

รายงานผลการศึกษาวิเคราะห์กรณีระบบงานวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา
ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน เขตการศึกษา 11

รายละเอียดในบทนี้จะครอบคลุมถึงสรุปผลการวิเคราะห์ระบบงานวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารในลักษณะผสมผสานกัน และเสนอเป็นการเฉพาะกรณีรายโรงเรียน ซึ่งครอบคลุมสภาพและข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน โครงสร้างการบริหารและระบบงานวางแผนของโรงเรียน การดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของการวางแผน 5 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 1) ขั้นตอนเตรียมการสำหรับการวางแผน 2) ขั้นตอนจัดทำแผน 3) ขั้นตอนนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ 4) ขั้นตอนติดตามควบคุมและประเมินผลการจัดทำแผน และ 5) ขั้นตอนทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ โดยในแต่ละขั้นตอน จะแสดงในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่ดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงแก้ไข และเมื่อรายงานการศึกษาวิเคราะห์เป็นการเฉพาะกรณีเป็นรายโรงเรียนครบ 5 โรงเรียนแล้ว สรุปผลรวมการศึกษาระบบงานแผนงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน เขตการศึกษา 11 ดังรายละเอียดในแต่ละกรณีต่อไปนี้

กรณีที่ 1

การวางแผนในโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย จังหวัดศรีสะเกษ

สภาพและข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

โรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย จังหวัดศรีสะเกษ เดิมชื่อโรงเรียนประจำจังหวัดขุขันธ์ "ขุขันธ์ราษฎร์รังรักษ์" ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2455 ครั้น พ.ศ. 2481 เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนประจำจังหวัดศรีสะเกษ "ศรีสะเกษวิทยาลัย" ต่อมา พ.ศ. 2502 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "โรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย" อันเป็นชื่อที่ใช้เรียกกันมาจนถึงปัจจุบัน โรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย มีการพัฒนาเรื่อยมาจนโรงเรียนได้รับเกียรติคุณหลายอย่างติดต่อกันมา และได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นโรงเรียนดีเด่นที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปีการศึกษา 2530

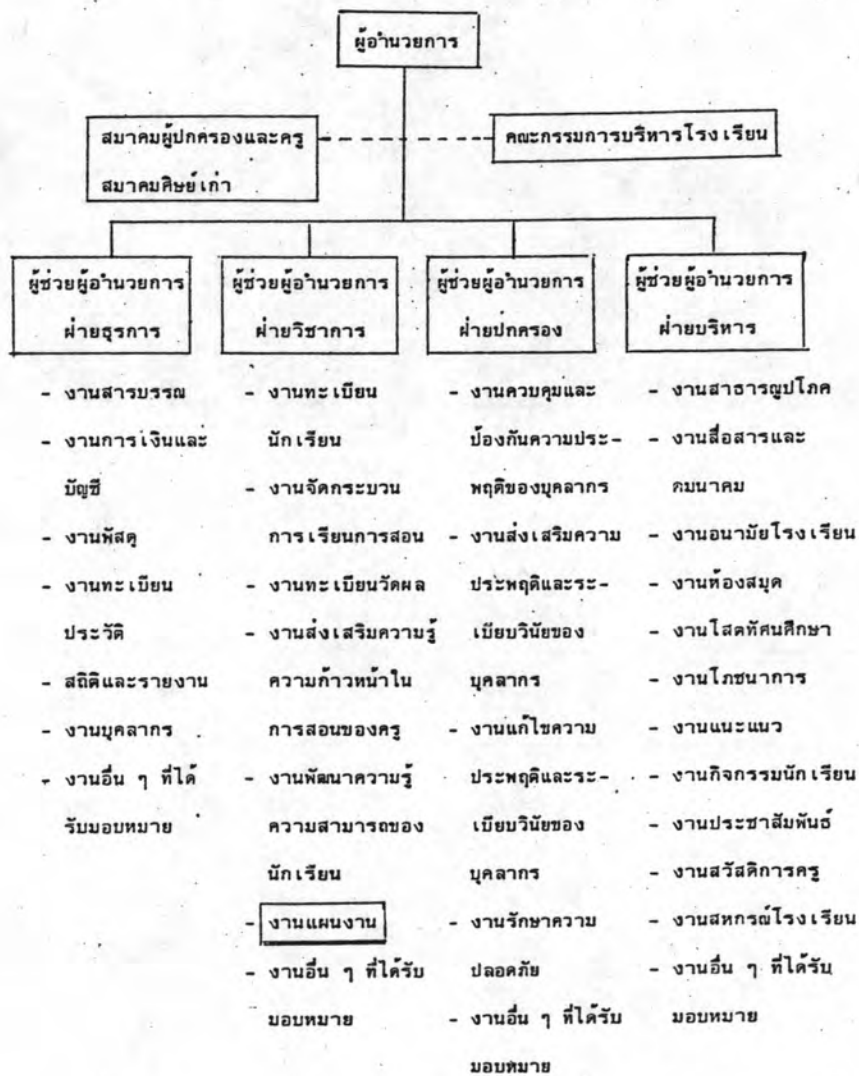
(คู่มือนักเรียน 2531: ปกหลัง) เมื่อปีการศึกษา 2525 ชนะเลิศการแข่งขันตอบปัญหา รายการเยาวชนอายุกรู้ ระดับ ม.ปลาย ของยุวพุทธิกสมาคมอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2526 ชนะเลิศการแข่งขันตอบปัญหารายการเยาวชนอายุกรู้ ระดับ ม.ปลาย ของยุวพุทธิกสมาคมอุบลราชธานี ได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นโรงเรียนผู้นำการใช้หลักสูตร ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จังหวัดศรีสะเกษ ชนะเลิศการประกวดวงดนตรีไทยโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ และในปีเดียวกันนี้ นักเรียนระดับ ม.ต้น 2 คน ได้รับคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการ (ตัวแทนเขตการศึกษา 11) ให้เข้ารับรางวัลพระราชทาน ในปีการศึกษา 2527 ชนะเลิศการแข่งขันตอบปัญหาวิชาการ ระดับ ม.ปลาย ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชนะเลิศการแข่งขันตอบปัญหาวิชาการของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย เขตการศึกษา 11 กลุ่ม 2 (บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ) และนักเรียนชั้น ม.6 สอบเข้าแพทย์จุฬาลงกรณ์ ได้อันดับที่ 1 ของประเทศ เมื่อปีการศึกษา 2528 ชนะเลิศการประกวดอ่านในใจ ระดับ ม.ปลาย ของประเทศไทย จัดโดยกรมวิชาการ ส่วนในปีการศึกษา 2529 ชนะเลิศการแข่งขันตอบปัญหา รายการเยาวชนอายุกรู้ ระดับ ม.ต้น ของยุวพุทธิกสมาคมอุบลราชธานี ชนะเลิศการแข่งขันคณิตศาสตร์ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระดับ ม.ปลาย จัดโดยสมาคมคณิตศาสตร์แห่งประเทศไทย และนักเรียนระดับ ม.ปลาย 1 คน ได้รับคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการ (ตัวแทนเขตการศึกษา 11) ให้เข้ารับรางวัลพระราชทาน และในปีการศึกษา 2530 ชนะเลิศการแข่งขันตอบปัญหาทางวิชาการ ม.ปลาย เขตการศึกษา 11 กลุ่ม 2 จากเกียรติคุณของโรงเรียน ดังที่ได้กล่าวมาจนกระทั่งปีการศึกษา 2530 โรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย ได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นโรงเรียนดีเด่นที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ระดับมัธยมศึกษา ของเขตการศึกษา 11

ในปัจจุบัน โรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย ตั้งอยู่บริเวณสนามบินเก่า ตำบลหนองครก อำเภอศรีสะเกษ มีเนื้อที่ทั้งหมด 145 ไร่ ได้รับการพัฒนาความก้าวหน้า จนมีความเจริญในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (คู่มือนักเรียน 2531: 1) ด้านอาคารสถานที่ มีอาคารเรียนคอนกรีต 3 ชั้น ขนาด 18 ห้องเรียน 4 หลัง อาคารหอประชุม 1 หลัง อาคารฝึกพลศึกษา 1 หลัง อาคารอุตสาหกรรม 1 หลัง อาคารโรงอาหาร 1 หลัง และอาคารประกอบอื่น ๆ อีกจำนวนมาก ในด้านการเรียนการสอน เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับชั้นละ 10 ห้องเรียน รวมทั้งสิ้น 60 ห้องเรียน เปิดสอนวิชาสามัญและอาชีพ มีจำนวนนักเรียนทั้งหมดประมาณ 2,700 คน ครู/อาจารย์ 153 คน นักการภารโรง 22 คน ปัจจุบันเป็นโรงเรียนผู้นำการใช้หลักสูตรของจังหวัดศรีสะเกษ

โครงสร้างการบริหารและระบบงานวางแผนของโรงเรียน

จากการศึกษาระบบงานวางแผนของโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย เมื่อพิจารณาโครงสร้างการบริหารและระบบงานของโรงเรียน ปรากฏว่า โรงเรียนมีการจัดให้มีระบบการบริหารภายในของโรงเรียน ดังแผนผังต่อไปนี้

แผนผังการบริหารงานโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย

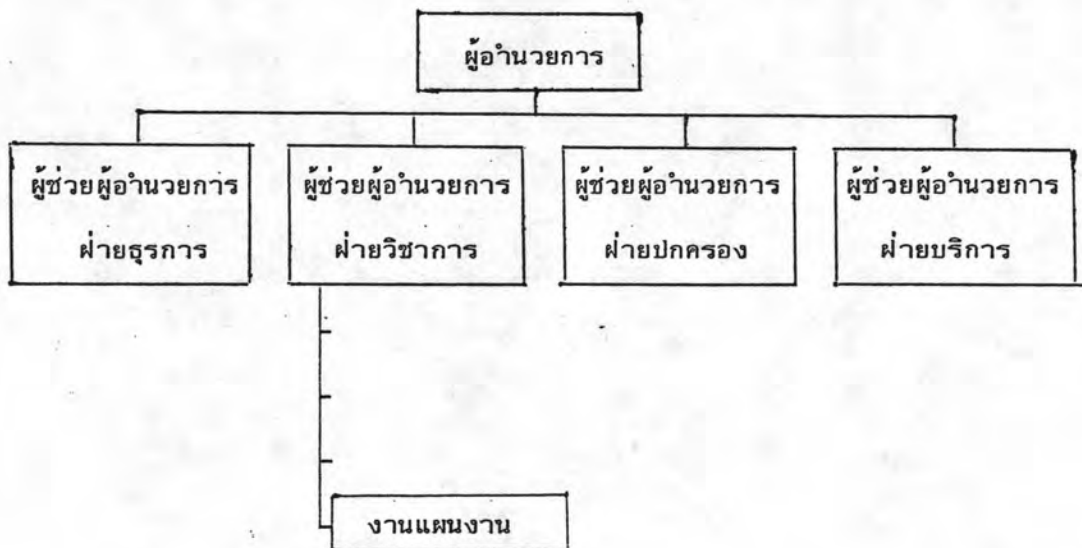


(ที่มา : คู่มือนักเรียนโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย 2531)

จากแผนผังการบริหารงานโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยนี้แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานของโรงเรียนแบ่งการทำงานออกเป็น 4 ฝ่ายคือ 1) ฝ่ายธุรการ 2) ฝ่ายวิชาการ 3) ฝ่ายปกครอง และ 4) ฝ่ายบริการ ซึ่งในแต่ละฝ่ายนั้น จะมีงานที่รับผิดชอบแตกต่างกันออกไป และเมื่อพิจารณาถึงงานวางแผนโดยเฉพาะ จะเห็นได้ชัดเจนว่า งานวางแผนอยู่ในสายงานฝ่ายวิชาการ

จากโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น เมื่อนำมาแสดงแยกส่วนให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการจัดโครงสร้างระบบงานแผนงานโดยเฉพาะนั้น สามารถแสดงให้เห็นโครงสร้างแผนภูมิของระบบงานวางแผนของโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยได้ดังต่อไปนี้

แผนภูมิแสดงโครงสร้างระบบงานวางแผนของโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย



โรงเรียนได้กำหนดให้มีคณะกรรมการวางแผนงานของโรงเรียน ซึ่งปรากฏตามคำสั่งโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย ที่ 179/2530 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนงานของโรงเรียน ลงวันที่ 16 พฤศจิกายน 2530 ประกอบด้วย นายสนิท ลีลา เป็นหัวหน้าคณะกรรมการวางแผนงาน นางพรเพ็ญ ตั้งวิริยะสกุล นายปรีชา เจตินัย นางสาวภาณุมาส อัสตร และนางภัทรา บัวแย้ม เป็นคณะกรรมการ โดยมีหลักเกณฑ์ในการเลือกคณะกรรมการดังนี้ ในการเลือกหัวหน้างานแผนงานนั้น นางสาวจิราภรณ์ จันทร์สุทัศน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการได้ระบุว่า พิจารณาเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมาแล้ว มีความสนใจในงาน

แผนงาน และสามารถทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ดี ส่วนคณะทำงานอีก 4 คนนั้น นายสนิท ลีลา หัวหน้างานแผนงานของโรงเรียนได้กล่าวว่า พิจารณาเลือกจากบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีเวลาให้กับงานแผนงาน มีความคล่องตัว มีความรู้ด้านสถิติ วิเคราะห์ - วิจัยพอสมควร นอกจากนี้ ตามคำสั่งดังกล่าว ยังได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานแผนงานไว้อย่างชัดเจนดังนี้

1. งานวิเคราะห์และประสานงานการจัดทำแผน 3 แผน ซึ่งประกอบด้วย (ก) แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของโรงเรียน (ข) แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีของโรงเรียน และ (ค) แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน สอดคล้องกับนโยบายของคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ นโยบายของกรมสามัญศึกษา และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
2. งานช่วยเหลือและประสานงานในการกำกับดูแล ตรวจสอบ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้
3. งานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน
4. งานจัดระบบสารสนเทศของโรงเรียน โดยการรวบรวมและเก็บรักษาข้อมูล วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล ตลอดจนการนำข้อมูลมาใช้และรายงานข้อมูล
5. งานส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยในโรงเรียน
6. งานเป็นคณะทำงานในคณะแผนงานของคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด และ
7. งานประสานแผนของโรงเรียนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาถึงพัฒนาการในการวางแผนของโรงเรียนพบว่า การจัดทำแผนในโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยนั้น ได้มีการจัดทำมาตั้งแต่ก่อนปีการศึกษา 2530 (ชูเกียรติ ลิขสิทธิ์, สัมภาษณ์) แต่การจัดทำยังไม่เป็นระบบชัดเจนดังเช่นปัจจุบัน ไม่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นระเบียบแบบแผนที่แน่นอน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2530 เป็นต้นมา การจัดทำแผนของโรงเรียนเป็นระบบมากขึ้น มีการใช้ข้อมูลและยึดจุดเน้นในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษาในแต่ละปีการศึกษาที่กรมสามัญศึกษาแจ้งให้ทราบเป็นหลักในการทำงานด้านแผนงานอย่างชัดเจน

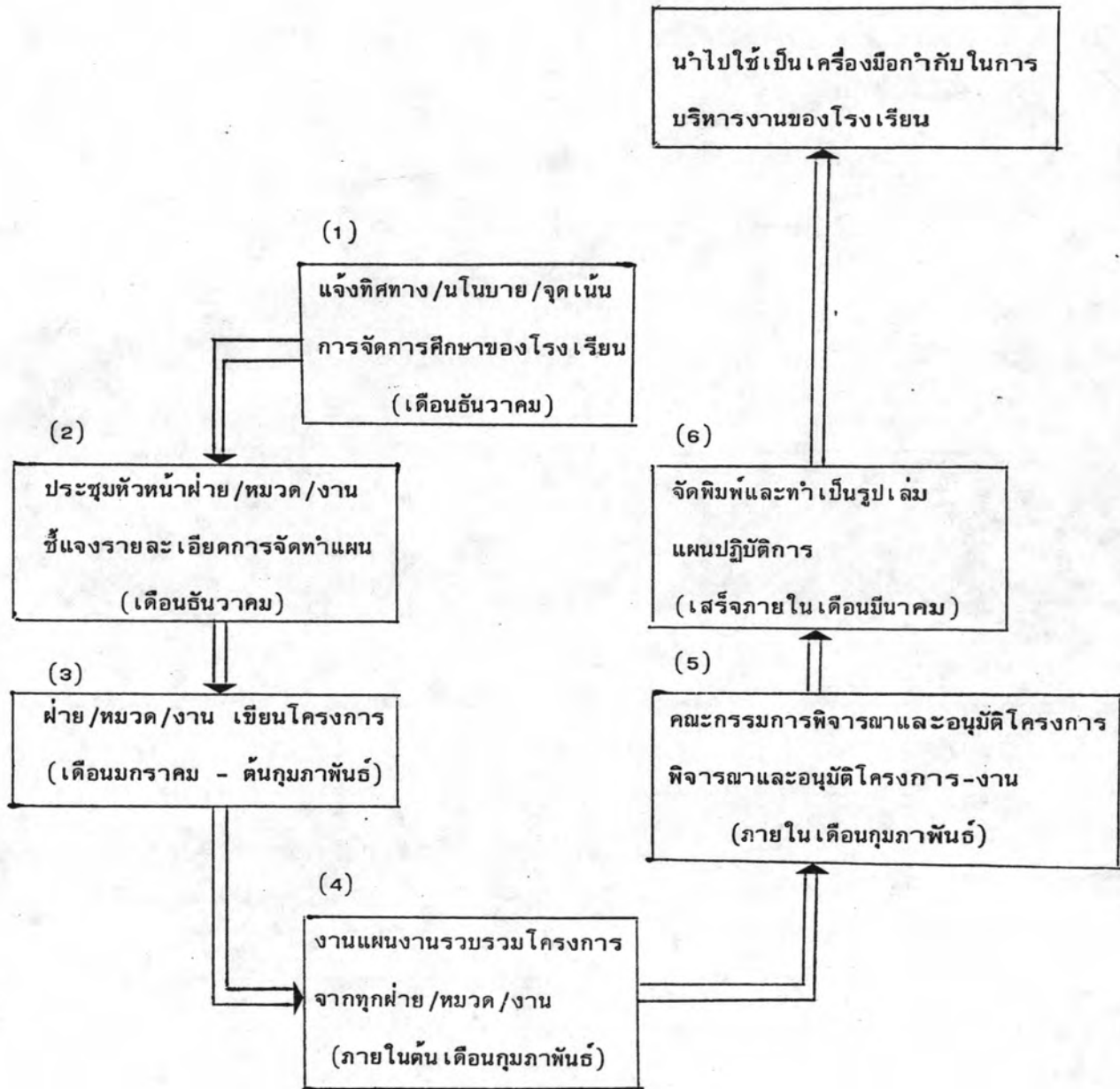
ในปัจจุบัน การวางแผนในโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย มีผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลการปฏิบัติงานในการจัดทำแผนของโรงเรียน มีคณะทำงานแผนงานที่โรงเรียนแต่งตั้งขึ้น

ผู้ประสานงานในการจัดทำแผน จากการสัมภาษณ์นายสนธิ ลีลา หัวหน้าคณะงานแผนงาน นายสนธิ ลีลา กล่าวว่า การดำเนินงานจัดทำแผนของโรงเรียนเริ่มดำเนินการจัดทำใน ภาคเรียนที่ 2 คือ ในเดือนธันวาคม หัวหน้างานแผนงานจะแจ้งให้ทราบถึงทิศทางและจุดเน้น ในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ให้กับครูทุกคนทราบในที่ประชุมครูทั้งหมดของโรงเรียน ซึ่งจะมีการประชุมกันเป็นปกติทุกเดือน หลังจากนั้น (ในเดือนเดียวกัน) หัวหน้างานแผนงาน จะเชิญหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างานมาประชุมเพื่อชี้แจงรายละเอียด เรื่องการ จัดทำแผนให้ทราบ พร้อมกับแจกแบบฟอร์มการจัดทำร่างโครงการให้กับหัวหน้าฝ่าย หมวด และงาน ไปดำเนินการจัดทำร่างโครงการเฉพาะในส่วนงานของแต่ละฝ่าย หมวด งาน ที่รับผิดชอบ เริ่มจาก เดือนมกราคมถึงเดือนกุมภาพันธ์ แต่ละฝ่าย หมวด งาน จะจัดทำร่างโครงการให้แล้วเสร็จ เมื่อแต่ละฝ่าย หมวด งาน จัดทำร่างโครงการเสร็จแล้ว ภายในช่วงต้นเดือนกุมภาพันธ์ งาน แผนงานจะรวบรวมร่างโครงการของทุกฝ่าย หมวด งาน จัดใส่แฟ้มเป็นเอกสารข้อมูล โครงการ- งาน ของฝ่าย และหมวดวิชาต่าง ๆ จัดทำใบแสดงงบหน้างบประมาณของแต่ละฝ่ายและหมวดวิชา เสนอให้คณะกรรมการพิจารณาและอนุมัติโครงการเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกเพื่ออนุมัติ โดยจะพิจารณา เสร็จภายในเดือนกุมภาพันธ์ หลังจากนั้น คณะทำงานแผนงานของโรงเรียนจะนำเอาโครงการ- งานทั้งหมดที่ผ่านการพิจารณาแล้วมาจัดพิมพ์ทำเป็นรูปเล่ม เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน แผนดังกล่าวจะถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือกำกับในการบริหารงานของโรงเรียน ในปีการศึกษานั้น ๆ ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีจะ เสร็จสิ้นภายในเดือนมีนาคมของทุกปี

จากการดำเนินงานวางแผนของโรงเรียนดังที่กล่าวมาแล้วนี้ อาจแสดงให้เห็นเป็น วงจรของการจัดทำแผนได้ดังต่อไปนี้



ภาพแสดงขั้นตอนในการจัดทำแผน ในโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย



การดำเนินงานตามขั้นตอนตามระบบแผนงานของโรงเรียน

จากการศึกษาระบบงานวางแผนในโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย จังหวัดศรีสะเกษ โดยการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสาร เมื่อนำมาพิจารณาวิเคราะห์และแยกแยะตามกรอบของแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนซึ่งประกอบด้วย 1) การเตรียมการสำหรับการวางแผน 2) การจัดทำแผน 3) การนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ 4) การติดตามควบคุมและประเมินผลการจัดทำแผน 5) การทบทวน ปรับปรุง หรือจัดทำใหม่ นั้น จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ 1) การจัดกิจกรรมของแต่ละขั้นตอน 2) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน และ 3) เป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจากการศึกษากรณีเฉพาะระบบงานวางแผนของโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยนั้น พบว่า ในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนนั้นมีการดำเนินงานตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ขั้นเตรียมการสำหรับการวางแผน

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมสำหรับการเตรียมการวางแผน ในการเตรียมการสำหรับการวางแผนของโรงเรียนให้พร้อม เพื่อให้การดำเนินงานจัดทำแผน เป็นไปอย่างราบรื่นในโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยนั้น จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า โรงเรียนได้ดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 7 ประการด้วยกันคือ

1. จัดให้มีการซักซ้อมความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนให้กับครู/อาจารย์ ทั้งหมดของโรงเรียน และจัดซักซ้อมความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนให้เป็นการเฉพาะกับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน

2. จัดให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนโดยการส่งผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย และคณะกรรมการแผนงานของโรงเรียน เข้ารับการอบรมด้านแผนงาน

3. มีการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อการวางแผน โดยนำข้อมูลมาจากการจัดเก็บของงานสารสนเทศ

4. มีการจัดทำแบบฟอร์มที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนไว้เป็นการเฉพาะทั้งหมด

4 แบบฟอร์ม

5. จัดให้มีทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนงานแผนงานโดยเฉพาะ
6. มีการศึกษาเอกสาร คำแนะนำ หนังสือ และคำชี้แจงต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผน
7. มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับงานวางแผนและแผนงานการวางแผนของโรงเรียน จากขั้นตอนดังกล่าวของการดำเนินงานในขั้นของการเตรียมการจัดทำแผนนี้มีการดำเนินการกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดให้มีการซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผน ในการจัดให้มีการซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนนั้น เกิดขึ้น เมื่อกรมสามัญศึกษาจัดส่ง เอกสารซึ่งกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษาและจุดเน้นในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษาของแต่ละปีการศึกษาให้แก่โรงเรียนภายในเดือนพฤศจิกายน ครั้นเมื่อถึงสัปดาห์แรกของเดือนธันวาคมที่มีการประชุมครูทั้งหมดของโรงเรียน ซึ่งปกติแล้วทางโรงเรียนจะจัดให้มีการประชุมครูทุกเดือนเป็นประจำ ในสัปดาห์แรกของเดือน หัวหน้างานแผนงานจะแจ้งให้ครูทั้งหมดของโรงเรียนทราบถึงทิศทางในการจัดการศึกษาและจุดเน้นในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษาให้ทราบ เพื่อใช้เป็นแนวในการจัดทำแผนและเน้นให้ทุกคนทราบว่า การจัดทำแผนต้องอยู่ในกรอบของทิศทางและจุดเน้นดังกล่าวแล้ว จากนั้นในเดือนธันวาคม หัวหน้างานแผนงานเชิญเฉพาะหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน ประชุมชี้แจงให้ทราบถึงรายละเอียดของการจัดทำแผนว่า การจัดทำแผนควรจะพิจารณาถึงจุดเน้นและทิศทางที่กรมสามัญศึกษากำหนด ตลอดจนนโยบายของโรงเรียน การจัดทำร่างโครงการควรจะทำให้อัดคล้องกับงานที่แต่ละส่วนรับผิดชอบโดยตรง และในการจัดทำให้น่าสนใจถึงงบประมาณที่โรงเรียนมีอยู่ และสอดคล้องกับงบประมาณที่แต่ละส่วนได้รับ โดยให้พิจารณาถึงแผนปฏิบัติการประจำปีที่ผ่านมา ๆ มา แล้วแจกแบบฟอร์มของการจัดทำร่างโครงการให้กับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดและหัวหน้างาน เพื่อนำไปจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย หมวด และงาน โดยเฉพาะต่อไป

2. การจัดให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกับบุคลากรที่เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการและคณะทำงานแผนงานของโรงเรียน ในเรื่องการจัดให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนนี้ โรงเรียนได้กำหนดให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย และคณะกรรมการแผนงานของโรงเรียนทั้งหมด เข้ารับการอบรมที่หอประชุมโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย ในวันที่ 15 - 16 มกราคม ตามคำสั่งโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยที่ 7/2531 เรื่องการอบรมบุคลากรด้านแผนงาน ลงวันที่ 8 มกราคม 2531

นอกจากนี้ โรงเรียนยังได้ให้กลุ่มบุคลากรดังกล่าวเข้ารับการอบรมด้านแผนงาน ที่กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาจังหวัดศรีสะเกษจัดขึ้นในวันที่ 29 - 31 มีนาคม 2531 ณ หอประชุม โรงเรียนสตรีสิริเกศ อีกด้วย ตามคำสั่งโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยที่ 60/2531 เรื่อง การอบรมบุคลากรด้านแผนงาน ลงวันที่ 15 มีนาคม 2531

3. การจัดเตรียมข้อมูลเพื่องานวางแผน ในเรื่องของการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนนั้น งานวางแผนจะนำข้อมูลเฉพาะบางส่วนที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนจากเอกสาร ข้อมูลของงานสารสนเทศที่ทำเป็นเอกสารสารสนเทศของโรงเรียน ข้อมูลที่งานวางแผนนำมาจัดเตรียมเพื่อการวางแผนนั้น จากการสัมภาษณ์ นายสนธิ ลีลา หัวหน้างานแผนงาน ได้กล่าวว่า ข้อมูลสำคัญที่นำมาใช้คือข้อมูลเกี่ยวกับรายรับ - รายจ่ายเงินบำรุงการศึกษา และรายจ่ายเงินงบประมาณ เพื่อนำมาพิจารณาประมาณการเรื่องการใช้จ่ายในการจัดทำแผนและข้อมูลอีกส่วนหนึ่งคือจำนวนนักเรียนที่เข้าศึกษาต่อในระดับ ม.1 และ ม.4 เพื่อพิจารณาประมาณการว่าโรงเรียนควรมีรายรับทั้งหมดเท่าใด ซึ่งจะทำให้การจัดสรรงบประมาณให้กับส่วนต่าง ๆ ได้ถูกต้องมากขึ้น

4. การจัดทำแบบฟอร์มที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนของโรงเรียน ในการจัดทำแบบฟอร์มที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนนั้น มีอยู่ทั้งหมด 4 แบบฟอร์ม ได้แก่ แบบฟอร์มที่ 1 เป็นแบบของการจัดทำโครงการ ซึ่งทุกฝ่าย หมวด งาน ใช้แบบฟอร์มเดียวกัน โดยงานแผนงานจัดทำแล้วแจกให้กับทุกฝ่าย หมวด งาน เนื้อหาสาระที่สำคัญของแบบฟอร์มการจัดทำร่างโครงการ ประกอบด้วย ชื่อแผนงาน ชื่อโครงการ ลักษณะของโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย พื้นที่ดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ วิธีดำเนินการ เนื้อหาสาระ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบโครงการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การติดตามผล และผลที่คาดว่าจะได้รับ

ส่วนแบบฟอร์มที่ 2, 3 และ 4 เป็นตารางที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนรวมของโรงเรียน คือ ตารางที่ 1 ตารางที่ 2 และตารางที่ 3 ซึ่งคณะกรรมการแผนงานเป็นผู้ใช้ในการจัดทำแผน ตารางที่ 1 ได้แก่ แบบฟอร์มแสดงงบประมาณจำแนกตามฝ่าย หมวด งาน ตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน เนื้อหาสาระสำคัญในแบบฟอร์มประกอบด้วยช่องระบุชื่อฝ่าย หมวด งาน ตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน ช่องเงินเดือนและค่าจ้างประจำ ช่องระบุประเภทของเงิน จำแนกตามหมวดเงิน 6 ประเภทคือ หมวดค่าจ้างชั่วคราว, หมวดค่าตอบแทน ค่าใช้สอย และค่าวัสดุ, หมวดค่าสาธารณูปโภค, หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและ

สิ่งก่อสร้าง, หมวดเงินอุดหนุน, และหมวดรายจ่ายอื่น ๆ

ตารางที่ 2 ได้แก่ แบบฟอร์มแสดงงบประมาณ จำแนกตามแผนงานหลัก/แผนงาน เนื้อหาสาระที่สำคัญในแบบฟอร์ม ประกอบด้วย ชื่อของแผนงานหลัก/แผนงาน - เงินเดือน และค่าจ้างประจำ - ประเภทของเงิน จำแนกตามหมวดเงิน คือ ค่าจ้างชั่วคราว, ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย และวัสดุ, ค่าสาธารณูปโภค, ค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง, เงินอุดหนุน และรายจ่ายอื่น ๆ

ส่วนแบบฟอร์มตารางที่ 3 ได้แก่ ตารางแสดงแผนการดำเนินงานของฝ่าย... จำแนกตามแผนงานหลัก/แผนงาน/งาน/โครงการ ซึ่งมีเนื้อหาสาระที่สำคัญคือ ชื่อแผนงานหลัก/แผนงาน/งาน/โครงการ และวัตถุประสงค์ - ช่องแสดงว่าสนองนโยบายกรมฯ ข้อที่เท่าไร - เป้าหมาย - งบประมาณค่าใช้จ่าย - ขั้นตอนการดำเนินงาน - ระยะเวลาดำเนินงาน และ ผู้รับผิดชอบ (ดูแบบฟอร์มตารางที่ 1, 2 และ 3 ในภาคผนวก ค หน้า 248-250)

5. การจัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนงานแผนงาน ในการจัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนงานแผนงานนั้น ประกอบด้วยทรัพยากรด้านบุคลากร สถานที่ทำงาน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ โดยในด้านบุคลากรนั้น ทางโรงเรียนได้จัดให้มีหัวหน้างานแผนงานขึ้นเพื่อรับผิดชอบงานแผนงาน ดังที่ได้กล่าวถึงในรายละเอียดมาแล้วในตอนต้น ได้แก่ นายสนิท ลีลา และให้มีคณะกรรมการแผนงานประกอบด้วย นางพรเพ็ญ ตั้งวิริยะสกุล นายปรีชา เจดนิย นางสาวภาณุมาศ อัสตร และนางภัทรา บัวแย้ม ในส่วนของสถานที่ทำงานนั้นได้จัดให้มีห้องทำงานสำหรับงานแผนงานขึ้น โดยเฉพาะ ซึ่งกำหนดให้ใช้ห้อง 112.2 อาคาร 1 เป็นห้องทำงาน

ในด้านงบประมาณนั้น ทางโรงเรียนได้จัดสรรงบประมาณให้เพื่อใช้ในงานแผนงาน ในปีการศึกษา 2531 เป็นเงิน 6,000 บาท (แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2531 : 29) ส่วนทรัพยากรเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์นั้น สำหรับวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน เช่น เครื่องเขียน กระดาษ ยางลบ และอื่น ๆ นั้น ให้เบิกได้จากฝ่ายธุรการ

6. การรวบรวมเอกสาร คำแนะนำ หนังสือ หรือคำชี้แจงต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการวางแผน จากการสำรวจวิจัยครั้งนี้ได้พบว่า เอกสาร คำแนะนำ หนังสือ หรือคำชี้แจงต่าง ๆ ที่คณะกรรมการแผนงานนำมาศึกษาเพื่อประโยชน์ในการวางแผนที่สำคัญ ๆ นั้น ประกอบด้วย

- 1) เอกสารที่ กผ 60/30 "คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน

และคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด" ที่กรมสามัญศึกษาส่งให้ทุกโรงเรียน 2) แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมของจังหวัดศรีสะเกษ ที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดศรีสะเกษส่งให้ 3) แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย ในปีที่ผ่านมา 4) เอกสารสารสนเทศโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย และ 5) ทิศทางและจุดเน้นในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษาในแต่ละปีการศึกษา ที่กรมสามัญศึกษาจัดส่งให้โรงเรียนทุกโรงเรียน ก่อนที่จะมีการจัดทำแผน

7. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับงานวางแผนและแผนงานการวางแผน ในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับงานวางแผนและแผนงานการวางแผนของโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยนั้น จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า โรงเรียนได้กำหนดนโยบายหลักของโรงเรียนไว้ทั้งหมด 10 ด้าน ซึ่งพบว่า นโยบายเกี่ยวกับงานวางแผนและแผนงานการวางแผนนั้น ปรากฏอยู่ในนโยบายด้านการพัฒนาระบบบริหารและสนับสนุน ซึ่งระบุว่าโรงเรียนจะจัดให้มีเจ้าหน้าที่แผนงานของโรงเรียน เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนและประเมินผลในระดับโรงเรียนและประสานงานกับคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดและกรมสามัญศึกษา

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการสำหรับการวางแผน จากการศึกษาวิจัยเพื่อประมวลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขั้นการเตรียมการสำหรับการวางแผนในโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยนั้น นายชูเกียรติ ลิขสิทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคประกอบด้วย 1) ครู/อาจารย์ มีเวลาในการเตรียมตัวจัดทำแผนค่อนข้างน้อย 2) กรมสามัญศึกษาจัดส่งทิศทางและจุดเน้นในการจัดการศึกษามาให้โรงเรียนค่อนข้างล่าช้า ส่วนนายชำนาญ ดันไพบุลย์ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ระบุว่า คณะกรรมการแผนงานทำงานหลายหน้าที่ และนายสนิท ลีลา หัวหน้างานแผนงาน กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรค คือ 1) ครู/อาจารย์ส่วนมากขาดความรู้เรื่องแผน 2) ข้อมูลที่เก็บเพื่อการวางแผนในแต่ละปีนั้น ล่าช้า ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์อื่นนอกนั้น ไม่สามารถระบุปัญหาได้ชัดเจน

จากปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้นี้ สรุปได้ว่า ในขั้นของการเตรียมการนั้น โรงเรียนมีปัญหาและอุปสรรคดังต่อไปนี้

1. ครู/อาจารย์ มีเวลาเตรียมตัวจัดทำแผนค่อนข้างน้อย
2. กรมสามัญศึกษาจัดส่งทิศทาง และจุดเน้นในการจัดการศึกษาให้โรงเรียนล่าช้า

3. คณะกรรมการแผนงานทำงานหลายหน้าที่
4. ครู/อาจารย์ ส่วนมากขาดความรู้เรื่องแผน
5. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนล่าช้า

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในการเตรียมการสำหรับการวางแผน จากการศึกษาและประมวลข้อ เสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในขั้นก่อนลงมือการจัดทำแผนนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อ เสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อช่วยให้การวางแผนของโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้ นายชูเกียรติ ลิขสิทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกล่าวว่า หัวหน้างานแผนงานควรมีตำแหน่งเป็นครูฝ่ายสนับสนุนการสอน นางสาวจิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ กล่าวว่า ควรจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนให้ดีกว่าเดิม นายพรชัย ชาคิมมนตรี ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า ควรกำหนดงบประมาณทั้งหมดให้ได้ก่อนที่จะดำเนินการจัดทำแผน นายสถิต ชนะชัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ กล่าวว่า ผู้ที่ร่างโครงการของแต่ละฝ่าย หมด งาน ควรมีข้อมูลพร้อมและเป็นจริง เพื่อร่างโครงการให้ได้ดี นายชำนาญ ดันโพบูลย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ กล่าวว่า หัวหน้างานแผนงานควรมีตำแหน่งเฉพาะไม่ต้องทำการสอน และจากการสัมภาษณ์ นายสนิท ลีลา หัวหน้างานแผนงานกล่าวว่า โรงเรียนควรกระตุ้นให้ครู/อาจารย์ มีความรับผิดชอบในการจัดทำแผนมากขึ้น

จากการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในการเตรียมการสำหรับการวางแผนดังที่กล่าวมานั้น สรุปได้ดังนี้

1. หัวหน้างานแผนงานควรมีตำแหน่งเป็นครูสนับสนุนการสอน หรือมีตำแหน่งเฉพาะที่ไม่ต้องสอน
2. ควรมีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนให้ดีขึ้น
3. ควรมีการกำหนดงบประมาณที่แน่นอนให้ได้ก่อนที่จะดำเนินการจัดทำแผน
4. ผู้ร่างโครงการควรมีข้อมูลพร้อมและเป็นจริง
5. ครู/อาจารย์ควรมีความรับผิดชอบในการจัดทำแผนมากขึ้น

2. ขั้นตอนการจัดทำแผน

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในขั้นการจัดทำแผน ในการดำเนินงานจัดทำแผน

ของโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยนั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่า ในขั้นของการจัดทำแผนโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย ได้ดำเนินกิจกรรมในส่วนที่สำคัญ ๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. การกำหนดการจัดทำแผนไว้ก่อนที่จะลงมือจัดทำแผนหรือการจัดทำแผนสำหรับการวางแผน
2. การมอบหมายงานให้แก่ฝ่าย หมวด งาน รับผิดชอบในการจัดทำแผน
3. การจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย หมวด งาน
4. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบายในการจัดทำแผน
5. การพิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการ
6. การตัดสินใจอนุมัติกำหนดให้เป็นแผน และ
7. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

จากขั้นตอนของการดำเนินงานกิจกรรมสำหรับการจัดทำแผนดังกล่าวมานั้น มีรายละเอียดของการดำเนินงานกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การกำหนดการจัดทำแผนไว้ก่อนที่จะลงมือจัดทำแผน หรือการจัดทำแผนสำหรับการวางแผน ในการกำหนดการจัดทำแผนไว้ก่อนที่จะลงมือจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ไม่มีหลักฐานปรากฏแน่ชัดว่าได้มีการกำหนดการจัดทำแผนไว้เป็นการแน่นอนตายตัว แต่ในการจัดทำแผนนั้น นายสนิท ลีลา หัวหน้างานแผนงาน ได้กล่าวว่ามีขั้นตอนในการดำเนินงานจัดทำแผนที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ในช่วงภาคเรียนที่ 2 คือในเดือนธันวาคม หัวหน้างานแผนงานจะซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนให้กับครู/อาจารย์ ทั้งหมดของโรงเรียน นอกจากนั้น ยังได้ซักซ้อมความเข้าใจเป็นการเฉพาะกับกลุ่ม หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน อีกครั้งหนึ่ง

ขั้นที่ 2 ในเดือนมกราคมถึงต้นเดือนกุมภาพันธ์ ทุกฝ่าย หมวด งาน จัดทำร่างโครงการตามขอบเขตของงานของแต่ละฝ่าย หมวด งาน รับผิดชอบ

ขั้นที่ 3 ภายในเดือนกุมภาพันธ์ คณะกรรมการพิจารณาโครงการ - งาน ของโรงเรียน พิจารณาร่างโครงการของทุกฝ่าย หมวด งาน

ขั้นที่ 4 คณะกรรมการแผนงานนำร่างโครงการที่ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการพิจารณาโครงการ - งาน ของโรงเรียนทุกโครงการมาจัดพิมพ์ทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

การศึกษา ให้เสร็จภายในเดือนมีนาคม

2. การมอบหมายงานให้แก่ฝ่าย หมวด งาน รับผิดชอบในการจัดทำแผน การมอบหมายงานให้แก่ฝ่าย หมวด งาน รับผิดชอบนั้น หัวหน้างานแผนงานได้มอบแบบฟอร์มการจัดทำร่างโครงการให้กับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด และหัวหน้างาน นำไปจัดทำร่างโครงการตามขอบเขตงานที่แต่ละฝ่าย หมวด งาน รับผิดชอบอยู่

3. การจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย หมวด งาน ในการจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย หมวด งาน เพื่อชี้แจงรายละเอียดของการจัดทำแผนตามที่หัวหน้างานแผนงานแจ้งให้หัวหน้าฝ่าย หมวด งาน ทราบมาแล้ว เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการจัดทำร่างโครงการ จากนั้นหัวหน้าฝ่าย หมวด งาน แจกแบบฟอร์มการจัดทำร่างโครงการให้กับครู/อาจารย์ ที่มีความประสงค์ที่จะเสนอโครงการ และให้กับครู/อาจารย์ ที่ได้รับมอบหมายในการจัดทำร่างโครงการของฝ่าย หมวด งาน เพื่อนำไปดำเนินงานจัดทำร่างโครงการ

การจัดทำร่างโครงการ เมื่อครู/อาจารย์ ที่มีความประสงค์ที่จะจัดทำร่างโครงการ และผู้ที่ได้รับมอบหมายให้จัดทำร่างโครงการ รับแบบฟอร์มมาจัดทำร่างโครงการมาแล้ว จะร่างโครงการตามแบบฟอร์มนั้นด้วยตนเอง เสร็จแล้วนำร่างโครงการนั้นให้หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด และหัวหน้างานของตนเอง รวบรวมเพื่อเสนอให้คณะกรรมการแผนงานต่อไป

4. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบาย ในการจัดทำแผน ในการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบาย ในการจัดทำแผนนั้น คณะกรรมการแผนงานของโรงเรียนเป็นผู้กำหนด โดยการวิเคราะห์จากสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน แล้วกำหนดออกมาเป็นทิศทาง เป็นวัตถุประสงค์ และเป็นนโยบายสำหรับการจัดทำแผนงานและโครงการ ซึ่งจะปรากฏรายละเอียดในแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาแต่ละปี หัวข้อสำคัญ ๆ ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ประกอบด้วย สภาพปัจจุบันและปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการงบประมาณ และแผนการดำเนินงาน ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่าครอบคลุมการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบายของโรงเรียนไว้ค่อนข้างชัดเจน (ดูวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย ได้ในภาคผนวก ง หน้า 252 - 263)

5. การพิจารณาเลือกงาน/โครงการ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนของโรงเรียน ในการพิจารณาเลือกงาน/โครงการ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนของโรงเรียนนั้นมีคณะกรรมการพิจารณา

โครงการ/งาน ของโรงเรียน เป็นผู้พิจารณาคัดเลือก ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวโรงเรียนแต่งตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะ ตามคำสั่งโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยที่ 14/2531 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและอนุมัติโครงการ/งาน ประจำปีการศึกษา 2531 ลงวันที่ 25 มกราคม 2531 คณะกรรมการทั้งหมดมี 9 คน ประกอบด้วย นายชูเกียรติ ลิขสิทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ นายชำนาญ ดันไพบูลย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ เป็นรองประธานกรรมการ โดยมีนายพรชัย ชาดิมนตรี ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง นายสถิต ชนะชัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร นางสาวจิราภรณ์ จันทรสุวัฒน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ นายชลธร ศรีนนท์ นายอิสระ ไตรศิริพานิช นายวิเชียร บ้องกัน เป็นกรรมการ และนายสนิท ลีลา หัวหน้างานแผนงาน เป็นกรรมการและเลขานุการ ในการพิจารณานั้น จะมีหัวหน้าฝ่ายหมวด งาน และ/หรือ เจ้าของโครงการ จะเป็นผู้อธิบายและชี้แจงรายละเอียดของโครงการให้คณะกรรมการทราบการพิจารณาดังกล่าวจะเสร็จสิ้นในเดือนกุมภาพันธ์

หลักเกณฑ์ในการพิจารณา/โครงการนั้น นายสนิท ลีลา กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ ได้กล่าวว่า งาน/โครงการที่เสนอจะต้องอยู่ในกรอบประเด็นของการพิจารณาต่อไปนี้คือ 1) โครงการนั้นจะต้องสนองนโยบายของโรงเรียน 2) ผลของโครงการจะต้องเกิดขึ้นและเป็นประโยชน์กับนักเรียนโดยส่วนรวม 3) โครงการนั้น ๆ มีความจำเป็นเร่งด่วน 4) โครงการจะต้องอยู่ในขอบเขตของงานที่แต่ละฝ่าย หมวด งาน รับผิดชอบ และ 5) โรงเรียนสามารถจัดงบประมาณให้ได้ตามที่ระบุในโครงการ

6. การตัดสินใจอนุมัติกำหนดให้เป็นแผน การตัดสินใจอนุมัติกำหนดให้เป็นแผนนั้น คณะกรรมการพิจารณาและอนุมัติโครงการ/งาน ประจำปีการศึกษาของโรงเรียนเป็นผู้อนุมัติ โดยถือว่าร่างโครงการที่ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการดังกล่าว นั้น ได้รับการอนุมัติแล้ว โดยเนื่องจากมีคณะผู้บริหารโรงเรียนเป็นคณะกรรมการโดยตรง เมื่ออนุมัติแล้ว คณะกรรมการแผนงานได้นำร่างโครงการที่ผ่านการพิจารณาแล้วทั้งหมด ไปจัดพิมพ์รวบรวมเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียนต่อไป

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยนั้น วิธีการดำเนินงานจะเป็นไปตามวงจรในการจัดทำแผนของโรงเรียน และเป็นไปตามขั้นตอนสำคัญ ๆ ซึ่งได้ระบุไว้แล้วในตอนต้น คือ ในแต่ละปีการศึกษา นั้น กรมสามัญศึกษาจะจัดส่งเอกสารเรื่องทิศทางและจุดเน้นในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา

มาให้โรงเรียนยึดเป็นแนวปฏิบัติ จากนั้นในช่วงต้นเดือนธันวาคม หัวหน้างานแผนงานจะแจ้งเรื่องดังกล่าวให้กับครู/อาจารย์ ทั้งหมดของโรงเรียนทราบในที่ประชุมครูของโรงเรียน เพื่อให้ยึดเป็นแนวปฏิบัติในการจัดทำแผน หลังจากนั้น ภายในเดือนเดียวกันนั้น หัวหน้างานแผนงาน จะเชิญเฉพาะหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด และหัวหน้างาน ประชุมเพื่อชี้แจง เกี่ยวกับการจัดทำแผน ให้ทราบโดยเน้นให้แต่ละฝ่าย หมวด งาน จัดทำโครงการให้สอดคล้องกับงานที่แต่ละส่วนรับผิดชอบ การจัดทำให้พิจารณาถึงทิศทางและจุดเน้นในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา นโยบายของโรงเรียนและให้พิจารณาถึงการของงบประมาณเท่าที่จำเป็นและเป็นไปได้ โดยให้ดูจากงบประมาณที่แต่ละฝ่าย หมวด งาน ได้รับจัดสรรในปีที่ผ่านมา เมื่อชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ เสร็จแล้ว หัวหน้างานแผนงานแจกแบบฟอร์มของการจัดทำร่างโครงการที่ทุกฝ่าย หมวด งาน ใช้แบบเดียวกัน ให้กับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด และหัวหน้างาน ให้นำไปดำเนินการจัดทำร่างโครงการ จากนั้น หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด และหัวหน้างาน จะประชุมครู/อาจารย์ เฉพาะในส่วนของตนเอง เพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการจัดทำแผนให้ทราบ แล้วให้ครู/อาจารย์ ที่มีความประสงค์ที่จะเสนอโครงการนำแบบฟอร์มของการจัดทำร่างโครงการไปจัดทำร่างโครงการ และพร้อมกับมอบแบบฟอร์มของการจัดทำร่างโครงการให้กับครู/อาจารย์ ที่รับผิดชอบในการจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย หมวด งาน นำไปจัดทำร่างโครงการ

เมื่อทุกฝ่าย หมวด งาน จัดทำร่างโครงการเสร็จหมดแล้ว คณะกรรมการแผนงาน จะรวบรวมเอาโครงการทั้งหมดนั้นนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาโครงการ/งาน ของโรงเรียน พิจารณานุมัติ จากนั้นคณะกรรมการแผนงานนำเอาร่างโครงการของทุกฝ่าย หมวด งาน ที่ได้รับอนุมัติไปจัดพิมพ์ทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย จังหวัดศรีสะเกษ เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับการทำงานของโรงเรียน สำหรับปีการศึกษาต่อไป ผลงานสุดท้ายในส่วนนี้ก็คือ แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียนนั่นเอง

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในขั้นของการจัดทำแผน จากการศึกษาวิจัยเพื่อประมวลปัญหา ในขั้นของการจัดทำแผนของโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยนั้น ปรากฏว่ามีปัญหาและอุปสรรคซึ่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง (นายพรชัย ชาดิมนคร) ได้กล่าวว่า บางฝ่าย หมวด งาน ยังไม่เข้าใจถึงวิธีการจัดทำร่างโครงการ ทำให้จัดทำร่างโครงการไม่ถูกต้อง ส่วนนายสนิท ลีลา หัวหน้างานแผนงาน ได้กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ปรากฏคือ 1) บางฝ่าย หมวด งาน ส่งร่างโครงการให้คณะกรรมการแผนงานค่อนข้างล่าช้า 2) การพิจารณาโครงการ/

งานนั้น ใช้เวลาค่อนข้างมาก 3) บางฝ่าย หมวด งาน ไม่กระจายงานให้ครู/อาจารย์ ใน ส่วนของตนเองมีส่วนร่วมในการจัดทำร่างโครงการ 4) ทุกฝ่าย หมวด งาน ของงบประมาณมากเกินไปกว่าที่โรงเรียนจะจัดสรรให้ได้ 5) กรมสามัญศึกษา แจ้งจุด เน้นและทิศทางในการจัดการ ศึกษาให้โรงเรียนค่อนข้างล่าช้า

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ในขั้นของการจัดทำแผนนั้น โรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย มีปัญหาที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. บางฝ่าย หมวด งาน ไม่เข้าใจวิธีการจัดทำร่างโครงการ
2. บางฝ่าย หมวด งาน ส่งร่างโครงการให้คณะกรรมการแผนงานล่าช้า
3. การพิจารณาโครงการ/งาน ใช้เวลามาก
4. บางฝ่าย หมวด งาน ครู/อาจารย์ ไม่มีส่วนร่วมในการทำร่างโครงการ
5. งบประมาณไม่เพียงพอตามที่ทุกฝ่าย หมวด งาน ต้องการ
6. กรมสามัญศึกษา แจ้งจุด เน้นและทิศทางในการจัดการศึกษาให้โรงเรียนล่าช้า

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการจัดทำแผน ในขั้นของการ ดำเนินงานจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาและประมวลข้อเสนอแนะของการสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การวางแผนของโรงเรียนดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นดังนี้คือ 1) งานแผนงานควรมีครูที่มีตำแหน่งเฉพาะ โดยอาจเป็นครูฝ่าย สนับสนุนการสอน หรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายที่ 5 ขึ้นในโรงเรียน (ชูเกียรติ ลิขสิทธิ์, สัมภาษณ์) 2) ให้จัดทำเฉพาะแผนปฏิบัติการประจำปีเพียงอย่างเดียวพอแล้ว (จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์, สัมภาษณ์) 3) ควรแจ้งงบประมาณให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนทราบก่อนการวางแผนว่ามีจำนวนเท่าไร 4) โครงการที่เสนอให้คณะกรรมการพิจารณาของโรงเรียนพิจารณาอนุมัตินั้น ควรได้รับการกลั่น กรองมาจากแต่ละฝ่าย หมวด งาน ก่อน (พรชัย ชาคมนตรี, สัมภาษณ์) 5) โครงการที่เสนอ ควรชี้แจงรายละเอียดของค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด (สถิต ชนะชัย, สัมภาษณ์) 6) งานสารสนเทศ ควรจัดเก็บข้อมูลให้พร้อมที่จะนำไปใช้ในการวางแผน และ 7) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญของ แผนให้มากขึ้น (สนิท ลีลา, สัมภาษณ์)

จากข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในขั้นของการจัดทำแผนสำหรับการวางแผนดังที่กล่าว มานี้ สรุปให้เห็นเป็นประเด็นที่สำคัญ ๆ ได้ดังนี้

1. งานแผนงานควรมีตำแหน่งโดยเฉพาะที่ไม่ใช่ครูผู้สอน
2. ควรจัดทำเฉพาะแผนปฏิบัติการประจำปีเพียงอย่างเดียว
3. ควรแจ้งงบประมาณให้ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนทราบก่อนการจัดทำแผน
4. แต่ละฝ่าย หมวด งาน ควรกลั่นกรองร่างโครงการของแต่ละส่วน ก่อนที่เสนอ

ให้คณะกรรมการพิจารณาร่างโครงการของโรงเรียนพิจารณา

5. ควรแจ้งรายละเอียดของงบประมาณที่จะใช้ในโครงการให้มากที่สุด เพื่อความสะดวกและการพิจารณาจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น
6. งานสารสนเทศควรจัดเก็บข้อมูลให้พร้อมเพื่อการวางแผน
7. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญของแผนให้มากขึ้น

3. ขั้นการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า ในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัตินั้น โรงเรียนได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญ ๆ ประกอบด้วย

1. การกำหนดระยะเวลาสำหรับการจัดทำแผน
2. การชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนเข้าใจถึงวิธีการดำเนินงานจัดทำแผน
3. การจัดทำแผนของฝ่าย หมวด งาน
4. การประสานงานในการวางแผน
5. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผน

ในกิจกรรมแต่ละขั้นตอนดังที่กล่าวมานี้ มีการดำเนินงานโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การกำหนดระยะเวลาสำหรับการจัดทำแผน จากการศึกษาวิจัย ไม่พบว่ามีหลักฐานระบุไว้ชัดเจนเกี่ยวกับการกำหนดระยะเวลาสำหรับการจัดทำแผน แต่จากการศึกษาการดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนดังกล่าวข้างต้นนั้น ทำให้ทราบว่า ช่วงระยะเวลาที่โรงเรียนมีการดำเนินงานการจัดทำแผนนั้นจะเริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนธันวาคม และการจัดทำจะเสร็จสิ้นในเดือนมีนาคม ซึ่งใช้เวลาในการจัดทำแผนตั้งแต่ต้นจนจบ รวม 4 เดือน
2. การชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนเข้าใจถึงวิธีการดำเนินงานจัดทำแผน ในการดำเนินงานจัดทำแผนนั้น ก่อนที่จะมีการมอบงานให้ฝ่าย หมวด งาน ไปจัดทำแผนนั้น

นายสนิท ลีลา หัวหน้างานแผนงานจะแจ้งเรื่องการจัดทำแผนให้กับครู/อาจารย์ ทั้งหมดของโรงเรียนทราบในการประชุมครูประจำเดือนธันวาคม เกี่ยวกับเรื่องของทิศทางและจุดเน้นในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา เพื่อให้ครู/อาจารย์ ได้นำไปคิดเพื่อเตรียมที่จะเสนองานหรือโครงการที่จะทำในปีต่อไป นอกจากนั้น ในเดือนเดียวกันนี้ หัวหน้างานแผนงานยังได้เชิญหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด และหัวหน้างาน ทุกงานมาประชุมเพื่อชี้แจงรายละเอียดให้ทราบถึงวิธีการดำเนินงานการจัดทำแผนโดยเฉพาะอีกครั้งหนึ่ง พร้อมกับแจกแบบฟอร์มของการจัดทำร่างโครงการ และตัวอย่างร่างโครงการให้หัวหน้าฝ่าย หมวด งาน นำไปดำเนินการในส่วนของตนเอง

3. การจัดทำแผนของฝ่าย หมวด และงาน สำหรับการดำเนินงานการจัดทำแผนของฝ่าย หมวด งาน นั้น จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า

ในระดับฝ่ายและงานนั้น จะทำงานสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีลักษณะงานที่รับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไปคือ

- ฝ่ายวิชาการและงานในฝ่ายนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการจะเป็นผู้นำแบบฟอร์มร่างโครงการนั้นไปปรึกษาหารือกับบุคลากรในฝ่ายว่า สำหรับฝ่ายควรจะร่างงานหรือโครงการอะไรบ้างเพื่อที่จะทำงานในปีถัดไป เมื่อปรึกษากันแล้วก็จะช่วยกันร่างโครงการของฝ่ายวิชาการ เมื่อร่างเสร็จแล้ว บุคลากรในฝ่ายจะช่วยกันพิมพ์ลงไข เมื่อเรียบร้อยแล้ว ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการจะนำไปรวบรวมส่งให้หัวหน้างานแผนงาน สำหรับในปีการศึกษา 2532 นั้น ฝ่ายวิชาการเสนองานและโครงการทั้งหมดจำนวน 1 งาน 6 โครงการ ซึ่งได้รับอนุมัติทั้งหมด

- ฝ่ายปกครอง การทำงานจะเป็นในรูปของคณะกรรมการ ในการจัดทำร่างโครงการนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง จะประชุมคณะกรรมการฝ่ายปกครอง เพื่อปรึกษาหารือกันที่จะจัดทำร่างโครงการ เมื่อตกลงกันได้แล้ว ก็จะแบ่งกันร่างโครงการ เสร็จแล้ว ผู้ช่วยผู้อำนวยการจะตรวจสอบความเหมาะสมในเรื่องของขั้นตอนการดำเนินงานตามโครงการ ระยะเวลา สถานที่ เป็นหลักใหญ่ แล้วมอบให้อาจารย์สุเมธ พุมพิง พิมพ์ร่างโครงการนั้นลงไขทั้งหมด เสร็จแล้วผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครองนำร่างที่พิมพ์ลงไขนั้นส่งให้หัวหน้างานแผนงานต่อไป ในปีการศึกษา 2532 ฝ่ายปกครองเสนอโครงการทั้งหมด 8 โครงการ ได้รับอนุมัติ 7 โครงการ

- ฝ่ายบริการ ลักษณะงานที่ฝ่ายบริการรับผิดชอบดูแลนั้น งานจะมีลักษณะที่แยกให้เห็นเด่นชัด เป็นการเฉพาะ ซึ่งที่สำคัญได้แก่งานพยาบาล งานโภชนาการ งานแนะแนว งานสัตวศาสตร์ศึกษา งานประชาสัมพันธ์ ในการจัดทำร่างโครงการนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ และหัวหน้างานดังกล่าว จะรับแบบฟอร์มร่างโครงการจากงานแผนงานด้วยตนเอง แต่ก่อนที่แต่ละงานจะนำไปจัดทำนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการจะเชิญหัวหน้างานในสังกัดประชุมเพื่อเน้นเรื่องการจัดทำแผนที่แต่ละงานรับผิดชอบอีกครั้งหนึ่ง แล้วให้แต่ละงานไปดำเนินการจัดทำในขอบข่ายงานที่แต่ละงานรับผิดชอบ ส่วนงานที่ไม่ได้อยู่ในขอบข่ายของงานหนึ่งงานใด ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการจะจัดทำร่างโครงการขึ้นเอง และพิมพ์ลงไขเอง สำหรับในแต่ละงานที่นำไปจัดทำนั้น เนื่องจากแต่ละงานมีบุคลากรไม่มาก การทำงานจึงเป็นการปรึกษาพูดคุยกันในเรื่องของการที่จะร่างงานหรือโครงการแล้วช่วยกันร่าง เมื่อแต่ละงานร่างเสร็จสิ้นแล้วจะนำส่งให้ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการพิจารณาขอความเห็นชอบ เมื่อพิจารณาเสร็จแล้ว แต่ละงานจะนำกลับไปพิมพ์ลงไข เสร็จแล้วนำส่งให้หัวหน้างานแผนงาน ซึ่งในปีการศึกษา 2532 นั้น ในส่วนของ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ เสนอเอง 2 งาน 7 โครงการ ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้จัดทำ 1 งาน 11 โครงการ งานท่องเที่ยว เสนอ 1 งาน 2 โครงการ ได้รับการพิจารณาอนุมัติทั้งหมด งานแนะแนว เสนอ 1 งาน 3 โครงการ ได้รับอนุมัติทั้งหมด งานโภชนาการ เสนอ 3 โครงการ ได้รับการพิจารณาอนุมัติทั้งหมด 2 โครงการ งานสัตวศาสตร์ศึกษา เสนอ 1 โครงการ แต่ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นงาน 1 งาน และงานประชาสัมพันธ์ เสนอ 2 โครงการ ได้รับการอนุมัติทั้ง 2 โครงการ

- ฝ่ายธุรการ จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้สัมภาษณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ นายชำนาญ ดันไพบุลย์ กับนางทิพวรรณ บัวจุม เจ้าหน้าที่สารบรรณ ได้กล่าวว่า ฝ่ายธุรการไม่ได้เสนองานและโครงการให้กับงานแผนงาน และ นายสนิท ลีลา หัวหน้างานแผนงาน ได้กล่าวว่า ฝ่ายธุรการไม่จำเป็นต้องเสนองานหรือโครงการ เพราะงานที่ฝ่ายธุรการทำนั้น เป็นงานประจำที่ต้องทำอยู่แล้ว และงบประมาณที่ใช้ก็จะอยู่ในส่วนงบประมาณที่คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนจัดสรรไว้ในส่วนของงานวัสดุสิ้นเปลือง จำนวนทั้งสิ้น 280,000.00 บาท แต่จากการศึกษาเอกสารพบว่า ฝ่ายธุรการมีงานที่เสนอ 1 งาน กับอีก 2 โครงการ และได้รับการอนุมัติ 1 โครงการ โดยไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้ในโครงการที่ได้รับการอนุมัติ

ในระดับหมวดวิชา หมวดวิชาต่าง ๆ นั้น ตามสายบริหารงานจะอยู่ในความรับผิดชอบ

ของฝ่ายวิชาการ แต่ในการทำงานวางแผนนั้น แต่ละหมวดจะมีอิสระจากกัน ไม่ได้อยู่ในความดูแลของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการแต่อย่างใด สำหรับการทำงานแผนงานของหมวดนั้น จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่มีวิธีการดำเนินงานที่เหมือนกันคือ เมื่อหัวหน้าหมวดได้รับแบบฟอร์มการจัดทำร่างโครงการจากงานแผนงานมาแล้ว หัวหน้าหมวดเชิญประชุมครู/อาจารย์ ภายในหมวดเพื่อระดมสมองกันเพื่อเสนอชื่อโครงการที่จะทำในปีต่อไป แล้วบันทึกไว้บนกระดานดำ เมื่อการเสนอสิ้นสุดแล้ว ก็จะช่วยกันพิจารณาชื่อโครงการแต่ละโครงการ โดยพิจารณากับความเป็นไปได้และความเหมาะสม เมื่อพิจารณากัดเลือกชื่อโครงการเสร็จแล้ว มอบหมายให้ครู/อาจารย์ ที่เสนอชื่อโครงการนั้น ๆ เป็นผู้ร่างโครงการนั้นมา หลังจากนั้นเมื่อแต่ละคนร่างโครงการเสร็จแล้ว หัวหน้าหมวดจะเชิญประชุมครู/อาจารย์ ภายในหมวดอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาร่างโครงการที่แต่ละคนเขียนมามีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งเรื่องที่พิจารณากันส่วนมากจะได้แก่เรื่องระยะเวลาที่ระบุในโครงการ และงบประมาณที่ขอของแต่ละโครงการ เมื่อได้พิจารณาเสร็จแล้ว หัวหน้าหมวดจะมอบให้ครู/อาจารย์ ในหมวดของตนเองนำไปจัดพิมพ์ลงใบซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ร่างโครงการนั้น ๆ เมื่อพิมพ์เสร็จแล้ว หัวหน้าหมวดจะเป็นผู้รวบรวมร่างโครงการของหมวดทั้งหมดนำเสนอให้หัวหน้างานแผนงานนำไปดำเนินการต่อไป

4. การประสานงานในการวางแผน ในเรื่องของการประสานงานในการวางแผน เพื่อให้การดำเนินงานในการจัดทำแผนของโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยนั้น หัวหน้างานแผนงานจะทำหน้าที่ในการประสานงาน โดยส่วนใหญ่จะประสานงานกับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน เรื่องที่ประสานงานได้แก่การแจ้งรายละเอียดของการทำงานแผนงาน การมอบหมายงานให้แต่ละส่วนไปดำเนินการและการติดตามงานให้ทันตามกำหนดเวลา ซึ่งเมื่อแต่ละฝ่าย หมวด งาน ดำเนินงานจัดทำแผนอยู่ หัวหน้างานแผนงานจะติดตามถามถึงความก้าวหน้าของงาน ตลอดจนเร่งรัดให้แต่ละฝ่าย หมวด งาน ส่งร่างโครงการให้คณะกรรมการแผนงานรวบรวมเพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติโครงการ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติ โดยหัวหน้างานแผนงานจะประสานงานกับประธานคณะกรรมการเพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการพิจารณาอนุมัติ จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าได้มีการกำหนดวัน เวลา สถานที่ พิจารณาโครงการไว้ดังนี้ วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2531 ตั้งแต่เวลา 19.00 น. เป็นต้นไป ได้พิจารณาร่างโครงการของหมวดวิชาเกษตรกรรม หมวดพานิชยกรรม และหมวดวิชาภาษาไทย ที่ห้องผู้อำนวยการ จากนั้น วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2531 พิจารณาร่างโครงการของหมวดวิชาสังคมศึกษา หมวดวิชาศิลปะ

หมวดวิชาอุตสาหกรรม และงานของฝ่ายวิชาการ ที่ห้องผู้อำนวยการ ตั้งแต่เวลา 19.00 น. เป็นต้นไป และนอกจากนี้ยังได้กำหนดให้วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2531 พิจารณาร่างโครงการของ ชุมนุมอุตสาหกรรม ชุมนุมคณิตศาสตร์ ชุมนุมพัฒนาสังคม ชุมนุมวิทยาศาสตร์ ชุมนุมสมุนไพรรักษา และชุมนุมรักษาดินแดน ที่ห้องผู้อำนวยการ ตั้งแต่เวลา 19.00 น. เป็นต้นไป ซึ่งในการ พิจารณาร่างโครงการของฝ่าย หมวด งาน ต่าง ๆ นั้น หัวหน้างานแผนงานทำบันทึกข้อความ ขอเชิญหัวหน้าฝ่าย หมวด งาน ที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมการพิจารณาตามกำหนดวัน เวลา และ สถานที่ตามที่กำหนดไว้ จนการพิจารณาครบทุกฝ่าย หมวด งาน

5. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผน ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผน นั้น สำหรับงบประมาณที่ใช้ในงานแผนงานโดยเฉพาะหัวหน้างานแผนงานจะนำร่างโครงการเสนอ เพื่อขออนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติงาน/โครงการของโรงเรียน เช่นเดียวกับฝ่าย หมวด และงานอื่น ๆ และสำหรับในปีการศึกษา 2532 นั้น งานแผนงานได้รับอนุมัติในการจัดสรร งบประมาณทั้งสิ้น 16,000 บาท ส่วนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อนำไปใช้ในงานและโครงการ ของฝ่าย หมวด และงานต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนนั้น จากการศึกษาพบว่า สำหรับในปีการศึกษา 2532 นั้น คณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้พิจารณาจัดสรรงบประมาณไว้ สำหรับการวางแผนของทุกฝ่าย หมวด และงาน รวมทั้งสิ้น 1,427,988.65 บาท รวมทั้งที่ใช้ ในงานแผนงานดังกล่าวด้วย (แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2532: 29) ดังแสดงให้เห็น งบประมาณที่นำมาพิจารณาจัดสรรและผ่านการพิจารณาต่อไปนี้

ตาราง เปรียบเทียบงบที่จัดสรรให้กับงบที่ผ่านการพิจารณา

	ยอดเงินที่กำหนดไว้	งบที่จัดสรรจริง	ขาด (-) เกิน (+)
งวิชาการ	815,102.41	776,120.00	- 38,982.41
งวัสดุสิ้นเปลือง	280,000.00	272,372.00	- 7,628.00
งค่าใช้จ่าย	100,000.00	88,109.00	- 11,891.00
งบริหารทั่วไป	232,886.24	649,843.00	+416,956.76
รวม	1,427,988.65	1,786,444.00	+358,455.35

หมายเหตุ งบทที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ของหมวด ฝ้ายต่าง ๆ 202,712.00 บาท ได้ผลึกเข้า
งบบริหารทั่วไปทั้งหมด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หมวดภาษาไทย	8,948.00 บาท
2. หมวดคณิตศาสตร์	15,000.00 บาท
3. หมวดพาณิชยกรรม	23,000.00 บาท
4. หมวดช่างอุตสาหกรรม	35,784.00 บาท
5. หมวดวิชาภาษาต่างประเทศ	13,600.00 บาท
6. หมวดวิทยาศาสตร์	61,480.00 บาท
7. หมวดศิลปศึกษา	25,000.00 บาท
8. โภชนาการ	6,000.00 บาท
9. ห้องสมุด	13,900.00 บาท

(ที่มา : แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2532 : 130)

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ จากการศึกษา
ในครั้งนี้ได้ประมวลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ ตามที่
ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้มีดังนี้ นายสนิท ลีลา หัวหน้างานแผนงานระบุว่า ปัญหาที่พบมากคือ
1) แต่ละฝ่าย หมวด งาน ส่งโครงการให้คณะกรรมการแผนงานค่อนข้างล่าช้า 2) บางฝ่าย
หมวด งาน ไม่ได้แจกแจงรายละเอียดของการใช้จ่ายงบประมาณไว้ชัดเจน ทำให้การพิจารณา
ประสบความสำเร็จ เพราะไม่ทราบว่างบประมาณที่ขออนำไปใช้จ่ายอะไร อย่างไร

จากปัญหาและอุปสรรคที่กล่าวมานี้อาจกล่าวได้ว่าในการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัตินั้น
มีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ 2 กรณีคือ

1. แต่ละฝ่าย หมวด งาน ส่งร่างโครงการให้คณะกรรมการแผนงานล่าช้า และ
2. บางฝ่าย หมวด งาน ไม่แจกแจงรายละเอียดของการใช้จ่ายตามที่เสนอขอ
งบประมาณตามโครงการ

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ
จากการศึกษาและประมวลข้อ เสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานจัดทำแผนของโรงเรียน

ศรีสะเกษวิทยาลัย ได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนั้น นางสาวจิราภรณ์ จันทร์สุวัฒน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า 1) หัวหน้างานแผนงานควรจะมีตำแหน่งเฉพาะที่ไม่ต้องทำการสอน 2) ควรจัดให้มีการติดตาม และประเมินผลการจัดทำแผน โดยให้คณะกรรมการแผนงานทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล นายพรชัย ชาดิมนตรี ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า ระหว่างแต่ละฝ่าย หมวด งาน ควรจะมีการประสานงานกันในการจัดทำร่างโครงการ เพื่อไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนกัน นายสถิต ชนะชัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ กล่าวว่า หัวหน้างานแผนงานควรมีตำแหน่งเป็นครูฝ่ายสนับสนุนการสอน ส่วนนายสนธิ ลีลา หัวหน้างานแผนงาน ได้กล่าวว่า แต่ละฝ่าย หมวด งาน ควรจะแจ้งปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนให้งานแผนงานรับทราบ เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงต่อไป

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า ในการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติที่โรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย ควรปรับปรุงในสิ่งต่อไปนี้

1. หัวหน้างานแผนงาน ควรมีตำแหน่งเฉพาะ และไม่ต้องทำการสอนด้วย ให้ทำงานแผนงานอย่างเดียว
2. คณะกรรมการแผนงานควรมีมาตรการติดตามและประเมินผลการจัดทำแผน
3. ควรมีการประสานงานการจัดทำร่างโครงการในระดับฝ่าย หมวด งาน ก่อน เพื่อไม่ให้ร่างโครงการเกิดการซ้ำซ้อนกัน
4. หัวหน้างานแผนงานควรเป็นครูฝ่ายสนับสนุนการสอน
5. แต่ละฝ่าย หมวด งาน ควรประมวลปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผน เพื่อเสนอให้งานแผนงานหาทางปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

4. ขั้นการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในขั้นการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนในการทำงานใด ๆ นั้น การที่จะรับรู้ว่า งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นประสบความสำเร็จ งานมีความก้าวหน้าเพียงใด การทำงานมีปัญหาและอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นบ้าง และผลของการดำเนินงานเป็นไปอย่างไรนั้น จำเป็นจะต้องมีการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการทำงานนั้น ๆ ในการจัดทำแผนก็เช่นเดียวกัน น่าจะมีการติดตาม ควบคุม และประเมินผลด้วย จากการศึกษาวิจัยระบบงานวางแผนกรณีโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยนั้น พบว่าไม่มีการวางแผนเป็นการเฉพาะ

สำหรับการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผลการวางแผน ตลอดจนไม่มีปฏิบัติการในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนแต่อย่างใด จากพฤติกรรมการทำงาน แผนงานของโรงเรียน จากการศึกษาครั้งนี้อาจจะกล่าวได้ว่า การติดตามนั้นมีอยู่น้อยมาก ซึ่งได้แก่การที่ในบางครั้งหัวหน้างานแผนงานทวงถามหัวหน้าหมวด งาน เพื่อให้ส่งร่างโครงการให้ งานแผนงานนำไปรวบรวมให้ทันตามกำหนดที่งานแผนงานกำหนดไว้ ส่วนในเรื่องของการควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนนั้น โรงเรียนยังไม่มีการดำเนินงานแต่อย่างใด

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน จากการศึกษาการดำเนินงานกิจกรรมการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนนั้น และ ประมวลปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานไม่ปรากฏว่าการทำงานมีปัญหาหรืออุปสรรคแต่อย่างใด ซึ่งอาจเป็น เพราะว่าโรงเรียนไม่มีการดำเนินงาน ในข้อดังกล่าวอย่างเป็นระบบ

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในชั้นของการติดตาม ควบคุม และประเมินผล การจัดทำแผนจากการศึกษาและประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนนั้น นายพรชัย ชาคิมนคร ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กับ นายสกลิต ชนะชัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ กล่าวว่า ควรจะมีแบบฟอร์มในการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผลการจัดทำแผน เพื่อหาข้อมูลสำหรับใช้ปรับปรุงในปีต่อ ๆ ไป ส่วน นายสนธิ ลิลา กล่าวว่า ควรจะมีปฏิทินสำหรับการปฏิบัติงานจัดทำแผนให้ชัดเจนแล้วดำเนินการ ตามปฏิทินงานนั้น

5. ชั้นการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่

ส่วนที่ 1 : การดำเนินงานกิจกรรมในชั้นการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่ เมื่อการ ดำเนินงานจัดทำแผนกำลังดำเนินการจัดทำอยู่หรือได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว แต่การดำเนินการ จัดทำนั้น ปรากฏผลยังไม่สมบูรณ์ตามที่ต้องการ จำเป็นต้องมีการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำใหม่ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ในการทบทวนปรับแผน หรือจัดทำใหม่นั้น จากการศึกษา วิจัยครั้งนี้พบว่า โรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย มีการดำเนินการตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ 1) การทบทวนการจัดทำแผน และแก้ไขปรับปรุงแผน และ 2) การวางแผนใหม่ ในการ ดำเนินกิจกรรมดังกล่าวข้างต้นนี้มีรายละเอียดของการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. การทบทวนการจัดทำแผนและแก้ไขปรับปรุงแผน จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า การทบทวนการจัดทำแผนและแก้ไขปรับปรุงแผนนั้น เจ้าของร่างโครงการจะเป็นผู้ดำเนินการ ในการปรับปรุงแก้ไขร่างโครงการตามข้อเสนอของคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติร่างโครงการในช่วงระยะเวลาที่มีการพิจารณาร่างโครงการ เรื่องที่มีการปรับปรุงแก้ไขส่วนใหญ่นั้นจะเป็นเรื่องงบประมาณ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการพิจารณาตัดงบประมาณที่แต่ละฝ่าย หมวด งาน เสนอขอ มากเกินกว่าที่โรงเรียนจะจัดสรรให้ได้ตามต้องการ นอกจากนี้ ยังมีเรื่องความเหมาะสม และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในการเขียนร่างโครงการ

2. การวางแผนใหม่ ในเรื่องการวางแผนใหม่ของโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัยนั้น เนื่องจากการจัดทำแผนของโรงเรียน เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา เพียงอย่างเดียว การดำเนินการจัดทำนั้นจะเริ่มดำเนินการจัดทำในภาคเรียนที่ 2 ของแต่ละปีการศึกษา โดยเริ่มการจัดดำเนินการในเดือนธันวาคม และจะสิ้นสุดการจัดทำในเดือนมีนาคมของทุกปี ซึ่งมีขั้นตอน และรายละเอียดของการดำเนินงานจัดทำแผนดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำใหม่ จากการศึกษา และประมวลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำใหม่นั้น ปรากฏว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นนั้น นายพรชัย ชาทิมมนตรี ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า บางฝ่าย หมวด งาน ขวัญและกำลังใจในการทำงานลดลงเมื่อถูกตัดงบประมาณมาก นอกจากนี้ นายสนิท ลีลา หัวหน้างานแผนงาน ได้กล่าวว่า ในบางครั้งการจัดทำแผนจะได้รับข้อมูลผิดพลาด ทำให้การจัดทำแผนผิดพลาด

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขั้นของการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำใหม่นี้มีอยู่ 2 ประการที่สำคัญคือ 1) บางฝ่าย หมวด งาน ครู/อาจารย์ ขวัญและกำลังใจลดลง เพราะถูกตัดงบประมาณมาก และ 2) การจัดทำแผนบางครั้งได้รับข้อมูลผิดพลาด ทำให้การจัดทำแผนพลอยผิดพลาดไปด้วย

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำใหม่ จากการศึกษาและประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินการจัดทำแผนในโรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น นางสาวจิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ เสนอว่า 1) ผู้ที่ทำงานแผนงานควรมีตำแหน่ง เป็นครูสนับสนุน

การสอน และ 2) กรมสามัญศึกษาควรมีนโยบายที่แน่นอนและจริงจังกับงานแผนงาน นายพรชัย ชาดิมนตรี ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง เสนอแนะว่า 1) ควรมีระบบข้อมูลที่ดี และใหม่อยู่เสมอ 2) ครู/อาจารย์ ทุกคนควรมีส่วนร่วมในการทำงาน 3) แต่ละภาคเรียนควรมีโครงการที่ดำเนินการโดยเฉพาะใกล้เคียงกัน 4) ในการพิจารณาโครงการควรวิเคราะห์อย่างละเอียดถึงความเป็นไปได้ของโครงการ นายสถิต ชนะชัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ กล่าวว่า ควรจะทราบแหล่งงบประมาณและจำนวนเงินที่โรงเรียนจะได้แน่นอนก่อนการจัดทำแผน นายชำนาญ ดันไพบูลย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ กล่าวว่า ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เรื่องแผนกับครู/อาจารย์ ในแต่ละฝ่าย ทมวด งาน โดยเฉพาะ ส่วนนายสนธิ ลีลา หัวหน้างานแผนงานได้กล่าวว่า ควรจะมีวิธีการจัดสรรงบประมาณใหม่ให้ดีกว่าปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุปในขั้นของการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำใหม่นี้ โรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย ควรปรับปรุงแก้ไขในสิ่งต่อไปนี้

1. ผู้ที่รับผิดชอบงานแผนงานควรเป็นฝ่ายสนับสนุนการสอน
2. กรมสามัญศึกษาควรมีนโยบายที่แน่นอนและจริงจังกับงานแผนงาน
3. ควรมีระบบข้อมูลที่ดี และใหม่อยู่เสมอ
4. ครู/อาจารย์ ทุกคนควรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน
5. แต่ละภาคเรียนควรมีโครงการเพื่อดำเนินการโดยเฉลี่ยเท่า ๆ กัน
6. การพิจารณาโครงการควรพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโครงการ
7. แหล่งงบประมาณและจำนวนงบประมาณที่โรงเรียนจะได้รับจากภายนอกนั้น

ควรจะทราบก่อนการจัดทำแผน

8. ควรมีการอบรมให้ความรู้เรื่องแผนกับครู/อาจารย์ ในแต่ละฝ่าย ทมวด งาน
9. ควรปรับวิธีการจัดสรรงบประมาณใหม่ให้ดีกว่าเดิม

การวางแผนในโรงเรียนลิรินธร จังหวัดสุรินทร์

สภาพและข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

โรงเรียนลิรินธร จังหวัดสุรินทร์ เป็นโรงเรียนประจำจังหวัด ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2478 เดิมชื่อว่า "โรงเรียนสตรีสุรินทร์" ต่อมาเมื่อ พ.ศ.2506 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลปัจจุบัน ได้พระราชทานนามให้โรงเรียนใหม่ว่า "ลิรินธร" (คู่มือครู 2531: 2) ซึ่งเป็นนามของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โรงเรียนลิรินธรมีการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าเรื่อยมาจนได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นโรงเรียนดีเด่นที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ถึง 3 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ปีการศึกษา 2522 ครั้งที่ 2 ปีการศึกษา 2525 และครั้งที่ 3 ปีการศึกษา 2527 โดยโรงเรียนลิรินธร มีการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ดังนี้คือ พ.ศ.2478 เปิดดำเนินการร่วมกับโรงเรียนสุรวิทยาคาร ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา พ.ศ.2479 ได้แยกออกจากโรงเรียนสุรวิทยาคาร พ.ศ.2480 เปิดสอนสหศึกษา ในชั้นประถมศึกษา และเฉพาะสตรีในชั้นมัธยมศึกษา พ.ศ.2484 งดรับนักเรียนชั้นประถมศึกษา รับเฉพาะนักเรียนสตรีมัธยมศึกษาตอนต้น และเปิดสอนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พ.ศ.2486 ขยายชั้นเรียนถึง ม.6 พ.ศ.2487 ย้ายไปอยู่บริเวณโรงเรียนเทศบาล อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ มีเนื้อที่ 26 ไร่เศษ พ.ศ.2506 ได้รับพระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นโรงเรียนลิรินธร พ.ศ.2513 ได้รับการพิจารณาให้เข้าโครงการ คมช. รุ่นที่ 7 พ.ศ.2519 เข้าโครงการโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนภูมิภาค (คมภ.2) รุ่นที่ 3 ได้รับโล่รางวัลผู้ปกครองให้ความร่วมมือดี จากกรมสามัญศึกษา พ.ศ.2522 ได้รับรางวัลการประกวดสำหรับเด็ก ๗ กรุงนิวเดลี จากสถาบันการประกวดระหว่างประเทศ โล่รางวัลนักเรียนมีความประพฤติดี และบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมมากที่สุด จากพุทธสมาคมแห่งประเทศไทย ได้รับรางวัลพระราชทานนักเรียนดีเด่น ม.ต้น จากกระทรวงศึกษาธิการ และได้รับรางวัลพระราชทานโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ขนาดใหญ่ ของเขตการศึกษา 11 พ.ศ.2523 ได้รับโล่รางวัลผู้ปกครองให้ความร่วมมือดี จากกรมสามัญศึกษา โล่รางวัลยุวภาษาดีเด่น ประเภทหมู่สมาชิก ครูผู้สอน จากกองยุวภาษา พ.ศ.2524 ได้รับรางวัลพระราชทานนักเรียนดีเด่น ม.ศ.ปลาย จากกระทรวงศึกษาธิการ รางวัลประกวดมารยาทเยาวชนในสถานศึกษา

ระดับมัธยมศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ.2525 ได้รับโล่รางวัล ผู้ปกครองให้ความร่วมมือดีจากกรมสามัญศึกษา โล่รางวัลนักเรียนมีความประพฤติดีและบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมมากที่สุด จากพุทธสมาคมแห่งประเทศไทย โล่รางวัลยุวภาษาชาติดีเด่น ประเภท โรงเรียนจากกองยุวภาษาชาติ ครูจริยศึกษาดีเด่น จากกระทรวงศึกษาธิการ และได้รับรางวัล พระราชทานโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นขนาดใหญ่ ของเขตการศึกษา 11 พ.ศ.2526 ได้รับ รางวัลพระราชทานนักเรียนดีเด่น ม.ศ.ปลาย จากกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนผู้นำการใช้ หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น และโล่รางวัลจัดกิจกรรมการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ดีเด่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากกระทรวงศึกษาธิการ รางวัลชนะเลิศที่ 1 และที่ 2, 3 ใน การประกวดโครงงานวิทยาศาสตร์ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และได้รับรางวัลชมเชยระดับ ประเทศ จากสมาคมวิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทย และรางวัลชนะเลิศตอบปัญหาทางวิชาการ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จากกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จังหวัดสุรินทร์ เมื่อ พ.ศ.2527 ได้รับโล่รางวัลจัดกิจกรรมการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ดีเด่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รางวัล พระราชทานนักเรียนดีเด่น ม.ต้น และสถานศึกษาที่จัดกิจกรรมจริยศึกษาดีเด่น จากกระทรวง ศึกษาธิการ รางวัลห้องสมุดและบรรณารักษ์ดีเด่นของเขตการศึกษา 11 โดยสมาคมห้องสมุดแห่ง ประเทศไทย และได้รับรางวัลพระราชทานโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นขนาดใหญ่ ของเขตการศึกษา 11 เป็นครั้งที่ 3 จากนั้นโรงเรียนลิรินธร ยังได้รับเกียรติประวัติเรื่อยมา จนปีการศึกษา 2531 ผู้อำนวยการของโรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารดีเด่น เขตการศึกษา 11 จากสมาคม ผู้บริหารแห่งประเทศไทย

นับตั้งแต่ พ.ศ.2502 เป็นต้นมา โรงเรียนลิรินธร ได้เริ่มมาตั้งอยู่บริเวณปัจจุบัน มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทุกด้านเพื่อให้เหมาะสมและเอื้อต่อการจัดการเรียน การสอนในปัจจุบัน ส่วนหนึ่งของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้นได้มาจากงบประมาณความช่วยเหลือ ของทางราชการ เช่น อาคารเรียน และอาคารปฏิบัติการ นอกจากนี้บางส่วนก็ได้มาจาก ความร่วมมือเสียสละของชุมชนที่มีต่อโรงเรียน (คู่มือครู 2531 : 3) เช่น หอประชุม ประปา ร้วโรงเรียน โรงเก็บรถจักรยานและรถยนต์ ห้องปฏิบัติการภาษาอังกฤษ สะพานหน้าโรงเรียน อาคารชั่วคราวชั้นเดียว และอาคาร 2 ชั้น ถนนลาดยางภายในโรงเรียน อุปกรณ์การเรียน การสอน เครื่องโรเนียว เครื่องปรุกระดาษไซ ที่เก็บน้ำฝน โทรศัพท์ภายในโรงเรียน ถนน คอนกรีต และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ซึ่งผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนได้บริจาคเสียสละให้ทุกปี

โครงสร้างระบบการบริหารภายในและการจัดระบบงาน มีลักษณะดังรายละเอียด
ในแผนผังสายบริหารงานของโรงเรียนดังต่อไปนี้

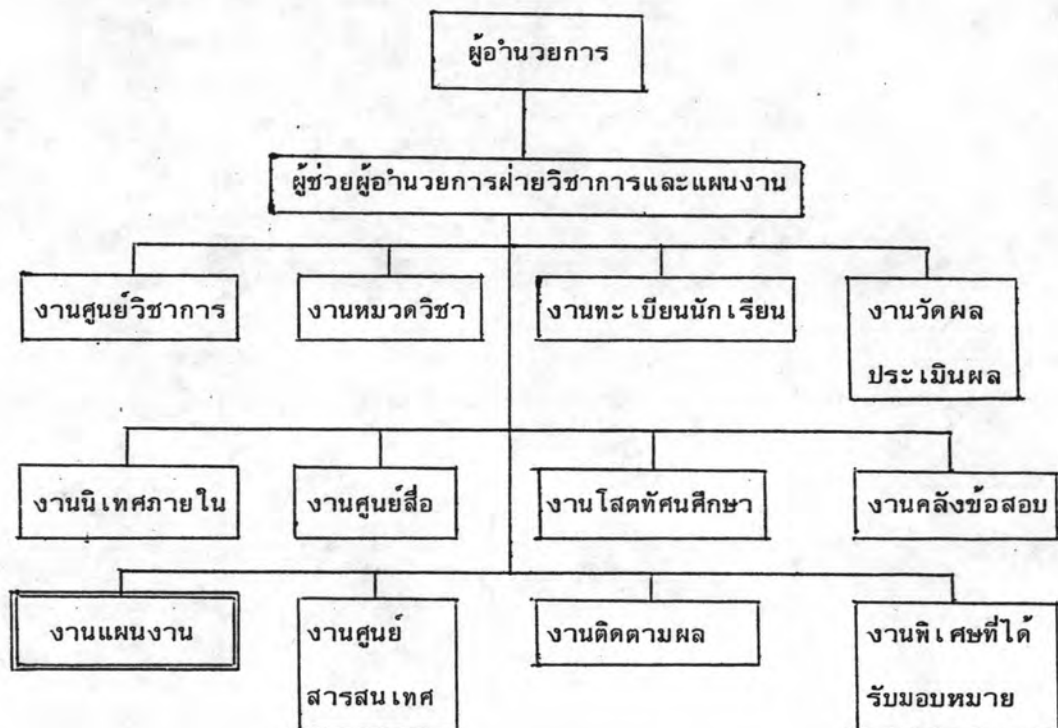
แผนผังสายบริหารงานโรงเรียนลิรินธร จังหวัดสุรินทร์



(ที่มา : คู่มือครูโรงเรียนลิรินธร จังหวัดสุรินทร์ ปีการศึกษา 2531)

จากแผนผังสายบริหารงานโรงเรียนสิรินธร จังหวัดสุรินทร์ ดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนแบ่งสายงานการบริหารออกเป็น 4 ฝ่ายที่สำคัญ ๆ คือ 1) ฝ่ายธุรการ 2) ฝ่ายวิชาการและแผนงาน 3) ฝ่ายบริการกิจกรรม 4) ฝ่ายปกครอง ซึ่งในแต่ละฝ่ายมีการรับผิดชอบงานที่แตกต่างกันออกไป สำหรับงานแผนงานในโรงเรียนจากสายบริหารงาน แสดงให้เห็นชัดเจนว่า งานแผนงานอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการและแผนงาน ซึ่งในการทำงานเฉพาะฝ่ายวิชาการและแผนงานนั้นมีโครงสร้างแสดงให้เห็นถึงสายงานการบริหารของฝ่ายดังนี้

แผนผังการบริหารงานฝ่ายวิชาการและแผนงาน



(ที่มา : คู่มือครู โรงเรียนสิรินธร จังหวัดสุรินทร์ 2531 : 57)

ระบบงานวางแผนในโรงเรียนลิรินธร จังหวัดสุรินทร์

แต่เดิมช่วงก่อนปีการศึกษา 2525 การวางแผนของโรงเรียนลิรินธร จะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารของโรงเรียน ซึ่งฝ่ายบริหารจะทำหน้าที่กำหนดงานโครงการให้แก่ฝ่ายหมวดงาน ปฏิบัติในแต่ละปีการศึกษา (วัฒนา อิ่มชื่น, สัมภาษณ์) โดยในขณะนั้นมีฝ่ายกิจการพิเศษทำหน้าที่ในการประสานงานและดำเนินงานในการจัดทำแผนซึ่งงานและโครงการบางอย่างที่ฝ่ายหมวดงาน ถูกกำหนดให้ทำนั้นไม่ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติเท่าที่ควร ต่อมาประมาณปีการศึกษา 2525 ทางโรงเรียนจึงได้ให้หัวหน้าหมวด และงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดงานและโครงการที่จะทำในแต่ละปีการศึกษา โดยให้มีการตกลงร่วมกันก่อนที่จะดำเนินการในปีการศึกษาต่อไป แต่การวางแผนในขณะนั้นก็ยังไม่มียระบบระเบียบอะไรแน่นอนหรือชัดเจน เป็นอย่างหนึ่งอย่างใด (ปลั่งศรี มูลศาสตร์, สัมภาษณ์) จึงทำให้งานล่าช้า การวางแผนแต่ก่อนจะดำเนินการจัดทำเป็นแผนเสร็จเรียบร้อย หลังจากที่โรงเรียนเปิดเรียนปีการศึกษาใหม่แล้ว แต่ในระยะหลังนับตั้งแต่ปีการศึกษา 2530 เป็นต้นมา การดำเนินงานในการจัดทำแผนของโรงเรียน มีระบบระเบียบที่แน่นอน และชัดเจนขึ้นมาก ทำให้การทำงานสนองเจตนารมณ์ในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นับตั้งแต่ปีการศึกษา 2530 มา งานวางแผนของโรงเรียนลิรินธร ได้จัดให้มีคณะกรรมการวางแผนขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยมีนายวัฒนา อิ่มชื่น เป็นหัวหน้าและประกอบด้วยคณะกรรมการวางแผนงานโรงเรียน ลงวันที่ 16 ธันวาคม 2529 และจัดให้มีงานแผนงานขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยเป็นงานอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ และได้กำหนดหน้าที่ของงานแผนงานไว้อย่างชัดเจน (คู่มือครู 2531: 66) ซึ่งมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

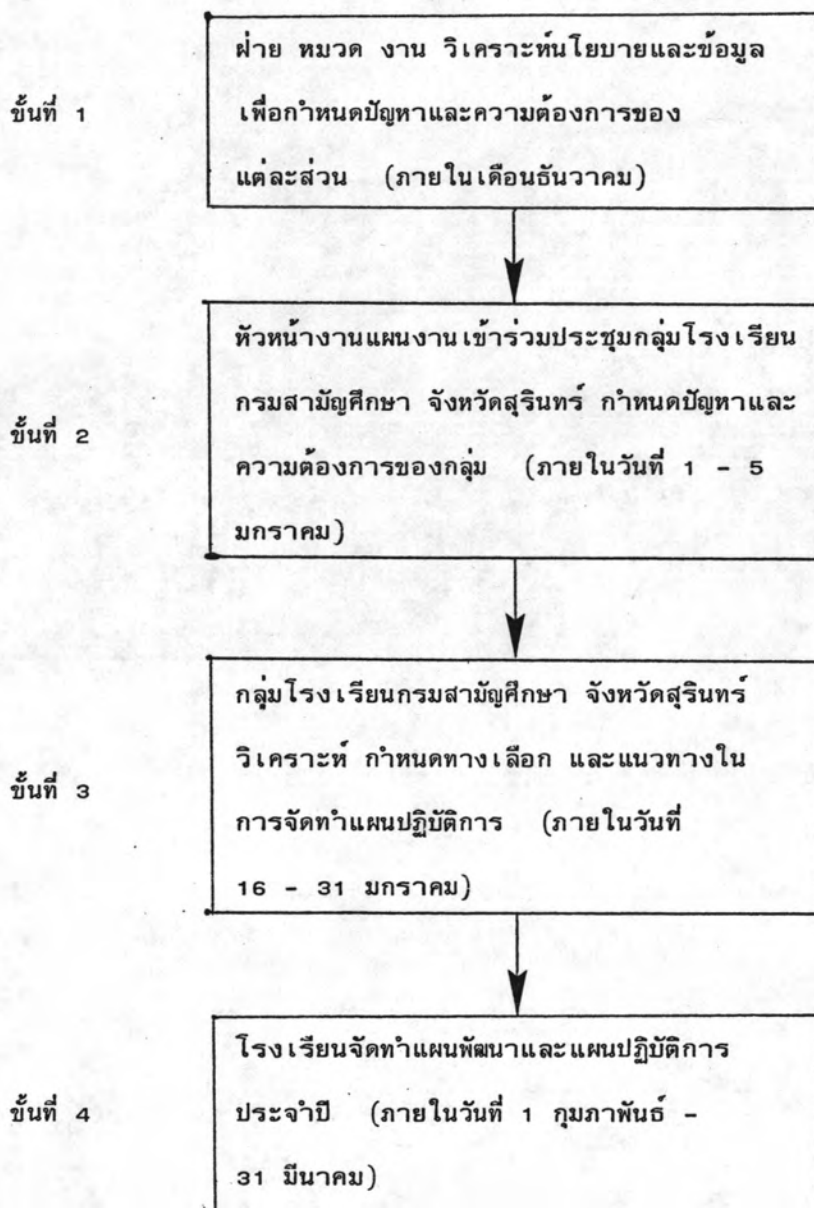
1. งานวางแผนพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามนโยบายของทางโรงเรียน
2. งานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
3. งานควบคุม ดูแล การดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ
4. งานติดตาม ประเมินผล และรายงานผลของงานในโครงการ
5. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

จากการศึกษาระบบงานวางแผนในโรงเรียนลิรินธร จังหวัดสุรินทร์ ในปัจจุบันพบว่างานวางแผนมีระบบการทำงานที่ดี มีการใช้ข้อมูลในการทำงานชัดเจน โดยในแต่ละปีการศึกษา

ที่จัดทำแผนของโรงเรียน มีการกำหนดนโยบายของโรงเรียนขึ้นก่อนทุกครั้ง ก่อนที่จะเริ่มมีการจัดทำแผน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางการจัดทำแผนของโรงเรียน และนอกจากนโยบายของโรงเรียนแล้ว ในการจัดทำแผนนั้น โรงเรียนยังต้องจัดทำแผนให้สอดคล้องกับจุดเน้นและทิศทางในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ในแต่ละปีการศึกษา ที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดขึ้น และให้โรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษาทุกโรงเรียนถือเป็นแนวปฏิบัติ ส่วนการดำเนินงานในการจัดทำแผนของโรงเรียนนั้น นายวัฒนา อิ่มชื่น ได้กล่าวว่า ขั้นตอนและระยะเวลาในการจัดทำแผนนั้นยึดตามแนวของกรมสามัญศึกษา แต่ช่วงระยะเวลาจะช้ากว่าที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ในแต่ละชั้น 1 เดือน ซึ่งโรงเรียนได้ถือเป็นแนวปฏิบัติเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 แต่ละฝ่าย ทมวค งาน วิเคราะห์นโยบาย และข้อมูลเพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการในส่วนของตนเอง (ลายในเดือนธันวาคม) ขั้นที่ 2 หัวหน้างานแผนงานเข้าร่วมประชุมกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ เพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการ จำแนกเป็นปัญหาและความต้องการร่วมกันของกลุ่ม (ภายในวันที่ 1 - 15 มกราคม) ขั้นที่ 3 กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ วิเคราะห์ กำหนดทางเลือกและแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (ภายในวันที่ 16 - 31 มกราคม) ขั้นที่ 4 โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี (ภายในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ - 31 มีนาคม)

จากการดำเนินงานจัดทำแผนของโรงเรียนตามขั้นตอนดังกล่าวนี้ นำมาเขียนเป็นแผนภูมิแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนในการดำเนินงานให้ชัดเจนมากขึ้นได้ดังต่อไปนี้

แผนภูมิแสดงขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำแผนของโรงเรียนสิรินธร



การดำเนินงานตามขั้นตอนตามระบบแผนงานของโรงเรียนสิรินธร จังหวัดสุรินทร์

จากการศึกษาระบบงานวางแผนในโรงเรียนสิรินธร จังหวัดสุรินทร์ ทั้งจากการสัมภาษณ์ และศึกษาเอกสาร สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เมื่อนำมาพิจารณาวิเคราะห์แยกแยะตามกรอบของแนวคิดสำหรับการวิจัยในแต่ละขั้นตอนของระบบงานวางแผน และจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ส่วนที่แสดงถึงการจัดกิจกรรมโดยละเอียดในแต่ละขั้นตอน ส่วนที่แสดงถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานขั้นตอนนั้น ๆ และส่วนที่แสดงถึงข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเฉพาะแต่ละขั้นตอน ดังมีรายละเอียดของการดำเนินงานตามระบบงานวางแผนแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขั้นเตรียมการสำหรับการวางแผน

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในขั้นเตรียมการสำหรับการวางแผน ในขั้นเตรียมการสำหรับการวางแผนในโรงเรียนสิรินธร จังหวัดสุรินทร์ จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่าโรงเรียนได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานในการจัดทำแผนของโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่นนั้น ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ๆ 8 กิจกรรมคือ

1. การกำหนดนโยบายของโรงเรียน
2. การชักจูงความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ
3. การจัดให้ความรู้เรื่องการวางแผนกับบุคลากรของโรงเรียน
4. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนของโรงเรียน
5. การจัดทำแบบฟอร์มมาตรฐานที่จำเป็นต้องใช้หรือ เป็นส่วนประกอบในการวางแผนร่วมกัน
6. การจัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนงานแผนงาน
7. การศึกษาเอกสาร คำแนะนำ หนังสือ หรือคำชี้แจงต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผนของโรงเรียน
8. การกำหนดนโยบายการวางแผนของโรงเรียนไว้เป็นการเฉพาะ

จากขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินกิจกรรมในขั้นของการเตรียมการสำหรับการวางแผนดังที่กล่าวมานี้ มีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายของโรงเรียน ในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนลิรินธร นั้น จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนจัดให้มีการกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ขึ้นทุกปี ก่อนที่จะจัดทำแผนสำหรับปีการศึกษาใหม่ต่อไป นายวัฒนา อิ่มชื่น หัวหน้างานแผนงาน ได้กล่าวว่า การกำหนดนโยบายของโรงเรียนนั้น จะเริ่มโดยหัวหน้างานแผนงานเป็นผู้จัดทำ ร่างนโยบายในขั้นต้นโดยพิจารณาจากนโยบายเก่าของปีที่ผ่านมา นำมาปรับปรุงเมื่อได้ร่าง นโยบายในขั้นต้นแล้ว จะนำเสนอให้ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ช่วยผู้อำนวยการ ทั้ง 4 ฝ่าย) พิจารณานุมัติให้ความเห็นชอบเป็นนโยบายของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นทิศทางในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในปีการศึกษาต่อไป (ดูนโยบายของโรงเรียนลิรินธร สำหรับ ปีการศึกษา 2532 ในภาคผนวก ง หน้า 268 - 272)

2. การซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนของโรงเรียน ในการจัดการซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนของโรงเรียนนั้น จากการศึกษาในครั้งนี้ได้พบว่า สำหรับในการจัดทำแผนสำหรับปีการศึกษา 2532 นั้น โรงเรียน ได้จัดซักซ้อมความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดทำแผนของโรงเรียน ดังปรากฏในบันทึกการประชุม คณะกรรมการบริหารของโรงเรียน เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2532 เรื่องที่ซักซ้อมเกี่ยวกับการวางแผน นั้น หัวหน้างานแผนงานได้กล่าวไว้ว่า การทำแผนสำหรับปีการศึกษา 2532 นั้น จะต้องจัดทำแผน ให้เสร็จ ภายในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2532 เพื่อส่งให้คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดสุรินทร์ และได้เห็นว่า การจัดทำแผนนั้นต้องพิจารณาถึงกรอบนโยบายกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการส่งเสริม โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและผู้อำนวยการโรงเรียนได้กล่าวเพิ่มเติมในที่ประชุมครั้งนี้ว่า การจัดทำแผนงาน และโครงการให้พิจารณาให้มีการส่งเสริมแผนงานพัฒนาผลการเรียนและ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ แผนพัฒนาการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ แผนงานพัฒนาการบริหาร โรงเรียน ด้านธุรการและบริการ และแผนงานพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนยังได้กล่าวเน้นไว้ในการประชุมด้วยว่างานและโครงการที่จะจัดทำต้องมี หลักฐานให้ชัดเจนในทุกเรื่องว่าดำเนินการอย่างไร และในตอนท้ายของบันทึกการประชุมดังกล่าว หัวหน้างานแผนงานได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ให้หมวดและงานต่าง ๆ ทำแผนงาน โครงการ ส่งให้ งานแผนงาน ภายในวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2532 เพื่อที่จะทำให้คณะกรรมการพิจารณางาน/โครงการ ของโรงเรียนพิจารณาคัดเลือกกำหนดเป็นแผนงานของโรงเรียนต่อไป

3. การให้ความรู้เรื่องการวางแผนกับบุคลากรของโรงเรียน จากการศึกษาวิจัย ไม่พบเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการจัดให้ความรู้เรื่องการวางแผน แต่จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย ตลอดจนหัวหน้างานแผนงาน ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า โรงเรียนมีการจัดให้ความรู้เรื่องการวางแผนกับบุคลากรของโรงเรียน โดยให้ครู/อาจารย์ของโรงเรียนลิรินธรทั้งหมด เข้ารับการอบรมเรื่องการวางแผนที่กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ จัดขึ้น โดยใช้สถานที่ของโรงเรียนลิรินธร และยังได้เคยจัดส่งหัวหน้างานแผนงานของโรงเรียน เข้ารับการอบรมเรื่องการจัดทำแผนที่เขตการศึกษา 11 จัดขึ้น และกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ จัดขึ้นด้วย

4. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนของโรงเรียน ในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนของโรงเรียนนั้น ปรากฏว่าโรงเรียนลิรินธร ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนไว้เป็นหมวดหมู่ในส่วนกลางของโรงเรียนแต่อย่างใด ซึ่งการจัดเก็บจะกระจายอยู่ในแต่ละฝ่าย แต่ละหมวดวิชา และแต่ละงาน โดยที่แต่ละฝ่าย หมวด และงานนั้น จะจัดเก็บข้อมูลของตนเองไว้ ซึ่งจัดเป็นเอกสารสารสนเทศเฉพาะฝ่าย หมวด และงานของตนเอง ซึ่งข้อมูลที่แต่ละฝ่าย หมวด งาน จัดไว้ในรูปเอกสาร สารสนเทศนั้น ประกอบด้วยข้อมูลด้านบุคลากร ข้อมูลด้านวัสดุ - ครุภัณฑ์ - อุปกรณ์ และข้อมูลเกี่ยวกับสถิติต่าง ๆ ที่จำเป็นของแต่ละฝ่าย หมวด และงาน เช่น สถิติผลการสอบของนักเรียนที่เรียนวิชาต่าง ๆ ของแต่ละหมวดวิชา สถิติจำนวนคาบการสอนแทนของครู/อาจารย์ แต่ละคนในหมวดในปีที่ผ่านมา เป็นต้น

5. การจัดทำ แบบฟอร์มมาตรฐานที่จำเป็นต้องใช้หรือ เป็นส่วนประกอบในการวางแผนร่วมกัน ในการจัดทำแบบฟอร์มมาตรฐานที่จำเป็นต้องใช้เป็นส่วนประกอบในการจัดทำแผนร่วมกัน นั้น แบบฟอร์มที่ทุกฝ่าย หมวด และงาน จะต้องใช้เหมือนกันทั้งหมด มีอยู่ 2 แบบคือ

- 1) แบบฟอร์มสำหรับการจัดทำร่างโครงการ/งาน และ
2. แบบฟอร์มสำหรับแสดงรายการวัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การเรียนการสอนที่จะจัดซื้อตามโครงการ/งาน ที่เสนอ ซึ่งแบบฟอร์มแต่ละอย่างมีเนื้อหาสาระที่สำคัญ ๆ ดังนี้คือ

- แบบฟอร์มสำหรับการจัดทำร่างโครงการมีเนื้อหาสาระที่สำคัญประกอบด้วย ชื่อแผนงาน, ชื่อ(โครงการ, งาน), ลักษณะโครงการ, หลักการและเหตุผล, วัตถุประสงค์, เป้าหมาย, พื้นที่ดำเนินงาน, ระยะเวลาดำเนินงาน, วิธีดำเนินการ, เนื้อหาสาระ, งบประมาณ, ผู้รับผิดชอบโครงการ, หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง, การติดตามประเมินผล, ผลที่คาด

ว่าจะได้รับ, ผู้เขียนโครงการ ความเห็นของฝ่าย หมวด งาน และความเห็นของผู้บริหาร

- แบบฟอร์มสำหรับแสดงรายการวัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนการสอน

เนื้อหาสาระประกอบด้วยระบุหมวดวิชา/ฝ่าย/งาน, โครงการ/งาน, รายการ, จำนวนหน่วย, ราคาต่อหน่วย, รวม และ หมายเหตุ

6. การจัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนงานวางแผน ในด้านการจัดทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนงานวางแผนของโรงเรียนนั้น จากการศึกษาสามารถแบ่งได้ 4 ด้านคือ 1) ด้านบุคลากร 2) ด้านสถานที่ทำงาน 3) ด้านงบประมาณ และ 4) ด้านวัสดุ - อุปกรณ์ โดยในแต่ละด้านมีการจัดดำเนินการดังต่อไปนี้

- ด้านบุคลากร ได้จัดให้มีคณะกรรมการงานวางแผนของโรงเรียนขึ้นโดยเฉพาะตามคำสั่งโรงเรียนลิรินธร ที่ 154/2529 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการงานวางแผนงานโรงเรียน ลงวันที่ 16 ธันวาคม 2529 ประกอบด้วย 1) นายวัฒนา อิ่มชื่น เป็นหัวหน้า 2) นายธีระมิตรสูงเนิน 3) นายวัฒนะ ฉายาพร 4) นายจำลอง ประจักษ์เกียรติ 5) นายศักดิ์ชัย ผลเพิ่มพูล 6) นางเจริญศรี วรวัชรพงศ์ 7) นายชัชวาล ลากจิตร เป็นกรรมการ 8) นางเพ็ญทิพย์ กองวารี เป็นกรรมการและเลขานุการ และ 9) นางสาวผกายมาศ ศรีตะลานุกค์ เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

- ด้านสถานที่ทำงาน ได้จัดให้ใช้ห้องเอนกประสงค์ ที่อาคาร 1 เป็นห้องทำงานสำหรับงานแผนงานเป็นการเฉพาะ

- ด้านงบประมาณ โรงเรียนได้จัดสรรงบประมาณไว้สำหรับงานแผนงานโดยเฉพาะจากการศึกษาพบว่า งบประมาณที่ได้จัดสรรไว้สำหรับงานแผนงานตามแผนปฏิบัติงาน ปีการศึกษา 2532 นั้น มียอดงบประมาณรวม 21,000 บาท (แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2532 :

- ด้านวัสดุ - อุปกรณ์ โรงเรียนได้จัดหาวัสดุ - อุปกรณ์ ให้ใช้ ซึ่งได้แก่ วัสดุสำนักงาน เช่น กระดาษ เครื่องเขียน แฟ้ม ฯลฯ โดยใช้งบประมาณจากส่วนของงบประมาณฝ่ายบริหารจัดซื้อนอกเหนือจากงบประมาณเฉพาะของงานแผนงานเอง

7. การศึกษาเอกสาร คำแนะนำ หนังสือ หรือคำชี้แจงต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผนของโรงเรียน จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า ในส่วนของการศึกษาเอกสาร คำแนะนำ หนังสือ หรือคำชี้แจงต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนของ



โรงเรียนนั้น โรงเรียนได้รับเอกสารประกอบการจัดทำแผนที่กรมสามัญศึกษาจัดส่งมาให้โรงเรียน ซึ่งเอกสารต่าง ๆ ที่กรมสามัญศึกษา จัดส่งให้โรงเรียนใช้ประกอบในการจัดทำแผนที่นั้น เท่าที่พบ มีดังนี้คือ

1. เอกสารที่ กม.60/30 "คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนและคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด
2. เอกสารทิศทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา
3. กรอบนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการส่งเสริมโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชนิพนธ์

นอกจากเอกสารที่กรมสามัญศึกษาจะส่งมาให้โรงเรียนใช้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดทำแผนแล้ว ยังพบอีกว่าในการจัดทำแผนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนยังใช้แผนปฏิบัติการของโรงเรียนสตรีนคร ในปีที่ผ่าน ๆ มา และผลการประเมินงาน/โครงการของทุกฝ่าย ทมวด และงานที่งานแผนงานจัดทำขึ้นก่อนที่จะเริ่มต้นการจัดทำแผนใหม่เป็นแนวปฏิบัติเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนของโรงเรียนด้วย

8. การกำหนดนโยบายการวางแผนของโรงเรียน ในการกำหนดนโยบายการวางแผนของโรงเรียนนั้น นายวัฒนา อิ่มชื่น หัวหน้างานแผนงานของโรงเรียน เป็นผู้จัดทำร่างนโยบายขึ้นพร้อมกับการจัดทำร่างนโยบายของโรงเรียนทั้งหมด และนโยบายในการจัดทำแผนที่นั้นจัดให้เป็นนโยบายรวมอยู่ในนโยบายของโรงเรียน ร่างนโยบายดังกล่าวนี้ เมื่อผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความเห็นชอบแล้ว ถือว่าร่างนโยบายนั้นได้รับการอนุมัติให้เป็นนโยบายของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานของโรงเรียนต่อไป ซึ่งจากการศึกษานโยบายของโรงเรียนพบว่า นโยบายเกี่ยวกับการวางแผนของโรงเรียนนั้น ปรากฏอยู่ในนโยบายด้านการพัฒนาระบบการบริหารและสนับสนุน ซึ่งระบุว่า จัดให้มีการส่งเสริมการวางแผนในโรงเรียน โดยให้ฝ่าย ทมวด และงานของโรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาการติดตามการปฏิบัติงาน โครงการ ยกย่องผลงาน โครงการดีเด่น ให้การสนับสนุนในด้านความคิดและเผยแพร่ผลงานของงานโครงการ (แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2532: 13)

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมการสำหรับการวางแผน จากการศึกษาในขั้นของการเตรียมการเพื่อการวางแผนของโรงเรียนสตรีนคร จังหวัดสุรินทร์ ตามขั้นตอนดังกล่าวมาแล้วนั้น เกี่ยวกับ เรื่องปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมึ้น้อยมากเท่าที่พบในช่วงแรกของการเริ่มแรก

ที่ให้แต่ละฝ่าย ทมวด งาน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนนั้น จะมีครู/อาจารย์ บางคนยังไม่เข้าใจ เรื่องการวางแผน แต่ในปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนสิรินธร ไม่มีปัญหาในขั้นของการเตรียมการ สำหรับการวางแผน

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเพื่อให้การเตรียมการสำหรับการวางแผนของ โรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการศึกษาและประมวลข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง แก้ไขให้การเตรียมการในการจัดทำแผนของโรงเรียนสิรินธร ให้ดีขึ้นนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียน กล่าวว่า ควรจะมีการทบทวน งาน/โครงการเก่า ๆ ที่ทำมาแล้วว่าดีหรือไม่ก่อนที่จะดำเนินการ จัดทำใหม่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการกล่าวว่า ในการจัดทำงานโครงการนั้น ควรพิจารณาให้ ดีว่างาน/โครงการใด ที่ทำได้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณโดยหาสิ่งอื่นทดแทนได้ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายบริการได้กล่าวว่า ข้อมูลเบื้องต้นที่นำมาใช้ประกอบในการจัดทำแผนนั้นควรชัดเจน

กล่าวโดยสรุป ในส่วนของการปรับปรุงให้การเตรียมการสำหรับการวางแผนเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพนั้น ควรปรับปรุงในส่วนต่าง ๆ ดังนี้ 1) ก่อนที่จะทำแผนใหม่ ควรทบทวนงาน/ โครงการเก่า ๆ ที่ทำมาแล้วว่าดีหรือไม่ 2) ควรพิจารณาให้ดีว่างาน/โครงการใดบ้างที่ไม่ต้อง ใช้งบประมาณ โดยหาสิ่งอื่นทดแทนได้ และ 3) ควรจัดทำข้อมูลให้ชัดเจนมากขึ้น

2. ขั้นการจัดทำแผน

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมสำหรับการจัดทำแผน ในส่วนของการดำเนินงาน การจัดทำแผนของโรงเรียนสิรินธร จังหวัดสุรินทร์นี้ จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า ในขั้นของ การจัดทำแผนในโรงเรียนสิรินธร นั้น ได้มีการดำเนินกิจกรรมในส่วนที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดการจัดทำแผนของโรงเรียนก่อนที่จะนำแผนไปปฏิบัติในการจัด ทำแผน
2. การมอบหมายงานให้ฝ่าย ทมวด และงานรับผิดชอบในการจัดทำแผน
3. การจัดทำแผนของฝ่าย ทมวด และงาน
4. การกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์และนโยบายในการจัดทำแผน
5. การพิจารณาเลือกงาน/โครงการ เข้าเป็นส่วนของแผนของโรงเรียน
6. การตัดสินใจอนุมัติกำหนด เป็นแผนงานของโรงเรียน

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียนและจัดทำแผนพัฒนาของฝ่าย ทมวด และงาน

จากกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ ดังที่กล่าวมานี้พบว่าในแต่ละกิจกรรมนั้น โรงเรียนลิรินธรมีการดำเนินงานดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานในการจัดทำแผนของโรงเรียนก่อนที่จะนำไปปฏิบัติในการจัดทำแผน การดำเนินการในการจัดทำแผนก่อนที่จะนำไปปฏิบัตินั้น จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ นายวัฒนา อิ่มชื่น หัวหน้างานแผนงานได้กล่าวว่า การจัดทำแผนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนได้จัดทำตามขั้นตอนของการจัดทำแผนตามแนวทางที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ในคู่มือการจัดทำแผนในเอกสารเล่มที่ 60/30 แต่การดำเนินการนั้นจะส่งช้ากว่าตามกำหนดการนั้นประมาณ 1 เดือน โดยโรงเรียนได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ ขั้นที่ 1 หัวหน้างานแผนงานวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการ แล้วจัดทำร่างนโยบายของโรงเรียนสำหรับปีการศึกษาต่อไป (ภายในเดือนธันวาคม) ขั้นที่ 2 หัวหน้างานแผนงานเข้าร่วมประชุมกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาจังหวัดสุรินทร์ เพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการจำแนกเป็นปัญหาและความต้องการร่วมกัน ปัญหากลุ่มย่อย และปัญหาเฉพาะโรงเรียนภายในกลุ่ม (ภายในวันที่ 1 - 15 มกราคม) ขั้นที่ 3 กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาจังหวัดสุรินทร์ วิเคราะห์กำหนดทางเลือกและแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (ภายในวันที่ 16 - 31 มกราคม) และขั้นที่ 4 โรงเรียนลิรินธร จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี (ภายในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ - 31 มีนาคม)

2. การมอบหมายงานให้ฝ่าย ทมวด และงาน รับผิดชอบในการจัดทำแผน ในการจัดทำแผนของโรงเรียนลิรินธร ในแต่ละปีการศึกษานั้น จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า โรงเรียนโดยงานแผนงานจะมอบหมายงานในการจัดทำแผนให้ฝ่าย ทมวด และงาน รับผิดชอบ โดยได้มอบแบบฟอร์มของการจัดทำร่างโครงการให้กับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าทมวด และหัวหน้างาน เพื่อให้ไปดำเนินการจัดทำร่างโครงการที่แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน จะดำเนินการจัดทำในปีการศึกษาต่อไป ซึ่งการจัดทำร่างโครงการนั้น จะสอดคล้องกับลักษณะงานที่แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน นั้น ๆ รับผิดชอบอยู่

3. การจัดทำแผนของฝ่าย ทมวด และงาน ในการดำเนินงานจัดทำแผนของฝ่าย ทมวด และงานนั้น เมื่อหัวหน้าฝ่าย ทมวด และงาน ได้รับมอบหมายงานจากงานแผนงานไปแล้ว แต่ละส่วนนำไปดำเนินการดังนี้

- ในระดับฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายมีงานในฝ่ายเป็นจำนวนมาก เมื่อได้รับมอบหมาย งานการจัดทำแผนไปแล้ว หัวหน้าฝ่ายจะประชุมครู/อาจารย์ ที่รับผิดชอบงานในฝ่ายนั้น ๆ แล้ว หัวหน้างานชี้แจงรายละเอียดของการจัดทำแผนให้ทราบ เกี่ยวกับการจัดทำร่างโครงการที่แต่ละงาน ในฝ่ายรับผิดชอบ แล้วให้แต่ละงานในฝ่ายไปดำเนินการจัดทำร่างโครงการ เมื่อแต่ละงานจัดทำ ร่างโครงการเสร็จแล้ว จะนำส่งให้หัวหน้าฝ่ายพิจารณา เพื่อส่งให้งานแผนงานต่อไป

- ในระดับหมวดวิชา เมื่อหัวหน้าหมวดวิชาได้รับมอบหมายงานการจัดทำแผน มาดำเนินการแล้ว หัวหน้าหมวด/ครู/อาจารย์ ภายในหมวดของตนประชุมปรึกษาหารือเพื่อ แจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานจัดทำแผน จากนั้นจะมีการระดมสมองในการคิดและจัดทำร่างโครงการ เมื่อได้โครงการที่ครู/อาจารย์ ได้เสนอและพิจารณาร่วมกันแล้ว จากนั้นจะมอบหมายให้ครู/อาจารย์ ที่มีความรู้หรือเชี่ยวชาญในโครงการนั้น ๆ เป็นผู้จัดทำร่างโครงการ เมื่อครู/อาจารย์ เขียนเสร็จแล้ว จะนำเสนอให้หัวหน้าหมวดวิชารวบรวม เพื่อจัดส่งให้งานแผนงานต่อไป

4. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบายในการจัดทำแผน ในการกำหนด ทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบายในการจัดทำแผนของโรงเรียนนั้น หัวหน้างานแผนงานจะเป็น ผู้กำหนดแนวทางตามปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย สภาพปัจจุบันและปัญหา นโยบาย เป้าหมาย และมาตรการตามนโยบาย จากการกำหนดที่กล่าว มานั้น จะครอบคลุมถึงทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบาย ในการดำเนินงานของโรงเรียนค่อนข้าง ชัดเจน (ดูรายละเอียดของวัตถุประสงค์ นโยบาย ได้ในภาคผนวก ง หน้า 265 - 272)

5. การพิจารณาเลือกงานหรือโครงการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนของโรงเรียน ในแต่ละ ปีที่โรงเรียนดำเนินงานในการจัดทำแผนนั้นเมื่อฝ่าย หมวด และงาน จัดทำร่างโครงการเสนอ ให้งานแผนงานรวบรวมแล้ว งานแผนงานจะนำร่างโครงการของทุกฝ่าย หมวด และงาน เสนอ ให้คณะกรรมการพิจารณางาน/โครงการ ประจำปีการศึกษาของโรงเรียนพิจารณาคัด เลือกเข้า เป็นส่วนหนึ่งของแผนของโรงเรียน ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวจะประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้ง 4 ฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชาทุกหมวด และหัวหน้างานทุกงาน ส่วน หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการนั้น นางปลั่งศรี มูลศาสตร์ ผู้อำนวยการโรงเรียน กล่าวว่า 1) งาน/โครงการ นั้นจะต้องอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่าย หมวด และงานนั้น ๆ 2) งานและโครงการนั้นจะต้องอยู่ในจุดเน้นและนโยบายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ นายโกล มูลสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กล่าวว่า งานหรือโครงการนั้น ๆ จะต้องพิจารณาถึงความจำเป็นก่อนหลังที่

จะต้องดำเนินการ ส่วนนายวัฒนา อิ่มชื่น หัวหน้างานแผนงานกล่าวว่า 1) งานหรือโครงการนั้นจะต้องมีความเร่งด่วนของงาน/โครงการที่จะต้องดำเนินการ 2) งานหรือโครงการนั้นจะต้องเป็นงาน/โครงการ ที่สร้างสรรค์ 3) งานหรือโครงการนั้นจะต้องมีความเป็นไปได้ในการจัดทำ และ 4) งานหรือโครงการนั้น ๆ จะต้องเป็นงานที่ต้องทำประจำของฝ่าย ทมวด และงานนั้น ๆ

6. การตัดสินใจอนุมัติกำหนดเป็นแผนงานของโรงเรียน ในการตัดสินใจอนุมัติเพื่อกำหนดให้เป็นแผนงานของโรงเรียนถือว่า ร่างโครงการที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกจากคณะกรรมการพิจารณางาน/โครงการ ประจำปีการศึกษาของโรงเรียนนั้น ผ่านการพิจารณาและนำไปดำเนินการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและแผนพัฒนาของฝ่าย ทมวด และงานต่อไป

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียนและการจัดทำแผนพัฒนาของฝ่าย ทมวด และงาน ในการดำเนินงานจัดทำแผนของโรงเรียนสิรินธร จังหวัดสุรินทร์ นั้นมีการจัดทำแผนอยู่ 2 ประเภท คือ แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียน และแผนพัฒนาของแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน ซึ่งการดำเนินงานนั้นมีรายละเอียดของการจัดทำแผนในแต่ละประเภท ดังต่อไปนี้

- การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา การดำเนินงานจะเป็นไปตามขั้นตอนสำคัญ ๆ ดังที่ระบุไว้ในแผนภูมิการจัดทำแผนในตอนต้น คือ ภายในช่วงเดือนธันวาคม แต่ละฝ่าย ทมวด งาน จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการในส่วนของตนเอง และหัวหน้างานแผนงานจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการโดยส่วนรวมของโรงเรียน แล้วจัดทำเป็นร่างนโยบายของโรงเรียนสำหรับปีการศึกษาต่อไป ภายในช่วงวันที่ 1 - 15 มกราคม หัวหน้างานแผนงานเข้าร่วมประชุมกลุ่มโรงเรียน กรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ เพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการของกลุ่ม ภายในวันที่ 16 - 31 มกราคม กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ เพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการของกลุ่ม ภายในวันที่ 16 - 31 มกราคม กลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ทำการวิเคราะห์กำหนดทางเลือก และแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน และภายในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ - 31 มีนาคม โรงเรียนสิรินธร ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยงานแผนงานจะจัดเตรียมเอกสารและแบบฟอร์มที่ใช้ร่วมกันในการจัดทำแผนให้แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน นำไปดำเนินการจัดทำแผน ซึ่งเอกสารต่าง ๆ ที่งานแผนงานจัดทำ หัวหน้าฝ่าย ทมวด และงาน นำไปใช้

ประกอบการจัดทำแผนได้แก่ กรอบนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน, ทิศทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา, จัดตั้งชีวิตแนวปฏิบัติเพื่อสนองนโยบายและนโยบายประจำปีการศึกษาของโรงเรียนลิรินธร ส่วนแบบฟอร์มทีมงานแผนงานจัดให้แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน นำไปใช้จัดทำแผนร่วมกัน ได้แก่ แบบฟอร์มการจัดทำร่างโครงการ/งาน และแบบฟอร์มแสดงรายการวัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การเรียนการสอน ที่ใช้ประกอบในรายละเอียดของการใช้จ่ายงบประมาณในโครงการที่จัดทำร่าง

- เมื่อแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน ได้รับเอกสารและแบบฟอร์มดังกล่าวแล้ว

(สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2532 ฝ่าย ทมวด และงาน ได้รับ เอกสารและแบบฟอร์ม ในวันที่ 10 มกราคม 2532) หัวหน้าฝ่าย ทมวด และงาน จะเชิญครู/อาจารย์ ในส่วนของตนเอง ประชุมเพื่อระดมสมองกันในการเสนองานหรือโครงการแล้วมีการพิจารณาเลือกงานหรือโครงการ นั้นในที่ประชุมของแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน เมื่อได้งานและโครงการที่ฝ่าย ทมวด และงานนั้น ๆ จะจัดทำแล้ว จากนั้นจะพิจารณามอบให้ครู/อาจารย์ ที่มีความรู้หรือคิดว่าเหมาะสมที่จะจัด เขียน ร่างโครงการ นำแบบฟอร์มของการจัดทำร่างโครงการไปจัดทำร่างโครงการและ เมื่อครู/อาจารย์ ที่ได้รับมอบหมายให้จัดทำร่างโครงการจัดทำเสร็จแล้ว จะนำร่างโครงการนั้นมาให้หัวหน้าฝ่าย ทมวด และงาน ของตนเองพิจารณาคำว่า ๆ และเก็บรวบรวมเพื่อนำส่งให้งานแผนงานต่อไป

- หลังจากทีแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน ส่งร่างโครงการให้งานแผนงานครบหมดแล้ว งานแผนงานจะนำโครงการทั้งหมดของทุกฝ่าย ทมวด งานนั้น มาจัดพิมพ์ เฉพาะชื่อของงาน หรือโครงการ และงบประมาณที่ใช้ แล้วนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณางาน/โครงการ ประจำปีการศึกษาของโรงเรียนพิจารณาคัดเลือก เพื่ออนุมัติกำหนดเป็นส่วนของแผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษาของโรงเรียนต่อไป ซึ่งในการพิจารณาคัดเลือกนั้น หัวหน้าฝ่าย ทมวด และงาน จะชี้แจงรายละเอียด และความต้องการในฝ่าย ทมวด และงาน ของตนเองให้คณะกรรมการดังกล่าวนั้นทราบ พร้อมกับแก้ไขปรับปรุงงานหรือโครงการตามที่คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการ นั้น เสนอให้แก้ไขปรับปรุง หลังจากทีคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการ ของทุกฝ่าย ทมวด และงาน เสร็จแล้ว งานแผนงานจะนำร่างโครงการ/งาน ทั้งหมดที่ผ่านการพิจารณาแล้ว ไปจัดพิมพ์และทำเป็นรูปเล่มของแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา ของโรงเรียนเพื่อนำไปเป็นเครื่องมือในการบริหารของโรงเรียนต่อไป ซึ่งการจัดทำดังกล่าวจะ เสร็จสิ้นภายในวันที่ 31 มีนาคม ของทุกปี

- การจัดทำแผนพัฒนาของฝ่าย หมวด และงาน ในการดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาของฝ่าย หมวด และงานนั้น ฝ่าย หมวด และงาน จะวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการเฉพาะในส่วนของตนเอง และนำเอาร่างโครงการของตนเองที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือกของคณะกรรมการพิจารณา/โครงการ ประจำปีการศึกษาของโรงเรียนแล้ว ไปจัดพิมพ์ในแผนพัฒนาของฝ่าย หมวด และงาน ซึ่งรูปแบบของแผนพัฒนาของฝ่าย หมวด และงานนั้น จะมีสาระสำคัญ ๆ ประกอบไปด้วยส่วนที่เป็น สารสนเทศ (บุคลากร, วัสดุครุภัณฑ์, อุปกรณ์ และสถิติต่าง ๆ ที่จำเป็น), สภาพปัจจุบันและปัญหา, นโยบาย, เป้าหมาย, มาตรการตามนโยบาย, งาน/โครงการ, สรุปงบประมาณของงาน/โครงการ และปฏิทินปฏิบัติงาน โดยรูปแบบแผนพัฒนาดังกล่าวนั้น งานแผนงานของโรงเรียนเป็นผู้กำหนดให้เป็นไปในแนวเดียวกันทุกฝ่าย หมวด และงาน ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนาของฝ่าย หมวด และงาน จะเสร็จสิ้นภายในเดือนมิถุนายน สำหรับแผนพัฒนาของปีการศึกษา 2532 แผนพัฒนาดังกล่าวนั้นจะนำไปใช้เป็นคู่มือการทำงานในฝ่าย หมวด และงาน ของตนเองโดยเฉพาะ

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในขั้นของการจัดทำแผน จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า โรงเรียนลิรินธร มีการจัดทำแผน 2 ประเภทคือ แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียน กับแผนพัฒนาของฝ่าย หมวด และงาน นั้น จากการประมวลสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดทำแผนทั้ง 2 ประเภทนั้น ปรากฏว่า การจัดทำแผนพัฒนาของฝ่าย หมวด และงาน ต่าง ๆ นั้น ไม่ปรากฏว่ามีปัญหา เพราะโครงการหรืองานที่นำมาจัดแผนพัฒนานั้นได้รับการพิจารณาคัดเลือกโดยคณะกรรมการพิจารณา/โครงการ ของโรงเรียนแล้ว

ส่วนข้อมูลต่าง ๆ ภายในฝ่าย หมวด และงานนั้น ในแต่ละปีมีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก สำหรับในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียนนั้น มีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญเท่าที่เคยปรากฏคือ การจัดทำร่างโครงการของฝ่าย หมวด และงาน ล่าช้า ส่งไม่ครบตามกำหนดเวลาทำงานแผนงานให้ส่ง

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการจัดทำแผน ในการดำเนินงานจัดทำแผนของโรงเรียนลิรินธร จังหวัดสุรินทร์ ที่ผ่านมานั้น ยังมีส่วนที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานในการจัดทำแผนของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ทำการประมวลข้อเสนอแนะจากการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่าน ได้กล่าวไว้ดังนี้ นางปลั่งศรี มูลศาสตร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกล่าวว่า ควรจะมีการประเมินดู

แผนที่เคยทำมาแล้ว ว่าได้ผลหรือไม่เพียงใด แล้วนำเอาจุดบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไข นายโกลน บุญสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า ควรจะมีการชี้แจงให้บุคลากรของโรงเรียน เข้าใจเรื่องแผนและเห็นความสำคัญของแผนมากขึ้น นางละออ จงอยู่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายธุรการ กล่าวว่า การจัดทำแผนของโรงเรียนควรพิจารณาดูความเหมาะสมของท้องถิ่น การวางแผนควรสนับสนุนและส่งเสริมให้เด็กนักเรียน เป็นผู้ผลิตมากกว่าที่จะเป็นผู้บริโภค นางประโยชน์ ศรีตะลานุกค์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า กรมควรจะมีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องของการที่ให้โรงเรียนจัดทำแผน ส่วนนายวัฒนา อิ่มชื่น หัวหน้างานแผนงาน กล่าวว่า ในระดับหมวดวิชาควรมีการประสานงานกัน ในระหว่างจัดทำร่างโครงการ เพื่อจะไม่เกิดการซ้ำซ้อนกัน

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า ในการดำเนินการเพื่อปรับปรุงให้การจัดทำแผนของโรงเรียน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น ควรมีการดำเนินงานดังนี้

1. ประเมินแผนที่เคยจัดทำมาแล้วว่าจะปรับปรุงในเรื่องใดเพิ่มขึ้นอีก
2. ชี้แจงให้ครู/อาจารย์ ของโรงเรียน เห็นความสำคัญของการจัดทำแผน
3. การจัดทำแผนของโรงเรียน ควรเน้นให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมให้นักเรียน เป็นผู้ผลิตมากกว่าผู้บริโภค
4. ในระดับหมวดวิชา ควรมีการประสานงานกัน ในระหว่างการจัดทำร่างโครงการ เพื่อไม่ให้โครงการซ้ำซ้อนกัน
5. กรมสามัญศึกษาควรมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำแผนของโรงเรียนอย่างชัดเจน

3. ขั้นการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ จากการศึกษา วิจัยระบบงานวางแผนในโรงเรียนสิรินธร จังหวัดสุรินทร์ นั้น พบว่า ในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ โรงเรียนได้ดำเนินการโดยมีขั้นตอนของกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนงานหรือแผนปฏิบัติการในการจัดทำแผน
2. การชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบงานวางแผนและผู้ร่วมปฏิบัติงานวางแผนทราบ เรื่องของการจัดทำแผน
3. การจัดทำแผนของฝ่าย หมวด และงาน

4. การประสานงานในการวางแผนของโรงเรียน

5. การจัดสรรเงินงบประมาณหรือวัสดุอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการวางแผน

จากขั้นตอนของกิจกรรมต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้น จากการศึกษาพบว่า แต่ละขั้นตอนมีวิธีการดำเนินงานดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การกำหนดแผนงานหรือแผนปฏิบัติการในการจัดทำแผน ในการกำหนดแผนหรือแผนปฏิบัติการในการจัดทำแผนของโรงเรียนนั้น จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนไม่ได้กำหนดแผนปฏิบัติในการดำเนินงานไว้แน่นอน ชัดเจนแต่อย่างใด แต่จากการศึกษานั้น ทำให้ทราบได้จากพฤติกรรมการทำงานแผนงานว่า การดำเนินงานจัดทำแผนจะเริ่มต้นทำจริง ๆ ตั้งแต่เดือนธันวาคม การจัดทำจะเสร็จสิ้นภายในเดือนมีนาคม สำหรับแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียน แต่ในส่วนของแผนพัฒนาของฝ่าย หมวด และงานต่าง ๆ นั้น จะเริ่มต้นพร้อม ๆ กับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา แต่จะสิ้นสุดช้ากว่า คือ การจัดทำแผนพัฒนาจะเสร็จประมาณภายในเดือนมิถุนายน

2. การชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบงานวางแผนและผู้ร่วมปฏิบัติงานวางแผนทราบ เรื่องของการจัดทำแผน ในแต่ละปีการศึกษาที่โรงเรียนลิรินธร จะเริ่มให้แต่ละฝ่าย หมวด และงานไปดำเนินการจัดทำแผนนั้น หัวหน้างานแผนงานจะเป็นผู้ชี้แจงรายละเอียดของการดำเนินการจัดทำแผนให้ทราบ สำหรับการจัดทำแผนของปีการศึกษา 2532 นั้น หัวหน้างานแผนงานได้แจ้งเรื่องการจัดทำแผนให้กับผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าหมวดทุกหมวด และหัวหน้างานทุกงาน ในการประชุมเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2532 โดยได้แจ้งให้ทราบว่า การจัดทำแผนปี 2532 จะต้องส่งจังหวัดภายในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2532 การจัดทำแผนนั้น ให้พิจารณาถึงกรอบนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการส่งเสริมโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน การจัดทำแผนงาน/โครงการ ให้พิจารณาให้เข้าประเด็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) แผนงานพัฒนาผลการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 2) แผนพัฒนาการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ 3) แผนงานพัฒนาการบริหารโรงเรียนด้านธุรการและการบริการ 4) แผนงานพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน นอกจากนี้ ยังแจ้งให้ทราบอีกว่า ให้หมวด/งานต่าง ๆ ทำแผนงาน/โครงการ ส่งให้งานแผนงานภายในวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2532 เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก งาน/โครงการ ของโรงเรียนได้ทำการพิจารณาคัดเลือกเพื่ออนุมัติให้เป็นส่วนประกอบของแผนปฏิบัติการของโรงเรียนต่อไป และเมื่อชี้แจงเสร็จแล้ว ในวันที่ 10 มกราคม 2532 งานแผนงานได้แจกแบบฟอร์มของ

การจัดทำร่างโครงการ/งาน ให้ในที่ประชุมครู/อาจารย์ ทั้งหมดของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนได้มีการประชุมครู/อาจารย์ ของโรงเรียนทั้งหมดทุกวันอังคารอยู่แล้ว นอกจากแบบฟอร์มนี้แล้วยังได้แจกเอกสารดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นให้หัวหน้าฝ่าย หมวด และงาน ไปใช้ประกอบในการจัดทำแผนในวันที่ 10 มกราคม 2532 นี้ด้วย

3. การจัดทำแผนของฝ่าย หมวด และงาน การดำเนินงานในการจัดทำแผนในระดับฝ่าย หมวด และงานนั้น จากการศึกษาวิจัยระบบงานวางแผนของโรงเรียนสิรินธร พบว่า การทำงานแผนงานของฝ่ายและงานสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดของแต่ละฝ่ายที่มีงานเฉพาะรับผิดชอบอยู่ในส่วนของหมวดวิชานั้นจะมีการดำเนินงานแยกออกให้เห็นชัดเจน ซึ่งต่างกันในระดับฝ่ายและงาน ซึ่งแต่ละระดับนั้นมีวิธีการดังต่อไปนี้

- ในระดับฝ่ายและงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในการทำงาน ทั้งนี้เพราะว่าแต่ละฝ่ายจะมีงานที่รับผิดชอบในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป และงานจะไม่เท่ากัน ในการบริหารงานของโรงเรียนแบ่งการทำงานออกเป็น 4 ฝ่าย ซึ่งมีงานที่ทำแตกต่างกันออกไป ซึ่งในการดำเนินงานจัดทำแผนของฝ่ายและงานในสังกัดนั้น มีวิธีการของแต่ละฝ่าย ดังนี้

- ฝ่ายวิชาการและงานในฝ่าย การทำงานแผนงานนั้น หัวหน้างานแผนงานจะเป็นผู้นำเอาแบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำร่างโครงการไปให้กับครู/อาจารย์ ที่ทำงานในฝ่ายวิชาการด้วยตนเอง เพราะงานแผนงานขึ้นอยู่กับฝ่ายวิชาการโดยตรง ซึ่งการจัดทำร่างโครงการครู/อาจารย์ ในฝ่ายจะช่วยกันร่างโครงการและงานต่าง ๆ ที่ฝ่ายวิชาการจะดำเนินการในปีต่อไป เมื่อร่างโครงการเสร็จแล้ว หัวหน้างานแผนงานจะเป็นผู้รวบรวมร่างโครงการ ซึ่งในปีการศึกษา 2532 นั้น ฝ่ายวิชาการเสนองานและโครงการทั้งหมด 8 งาน 7 โครงการ โดยได้รับอนุมัติบรรจุในแผนทั้งหมด

- ฝ่ายปกครอง เนื่องจากการทำงานในฝ่ายปกครอง ลักษณะงานไม่ได้แยกเป็นงานให้เห็นเด่นชัด โดยการทำงานของฝ่ายปกครองจะทำกันในรูปของคณะกรรมการ ฝ่ายปกครอง จะนำเอาแบบฟอร์มและเอกสารที่งานแผนงานแจกให้ขึ้นมา แล้วประชุมปรึกษาหารือกันในคณะกรรมการฝ่ายปกครอง ถึงการเขียนรายงานหรือโครงการ ที่ฝ่ายปกครองจะดำเนินงานสำหรับปีการศึกษาต่อไป ซึ่งงานของฝ่ายปกครองส่วนใหญ่จะเป็นงานประจำ การเขียนรายงานหรือโครงการจึงคล้าย ๆ กับของปีที่ผ่าน ๆ มา โดยมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก การทำงานของฝ่ายปกครองนั้น ถึงแม้จะทำในรูปของคณะกรรมการแต่การเขียนรายงานหรือ

โครงการ จะจัดทำอยู่เพียง 2 คนเท่านั้น คือผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กับนายประจูด สระศรีรัตน์ ซึ่งเป็นเลขานุการคณะกรรมการฝ่ายปกครอง และนั่งทำงานอยู่ที่ฝ่ายปกครองโดยตลอด ซึ่งปรากฏว่างานและโครงการที่ฝ่ายปกครองเสนอที่จะจัดทำในปีการศึกษา 2532 มีอยู่ 1 งาน 3 โครงการ และได้รับอนุมัติทั้งหมด

- ฝ่ายบริการ งานที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของฝ่ายบริการนั้น ลักษณะงานจะแยกการทำงานให้เห็นเด่นชัด ซึ่งแต่ละงานมีความเป็นอิสระ สำหรับการดำเนินงานในส่วนของตนเอง โดยมีบุคลากรและสถานที่ทำงานแยกเป็นการเฉพาะ ซึ่งงานที่สำคัญ ๆ ในฝ่ายบริการ ประกอบด้วยงานพยาบาล งานห้องสมุด งานโภชนาการ งานแนะแนว งานโสตทัศนศึกษา และงานประชาสัมพันธ์ การจัดทำแผนงานของฝ่ายบริการนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการและหัวหน้างานแต่ละงานในฝ่ายจะเป็นผู้รับแบบฟอร์มของการจัดทำร่างโครงการและเอกสารที่ใช้ประกอบในการจัดทำแผน ที่งานแผนงานแจกให้ด้วยตนเองในที่ประชุม เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2532 เมื่อแต่ละงานรับเอาแบบฟอร์มในการจัดทำร่างงานหรือโครงการ พร้อมกับ เอกสารดังกล่าวไปแล้ว แต่ละงานนำไปดำเนินการจัดทำร่างงานหรือโครงการในงานของตนเอง โดยทำการปรึกษาหารือกันกับครู/อาจารย์ ที่ทำงานร่วมกันในแต่ละงาน แล้วแบ่งกันเขียนร่างโครงการหรืองานที่จะจัดทำในปีการศึกษาต่อไป เมื่อแต่ละคนเขียนร่างโครงการเสร็จแล้ว ก็นำมาช่วยกันพิจารณา แล้วหัวหน้างานแต่ละงานนำร่างโครงการหรืองานที่ทำเสร็จแล้วนั้นส่งให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ พิจารณาอีกครั้ง และเมื่อผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการพิจารณาแล้ว เห็นชอบด้วย ก็ให้นำเอาโครงการหรืองานของแต่ละงานนั้นส่งให้งานแผนงานเป็นผู้รวบรวมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเสนอให้คณะกรรมการพิจารณางาน/โครงการ ของโรงเรียนพิจารณาเพื่ออนุมัติบรรจุ เป็นแผนของโรงเรียนต่อไป เมื่องานและโครงการที่แต่ละงานเสนอไปนั้นได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการของโรงเรียนแล้ว แต่ละงานนำเอาร่างโครงการและงานนั้นมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาของแต่ละงานอีกครั้งหนึ่ง เพื่อใช้เป็นคู่มือการทำงาน แต่ไม่ได้จัดทำแผนพัฒนาทุกงาน ซึ่งงานที่จัดทำแผนพัฒนาของงานได้แก่ งานห้องสมุด กับงานแนะแนว ส่วนงานที่ไม่ได้จัดทำแผนพัฒนาเฉพาะงานนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการจะนำเอามาจัดทำเป็นแผนพัฒนารวมของฝ่ายบริการอีกครั้งหนึ่ง แล้วแจกให้แต่ละงานนำไปใช้เป็นคู่มือการทำงานของฝ่ายต่อไป ซึ่งจากการศึกษาปรากฏว่า งานต่าง ๆ ในความดูแลของฝ่ายบริการนั้น ได้เสนองานและโครงการรวมทั้งหมด 13 งาน 27 โครงการ ได้รับอนุมัติบรรจุในแผนของโรงเรียน 13 งาน 26 โครงการ โดยให้ยุบรวมกัน 1 โครงการ คือ โครงการจัดหาทุนการศึกษาของงานแนะแนว กับโครงการจัดหาแบบเรียนให้

นักเรียน ของงานท้องสมุด ให้ทำร่วมกัน โดยใช้ชื่อโครงการจัดหาทุนการศึกษาของงานแนะแนว

- ฝ่ายธุรการ การดำเนินงานปฏิบัติในการจัดทำแผนของฝ่ายธุรการนั้น เนื่องจากงานที่ฝ่ายธุรการรับผิดชอบอยู่นั้นจะเป็นลักษณะงานประจำที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ จึงมีเจ้าหน้าที่หรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบประจำ เช่น งานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุ ซึ่งการทำงานดังกล่าวนี้ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ จะควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามแนวปฏิบัติของทางราชการ ในส่วนของการจัดทำแผนนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ หัวหน้างานพัสดุ หัวหน้างานการเงิน หัวหน้างานสารบรรณจะเป็นผู้รับแบบฟอร์มของการจัดทำร่างงาน/โครงการ ที่งานแผนงานแจกให้ในที่ประชุม เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2532 นั้น แล้วแต่ละงานจะไปปรึกษาหารือกันระหว่างเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในแต่ละงาน แล้วเขียนร่างโครงการหรืองาน และส่วนใหญ่จะเป็นงานมากกว่าโครงการ เพราะการทำงานของฝ่ายธุรการจะเป็นไปตามแนวปฏิบัติและระเบียบของทางราชการ ดังที่กล่าวมาแล้ว ส่วนโครงการจะมีอยู่บ้างที่เป็นการพัฒนาการดำเนินงานของฝ่ายและสนับสนุนการบริหารงานของโรงเรียนให้ดีขึ้นกว่าเดิม ในการจัดทำร่างงาน/โครงการนั้น เมื่อแต่ละงานร่างเสร็จแล้ว จะนำเสนอให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการพิจารณาถึงความเหมาะสมของการที่จะปฏิบัติงานของฝ่ายในปีการศึกษาต่อไป เมื่อผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการให้ความเห็นชอบแล้ว นำร่างโครงการ/งานทั้งหมดส่งให้งานแผนงานรวบรวมต่อไป เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณางาน/โครงการ ของโรงเรียนพิจารณาอนุมัติกำหนดเป็นแผนของโรงเรียน จากการศึกษาวิจัยพบว่า ในปีการศึกษา 2532 นั้น ฝ่ายแผนงานเสนองาน/โครงการ ทั้งหมด 8 งาน 4 โครงการ และได้รับการพิจารณาอนุมัติทั้งหมด

- ในระดับหมวดวิชา จากการศึกษาการปฏิบัติงานในการจัดทำแผนของหมวดวิชาพบว่า การทำงานนั้นมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันทุกหมวดวิชา กล่าวคือ หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้รับแบบฟอร์มการจัดทำร่างงานหรือโครงการและ เอกสารที่ใช้ประกอบในการจัดทำแผนที่งานแผนงานแจกให้ในวันที่ 10 มกราคม 2532 เมื่อแต่ละหมวดวิชาได้รับแบบฟอร์มและ เอกสารดังกล่าวไปแล้ว จากนั้นจะประชุมครู/อาจารย์ ในหมวดของตนเอง เพื่อระดมสมองร่วมกัน เสนอชื่องาน/โครงการ แล้วเขียนบนกระดานดำ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเสนอชื่อตามงาน/โครงการที่จัดทำมาแล้วในปีที่ผ่านมา เมื่อภายในหมวดวิชาตกลงเลือกชื่องาน/โครงการ ที่แต่ละหมวดจะจัดทำในปีการศึกษาต่อไปได้แล้ว จะแบ่งกันร่างงานหรือโครงการโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับผู้ร่างแต่ละคนที่มี

ความถนัดหรือมีความรู้เกี่ยวกับงานหรือโครงการนั้น ๆ และเมื่อครู/อาจารย์ ที่ได้รับมอบหมาย ให้เขียนร่างโครงการหรืองาน ร่างเสร็จแล้วจะนำร่างโครงการ/งานนั้น เสนอให้หัวหน้าหมวดวิชา พิจารณาความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นหัวหน้าหมวดวิชา เสนอให้งานแผนงานรวบรวม เพื่อนำ ให้คณะกรรมการพิจารณางาน/โครงการของโรงเรียนพิจารณาให้ความเห็นชอบกำหนด เป็นแผนของ โรงเรียนต่อไป จากนั้นแต่ละหมวดวิชานำเอาร่างโครงการและงานที่ผ่านการพิจารณาของ คณะกรรมการพิจารณางาน/โครงการประจำปีการศึกษาของโรงเรียนแล้วมาจัดทำ เป็นส่วนประกอบ และบรรจุในแผนพัฒนาของแต่ละหมวด เพื่อใช้เป็นคู่มือการทำงานของหมวดวิชาต่อไป

4. การประสานงานในการวางแผนของโรงเรียน การประสานงานในการจัดทำแผน ของโรงเรียนลิรินธรนั้น หัวหน้างานแผนงาน เป็นผู้ประสานงานเกี่ยวกับการจัดทำแผน โดยการ ประสานงานของหัวหน้างานวางแผนส่วนใหญ่ทำในเรื่องเกี่ยวกับการชี้แจงให้ทราบ เกี่ยวกับการจัด ทำแผน การจัดเตรียมแบบฟอร์มและเอกสารที่ประกอบการจัดทำแผนให้แต่ละฝ่าย หมวด และงาน การมอบหมายแบบฟอร์มและเอกสารดังกล่าวให้หัวหน้าฝ่าย หมวด และงาน การให้คำปรึกษา กับฝ่าย หมวด และงานเกี่ยวกับการจัดทำแผน การติดตามร่างงาน/โครงการ ของแต่ละฝ่าย หมวด และงาน ให้ส่งตามกำหนด คือส่งให้กับงานแผนงาน ภายในวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2532 จากนั้นหัวหน้างานแผนงานจะเป็นผู้นำร่างโครงการหรืองานทั้งหมดของฝ่าย หมวด และงาน ให้ คณะกรรมการพิจารณางาน/โครงการ ประจำปีการศึกษาของโรงเรียนพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วหัวหน้างานนำร่างโครงการหรืองานที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการดังกล่าวแล้วนั้นไปจัด พิมพ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียน โดยมีคณะกรรมการแผนงานของโรงเรียน ช่วยกันจัดทำ ซึ่งการจัดทำเสร็จสิ้นภายในเดือนมีนาคม จากนั้นหัวหน้างานแผนงานนำแผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษาที่ทำเสร็จแล้วแจกให้หัวหน้าฝ่าย หมวด และงาน ไปใช้ประกอบเป็นเครื่องมือ ในการบริหารงานของแต่ละฝ่าย หมวด และงาน ของโรงเรียนต่อไป

5. การจัดสรรงบประมาณหรือวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการวางแผน งานแผนงานเป็น งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ มีคณะกรรมการแผนงานรับผิดชอบงานโดยเฉพาะ ซึ่ง มีนายวัฒนา อิ่มชื่น เป็นหัวหน้าคณะกรรมการ หรือหัวหน้างาน ดังที่กล่าวมาแล้ว ในส่วนของ การทำงานแผนงานนั้น งบประมาณที่งานแผนงานนำมาใช้นั้น งานแผนงานจะนำร่างงาน/ โครงการ เสนอให้กับคณะกรรมการพิจารณาร่างงาน/โครงการ ประจำปีการศึกษาของโรงเรียน พิจารณาเหมือนกับฝ่าย หมวด และงานอื่น ๆ และจากการศึกษาวิจัยในครั้งนีพบว่า งาน/โครงการ

ที่งานแผนงานเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาและงบประมาณที่จะใช้นั้น มีดังนี้ 1) งานจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนและแผนปฏิบัติงานประจำปี เสนอของงบประมาณที่ใช้จ่ายเพื่อจัดทำเอกสาร 9,000 บาท เพื่อจัดซื้อวัสดุ 1,000 บาท และคู่มือเอกสาร 2 คู่มือ 11,000 บาท 2) งานติดตามผลประเมินผลรายงานผลงาน/โครงการ ของงบประมาณเพื่อจัดทำเอกสาร 3,000 บาท 3) โครงการเผยแพร่เกียรติคุณของโรงเรียน นักเรียน และบุคลากร ของงบประมาณใช้ในงานเพื่อจัดทำเอกสาร 4,000 บาท จัดบอร์ด และซื้อวัสดุ 8,000 บาท 4) โครงการส่งเสริมความรู้ครูด้านนโยบายงาน/โครงการของกรมสามัญศึกษา จังหวัด และโรงเรียน โดยของงบประมาณจัดทำเอกสาร 2,000 บาท โครงการพัฒนาระบบรับนักเรียน ของงบประมาณเพื่อจัดทำเอกสาร และซื้อวัสดุ เป็นเงิน 1,000 บาท จากโครงการทั้งหมด 3 โครงการ และงาน 2 งาน ที่งานแผนงานเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา/โครงการ ของโรงเรียนพิจารณานั้น คณะกรรมการให้ความเห็นชอบด้วยทั้งหมด พร้อมกับงบประมาณที่ขอ ซึ่งรวมงบประมาณที่ใช้จ่ายสำหรับงานแผนงาน ในปีการศึกษา 2532 นี้ ทั้งสิ้น 39,000 บาท

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ จากการศึกษาวิจัยระบบงานวางแผนของโรงเรียนสิรินธร นั้นพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ นั้น จะมีบางฝ่าย ทมวด และงาน ส่งร่างโครงการ/งาน ให้กับงานแผนงานล่าช้ากว่ากำหนด แต่ไม่ได้เป็นปัญหาที่สำคัญ เพราะหัวหน้างานแผนงานจะทวงถามได้ และฝ่าย ทมวด หรืองาน จะส่งช้ากว่ากำหนดไม่เกิน 1 วัน สาเหตุเป็นเพราะบางส่วนลืมวันหรือไม่มีเวลา มาส่งในวันที่กำหนด

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ จากการศึกษาและประมวลข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงงานวางแผนในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้การทำงานแผนงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ปรากฏว่ามีผู้ใดให้ข้อเสนอแนะแต่อย่างใด ซึ่งแต่ละท่านได้กล่าวว่า งานแผนงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันดีแล้วและดีขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน มีแผนพัฒนาเป็นของตนเอง และงานแผนงานก็มีงาน/โครงการ เพื่อทำงานและพัฒนางานของตนเองในแต่ละปีชัดเจนอยู่แล้ว ดังรายละเอียดที่กล่าวมาแล้วนั้น

4. ขั้นการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในขั้นการติดตามควบคุมและประเมินผลการจัดทำแผน ในการดำเนินกิจกรรมในขั้นการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน เพื่อที่จะได้รู้ว่าการดำเนินงานจัดทำแผนที่ปฏิบัติอยู่นั้น มีความก้าวหน้า หรือมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นอย่างไรบ้าง จากการศึกษาวิจัยระบบงานวางแผนในโรงเรียนสิรินธร จังหวัดสุรินทร์ ไม่พบว่าการทำงานสำหรับการจัดทำแผนของโรงเรียนได้จัดให้มีการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนแต่อย่างใด ซึ่งในการจัดทำแผนนั้น เมื่องานแผนงานมอบหมายงานการจัดทำร่างโครงการ ให้แต่ละฝ่าย ทมวด และงานไปดำเนินการจัดทำร่างโครงการแล้ว ก็จะปล่อยให้แต่ละส่วนดำเนินการจัดทำกันเอง เมื่อถึงกำหนดเวลาที่งานแผนงานนัดให้ส่ง ทุกฝ่าย ทมวด และงาน จะส่งร่างโครงการครบตามกำหนดเวลาที่นัด คือ ภายในวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2532 สำหรับแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2532

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี ไม่ปรากฏว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคแต่อย่างใด ซึ่งร่างโครงการที่งานแผนงานนัดหมายให้แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน ส่งให้งานแผนงานรวบรวมภายในวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2532 นั้น ทุกฝ่าย ทมวด และงาน จัดส่งได้ตามกำหนดดังกล่าว (วัลนา อัมสิน, สัมภาษณ์)

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน จากการศึกษาระบบงานแผนงานของโรงเรียนสิรินธร จังหวัดสุรินทร์ ในขั้นของการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนนั้น ซึ่งโรงเรียนไม่ได้มีการดำเนินการในขั้นดังกล่าวนี้แต่อย่างใด และจากการประมวลความคิดข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงในขั้นของการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน เพื่อให้การดำเนินการจัดทำแผนจะได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น นางปลั่งศรี มูลศาสตร์ ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้กล่าวว่า ควรจะปรับปรุงโดยให้มีการติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผลงานการจัดทำแผนไว้ว่ามีการทำอะไรลงไปบ้าง มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นอย่างไร โดยให้มีการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน และ นางละออ จงอยู่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ ได้กล่าวว่า โรงเรียนควรจะแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้นมา ให้ทำหน้าที่ในการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผล เพื่อให้คนอื่นได้รับทราบว่า การทำงานนั้น ดีหรือไม่ มีอะไรที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงบ้าง

5. ขั้นตอนการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่ ในส่วนของการดำเนินงานในการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำแผนใหม่นั้น การทบทวน ปรับแผน จะเป็นการดำเนินการเพื่อจัดกระทำให้การทำงานนั้นมีความเหมาะสมและสมบูรณ์ สำหรับการนำไปใช้ ส่วนการจัดทำแผนใหม่ จะมีการจัดทำเมื่อแผนเก่าดำเนินการเสร็จสิ้นลงไปแล้ว หรือจัดกระทำในช่วงของระยะปลายแผนเก่า จากการศึกษาวิจัยถึงระบบงานวางแผนในโรงเรียนสิรินธร จังหวัดสุรินทร์ ในครั้งนี้ พบว่าในขั้นของการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่นั้น มีการดำเนินงานแยกเป็นส่วนที่สำคัญ ๆ ได้ดังนี้ 1) การทบทวน ปรับแผน และแก้ไขปรับปรุงแผน 2) การวางแผนใหม่

สำหรับการดำเนินกิจกรรมในแต่ละส่วนที่กล่าวมานั้น ปรากฏว่า โรงเรียนได้ดำเนินการโดยมีพฤติกรรมของการดำเนินงานดังนี้

1. การทบทวน ปรับแผน และแก้ไขปรับปรุงแผน จากการที่การจัดทำแผนของโรงเรียนสิรินธร ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียน และแผนพัฒนาของแต่ละฝ่ายหมวด และงาน ซึ่งการที่แต่ละฝ่าย หมวด และงาน มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดทำแผน โดยได้จัดทำร่างโครงการหรืองาน ในส่วนของตนเองขึ้นเพื่อนำไปเป็นส่วนหนึ่งของแผนของโรงเรียน โดยการจัดทำร่างโครงการ/งาน การได้มาซึ่งงาน/โครงการ ของแต่ละฝ่าย หมวด และงาน ได้มาโดยการระดมสมองช่วยกันคิด ช่วยกันเสนอของครู/อาจารย์ ของแต่ละฝ่าย หมวด และงาน และได้มีการพิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการ ร่วมกัน ซึ่งมีทั้งการปรับแก้ข้อความของชื่อโครงการหรืองานให้เหมาะสม เมื่อได้ชื่อโครงการหรืองานแล้ว ก็จะมอบให้ครู/อาจารย์ ในส่วนของตนเองไปดำเนินการจัด เขียนร่างโครงการหรืองาน ตามที่ได้ตกลงกันแล้ว เมื่อจัดทำร่างโครงการเสร็จแล้ว จะนำเอาร่างโครงการนั้นมาให้ครู/อาจารย์ ในฝ่าย หมวด และงาน ของตนเองร่วมตรวจสอบดู โดยการพิจารณาแบบไม่เป็นทางการ ตลอดจนให้หัวหน้าฝ่าย หมวด และงาน ดูถึงความเหมาะสมและปรับแก้บ้างเล็กน้อย ซึ่งส่วนใหญ่ที่แก้ไขจะเป็นในด้านงบประมาณ เมื่อร่างงาน/โครงการ ของทุกฝ่าย หมวด และงาน เข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการพิจารณางาน/โครงการ ประจำปีการศึกษาของโรงเรียน บางงานหรือโครงการจะมีการปรับแก้ อีกครั้งหนึ่ง โดยคณะกรรมการดังกล่าว แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีการปรับแก้ขั้นนี้น้อยมาก เท่าที่พบจะมีอยู่ในเรื่องของงบประมาณ โดยมีการเพิ่มให้กับบางโครงการ และตัดในบางโครงการ และ

เมื่อผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการพิจารณางาน/โครงการ ประจำปีการศึกษาของโรงเรียน ดังกล่าวแล้ว งานและโครงการนั้นจะนำไปบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียน และงานหรือโครงการของฝ่าย ทมวด และงานใด ก็จะถูกนำไปบรรจุไว้ในแผนพัฒนาของฝ่าย ทมวด และงานนั้น ๆ ด้วย ซึ่งโดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า การทบทวน ปรับแผน และแก้ไขปรับปรุงแผนนั้น มีอยู่ 3 ช่วงสำคัญ ๆ คือ ช่วงที่ 1 การทบทวนเกี่ยวกับชื่องาน/โครงการ จากการระดมสมองของครู/อาจารย์ ในฝ่าย ทมวด และงานนั้น ๆ ก่อนที่จะจัดทำร่างโครงการ ช่วงที่ 2 หลังจากที่ได้จัดทำร่างโครงการหรืองานเสร็จสิ้นแล้ว หัวหน้าฝ่าย ทมวด และงาน จะพิจารณาถึงความเหมาะสมเกี่ยวกับงบประมาณอีกครั้งหนึ่ง ก่อนที่จะส่งให้งานแผนงานรวบรวม และช่วงที่ 3 การพิจารณาทบทวน ปรับปรุง โดยคณะกรรมการพิจารณางาน/โครงการ ประจำปีการศึกษาของโรงเรียน แต่ที่มีการพิจารณาปรับปรุง จะปรับปรุงแก้ไขในเรื่องของงบประมาณ ระยะเวลาและสถานที่ในการดำเนินงานของแต่ละโครงการตามความเหมาะสม

2. การวางแผนใหม่ สำหรับการวางแผนใหม่ของโรงเรียนสิรินธร จังหวัดสุรินทร์ นั้น โรงเรียนจะจัดให้มีการจัดทำแผนใหม่ของโรงเรียนทุกปี ในช่วงระยะเวลาเดียวกันคือ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา และแผนพัฒนาของฝ่าย ทมวด และงาน นั้นเริ่มจัดทำพร้อม ๆ กัน โดยจะเริ่มจัดทำใหม่ตั้งแต่เดือนธันวาคมของทุกปี ส่วนระยะเวลาสิ้นสุดของการจัดทำนั้น จะไม่ตรงกัน คือ แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา จะเสร็จสิ้นภายในวันที่ 31 มีนาคมของทุกปี ส่วนแผนพัฒนาของฝ่าย ทมวด และงาน จะเสร็จสิ้นประมาณเดือนมิถุนายน ของแต่ละปีการศึกษา โดยการจัดทำแผนดังกล่าวมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานตามรายละเอียดที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า การจัดทำแผนใหม่นั้น สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา จะจัดทำในช่วงเวลาตั้งแต่เดือนธันวาคม ถึงเดือนมีนาคม ส่วนแผนพัฒนาของแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน นั้น จะเริ่มทำตั้งแต่เดือนธันวาคม ถึงเดือนมิถุนายน

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำใหม่ จากการศึกษาวิจัยได้ประมวลสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขั้นของการทบทวนปรับแผน หรือจัดทำใหม่นั้น ไม่ปรากฏว่าโรงเรียนมีปัญหาหรืออุปสรรคแต่อย่างใด เพราะแต่ละส่วนจะยอมรับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่และยอมรับในการปรับปรุงแก้ไข

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในชั้นของการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำใหม่ จากการประมวลข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านได้กล่าวไว้ดังนี้ นางปลั่งศรี มูลศาสตร์ ผู้อำนวยการโรงเรียน กล่าวว่า ควรให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องแผนกับ ครู/อาจารย์ ของโรงเรียนทุกคน นายโกมล บุญสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการกล่าวว่า ควรมีการวิเคราะห์พิจารณาถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานจัดทำแผนในปีที่ผ่านมาและหาทางปรับปรุงแก้ไข นางละออ จงอยู่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ กล่าวว่า การจัดทำแผนนั้น ควรจะให้ครู/อาจารย์ ที่มีความรู้เรื่องแผนมีส่วนร่วมหาแนวทางปฏิบัติที่ดีร่วมกัน ไม่ใช่หัวหน้างาน แผนงานจัดการแต่เพียงผู้เดียว และนางหอมทวล กนกนาก ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ กล่าวว่า งานแผนงานควรมีสถานที่เฉพาะเพื่อการทำงานจะได้มีความคล่องตัวมากขึ้น

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า การทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำแผนใหม่นั้น โรงเรียนสิรินธร จังหวัดสุรินทร์ ควรปรับปรุงแก้ไขในสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. ควรให้ความรู้เรื่องแผนกับครู/อาจารย์ ทุกคนในโรงเรียนให้มากขึ้นกว่าเดิม
2. ควรพิจารณาปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนในปีที่ผ่านมาเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม
3. ควรให้ครู/อาจารย์ ที่มีความรู้เรื่องแผน มีส่วนร่วมประชุมหาแนวทางการจัดทำแผนให้ดีขึ้นด้วย ไม่ใช่ให้งานแผนงานทำอยู่ฝ่ายเดียว
4. งานแผนงานควรมีสถานที่ทำงานเฉพาะของตนเอง

กรณีที่ 3

การวางแผนในโรงเรียนสตรีชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

สภาพและข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

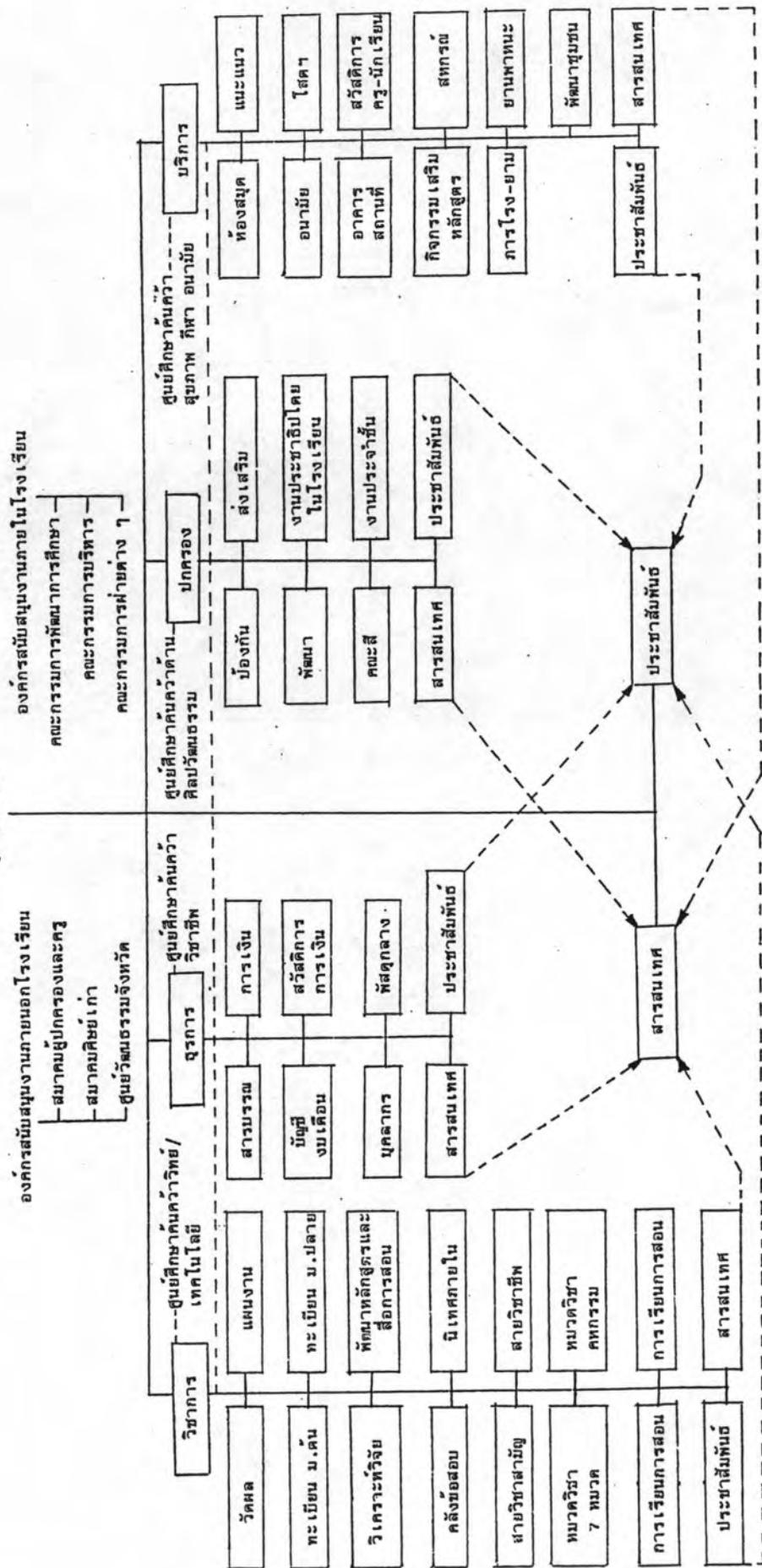
โรงเรียนสตรีชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ สร้างขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2481 ณ ที่ตั้งถนนบรรณาการ อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ มีเนื้อที่ทั้งหมด 19 ไร่ 3 งาน 24 ตารางวา ปัจจุบันโรงเรียนสตรีชัยภูมิ มีชั้นเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 1-2-3 ระดับละ 8 ห้องเรียน และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-5-6 ระดับชั้น ม.4, ม.5 มีระดับชั้นละ 10 ห้องเรียน ม.6 มี 9 ห้องเรียน รวมจำนวนห้องเรียนทั้งหมด 53 ห้องเรียน โรงเรียนสตรีชัยภูมิ ได้มีการพัฒนาความก้าวหน้าเรื่อยมา จนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นที่ได้รับรางวัลพระราชทานถึง 2 ครั้ง ในปีการศึกษา 2526 และ 2528 จากการพัฒนาความก้าวหน้าของโรงเรียนเรื่อยมานั้น โรงเรียนสตรีชัยภูมิ มีภาระหน้าที่และเกียรติประวัติที่สำคัญดังนี้คือ เป็นโรงเรียนผู้นำการใช้หลักสูตร โดยที่กรมวิชาการได้สรรหาและแต่งตั้งโรงเรียนผู้นำการใช้หลักสูตร เพื่อให้เป็นโรงเรียนตัวอย่าง เป็นแกนนำในการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุจุดหมาย และขบวนการของหลักสูตร โรงเรียนสตรีชัยภูมิ เป็นโรงเรียนหนึ่งในฐานะโรงเรียนผู้นำการใช้หลักสูตร ในปี พ.ศ. 2524 ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ให้เป็นที่ตั้งศูนย์วัฒนธรรม จังหวัดชัยภูมิ และได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนโครงการสุศึกษาสายการศึกษา และเมื่อปีการศึกษา 2521 โรงเรียนได้จัดเป็นหน่วยจัดการศึกษาออกโรงเรียนประเภทบุคคลภายนอกจังหวัดชัยภูมิ

ด้วยความร่วมแรงร่วมใจของคณะครู/อาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน รวมทั้ง การให้ความสนับสนุนแก่โรงเรียนในด้านต่าง ๆ ของผู้ปกครองและชุมชน ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้า มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของประชาชนโดยทั่วไป จนได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นโรงเรียนดีเด่นระดับมัธยมศึกษา ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปี การศึกษา 2526 และปีการศึกษา 2528 นับว่าโรงเรียนสตรีชัยภูมิ เป็นสถาบันการศึกษาที่สำคัญยิ่งของจังหวัดชัยภูมิ เป็นที่ยอมรับและนับถือแก่ชาวชัยภูมิ และชุมชนโดยทั่วไป

โครงสร้างการบริหารและระบบงานวางแผนของโรงเรียน

จากการศึกษาระบบงานวางแผนกรณีโรงเรียนสตรีชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ พบว่า การบริหารงานของโรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงานดังแผนผังต่อไปนี้

แผนผังการบริหารงานโรงเรียนสตรีชัยภูมิ
ผู้อำนวยการ

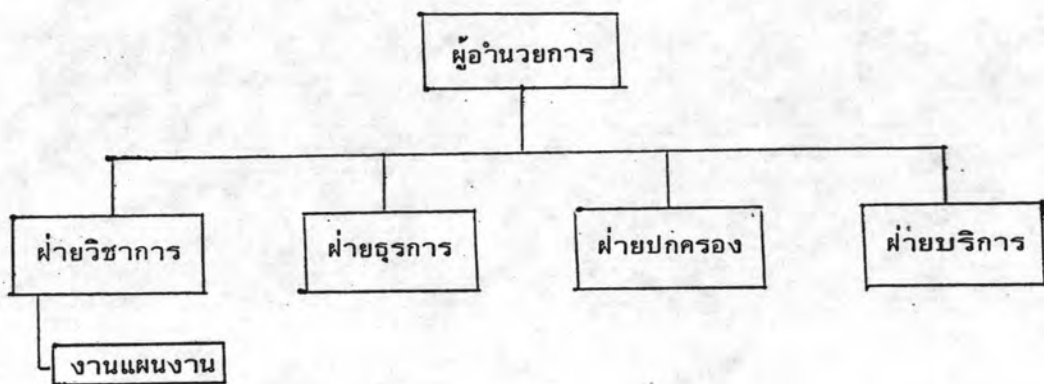


— สายการบังคับบัญชา
----- สายการประสานงาน

(ที่มา : คู่มือครูและพหรรพชางานโรงเรียนสตรีชัยภูมิ 2531 : 4)

จากแผนผังการบริหารงานของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ จะพบว่า การบริหารงานของโรงเรียนได้จัดแบ่งการทำงานออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ ซึ่งแต่ละงานจะมีงานที่รับผิดชอบแตกต่างกันไปโดยเฉพาะ และเมื่อพิจารณาเฉพาะงานแผนงาน ปรากฏว่างานแผนงานจะอยู่ในสายงานการทำงานของฝ่ายวิชาการ ซึ่งเมื่อพิจารณาตามโครงสร้างการบริหาร และระบบงานดังกล่าวนั้นแล้วนำมาเขียนแสดงให้เห็นโครงสร้างเฉพาะงานแผนงาน สามารถแสดงได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิแสดงโครงสร้างระบบงานวางแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ



ในการทำงานแผนงานของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ นั้น ปรากฏว่าได้มีการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบงานแผนงานโดยเฉพาะ ซึ่งตามคำสั่งโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ที่ 103/2531 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ปรากฏว่าได้แต่งตั้งให้นางสาวอุทัยวรรณ ด้านวิวัฒน์ เป็นหัวหน้างานแผนงาน และตามคู่มือครู และพรรณนางานของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ปรากฏว่าได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของฝ่ายงานแผนงานโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน โดยได้กำหนดไว้ดังนี้

บทบาทหน้าที่เจ้าหน้าที่แผนงานโรงเรียน

1. เกี่ยวกับการเรียนการสอน

บทบาทและหน้าที่

1. ส่งเสริมหมวดวิชา/ฝ่ายต่าง ๆ ให้มีการวางแผนงานโครงการ ภายในหมวด/ฝ่าย
2. ร่วมจัดทำแผนงาน/โครงการ กับหมวดวิชา/ฝ่าย

แนวปฏิบัติ

1. รวบรวมข้อมูลสภาพปัญหาและผลการปฏิบัติงาน และสรุปวิเคราะห์งานโครงการ
2. ประชุมหมวดวิชา ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อหามาตรการแก้ไขปัญหา และวิธีการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

2. ด้านการปกครองทั่วไปและกิจการนักเรียน

บทบาทและหน้าที่

1. ส่งเสริมงานด้านปกครองและพัฒนาคุณภาพชีวิตตามความจำเป็นของนักเรียน
2. ร่วมวางแผนงาน โครงการ ด้านส่งเสริมศีลธรรม คุณธรรม และค่านิยม

แนวปฏิบัติ

1. รวบรวมข้อมูล สภาพปัญหา สรุปประมวลประเด็นปัญหาหลัก
2. ประชุมร่วมกับฝ่ายปกครอง เพื่อวางแผนหลัก

3. ด้านสังคมและพัฒนาชุมชน

บทบาทและหน้าที่

1. ส่งเสริมงานสายอาชีพ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชนในชนบทและการให้ความรู้ด้านสุขภาพอนามัยทั้งร่างกายและจิตใจ
2. ร่วมจัดทำแผนงาน โครงการ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาทางด้านนี้

แนวปฏิบัติ

1. รวบรวม สรุป สภาพปัญหาและข้อมูลส่งเสริมงานด้านสังคม
2. ประชุมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันวางแผนงาน โครงการ

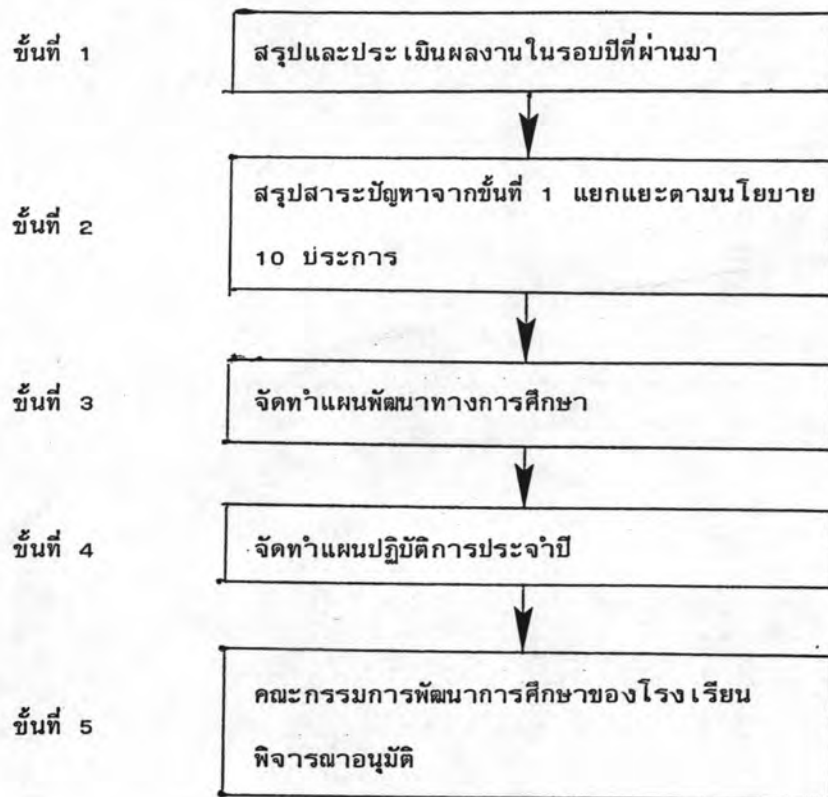
4. ด้านบริหารทั่วไป

บทบาทและหน้าที่

1. งานประสานงานกับทุกฝ่ายและติดตามให้มีการปฏิบัติงานตามโครงการ
แนวปฏิบัติ
 1. งานจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ประจำปีการศึกษา
 2. งานจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษา
 3. งานจัดหาปฏิทินงานโรงเรียน ประจำปีการศึกษา
 4. งานสรุปประเมินผลงาน โครงการของหมวดวิชาฝ่ายต่าง ๆ

จากการศึกษาระบบงานวางแผนของโรงเรียนนั้น นายศุภร ภาวลสิทธิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า ตั้งแต่ปีการศึกษา 2530 เป็นต้นมานั้น การจัดทำแผนของโรงเรียนในแต่ละปี จะเริ่มในภาคเรียนที่ 2 โดยโรงเรียนจะแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการจัดทำแผนขึ้นเป็นการเฉพาะ และจัดทำเป็นแต่ละชุด โดยเริ่มจากงานที่ 1 ให้สรุปผลงานในรอบปีที่ผ่านมา แล้วจัดทำเป็นรูปเล่ม งานที่ 2 ให้สรุปสาระปัญหาจากงานที่ 1 แยกเป็นสภาพปัญหาตามนโยบาย งานที่ 3 ให้สรุปสาระปัญหาวิเคราะห์จากงานที่ 2 จัดแนวทางพัฒนาการศึกษา วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการและเป้าหมาย การจัดการศึกษาเป็นแผนพัฒนาทางการศึกษา งานที่ 4 นำแผนพัฒนาทางการศึกษาประจำปี ในงานที่ 3 จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี งานที่ 5 นำแผนพัฒนาการศึกษาจากงานที่ 3 และแผนปฏิบัติการประจำปี เสนอคณะกรรมการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน เพื่อพิจารณาอนุมัติ

จากขั้นตอนของการดำเนินงานดังกล่าวนี้ อาจนำมาเขียนแสดงให้เห็นเป็นขั้นตอนให้ชัดเจนได้ดังนี้



การดำเนินงานตามขั้นตอนตามระบบแผนงานของโรงเรียน

จากการศึกษาระบบงานวางแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ โดยวิธีการ สัมภาษณ์ และศึกษาเอกสารนั้น เมื่อนำมาพิจารณาแยกแยะวิเคราะห์ตามกรอบของการวิจัย ซึ่ง ประกอบด้วยขั้นการเตรียมการเพื่อการวางแผน ขั้นการจัดทำแผน ขั้นการนำแผนการวางแผนไป ปฏิบัติ ขั้นการติดตามควบคุมและประเมินผลการจัดทำแผน และขั้นการทบทวน ปรับปรุง และจัดทำแผน ใหม่ โดยในแต่ละขั้นตอนจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ 1) การจัดกิจกรรม ในแต่ละขั้นตอน 2) ปัญหาและอุปสรรค และ 3) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจากการ ศึกษาวิเคราะห์กรณีของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ดังกล่าวพบว่า ในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนนั้น มีการ ดำเนินงานดังมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขั้นเตรียมการสำหรับการวางแผน

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในขั้นเตรียมการสำหรับการวางแผน ในขั้นของการ เตรียมการสำหรับการวางแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ เพื่อนำไปดำเนินการจัดทำแผนของโรงเรียน

นั้น จากการศึกษาวิจัยในครั้งนีพบว่า โรงเรียนสตรีชัยภูมิ ได้มีการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา

2. การซักซ้อมความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนของโรงเรียน

3. การจัดเตรียมข้อมูล เพื่อการวางแผนของโรงเรียน

4. การจัดทำแบบฟอร์มที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนร่วมกันของโรงเรียน

5. การจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนงานแผนงาน

6. การจัดเตรียมเอกสาร คำแนะนำ หนังสือ และคำชี้แจงต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบ

ในการจัดทำแผน

7. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับงานวางแผน และแผนงานการวางแผนของโรงเรียน

จากขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ดังที่กล่าวมานี้ โรงเรียนสตรีชัยภูมิ มีการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา ในการดำเนินงานเพื่อที่จะให้มีการจัดทำแผนของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษานั้น โรงเรียนสตรีชัยภูมิ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนขึ้น เป็นการเฉพาะในแต่ละปีการศึกษา โดย นายศุภร ภาวสิทธิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและแผนงาน เป็นผู้ร่างคำสั่งแต่งตั้ง และนำเสนอให้ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีชัยภูมิ เป็นผู้ลงนามแต่งตั้ง ดังคำสั่งโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ที่ 08/2532 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2532 ลงวันที่ 23 มกราคม 2532 ในคำสั่งดังกล่าวมีการแบ่งงานไว้อย่างชัดเจน ทั้งหมด 5 งาน ซึ่งประกอบด้วย งานที่ 1 เป็นงาน ประเมินผลงานในรอบปีที่ผ่านมา ทุกงาน โครงการ และแผนงาน งานที่ 2 เป็นงานสรุปสาระปัญหาจากงานที่ 1 ให้ได้สภาพปัญหาที่เด่นชัดตามแนวนโยบาย 10 ประการ และจัดทำเป็นสารสนเทศของโรงเรียน งานที่ 3 เป็นงานสรุปปัญหา วิเคราะห์จากงานที่ 2 จัดแนวทางพัฒนาการศึกษา จัดวัตถุประสงค์ จัดนโยบายการศึกษา ทามาตรการเพิ่มเติม และเป้าหมายการจัดการศึกษา เป็นแผนพัฒนาการศึกษา งานที่ 4 เป็นการนำแผนพัฒนาการศึกษา ประจำปีที่ได้จากงานที่ 3 จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา แสดงรายละเอียดของงาน โครงการ แยกเป็นตารางที่ 1 ตารางที่ 2 และ ตารางที่ 3 ตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา

และงานที่ 5 ให้หัวหน้างานที่ 3 และงานที่ 4 ร่วมกันนำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เสนอคณะกรรมการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งแต่ละงานที่กล่าวมานั้น กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะ (ดูรายละเอียดของคำสั่งโรงเรียนสตรีชัยภูมิที่ 08/2532 เรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2532 ลงวันที่ 23 มกราคม 2532 ได้ในภาคผนวก ง หน้า 273 - 276)

2. การซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนของโรงเรียนเมื่อโรงเรียนได้

แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนของโรงเรียนตามระบุในข้อ 1 แล้ว งานแผนงาน โดย นางสาวอุทัยวรรณ คำนวิวัฒน์ หัวหน้างานแผนงาน ได้เชิญคณะกรรมการจัดทำแผนประชุม (ศุภร ภาวลสิทธิ์, สัมภาษณ์) ตลอดจนได้แจกเอกสารคำชี้แจงให้ผู้เข้าร่วมประชุมทราบ ในเอกสารคำชี้แจงที่แจกระบุไว้ชัดเจนว่า

1. คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาทั้งชุด และชุดจัดทำระบบสารสนเทศ ขอเชิญประชุมในวันจันทร์ที่ 30 มกราคม 2532 ณ ห้องโสตทัศนศึกษา เวลา 15.30 น.

2. ให้คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการทุกคนกรอกข้อมูลลงในเอกสารให้ครบ แล้วให้นำเข้าประชุมในวันที่ 30 มกราคม 2532 ด้วย โดยที่เอกสารนั้นประกอบด้วย 1) แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโรงเรียนสตรีชัยภูมิ โดยให้กรอกข้อมูลตามงานโครงการ ที่แต่ละฝ่าย หมวด และงานได้จัดทำเสร็จสิ้นไปแล้วของปีการศึกษา 2531 2) โครงการตามนโยบายระบุข้อโดยให้ใช้แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีการศึกษา 2532 เป็นคู่มือช่วยในการกรอกและเสนองาน 1 โครงการ ตามที่แต่ละฝ่าย หมวด และงาน จะจัดทำในปีต่อไป ซึ่งคำชี้แจงดังกล่าวได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หมวดวิชาสามัญควรเสนอโครงการตามกรอบ 4 โครงการ หมวดวิชาชีพควรเสนอโครงการตามกรอบ 5 โครงการ และหน่วยงานย่อยไม่ควรมากกว่า 2 โครงการ 3) แบบรายงานการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา 4) ตารางที่ 1, 2 และ 3 5) คำชี้แจงรายละเอียดการของงบประมาณ และ 6) รายการจัดสรรงบประมาณ ให้คณะทำงาน งานที่ 2 และ 3 ตามคำสั่งโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ที่ 08/2532 ลงวันที่ 23 มกราคม 2532 ประชุมในวันพฤหัสบดีที่ 2 กุมภาพันธ์ 2532 เวลา 15.30 น. ณ ห้องโสตทัศนศึกษา

3. การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อการวางแผนของโรงเรียน ในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อการวางแผนของโรงเรียนนั้น คณะทำงานที่ 3 ของโรงเรียนตามคำสั่งโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ที่ 08/2532 เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเตรียม โดยการทำสรุปประเมินผลงาน จากงานที่ 1 มาวิเคราะห์หาปัญหาที่ชัดเจน แยกให้เห็นเด่นชัดตามแนวนโยบาย 10 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

1) นโยบายด้านความเสมอภาคทางการศึกษา 2) นโยบายด้านคุณภาพการศึกษา 3) นโยบายด้านการส่งเสริมศีลธรรม คุณธรรม และค่านิยมที่ดี 4) นโยบายด้านส่งเสริมวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี 5) นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ 6) นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชนบท 7) นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาสุขภาพ 8) นโยบายด้านการอนุรักษ์ส่งเสริมเผยแพร่ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม 9) นโยบายด้านระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาการศึกษา และ 10) นโยบายด้านการพัฒนาระบบบริหารและสนับสนุน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ตามแนวนโยบายดังกล่าว คณะทำงานจัดทำแผนของโรงเรียนในงานที่ 3 และงานที่ 4 นำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนของโรงเรียนที่แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน มีความเกี่ยวข้องกับนโยบายนั้น ๆ

4. การจัดทำแบบฟอร์มที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนร่วมกันของโรงเรียน ในการดำเนินงานจัดทำแผนของโรงเรียนนั้น ได้มีการจัดเตรียมแบบฟอร์มที่ใช้ประกอบในการจัดทำแผนร่วมกัน โดยงานแผนงานเป็นผู้จัดเตรียม ซึ่งผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนทุกคนนำไปใช้ แบบฟอร์มดังกล่าวที่งานแผนงานเตรียมไว้ และนำไปใช้ประกอบด้วย

1. แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนสตรีชัยภูมิ ซึ่งมี เนื้อหาสาระสำคัญประกอบด้วย ชื่อ งาน โครงการ ช่วงเวลาปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงาน งบประมาณ (แยกเป็นที่ตั้งไว้ และใช้จริง) ความร่วมมือจากคณะผู้ดำเนินงาน เวลาในการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

2. แบบฟอร์มตามนโยบาย (ให้ระบุข้อ) ชื่อแผนงานหลัก..... แผนงาน... งาน/โครงการ.....ซึ่งมี เนื้อหาสาระที่สำคัญประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ วิธีดำเนินการ งบประมาณและผลที่คาดว่าจะได้รับ

3. แบบฟอร์มรายงานการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา โรงเรียนสตรีชัยภูมิ ระบุนโยบายมี เนื้อหาสาระที่สำคัญประกอบด้วย แผนงานหลัก ลำดับความสำคัญ โครงการ/งาน งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ

4. แบบฟอร์มตารางที่ 1 แสดงงบประมาณจำแนกตามฝ่าย ทมวด และงาน ตามโครงสร้าง การบริหารของโรงเรียน มี เนื้อหาสาระสำคัญประกอบด้วย ชื่อฝ่าย ทมวด งาน ตามโครงสร้าง เงินเดือน และค่าจ้างประจำ ประเภทของเงิน แยกตามหมวดเงิน

5. แบบฟอร์มตารางที่ 2 แสดงงบประมาณจำแนกตามแผนงานหลัก/แผนงาน



ซึ่งมีเนื้อหาสาระที่สำคัญประกอบด้วย ชื่อแผนงานหลัก/แผนงาน เงินเดือนและค่าจ้างประจำ ประเภทของเงินแยกตามหมวดเงิน *

6. แบบฟอร์มตารางที่ 3 แสดงแผนการดำเนินงานของฝ่าย หมวด งาน..... จำแนกตามแผนงานหลัก.....แผนงาน.....งาน/โครงการ.....ซึ่งมีเนื้อหาสาระที่สำคัญประกอบด้วย แผนงานหลัก/แผนงาน งาน/โครงการ วัตถุประสงค์สนองนโยบายกรม ข้อที่ (ระบุ)..... เป้าหมาย (ระบุหน่วย) งบประมาณค่าใช้จ่าย ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

7. แบบฟอร์ม คำชี้แจงรายละเอียดการของงบประมาณประจำปีการศึกษา ซึ่งมีเนื้อหาสาระประกอบด้วย โครงการ/งาน วิธีดำเนินงาน รายละเอียดประมาณการค่าใช้จ่าย ตามโครงการ/งาน ระบุรายการ จำนวน ราคาต่อหน่วย และจำนวนเงินทั้งหมด

8. แบบฟอร์มรายการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาสาระสำคัญคือ รายการให้ระบุ ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย และรายการอื่น ๆ ว่าใช้จ่ายแต่ละประเภท เป็นเงินเท่าไร

(ดูรายละเอียดของแบบฟอร์มที่ 1 - 8 ในภาคผนวก ค หน้า 248 - 250 และ ง หน้า 291-296)

5. การจัดทรัพยากร สนับสนุนงานแผนงาน ในการดำเนินงานของระบบงานวางแผน ในโรงเรียนสตรีชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า ในส่วนของการจัดทรัพยากร สนับสนุนงานแผนงานของโรงเรียนนั้น แบ่งได้ 2 ประเภทคือ 1) ทรัพยากรประเภทตัวบุคคล และ 2) ทรัพยากรประเภทงบประมาณ

1. ทรัพยากรประเภทตัวบุคคล ในการทำงานแผนงานนั้น โรงเรียนสตรีชัยภูมิ ได้มีการกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบไว้ชัดเจน โดยมี นางสาวอุทัยวรรณ ด้านวิวัฒน์ ตำแหน่งอาจารย์ 1 เป็นผู้รับผิดชอบงานแผนงาน (คำสั่งโรงเรียนสตรีชัยภูมิ 207/2531 เรื่อง แต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบงานฝ่ายวิชาการทะเบียนวัดผลการศึกษาและแผนงาน ลงวันที่ 26 ตุลาคม 2531)

2. ทรัพยากรประเภทงบประมาณ สนับสนุนแผนงานนั้น ในแต่ละปีการศึกษา โรงเรียนโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาฝ่ายบริหารของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติกำหนด งบประมาณ เพื่อใช้จ่ายในงานแผนงานไว้โดยเฉพาะ ดังปรากฏในบัญชีรายละเอียดในการจัดสรร เงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ประจำปีการศึกษา 2532 ว่างานแผนงานได้รับอนุมัติ

เงินงบประมาณเพื่อใช้จ่ายในงานแผนงานทั้งสิ้น 8,923 บาท (แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี 2532: ภาคผนวก 2)

6. การจัดเตรียมเอกสาร คำแนะนำ หนังสือ และคำชี้แจงต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบในการจัดทำแผนนั้น คณะกรรมการจัดทำแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ เป็นผู้จัดเตรียมเอกสารต่าง ๆ ไว้เพื่อการจัดทำแผนโดยเฉพาะ ดังที่ปรากฏเอกสารในการจัดทำแผนนั้น ได้ระบุว่า เอกสารประกอบการจัดทำแผนประจำปีนั้น ประกอบด้วย 1) เอกสารหมายเลข 1 การพัฒนาระบบการวางแผนให้ครบวงจร ชุด "การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.2531" 2) เอกสาร กพ.สศ.60/30 คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน 3) ประกาศกรมสามัญศึกษา เรื่องทิศทางในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 6 ธันวาคม 2531 4) เอกสารหมายเลข 3 แนวปฏิบัติเพื่อสนองนโยบายกรมสามัญศึกษาในการพัฒนาการศึกษาระดับโรงเรียน 5) เอกสารหมายเลข 6 โครงสร้างและแผนงานการบริหารและพัฒนาการศึกษาระดับมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) 6) เอกสารหมายเลข 7 การวิเคราะห์ปัญหาตามกรอบนโยบาย 7) เอกสาร กพ.42/30 คู่มือสำหรับโรงเรียนในการดำเนินงานตามกรอบนโยบายของกรมสามัญศึกษา ซึ่งเอกสารลำดับที่ 1 - 7 ที่กล่าวมานี้เป็นเอกสารที่กรมสามัญศึกษาเป็นผู้จัดส่งมาให้โรงเรียนใช้ประกอบในการจัดทำแผนของโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียน และนอกจากเอกสารต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น โรงเรียนโดยงานแผนงานยังได้เตรียมเอกสารที่เป็นแบบฟอร์มต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ (จากเอกสารคำชี้แจงการจัดทำแผนโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ปีการศึกษา 2532)

7. การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับงานวางแผน และแผนงานการวางแผนของโรงเรียน จากการศึกษาระบบงานวางแผนในโรงเรียนสตรีชัยภูมิ สำหรับครั้งนี้ไม่ปรากฏว่ามีการระบุเรื่องนโยบายเกี่ยวกับงานวางแผน และแผนงานการวางแผนไว้แต่ประการใด

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการสำหรับการวางแผน จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ประมวลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในขั้นของการเตรียมการสำหรับการวางแผนในโรงเรียนสตรีชัยภูมิ นั้น ของ จรรยา เกษโพนทอง ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้กล่าวว่า ปัญหาที่มีคือ 1) ในการประชุมครูเพื่อการทำงานแผนงานนั้นใช้เวลานาน ทำให้ต้องใช้เวลาออกราชการบ่อย เป็นเหตุให้ครู/อาจารย์ บางคน ร่วมประชุมได้ไม่เต็มเวลา 2) ครู/อาจารย์บางคนยังไม่มีความรู้

และขาดประสบการณ์เรื่องงานวางแผน 3) ครู/อาจารย์บางคนยังไม่ยอมรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้การวางแผนไม่สมบูรณ์พอ ส่วน นายศุภร ภาวลสิทธิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า ปัญหาที่พบในการเตรียมการสำหรับการวางแผนคือ 1) ครู/อาจารย์ แต่ละคนมีงานประจำของตนเองมากอยู่แล้ว เมื่อมีงานแผนงานเพิ่มเติมมาอีก ทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำงานของครู/อาจารย์ บางคน 2) ข้อมูลที่นำมาใช้ในการทำแผนนั้นบางอย่างไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของ นางสาวชนน ประภาวงศ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ ที่กล่าวว่า การจัดทำหรือจัดเตรียมข้อมูลเพื่องานวางแผนของโรงเรียนนั้น มักล่าช้ากว่ากำหนด เวลาที่งานแผนงานกำหนดไว้ และ นางสาวอุทัยวรรณ ด้านวิวัฒน์ หัวหน้างานแผนงาน ได้กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคคือ ครู/อาจารย์ ต้องใช้เวลานอกราชการในการทำงานแผนงาน เพราะเวลาปกติในราชการมีงานในหน้าที่ต้องทำนั้นมากอยู่แล้ว

จากปัญหาและอุปสรรคที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่าในขั้นของการเตรียมการสำหรับการวางแผนนั้น โรงเรียนสตรีชัยภูมิมีปัญหาดังต่อไปนี้

1. การประชุมครู/อาจารย์ เพื่อเตรียมการสำหรับการวางแผนนั้นต้องใช้เวลานานออกราชการ ทำให้ครู/อาจารย์บางคนมีเวลาประชุมร่วมได้ไม่เต็มที่
2. ครู/อาจารย์บางคนยังขาดความรู้และขาดประสบการณ์เรื่องงานวางแผน
3. ครู/อาจารย์บางคนยังไม่ยอมรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงทำให้การเตรียมข้อมูลเพื่อการวางแผนไม่สมบูรณ์พอ
4. ครู/อาจารย์ส่วนใหญ่มีงานอื่นมากอยู่แล้ว ทำให้ไม่มีเวลาพอที่จะเตรียมการสำหรับการวางแผนให้สมบูรณ์ได้
5. ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบเพื่อการจัดทำแผนนั้น มีการจัดเตรียมได้ล่าช้ากว่ากำหนดและบางเรื่องไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงและความต้องการของโรงเรียน

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการเตรียมการสำหรับการวางแผน จากการศึกษาวิจัยระบบวางแผนในโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ในครั้งนี้ได้ประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงให้การเตรียมการสำหรับการวางแผนของโรงเรียน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น นางจรรยา เกษไพณฑอง ผู้อำนวยการโรงเรียนได้กล่าวว่า ควรจะมีการปรับปรุงเรื่องระบบข้อมูลเพื่อเตรียมการสำหรับการวางแผนให้ชัดเจน และมีความเชื่อถือมากขึ้น ส่วน นายศุภร ภาวลสิทธิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ได้กล่าวว่า การจัดทำสารสนเทศของโรงเรียนนั้น ต้องมีข้อมูลที่

เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ การวิเคราะห์สภาพปัญหาต้องมีเหตุผลและคุณธรรม และต้องสร้างการยอมรับในการจัดทำแผนให้เกิดขึ้นกับครู/อาจารย์ ทุกคนของโรงเรียน ส่วนหัวหน้างานแผนงานได้กล่าวว่าควรจัดให้มีการให้ความรู้เรื่องการวางแผนกับครู/อาจารย์ ของโรงเรียนทุก ๆ คน โดยเฉพาะเรื่องการเขียนงาน/โครงการ ซึ่งต้องทำให้ชัดเจน และเขียนตามความจำเป็นจริง ๆ (อุทัยวรรณ คำนวณวิวัฒน์, สัมภาษณ์)

จากข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงงานในขั้นของการเตรียมการสำหรับการวางแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น อาจสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ควรมีการจัดเตรียมข้อมูลให้มีความชัดเจนและเชื่อถือได้
2. การจัดทำสารสนเทศต้องมีข้อมูลที่ เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
3. การวิเคราะห์ปัญหาต้องวิเคราะห์ด้วยเหตุผล และมีคุณธรรม
4. ต้องสร้างการยอมรับในการจัดทำแผน ให้เกิดขึ้นกับครู/อาจารย์ ทุกคนในโรงเรียน
5. ควรจัดให้ความรู้เรื่องการวางแผนให้กับครู/อาจารย์ ทุกคนในโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องการเขียนงาน/โครงการ

2. ขั้นการจัดทำแผน

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมสำหรับการจัดทำแผน ในขั้นของการดำเนินงานจัดทำแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ นั้น จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ปรากฏว่า โรงเรียนได้จัดดำเนินการ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนงานในการจัดทำแผนของโรงเรียน
2. การมอบหมายงานให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน
3. การจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย หมวด และงาน
4. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบายในการจัดทำแผน
5. การพิจารณาเลือกงาน/โครงการ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนของโรงเรียน
6. การตัดสินใจอนุมัติกำหนดเป็นแผนของโรงเรียน
7. การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

จากกิจกรรมของการดำเนินงานในการจัดทำแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ดังที่กล่าวมาแล้วนี้ มีการดำเนินงานดังรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การกำหนดแผนงานในการจัดทำแผนของโรงเรียน ในการกำหนดแผนงานในการจัดทำแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ นั้น ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนของโรงเรียน แต่การดำเนินงานในการจัดทำแผนของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา โรงเรียนสตรีชัยภูมิจะมีคำสั่งแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการจัดทำแผนของโรงเรียนอย่างชัดเจน ดังเช่นคำสั่งโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ที่ 08/2532 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2532 ลงวันที่ 23 มกราคม 2532 ในคำสั่งดังกล่าวได้จัดงานไว้ 5 งาน และแต่ละงานมีผู้รับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

งานที่ 1 ให้สรุปประเมินผลงาน ในรอบปีที่ผ่านมาทุกงาน โครงการ แผนงาน พิมพ์เป็นรูปเล่ม จำนวน 100 เล่ม มีผู้รับผิดชอบ ประกอบด้วย นางสาวอุทัยวรรณ ด้านวิวัฒน์ เป็นหัวหน้า นายวิเศษ แก้วกระจาย นางสาวพรพิมล บุลกุล และหัวหน้างานทุกฝ่ายเป็นผู้ช่วย

งานที่ 2 ให้สรุปสาระปัญหาจากงานที่ 1 ให้ได้สภาพปัญหาที่เด่นชัดตามแนวนโยบาย 10 ประการ และจัดพิมพ์เป็นหนังสือ สารสนเทศประจำปีการศึกษา 2531 จำนวน 100 เล่ม มีผู้รับผิดชอบประกอบด้วย นายวิเศษ แก้วกระจาย เป็นหัวหน้า นายวิระวัชร ลัมเลิศรัมย์ นางกัลยาณี ผาชัยภูมิ นางละม้าย ผาชัยภูมิ และเจ้าหน้าที่สารสนเทศสงานทุกฝ่าย เป็นผู้ช่วย

งานที่ 3 ให้สรุปสาระปัญหาวิเคราะห์จากงานที่ 2 จัดแนวทางพัฒนาการศึกษา จัดวัตถุประสงค์ จัดนโยบายการศึกษา ทามาตรการเพิ่มเติม และเป้าหมายการจัดการศึกษา เป็นแผนพัฒนาการศึกษา ปีการศึกษา 2532 มีผู้รับผิดชอบประกอบด้วย นายวิระพล สวัสดิ์ศรี เป็นหัวหน้า นายเกษชัย ลิมาวัฒนชัย นางสาวประคองศรี ร่วมสุข นายกนก อับถาวร นางสาวอุทัยวรรณ ด้านวิวัฒน์ หัวหน้าหมวดทุกหมวดวิชา และหัวหน้างานทุกฝ่าย เป็นผู้ช่วย

งานที่ 4 ให้นำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี ในงานที่ 3 จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา ประจำปี 2532 แสดงรายละเอียดของงาน โครงการ แยกเป็นตาราง 1 ตาราง 2 และตาราง 3 ตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา ตลอดจนจัดปฏิทินปฏิบัติงานประกอบด้วยเสร็จแล้วพิมพ์จำนวนประเภทละ 100 เล่ม มีผู้รับผิดชอบประกอบด้วย นางสาวอุทัยวรรณ ด้านวิวัฒน์ เป็นหัวหน้า นายสมศักดิ์ เอกพิทยตันติ นางสาวนิสากร ล้อถาวร นายณรงค์ พรสันเทียะ นางกัลยาณี ผาชัยภูมิ นางสาวพรพิมล บุลกุล นางสาวจงกล สุขวัฒนกุล หัวหน้าหมวดวิชาทุกหมวด หัวหน้างานทุกฝ่าย เป็นกรรมการ

งานที่ 5 ให้หัวหน้างานที่ 3 และงานที่ 4 ร่วมกันนำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เสนอคณะกรรมการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนพิจารณาอนุมัติ ซึ่ง

คณะกรรมการประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีชัยภูมิ เป็นประธาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและแผนงาน เป็นรองประธานกรรมการ โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง หัวหน้าคณะทุกคน นายวิระพล สวัสดิ์ศรี นายทองอินทร์ จินตมาตย์ นางจิระวรรณ รักษ์มณี นางจินตาวรรณ วัชรภาสกร นางสาวอนงค์ หงษ์คำ นายเสถียร ปรานไกรสิทธิ์ นายมาณพ โลหิตโยธิน นางฉวี อธิทิกุล นางสาวอุทัยวรรณ ค่านวิวัฒน์ นายอัฐากร สมัดชัย และนางเสาวพรรณ ทองประสม เป็นกรรมการ

ซึ่งจะพบว่าทางโรงเรียนได้มีการกำหนดงาน และบุคคลในการจัดทำแผนไว้อย่างชัดเจน แต่ไม่ได้ระบุวัน เวลาของแต่ละงานว่าให้เริ่มเมื่อไร เสร็จเมื่อไร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า แต่ละงาน จะมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จากงานที่ 1 ถึงงานที่ 5 โดยเริ่มงานตั้งแต่งานที่ 1 ถึงงานที่ 5 ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงสิ้นเดือนมีนาคม การจัดทำแผนของโรงเรียนจึงแล้วเสร็จ

2. การมอบหมายงานให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน จากคำสั่งของทางโรงเรียน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้อ 1 จะพบว่าการจัดทำแผนของโรงเรียนนั้น ได้จัดแบ่งการทำงานในแต่ละส่วนไว้ชัดเจน โดยมีรายละเอียดของผู้รับผิดชอบดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

3. การจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย หมวด และงาน ในส่วนของการจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย หมวด และงาน นั้นทุกฝ่าย หมวด และงาน จะต้องทำร่างโครงการใน ส่วนของตนเอง และจากการศึกษาพบว่า ในการจัดทำโครงการของหมวดวิชาและหน่วยงานย่อยนั้น คณะกรรมการแผนงานของโรงเรียนได้ประชุมตกลงกันไว้ว่า หมวดวิชาสามัญควรเสนอโครงการ ตามกรอบ 4 โครงการ หมวดวิชาชีพควรเสนอโครงการตามกรอบ 5 โครงการ และหน่วยงานย่อยไม่ควรมีมากกว่า 2 โครงการ และในการปฏิบัติทุกหมวดวิชา และงานย่อยจะยึดหลักดังกล่าวนี้ ในการจัดทำร่างโครงการนั้น เมื่อหัวหน้าหมวด ได้รับมอบหมายงานให้มีส่วนรับผิดชอบในงานที่ 3 นั้น ก็ยึดหลักการ การเสนอโครงการเหมือนกันคือหมวดวิชาสามัญเสนอ 4 โครงการ หมวดวิชาชีพเสนอ 5 โครงการ และงานย่อย ๆ เสนอไม่เกิน 2 โครงการ ในการจัดทำโครงการมีการจัดทำดังนี้

ในระดับหมวดวิชา หัวหน้าหมวดจะประชุมครู/อาจารย์ ในหมวดให้แต่ละคนเสนองาน หรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการเรียนการสอนจนครบทุกคน แล้วจัดทำเป็นรายการ แสดงงบประมาณประกอบโครงการตามลักษณะของแต่ละโครงการที่หมวดจะดำเนินการจัดทำในปีต่อไป จากนั้นหัวหน้าหมวดจะนำชื่อโครงการและร่างงบประมาณรายจ่ายที่หมวด เสนอ เข้าประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนของโรงเรียนเพื่อพิจารณาของทุกฝ่าย หมวด และงาน เมื่อพิจารณาของงบประมาณ

เสร็จแล้ว หัวหน้าหมวดจะนำกลับมาเขียนรายละเอียดของโครงการตามแบบฟอร์มที่งานแผนงานกำหนดให้ แล้วเสนอร่างโครงการให้คณะกรรมการแผนงานนำไปดำเนินการต่อไป

- ในระดับงานย่อยของแต่ละฝ่าย หัวหน้างานจะเป็นผู้จัดทำร่างโครงการเองทั้งหมด และนำเสนอให้คณะกรรมการแผนงาน เช่นเดียวกันกับในระดับหมวดวิชา

- ในระดับฝ่ายซึ่งหมายถึง ผู้ช่วยแต่ละฝ่ายนั้น เป็นผู้จัดทำร่างโครงการที่ลักษณะงานไม่ขึ้นกับงานใดในฝ่าย ซึ่งผู้ช่วยฝ่ายจะจัดทำร่างเอง และมีการดำเนินงานเหมือนกันกับระดับหมวดวิชา

4. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบายในการจัดทำแผน จากคำสั่งของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ที่ 08/2532 นั้น ได้จัดให้มีบุคคลรับผิดชอบในการจัดการกำหนดเกี่ยวกับทิศทางวัตถุประสงค์ และนโยบายการจัดทำแผนไว้โดยเฉพาะในงานที่ 3 ตามคำสั่งดังกล่าว ระบุให้ผู้รับผิดชอบงานดังกล่าว สรุปลงตามแนวนโยบาย 10 ประการ ตามงานที่ 2 จัดแนวทางการพัฒนาการศึกษา จัดวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายการจัดการศึกษา (ดูวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมาย การจัดการศึกษาของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ได้ในภาคผนวก ง หน้า 277 - 290)

5. การพิจารณาเลือกงานโครงการ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนของโรงเรียน จากการศึกษาวิจัยการจัดทำแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ นั้น พบว่าในการพิจารณาเลือกงานโครงการ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนของโรงเรียนนั้น คณะกรรมการบริหารงานของโรงเรียนจะเป็นผู้พิจารณาเลือกงานโครงการ เมื่อการจัดทำร่างแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีเสร็จแล้ว โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกงานโครงการ คือ 1) งานโครงการนั้น ๆ จะต้องเป็นงานหลักหรืองานประจำของแต่ละฝ่าย หมวด งานนั้นรับผิดชอบอยู่ 2) งานโครงการจะต้องอยู่ในกรอบนโยบายของนักเรียน 3) งานโครงการนั้น ๆ จะต้องเป็นเรื่องเร่งด่วน และจำเป็นต้องกระทำก่อน และ 4) งานโครงการนั้น ๆ จะต้องเป็นงานพัฒนาการเรียนการสอน

6. การตัดสินใจอนุมัติกำหนดเป็นแผนของโรงเรียน ในการอนุมัติกำหนดเป็นแผนของโรงเรียน เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของโรงเรียนนั้น ถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจโดยคณะกรรมการบริหารของโรงเรียน คือ หลังจากที่คณะกรรมการได้พิจารณาคัดเลือกงานโครงการในชุดร่างแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาที่แก้หน้าที่ 3 และงานที่ 4 นำเสนอให้คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนพิจารณาแล้ว เมื่อร่างโครงการเหล่านั้นผ่านการ

พิจารณาหมดแล้ว งานและโครงการเหล่านั้น จะถูกนำไปใช้ประกอบเป็นแผนของโรงเรียน เพื่อนำไปเป็นเครื่องมือในการบริหารงานของโรงเรียนสำหรับปีการศึกษาต่อไป

7. การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และการจัดกำหนดปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ในแต่ละปีการศึกษาช่วงระยะเวลาใกล้สิ้นภาคเรียนที่ 2 นั้น โรงเรียนสตรีชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ จะมีการจัดให้มีการวางแผนของโรงเรียนขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของโรงเรียน ในปีการศึกษาต่อไป ซึ่งโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ได้จัดทำแผนอยู่ด้วยกัน 2 ประเภทคือ แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี กับแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา ในการดำเนินการจัดทำแผนนั้น ในแต่ละปีที่มีการดำเนินการจัดทำ โรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนของโรงเรียนขึ้น เป็นการเฉพาะในแต่ละปี ดังเช่น คำสั่งโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ที่ 08/2532 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2532 ในคำสั่งดังกล่าว จะแบ่งการทำงานไว้ทั้งหมด 5 งาน ซึ่งแต่ละงานจะมีผู้รับผิดชอบเป็นคณะทำงานในแต่ละชุด ในการทำงานจะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และจากคำสั่งดังกล่าวนี้ จากการศึกษาพบว่า ในส่วนของการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียนนั้น มีการปฏิบัติงานดังรายละเอียดของแต่ละประเภท ดังนี้

- การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ จากคำสั่งโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ที่ 08/2532 นั้น การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาจะเป็นงานที่ 3 ซึ่งต่อเนื่องมาจากงานที่ 1 และงานที่ 2 โดยงานที่ 1 นั้น จะเป็นงานสรุปประเมินผลในรอบปีที่ผ่านมาทุกงานทุกโครงการ แผนงาน และงานที่ 2 จะนำเอาผลสรุปที่เป็นสาระปัญหาจากงานที่ 1 วิเคราะห์ให้เห็นสภาพปัญหาที่เด่นชัด จากการทำงานที่ผ่านมา โดยจัดวิเคราะห์แยกตามแต่ละนโยบาย 10 ประการ ซึ่งประกอบด้วย นโยบายดังต่อไปนี้ 1) นโยบายด้านความเสมอภาคทางการศึกษา 2) นโยบายด้านคุณภาพการศึกษา 3) นโยบายด้านส่งเสริมศีลธรรม คุณธรรม และค่านิยมที่ดีงาม 4) นโยบายด้านส่งเสริมวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี 5) นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ 6) นโยบายด้านการศึกษา เพื่อพัฒนาสังคม และชนบท 7) นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาสุขภาพ 8) นโยบายด้านอนุรักษ์ส่งเสริมเผยแพร่ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม 9) นโยบายด้านระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาการศึกษา และ 10) นโยบายด้านการพัฒนาระบบบริหารและสนับสนุน ในส่วนของงานที่ 3 นั้น คณะทำงานในชุดดังกล่าว นำเอาสาระจากงานที่ 2 มาวิเคราะห์จัดแนวทางการศึกษา โดยจัดทำเป็นวัตถุประสงค์ นโยบายการศึกษาของโรงเรียน มาตรการและเป้าหมายของการจัด

การศึกษา เมื่อได้แนวการจัดการศึกษาของโรงเรียนชัดเจนแล้ว คณะทำงานในงานที่ 3 ซึ่งมีหัวหน้าหมวดทุกหมวดวิชา หัวหน้างานย่อยของแต่ละฝ่าย และมีผู้ช่วยผู้อำนวยการทุกฝ่ายเป็นที่ปรึกษาอยู่นั้น นำเอาแนวการจัดการศึกษาที่จัดไว้ไปใช้เป็นแนวในการจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่ายหมวด และงาน เมื่อแต่ละฝ่าย หมวด และงาน ได้จัดทำร่างโครงการในส่วนของตนเองเสร็จหมดแล้ว ก็ให้นำเอาร่างโครงการทั้งหมดนั้นมาพิจารณาในคณะทำงานในงานชุดที่ 3 เมื่อพิจารณาเสร็จแล้ว งานโครงการทั้งหมดนั้นจะถูกบรรจุไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา ปีการศึกษา 2532 ของโรงเรียน ในฉบับร่างต่อไป ซึ่งในแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีการศึกษานั้น มีเนื้อหาสาระที่ประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ ๆ คือ สภาพทั่วไป และลำดับความสำคัญของปัญหา สภาพปัจจุบันและปัญหาตามนโยบาย วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และโครงการตามนโยบายข้อ 1 - 10

- การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ นั้น ผู้รับผิดชอบในงานที่ 4 ตามคำสั่งโรงเรียนสตรีชัยภูมิที่ 08/2532 จะนำเอาร่างแผนพัฒนาการศึกษาที่ได้จากงานที่ 3 นั้น มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา โดยนำเอาโครงการจากแผนพัฒนาการศึกษานั้นมาแยกเป็นตาราง 1 ตาราง 2 และตาราง 3 ตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา (ดูรายละเอียดของแบบฟอร์มตารางที่ 1, 2 และ 3 ในภาคผนวก ค หน้า 248-250)

เมื่อทำเสร็จแล้วผู้รับผิดชอบงานดังกล่าว จัดพิมพ์แผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา ประเภทละ 100 เล่ม จากนั้น หัวหน้างานที่ 3 และงานที่ 4 ร่วมกันนำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีที่ได้จากงานที่ 3 และแผนปฏิบัติการประจำปีที่ได้จากงานที่ 4 เสนอให้คณะกรรมการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนพิจารณานุมัติ กำหนดให้เป็นแผนของโรงเรียน เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของโรงเรียนสำหรับปีการศึกษาหน้าต่อไป

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า การดำเนินกิจกรรมในขั้นของการจัดทำแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ มีการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญประกอบด้วยการจัดมีกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การกำหนดแบบงานในการจัดทำแผนของโรงเรียน
2. การมอบหมายงานให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน
3. การจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย หมวด และงาน
4. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบายในการจัดทำแผน
5. การพิจารณาเลือกงานโครงการ เข้าเป็นส่วนของแผนของโรงเรียน
6. การตัดสินใจอนุมัติกำหนดเป็นแผนของโรงเรียน

7. การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ประจำปี และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในขั้นของการจัดทำแผน จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่าในขั้นของการจัดทำแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ นั้น มีปัญหาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ในช่วงระยะที่โรงเรียนมีการจัดทำแผนนั้น บุคลากรของโรงเรียนแต่ละคนจะมีงานประจำมาก ทำให้ไม่มีเวลาในการจัดทำแผนได้อย่างเต็มที่
2. การจัดทำแผนของโรงเรียน ไม่เป็นไปตามกำหนดเท่าที่ควร
3. ข้อมูลบางอย่างที่นำมาใช้ประกอบในการจัดทำแผน ยังไม่เป็นปัจจุบันพอ เช่น จำนวนนักเรียนออกระหว่างปี และงบประมาณที่จะใช้ประกอบในการพิจารณาโครงการในการจัดทำแผนของปีต่อไป

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการจัดทำแผน ในการดำเนินการจัดทำแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมินั้น การจัดทำอาจยังไม่สมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพพอ ซึ่งยังต้องมีส่วนที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้การจัดทำมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งได้มีผู้เสนอแนะเพื่อการปรับปรุงไว้ดังต่อไปนี้

- นางจรรยา เกษโพนทอง ผู้อำนวยการโรงเรียน กล่าวว่า การจัดทำแผนควรมีข้อมูลที่ครบถ้วน และทันสมัย และควรจัดให้มีการให้ความรู้เรื่องการวางแผนกับครู/อาจารย์ทุกคนในโรงเรียน
- นายสุภร ภาวลสิทธิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า ครู/อาจารย์ ควรจะได้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่
- นางสาวชนบ ประภาวงศ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ กล่าวว่า ควรจะมีการกำหนดเวลาในการจัดเก็บข้อมูลให้มีเวลามากขึ้น และบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนควรมีเวลามากขึ้นกว่าเดิม
- นางสาวอุทัยวรรณ ด่านวิวัฒน์ หัวหน้างานแผนงาน กล่าวว่า หัวหน้าฝ่าย หมวด และงาน ทุกคน ควรได้รับการอบรมให้ความรู้เรื่องแผนและ เน้นให้เห็นความสำคัญของแผน

จากข้อเสนอแนะในการปรับปรุงอาจกล่าวได้ว่า ในการจัดทำแผนของโรงเรียนนั้น ควรมีการปรับปรุงในสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ควรมีการจัดเก็บข้อมูลให้ทันสมัย และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
2. ควรให้มีการจัดให้ความรู้เรื่อง การวางแผนกับครู/อาจารย์ ทุกคนของโรงเรียน
3. ครู/อาจารย์ ทุกคนของโรงเรียน ควรมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
4. ในการเก็บข้อมูลควรมีเวลามากขึ้นกว่าเดิม
5. บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนนั้นควรมีเวลามากขึ้น

3. ขั้นการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ

ในการทำงานใด ๆ นั้น โดยทั่วไปจะมีการกำหนด หรือคาดการณ์เสมอว่า งานจะเริ่มดำเนินการเมื่อใด มีการดำเนินงานกันอย่างไร ใครเป็นผู้ดำเนินการ การประสานงานและการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการดำเนินงานนั้น จัดไว้อย่างไรบ้าง ซึ่งในเรื่องของการจัดทำแผนนั้น ก็น่าจะมีการวางแผนเพื่อที่จะนำไปปฏิบัติในการจัดทำแผน ซึ่งเรื่องนี้จากการศึกษาระบบงานวางแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ปรากฏว่าในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัตินั้น โรงเรียนสตรีชัยภูมิ ได้มีการดำเนินงานโดยแยกให้เห็นเป็นส่วน ๆ ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัตินั้น โรงเรียนสตรีชัยภูมิ มีการดำเนินงานดังมีกิจกรรมที่สำคัญ ๆ 5 กิจกรรมคือ

1. การกำหนดให้มีแผนงาน หรือแผนปฏิบัติการในการจัดทำแผน
2. การชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน เข้าใจถึงวิธีการดำเนินงานในการจัดทำแผน
3. การจัดทำแผนของฝ่าย หมวด และงาน
4. การประสานงานในการวางแผน
5. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผนของโรงเรียน

จากกิจกรรมดังที่กล่าวมานี้ โรงเรียนได้จัดให้มีการดำเนินงานโดยละเอียดตามแต่ละกิจกรรมดังนี้

1. การกำหนดให้มีแผนงาน หรือแผนปฏิบัติการในการจัดทำแผน จากการศึกษาปรากฏว่าในการดำเนินงาน จัดให้มีแผนงานหรือแผนปฏิบัติการในการจัดทำแผนนั้น โรงเรียนไม่ได้จัด

ให้มีแผนงานไว้ เป็นการเฉพาะแต่อย่างใด ซึ่งในการดำเนินงานนั้น ก่อนที่จะมีการจัดทำแผนนั้น โรงเรียนจะมีคำสั่งแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการจัดทำแผนของโรงเรียนขึ้น เป็นการเฉพาะในแต่ละปี (ศุภร ภาวสิทธิ์ และอุทัยวรรณ ด้านวิวัฒน์, สัมภาษณ์) เพื่อให้มีหน้าที่ในการจัดทำแผนของโรงเรียน เช่น การจัดทำแผนปีการศึกษา 2532 นั้น โรงเรียนได้มีคำสั่งโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ที่ 08/2532 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี เฉพาะแผนปฏิบัติการประจำปี การศึกษา 2532 ลงวันที่ 23 มกราคม 2532 ตามคำสั่งดังกล่าว ระบุให้คณะกรรมการดังกล่าว ดำเนินการจัดทำแผนให้เสร็จสิ้น ภายในวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2532 (ดูคำสั่งโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ที่ 08/2532 ได้ในภาคผนวก ง หน้า 273 - 276)

2. การชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน เข้าใจถึงวิธีการดำเนินงานในการจัดทำแผน ในการจัดให้มีการชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนของโรงเรียน เข้าใจถึงวิธีการดำเนินงาน ในการจัดทำแผนนั้น นางสาวอุทัยวรรณ ด้านวิวัฒน์ จะเป็นผู้ชี้แจง (ศุภร ภาวสิทธิ์, สัมภาษณ์) โดยมีรายละเอียดของการชี้แจงดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ในขั้นของการเตรียมการสำหรับการวางแผน

3. การจัดทำแผนของฝ่าย หมวด และงาน ในการดำเนินงานจัดทำแผนของโรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น การที่จะให้แผนครอบคลุมงานของทุกฝ่าย หมวด และงาน แต่ละฝ่าย หมวด งาน จะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดทำแผนของโรงเรียน โดยถือว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย จะเป็นที่ปรึกษาในการจัดทำแผนของโรงเรียน (จรรยา เกษโพหนอง, สัมภาษณ์) ส่วนหัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างานทุกงาน จะทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนของโรงเรียน ตามคำสั่งโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ที่ 08/2532 ดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น และนอกจากนั้น หัวหน้าฝ่าย หมวด และงาน ยังเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำร่างงาน/โครงการของฝ่าย หมวด และงาน ของตนเองด้วย ซึ่งในการจัดทำแผนของฝ่าย หมวด และงานนั้น มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

3.1 ในระดับฝ่าย การดำเนินงานในการจัดองค์การ เพื่อการบริหารงานของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย แต่ละฝ่ายมีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายดูแลการทำงานในฝ่ายของตนเอง ซึ่งแต่ละฝ่ายมีงานที่รับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป ดังแผนภูมิการบริหารงานของโรงเรียนในตอนต้น ในการจัดทำแผนของฝ่ายนั้น มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้



- ฝ่ายธุรการ การดำเนินงานของฝ่ายธุรการ งานที่ถือปฏิบัติอยู่นั้น จัดได้ว่าเป็นงานประจำ และแต่ละงานมีผู้รับผิดชอบอยู่โดยเฉพาะ ในการจัดทำร่างงาน โครงการ นั้น เมื่อผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ รับแบบฟอร์มในการจัดทำร่างโครงการหรืองานมาแล้ว ได้มอบแบบฟอร์มนั้นให้หัวหน้างานแต่ละงานไปดำเนินการจัดทำร่างงานที่จะจัดดำเนินการในงานของตนเอง (ชนบ ประภาวงศ์, สัมภาษณ์) ซึ่งในปีการศึกษา 2532 นั้น ฝ่ายธุรการจัดทำร่างงาน ทั้งหมด 5 งาน โดยมี นางสาวพิศมัย ยี่วิชัย จัดทำร่างงานการเงิน และงานบัญชี งบเดือน รวมกัน นางกัลยาณี ผาชัยภูมิ จัดทำร่างงานสารบรรณ นางนราจิต มาตรไตร จัดทำร่าง งานพัฒนาบุคลากร นางสาวกรรณิการ์ณ เลิศสุคนธ์ จัดทำร่างและงานสวัสดิการ การเงิน และ นายเต็ม แสงไทยรักษ์ จัดทำร่างงานพัสดุกลาง เมื่อหัวหน้างานแต่ละงานจัดทำร่างงานต่าง ๆ เสร็จแล้วนำเสนอให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการพิจารณาตรวจสอบ แกไข นางสาวชนบ ประภาวงศ์ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ ซึ่งเป็นผู้พิจารณาในฝ่าย กล่าวว่า สิ่งที่แก้ไขคือ เรื่องภาษา และข้อความ บางตอนที่ร่างมีการแก้ไขให้เหมาะสมมากขึ้น ส่วนเรื่องอื่น ๆ นั้น ไม่มี และเมื่อตรวจสอบแก้ไข แล้ว ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ จะนำร่างงานทั้งหมดของฝ่าย ส่งให้งานแผนงานดำเนินการ ต่อไป

- ฝ่ายปกครอง ในการดำเนินงานจัดทำแผนของฝ่ายปกครองนั้น นางสาวภา ค้าวชิรพิทักษ์ รักษาการในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า ตนเองได้รับมอบหมาย จากคณะกรรมการฝ่ายปกครอง ซึ่งมีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 8 คน ให้เป็นผู้จัดทำร่างโครงการทั้งหมด ซึ่งร่างโครงการที่ได้จัดทำขึ้นในปีการศึกษา 2532 นั้น มีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 3 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาปกครองนักเรียน และค่านิยมที่ดีงาม 2) โครงการส่งเสริมและปลูกฝังความ รักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ 3) โครงการรณรงค์ส่งเสริมรักษาความสะอาด ซึ่ง นางสาวภา ค้าวชิรพิทักษ์ ได้กล่าวว่า เมื่อตนเองจัดทำร่างโครงการเสร็จแล้ว ได้นำเสนอให้งานแผนงาน ดำเนินการต่อไป

- ฝ่ายบริการ การดำเนินงานในการจัดทำร่างโครงการของฝ่ายบริการนั้น ถ้าเป็นลักษณะงานต่าง ๆ ที่มีหัวหน้างานรับผิดชอบอยู่แล้ว หัวหน้างานนั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัด ทำด้วยตนเอง (สมชาย กลิ่นจันทร์, สัมภาษณ์) ส่วนลักษณะงานที่ไม่ขึ้นอยู่กับงานใดงานหนึ่ง นายสมชาย กลิ่นจันทร์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ กล่าวว่า ร่างโครงการที่ตนเองจัดทำใน ปีการศึกษา 2532 นั้น มีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 6 โครงการคือ 1) โครงการวิทยาการเคลื่อนที่

ผู้ชุมชน 2) โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน 3) โครงการรณรงค์ปลูกต้นไม้
ในโรงเรียน 4) โครงการพัฒนาบริการทัศนศึกษา อนุรักษ์ และอาคารสถานที่ และ 5) โครงการ
สร้าง ซ่อมแซม และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ วัสดุ อนุรักษ์ สาธารณูปโภค ซึ่งเมื่อจัดทำร่าง
โครงการดังกล่าวเสร็จแล้ว นำร่างโครงการทั้งหมดนั้นเสนอให้งานแผนงานนำไปดำเนินการต่อไป

- ฝ่ายวิชาการ การทำงานของฝ่ายวิชาการนั้น มีสำนักงานรวม ศูนย์การ
ทำงานอยู่ที่ห้องทำงานเดียวกัน คือ ห้อง 316 อาคาร 3 แต่ละงานจะมีผู้รับผิดชอบในการทำงาน
โดยเฉพาะ ดังนั้นในการจัดทำแผนของฝ่ายวิชาการนั้น แต่ละงานจะมีครู/อาจารย์ ที่รับผิดชอบงาน
ของตนเองในแต่ละงานเป็นผู้จัดทำร่างงาน/โครงการ สำหรับงานของตนเอง ส่วนงานที่ไม่ได้อยู่
กับลักษณะงานใด ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการจะเป็นผู้จัดทำร่างโครงการด้วยตนเอง (ศุภร
ภาวลีสิทธิ์, สัมภาษณ์) นายศุภร ภาวลีสิทธิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการกล่าวว่า ตัวอย่าง
ร่างโครงการที่ตนเองจัดทำได้แก่ โครงการโรงเรียนที่โรงเรียนน้อง โครงการใช้คอมพิวเตอร์
ในการบริหารงานของโรงเรียน ส่วนงานที่หัวหน้างานต่าง ๆ จัดทำได้แก่ โครงการทะเล เบียน
นักเรียน มีนายภคิตติ ทองประสม นายทะเล เบียน ม.ต้น กับนายสมจิตต์ ทรัพย์ศิริ นายทะเล เบียน
ม.ปลาย ร่วมกันทำร่างโครงการ และโครงการงานวัดผลการศึกษา มีนางสาวนิสากร ล้อถาวร
หัวหน้างานวัดผลเป็นผู้จัดทำร่างโครงการ เมื่อหัวหน้างานแต่ละงานในฝ่ายวิชาการจัดทำร่างโครงการ
เสร็จแล้ว จะนำเสนอให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการพิจารณาก่อนที่จะเสนอให้งานแผนงาน
รวบรวมต่อไป และเมื่อพิจารณาเสร็จแล้ว ผู้ช่วยผู้อำนวยการจะเป็นผู้รวบรวมส่งให้งานแผนงาน
ดำเนินการต่อไป

3.2 ในระดับหมวดวิชา ตามสายงานการบริหารงานของโรงเรียนสตรีชัยภูมินั้น
หมวดวิชาต่าง ๆ จะอยู่ในสายงานความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ โดยมีการดำเนินงานจัดทำแผน
แยกอิสระจากกันตามลักษณะงานที่แต่ละหมวดวิชารับผิดชอบอยู่ จากการสัมภาษณ์หัวหน้าหมวดที่เป็น
กลุ่มตัวอย่าง 5 หมวดวิชา ได้แก่ นางฉวี อิทธิกุล หัวหน้าหมวดวิชาคหกรรม นางสาวอนงค์
หงษ์คำ หัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทย นายทองอินทร์ จันดามาศย์ หัวหน้าหมวดวิชาวิทยาศาสตร์
นายมาณฑ โลหิตโยธิน หัวหน้าหมวดวิชาพลานามัย นางจินดาวรรณ วัชรภาสกร หัวหน้าหมวด
วิชา ซึ่งทั้ง 5 ท่าน ได้กล่าวว่า ในการจัดทำร่างโครงการของหมวดวิชานั้น ได้มีการตกลงกัน
ในที่ประชุมคณะกรรมการวางแผน โดยมีหัวหน้าหมวดวิชาเป็นกรรมการแผนงานอยู่ด้วยนั้น ว่าการ
จัดทำร่างโครงการให้แต่ละหมวดวิชาซึ่งถ้าเป็นหมวดวิชาสามัญ ให้เสนอโครงการได้ 4 โครงการ

และถ้าเป็นหมวดวิชาชีพให้เสนอได้ 5 โครงการ และแต่ละหมวดวิชาได้จัดทำร่างโครงการตามข้อตกลงดังกล่าวนี้ ซึ่งในการจัดทำของแต่ละหมวดวิชา หัวหน้าหมวดวิชาดังกล่าวได้ชี้แจงว่า เมื่อหัวหน้าหมวดวิชาได้รับแบบฟอร์ม และเอกสารในการจัดทำแผนจากงานแผนงานแล้ว หัวหน้าหมวดจะเชิญประชุมครู/อาจารย์ ในหมวดของตนเอง แล้วให้ครู/อาจารย์เสนอความต้องการที่จะใช้วัสดุอุปกรณ์ในการเรียนการสอนที่จำเป็นของตนเองว่าต้องการอะไรบ้าง แล้วทุกคนร่วมกันพิจารณาออกมาเป็นค่าใช้จ่าย รวมทั้งหมด จากนั้น หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างานวิชาการของหมวดวิชา และครู/อาจารย์ ที่ทำหน้าที่งานแผนงานของหมวดร่วมกันจัดทำร่างโครงการ โดยจัดทำเป็น 4 โครงการ สำหรับหมวดวิชาสามัญ ได้แก่ 1) โครงการพัฒนาการเรียนการสอนของหมวดวิชา 2) โครงการผลิตนวัตกรรมและสื่อการเรียนของหมวดวิชา 3) โครงการพัฒนาบุคลากรและสิ่งแวดล้อมของหมวดวิชา และ 4) โครงการส่งเสริมนักเรียนของแต่ละหมวดวิชา และถ้าเป็นหมวดวิชาอาชีพ จะมีโครงการเพิ่มอีก 1 โครงการ นอกจาก 4 โครงการ ที่แต่ละหมวดมีเหมือนกันแล้ว ในตอนต้นที่กล่าวมานั้นคือ มีโครงการฝึกงานอาชีพสู่ชุมชนด้วย เมื่อหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างานวิชาการของหมวด และครู/อาจารย์ที่ทำหน้าที่งานแผนงานของหมวดร่วมกันจัดทำโครงการเสร็จ และพิจารณาเรียบร้อยแล้ว หัวหน้าหมวดวิชาจะเป็นผู้นำเสนอให้งานแผนงานเป็นผู้รวบรวมร่างโครงการทั้งหมด เพื่อนำเข้าสู่ที่ประชุมของคณะกรรมการบริหารของโรงเรียน เพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป

3.3 ในระดับงาน งานย่อย ๆ ในแต่ละงานนั้นจะมีผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้างานเฉพาะงาน โดยที่แต่ละงานนั้นจะอยู่ในความดูแลของผู้ช่วยฝ่าย ตามแต่ลักษณะงาน ซึ่งงานที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ และฝ่ายปกครองนั้น แต่ละงานมีสถานที่ทำงานอยู่ร่วมห้องทำงานเดียวกันกับผู้ช่วยฝ่ายนั้น ๆ การทำงานรวมทั้งการจัดสร้างโครงการจะอยู่ในความดูแลอย่างใกล้ชิดของผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในระดับฝ่าย ซึ่งต่างกับงานต่าง ๆ ที่ฝ่ายวิชาการรับผิดชอบอยู่แต่ละงาน จะมีสถานที่ทำงานเฉพาะ การทำงานมีลักษณะเป็นอิสระให้เห็นชัดเจน เช่น งานอนามัยโรงเรียน งานแนะแนว และงานห้องสมุด ซึ่งจากการสัมภาษณ์ นางอมลีน นาคติลก หัวหน้างานพยาบาล นางโตมทอง ทองประสม หัวหน้างานแนะแนว และนายวีระวัชร ลัมเลิศรัมย์ หัวหน้างานบรรณารักษ์ ได้กล่าวว่า ในการจัดทำร่างโครงการเกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบนั้น ตนเองที่เป็นหัวหน้างานเป็นผู้จัดทำร่างโครงการด้วยตนเองทั้งหมด ซึ่งในปีการศึกษา 2532 นั้น นางอมลีน นาคติลก หัวหน้างานพยาบาล กล่าวว่าโครงการที่ตนเองจัดทำนั้น มี 2 โครงการ คือ 1) โครงการส่งเสริมและบริการสุขภาพนักเรียน

และ 2) โครงการส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ด้านสุขภาพ นางโดมทอง ทองประสม หัวหน้างานแนะแนว กล่าวว่า โครงการที่ตนเองจัดทำร่างนั้น มี 3 โครงการคือ 1) โครงการพัฒนาปรับปรุงระบบงานแนะแนว 2) โครงการแนะแนวสงเคราะห์ในโรงเรียน 3) โครงการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน ส่วนงานห้องสมุดนั้น นายวีระวัชร ลัมเลิศรัมย์ หัวหน้างานบรรณารักษ์ กล่าวว่า ร่างโครงการที่ตนเองได้จัดทำ ได้แก่ 1) โครงการพัฒนาห้องสมุด และ 2) โครงการพัฒนาการใช้ห้องสมุดของนักเรียน ซึ่งหัวหน้างานทั้ง 3 ได้กล่าวว่า ร่างโครงการที่ตนเองจัดทำเสร็จแล้ว นำเสนอให้งานแผนงานรวบรวม โดยไม่ต้องส่งให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการพิจารณาแต่อย่างใด

4. การประสานงานในการวางแผน ในเรื่องของการจัดการประสานงานในการวางแผนของโรงเรียน เพื่อให้การจัดทำแผนเป็นไปด้วยความราบรื่น เรียบร้อยนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้ง 4 ฝ่าย ตลอดจนหัวหน้างานแผนงาน ได้กล่าวว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประสานงานในการจัดทำแผนนั้น ได้แก่ นายศุภร ภาวลสิทธิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กับนางสาวอุทัยวรรณ ค่านวิวัฒน์ หัวหน้างานแผนงานของโรงเรียน โดยการประสานงานนั้น จะประสานงานกับฝ่าย หมวด และงานต่าง ๆ ให้ทำหน้าที่ในการดำเนินงานจัดทำแผนเป็นไปตามคำสั่ง ในการจัดทำแผนของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา

5. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผน ในการดำเนินงานจัดทำงานใด ๆ นั้น ทรัพยากรส่วนหนึ่งที่อาจช่วยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว มีความคล่องตัวมากขึ้นนั้น ได้แก่ งบประมาณใช้จ่ายในงานนั้น ๆ จากการศึกษาาระบบงานวางแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ก็เช่นเดียวกัน ได้มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการวางแผนไว้เป็นการเฉพาะ โดยนางสาวอุทัยวรรณ ค่านวิวัฒน์ หัวหน้างานแผนงานของโรงเรียนเป็นผู้จัดทำร่างโครงการของงานแผนงาน เช่นเดียวกับฝ่าย หมวด และงานต่าง ๆ ซึ่งร่างโครงการนั้นจะต้องระบุงบประมาณที่ใช้จ่ายตามโครงการด้วย ปรากฏว่างบประมาณในส่วนที่งานแผนงานได้รับการอนุมัติเพื่อการวางแผนใหม่ในปีการศึกษา 2533 นั้น งานแผนงานได้รับงบประมาณรวมทั้งสิ้น 8,923 บาท (แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี โรงเรียนสตรีชัยภูมิ 2532: 74) ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนสตรีชัยภูมินั้น สามารถแสดงให้เห็นได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางแสดงจำนวนเงินบำรุงการศึกษาที่ได้รับ และสัดส่วนในการจัดสรรเงิน
ประจำปีการศึกษา 2532

รายการจัดสรร	ร้อยละ	เงิน (บาท)
งบสำรองจ่าย	10	150,264.70
งบบริหารทั่วไป	32	480,846.04
งบพัฒนาการเรียนการสอน	58	871,535.26
รวม	100	1,502,647.00

(ที่มา : แผนพัฒนาการศึกษาโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ปีการศึกษา 2532 ภาคผนวก
หน้า 1)

ตารางแสดงรายละเอียดในการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา งบพัฒนาการเรียนการสอน
ร้อยละ 58 ของเงินบำรุงการศึกษาที่ได้รับ 1,502,647 บาท วงเงิน 871,535.26 บาท
นักเรียน 2,155 คน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ที่	ฝ่าย/หมวด/งาน	เงิน (บาท)	งบ/หัว จำนวนนักเรียน
1	ฝ่ายธุรการ	25,498.81	11.83
2	ฝ่ายปกครอง	11,648.98	5.41
3	งานจริยธรรม	5,560.39	2.58
4	ฝ่ายบริการ	27,661.30	12.84
5	งานโสตฯ	44,615.00	20.70
6	งานแนะแนว	16,136.25	7.49
7	งานห้องสมุด	73,970.78	34.33

ที่	ฝ่าย/หมวด/งาน	เงิน (บาท)	งบ/หัว จำนวนนักเรียน
8	งานอนามัยโรงเรียน	17,326.68	8.04
9	งาน ป.ป.ส.	892.30	0.41
10	งานประชาสัมพันธ์	4,461.50	2.07
11	งานวิชาการ	23,645.95	10.97
12	งานวัดผลการศึกษา	115,999.00	53.83
13	งานแผนงาน	8,923.00	4.14
14	งานพัฒนาหลักสูตร	5,353.64	2.48
15	งานวิเคราะห์วิจัย	6,375.64	2.95
16	งานกิจกรรม	8,923.00	4.14
17	หมวดวิชาวิทยาศาสตร์	89,230.00	41.41
18	หมวดวิชาคณิตศาสตร์	20,522.90	9.52
19	หมวดวิชาภาษาต่างประเทศ	34,457.95	15.99
20	หมวดวิชาภาษาไทย	26,769.00	12.42
21	หมวดวิชาสังคมศึกษา	19,466.42	9.03
22	หมวดวิชาพลานามัย	60,000.00	12.42
23	หมวดวิชาเกษตรกรรม	50,000.00	23.20
24	หมวดคหกรรม	44,614.00	20.70
25	หมวดวิชาศิลปศึกษา	53,538.00	24.84
26	งานนาฏศิลป์	7,498.89	3.48
27	งานดนตรีไทย	12,692.97	5.89
28	งานดุริยางค์	34,799.70	16.15
29	งานดนตรีสากล	20,969.05	9.73
	รวม	871,535.26	404.41
		งบ/หัวนักเรียน เฉลี่ย/งาน	13.95

(ที่มา : แผนพัฒนาการศึกษาโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ปีการศึกษา 2532 ภาคผนวก หน้า 2)

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ จากการศึกษา
 ในชั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ ได้ประมวลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น จากการให้
 สัมภาษณ์ ซึ่ง นางจรรยา เกษโพหนอง ผู้อำนวยการโรงเรียน นายศุภร ภาวลิตธี ผู้ช่วย
 ผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และนายสมชาย กลิ่นจันทร์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ได้กล่าวในทำนองเดียว
 กันว่า ในการปฏิบัติงานนั้นไม่ตรงกับกำหนดการที่ได้วางไว้ โดยมีความคลาดเคลื่อนไปในทางที่
 ล่าช้ากว่ากำหนดอยู่บ้าง ซึ่งในช่วงที่มีการจัดทำแผนของโรงเรียนนั้น บุคลากรของโรงเรียนต้อง
 ไปช่วยงานประจำปีกับทางจังหวัดจัดขึ้น ทำให้การทำงานแผนงานต้องล่าช้าออกไป ส่วนในเรื่อง
 อื่น ๆ นั้น โรงเรียนไม่มีปัญหาอะไร

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในชั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ
 ในชั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัตินี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเพื่อให้
 การจัดทำแผนของโรงเรียนได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น นายศุภร ภาวลิตธี
 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า ควรจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานในการจัดทำแผนให้ชัดเจน และ
 ยึดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม นางสาวชนบ ประภาวงศ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ กล่าวว่า
 ทุกคนควรยึดถือแนวทางปฏิบัติในการจัดทำแผนที่กำหนดไว้ และนางสาวอุทัยวรรณ ด่านวิวัฒน์ หัวหน้า
 งานแผนงานกล่าวว่า ควรมีการชี้แจงกรอบนโยบายทั้งหมดทั้งของกรมสามัญศึกษา และของโรงเรียน
 ให้ทุกคนเข้าใจและชี้แจงให้บุคลากรได้เห็นถึงความจำเป็นในการจัดทำแผนของโรงเรียน ซึ่งอาจ
 กล่าวได้ว่า ในชั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ นั้น โรงเรียนควรมีการปรับปรุงดังนี้คือ

1. ควรจัดทำปฏิทินในการจัดทำแผนให้ชัดเจน
2. ทุกคนควรยึดถือแนวปฏิบัติในการจัดทำแผนที่กำหนดไว้
3. ควรมีการชี้แจงกรอบนโยบายทั้งหมดก่อนที่จะมีการจัดทำแผน
4. ทุกคนควรให้ความสำคัญ และเห็นความจำเป็นในการจัดทำแผนของโรงเรียน

4. ขั้นการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในขั้นการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน
 จากการศึกษากระบวนการวางแผนในโรงเรียนสตรีชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมินั้น ไม่พบว่าโรงเรียนได้จัด
 ให้มีการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนแต่อย่างใด ในส่วนของการดำเนินงานนั้น
 เมื่องานแผนงานได้มอบงานการจัดทำแผนให้แก่ฝ่าย หมวด และงาน ไปดำเนินการปฏิบัติ ในการ

จัดทำร่างโครงการ เพื่อที่จะขอใช้จ่ายงบประมาณสำหรับปีการศึกษาต่อไป ของแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน เมื่อแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน ดำเนินงานจัดทำร่างโครงการเสร็จแล้ว จะนำส่งให้ งานแผนงานดำเนินการต่อไป ซึ่งในเรื่องนี้ นายสุภร ภาวลสิทธิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กับนายสมชาย กลิ่นจันทร์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ กล่าวยืนยันว่า ในช่วงที่มีการดำเนินการ งานจัดทำแผนนั้น ไม่มีการติดตาม ควบคุม และประเมินผลแต่อย่างใด

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน จากการศึกษาและประมวลภาพเหตุการณ์ โดยการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ไม่พบว่าโรงเรียน มีปัญหาและอุปสรรคแต่อย่างใดเกี่ยวกับการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน ซึ่งอาจ จะเป็นเพราะว่าโรงเรียนยังไม่มีผลการดำเนินการในชั้นนี้อย่างชัดเจน และเป็นระบบที่ดี

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในชั้นการติดตาม ควบคุม และประเมินผล การจัดทำแผน จากการศึกษาและได้ประมวลข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ ปรากฏว่า นางจรรยา เกษโพหนอง ผู้อำนวยการโรงเรียน กล่าวว่า ควรจะมีการติดตาม ควบคุมการทำงาน โดยมีการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติทราบ ถึงวิธีการให้ชัดเจน และนางสาวอุทัยวรรณ ด่านวิวัฒน์ หัวหน้า งานแผนงาน ได้กล่าวว่า ควรจะมีการประเมินการจัดทำให้ละเอียดโดยมีคณะกรรมการ เฉพาะและ แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน ควรจะได้มีการประเมินการทำงานแผนงานในส่วนของตนเอง เพื่อหาทาง ปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อไป

5. ชั้นการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่

ส่วนที่ 1 : การดำเนินการกิจกรรมในชั้นการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำใหม่ ในชั้นของการ ทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่ ในการดำเนินการจัดทำแผนในโรงเรียนสตรีชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ นั้น จากการศึกษาพบว่ากิจกรรมการดำเนินงานนั้น สามารถแยกออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ ๆ คือ

1. การทบทวน ปรับแผน ในขณะที่ดำเนินการจัดทำแผน
2. การจัดทำแผนใหม่ เมื่อใกล้สิ้นปีการศึกษา

จากกิจกรรมการดำเนินงาน 2 ส่วน ดังที่กล่าวมานี้ โรงเรียนได้มีการดำเนินงานดัง รายละเอียดประกอบด้วย

1. การทบทวน ปรับแผน ในขณะที่ดำเนินการจัดทำแผน จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี พบว่าในขณะที่การดำเนินการจัดทำแผนของโรงเรียนดำเนินการอยู่นั้น ได้มีการทบทวนและปรับแผน เพื่อให้เหมาะสมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ที่เป็นจริง ซึ่งการทบทวนและปรับแผนนั้น จะทำ ในรูปของคณะทำงานแผนงาน คือ เมื่อฝ่าย หมวด และงาน ได้เสนอโครงการ หรือโครงการ พร้อมกับประมาณการรายจ่ายโดยละเอียดของแต่ละงาน โครงการ เข้าสู่การพิจารณาของคณะทำงานแผนงาน พิจารณาจัดสรรงบประมาณ ในตอนแรกแล้วจะมีการทบทวนปรับแผนในเรื่องของงบประมาณครั้งที่ 1 เมื่อแต่ละฝ่าย หมวด และงาน ได้ทราบงบประมาณที่ได้รับในแต่ละโครงการแล้ว กลับไปเขียน รายละเอียดของโครงการ ตามแบบฟอร์มที่งานแผนงานแจกให้ทุกฝ่าย หมวด และงาน ใช้แบบเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ วิธีดำเนินการ งบประมาณ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และแบบฟอร์ม ตารางที่ 1, 2 และ 3 เมื่อทุกฝ่าย หมวด และงาน เขียนรายละเอียดตามแบบฟอร์มครบทุกโครงการแล้วนำแบบฟอร์มนั้นเสนอให้คณะทำงานแผนงาน ตามคำสั่งของโรงเรียนที่ 08/2532 พิจารณาตรวจสอบงบประมาณอีกครั้งหนึ่ง พร้อมทั้งปรับแก้ ข้อความ หรือภาษาให้เหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง โดยคณะทำงานแผนงานปรับเอง ถ้าโครงการนั้น ๆ มีการปรับปรุงแก้ไขไม่มากนัก แต่ถ้าโครงการใดต้องแก้ไขปรับปรุงมาก ก็จะส่งกลับให้ฝ่าย หมวด หรืองาน ที่เป็นเจ้าของโครงการนำไปปรับแก้ให้เหมาะสม ซึ่งเป็นการปรับปรุงแก้ไขในครั้งที่ 2 และเมื่อทุกฝ่าย หมวด งาน ได้รับโครงการเสร็จเรียบร้อยในขั้นนี้แล้ว คณะทำงานแผนงานจะทำหน้าที่พิมพ์โครงการทุกโครงการลงไข ตามแบบฟอร์มของการเขียนร่างโครงการ แล้วนำไปโรเนียว เย็บเล่มรวมเข้าด้วยกันของทุกฝ่าย หมวด และงาน เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารของ โรงเรียนพิจารณาอนุมัติ เพื่อกำหนดให้เป็นแผนของโรงเรียนอีกครั้งหนึ่ง โดยมีการปรับงบประมาณ อีกในบางส่วน และเพิ่มโครงการบางโครงการที่เป็นโครงการเร่งด่วนที่จำเป็นต้องทำ และเมื่อ พิจารณาปรับแก้ในขั้นนี้เสร็จแล้ว ซึ่งถือเป็นขั้นสุดท้าย คณะทำงานแผนงานจะนำไปจัดพิมพ์และรวบรวม เป็นรูปเล่มของแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียน เพื่อใช้ในการ บริหารงานของโรงเรียนต่อไป

2. การจัดทำแผนใหม่ เมื่อใกล้สิ้นปีการศึกษาในแต่ละปีการศึกษา ในช่วงระยะเวลา ตั้งแต่เดือนมกราคม - มีนาคม ของทุกปี ซึ่งอยู่ในช่วงของการจัดทำแผนใหม่ของโรงเรียน เพื่อใช้ ในปีการศึกษาต่อไปนั้น ก่อนที่จะมีการจัดทำแผนโรงเรียน โดยคณะทำงานแผนงานจะทำการประเมินผลงานโครงการ ที่ได้กระทำผ่านมาแล้วทุกงานทุกโครงการ เพื่อใช้ประกอบในการจัดทำแผนใหม่ ซึ่ง คณะกรรมการจัดทำแผนของโรงเรียน มีการแต่งตั้งขึ้นใหม่ในแต่ละปีการศึกษา ให้มีหน้าที่เกี่ยวกับการ

จัดทำแผน ดังเช่นคำสั่งที่ 08/2532 ในภาคผนวก ง หน้า273-276ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนี สามารถกล่าวได้ว่า การจัดทำแผนใหม่ของโรงเรียนนั้น มีการจัดทำทุกปี โดยเริ่มประมาณเดือน มกราคม และสิ้นสุดประมาณเดือนมีนาคมของทุกปี ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษานั้น จะมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนดังกล่าวขึ้นมาทุกปี ซึ่งในคำสั่งจะมีรายละเอียดระบุหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจนและการทำจะเหมือน ๆ กับการจัดทำของปีที่ผ่านมา

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่ จากการศึกษา ระบบงานวางแผนของโรงเรียนสตรีชัยภูมิ ดังกล่าวมานั้น และได้ประมวลสภาพปัญหาและอุปสรรค ในการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำแผนใหม่ของโรงเรียนนั้น ปรากฏว่า นายสุภร ภาวลสิทธิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า ในช่วงระยะเวลาที่โรงเรียนจัดทำแผนนั้น งานของโรงเรียน จะมีมาก ที่สำคัญได้แก่ การที่ครู/อาจารย์จะต้องออกข้อสอบ และสอบนักเรียนปลายภาคเรียน ซึ่งทุกฝ่าย ทมวด และงาน จะต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญ ส่วนอีกกรณีหนึ่งคือ การพิจารณางาน โครงการ โดยคณะกรรมการนั้นใช้เวลามากเกินไป

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขในขั้นของการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำใหม่ จากการศึกษาข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข เกี่ยวกับการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำแผนใหม่ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนั้น นายสุภร ภาวลสิทธิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ได้กล่าวว่า การดำเนินการควรใช้วิธีการประชาธิปไตย โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมและให้มีการควบคุมการใช้เวลาในการจัดทำแผน โดยเฉพาะในการพิจารณางบประมาณของแต่ละโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าในขั้นของการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำแผนใหม่นั้น โรงเรียนได้มีการดำเนินการในแต่ละส่วนที่สำคัญ ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 : เกี่ยวกับการดำเนินการกิจกรรมในข้อการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่ แบ่งการดำเนินงานได้ 2 ส่วน คือ 1) การทบทวน ปรับแผน ในขณะที่ดำเนินการจัดทำแผน โดยทำในรูปของคณะกรรมการ มีการปรับที่สำคัญ ๆ ทั้งหมด 3 ครั้ง โดยเน้นในเรื่องของงบประมาณ ทุกครั้ง ซึ่งครั้งที่ 1 ปรับปรุงในเรื่องของงบประมาณ โดยเฉพาะ แล้วจากที่แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน เสนอประมาณการรายจ่ายของแต่ละโครงการให้คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนา ครั้งที่ 2 เป็นการปรับปรุงเกี่ยวกับงบประมาณ ข้อความและภาษา หลังจากทีแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน เขียนร่างโครงการให้ละเอียดแล้ว โดยการปรับปรุงของคณะกรรมการจัดทำแผน และครั้งที่ 3 เป็นการ

ปรับปรุงในขั้นสุดท้าย โดยคณะกรรมการบริหารของโรงเรียน ซึ่งปรับในเรื่องของงบประมาณและการ
เพิ่มโครงการที่จำเป็นอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเมื่อผ่านในขั้นนี้แล้ว ทุกโครงการจะนำไปบรรจุเป็นแผนของ
โรงเรียนต่อไป 2) การจัดทำแผนใหม่ของโรงเรียน มีการจัดทำใหม่ทุกครั้ง ช่วงปลายปีการศึกษา
แต่ละปี ประมาณเดือนมกราคม - มีนาคม ซึ่งโรงเรียนจะมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน
โดยเฉพาะในแต่ละปีการศึกษา ซึ่งจะมีการบ่งบอกหน้าที่ไว้ชัดเจนในคำสั่งนั้น

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญคือ ช่วงระยะเวลาที่โรงเรียนดำเนินการจัดทำ
แผนนั้น ตรงกับช่วงที่มีการสอบของนักเรียน และการพัฒนางบประมาณใช้เวลายาวเกินไป

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่สำคัญคือ การจัดทำแผนควรทำในระบบ
ประชาธิปไตย โดยมีการควบคุมเวลาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม



กรณีที่ 4

การวางแผนในโรงเรียนสุรนารีวิทยา จังหวัดนครราชสีมา

สภาพและข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

โรงเรียนสุรนารีวิทยา ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ.2468 ในบริเวณวัดสุทธจินดา เดิมใช้ชื่อว่า โรงเรียนประจำจังหวัด ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นโรงเรียนสตรีประจำจังหวัด ในปี พ.ศ.2475 และได้เปลี่ยนมาใช้ชื่อว่าโรงเรียนสุรนารีวิทยา ตั้งแต่ปี พ.ศ.2477 เป็นต้นมา ในปี พ.ศ.2493 โรงเรียนได้ย้ายมาอยู่ ณ ที่ตั้งอันเป็นปัจจุบัน ที่ถนนมิตรภาพ อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา มีเนื้อที่ 54 ไร่เศษ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา โรงเรียนสุรนารีวิทยาได้รับการพัฒนาเรื่อยมา ตามลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากปี พ.ศ.2495 ได้มีการพัฒนาโรงเรียนในด้านอาคารและสถานที่ให้มีความเป็นระเบียบ สวยงาม ร่มรื่น ไปพร้อม ๆ กับปรับปรุงและพัฒนางานทางด้านวิชาการ ที่สำคัญ คือ ได้ร่วมกับคณะกรรมการของกระทรวงศึกษาธิการดำเนินการทดลองจัดการเรียนการสอนแบบหลักสูตรกว้างที่โรงเรียนสุรนารีวิทยาเป็นผลสำเร็จ จนมีผลให้เกิดโรงเรียนมัธยมแบบประสมในประเทศอีกหลายโรงเรียน ในเวลาต่อมา ในปี พ.ศ.2507 ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจาก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ และสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ เสด็จพระราชดำเนินทอดพระเนตรกิจการของโรงเรียน นอกจากพัฒนางานด้านอาคารสถานที่ และงานด้านวิชาการแล้วยังได้จัดระบบการบริหารภายในโรงเรียนและกิจกรรมอื่น ๆ ขึ้น ที่สำคัญเช่น การจัดโครงการอาหารกลางวันเพื่อบริการให้กับครู/อาจารย์/นักเรียน การจัดระบบการปกครองนักเรียนในรูปของคณะ การจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานของนักเรียนทั้งที่เป็นวิชาสามัญและวิชาชีพ ในรูปของการจัดนิทรรศการ กิจกรรมชุมนุม ซึ่งระบบต่าง ๆ ยังได้ใช้เป็นแนวสืบต่อมาจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 ได้มีการพัฒนาโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ได้มีการปรับปรุงบริเวณโรงเรียนก่อสร้างถนนคอนกรีตเพิ่มเติม สร้างทางเชื่อมอาคารต่าง ๆ ต่อเติมอาคารศิลปปฏิบัติให้เป็นอาคารเต็มรูป สร้างบ้านพักครู ก่อสร้างอาคารพลาสมาแบบพิเศษ จากเงินบำรุงการศึกษา ร่วมมือกับสมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนสุรนารีวิทยา สร้างสนามเทนนิส 2 สนาม และได้จัดให้มีการแสดงละครโดยคณะครู/นักเรียน นำรายได้สมทบกับเงินงบประมาณ ชื่ออุปกรณ์การศึกษาและสร้างอาคารเอนกประสงค์ โดยชั้นล่างเป็นห้องสมุด ชั้นบนเป็นห้องประชุม และห้องปฏิบัติการภาษา (Sound Lab) ซึ่งอาคารหลังนี้ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระรัตนราชสุตา

สยามบรมราชกุมารี พระราชทานนามว่า "อาคารวิद्याสมาคร" ในวโรกาสที่เสด็จพระราชดำเนิน ทรงเป็นองค์ประธานเปิดอาคารและทอดพระเนตรกิจกรรมของชุมนุมและการประกวดผลงานวิชาภาคปฏิบัติ เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ.2524 ในด้านวิชาการและการจัดหาอุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนได้จัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน เช่น วีดีโอ โทรทัศน์ กล้องถ่ายภาพโทรทัศน์ จัดตั้งวงดนตรี วงโยธวาทิต จัดตั้งโรงงานขนมอบในโครงการอาหารกลางวัน เพื่อให้นักเรียนที่เรียนแผนการเรียนวิชาอาชีพได้มีประสบการณ์ในการฝึกปฏิบัติจริง ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ จนเป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนทั่วไป

ผลจากการพัฒนาในทุก ๆ ด้านนี้ โรงเรียนสุรนารีวิทยา จึงได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นโรงเรียนดีเด่น ได้รับรางวัลพระราชทาน ประเภทโรงเรียนขนาดใหญ่ ของเขตการศึกษา 11 ประจำปีการศึกษา 2523 พร้อมกับได้รับการคัดเลือกจากสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ให้เป็นโรงเรียนที่มีห้องสมุดดีเด่น ประเภทโรงเรียนขนาดใหญ่ รับรางวัลพระราชทานโล่รางวัลจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

ปัจจุบัน โรงเรียนสุรนารีวิทยา สังกัดส่วนกลาง กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทำการสอนเฉพาะนักเรียนสตรี ทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 72 ห้องเรียน ในด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียนนั้น ประกอบด้วยอาคารต่าง ๆ ดังนี้ (เอกสารแนะนำโรงเรียนสุรนารีวิทยา 2531: 18-23) 1) อาคารเรียนวิชาสามัญและวิชาภาคปฏิบัติ 6 หลัง 2) อาคารอเนกประสงค์ 1 หลัง 3) อาคารพลานามัย 1 หลัง 4) อาคารพยาบาลและสำนักงาน 1 หลัง 5) โรงฝึกงาน 2 หลัง 6) อาคารหอพัก 2 หลัง 7) อาคารชั่วคราว 5 หลัง 8) ศาลาไทย 7 หลัง 9) บ้านพักครู 30 หลัง และ 10) บ้านพักคณาจารย์ 3 ห้อง ในส่วนจำนวนครู/อาจารย์ และนักเรียนนั้น ในปีการศึกษา 2531 โรงเรียนสุรนารีวิทยา มีครู/อาจารย์ 182 คน และมีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 3,117 คน

ในด้านการบริหารงานของโรงเรียนสุรนารีวิทยา นั้น โรงเรียนสุรนารีวิทยา กำหนดนโยบายในการบริหารเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา และนโยบายในการพัฒนาการศึกษาของคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดนครราชสีมา (เอกสารแนะนำโรงเรียนสุรนารีวิทยา 2531: 24) ในการบริหารงานของโรงเรียนได้มอบหมายให้บุคลากรของโรงเรียนมีหน้าที่และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานโดยจัดบริหารงานในรูปของคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการอำนวยการโครงการอาหารกลางวัน และคณะกรรมการเฉพาะกิจต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการคัดเลือกนักเรียนดีเด่น

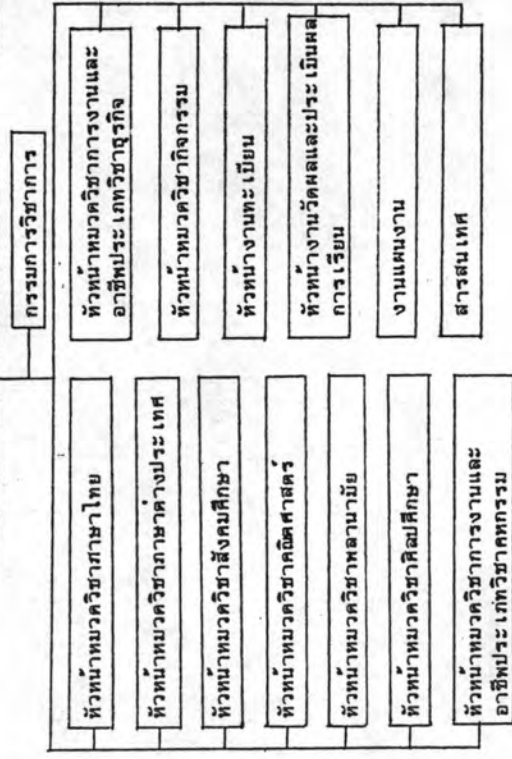
คณะกรรมการคัดเลือกชั้นเรียนดีเด่น ในการมอบหมายงานให้บุคลากรของโรงเรียนมีหน้าที่และร่วม
รับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้กำหนดสายงานการบริหารของโรงเรียนขึ้นเป็นการเฉพาะ ดังแผนผัง
การบริหารงานของโรงเรียนสุรนารีวิทยา ดังต่อไปนี้

แผนผังการบริหารงานโรงเรียนสุนทรวิทยา

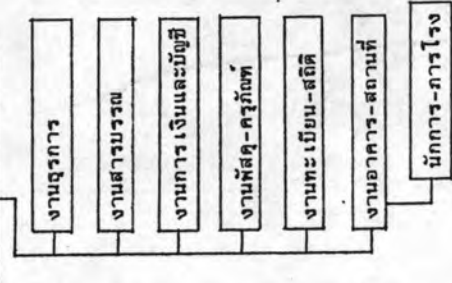
ผู้อำนวยการโรงเรียน

- อนุมัติสุนทรวิทยา
- กรรมการที่ปรึกษาการบริหาร
- สมาคมผู้ปกครองและครู
- สมาคมศิษย์เก่าสุนทรวิทยา
- กรรมการนโยบายและแผน
- กรรมการอำนวยการโครงการอาหารกลางวัน
- กรรมการคว้ เป็นกรรมการสหกรณ์เพื่อการศึกษา

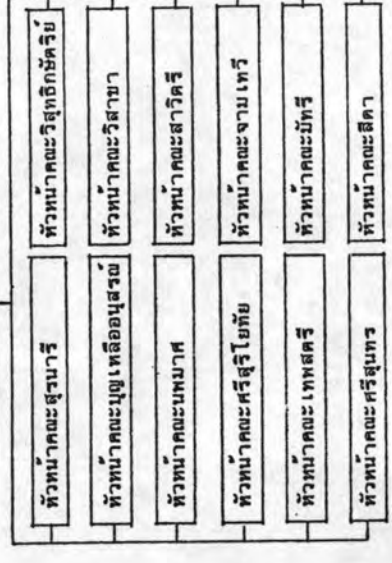
ผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและแผนงาน



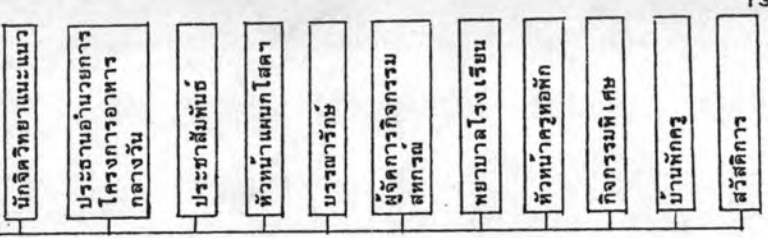
ผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ



ผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง



ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

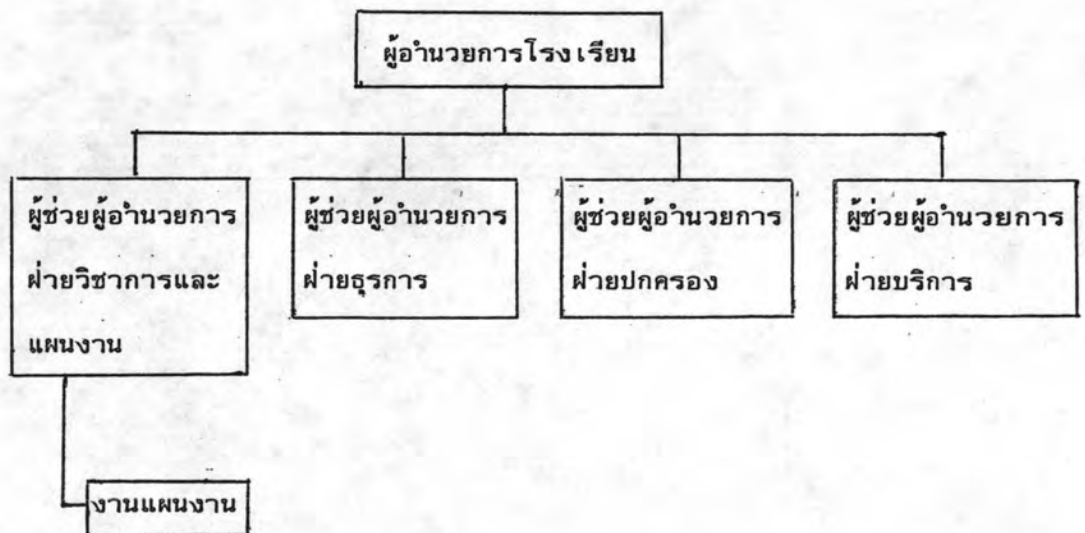


จากแผนผังการบริหารงานโรงเรียนสุนารีวิทยา ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนได้แบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ที่สำคัญทั้งหมด 4 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายวิชาการและแผนงาน 2) ฝ่ายธุรการ 3) ฝ่ายปกครอง และ 4) ฝ่ายบริการ ซึ่งในแต่ละฝ่ายนั้น มีงานเฉพาะของแต่ละฝ่าย โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้ควบคุมดูแลงานต่าง ๆ ของฝ่าย เป็นการเฉพาะอย่างชัดเจน และเมื่อพิจารณาถึงงานแผนงานในโรงเรียนสุนารีวิทยา ปรากฏว่างานแผนงานอยู่ในสถานงานความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ

โครงสร้างการบริหารและระบบงานวางแผนของโรงเรียนสุนารีวิทยา

จากแผนผังการบริหารงานโรงเรียนสุนารีวิทยา ดังกล่าวข้างต้น เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างการบริหารงาน ระบบงาน ปรากฏว่า งานวางแผนของโรงเรียนถูกจัดให้เป็นงานหนึ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ และจากโครงสร้างการบริหารงานดังกล่าวนี้ สามารถนำมาเขียนโครงสร้างให้เห็นถึงระบบวางแผนของโรงเรียนสุนารีวิทยาขึ้นเป็นการเฉพาะได้ดังนี้

แผนภูมิแสดงโครงสร้างระบบงานวางแผนของโรงเรียนสุนารีวิทยา



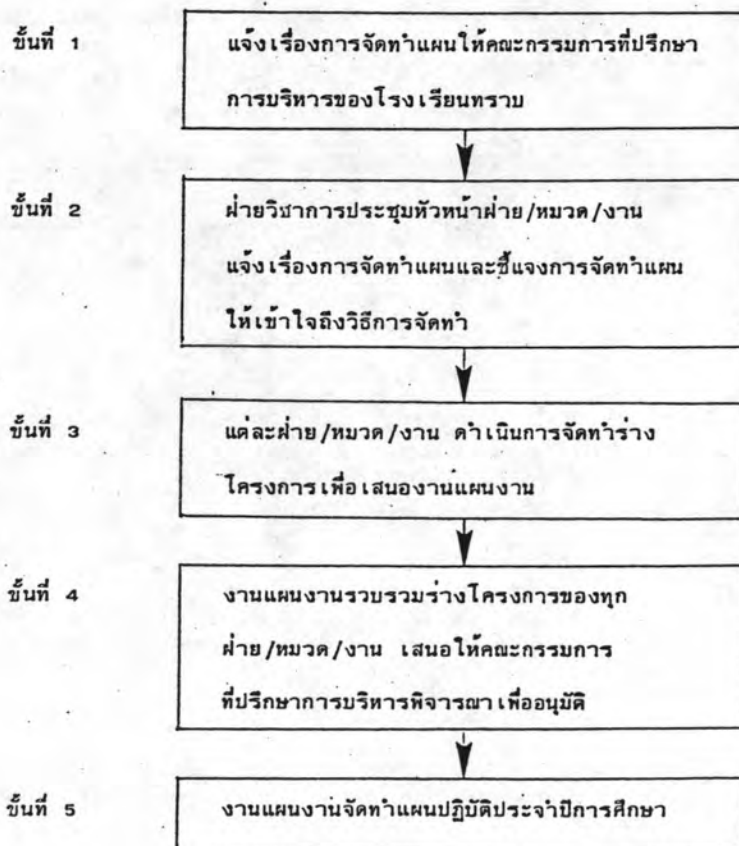
จากการที่โรงเรียนสุนารีวิทยา ได้จัดให้งานแผนงานเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการนั้น โรงเรียนสุนารีวิทยาได้แต่งตั้งให้ข้าราชการครูของโรงเรียนปฏิบัติงานแผนงาน

ในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลทั้งหมด 10 คน มีนายมาโนช วาตะทุกณะ เป็นหัวหน้า นายประสาน มิ่งประยูร เป็นรองหัวหน้า นางสาวละออ เทิงขุนทด, นางประทีนทิพย์ วิสุทธิกุล, นางสาววิบูลย์ศรี เวชวัฒน์, นายสาคร อินทรพาณิชย์, นายอุดม เลี้ยงรักษา เป็นกรรมการ โดยมีนายอุดม แคนระโทก เป็นเลขานุการ และนางนันทศุภรีย์ สัมครค้ำ กับนายสันติ บัณฑิตพรหมชาติ เป็นผู้ช่วยเลขานุการ (คำสั่งโรงเรียนสุรนารีวิทยา ที่ 49/2529 เรื่อง แต่งตั้งข้าราชการครูให้ปฏิบัติหน้าที่งานแผนงานของโรงเรียน ลงวันที่ 19 ธันวาคม 2529) ในการแต่งตั้งข้าราชการครูให้ปฏิบัติหน้าที่งานแผนงานของโรงเรียน ได้มีการระบุขอบข่ายงานที่ต้องปฏิบัติไว้ชัดเจนทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) งานด้านข้อมูล ข้อเสนอ 2) งานด้านการวางแผนตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา 3) งานด้านการประสานงานเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนฯ และ 4) งานด้านการกำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตามประเมินผลงานการดำเนินงานตามแผนฯ แล้วรายงานผลตามสายงานที่โรงเรียนกำหนด

จากการศึกษาถึงระบบงานวางแผนของโรงเรียนสุรนารีวิทยา ในครั้งนี้ พบว่า ในการดำเนินงานตามระบบงานวางแผน มีนายมาโนช วาตะทุกณะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และแผนงาน เป็นผู้ประสานงานในเรื่องของงานวางแผนเกือบทั้งหมด และจากการสัมภาษณ์ นายมาโนช วาตะทุกณะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการของแผนงาน นายมาโนช วาตะทุกณะ ได้กล่าวว่า การดำเนินงานในการจัดทำแผนของโรงเรียนตั้งแต่ปีการศึกษา 2530 มา นั้น การดำเนินงานจัดทำแผนจะเริ่มต้นประมาณเดือนมกราคม โดยในการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารของโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและแผนงานแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงการดำเนินงานจัดทำแผนให้กับคณะกรรมการทราบ พร้อมกับขอความร่วมมือในการจัดทำแผนต่อคณะกรรมการที่ปรึกษการบริหาร ที่ประกอบไปด้วยหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน เมื่อการประชุมเสร็จสิ้นแล้วประมาณ 1 สัปดาห์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและแผนงาน ทำบันทึกข้อความเชิญประชุมหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างานทุกงาน (จากการศึกษาไม่พบเอกสารบันทึกขอเชิญประชุม แต่จากการสัมภาษณ์บุคคลสำคัญหลายท่าน อาทิเช่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 3 ฝ่าย และนายสันติ บัณฑิตพรหมชาติ ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการแผนงาน ซึ่งบุคคลดังกล่าวได้ระบุในทำนองเดียวกันกับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและแผนงานกล่าว ทำให้หน้าเชื่อถือได้ว่า พฤติกรรมหัวหน้าแผนงานที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการกล่าวนั้นน่าจะเป็นความจริง) ซึ่งในการประชุมผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและแผนงาน แจ้งเรื่องการจัดทำแผนให้ทุกคนที่เข้าประชุมทราบ ตลอดจนมีการชี้แจงขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานปฏิบัติในการจัดทำแผนให้ทุกคนทราบ

พร้อมกับแจกแบบฟอร์มการเขียนโครงการให้ทุกคนนำไปพิจารณาเขียนโครงการในแต่ละส่วนงานที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่ในส่วนของตนเอง จากนั้น แต่ละส่วนนำไปดำเนินการจัดร่างโครงการในส่วนของตนเองขึ้น โดยมีการประชุมปรึกษาหารือกันในแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน เมื่อแต่ละส่วนจัดทำร่างโครงการเสร็จแล้วตามกำหนดเวลาทำงานแผนงานกำหนด หัวหน้าฝ่าย ทมวด และงาน ก็จะรวบรวมร่างโครงการในส่วนของตนเองให้งานแผนงานภายในวันที่ 10 มีนาคม ดังปรากฏในบันทึกการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหาร ครั้งที่ 8/ป.ศ.2530 ที่ระบุว่าให้ทุกส่วนส่งโครงการให้ฝ่ายแผนงานภายในวันที่ 10 มีนาคม 2531 จากนั้นงานแผนงานจะนำร่างโครงการทั้งหมดให้คณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกร่างโครงการ และอนุมัติงบประมาณแจ้งให้แต่ละฝ่ายทราบ และงานตามโครงการที่เสนอมาททั้งหมด เมื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารคัดเลือกและอนุมัติงบประมาณตามโครงการแล้ว งานแผนงานจะนำเอาโครงการทั้งหมดที่ได้รับการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารไปจัดพิมพ์แล้วทำเป็นรูปเล่มของแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนให้เสร็จภายในวันที่ 31 มีนาคม ของทุก ๆ ปี

จากการดำเนินงานวางแผนของโรงเรียนสุนารีวิทยา ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น อาจแสดงให้เห็นเป็นขั้นตอนของการดำเนินงานในการจัดทำแผนได้ดังต่อไปนี้



จากการศึกษาระบบแผนงานของโรงเรียนสุรนารีวิทยา ในครั้งนี้ โดยวิธีการสัมภาษณ์ และศึกษาจากเอกสาร เมื่อนำมาพิจารณาวิเคราะห์และแยกแยะตามกรอบของแนวความคิดสำหรับการวิจัยในแต่ละขั้นตอนของการวางแผน ซึ่งประกอบด้วย 1) ขั้นตอนเตรียมการสำหรับการวางแผน 2) ขั้นตอนการจัดทำแผน 3) ขั้นตอนนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ 4) ขั้นตอนติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน และ 5) ขั้นตอนทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่ โดยในแต่ละขั้นตอนจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน คือ 1. ส่วนของการจัดกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน 2. ส่วนของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเพื่อให้การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการศึกษา วิเคราะห์กรณีระบบงานวางแผนของโรงเรียนสุรนารีวิทยา ในครั้งนี้ พบว่า ในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนนั้นมีการดำเนินงานดังรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนเตรียมการสำหรับการวางแผน

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมสำหรับการเตรียมการวางแผน จากการศึกษากระบวนการวางแผนของโรงเรียนสุรนารีวิทยา พบว่า ในการเตรียมการสำหรับการวางแผนของโรงเรียนให้พร้อมเพื่อให้การดำเนินงานจัดทำแผนของโรงเรียนได้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพนั้น ปรากฏว่าโรงเรียนสุรนารีวิทยา มีการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. การซักซ้อมความเข้าใจให้กับ ครู/อาจารย์ ของโรงเรียนเกี่ยวกับเรื่องการจัดทำแผน
2. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนของโรงเรียน
3. การจัดทำแบบฟอร์มมาตรฐานที่ใช้เป็นส่วนประกอบในการจัดทำแผนร่วมกันของโรงเรียน
4. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนงานวางแผน
5. การศึกษาเอกสาร คำแนะนำ หนังสือ และคำชี้แจงต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผน
6. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำแผนของโรงเรียน

จากกิจกรรมต่าง ๆ ในขั้นการเตรียมการสำหรับการวางแผนของโรงเรียนสุรนารีวิทยา ที่กล่าวมาแล้วนั้น มีการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การชักซ้อมความเข้าใจให้กับครู/อาจารย์ ของโรงเรียนเกี่ยวกับเรื่องการจัดทำแผนในการจัดให้มีการชักซ้อมความเข้าใจให้กับครู/อาจารย์ ของโรงเรียนเกี่ยวกับเรื่องการจัดทำแผนนั้นในแต่ละปีที่โรงเรียนสุรนารีวิทยาจะดำเนินการจัดทำแผน ในการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารของโรงเรียน ประมาณเดือนมกราคม ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการจะเป็นผู้แจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงการจัดทำแผนของโรงเรียนในปีการศึกษาต่อไป เพื่อเป็นการเตือนให้แต่ละส่วนได้เตรียมตัวที่จะดำเนินการจัดทำแผน และหลังจากการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารของโรงเรียนเสร็จแล้วประมาณอีก 1 อาทิตย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและแผนงานทำบันทึกข้อความขอเชิญประชุมหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน เพื่อชี้แจงรายละเอียดทั้งหมดของการดำเนินงานจัดทำแผนให้ทราบพร้อมกับแจกแบบฟอร์มของการจัดทำร่างโครงการให้แต่ละฝ่าย หมวด และงาน นำไปดำเนินงานจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย หมวด และงาน (สันติ บัณฑิตพรหมชาติ, มาโนช วาตะทุกขณะ, สัมภาษณ์) นอกจากนี้ ในขณะที่แต่ละฝ่าย หมวด งาน นำไปดำเนินงานจัดทำร่างโครงการอยู่ มีบางฝ่าย หมวด งาน มีปัญหาที่ไม่เข้าใจ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และนายสันติ บัณฑิตพรหมชาติ จะเป็นผู้ชี้แจง และให้คำปรึกษาเป็นการส่วนตัวโดยเฉพาะกับฝ่าย หมวด และงานนั้น ๆ (ประทีนทิพย์ วิสุทธิกุล, สัมภาษณ์)

2. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนของโรงเรียนในส่วนของการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนของโรงเรียนนั้น จากการศึกษาปรากฏว่า โรงเรียนสุรนารีวิทยา ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนของโรงเรียนไว้เป็นหมวดหมู่ หรือเป็นระบบเพื่อใช้ในการวางแผนของโรงเรียนเป็นการเฉพาะแต่อย่างใด ซึ่งปรากฏว่าข้อมูลที่ใช่สำหรับการวางแผนของโรงเรียนนั้นจะกระจายอยู่ในแต่ละฝ่าย หมวด และงาน โดยที่แต่ละฝ่าย หมวด และงาน นั้นมีข้อมูลเป็นการเฉพาะของตนเอง เพื่อให้ประกอบในการจัดทำโครงการของแต่ละฝ่าย เช่น

- ฝ่ายวิชาการจะมีข้อมูลของฝ่าย ประกอบด้วย การรับนักเรียน การจัด การเรียนการสอน การสอบซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมและการบริหารงานวิชาการ
- ฝ่ายธุรการ มีข้อมูลประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานการเงิน งานบำรุงรักษาบริเวณอาคารสถานที่ ยานพาหนะ งานทะเบียนครุภัณฑ์ งานควบคุมเวลาเรียน การให้สัญญาต่าง ๆ เป็นต้น
- ฝ่ายปกครอง มีข้อมูลของฝ่ายประกอบด้วย จำนวนครูและนักเรียนในระบบ คณะสี งานการปฐมนิเทศนักเรียนใหม่ การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ข้อมูลกิจกรรมทางพุทธศาสนา ข้อมูลกิจกรรมเกี่ยวกับชุมชนและการช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน

- ฝ่ายบริการ มีข้อมูลในฝ่ายประกอบด้วย ข้อมูลโครงการอาหารกลางวัน และกิจกรรมโรงงานขนมอบ ข้อมูลของงานบริการแนะแนว ข้อมูลงานการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลงานโสตทัศนศึกษา ข้อมูลงานห้องสมุด ข้อมูลกิจกรรมสหกรณ์เพื่อการศึกษา ข้อมูลงานพยาบาลโรงเรียน ข้อมูลการบริการหอพักนักเรียน ข้อมูลงานสวัสดิการ ข้อมูลการบริหาร บำบัดทุกข์ และข้อมูลกิจกรรมพิเศษ

(ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย, สัมภาษณ์ และเอกสารแนะนำโรงเรียนสุรนารีวิทยา 2530: 27 - 63)

3. การจัดทำแบบฟอร์มมาตรฐานที่ใช้เป็นส่วนประกอบในการจัดทำแผนร่วมกันในการจัดทำแบบฟอร์มมาตรฐานที่นำไปใช้เป็นส่วนประกอบในการจัดทำแผนร่วมกันของโรงเรียนนั้น งานแผนงานเป็นผู้จัดทำแบบฟอร์ม ซึ่งมีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 2 แบบฟอร์ม คือ 1. แบบฟอร์มที่ใช้เขียนหรือจัดทำร่างโครงการ เนื้อหาสาระสำคัญในแบบฟอร์มประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมายความสำเร็จ พื้นที่ดำเนินการ วิธีดำเนินการ ค่าใช้จ่าย ระยะเวลา ดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ผู้รับผิดชอบโครงการ และการติดตามประเมินผล ส่วนแบบฟอร์มที่ 2 ที่ทุกฝ่าย ทมวด และงานใช้ร่วมกันอีกอย่างหนึ่งคือ ตารางที่ 3 (ดูแบบตารางที่ 3 ในภาคผนวก ก หน้า ๕๖) มีเนื้อหาสาระที่สำคัญ ประกอบด้วย แผนงานหลัก/แผนงาน/งาน/โครงการ วัตถุประสงค์ สนองนโยบายกรมข้อที่ (ระบุข้อ) เป้าหมาย งบประมาณ ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

4. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนงานแผนงานในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้การทำงานแผนงานของโรงเรียนได้ดำเนินไปด้วยดีอย่างราบรื่น นั้น จากการศึกษาครั้งนี้สามารถแยกทรัพยากรเพื่อสนับสนุนงานแผนงานได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ทรัพยากรประเภทบุคลากร และ 2) ทรัพยากรประเภทงบประมาณ

การจัดสรรทรัพยากรประเภทบุคคลให้ดำเนินงานเรื่องแผนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนสุรนารีวิทยา ได้ทำการแต่งตั้ง ครู/อาจารย์ ของโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่งานแผนงานของโรงเรียนขึ้นโดยเฉพาะ ดังคำสั่งโรงเรียนสุรนารีวิทยา ที่ 49/2529 เรื่องการแต่งตั้งข้าราชการครูให้ปฏิบัติหน้าที่งานแผนงานของโรงเรียน ลงวันที่ 19 ธันวาคม 2529 ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น (ดูรายละเอียดคำสั่งที่ 49/2529 ได้ในภาคผนวก ง หน้า 297 - 298)

ส่วนทรัพยากรประเภทงบประมาณที่นำไปใช้ในการจัดทำแผนงานของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา ที่ฝ่ายหมวด และงานจัดทำโครงการเพื่อขอใช้จ่ายงบประมาณที่จะดำเนินงานในแต่ละโครงการ งานแผนงานโดยหัวหน้างานแผนงาน คือ นายมาโนช วาตะทุกขณะ เป็นผู้จัดทำร่างโครงการ เพื่อขอใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินงานของงานแผนงานเป็นการเฉพาะ แล้วนำเสนอให้คณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารของโรงเรียนพิจารณาอนุมัติ เหมือนกับร่างโครงการที่ทุกฝ่ายหมวด และงาน เสนอให้คณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารของโรงเรียนพิจารณา และจากการศึกษาปรากฏว่าในปีการศึกษา 2531 งานแผนงานได้รับจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้จ่ายในงานแผนงานรวมทั้งสิ้น 29,000 บาท (แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2531: 33)

5. การศึกษาเอกสาร คำแนะนำ หนังสือ และคำชี้แจงต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผน จากการศึกษาวิจัยระบบงานวางแผนของโรงเรียนสุรนารีวิทยา ในครั้งนี้ ได้พบว่า เอกสาร คำแนะนำ หนังสือ และคำชี้แจงต่าง ๆ ที่คณะกรรมการที่ปฏิบัติหน้าที่งานแผนงานของโรงเรียนนำมาศึกษาเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนของโรงเรียนนั้น ประกอบด้วยเอกสารที่สำคัญ ๆ ดังนี้คือ 1) เอกสารที่ กผ.สค.160/30 คู่มือการจัดทำแผนวิจัยปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนและคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด 2) เอกสารทิศทางการพัฒนาการศึกษาของกรมสามัญศึกษา หน้า 1 - 22 3) แนวทางการวิจัยปฏิบัติที่เป็นจุดเน้นตามนโยบายและแผนกรมสามัญศึกษา ปี พ.ศ.2530 - 2532 4) เอกสารโครงสร้างและแผนงานการบริหารและพัฒนาการศึกษากรมสามัญศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 6 (พ.ศ.2530 - 2534) 5) เอกสาร กผ.สค.39/30 สรุปแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ระยะที่ 6 (พ.ศ.2530 - 2534) และ แผนนโยบายการบริหารงบประมาณปี 2531 ของกรมสามัญศึกษา 6) เอกสาร กผ.สค.42/30 คู่มือสำหรับโรงเรียนในการดำเนินงานตามกรอบนโยบายของกรมสามัญศึกษา 7) เอกสาร กผ.สค.10/30 ระบบการวางแผนของกรมสามัญศึกษา และ 8) หนังสือระบบข้อมูลระดับโรงเรียน ซึ่งเอกสารข้อ 1 - 8 ดังที่กล่าวมานั้นเป็นเอกสารที่กรมสามัญศึกษาเป็นผู้จัดส่งมาให้โรงเรียนเพื่อใช้ประกอบในการจัดทำแผนของโรงเรียน นอกจากเอกสารต่าง ๆ ที่กรมสามัญศึกษาส่งให้โรงเรียนดังกล่าวมาแล้วนั้น คณะกรรมการสามัญศึกษายังได้จัดส่งเอกสารให้โรงเรียนและโรงเรียนโดยครู/อาจารย์ที่ทำหน้าที่งานแผนงานของโรงเรียนสำหรับเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนของโรงเรียน ซึ่งมีเอกสารประกอบด้วย 1) แผนปฏิบัติการประจำปีของคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด 2) แผนพัฒนาการมัธยมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พ.ศ. 2530 - 2534 และ 3) แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม พ.ศ.2533

จังหวัดนครราชสีมา และนอกจากนั้น แต่ละฝ่าย ทมวต และงาน ยังได้ศึกษาแผนปฏิบัติการของโรงเรียนปีที่ผ่าน ๆ มาเป็นแนวในการจัดทำแผนของโรงเรียนในปีต่อไปอีกด้วย และสำหรับในปีการศึกษา 2532 กรมสามัญศึกษาได้จัดส่งเอกสารทิศทางและจุดเน้นในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ปี 2532 ให้โรงเรียนยึดเป็นการปฏิบัติ ซึ่งโรงเรียนได้นำเอกสารดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนของโรงเรียนอีกด้วย

6. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำแผนของโรงเรียน ในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำแผน หรือแผนงานการวางแผนของโรงเรียนสุรนารีวิทยา จากการศึกษาในครั้งนี้นำปรากฏว่า โรงเรียนสุรนารีวิทยา ไม่ได้กำหนดงานวางแผนเป็นข้อนโยบายของโรงเรียน แต่ได้มีการกำหนดเรื่องเกี่ยวกับงานวางแผนไว้ในวัตถุประสงค์รวม ดังปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2531 ข้อที่ 6 ว่าวัตถุประสงค์รวมเพื่อพัฒนาระบบการวางแผนและจัดองค์กรในการที่จะส่งเสริมให้โรงเรียนมีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร การติดตามกำกับ และการประเมินผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งในการกำหนดนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนจะเป็นผู้ร่างและเสนอโครงการให้คณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารของโรงเรียนพิจารณาให้ความเห็นชอบ (สมพงษ์ ศิริวัฒน์, สัมภาษณ์)

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการสำหรับการวางแผน จากการศึกษาเพื่อประมวลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขั้นของการเตรียมการสำหรับการวางแผนของโรงเรียนสุรนารีวิทยา ในครั้งนั้น นางสมพงษ์ ศิริวัฒน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ได้กล่าวว่า 1) ในระยะแรกของการจัดทำแผนตามแบบที่กรมสามัญศึกษากำหนดให้เมื่อปีการศึกษา 2530 นั้น ครู/อาจารย์บางคนยังไม่เข้าใจดีพอ ทำให้การจัดทำแผนต้องล่าช้า 2) โรงเรียนมีงานมากในหลาย ๆ ด้าน ทำให้ไม่มีเวลาพอที่จะทำแผนให้ได้ดี นายมาโนช วาตะทุกขณะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า 1) บุคลากรของโรงเรียนยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องแผน 2) ข้อมูลในการจัดทำแผนไม่พร้อมและไม่สมบูรณ์พอ ส่วนนางสาวละออ เห่งขุนทด ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า ปัญหาเวลาในการเตรียมการมีน้อย ทำให้จัดทำแผนได้ไม่สมบูรณ์ ซึ่งนางประติณทิพย์ วิสุทธิกุล ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ กล่าวว่า แรก ๆ ที่จัดทำแผน ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนดให้ นั้น โรงเรียนทำไม่ทันตามที่กรมกำหนดมา และนายสันติ บัณฑิตพรหมชาติ ผู้ช่วยเลขานุการ ครู/อาจารย์ ผู้ปฏิบัติหน้าที่งานแผนของโรงเรียน ได้กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคที่

ปรากฏคือ 1) ครู/อาจารย์ หลายคนยังขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องแผน 2) เป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ในการทำงานแผนงานให้กับครู/อาจารย์ ของโรงเรียน และ 3) ครู/อาจารย์ หลายคนยังไม่เห็นประโยชน์ของการวางแผนว่าทำไปแล้วจะมีอะไร หรือได้ประโยชน์อะไร ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการสำหรับการวางแผนที่เกิดขึ้นสำหรับโรงเรียนสุรนารีวิทยา มีดังต่อไปนี้

1. ช่วงระยะแรกที่มีการจัดทำแผนตามที่กรมสามัญศึกษากำหนดนั้น ครู/อาจารย์ยังไม่เข้าใจเรื่องแผนดีพอ
2. ครู/อาจารย์ ของโรงเรียนมีงานหลายอย่างที่ทำประจำอยู่แล้ว
3. ครู/อาจารย์ ของโรงเรียนยังขาดความรู้เรื่องงานแผนงาน
4. ข้อมูลที่นำมาใช้ในการจัดทำนั้นยังไม่พร้อมและสมบูรณ์พอ
5. เวลาในการเตรียมการสำหรับการจัดทำแผนนั้นมีน้อย
6. ครู/อาจารย์ บางส่วนยังคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ให้มากเกินไป และ
7. ครู/อาจารย์ ยังมองไม่เห็นประโยชน์ของการวางแผน

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในการเตรียมการสำหรับการวางแผนจากการศึกษาในครั้งนี้ ได้ทำการประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข เพื่อช่วยให้การวางแผนของโรงเรียนสุรนารีวิทยา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ นายสมพงษ์ ศิริวัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียน กล่าวว่า สิ่งที่น่าจะปรับปรุงต่อไปนี้คือ 1) การจัดทำแผนนั้นควรมีการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม 2) ควรมีการประชุมเพื่อชี้แจงการจัดทำร่างโครงการอย่างเหมาะสมไม่ให้เพื่อสิ้นจนเกินไป 3) ควรมีการประชุมเพื่อชี้แจงการจัดสรรงบประมาณและแจ้งยอดงบประมาณที่มีอยู่ให้แต่ละฝ่ายได้รับทราบก่อนที่จะมีการดำเนินงาน จัดทำแผน นายมานิช วาตะทุกณะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า สิ่งที่น่าจะมีการปรับปรุงคือ 1) กำหนดการหรือระยะเวลาในการจัดทำแผนในแต่ละปี ควรจะกำหนดให้เร็วกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติมา 2) การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหาควรกำหนดให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และเหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน 3) การเตรียมการควรมีการเก็บสะสมปัญหาต่าง ๆ ที่ได้พบจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาแล้ว เพื่อปรับใช้ในปีการศึกษาใหม่ให้เหมาะสม นางสาวละออ เริงขุนทด ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า สิ่งที่น่าจะปรับปรุงในการจัดทำแผนคือ 1) ควรมีการจัดเก็บข้อมูลให้

สมบูรณ์ก่อนและได้ข้อมูลที่เป็นจริง 2) ข้อมูลที่ได้มาแล้วควรจะมีการวิเคราะห์ก่อนที่จะนำไปใช้ในการจัดทำแผน ซึ่งนางประทีนทิพย์ วิสุทธิกุล ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ ได้กล่าวว่าควรจะมีการปรับปรุงคณะกรรมการแผนงานให้ได้บุคคลที่มีความพร้อมในการทำงานมีความคล่องตัว และควรเพิ่มปริมาณบุคลากรทำงานแผนให้มากกว่าเดิม และนายสันติ บัณฑิตพรหมชาติ ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการแผน ได้กล่าวว่า สิ่งที่น่าจะมีการปรับปรุงคือ 1) ควรมีการจัดให้ความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียนในการพิจารณาจัดทำร่างโครงการจัดทำแผนให้ถูกต้องและมีคุณภาพ 2) ลดคาบการสอนให้กับบุคลากรที่มาทำงานในคณะกรรมการแผนงาน และมีการปรับปรุงงานในหน้าที่ให้เหมาะสม และ 3) ควรมีการชี้แจงให้ครู/อาจารย์ของโรงเรียนได้เข้าใจและมองเห็นประโยชน์ของการจัดทำแผน ว่าคืออะไร ทำไมจึงต้องทำ

จากข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในการเตรียมการสำหรับการวางแผนที่กล่าวมานี้ อาจสรุปได้ว่า โรงเรียนสุนารีวิทยา ควรมีการปรับปรุงในประเด็นที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. การจัดทำแผนในแต่ละปี ควรจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา เพื่อหาทางปรับปรุงให้เหมาะสม
2. ควรจัดให้มีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการจัดทำร่างโครงการให้เหมาะสม ไม่ให้เพื่อฝันมากเกินไป
3. ควรมีการแจ้งยกงบประมาณที่มีอยู่ให้แต่ละฝ่ายได้รับทราบก่อนที่จะทำงานจัดทำแผน
4. กำหนดการ หรือระยะเวลาการจัดทำแผนในแต่ละปีควรมีกำหนดให้เร็วกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติมา
5. การกำหนดสภาพปัจจุบัน และปัญหาควรกำหนดให้สอดคล้อง

2. ขั้นตอนการจัดทำแผน

ส่วนที่ 1 : ควรดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนการจัดทำแผน จากการศึกษาวิจัยระบบงานวางแผนครั้งนี้ปรากฏว่ากรณีของโรงเรียนสุนารีวิทยา มีการดำเนินงานในขั้นตอนการจัดทำแผน ซึ่งมีกิจกรรมในส่วนสำคัญ ๆ ประกอบด้วย

1. การกำหนดการจัดทำแผนไว้ก่อนที่จะลงมือจัดทำแผน
2. การมอบหมายงานให้แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน
3. การจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน

4. การกำหนดทิศทาง/วัตถุประสงค์ และนโยบายการจัดทำแผน
5. การพิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการ เข้าเป็นส่วนประกอบของแผน
6. การตัดสินใจอนุมัติกำหนดเป็นแผนงานของโรงเรียน
7. การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

จากขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมสำหรับการจัดทำแผนดังที่กล่าวมาจากการศึกษาพบว่า ภาควิชาโรงเรียนสุรนารีวิทยา มีรายละเอียดของการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดการจัดทำแผนก่อนที่จะลงมือจัดทำแผน หรือการจัดทำแผน ไว้สำหรับการวางแผนนั้น จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไม่ปรากฏว่ามีหลักฐานยืนยันว่ามีการกำหนดจัดทำแผนไว้ชัดเจน หรือแน่นอนแต่อย่างใด จากการศึกษาพบว่า ในการที่จะมีการจัดทำแผนในแต่ละปีนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ซึ่งรับผิดชอบงานแผนงานของโรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดการจัดทำแผนในแต่ละปี โดยการแจ้งให้ทราบในที่ประชุมถึงการที่จะมีการจัดทำแผนในแต่ละปี แต่ไม่ได้กำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำแผนไว้ชัดเจน ดังบันทึกการประชุมคณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหาร ครั้งที่ 8/ปศ.2530 วันพฤหัสบดีที่ 4 กุมภาพันธ์ 2531 ระบุว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ได้กล่าวว่า "ให้แต่ละฝ่ายดำเนินการจัดทำแผนโดยจะดำเนินการปรับปรุงโครงการที่มีอยู่เดิม จะคิดขึ้นใหม่ก็ได้ ให้ปรึกษากันในแต่ละฝ่าย เพื่องานแผนงานจะได้นำมาวิเคราะห์ จักทำเป็นแผนปฏิบัติงานต่อไป" ซึ่งในเรื่องนี้ นายมาโนช วาตะทุกขณะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า การให้สัมภาษณ์ว่า หลังจากการประชุมแล้ว ฝ่ายวิชาการซึ่งเป็นเจ้าของเรื่อง ได้บันทึกข้อความกำหนดช่วงระยะเวลาและขั้นตอนในการจัดทำแผนให้ฝ่าย ทมวด และงานต่าง ๆ ได้รับทราบและถือปฏิบัติ แต่จากการศึกษาไม่พบหลักฐานที่เป็นบันทึกข้อความดังกล่าว ซึ่งเรื่องนี้ผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการแผนงาน ได้กล่าวยืนยันทำนองเดียวกันว่า บันทึกดังกล่าวนั้นทำจริงและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเป็นผู้เก็บเอกสารนี้ไว้

2. การมอบหมายงานให้แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน รับผิดชอบในการจัดทำแผน ในการมอบหมายงานให้แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน รับผิดชอบไปดำเนินการปฏิบัติ นั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการจะเป็นผู้มอบงานให้กับหัวหน้าฝ่าย ทมวด และงาน โดยการมอบตัวอย่างในการจัดทำร่างโครงการกับแบบฟอร์ม ในการจัดทำร่างโครงการให้นำไปจัดทำร่างโครงการตามขอบข่ายของงานที่แต่ละฝ่าย ทมวด งานรับผิดชอบอยู่

3. การจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน เมื่อหัวหน้าฝ่าย ทมวด

และงาน ได้รับแบบฟอร์มในการจัดทำร่างโครงการตลอดจนตัวอย่างไป การจัดทำร่างโครงการ ที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการแจกให้แล้ว หัวหน้าฝ่าย หมวด และงานจัดประชุมปรึกษาหารือร่วมกับครู/อาจารย์ ในฝ่าย หมวด และงาน ของตนเอง ถึงเรื่องการจัดทำโครงการที่จะบรรจุลงในแผนปฏิบัติของโรงเรียน โดยแต่ละฝ่าย หมวด และงาน เปิดโอกาสให้ครู/อาจารย์ ในส่วนของตนเองเสนองานหรือโครงการ ที่จะดำเนินการจัดทำในปีการศึกษาต่อไป เมื่อแต่ละคนเสนอแล้วจะเขียนลงบนกระดาษคำ แล้ว มาพิจารณาร่วมกันว่า โครงการหรืองานใดที่จะทำ และโครงการใดที่จะตัดออก ทั้งนี้การพิจารณานั้น จะดูถึงโครงการที่อยู่ในขอบเขตงานความรับผิดชอบของฝ่าย หมวด และงานนั้น ๆ เป็นหลัก ซึ่ง นอกจากงานหรือโครงการที่เสนอโดยครู/อาจารย์ ของฝ่าย หมวด และงาน แล้วแต่ละฝ่าย หมวด และงาน ยังได้ยึดงานและโครงการของตนเองจากแผนปฏิบัติการเก่า ๆ อีกด้วย ซึ่งปรากฏว่ามี บางโครงการที่ทำเหมือนกับปีที่ผ่านมา ทุกอย่างเพียงแต่เปลี่ยนยอดงบประมาณที่ขอใหม่เท่านั้น เมื่อ แต่ละฝ่าย หมวด และงาน ได้โครงการที่จะทำแล้วได้จัดแบ่งให้ครู/อาจารย์ในฝ่าย หมวด และงาน เขียนรายละเอียดลงตามแบบฟอร์ม เสร็จแล้วหัวหน้าฝ่าย หมวด และงาน พิจารณาแล้วจัดพิมพ์ลงใบ เมื่อพิมพ์เสร็จแล้วนำส่งให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการไปดำเนินการโรเนียว รวบรวมของทุกฝ่าย หมวด และงาน เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการที่ปรึกษาฝ่ายบริการ พิจารณาการเพื่ออนุมัติกำหนด เป็น แผนต่อไป

4. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบายในการจัดทำแผน ในการกำหนด ทิศทาง วัตถุประสงค์และนโยบายในการจัดทำแผนนี้จากการศึกษาวิจัยระบบงานวางแผนของโรงเรียน สุรนารีวิทยา ปรากฏว่า โรงเรียนได้กำหนดให้มโนนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำแผน ซึ่งระบุไว้ชัดเจน ในนโยบายด้านการพัฒนาระบบบริหารและสนับสนุน โดยระบุว่าเร่งรัดการกำหนดนโยบายแนวทาง ปฏิบัติ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายใน โรงเรียนยึดเป็นแนวทางในการดำเนินงานในส่วนที่รับผิดชอบให้เกิดความเป็นเอกภาพในความคิด และเกิดความร่วมมือประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เหมาะสมสอดคล้องกันทั้งโรงเรียน และสนับสนุน และเร่งรัดให้มีการวางแผนเพื่อการบำรุงรักษา ซ่อมแซมพัสดุครุภัณฑ์ และการปรับปรุงพัฒนาอาคาร สถานที่ ให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม สามารถใช้งานได้ดี (แผนปฏิบัติการโรงเรียนสุรนารีวิทยา จังหวัดนครราชสีมา ปีการศึกษา 2530: 7 - 8)

5. การพิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการ เข้าเป็นส่วนประกอบของแผน ในการพิจารณา คัดเลือกงาน/โครงการ เข้าเป็นส่วนประกอบของแผนของโรงเรียนนั้น เมื่อแต่ละฝ่าย หมวด

และงาน จัดทำร่างโครงการเสร็จตามข้อ 3 แล้ว ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ นำเสนอให้ คณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารเป็นผู้พิจารณาคัดเลือก ในการพิจารณาคัดเลือคนั้น ผู้อำนวยการ โรงเรียนและผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่ายได้กล่าวว่า มีหลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาคัดเลือก โดยมี หลักใหญ่ ๆ คือ 1) งาน/โครงการนั้น ๆ จะต้องเป็นงานที่ทำประจำอยู่ 2) ต้องเป็นงาน/โครงการ ที่อยู่ในแผนงานหลักที่เน้นในแต่ละแผน 3) ต้องเป็นงานที่เสริมแผนงานหลักของโรงเรียน 4) ต้อง เป็นงานที่สนองนโยบายของกรมสามัญศึกษา และของโรงเรียน 5) ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะจัด ดำเนินการ และ 6) สามารถจัดสรรงบประมาณให้ได้ตามที่ระบุไว้ในร่างโครงการที่เสนอขอ

6. การตัดสินใจอนุมัติกำหนดเป็นแผนงานของโรงเรียน ในการตัดสินใจอนุมัติกำหนด เป้าหมายแผนงานของโรงเรียน เมื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาฝ่ายบริการได้ทำการพิจารณาคัดเลือก ตามข้อ 5 และถือว่าร่างโครงการที่ผ่านการพิจารณาแล้วนั้นได้รับการอนุมัติกำหนดให้เป็นส่วน ประกอบของแผนของโรงเรียนได้เลย ทั้งนี้เพราะผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธานคณะกรรมการ ที่ปรึกษาฝ่ายบริหาร ซึ่งได้เข้าร่วมประชุมพิจารณาคัดเลือกด้วยทุกครั้ง (นางสมพงค์ ศิริวัฒน์, สัมภาษณ์)

7. การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน จากการ ศึกษาระบบงานวางแผนในกรณีของโรงเรียนสุรนารีวิทยา พบว่า ในการจัดทำแผนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนสุรนารีวิทยา มีการจัดทำแผน 2 ประเภท คือ 1) แผนพัฒนาการศึกษา และ 2) แผน ปฏิบัติการ

1. การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน นั้น โรงเรียนจัดทำทุกปีการศึกษา โดยมีวิธีการดำเนินงานจัดทำดังกิจกรรมต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว จากข้อ 1 - 6 เมื่อการดำเนินการจัดทำมาถึงข้อ 6 โดยที่ร่างโครงการได้ผ่านการพิจารณาอนุมัติ โดยคณะกรรมการที่ปรึกษาฝ่ายบริหารแล้ว ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนจะเป็นผู้นำร่างโครงการ ทั้งหมดที่ผ่านการพิจารณานั้นมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน โดยมีคณะกรรมการ แผนงานของโรงเรียน ตามคำสั่งโรงเรียนสุรนารีวิทยา ที่ 49/2529 เรื่อง การแต่งตั้งข้าราชการครู ให้ปฏิบัติหน้าที่งานแผนงานของโรงเรียน ลงวันที่ 19 ธันวาคม 2529 เป็นผู้ร่วมดำเนินการจัดทำ ซึ่งเนื้อหาสำคัญของแผนพัฒนาทางการศึกษานั้น แยกออกเป็นบท 5 บท ประกอบด้วย บทที่ 1 บทนำ แสดงถึงสภาพปัจจุบันของโรงเรียนสุรนารีวิทยา สภาพปัญหา ลำดับความสำคัญของปัญหาการศึกษา ของโรงเรียน บทที่ 2 แสดงเนื้อหาสาระที่สำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสุรนารีวิทยา

ระบุวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และค่าใช้จ่ายในแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
 บทที่ 3 แสดงแผนงานหลัก การบริหารและการจัดการศึกษา บทที่ 4 แผนงานหลักคุณภาพการ
 ศึกษา และ บทที่ 5 แผนงานหลักสนับสนุนและส่งเสริม นอกจากรายละเอียดแยกเป็นบทต่าง ๆ
 5 บท แล้ว ยังมีภาคผนวก ระบุให้เห็นรายละเอียดของงาน/โครงการ ตามแผนพัฒนาการศึกษา
 ของโรงเรียนทั้งหมดประจำปีการศึกษานั้น ๆ ด้วย

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ในการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการของ
 โรงเรียนนั้น ได้ดำเนินการจัดทำควบคู่กับการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา กล่าวคือ มีการดำเนิน
 การจัดทำโดยมีขั้นตอนและวิธีการเหมือนกัน จากข้อ 1 - 6 และคณะกรรมการจัดทำแผนก็เป็น
 ชุดเดียวกัน ต่างกันตรงที่รูปแบบ โดยแผนปฏิบัติการนั้นจะแสดงให้เห็นถึงงบประมาณการใช้จ่าย
 อย่างชัดเจน แยกเป็นแต่ละแผนงานหลัก แยกตามสายงาน หรือหน่วยงาน และแยกตามแผนการ
 ดำเนินงาน โดยเนื้อหาสาระของรูปเล่มแยกเป็นเรื่อง ๆ ประกอบด้วยสภาพปัจจุบันและปัญหาของ
 โรงเรียนสุรนารีวิทยา วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย เป้าหมายด้านปริมาณ (นักเรียน/
 บุคลากร) มาตรการ งบประมาณ ซึ่งแยกตามแผนงานหลัก (ตารางที่ 1) แยกตามสายงาน
 หรือหน่วยงาน (ตารางที่ 2) และแผนการดำเนินงาน (ตารางที่ 3) (ดูแบบตารางที่ 1,
 2 และ 3 ในภาคผนวก ค หน้า 248 - 250)

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในขั้นของการจัดทำแผน จากการศึกษาวิจัยได้ทำการ
 ประมวลสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นของการจัดทำแผนนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นคือ
 1) การจัดทำแผนนั้น ลำบากกว่าที่ควรจะเป็น 2) แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน เสนอของงบประมาณ
 ในแต่ละโครงการนั้นมากเกินไปที่โรงเรียนจะจัดสรรให้ได้ ทำให้พิจารณาลำบาก 3) บางงาน/
 โครงการ ที่เสนอมาไม่อยู่ในกรอบนโยบายของกรมสามัญศึกษา และนโยบายของโรงเรียน

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการจัดทำแผน ในขั้นของการ
 จัดทำแผนนั้น ได้ทำการประมวลข้อเสนอแนะจากการให้สัมภาษณ์ของแต่ละท่าน ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะ
 ในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การวางแผนของโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 กล่าวคือ นางสมพงศ์ ศิริวัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียน กล่าวว่า 1) การเขียนงาน/โครงการ
 นั้น ควรพิจารณาจากปัญหาที่เกิดขึ้นจริง 2) การจัดทำร่างงาน/โครงการใหม่ ควรพิจารณาจาก
 โครงการเก่า ๆ ที่มีปัญหา 3) ถ้าสิ่งใดมีปัญหาให้รีบทำโครงการเพื่อปรับปรุงก่อน นายมาโนช
 วาตะทุกขณะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า ควรมีการสำรวจสภาพปัญหาให้ชัดเจน

ก่อนที่จะจัดทำแผน นายจำลอง กาญจนวัฒนา รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ กล่าวว่า

1) ควรมีการเก็บสะสมปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละปี เพื่อหาทางแก้ไข 2) บุคลากรทุกฝ่ายควรมีความรับผิดชอบในการจัดทำแผนมากขึ้นกว่าเดิม นางสาวละออ เริงขุนทด ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า ควรปรับปรุงแบบฟอร์มการเขียนร่างโครงการให้ง่ายยิ่งขึ้นกว่าเดิม นางประทีปทิพย์ วิสุทธิกุล ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ กล่าวว่า 1) ควรจัดให้ความรู้เรื่องแผนกับครู/อาจารย์ทุกคนในโรงเรียนให้มากขึ้น 2) เน้นให้ครู/อาจารย์ ตระหนักถึงความสำคัญของแผนให้มากขึ้น นายสันติ บัณฑิตพรหมชาติ ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการแผนงาน กล่าวว่า 1) บุคลากรควรมีความรับผิดชอบในเรื่องการจัดทำแผนมากขึ้น 2) การจัดทำแผนควรใช้เวลามากกว่าเดิม 3) ฝ่ายต่าง ๆ ควรให้ความร่วมมือในการจัดทำแผนให้มากขึ้น

จากข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงให้การจัดการแผนของโรงเรียน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ คือ

1. การจัดทำร่างงาน/โครงการ นั้น ควรพิจารณาจากปัญหาที่เกิดขึ้นจริง
2. ควรมีการสำรวจสภาพปัญหาให้ชัดเจนก่อนที่จะจัดทำแผน
3. ถ้าสิ่งใดที่มีปัญหา ควรรีบทำโครงการเพื่อปรับปรุงก่อน
4. บุคลากรทุกฝ่ายควรมีความรับผิดชอบในการจัดทำแผนมากขึ้น
5. ควรปรับปรุงแบบฟอร์มในการจัดทำร่างโครงการให้ง่ายขึ้น
6. ควรจัดให้ความรู้เรื่องแผนกับครู/อาจารย์ ทุกคนของโรงเรียน
7. เน้นให้ครู/อาจารย์ ของโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของแผนให้มากขึ้น
8. การจัดทำแผนควรใช้เวลาเพิ่มขึ้น
9. ฝ่ายต่าง ๆ ควรให้ความร่วมมือในการจัดทำแผนมากขึ้น

3. ขั้นตอนการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติในการทำงานใด ๆ ก็ตาม การที่จะให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีระบบจำเป็นต้องมีการปฏิบัติตามแผนการหรือการเตรียมงานที่คิดไว้แล้ว จากการศึกษากระบวนการวางแผนในกรณีของโรงเรียนสุรนารีวิทยาในครั้งนี้พบว่า ในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ นั้น โรงเรียนได้มีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญซึ่งประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนงานหรือระยะเวลาในการจัดทำแผน
2. การชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน ให้เข้าใจถึงวิธีการดำเนินงานจัดทำแผน
3. การจัดทำแผนของฝ่าย ทมวค และงาน
4. การประสานงานในการวางแผน
5. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผน

จากกิจกรรมต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ โรงเรียนได้จัดให้มีการดำเนินงาน โดยมีพฤติกรรมของการดำเนินงานโดยละเอียดดังนี้

1. การกำหนดแผนงาน หรือระยะเวลาในการจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไม่พบว่าโรงเรียนได้กำหนดให้มีแผนงาน หรือระยะเวลาในการจัดทำแผนไว้ให้ชัดเจนแต่อย่างใด แต่จากการศึกษาการดำเนินงานในการจัดทำแผนของโรงเรียนดังที่กล่าวมาในตอนต้นนั้น ทำให้ทราบว่า ช่วงระยะเวลาที่ทางโรงเรียนจัดให้มีการดำเนินงานจัดทำแผนนั้น จะเริ่มดำเนินการประมาณปลายเดือนมกราคม และการจัดทำจะเสร็จสิ้นในเดือนมีนาคม โดยใช้เวลาในการจัดทำแผนตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ รวมประมาณ 2 เดือนเศษ

2. การชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนให้เข้าใจถึงวิธีการดำเนินงานจัดทำแผนในการดำเนินงานจัดชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนของโรงเรียน เข้าใจถึงวิธีการดำเนินงานจัดทำแผนของโรงเรียน นายมาโนช วาตะทุกขณะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการของโรงเรียน เป็นผู้ชี้แจงการดำเนินงานจัดทำแผนให้กับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างานทุกงาน ในการประชุมชี้แจงนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการจะแจกเอกสารการจัดทำแผนให้ ซึ่งได้แก่เอกสารที่เป็นแบบฟอร์มการจัดทำร่างโครงการ ตัวอย่างของการจัดทำร่างโครงการ นโยบายของโรงเรียน และจุดเน้นในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา นอกจากนี้ยังกล่าวให้แก่ฝ่าย ทมวค และงาน อาจปรับปรุงงาน/โครงการเก่าที่ได้ทำมาแล้วจัดทำใหม่อีกได้ โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน และจุดเน้นในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา (นายมาโนช วาตะทุกขณะ, สัมภาษณ์)

3. การจัดทำแผนของฝ่าย ทมวค และงาน จากการศึกษาวิจัยการดำเนินงานจัดทำแผนของฝ่าย ทมวค และงานนั้น พบว่าในระดับฝ่ายและงานนั้น มีการดำเนินงานจัดทำแผนที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดทั้งนี้ เพราะแต่ละฝ่ายจะมีงานที่รับผิดชอบตามสายงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ส่วนในระดับหมวดวิชานั้นจะมีการดำเนินงานที่แยกอิสระของแต่ละหมวด ซึ่งในแต่ละระดับนั้นมีการ

ดำเนินงานจัดทำแผนดังมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน คือ

1. ระดับฝ่ายและงาน

1.1 ฝ่ายวิชาการและงานในฝ่าย การดำเนินงานจัดทำแผนในขอบข่ายของงานที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการรับผิดชอบนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้จัดทำร่างโครงการต่าง ๆ ด้วยตนเองทั้งหมด โดยพิจารณาปัญหาที่ได้จากการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ กับครู/อาจารย์ทั่ว ๆ ไป ของโรงเรียน และปัญหาที่ได้จากการประชุมคณะกรรมการวิชาการที่ผ่านมาก่อนที่จะเริ่มมีการจัดทำแผน (มาโนช วาตะทุกณะ, สัมภาษณ์) เมื่อร่างโครงการแล้วจะมอบหมายให้ครู/อาจารย์ในฝ่ายรับผิดชอบงานและโครงการนั้น ๆ ซึ่งพบว่าในปีการศึกษา 2531 งานและโครงการที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการจัดทำมีทั้งหมด 4 งาน 3 โครงการ

1.2 ฝ่ายธุรการและงานในฝ่าย การดำเนินงานจัดทำแผนของฝ่ายธุรการและงานในฝ่ายธุรการนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการจะเป็นผู้รับมอบแบบฟอร์มการจัดทำร่างโครงการจากฝ่ายวิชาการและแผนงาน จากนั้นนำเอาแบบฟอร์มที่ได้มานั้นไปแจกให้กับหัวหน้างานในฝ่าย เช่น งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ และบางโครงการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการเป็นผู้เขียนร่างโครงการด้วยตนเอง การเขียนรายงาน/โครงการของฝ่ายธุรการไม่มีการประชุมปรึกษาหารือกันแต่อย่างใด ซึ่งส่วนใหญ่ถือว่าเป็นงานประจำที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว (ประสาน มั่งประยูร, สัมภาษณ์) เมื่อหัวหน้างานในฝ่ายธุรการเขียนร่างโครงการต่าง ๆ เสร็จแล้วจะนำส่งให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการพิจารณาให้ความเห็นชอบอีกครั้ง จากนั้นผู้ช่วยผู้อำนวยการจะรวบรวมงาน/โครงการทั้งหมดของฝ่ายเสนอให้กับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการรวบรวมต่อไป จากการศึกษาในครั้งนี้ปรากฏว่า งานและโครงการที่ฝ่ายธุรการและงานในฝ่ายเสนอไปทั้งหมดในปีการศึกษา 2532 นั้น มี 1 งาน 9 โครงการ ซึ่งได้รับการอนุมัติทั้งหมด

1.3 ฝ่ายปกครอง การทำงานของฝ่ายปกครองในโรงเรียนสุนารีวิทยา นั้น จัดการปกครองอยู่ในรูปของคณะกรรมการ มีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครองเป็นประธาน ในการดำเนินงานจัดทำแผนของฝ่ายปกครอง ทุกปีจะมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันในคณะกรรมการฝ่ายปกครองเองเพื่อพิจารณาจัดทำร่างโครงการต่าง ๆ ที่จะจัดดำเนินการในปีต่อไปร่วมกัน (ละอ อธิษฐาน, สัมภาษณ์) และจากการศึกษาพบว่า ในปีการศึกษา 2532 นั้น ฝ่ายปกครองเสนองานและโครงการทั้งหมด 8 งาน 5 โครงการ ซึ่งได้รับการอนุมัติบรรจุไว้ในแผนของโรงเรียนทั้งหมด

1.4 ฝ่ายบริการ ลักษณะงานที่ฝ่ายบริการรับผิดชอบตามรายงานนั้น แต่ละงานจะแยกออกจากกันให้เห็นเด่นชัด ซึ่งแต่ละงานมีหน่วยงานแยกสถานที่ทำงานเฉพาะออกจากกันที่สำคัญได้แก่ งานพยาบาล งานห้องสมุด งานประชาสัมพันธ์ งานแนะแนว งานโสตทัศนศึกษา ในการดำเนินการจัดทำร่างโครงการนั้น แต่ละงานจะมีการดำเนินการจัดทำร่างโครงการในแต่ละลักษณะงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยแต่ละงานหัวหน้างานเป็นผู้ดำเนินการจัดทำร่างโครงการด้วยตนเอง เมื่อหัวหน้างานแต่ละงานจัดทำร่างโครงการเสร็จแล้วนำเสนอให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการตรวจสอบให้ความเห็นชอบ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการจะเป็นผู้รวบรวมร่างโครงการทั้งหมดของแต่ละงานในฝ่ายส่งให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการดำเนินการต่อไป จากการศึกษาในครั้งนั้นพบว่า สำหรับปีการศึกษา 2532 นั้น แต่ละงานในฝ่ายบริการได้เสนอรายงาน/โครงการดังต่อไปนี้คืองานพยาบาลเสนอ 1 โครงการ งานห้องสมุดเสนอ 1 โครงการ งานประชาสัมพันธ์เสนอ 1 งาน 1 โครงการ งานแนะแนวเสนอ 1 งาน 2 โครงการ งานโสตทัศนศึกษาเสนอ 1 งาน และรายงาน/โครงการ ที่แต่ละงานเสนอไปนั้นได้รับการอนุมัติบรรจุเป็นส่วนประกอบของแผนทั้งหมด นอกจากนั้นการทำงานของฝ่ายบริการมีลักษณะงานบางอย่างที่ไม่ตรงหรือ เข้ากับลักษณะงานใดงานหนึ่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการจะเป็นผู้ดำเนินการจัดทำร่างโครงการด้วยตนเอง (ประทินทิพย์ วิสุทธิกุล, สัมภาษณ์) ซึ่งพบว่าในปีการศึกษา 2532 ร่างโครงการที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการจัดทำด้วยตนเองมีทั้งหมด 5 โครงการ และได้รับอนุมัติบรรจุไว้ในแผนของโรงเรียนทั้งหมด

2. ระดับหมวดวิชา

ตามสายงานการบริหารงานของโรงเรียนตามโครงสร้างการบริหารนั้นจะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ จากการศึกษาการดำเนินงานจัดทำแผนในระดับหมวดวิชาพบว่าแต่ละหมวดวิชามีการดำเนินงานเป็นอิสระจากกัน แต่มีวิธีการดำเนินกิจกรรมในการจัดทำแผนที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน กล่าวคือในการจัดทำร่างงาน/โครงการ นั้น หัวหน้าหมวดวิชาจะเป็นผู้รับแบบฟอร์มและตัวอย่างในการจัดทำร่างงาน/โครงการ จากฝ่ายวิชาการ เมื่อหัวหน้าหมวดรับแบบฟอร์มที่จะจัดทำร่างงาน/โครงการไปแล้ว หัวหน้าหมวดจัดประชุมปรึกษาหารือร่วมกันกับครู/อาจารย์ ในหมวด ว่าหมวดควรจะทำอะไรกันบ้าง และเปิดโอกาสให้ครู/อาจารย์ ในหมวดได้เสนอชื่องาน/โครงการ ในที่ประชุมพร้อมกันพิจารณางาน/โครงการเก่า ๆ ของหมวดที่ทำมาแล้วในปีก่อนประกอบ เมื่อใดชื่องาน/โครงการแล้วหัวหน้าหมวดจัดแบ่งให้ครู/อาจารย์ ในหมวดไปดำเนินการจัดการทำร่างโครงการ เมื่อครู/อาจารย์ ในหมวดจัดทำร่างโครงการเสร็จแล้ว หัวหน้าหมวดวิชา

จะพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นมอบหมายให้ครูในหมวดของตนเองจัดพิมพ์ตามร่างที่ร่างเสร็จแล้วนั้น ลงไข เพื่อส่งต่อให้ฝ่ายวิชาการนำไปดำเนินการต่อไป ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนีพบว่า ในปีการศึกษา 2532 หมวดวิชาภาษาไทยเสนอร่างงาน/โครงการ จำนวน 1 งาน 5 โครงการ หมวด วิชาวิทยาศาสตร์ เสนอ 4 โครงการ หมวดวิชาภาษาอังกฤษ เสนอ 5 โครงการ หมวดวิชา พละนาฏย เสนอ 10 โครงการ และหมวดวิชาคหกรรมศาสตร์เสนอทั้งหมด 21 โครงการ ซึ่ง ปรากฏว่าร่างงาน/โครงการที่แต่ละหมวดเสนอนั้นได้รับการอนุมัติบรรจุให้เป็นส่วนประกอบของแผน ทั้งหมด (เอกสารฉบับร่างงาน/โครงการ ในการจัดทำแผนของโรงเรียนสุนารีวิทยา ปีการศึกษา 2532)

4. การประสานงานในการวางแผน ในการประสานงานในการจัดทำแผนของ โรงเรียนเพื่อให้การดำเนินงานในการจัดทำแผนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการและแผนงาน ซึ่งดูแลรับผิดชอบงานแผนงานอยู่จะเป็นผู้ประสานงานเป็นส่วนใหญ่โดย ทำการประสานงานกับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด และหัวหน้างาน (มาโนช วาตะทุกขณะ, สัมภาษณ์) เรื่องที่ประสานงานนั้นที่สำคัญ ได้แก่ 1) การประชุมชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ของการจัดทำแผน ให้กับหัวหน้าฝ่าย หมวด และงานต่าง ๆ ได้รับทราบและนำไปปฏิบัติในการจัดทำร่างโครงการ 2) ให้คำปรึกษาหารือกับหัวหน้าฝ่าย หมวด และงาน ที่ยังไม่เข้าใจรายละเอียดบางอย่างในการ จัดทำร่างงาน/โครงการ 3) เป็นผู้รวบรวมร่างงาน/โครงการของทุกฝ่าย หมวด และงาน เพื่อ เสนอให้กับคณะกรรมการที่ปรึกษา ฝ่ายบริหารของโรงเรียน พิจารณาให้ความเห็นชอบกำหนดให้เป็น ส่วนประกอบของแผนของโรงเรียน และ 4) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำรูปเล่มของแผนพัฒนาการ ศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาของโรงเรียน ตลอดจนเป็นผู้ควบคุมดูแลให้การดำเนินงาน ของโรงเรียนเป็นไปตามแผนที่จัดทำไปแล้วด้วย

5. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผน ในการดำเนินงานจัดทำงานของระบบ แผนงานสำหรับโรงเรียนสุนารีวิทยานั้น โรงเรียนได้มีการจัดสรรงบประมาณไว้สำหรับงานแผนงาน โดยเฉพาะ โดยในแต่ละปีการศึกษาที่มีการดำเนินงานจัดทำแผนนั้น งานแผนงานเป็นงานหนึ่งที่อยู่ ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ งานแผนงานจะมีงานหรือโครงการสำหรับงานของตนเอง จากการศึกษานี้พบว่า การจัดทำร่างโครงการของงานแผนงานนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย วิชาการเป็นผู้ดำเนินการจัดทำร่างโครงการด้วยตนเองและได้กำหนดของงบประมาณเพื่อการรวมแผน ไว้เป็นการเฉพาะ ซึ่งปรากฏว่าร่างโครงการที่ได้รับการอนุมัติแล้วสำหรับปีการศึกษา 2532 นั้น งานแผนงานได้รับงบประมาณจากเงินบำรุงการศึกษา จำนวน 70,000 บาท แยกค่าใช้จ่ายระบุ

ไว้ดังนี้คือ ปรับปรุงห้องปฏิบัติงานแผนงาน 30,000 บาท ค่าวัสดุและจัดทำเอกสารแผนและ
สารสนเทศ 40,000 บาท

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ จากการศึกษาได้
ประมวลสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัตินั้น นายสันติ
บัณฑิตพรหมชาติ ได้กล่าวว่า ในช่วงระยะเวลาที่ใน เรื่องจัดทำแผนนั้นตรงกับช่วงที่โรงเรียนจัด
ทำแผนนั้นตรงกับช่วงที่โรงเรียนจัดให้มีการวัดผลปลายภาคเรียน ทำให้ครู/อาจารย์ไม่มีเวลาที่จะ
จัดทำแผนได้ตรงตามเวลา การทำแผนของโรงเรียนจึงเกิดความล่าช้า ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์อื่นไม่ได้
ระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นนี้แต่อย่างไร

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ
จากการศึกษาในครั้งนี้ปรากฏว่าในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์แต่
ละท่านคิดว่าน่าจะมีการปรับปรุง หรือดำเนินการในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ เพื่อช่วยให้การ
จัดทำแผนของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวคือ นายมาโนช วาตะพุกณะ
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า ควรมีการปรับปรุงแบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำแผน โครงการ
ให้มีความชัดเจนมากขึ้นกว่าเดิม นายจำลอง กาญจนวัฒนา รักษาการผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย
ธุรการ กล่าวว่า 1) บุคลากรที่มีส่วนรับผิดชอบในการจัดทำแผนนั้นต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น
กว่าเดิม 2) การจัดทำแผนควรกำหนดขั้นตอนและปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างชัดเจน 3) การจัดทำ
ร่างโครงการไม่ควรมองผลที่จะได้รับสูงเกินไป นางสาวละออ เทิงขุนทด ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
ฝ่ายปกครองกล่าวว่า ควรจะมีการติดตามงาน และนิเทศให้ความรู้เรื่องการวางแผนอย่างต่อเนื่อง
และ นายสันติ บัณฑิตพรหมชาติ ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการแผนงานกล่าวว่า 1) ควรมีการ
กำหนดปฏิทินในการจัดทำแผนให้ชัดเจน 2) แต่ละหมวดควรกำหนดให้มีผู้ประสานงานในการจัดทำ
แผนโดยเฉพาะ

4. การติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในขั้นการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน
ในการดำเนินการจัดทำงานใด ๆ หรือจะดำเนินกิจกรรมใด ๆ การที่จะได้รับรู้ว่า งานที่จัดทำหรือ
ปฏิบัติอยู่มีความก้าวหน้าของงานเพียงใด งานประสบผลสำเร็จตามที่ตั้ง เป้าหมายไว้หรือไม่ จำเป็น

ต้องมีการติดตามควบคุมและประเมินผลการทำงานนั้น ๆ ในการดำเนินการจัดทำแผนก็เช่นเดียวกัน น่าจะมีการดำเนินการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนด้วยเช่นกัน ซึ่งจากการศึกษาระบบงานวางแผนในกรณีของโรงเรียนสุรนารีวิทยา จังหวัดนครราชสีมา ไม่พบว่ามี การวางแผน สำหรับการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน ตลอดจนไม่มีการปฏิบัติในการติดตาม ควบคุม และประเมินผล การจัดทำแผนอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนแต่อย่างใด จากการศึกษา ระบบงานวางแผนของโรงเรียนสุรนารีวิทยา ในครั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า ในส่วนของการติดตามงาน เกี่ยวกับการวางแผนนั้นมีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่บ้างแต่ไม่เป็นระบบ หรือระเบียบที่ชัดเจนนัก กล่าวคือ ในส่วนที่แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน ได้ไปดำเนินการจัดทำร่างโครงการที่แต่ละส่วนจะจัดทำในปี การศึกษาใหม่ต่อไปนั้น เมื่อฝ่าย ทมวด และงาน ทำร่างโครงการเสร็จแล้ว จะนำส่งให้งาน แแผนงานรวบรวม ซึ่งการปฏิบัติมีบางฝ่าย ทมวด และงาน ส่งร่างโครงการล่าช้า ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ กับ นายสันติ บัณฑิตพรหมชาติ ซึ่งเป็นผู้ช่วยเลขานุการกรรมการแผนงานของ โรงเรียน จะเป็นผู้ติดตามโดยการทวงถามเป็นการส่วนตัวกับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และ หัวหน้างานให้ส่งร่างโครงการเพื่อคณะกรรมการแผนงานจะดำเนินงานในขั้นต่อไป โดยไม่มีการ ควบคุมและประเมินผลการจัดทำแผนแต่อย่างใด

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน จากการศึกษา ระบบงานวางแผนโรงเรียนสุรนารีวิทยา ครั้งนี้ปรากฏว่า ระบบของการทำงานแผนงาน นั้น โรงเรียนไม่มีการดำเนินงานในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนแต่อย่างใด ดังนั้นจากการศึกษาจึงไม่ปรากฏว่ามีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการติดตาม ควบคุม และประเมินผล การจัดทำแผน

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการติดตาม ควบคุม และประเมิน ผลการจัดทำแผน จากการศึกษาและประมวลข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้มีการติดตาม ควบคุมและประเมินผลการจัดทำแผนนั้น นางสมพงษ์ ศิริวัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้กล่าวว่า ควรจะมีการติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด นายมานิช วาตะทุกณะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย วิชาการ กล่าวว่า ควรจะมีระบบสารสนเทศที่สนองต่อการวางแผนและการจัดเก็บข้อมูลเพื่อ การวางแผนนั้นควรจรรวมให้มีศูนย์ข้อมูลอยู่ที่หน่วยเดียวกัน นางสาวละออ เห่งขุนทด ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า ควรจะมีการกำหนดให้มีรูปแบบการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผลการจัดทำแผนให้ชัดเจน ส่วนนางประทีปทิพย์ วิสุทธิกุล ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย



บริการ กล่าวว่่า ควรกำหนดให้มีคณะกรรมการในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนขึ้นเป็นการเฉพาะ และ นายสันติ บัณฑิตพรหมชาติ ได้กล่าวว่า ควรจัดให้มีคณะกรรมการในการติดตามประเมินผลการทำงานแผนงานให้ชัดเจน ซึ่งจากข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในชั้นของการติดตาม ควบคุม และประเมินผล ดังที่กล่าวมานี้ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ควรมีการปรับปรุงในสิ่งสำคัญ ๆ ดังนี้

1. ควรมีการติดตามการทำงานแผนงานอย่างใกล้ชิด
2. ควรมีระบบสารสนเทศที่สนองต่อการวางแผนและจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนไว้ที่หน่วยงานเดียวกัน
3. ควรมีการกำหนดให้มีรูปแบบการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผลการจัดทำแผนให้ชัดเจน และ
4. ควรกำหนดให้มีคณะกรรมการในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนขึ้นเป็นการเฉพาะ
5. ขั้นการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในขั้นการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่ จากการศึกษาาระบบงานวางแผนของโรงเรียนสุรนารีวิทยาในขั้นของการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ปรากฏว่าโรงเรียนสุรนารีวิทยา มีการดำเนินการตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ 1) การทบทวนการจัดทำแผน และการแก้ไขปรับปรุงแผน และ 2) การวางแผนใหม่ในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวข้างต้นนี้มีรายละเอียดของการดำเนินการ ดังนี้

1. การทบทวนการจัดทำแผนและการแก้ไขปรับปรุงแผน จากการศึกษาถึงการทบทวนการจัดทำแผนและแก้ไขปรับปรุงแผนนั้น ปรากฏว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ที่สำคัญ ๆ แต่ละท่าน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและแผนงาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า การทบทวนการจัดทำแผนและการแก้ไขปรับปรุงแผนนั้น จะมีการจัดทำในขั้นของการพิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการ ซึ่งมีการทบทวนและปรับปรุงร่างโครงการ/งานของแต่ละฝ่ายหมวด และงาน ที่เสนอเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน โดยมีเรื่อง

ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องที่สำคัญ ๆ คือ 1) งาน/โครงการที่เสนอมา ถ้ามีการซ้ำซ้อนกันก็จะพิจารณาให้จัดทำร่วมกันเป็นโครงการเดียว และรับผิดชอบร่วมกัน 2) เรื่องเวลาตามระบุในร่างโครงการ/งาน จะมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม และ 3) งบประมาณที่จัดสรรได้ในแต่ละโครงการนั้น จะมีการตัดออก และเพิ่มให้กับบางโครงการ หรืองานที่เสนอตามความสำคัญ และจำเป็นก่อนหลัง เพื่อได้ตกลงแก้ไขและปรับปรุงในขั้นการพิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการแล้ว ถือว่าร่างงานและโครงการนั้น ๆ ได้รับอนุมัติให้เป็นส่วนประกอบของแผนต่อไป โดยไม่มีการปรับปรุงแก้ไขอีก

2. การวางแผนใหม่ ในเรื่องของการวางแผนใหม่ของโรงเรียนสุรนารีวิทยานี้ จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไม่ปรากฏว่ามีเอกสารระบุการจัดทำแผนใหม่ไว้อย่างชัดเจนแต่อย่างใด แต่จากการศึกษาถึงการดำเนินงานในการจัดทำแผนของโรงเรียน โดยการสัมภาษณ์นั้น อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนใหม่ของโรงเรียนสุรนารีวิทยา เริ่มจัดทำใหม่ทุกปี ในภาคเรียนที่ 2 ระยะเวลาปลายภาคเรียน ซึ่งในเรื่องการจัดทำแผนใหม่ นายสันติ บัณฑิตพรหมชาติ ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการแผนงานของโรงเรียน ได้กล่าวว่า การจัดทำแผนใหม่จะทำเหมือน ๆ กัน การจัดทำแผนในมีที่ผ่าน ๆ มา คือ เริ่มดำเนินการจัดทำช่วงประมาณกลางเดือนมกราคมของทุกปี ซึ่งขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนนั้นมีรายละเอียดของการดำเนินงาน เหมือนกับการจัดทำแผนที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการทบทวนปรับแผน หรือจัดทำใหม่ จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้ประมวลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขั้นการทบทวนปรับแผน หรือจัดทำใหม่ ปรากฏว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นนั้น นายมานิช วาตะทุกขณะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กับ นายสันติ บัณฑิตพรหมชาติ ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการแผนงาน ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ 1) ถ้ากำหนดระยะเวลาทำแผนใหม่ในแต่ละปีล่าช้า จะทำให้มีงานสะสมมาก ทำให้การจัดทำแผนไม่ดีเท่าที่ควร 2) ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนนั้นยังไม่สมบูรณ์พอ 3) ในแต่ละปีจะกำหนดเวลาล่วงหน้าในการจัดทำแผนใหม่ไม่ได้แน่นอน และ 4) ครู/อาจารย์ มีงานมาก ทำงานซ้ำซ้อน และต้องทำงานนอกเวลาราชการ

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการทบทวนปรับแผน หรือจัดทำใหม่ จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการ

ทบทวนปรับแผน หรือจัดทำใหม่เพื่อให้การจัดทำมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น นางสมพงษ์ ศิริวัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียน กล่าวว่า 1) ต้องให้ความรู้เรื่องแผนกับบุคลากรของโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกันก่อน โดยเฉพาะให้มีความเข้าใจในเรื่องของงานแผนงาน 2) ต้องแจ้งนโยบายของกรมสามัญศึกษา และจัดเน้นในแต่ละปีการศึกษาให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนทราบก่อนที่จะดำเนินการจัดทำแผน ซึ่ง นายมานิช วาตะทุกณะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า 1) ควรมีข้อมูลที่ชัดเจน 2) ต้องปรับปรุงแบบฟอร์มการจัดทำแผนใหม่ทั้งหมดให้มีความชัดเจนมากขึ้น ส่วนนางสาวละออ เห่งขุนทด ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า 1) การจัดทำแผนนั้นควรจะทำให้เหมาะสมตามความจำเป็น 2) ในการพิจารณาปรับปรุงควรมีการปรึกษาหารือร่วมกันในแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน และนายสันติ บัณฑิตพรหมชาติ ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการแผนงาน ได้กล่าวว่า 1) ควรจะมีการกำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผนในแต่ละปีให้แน่นอนชัดเจน และ 2) ควรจัดการฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจเรื่องแผนให้มากขึ้น โดยเน้นไปที่บุคลากรในระดับหมวดวิชา

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า ในขั้นของการทบทวนปรับแผน หรือจัดทำใหม่ขึ้น กรณีของโรงเรียนสุรนารีวิทยา ควรแก้ไขปรับปรุงในสิ่งสำคัญ ดังนี้คือ

1. ให้ความรู้เรื่องงานแผนงานกับบุคลากรทุกคนของโรงเรียน
2. แจ้งนโยบายของกรมสามัญศึกษา และจัดเน้นในการจัดการศึกษาในแต่ละปีให้ครู/อาจารย์ได้ทราบก่อนที่จะจัดทำแผน
3. ควรปรับปรุงระบบข้อมูลให้ชัดเจน
4. ต้องปรับปรุงแบบฟอร์มที่ใช้เป็นส่วนประกอบในการจัดดำเนินการใหม่ให้ชัดเจนมากขึ้น
5. การจัดทำแผนใหม่ควรพิจารณาถึงความจำเป็นของแต่ละโครงการ/งาน ที่จะจัดทำ
6. ในการปรับปรุงแผน หรือจัดทำใหม่แต่ละครั้ง ควรมีการปรึกษาหารือร่วมกันก่อนทุกครั้งในแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน
7. ควรมีการกำหนดระยะเวลาในการจัดกำหนดใหม่ในแต่ละปีให้แน่นอนชัดเจน
8. ควรเน้นการให้ความรู้เรื่องแผนงานกับบุคลากรในระดับหมวดวิชาให้มากขึ้น

การวางแผนในโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม จังหวัดบุรีรัมย์

สภาพและข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

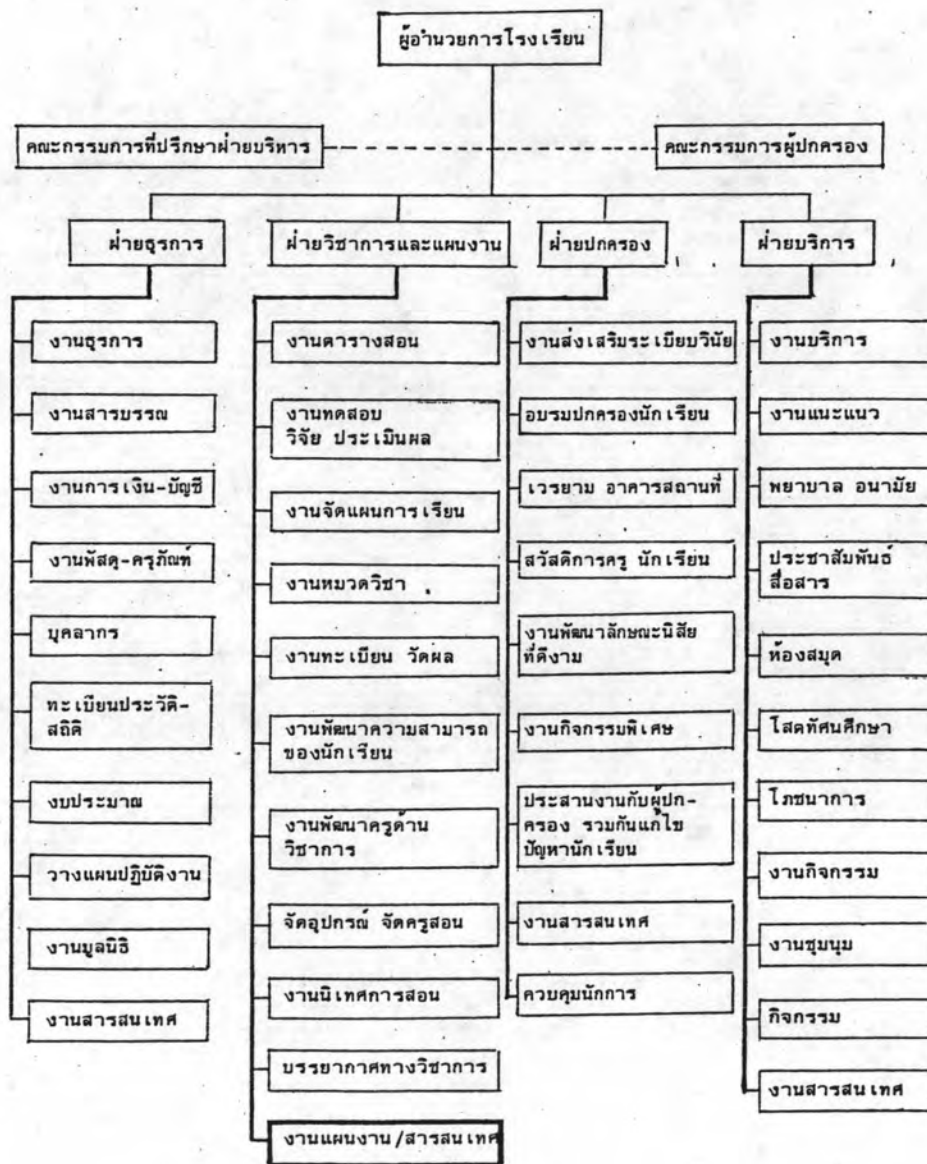
โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม จังหวัดบุรีรัมย์ เดิมชื่อโรงเรียนประจำจังหวัดบุรีรัมย์ จัดตั้งเมื่อวันที่ 1 เดือนพฤษภาคม พ.ศ.2477 จัดสอนเพียงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ตั้งโรงเรียนอยู่ในบริเวณวัดกลางบุรีรัมย์ ในปี พ.ศ.2453 ย้ายจากวัดกลางไปเรียน ณ อาคารศาลากลางจังหวัดเก่า ปัจจุบันเป็นบริเวณเรือนจำบุรีรัมย์ และได้เลิกสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 แล้วเปิดสอนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 แทน พ.ศ.2466 ได้ซื้ออาคารเรียนที่ตั้ง ณ เรือนจำไปสร้างใหม่ที่บริเวณโรงเรียนเทศบาล 1 ปัจจุบัน พ.ศ.2468 เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ขึ้น พ.ศ.2469 เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 พ.ศ.2476 จัดสอนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พ.ศ.2479 เปิดสอนชั้นฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัดขึ้น ในปี พ.ศ.2483 กระทรวงศึกษาธิการ ได้อนุมัติเงินงบประมาณ 20,000 บาท ให้โรงเรียนใหม่ จังหวัดจึงจัดที่ดินซึ่งอยู่ในบริเวณปัจจุบันโดยการบริจาคของเอกชนและที่ดินว่างเปล่า สร้างอาคารไม้ 2 ชั้น และใช้เป็นสถานที่เรียน เมื่อปี พ.ศ.2484 ในปี พ.ศ.2484 ในปี พ.ศ.2491 เปิดสอนชั้นฝึกหัดครูมูลชั้น และยุบเมื่อ พ.ศ.2497 แล้วเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนบุรีรัมย์วิทยาลัย พ.ศ.2515 กระทรวงศึกษาธิการ มีคำสั่งให้รวมโรงเรียนบุรีรัมย์วิทยาลัยกับโรงเรียนสตรีศรีบุรีรัมย์ แล้วเปลี่ยนชื่อเป็นบุรีรัมย์พิทยาคม พ.ศ.2521 เริ่มสอน ม.1 ตามหลักสูตรชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ.2521 ในปี พ.ศ.2524 เริ่มสอน ม.4 ตามหลักสูตรชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ.2524 และได้รับรางวัลพระราชทานเป็นโรงเรียนดีเด่นของเขตการศึกษา 11 และในปี พ.ศ.2527 ได้รับคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้ได้รับรางวัลพระราชทานเป็นโรงเรียนดีเด่นของเขตการศึกษา 11 เป็นครั้งที่ 2

ในปัจจุบันโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ตั้งอยู่ที่ถนนนิวาศ ต.ในเมือง อ.เมือง จ.บุรีรัมย์ มีเนื้อที่ประมาณ 132 ไร่ เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเภทสหศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย (คู่มือนักเรียนโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม 2531: 10 - 11)

โครงสร้างการบริหารและระบบงานวางแผนของโรงเรียน

จากการศึกษาระบบงานวางแผนของโรงเรียน เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างการบริหาร และระบบงานวางแผนของโรงเรียน ปรากฏว่างานวางแผนของโรงเรียนถูกจัดให้เป็นงานหนึ่งใน ฝ่ายวิชาการของโรงเรียน ดังแสดงในแผนภูมิการบริหารการศึกษาโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ต่อไปนี้

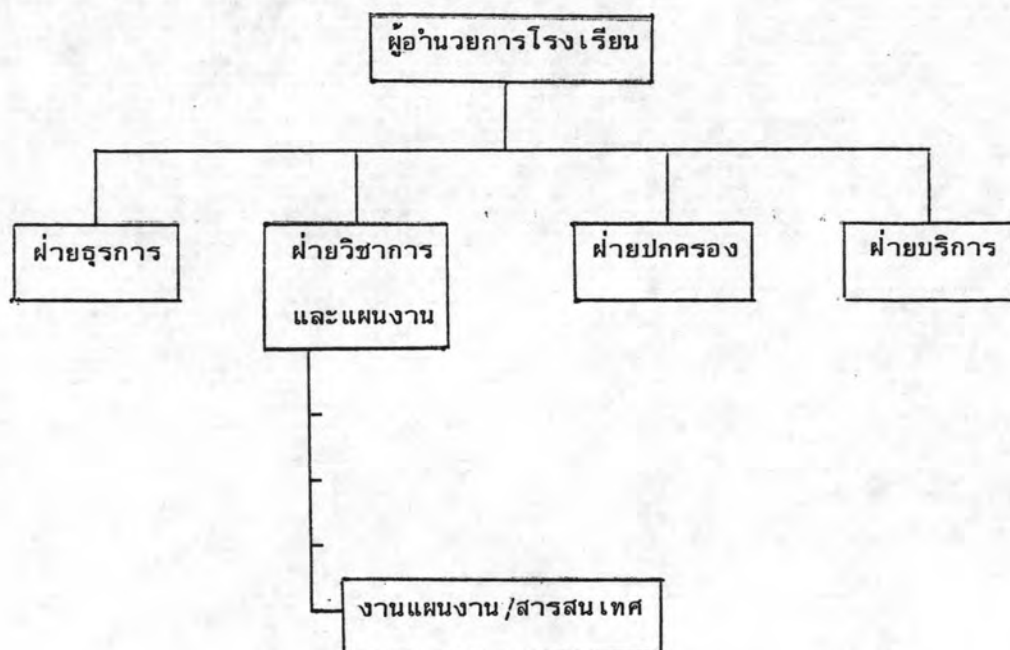
แผนภูมิการบริหารการศึกษา โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม



(ที่มา : คู่มือนักเรียนโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม 2531: 21)

จากแผนภูมิการบริหารการศึกษาโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม จะเห็นว่าการบริหารงานของโรงเรียนแบ่งการทำงานออกเป็น 4 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายธุรการ 2) ฝ่ายวิชาการและแผนงาน 3) ฝ่ายปกครอง และ 4) ฝ่ายบริการ และในแต่ละฝ่ายนั้น มีงานที่รับผิดชอบแตกต่างกันออกไป และเมื่อพิจารณาถึงงานแผนงานโดยเฉพาะ จะเห็นได้ชัดเจนว่า งานแผนงานอยู่ในสายงานฝ่ายวิชาการ และจากโครงสร้างการบริหารการศึกษาโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ดังกล่าวนั้น เมื่อนำมาเขียนให้เห็นในรูปของแผนภูมิโครงสร้างระบบงานวางแผนของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม เป็นการเฉพาะนั้น สามารถแสดงให้เห็นได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิแสดงโครงสร้างระบบงานวางแผนของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม

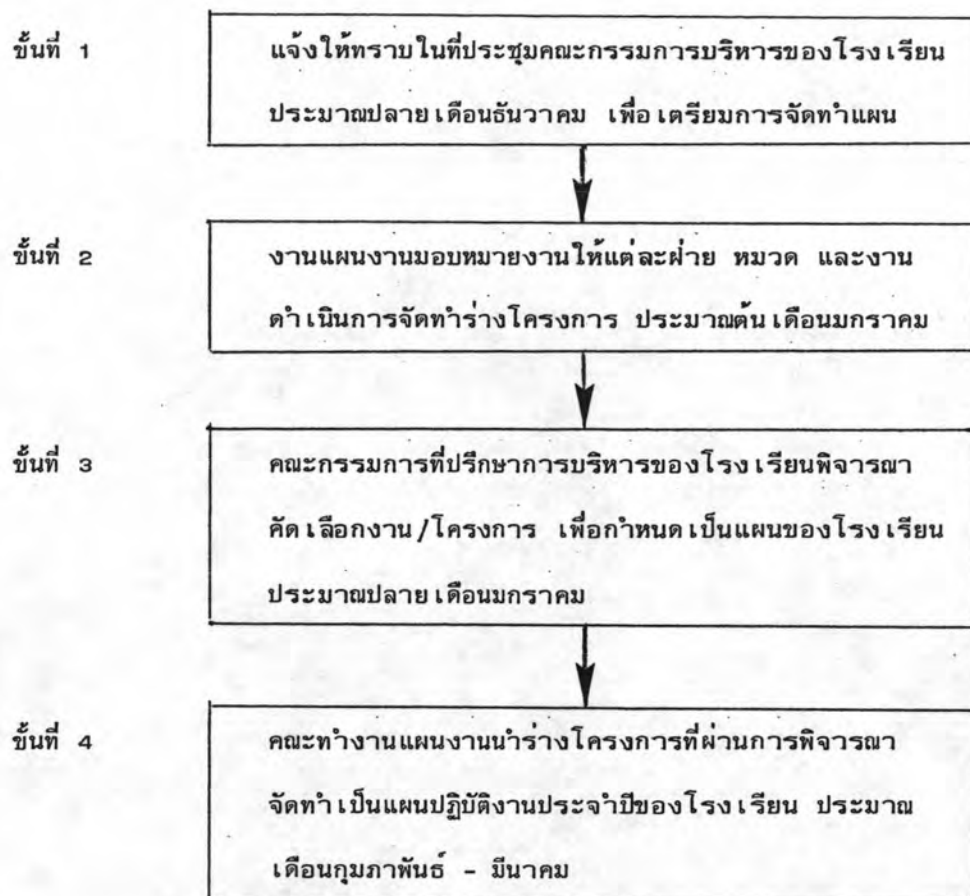


ในการทำงานแผนงานของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม นั้น จัดให้มีคณะทำงานแผนงานขึ้นเป็นการเฉพาะ ซึ่งปรากฏตามคำสั่งโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ที่ ม.พ.129/2531 เรื่องแต่งตั้งคณะทำงานช่วยงานวิชาการ ลงวันที่ 29 กันยายน 2531 ประกอบด้วย นายสาธิต ผลเจริญ เป็นหัวหน้าคณะทำงานแผนงาน โดยมีนางสาวศุภกิตา แก้วพลั้ง นางสาวสุรีรัตน์ ศิริเลขอนันต์ และนางสาวคานิ่ง สุดดี เป็นผู้ช่วยคณะทำงาน ในคำสั่งดังกล่าว ระบุให้คณะทำงานมีหน้าที่

ในการประสานงานวางแผนงานต่าง ๆ ร่วมกับหมวดฝ่ายต่าง ๆ จัดดำเนินการวางแผนปฏิบัติการ และแผนพัฒนาของโรงเรียน

จากการศึกษาความเป็นมาของการจัดทำแผนในโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม นั้น นายสมจิต วิริยะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง ได้กล่าวว่า การวางแผนเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของโรงเรียนนั้นมีมานานแล้ว แต่ไม่ได้มีการกำหนดให้มีหน่วยงานใดรับผิดชอบอย่างชัดเจน และการจัดทำยังไม่เป็นระบบเหมือนปัจจุบัน นับตั้งแต่ปีการศึกษา 2530 เป็นต้นมา การจัดทำแผนของโรงเรียนมีระบบการทำงานที่ชัดเจน โดยได้กำหนดให้งานแผนงานเป็นงานหนึ่งที่อยู่ในสายงานความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ และได้จัดให้มีคณะกรรมการแผนงานขึ้นเป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายสาธิต ผลเจริญ หัวหน้าคณะกรรมการแผนงาน นายสาธิต ผลเจริญ ได้กล่าวว่า ในแต่ละปีการศึกษานั้น การดำเนินงานจัดทำแผนจะเริ่มดำเนินการในภาคเรียนที่ 2 ประมาณเดือนธันวาคม โดยแจ้งให้คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนได้รับทราบเพื่อเตรียมการที่จะจัดให้มีการจัดทำแผน ประมาณเดือนมกราคม ต้น ๆ เดือน งานแผนงานจะมอบหมายงานให้แต่ละฝ่าย หมวด และงาน ร่วมรับผิดชอบในการจัดทำแผน โดยให้แต่ละฝ่าย หมวด และงาน จัดทำร่างโครงการ ในส่วนของตนเอง จากนั้นประมาณปลายเดือนมกราคม งานแผนงานนำเอาร่างโครงการของทุกฝ่าย หมวด และงาน เสนอให้คณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารของโรงเรียน พิจารณาคัดเลือกเพื่อกำหนดเป็นแผนของโรงเรียน และประมาณต้นเดือนกุมภาพันธ์ คณะทำงานแผนงานนำร่างโครงการทั้งหมดที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือกของคณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารของโรงเรียน ไปดำเนินการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและการจัดทำจะเสร็จสิ้นภายในเดือนมีนาคม

จากการดำเนินงานในการวางแผนของโรงเรียน ดังที่ได้กล่าวมานี้ อาจแสดงให้เห็นเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนได้ดังต่อไปนี้



การดำเนินงานตามขั้นตอนตามระบบแผนงานของโรงเรียน

จากการศึกษาระบบงานวางแผนของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม จังหวัดบุรีรัมย์ โดยวิธีการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารในครั้งนี้ เมื่อนำมาพิจารณา วิเคราะห์ตามกรอบของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการเตรียมสำหรับการวางแผน 2) ขั้นการจัดทำแผน 3) ขั้นการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ 4) ขั้นการติดตาม ควบคุม และการประเมินผลการจัดทำแผน และ 5) ขั้นการทบทวน ปรับปรุงและการจัดทำแผนใหม่ โดยในแต่ละขั้นตอนจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ ส่วนที่ 1 แสดงถึงกิจกรรมการดำเนินงาน ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ซึ่งจากการศึกษาวิเคราะห์กรณีระบบงานวางแผนในโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ครั้งนี้พบว่า ในแต่ละขั้นตอน ตามกรอบของการวิจัยนั้นมีการดำเนินงานตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ขั้นการเตรียมการสำหรับการวางแผน

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมสำหรับการเตรียมการวางแผน ซึ่งในการเตรียมการสำหรับการวางแผนให้พร้อม เพื่อที่จะให้การจัดทำแผนเป็นไปด้วยความราบรื่น จากการศึกษาระบบงานวางแผนของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม พบว่า โรงเรียนได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 6 ประการด้วยกันคือ

1. การจัดซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานจัดทำแผน
2. การจัดให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน โดยการส่งผู้บริหารและคณะทำงานแผนงานเข้ารับการอบรมการจัดทำแผน
3. การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อการวางแผน
4. การจัดทำแบบฟอร์มที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนไว้เป็นการเฉพาะร่วมกัน 4 แบบ และเฉพาะงานแผนงานใช้เอง 1 แบบ
5. การจัดทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนงานแผนงานโดยเฉพาะ
6. การศึกษาเอกสาร คำแนะนำ หนังสือและคำชี้แจงต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผน

จากกิจกรรมที่สำคัญ 6 ประการ ดังที่ได้กล่าวมานี้ โรงเรียนได้มีการดำเนินงานดังมีรายละเอียดตามแต่ละกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การจัดซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผน ในการดำเนินงานจัดให้มีการซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบในเรื่องของการจัดทำแผนนั้น โรงเรียนจัดให้มีการซักซ้อมขึ้นทุกปี ก่อนที่จะเริ่มมีการจัดทำแผน ซึ่งในเรื่องการซักซ้อมนี้ นายพีรพันธุ์ ฉกรรจ์ศิลป์ ผู้อำนวยการ นายสมศักดิ์ สุนทรสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ นายสมจิต วิริยะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง นายแพน จันทรศรี ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ ตลอดจน นายสาธิต ผลเจริญ หัวหน้างานแผนงาน ได้กล่าวว่า การซักซ้อมความเข้าใจนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และหัวหน้างานแผนงาน จะร่วมกันชี้แจงให้ครู/อาจารย์ ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงการดำเนินการในการจัดทำแผนทราบ ซึ่งได้แก่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างานทุกงาน เรื่องต่าง ๆ ที่ได้ซักซ้อมนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กับหัวหน้างานแผนงาน ได้กล่าวว่า ได้แก่

เรื่องแจ้งให้ทราบถึงทิศทางในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา จุดเน้นในการจัดการศึกษา ประจำปีของกรมสามัญศึกษา นโยบายของโรงเรียน ตลอดจนอธิบายแบบฟอร์มที่ใช้ประกอบในการจัดทำแผนร่วมกันทั้งหมด ให้ทราบว่าให้ดำเนินการกันอย่างไร แล้วจึงมอบหมายงานให้แก่แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน นำไปดำเนินการจัดทำแผนต่อไป

2. การจัดให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน โดยการส่งผู้บริหารและคณะทำงานแผนงาน เข้ารับการอบรมการจัดทำแผน ในการจัดให้บุคลากรของโรงเรียนได้รับความรู้ เรื่องการวางแผน นั้น จากการศึกษาในครั้งนี้ นายพิรพันธ์ ฉกรรจ์ศิลป์ ผู้อำนวยการ นายสมจิต วิริยะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง และ นายสาธิต ผลเจริญ ได้กล่าวว่า โรงเรียนได้ให้ผู้บริหาร ทั้งหมด ได้แก่ ผู้อำนวยการ กับผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย และคณะทำงานแผนงาน ซึ่งได้แก่ นายสาธิต ผลเจริญ หัวหน้างาน นางสาวศุภภิดา แ้วพลสง นางสุรรัตน์ ศิริเลขอนันต์ และ นางนางคำนิง สุดดี ผู้ช่วยคณะทำงาน เข้ารับการอบรมบุคลากรด้านการจัดทำแผนหลักและแผนปฏิบัติการ ระหว่างวันที่ 14 - 16 พฤศจิกายน 2531 ณ หอประชุมโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม โดยสำนักงานศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา 11 เป็นผู้จัดขึ้น (ดูรายละเอียดตารางอบรมบุคลากร ด้านการจัดทำแผนหลักและแผนปฏิบัติการดังกล่าวได้ในภาคผนวก ง หน้า 318)

3. การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อการวางแผน ในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อการวางแผน ปรากฏว่าการจัดเก็บข้อมูลในโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ยังไม่เป็นระบบ (แผนปฏิบัติการประจำปี 2531: 7) ซึ่งในเรื่องนี้ นายสาธิต ผลเจริญ หัวหน้างานแผนงานได้กล่าวว่า โรงเรียนยัง ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนไว้เป็นการเฉพาะแต่อย่างใด ในการจัดทำร่างโครงการ ของแต่ละฝ่าย ทมวด และงานนั้น แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน จะมีข้อมูลของตนเอง แต่ไม่ชัดเจน (สาธิต ผลเจริญ, สัมภาษณ์) ซึ่งส่วนใหญ่จัดทำร่างโครงการโดยไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนแต่อย่างใด

4. การจัดทำแบบฟอร์มมาตรฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนร่วมกัน 4 แบบ และงานแผนงานใช้โดยเฉพาะ 1 แบบ จากการศึกษาระบบงานวางแผนของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ครั้งนี้ปรากฏว่า แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่มีการจัดทำขึ้นโดยงานแผนงาน เพื่อใช้เป็นส่วนประกอบในการจัดทำแผนนั้นมีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 4 แบบ โดยแบ่งออกเป็นแบบฟอร์มที่ทุกฝ่าย ทมวด และงาน ใช้แบบเดียวกัน มีอยู่ 3 แบบฟอร์ม และใช้เฉพาะงานแผนงาน 1 แบบฟอร์ม

แบบฟอร์ม จำนวน 3 แบบ ที่ทุกฝ่าย ทมวด และงานใช้เหมือนกันนั้นประกอบด้วย

1. แบบฟอร์มในการจัดทำร่างรายละเอียดโครงการและงาน มีเพื่อหารายละเอียดของแบบฟอร์มประกอบด้วย ชื่อโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย พื้นที่ดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ วิธีดำเนินการ หน่วยงาน (หรือบุคคล) ที่รับผิดชอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง งบประมาณรวมทั้งสิ้น และผลที่คาดว่าจะได้รับ

2. แบบฟอร์มตารางที่ 1 แสดงงบประมาณ จำแนกตามฝ่าย ทมวด งาน ตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน เนื้อหารายละเอียดที่ระบุในแบบฟอร์มที่สำคัญประกอบด้วย แผนงาน ชื่อโครงการ/งาน แหล่งที่มา งบประมาณ จำนวนเงิน และหมายเหตุ

3. แบบฟอร์มตารางที่ 3 แสดงแผนการดำเนินงานของฝ่าย/ทมวด/งาน จำแนกตามแผนงานหลัก/แผนงาน/งาน/โครงการ มีเนื้อหาที่สำคัญประกอบด้วย แผนงานหลัก/แผนงาน/งาน/โครงการ วัตถุประสงค์ - สนองนโยบายกรมข้อที่ - เป้าหมาย - งบประมาณค่าใช้จ่าย - ขั้นตอนการดำเนินงาน - ระยะเวลาการดำเนินงาน - หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ส่วนแบบฟอร์มที่ใช้เฉพาะงานแผนงานนั้น ได้แก่ แบบฟอร์มตารางที่ 2 แสดงงบประมาณจำแนกตามงาน งานหลัก/แผนงาน ซึ่งในแบบฟอร์มมีเนื้อหาสาระที่สำคัญประกอบด้วย แผนงานหลัก/แผนงาน - เงินเดือนและค่าจ้างประจำ - ประเภทของเงินแยกตามหมวดเงิน - รวมเงิน - เงินอื่น ๆ - รวมทั้งสิ้น (ดูแบบฟอร์มในภาคผนวก ค, ง หน้า 248-250, 216-217)

5. การจัดทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนงานแผนงานโดยเฉพาะ ในการจัดทำงานแผนงานนั้นจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนงานแผนงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย จากการศึกษาระบบงานแผนงานกรณีโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ครั้งนี้ พบว่าทรัพยากรต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนงานแผนงานนั้น อาจแยกได้เป็น 2 ส่วน คือ ทรัพยากรที่เป็นบุคลากร กับทรัพยากรที่เป็นงบประมาณ

ทรัพยากรที่เป็นบุคคล ในการจัดบุคลากรให้ทำงานแผนงานนั้น โรงเรียนได้แต่งตั้งให้มีคณะทำงานแผนงานขึ้นเป็นการเฉพาะ ตามคำสั่งโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ที่ บ.พ.129/2531 เรื่องแต่งตั้งคณะทำงานช่วยงานด้านวิชาการ ลงวันที่ 29 กันยายน 2521 ซึ่งคณะทำงานแผนงานประกอบด้วย นายสาธิต ผลเจริญ เป็นหัวหน้างาน นางสาวศุภภิดา แผ้วพลสง นางสุรรัตน์ ศิริเชอนันต์ และ นางสาวคำนิง สุดดี เป็นผู้ช่วย มีหน้าที่ในการประสานงานต่าง ๆ ร่วมกับทมวด ฝ่ายต่าง ๆ จัดดำเนินการทำแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาของโรงเรียน

ทรัพยากรที่เป็นงบประมาณ ในการทำงานแผนงานนั้นจากการศึกษาพบว่า มีการกำหนดงบประมาณไว้ชัดเจนสำหรับงานแผนงานดังที่ได้ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2531 ปรากฏว่า มีงบประมาณที่ใช้สำหรับงานแผนงาน ทั้งสิ้น 3,500 บาท (แผนปฏิบัติการประจำปี การศึกษา 2531: 21)

6. การศึกษาเอกสาร คำแนะนำ หนังสือ และคำชี้แจงต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผน เอกสาร คำแนะนำ หนังสือ และคำชี้แจงต่าง ๆ ที่งานแผนงานนำมาใช้ประกอบเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนนั้น มีที่มาอยู่ 2 ที่ ที่สำคัญคือ กรมสามัญศึกษา จัดส่งมาให้ กับเอกสารที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเอง (สาธิต ผลเจริญ, สัมภาษณ์) เอกสาร คำแนะนำ หนังสือ และคำชี้แจงต่าง ๆ ที่กรมสามัญศึกษา จัดส่งให้โรงเรียนเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผน ได้แก่

1. เอกสาร กพ.สส.60/30 คู่มือการจัดทำแผนประจำปีของโรงเรียนฯ
2. เอกสารหมายเลข 3 แนวปฏิบัติเพื่อสนองนโยบายกรมสามัญศึกษาในการพัฒนาการศึกษาระดับโรงเรียน
3. เอกสารหมายเลข 6 โครงสร้างและแผนงานการบริหารและพัฒนาการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 6 (พ.ศ.2530 - 2534)
4. เอกสารหมายเลข 7 การวิเคราะห์ปัญหาตามกรอบนโยบาย
5. เอกสารหมายเลข 1 การพัฒนาระบบการวางแผนให้ครบวงจร ชุด "การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.2531"
6. เอกสาร กพ.42/30 คู่มือสำหรับโรงเรียนในการดำเนินงานตามกรอบนโยบายของกรมสามัญศึกษา
7. ประกาศกรมสามัญศึกษา เรื่องทิศทางในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ.2531

ส่วน เอกสารที่โรงเรียนจัดทำขึ้นและนำมาใช้ประโยชน์เพื่อประกอบในการจัดทำแผนของโรงเรียนได้แก่ แผนปฏิบัติการของโรงเรียน ในปีการศึกษาที่ผ่านมา ๆ มา

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการสำหรับการวางแผน จากการศึกษาวิจัยระบบงานวางแผนกรณีโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านได้กล่าวว่าปัญหาและอุปสรรคที่พบนั้นมีดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียน กล่าวว่า โรงเรียนมีปริมาณงานมากเกินไปและขนาดของโรงเรียนใหญ่เกินไป มีความซับซ้อนเกินขอบเขตที่จะบริหารงานให้ได้

ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการกล่าวว่า บุคลากรของโรงเรียนยังขาดความเข้าใจในเรื่องแผน

ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า บุคลากรของโรงเรียนหลายคนมีความคิดว่าการวางแผนเป็นเรื่องยุ่งยากและไม่จำเป็น

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในการเตรียมการสำหรับการวางแผน จากการศึกษา ได้ประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในขั้นการเตรียมการสำหรับการวางแผน เพื่อให้การวางแผนของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น นายพีรพันธ์ ฉกรรจ์ศิลป์ ผู้อำนวยการ กล่าวว่า

1. น่าจะมีการลดขนาดของโรงเรียนให้พอเหมาะพอดี ประมาณ 30 - 36 ห้องเรียน
2. ควรมีแบบสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหา ให้แต่ละฝ่าย หมวดย และงาน ได้ทำการวิเคราะห์ก่อนที่จะจัดทำแผน นายสมศักดิ์ สุนทรสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า ควรจะมีฝ่ายแผนงานขึ้นเป็นการเฉพาะ แยกออกจากฝ่ายวิชาการ และ นายสมจิต วิริยะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า 1) ควรสร้างความเข้าใจให้บุคลากรได้เห็นประโยชน์และความสำคัญของแผน ให้ดีเสียก่อน และ 2) ควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้ทันสมัย และผู้บริหารให้การสนับสนุน ซึ่งข้อเสนอแนะดังกล่าวนี้ อาจกล่าวโดยสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1. ควรลดขนาดของโรงเรียนให้เล็กลงเหลือขนาด 30 - 36 ห้องเรียน
2. ควรมีการสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาก่อนที่จะมีการจัดทำแผน
3. ควรกำหนดให้มีฝ่ายแผนงานเป็นการเฉพาะแยกจากฝ่ายวิชาการ
4. ควรสร้างความเข้าใจให้บุคลากรได้เห็นประโยชน์และความสำคัญของแผน
5. ควรจัดหาอุปกรณ์ให้ทันสมัยเพื่อใช้ในการวางแผน โดยมีผู้บริหารให้การ

สนับสนุน



2. ขั้นการจัดทำแผน

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในขั้นการจัดทำแผน จากการศึกษาระบบงานวางแผน
ในขั้นการจัดทำแผนของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม นั้น พบว่าในขั้นของการจัดทำแผนนั้น โรงเรียน
บุรีรัมย์พิทยาคม ได้ดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ ๆ 7 กิจกรรม ประกอบด้วย

1. การกำหนดการจัดทำแผนไว้ก่อนที่จะลงมือจัดทำแผน หรือการจัดทำแผนไว้สำหรับการวางแผน
2. การมอบหมายงานให้แก่ฝ่าย ทหวัด และงาน รับผิดชอบในการจัดทำแผน
3. การจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย ทหวัด และงาน
4. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบายในการจัดทำแผน
5. การพิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการ
6. การตัดสินใจอนุมัติกำหนดให้เป็นแผน
7. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมานี้ จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม
มีการดำเนินงานโดยมีรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมดังนี้

1. การกำหนดการจัดทำแผนไว้ก่อนที่จะลงมือจัดทำแผนหรือการจัดทำแผนไว้สำหรับการวางแผน พบว่างานแผนงานได้กำหนดแผนงานไว้ชัดเจน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ดังปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2531 คือ 1) ประชุมคณะกรรมการบริหารของโรงเรียน เสนอแผนพัฒนาแต่ละหมวด ฝ่าย ในเดือนกันยายน - ตุลาคม 2) รวบรวมแผนพัฒนาในเดือนกันยายน - ตุลาคม 3) พิจารณางาน/โครงการ และงบประมาณที่มี เดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 4) จัดสรรงบประมาณตามงาน/โครงการ ที่อนุมัติ 5) สรุปผลเดือนกุมภาพันธ์ และ 6) ทำปฏิทินปฏิบัติงานตามงาน/โครงการ ที่กำหนดในเดือนมีนาคม - เมษายน แต่จากการศึกษาในครั้งนี้ นายสาธิต ผลเจริญ กล่าวว่า การจัดทำแผนจริง ๆ นั้น ไม่ได้จัดทำตามแผนการที่ได้กำหนดไว้แต่อย่างใด และ นายสาธิต ผลเจริญ หัวหน้างานแผนงาน ได้กล่าวชี้แจงว่า การปฏิบัติจริงนั้น มีการดำเนินการที่สำคัญดังนี้ คือ ขั้นที่ 1 ประชุมคณะกรรมการบริหารของโรงเรียน เพื่อแจ้งให้ทราบในเรื่องการจัดทำแผน ดังปรากฏในบันทึกการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ครั้งที่ 10/2531 วันพุธที่ 22 พฤศจิกายน 2531 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

ได้กล่าวไว้ว่า ให้แต่ละหมวด ดำเนินการจัดทำแผนในเดือนมกราคม โดยเน้นให้ทุกหมวดได้เตรียมการไว้ให้พร้อม และงานแผนงานแจกแบบฟอร์มการจัดทำร่างโครงการทั้งหมดให้กับหัวหน้าฝ่าย หมวด และงาน ชั้นที่ 2 แต่ละหมวด และฝ่าย ดำเนินการจัดทำแผนในเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ ซึ่งเรื่องนี้พบในบันทึกการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ครั้งที่ 1/2532 ประชุมเมื่อวันอังคารที่ 10 มกราคม 2532 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ได้กล่าวไว้ว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2532 ให้แต่ละฝ่าย หมวด จัดส่งร่างโครงการภายในวันที่ 13 มกราคม 2532 กับ นายสาธิต ผลเจริญ หัวหน้างานแผนงาน เพื่อที่จะนำให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาจัดสรรงบประมาณภายในวันที่ 17 มกราคม 2532 เพื่อที่จะให้งานแผนงานนำร่างโครงการไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อส่งให้คณะกรรมการสามัญศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์ ภายในวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2532

2. การมอบหมายงานให้แต่ละฝ่าย หมวด และงาน รับผิดชอบในการจัดทำแผน จากการศึกษาในครั้งนี้ นายสาธิต ผลเจริญ หัวหน้างานแผนงาน นายสมศักดิ์ สุนทรสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และ นายสมจิต วิริยะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง ได้กล่าวว่า การมอบหมายงานให้แต่ละฝ่าย หมวด และงาน รับผิดชอบในการจัดทำแผนนั้น งานแผนงานได้มอบให้ฝ่าย หมวด และงาน จัดทำร่างโครงการ ตามแบบฟอร์มที่งานแผนงานจัดเตรียมไว้ให้เมื่อจัดทำร่างโครงการเสร็จแล้วให้นำส่งให้หัวหน้างานแผนงานรวบรวม

3. การจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย หมวด และงาน จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย และหัวหน้างานแผนงาน ได้กล่าวว่า หัวหน้าฝ่าย หมวด และงาน เมื่อได้รับมอบหมายงานในการจัดทำร่างโครงการจากงานแผนงานแล้ว จะประชุมครู/อาจารย์ ในฝ่าย หมวด และงานของตนเอง เพื่อพิจารณาร่วมกันจัดทำร่างโครงการโดยครู/อาจารย์ ท่านใดที่คิดโครงการใหม่ ๆ และจะเสนอหัวหน้าฝ่าย หมวด และงาน ก็จะมอบแบบฟอร์มให้นำไปดำเนินการจัดทำร่างโครงการเลย ซึ่ง นายสาธิต ผลเจริญ ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์ กล่าวว่า ถ้าไม่มีครู/อาจารย์ คนใดเสนอที่จะจัดทำร่างโครงการใหม่ ๆ หัวหน้าฝ่าย หมวด และงาน จะเป็นผู้จัดทำร่างโครงการด้วยตนเองทั้งหมด

4. การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบายในการจัดทำแผน ในการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบายในการจัดทำแผนนั้น นายสมศักดิ์ สุนทรสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และ นายสาธิต ผลเจริญ ได้กล่าวว่าคณะกรรมการแผนงานของโรงเรียน ตาม

คำสั่งโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ที่ บ.พ.121/2529 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายวางแผนงาน ประจำปีโรงเรียน ลงวันที่ 9 ธันวาคม 2529 เป็นผู้จัดทำ (ดูคำสั่งดังกล่าวได้ในภาคผนวก ง หน้า 308) และทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบาย ดังกล่าว ใช้เป็นแนวในการจัดการศึกษา เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน (ดูสภาพปัจจุบัน/ปัญหา - วัตถุประสงค์และนโยบายได้ในภาคผนวก ง หน้า 309 - 315)

5. การพิจารณาเลือกงาน/โครงการ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนของโรงเรียน ในการพิจารณาเลือกงาน/โครงการ นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด คือ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย และหัวหน้างานแผนงานได้กล่าวว่า คณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารโรงเรียนเป็นผู้พิจารณา ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชาทุกหมวด หัวหน้างานทุกงาน เป็นคณะกรรมการ ซึ่งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือก นั้น ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และหัวหน้างานแผนงาน กล่าวว่า มีหลักดังนี้คือ 1) พิจารณาจากความจำเป็นของแต่ละโครงการ 2) สนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนหรือไม่ 3) งาน/โครงการนั้น เมื่ออนุมัติไปแล้วจะทำได้หรือไม่ และ 4) โรงเรียนสามารถจัดงบประมาณได้ตามที่เสนอขอได้หรือไม่

6. การตัดสินใจอนุมัติกำหนดเป็นแผนงานของโรงเรียน ในการอนุมัติกำหนดให้เป็นแผนงานของโรงเรียนนั้น ปรากฏว่าเมื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารของโรงเรียนได้ทำการพิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการ ดังกล่าวในข้อ 5 แล้ว ถือว่าร่างโครงการที่ได้ผ่านการพิจารณาทั้งหมดนั้นได้รับการอนุมัติกำหนดให้เป็นแผนงานของโรงเรียน เพราะคณะกรรมการดังกล่าวมีผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นประธานการพิจารณาอยู่ด้วยแล้ว (สาธิต ผลเจริญ, สัมภาษณ์)

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม นั้น มีวิธีการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น คือ แจ้งให้ทราบในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารของโรงเรียน ถึงการเตรียมข้อมูลเพื่อการจัดทำแผน โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ช่วงประมาณเดือนพฤศจิกายน จากนั้นในช่วงประมาณเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ งานแผนงานมอบแบบฟอร์มในการจัดทำร่างโครงการให้กับหัวหน้าฝ่ายหมวด และงาน ไปดำเนินการจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย หมวด และงาน เสร็จแล้วเสนอให้หัวหน้างานแผนงานรวบรวมร่างโครงการทั้งหมด เพื่อเสนอให้คณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารของโรงเรียนพิจารณาคัดเลือก จากนั้นเมื่อคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก เสร็จเรียบร้อยแล้ว

หัวหน้างานแผนงานจะนำเอาร่างโครงการทั้งหมดที่ผ่านการพิจารณาแล้วมาให้คณะทำงานแผนงานจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ต่อไป

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในขั้นของการจัดทำแผน จากการศึกษาในขั้นของการจัดทำแผนนี้ ได้ประมวลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการให้สัมภาษณ์ของแต่ละท่าน ซึ่งปรากฏว่า ปัญหาที่พบในขั้นของการจัดทำแผนนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านได้กล่าวไว้ดังนี้ ผู้อำนวยการกล่าวว่า ปัญหาที่มีคือ 2) หมวดวิชาต่าง ๆ เสนองาน/โครงการมาก ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้ได้ตามต้องการ 2) แต่ละฝ่าย หมวด และงาน คิดว่าปัญหาของตนเองสำคัญ ไม่สนใจความจำเป็นในส่วนอื่นทำให้การพิจารณาล่าช้า ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า ฝ่าย หมวด และงาน ต่าง ๆ ส่งร่างโครงการล่าช้า ไม่ตรงตามกำหนดที่นัดหมายไว้ และหัวหน้างานแผนงานกล่าวว่า ปัญหาที่มีคือ บางฝ่าย หมวด และงาน บุคลากรยังไม่เข้าใจเรื่องการจัดทำร่างโครงการทำให้การจัดทำล่าช้า และยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ถ้าฝ่าย หมวด และงานนั้น ๆ มีหัวหน้าที่มีความสามารถ ก็ไม่มีปัญหาอะไร การจัดทำร่างโครงการจะส่งได้ตามกำหนดเวลา ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่น กล่าวว่า ไม่มีปัญหา

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการจัดทำแผน ในขั้นของการจัดทำแผนนี้ จากการศึกษาและประมวลข้อเสนอแนะของการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การวางแผนของโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น นายพิรพันธ์ ฉกรรจ์ศิลป์ ผู้อำนวยการ กล่าวว่า 1) ระยะเวลาในการจัดทำแผนควรให้เป็นไปตามกำหนดการทำไว้ 2) แต่ละฝ่าย/หมวด และงาน ควรพิจารณาถึงงบประมาณของโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปี นายสมศักดิ์ สุนทรสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการกล่าวว่า 1) ควรจะกำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผนให้ชัดเจน 2) ให้มีฝ่ายแผนงานรับผิดชอบโดยเฉพาะ 3) ผู้ที่ทำงานแผนงาน ควรทำงานด้านอื่นให้น้อยลงกว่าเดิม นายสมจิต วิริยะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า 1) ควรสร้างความเข้าใจในการจัดทำแผนให้ทุกคนเข้าใจ และให้กำลังใจกับผู้ที่ทำงานแผนงาน 2) การจัดทำร่างงาน/โครงการ ของหมวด และฝ่ายต่าง ๆ ควรพิจารณาถึงความเป็นไปได้ และ 3) ควรมีการควบคุมการจัดทำแผนอย่างใกล้ชิด ไม่ปล่อยปละละเลย ส่วน นายสาธิต ผลเจริญ หัวหน้างานแผนงาน กล่าวว่า 1) ต้องใช้เวลาในการจัดทำแผนให้มากขึ้นกว่าเดิม 2) ควรมีการปรับปรุงรูปแบบการจัดทำแผนให้เหมาะสมกับสภาพ

ของโรงเรียน

จากข้อ เสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงในชั้นของการจัดทำแผน ดังที่ได้กล่าวมานี้ อาจสรุปให้เห็นชัดเจนได้ดังนี้

1. ควรให้การจัดทำแผน เป็นไปตามกำหนด
2. ฝ่าย ทมวด และงาน ควรพิจารณาถึงงบประมาณของโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปี
3. ระยะเวลาที่กำหนดในการจัดทำแผนนั้น ควรกำหนดให้ชัดเจน
4. ควรกำหนดให้มีฝ่ายแผนงานขึ้นรับผิดชอบโดยเฉพาะ
5. ผู้ที่ทำงานแผนงานควรทำงานอื่นลดลงกว่าเดิม
6. ควรให้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนกับครู/อาจารย์ ทุกคน และให้กำลังใจกับผู้ที่ทำงานแผนงาน
7. การจัดทำร่างโครงการของแต่ละฝ่าย ทมวด และงาน ควรพิจารณาถึงความเป็นไปได้
8. ควรมีการควบคุมการจัดทำแผนอย่างใกล้ชิด
9. การจัดทำแผนควรใช้เวลาให้มากขึ้นกว่าเดิม
10. ควรมีการปรับปรุงรูปแบบการจัดทำแผนให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน

3. ขั้นการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ จากการศึกษา ระบบงานวางแผนของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม พบว่า ในชั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ นั้น โรงเรียนได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญ 5 กิจกรรม ประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนงานในการจัดทำแผน
2. การชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน เข้าใจถึงวิธีการดำเนินงานในการจัดทำแผน
3. การจัดทำแผนของฝ่าย ทมวด และงาน
4. การประสานงานในการวางแผนของโรงเรียน
5. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผน

จากกิจกรรมต่าง ๆ 5 กิจกรรม ดังที่กล่าวมานี้พบว่า โรงเรียนได้จัดการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การกำหนดแผนงานในการจัดทำแผน จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ไม่ปรากฏว่า โรงเรียนได้จัดให้มีแผนงานเพื่อการจัดทำแผนไว้แต่อย่างใด แต่จากการศึกษาช่วงระยะเวลาที่โรงเรียนจัดให้มีการจัดทำแผนนั้น ทำให้ทราบว่าระยะเวลาที่โรงเรียนจัดทำแผนนั้น จะเริ่มประมาณเดือนธันวาคม และการจัดทำจะเสร็จสิ้นภายในเดือนมีนาคม รวมเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนประมาณ 4 เดือน
2. การชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน เข้าใจถึงวิธีการดำเนินงานในการจัดทำแผน ในการจัดให้มีการชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนของโรงเรียน ได้รับทราบการดำเนินงานในการจัดทำแผนของโรงเรียนนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ จะเป็นผู้ชี้แจงให้คณะกรรมการบริหารงานของโรงเรียนได้รับทราบการจัดทำแผน (ทิวพันธ์ ฉกรรจ์ศิลป์, สัมภาษณ์) จากบันทึกการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ครั้งที่ 1/2532 วันอังคารที่ 10 มกราคม พ.ศ.2532 ได้ระบุเรื่องที่มีการชี้แจงว่า ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2532 นั้น ให้แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน จัดทำแผนโดยใช้งบประมาณอย่างประหยัดและจำเป็นและให้ทุกฝ่าย ทมวด และงาน จัดส่งร่างโครงการให้ นายสาธิต ผลเจริญ หัวหน้างานแผนงาน รวบรวมภายในวันศุกร์ที่ 13 มกราคม 2532
3. การจัดทำแผนของฝ่าย ทมวด และงาน ในส่วนของการดำเนินงานจัดทำแผนของแต่ละฝ่าย ทมวด และงานนั้น จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า ในระดับฝ่าย ระดับทมวด วิชา และงานต่าง ๆ นั้น มีการดำเนินงานที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้
 - 3.1 ในระดับฝ่าย ซึ่งมีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 4 ฝ่าย ปรากฏว่าแต่ละฝ่ายมีการดำเนินงานดังต่อไปนี้
 - ฝ่ายธุรการ ในการจัดทำร่างโครงการตามแบบฟอร์มทีมงานแผนงานมอบให้ นั้น เนื่องจากฝ่ายธุรการ ยังไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงในช่วงปัจจุบัน มี นายแพน จันทรศรี รักษาการแทนในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ ซึ่ง นายแพน จันทรศรี ได้กล่าวว่า การจัดทำแผนของฝ่าย ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือกันภายในฝ่ายแต่อย่างใด และได้กล่าวว่า ในการจัดทำร่างงานทั้งหมด 5 งาน ในปีการศึกษา 2532 นั้น มีผู้จัดทำร่างด้วยกัน 3 คน คือ นายแพน จันทรศรี จัดทำร่างงานการจัดซื้อครุภัณฑ์ นายสมศักดิ์ สุนทรสุข จัดทำร่างการจัดซื้อวัสดุ

สำนักงาน และ นายกล้าหาญ สรรพอาษา หัวหน้างานพัสดุ เป็นผู้จัดทำรายงานค่าสาธารณูปโภค งานค่าวัสดุที่ใช้ในการเรียนการสอน และงานค่าครุภัณฑ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งรวมมิงงาน ในฝ่ายธุรการทั้งหมด 5 งาน และเมื่อจัดทำเสร็จแล้ว นำไปทำงานแผนงานเก็บรวบรวมเพื่อนำเสนอ ให้คณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารพิจารณาคัดเลือกต่อไป

- ฝ่ายวิชาการ ในการจัดทำรายงานของฝ่ายวิชาการนั้น ฝ่ายวิชาการ มีคณะทำงานแผนงานในแต่ละงานอย่างชัดเจน ดังคำสั่งโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ที่ บ.พ.129/2531 เรื่องแต่งตั้งคณะทำงานช่วยงานวิชาการ (ดูคำสั่งดังกล่าวได้ ในภาคผนวก ง หน้า 306 - 307) ซึ่ง นายสมศักดิ์ สุนทรสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ได้กล่าวว่า แต่ละงาน หัวหน้างาน จะร่วมปรึกษาหารือกันในแต่ละคณะทำงาน เพื่อที่จะจัดทำรายงาน/โครงการ เมื่อได้ตกลงกันแล้ว หัวหน้าคณะทำงานแต่ละงานจะเป็นผู้จัดทำรายละเอียดของร่างโครงการและงานเอง ส่วนงานที่ไม่อยู่ในคณะทำงานใดคณะทำงานหนึ่งโดยเฉพาะนั้น ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการจะจัดทำร่างด้วยตนเอง จากการศึกษาปรากฏว่า รายงานที่ฝ่ายวิชาการจัดทำทั้งหมดนั้น มีอยู่ 11 รายงาน และได้รับการพิจารณาอนุมัติลงในแผนทั้งหมด

- ฝ่ายปกครอง การทำงานของฝ่ายปกครองนั้น อยู่ในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งโรงเรียนแต่งตั้งขึ้นทุกปีการศึกษา ในการจัดทำแผนของฝ่ายโดยการจัดทำรายงาน/โครงการ ตามแบบฟอร์มที่งานแผนงานกำหนดให้ นั้น นายสมจิต วิริยะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า ก่อนที่จะจัดทำร่าง ตนเองได้ประชุมคณะกรรมการฝ่ายปกครองทั้งหมดก่อน เพื่อให้ทุกคนได้เสนอข้อคิดในการทำงานว่าควรจะมีการจัดทำอะไรบ้างในฝ่ายปกครอง เมื่อตกลงกันแล้ว ตนเองในฐานะผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง จะเป็นผู้จัดทำรายงาน/โครงการทั้งหมดเอง ซึ่งพบว่า ในปีการศึกษา 2532 นั้น ฝ่ายปกครองมีรายงาน/โครงการ ทั้งหมด 3 งาน 6 โครงการ และได้รับอนุมัติทั้งหมด

- ฝ่ายบริการ ในการจัดทำร่างโครงการของงานในฝ่ายบริการที่ ลักษณะงานไม่ขึ้นกับงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะนั้น นายแพน จันทรศรี ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ กล่าวว่า ตนเองเป็นผู้จัดทำรายงานหรือโครงการนั้นด้วยตนเองทั้งหมด ซึ่งในปีการศึกษา 2532 นั้น ตนเองได้จัดทำรายงานทั้งหมด 3 ร่าง และได้รับการอนุมัติทั้งหมด

3.2 ในระดับหมวดวิชา จากการศึกษาการทำงานแผนงานในระดับหมวดวิชา ของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม นั้น ปรากฏว่าในการจัดทำรายงาน/โครงการ ของแต่ละหมวดวิชา

นั้น เมื่อหัวหน้าหมวดได้รับแบบฟอร์มในการจัดทำรายงาน/โครงการ จากงานแผนงานแล้ว แต่ละหมวดจะจัดให้มีการประชุม เพื่อให้ครู/อาจารย์ ในหมวดได้เสนอข้อคิดเห็นในการทำงานของหมวด ในปีต่อไปว่าจะทำอะไรกันบ้าง เมื่อตกลงกันแล้วก็แบ่งงานให้ครู/อาจารย์ ที่รับผิดชอบในแต่ละรายวิชา นำไปจัดทำรายละเอียดของรายงาน/โครงการ นั้น ๆ ซึ่งปรากฏว่าทุกหมวดวิชา หัวหน้าหมวด จะเป็นผู้หนึ่งที่ต้องจัดทำรายงาน/โครงการ ของหมวดด้วยเสมอ นอกจากส่วนที่มอบให้ครู/อาจารย์ ในหมวดนำไปดำเนินการเองแล้ว เมื่อหมวดต่าง ๆ จัดทำรายงาน/โครงการ เสร็จแล้ว หัวหน้าหมวด จะเป็นผู้นำร่างทั้งหมดนั้นเสนอให้งานแผนงานรวบรวม เพื่อนำให้คณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารของโรงเรียนพิจารณาอนุมัติต่อไป

3.3 ในระดับงาน ในแต่ละงานจะมีหัวหน้างานเฉพาะรับผิดชอบงานนั้น ๆ อยู่ (แผน จันทรศรี, สัมภาษณ์) จากการศึกษาการทำงานของงานต่าง ๆ 3 งาน คือ งานพยาบาล งานห้องสมุด และงานแนะแนว พบว่า การทำงานแผนงานนั้น แต่ละงานจะทำงานเป็นอิสระ และมีการจัดทำรายงาน/โครงการเป็นการเฉพาะในงานของตนเอง โดยในการจัดทำนั้น หัวหน้างานทั้งหมดที่กล่าวมานั้น ได้ชี้แจงให้ทราบว่า ตนเองจะปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 - 3 คน ว่าควรจะทำอะไรบ้างในปีหน้า เมื่อตกลงกันแล้ว หัวหน้างานก็จะเป็นผู้จัดทำรายงาน/โครงการด้วยตนเอง จากการศึกษาพบว่า ในปีการศึกษา 2532 นั้น งานพยาบาล เสนอโครงการทั้งหมด 6 โครงการ ได้รับการอนุมัติทั้งหมด และงานแนะแนวเสนองานทั้งหมด 6 งาน ได้รับการอนุมัติทั้งหมด เมื่อแต่ละงานจัดทำรายงาน/โครงการ เสร็จแล้ว จะนำส่งให้กับงานแผนงานต่อไป

4. การประสานงานในการวางแผนของโรงเรียน ในการประสานงาน เพื่อให้การจัดทำแผนของโรงเรียนเป็นไปตามกำหนดเวลา และให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นนั้น จากคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการแผนงานระบุไว้ชัดเจนว่า ให้คณะกรรมการแผนงานทำหน้าที่ในการประสานงานในการจัดทำแผนของโรงเรียน (คำสั่งโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ที่ บ.พ.129/2531 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการช่วยงานวิชาการ ลงวันที่ 29 กันยายน 2531) และ นายสาธิต ผลเจริญ หัวหน้าคณะกรรมการแผนงานได้กล่าวว่า คณะกรรมการแผนงานได้ทำการประสานงานในการจัดทำแผนตามขั้นตอนของการจัดทำแผนตั้งแต่เริ่มการจัดทำจนได้แผนปฏิบัติการของโรงเรียนออกมาเป็นรูปเล่มสมบูรณ์

5. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผน ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในงานแผนงานนั้น จะได้รับจัดสรรโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหารของโรงเรียน ในการพิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการ ซึ่งปรากฏว่าในปีการศึกษา 2532 นี้ งานแผนงานได้รับอนุมัติให้จัดทำงานทั้งหมด 4 งาน ได้รับการจัดสรรงบประมาณรวมทั้งสิ้น 7,700 บาท

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ จากการศึกษาได้ประมวลปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ นั้น นายสมจิต วิริยะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง ได้กล่าวว่า ปัญหาที่พล คือ 1) การจัดทำแผนนั้นไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ 2) ครู/อาจารย์ บางคนขาดความรับผิดชอบในการจัดทำแผน และ 3) ครู/อาจารย์ บางคนยังไม่เข้าใจในการจัดทำแผนตามแบบฟอร์มที่งานแผนงานกำหนด ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่น กล่าวว่าไม่มีปัญหา

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ จากการศึกษาและประมวลข้อเสนอแนะ เพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานในขั้นของการนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ ได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น นายพีรพันธ์ ฉกรรจ์ศิลป์ ผู้อำนวยการ กล่าวว่า 1) การจัดทำแผนควรให้เป็นไปตามกำหนดเวลา 2) งานแผนงานควรปรับปรุงการจัดทำแผนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่ง นายสมจิต วิริยะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า 1) บุคลากรของโรงเรียนควรมีความรับผิดชอบในการทำงานแผนงานให้มากขึ้น 2) ควรจัดให้ความรู้เรื่องแผนงานให้บุคลากรของโรงเรียนทั้งหมดได้เข้าใจ และ 3) ควรมีการควบคุมและประเมินผลการจัดทำแผนเพื่อให้รู้ว่าอะไรถูก อะไรผิด ส่วน นายสาธิต ผลเจริญ หัวหน้างานแผนงาน กล่าวว่า ควรจัดทำแบบฟอร์มเพื่อตรวจสอบการใช้จ่ายของแต่ละฝ่าย ทมวด และงานให้ชัดเจน และง่ายต่อการติดตาม ซึ่งจากข้อเสนอแนะดังกล่าว อาจสรุปให้เห็นเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1. การจัดทำแผนควรให้เป็นไปตามกำหนดเวลา
2. งานแผนงานควรปรับปรุงการจัดทำแผนให้ดียิ่งขึ้น
3. บุคลากรของโรงเรียนควรมีความรับผิดชอบในการจัดทำแผนมากขึ้น
4. ควรจัดให้ความรู้เรื่องแผนกับบุคลากรของโรงเรียนทุกคน
5. ควรมีการควบคุมและประเมินผลการจัดทำแผน
6. ควรมีแบบฟอร์มเพื่อตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของฝ่าย ทมวด และงาน

4. ขั้นการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในขั้นการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน จากการศึกษาระบบงานวางแผนของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม จังหวัดบุรีรัมย์ ในครั้งนี้ ทั้งจากการสัมภาษณ์และจากการศึกษาเอกสาร ไม่ปรากฏว่าโรงเรียนได้มีการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนแต่อย่างใด ซึ่งในเรื่องนี้ นายสาธิต ผลเจริญ หัวหน้างานแผนงานได้กล่าวว่า โรงเรียนยังไม่มีการจัดระบบระเบียบ เพื่อการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนให้ชัดเจนแต่ประการใด โดยรูปแบบการปฏิบัตินั้น นายสาธิต ผลเจริญ ได้ชี้แจงว่า เมื่องานแผนงานได้มอบแบบฟอร์มการจัดทำโครงการ เพื่อให้ฝ่าย หมวด และงานต่าง ๆ ไปดำเนินการจัดทำร่างโครงการ ตามแบบฟอร์มแล้ว แต่ละหมวด ก็จะนำไปดำเนินการตามแบบฟอร์มนั้น เสร็จแล้วก็นำมาจัดส่งให้กับหัวหน้างานแผนงานรวบรวม แต่ถ้ามี หมวดวิชา หรืองานใดส่งล่าช้า หัวหน้างานแผนงานจะไปทวงถามด้วยตนเอง ซึ่งการควบคุมและประเมินผลนั้น ไม่มีการดำเนินการให้ปรากฏแต่อย่างใด

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนี้ได้ประมวลปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการสัมภาษณ์ผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ ทั้ง 4 ฝ่าย และหัวหน้างานแผนงาน ไม่ปรากฏว่ามีปัญหาในการดำเนินงานแต่อย่างใด ซึ่งทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนยังไม่ได้จัดให้มีการดำเนินงานในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลในการจัดทำแผนให้เป็นระบบระเบียบ อย่างชัดเจนนั่นเอง จึงยังมองไม่เห็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในขั้นนี้ก็ไม่ได้

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในขั้นของการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน จากการศึกษาในครั้ง นี้ มีผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อคิดในขั้นของการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนนั้น น่าจะมีการปรับปรุง หรือดำเนินการในเรื่องหนึ่งเรื่องใด เป็นการเฉพาะ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานจัดทำแผนของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น นายสมจิต วิริยะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า 1) ควรจะมีการควบคุมจัดการจัดทำให้เป็นไปตามกำหนดเวลาทำงานแผนงานกำหนดไว้ให้ได้โดยงานแผนงาน 2) ควรควบคุมให้การจัดทำร่างโครงการของฝ่าย หมวด และงานต่าง ๆ เป็นไปตามความถูกต้องตามกรอบนโยบายของโรงเรียน โดยงานแผนงาน และหัวหน้างานแผนงาน คือ นายสาธิต ผลเจริญ

ได้กล่าวว่า ควรจะมีคณะกรรมการเพื่อการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผนขึ้น โดยเฉพาะ ส่วน นายพีรพันธ์ ฉกรรจ์ศิลป์ ผู้อำนวยการ นายสมศักดิ์ สุนทรสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ นายแพน จันทรศรี ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ กล่าวว่า ไม่มีความเห็นต่อกรณีดังกล่าว ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ในขั้นของการติดตาม ควบคุม และประเมินผล การจัดทำแผนนั้น โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ควรมีการปรับปรุงใน 3 ประเด็นดังนี้คือ

1. ควรจัดให้มีการควบคุมให้การจัดทำแผนเป็นไปตามกำหนด
 2. ควรควบคุมให้ฝ่าย หมวดวิชา และงานต่าง ๆ จัดทำร่างโครงการให้สนองนโยบายของโรงเรียนอย่างแท้จริง และ
 3. ควรจัดให้มีคณะกรรมการขึ้นมรทำหน้าที่ติดตาม ควบคุม และประเมินผลโดยเฉพาะ
5. ขั้นการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่

ส่วนที่ 1 : การดำเนินกิจกรรมในขั้นการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่ ในการดำเนินงาน จัดให้มีการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำใหม่นั้น จากการศึกษาระบบงานวางแผนของ โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม สามารถแยกการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วน ที่สำคัญคือ 1) การทบทวน การจัดทำแผน และแก้ไขปรับปรุงแผน และ 2) การวางแผนใหม่ ในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมที่กล่าวมาข้างต้นนี้ มีรายละเอียดของการดำเนินกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การทบทวนการจัดทำแผนและแก้ไขปรับปรุงแผน จากการศึกษาในครั้งนี้อยู่อาศัยโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย ตลอดจนหัวหน้างานแผนงานของโรงเรียน ได้กล่าวชี้แจงในทำนองเดียวกันว่า ในการแก้ไขปรับปรุงนั้น จะทำในช่วงการพิจารณาร่างโครงการของแต่ละฝ่าย หมวด และงาน โดยการพิจารณาจะเน้นในเรื่องของงบประมาณ ซึ่งที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกงานและโครงการ จะพิจารณาดังงบประมาณที่แต่ละฝ่าย หมวด และงาน เสนอมาในแต่ละโครงการ เพื่อปรับให้เหมาะสมกับความจำเป็น ทั้งนี้เพราะว่าแต่ละฝ่าย หมวด และงาน เสนอของงบประมาณมากเกินไปกว่างบประมาณที่โรงเรียนมีอยู่ นอกจากนี้ ถ้ามีโครงการใดซ้ำซ้อนกัน ก็จะพิจารณาให้จัดทำร่วมกัน หรือตัดออกเลยทั้งนี้ก็จะพิจารณาให้สอดคล้องกับงานที่แต่ละฝ่าย หมวด และงานรับผิดชอบอยู่ เมื่อที่ประชุมพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแล้ว แต่ละฝ่าย หมวด งาน จะนำร่างโครงการนั้นไปปรับปรุงให้เป็นไปตามการพิจารณาคัดเลือกของคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกโครงการ/งานของโรงเรียน เมื่อทำการปรับปรุงแก้ไขแล้ว

แต่ละฝ่าย ทมวด และงาน นำร่างที่ปรับปรุงเสร็จเรียบร้อยแล้วส่งให้หัวหน้างานแผนงานนำไปดำเนินการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของโรงเรียนต่อไป

2. การวางแผนใหม่ เมื่อโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะนำเอาไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของโรงเรียน ตลอดทั้งปีการศึกษา จนกว่าจะถึงปีการศึกษาใหม่ โรงเรียนจะจัดให้มีการวางแผนใหม่เกิดขึ้น ซึ่งในการจัดทำแผนใหม่ของโรงเรียนนั้น จากการศึกษาปรากฏว่า การจัดทำแผนใหม่ เริ่มมีการดำเนินการจัดทำกันในภาคเรียนที่ 2 ของแต่ละปีการศึกษา โดยเริ่มประมาณเดือนธันวาคม ของทุกปี และการจัดทำจะเสร็จสิ้นภายในเดือนมีนาคมของทุกปีการศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนของการดำเนินงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น

ส่วนที่ 2 : ปัญหาและอุปสรรคในการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำใหม่ จากการศึกษา การดำเนินงานทบทวนปรับแผน หรือจัดทำแผนใหม่ของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ครั้งนี้ ปรากฏว่ามีผู้กล่าวไว้เพียงท่านเดียว ถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นคือ ผู้อำนวยการฝ่ายปกครองได้กล่าวว่า การดำเนินการจัดทำร่างงาน/โครงการของฝ่าย ทมวด และงานต่าง ๆ นั้น ล่าช้า ทำให้แผนปฏิบัติการของโรงเรียนเสร็จไม่ครบตามกำหนด ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์อื่น ไม่มีความเห็นในเรื่องดังกล่าว

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในชั้นของการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำใหม่ ซึ่งจากการศึกษาและประมวลข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงให้การดำเนินงานในการจัดทำแผนของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น นายสมจิต วิริยะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง กล่าวว่า 1) ควรปรับปรุงแบบฟอร์มในการจัดทำแผนให้มีความชัดเจนมากขึ้น 2) ควรมีการควบคุมการทำงานจัดทำแผนอย่างใกล้ชิด 3) ควรปรับปรุงบุคลากรที่ทำงาน และผู้ใช้แผนให้มีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น นายสาธิต ผลเจริญ หัวหน้างานแผนงาน กล่าวว่า 1) การจัดทำแผน ควรเน้นให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมสามัญศึกษา 2) โรงเรียนควรวางนโยบายในช่วง 3 - 5 ปีข้างหน้าให้เด่นชัด 3) ผู้บริหารควรเป็นหลักในการทำงานของโรงเรียนว่าโอกาสข้างหน้าจะให้ทำอย่างไร ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์อื่น ไม่แสดงความเห็นต่อเรื่องดังกล่าว ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า สิ่งที่โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม น่าจะมีการปรับปรุงในชั้นการทบทวนปรับแผนและการจัดทำแผนใหม่นั้น ควรดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้คือ

1. ปรับปรุงแบบฟอร์มในการจัดทำแผนให้มีความชัดเจนมากขึ้น
2. ควรมีการควบคุมการทำงานจัดทำแผนอย่างใกล้ชิด
3. บุคลากรทั้งที่กำหนดและใช้แผนควรได้รับการพัฒนา
4. การจัดทำแผนควรเน้นให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมสามัญศึกษา
5. โรงเรียนควรกำหนดนโยบายในช่วง 3 - 5 ปีข้างหน้าให้ชัดเจน
6. ผู้บริหารควรเป็นหลัก ชี้้นำการทำงานของโรงเรียนว่า โอกาสข้างหน้าควรจะเป็น

ไปอย่างไร