

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปสาระสำคัญของผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา
2. เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลาจำแนกตามตัวแปร สาขาวิชา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา
3. เพื่อรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา

สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลาที่สำเร็จการศึกษาสาขาวิชาต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนความแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนความแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลาที่ปฏิบัติงานในขนาดสถานศึกษาต่างกัันมี การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนความแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา ในปีการศึกษา 2549 จำนวน 226 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 520 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรยามานะ (Yamane, 1973 : 727-728) แล้วจึงแบ่งตามสัดส่วน (Proportional Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) เกี่ยวกับสาขาวิชาที่จบการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับจำแนกเป็น 7 ประเด็น จำนวน 50 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) เพื่อรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 และ

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 เพื่อจัดส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ตอบแบบสอบถามและส่งคืนภายใน 20 วัน และผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืน และตรวจสอบความถูกต้องแล้วทั้ง 3 ตอน ไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อประมวลผลและหาค่าสถิติ ดังนี้

1. หาค่าจำนวน และค่าร้อยละของรายการแต่ละตัวแปรของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. หาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสงขลา โดยภาพรวม เป็นรายด้าน และรายข้อ พร้อมแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์ สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ตามแนวทางของเบสต์
3. การทดสอบสมมติฐาน เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่อิสระจากกันวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ t-test แบบ Two-Independent Sample Test และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่ม ขึ้นไปแบบทางเดียววิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ One-Way ANOVA Test เมื่อพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการเปรียบเทียบกันเป็นรายคู่ ตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe's Method)
4. ปัญหาและข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิดในตอนที่ 3 ใช้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดเรียงตามลำดับความถี่ และเสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสงขลา สรุปประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานได้ดังนี้

1. การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติ

ในทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติในด้านการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตและด้านกลไกของข้อมูลย้อนกลับต่ำกว่าด้านอื่นๆ

1.1 ด้านการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา ด้านการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติในทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติข้อมีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์หรือผู้ทรงคุณวุฒิต่ำกว่าข้ออื่นๆ

1.2 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติในทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติข้อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพที่มีรายละเอียดชัดเจนต่ำกว่าข้ออื่นๆ

1.3 ด้านการพัฒนากลยุทธ์ พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา ด้านการพัฒนากลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติในทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติข้อมีการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกต่ำกว่าข้ออื่นๆ

1.4 ด้านการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา ด้านการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติในทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติข้อมีการกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ของหน่วยงานต่ำกว่าข้ออื่นๆ

1.5 ด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงาน พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา ด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติในทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติข้อมีการนำความรู้เทคนิค PERT CPM หรือ Gantt Chart มาใช้ในการกำหนดแผนต่ำกว่าข้ออื่นๆ

1.6 ด้านการปฏิบัติตามแผน พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา ด้านการปฏิบัติตามแผนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติในทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดย

ผู้บริหารมีการปฏิบัติข้อที่มีการนิเทศติดตามผลแผนโดยใช้รูปแบบ Gantt Chart หรือ PERT ต่ำกว่าข้ออื่นๆ

1.7 ด้านกลไกของข้อมูล พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา ด้านกลไกของข้อมูลย้อนกลับโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติในทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติข้อที่มีการประเมินผลแผนก่อนการดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการ และหลังดำเนินการต่ำกว่าข้ออื่นๆ

2. ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา จำแนกตามสาขาวิชา พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสงขลาที่สำเร็จการศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา และสาขาอื่นๆโดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนด้านการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดแผนปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้บริหารที่สำเร็จสาขาการบริหารการศึกษามีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนสูงกว่าผู้บริหารที่สำเร็จสาขาวิชาอื่น

3. ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา จำแนกประสบการณ์การทำงาน พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสงขลาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี , 10-20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดย กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดวัตถุประสงค์ กลไกของข้อมูลย้อนกลับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01เช่นเดียวกัน ส่วนการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต การกำหนดแผนปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

4. ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสงขลาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต การกำหนด

วัตถุประสงค์ การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง การกำหนดแผนปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

5. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา สรุปได้ดังนี้

5.1 ปัญหาในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา

5.1.1 การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในเรื่อง การวิเคราะห์ SWOT ผู้บริหารขาดการนำนโยบาย ข้อมูลสารสนเทศที่แท้จริงมาใช้ในการจัดทำแผนและการวางแผนขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชน

5.1.2 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรหลาย ๆ ฝ่ายในการกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารไม่ได้มีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเอง ทำให้ครูไม่เห็นความสำคัญเท่าที่ควร

5.1.3 ด้านการพัฒนากลยุทธ์ ปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารไม่นำหลักการ ทฤษฎี หรือศาสตร์ทางการบริหารมาใช้ในการตัดสินใจ ขาดการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายรวมถึงการระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานภายนอก มาพัฒนาทางเลือก ทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้านและบุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการวิเคราะห์อิทธิพล การเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอก

5.1.4 ด้านการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ การกำหนดเป้าหมาย ไม่ค่อยสอดคล้องกับนโยบาย อีกทั้งยังไม่กระตุ้นให้บุคลากรมีความท้าทาย อยากที่จะปฏิบัติงาน เป้าหมายถูกกำหนดโดยหน่วยงานระดับสูงขึ้นไปทำให้เป้าหมายไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและเป้าหมายบางอย่างสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาแต่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน

5.1.5 ด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดแผน และไม่มีความรู้ ความเข้าใจในการนำเทคนิค PERT CPM มาใช้ ทำให้การกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน ผู้บริหารไม่ได้กำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนและผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แต่ไม่สามารถทำให้บรรลุผลได้ เนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ ข้อจำกัดหลายด้าน เช่น บุคลากร และเวลา

5.1.6 ด้านการปฏิบัติตามแผน ปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ บุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบหลายด้าน ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดงบประมาณมีจำนวนจำกัด และไม่เพียงพอและบุคลากรขาดความรับผิดชอบ และไม่เข้าใจกระบวนการในการทำงาน

5.1.7 ด้านกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ปัญหาที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลแผน ผู้บริหารขาดการติดตาม วัดผล ประเมินผลแผนอย่างเป็นระบบ ถูกต้องและขาดเครื่องมือในการประเมินผลแผน ที่มีมาตรฐาน และเชื่อถือได้

5.2 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา

5.2.1 ด้านการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ผลปรากฏว่า ข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ หน่วยงานต้นสังกัด ควรพัฒนาบุคลากรในเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ เทคนิคและวิธีการวิเคราะห์ SWOT ผู้บริหารควรสร้างความตระหนัก และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน เพื่อกระตุ้นให้ทุกฝ่ายได้มองภาพในอนาคตเช่นเดียวกัน และให้เห็นคุณค่าของการวางแผนและผู้บริหารควรระดมความคิดเห็น จากคณะกรรมการสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน

5.2.2 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรมและระบุถึงผลผลิตเชิงปริมาณและคุณภาพได้ ผู้บริหารควรสร้างความร่วมมือและความตระหนักให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและผู้บริหารควรพิจารณาข้อมูลจากจุดแข็ง จุดอ่อน มาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์

5.2.3 ด้านการพัฒนากลยุทธ์ ข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารควรนำหลักการ ทฤษฎี ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ ผู้บริหารควรที่จะให้หน่วยงานภายนอก ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างทางเลือก และพัฒนากลยุทธ์และผู้บริหารควรที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากร ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ศึกษาต่อ, จัดอบรมให้มีความรู้เพิ่มเติม

5.2.4 ด้านการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารควรที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความท้าทาย และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หน่วยงานระดับสูงควรกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่งด้วย เช่น โรงเรียนชนบท บริบทจะแตกต่างจากโรงเรียนในเมืองมากและ

ผู้บริหารควรที่จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน โดยการส่งเสริมความร่วมมือกันของบุคลากรทุกฝ่าย

5.2.5 ด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารควรมีการกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากร สร้างความรู้ ความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ และพันธกิจ และวิธีการกำหนดแผน ผู้บริหารควรกระจายงาน กำหนดผู้รับผิดชอบงานและการมอบหมายงาน โดยการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และควรรนำเทคนิค Gantt chart มาใช้จะดีมาก และหน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรในสังกัด เช่น จัดอบรมสัมมนา ส่งเสริมให้ศึกษาต่อ

5.2.6 ด้านการปฏิบัติตามแผน ข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารควรขอรับการสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรจากหน่วยงานอื่น ผู้บริหารควรจัดทำแผน ให้สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน มีเป้าหมายที่ชัดเจนและหน่วยงานต้นสังกัด ควรให้การสนับสนุนงบประมาณ และอัตรากำลัง

5.2.7 ด้านกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารควรสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการประเมินผลแผนที่ถูกต้องด้วยการจัดอบรม ผู้บริหารควรมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลแผนเป็นระยะ และควรรนำข้อมูล ผลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไปและผู้บริหารควรมีการประเมินผลแผนหรือโครงการอย่างเป็นระบบ โดยการใช้เทคนิควิธีวิจัยเข้ามาช่วย และควรที่จะดำเนินการก่อนการวางแผน ระหว่างการวางแผนและหลังดำเนินการแล้ว

อภิปรายผล

จากการวิจัย เรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา มีประเด็นน่าสนใจนำมาอภิปราย ดังนี้

1. การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสงขลา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์ (2543 : 111-114) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียนเห็นว่า การปฏิบัติตามกระบวนการวางแผน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ

ขงยุทธ แสงหอม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการวางแผนประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง มีการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปีอยู่ในระดับมากที่สุดทุกชั้นตอน ซึ่งในเรื่องเดียวกันนี้ อาริยะ วาทไรสง (2537 : ก-ข) ได้ทำการศึกษาการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกชั้นตอนในเรื่องเดียวกันนี้ มงคล อติอนุวรรตน์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานวางแผนปฏิบัติการประจำปี ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า การปฏิบัติตามแผนประจำปีในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามกระบวนการวางแผนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมากนั้น สาเหตุเนื่องจากประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสงขลา จบสาขาวิชาการบริหารการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนเป็นอย่างดี เช่นเรื่องของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาเพื่อพิจารณาโอกาสและอุปสรรค และจุดเด่นจุดด้อย ของสถานศึกษา การนำหลักการ กระบวนการ ทฤษฎีการตัดสินใจต่างๆ มาเพื่อตัดสินใจ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ตลอดจนการนำรูปแบบ Gantt Chart หรือ PERT มาใช้ การปฏิบัติตามแผนและประเมินผลแผน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสงขลาที่ยังไม่จบสาขาบริหารการศึกษาก็มีการอบรม สัมมนาเกี่ยวกับเรื่องของกระบวนการวางแผนต่างๆอยู่เป็นประจำและนอกจากนั้นก็ยังคงศึกษาต่อเพิ่มเติมในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาในระดับป.บัณฑิต เพื่อที่จะขอรับใบประกอบวิชาชีพผู้บริหาร ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ เป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสงขลา มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนอยู่ในระดับมาก ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารในจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่มิมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 10-20 ปี ดังนั้น ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ย่อมมีส่วนที่ทำให้ การปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เนื่องจาก ผู้บริหารมีการอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งทุกครั้ง ประเด็นที่ 3 เมื่อมีแนวคิดการบริหารแบบใหม่ๆ ทางหน่วยงานต้นสังกัด ก็จะจัดอบรมผู้บริหารเป็นประจำ สิ่งต่างๆเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารมีความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ ดังที่ เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ (2525 :26) ให้ความเห็นว่าการที่ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรม ย่อมมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ธีระ รุณเจริญ (2528 : 31) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ผ่านการอบรมถือว่าเป็นผู้ที่ได้รับเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสงขลา ด้านการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการพัฒนากลยุทธ์ ด้านการสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติตามแผน และด้านกลไกของข้อมูลย้อนกลับ พบว่า โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ดังที่ เฉลิมพงษ์ ฤณอมรัตน์ (2540 :116-119) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนของโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าโครงการปฏิรูปการศึกษา ปีการศึกษา 2539 เขตการศึกษา 5 พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติงานครอบคลุมขอบข่ายของการวางแผนทุกขั้นตอน จากผลการวิจัยของกึ่งกาญจน์ ศรีสันดา(2545 :157) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ต่อการวางแผนการบริหารโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า มีปัญหาในระดับน้อย ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าในปัจจุบันผู้บริหารได้มีการพัฒนาตนเองทำการศึกษาค้นคว้า จากคู่มือด้วยตนเอง นอกจากนั้นยังได้ผ่านการอบรม เรื่อง การวางแผนก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า การปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสงขลา ในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผน โดยการอบรม สัมมนา ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และจากพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพ.ศ. 2547 ประกอบกับระเบียบคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงทำให้ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ส่วนผู้บริหารที่ยังไม่จบสาขาการบริหารการศึกษาที่จะต้องไปศึกษาต่อสาขาการบริหารการศึกษาตามระเบียบคุรุสภาว่าด้วยการขอใบประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนั้น จึงทำให้ผู้บริหารจึงมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการวางแผนเป็นอย่างดี

2. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสงขลา ด้านสาขาวิชา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสงขลา ที่สำเร็จสาขาวิชาต่างกัน มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ชวรงค์ วงศ์ศรีทา (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติตามทฤษฎีของผู้บริหาร โรงเรียนเมื่อเปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษาพบว่าไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารที่ไม่จบสาขาการบริหารการศึกษา ก่อนที่เข้ารับการดำรงตำแหน่งจะต้องมีการอบรมอย่างเข้มข้น และมีการศึกษาหาความรู้ค้นคว้าข้อมูลด้วยตนเองและปัจจุบันก็มีการให้ผู้บริหารมีการศึกษาต่อระดับป.บัณฑิตศึกษา สาขาบริหารการศึกษาเพื่อที่จะขอรับใบประกอบวิชาชีพผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนา

หาความรู้อย่างต่อเนื่อง ดังที่ กิ่งกาญจน์ ศรีสันดา (2545 : 157) ได้กล่าวว่าปัจจุบัน ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองและจะต้องมีการอบรมก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะเห็นได้ว่าเป็นการพัฒนาตนเองของผู้บริหารทั้งสิ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารก็ยังได้รับการอบรม ประชุมชี้แจงเมื่อมีแนวคิดหรือหลักการวางแผน การบริหารจัดการใหม่ๆเข้ามาอยู่เสมอ จึงทำให้ผู้บริหารที่ไม่สำเร็จสาขาการบริหารการศึกษามีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนดีเป็นอันดับ

3. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสงขลา ด้านประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ขจรเกียรติ มานิกัลกษณ์ (2543 : 119) ที่ศึกษากระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมและรายขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสมควร อินทะรังษี (2536 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน ศึกษาเฉพาะกรณีศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน พบว่า ผู้บริหารที่แตกต่างกันด้านประสิทธิภาพมีทัศนคติต่อปัญหาการวางแผนในขั้นติดตามประเมินผล แตกต่างกันดังที่ กิ่งกาญจน์ ศรีสันดา (2545 : 158) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก และมีประสิทธิภาพในการจัดทำแผนทุกปี นอกจากผู้บริหารเหล่านี้ได้รับการอบรมและพัฒนาทักษะกระบวนการบริหารอย่างต่อเนื่อง เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว ประสิทธิภาพในการทำงานต่างกันย่อมมีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนแตกต่างกัน ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ จึงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพมากกว่าย่อมมีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนได้ดีกว่า เนื่องจากได้มีการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปี นอกจากนั้นยังได้รับความรู้จากการประสบการณ์การอบรมมากกว่า เรื่องเดียวกันนี้ กิ่งกาญจน์ ศรีสันดา (2545 : 158) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้รับความรู้จากการประชุมอบรมตามโครงการต่างๆของหน่วยงานในสังกัดเป็นประจำทุกปีสิ่งต่างๆเหล่านี้ ผู้วิจัยเชื่อว่า ประสิทธิภาพในการทำงานและความรู้ต่างๆจากการอบรมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารยังมีประสิทธิภาพมากการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนก็จะมีความละเอียดรอบคอบและทำให้ผู้บริหารมีความรู้ในการวางแผนมากยิ่งขึ้น

4. เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสงขลา ด้านขนาดสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรเกียรติ มานิกัลักษณ์ (2543 : 111-114) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนภาพรวมและแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ทุกขั้นตอน และในเรื่องเดียวกันนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของยงยุทธ แดงหอม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่มีสภาพการดำเนินงานการวางแผนปฏิบัติการประจำปีขึ้นการวางแผนในเรื่องการกำหนดจุดเน้น เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา และการวิเคราะห์ความซับซ้อนของโครงการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกาญจ ศรีสันดา (2545 : 153) ที่พบว่า ปัญหาการวางแผนโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนจังหวัดบุรีรัมย์จำแนกตามการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันแตกต่างกัน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนไว้อย่างชัดเจน และการประเมินผลแผนเมื่อสิ้นสุดโครงการ ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่มีความพร้อมทางด้านปัจจัยในการบริหารจัดการ ข้อมูลสารสนเทศรวมทั้งบุคลากร เพื่อใช้ในการวางแผนมากกว่าโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ดังที่ อูมาพร หล่อสมฤดี (2529 : 3-4)กล่าวว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรในการบริหารจัดการและครูผู้สอนมากกว่า

5. ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสงขลา พอสรุปได้ดังนี้

5.1 ด้านการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในเรื่องการวิเคราะห์ SWOT ขาดการนำนโยบายข้อมูลสารสนเทศที่แท้จริงมาใช้ในการจัดทำแผน ซึ่งสอดคล้องกับสมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2540 : 48-49) ที่ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนว่า ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าของการวางแผนและในการวางแผนต้องใช้ข้อมูลที่ต้องเชื่อถือได้ เพราะฉะนั้นถ้าขาดข้อมูลข่าวสารก็จะเป็นปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดจึงควรสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์ SWOT ควรสร้างและมีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบเพราะการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศมาเพื่อใช้ในการวางแผนนั้น ข้อมูลสารสนเทศจะต้องถูกต้องแม่นยำ การวางแผนจึงจะไม่ผิดพลาด (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 : 92-98)

5.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสงขลา มีความเห็นว่า ยังขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรหลายๆฝ่าย ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ผู้บริหาร

เป็นผู้กำหนดเองเท่านั้น ทำให้การปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนนั้นยังขาดความร่วมมือและความตระหนักจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจึงควรที่จะสนับสนุนและสร้างความร่วมมือจากบุคลากรหลายๆฝ่าย ดังจะเห็นได้ว่า การบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วม ดังที่ พรพรรณ เอกเผ่าพรรณ (2537 :16) ได้กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ควรเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารตลอดจนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจกันทุกฝ่าย ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารควรกระตุ้นส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

5.3 การพัฒนากลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสงขลา ผู้บริหารไม่นำหลักการ ทฤษฎีหรือศาสตร์ทางการบริหารมาใช้ในการตัดสินใจ ขาดการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายมาพัฒนาทางเลือก ส่วนข้อเสนอแนะผู้บริหารควรที่จะนำหลักการ ทฤษฎี ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ และควรส่งเสริมให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทางเลือก ซึ่ง ยุทธนา พรหมมณี (2537 :7) ได้กล่าวถึงการสร้างทางเลือกนั้นจะต้องมีการระดมสมอง ซึ่งสอดคล้องกับ เกชา เหลือสุขใจชื่น (2543 : 78) ที่ได้กล่าวว่าจะต้องระดมความคิดเห็นจากแหล่งต่างๆอย่างกว้างขวาง ในเรื่องเดียวกันนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าในเรื่องการพัฒนากลยุทธ์นั้น ผู้บริหารควรที่จะมีการสร้างทางเลือกหลายๆทางโดยการระดมสมองจาก หลายๆฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภายนอกและที่สำคัญที่สุดผู้บริหารจะต้องนำศาสตร์วิธีการทางการบริหารมาใช้ด้วย

5.4 การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสงขลา เห็นว่า ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายไม่ค่อยสอดคล้องกับนโยบาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพส ราชประโคน (2545 : 162) ที่พบว่า เมื่อผู้บริหารโรงเรียนได้มีการวางแผนปฏิบัติการแล้วแต่มีการปฏิบัติยังไม่แล้วเสร็จก็มีการเปลี่ยนนโยบายหรือแผนงานใหม่จึงทำให้การวางแผนไม่สอดคล้องและไม่ต่อเนื่อง อีกทั้งผู้บริหารไม่กระตุ้นให้บุคลากรมีความท้าทายอยากที่จะปฏิบัติงาน ส่วนข้อเสนอแนะนั้น ควรที่จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่มีความท้าทาย สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับ บุญเลี้ยว หินศรีสุวรรณ (2532 :28) ที่ได้กล่าวว่า การได้ให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนงาน โครงการจะทำให้ครูเข้าใจในการทำงานและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน สำหรับผู้วิจัยแล้ว เห็นว่าเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรที่จะเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ฉะนั้น การกำหนดเป้าหมายนั้น จะต้องมีความชัดเจนเข้าใจง่าย สามารถวัดได้ มีความเห็นและรับรู้ตรงกัน มีความเป็นไปได้ และมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนแน่นอน(เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 :39)

5.5 การกำหนดแผนปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสงขลา ผู้บริหารเห็นว่า บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดแผน และไม่มี ความเข้าใจในการนำเทคนิค PERT CPM มาใช้ ดังนั้นควรมีการกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน บุคลากร โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนักและความสำคัญในการกำหนดแผน ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพ ราชประโคน (2545 : 162) ที่กล่าวว่า ควรมีที่จะมีการพัฒนา กระบวนทัศน์ใหม่ให้กับผู้บริหาร โรงเรียนและครูอาจารย์ให้มีความสามารถในการวางแผน ปฏิบัติงาน มีการประชุมชี้แจงอบรมสัมมนาคุณาน ซึ่งในเรื่องเดียวกันนี้ สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546 : 449) ได้กล่าวว่าผู้วางแผนจะต้องรอบคอบรู้เทคนิคในการวางแผน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นเรื่องจำเป็น อย่างยิ่งที่ทางหน่วยงานต้นสังกัด ควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในสังกัด ในเรื่อง กระบวนการวางแผน เพื่อให้จะให้แผนบรรลุวัตถุประสงค์

5.6 การปฏิบัติตามแผน ผู้บริหารเห็นว่า บุคลากรมีหน้าที่ในการ รับผิดชอบหลายด้าน ทำให้เวลาในการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามนโยบายหรือแผนที่วางไว้ งบประมาณมีจำกัด มีจำนวนไม่เพียงพอ ส่วนข้อเสนอแนะควรขอรับการสนับสนุนงบประมาณจาก หน่วยงานภายนอก จากประสบการณ์ของผู้วิจัยเองเห็นว่า ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาถึงแม้ว่า จะมีการวางแผน โครงการต่างๆไว้แล้วก็ตาม แต่บางครั้งก็ไม่ได้ดำเนินการตามแผน เนื่องจากงาน ในหน้าที่อื่นๆมีหลายอย่างด้วยกัน บางครั้งทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ซึ่ง ผู้บริหารจำเป็นที่จะคอยกำกับ ควบคุม ติดตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ใน เรื่องเดียวกันนี้ ประคอง สุคนธ์จิตต์ (2546 : 124) ได้กล่าวว่าให้นำแผนไปปฏิบัติ จะต้องให้มีการ อำนวยการ มอบหมาย แบ่งงานตามแผนที่วางไว้ และจะต้องแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างชัดเจน นอกจากนั้นในเรื่องของงบประมาณก็สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีการขอรับการสนับสนุน งบประมาณเพื่อใช้ในการปฏิบัติตามแผน ดังนั้น การนำแผนไปปฏิบัติจำเป็นจะต้องคำนึงถึงการ จัดการทรัพยากรต่างๆ ทางด้านงบประมาณ เพื่อใช้เป็นปัจจัยให้ครบถ้วนและเหมาะสม (สมบัติ ธีรารัตน์วงษ์, 2540 :45-46) ซึ่งสอดคล้องกับเอกชัย กีสุขพันธ์ (2538 : 38) ที่เห็นว่า ในขั้นการ ปฏิบัติตามแผนจะต้องมีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

5.7 กลไกของข้อมูลย้อนกลับ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัด สงขลา เห็นว่า ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลแผน ผู้บริหารขาดการวัดผล ประเมินผลแผนอย่างเป็นระบบถูกต้อง และขาดเครื่องมือในการประเมินผลแผนที่มีมาตรฐานและ เชื่อถือได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรเกียรติ มานิกัลักษณ์ (2543 : 111-114) ที่ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ในขั้นติดตามประเมินผลไม่มีการติดตามประเมินผลแผนและขาดแบบประเมินที่ได้

มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับ วราภรณ์ วิริยะคุปต์ (2544 :27) ที่ได้กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน เพราะขาดข้อมูลและความรู้ความเข้าใจทางหลักวิชาการเกี่ยวกับการวางแผน รวมทั้งขาดการควบคุม กำกับ นิเทศ ติดตามผลแผนอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องเดียวกันนี้ สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2540 : 48-49) ที่กล่าวว่าปัญหาในการวางแผน คือ ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในการวางแผน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดสงขลา ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 10-20 ปี ซึ่งบางส่วนเป็นผู้บริหารที่ยังไม่จบสาขาบริหารการศึกษา และผู้บริหารบางส่วน เพิ่งมาศึกษาต่อระดับ ป.บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 บังคับใช้จึงทำให้ผู้บริหารต้องไปศึกษาต่อเพิ่มเติม เรื่องเดียวกันนี้ กิ่งกาญจน์ ศรีสันดา (2545 : 162) พบว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินการ และมีการรายงานผลการประเมินอย่างเป็นระบบ ซึ่ง อาคม จันสุนทร (2529 : 25) ต่างให้ความเห็นว่า ส่วนมากผู้บริหารจัดทำแผนงานเองและมีการประเมินติดตามผลแผนปฏิบัติการประจำปีน้อย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

จากผลการศึกษา เรื่อง การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะบางประการ ที่ควรพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงขึ้น ดังนี้ คือ

1. สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิในการวิเคราะห์SWOT
2. สถานศึกษาควรมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยควรมีการนำความรู้เทคนิค PERT CPM Gantt Chart มาใช้ในการจัดทำแผน

3. สถานศึกษาควรมีการประเมินผลแผนก่อนการดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการและหลังการดำเนินการ โดยมีการนิเทศติดตามแผนโดยใช้รูปแบบ Gantt Chart หรือ PERT
4. สถานศึกษาควรขอรับการสนับสนุนงบประมาณ โดยประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานอื่น เช่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรในเรื่องการประเมินผลแผนที่ต้อง
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรที่จะมีการกระตุ้นส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในสังกัดให้เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ พันธกิจและวิธีการกำหนดแผน
7. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้การสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรในเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ เทคนิคและวิธีการวิเคราะห์ SWOT

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรใช้วิธีการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง
2. ควรศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของโรงเรียนในพื้นที่