



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และขอเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปราย และขอเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรทั้งหมดซึ่งได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง จำนวน 10 คน และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย
 - 2.1 แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง มี 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
ตอนที่ 2 เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของโรงเรียน
 - 2.2 แบบวิเคราะห์เอกสาร
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากเอกสารด้วยตนเอง จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ 19 คน คิดเป็นร้อยละ 95
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่ หาค่าความถี่ และเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิงและเพศชาย จำนวนใกล้เคียงกัน คือ เป็นหญิง 10 คน เป็นชาย 9 คน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 56 - 60 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุราชการตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป และมีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 11 ปีขึ้นไป

2. ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

2.1 การวางแผน

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการจัดทำแผน มีเพียง 1 โรงเรียนที่ไม่ได้จัดทำ เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก แผนที่โรงเรียนจัดทำส่วนใหญ่เป็นแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี และแผนควบคุม กำกับ ติดตาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ ไม่ได้จัดทำเป็นแผนโดยเฉพาะ

ในแผนของโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดผลปรัชญาไว้ ส่วนวัตถุประสงค์โรงเรียนที่กำหนดและไม่กำหนดมีจำนวนใกล้เคียงกัน สำหรับโรงเรียนที่กำหนดจำแนกได้ 3 ลักษณะ คือ 1) กำหนดครอบคลุมงานทุกด้านของโรงเรียน 2) เน้นเฉพาะงานวิชาการ และบุคลากร และ 3) เน้นเฉพาะค่านิยมประมาณ

สำหรับนโยบาย โรงเรียนที่กำหนดและไม่ได้นิยามมีจำนวนใกล้เคียงกัน และนโยบายที่กำหนดมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ สอดคล้องกับงานบริหารของโรงเรียนทั้ง 6 งาน แต่จะแตกต่างกันที่ความมากมายของงานที่สอดคล้อง งานที่ทุกโรงเรียนกำหนดไว้เหมือนกัน คือ งานวิชาการ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนงานที่ทุกโรงเรียนไม่กำหนด คือ งานธุรการ การเงิน ในจำนวนโรงเรียนที่กำหนดนโยบายไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่มีโครงการรองรับทุกนโยบาย และโครงการที่รองรับมีทั้ง โครงการในลักษณะแก้ปัญหา และพัฒนา

สำหรับกิจกรรมในแต่ละชั้นตอนของการวางแผน พบว่า ในขั้นก่อนวางแผน ทุกโรงเรียนมีการจัดเตรียมข้อมูลและการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเตรียมการวางแผน ในขั้นวางแผนโรงเรียนส่วนใหญ่ประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาปัญหาในรอบปีที่ผ่านมา ชี้แจงนโยบายและพิจารณาความคองการของครู ตลอดจนพิจารณาเลือกโครงการที่ฝ่ายต่าง ๆ เสนอมาโดยพิจารณาว่าเป็นโครงการที่มีความจำเป็นสามารถแก้ปัญหาได้ ปฏิบัติได้ และเหมาะสมกับทรัพยากรของโรงเรียน ในขั้นดำเนินการตามแผน

โรงเรียนส่วนใหญ่มอบให้ครูเสนอโครงการเป็นผู้รับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะกรรมการเพิ่มเติม
ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ ผู้บริหาร หัวหน้างานเป็นผู้ควบคุม กำกับ ติดตามในระหว่าง
ดำเนินการ และการปฏิบัติงานหรือโครงการของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นไปตามปฏิทินที่
กำหนด ส่วนในชั้นประเมินผล โรงเรียนส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินโดยมี
คณะกรรมการประเมินผล หัวหน้างานและครูร่วมประเมินด้วย ในคาบระยะเวลาที่ทำการ
ประเมินส่วนใหญ่ ประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ

2.2 การจัดองค์การ

ทุกโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างการบริหาร โดยโรงเรียนส่วนใหญ่มีแผนภูมิการจัดองค์การ กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง แต่ละงานไว้ชัดเจน
และระบุชื่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งไว้ มีเพียง 1 โรงเรียนที่ไม่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของ
แต่ละตำแหน่ง แต่ละงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนส่วนใหญ่ประกอบด้วย
ผู้บริหาร หัวหน้างานทั้ง 6 งาน และสมาชิกของแต่ละงาน โดยมีคณะกรรมการศึกษา
เป็นที่ปรึกษา

วิธีการสื่อสารในโรงเรียน โรงเรียนแต่ละโรงเรียนใช้วิธีการ
สื่อสารหลายวิธีผสมผสานกัน และรูปแบบที่โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้ประกอบด้วยวิธีการ
สื่อสารโดยผู้บริหาร แจ้งข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ ให้คณะกรรมการทางเดียว ผู้บริหารให้
ข่าวสารแล้วเปิดโอกาสให้คณะกรรมการเสนอข้อมูล ข่าวสาร ขอนกลับ คณะกรรมการให้
ข้อมูลต่าง ๆ ขึ้นไปยังระดับผู้บริหาร และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งกันและกัน
และคนที่ดำรงตำแหน่งในระดัยเดียวกันประชุมปรึกษาหารือกัน ส่วนวิธีการที่โรงเรียนใช้
มากที่สุด คือ ผู้บริหารแจ้งข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ ให้คณะกรรมการรับทราบทางเดียว ผู้บริหาร
ให้ข่าวสารและเปิดโอกาสให้คณะกรรมการเสนอข้อมูล ขอนกลับ และคนที่ดำรงตำแหน่งในระดัย
เดียวกันประชุมปรึกษาหารือกัน โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการบริหารในรูปแบบโครงการแยก
ต่างหากจากสายงานปกติ มีเพียง 1 โรงเรียน ที่มีการดำเนินการโดยให้ผู้ที่ทำงาน
เขียนโครงการเสนอผู้บริหารพิจารณา เมื่อได้อนุมัติแล้วจึงแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนิน
งาน ระหว่างดำเนินการให้รายงานให้ผู้บริหารโดยตรง และผู้บริหารจะติดตาม
โครงการตลอด ซึ่งการบริหารงานในรูปแบบนี้ไม่พบว่ามีปัญหาต่ออย่างใด

ในคํานการให้ข่าวสารแก่ครู โรงเรียนครึ่งหนึ่ง ใช้วิธีศึกษาภาคให้
ครูทราบ เวียนหนังสือราชการแล้วไหลงนามรับทราบ ให้ข้อมูลควยวาจา และจัดประชุม
ประมาณเดือนละ 1 - 2 ครั้ง ส่วนวิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ การให้ข้อมูลควย
วาจาและจัดประชุมประมาณเดือนละ 1 - 2 ครั้ง

วัตถุประสงค์ในการประชุมที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ เพื่อแจ้งขอราชการและ
หาวิธีการพัฒนาโรงเรียน ส่วนวิธีการที่ทุกโรงเรียนใช้ในการประชุม คือ ผู้บริหารเป็น
ผู้แจ้งขอราชการเพียงฝ่ายเดียวในช่วงแรกของการประชุม จากนั้นเปิดโอกาสให้คณะครู
ร่วมแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและเปิดโอกาสให้คณะครูเสนอแนะโครงการใหม่ ๆ

2.3 การบริหารงานบุคคล

การมอบหมายงาน ในคํานการจ้กครูเข้าสอน แต่ละโรงเรียนมี
ลักษณะการจัดที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 แบบ แบบที่มีโรงเรียนใช้มากที่สุด
ประกอบด้วย 2 วิธี คือ วิธีประชุมคณะครูแล้วจ้กตามมติที่ประชุม และวิธีให้ครูเลือกตาม
ความถนัดและความสนใจ ส่วนวิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ การให้ครูเลือกตาม
ความถนัดและความสนใจ

การมอบหมายงานอื่น ๆ นอกจากการจ้กครูเข้าสอน แต่ละโรงเรียน
ใช้วิธีผสมผสานกัน แบบที่โรงเรียนใช้มากที่สุด ประกอบด้วย 3 วิธี คือ ผู้บริหารสั่งการ
เองโดยคำนึงถึงความถนัดและความสามารถ จ้กตามมติที่ประชุม และมอบหมายตามความ
สมัครใจ

ในคํานการบำรุงรักษาบุคลากร รูปแบบการสร้างขวัญและกำลังใจ
แก่บุคลากรในโรงเรียน ที่โรงเรียนใช้มากที่สุด ประกอบด้วย 8 วิธีการ คือ การ
เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขอย่างสม่ำเสมอ ยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ปฏิบัติตนอย่าง
เสมอภาคกับบุคลากรทุกคน จ้กสวัสดิการให้หลายรูปแบบ เช่น สหกรณ์ร้านค้า จ้กสวัสดิการ
ที่ห้มีทั้งได้ตามสิทธิ์ให้รวดเร็ว และเป็นที่ยังพอใจของบุคลากร ส่งเสริมความก้าวหน้า
เมื่อมีโอกาส ปรุณาเห็นใจความชอบตามผลงาน จ้กให้มีห้องพักครูและสิ่งอำนวยความสะดวก
สะดวก ส่วนวิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ ปฏิบัติตนอย่างเสมอภาคกับบุคลากรทุกคน
ส่งเสริมความก้าวหน้าเมื่อมีโอกาส จ้กให้มีห้องพักครู และสิ่งอำนวยความสะดวก

การพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรในโรงเรียน โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้รูปแบบที่มีวิธีการเดียว คือ พิจารณาตามผลงาน และเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

การปฏิบัติตามระเบียบวินัยของโรงเรียน ทุกโรงเรียนตอบว่า ไม่มีผู้ปฏิบัติวินัย นอกจากความผิดเล็กน้อย ซึ่งโรงเรียนส่วนใหญ่มีวิธีการเสริมสร้างวินัย คือ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และตักเตือน แนะนำ อบรมอย่างสม่ำเสมอ

การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร โรงเรียนส่วนใหญ่มีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอ มีเพียง 1 โรงเรียนที่ตอบว่า ไม่เพียงพอ วัสดุ อุปกรณ์เหล่านี้ได้จากคณะกรรมการจัดหาหรือจัดหา ทางราชการจัดสรรให้ และหาเงินบริจาคและจัดซื้อ

รูปแบบที่โรงเรียนใช้มากที่สุดเพื่อให้คณะกรรมการทำงานด้วยความเต็มใจ ประกอบด้วย 8 วิธีการ คือ 1) จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ให้พร้อมที่จะปฏิบัติงาน 2) คอยดูแลให้คำปรึกษา และให้กำลังใจอย่างใกล้ชิด 3) ให้ความสำคัญ และยกย่องผู้ปฏิบัติงานทุกคน 4) ศึกษาอุปนิสัย ความต้องการ และสนองความต้องการของแต่ละบุคคล 5) จัดสวัสดิการให้เพียงพอ 6) จัดเวลาให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ 7) ให้ผลตอบแทน เมื่อปฏิบัติงานเสร็จด้วยวิธีต่าง ๆ และ 8) พิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม ส่วนวิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ให้พร้อมที่จะปฏิบัติงาน และพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม

สำหรับการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้าในวิชาชีพ ที่โรงเรียนใช้มากที่สุด ประกอบด้วย 7 วิธี คือ 1) ส่งเสริมโดยจัดทำหรือจัดทำหนังสือหรือเอกสารต่าง ๆ ไว้บริการคณะครู 2) สนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือศึกษาค้นคว้าตนเอง 3) สนับสนุนให้ไต่เลื่อนตำแหน่ง 4) นิเทศการสอนและนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ 5) มอบหมายงานให้ตามความถนัด และความสามารถ 6) จัดประชุมทางวิชาการ หรือส่งครูเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ และ 7) จัดอบรมครูเป็นประจำ หรือส่งครูไปอบรมร่วมกับโรงเรียนอื่น

รูปแบบการช่วยเหลือครูใหม่ที่โรงเรียนใช้มากที่สุด มี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบแรกใช้วิธีปฐมนิเทศก่อนให้ปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษาค้นคว้าตนเอง รูปแบบที่สองเพิ่มวิธีจัดครูที่มีความสามารถเป็นที่เลี้ยงให้ในระยะแรก และจัดให้ครูหัวหน้าสายชั้นหรือสายวิชาเป็นที่ปรึกษา

2.4 การอำนวยความสะดวก

ในด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจในการบริหารงานหลายวิธีผสมผสานกัน เมื่อจัดเป็นรูปแบบแล้ว ปรากฏว่า ไม่มีรูปแบบใดที่โรงเรียนใช้ เป็นส่วนใหญ่ แต่พิจารณาถึงวิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ วิธีอนุญาตให้กลุ่ม รับผิดชอบในการตัดสินใจภายในขอบเขต ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกับวิธีเสนอความคิดแล้ว ขอให้ซักถามและเสนอความคิด แล้วอนุญาตให้เปลี่ยนแปลงได้ ส่วนการสั่งงาน โรงเรียนใช้หลายวิธีผสมผสานกัน จำแนกเป็นรูปแบบได้ 3 รูปแบบ รูปแบบที่โรงเรียนใช้มากที่สุด ประกอบด้วย 4 วิธีการ คือ สั่งด้วยวาจาในงานที่ไม่มีความสำคัญมาก สั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในงานที่มีความสำคัญมาก เปิดโอกาสให้ขอข้อมูลเพิ่มเติมหลังจากสั่งงานแล้ว และให้โอกาสซักถาม หรือหาข้อมูลเพิ่มเติม ส่วนรูปแบบการตรวจสอบการสั่งงาน ที่โรงเรียนใช้มากที่สุด มี 2 รูปแบบ คือ การตรวจสอบโดยให้ทบทวนคำสั่งเพื่อความเข้าใจตรงกัน และดูการปฏิบัติงานหลังจากสั่งงานไปแล้ว

สำหรับการนิเทศงาน รูปแบบที่โรงเรียนใช้มากที่สุด ประกอบด้วย 4 วิธีการ คือ ให้คำแนะนำก่อนลงมือปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา มอบหมายบุคคล ให้ทำการนิเทศหรือช่วยแก้ไข้ปัญหา และจัดหาเอกสารให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ส่วนวิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ ให้คำแนะนำก่อนลงมือปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา สำหรับการนิเทศงานใ้รับการนิเทศเฉพาะงานการเรียนการสอนเท่านั้น โดยใ้รับการนิเทศจากบุคคลภายนอก และการนิเทศภายใน การนิเทศจากบุคคลภายนอก โรงเรียนใ้รับการนิเทศจากศึกษานิเทศก์อำเภอมากที่สุด ซึ่งลักษณะการนิเทศส่วนใหญ่ ใช้การทดสอบ ติดตามและประเมินผล ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ ส่วนการนิเทศภายใน โดยผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารนั้น ส่วนใหญ่เป็นการให้ข้อเสนอแนะในการจัดการเรียน การสอน

2.5 การประสานงาน

การจัดระบบการประสานงานภายในโรงเรียน ทุกโรงเรียนมีการประสานทั้ง 3 รูปแบบ คือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และประสานในแนวนอน ส่วนการประสานงานภายนอก โรงเรียนใช้หลายรูปแบบ และรูปแบบที่โรงเรียนใช้มากที่สุด ประกอบด้วยวิธีการ ดังนี้ คือ โรงเรียนจัดบุคลากรไว้

โดยเฉพาะ ผู้บริหารดำเนินการเอง เผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้อेกสาร วารสาร
 ติดต่อบริษัทงานเป็นการส่วนตัวอย่างไม่เป็นทางการ ติดต่อบริษัทงานเป็นการส่วนตัว
 แล้วส่งหนังสือตามไป ติดต่อบริษัทงานโดยใช้นั่งโต๊ะราชการ ใหญ่กลางภายใน
 บริษัทงานกับบุคคลภายนอกโดยเฉพาะ

2.6 การรายงานผล

เมื่อโรงเรียนปฏิบัติงานใด ๆ ไปแล้ว หรือกำลังปฏิบัติอยู่
 โรงเรียนส่วนใหญ่แจ้งผลการประเมินบุคคล ดังต่อไปนี้ทราบ คือ รายงานเจาสังกัด
 แจ้งไปยังครูที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นโดยตรง บุคคลทั่วไป หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง
 และชุมชน ซึ่งการแจ้งผลโรงเรียนใช้หลายวิธีการผสมผสานกัน สำหรับรูปแบบที่โรงเรียน
 ใช้มากที่สุด คือ แจกควาจา แจกเป็นหนังสือเวียนเพื่อทราบ แจกในที่ประชุมและแจ้ง
 ควาจาเป็นรายบุคคล หรือกลุ่ม

ระยะเวลาการรายงานผลของโรงเรียนจะแตกต่างกันไปตามลักษณะ
 โครงการ แต่ส่วนใหญ่โรงเรียนรายงานเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ ในด้านการควบคุม กำกับ
 ส่วนใหญ่ ผู้บริหาร ควบคุม กำกับ ติดตามผลด้วยตนเอง สำหรับเรื่องที่ยังงานโรงเรียน
 ครั้งหนึ่ง รายงานผลสำเร็จตามโครงการ รายงานผลรวมของแผน รายงานค่าใช้จ่าย
 ในการดำเนินการ

2.7 การงบประมาณ

การจัดตั้งงบประมาณของโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนของ
 โรงเรียน และโรงเรียนจัดตั้งงบประมาณโดยใช้หลักเกณฑ์การจัดตั้งตามแผนพัฒนา
 โรงเรียน และตั้งตามงบประมาณของปีที่แล้ว และเพิ่มตามร้อยละของเงิน เพื่อ ซึ่งเป็น
 รูปแบบที่โรงเรียนใช้มากกว่ารูปแบบอื่น ๆ ส่วนการจัดสรรงบประมาณ โรงเรียนแบ่ง
 หรือกระจายตามฝ่ายต่าง ๆ ให้ใกล้เคียงกัน และจัดสรรให้ตามแผน โรงเรียนใช้
 รูปแบบนี้มากที่สุด

นอกจากนี้โรงเรียนส่วนใหญ่ได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อหาเงิน
 รายได้พิเศษ มาใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียน

ในการจัดวางตัวบุคคลเพื่อจัดทำบัญชีการรับ - จ่ายเงิน ส่วนใหญ่
 คนรับ - จ่ายเงิน และทำบัญชีไม่ใช้คนคนเดียว ส่วนวิธีการควบคุมการเงินของ

โรงเรียนส่วนใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีทรว จสขมบัญชีทุกสิ้นวันทำการ ้วยตนเอง และแต่งตั้งคณะกรรมการทรว จสขมภายในคำเนนการ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

การวางแผน

1. จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนร้อยละ 90 มีเพียง 1 โรงเรียนที่ไม่ได้จัดทำแผนเป็นลายลักษณ์อักษร การที่โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำแผนเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามหลักการบริหาร เพราะแผนเป็นสิ่งที่มุ่งบอกถึงวัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ (แอกคอฟ อ่างในสุโขทัยธรรมมาธิราช 2524 : 20) ซึ่งการใช้แผนเป็นแนวทางการดำเนินการนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดเป็นหลักการ เช่นเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2527 : 5) และจากการศึกษาในเรื่องกระบวนการบริหาร ก็ได้มีการกำหนดการวางแผนไว้เป็นองค์ประกอบแรกของกระบวนการบริหาร (Kimbrough และ Nunnery 1988 : 273)

สำหรับโรงเรียนที่ไม่ได้จัดทำแผนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร มี 1 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารให้เหตุผลว่า ตนคิดว่าไม่มีความจำเป็นต้องวางแผน ถ้าโรงเรียนจะทำงานอะไร ก็ประชุมปรึกษาหารือกัน ซึ่งในลักษณะเช่นนี้อาจจะเป็นการวางแผนอย่างไม่เป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากบุคลากรของโรงเรียนมีน้อย ผู้บริหารโรงเรียนจะเน้นที่การบริหารงานบุคคล และการอำนวยความสะดวก ที่จะทำงานใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนในด้านวัสดุ อุปกรณ์ ให้ความสะดวกและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานเสมอ และจากการสังเกตขณะที่ผู้วิจัยได้ไปสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนในครั้งแรกซึ่งไม่พบ แต่ได้พบว่า คณะครูกำลังช่วยกันผลิตอุปกรณ์เพื่อส่งเข้าร่วมแสดงนิทรรศการในวันประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยได้มี

โอกาสพูดคุยกับคณะครูถึงงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ว่าเป็นความคิดของใคร ซึ่งก็ได้คำตอบจากคณะครูว่า คณะครูช่วยกันคิด ช่วยกันทำเช่นนี้เสมอ ไม่ว่าผู้บริหาร จะอยู่หรือไม่ก็ตาม และไม่ว่าคณะครูคิดทำอะไร ผู้บริหารก็จะส่งเสริมและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ซึ่งไม่ต้องเกรงว่างานของตนจะไม่ได้รับความเห็นชอบทำให้คณะครูมีกำลังใจที่จะทำงาน

โดยหลักการแล้ว ทุกโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดใดก็ตาม ควรมีการจัดทำแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพราะจะช่วยให้การสื่อความหมายเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้สามารถกลับมาทบทวนหรือประเมินผลของการทำงานแต่ละช่วงได้ชัดเจน ตรงกัน แต่สำหรับโรงเรียนดังกล่าวซึ่งไม่มีแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานบุคคล และการอำนวยความสะดวก จึงทำให้ประสบผลสำเร็จซึ่งกรณีโรงเรียนทั่วไป หากไม่มีลักษณะเฉพาะเช่นนี้ ก็จะไม่บรรลุผลสำเร็จ

2. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ทำแผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาว มีเพียง 2 โรงเรียนที่จัดทำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากรน้อย ซึ่งมีการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี หรือแผนปฏิบัติการประจำปีเพียงอย่างเดียว และใน 9 โรงเรียนที่มีการจัดทำแผน พบว่า เป็นโรงเรียนที่จัดทำเฉพาะแผนพัฒนาประจำปี หรือแผนปฏิบัติการประจำปีเพียงอย่างเดียว หนึ่ง จำนวน 5 โรงเรียน

จากประสบการณ์ที่ผู้วิจัยได้คลุกคลีอยู่กับโรงเรียนประถมศึกษาเป็นเวลา 15 ปี ได้รับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนที่ ในการจัดทำแผนโรงเรียนมีปัญหาหลายประการ เช่น ครูขาดความรู้และความเข้าใจในการจัดทำแผน และหลังจากใช้ความพยายามจัดทำแผนแล้ว จะมีปัญหาในด้านการพิมพ์ เพื่อจัดทำเป็นรูปเล่ม เพราะครูส่วนใหญ่ไม่มีความสามารถในด้านการพิมพ์ เมื่อต้องใช้เวลาในการพิมพ์โดยที่ครูแต่ละคนต่างก็มีชั่วโมงสอนมากอยู่แล้ว และเป็นครูประจำชั้นกันเป็นส่วนใหญ่ จึงเป็นการเพิ่มภาระให้โรงเรียนมากขึ้น ดังนั้น การที่โรงเรียนจัดทำแผนเพียงแผนใดแผนหนึ่ง ก็น่าจะเพียงพอแล้ว หากทำทั้ง 3 แผน คือ แผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาว แผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โรงเรียนจะรู้สึกว่าเป็นการทำงานที่ซ้ำซ้อน และเสียเวลากับการวางแผนมากเกินไป จากผลการวิจัยที่พบนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิทยา คู่วิรัตน์

(2529 : จ) ซึ่งได้ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิกปรีสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนมีการทำแผนปฏิบัติการประจำปีทุกโรงเรียน ส่วนแผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาวมีทำเป็นส่วนน้อย เช่นกัน

โดยหลักการแล้วโรงเรียนควรจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปีด้วย เพราะแผนฉบับนี้จะเป็นเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในช่วงระยะ 5 ปีข้างหน้า (อุทัย บุญประเสริฐ 2531 : 40) ซึ่งจะใช้เป็นกรอบกำกับ การดำเนินงานในแต่ละช่วงปีของแผนพัฒนา อันจะทำให้โรงเรียนมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน หากจัดทำเฉพาะแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี หรือแผนปฏิบัติการประจำปีเพียงอย่างเดียว จะเป็นการทำงานเฉพาะหน้าเป็นปี ๆ ไป ไม่มีเป้าหมายในอนาคตที่แน่นอน ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนประถมศึกษาควรจะได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะยาวไว้ด้วย เพื่อให้มีเป้าหมายในการดำเนินงานในอนาคต อันจะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

3. จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดปรัชญาไว้ มีเพียง 1 โรงเรียน เท่านั้นที่กำหนด

การกำหนดปรัชญาไว้ในแผนของโรงเรียนเป็นการแสดงเจตนารมณ์หรือความต้องการในระดับุคคล หรือระดับที่เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่ผู้บริหารและคนส่วนใหญ่ต้องการได้รับจากการทำงาน (อุทัย บุญประเสริฐ 2531 : 47) ดังนั้นโรงเรียนควรกำหนดปรัชญาไว้ เพื่อแสดงจุดมุ่งหมายสูงสุดในระดับุคคลให้ทุกคนได้ทราบ

จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนที่กำหนดวัตถุประสงค์ และไม่กำหนดวัตถุประสงค์ มีจำนวนใกล้เคียงกัน คือ กำหนดไว้ 4 โรงเรียน และไม่กำหนดไว้ 5 โรงเรียน

การที่โรงเรียนไม่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามหลักการวางแผน ทั้งนี้ เพราะวัตถุประสงค์เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการวางแผน หากไม่กำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะไม่ทราบถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า โรงเรียนที่กำหนดนโยบาย และไม่ได้กำหนดมีจำนวนใกล้เคียงกัน คือ กำหนดไว้ 5 โรงเรียน และไม่ได้กำหนดไว้ 4 โรงเรียน สำหรับโรงเรียนที่ไม่ได้กำหนดนโยบายไว้ในแผน ได้เขียนนโยบายติดไว้ที่ห้องพักครู เพื่อให้ครูทราบทั่วกัน

โดยหลักการวางแผนแล้ว นโยบายเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของ การวางแผน เพราะนโยบายเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ทุกคนจะต้องรับรู้ เพื่อให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การที่โรงเรียนไม่ได้กำหนดนโยบายไว้ในแผนจึงเป็น สิ่งที่ไม่ถูกต้องเช่นกัน และการเขียนนโยบายคิดไว้ที่ห้องพักครูนั้น หากคณะกรรมการได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบาย และมีคือนำนโยบายนั้นมาสื่อสารให้เขาใจตรงกัน อาจทำให้เกิด ความเข้าใจคลาดเคลื่อน และจะเกิดปัญหาในทางปฏิบัติได้

การที่โรงเรียนไม่ได้กำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์ และนโยบายไว้ในแผน อาจเนื่องมาจากโรงเรียนยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการวางแผน นับตั้งแต่ องค์ประกอบของแผน การเขียนโครงการ เป็นต้น ซึ่งจากกรสัมภาษณ์ถึงปัญหาในเรื่อง การวางแผน พบว่า ครูส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจเรื่องการจัดทำแผน แต่โรงเรียนก็ได้พยายาม แก้ไขปัญหาอยู่ในขณะนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปควรจะได้ให้ความช่วยเหลือ ในรูปแบบที่เหมาะสมแก่โรงเรียนต่อไป

4. จากผลการวิจัย พบว่า นโยบายที่โรงเรียนกำหนดไว้ไม่ครอบคลุมงานทั้ง 6 งาน โดยเฉพาะงานธุรการ การเงิน ไม่มีโรงเรียนใดกำหนดไว้

การกำหนดนโยบายของโรงเรียนควรกำหนดให้ครอบคลุมงานทุกงานของ โรงเรียน แม้ว่าจะงานนั้นจะไม่มีปัญหา โรงเรียน ก็อาจกำหนดนโยบายในลักษณะการพัฒนา ได้ เพราะงานทุกงานจะต้องปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน งานธุรการ การเงิน เป็นงานสนับสนุน งานวิชาการที่สำคัญงานหนึ่ง การที่โรงเรียนทุกโรงเรียนไม่ได้กำหนดนโยบายด้านงาน ธุรการ อาจเนื่องจากเห็นว่า เป็นงานที่ทำอยู่ประจำ จึงไม่จำเป็นต้องกำหนดนโยบาย

5. จากผลการวิจัย พบว่า นโยบายที่โรงเรียนกำหนดไว้ทุกโรงเรียน คือ นโยบายด้านวิชาการ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การที่โรงเรียนทุกโรงเรียนกำหนดนโยบายด้านงานวิชาการไว้ทุกโรงเรียน เป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพราะงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน และถือเป็นงาน หลัก (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2529 : 6) ส่วนงานอื่น ๆ นั้น เป็นงานสนับสนุนที่จะทำให้งานหลักประสบความสำเร็จไปด้วยดี แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนที่นัก เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนสูงนั้น ให้ความสำคัญกับงานวิชาการเป็นสำคัญ

นอกจากงานวิชาการแล้วทุกโรงเรียนยังได้กำหนดนโยบายในงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ด้วย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนส่วนใหญ่ต้อง

ช่วยเหลือตนเองในค่านองประมาณตลอดเวลา ลำพังงบประมาณที่ได้รับจากรัฐไม่เพียงพอในการดำเนินงานทุกงาน โรงเรียนจำต้องพึ่งชุมชนในด้านการเงินและแรงงาน ในการบริหารงานถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีความสามารถสักเพียงใดก็ตามหากขาดงบประมาณในการดำเนินการแล้วคงไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ โรงเรียนจึงพยายามแก้ปัญหาด้วยการใช้ทรัพยากรจากชุมชน ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อหาเงินรายได้พิเศษ และใช้เงินนอกงบประมาณในการดำเนินงานตามโครงการ ทุกโรงเรียนจึงกำหนดนโยบายในงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้เช่นเดียวกัน

5. จากการวิจัย พบว่า ในขั้นการดำเนินการตามแผน โรงเรียนส่วนใหญ่มอบให้ครูเสนอโครงการเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ และแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามโครงการเพิ่มให้ โดยมีผู้บริหารและหัวหน้างาน เป็นผู้กำกับ ติดตาม

การที่โรงเรียนส่วนใหญ่มอบให้ครูเสนอโครงการ เป็นผู้รับผิดชอบและแต่งตั้งคณะทำงานเพิ่มให้ นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพราะจะทำให้ผู้รับผิดชอบโครงการรู้สึกว่าเป็นงานที่เกิดจากความคิดและความต้องการของตนเอง อันจะทำให้เขาของรักและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้งานประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ ดังที่สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 346) กล่าวว่า ด้ายิ่งงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความรู้ ความรู้และความคิดริเริ่มของตนเองคนงานจะพอใจในการทำงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่คนทำด้วยใจรักย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพงานที่มอบหมายให้คนคนหนึ่งทำ จึงควรเป็นงานที่เขาพึงพอใจ เพื่อจะได้ผลิตผลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในระหว่างปฏิบัติงาน ผู้บริหาร และหัวหน้างานเป็นผู้กำกับ ติดตามผล แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีการควบคุม กำกับงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะเป็นผลดี คือ หากการปฏิบัติงานมีปัญหาจะสามารถแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

6. จากผลการวิจัย พบว่า โครงสร้างของโรงเรียนส่วนใหญ่ประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และสมาชิกโดยมีคณะกรรมการศึกษาเป็นที่ปรึกษา

โครงสร้างของโรงเรียนส่วนใหญ่จัดเป็นโครงสร้างของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้างาน และสมาชิกโดยมีคณะกรรมการศึกษาเป็นที่ปรึกษา โรงเรียนเหล่านี้จึงมีช่วงการบังคับบัญชาที่สั้น ทำให้เกิดผลดีในด้านการติดต่อสื่อสาร ซึ่งไม่ต้องผ่านหลายช่วง จะทำให้เข้าใจใ้ถูกต้องตรงกัน และโรงเรียนเหล่านี้ผู้บริหารจะมีจำนวนผู้ที่อยู่ในความดูแลไม่มากเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับที่ ทิพวรรณ ยุทธโยธิน (2525 : 171) กล่าวว่า มีผู้คนควาวิจัยว่าช่วงการบังคับบัญชาควรมีอยู่ระหว่าง 6-10 หรือ 3-15 คน ซึ่งโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดังกล่าว และในด้านการควบคุมกำกับ ติดตามผลของโรงเรียนสามารถทำได้อย่างทั่วถึง อันจะส่งผลถึงคุณภาพในการปฏิบัติงาน

7. จากผลการวิจัย พบว่า วิธีการสื่อสารทุกโรงเรียนใช้หลายวิธีการผสมผสานกัน รูปแบบที่โรงเรียนใช้มากที่สุด ประกอบด้วย 4 วิธีการ คือ ผู้บริหารแจ้งข่าวสาร ขอมูลต่าง ๆ ให้คณะกรรมการทางเดียว ผู้บริหารให้ข่าวสาร และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการเสนอขอมูลย้อนกลับ คณะกรรมการให้ขอมูลต่าง ๆ ขึ้นไปยังระดับผู้บริหาร มีการแลกเปลี่ยนขอมูล ข่าวสารซึ่งกันและกัน และคนที่อยู่ในระดับตำแหน่งเหมือนกัน ประชุมปรึกษาหารือกัน

วิธีการที่โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้ในการสื่อสารนับว่าถูกต้องตามหลักการ คือ มีการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชามายังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชา คนที่อยู่ในระดับเดียวกันสื่อสารถึงกัน ซึ่งก็สอดคล้องกับพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 66) ที่ได้กล่าวถึงช่องทางของการติดต่อสื่อสารในทางบริหาร ดังนี้

1. The Downward Flow เป็นการสื่อสารจากผู้อยู่ในตำแหน่งสูงลงมาตามสายงานบังคับบัญชา
2. The Upward Flow เป็นการสื่อสารจากระดับผู้มีตำแหน่งต่ำกว่าเสนอไปตามสายงานขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา
3. Horizontal Interchange เป็นการสื่อสารของผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกัน

ฉะนั้นการที่โรงเรียนมีระบบการสื่อสารที่ดีจะทำให้ทุกคนเกิดความเข้าใจ ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

8. จากผลการวิจัย พบว่า การมอบหมายงานการสอนส่วนใหญ่ใช้วิธีประชุม คณะครูแล้วจัดทำมติที่ประชุม และให้ครูเลือกตามความถนัดและความสนใจ

การมอบหมายงานการสอน โดยให้ครูเลือกตามความถนัด และความสนใจ เป็นการมอบงานที่จะทำให้ปฏิบัติเต็มใจที่จะทำงาน นับเป็นการจูงใจให้บุคลากรทำงาน ตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฟรดเคอริก เฮิร์ส เบิร์ก ซึ่งให้แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ ในการทำงานว่า คนจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ เป็นตัว กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน ซึ่งองค์ประกอบหนึ่ง คือ ความสนใจในงานที่ทำ (อ้างถึงใน อรุณ วัชรธรรม 2527 : 74 - 75) การปฏิบัติของโรงเรียนจึงสอดคล้อง กับทฤษฎีดังกล่าว แต่ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารคงไม่อาจจัดในสิ่งที่ต้องการให้ได้ทั้งหมด ดังนั้น การประชุมคณะครูแล้วจัดทำมติที่ประชุมจะช่วยลดความตึงเครียดของบุคคลที่ไม่ได้ ในสิ่งที่ต้องการได้ เนื่องจากแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับ ขอบตกลงหรือขอเสนอแนะ เพราะเข้าใจในเหตุผลที่คนไม่ได้รับมอบงานตามที่ต้องการ

9. จากการวิจัย พบว่า การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในโรงเรียน ส่วนใหญ่ใช้ 8 วิธีการ ดังนี้ คือ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขอย่างสม่ำเสมอ ยกย่องชมเชย เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ปฏิบัติคนอย่างเสมอภาคกับบุคลากรทุกคน จัดสวัสดิการให้หลาย รูปแบบ จัดสวัสดิการที่พึงมีพึงได้ตามสิทธิ์ให้รวดเร็วและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ส่งเสริมความก้าวหน้าเมื่อมีโอกาส ปูนบำเหน็จความชอบตามผลงาน และจัดให้มีห้องพัก ครุและสิ่งอำนวยความสะดวก

จากประเด็นดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการสร้างขวัญและกำลังใจของโรงเรียน แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การใช้แรงจูงใจที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข อย่างสม่ำเสมอ ยกย่องชมเชย เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ปฏิบัติคนอย่างเสมอภาคกับบุคลากร ทุกคน ส่งเสริมความก้าวหน้าเมื่อมีโอกาส และแรงจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ จัดสวัสดิการ ให้หลายรูปแบบ จัดสวัสดิการที่พึงมีพึงได้ตามสิทธิ์ให้รวดเร็วและเป็นที่ยอมรับของ บุคลากร ปูนบำเหน็จความชอบตามผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 320) ที่กล่าวว่าถึง สิ่งจูงใจอันจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานว่าสิ่งจูงใจมี 2 ประเภท คือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนได้ ใช้วิธีการถูกต้องตามหลักวิชา จึงทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย

10. จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีวัสดุ อุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และอุปกรณ์เหล่านี้ได้มาจากเงินงบประมาณที่ทางราชการจัดสรรให้ คณะครูจัดทำหรือจัดหา หาเงินบริจาคและจัดซื้อและขอจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

การที่โรงเรียนมีความพร้อมในด้านวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีผลให้ครูปฏิบัติงานอย่างราบรื่น อันจะส่งผลถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วย ในทางตรงกันข้ามหากโรงเรียนขาดวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานจะทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจ คั่งที่จรุง บาสูวรณ (อ้างในสมภานัน ฟูยากกรณ 2525 : 42) กล่าวว่า สมาคมการวิจัยทางการศึกษาแห่งชาติ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจในการทำงานที่สำคัญที่สุด คือ สภาพการทำงานที่ขาดวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ รวมทั้งเครื่องอำนวยความสะดวกและสภาพอาคารเรียนที่ชำรุดทรุดโทรม

11. จากผลการวิจัย พบว่า วิธีการที่ทำให้คณะครูทำงานด้วยความเต็มใจ โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้หลายวิธี คือ จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ให้พร้อมที่จะปฏิบัติงาน คอยดูแลให้คำปรึกษา และให้กำลังใจอย่างใกล้ชิด ให้ความสำคัญและยกย่องผู้ปฏิบัติงานทุกคน ศึกษาอุปนิสัยความต้องการและสนองความต้องการของแต่ละบุคคล จัดสวัสดิการให้เพียงพอ จัดเวลาให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ ให้ผลตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจกด้วยวิธีต่าง ๆ และพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม

วิธีการที่โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้นั้น เป็นวิธีการจูงใจบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานตามความคิดเห็นเชิงจิตวิทยา ซึ่งเป็นเรื่องของการตอบสนอง ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งความต้องการทางร่างกาย ความต้องการทางจิตใจ ความต้องการเหล่านี้ มีการสนองตอบโดยการให้สิ่งจูงใจ เช่น Negro (อ้างในสมภานัน ฟูยากกรณ 2525 : 26) มีความเห็นว่าการจูงใจให้คนพอใจในการทำงานนั้น การบริหารต้องมีความเที่ยงธรรมและส่งเสริมให้เขามีสภาพการทำงานที่ดี ให้แสดงความคิดเห็นโดยเสรี ให้ความมั่นคงในชีวิต เป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนงาน เอาใจใส่ดูแล และยกย่องชมเชยคนทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้น วิธีการที่โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้นั้นจึงเป็นวิธีการจูงใจตามหลัก

12. จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้าในวิชาชีพทั้งนี้ คือ จัดหาเอกสาร หนังสือ หรือเอกสารต่าง ๆ ไว้บริการครู สนับสนุนให้ศึกษาค้นคว้า หรือศึกษาค้นคว้าตนเอง สนับสนุนให้ได้เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง นิเทศการสอนและนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ มอบหมายงานให้ตามความถนัดและความสามารถ จัดประชุมทางวิชาการหรือส่งครูเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ จัดอบรมครูเป็นประจำหรือส่งครูไปร่วมอบรมกับโรงเรียนอื่น พาไปศึกษาค้นคว้าในโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่น และเชิญวิทยากรสาขาต่าง ๆ มาให้ความรู้

การส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้าในวิชาชีพ หรือพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการที่สามารถทำให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาได้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง โดยมีทัศนคติต่องาน ผู้ร่วมงาน และผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ เป็นอย่างดี (รุ่ง พูลสวัสดิ์ ม.ป.ป. : 26) ดังนั้น จากการศึกษาว่าวิธีการที่โรงเรียนเหล่านี้ได้พยายามพัฒนาบุคลากรหลายวิธีการ ตั้งแต่การหาหนังสือให้อ่านซึ่งเป็นการพัฒนาในขั้นที่ทุกโรงเรียนสามารถทำได้จนถึงขั้นเชิญวิทยากรสาขาต่าง ๆ มาให้ความรู้ นับว่าโรงเรียนได้พัฒนาบุคลากร ครอบคลุมขอบข่ายของงานพัฒนาบุคลากร คือ การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงาน การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

13. จากผลการวิจัย พบว่า ในการตัดสินใจไม่มีรูปแบบใดที่โรงเรียนใช้เป็นส่วนใหญ่ โรงเรียนใช้หลายวิธีการผสมผสานกันแต่วิธีการที่ทุกโรงเรียนใช้ คือ อนุญาตให้กลุ่มรับผิดชอบในการตัดสินใจภายในขอบเขต

การตัดสินใจโดยให้หลายวิธีการที่โรงเรียนทุกโรงเรียนใช้ปฏิบัติอยู่นั้น นับเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพราะการที่จะตัดสินใจเรื่องใดด้วยวิธีการใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ คือ ตัวผู้ร่วมงาน ขอบธรรมเนียมประเพณี ฯลฯ ตัวอย่าง เช่น ถ้าผู้ร่วมงานไม่ชอบเสนอความคิด แต่จะรอให้สั่งการอย่างเดียว ผู้บริหารก็จะต้องใช้วิธีตัดสินใจแล้วประกาศให้ทราบ แต่ถ้าผู้ร่วมงานชอบเสนอแนะ มีความคิดหลากหลาย ผู้บริหารอาจต้องเปลี่ยนวิธีการตัดสินใจใหม่ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

วิธีการตัดสินใจที่ทุกโรงเรียนใช้ คือ อนุญาตให้กลุ่มรับผิดชอบในการตัดสินใจภายในขอบเขต เป็นการตัดสินใจที่อนุญาตให้ครูรวมงานมีส่วนร่วม ซึ่งนับว่าถูกต้องตามหลักการ เพราะการที่ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ดังที่ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 77) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจว่าควรให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานนั้น ย่อมทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรดีขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น มีการวิจัยในต่างประเทศ ซึ่งยืนยันว่าครูซึ่งมีโอกาสร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาของโรงเรียน จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าครูที่มีส่วนร่วมในการบริหารน้อย

14. จากผลการวิจัย พบว่า การประสานงานของโรงเรียนทุกโรงเรียนเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา คือ จากบนลงสู่ล่าง จากล่างขึ้นสู่บน และการประสานงานในแนวนอน และมีการประสานงานแบบไม่เป็นทางการมากกว่าการประสานงานแบบเป็นทางการ การประสานงานตามสายการบังคับบัญชาภายในหน่วยงานย่อมเกิดขึ้น เมื่อมีการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีการประสานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา เป็นกิจกรรมการปฏิบัติงานในลักษณะที่เชื่อมโยงเป็นลูกโซ่ ซึ่งจะต้องปฏิบัติในทุกหน่วยงาน ส่วนการประสานงานในแนวนอน เป็นการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานเดียวกันซึ่งถ้าหากขาดการประสานในแนวนอนแล้ว งานต่าง ๆ อาจจะขาดความเชื่อมโยงกันและอาจเกิดความซ้ำซ้อนขึ้นได้ ในบางครั้งเราจะพบว่า หน่วยงานเดียวกันแจ้งเรื่องเดียวกัน 2 ครั้ง แต่ออกจากงานคนละฝ่าย แสดงให้เห็นว่าไม่มีการประสานงานในแนวนอน ดังนั้นการที่โรงเรียนส่วนใหญ่มีการประสานงานตามสายการบังคับบัญชา และการประสานงานในแนวนอนด้วย จึงเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

ส่วนการที่โรงเรียนให้สัมภาษณ์ว่า ขอยการประสานงานแบบไม่เป็นทางการมากกว่าการประสานงานแบบเป็นทางการนั้น อาจเป็นเพราะโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก บุคลากรจำนวนน้อยย่อมมีความสนิทสนมคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัวอยู่แล้ว จึงทำให้เกิดการประสานงานแบบไม่เป็นทางการมากยิ่งขึ้น และอีกประการหนึ่งการประสานงานแบบไม่เป็นทางการสำหรับงานบางอย่างจะเกิดความคล่องตัวสะดวกและรวดเร็ว เนื่องจากมีขั้นตอนน้อยกว่า ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 154)

กล่าวว่า ในบางครั้งบางโอกาส หากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนเกินไป ก็อาจจะทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียได้ หรืออาจไม่บังเกิดผลดีแก่การปฏิบัติงาน เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้า อันพึงบังเกิดจากการติดข้อแบบพิธีการตามปกติ และเพื่อก่อให้เกิดการประสานที่ดี การใช้การติดข้ออย่างไม่เป็นพิธีการก็ช่วยไ้มาก และดูจะเป็นที่นิยมกันแพร่หลาย

15. จากผลการวิจัย พบว่า การประสานงานภายนอก โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้รูปแบบซึ่งประกอบด้วย 7 วิธีการ คือ ประสานโดยบุคคลากรเฉพาะผู้บริหารดำเนินการเอง เผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้เอกสาร วารสาร ติดข้อประสานงานเป็นการส่วนตัวอย่างไม่เป็นทางการ ติดข้อประสานงานเป็นการส่วนตัวแล้วส่งหนังสือตามไปติดข้อประสานงานโดยใช้หนังสือราชการ และให้บุคคลากรภายในประสานงานกับบุคคลากรภายนอกได้โดยตรง

จากผลการวิจัยจะเห็นว่า การติดข้อประสานงานภายนอกในค่านบุคคลากรผู้ประสานงานของโรงเรียน คือ ผู้บริหาร และคณะครู การประสานงานถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการ ดังที่สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 164) กล่าวว่า การประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของนักบริหาร หรือหัวหน้างานเป็นอันมาก เพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของนักบริหาร คือ การใช้ภาวะผู้นำที่จะนำเอาทรัพยากรในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการที่โรงเรียนให้คณะครูเป็นผู้ประสานงานค่านั้น อาจจะเป็นเนื่องมาจากโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในชนบท และครูจำนวนหนึ่งที่เป็นครูห้องที่รู้จักคนมาก หรืออาจจะมีญาติพี่น้องในท้องถิ่นแห่งนั้น อันจะทำให้การติดข้อประสานงานสะดวกขึ้น ซึ่งจะ

เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน

ในด้านวิธีการประสานงานใช้วิธีประสานงานอย่างไม่เป็นทางการและประสานงานอย่างเป็นทางการ ซึ่งการใช้ทั้ง 2 วิธีผสมผสานกันนี้จะมีผลดี คือ ก่อนที่จะใช้วิธีประสานอย่างเป็นทางการ หากผู้ประสานไปติดข้ออย่างไม่เป็นทางการ จะไ้ทราบข้อมูลล่วงหน้า บางครั้งในสิ่งที่เราจะประสาน อาจไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจากอีกฝ่ายหนึ่งไม่สามารถตอบสนองได้ ผู้ประสานมีโอกาสรอจากตัวเองแล้วจึงใช้หนังสือราชการติดข้ออีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้เกิดความแน่นอน จะทำให้ไม่เสียเวลาขอรับหรือปฏิบัติหลายครั้ง

ดังนั้น การประสานงานภายนอกของโรงเรียนทั้งด้านตัวบุคลากรและวิธีการ จึงเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมาก

16. จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่รายงานผลให้เจ้าสังกัดทราบ และแจ้งให้ผูที่เกี่ยวข้องของบุคลากรทั่วไปหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชนทราบ

การรายงานผลของโรงเรียนส่วนใหญ่ ถ้าพิจารณาจากบุคคลที่โรงเรียน รายงาน และแจ้งให้ทราบนั้น จำแนกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ รายงานผู้บังคับบัญชา แจ้ง ผู้ใ้บังคับบัญชา และแจ้งหน่วยงานหรือชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานในระดั้เดียวกัน นับ ได้ว่าการรายงานของโรงเรียนถูกต้องตามหลักการ ดังที่ วิจิตร ศรีสอาน (อ้างใน คำวิ นิสสัยพันธ์ 2519 : 46) กล่าวว่า การเสนอรายงานในการบริหารกระทำไ้ 3 ทาง คือ เสนอขึ้นไปข้างบน เป็นการเสนอต่อผู้บังคับบัญชาถึงผลการปฏิบัติงาน ความ คิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อชี้ข้อของ การเสนอรายงานไปสู่เบื้องล่าง เป็นการสื่อสารคำสั่ง ความต้องการ คำอธิบาย หรือคำถามไปสู่บุคลากรเบื้องต่ำกว่า และการเสนอรายงานใน ระดั้เดียวกัน เป็นการสื่อสารในระหว่างหน่วยงาน หรือบุคลากรในระดั้เดียวกันหรือ ระดั้ต่างกัน แต่มิได้เป็นผู้บังคับบัญชากัน

17. จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนที่รายงานผลส่วนใหญ่เป็นการรายงาน ผลตามโครงการ รายงานผลรวมของแผน และรายงานค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

การรายงานผลตามโครงการ จะทำให้ทราบว่าโครงการของแต่ละงาน ที่ไ้ดำเนินการไปแล้วนั้น ไ้ผลตามเป้าหมายหรือไม่ มีปัญหา อุปสรรคอย่างไรบ้าง ส่วนการรายงานผลรวมของแผนจะทำให้ทราบภาพรวมของแผน ซึ่งบรรจุโครงการไว้ทั้งหมดว่าไ้ผลประการใด เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไป สำหรับการรายงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ นับเป็นสิ่งที่จำเป็นมากที่จะต้องแจ้งให้คณะครูในโรงเรียน ทราบถึงสถานภาพทางการเงินของโรงเรียน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการแต่ละ โครงการว่าคุ้มค่างัยสิ่งที่ไ้ลงทุนไปหรือไม่ ดังนั้น การรายงานผลของโรงเรียนทั้ง 3 ประการ จึงนับว่าครอบคลุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนแล้ว

อนึ่งในด้านการรายงานผล โรงเรียนที่ไม่รายงานผลต่อผู้บังคับบัญชา เพราะคิดว่าไม่มีประโยชน์ที่จะรายงาน ในกรณีนี้สาเหตุหนึ่ง เนื่องมาจากไม่ไ้รับความ

เอาใจใส่ต่อการรายงานผลนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้เหตุผลว่า การที่โรงเรียนรายงานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอก็ไม่มีผลประการใดต่อโรงเรียน ไม่มีข้อมูลย้อนกลับ คำติชม และไม่ได้รับการช่วยเหลือจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จึงคิดว่าไม่จำเป็นต้องรายงานโรงเรียนจึงไม่รายงานให้ทราบ

ในส่วนของการรายงานผล ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนควรจะมีการรายงานผลให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งถือเป็นการเสนอไปยังเมืองบน นอกจากนี้ ควรรายงานไปสู่เมืองล่าง และรายงานไปยังระดับเดียวกัน ตามหลักวิชาการควย สำหรับหน่วยงานเมืองบน คือ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เมื่อได้รับรายงานผลจากโรงเรียนแล้ว สมควรให้ข้อมูลย้อนกลับ เพราะโดยสภาพการแล้ว สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ไม่สามารถที่จะให้ความช่วยเหลือค้ำทรพยากรใดตามความจำเป็นของโรงเรียนทุกโรง การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ไม่ต้องใช้ทรัพยากร เช่น คำติชม เผยแพร่ผลงานของโรงเรียนที่ทำได้ก็ให้โรงเรียนอื่น ๆ ทราบ จะเป็นการกระตุ้นให้โรงเรียนพัฒนาต่อไปเรื่อย ๆ แม้จะไม่ได้รับทรัพยากร

18. จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนไม่ได้รับงบประมาณในการจัดทำโครงการตามแผนของโรงเรียน แต่โรงเรียนได้ใช้เงินนอกงบประมาณที่โรงเรียนหาจากเอกชน วัตถุประสงค์และใช้เงินคอกผลของมูลนิธิในการดำเนินการ

การวางแผนของโรงเรียนไม่ว่าจะวางแผนใดก็เพียงใค้ก็ตาม หากไม่มีเงินในการดำเนินการ โรงเรียนก็ไม่อาจดำเนินงานตามแผนนั้นได้ เพราะเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหาร ดังนั้น ในการบริหารงานของโรงเรียน แม้ว่าผู้บริหารจะมีความสามารถสักเพียงใค้ก็ตาม ถ้าขาดเงินในการดำเนินงานแล้ว จะทำให้งานประสบความสำเร็จได้ยาก จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้ ส่วนใหญ่จะเป็นโรงเรียนที่มีเงินนอกงบประมาณไว้ใช้จ่ายในการดำเนินการ

ในเรื่องงบประมาณในการดำเนินการตามแผนนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนน่าจะไค้งบประมาณในการดำเนินการตามแผนบ้าง อาจจะทำให้โรงเรียนเห็นความสำคัญของการวางแผนมากขึ้น เพราะขณะนี้สาเหตุหนึ่งที่โรงเรียนวางแผนแล้วไม่ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากขาดงบประมาณในการดำเนินการ

19. ในการจัดทำบัญชีการรับ - จ่ายเงิน โรงเรียนส่วนใหญ่ คนรับ - จ่ายเงินและทำบัญชีไม่ใช่คนคนเดียวกัน

การจัดวางตัวบุคคลในการจัดทำบัญชีการรับ - จ่ายเงิน ซึ่งไม่ใช่คนคนเดียวกัน จะมีผลคือ เป็นการป้องกันการทุจริตในเรื่องการเงิน ถ้าเป็นบุคคลคนเดียวกันทำทั้งหมด โอกาสที่จะทุจริตจะทำได้ง่าย คือ ถ้าเจ้าหน้าที่คิดจะทุจริต เมื่อรับเงินมาแล้วไม่นำลงบัญชี ก็จะไม่มียอดหลักฐานการรับเงิน โอกาสที่จะนำเงินส่วนนี้ไปใช้ส่วนตัวก็มีมากขึ้น ถ้าเป็นผู้ที่เคียดแค้นในเรื่องเงิน แต่ถ้าเป็นคนละคนทำ คือ คนรับเงิน 1 คน เมื่อรับแล้ว จะทวงนำหลักฐานมาให้คนทำบัญชีดำเนินการ เงินที่รับมาคนรับเงินไม่มีหน้าที่จ่าย ก็จะต้องมอบแก่คนจ่ายเงินเพื่อจ่ายให้กับผู้มีสิทธิรับเงินต่อไป ทั้ง 3 คนจะตรวจสอบหลักฐานกันเสมอ ซึ่งดีกว่าให้คนคนเดียวกันทำ

20. จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีวิธีการควบคุมการเงินของโรงเรียน โดยผู้บริหารตรวจสอบบัญชีทุกสิ้นวันทำการด้วยตนเอง และแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในดำเนินการ

การที่ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบบัญชีทุกสิ้นวันทำการด้วยตนเองนั้น นับว่าเป็นการควบคุมการเงินของโรงเรียนที่ดีที่สุดในหนึ่ง เพราะถ้าผู้บริหารมีการควบคุมติดตามอย่างใกล้ชิด ระบบบัญชีของโรงเรียนจะต้องจัดทำอย่างต่อเนื่อง และหลักฐานต่าง ๆ ในการรับ - จ่ายเงิน จะต้องนำมาแสดงให้ผู้บริหาร เพื่อตรวจสอบ โอกาสที่จะเกิดการฉ้อฉลและทุจริตจะทำได้ยาก นอกจากนี้ยังแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในดำเนินการอีกชั้นตอนหนึ่งด้วย ตามระยะเวลาที่แต่ละโรงเรียนกำหนด จึงเป็นการกลั่นกรองงานอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า เป็นการควบคุมการเงินที่ดีมาก โอกาสที่จะเกิดการทุจริตย่อมมีน้อย ดังนั้น การใช้จ่ายเงินของโรงเรียนจึงเป็นไปอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่องาน

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การวางแผน

โรงเรียนที่ไม่ได้จัดทำแผน และบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผน ควรมีการดำเนินการดังนี้

1.1 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรกระตุ้นให้โรงเรียนเห็นความสำคัญของการจัดทำแผน และควรติดตามผลการจัดทำแผนอย่างใกล้ชิด

1.2 หน่วยงานในระดับกลุ่มโรงเรียน ควรให้ความช่วยเหลือโรงเรียนภายในกลุ่มที่ไม่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการวางแผน ในกรณีที่โรงเรียนภายในกลุ่มมีผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนอยู่แล้ว ควรใช้วิธีนี้เพื่อช่วยเหลือโรงเรียนเหล่านั้น แต่ในกรณีที่โรงเรียนภายในกลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ควรใช้วิธีอบรม เพื่อทบทวนใหม่มีความรู้ ความเข้าใจ โดยอาจขอความร่วมมือจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

2. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรเผยแพร่ผลการวิจัยในค่านิยมการสร้างขวัญและกำลังใจ วิธีการที่ทำให้คณะครูทำงานด้วยความเต็มใจ และวิธีการตัดสินใจของโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ให้โรงเรียนนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติ

3. การนิเทศภายใน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรสำรวจโรงเรียนที่ยังไม่มีการนิเทศภายใน พร้อมทั้งสาเหตุ หากสาเหตุเกิดจากขาดความรู้ความเข้าใจ และเทคนิคในการนิเทศภายใน ควรให้ความช่วยเหลือโดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ในกรณีที่มีคนเป็นจำนวนมาก และคัดเลือกบุคลากรในโรงเรียนที่ปฏิบัติแล้วได้ผลดีมาสาธิตให้ดู แต่ถ้ามีผู้ขาดความรู้ความเข้าใจจำนวนน้อย อาจไม่จัดอบรม แต่อาจใช้วิธีเสนอแนะ หรือวิธีพาไปศึกษาดูงานในโรงเรียนที่ปฏิบัติแล้วได้ผลดี

4. การรายงานผล สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอควรแสดงความเอาใจใส่ต่อรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน เช่น ให้ข้อเสนอแนะ คำติชม เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นกลไกควบคุมระบบอย่างหนึ่ง

5. การเงินและบัญชี สำหรับบุคลากรของโรงเรียนที่ขาดความรู้ความเข้าใจ การจัดทำเรื่องการเงินและบัญชี สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรจัดตั้งคณะทำงาน ตรวจสอบภายใน เพื่อติดตามการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีของโรงเรียน เพื่อให้คำแนะนำแก่โรงเรียนที่ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระบบการเงินและบัญชี

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยปัญหาของโรงเรียนที่ไม่ได้จัดทำแผน เพื่อให้หน่วยงานเจ้าสังกัดสามารถดำเนินการช่วยเหลือให้ทุกโรงเรียนได้มีการวางแผนบริหารโรงเรียน
2. ควรได้มีการศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างโรงเรียนที่จัดให้มีการนิเทศภายใน และไม่ได้จัดให้มีการนิเทศภายใน
3. ควรมีการวิจัย เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างโรงเรียนที่ให้ครูสอนประจำชั้นกับให้ครูสอนประจำวิชา
4. ควรมีการวิจัย เปรียบเทียบกระบวนการบริหารของโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และผลสัมฤทธิ์ต่ำ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย