



สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและขอเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ขอเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง
2. เพื่อศึกษานโยบายและอุปสรรคของการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง จำนวน 439 คน และครู-อาจารย์ จำนวน 14,323 คน
2. กลุ่มตัวอย่างประชากร ได้มาจากการสุ่มแบบง่าย โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชากรตามวิธีการของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 599 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 210 คน และครู-อาจารย์ จำนวน 389 คน
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม มี 3 ตอนคือ
 - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี
 - ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนปฏิบัติการประจำปี
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามและรับคืนด้วยตนเอง ใ้กรับแบบสอบถามคืน จำนวน 509 ฉบับ จากจำนวนทั้งสิ้น 599 ฉบับ คิดเป็น

ร้อยละ 84.97 และเป็นแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ จำนวน 480 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.13 ในจำนวนนี้เป็นแบบสอบถามของผู้บริหาร จำนวน 168 ฉบับ จากจำนวนที่ส่งไป 210 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.00 เป็นของครู-อาจารย์ จำนวน 312 ฉบับ จากจำนวนที่ส่งไป 389 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.21

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

5.2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

5.3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนปฏิบัติการประจำปี วิเคราะห์โดยหาค่ามัธยฐานเลขคณิต และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี วุฒิระดับปริญญาตรี ระยะเวลาที่ทำงานระหว่าง 5-10 ปี และไม่เคยศึกษาหรือเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผน

เมื่อแยกพิจารณารายกลุ่ม ปรากฏว่า กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นหญิง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี วุฒิระดับปริญญาตรี ระยะเวลาที่ทำงานระหว่าง 5-10 ปี ไม่เคยศึกษาวิชาการวางแผน แต่เคยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการวางแผน กลุ่มครู-อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี วุฒิระดับปริญญาตรี ระยะเวลาที่ทำงานระหว่าง 5-10 ปี ไม่เคยศึกษาหรือเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผน



ตอนที่ 2 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ทุกโรงเรียน มีแผนปฏิบัติการประจำปี นอกจากนี้มีแผนพัฒนาระยะ 1 ปี และแผนพัฒนาระยะ 5 ปี สำหรับกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีที่ศึกษา ปรากฏผลตามขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นก่อนการวางแผน พบว่า

1.1 โรงเรียนส่วนใหญ่ ยังไม่มีหน่วยงานวางแผนโดยเฉพาะ แต่ให้ฝ่ายวิชาการรับผิดชอบหรือมีคณะกรรมการวางแผนซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน และครู-อาจารย์ ที่เป็นบุคลากรหลักของโรงเรียน

1.2 โรงเรียนเมืองนารสสารสนเทศ รับผิดชอบการจัดระบบข้อมูล แต่วิธีการจัดระบบข้อมูลนั้น ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามกระบวนการ

1.3 โรงเรียนส่วนใหญ่มีการเตรียมบุคลากรก่อนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี เรื่องที่เตรียมส่วนใหญ่ได้แก่ การเขียนโครงการ โดยผู้บริหารโรงเรียนให้คำแนะนำ หรือส่งครูไปเข้ารับการฝึกอบรม

1.4 โรงเรียนส่วนใหญ่ มีคณะกรรมการวางแผน เป็นผู้กำหนดระยะเวลาดำเนินการวางแผน หรือปฏิทินปฏิบัติงานในการวางแผน

2. ขั้นการวางแผน พบว่า

2.1 การศึกษาข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ โรงเรียนส่วนใหญ่ทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนมากกว่าการศึกษาชุมชน ผู้ที่รับผิดชอบการศึกษาข้อมูลคือ งานสารสนเทศ ข้อมูลที่ได้ ให้นำมากำหนดปัญหา จัดลำดับความสำคัญของปัญหาโดยหมวดวิชาหรืองาน และฝ่ายต่าง ๆ นอกจากนั้นในขั้นตอนนี้ มีการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนี้ เป็นทั้งเพื่อการแก้ปัญหาและการพัฒนา ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ใช้วิธีร่วมประชุมปรึกษาหารือ ส่วนการกำหนด

แนวทางแก้ไขปัญหา ผู้บริหารร่วมกับครู-อาจารย์กำหนด โดยการวิเคราะห์ทาง
เลือกและเลือกวิธีที่ดีที่สุด

2.2 นโยบาย โรงเรียนส่วนใหญ่ มีการกำหนดนโยบายของโรงเรียน
และนโยบายที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี 2529 ส่วนใหญ่ใช้นโยบายเดิมของปีก่อน
รองลงมาใช้นโยบายที่กำหนดขึ้นใหม่ โรงเรียนที่ใช้นโยบายเดิม ได้มีการทบทวน
นโยบายก่อนที่จะใช้ต่อไป โดยพิจารณาความสอดคล้องกับนโยบายของกรมสามัญศึกษา
และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในรอบปีที่ผ่านมา ส่วนการกำหนดนโยบายขึ้นใหม่
ส่วนใหญ่พิจารณาจากนโยบายของกรมสามัญศึกษาเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียน
ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน ร่วมกันพิจารณา

2.3 การกำหนดโครงสร้างของแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนใหญ่ประกอบด้วย
ท้ายแผนงาน งาน และโครงการ ซึ่งกำหนดตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน
ซึ่งแบ่งออกเป็นฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ โครงการ
ต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อสนองวัตถุประสงค์ของนโยบายและแนวปฏิบัติของโรงเรียน
และเพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน โครงการดังกล่าวร่างโดยหัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้า
งาน เมื่อเสนอร่างโครงการขึ้นไป จะได้รับการพิจารณาคัดเลือก ตามความสำคัญและ
จำเป็น และความเป็นไปได้ของโครงการซึ่งพิจารณาจาก เงิน กำลังคน เวลา วิธี
ดำเนินการ และข้อจำกัดอื่น ๆ จากนั้นจึงจัดทำเป็นรูปเล่มเอกสารแผน ตามแบบฟอร์ม
ที่กรมสามัญศึกษากำหนด และทำปฏิทินปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นเครื่อง
มือควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นคู่มือครูในการปฏิบัติ
งานอีกด้วย หลังจากนั้นจะมีการเสนอขออนุมัติดำเนินการต่อผู้บริหารก่อนนำไปปฏิบัติ

2.4 งบประมาณ การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนในส่วนของเงิน
บำรุงการศึกษา ซึ่งมีการจัดสรรโดยกำหนดสัดส่วนเป็นงบบุคลากร : งบบริหารทั่วไป :
งบสำรองจ่ายนั้น จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ทราบสัดส่วนการใช้
เงินบำรุงการศึกษา โดยเฉพาะครู-อาจารย์ ไม่ทราบ คิดเป็นร้อยละ 94.93 และ
ผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 5.07 สัดส่วนที่ใช้นั้นส่วนใหญ่ตอบว่า 70 : 20 : 10

3. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า

3.1 การเตรียมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีการเตรียมบุคลากรโดยการประชุมชี้แจง และมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามโครงการ โดยเจ้าของโครงการ

3.2 ในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ บางครั้งพบปัญหาและอุปสรรค ซึ่งส่วนใหญ่เนื่องมาจากงบประมาณและบุคลากรไม่เพียงพอ แต่ก็ได้มีการนิเทศให้คำแนะนำ โดยผู้รับผิดชอบโครงการและผู้บริหาร

4. ขั้นการประเมินผล พบว่า

4.1 ส่วนใหญ่มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลเป็นแบบสอบถาม และส่วนใหญ่ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดงานหรือโครงการ

4.2 การรายงานผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการให้ผู้บริหารทราบ พร้อมข้อเสนอแนะ และแจ้งผลการปฏิบัติงานใหญ่ที่เกี่ยวข้องทราบ มีการนำผลจากการรายงานไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานโครงการต่อเนื่องในปีต่อไป มากกว่าที่จะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนใหม่

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนปฏิบัติการ

ผลการวิจัยพบปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนปฏิบัติการประจำปีตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ขั้นก่อนการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมเห็นว่า ขั้นก่อนการวางแผน มีปัญหาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.57) เมื่อแยกพิจารณารายกลุ่ม กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.45) ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์เห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.63)

เมื่อแยกพิจารณารายข้อ โดยส่วนรวมในจำนวนคำถาม 6 ข้อ ผู้บริหาร และครู-อาจารย์เห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ และระดับน้อย 1 ข้อ

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร ในจำนวนคำถาม 6 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ระดับปานกลาง 2 ข้อ และระดับน้อย 1 ข้อ ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์เห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ และระดับปานกลาง 1 ข้อ

2. ขั้นการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมเห็นว่า ขั้นการวางแผน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.15) เมื่อแยกพิจารณารายกลุ่ม กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู-อาจารย์เห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.05 และ 2.20 ตามลำดับ)

เมื่อแยกพิจารณารายข้อ โดยส่วนรวมในจำนวนคำถาม 9 ข้อ ผู้บริหารและครู-อาจารย์เห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ และระดับน้อย 4 ข้อ

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร ในจำนวนคำถาม 9 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 6 ข้อ และระดับน้อย 3 ข้อ ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์เห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ระดับปานกลาง 4 ข้อ และระดับน้อย 4 ข้อ

3. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมเห็นว่า ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.40) เมื่อแยกพิจารณารายกลุ่ม กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู-อาจารย์เห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.26 และ 2.47 ตามลำดับ)

เมื่อแยกพิจารณารายข้อ โดยส่วนรวมในจำนวนคำถาม 3 ข้อ ผู้บริหารและครู-อาจารย์เห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร ในจำนวนคำถาม 3 ข้อ ผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ข้อ ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์เห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 1 ข้อ

4.. ขั้นการประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวม เห็นว่า ขั้นการประเมินผล มีปัญหาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.60) เมื่อแยกพิจารณา รายกลุ่ม กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.43) ส่วนกลุ่ม ครู-อาจารย์เห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.69)

เมื่อแยกพิจารณารายข้อ โดยส่วนรวมในจำนวนคำถาม 7 ข้อ ผู้บริหาร และครู-อาจารย์เห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ และระดับปานกลาง 1 ข้อ

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร ในจำนวนคำถาม 7 ข้อ ผู้บริหาร เห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 5 ข้อ ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์ เห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมากทุกข้อ

อภิปรายผลการวิจัย

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัยซึ่งพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยศึกษาหรือเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผน และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในฐานะผู้เขียนโครงการและรับผิดชอบโครงการ โดยหลักการแล้ว ผู้ที่จะปฏิบัติหน้าที่หรือรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนเป็นอย่างดี อาจจะได้รับโดยการศึกษาอย่างน้อย 1 รายวิชาหรือผ่านการฝึกอบรม

ในเรื่องนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่า กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ได้มีโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการวางแผน การประเมินผล และการจัดระบบสารสนเทศ เพื่อให้โรงเรียนมีเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การประเมินผล และการจัดระบบสารสนเทศที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โครงการนี้เริ่มในช่วงของแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 5 (พ.ศ.2525 - 2529) โดยมีเป้าหมายว่า

1. ภายในปีงบประมาณ 2526 จะมีผู้แทนกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ผู้แทนกลุ่มโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์และโรงเรียนศึกษาพิเศษ และผู้แทนหน่วยงานอื่นทั้งในและนอกสังกัดกรมสามัญศึกษา ผ่านการอบรมจำนวนประมาณ 505 คน

2. ภายในปีงบประมาณ 2529 กลุ่มโรงเรียนในสังกัด 122 กลุ่ม ได้รับความส่งเสริมจากกรมสามัญศึกษา ให้จัดการอบรมระดับโรงเรียนภายในกลุ่ม

3. ในปีงบประมาณ จะมีการประชุมสัมมนาผู้แทนกลุ่มโรงเรียน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้แทนกลุ่มโรงเรียนกลุ่มละ 2 คน รวม 244 คน ซึ่งหากโครงการดังกล่าวข้างต้น ได้ปฏิบัติอย่างบรรลุเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติหน้าที่วางแผนในโรงเรียนน่าจะเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วเป็นส่วนใหญ่ แต่จากข้อค้นพบของการวิจัย แสดงว่า การอบรมยังทำได้ไม่ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรที่มีความจำเป็น

กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

1. สภาพทั่วไปเกี่ยวกับประเภทของแผนและแผนปฏิบัติการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา ทุกโรง มีแผนปฏิบัติการประจำปี มีเพียงบางโรงเรียนเท่านั้นที่มีแผนพัฒนาระยะ 1 ปี และแผนพัฒนาระยะ 5 ปี แสดงว่าโดยส่วนรวมแล้ว โรงเรียนส่วนใหญ่วางแผนปฏิบัติการประจำปีโดยไม่มีแผนหลัก หรือแผนระยะยาวของโรงเรียนเป็นแม่บท ซึ่งในเอกสารความรู้พื้นฐานการวางแผนและการประเมินผลในโรงเรียน ของกรมสามัญศึกษา ก็ได้ระบุว่า การวางแผนในลักษณะนี้อาจทำให้ไม่เกิดความต่อเนื่องหรือทิศทางในแนวการดำเนินงานในระยะยาว (กรมสามัญศึกษา 2525 : 19)

อย่างไรก็ตามจากประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่า การวางแผนปฏิบัติการประจำปี โรงเรียนให้ฝ่าย หนวทวิธาหรืองานในฝ่ายต่าง ๆ เขียนโครงการเพื่อขออนุมัติเงินบำรุงการศึกษาและเงินงบประมาณ เสนอต่อคณะกรรมการวางแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อพิจารณาคัดเลือกโครงการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญจำเป็น มีประโยชน์ เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายและมีความเป็นไปได้ แล้วจึงจัดสรรเงินให้ มิได้จัดทำเป็นลักษณะของแผนพัฒนาประจำปี เมื่อได้รับอนุมัติเงินแล้ว ฝ่ายต่าง ๆ ก็นำโครงการไปปรับตามวงเงินที่ได้รับจัดสรร และนำไปจัดทำเป็นเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

ถ้าพิจารณาตามลักษณะดังกล่าว จะเห็นได้ว่า โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยไม่มีแผนพัฒนาประจำปีและแผนระยะยาว ซึ่งโรงเรียนควรที่จะดำเนินการวางแผนระยะ 3 ปีหรือ 5 ปี เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องของทราบดีวัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้มีการดำเนินงานตามแผน และการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง จากเหตุผลดังกล่าว ประเภทของแผนที่โรงเรียนควรจะมีได้แก่

ก. แผนพัฒนาระยะ 3 ปีหรือ 5 ปี เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางกว้าง ๆ สำหรับการพัฒนาหรือดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ทั้งกรมสามัญศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ระยะ 5 ปี

ข. แผนพัฒนาประจำปี เพื่อเป็นการกำหนดรายละเอียดเฉพาะไปตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาระยะ 3 ปีหรือ 5 ปี และเป็นการเสนอขออนุมัติงบประมาณประจำปีเพื่อใช้ในการดำเนินงาน

ค. แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นแผนการใช้จ่ายเงิน ที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียน หลังจากที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ และประมาณการเงินบำรุงการศึกษาที่โรงเรียนคาดว่าจะได้รับ ประกอบด้วย แผนงาน งาน และโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระยะเวลาดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายจำแนกตามรายกิจกรรม ซึ่งสามารถใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และความคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในแต่ละปี

2. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนยังไม่มีองค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบการวางแผนโดยเฉพาะ จะให้ฝ่ายวิชาการรับผิดชอบ หรือมีคณะกรรมการวางแผน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างานและครู-อาจารย์ที่เป็นบุคลากรหลักของโรงเรียน จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของคณะกรรมการวางแผนนี้เหมาะสม เนื่องจากมีทั้งผู้มีอำนาจระดับสูงได้แก่ ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร และผู้มีอำนาจระดับกลางได้แก่ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างานและครู-อาจารย์ที่เป็นบุคลากรหลักของโรงเรียน จากประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่า ผู้ที่รับผิดชอบหรือคณะกรรมการ

วางแผนนั้นจะทำหน้าที่ประสานงานในลักษณะของ เลขานุการจัดทำแบบฟอร์มการจัดทำ แผนงานและโครงการ เสนอข้อมูลค่างบประมาณ รวบรวมแผนงานและโครงการของ ฝ่ายต่าง ๆ มาดำเนินการจัดทำเป็นรูปเล่มเอกสารแผนปฏิบัติการเท่านั้น ซึ่งกรม สำนัศึกษาไคร้ระบุหน้าที่ของคณะกรรมการวางแผนไว้ครอบคลุมทั้งแก่การศึกษา ปัญหาความต้องการของโรงเรียนและท้องถิ่นไปจนถึงการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ของแผนงานโครงการ รวมทั้งการประเมินผลซึ่งอาจมอบให้คณะกรรมการปฏิบัติด้วย แก่คณะกรรมการวางแผนปฏิบัติได้เพียงบางหน้าที่ ซึ่งอาจเป็นเพราะว่ามีภาระหน้าที่ อื่นที่รองรับนิคมชอบ เช่น ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารรองรับนิคมชอบงานบริหาร หัวหน้า หมวดวิชา หัวหน้างาน ครู-อาจารย์ที่เป็นบุคลากรหลักของโรงเรียนก็มีงานในหน้าที่ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน และงานสอนเป็นหลัก ไม่มีเวลาเพียงพอ จึงเลือกปฏิบัติ บางหน้าที่ที่พิจารณาแล้วเห็นว่าจำเป็นต่อการวางแผนปฏิบัติการเท่านั้น

ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นสมควรให้มีองค์กรหรือหน่วยงานวางแผน โดยเฉพาะ แก่อาจเป็นเพียงหน่วยงานย่อยอยู่ในฝ่ายที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติหน้าที่วางแผน ของโรงเรียนให้ครบตามกระบวนการขั้นตอนทุกประการ

3. จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการจัดระบบข้อมูลที่จำเป็น เพื่อให้ใช้ในการวางแผนโดยมีงานสารสนเทศรองรับนิคมชอบ แต่วิธีการจัดระบบข้อมูลยังไม่ครบถ้วนตามกระบวนการ จะเป็นการจัดทำสารสนเทศตามแนวทางและรูปแบบที่ กรมสำนัศึกษากำหนด และเสนอไว้ว่าจะใช้ข้อมูลประเภทใด ลักษณะใบบางจาก ประสพการณ์ของผู้วิจัยพบว่า บางครั้งข้อมูลนั้นล้าสมัย ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่อยู่ใน สภาพที่พร้อมจะนำมาใช้งานได้ ควรจะไ้มีการใช้ความรู้แก่บุคลากรของงานสารสนเทศ เกี่ยวกับระบบข้อมูลอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อจะได้มีการนำข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจ ทุกขั้นตอนของการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และทำให้การวางแผนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. จากผลการวิจัยที่พบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการวางแผนโดยคณะกรรมการวางแผน ขั้นตอนนี้จำเป็นอย่างยิ่งต่อการ

วางแผนโดยเฉพาะ ถ้าอยู่ในสภาพที่ไม่มีองค์กรหรือหน่วยงานวางแผนโดยเฉพาะ ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นการวางการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานวางแผนนอกเหนือ จากงานประจำของตน อีกทั้งจะเป็นกลไกควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอน มีเวลาศึกษาข้อมูล ทบทวนนโยบาย และแผนที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว กำหนดปัญหา จัดลำดับ ความสำคัญ วิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดทางเลือกที่จะคัดลึนใจ และหลีกเลี่ยงข้อ โทแย้งที่ว่า ไม่มีเวลาที่จะมาวิเคราะห์ทางเลือก จากประสบการณ์ของผู้วิจัยกำหนด ระยะเวลาดำเนินการวางแผนจะเริ่มตั้งแต่หลังจากที่กรมสามัญศึกษากำหนดนโยบาย ประจำปีและแจ้งงบประมาณให้โรงเรียนทราบคือเดือนตุลาคม ดังนั้นตั้งแต่เดือนตุลาคม ถึงเดือนเมษายน จะเป็นระยะเวลาวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ซึ่งกรมสามัญศึกษากำหนดให้ส่งกรมสามัญศึกษา ภายใน 30 เมษายน (คำสั่งที่ ศช. 0807/ 7542 ลงวันที่ 22 มีนาคม 2525) จากการสัมภาษณ์เบื้องต้น บางโรงเรียนเริ่มวางแผนประมาณเดือนมีนาคม หลังจากเสร็จสิ้นภาระการสอนหรือสิ้นภาคเรียนที่ 2 ซึ่งครู-อาจารย์มีเวลาว่าง บางครั้งมีโครงการประชุมสัมมนาเพื่อวางแผนปฏิบัติการ ประจำปี โดยใช้เวลา 3-5 วัน ช่วยกันจัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อขอ อนุมัติใช้เงิน

5. จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีการเตรียมบุคลากรก่อนการวางแผนปฏิบัติการ เรื่องที่เตรียมนั้นได้แก่ การเขียนโครงการและการประเมินผลแผนงาน และโครงการ โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้คำแนะนำหรือโรงเรียนส่งครู-อาจารย์เข้ารับการอบรม ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าโครงการเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้นโยบายได้ รับการนำไปปฏิบัติ และแผนปฏิบัติการนั้นประกอบด้วยงานและโครงการเป็นสำคัญ การแก้ไขปัญหาหรือการริเริ่มงานเพื่อการพัฒนา จะต้องทำในรูปของโครงการทั้งสิ้น ส่วนการประเมินผลแผนงานและโครงการ โรงเรียนต้องเตรียมบุคลากรในเรื่องนี้ เนื่องมาจากกรมสามัญศึกษามีโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการวางแผน ประเมินผล และการจัดระบบสารสนเทศ แต่ในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การวางแผน เช่น การวิเคราะห์โครงการ การจัดกระทำข้อมูล และกระบวนการวางแผน โรงเรียน

ยังดำเนินการน้อย ด้วยความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าควรจะได้มีการเตรียมบุคลากร ในเรื่องอื่น ตามกระบวนการวางแผนด้วย ไม่ว่าจะเป็นฐานะผู้บริหารงาน หรือโครงการ และผู้ปฏิบัติงานตามโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวางแผนของโรงเรียน

6. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนได้มีการศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนมากกว่าการศึกษาชุมชน ผู้รับผิดชอบในการศึกษาข้อมูลคือ งานสารสนเทศ เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ให้นำมากำหนดปัญหาซึ่งเป็นทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะวางแผนต้องแก้ไขและหาว่าจะเกิดต้องป้องกัน โดยการสำรวจปัญหาและความต้องการของโรงเรียน และประชุมอภิปรายเพื่อเสนอความคิดเห็น นำปัญหาที่กำหนดแล้ว ไปจัดลำดับความสำคัญโดยหมวดวิชาหรืองานจัดลำดับเสนอฝ่ายของตน และฝ่ายต่าง ๆ จัดลำดับอีกครั้งหนึ่งเพื่อเสนอฝ่ายบริหาร มีการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา โดยบุคลากรหลายฝ่าย อาทิเช่น ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร เป็นต้น ทำการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารือ จากนั้นก็กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนา โดยผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดวิธีการแก้ไขแล้ววิเคราะห์ และเลือกวิธีการที่ดีที่สุดมาใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนา

จากขั้นตอนตั้งแต่ศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ จนกระทั่งถึงขั้นกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหานี้ เป็นขั้นตอนที่เลือกอำนวยความสะดวกวางแผนอย่างยิ่ง เพราะถ้าโรงเรียนได้ปฏิบัติตามตามขั้นตอนก็จะ เป็นแนวทางไปสู่การพิจารณาที่กำหนดนโยบายของโรงเรียน ที่ครอบคลุมทั้งการแก้ปัญหาและการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ทำให้การกำหนดโครงสร้างของแผนประกอบด้วยแผนงานและโครงการต่าง ๆ สนองต่อนโยบาย สะดวกต่อการพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อบรรจุในแผนปฏิบัติการ อย่างไรก็ตาม กิจจากประสบการณ์ของผู้วิจัย และการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนพบว่า สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัตินั้น เป็นสภาพทางภูมิศาสตร์ของโรงเรียน หรือสภาพปัจจุบันของอาคารสถานที่ มีใช้ลักษณะของสภาพปัจจุบัน ปัญหา เพื่อการวางแผนที่สามารถนำมากำหนดปัญหาหรือระบุปัญหา

ในเรื่องนี้ สนานิจิตร สุขนชทรัพย์ (มปป. : 13) ได้กล่าวว่า "ความจำเป็นหรือปัญหา-
 สภาพที่ควรจะเป็น - สภาพที่เป็นอยู่" การกำหนดสภาพที่ควรจะเป็น พิจารณาจาก นโยบาย
 ของหน่วยงาน เกณฑ์มาตรฐาน ผลการประเมินโครงการ ผลการวิจัย และความเปลี่ยนแปลง
 แผลงที่ควรจะให้เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อป้องกัน แก้ไขปัญหา หรือเพื่อการพัฒนา การศึกษา
 สภาพที่เป็นอยู่ ทำให้โดยการสำรวจข้อมูลในเรื่องที่กำหนดไว้ในสภาพที่ควรจะเป็นอาจ
 ใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สำรวจปัญหา ระดมสมอง สังเกต
 สัมภาษณ์ วิจัย เป็นต้น และการที่จะกำหนดว่า สภาพใดจะถือว่ามีความจำเป็น ต้องทำ
 แผนเพื่อแก้ไขก็จะต้องมีการกำหนดขอบเขตหรือขีดแห่งความอดทนได้ (Band of
 tolerance) ถ้าเกินขีดแห่งความอดทนได้จึงถือว่าเป็นปัญหา ถ้าอยู่ในขีดความอดทนได้
 ก็ถือว่ายังไม่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหา และข้อมูลเช่นนี้นอกจากโรงเรียนจะ
 ได้ใช้แล้ว กรมสามัญศึกษาก็ยังสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนระดับกรมได้ด้วย
 ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้มีการศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ เพื่อการ
 วางแผนอย่างจริงจัง

7. จากการวิจัยซึ่งพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนได้มีการกำหนดนโยบายของ
 โรงเรียนและการได้มาซึ่งนโยบายนั้น มีทั้งกำหนดค่านโยบายเดิมของปีก่อน กำหนด
 นโยบายขึ้นใหม่ และนำนโยบายเดิมมาปรับปรุงใหม่ โรงเรียนที่กำหนดนโยบายค่านโยบาย
 เดิมนั้น ได้มีการทบทวนนโยบายเดิมก่อนที่จะนำไปใช้ต่อไป โดยพิจารณาว่ามีความสอดคล้อง
 คล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือคือ กรมสามัญศึกษาหรือไม่ และพิจารณาจากผลการดำเนินงาน
 ตามแผนปฏิบัติการในรอบปีที่ผ่านมาด้วย สำหรับโรงเรียนที่กำหนดนโยบายขึ้นใหม่นั้น
 ระบุว่าได้พิจารณากำหนดนโยบายจากนโยบายระดับสูงของโรงเรียนได้แก่ กรมสามัญศึกษา
 และกระทรวงศึกษาธิการ กับทั้งพิจารณาข้อมูลของโรงเรียนด้วย ได้แก่ ข้อมูลที่เป็นปัญหา
 เฉพาะของโรงเรียนและผลการประเมินงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการในรอบปีที่ผ่านมา
 ในขณะนี้ โรงเรียนได้ปฏิบัติถูกต้องตามหลักวิชา คือ กำหนดนโยบายโดยพิจารณาจากนโยบาย
 ของหน่วยเหนือและความต้องจำเป็นของคน ซึ่งจะได้นโยบายที่สอดคล้องกับนโยบายของ
 หน่วยเหนือและสนองความต้องการจำเป็นของโรงเรียนด้วย

ในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนควรจะใช้วิธีการใหม่บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่บุคลากรในโรงเรียนได้แก่ ฝ่ายบริหารคือ ผู้บริหารและผู้ช่วยทุกฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน ได้มีส่วนร่วมโดยการเสนอข้อคิดเห็นต่อฝ่ายบริหาร และร่วมรับทราบนโยบายที่ฝ่ายบริหารร่างขึ้น การมีส่วนร่วมนี้เป็นเรื่องสำคัญมากเพราะเป็นการสร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนซึ่งมีผลต่อการยอมรับในสิ่งที่ตนมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความรู้สึกที่จะต้องรับผิดชอบและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน จากประสบการณ์ของผู้วิจัยในการร่วมฝึกปฏิบัติจริง และการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี พบว่านโยบายของโรงเรียนในแต่ละปี จะมุ่งเน้นและกำหนดความสายการบริหารงานของโรงเรียน เช่น เน้นด้านวิชาการ เน้นด้านอาคารสถานที่ เน้นด้านปกครอง ระเบียบวินัยของนักเรียน เป็นต้น และครู-อาจารย์บางคนไม่ทราบว่ามีการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยก็พบว่า ยังมีผู้ที่ไม่ทราบอีกเช่นกัน ในเรื่องนี้โดยหลักการไม่น่าจะมีผู้ที่ไม่ทราบ เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนในหน่วยงานต้องรับรู้รับทราบ เพื่อเป็นแนวทางหรือทิศทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องมีการแจ้งนโยบายของโรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียนทุกฝ่ายและผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ มิใช่เฉพาะแต่เพียงครู-อาจารย์เท่านั้น ต้องรวมถึง นักเรียน นักการภารโรง บุคลากร สมาคมบุคลากรและครู สมาคมศิษย์เก่า มูลนิธิ ผู้อุปการะหรือผู้อุปถัมภ์โรงเรียน ตลอดจนประชาชนทั้งในและนอกเขตบริการของโรงเรียน

8. จากการวิจัยซึ่งพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนได้กำหนดให้แต่ละฝ่าย อันได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ มีแผนงานของตนเอง ซึ่งเป็น การกำหนดตามโครงสร้างของการบริหารงานของโรงเรียน และแต่ละแผนงานก็แยกย่อยเป็นงานและโครงการ ส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่เสนอร่างโครงการ คือ หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน และโครงการต่าง ๆ ที่บรรจุในแผนปฏิบัติการนั้น จากการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า โครงการต่าง ๆ นั้นจัดทำขึ้นเพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน แต่กลุ่มครู-อาจารย์เห็นว่า โครงการต่าง ๆ นั้นจัดทำเพื่อสนองวัตถุประสงค์ของนโยบาย

และแนวปฏิบัติของโรงเรียน แสดงว่า กลุ่มผู้บริหารนั้น มุ่งเน้นที่การปรับปรุงหรือพัฒนา งานที่ปฏิบัติอยู่มากกว่าการสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนกลุ่มครู-อาจารย์ที่เห็น ว่า โครงการนั้นจัดทำเพื่อสนองวัตถุประสงค์ของนโยบาย และแนวปฏิบัติของโรงเรียน อาจเป็นเพราะครู-อาจารย์ต้องเขียนโครงการเป็นประจำ และในการเขียนโครงการ ต้องยึดนโยบายเป็นหลัก ซึ่งอาจเป็นนโยบายในระดับสูง หรือนโยบายของผู้บริหาร โรงเรียน

อีกประการหนึ่ง เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณมีจำกัด และจำนวน โครงการที่เสนอมาไม่ว่าจะเพื่อการปรับปรุง พัฒนางาน หรือสนองวัตถุประสงค์ของ นโยบาย และแนวปฏิบัติของโรงเรียนก็ตาม มีจำนวนมาก จึงต้องมีการพิจารณาคัดเลือก โครงการ ซึ่งจากผลการวิจัย ส่วนใหญ่โรงเรียนมีการพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อ บรรจุในแผนปฏิบัติการ โดยพิจารณาจากความสำคัญ และความจำเป็นของโครงการและ ความเป็นไปได้ของโครงการ ในด้านเงิน กำลังคน วิธีดำเนินการ และข้อจำกัดอื่นๆ ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับหลักการที่ควรจะเป็น และจากประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่า ในการ ปฏิบัติจริงนั้น การคัดเลือกโครงการ ก็พิจารณาตามความเป็นไปได้ของโครงการโดย เฉพาะในด้านการเงิน

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการพบว่า งานและโครงการของ ฝ่ายต่าง ๆ ซ้ำซ้อนกันมาก บางครั้งก็ซ้ำซ้อนหมวดวิชา หรืองานที่อยู่ในฝ่ายเดียวกัน เช่น งานจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น ทุกฝ่าย หมวดวิชา และงาน มีงานนี้เหมือนกันหมด น่าจะรวมเป็นงานจัดซื้องานเดียวของโรงเรียน แต่มีงบประมาณจัดสรรให้ตามงาน หมวดวิชาและฝ่าย นอกจากนั้นโรงเรียนมักจะมีโครงการมากเกินไป โดยนำกิจกรรม ย่อยแต่ละกิจกรรมมาเขียนเป็น 1 โครงการ ควรจะมีการจัดแบ่งแผนงานตามลักษณะ ของงาน เช่น แผนงานที่มุ่งเน้นด้านการเรียนการสอน ก็จะประกอบด้วย งาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เน้นด้านนี้ ลักษณะงานและโครงการใดที่เชื่อว่าจะช่วยความสะดวก การจัดการเรียนการสอนก็ควรแยกรวมไว้อีกแผนงานหนึ่ง โครงการที่มีลักษณะคล้าย กันก็นำมารวมเป็นโครงการใหญ่ แล้วแยกย่อยออกเป็นกิจกรรม เพื่อให้ให้เห็นความสำคัญ

ของโครงการและงาน จะทำให้มีจำนวนงานและโครงการไม่มากนัก และถ้ามีโครงการที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ก็สามารถที่จะนำไปรวมเป็นแผนงานเดียวกันได้

ข้อเสนอแนะของกรมสามัญศึกษาที่ว่า "งานและโครงการที่ควรบรรจุในแผนปฏิบัติการของโรงเรียนนั้น ควรเป็นงาน/โครงการที่ใช้เงิน" (กรมสามัญศึกษา 2527 : 3) ถ้าเป็นเช่นนี้จำนวนงานและโครงการที่บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการกับจำนวนงานและโครงการที่โรงเรียนปฏิบัติจริงก็ไม่ถูกต้องตรงกัน และกรมสามัญศึกษาก็ไม่ได้มีข้อเสนอแนะต่อไปว่างานหรือโครงการที่ไม่ใช้เงินนั้น จะนำไปบรรจุไว้ที่ไหน ในเรื่องนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถ้าจะใช้แผนปฏิบัติการเพื่อเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน ควบคุม คัดค้าน และประเมินผลแล้ว สมควรอย่างยิ่งที่จะต้องบรรจุทุกงานและโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินงาน ทั้งที่ใช้เงินงบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา เงินอื่น ๆ และโครงการที่ไม่ใช้เงินด้วย จึงจะนับว่าเป็นการใช้แผนปฏิบัติการให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

9. งบประมาณ และสัดส่วนการใช้เงินบำรุงการศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้มีการระบุสัดส่วนการใช้เงินบำรุงการศึกษาเป็น งบประมาณ : งานบริหาร ทั่วไป : งบสำรองจ่าย แต่การใช้สัดส่วนเท่าไรนั้น มีผู้ไม่ทราบถึง 217 คน ในจำนวนนี้เป็นครู-อาจารย์ 206 คน และผู้บริหาร 11 คน ในเรื่องนี้แม้ว่าโดยทั่วไปแล้วเรื่องการจัดสรรงบประมาณ หรือสัดส่วนการใช้เงินบำรุงการศึกษาจะเป็นเรื่องที่รับทราบกันเฉพาะในกลุ่มผู้บริหาร แต่เนื่องจากงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญในการนำโครงการไปปฏิบัติ ฉะนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนน่าจะมีโอกาสรับทราบข้อมูลดังกล่าว เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และการปฏิบัติที่ถูกต้องตรงกัน

จากประสบการณ์ของผู้วิจัย แม้ว่าโรงเรียนได้มีการกำหนดสัดส่วนการใช้เงินบำรุงการศึกษาก็จริง แต่บางปีก็ไม่ได้ใช้ตามสัดส่วนที่กำหนด เพราะมีความจำเป็นเร่งด่วน ที่จะต้องแก้ไขในทันที เป็นเหตุให้บางโครงการปฏิบัติไม่ได้เพราะไม่มีเงิน แต่โรงเรียนก็ได้ทำหนังสือแจ้งกรมสามัญศึกษาเพื่อขออนุมัติใช้เงินค่างบด้วย ในทางปฏิบัติแม้ว่าจะได้มีการกำหนดเป็น งบประมาณ : งบบริหารทั่วไป : งบสำรองจ่าย แต่ตามรูปแบบของแผนปฏิบัติการ ซึ่งกรมสามัญศึกษากำหนดแบบฟอร์มให้ นั้น มีได้แยกประเภทการใช้

จ่ายเงินตามงบทั้ง 3 นี้ แต่ไปแยกประเภทหมวดเงินงบประมาณ ทำให้ไม่ทราบได้ว่า
 ขณะนี้บริหารการมีเงินเหลือจ่ายเท่าไร และทำให้ไม่สามารถติดตามประเมินได้ว่า
 โรงเรียนได้ใช้จ่ายเงินตามสัดส่วนที่กรมกำหนดไว้หรือไม่ ผู้วิจัยเห็นสมควรปรับปรุง
 แบบฟอร์มให้สอดคล้องกับลักษณะของการใช้จ่ายเงินตามสัดส่วนที่กรมสามัญศึกษากำหนด

10. เอกสารแผนปฏิบัติการตามรูปแบบที่กรมสามัญศึกษากำหนด จากผลการ
 วิจัยพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่แทบทุกโรงจัดทำเอกสารแผนปฏิบัติการตามรูปแบบที่กรม
 กำหนด มีเพียงบางโรงเรียนที่จัดทำไม่ครบตามรายการที่ระบุไว้ ได้แก่ สภาพปัจจุบัน
 คติพจน์ คำขวัญ ประวัติของโรงเรียน ปัญหาและความต้องการ โดยให้เหตุผลว่า
 ได้จัดทำแล้วเมื่อก่อน

จากประสบการณ์ของผู้วิจัยและการวิเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี
 พบว่า บางรายการไม่มีความจำเป็นที่จะต้องบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการ เช่น ประวัติ
 แผนการจัดชั้นเรียน เป็นต้น โดยทั่วไปจะอยู่ในเอกสารสารสนเทศ ซึ่งถ้ามีเอกสารและ
 นำมาใช้ประกอบแผนก็ไม่ต้องบรรจุในแผนปฏิบัติการอีก และที่น่าสังเกตคือ
 กรมสามัญศึกษาได้กำหนดรายการปัญหาและความต้องการของโรงเรียนไว้ในส่วนท้ายของ
 เอกสารแผน เพื่อกรมจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณหรืออัตราค่าดังในปีต่อ
 ไป ซึ่งในเรื่องนี้ผู้วิจัยเห็นว่าเมื่อมีสภาพปัจจุบันอยู่ในรายการตอนต้นแล้ว ควรจะนำ
 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการมาไว้ก่อนนโยบาย และตามด้วยแผนงาน โครงการ
 ต่าง ๆ เพราะโดยหลักการแล้วแผนควรประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย
 งบประมาณและมาตรการ แต่สำหรับแผนปฏิบัติการ จะต้องมียละเอียดเอียดของการดำเนินงาน
 ด้วย ซึ่งต้องมีแผนงาน งาน โครงการ กิจกรรมย่อย รวมทั้งค่าใช้จ่ายจำแนกตาม
 รายกิจกรรมและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์
 อย่างยิ่ง ในการนำแผนไปปฏิบัติและประเมินผล ในการจัดทำแผนปฏิบัติการจึงควร
 ประกอบด้วย สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย
 งบประมาณ วิธีดำเนินการ และระยะเวลาดำเนินการ

สำหรับแบบฟอร์มการกรอกรายรับ รายจ่าย นั้น กรมสามัญศึกษาควรเพิ่มหรือ
 กักขังข้อให้ เหมาะสมสอดคล้องกับการที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดสัดส่วนการใช้เงินบำรุง
 การศึกษา เพราะจากแบบฟอร์มเดิมไม่มีการระบุว่าใช้เงินจากงบวิชาการ งบบริหาร
 ทั่วไปหรืองบสำรองจ่าย การที่จะคิดค่าว่าโรงเรียนได้ใช้เงินตามสัดส่วนหรือไม่ จึง
 ทำไม่ได้ เพราะมีแบบฟอร์มการใช้จ่ายเงินตามหมวดเงิน และประเภทของเงินเท่านั้น
 จุดนี้เป็นจุดที่ทำให้กรมสามัญศึกษาไม่สามารถติดตามประเมินผลการใช้เงินของโรงเรียน
 ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ในการกำหนดสัดส่วนเงินบำรุงการศึกษาว่าเพื่อ
 เกิดประโยชน์สูงสุดโดยตรงกับนักเรียนหรือไม่

๑๑. ปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียน จากผลการวิจัยที่พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียน
 เกือบทุกโรงเรียนมีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือความ
 คุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน
 โรงเรียนควรจะแจกครูทุกคน เพื่อจะได้ทราบดีตรงกันว่า โรงเรียนมีกิจกรรมอะไร เมื่อไร
 ที่ไหน โดยใคร และตามมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมใดบ้าง จะได้เตรียมตัวให้พร้อมที่จะ
 ปฏิบัติงาน จากข้อค้นพบของการวิจัยปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะตอบว่า
 ไม่ทราบ ในหลาย ๆ เรื่องของแผนปฏิบัติการ ทั้งที่เป็นหน้าที่ที่ต้องรับรู้ โภภีให้เหตุผล
 ว่า ไม่เคยเห็นแผนเลย ถ้าจะถูกก็ต้องไปขอกูที่ผู้ช่วยทั้ง 4 ฝ่าย ไม่ได้รับแจก ไม่เคยรับ
 แจงจากฝ่ายบริหาร เป็นต้น เพราะฉะนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำปฏิทินปฏิบัติ
 งานแจกครูทุกคน เพราะอย่างน้อยแม้ว่าจะไม่ได้เห็นแผนก็ยังมีปฏิทินปฏิบัติงาน ซึ่งนำ
 กิจกรรมต่าง ๆ ของทุกงาน ทุกโครงการในช่วง ๑ ปีการศึกษา มาเรียงลำดับตามวันที่
 ในปฏิทินซึ่งสามารถไขประโยชน์ในการบริหารงานและประสานงานระหว่างหน่วยงานได้
 อีกด้วย

จากประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่า แม้ว่าจะแจกเอกสารแผนปฏิบัติการ แจก
 ปฏิทินปฏิบัติงานแล้วก็ตาม บางครั้งครูก็ไม่ได้ไขประโยชน์จากเอกสารแผน เมื่อถึงเวลา
 ปฏิบัติ บางครั้งก็เกิดปัญหา เพราะมิได้เตรียมการไว้ก่อน ถ้าเป็นเช่นนี้ โรงเรียนก็ควร
 ต้องทำบัตรแสดงปฏิทินปฏิบัติงานประจำภาคเรียน เดือน สัปดาห์ และแสดงไว้ในที่
 ที่ครูทุกคนต้องเห็นผ่านและเห็นได้ชัดเจน

12. ก่อนที่จะมีการนำแผนไปปฏิบัติ จะต้องมีการเตรียมการในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ที่สำคัญก็คือ คน หรือ บุคลากร ที่จะต้องปฏิบัติตามแผนจะต้องมีการ เตรียมบุคลากรที่จะลงมือปฏิบัติงานโดยศึกษาแผนให้เข้าใจก่อน จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้มีการเตรียมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยการประชุมชี้แจง และฝึกอบรม นอกจากนี้ยังได้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามโครงการ โดยเจ้าของโครงการและลักษณะของการมอบหมายงานนั้น มีการมอบหมายเป็นคณะบุคคล และเป็นฝ่าย ในการดำเนินงานตามแผนเมื่อพบปัญหาและอุปสรรค ก็ได้รับการนิเทศให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาจากผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้บริหาร และเท่าที่พบปัญหาส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจาก งบประมาณไม่เพียงพอ และบุคลากรไม่เพียงพอ

จากประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่า แม้ว่าโรงเรียนจะได้มีการเตรียมการด้านบุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารประชุมชี้แจง เมื่อมีการมอบหมายให้ไปปฏิบัติงาน ก็มิได้มีการติดตามว่าครู-อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามที่ชี้แจงไปหรือไม่ และในบางกรณีแม้ว่าจะได้มีการประชุมชี้แจง จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแจกเพื่อใช้เป็นคู่มือแล้วก็ตาม เมื่อปฏิบัติจริงก็ยังมีข้อผิดพลาดปรากฏอยู่

ดังนั้นก่อนการปฏิบัติงาน จึงควรต้องทำความเข้าใจให้แก่ผู้ที่ต้องร่วมปฏิบัติงานให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และทำอย่างจริงจัง เพื่อที่จะขจัดปัญหาข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น แต่ถ้ายังมีปัญหาข้อผิดพลาดเกิดขึ้นอีก ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้บริหารจะต้องนิเทศ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ในปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สำหรับปัญหาอุปสรรคที่พบบ่อย ๆ นั้น ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากงบประมาณไม่เพียงพอ อาจเป็นเพราะผู้จัดสรรหรืออนุมัติงบประมาณ ขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และความสำคัญของโครงการ จึงจัดสรรให้ไม่เพียงพอ หรือจัดสรรงบประมาณโดยไม่ไต่ถามเป็นหลัก

13. จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ และหัวหน้าหมวดวิชา เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสรุปผลการดำเนินงาน และประเมินเมื่อ

สิ้นสุดงาน/โครงการ ซึ่งสอดคล้องกับเอกสารของกรมสามัญศึกษา (2527 : 9) ซึ่งเสนอแนะไว้ว่า ผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน จะต้องรับผิดชอบในการประเมินผลการดำเนินงานในฝ่าย หมวดวิชา หรืองานของตนเป็นประจำ อาจใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารือระหว่างบุคลากรภายในฝ่าย หมวดวิชา หรืองาน เพื่อพิจารณาว่างานใดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร เพื่อจะแก้ไขในส่วนที่สามารถแก้ไขได้เอง หรือเพื่อเสนอแนะผู้บริหารพิจารณาแก้ไขในกรณีที่ไม่อยู่ในวิสัยที่ฝ่าย หมวดวิชา หรืองาน จะแก้ไขได้

ในเรื่องนี้เป็นที่น่าสังเกตว่า โรงเรียนบางโรงเรียนเท่านั้นที่มีคณะกรรมการประเมินผล ทั้ง ๆ ที่กรมสามัญศึกษาได้เสนอแนะการจัดตั้งองค์กรเพื่อการประเมินผลไว้ตั้งแต่ปี 2527 (กรมสามัญศึกษา 2527 : 9)

จากประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่า โดยส่วนใหญ่แล้ว การประเมินผลไม่มีการปฏิบัติกันอย่างจริงจัง โรงเรียนอาจไม่ประเมิน หรือประเมินแล้วไม่ให้นำผลไปใช้ โรงเรียนที่มีการประเมินผล ส่วนใหญ่เจ้าของโครงการหรือผู้รับผิดชอบโครงการจะเป็นผู้ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานแล้ว เสนอรายงานต่อหัวหน้าหมวดวิชา หรือผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ และมักไม่มีการนำรายงานไปใช้ประโยชน์ และอีกลักษณะหนึ่งคือ ไม่มีการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานแต่ละโครงการ แต่ไปประเมินผลรวมตอนสิ้นปีการศึกษา ซึ่งจะเห็นในรูปของการรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย หมวดวิชา และงาน ไม่มีรายละเอียดของการประเมินผลแต่ละงานหรือโครงการ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงเรียนควรจะได้เน้นเรื่องการประเมินผลและกระทำกันอย่างจริงจัง มีการประเมินทุกงานและโครงการ โดยวางแผนการประเมินผลตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนและประเมินในทุก ๆ ลักษณะ เมื่อประเมินแล้วต้องรายงานให้ผู้บริหารทราบ และควรรายงานเฉพาะส่วนที่แตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ที่ต้องปรับปรุง แก้ไข ใ้ทันท่วงที ในกรณีที่เป็นการประเมินระหว่างดำเนินงาน

การรายงานนั้นนอกจากจะรายงานให้ผู้บริหารทราบแล้ว ควรต้องรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบด้วย เพื่อจะให้นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงโครงการต่อเนื่องใน

ปัดออกไป หรือใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนใหม่ และถ้าเป็นไปได้ควรรายงานพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ จากการวิจัยพบว่า โรงเรียน มีการปฏิบัติในเรื่องนี้แค่อยู่ในระดับน้อย และควรจัดในรูปของคณะกรรมการติดตามและประเมินผล

ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนปฏิบัติการ

จากการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนปฏิบัติการนั้น ปรากฏอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการวางแผน ได้แก่

1. ขั้นก่อนการวางแผน ปัญหาในขั้นนี้ เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ปัญหาที่เด่นชัดเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการวางแผนปฏิบัติการที่บุคลากรมีงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมาก ไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการวางแผนปฏิบัติการ

โดยหลักการแล้ว งานในหน้าที่ของผู้ที่ดำรงตำแหน่งครู-อาจารย์ คืองานสอนเป็นหลัก งานพิเศษอื่น ๆ ถือว่าเป็นงานรอง และครู-อาจารย์ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งครู ปร. หรือเป็นครูปฏิบัติการ คอยทำหน้าที่สอนหนังสือเป็นหลัก ดังนั้นเมื่อครูเหล่านี้ต้องมาทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ซึ่งเป็นงานบริหาร ก็เป็นการเพิ่มภาระให้กับครูอีกแต่อย่างใดก็ดี ในส่วนของการนำแผนไปปฏิบัติ ครู-อาจารย์ก็ต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติตามแผนโดยตรงอยู่แล้ว

จากประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มักจะใช้ครูที่มีวุฒิปริญญาตรี หรือครูที่มีความรู้ความชำนาญพิเศษในเรื่องการวางแผนร่วมเป็นคณะทำงานหรือคณะกรรมการเกี่ยวกับการวางแผน ซึ่งครูเหล่านี้มีงานประจำคือ งานสอน มีชั่วโมงสอนตามเกณฑ์คือ 20 คาบการเรียนต่อสัปดาห์ (ตามเกณฑ์รวมของกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2529) นอกจากนี้ยังมีงานอื่นที่ต้องรับผิดชอบอีกเช่น งานอาจารย์ที่ปรึกษา งานเวรประจำวัน และงานสวัสดิการ เป็นต้น เมื่อต้องมาทำงานด้านวางแผน ก็เป็นการเพิ่มภาระให้ซึ่งครูก็ย่อมจะต้องปฏิบัติ แต่ผลงานที่ได้อาจไม่มีประสิทธิภาพ

เท่าที่ควร แต่ถ้าโรงเรียนลดชั่วโมงการสอนลงบ้าง หรือมีองค์กร/หน่วยงานวางแผน โดยเฉพาะ ปัญหานี้อาจไม่เป็นปัญหาอีกต่อไป

2. ขั้นตอนการวางแผน ปัญหาในขั้นนี้ ถ้าพิจารณาโดยส่วนรวมพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่เด่นชัดเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหลักการ วิธีการ พิจารณาคัดเลือกโครงการ ซึ่งมีผลต่อกระบวนการวางแผนคือ ขาดหลักการในการพิจารณาคัดเลือกโครงการบรรจุในแผนปฏิบัติการ

ปัญหาข้อนี้เป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ ถ้ามีการให้ความรู้ โดยการจัดฝึกอบรม เรื่องการวางแผน ตลอดจนทั้งกระบวนการ และเป็นการวิเคราะห์โครงการ การกำหนดหลักการในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ

จากประสบการณ์ของผู้วิจัย พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ถือว่าข้อนี้เป็นปัญหา เพราะโรงเรียนจะพิจารณาโครงการตามค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการว่า โครงการนี้ใช้เงินเท่าไร ถ้าใช้มากและยังไม่จำเป็นก็ระงับไว้ก่อน โครงการนี้ใช้เงินน้อยพอมีจกสรรให้ อนุมัติได้ ปัญหาข้อนี้แม้ผู้ตอบแบบสอบถามจะระบุว่า เป็นปัญหาปานกลางก็ตาม แต่ผู้วิจัยเห็นว่าสำคัญควรรีบเร่งดำเนินการแก้ไข เพราะบางโครงการมีความจำเป็นและสำคัญแต่ก็ไม่ได้รับการพิจารณาแต่อย่างใด ทั้งนี้เนื่องจากค่าใช้จ่ายสูงกว่าวงบที่พอจกสรรให้ได้ เป็นการคำนึงถึงการใช้จ่ายเงินมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ

3. ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ ปัญหาในขั้นนี้ ถ้าพิจารณาโดยส่วนรวมว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่เด่นชัดเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือและประสานงาน คือ ขาดความร่วมมือและการประสานงานในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ

ปัญหาข้อนี้เป็นปัญหาที่แก้ไขได้โดยให้หลักการมีส่วนร่วมและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยอาจใหญ่ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นการกำหนดปัญหา จักสำคัญกับความสำเร็จของปัญหา ซึ่งจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกว่าคุณได้มีส่วนร่วมกำหนดและจักสำคัญกับความสำเร็จของปัญหา จึงยินดีให้ความร่วมมือ ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่า ปัญหาข้อนี้เป็นปัญหาที่พบอยู่เสมอ นอกจากจะให้หลักการมีส่วนร่วมและการยอมรับแล้ว ต้องเพิ่มในด้านการมีมนุษยสัมพันธ์อีกด้วย แม้ว่า

ผู้ควบคุมแบบสอบถามจะระบุว่า เป็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง แต่ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญต้องรีบแก้ไข โดยอาจจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ก็ได้ เพราะถ้าปล่อยไว้อาจเป็นปัญหาต่อไปอีก และส่งผลให้แผนที่วางมาแล้วข้างต้นก็ไม่มี การนำไปปฏิบัติ หรือเมื่อขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ย่อมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ก็เท่าที่ควร

4. ขั้นการประเมินผล ปัญหาในขั้นนี้ ถ้าพิจารณาโดยรวมพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ปัญหาที่สำคัญเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ในการติดตามดูแลให้ความช่วยเหลือ เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรค คือ ซากการนิเทศให้คำแนะนำ เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคระหว่างการทำงาน

ปัญหาในข้อนี้ กลุ่มผู้บริหารควรที่จะต้องรับผิดชอบ คือเมื่อได้มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการแล้ว จะต้องใส่ใจดูแลเอาใจใส่ในเรื่องการนิเทศ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาระหว่างดำเนินงาน โดยไม่ปล่อยให้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบตัดสินใจในเรื่องที่เกินอำนาจหน้าที่

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. กรมสามัญศึกษา ควรพิจารณาให้มีการจัดตั้งองค์กรหรือหน่วยงานวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อทำหน้าที่ด้านการวางแผน รวมทั้งการติดตามและประเมินผลด้วย โดยในระยะแรกที่ยังไม่มีความพร้อมอาจจัดตั้งเป็นงานวางแผนอยู่ในฝ่ายวิชาการ สำหรับโรงเรียนที่มีความพร้อมอาจตั้งเป็นฝ่ายวางแผนโดยเฉพาะ
2. กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการวางแผนและการจัดระบบสารสนเทศให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน
3. โรงเรียนควรดำเนินการวางแผนระยะยาวของโรงเรียน อาจเป็น 3 ปี หรือ 5 ปี เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในระยะยาว
4. กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ควรพิจารณาปรับปรุงแบบฟอร์ม แผนปฏิบัติการประจำปี ให้มีเฉพาะรายการที่จำเป็น และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรได้มีการศึกษาเรื่องเดียวกันนี้ในเขตการศึกษาอื่น เพื่อจะได้ทราบสภาพและข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม ซึ่งกรมสามัญศึกษาจะได้นำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
2. ควรได้มีการศึกษาเพื่อหารูปแบบการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เหมาะสมกับโรงเรียนแต่ละขนาดหรือแต่ละภูมิภาค รวมทั้งในเรื่องโครงสร้างการจัดองค์กรเพื่อการวางแผน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย