



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน ปฏิบัติการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่อไปนี้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชา จากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ที่สังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 6 โรงเรียน โดยศึกษาจากประชากร รวมจำนวนทั้งสิ้น 86 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภทคือ

2.1 แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการ วางแผน

ปฏิบัติการ

2.2 แนวทางการวิเคราะห์เอกสาร

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์และรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การหาความถี่
การร้อยละ

4.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา
และหาค่าความถี่

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี วุฒิทางการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผน และมีประสบการณ์ทำงานในฐานะเป็นผู้จัดทำแผน

2. สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ

2.1 ขั้นเตรียมการวางแผน พบว่า โรงเรียนได้จัดหน่วยงานสารสนเทศ 2 รูปแบบ คือ จัดแยกเป็นงานสารสนเทศโดยเฉพาะและจัดรวมเข้ากับงานแผนงานโรงเรียน โรงเรียนได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับสารสนเทศโรงเรียนได้นำสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพทางการศึกษาไปใช้เพื่อการวางแผน นอกจากนั้นโรงเรียนได้จัดทำสรุปผลการดำเนินงานตามแผนของปีก่อนมาเป็นแนวทางในการวางแผนของปีต่อไป โดยมีงานแผนงานโรงเรียนเป็นผู้สรุปผลการปฏิบัติงานให้ครูอาจารย์ทราบ ในด้านข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจของโรงเรียนได้มีการวิเคราะห์ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์แยกเป็น 2 ส่วน ส่วนหนึ่งระบุว่า ภารกิจที่กำหนดไว้เหมาะสมแล้ว และอีกส่วนหนึ่งระบุว่ามีการปรับปรุงภารกิจด้านบริการชุมชนสำหรับผู้ทำหน้าที่วางแผน โรงเรียนได้แต่งตั้งคณะทำงานงานแผนงานโรงเรียน ผู้รับผิดชอบ มีการเตรียมความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ด้านการวางแผนแก่ครูอาจารย์ โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการประชุม เรื่องที่โรงเรียนเน้นในการเตรียมความรู้



ความเข้าใจให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและเห็นความสำคัญ เกี่ยวกับการวางแผน แต่ก็มีปัญหาในขั้นเตรียมการวางแผน ซึ่งปัญหาที่มีผู้ระบุโดยมีความถี่สูงสุด คือ ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่ทำงานในงานแผนงานมีไม่เพียงพอ

2.2 ขั้นจัดทำแผน พบว่า โรงเรียนมีการวิเคราะห์ปัญหาของ โรงเรียนโดยใช้แหล่งข้อมูลที่น่ามาประกอบการวิเคราะห์หลายแหล่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากนโยบายของกรมสามัญศึกษา จากการระดมความคิดของครูอาจารย์ทุกคน โรงเรียนมีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาโดยใช้หลักเกณฑ์หลายอย่าง ได้แก่ การ ทอบสนองนโยบาย ความเร่งด่วนของปัญหา นอกจากนี้โรงเรียนได้มีการวิเคราะห์ และคาดคะเนเกี่ยวกับปริมาณงาน ทรัพยากรที่มีอยู่และที่จะใช้ในอนาคตโดยใช้วิธีการ ศึกษา จากสภาพปัจจุบันและปัญหาที่โรงเรียนประสบอยู่ โรงเรียนมีวิธีการกำหนด นโยบายโดยกำหนดคามนโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และจุดเน้นของกรมสามัญ- ศึกษา ผู้กำหนดนโยบายของโรงเรียนส่วนใหญ่คือ คณะกรรมการฝ่ายบริหารโรงเรียน โรงเรียนมีการจัดทำแผนตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบของแผน แผนที่โรงเรียนจัดทำขึ้นสอดคล้องกับปัญหาและเรื่องที่เป็น ส่วนใหญ่คือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างโครงการ โดยส่วนใหญ่เรื่องที่น่ามาวิเคราะห์ได้แก่ ความซ้ำซ้อนของ โครงการ สำหรับการวิเคราะห์ แผนงาน โครงการส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์ความสอดคล้อง กับนโยบาย ซึ่งเกณฑ์นี้ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้วย ส่วนการจัดสร งบประมาณเพื่อนำไปใช้ในแผนงาน โครงการ ที่พิจารณาตามลำดับความสำคัญของ โครงการ ปัญหาในการดำเนินงานในขั้นจัดทำแผนที่มีผู้ระบุโดยมีความถี่สูงสุด คือ ปัญหาครูไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนและให้ความร่วมมือน้อย โดยระบุสาเหตุ ของปัญหามาจากครูไม่เข้าใจวิธีการจัดทำแผน ซึ่งโรงเรียนได้ดำเนินการแก้ไขปัญห ไปแล้ว คือ จัดพิมพ์เอกสารแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการแจกให้ฝ่าย หมวดวิชา และงาน และระบุข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาคือ ควรจะพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ ความเข้าใจด้านการวางแผน โดยการจัดอบรม สัมมนาจากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ได้แก่ หน่วยงานในเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 สำนักงาน

สามัญศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

2.3 ขั้นปฏิบัติตามแผน พบว่า โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ โดยจัดทำเป็นเอกสารแจกให้บุคคล และหน่วยงานภายในโรงเรียน มีการจัดทำคู่มือ และปฏิทินการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ส่วนใหญ่มีการประสานโครงการเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยพิจารณาความสอดคล้องของโครงการ และหน่วยงานภายในโรงเรียนมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันเป็นบางโครงการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงานโรงเรียนมีการแก้ไข้ปัญหาเมื่อเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยการประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไข้ร่วมกันในแต่ละสายงานสำหรับปัญหาในการดำเนินงาน ขั้นปฏิบัติตามแผนที่มีผู้ระบุโดยมีความถี่สูงสุด คือ ปัญหาฝ่ายหมวดวิชา และงาน ใ้รับงบประมาณล่าช้า ไม่สอดคล้องกับระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผน โดยระบุสาเหตุของปัญหามาจากการเบิกจ่ายเงินและวัสดุ ตามงบประมาณมีขั้นตอนมาก และระบุวิธีการแก้ไข้ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว โดยให้ฝ่ายหมวดวิชา และงานตั้งเบิกวงเงินล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ ก่อนการปฏิบัติงานตามแผน

2.4 ขั้นติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน พบว่า โรงเรียนมีการกำหนดแผนควบคุมงาน มีการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและอุปสรรค ระหว่างการปฏิบัติงานโดยใช้แบบรายงานสรุปผลการดำเนินงานในค่านการตรวจสอบการปฏิบัติงานนั้น ส่วนใหญ่ยึดแผนปฏิบัติการเป็นหลัก ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ประเมินผลในช่วงเวลาหลังจากปฏิบัติงานตามแผน นอกจากนี้โรงเรียนมีการปรับปรุงแผนปฏิบัติการระหว่างปีโดยปรับปรุงความเหมาะสมเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการ มีการรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบปี ส่วนใหญ่จัดทำเป็นเอกสารรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ ได้แก่ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำหรับปัญหาในการดำเนินงาน ขั้นติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่มีผู้ระบุโดยมีความถี่สูงสุด คือ ปัญหาการนำข้อมูลที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแผนงาน โครงการมีน้อยมาก โดยระบุสาเหตุของปัญหามาจากเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการติดตามและประเมินผล ไม่ครอบคลุมกิจกรรม

การปฏิบัติงาน และระบุวิธีการแก้ไข้ปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว คือ ใ้ฝ่าย หมายวิชา และงาน คำน้การ ปรับปรุง งาน/โครงการ ตามความเหมาะสมและรายงาน ใ้ฝ่ายบริหารทราบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

จากการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า โรงเรียนทุกโรงเรียนได้จัดทำแผนพัฒนา ประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี นั้นจัดทำเพียงโรงเรียน ใ้เดียว สำหรับการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการพบว่า

1. ขั้นเตรียมการวางแผน โรงเรียนทุกโรงเรียนได้จัดระบบสารสนเทศ แต่ ข้อมูลที่ใ้ส่วนใหญ่ยังเป็นข้อมูลดิบยังไม่ใ้ทำการวิเคราะห์ใ้รูปแบบที่จะนำไปใ้ใ้ในการ วางแผน นอกจากนั้นโรงเรียนใ้จัดทำสรุปผลการดำเนินงานตามแผนใ้ผ่านมา แต่งตั้ง คณะทำงานวางแผน และเตรียมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนใ้ บุคลากรใ้เกี่ยวข้อง ส่วนการวิเคราะห์ภารกิจของโรงเรียนนั้นพบเอกสารใ้จัดทำเพียง โรงเรียนใ้เดียว

2. ขั้นจัดทำแผน โรงเรียนทุกโรงเรียนใ้วิเคราะห์ปัญหาใ้โรงเรียนประสมอยู่ และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา นอกจากนั้นโรงเรียนใ้กำหนดขั้นตอน วิธีการจัดทำ แผน และกำหนดนโยบาย รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณใ้แก่ ฝ่าย หมายวิชา และ งาน สำหรับการวิเคราะห์ค่าปริมาณงาน ทรัพยากรและใ้ใ้ใ้ในอนาคต รวมทั้งการ วิเคราะห์แผนงาน โครงการ ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการใ้ปรากฏใ้เอกสาร

3. ขั้นปฏิบัติตามแผน โรงเรียนทุกโรงเรียนใ้ใ้ใ้การประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการ จัดทำคู่มือและปฏิทินการปฏิบัติงาน ส่วนการประสานโครงการและการใ้ทรัพยากร ร่วมกัน ตลอดจนการหาแนวทางแก้ไข้ปัญหาเมื่อเกิดอุปสรรคใ้การปฏิบัติงานนั้น พบว่า มีโรงเรียนใ้ใ้ดำเนินการ 3 โรงเรียน

4. ขั้นติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน โรงเรียน ทุกโรงเรียนใ้ใ้ใ้ดำเนินการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ การปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและอุปสรรคระหว่าง

ปฏิบัติงาน การรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบปี แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนที่ใช้วิธีการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติการโดยกำหนดแบบของเครื่องมือขึ้นใช้เอง (3 โรงเรียน) มีแบบเดียวคือ แบบรายงานการปฏิบัติงานประจำเดือนและโรงเรียนที่ใช้เครื่องมือตามแบบที่กรมสามัญศึกษา (3 โรงเรียน) มี 3 แบบ ได้แก่ แบบประเมินผลความพร้อมก่อนการดำเนินงาน/โครงการ แบบรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงาน/โครงการ และแบบรายงานสรุปผลการดำเนินงาน/โครงการ โรงเรียนที่ใช้เครื่องมือตามแบบของกรมสามัญศึกษาจะมีข้อมูลที่เป็นส่วน เสนอแนะเพื่อการตัดสินใจปรับปรุงงาน/โครงการ ได้มากกว่าโรงเรียนที่กำหนดแบบของเครื่องมือขึ้นใช้เอง

การอภิปรายผล

สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกโรงเรียนเป็นบุคลากรหลักที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกำเนินงานด้านการวางแผน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานแผนงาน หัวหน้าหมวดวิชา และมีประสบการณ์ในฐานะผู้จัดทำแผน ซึ่งมีความรู้ด้านการวางแผนจากการที่เคยได้ศึกษาวิชาการวางแผน (ร้อยละ 12.79) และเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผน (ร้อยละ 45.35) แสดงว่า โรงเรียนมีบุคลากรที่เป็นประโยชน์และสามารถที่จะร่วมมือกันในการปฏิบัติงานด้านการวางแผนได้ และถ้าหากส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ด้านการวางแผนให้มากยิ่งขึ้นตามโครงการจัดฝึกอบรมบุคลากรด้านการวางแผนและการบริหารงาน ของกรมสามัญศึกษาซึ่งกำหนดไว้ว่าจะจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานแผนงาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างานอื่น ๆ ในโรงเรียนทุกปี อย่างน้อยปีละ 7 ครั้ง (กรมสามัญศึกษา 2530 : 40) ก็จะทำให้บุคลากรของโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ

1. ขั้นเตรียมการวางแผน

1.1 จากผลการวิจัยทั้งจากการสัมภาษณ์ และการศึกษาจากเอกสารได้ ข้อมูลตรงกันว่า โรงเรียนทุกโรงได้ดำเนินงานในขั้นเตรียมการวางแผนครบตามขั้นตอน ตามหลักการที่ควรจะเป็น โดยมีการจัดระบบข้อมูล สารสนเทศ การใช้ข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อการวางแผน การสรุปผลการดำเนินงานของแผนที่ผ่านมาเพื่อเป็น แนวทางสำหรับการวางแผนในครั้งต่อไป การวิเคราะห์ภารกิจของโรงเรียน การ แต่งตั้งคณะทำงานงานแผนงาน รวมทั้งการเตรียมความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการ วางแผนแก่บุคลากรในโรงเรียนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ สนานิจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 48) อุทัย บุญประเสริฐ (2526 : 32-33) และ เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2528 : 27) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนก่อนการวางแผนจะต้องจัดเตรียมในสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การจัดหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผน การจัดรูปโครงสร้าง และระบบกลไกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนงานวางแผน รวมทั้งการ เตรียมความรู้และทักษะในการวางแผนให้แก่บุคลากร ซึ่งการเตรียมการดังกล่าวนี้จะ ทำให้การดำเนินงานตามขั้นตอนต่อมาของกระบวนการวางแผนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้จัดหน่วยงานสารสนเทศออกเป็น 2 รูปแบบ คือ จัดแยกเป็นงานสารสนเทศโดยเฉพาะ และจัดรวมเข้ากับงานแผนงาน โรงเรียน ซึ่งการจัดหน่วยงานสารสนเทศทั้ง 2 รูปแบบนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังที่ ทองเพชร จุมปา (2530 : 36-38) ได้กล่าวว่า โรงเรียนที่จัดให้มีหน่วยงาน สารสนเทศโดยเฉพาะนั้นมีข้อดีหลายประการคือ

- (1) เป็นการลดความซ้ำซ้อนของข้อมูลที่รวบรวม เพราะมีหน่วยงาน เดียว จึงสามารถที่จะพิจารณาข้อมูลที่ต้องการ และแหล่งข้อมูลได้อย่างไม่ซ้ำซ้อนกัน
- (2) เป็นการวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับข้อมูลไปในทางเดียวกัน เช่น แบบฟอร์มการเก็บเหมือนกัน ระยะเวลาที่ต้องการข้อมูลตรงกัน

(3) เป็นหน่วยงานเฉพาะสำหรับเก็บรักษาข้อมูลและสารสนเทศ ให้มีความสะดวกต่อการเก็บรักษาข้อมูลและสารสนเทศ ทั้งข้อมูลเดิมและข้อมูลใหม่ มีความสะดวกในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไข และทำลายข้อมูล นอกจากนี้การจัดแยกเป็นงานสารสนเทศโดยเฉพาะ เพื่อเก็บรักษาข้อมูลจะมีผลดีต่อความปลอดภัยและการสูญหายของข้อมูล

(4) มีความสะดวกต่อการเรียกใช้ข้อมูล เพราะข้อมูลและสารสนเทศมีศูนย์รวมอยู่ที่เดียวกัน

สำหรับข้อเสียของการจัดแยกงานสารสนเทศเป็นหน่วยงานโดยเฉพาะที่พบในปัจจุบันนั้น ได้แก่ ข้อมูลมีปริมาณมากเกินไป คณะทำงานสารสนเทศมีจำนวนจำกัด ทำให้ประสบปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบต่อการทำงานสารสนเทศไปใช้ไม่ทันเหตุการณ์

ส่วนโรงเรียนที่จัดหน่วยงานสารสนเทศ รวมเข้ากับงานแผนงานโรงเรียนนั้นมีข้อดีคือ

(1) การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว เพราะสามารถดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูลให้มีจำนวนน้อยรายการได้คือ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะส่วนที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับงานเท่านั้น

(2) การปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความสะดวก เพราะมีข้อมูลของตนเองสนับสนุนอย่างพร้อมเพรียง

สำหรับข้อเสียจากการรวมหน่วยงานสารสนเทศเข้ากับงานแผนงานโรงเรียนมีดังนี้

(1) จำนวนข้อมูล และสารสนเทศมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริหาร ทำให้ต้องมีการหาข้อมูลใหม่เพิ่มเติมอยู่เสมอ

(2) ข้อมูล และสารสนเทศที่ผู้บริหารต้องการบางส่วนไม่ตรงกับหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน

การที่โรงเรียนจะจัดหน่วยงานสารสนเทศในรูปแบบใดก็ตาม
 ประโยชน์และคุณค่าระดับหนึ่งของงานสารสนเทศก็คือ การให้ข้อมูลและสารสนเทศ
 ที่ถูกต้องตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนได้
 อย่างมีหลักการ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Hoedge (1984 : 135) ที่กล่าวว่า
 "ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในกรอบเวลา
 ที่ต้องการเพื่อใช้ในการตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดงานบุคคล
 การอำนวยความสะดวก และการควบคุมการใช้ทรัพยากรในหน่วยงาน" และ Shrode
 (1974 : 448) ได้กล่าวว่า "ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารควรจะครอบคลุมงาน
 ที่ต้องปฏิบัติและมีปริมาณเพียงพอเพื่อจะได้สารสนเทศที่จำเป็นมาใช้ในสถานการณ์ที่
 เหมาะสม และช่วยให้การบริหารงานทุกด้านขององค์การมีประสิทธิภาพสูง"

จากข้อดีและข้อเสียในการจัดหน่วยงานสารสนเทศทั้ง 2 รูปแบบ
 ดังกล่าวแล้วนั้น ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า การจัดองค์การสำหรับดำเนินงานสารสนเทศ
 ในโรงเรียนนั้น ควรจะจัดโดยคำนึงถึงสภาพความพร้อมขององค์การ กล่าวคือ หาก-
 โรงเรียนใดมีความพร้อมในด้านทรัพยากรบุคคลค่อนข้างมากก็สามารถที่จะจัดตั้งและพัฒนา
 หน่วยงานสารสนเทศให้เป็นหน่วยงานที่มีลักษณะ เป็นเอกเทศ หรือโดยเฉพาะได้ส่วน
 โรงเรียนที่มีข้อจำกัดในด้านบุคลากรมีไม่เพียงพอ ก็ควรที่จะจัดงานสารสนเทศรวมเข้า
 กับงานแผนงานไปก่อน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานด้านสารสนเทศเป็นตามระบบ
 และหลักการที่ควรจะเป็น ดังที่ เสรี ลาชโรจน์ (2531 : 135) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ
 การจัดโครงสร้างเพื่อการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ว่า "โรงเรียนมัธยมศึกษา
 ทั้งหลายไม่ควรจัดโครงสร้างการบริหารงานให้ซับซ้อนมากนัก จำนวนหน่วยงานที่จะจัด
 ตั้งขึ้นก็ควรมีให้พอเหมาะกับปริมาณของงาน คน และลักษณะของงานที่ต้องทำ วาง
 รูปแบบให้ง่ายต่อการเข้าใจ ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะกำหนดรูปแบบโครงสร้างเพียงเพื่อ
 ความสวยงาม หรือมีลักษณะเป็นที่น่าเลื่อมใส เพราะความซับซ้อนนั้น นอกจากจะไม่ใช้
 ทั่วถึงคุณภาพแล้ว ยังจะสร้างความยุ่งยากให้เกิดขึ้นโดยใช่เหตุ"

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้นำข้อมูลพื้นฐานไปใช้เพื่อการ
 วางแผนมากที่สุด แสดงว่าโรงเรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของข้อมูล
 ซึ่งมีความจำเป็นในการวางแผนมาก การที่โรงเรียนนำข้อมูลพื้นฐานมาใช้เพื่อการ

วางแผน น่าจะเป็นเพราะข้อมูลพื้นฐานนั้นสามารถที่จะรวบรวมได้ง่าย รวดเร็ว ตรงกับความต้องการ และทันกับเวลาที่จะนำไปใช้ เพียงแค่หน่วยงานที่รับผิดชอบ คำนวณสารสนเทศของโรงเรียนเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นหน่วยงานย่อยภายใน ก็สามารถนำไปใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจ หรือช่วยในการทำงานของผู้บริหารได้ ดังที่อนันต์ เกตุวงศ์ (2526 : 27) กล่าวว่า "การวางแผนมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูล ถ้าไม่มีข้อมูล การวางแผนจะดำเนินไปไม่ได้ หรือต้องเลื่อนเวลาออกไป แต่ถ้าไม่สามารถจะหาข้อมูลมาได้ในเวลานั้น หรือมีข้อมูลที่ใช้แทนกันได้ นักวางแผนก็อาจใช้สิ่งที่พอจะใช้แทนกันได้ดำเนินการไปก่อน"

อย่างไรก็ตาม โรงเรียนควรจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้อยู่ในรูปแบบสารสนเทศที่พร้อมจะนำมาใช้ในการตัดสินใจ วางแผน และบริหารงานได้

1.4 จากผลการวิจัยซึ่งพบว่า โรงเรียนใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพการศึกษาไปใช้เพื่อการวางแผนมากที่สุดนั้น นับว่าสอดคล้องกับกรอบนโยบายข้อหนึ่งที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ให้โรงเรียนมัธยมศึกษานำไปปฏิบัติ ซึ่งได้ระบุว่า "เร่งรัดพัฒนาหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการศึกษา การฝึกปฏิบัติ งาน และการแนะแนวเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ ความสามารถและคุณธรรม นำใจ อย่างเพียงพอต่อการศึกษาคือ การเข้าสู่ตลาดแรงงาน การประกอบอาชีพ" (กรมสามัญศึกษา 2529 : 5)

1.5 จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้วิเคราะห์เพื่อทบทวนภารกิจของโรงเรียนที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์แยกเป็นสองกรณี กล่าวคือ กรณีที่หนึ่งเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติภารกิจที่เหมาะสมแล้ว และกรณีที่สองเห็นว่าโรงเรียนควรมีการปรับปรุงภารกิจโดยเฉพาะในด้านการให้บริการแก่ชุมชน การที่โรงเรียนได้วิเคราะห์ทบทวนภารกิจที่ได้ปฏิบัติไปแล้วนั้น นับว่าเป็นวิธีการที่ดีประการหนึ่งที่โรงเรียนจะได้รับรู้ว่า สภาพการปฏิบัติงานที่ได้จัดทำไปแล้วนั้นตรงกับจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษามากน้อยเพียงใด ดังที่ สุจินต์ วิสวธีรานนท์ (2525 : 25-30) กล่าวว่า จุดหมายของการศึกษาในระดับมัศึกษามีพื้นฐาน

มาจากความต้องการของสังคม ความต้องการของบุคคล พื้นฐานทางปรัชญา และ ความรู้วิทยาการใหม่ ๆ สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนด จุดหมาย บทบาท และหน้าที่ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยที่สังคม และบุคคล ได้คาดหวังว่า การศึกษาในระดับ มัธยมศึกษาจะให้อะไรบ้าง การที่จะสนองตอบความคาดหวังนี้ได้ โรงเรียนมัธยม- ศึกษาควรจะมีบทบาทและหน้าที่หลัก 3 ประการคือ การจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนใน ชุมชน การเผยแพร่ความรู้และวิทยาการแก่ชุมชน และการบริการหรือให้ความร่วมมือ แก่ชุมชน ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนจะปฏิบัติภารกิจครอบคลุมบทบาทและหน้าที่ ได้เพียงใดนั้น น่าจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ส่วน องค์ประกอบส่วนแรก คือ สภาพ ความพร้อมของโรงเรียน ได้แก่ ความพร้อมด้านบุคคล อาคารสถานที่ งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ องค์ประกอบส่วนที่สอง คือ สภาพความพร้อมของชุมชน ได้แก่ ความมั่นคงในฐานะเศรษฐกิจของชุมชน และความศรัทธาของชุมชนที่มีต่อโรงเรียน ซึ่ง ถ้าโรงเรียนได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบเหล่านี้แล้วก็จะเป็นปัจจัยเกื้อหนุน ซึ่งกันและกันที่จะทำให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติภารกิจ ตรงตามบทบาทและหน้าที่ได้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.6 จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้มีการเตรียมความรู้ ความ เข้าใจและประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผนแก่ครู อาจารย์ หรือผู้เกี่ยวข้องโดยใช้วิธี ประชุมและเน้นเรื่องความเข้าใจ นโยบาย เป้าหมาย และจุดเน้นของกรมสามัญ- ศึกษามากที่สุดนั้น น่าจะเป็นเพราะการประชุมเป็นวิธีที่ง่าย รวดเร็ว และประหยัด ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนจะใช้วิธีการประชุมและเน้นเรื่องดังกล่าวได้ควย เจือจางที่บุคลากรในโรงเรียนมีความพร้อมในองค์ความรู้ด้านการวางแผนเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม การเตรียมความรู้ ความเข้าใจให้บุคลากรในโรงเรียนได้เข้าใจ หลักการ วิธีการและกระบวนการวางแผนอย่างแท้จริงนั้น วิธีการหนึ่งที่เหมาะสม คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่ง น้อย ศิริโชค (2531 : 1) ได้กล่าวว่า "...ใน วงการนักการศึกษา นักวิชาการ และนักบริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ยอมรับวิธีการ ประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีที่สามารถเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์และทักษะในการทำงาน ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูง..." ดังนั้นถ้าโรงเรียนสามารถจัดเตรียม ความรู้ ด้านการวางแผน ด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากรในโรงเรียนแล้ว

น่าจะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

1.7 จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่มีความถี่สูงสุด ในขั้นเตรียมการวางแผน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่ทำงานในงานแผนงานโรงเรียนมีไม่เพียงพอ ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ระบุสาเหตุและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา แต่ได้ระบุวิธีการแก้ไขที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าได้เพิ่มจำนวนบุคลากรที่ทำงานในงานแผนงานโรงเรียน ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนควรจะมีการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงให้ได้ ซึ่งโดยหลักการแล้ว ปัญหาทุกปัญหาคงมีสาเหตุ และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในเชิงตรรกวิทยา กล่าวคือ ปัญหาจะเป็น "ผล" อันเนื่องมาจาก สาเหตุ เป็น "เหตุ" (วีระพล สุวรรณันต์ 2532 : 35) ดังนั้นแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวประการหนึ่ง ก็คือโรงเรียนควรจะมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างบริหารงานภายในโรงเรียนว่ามีความเหมาะสมกับปริมาณของงาน คน และลักษณะของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้ทราบว่า การที่บุคลากรไม่เพียงพอ นั้นเป็นเพราะปริมาณบุคคลน้อยเกินไปจริง หรือการจัดโครงสร้างและลักษณะของงานไม่เหมาะสม

2. ชั้นจัดทำแผน

2.1 จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการวิเคราะห์ปัญหาโดยมีที่มาของข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง และข้อมูลที่ใช้มากที่สุด คือ นโยบายของกรมสามัญศึกษา การที่โรงเรียนใช้ข้อมูลจากนโยบายของกรมสามัญศึกษานั้นสืบเนื่องมาจากการกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหาและการวิเคราะห์ปัญหาของโรงเรียนส่วนหนึ่งนั้น เริ่มต้นที่นโยบายพัฒนาการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ซึ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษาจะต้องนำทั้งนโยบาย มาตรการ และจุดเน้นที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ประกอบด้วย นโยบายพัฒนาการศึกษา 10 นโยบาย มาตรการในการจัดการศึกษา 117 มาตรการ และจุดเน้นที่สำคัญ 11 เรื่อง มาเป็นหลักการและแนวทางวางแผนของโรงเรียน (กนก จันทร์ขจร 2531 : 87)

2.2 จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้ข้อมูลที่นำมาประกอบการวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการของโรงเรียนจากการระดมความคิดของครู อาจารย์ทุกคน แสดงว่า โรงเรียนได้ให้ความสำคัญแก่บุคลากรโดยการให้มีส่วนร่วมเพื่อแสดงความคิดเห็น

ในคำที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเพื่อที่จะได้นำข้อมูลจากการระดมความคิดนั้นไปผนวกกับข้อมูลและสารสนเทศที่โรงเรียนมีอยู่ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และวิธีการเช่นนี้มักจะเป็นวิธีการที่จะให้ข้อมูลที่อีกวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะข้อมูลเชิงคุณภาพที่เป็นการแสดงความคิดเห็นต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพราะบุคคลแต่ละคนจะมีข้อมูลที่แตกต่างกัน (เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2529 : 52) จากข้อค้นพบในการวิจัยจึงสรุปได้ว่า โรงเรียนมีการใช้เทคนิควิธีการที่จะให้ข้อมูลที่นำมาประกอบการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนให้มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน ให้สอดคล้องกับนโยบายพัฒนาการศึกษาของกรมสามัญศึกษา

2.3 จากผลการวิจัยพบว่า นโยบายของโรงเรียนได้กำหนดตามนโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา ทั้งนี้เพราะว่าการวางแผนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาเน้นการนำนโยบาย พัฒนาการศึกษที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ มาเป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นการพัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลผลิตของโรงเรียน คือนักเรียน อันเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษาให้มีคุณลักษณะทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ตามวัตถุประสงค์อันเป็นที่มาของนโยบายพัฒนาการศึกษา กรมสามัญศึกษา ซึ่งในที่สุดก็คือ การช่วยให้เป้าหมายการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้บรรลุผลและก็นำมาซึ่ง การทำให้ปัญหาของประเทศหมกหมอง หรือบรรเทาเบาบางลงไป เนื่องจากการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระบบย่อมมีบทบาทต่อการพัฒนาประเทศด้วย (วิโรจน์ สารรัตนะ 2532 : 72-73)

2.4 จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่มีความถี่สูงสุดในชั้นจัดทำแผน ได้แก่ ปัญหาครูไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผน และให้ความร่วมมือน้อย ผู้ให้

สัมภาษณ์ไ้กระบุสาเหตุของปัญหาว่ามาจากครูไม่เข้าใจวิธีการจัดทำแผน และไ้ระบุวิธีการที่โรงเรียนไ้ดำเนินการแก้ไขไ้แล้วว้ จักพิมพ์เอกสารแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการแจกให้ฝ่าย หมวดวิชา และงาน และไ้ระบุข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาคือว่า ควรจะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจด้านการวางแผนโดยการจัดอบรม สัมมนา จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไ้แก่ หน่วยงานนิเทศกรรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำหรับปัญหาในชั้นจัดทำแผนที่ค้นพบจากการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บรรณ เลง คำพรรณ (2530 : 167) ที่พบว่า สาเหตุของปัญหามาจากบุคลากรในสถานศึกษาขาดความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการวางแผน จึงเป็นอุปสรรคประการหนึ่งที่ทำให้กระบวนการวางแผนไม่สามารถที่จะดำเนินไปให้บรรลุเป้าหมายไ้ วิธีการที่โรงเรียนไ้แก้ไขปัญหา และให้ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาคือไ้ นั้น นับว่าเป็นวิธีการที่ดีประการหนึ่ง เพราะการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดก็ตาม สามารถจัดทำไ้หลายวิธีการ เช่น การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นต้น กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวจะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรไ้มีโอกาพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาหน่วยงาน (อัจฉรา สังข์สุวรรณ 2529 : 101-105)

3. ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน

3.1 จากผลการวิจัยทั้งจากการสัมภาษณ์และเอกสารมีความสอดคล้องกันในเรื่องการประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการ การจัดทำคู่มือและปฏิทินการปฏิบัติงาน กล่าวคือ โรงเรียนไ้จัดทำพิมพ์เอกสารแจกให้หน่วยงานและบุคลากรภายในโรงเรียน แสดงว่า โรงเรียนไ้ตระหนักถึงความสำคัญในด้านการร่วมมือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกิจกรรมต่าง ๆ ของงาน/โครงการที่ไ้จัดทำแผนไว้แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับหลักการประชาสัมพันธ์โรงเรียน เพราะเป็นการดำเนินงานเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการประสานงานและความ-



ร่วมมือที่ดีในการบริหารโรงเรียน (เอกชัย กี่สุพันธ์ 2527 : 215) และสอดคล้องกับกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ตามทัศนะของ Marston (1979 : 45) ที่กล่าวว่า "กลุ่มบุคคลภายใน (Internal Publics) เป็นกลุ่มบุคคลที่เป็นพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรสถาบัน ซึ่งมีความผูกพันกับองค์กรสถาบันอย่างใกล้ชิดมีความสำคัญต่อองค์กรสถาบันมาก เพราะหากกลุ่มบุคคลภายในมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันในกิจการขององค์กรสถาบันนั้นย่อมประสบความสำเร็จและเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารให้ดียิ่งขึ้น และส่งผลผูกพันไปถึงการประชาสัมพันธ์ภายนอกองค์กรอีกด้วย"

ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนควรประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการในรูปแบบอื่นเพิ่มเติม เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเผยแพร่ผลงานชื่อเสียงของโรงเรียน เช่น การจัดนิทรรศการ การให้สัมภาษณ์สื่อสารมวลชน ในโอกาสพิเศษ เป็นต้น จะทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของแผนปฏิบัติการในทางที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น และมีทัศนคติที่ดีต่อการวางแผนของโรงเรียน

3.2 จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าจากการสัมภาษณ์ เรื่องการประสานงานระหว่างโครงการ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการประชุมเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกันเมื่อเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โรงเรียนทุกโรงได้ดำเนินการในเรื่องนี้ แต่ 3 โรงไม่ปรากฏหลักฐานในการดำเนินการ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า โรงเรียนมีแนวการบริหารงานที่แตกต่างกัน กล่าวคือ โรงเรียนบางโรงเรียนเน้นวิธีการบริหารที่เป็นทางการ เมื่อมีการดำเนินการในเรื่องใด ๆ ก็มีการจัดทำเป็นเอกสารไว้ แต่บางโรงอาจดำเนินการแต่ไม่เน้นการบันทึกข้อมูลไว้เป็นหลักฐาน ดังที่ มาลัย หุวะนันท (2522 : 31) กล่าวว่า "การปฏิบัติตามแผนในลักษณะอย่างไร จึงจะอำนวยให้ผลงานมีประสิทธิภาพที่สุด เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ศิลปและวิทยาการในการบริหาร ด้วยวิธีพิจารณาหรือวิธีการปฏิบัติการต่าง ๆ กัน ตามลักษณะของงานและตามคุณลักษณะของหัวหน้างาน" ดังนั้นกิจกรรมในชั้นปฏิบัติการตามแผน โรงเรียนจึงมีการดำเนินการต่างกันในเรื่องการบริหารงาน

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์พบว่า

(1) โรงเรียนได้มีการประสานงานระหว่างโครงการ เพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกันเป็นบางโครงการ นับว่าเป็นวิธีการที่ถูกต้องตามหลักการจัดการ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานเพื่อให้การใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังที่ สุชาติ ประชากุล (2522 : 344) กล่าวว่า "การประสานงานจะทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายบรรลุเป้าหมายอันเป็นวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ และก่อให้เกิดการประหยัดช่วยตัดปัญหาการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน ไม่สิ้นเปลืองกำลังคน กำลังเงิน และไม่เสียเวลา"

(2) โรงเรียนได้ใช้วิธีประชุมร่วมกันในแต่ละสายงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นวิธีการที่ประการหนึ่งที่โรงเรียนได้ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามแผนได้ แสดงความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่องานที่ปฏิบัติ และนำเอาความคิดเห็นที่เสนอและเป็นมติของที่ประชุมไปดำเนินการ แก้ไขปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุสู่เป้าหมายต่อไป ดังที่ เสถียร เหลืองอร่าม (2525 : 207) กล่าวไว้ในหลักของการจัดการว่า "กลุ่มบุคคลภายในหน่วยงานจะต้องรับรู้ และแสดงทัศนคติแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน วางแผนร่วมกัน เพราะถือว่าการบริหารงานแผนใหม่นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำการปรึกษาหารือร่วมกันภายในหน่วยงาน หรือสถาบันอยู่เสมอ และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนสนับสนุนด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบกิจกรรมในงานที่ปฏิบัติด้วย"

3.3 จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่มีความถี่สูงสุดในชั้นปฏิบัติตามแผนได้แก่ ปัญหา ฝ่าย หมวดวิชา และงาน ใ้รับงบประมาณล่าช้าไม่สอดคล้องกับระยะเวลาปฏิบัติงานที่ระบุไว้ในแผน ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุสาเหตุของปัญหาคือ การเบิกจ่ายเงินและพัสดุ ความงบประมาณมีขั้นตอนมาก และได้ระบุวิธีการที่โรงเรียนได้ดำเนินการแก้ไขไปแล้วว่าให้ฝ่าย หมวดวิชา และงาน ตั้งเบิกวงเงินล่วงหน้าอย่างน้อยสองสัปดาห์ก่อนการปฏิบัติงานตามแผน

สำหรับปัญหาคำนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับวิธีการแก้ไข ปัญหาของโรงเรียน ทั้งข้อค้นพบที่ปรากฏในงานวิจัยนี้ แต่โรงเรียนควรจะทำ ขั้นตอนในการเบิกจ่ายเงินและพัสดุให้เกิดความคล่องตัวขึ้น โดยอาจจะให้งาน แผนงานทำหน้าที่ประสานงาน ระหว่างฝ่าย หมาควินา และงาน กับเจ้าหน้าที่ การเงิน และเจ้าหน้าที่พัสดุของโรงเรียน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในการเบิก จ่ายเงินและพัสดุให้สอดคล้องกับระยะเวลา และขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติงาน/โครงการ และรายงานให้ผู้บริหารทราบเพื่ออนุมัติการจ่ายเงินตามงาน/โครงการที่เสนอไว้ จะ ทำให้เกิดความสะดวกในการได้รับงบประมาณมาดำเนินการได้

4. ขั้นตอนติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

4.1 ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์และเอกสาร มีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ โรงเรียนได้ดำเนินการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน อุปสรรคระหว่างการทำงาน และการรายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน

สิ่งที่ เป็นข้อสังเกตประการหนึ่งจากข้อค้นพบของการวิจัย เอกสาร คือ ความแตกต่างระหว่างการใช้เครื่องมือ ติดตาม ควบคุม และประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามแผน จากการรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบปี พบว่า โรงเรียน ที่มีการใช้เครื่องมือตามแบบที่กรมสามัญศึกษากำหนดจะมีข้อมูลที่เป็นส่วนเสนอแนะเพื่อ การตัดสินใจ ปรับปรุงงาน/โครงการได้มากกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียน ที่กำหนดแบบของเครื่องมือขึ้นใช้เองนั้นจะมีเพียงแบบเดียวได้แก่ แบบรายงานผล การปฏิบัติงานประจำเดือนเท่านั้น จึงไม่ได้ข้อมูลเพียงพอที่จะติดตาม ควบคุม และ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ส่วนโรงเรียนที่ใช้เครื่องมือตาม แบบของกรมสามัญศึกษานั้นจะใช้ร่วมกันทั้งสามแบบ ได้แก่ แบบประเมินความ- พร้อมการดำเนินงาน/โครงการ แบบรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงาน/โครงการ และแบบรายงานสรุปผลการดำเนินงาน/โครงการ ซึ่งมีรายละเอียดครอบคลุมกิจกรรม ตามขั้นตอนของการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จึง สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยและกระบวนการดำเนินงานหรือให้

ข้อเสนอแนะ วิธีการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุง/โครงการใดมากขึ้น (หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 2530 : 6-12)

อย่างไรก็ตามการที่โรงเรียนจะปฏิบัติงาน/โครงการใดอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรจะให้ความสำคัญในเรื่องของการติดตาม ควบคุม และประเมินผล ที่ถูกต้องตั้งแต่การกำหนดสิ่งที่ต้องการ ติดตาม ควบคุม และประเมินผลให้ชัดเจน ครอบคลุม วัตถุประสงค์ รายการหรือกิจกรรม แนวทาง หรือวิธีการ เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสิน ตลอดจนการกำหนดข้อมูลที่จะใช้พร้อมทั้งแหล่งที่มาของข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ด้วย (รุ่งเรือง สุชาภิรมย์ 2531 : 10-11)

4.2 จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่มีความถี่สูงสุดในชั้นติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน คือ การนำข้อมูลที่เป็นปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแผนงาน โครงการ น้อยมาก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุสาเหตุของปัญหาคือ เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลเพื่อการติดตามและประเมินผลไม่ครอบคลุม กิจกรรมการปฏิบัติงาน และได้ระบุวิธีการแก้ไขปัญหาคือโรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้วว่า ให้ฝ่าย หนวทวิชา และงานดำเนินการปรับปรุงงาน/โครงการตามความเหมาะสม และรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ

ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องนี้มีผลสอดคล้องกับข้อสังเกตจากข้อค้นพบในการวิจัยเอกสารดังได้กล่าวแล้วในข้อ 4.1 ดังนั้นวิธีการแก้ไขปัญหาคือโรงเรียนอาจจะทำได้อีกประการหนึ่งก็คือ กระตุ้นให้ฝ่าย หนวทวิชา และงานได้ใช้วิธีการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องโดยมีระบบข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้องครอบคลุมทั้งระบบข้อมูลการวางแผน ระบบข้อมูลเพื่อการควบคุม และระบบข้อมูลสำหรับการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจในการบริหารงาน/โครงการ (ชงชัย สันติวงษ์ 2523 : 471)

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบแนวทางขจัดปัญหาที่เกิดขึ้น และมุ่งให้เกิดผลถาวรที่จะพึงมีในอนาคตดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับกรมสามัญศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการวางแผน หรือฝึกอบรมทางวิชาการวางแผนแก่ครูอาจารย์ที่ทำงานด้านวางแผนของโรงเรียนเพื่อให้ความรู้พื้นฐานในการวางแผนพัฒนาการศึกษา

2. ข้อเสนอแนะสำหรับฝ่ายบริหารโรงเรียน

ควรมีการพิจารณาอย่างละเอียดในการคัดเลือกบุคลากรในโรงเรียนที่จะทำหน้าที่ในคณะทำงานของงานแผนงานโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งควรให้บุคลากรที่มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ด้านการวางแผนได้มีโอกาสเข้ามาทำหน้าที่ทางฝ่ายบริหารให้มากขึ้น ทั้งนี้เพราะความสำเร็จในการวางแผนและการปฏิบัติการตามแผนนั้นต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติของนักวิชาการอยู่มาก

3. ข้อเสนอแนะสำหรับงานแผนงานโรงเรียน

2.1 ควรจัดทำเอกสารทางวิชาการวางแผน แจกให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนโดยบรรจุเนื้อหาทางวิชาการวางแผนให้มีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหามากที่สุดจะเป็นผลทำให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และเป็นการแบ่งเบาภาระในการจัดประชุม อบรม และสัมมนา ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและงบประมาณ

2.2 ควรนำเครื่องมือที่ใช้ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบของกรมสามัญศึกษาไปใช้เพื่อจะได้ทราบข้อมูลในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ชัดเจนขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหา และปรับปรุงการดำเนินงานของงาน/โครงการในส่วนที่เป็นอุปสรรค ให้บรรลุเป้าหมายยิ่งขึ้น และควรจัดสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อการติดตาม ควบคุม และประเมินผลขึ้นใช้เองตามความเหมาะสมและความจำเป็น

2.3 ควรประสานงานในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานกับฝ่ายหมวดวิชาและงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องเพื่อจะได้ทราบปัญหา และหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุงในส่วนที่บกพร่องได้ทันต่อ

เหตุการณ์

3. ข้อเสนอแนะสำหรับงานสารสนเทศของโรงเรียน

ควรนำข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียนมาวิเคราะห์ให้อยู่ในรูปแบบสารสนเทศที่พร้อมจะนำมาใช้ในการวางแผนและบริหารงานได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ขอบเขตการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เท่านั้น ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่องทำนองเดียวกันนี้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็กด้วย เพื่อจะทำให้ได้ผลการวิจัยที่ครอบคลุมและกว้างขวางยิ่งขึ้น

2. เมื่อการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนดำเนินไปอย่างถูกต้องแล้ว ควรได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบ หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของแผน เพื่อเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนางานวางแผนของโรงเรียนต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย