell and Weihrich. Essentials of Management. 3rd ed. New York : McGraw - Hill Book Company, 1982.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Journal of Educational and Psychological Measurement. 30 : 607 - 610, 1970.
- Newman, William H. and Charles B. Summer. The Process of Management. New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1964.
- Sears, Jases B. The Natural of the Administrative Process. New York : McGraw - Hill Book Company, 1950.
- Simon, Herbert A. Administrative Behavior. New York : The Macmillan Company, 1947.

การคำนวณ

(สำเนา)

ที่ ทม 1018(6)/1014

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

3 ตุลาคม 2532

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอควนขนุน

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายประเสริฐ โค้ะชา เป็นนิสิตปริญญาโท วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

นิสิตผู้นี้ ต้องการมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน
และครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

ทั้งนี้ อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อาจารย์ ดร.วีระชัย เสมานักดี ประธาน

อาจารย์ประสิทธิ์ วังสะวิบูลย์ กรรมการ

สิ่งที่นิตยกรขอความอนุเคราะห์คือ ขอความร่วมมือทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อหาความเชื่อมั่น
กับข้าราชการครูในสังกัดของท่าน

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่
นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

ธีรวุฒิ ประทุมพรรัตน์

(นายธีรวุฒิ ประทุมพรรัตน์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 313153

(สำเนา)

ที่ ทม 1018(6)/0116

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

12 ตุลาคม 2534

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายประเสริฐ ไช้ชา เป็นนิสิตปริญญาโท วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

นิสิตผู้นี้ ต้องการมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่องการศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน
และครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

ทั้งนี้ อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อาจารย์ ดร.วีระชัย เสมานักดี ประธาน

อาจารย์ประสิทธิ์ วังสะวิบูลย์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์คือ ขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย จากสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดสงขลา ไปถึงหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอในสังกัด เพื่อให้ความร่วมมือ
ในการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่
นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

อนันต์ ประศาสน์กุล

(นายอนันต์ ประศาสน์กุล)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 313153

(สำเนา)

ที่ ศธ 1463/7682

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

อาคาร 3 ชั้น โรงเรียนอนุบาลสงขลา 90000

14 ตุลาคม 2534

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ทุกอำเภอ/กิ่งอำเภอ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา มีความประสงค์ให้ นายประเสริฐ ใต้ชานิสิตระดับปริญญาโท ทำการสำรวจข้อมูล เรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทักษะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา เพื่อจะได้นำข้อมูลในเรื่องดังกล่าวไปจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลาได้พิจารณาแล้วเห็นว่า การสำรวจข้อมูล จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ทั้งการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารและครูอาจารย์ จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งและหน้าที่แต่อย่างใด จึงได้ขอความร่วมมือสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ แจ้งเรื่องนี้ให้โรงเรียนในสังกัดทราบ เพื่อนิสิตจะได้ไปสำรวจและเก็บข้อมูลในเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

วิจิตร อนวัชพันธุ์

(นายวิจิตร อนวัชพันธุ์)

ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

โทร. 312780

(สำเนา)

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

15 ตุลาคม 2534

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ท่านผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ที่เคารพ

กระผมใคร่กราบเรียนขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ประกอบการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา วิชาเอกการบริหารการศึกษา เรื่อง "การศึกษานโยบาย การวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา" และกระผมจะได้นำเรียนเสนอผลวิจัยนี้ต่อผู้ที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาในระดับต่าง ๆ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ต่อไป คาดว่าคงจะยังประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา ให้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระผมจึงใคร่กราบเรียนให้ท่านผู้บริหารโรงเรียนได้โปรดตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง 1 ชุด และโปรดพิจารณาส่งแบบสอบถามที่เหลือให้ครูอาจารย์ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในการวางแผน ปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นผู้ตอบ พร้อมทั้งกรุณารวบรวมส่งสำนักงานการประถมศึกษา ของท่าน ก่อนหรือภายในวันที่ 31 ตุลาคม 2534 เพื่อกระผมจะได้รวบรวมแบบสอบถามดังกล่าวไปทำการ วิเคราะห์ อภิปราย และสรุปผลต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ประเสริฐ ใต้ชะ

(นายประเสริฐ ใต้ชะ)

อาจารย์ใหญ่โรงเรียนนิคมสร้างตนเองเทพา 3

นิคมปรีดีนาโงะ วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา วันที่ 7/2531

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง

การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

ผู้วิจัย

นายประเสริฐ ไช้ชะ
นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

คณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

อาจารย์ ดร. วีระชัย เสมาภักดิ์ ประธานกรรมการ
อาจารย์ประสิทธิ์ วังละวิลัย กรรมการ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ มี 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนใน 4 องค์ประกอบ คือ ขั้นตอนการเตรียมการวางแผน ขั้นตอนการดำเนินการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนการประเมินผล
 - ตอนที่ 3 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการแก้ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียน
2. โปรดตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ให้ครบทุกข้อ ความความเป็นจริง กรุณาอย่าเว้นข้อหนึ่งข้อใด เพราะจะทำให้แบบสอบถามใช้การไม่ได้ทั้งฉบับ ส่วนแบบสอบถาม ตอนที่ 3 ให้ระบุปัญหาพร้อมข้อเสนอแนะเท่าที่ท่านประสบอยู่ในโรงเรียน
3. คำตอบของท่าน ไม่เป็นภัยต่อตัวท่านและโรงเรียนของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะ รักษาไว้เป็นความลับ และจะนำมาใช้เพื่อหาผลรวมสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นายประเสริฐ โค้ชะชา

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

ตอนที่ 1

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

สำหรับผู้วิจัย

1. ตำแหน่ง

☐ ผู้บริหารโรงเรียน (รวมทั้งผู้รักษาการในตำแหน่ง
ผู้บริหารโรงเรียนด้วย)☐ 1☐ ครู อาจารย์ (รวมทั้งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน)

2. วุฒิทางการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี☐ 2☐ ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

3. ขนาดของโรงเรียน

☐ ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน☐ 3☐ ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป

4. ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งตามข้อ 1

☐ ต่ำกว่า 10 ปี☐ 4☐ ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน

คำแนะนำ

โปรดอ่านข้อความแต่ละแล้วพิจารณาว่า การวางแผนบริหารโรงเรียน ของโรงเรียน ท่าน มีปัญหาอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับของปัญหา ข้อละ 1 ช่อง (กรุณาตอบทุกข้อ)

ตัวอย่าง

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับของปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
(0)	การให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ของโรงเรียน				✓		☐ 0
(00)	การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน บริหารโรงเรียน	✓					☐ 00

คำอธิบายตัวอย่าง

ข้อ (0) แสดงว่า ผู้ตอบพิจารณาเห็นว่า การให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายโรงเรียน มีปัญหามาก จึงทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง มาก

ข้อ (00) แสดงว่า ผู้ตอบพิจารณาเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารโรงเรียน มีปัญหาน้อยที่สุด จึงทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง น้อยที่สุด

แบบสอบถาม

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้อำนวยการโรงเรียน	ระดับของปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
	<u>ขั้นตอนการเตรียมการวางแผน</u>						
1.	การรวบรวมข้อมูลหรือสถิติที่จำเป็นในการ วางแผนบริหารโรงเรียน						☐ 5
2.	การนำผลการประเมินในการปฏิบัติงาน ของปีการศึกษาที่ผ่านมา มาใช้ประกอบ การวางแผน						☐ 6
3.	การตรวจสอบและประเมินข้อมูลให้ มีความถูกต้อง สมบูรณ์						☐ 7
4.	การติดต่อกับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อมูลในการวางแผน						☐ 8
5.	การให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการเสนอ ปัญหาและความต้องการ						☐ 9
6.	การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา และความต้องการ						☐ 10
7.	การจัดรูปโครงสร้าง ระบบ และกลไก ต่าง ๆ สนับสนุนการวางแผน						☐ 11
8.	การกำหนดวิธีการและปฏิทินในการจัดทำ แผนบริหารโรงเรียน						☐ 12
9.	การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่วางแผน						☐ 13

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับของปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
10.	การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์สำหรับจัดทำแผน บริหารโรงเรียน						☐ 14
	<u>ขั้นการดำเนินการวางแผน</u>						
11.	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและ ความต้องการของโรงเรียน						☐ 15
12.	การนำค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรม ของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่มาใช้ในการ วางแผน						☐ 16
13.	การนำหลักการหรือทฤษฎีเกี่ยวกับการ วางแผนมาใช้						☐ 17
14.	การพิจารณากำหนดนโยบายของโรงเรียน						☐ 18
15.	การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ของ โรงเรียน						☐ 19
16.	การพิจารณากำหนดเป้าหมายของโรงเรียน						☐ 20
17.	การวางแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง						☐ 21
18.	การพิจารณาเนื้อหารายละเอียดและความ เป็นไปได้ของโครงการ						☐ 22
19.	การพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของ โครงการ						☐ 23

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับของปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
20.	การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรตามโครงการ						☐ 24
21.	การวางแผนควบคุม กำกับ ติดตาม และ นิเทศการปฏิบัติงาน						☐ 25
22.	การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน						☐ 26
23.	การจัดทำแผนบริหารโรงเรียนเป็นรูปเล่ม						☐ 27
24.	การให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการ ดำเนินการวางแผน						☐ 28
<u>ขั้นการปฏิบัติความแผน</u>							
25.	การนำแผนบริหารโรงเรียนเสนอคณะ กรรมการกลุ่มโรงเรียน เพื่อรวบรวม เป็นแผนของกลุ่มโรงเรียนต่อไป						☐ 29
26.	การทำความเข้าใจร่วมกันในแผนงาน โครงการเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ						☐ 30
27.	การใช้หลักการทำงานเป็นกลุ่มในดรา ปฏิบัติงานตามแผน						☐ 31
28.	การเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้สำหรับ การปฏิบัติงานตามโครงการ						☐ 32
29.	การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน						☐ 33

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับของปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
30.	การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศงาน ให้เป็นไปตามแผน						☐ 34
31.	การประสานงานให้การปฏิบัติเป็นไปตามแผน						☐ 35
32.	การรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติ งานตามแผนที่กำหนดไว้						☐ 36
33.	การยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานอย่าง จริงจัง						☐ 37
34.	การประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครู อาจารย์ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะ การปฏิบัติงานตามแผน						☐ 38
35.	การยืดหยุ่นและปรับแผนตามทรัพยากรหรือ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป						☐ 39
ขั้นตอนการประเมินผล							
36.	การกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมให้รับผิดชอบ ในการประเมินผล						☐ 40
37.	การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับโครงการหรือเรื่อง ที่จะไปประเมินอย่างละเอียด						☐ 41
38.	การเลือกใช้วิธีการประเมินผลให้สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละ โครงการ						☐ 42

ข้อที่	ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับของปัญหา					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
		1	2	3	4	5	
39.	การสร้างเครื่องมือในการประเมินผล ให้ครอบคลุมรายละเอียดโครงการที่จะ ประเมิน						☐ 43
40.	การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนด เกณฑ์การประเมินผล						☐ 44
41.	การประเมินผลงานตามแผนโดยคำนึงการ ในรูปของคณะกรรมการ						☐ 45
42.	การประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ในแผน						☐ 46
43.	การตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหหรือข้อบกพร่องอย่างไร						☐ 47
44.	การจัดทำเอกสารสรุปผลการประเมิน ผลงานตามแผน เพื่อเผยแพร่ให้ผู้ เกี่ยวข้องทราบหลังการประเมินทุกครั้ง						☐ 48
45.	การสรุปผลที่ได้รับจากโครงการ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเมื่อสิ้นสุด โครงการ เพื่อนำไปใช้วางแผนในปี การศึกษาต่อไป						☐ 49

ตอนที่ 3

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา
การวางแผนบริหารโรงเรียน

คำแนะนำ

โปรดเขียนปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ของผู้
บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของท่าน

ประเด็นปัญหาในการวางแผนบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน	ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา
<u>ชั้นการเตรียมการวางแผน</u>	
1.	1.
.....	
.....	
2.	2.
.....	
.....	
3.	3.
.....	
.....	

ประเด็นปัญหาในการวางแผนบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน	ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา
<u>ด้านการดำเนินการวางแผน</u> 1. 2. 3.	1. 2. 3.
<u>ด้านการปฏิบัติตามแผน</u> 1. 2. 3.	1. 2. 3.

ประเด็นปัญหาในการวางแผนบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน	ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา
<u>ด้านการประเมินผล</u> 1. 2. 3.	1. 2. 3.

"ขอกราบขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ครั้งนี้เป็นอย่างสูง"

การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

บทคัดย่อ
ของ
ประเสริฐ โต้ะชา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มกราคม 2535

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสี่องค์ประกอบ คือ การเตรียมการวางแผน การดำเนินการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล ความทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันในด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน ที่ปฏิบัติงาน และเพื่อทราบปัญหา และข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ที่จะช่วยปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนากระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา จำนวน 508 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการสุ่มตามระดับชั้น และสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า และแบบสอบถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ ค่าที (t-test)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ไม่แตกต่างกัน
3. ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาค้างกัน ไม่แตกต่างกัน
4. ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน ไม่แตกต่างกัน
5. ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

6. ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาค้างกัน โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน แต่ด้านการประเมินผล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7. ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งค้างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8. ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดค้างกัน ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่น่าสนใจคือ การพัฒนาระบบข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสร้างเครื่องมือสำหรับการประเมินผล การกำกับ นิเทศ ติดตาม และการสนับสนุนด้านงบประมาณ บุคลากร จากผู้บริหารระดับสูงอย่างค่อเนื่องและจริงจัง

A STUDY OF SCHOOL ADMINISTRATION PLANNING PROBLEMS OF THE PRIMARY
SCHOOL AS PERCEIVED BY THE SCHOOL ADMINISTRATORS AND
THE TEACHERS UNDER THE OFFICE OF SONGKHLA
PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION

AN ABSTRACT

BY

PRASERT TOKHA

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University, Songkhla

February 1992

This research was aimed at investigating and comparing the levels of school administration problems of primary schools under these four components: planning preparation, planning process, plan implementation, and plan evaluation, as perceived by the administrators and teachers under the Office of Songkhla Provincial Primary Education who differed in educational background, experience in the position, and school sizes. The study also gathered and presented suggestions for the improvement of the primary school administration planning, as offered by the administrators and teachers.

The sample subjects of this study were 508 primary school administrators and teachers who were selected through the use of stratified and simple random sampling techniques. The data gathering instrument was a rating - scale questionnaire with an open-ended section for suggestions. The t-test was employed to test the hypotheses.

The results of the research revealed that:

1. The administrators and teachers perceived the levels of school administration planning problems to be at the medium level
2. There was no significant difference between the administrators and teachers in their perception of school administration planning problems.
3. There was no significant difference among the administrators who had different educational backgrounds, in their view of school administration planning problems.

4. There was no significant difference among the administrators who differed in experience in the position, in their perception of school administration planning problems.

5. There was no significant difference among the administrators who differed in school sizes, in their opinion of school administration planning problems.

6. There was no significant difference among the teachers who differed in educational background, in their view of the overall school administration planning problems. However, there was a significant difference at the .01 level in their view of plan evaluation component.

7. There was a significant difference at the .05 level among the teachers who differed in experience in the position, in their perception of school administration planning problems.

8. There was no significant difference among the teachers who belonged to schools of different sizes, in their perception of school administration planning problems.

The suggestions for the improvement of school administration planning offered by the research participants were as follows.

There should be continuous and real improvements in these areas: data recording system, data analysis system, construction of evaluation instruments, supervision and follow-ups, and supports on budget and personnel from high-ranking administrators.

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายประเสริฐ ชื่อสกุล โค้ะชา

เกิดวันที่ 10 เดือน กรกฎาคม พุทธศักราช 2502

สถานที่เกิด อำเภอกงหรา จังหวัดสงขลา

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 119 ตำบลลำไทร อำเภอกงหรา
จังหวัดสงขลา 90260

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน อาจารย์ใหญ่

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนนิคมสร้างตนเองเทพา 3 หมู่ที่ 5 ตำบลท่าม่วง
อำเภอกงหรา จังหวัดสงขลา 90150

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2517 ม.ศ. 3 จากโรงเรียนเทพา

พ.ศ. 2519 ป.กศ. จากวิทยาลัยครูสงขลา

พ.ศ. 2521 พ.ม. กรมการฝึกหัดครู

พ.ศ. 2530 ค.บ. (พลศึกษา) จากวิทยาลัยครูสงขลา

พ.ศ. 2535 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สงขลา