



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะได้อภิปรายถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย
วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-
อาจารย์ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตการศึกษา 12
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และ
ครู-อาจารย์ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา ในเขตการศึกษา 12
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-
อาจารย์ เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่
สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 12

สมมติฐานของการวิจัย

ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ เกี่ยวกับ
กระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา
และครู-อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 12

ทุกโรงเรียนรวม 31 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ามหาวิทยาลัย และครู-อาจารย์ ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามขนาดตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (1970 : 607-610) จากนั้นจึงใช้วิธีการเทียบสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างเป็นรายโรงเรียน แล้วสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ได้กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน 124 คน จากจำนวนทั้งหมด 155 คน กลุ่มหัวหน้ามหาวิทยาลัย 186 คน จากจำนวนทั้งหมด 279 คน และกลุ่มครู-อาจารย์ 340 คน จากจำนวนทั้งหมด 2,878 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 650 คน จากประชากรทั้งหมด 3,312 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 สภาพทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า และแบบปลายเปิด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งด้วยตนเองทุกโรงเรียน จากนั้นผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการได้รวบรวมแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัยภายใน 3 สัปดาห์ แบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งหมด 650 ฉบับ ได้รับคืนมา 617 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.92 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ซึ่งนำมาใช้ในการวิจัย 605 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.08

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

- 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่และร้อยละ
- 4.2 สภาพทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้ค่าความถี่และร้อยละ
- 4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 4.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเคชีว เมื่อพบว่ามีความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ใช้วิธีของ เซฟเฟ่
- 4.5 ปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 4.6 ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลของการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ด้านสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า
 - 1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิงมากกว่าชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี อายุราชการระหว่าง 6-10 ปี วุฒิปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในตำแหน่ง 6-10 ปี
 - 1.2 ประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผน
 - 1.2.1 การเข้ารับการอบรมด้านกระบวนการวางแผน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการอบรมด้านกระบวนการวางแผน มีจำนวนร้อยละ 75.9 เมื่อจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่ต่างก็ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมด้านกระบวนการวางแผน คือ มีจำนวนร้อยละ 53.0, 73.1 และ 86.7 ตามลำดับ

1.2.2 การศึกษาวิชาการวางแผนในสถาบันการศึกษาอย่างน้อย
1 รายวิชา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยศึกษาวิชาการวางแผนในสถาบันการศึกษา
คือ มีจำนวนร้อยละ 70.6 เมื่อแยกตามกลุ่มตัวอย่างแล้ว พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน
หัวหน้ามหาวิทยาลัย และครู-อาจารย์ส่วนใหญ่ต่างก็ไม่เคยศึกษาวิชาการวางแผนในสถาบัน
การศึกษา คือ มีจำนวนร้อยละ 71.3, 70.1 และ 70.6

1.3 การเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับ โดยทำหน้าที่เขียนงานและโครงการมากที่สุด คือ ร้อยละ 56.4 เมื่อ
จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างแล้ว พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่ให้ความคิดเห็นร่วมกับผู้อื่น
ในการเขียนงานและโครงการมากที่สุด คือ ร้อยละ 60.9 รองลงไป คือ ทำหน้าที่เขียน
งานและโครงการมากที่สุด คือ ร้อยละ 57.4 สำหรับหัวหน้ามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เขียนงานและ
โครงการมากที่สุด คือ ร้อยละ 82.8 รองลงไปคือ ทำหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมของงานหรือ
โครงการ คือ ร้อยละ 66.7 ส่วนครู-อาจารย์ทำหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมของงานหรือ
โครงการมากที่สุด คือ ร้อยละ 53.5 รองลงไป ทำหน้าที่ให้ความเห็นร่วมกับผู้อื่นในการ
เขียนงานหรือโครงการ คือ ร้อยละ 50.9

2. ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 12

2.1 การจัดให้มีหน่วยงานวางแผน ปรากฏว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดใหญ่ส่วนมากจัดให้มีไว้ในฝ่ายต่าง ๆ เช่น วิชาการ ปกครอง ธุรการ หรือ บริการ
คิดเป็นร้อยละ 72.6 ส่วนที่ไม่มีหน่วยงานวางแผนโดยเฉพาะมีน้อยมาก คือ มีเพียงร้อยละ
8.8 เท่านั้น และที่ไม่มีหน่วยงานวางแผนเลย มีร้อยละ 9.1

2.2 ผู้ดำเนินการวางแผน ปรากฏว่า ผู้ดำเนินการวางแผนในโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ส่วนมาก ได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน คือ ร้อยละ 42.8
รองลงไปได้แก่ ผู้อำนวยการและผู้ช่วยทั้ง 4 คน คือ ร้อยละ 22.1 มีโรงเรียนที่ใช้
คณะกรรมการวางแผนโดยเฉพาะเป็นผู้ดำเนินการ เพียงร้อยละ 13.9

2.3 คณะกรรมการดำเนินการวางแผน ปรากฏว่า มีโรงเรียนที่ไม่ดำเนินการวางแผนในรูปคณะกรรมการร้อยละ 24.8 และโรงเรียนที่ดำเนินการวางแผนในรูปคณะกรรมการร้อยละ 75.2 ซึ่งมีวิธีการที่จะได้คณะกรรมการและองค์ประกอบของคณะกรรมการ ดังนี้

2.3.1 วิธีการที่จะได้คณะกรรมการดำเนินการวางแผน ปรากฏว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ส่วนมากใช้วิธีการแต่งตั้งตามตำแหน่ง คือ ร้อยละ 32.1 รองลงไป ใช้วิธีแต่งตั้งตามตำแหน่ง ร่วมกับการที่ผู้บริหารคัดเลือกด้วยตนเอง คือ ร้อยละ 18.8

2.3.2 องค์ประกอบของคณะกรรมการดำเนินการวางแผน ปรากฏว่า องค์ประกอบของคณะกรรมการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ส่วนมากประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน คือ ร้อยละ 38.3 รองลงไป ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน และครู-อาจารย์ คือ ร้อยละ 27.3

2.4 แผนประเภทต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ได้แก่ แผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งจัดทำมากที่สุด คือ ร้อยละ 98.3 นอกจากนั้นได้จัดทำแผนระยะสั้น ร้อยละ 33.7 แผนระยะปานกลาง 2-4 ปี ร้อยละ 11.2 สำหรับแผนระยะยาวตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปนั้น มีการจัดทำร้อยละ 8.4 เท่านั้น

2.5 จุดมุ่งหมายในการจัดทำแผนงาน/โครงการ ปรากฏว่า จุดมุ่งหมายในการจัดทำแผนงาน/โครงการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ประกอบไปด้วยการจัดทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนมากที่สุด คือ ร้อยละ 72.7 รองลงไปคือ การขงงบประมาณประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงานของกรมสามัญศึกษา และเพื่อสนองนโยบายของโรงเรียน คือ ร้อยละ 57.4, 57.2 และ 56.9 ตามลำดับ

2.6 การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติต่าง ๆ ตลอดจนการจัดการทำข้อมูลจนได้สารสนเทศของโรงเรียน ปรากฏว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ส่วนมากจัดกระทำโดยฝ่ายสารสนเทศของโรงเรียน (ร้อยละ 60.3) ซึ่งจัดในรูปแบบที่ครูเป็นเจ้าหน้าที่

เฉพาะ ร้อยละ 37.0 และจัดในรูปคณะกรรมการรับผิดชอบเฉพาะ ร้อยละ 23.3 นอกจากนี้มีโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จัดกระทำโดยให้แต่ละฝ่ายงานดำเนินการเอง เมื่อฝ่ายใดต้องการใช้ข้อมูลหรือสถิติต่าง ๆ ต้องไปขอจากผู้รับผิดชอบ อีกร้อยละ 35.9

2.7 กระบวนการที่จะได้แผนงาน/โครงการ ของแต่ละฝ่าย หรือมหาวิทยาลัย ปรากฏว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีกระบวนการจัดทำแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ โดยมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละลักษณะเท่า ๆ กัน คือ

2.7.1 ให้หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้ามหาวิทยาลัย ประชุมบุคลากรใน แต่ละฝ่าย หรือมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดโครงการ. จากนั้นจึงจัดทำรายละเอียดของโครงการ ตามแบบฟอร์มของกรมสามัญศึกษา (ร้อยละ 47.9) ซึ่งแยกเป็นจัดทำรายละเอียด ของโครงการโดยผู้เสนอโครงการ ร้อยละ 26.1 และจัดทำรายละเอียดของโครงการ โดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งในฝ่าย หรือมหาวิทยาลัย ร้อยละ 23.6

2.7.2 ให้หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้ามหาวิทยาลัยประชุมบุคลากรในแต่ละ ฝ่าย หรือมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดโครงการ แล้วจัดแบ่งกันเขียนโครงการตามแบบฟอร์มของ กรมสามัญศึกษารวมเป็นแผนเสนอฝ่ายบริหาร หรือคณะกรรมการวางแผน เพื่อคัดเลือก โครงการที่เหมาะสมแล้วจัดงบประมาณให้ โดยไม่ต้องเขียนรายละเอียดของโครงการ ใหม่อีกครั้ง. (ร้อยละ 49.3)

2.8 การประเมินแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ปรากฏว่า โรงเรียนมัธยม ศึกษาขนาดใหญ่ประเมินโครงการโดยเจ้าของโครงการเอง คือ ร้อยละ 58.2 รองลงไป ใค้แก่ การประเมินโดยผู้อำนวยการโรงเรียน เจ้าหน้าที่ประเมินของแต่ละโครงการ และคณะกรรมการวางแผน ร้อยละ 21.2, 20.8 และ 12.7 ตามลำดับ.

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ามหาวิทยาลัย และครู-อาจารย์ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัด กรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 12 สรุปได้ดังนี้

3.1 กระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ชั้นก่อน วางแผน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมสรุปได้ว่า โรงเรียนมี

การปฏิบัติกิจกรรมในชั้นก่อนวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น 3 กิจกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การอบรมบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการวางแผน การเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผนแก่บุคลากรในโรงเรียน และการจัดเก็บข้อมูลและสถิติที่เกี่ยวข้องกับงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน ส่วนความคิดเห็นเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเดียวกัน คือ เห็นว่ามีการปฏิบัติในชั้นก่อนวางแผนนี้อยู่ในระดับปานกลาง

3.2 กระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ชั้นวางแผน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมสรุปได้ว่า โรงเรียนมีการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น 6 กิจกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การศึกษาวัตถุประสงค์และนโยบายของการศึกษาระดับประถมศึกษาทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ การศึกษาวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย สาธารณสุข เกษตรและสหกรณ์ในระดับท้องถิ่น การศึกษาเกี่ยวกับทรัพยากรนอกโรงเรียน เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน การศึกษาปัญหาและความต้องการของชุมชน การเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะให้ความคิดเห็นและแสดงความต้องการ การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะให้ความคิดเห็นและแสดงความต้องการ ส่วนความคิดเห็นเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเดียวกัน คือ เห็นว่ามีการปฏิบัติในชั้นการวางแผนนี้อยู่ในระดับปานกลาง

3.3 กระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ชั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมสรุปได้ว่า โรงเรียนมีการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นการนำแผนไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรมเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกกิจกรรม ส่วนความคิดเห็นเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเดียวกัน คือ เห็นว่ามีการปฏิบัติชั้นการนำแผนไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

3.4 กระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ชั้นการศึกษามiddle ประเมินผลและปรับปรุงแผน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมสรุปได้ว่า โรงเรียนมีการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นการศึกษามiddle ประเมินผล และปรับปรุงแผน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น 2 กิจกรรม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การกำหนดเครื่องมือเครื่องใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ และการเปิดโอกาสให้นักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชนได้เสนอแนะให้ข้อสังเกตระหว่างการปฏิบัติงาน แล้วนำสิ่งที่เห็นประโยชน์ไปปรับปรุงแผนงาน/โครงการ ส่วนความคิดเห็นเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเดียวกัน คือ เห็นว่ามีการปฏิบัติในชั้นการศึกษามiddle ประเมินผลและปรับปรุงแผนอยู่ในระดับปานกลาง

3.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ โดยสรุปทุกชั้นตอน ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมเห็นว่า โรงเรียนมีการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความคิดเห็นเป็นรายกลุ่ม ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเดียวกัน คือ เห็นว่ามีการปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง

4. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ในชั้นตอนต่าง ๆ 4 ชั้นตอน และผลสรุปทุกชั้นตอนรวมกัน พอสรุปได้ดังนี้

4.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ในชั้นก่อนวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นดังกล่าวที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา และ ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนระหว่างหัวหน้าหมวดวิชาและครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ ในชั้นวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นดังกล่าวที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา และ ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนระหว่างหัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4.3 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ ในชั้นการนำแผนไปปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นดังกล่าวที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ และ ระหว่างหัวหน้าหมวดวิชาและครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้ง 3 คู่

4.4 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ ในชั้นการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นดังกล่าวที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ และ ระหว่างหัวหน้าหมวดวิชาและครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4.5 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ โดยสรุปทุกขั้นตอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นดังกล่าวที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์

และระหว่างหัวหน้าหมวดวิชาและครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ที่ระดับ .05 ทั้ง 3 คู่

5. ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนใน
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมเห็นว่า
มีปัญหและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวมและเมื่อแยกพิจารณาเป็นราย
ชั้นตอน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยทำให้ทราบข้อมูล ซึ่งควรนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

1.1 การจัดให้มีหน่วยงานวางแผน

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จัดให้มีหน่วยงานวางแผนรวมอยู่กับ
ฝ่ายวิชาการ ปกครอง ชุรการ หรือบริการ ถึงร้อยละ 72.6 การจัดหน่วยงาน
ในลักษณะเช่นนี้ เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัด
กรมสามัญศึกษา โดยกำหนดสายการบริหารโรงเรียนออกเป็น 4 ฝ่ายใหญ่ ๆ คือ
ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายชุรการ และฝ่ายบริการ ต่อมากรมสามัญศึกษาได้เน้น
ถึงความสำคัญของการวางแผนระดับโรงเรียนมากขึ้น จึงจัดโครงการอบรมการวางแผน
การประเมินผล และการจัดระบบสารสนเทศของโรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา
ระยะที่ 5 (พ.ศ. 2525 - 2529) ทำให้งานวางแผนครอบคลุมถึงการเตรียมการและ
การปฏิบัติงานทุกอย่างของโรงเรียน กรมสามัญศึกษาจึงแนะนำให้โรงเรียนจัดหน่วยงาน
วางแผนโดยให้รวมอยู่กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งใน 4 ฝ่ายงานของโครงสร้างการบริหารโรงเรียน
เมื่อโรงเรียนกำหนดให้หน่วยงานวางแผนรวมอยู่กับฝ่ายงานใดก็ให้ต่อท้ายชื่อฝ่ายงานนั้น โดย
ใช้คำว่า ... และแผนงาน เช่น ฝ่ายวิชาการและแผนงาน (กองแผนงาน กรมสามัญ
ศึกษา 2530 : 4)

เป็นที่น่าสังเกตว่าจากผลการวิจัยมีโรงเรียนที่จัดหน่วยงานวางแผนไว้โดยเฉพาะ
ไม่รวมกับฝ่ายต่าง ๆ 4 ฝ่ายดังกล่าว ร้อยละ 8.8 จึงมีผลทำให้โครงสร้างการบริหาร
โรงเรียนแบ่งออกเป็น 5 ฝ่าย กล่าวคือ เพิ่มฝ่ายแผนงานขึ้นมาอีกฝ่ายหนึ่ง ผู้วิจัยเห็นว่า

เป็นผลดี เพราะภาระหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีมาก อีกทั้งงานวางแผนเป็นงานที่สำคัญที่สุดของกระบวนการบริหารงาน ดังที่ ชงชัย สันติวงษ์ (2523 : 91) และ อุทัย บุญประเสริฐ (2528 : 3) ได้กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานทุกขั้นตอนจะต้องเริ่มที่ การวางแผน ไม่ว่าจะเป็นการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน การจัดทำงบประมาณ จึงถือได้ว่าการวางแผนเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารงานทุกอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นจึงสมควรที่จะเพิ่มฝ่ายแผนงาน และกำหนดให้มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายแผนงาน ทำหน้าที่บริหารงานในฝ่าย

1.2 ผู้ดำเนินการวางแผน

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ส่วนมากมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำหน้าที่ดำเนินการวางแผน ซึ่งมีถึงร้อยละ 42.8 รองลงไป คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้ช่วยทั้ง 4 ฝ่าย ที่เหลือมีโรงเรียนที่มีคณะกรรมการวางแผนโดยตรง ร้อยละ 13.9 คณะกรรมการดำเนินการวางแผนนี้ส่วนใหญ่มีหน้าที่โดยแท้จริงตามตำแหน่ง ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนบางส่วนแต่งตั้งครู-อาจารย์ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการวางแผนดำเนินการวางแผน ผลการวิจัยนี้เป็นไปตามคำแนะนำของกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ซึ่งแนะนำให้โรงเรียนดำเนินการวางแผนในรูปของคณะกรรมการ (กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา 2525 : 16) อีกทั้งสอดคล้องกับแนวเสนอแนะการจัดองค์การสำหรับการวางแผนในระดับโรงเรียน ของอุทัย บุญประเสริฐ (2527 : 170-171) ซึ่งเสนอให้การวางแผนดำเนินการในรูปของคณะกรรมการเช่นกัน โดยให้มีคณะกรรมการถึง 3 ระดับ คือ

1. คณะกรรมการระดับสูง ได้แก่ คณะกรรมการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วย หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบประสานงานการวางแผน ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาโรงเรียน พิจารณาแผนและโครงการ กำหนดและควบคุมทรัพยากร

2. คณะกรรมการระดับกลาง ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา หรือผู้ที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมายให้รับผิดชอบดูแลเรื่องการจัดทำแผน เป็นประธาน และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งรู้งานการวางแผนเป็นกรรมการ คณะกรรมการชุดนี้ทำหน้าที่ จัดทำร่างแผนโดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและงานปรับแผน

3. คณะกรรมการระดับปฏิบัติ ได้แก่ คณะกรรมการประสานงานวางแผนและพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่าย หรือ หัวหน้าระดับ เป็นประธาน หัวหน้าหมวดวิชา หรือ หัวหน้างาน เป็นกรรมการ และคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเป็นเลขานุการ คณะกรรมการชุดนี้ทำหน้าที่ จัดทำแผนงาน/โครงการของฝ่ายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ควบคุมกำกับให้มีการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการที่ได้รับอนุมัติ

จากผลการวิจัยยังพบอีกว่ามีโรงเรียนที่ไม่ดำเนินการวางแผนในรูปคณะกรรมการ มีถึงร้อยละ 24.8 ซึ่งสมควรต้องปรับปรุงอย่างยิ่ง เพราะทำให้บุคลากรทางการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน อันมีผลต่อเนื่องถึงการขาดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ขาดชีวิตและกำลังใจ การที่จะมีการวางแผนที่ดีได้นั้นจำเป็นต้องผสมผสานความคิดของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนให้เป็นแผนงานที่มีกระบวนการและมีระบบ (ประชุม รอคประเสีรัฐ 2527 : 197) หรือเป็นการวางแผนแบบการมีส่วนร่วมนั่นเอง.

1.3 ประเภทของแผน

โรงเรียนมัธยมศึกษานานาชาติจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมากที่สุดถึงร้อยละ 98.3 ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ กรมสามัญศึกษามีคำสั่งให้จัดทำและส่งกรมทุกปี ท่อมายให้ส่งที่สำนักงานคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด อีกทั้งยังมีการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินทุกประเภทของโรงเรียน โดยให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามแผนปฏิบัติงานให้มากที่สุด

เป็นที่น่าสังเกตว่ายังมีโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ไม่จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี อยู่อีกร้อยละ 1.7 ซึ่งกรมสามัญศึกษาน่าจะมีมาตรการในการติดตามว่าเป็นเพราะเหตุใดจึงไม่จัดทำ

ส่วนแผนระยะปานกลาง 2-4 ปี และแผนระยะยาว 5 ปีขึ้นไป มีโรงเรียนจัดทำน้อยมาก คือ จัดทำร้อยละ 11.2 และ 8.4 ตามลำดับ ทั้ง ๆ ที่ กองแผนงาน กรมสามัญศึกษาได้แจกเอกสารความรู้พื้นฐานการวางแผนและการประเมินผล ในโรงเรียนเป็นคู่มือในการจัดทำแผนในโรงเรียน ซึ่งมีข้อเสนอแนะให้โรงเรียนมีการจัดทำ แผนจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นช่วง 3 ปี หรือ 5 ปี ฉบับหนึ่ง และในแต่ละปีก็จะมี การจัดทำแผนปฏิบัติการในช่วง 1 ปีการศึกษา พร้อมด้วยจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน (วัลลภ กันทรพิศ, ใน กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา, บรรณาธิการ 2525 : 16) ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากภารกิจอื่น ๆ ในหน้าที่ครุมีมาก การขาดความรู้ความเข้าใจ ที่แท้จริง ประกอบกับการกำหนดทรัพยากรที่สำคัญ ๆ เช่น บุคลากร อาคารสถานที่ให้โรงเรียน นั้น ส่วนใหญ่จะมีอำนาจอยู่ที่ศูนย์กลาง คือ กรมสามัญศึกษา ถึงแม้โรงเรียนจะวางแผนไว้แต่ อาจไม่ได้รับการตอบสนองจากกรมใด เนื่องจากงบประมาณจำกัด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง กรมสามัญศึกษาได้วางแผนระยะยาวไว้ให้แล้ว ดังที่ เสรี ลาซโรจน์ (2530 : 202) โทกล่าวไว้ว่า

... ในสภาพที่เป็นจริงนั้น โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติงานตามแผน โครงการที่หน่วยเหนือกำหนดไว้แล้วเป็นส่วนใหญ่ จะมีอิสระบ้างก็เฉพาะส่วนปลีกย่อย ซึ่งเป็นงานประจำ ไม่มีความจำเป็นที่ต้องวางแผนอะไรอีกซึ่งมัก การกำหนด โครงการที่ต้องใช้งบประมาณการการวางแผนในเรื่องบุคลากร และแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาที่ถูกกำหนดมาจากเบื้องบนแล้วทั้งสิ้น งานส่วนใหญ่จึงมีลักษณะเป็น งานประจำ และกิจกรรมที่สืบเนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมาย ...

ถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีข้อจำกัดอำนาจการบริหารทางค่านงงบประมาณ หรือบุคลากร หรือแม้แต่หลักสูตร แต่โรงเรียนก็จำเป็นต้องมีการวางแผนระยะปานกลาง หรือ ระยะยาว ภายใต้อำนาจการบริหารและทรัพยากรที่จำกัดนั้น ตามกรอบแผนนโยบายของกรมสามัญศึกษา เพราะโรงเรียนต้องกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายอย่างพร้อมมูลทั้งในระยะ ยาวและระยะสั้นของแต่ละโรงเรียน มิฉะนั้นการดำเนินงานจะปราศจากทิศทาง อีกทั้ง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีเงินบำรุงการศึกษาเป็นจำนวนมาก มีสมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู และมูลนิธิต่าง ๆ ซึ่งสนับสนุนค่านการเงิน อีกประการหนึ่ง ผู้บริหารโรงเรียนต้องโยกย้ายสับเปลี่ยนทุก ๆ 4 ปี หรือเร็วกว่านี้ ถ้าไม่มีแผนระยะยาว หรือระยะปานกลางไว้ อาจทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อไปสู่เป้าหมายต้องขาดตอน

หรือหยุดชะงักลงได้ นอกจากนี้ตามหลักการของการวางแผน ต้องวางแผนระยะปานกลาง หรือ ระยะยาว ไว้ก่อน แล้วจึงย่อลงมาเป็นแผนพัฒนาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ตามลำดับ ดังที่ ประชุม รอดประเสริฐ (2527 : 193) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ ของแผนระยะต่าง ๆ ไว้ว่า

... แผนทั้ง 3 ประเภทนี้ ต้องผสมผสานไปด้วยกัน การกำหนดแผนระยะสั้น หรือระยะปานกลาง โดยไม่คำนึงถึงแผนระยะยาว ย่อมมีผลเสียมากกว่าที่จะได้ ผลดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า แผนระยะสั้น หรือระยะปานกลางอาจเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าไม่มีแผนระยะยาว และในทำนองเดียวกันแผนระยะยาวอาจไม่ประสบผลสำเร็จ หากไม่มีแผนระยะสั้น หรือระยะปานกลางสนับสนุน ...

1.4 จุดมุ่งหมายในการจัดทำแผนงาน/โครงการ

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีจุดมุ่งหมายในการจัดทำแผนงาน/โครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนมากที่สุด รองลงไปคือ การของบประมาณ ประจำปี และเพื่อให้สอดคล้องกับแผนงานของกรมสามัญศึกษา จากผลการวิจัยนี้ เห็นได้ว่า จุดมุ่งหมายในการจัดทำแผนงาน/โครงการของโรงเรียนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกรมสามัญศึกษา ที่สั่งให้โรงเรียนมีการจัดทำแผน และสอดคล้องกับจุดเน้นการพัฒนาการศึกษาตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2530 - พ.ศ. 2532 ในข้อที่ 3 " การเร่งคุณภาพการเรียนการสอน " (กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา: 2530 : 38) ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหลักสูตร

1.5 กระบวนการที่จะได้แผนงาน/โครงการ

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีกระบวนการจัดทำแผนงาน/โครงการ ออกเป็น 2 ลักษณะ ซึ่งจากผลการวิจัย โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีการจัดทำแผนงาน/โครงการใน 2 ลักษณะเป็นจำนวนเท่า ๆ กัน โดยลักษณะแรกให้หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าหมวดวิชาประชุมบุคลากรในแต่ละฝ่ายหรือในแต่ละหมวดวิชา จากนั้นจึงจัดทำรายละเอียดของโครงการตามแบบฟอร์มของกรมสามัญศึกษา ส่วนในลักษณะที่ 2 มีขั้นตอนการจัดทำ เหมือนกัน แต่เพิ่มขั้นตอนโดยเสนอโครงการไปยังฝ่ายบริหาร หรือ คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน หรือ คณะกรรมการจัดทำแผน ชั้นหนึ่งก่อน เพื่อประสานแผน และคัดเลือกโครงการ

ที่จำเป็นเร่งด่วน จากผลการวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่า ยังมีโรงเรียนอีกประมาณครึ่งหนึ่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตการศึกษา 12 ถึงขาดชั้นตอนสำคัญในการวางแผน นั่นคือการประสานและคัดเลือกโครงการที่จำเป็นของแต่ละฝ่ายงานโดยต้องเสนอหน่วยกลาง ซึ่งได้แก่ฝ่ายบริหาร หรือ คณะกรรมการบริหาร หรือ คณะกรรมการวางแผนที่โรงเรียนตั้งไว้ พิจารณาคัดเลือกโครงการและงานที่สอดคล้องกับนโยบายและมีความสำคัญระดับสูง ดันลงมาตามลำดับ และอาจมอบหมายให้หน่วยงานเจ้าของโครงการปรับปรุงร่างดังกล่าวให้เหมาะสมยิ่งขึ้น อาจมีการปรับแนวการดำเนินงาน วงเงินค่าใช้จ่าย และรายละเอียดอื่น ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ (วัลลภ กันทรทัต, ใน กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา, บรรณาธิการ 2525 : 18) ดังนั้นโรงเรียนต้องคำนึงถึงชั้นตอนที่สำคัญนี้ให้มาก เพราะมิฉะนั้นจะเป็นเพียงแต่การนำเอาแผนงาน/โครงการ ของฝ่าย หรือหมวกวิชามารวมกันเท่านั้น อันเป็นผลให้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรในขณะปฏิบัติตามแผน

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

2.1 ชั้นก่อนวางแผน

จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมสรุปได้ว่า โรงเรียนมีการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นก่อนวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งชั้นก่อนวางแผนนั้นนับว่าเป็นชั้นวางรากฐานของกระบวนการวางแผนตลอดทั้งกระบวนการ ถ้าการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นนี้อยู่ในระดับปานกลางดังกล่าวแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อกระบวนการวางแผนในชั้นต่อไป คือ ชั้นวางแผน ชั้นการนำแผนไปปฏิบัติ และชั้นการติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน จะมีประสิทธิภาพไม่เท่าที่ควร

เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรม ส่วนใหญ่โรงเรียนปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีกิจกรรมที่มีการปฏิบัติโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากิจกรรมในข้ออื่น ๆ ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลและสถิติเกี่ยวกับงานด้านธุรการและการเงิน ด้านวิชาการ และด้านบุคลากร ที่เป็นเช่นนี้เพราะการเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติต่าง ๆ ตลอดจนการจัดทำข้อมูลสารสนเทศนั้น จากการวิจัยพบว่า มีฝ่ายสารสนเทศของโรงเรียนเป็นผู้จัดทำอยู่แล้วเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 60.3) ถึงแม้ว่าโรงเรียนอีกจำนวนหนึ่งยังไม่มีฝ่ายสารสนเทศ

(ร้อยละ 35.9) แต่ก็มีการจัดทำสารสนเทศของโรงเรียนรวมอยู่กับฝ่ายงานอื่น ๆ เช่น สารสนเทศธุรการ การเงินซึ่งฝ่ายธุรการและการเงินเป็นผู้จัดทำ เป็นต้น ทำให้สารสนเทศของโรงเรียนมีการปฏิบัติที่ค่อนข้างสูง อีกทั้งข้อมูลและสถิติต่าง ๆ เกี่ยวกับงานธุรการและการเงิน งานวิชาการและงานบุคลากร เป็นข้อมูลและสถิติหลักของโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนและผู้รับผิดชอบรองลงมาต้องจัดทำข้อมูลและสถิติไว้อย่างเป็นปัจจุบัน เพราะต้องรายงานส่วนราชการที่เป็นหน่วยเหนือขึ้นไปเป็นประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานธุรการและการเงิน จากผลการวิจัยของสมชาย สุขชาติ (2524 : 118) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้เวลาและความสำคัญในการปฏิบัติงานด้านธุรการและการเงินสูงกว่าด้านอื่น ๆ เพราะถ้าเกิดผิดพลาดก็จะเป็นอันตรายต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างมาก อีกทั้งงานด้านนี้มีระเบียบข้อบังคับที่ละเอียดรัดกุม จึงทำให้โรงเรียนต้องจัดทำข้อมูลและสถิติไว้อย่างถี่ถ้วน

สำหรับกิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยมี 3 กิจกรรม คือ การจัดเก็บข้อมูลและสถิติเกี่ยวกับงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน การเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับ การวางแผนบุคลากรในโรงเรียน และการอบรมบุคลากรให้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการวางแผน ซึ่งในกิจกรรมสุดท้ายนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

สาเหตุที่การจัดเก็บข้อมูลและสถิติเกี่ยวกับงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนปฏิบัติอยู่นั้น โรงเรียนมีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานด้านอื่น คือ งานธุรการ การเงิน วิชาการ บุคลากร มากจนกระทั่งปฏิบัติหน้าที่ความสัมพันธ์กับชุมชนน้อย ข้อมูลและสถิติเกี่ยวกับงานด้านนี้จึงน้อยลงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยสภาพทั่วไปของการวางแผนในโรงเรียน ที่ปรากฏว่า คณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนนั้น ไม่มีบุคลากรนอกเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการอยู่ด้วย

ส่วนกิจกรรมด้านการเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผนบุคลากรในโรงเรียน และการอบรมบุคลากรให้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการวางแผน กิจกรรมทั้งสองประการนี้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ในด้านความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผนของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งปรากฏว่าเป็นผู้ที่ไม่เคยเข้ารับ การฝึกอบรมด้านการวางแผนถึงร้อยละ 75.9 โดยแยกเป็นกลุ่มครู-อาจารย์ ที่ไม่เคย เข้ารับการฝึกอบรมถึงร้อยละ 86.7 รองลงไป คือ หัวหน้าหมวดวิชา และผู้บริหารโรงเรียน

ร้อยละ 73.1 และ 53.0 ตามลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้เขียนแผนงาน/โครงการถึงร้อยละ 82.8 จึงมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของแผนงาน/โครงการเป็นอย่างมาก อีกทั้งผู้ตอบแบบสอบถามไม่เคยศึกษาวิชาการวางแผนอย่างน้อย 1 รายวิชา ในสถานศึกษาถึงร้อยละ 70.6 ที่เป็นเช่นนี้อาจมีสาเหตุมาจาก กรมสามัญศึกษาขาดการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ถึงแม้ว่ากรมสามัญศึกษาได้มีโครงการอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน การอบรมที่ผ่านมามีผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มโรงเรียนละ 3 คนเท่านั้น แล้วต่อจากนั้นจึงให้แต่ละกลุ่มโรงเรียนดำเนินการอบรมบุคลากรในโรงเรียนต่อไป โครงการนี้ได้สิ้นสุดลงเมื่อปี พ.ศ. 2526 (กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ม.ป.ป. : 3) จากวิธีการอบรมนี้ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมขาดคุณภาพในการถ่ายทอดความรู้ เพราะผู้ถ่ายทอดความรู้ได้รับการอบรมในระยะเวลาสั้น ๆ เพียง 5 วันเท่านั้น อีกทั้งกรมสามัญศึกษาได้มอบให้เป็นภาระของกลุ่มโรงเรียน ซึ่งมีความพร้อมและงบประมาณของกลุ่มจำกัดมาก การกระจายการอบรมให้ทั่วถึงจึงเป็นไปได้ยาก ถึงแม้ว่าในระยะต่อมาทางเขตการศึกษา 12 ได้เปิดการอบรมการวางแผนในโรงเรียน แต่ก็ทั้งระยะเวลาห่างกันถึง 4 ปี คือ จัดอบรมในปี พ.ศ. 2530 และผู้เข้ารับการอบรม คือ เจ้าหน้าที่แผนงานของโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง. จำนวนโรงเรียนละ 3 คน (สำนักงานศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 12 2531 : ภาคผนวก) ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนเพิ่มขึ้น แต่บุคลากรหลัก ซึ่งได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายต่าง ๆ และหัวหน้าหมวดวิชา ไม่ได้เข้ารับการอบรม

เมื่อพิจารณาหลักสูตรปรัชญาการศึกษา ปรากฏว่า ไม่มีรายวิชาการวางแผน โดยเฉพาะ จะมีก็เป็นเพียงหัวข้อหนึ่งของรายวิชาการบริหารการศึกษาเท่านั้น ซึ่งผู้เรียนอาจมีความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอที่จะไปจัดทำแผนได้ ดังนั้นจึงสมควรที่จะมีการปรับปรุงหลักสูตรปรัชญาฯ ให้มีรายวิชาเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียน จึงจะทำให้บุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถที่จะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนได้

2.2 ชั้นวางแผน

จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวม สรุปได้ว่า โรงเรียนมีการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นวางแผน อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นจำแนกตามกลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ามหาวิทยาลัย และครู-อาจารย์ ก็พบว่า ทุกกลุ่มมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับเดียวกัน คือ ระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน การปฏิบัติกิจกรรมในชั้นนั้น ผู้ปฏิบัติต้องมีความรู้ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีต่อการวางแผน พร้อมทั้งมีข้อมูลที่ครบถ้วน จึงจะสามารถวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรม ส่วนใหญ่โรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีกิจกรรมที่มีการปฏิบัติโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากิจกรรมอื่น ๆ 7 กิจกรรม การศึกษา วัตถุประสงค์และนโยบายของกรมสามัญศึกษา การศึกษาหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย การศึกษาปัญหาของโรงเรียน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีดำเนินงานในแต่ละโครงการสอดคล้องกัน และสามารถปฏิบัติได้ การกำหนดระยะเวลาดำเนินการในแต่ละโครงการสอดคล้องกับวิธีดำเนินงาน การกำหนดงบประมาณของโครงการต่าง ๆ สอดคล้องกับวิธีดำเนินงาน มีการกำหนดตารางปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบโครงการ มีการเสนอร่างโครงการให้ผู้บริหาร หรือผู้เกี่ยวข้องพิจารณาอนุมัติดำเนินการเขียนรายละเอียดของโครงการ

กิจกรรมเหล่านี้เป็นกิจกรรมหลักที่โรงเรียนทุกโรงเรียนจะต้องปฏิบัติ เพราะต้องเขียนแผนปฏิบัติงานตามแบบฟอร์มของกรมสามัญศึกษา เพื่อส่งกรมสามัญศึกษาทุกปี และต้องเสนอปัญหาของโรงเรียนให้กรมสามัญศึกษารับทราบ และช่วยเหลือทุกปีเช่นกัน และที่สำคัญที่สุด คือ โรงเรียนจะสอนนักเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ย่อมต้องมีการศึกษาหลักสูตรอย่างละเอียด เพื่อวางแผนทั้งก่อนการสอนและการสนับสนุนอื่น ๆ

สำหรับกิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยมี 6 กิจกรรม คือ การศึกษา วัตถุประสงค์และนโยบายของการศึกษาระดับประถมศึกษาทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ การศึกษาวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย สาธารณสุข เกษตรและสหกรณ์ในระดับท้องถิ่น การศึกษาเกี่ยวกับทรัพยากรนอกโรงเรียน เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน การศึกษาปัญหาและความต้องการของชุมชน การเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ให้ความคิดเห็นและแสดงความต้องการ การเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ให้ความคิดเห็นและแสดงความต้องการ

จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีการศึกษา
 วัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานนอกสังกัดของตนเองน้อยมาก มุ่งแต่ศึกษาวัตถุประสงค์
 ของตนเอง ทั้งนี้อาจถือว่าเป็นเรื่องของหน่วยงานที่เหมือนขึ้นไปที่จะต้องประสานนโยบาย
 กันเอง โรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ในกรอบนโยบายของตนเองเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องศึกษา
 นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน แต่ตามสภาพการทำงานในท้องถิ่นแล้ว ในหน่วย
 งานต่าง ๆ จะต้องมีการประสานแนวนโยบายซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยส่งเสริมให้งานแต่ละ
 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การศึกษานโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 จะทำให้ทราบเจตนารมณ์และแนวทางที่ผู้อำนวยในการใช้ทรัพยากรร่วมกันอีกด้วย ซึ่งจุดนี้
 เป็นจุดอ่อนของหน่วยราชการเป็นอย่างยิ่ง ในด้านความร่วมมือกับเอกชนเพื่อประสาน
 ประโยชน์ ในการใช้ทรัพยากรยังมีน้อยมาก เพราะปัญหาส่วนใหญ่ เกิดจากความไม่คล่องตัว
 ในการบริหาร การไม่ประสานนโยบายและไม่ใช้ทรัพยากรรวมทั้งหน่วยราชการด้วยกันเอง
 และหน่วยราชการกับเอกชน ฉะนั้นค่าจ้างจ้างงานของคุณ จะติดต่อกันเมื่อมีความ
 จำเป็นเท่านั้น

2.3 ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ

จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวม
 สรุปได้ว่า โรงเรียนปฏิบัติกิจกรรมในขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ชั้นนี้เป็น
 ชั้นที่ต้องปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในชั้นวางแผนให้ปรากฏ
 ผลงานตามวัตถุประสงค์ของแผน

เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรม พบว่า ทุกกิจกรรมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
 แต่มีกิจกรรมที่ปฏิบัติโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากิจกรรมอื่น ๆ 6 กิจกรรม คือ การประชุม
 ชี้แจงครู-อาจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนลงมือปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ การแบ่งงานและ
 โครงการออกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ เลือกปฏิบัติงานตามโครงสร้างที่มีความจำเป็นสูงก่อน เมื่อมี
 ข้อจำกัดไม่สามารถปฏิบัติได้ทุกโครงการ การมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับผิดชอบรอง ๆ ลงไป
 ในการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ สามารถใช้บุคลากรร่วมกันระหว่างแผนงาน/โครงการ
 ตามความจำเป็น ในการปฏิบัติงานได้ยึดถือการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการเป็น
 สำคัญ และในกิจกรรมข้อสุดท้ายนี้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าทุกกิจกรรม แสดงว่า การปฏิบัติงาน

มีทิศทางที่ถูกต้อง เพราะโดยที่คนสำคัญที่สุดนั้นคือ ชักดิการบรรลุตฤประสงค์ของแผนงาน/โครงการเป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีการแบ่งงานโครงการออกเป็นกิจกรรมย่อยและเลือกปฏิบัติงานที่มีความจำเป็นสูงก่อน อีกทั้งมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ลดหลั่นกันไป ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคล่องตัวขึ้น

2.4 ขั้นตอนการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผน

จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมสรุปได้ว่า โรงเรียนปฏิบัติกิจกรรมในขั้นตอนการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงแผน อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับข้ออื่น ๆ คือ ขั้นตอนวางแผน ขั้นวางแผน และขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ แต่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าทุก ๆ ชั้น แสดงว่าการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นนี้ต่ำกว่าชั้นอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทา ทองดี (2526 : 162) ซึ่งพบว่า การปฏิบัติงานด้านการติดตามและประเมินผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาคยังอยู่ในเกณฑ์น้อยมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุรัชย์ เทียนขาว (2526 : 113) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาในระดับน้อยที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลยังไม่เพียงพอ หรืออาจจะไม่ให้ความสำคัญต่อการติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลนั้นเป็นการหาคำตอบที่ว่า จะรู้ได้อย่างไรว่าการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามที่วางแผน รู้ได้อย่างไรว่างานบรรลุจุดมุ่งหมายตามแผนหรือไม่ มีการตรวจสอบผลงาน มีการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นช่วงระยะเวลาต่าง ๆ อันจะมีผลนำไปสู่การปรับปรุงแผนและควบคุมคุณภาพ พร้อมทั้งปรับแผนไปในทิศทางที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ (สนั่นจิตร สุคนธ์ทรัพย์ 2524 : 75) จากความสำคัญดังกล่าว โรงเรียนมัธยมศึกษาจึงต้องเผยแพร่ความรู้ ให้ความสำคัญ และปฏิบัติการวางแผนในขั้นตอนการติดตาม ประเมินผล และปรับแผนให้มากยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรม ส่วนใหญ่โรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีกิจกรรมเพียงกิจกรรมเดียวที่ค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากิจกรรมอื่น คือ การจัดทำรายงานการปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียนตามแผนงานที่ทำไว้ ซึ่งถือว่าเป็นเพียงพื้นฐานการติดตามผลเท่านั้น โรงเรียนสมควรจัดให้มีการรายงานผลระหว่างปฏิบัติงานตามแผนเป็นระยะอีกด้วย

จึงทำให้เกิดประโยชน์ในการนำไปปรับปรุงแผนใดที่ทันต่อเหตุการณ์ ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 97) กล่าวไว้ว่า " การติดตามและปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำอยู่ทุกชั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนนั้นได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ " ทั้งนี้เป็นการช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกและให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ ไปในชั่วอีกด้วย

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

จากผลการวิจัย ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่โดยสรุปทุกชั้นตอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่แตกต่างกันดังกล่าวเป็นรายคู่แล้ว พบว่าระหว่างผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชา ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ และระหว่างหัวหน้าหมวดวิชาและครู-อาจารย์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้ง 3 คู่ และเมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ย ผู้บริหารโรงเรียนจะให้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าหัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้าหมวดวิชาจะให้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าครู-อาจารย์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ระดับการเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์ต่างกัน โดยจากผลการวิจัย ผู้บริหารโรงเรียนจะทำหน้าที่ให้ความคิดเห็นร่วมกับผู้อื่นในการเขียนงานและโครงการมากที่สุด คือ ร้อยละ 60.9 อีกทั้งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องติดตาม ช่วยเหลือและขจัดปัญหาในกระบวนการวางแผนของโรงเรียนตลอดทั้งกระบวนการ สำหรับหัวหน้าหมวดวิชานั้นเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เขียนงานและโครงการมากที่สุด คือ ร้อยละ 82.8 ส่วนครู-อาจารย์มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามโครงการมากที่สุด คือ ร้อยละ 53.5 พร้อมทั้งนี้ ในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนของแต่ละกลุ่มก็แตกต่างกันไป จะเห็นได้จากผลการวิจัยในเรื่องสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมด้านการวางแผน ร้อยละ 53.0 หัวหน้าหมวดวิชาไม่เคยเข้ารับการอบรม ร้อยละ 73.1 และที่มากที่สุดคือ ครู-อาจารย์ ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมด้านการวางแผนถึงร้อยละ 86.7 ดังนั้น ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จึงแตกต่างกัน ดังกล่าว

4. ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

จากผลการวิจัย ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ปรากฏว่า: เป็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนวางแผน ขั้นวางแผน ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติและขั้นการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงแผน ในขั้นสุดท้ายคือขั้นการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงแผน มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าทุกขั้นตอน แสดงว่ามีปัญหาค่อนข้างสูงกว่าทั้ง 3 ขั้นตอนแรก นอกจากนี้ยังมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ๆ อีกหลายประการที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามปลายเปิด ปัญหาและอุปสรรคแต่ละประการนั้น บ่งถึงประสิทธิภาพในกระบวนการวางแผนของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ว่า ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

การที่กระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ยังเป็นปัญหาอยู่ นั้นถือว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ทั้งระดับกรม เขต สำนักงานคณะกรรมการ สำนัการศึกษาจังหวัด และระดับโรงเรียน ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนในโรงเรียนให้มากกว่าที่เป็นอยู่ พร้อมทั้งพยายามจัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนให้มากยิ่งขึ้น และผู้บริหารโรงเรียนต้องถือว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารที่มีคุณค่าที่สุด

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า การปฏิบัติกิจกรรมตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ยังปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และต้องประสบปัญหาในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ทั้ง ๆ ที่กระบวนการวางแผนเป็นงานที่สำคัญลำดับแรก ของกระบวนการบริหารทั้งปวง ดังนั้นเพื่อให้กระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะไว้ ดังต่อไปนี้

1. กรมสามัญศึกษาควรกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ออกเป็น 5 ฝ่าย ซึ่งแต่เดิมมี 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ และฝ่ายบริการ โดยเพิ่มฝ่ายแผนงานขึ้นอีก 1 ฝ่าย และให้มีผู้ช่วยผู้บริหาร

ฝ่ายแผนงาน ทำหน้าที่บริหาร กำกับ ดูแลงานในฝ่าย อันประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้คือ

- งานนโยบายโรงเรียน
- งานจัดทำแผน
- งานติดตาม และประเมินผลตามแผน
- งานสารสนเทศ

2. การกำหนดองค์กรในการดำเนินการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ควรประกอบด้วย คณะกรรมการ 3 ระดับ ตามแนวทางที่ อุตัย บุญประเสริฐ (2527 : 170-171) ได้เสนอไว้ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในอภิปรายผลเกี่ยวกับผู้ดำเนินการวางแผน (หน้า 153) ซึ่งจะทำให้กระบวนการวางแผนมีผู้รับผิดชอบ และระบุน้ำที่ชัดเจน บุคลากรไม่สับสนในขอบข่ายในหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนของโรงเรียน

3. สถาบันการศึกษาระดับปริญญาตรีที่จัดการศึกษาทางศึกษาศาสตร์ ควรบรรจุรายวิชาด้านการวางแผนเข้าเป็นวิชาบังคับวิชาหนึ่ง เพราะรายวิชาการวางแผนมีประโยชน์และต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงานทุก ๆ ด้านในโรงเรียน

4. หลักสูตรเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ควรจัดให้มีเวลาการฝึกอบรมด้านการวางแผนมากกว่าปัจจุบัน เพราะปัจจุบันบรรจุรายวิชาไว้เพียง 3 ชั่วโมง จากจำนวนเวลาที่อบรมทั้งหมดหลักสูตรประมาณ 80 ชั่วโมง (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2525 : 2-29) ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ ความเข้าใจทั้งในค่านิยมและปฏิบัติ เพื่อนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ควรประสานงานกับสำนักงานคณะกรรมการ สหประชาชาติ จังหวัด เขตการศึกษา และกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา เพื่อกำหนดเรื่อง การวางแผนเชิงปฏิบัติการ โดยให้เจ้าหน้าที่แผนงานของโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน เข้ารับการอบรม ทั้งนี้เพราะบุคลากรดังกล่าวเป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

6. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่แต่ละโรงเรียนควรจัดสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนในรอบปีเมื่อสิ้นปีการศึกษา เพื่อที่จะได้ทราบปัญหาและอุปสรรคพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นผลนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนงานของโรงเรียนในปีต่อไป

7. สำนักงานคณะกรรมการสํามัญศึกษาจังหวัดควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อสิ้นปีการศึกษา ทั้งนี้ เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานของแต่ละโรงเรียนในปีการศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก
2. ควรศึกษาวิจัยเชิงทดลองเพื่อหารูปแบบและกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละขนาด คือขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย