

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการปฏิบัติงานวางแผนของโรงเรียน
ปงรัชดาภิเษกจังหวัดพะเยา โดยสอบถามจากประชากรที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน 3 คน ครูและ
บุคลากรจำนวน 37 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน ที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนปงรัชดาภิเษก จังหวัดพะเยา
ในปีการศึกษา 2552 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวางแผนและปัญหา
และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนในการวางแผนของโรงเรียน มี 4 ขั้นตอน คือ
(1) การเตรียมการวางแผน (2) การจัดทำแผน (3) การปฏิบัติตามแผนและ (4) การติดตามผล
และการประเมินผล ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืนครบทุกฉบับ
ร้อยละ 100 นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่และร้อยละ

ผลการศึกษารูปได้ดังนี้ ในขั้นตอนการเตรียมการวางแผนพบว่าได้จัดโครงสร้าง
องค์การที่มีหน่วยงานด้านการวางแผนปรากฏอยู่ แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการปฏิบัติงานวางแผน
มีเอกสารนโยบายด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไว้ประกอบการปฏิบัติงานวางแผน
จัดเตรียมมาตรฐานคุณภาพการศึกษาไว้ใช้ปฏิบัติงานวางแผน ศึกษาทำความเข้าใจล่วงหน้าเรื่อง
มาตรฐานคุณภาพการศึกษา ร่องลงมาได้แก่ ศึกษา นโยบายของหน่วยงาน ที่โรงเรียนสังกัดอยู่
ให้เข้าใจ ประชุมปรึกษาหารือคณะกรรมการในหน่วยงานเพื่อเตรียมการวางแผน กำหนด
วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนา แต่งตั้งคณะกรรมการ
ในการปฏิบัติงานวางแผนโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ระบุจุดมุ่งหมาย
ในการปฏิบัติงานวางแผนและกำหนดจุดเน้นในการพัฒนา ส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติเกินครึ่ง คือ วิจัยเพื่อ
การปฏิบัติงานวางแผน นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานวางแผน จัดทำสารสนเทศ
ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ พรรณนาภาระงานสำหรับผู้เก็บข้อมูล ลงมือเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ
และจัดทำฐานข้อมูลที่มีคุณภาพต่อการวางแผน สำหรับปัญหาส่วนน้อยที่พบในขั้นตอนการเตรียม
การวางแผนพบว่า การจัดทำปฏิทินในการเตรียมการวางแผนไม่ชัดเจน การสื่อสารในการเตรียม
การวางแผนขาดประสิทธิภาพ ขาดการวิเคราะห์ผลการดำเนินโครงการปีที่ผ่านมา มีเวลาจำกัด
ในการเตรียมการวางแผน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผน ขาดแคลนบุคลากร

ในการจัดทำแผน ขาดข้อมูล ที่เป็นระบบ ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน ข้อมูลไม่ครอบคลุมทุกงานและ ผู้รับผิดชอบโครงการอุทิศเวลาให้กับการวางแผนน้อยไป โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้ การเตรียม การวางแผนควรมีการจัดทำปฏิทินการเตรียมการวางแผนให้ชัดเจนควรสื่อสารให้ชัดเจนและทั่วถึง ควรนำผลการประเมินโครงการในรอบปีที่ผ่านมาประกอบในการเตรียมการวางแผน ควรกำหนด เวลาให้เพียงพอ ควรประสานงานให้มีประสิทธิภาพ ควรจัดเตรียมข้อมูลและสารสนเทศให้เป็น ระบบ ควรจัดเตรียมข้อมูลและสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ควรจัดเตรียมข้อมูลและสารสนเทศ ตรงตามความต้องการ ควรเตรียมข้อมูลผลการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของโครงการที่จะทำ ในปีปัจจุบัน ควรเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณที่จะนำมาจัดสรรในการวางแผน ควรจัดเตรียม ข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียกใช้ ควรจัดอบรมให้มากขึ้นและเชิญวิทยากร มาให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนอย่างถูกหลักวิชา ควรขยายเวลาให้ยาวนานขึ้นก่อนการวางแผน และควรจัดให้มีบุคลากรในการวางแผนมากขึ้น

สำหรับขั้นตอนการจัดทำแผนพบว่า ได้เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน กำหนดรายละเอียดวัตถุประสงค์ อุปกรณ์ที่จะใช้ในโครงการ และกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน โครงการ รองลงมาได้แก่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการวางแผนจัดทำ เอกสารรูปแบบของแผนอย่างสมบูรณ์ไว้ใช้งาน และกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายสอดคล้อง กับแผนงาน ส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติเกินครึ่งคือ ใช้รูปแบบการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) รองลงมาได้แก่ ปรับปรุงแก้ไขการสื่อสารทุกขั้นตอนในการวางแผน เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานวางแผนทุกขั้นตอน และ จัดสรรงบประมาณในการวางแผนเพียงพอสำหรับปัญหาส่วนน้อยที่พบในขั้นตอนการจัดทำแผน พบว่าการสื่อสารไม่ชัดเจน การประสานงานขาดประสิทธิภาพ บุคลากรขาด ความรู้และทักษะใน การจัดทำแผน ขั้นตอนการทำแผนมีความซับซ้อน จัดทำแผนทำในช่วงเวลาที่ครูมีภาระงานเยอะ ขาดการใช้กระบวนการกลุ่ม การมีส่วนร่วมจึงยังมีน้อย ขาดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนที่ ชัดเจน โครงการที่ทำไม่สอดคล้องกับนโยบายทางโรงเรียน ขาดข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบเป็น ปัจจุบันประกอบการวางแผน บรรยายภาพซ้ำซากน่าเบื่อเพราะทำที่เดิมตลอด บุคลากรให้ความสนใจ แต่มีคเงิน ไม่สนใจมองปัญหาหรือแนวทางการจัดทำและให้เวลาในการจัดทำแผนน้อยเกินไป โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและหลากหลายช่องทาง ควรประสานงานให้ บ่อยและมีประสิทธิภาพ ควรจัดอบรมการวางแผนให้บุคลากรเพื่อให้มีความรู้ในการจัดทำแผน ควรกำหนดช่วงเวลาใน การทำแผนให้เหมาะสมและเพียงพอ

ควรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของแต่ละกลุ่มสาระให้ชัดเจน ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบต้องสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนงานโครงการ ควรมีการแจ้งรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับงบประมาณที่จะนำลงสู่การปฏิบัติงานของแต่ละปี บุคลากรทุกคนควรได้ร่วมกันพิจารณาโครงการต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงที่มาที่ไปและได้จัดสรรงบประมาณของแต่ละฝ่ายให้ลงตัวและเท่าเทียมกัน มีใช้อยู่ในอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารคนเดียว ควรจัดทำข้อมูลสารสนเทศ จัดเก็บให้เป็นระบบเป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผน และควรทำการวิจัยในการวางแผน

ส่วนขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนพบว่าได้มอบหมายหน้าที่แก่ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมในโครงการ รองลงมาได้แก่ ขออนุมัติดำเนินงานโครงการก่อนดำเนินการตามขั้นตอน และปรับใช้วัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ ส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติเกินครึ่งคือ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานโครงการให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ รองลงมาได้แก่ จัดงบประมาณเพียงพอในการปฏิบัติงานตามแผน ปฏิบัติตามแผนทุกโครงการหรือทุกงานที่กำหนดไว้ในแผนและประสานงานในระหว่างการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับปัญหาล้วนน้อยที่พบในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนคือ การปฏิบัติตามแผนไม่เป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด ขาดความตระหนักและความร่วมมือในการทำงาน มีความล่าช้าในขั้นตอนการจัดซื้อและเบิกจ่ายวัสดุครุภัณฑ์เพื่อปฏิบัติงานตามแผน งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอในการปฏิบัติตามแผน การสื่อสารและการประสานงานขณะปฏิบัติตามแผนยังไม่มีประสิทธิภาพ ผู้รับผิดชอบไม่มีเวลาในการปฏิบัติตามแผน ไม่มีอิสระในการจัดหาและการจัดซื้อทรัพยากร สำหรับปฏิบัติตามแผนและแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติตามแผนไม่ตรงตามความรู้ ความสามารถ โดยมีข้อเสนอแนะคือ ควรปฏิบัติตามแผนตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ควรสร้างจิตสำนึกในการทำงานเพื่อส่วนร่วมและความสามัคคีให้มากขึ้น ควรมีมาตรฐานการให้บริการของงานพัสดุในการจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายพัสดุโดยเฉพาะเรื่องเวลาให้รวดเร็วขึ้น ควรมีการประชาสัมพันธ์ในการปฏิบัติตามแผนงานโครงการ ควรมีมาตรฐานเรื่องกรอบเวลาในการอนุมัติให้ดำเนินโครงการ แผนงานควรมีการติดตาม กระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบโครงการทราบว่าโครงการใดต้องปฏิบัติตามปฏิทินการวางแผน โรงเรียนควรปฏิเสธชุมชนบ้างในการให้บริการจากโรงเรียน ซึ่งบางครั้งเกิดผลกระทบต่อการเรียนการสอน หรือการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ ควรแต่งตั้งบุคคลในคณะกรรมการปฏิบัติตามแผนให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ควรกระจายงบประมาณตามอัตราส่วนที่ตั้งไว้ลงสู่กลุ่มสาระวิชา ควรจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนอย่างชัดเจนและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอโดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ ผู้ปฏิบัติ ควรจัดซื้อ/จัดหา เทคโนโลยี

ตามความจำเป็นและความเร่งด่วนของปัญหา ควรปรับเวลาให้ยืดหยุ่นแก่การปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมาร่วมดูแล กำกับในการปฏิบัติงาน โครงการไมใช่แค่มาเป็นประธานเปิดงานแล้วหายไปเลย ควรปรับปรุงวิธีการและช่องทางการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในขั้นตอนการติดตามผลและการประเมินผลพบว่า ได้ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ รองลงมาได้แก่ ประเมินผลโครงการตามแผนที่กำหนดไว้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการติดตามผล และการประเมินผล สรุปผลการติดตามผลและการประเมินผล และรายงานสรุปผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติเกินครึ่ง คือ จัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผน (รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ) เก็บในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รองลงมาได้แก่ ประเมินผลระหว่างดำเนินโครงการ ประชุมชี้แจงคณะกรรมการติดตามผลและการประเมินผลและ ประเมินผลก่อนดำเนินการตามโครงการ สำหรับปัญหาส่วนน้อยที่พบในขั้นตอนการติดตามผล และการประเมินผลคือ ขาดการรายงานผลการติดตามผลและประเมินผล ขาดความรู้ในการ ประเมินผลที่ถูกหลักวิชา ขาดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ วิธีการติดตามผล และการประเมินผลส่วนใหญ่แล้วแต่ละงานจะใช้แต่วิธีการสังเกตเท่านั้น ขาดความต่อเนื่องในการ ติดตามผลและประเมินผล ไม่มีคณะกรรมการประเมินผลโดยเฉพาะ ไม่มีเวลาประเมินผลเพราะ ครุมีภาระงานอย่างอื่นมาก ขาดการติดตามผลและนิเทศการประเมินผล การประชาสัมพันธ์ทางสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ ขาดความรู้เรื่องการเก็บข้อมูลเพื่อการประเมินผล ไม่มีการประเมินผลบางโครงการ มีการประเมินบางขั้นตอนเท่านั้น เช่น ประเมินแต่ตอนเสร็จงานแล้วทำให้ไม่ทราบปัญหาในการ ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ขาดการจัดทำรูปเล่มเอกสารรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการ โดยมี ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดทำรายงานผล สรุปผลการดำเนินโครงการทุกโครงการ ควรจัดอบรมให้ ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลโครงการ ควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์หรือนำเสนอผลการดำเนินงานโครงการให้บุคลากรในหน่วยงานหรือหน่วยงานอื่นได้รับทราบ ควรมีคณะกรรมการติดตาม ประเมินผล ควรประเมินทุกขั้นตอน คือ ประเมินก่อนการปฏิบัติ ประเมินระหว่างปฏิบัติ และ ประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการปฏิบัติโครงการ ควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หลากหลายช่องทาง ควรใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย เพื่อได้ข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง และควรมีการวางแผน การประเมินผล

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอ ทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงานวางแผนของโรงเรียน
ปรัชดาภิเษก จังหวัดพะเยา ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจซึ่งผู้ศึกษานำมาอภิปรายผลดังนี้

ในขั้นตอนการเตรียมการวางแผนพบว่า ได้จัดโครงสร้างองค์การที่มีหน่วยงาน
ด้านการวางแผนปรากฏอยู่ แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการปฏิบัติงานวางแผน มีเอกสารนโยบาย
ด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไว้ประกอบการปฏิบัติงานวางแผน จัดเตรียมมาตรฐาน
คุณภาพการศึกษาไว้ใช้ปฏิบัติงานวางแผน ศึกษาทำความเข้าใจล่วงหน้าเรื่องมาตรฐานคุณภาพ
การศึกษา ศึกษา นโยบายของหน่วยงาน ที่โรงเรียนสังกัดอยู่ให้เข้าใจ ประชุมปรึกษาหารือ
คณะกรรมการในหน่วยงานเพื่อเตรียมการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานวางแผน
กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนา แต่งตั้งคณะกรรมการในการปฏิบัติงานวางแผน โดยคำนึงถึง
ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ระบุจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานวางแผนและกำหนด
จุดเน้นในการพัฒนา ซึ่งคล้ายกับแนวคิดของ Breton และ Henning (อ้างใน สุรพล บัวพิมพ์,
2536, หน้า 3 - 18) ที่ได้กล่าวว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในทุกหน่วยงาน
ย่อยในองค์การ ซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับจะมีหน้าที่และบทบาทแตกต่างกันไป การวางแผนนั้น
จะต้องมีการจัดรูปองค์การและกำหนดหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องแต่ละระดับให้ชัดเจน เพื่อให้เป็นหน่วย
ปฏิบัติการวางแผนรวมได้อย่างสมบูรณ์ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนอาจแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มด้วยกัน
ซึ่งแต่ละกลุ่มจะแสดงบทบาทแตกต่างกันไป คือ ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ
มีความรับผิดชอบในด้านการริเริ่มให้เกิดการวางแผนอนุมัติให้มีการเตรียมการวางแผน พิจารณาให้
ความเห็นชอบแผนครั้งสุดท้ายและควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน คณะกรรมการบริหาร
มีหน้าที่ในการเตรียมการให้มีการบูรณาการแผนครั้งสุดท้ายและให้ความเห็นชอบเบื้องต้นต่อแผน
ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องแผนต่อคณะกรรมการอำนวยการและ
กรรมการบริหาร เช่นเดียวกับแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ (2537, หน้า 36 - 38) ได้กล่าวไว้ว่า
การวางแผนในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพต้องดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้คือ การจัดตั้งองค์กร
กำหนดหน่วยงาน บุคคลหรือคณะบุคคล เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานการวางแผน
ของโรงเรียนโดยตรง ส่วน สุรัฐ ศิลปะอนันต์ (2532, หน้า 96 - 112) ได้กล่าวถึงการดำเนินการก่อน
การวางแผนว่า เป็นการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ตั้งและจัดองค์การ
วางแผน โดยการกำหนดฝ่ายหรือกลุ่มบุคคลที่จะต้องทำงานด้านการวางแผน การจัดแบ่งงาน
การมอบหมายบุคคล หรือจัดตั้งเป็นคณะกรรมการวางแผนของโรงเรียน พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่
ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ส่วน เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2529, หน้า 29) กล่าวว่า การเตรียม
การวางแผนเป็นขั้นตอนเตรียมการทั้งด้านการจัดหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผน การจัดรูป

โครงสร้าง ระบบ และกลไกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนไว้วางแผนดำเนินการได้ ซึ่งคล้ายกับ สุณีย์ จันทรานูวัฒน์ (2530, หน้า 39 - 40) ที่อธิบายว่า แผนปฏิบัติการจะประกอบด้วยแผนงานและโครงการต่างๆ ซึ่งแนวคิดหรือวิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือทำให้ความต้องการขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ วิธีการเชิงระบบ ซึ่งได้นำมาประยุกต์ใช้กับการวางแผนในโรงเรียน โดยมีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้ ศึกษาปัญหาหรือความต้องการของโรงเรียน กำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนคือ การกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นแล้วจะทำปัญหาหมดสิ้นไป หรือความต้องการได้รับการตอบสนอง นอกจากนี้ วิศัลย์ โกมุตพงษ์ (2533, หน้า 26) ได้อธิบายว่า การเตรียมการวางแผน คือ การจัดหน่วยงานเกี่ยวกับ การวางแผน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และให้ความรู้แก่บุคลากร การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ซึ่งชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536, หน้า 85) ได้อธิบายว่า การเตรียมการวางแผนมีขั้นตอนดังนี้คือ การประชุมครูอาจารย์เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และเตรียมข้อมูลต่าง ๆ พร้อมทั้งการประเมินผลในรอบปีที่ผ่านมา การเตรียมงบประมาณเพื่อจัดตั้งโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี และการจัดคณะทำงาน ซึ่งคล้ายคลึงกับกับ ประเสริฐ โต๊ะชา (2535, หน้า 54) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการเตรียมการวางแผนว่า ควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ การเตรียมข้อมูลสำหรับวางแผน พร้อมทั้งผลการประเมินในรอบปี การศึกษา ที่ผ่านมา การประชุมครูอาจารย์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานวางแผนและการเตรียมบุคลากร วัสดุ และอุปกรณ์สำหรับดำเนินการ ส่วน มาโนช กล้องเจริญ (2531, หน้า 36) ได้สรุปขั้นตอนการเตรียมการวางแผนไว้ดังนี้คือ การจัดตั้งหน่วยงานวางแผน พร้อมกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดทำให้คณะกรรมการเกี่ยวกับการวางแผน พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การพัฒนาผู้รับผิดชอบการวางแผนและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการวางแผน การจัดรูปแบบโครงสร้างและกลไกการบริหาร ที่เอื้ออำนวยต่อการวางแผน รวมทั้งการนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผลการจัดระบบประมาณเกี่ยวกับงานวางแผนและการจัดระบบข้อมูลและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับงานวางแผน เช่นเดียวกันกับผลการศึกษา ของ ปรีชา ปรัชญสิทธิกุล (2547) พบว่าในการสนับสนุนการวางแผนการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอแม่ทา เขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ด้านการบริหารจัดการ ที่ผู้บริหาร โรงเรียนได้สนับสนุน คือ กำหนดให้มีคณะทำงานรับผิดชอบในการวางแผนสร้างความเข้าใจในภารกิจหน้าที่ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน กำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการวางแผน ซึ่งคล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ สายันต์ บางป่า (2549) ที่พบว่าในการวางแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ได้จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการวางแผน แต่งตั้งคณะทำงาน

เกี่ยวกับการวางแผน ให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนแก่คณะทำงาน เปิดโอกาสให้นักวิชาการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ได้เตรียมวิธีการดำเนินการวางแผน เตรียมงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการจัดทำแผน ทำนองเดียวกับผลการศึกษาของ คณิดา ศรีบุญชู (2550, หน้า 71 - 73) พบว่าการวางแผนของโรงเรียนพินิตประสาธน์ อำเภอเมืองพะเยา มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการจัดทำแผนงาน/โครงการ แต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบในการวางแผนและประชุมคณะทำงานเพื่อดำเนินการจัดทำแผน กำหนดหน้าที่ของผู้รับผิดชอบชัดเจน สำหรับปัญหาส่วนน้อยที่พบในขั้นตอนการเตรียมการวางแผนคือ จัดทำปฏิทินในการเตรียมการวางแผนไม่ชัดเจน การสื่อสารในการเตรียมการวางแผนขาดประสิทธิภาพและขาดการวิเคราะห์ผลการดำเนินโครงการปีที่ผ่านมา มีเวลาจำกัดในการเตรียมการวางแผน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผน ขาดแคลนบุคลากรในการจัดทำแผน ขาดข้อมูลที่เป็นระบบ ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน ข้อมูลไม่ครอบคลุมทุกงาน และผู้รับผิดชอบโครงการอุทิศเวลาให้กับการวางแผนน้อยไป เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ สายพิน สุภาแสน (2542, หน้า 36 - 39) ที่พบว่าด้านข้อมูล ไม่มีครูที่รับผิดชอบการดำเนินการจัดทำปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน คล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ มณีวรรณ สุทธิกาปลูก (2545, หน้า 35 - 45) ที่พบว่า ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนโดยตรง คณะกรรมการโรงเรียนและชุมชนไม่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผน ไม่มีความรู้เรื่องการวางแผน คณะครูไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นระบบและไม่เป็นปัจจุบัน ทำนองเดียวกับผลการศึกษาของ ปิยะนันท์ แจ่มจันทร์ (2545) ที่ได้ศึกษาข้อจำกัดในการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่พบว่า ข้อมูลในการนำมาวางแผนไม่เป็นปัจจุบัน ขาดการตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องก่อนดำเนินการวางแผน ขาดการจัดระบบข้อมูล ในขณะที่ ละมัย รอนยุทธ (2547, หน้า 67 - 69) ได้ศึกษาพบว่าโรงเรียนยังขาดข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ มีข้อจำกัดด้านระยะเวลา บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานไม่ชัดเจนและไม่ได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการ ในปีต่อไป ซึ่งใกล้เคียงกับผลการศึกษาของปรีชา ปรัชญสิทธิกุล (2547) ที่พบว่า ส่วนที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โรงเรียนคือ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาให้เป็นปัจจุบันเพื่อการวางแผน เช่นเดียวกันกับผลการศึกษาของ พณรยา ธรรมพิทักษ์พงษ์ (2547) ที่พบว่าในขั้นเตรียมการวางแผน มีปัญหามากที่สุดคือการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผน นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาที่คล้ายคลึงกันของ สายันต์ บางป่า (2549) ที่ได้ศึกษาพบว่าในขั้นเตรียมการวางแผนขาดการวิเคราะห์ข้อมูลจากที่จัดเตรียมไว้เพื่อที่จะนำมาใช้ในการจัดทำแผน และจากผลการศึกษาของ คณิดา ศรีบุญชู (2550, หน้า 71 - 73) พบว่าปัญหาในขั้นเตรียมการวางแผนคือ การแต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่ในการวางแผนไม่คำนึงถึงความเหมาะสมด้านความรู้

ความสามารถและบุคลากรมีภาระหน้าที่ต้องรับผิดชอบหลายงาน ขาดการประชุมเตรียมการ วางแผน บุคลากรบางส่วนไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการวางแผน ขาดความร่วมมือเอาใจใส่ในการวางแผน ข้อมูลสารสนเทศยังไม่เป็นระบบและ ขาดการวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา

สำหรับการปฏิบัติงานวางแผนในขั้นตอนการจัดทำแผนคือ ได้เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน กำหนดรายละเอียดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงานโครงการ ร่องลงมาได้แก่ แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการวางแผน จัดทำเอกสารรูปแบบของแผนอย่างสมบูรณ์ไว้ใช้งาน และกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สอดคล้องกับแผนงาน ดังที่ ณรงค์ นันทวรรณ (2547, หน้า 82 - 85) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนในทางปฏิบัติเป็นการวางแผนงานเพื่อเอาไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งจำเป็นต้องมีข้อมูลรายละเอียดที่สมบูรณ์อยู่แล้วในตัวเองหมด และสามารถนำเอาไปใช้ได้ทันที รายละเอียดในแผนจะต้องประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ซึ่งการปฏิบัติงานทุกอย่างจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์หลักขององค์การ เป็นสิ่งแรกเพราะวัตถุประสงค์ของแผนจะต้องสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการปฏิบัติงานวางแผนในขั้นตอนการจัดทำแผนตามแนวความคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 37 - 39) ได้กล่าวว่า กระบวนการวางแผนในขั้นจัดทำแผน มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติได้แก่ การกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจนมีกิจกรรมที่ต้องทำ กำหนดมาตรฐาน หรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ กำหนดทางเลือก หรือกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามต้องการ มีอุปสรรค หรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้น และวิธีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อจำกัดนั้น ๆ การตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่คิดว่าดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการทำงานว่าต้องมีอะไรบ้างสำหรับ สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 85 - 88) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำแผนว่าเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ การตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการขององค์การหรือหน่วยงานย่อยการพิจารณาว่าองค์การหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การตัดสินใจว่าหน่วยงานอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายแค่ไหน ทรัพยากรอะไรบ้าง ที่องค์การมีอยู่เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย และข้อจำกัดขององค์การ การพิจารณาว่า ปัจจัยอะไรบ้างภายในสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้้องค์การ หรือหน่วยงานย่อยประสบความสำเร็จในเป้าหมายและปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคขั้นตอนดังกล่าวนี้จะรวมการคาดคะเนหรือพยากรณ์ ทำการพัฒนาแผนงานขึ้นมา การกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย การสร้างทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงการประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดี ส่วน สุรัฐ ศิลปะอนันต์ (2532, หน้า

96 -112) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการวางแผนของโรงเรียน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ที่แน่นอน ซึ่งเป้าหมายที่นี้จะต้องชี้ทางปฏิบัติได้ มีความชัดเจนและสามารถวัดได้ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และกรอบเวลา (Time Frame) การกำหนดวิธีการดำเนินการ ในขั้นนี้มีกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ คือ การกำหนดวิธีการหรือกิจการ โดยกำหนดทางเลือกในการดำเนินการ (Alternative) ในหลาย ๆ วิธี แล้วเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้โดยประหยัดทรัพยากรในการบริหาร (Managerial Resources) คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และเวลา ซึ่งเรียกว่ามีประสิทธิภาพ (Efficiency) อีกทั้ง สุรพงษ์ ปันาทกุล (2526, หน้า 109) ได้กล่าวว่า ในการวางแผนนั้นจะต้องทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานให้ถ่องแท้ชัดเจน ก่อนที่จะดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน การวางแผนจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับ ได้มีโอกาสร่วมจัดทำตามส่วนแห่งความรับผิดชอบ ซึ่งหากจัดให้หน้าที่การวางแผนมีลักษณะกระจายหรือแทรกอยู่ในหมู่ผู้บริหารทุกระดับขององค์การย่อมช่วยให้แผนเกิดความสมบูรณ์และเป็นที่มั่นใจได้ว่า แผนที่จัดทำขึ้นมีลักษณะเหมาะสมกับการดำเนินงานในทุกส่วนงานขององค์กร สำหรับ พยอม วงศ์สารศรี (2523, หน้า 69) ได้เสนอหลักการพื้นฐานการวางแผนข้อหนึ่งว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ที่แตกต่างกันเพราะผู้จัดการในระดับที่ต่างกันต่างก็มีความรับผิดชอบควบคุมให้งานที่ตนกระทำอยู่ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การวางแผนที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ นอกจากนั้น สุนิย์ จันทรานูวัฒน์ (2530, หน้า 39 - 40) อธิบายว่า แผนปฏิบัติการจะประกอบด้วยแผนงานและโครงการต่าง ๆ โดยต้องมีการจัดทำเอกสารแผนเป็นการจัดพิมพ์รายละเอียดของแผน โครงการและงานต่างๆของโรงเรียน เพื่อให้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของโรงเรียนต่อไป ทำนองเดียวกับผลการศึกษาของ ณรงค์ คุรุพัฒน์ (2542) ได้พบว่า มีการระบุแผนงาน/โครงการ มีรายละเอียดงาน/โครงการ มีการสรุปจำนวนนักเรียน ห้องเรียน บุคลากร งบประมาณ และโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายของโรงเรียน ใกล้เคียงกับผลการศึกษาของ สายันต์ บางป่า (2549) ที่พบว่าในขั้นการจัดทำแผนผู้บริหารโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ได้เตรียมวิธีการดำเนินการวางแผน เตรียมงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการจัดทำแผน กำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผน และเตรียมแบบรายงานการจัดทำแผน สำหรับขั้นของการจัดทำแผนผู้บริหารส่วนใหญ่ได้จัดทำแผนในทุกๆเรื่อง วิเคราะห์ข้อมูลที่จัดเตรียมไว้แล้วนำมาใช้ในการจัดทำแผน และเตรียมคู่มือ เอกสารอ้างอิงที่ใช้ในการวางแผน ส่วนครูที่ร่วมวางแผน ในขั้นของการจัดทำแผนส่วนใหญ่ ได้กำหนดระยะเวลาของแต่ละงานโครงการ มอบหมายหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละงานโครงการ และกำหนดกิจกรรมในการปฏิบัติไว้ในแผน ทำนองเดียวกับผลการศึกษา

ของโท จินากุล (2550) ได้พบว่าครู โรงเรียนทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีส่วนร่วมมากในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนเกือบทุกชั้นตอน ได้แก่ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นจัดทำแผนและ ขั้นการปฏิบัติตามแผน ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาของ คณิดา ศรีบุญชู (2550, หน้า 71 - 73) ที่พบว่า ในขั้นตอนการจัดทำแผน เป้าหมายในการจัดทำแผนไม่ชัดเจน

ส่วนปัญหาในขั้นตอนการจัดทำแผนคือ การสื่อสารไม่ชัดเจน การประสานงานขาดประสิทธิภาพ บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการจัดทำแผน ขั้นตอนการทำแผนมีความซับซ้อนจัดทำแผนทำในช่วงเวลาที่ครูมีภาระงานเยอะ ขาดการใช้กระบวนการกลุ่ม การมีส่วนร่วมจึงยังมีน้อย ขาดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน โครงการที่ทำ ไม่สอดคล้องกับนโยบายของทางโรงเรียน ขาดข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบเป็นปัจจุบันประกอบการวางแผน บรรยายภาพซ้ำซาก น่าเบื่อเพราะทำที่เดิมตลอด บุคลากรให้ความสนใจแต่เม็ดเงินไม่สนใจมองปัญหาหรือแนวทางการจัดทำและให้เวลาในการจัดทำแผนน้อยเกินไป คล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ มณีวรรณ สุทธิกาปลุก (2545, หน้า 35 - 45) ที่ได้พบว่าในขั้นการวางแผนขาดการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ในการตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิด พบปัญหาอุปสรรคในขั้นการวางแผนเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนโดยตรง ไม่มีเวลาในการจัดทำแผน คณะกรรมการโรงเรียนและชุมชนไม่มีประสบการณ์ในการจัดทำแผน ไม่มีความรู้เรื่องการวางแผน คณะครูไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน และการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นระบบและไม่เป็นปัจจุบัน ซึ่งใกล้เคียงกันกับผลการศึกษาของปิยะนันท์ แจ่มจันทร์ (2545) ที่ได้พบข้อจำกัดในการวางแผนการศึกษาของ โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ คือ ขาดการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร ข้อมูลในการนำมาวางแผนไม่เป็นปัจจุบัน ขาดการตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องก่อนดำเนินการวางแผน ขาดการจัดระบบข้อมูล และขาดการจัดระบบงบประมาณที่ส่งผลให้ยากในการตัดสินใจ คล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ คณิดา ไชยลังกา (2546) ที่ได้พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดโครงการ/กิจกรรมที่โรงเรียนวางแผนดำเนินการ อีกทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณในแผนงาน/โครงการและขาดการมีส่วนร่วมในการพิจารณาความเหมาะสมของแผนก่อนลงมือนำไปปฏิบัติ ทำนองเดียวกับผลการศึกษาของ ละมัย รอนยุทธ (2547, หน้า 67 - 69) ที่พบว่า โรงเรียนยังขาดข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ มีข้อจำกัดด้านระยะเวลา บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน ขาดความร่วมมือในการจัดทำแผนอย่างจริงจัง เช่นเดียวกันกับผลการศึกษาของ คณิดา ศรีบุญชู (2550, หน้า 71 - 73) ที่พบว่า บุคลากรโรงเรียนขาดทักษะในการวิเคราะห์ ส่วนขั้นจัดทำแผนพบว่า มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน แต่ขาดการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ การจัดทำโครงการดำเนินตามความเคยชิน บุคลากร

ขาดทักษะในการจัดทำแผนและโครงการ ไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำแผนอย่างจริงจัง ข้อมูลที่นำมาประกอบการจัดทำแผนและโครงการขาดคุณภาพ เป้าหมายในการจัดทำแผนไม่ชัดเจน ขาดการทำปฏิทินในการจัดทำแผน มีข้อจำกัดด้านเวลาในการจัดทำแผน ไม่มีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในการให้ความรู้และทักษะในการจัดทำแผนและขาดคู่มือในการจัดทำแผนงาน/โครงการ

ในการปฏิบัติงานวางแผนในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนคือ ได้มอบหมายหน้าที่แก่ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมในโครงการ รองลงมา ได้แก้ไขข้อผิดพลาดดำเนินงานโครงการก่อนดำเนินการตามขั้นตอน และปรับใช้วัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ ตามที่ สานานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2524, หน้า 10 - 11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ทางเลือกในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและให้ได้ผลมากที่สุด การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากมีการกำหนด จุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างแน่นอน เป็นแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท เพื่อไปสู่จุดหมายทางเดียวกัน และการวางแผนช่วยลดความขัดแย้งในองค์การหรือหน่วยงาน เนื่องจากมีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน และบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ช่วยให้การงานไม่ซับซ้อน ส่วนสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527, หน้า 16) ได้กล่าวว่าการวางแผนเน้นในเรื่องความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ โดยความเชื่อที่ว่าทรัพยากรทุกอย่างมีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นกำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือหรือเวลา ดังนั้นจึงพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้การวางแผนที่จะต้องกำหนดให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติตามแผนหลายฝ่ายร่วมกันจะต้อง ดำเนินการจัดทำแผนบนพื้นฐานของการผสมผสานหรือผนึกกิจกรรมและการประสานสอดคล้องกันอย่งดีที่สุด ส่วน เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 37 - 39) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนว่า หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้ กำหนดคนที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงานในแต่ละส่วน ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และเพียงพอและกำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่น หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน รวมถึง Breton (อ้างในอนันต์ เกตุวงศ์, 2541, หน้า 164 - 168) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนจะต้องขออนุมัติข้อเสนอของแผน มีการกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบและการติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับ สุรัฐ ศิลปะอนันต์ (2532, หน้า 96 - 112) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามแผนว่ากิจกรรมในการปฏิบัติตามแผนนั้น ประกอบด้วย การจัด

กลไกในการปฏิบัติงาน หรือการจัดองค์การ การจัดระบบงาน การตั้งกรรมการ การมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวกและการสั่งการ การตรวจงาน การนิเทศ การควบคุม การรายงาน และ การปรับปรุงแก้ไขปัญหา ส่วน สุรพล บัวพิมพ์ (2536, หน้า 60 - 65) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการวางแผนการศึกษาในระดับโรงเรียนไว้อย่างชัดเจนว่าขั้นนำแผนไปสู่การปฏิบัติต้องมีการประชุมประสานงาน มอบหมายงาน และติดตามผลการปฏิบัติ ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ส่วนสุเมย์ จัทรานุวัฒน์ (2530, หน้า 21) ได้กล่าวว่า ขั้นปฏิบัติตามแผนเป็นกระบวนการขั้นที่สาม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะขั้นตอนนี้ เป็นการทำให้แผนที่ได้จัดทำขึ้นไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติตามแผนมีสาระสำคัญ ดังนี้ (1) เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้วลงมือปฏิบัติตามแผน (2) เตรียมบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ โดยการจัดการทำความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการทำงาน (3) ปฏิบัติตามแผนตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ (4) ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยยึดตามขั้นตอนที่ได้วางไว้และมี การตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถยืดหยุ่นในทางปฏิบัติได้ เมื่อมีปัญหาและอุปสรรค ส่วนหุสศิกค์ อินทร์รักษ์ (2536, หน้า 86) ได้อธิบายไว้ว่า การปฏิบัติตามแผนมี 3 ขั้นตอน คือ การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งกำหนดกิจกรรมตามลำดับขั้นตอน โดยจัดเป็นปฏิทินงานตลอดปีของโรงเรียน การประสานงาน การมอบหมายความรับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อว่าผู้รับผิดชอบโครงการจะได้คอยประสานและติดตามควบคุมให้ดำเนินงานไปตามเป้าหมายและขั้นสุดท้ายคือการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเมื่อปัญหา สำหรับ ดิลก บุญเรืองรอด (2534, หน้า 139) กล่าวว่า ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนมีดังนี้ คือ การนำโครงการต่าง ๆ ในแผนไปปฏิบัติ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีการจัดสรร คน เงิน วัสดุให้แต่ละโครงการ รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาของโครงการด้วย อีกขั้นตอนหนึ่งคือ การใช้วิธีการทางการบริหาร เช่น การมอบอำนาจ การประสานงาน การให้คำปรึกษา การมอบหมายความรับผิดชอบ และการกำหนดวิธีส่งผลกลับ และขั้นตอนสุดท้ายคือ การควบคุมการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ปราณี แพรเพชร (2545, หน้า 20) ได้กล่าวถึงขั้นการปฏิบัติตามแผนไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะหากไม่มีการปฏิบัติตามขั้นตอนนี้แผนที่วางไว้ก็จะเสียเปล่า ในขั้นตอนการดำเนินการตามแผน มีกิจกรรมสำคัญที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้ (1) เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้วลงมือปฏิบัติ ขณะเดียวกันควรเสนอคณะกรรมการกลุ่ม โรงเรียนเพื่อนำไปรวมเป็นแผนกลุ่มโรงเรียน เพื่อสนองปัญหาและความต้องการในลักษณะรวมของกลุ่ม เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนและช่วยให้มีการปฏิบัติได้จริง (2) ก่อนเริ่มปฏิบัติงานตามโครงการจะต้องเตรียมบุคลากร เทคนิค วิธีการและ ทรัพยากรต่าง ๆ โดยการจัดการทำความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนและวิธีการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรและแบ่งงานได้เหมาะสม (3) ปฏิบัติตามแผนหรือปฏิทินปฏิบัติงาน

ที่กำหนดไว้ หากมีปัญหาหรืออุปสรรคที่รับพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงทันที โดยการพิจารณาและตัดสินใจร่วมกันของคณะครูอาจารย์ (4) ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยยึดตามขั้นตอนที่ได้วางไว้และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถยืดหยุ่นในทางปฏิบัติได้ เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรค เช่น อาจเร่งปฏิบัติงานในขั้นตอนใดหรือชะลอในขั้นตอนใดในระหว่างปฏิบัติงานได้ แต่ก็สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนดไว้ในที่สุด ทำนองเดียวกับผลการศึกษาของ มณีวรรณ สุทธิกาปลูก (2545, หน้า 35 - 45) ที่พบว่า ในขั้นการดำเนินการตามแผน โรงเรียนปฏิบัติมากได้แก่ การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผน การมอบอำนาจหน้าที่และมอบหมายงาน แก่ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ใกล้เคียงกับผลการศึกษาของ สายพิน สุภาแสน (2542, หน้า 36 - 39) ที่พบว่า ด้านการปฏิบัติตามแผนงาน มีการปฏิบัติเกือบทุกโครงการที่ระบุไว้ในแผน

ส่วนปัญหาในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนพบว่า การปฏิบัติตามแผนไม่เป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด ขาดความตระหนักและความร่วมมือในการทำงาน มีความล่าช้าใน ขั้นตอนการจัดซื้อและเบิกจ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่อปฏิบัติงานตามแผน งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอในการปฏิบัติตามแผน การสื่อสารและการประสานงานขณะปฏิบัติตามแผนยังไม่มีประสิทธิภาพ ผู้รับผิดชอบไม่มีเวลาในการปฏิบัติตามแผน ไม่มีอิสระในการจัดหาและการจัดซื้อทรัพยากรสำหรับปฏิบัติตามแผน แต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติตามแผนไม่ตรงตามความรู้ ความสามารถ ทำนองเดียวกับผลการศึกษาของ มณีวรรณ สุทธิกาปลูก (2545, หน้า 35 - 45) ที่ได้พบว่า ขาดการปฏิบัติงานตามแผนได้ตรงตามกำหนดระยะเวลา ขาดการติดตามการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ขาดการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ขาดงบประมาณในการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ไม่มีเวลาในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน และโครงการมีมาก ไม่สามารถปฏิบัติได้ทัน คล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ ละมัย รอนยุทธ (2547, หน้า 67 - 69) ที่ได้พบว่า การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ทำนองเดียวกันกับผลการศึกษาของ ปรีชา ปรัชญสิทธิกุล (2547) ที่ได้พบว่า ในการปฏิบัติตามแผนงานโครงการนั้น การจัดสรรงบประมาณต่างๆ ยังไม่ค่อยเพียงพอ คล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ พนธยา ธรรมพิทักษ์พงษ์ (2547) ที่พบว่าขั้นการนำแผนไปปฏิบัติพบ 3 ปัญหาคือ การประสานงานการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ส่วนการปฏิบัติงานวางแผนในขั้นตอนการติดตามผลและการประเมินผลคือ ได้ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ รองลงมาได้แก่ ประเมินผลโครงการตามแผนที่กำหนดไว้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการติดตามผลและการประเมินผล สรุปผลการติดตามผลและการประเมินผล และรายงานสรุปผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติเกินครึ่ง คือ จัดทำรายงาน

สรุปผลการปฏิบัติงานตามแผน (รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ) เก็บในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รองลงมาได้แก่ ประเมินผลระหว่างดำเนินโครงการ ประชุมชี้แจงคณะกรรมการ ติดตามผลและการประเมินผล และ ประเมินผลก่อนดำเนินการตามโครงการ ดังที่ Elliot และ Mosier (อ้างใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2527, หน้า 104) ที่ได้วางหลักการวางแผนการศึกษาไว้ว่า การวางแผนการศึกษาต้องมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและ การวางแผนการศึกษาจะต้องให้โอกาสสำหรับการปรับเพื่อการดำเนินงานในขั้นต่อไป ส่วนอุทัย บุญประเสริฐ (2537, หน้า 36 - 38) กล่าวว่า การดำเนินงานวางแผนในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีการติดตาม กำกับ และ ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ และการจัดทำรายงานอีกทั้งมีการทบทวนแผน ปรับแผน หรือการจัดทำแผนใหม่ด้วย สำหรับสรุป บัวพิมพ์ (2536, หน้า 60 -65) ได้กล่าวว่า ในการวางแผนการศึกษาในระดับโรงเรียนต้องมีขั้นตอนติดตาม ประเมิน และปรับแผน โดยมีการ ประเมินทั้งก่อนการปฏิบัติ ระหว่าง การปฏิบัติ และเมื่อสิ้นสุดแผน ส่วนเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 37 - 39) กล่าวถึง กระบวนการวางแผนว่าต้องมีการประเมินผลแผน ซึ่งหมายถึงการประเมินผล การปฏิบัติงานว่าได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การประเมินผลแผนนี้ เป็นการประเมินเพื่อ Feedback กลับไปยังขั้นที่ 1 ของกระบวนการวางแผนนั่นเอง สำหรับกิจกรรม ที่ต้องปฏิบัติได้แก่ ผลการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน สมควรที่จะมีการทบทวนแผนปรับแผนหรือไม่ ส่วน สุรัฐ ศิลปะอนันต์ (2532, หน้า 96 - 112) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการวางแผนของโรงเรียน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหลายขั้นตอนและต่างก็มี ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และสืบเนื่องกัน โดยในขั้นตอนสุดท้ายต้องมีการประเมินผล ปรับปรุงแผน และการวางแผนใหม่ เป็นการดำเนินการตามที่ กำหนดไว้ในแผนการประเมินผล เพื่อจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ เพื่อให้รู้จักแจ้งว่าผลการปฏิบัติได้ผลดี เพื่อให้รู้จุดอ่อนและ ข้อบกพร่อง เพื่อการแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่และ เพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติตามโครงการ เพื่อใช้เป็น ฐานในการวางแผนต่อไป สำหรับ เทียนฉาย กิระนันท์ (2530, หน้า 182) กล่าวว่า การติดตาม ประเมินผล คือ การประเมินผลงานและโครงการ และรวมถึงการรายงานผล การปฏิบัติงาน ประจำปี การกำกับ การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบว่าการปฏิบัติตามแผนประสบผลสำเร็จ มากน้อยเพียงใด ส่วนอุทัย บุญประเสริฐ (2537, หน้า 56) ได้กำนิยามการติดตามประเมินผลว่า คือ การติดตามดูแลการปฏิบัติและดูผลทางด้านปฏิบัติว่า สอดคล้องกับการที่ได้กำหนดไว้ในแผน เพียงใด นอกจากนั้น อนันต์ เกตุวงศ์ (2526, หน้า 55) ได้สรุปไว้ว่า การติดตามประเมินผล คือ กระบวนการดูแลติดตามเพื่อให้ทราบว่า หน่วยงานและองค์การได้รับและนำทรัพยากรที่ได้รับไป ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การประเมิน

จึงเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญ เพราะสามารถประเมินค่า การปฏิบัติงาน ว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา นอกจากนี้การประเมินแผนงาน / โครงการเมื่อสิ้นสุดแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงแผนที่จะนำมาปฏิบัติในครั้งต่อไปให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โรงเรียนควรดำเนินการ ดังนี้ (1) ประชุมครูทุกคนและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อระดมความคิด หาวิธีการประเมินงาน/ โครงการและประเมินการนำเสนอผลการประเมิน เช่น ผลสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายของโครงการแล้วมีมากน้อยเพียงใด ผลสำเร็จของโครงการ ช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียนและโรงเรียนมากน้อยเพียงใด อะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว และข้อเสนอแนะในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาในปีต่อไป (2) คณะทำงานจัดเก็บข้อมูล โดยมุ่งเน้นความหลากหลาย ไม่ยึดวิธีการหรือแหล่งข้อมูลแหล่งใดแหล่งหนึ่งเพียงอย่างเดียว (3) ประชุมครูและผู้เกี่ยวข้องทุกคนเพื่อสรุปผลการประเมิน จากข้อมูลที่คณะทำงาน จัดเก็บข้อมูล นำเสนอโดยใช้เทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วม (4) ประชุมต่อเนื่องเพื่อนำผลการประเมินมาวิเคราะห์หาแนวทางการปรับปรุงพัฒนา (5) จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เสนอให้คณะกรรมการโรงเรียน และผู้บังคับบัญชาและผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อการประชาสัมพันธ์และใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน ในลักษณะเป็นการวางแผน และการบริหารที่มีกระบวนการต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ จนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จนสามารถยกระดับมาตรฐานเป็นโรงเรียนในอุดมคติและเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ขณะที่ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536, หน้า 86) อธิบายว่า การติดตามประเมินผลมีขั้นตอน ดังนี้ คือ ขั้นแรกเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการติดตามทั้งระหว่างปฏิบัติงานตามโครงการในแต่ละขั้นตอนสิ้นสุดลงและเมื่อปฏิบัติงานสิ้นสุดทั้งโครงการ หรือประเมินผลเมื่อสิ้นภาคเรียนที่ 1 และประเมินผลสิ้นปีการศึกษา ขั้นตอนที่สอง การรายงานความคืบหน้าของโครงการและกิจกรรม รวมทั้งผลที่ได้รับจากการที่โครงการบรรลุหรือไม่บรรลุตามเป้าหมาย และขั้นสุดท้าย คือ การประชุมวิเคราะห์ปรับปรุงข้อบกพร่องบางประการและนำไปดำเนินการจัดทำแผนใหม่ในรอบปีต่อไป สำหรับปราณี แพรเพชร (2545, หน้า 21) ได้อธิบายสรุปว่า ขั้นตอนติดตามผลและประเมินผล การวางแผน มีดังนี้ (1) ควรมีการติดตามและตรวจสอบอยู่เสมอนในระหว่างปฏิบัติงานหรือจบขั้นตอนแต่ละขั้นตอนเพื่อพิจารณาผลงานว่าตรงตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหรือไม่ เพื่อแก้ไขได้ทันที และอาจร่วมกันกำหนดระยะเวลาการติดตามและตรวจสอบตามความเหมาะสม (2) ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ขั้นเตรียมการก่อนการเริ่มโครงการระหว่างปฏิบัติงาน และเมื่อสิ้นสุดโครงการ (3) ควรจัด

ให้มีระบบการรายงาน โดยการตกลงกันเรื่องระยะเวลา เพื่อแสดงความคืบหน้าของโครงการ โดยมีแบบรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ ทำนองเดียวกันกับผลการศึกษาของ สายพิน สุภาแสน (2542 , หน้า 36 - 39) ที่พบว่า ด้านการประเมินโครงการ ส่วนใหญ่ได้ดำเนินการภายหลังเสร็จสิ้นโครงการ คล้ายกับผลการศึกษาของ สมชาย เป้าหล่อเพชร (2542) ที่พบว่าด้านการประเมินผล มีปัญหาน้อยที่สุด

สำหรับปัญหาของการปฏิบัติงานวางแผนในขั้นตอนการติดตามผลและการประเมินผล คือ ขาดการรายงานผลการติดตามผลและประเมินผล ขาดความรู้ในการประเมินผลที่ถูกหลักวิชา ขาดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ วิธีการติดตามผลและการประเมินผลส่วนใหญ่แล้วแต่ละงานจะใช้แต่วิธีการสังเกตเท่านั้น ขาดความต่อเนื่องในการติดตามผลและประเมินผล ไม่มีคณะกรรมการประเมินผลโดยเฉพาะ ไม่มีเวลาประเมินผลเพราะครุมีภาระงานอย่างอื่นมาก ขาดการติดตามผลและนิเทศการประเมินผล การประชาสัมพันธ์ทางสื่อเลกทรอนิกส์ ขาดความรู้เรื่องการเก็บข้อมูลเพื่อการประเมินผล ไม่มีการประเมินผลบางโครงการ มีการประเมินบางขั้นตอนเท่านั้น เช่น ประเมินแต่ตอนเสร็จงานแล้วทำให้ไม่ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ขาดการจัดทำรูปแบบเอกสารรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการ ทำนองเดียวกันกับผลการศึกษาของ มณีวรรณ สุทธิกาปลุก (2545, หน้า 35 - 45) ที่พบว่า ปัญหาอุปสรรคในขั้นการประเมินผล เรียงจากมากไปหาน้อยได้แก่ การประเมินผลไม่เป็นระบบ ขาดเครื่องมือในการประเมินผล ผู้ประเมินผลขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลและไม่มีการเก็บวิเคราะห์ข้อมูลในการประเมินผล ซึ่งคล้ายคลึงกับ ผลการศึกษาของ ปิยะนันท์ แจ่มจันทร์ (2545) ที่พบว่า ไม่ให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผล และไม่มีเวลาในการติดตามประเมินผล ทำนองเดียวกันกับผลการศึกษาของ พณธยา ธรรมพิทักษ์พงษ์ (2547) ที่พบว่า ขั้นตอนติดตามควบคุม ประเมินผลพบปัญหาคือการจัดทำเอกสารสรุปการประเมินผลงานตามแผน การสร้างเครื่องมือในการติดตามควบคุมและประเมินผล และการกำหนดตัวบุคคลรับผิดชอบการประเมินผลงานตามแผน เช่นเดียวกันกับผลการศึกษาของ ละมัย รอนยุทธ (2547, หน้า 67 - 69) ที่พบว่าไม่ได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการในปีต่อไป เหมือนกับผลการศึกษาของ คณิดา ศรีบุญชู (2550, หน้า 71 - 73) ที่พบว่า ขาดการกำหนดแผนการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจน ทำนองเดียวกันกับผลการศึกษาของ โท จินากุล (2550) ที่พบว่า ขั้นการประเมินผลตามแผน ครุยังมีส่วนร่วมน้อย แต่แตกต่างจากผลการศึกษาของ สายพิน สุภาแสน (2542, หน้า 36 - 39) ที่พบว่า ด้านการประเมินโครงการส่วนใหญ่ได้ดำเนินการภายหลังเสร็จสิ้นโครงการ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการปฏิบัติงานวางแผนของโรงเรียนปงรัชดาภิเษก จังหวัดพะเยา ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะอันอาจเป็นประโยชน์ต่อทางโรงเรียนและผู้สนใจที่จะศึกษาในหัวข้อใกล้เคียงกัน ในวาระต่อไป ดังนี้

1. ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานแผนงานควรสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการปฏิบัติงานวางแผนอันจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลของการจัดการ โรงเรียน
2. หัวหน้างานแผนงานควรปรับปรุงการสื่อสารในการปฏิบัติงานวางแผน ทุกขั้นตอน
3. ผู้บริหารควรจัดอบรมทางการวางแผนให้บุคลากรในโรงเรียน โดยการเชิญวิทยากรจากภายนอกผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการวางแผนมาให้ความรู้และทักษะทางการวางแผน
4. หัวหน้างานแผนงานควรจัดการเรื่องเวลาและปฏิทินในการวางแผนให้รัดกุม ลงตัวเหมาะสม และปฏิบัติได้
5. ผู้รับผิดชอบโครงการควรจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนิน โครงการทุก โครงการและประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
6. หากมีผู้สนใจที่จะศึกษาในหัวข้อใกล้เคียงกันนี้ ผู้ศึกษาเสนอแนะให้ศึกษากับกลุ่มประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนและผู้รับผิดชอบงานแผนงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งจังหวัด เพื่อจะได้ทราบการปฏิบัติงานวางแผนรวมถึงปัญหาและข้อเสนอแนะ ของการศึกษาในภาพรวมอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการปฏิบัติงานวางแผนของโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกันได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved