



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารโครงการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 145 คน และหัวหน้างานวิชาการโรงเรียน 145 คน รวมทั้งสิ้น 290 คน จากโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาเอง
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed form) ใช้สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบบปลายปิด (Closed form) และแบบปลายเปิด (Open form) ใช้สอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารโครงการ
ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ใช้สอบถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารโครงการ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในจังหวัดปทุมธานี ช่วยแจกแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้วกลับคืน ให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดทำการวิเคราะห์โดยวิเคราะห์เนื้อหา หากความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31 - 40 ปี วุฒิต่างการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานวิชาการ โรงเรียน ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ส่วนใหญ่จะมากกว่า 5 ปี และเคยศึกษาหาความรู้ด้านการวางแผนการศึกษาด้วยตนเอง รองลงมาคือ เคยเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา เกี่ยวกับการวางแผนการศึกษา

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารโครงการในโรงเรียนประถมศึกษา

สภาพการบริหารโครงการโดยทั่วไป โรงเรียนส่วนใหญ่มีคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ด้านการวางแผนพัฒนาโรงเรียน การร่างโครงการของโรงเรียนเป็นหน้าที่ของครูในแต่ละฝ่ายงาน การพิจารณาคัดเลือกโครงการส่วนใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ดำเนินการเอง ระยะเวลาการดำเนินงานตามโครงการจะกำหนดช่วงเวลาตามปีการศึกษา จากการวิจัยพบว่า แผนงานวิชาการมีโครงการมากที่สุด สำหรับงบประมาณที่ใช้จ่ายในโครงการ ส่วนใหญ่เป็นเงินงบประมาณที่ได้รับ การจัดสรรจากทางราชการ การให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในโครงการโดยการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง การประเมินโครงการส่วนใหญ่ใช้วิธีการสังเกต โดยเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน แต่การควบคุมกำกับโครงการ เป็นหน้าที่ของหัวหน้าโครงการ

สภาพการบริหารโครงการในโรงเรียนประถมศึกษาเฉพาะด้าน พบว่า

2.1 ด้านการวางแผนโครงการ กิจกรรมการบริหารโครงการที่

โรงเรียนได้ปฏิบัติในโครงการส่วนน้อย คือ การวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของโครงการ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการ และการวิเคราะห์ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่จะติดตามมา เมื่อได้กำหนดโครงการขึ้นมาแล้ว

กิจกรรมการบริหารโครงการที่โรงเรียนได้ปฏิบัติในโครงการ

ส่วนใหญ่เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

- การสำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียนก่อนที่จะกำหนด

โครงการ

- การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการให้สอดคล้อง

และสัมพันธ์กับนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน

- การศึกษานโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน ก่อนที่จะกำหนด

โครงการ

- การพิจารณาถึงความเหมาะสมของโครงการ เช่น หลักการเหตุผล

ความจำเป็นและระยะเวลาดำเนินงานตามโครงการ

- การรวบรวมข้อมูลและศึกษาข้อมูลก่อนกำหนดโครงการ

- การพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการในปัจจุบัน และ

ผลต่อเนื่องในอนาคต

- การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เช่น ความสามารถของ

ผู้ดำเนินงานและงบประมาณ

2.2 ด้านการจัดองค์การบริหารโครงการ กิจกรรมการบริหารโครงการที่

โรงเรียนได้ปฏิบัติในโครงการส่วนน้อยคือ การจัดให้มีข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

กิจกรรมการบริหารโครงการที่โรงเรียนได้ปฏิบัติในโครงการส่วนใหญ่

เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

- การกำหนดให้มีหัวหน้าโครงการ
- การตั้งคณะทำงานให้รับผิดชอบโครงการ
- การให้ผู้รับผิดชอบโครงการปฏิบัติหน้าที่งานประจำควบคู่กับงานใน

โครงการ

- การกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้รับผิดชอบโครงการ
- การกำหนดตารางปฏิบัติงานตามโครงการ
- การแต่งตั้งบุคลากรจากหลาย ๆ ฝ่ายงานให้รับผิดชอบโครงการ

ร่วมกัน

- การกำหนดวิธีปฏิบัติงานตามโครงการ

2.3 ด้านการจัดคนเข้าทำงานในโครงการ กิจกรรมการบริหารที่โรงเรียนปฏิบัติในโครงการส่วนน้อย คือ เลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหลาย ๆ สาขาวิชา เป็นหัวหน้าโครงการ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในโครงการ และหัวหน้าโครงการมีความเข้าใจปัญหาและสามารถเปลี่ยนแนวการบริหารจากรูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่งได้ตามที่เห็นเหมาะสม

กิจกรรมการบริหารโครงการที่โรงเรียนปฏิบัติในโครงการส่วนใหญ่ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

- การจัดคนเข้าทำงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถและความสนใจ
- การเลือกบุคลากรที่มีทักษะทางการบริหารและมีความรู้ทางวิชาการ

เป็นหัวหน้าโครงการ

- การเลือกบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียน เป็น

หัวหน้าโครงการ

- เลือกบุคลากรที่มีความรู้และเข้าใจโครงการเป็นอย่างดีและสามารถ

นิเทศงานได้ เป็นหัวหน้าโครงการ

2.4 ด้านการอำนวยความสะดวกโครงการ กิจกรรมการบริหารโครงการที่โรงเรียน
ได้ปฏิบัติในโครงการส่วนน้อย คือ การจัดอัตรากำลังคนให้เพียงพอในแต่ละโครงการ การจัดหา
วัสดุอุปกรณ์มาสนับสนุนโครงการ และการจัดหาเงินมาสนับสนุนโครงการ

กิจกรรมการบริหารโครงการที่โรงเรียนได้ปฏิบัติในโครงการส่วนใหญ่
เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

- การจัดลำดับความสำคัญของงานในโครงการ
- การมอบอำนาจตัดสินใจให้แก่หัวหน้าโครงการ
- การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ

ให้ผู้รับผิดชอบโครงการ

- การซักซ้อมความเข้าใจแก่ผู้รับผิดชอบโครงการ ก่อนการปฏิบัติงาน

ตามโครงการ

2.5 ด้านการควบคุมโครงการ กิจกรรมการบริหารโครงการที่โรงเรียนได้
ปฏิบัติในโครงการส่วนน้อยคือ การกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพและด้านปริมาณของผลงานโครงการ
การกำหนดมาตรฐานด้านค่าใช้จ่ายของโครงการ การตรวจเยี่ยมนิเทศโครงการ การจัดให้มี
ผู้ประสานงานโครงการ การประเมินโครงการก่อนนำโครงการไปปฏิบัติและขณะดำเนินโครงการ
การรายงานผลความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติตามโครงการ

กิจกรรมการบริหารโครงการที่โรงเรียนปฏิบัติในโครงการส่วนใหญ่
เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

- การประเมินโครงการเมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้ว
- การควบคุมโครงการโดยใช้ตารางปฏิบัติงานตามโครงการ
- การกำหนดมาตรฐานด้านระยะเวลาที่ใช้ดำเนินโครงการ
- การนำผลการประเมินโครงการไปกำหนดแนวทางปรับปรุง

โครงการในครั้งต่อไป

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารโครงการในโรงเรียนประถมศึกษา

3.1 ด้านการวางแผนโครงการ จากปัญหาที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ 7 ปัญหา โรงเรียนส่วนใหญ่ถือว่าเป็นปัญหาในระดับน้อยทุกปัญหา ปัญหาอันดับแรกในด้านนี้คือ โรงเรียนส่วนใหญ่ ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการวิเคราะห์โครงการ ($\bar{x} = 2.44$)

3.2 ด้านการจัดองค์การบริหารโครงการ จากปัญหาที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ 6 ปัญหา โรงเรียนส่วนใหญ่ถือว่าเป็นปัญหาในระดับปานกลาง 1 ปัญหา คือ ผู้รับผิดชอบโครงการ ไม่ได้เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานตามโครงการอย่างจริงจัง เพราะต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่ประจำด้วย ส่วนอีก 5 ปัญหานั้น โรงเรียนถือว่าเป็นปัญหาในระดับน้อย ปัญหาอันดับแรกในระดับนี้คือ โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดระบบข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ($\bar{x} = 2.48$)

3.3 ด้านการจัดคนเข้าทำงานในโครงการ จากปัญหาที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ 7 ปัญหา โรงเรียนส่วนใหญ่ถือว่าเป็นปัญหาในระดับน้อยทุกปัญหา ปัญหาอันดับแรกในด้านนี้คือ โรงเรียนขาดบุคลากร ที่จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการ ($\bar{x} = 2.47$)

3.4 ด้านการอำนวยความสะดวกโครงการ จากปัญหาที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ 11 ปัญหา โรงเรียนส่วนใหญ่ถือว่าเป็นปัญหาในระดับปานกลาง 3 ปัญหา คือ โรงเรียนมีงบประมาณวัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรไม่เพียงพอต่อโครงการ ส่วนอีก 8 ปัญหานั้น โรงเรียนถือว่าเป็นปัญหาในระดับน้อย

3.5 ด้านการควบคุมโครงการ จากปัญหาที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ 8 ปัญหา โรงเรียนส่วนใหญ่ถือว่าเป็นปัญหาในระดับน้อยทุกปัญหา ปัญหาอันดับแรกในด้านนี้คือ โรงเรียนยังขาดหลักเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานผลงานโครงการ ($\bar{x} = 2.42$)

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. การวางแผนโครงการ จากผลการวิจัยพบว่า ก่อนที่จะกำหนดโครงการ โรงเรียน ได้ศึกษานโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน มีการสำรวจปัญหา ศึกษาข้อมูล และกำหนดความต้องการของโรงเรียน แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการให้สอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน ส่วนในขั้นตอนการวิเคราะห์โครงการนั้น โรงเรียนได้พิจารณาถึงความเหมาะสมและศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเกี่ยวกับหลักการและเหตุผล ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย ความสามารถของผู้ดำเนินงาน และด้านงบประมาณ รวมทั้งได้พิจารณาถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการด้วย แต่ยังมีองค์ประกอบของโครงการบางประการที่โรงเรียนได้ทำการวิเคราะห์ในโครงการส่วนน้อย ได้แก่ การวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของโครงการ ด้านวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีดำเนินการ ตลอดจนการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่จะติดตามมา เมื่อได้กำหนดโครงการขึ้นมาแล้ว จึงเห็นได้ว่า โรงเรียนมีการวิเคราะห์โครงการ แต่ยังไม่ครบองค์ประกอบที่สำคัญของโครงการ ดังที่ ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์และคณะ (2529) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์โครงการว่า

การวิเคราะห์เกี่ยวกับโครงการโดยตรง พิจารณาจากองค์ประกอบดังนี้

- 1) ความสอดคล้องสมบูรณ์ของโครงการ ดูจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ วิธีดำเนินการและค่าใช้จ่ายของโครงการ
- 2) ความเหมาะสมและประโยชน์ของโครงการ ดูจากเหตุผลและความจำเป็น ฐานะ และระยะเวลาที่ควรดำเนินการ ความสมประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ สังคม ความสอดคล้องระหว่างรายจ่ายกับผลตอบแทนที่ได้รับ
- 3) ความเป็นไปได้ของโครงการ ดูจากความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจ ความเป็นไปได้ทางการเงิน ความเป็นไปได้ทางเทคนิค ความพร้อมและความสามารถของหน่วยงาน

จากการที่โรงเรียนได้วิเคราะห์ความสมบูรณ์ของโครงการ ด้านวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีดำเนินการ โดยกระทำในโครงการส่วนน้อยนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า นับเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้โครงการไม่มีความสมบูรณ์เท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ ดังที่ ประชุม รอดประเสริฐ (2529) ได้กล่าวถึง ปัญหาการจัดทำโครงการ โดยทั่วไปว่า " วัตถุประสงค์ของโครงการไม่ค่อยชัดเจน " ซึ่งตรงกับผลการสำรวจข้อมูลสภาพปัจจุบัน และปัญหาความต้องการในการติดตามประเมินผลแผนและโครงการของสำนักงานคณะกรรมการ

การประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 ค) โดยสำรวจจากหน่วยงานในระดับจังหวัด อำเภอ กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน พบว่า "แผนงาน/โครงการ บางงาน/โครงการ ไม่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในหัวข้อวัตถุประสงค์ เป้าหมายและกิจกรรม ทำให้เกิดปัญหาในการประเมิน" และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของพิสิษฐ์ ศิวาลัย (2527) ซึ่งได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนและการจัดทำโครงการของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด พบว่า " การกำหนดโครงการและการวิเคราะห์โครงการยังไม่มีระเบียบวิธี "

ปัญหาการวางแผนโครงการ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์โครงการ ถึงแม้จะเป็นปัญหาในระดับน้อย แต่ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้การวิเคราะห์โครงการไม่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของโครงการ จากผลการวิจัยจะสังเกตได้ว่า ในการร่างโครงการของโรงเรียน ส่วนใหญ่จะมอบให้ครูแต่ละคนเป็นผู้ร่างโครงการตามความถนัดของตน และการพิจารณาคัดเลือกโครงการจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การวิเคราะห์โครงการไม่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญ เนื่องจากเป็นการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว

ในด้านการวางแผนโครงการนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า การพิจารณาคัดเลือกโครงการ หรือการวิเคราะห์โครงการควรจะดำเนินการโดยคณะกรรมการหรือคณะทำงานด้านการวางแผน ซึ่งโรงเรียนส่วนใหญ่ได้แต่งตั้งไว้แล้ว เพื่อให้ได้โครงการที่มีความสมบูรณ์ที่สุด และมีความมั่นใจในความสำเร็จก่อนที่จะนำโครงการไปปฏิบัติ

2. การจัดองค์การบริหารโครงการ จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้แต่งตั้งคณะทำงานให้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าโครงการและบุคลากรจากฝ่ายงานต่างๆ ภายในโรงเรียน ในขณะเดียวกันคณะทำงานนี้ยังรับผิดชอบงานในหน้าที่ประจำของตนด้วย ซึ่งเป็นการจัดรูปแบบองค์การบริหารโครงการ สอดคล้องกับรูปแบบองค์การที่ Goodman and Love (1980) ได้เสนอไว้ว่า " องค์การบริหารโครงการที่นิยมกันมากที่สุด คือ การตั้งคณะทำงาน ประกอบด้วยบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ โดยอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของหัวหน้าโครงการ.. ให้บุคลากรรับผิดชอบงานประจำ และงานโครงการไปพร้อมกัน " ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบองค์การที่

Cleland and King (1983) ได้กำหนดองค์การ สำหรับบริหารโครงการในโรงเรียนเป็นแบบผสมเฉพาะกิจ (Matrix Organization) โดยแทรกอยู่ในโครงสร้างการบริหารงานปกติของโรงเรียน และได้อธิบายไว้ว่า

ในการบริหารโครงการแต่ละโครงการจะประกอบด้วย ผู้บริหารโครงการ และกลุ่มบุคคลที่ดึงมาจากฝ่ายงานต่าง ๆ ในสายงานหลักในโรงเรียน การรวมเข้าด้วยกันของบุคคลและทรัพยากรในลักษณะนี้ จะทำให้การบริหารโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อโครงการบรรลุเป้าหมายแล้ว การรวมตัวกันในลักษณะดังกล่าวก็จะสลายตัวไป หรือจัดตั้งขึ้นมาใหม่ เพื่อบริหารโครงการใหม่ต่อไป

ปัญหาการจัดองค์การบริหารโครงการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้รับผิดชอบโครงการไม่เอาใจใส่ต่องานในโครงการอย่างจริงจัง เนื่องจากต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่ประจำในขณะเดียวกันเรื่องนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า นับเป็นปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้โครงการไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเท่าที่ควร เนื่องจาก ผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งได้แก่ ครูภายในโรงเรียนมีงานประจำด้านการเรียนการสอนอยู่แล้ว เมื่อมารับผิดชอบโครงการใดโครงการหนึ่ง ย่อมทำให้ภารกิจเพิ่มขึ้นถึงแม้งานในโครงการจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานประจำให้ประสบผลสำเร็จก็ตามแต่ความรู้สึกของครูโดยทั่วไป ย่อมเห็นว่างานประจำเป็นงานหลัก ซึ่งจะต้องมีความสำคัญกว่างานในโครงการ จึงทำให้ไม่สามารถที่จะทุ่มเทเวลา และความสามารถ สำหรับงานโครงการได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับ ประชุม รอดประเสริฐ (2529) ที่กล่าวถึง ปัญหาการจัดทำโครงการว่า " ขาดความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง " แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าโรงเรียนสนับสนุนด้านงบประมาณวัสดุอุปกรณ์และบุคลากรให้โครงการอย่างเพียงพอ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามโครงการ มีการตรวจเยี่ยม นิเทศโครงการอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาดังกล่าวได้

ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่ง ในด้านการจัดองค์การบริหารโครงการ คือ โรงเรียนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ถึงแม้ผลการวิจัยจะระบุว่า เป็นปัญหาในระดับน้อยก็ตาม แต่จากการศึกษาสภาพการบริหารโครงการพบว่า โรงเรียนได้จัดระบบข้อมูลและสารสนเทศในโครงการส่วนน้อยเท่านั้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อ การวางแผนโครงการเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น โรงเรียนจึงควรปรับปรุงระบบข้อมูล และสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกขอบข่ายงานของโรงเรียน โดยจัดทำให้เป็นปัจจุบันและทันเหตุการณ์อยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในด้านการวางแผน

3. การจัดคนเข้าทำงานในโครงการ จากผลการวิจัยพบว่า ในโครงการส่วนใหญ่ โรงเรียนได้จัดคนเข้าทำงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถและความสนใจ มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการ มีทักษะทางการบริหาร สามารถปฏิบัติงานได้และมีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียน ให้เป็นหัวหน้าโครงการ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ จะเห็นว่า โรงเรียนได้คัดเลือกคนและจัดคนเข้าทำงานในโครงการ ได้อย่างเหมาะสม ทั้งในระดับหัวหน้าโครงการและผู้ร่วมงาน เป็นการสอดคล้องกับหลักการคัดเลือกผู้บริหารโครงการที่ Goodman and Love (1980) ได้กำหนดไว้ว่า

ผู้บริหารโครงการควรคัดเลือกมาจากผู้มีความสนใจและกระตือรือร้นในการให้คำปรึกษา มีทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางคตินิยม (Conceptual Skill) และทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และควรเป็นผู้ได้ร่วมวางแผนของหน่วยงาน มาตั้งแต่เริ่มต้น และรู้เบื้องหลังของโครงการเป็นอย่างดี

คุณสมบัติของหัวหน้าโครงการที่ผ่านการคัดเลือกจากโรงเรียน ยังสอดคล้องกับ สุพันธ์ พัฒนไพบูลย์ (2531) ได้กำหนดไว้ว่า " ผู้บริหารโครงการต้องมีภูมิหลังทางด้านเทคนิค เป็นบุคคลที่อยู่ในโครงการแล้วในปัจจุบัน และมีความสามารถดำเนินการบริหารได้อย่างเป็นเลิศ " ส่วนการใช้คนทำงานในโครงการได้ตรงตามความรู้ความสามารถและความสนใจนั้น เป็นการสอดคล้องกับ หลักการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2531) ได้กำหนดไว้ว่า " จัดหาคนที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน ให้ทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถและความสนใจ " และยังสอดคล้องกับวินัย สมมิตรและคณะ (2527) กล่าวไว้ว่า " หลักการจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป คือ การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน.... การจัดคนเข้าทำงานต้องดูคุณลักษณะของผู้ที่จะทำงานให้ตรงกับคุณลักษณะเฉพาะของส่วนงานนั้น "

ปัญหาการจัดคนเข้าทำงานในโครงการ จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนขาดบุคลากรที่จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการ ซึ่งเป็นปัญหาในระดับน้อย เรื่องนี้ผู้วิจัยเห็นว่า โครงการจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับหัวหน้าโครงการเป็นสำคัญ เนื่องจากหัวหน้าโครงการเป็นบุคคลที่มีบทบาทสูงสุดในแต่ละโครงการที่จะคอยควบคุมกำกับโครงการ และประสานงานกับผู้บริหารโรงเรียนและฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อให้โครงการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนควรพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถในการทำหน้าที่หัวหน้าโครงการ และให้รับผิดชอบหลายโครงการในขณะเดียวกัน จะสามารถแก้ปัญหา การขาดบุคลากรในระดับหัวหน้าโครงการได้ ถึงแม้ผลการวิจัยจะพบว่า โรงเรียนได้คัดเลือกหัวหน้าโครงการ ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมแล้วก็ตาม แต่หัวหน้าโครงการยังขาดความรู้

ด้านวิชาการในแขนงอื่น ๆ และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารโครงการ ดังเช่น Goodman and Love (1980) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของหัวหน้าโครงการที่ประสบผลสำเร็จ ว่า " มีความรู้ในด้านวิชาการแขนงต่าง ๆ นอกจากความรู้ด้านบริหาร มีความรู้ความเข้าใจในปัญหาทั่วไปของการจัดการ เช่น การบริหารงานบุคคลและด้านการเงิน สามารถเปลี่ยนแนวการบริหารได้ตามความเหมาะสม "

4. การอำนวยการโครงการ จากผลการวิจัยพบว่า ในโครงการส่วนใหญ่ โรงเรียนได้จัดลำดับความสำคัญของงานในโครงการ มีการออกคำสั่งอย่างเป็นทางการ เพื่อมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้แก่ หัวหน้าโครงการและผู้ร่วมงาน มีการชักชวนความเข้าใจแก่ผู้รับผิดชอบโครงการ ก่อนการปฏิบัติงาน ปัญหาในการอำนวยการพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีทรัพยากรไม่เพียงพอที่จะสนับสนุนโครงการ ดังนี้

4.1 ด้านบุคลากร ในแผนงานหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วย โครงการตั้งแต่หนึ่งโครงการขึ้นไป แล้วแต่ความจำเป็นเร่งด่วนและความพร้อมด้านทรัพยากรของแต่ละโรงเรียน ในการจัดบุคลากรให้รับผิดชอบโครงการนั้น ผลการวิจัย ในด้านการจัดองค์การบริหารโครงการพบว่า แต่ละโครงการ โรงเรียนจัดให้บุคลากรจากฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนเป็นคณะกรรมการรับผิดชอบโครงการร่วมกัน แต่เนื่องจากบุคลากรในแต่ละโรงเรียนมีจำนวนจำกัด และมีงานประจำด้านการเรียนการสอนอยู่แล้ว จึงไม่สามารถสนับสนุนอัตรากำลังบุคลากรให้เพียงพอครบทุกโครงการได้ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ในโครงการส่วนน้อยเท่านั้นที่โรงเรียนสามารถจัดบุคลากรสนับสนุนได้อย่างเพียงพอ จากสถิติของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี (2532) แสดงให้เห็นว่า โดยเฉลี่ยแล้ว ในแผนงานหนึ่งจะจัดบุคลากรสนับสนุนโครงการได้อย่างมากไม่เกิน 3 คน ซึ่งยังไม่เพียงพอกับโครงการที่บรรจุไว้ในแต่ละแผนงาน

เรื่องนี้ผู้วิจัยเห็นว่า บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ ดังนั้นโรงเรียนควรพยายามสนับสนุน ด้านบุคลากรให้แก่โครงการอย่างเพียงพอเท่าที่จะทำได้ แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าโรงเรียน พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสูง ให้รับผิดชอบโครงการหลาย ๆ โครงการพร้อมกัน จัดคนให้เหมาะสมกับงานในโครงการ และขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น เช่น จากโรงเรียนในกลุ่มเดียวกัน จะเป็นแนวทางที่ช่วยแก้ปัญหา ดังกล่าวได้

4.2 ด้านงบประมาณ จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินโครงการโดยใช้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งยังไม่เป็นการเพียงพอ ปัญหาที่สอดคล้องกับผลการวิจัยของบรรจบ คำคุณ (2532) ซึ่งได้กล่าวถึงปัญหาการดำเนินงานตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ในเขตการศึกษา 9 ว่า " โรงเรียนได้รับงบประมาณไม่เพียงพอและกรมจัดสรรให้ล่าช้า " จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า บางโครงการต้องอาศัยเงินจากส่วนอื่นมาดำเนินการ กล่าวคือ จำนวนโรงเรียนที่ดำเนินโครงการโดยใช้เงินงบประมาณ มีเพียงร้อยละ 44.06 ใช้เงินบริจาคร้อยละ 38.11 ใช้เงินบำรุงการศึกษา ร้อยละ 10.14 ใช้เงินส่วนตัวของผู้รับผิดชอบโครงการร้อยละ 4.20 นอกนั้นใช้เงินอื่นๆ ร้อยละ 3.50 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนส่วนน้อยเท่านั้นที่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ

เรื่องนี้ผู้วิจัยเห็นว่า งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังนั้น โรงเรียนควรสนับสนุน ด้านงบประมาณให้แก่โครงการอย่างเพียงพอเท่าที่จะทำได้ แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าโรงเรียนดำเนินการเฉพาะโครงการที่สำคัญเร่งด่วน ลดระยะเวลาดำเนินงานตามโครงการ ใช้เงินและวัสดุอย่างประหยัด และขอรับการสนับสนุนด้านการเงินและวัสดุอุปกรณ์ จากประชาชนหรือหน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน จะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้

4.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัญหาที่มีผลสืบเนื่องมาจากการขาดงบประมาณสนับสนุนโครงการ ผลการวิจัยพบว่า ในโครงการส่วนน้อยเท่านั้นที่ได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ ทำให้มีผลกระทบต่อผลผลิตของโครงการ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ปัญหาที่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ม.ป.ป.) ซึ่งกล่าวว่า " สื่อการเรียนการสอนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการเรียนการสอน แต่ด้วยความจำกัดของงบประมาณ จึงไม่สามารถจัดหาหรือสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนได้ " สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ตระหนักถึงปัญหาในเรื่องนี้ จึงได้จัดตั้งศูนย์วิชาการขึ้น ทั้งในระดับจังหวัด และกลุ่มโรงเรียน ให้ทำหน้าที่จัดหาสื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ เพื่อบริการให้โรงเรียนยืมไปใช้ในลักษณะหมุนเวียน แต่ในปัจจุบันนี้ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนยังไม่นิยมใช้บริการด้านสื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์จากศูนย์วิชาการเท่าที่ควร เนื่องจากบางโรงเรียนตั้งอยู่ห่างไกล ไม่สะดวกในการเดินทาง

มารับและส่งอุปกรณ์ และศูนย์วิชาการยังไม่สามารถให้บริการแก่โรงเรียนได้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัสดุอุปกรณ์ ประเภทสิ้นเปลือง

เรื่องนี้ผู้วิจัยเห็นว่า วัสดุอุปกรณ์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ โรงเรียนควรสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ให้โครงการอย่างเพียงพอ แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาคำเนินการเฉพาะโครงการสำคัญ และสามารถใช้อุปกรณ์ร่วมกันได้ พยายามใช้วัสดุอุปกรณ์ที่หาได้ในท้องถิ่น โดยใช้อย่างประหยัด และขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์จากหน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน จะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้

5. การควบคุมโครงการ จากผลการวิจัยพบว่า ในโครงการส่วนใหญ่ มีการประเมินโครงการเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ มีการควบคุมโครงการ โดยใช้ตารางปฏิบัติงานตามโครงการ มีการกำหนดมาตรฐานด้านระยะเวลาที่ใช้ดำเนินโครงการ และได้้นำผลการประเมินโครงการไปกำหนดแนวทางปรับปรุงโครงการในครั้งต่อไป จากผลการวิจัยมีข้อสังเกตดังนี้

5.1 การกำหนดมาตรฐานในด้านต่าง ๆ ของโครงการ ยังไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ในโครงการส่วนใหญ่ จะมีการกำหนดมาตรฐานเฉพาะด้านระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการโครงการเท่านั้น ส่วนการกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพและปริมาณของผลงานโครงการ รวมทั้งมาตรฐานด้านค่าใช้จ่าย มีการกำหนดในโครงการส่วนน้อย ทำให้ยากต่อการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเกณฑ์ประเมินโครงการด้วย และทำให้การดำเนินโครงการไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากผู้ดำเนินการไม่ทราบโดยชัดเจนว่า โรงเรียนต้องการผลงานที่มีลักษณะและคุณภาพอย่างไร มากน้อยเพียงใด การทำงานที่ไม่ทราบจุดหมายปลายทางที่ชัดเจนทำให้เกิดการศูนย์เปล่าด้านทรัพยากรเป็นอย่างมาก ดังนั้น โรงเรียนจึงควรกำหนดมาตรฐานในด้านต่าง ๆ ของโครงการไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรและการวัดผลงานของโครงการ

5.2 การควบคุมกำกับและนิเทศโครงการ การควบคุมกำกับเป็นมาตรการอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน ที่จะใช้ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบโครงการให้สามารถดำเนินงานได้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนและนโยบายของโรงเรียน ส่วนการนิเทศนั้น เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนให้การช่วยเหลือแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานในโครงการให้สามารถปฏิบัติงานตามโครงการได้

อย่างมีประสิทธิภาพ แต่จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้ดำเนินการควบคุมกำกับในโครงการส่วนใหญ่ แต่การนิเทศดำเนินการในโครงการส่วนน้อยยังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร และผลการวิจัยเป็นที่น่าสังเกตว่า หัวหน้าโครงการ มีความสามารถในการนิเทศโครงการด้วย ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า เมื่อหัวหน้าโครงการมีความพร้อมอยู่แล้ว น่าจะดำเนินการนิเทศโครงการได้อย่างทั่วถึง

5.3 การประเมินโครงการ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนยังประเมินโครงการไม่ครอบคลุมตามขั้นตอน มีการประเมินเมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้วเท่านั้น ไม่มีการประเมินก่อนนำโครงการไปปฏิบัติและขณะดำเนินการ เรื่องนี้สอดคล้องกับสุณีย์ จันทนาบุญวัฒน์ (2530) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลางพบว่า " โรงเรียนส่วนใหญ่ประเมินโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ " จากการวิจัยมีข้อสังเกตว่า การประเมินโครงการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินโครงการอยู่บ้าง แต่การประเมินยังไม่ครอบคลุมทุกช่วงของโครงการ วิธีประเมิน ใช้วิธีสังเกตและพิจารณาจากผลงานของโครงการ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 ข) ซึ่งได้สรุปปัญหาในการจัดทำโครงการของหน่วยงานในสังกัดว่า " หน่วยงานทุกระดับยังขาดการวางแผนที่เป็นระบบ การนิเทศติดตามประเมินผลแผนและโครงการยังไม่ทั่วถึง

การประเมินโครงการเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารโครงการได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ทำให้ทราบความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติตามโครงการว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายมากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ดังนั้น โรงเรียนจึงควรทำการประเมินให้ครอบคลุมทุกช่วงของโครงการ ซึ่งประกอบไปด้วย การประเมินก่อนนำโครงการไปปฏิบัติ การประเมินขณะดำเนินการและการประเมิน เมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้ว ควรพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ประเมินให้สามารถทำการประเมินโครงการได้อย่างทั่วถึงทุกโครงการ และใช้วิธีการและเครื่องมือการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการได้ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้โครงการประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ควรพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานต่าง ๆ ในโรงเรียน ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดทำโครงการพัฒนาการศึกษา โดยการจัดอบรมสัมมนา เน้นหนักในด้านการวิเคราะห์โครงการ การจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศ และการประเมินโครงการ
2. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ควรกำหนดมาตรการและกระตุ้นให้ทุกโรงเรียนในสังกัด เห็นความสำคัญของการจัดทำโครงการ และใช้โครงการเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
3. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ควรกระตุ้นให้ทุกโรงเรียน มีการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ ของโรงเรียนอย่างมีระบบ โดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสม มีการจัดทำรายงานตามขั้นตอนเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ
4. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ตรงตามความต้องการของโรงเรียน และส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระด้านงบประมาณ
5. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ควรกำหนดมาตรการในการใช้บุคลากรร่วมกันภายในกลุ่มโรงเรียน หรืออำเภอ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในโครงการสำคัญได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีความหวงกั้วลงในหน้าที่งานประจำ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ มีเรื่องที่ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโครงการในโรงเรียนประถมศึกษา ในครั้งต่อไปดังนี้

1. การศึกษารูปแบบการบริหารโครงการตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
2. การศึกษาสภาพและปัญหาการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการในโรงเรียนประถมศึกษา
3. การประเมินโครงการในโรงเรียนประถมศึกษา : การศึกษาเฉพาะกรณีโครงการที่สำคัญ
4. การศึกษา ประสิทธิภาพการดำเนินงานโครงการในโรงเรียนประถมศึกษา