

### สรุป ผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาศาสนาการปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ วิธิตำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศาสนาการปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้คือ

- 1) ปัจจัยพื้นฐานเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- 2) การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน
- 3) แนวทางการพัฒนาการจัดทำแผนปฏิบัติการ

#### 5.2 วิธิตำเนินการวิจัย

##### 5.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าแผนงาน และคณะกรรมการแผนงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 574 คน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าแผนงานใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 106 คน ส่วนคณะกรรมการแผนได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 226 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 332 คน

### 5.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยได้รับการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 30 คน ได้ค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.97

### 5.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล โดยโรงเรียนที่อยู่ห่างไกลได้จัดให้ส่งกลับทางไปรษณีย์ ส่วนโรงเรียนที่อยู่ใกล้ผู้วิจัยได้ไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น 321 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.68

### 5.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS/PC<sup>+</sup> วิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## 5.3 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาสภาพการปฏิบัติ และแนวทางในการพัฒนาการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

### 5.3.1 ปัจจัยพื้นฐานเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1) ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากรต่อการวางแผนในโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน และกรรมการวางแผนมีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 57.00 และเมื่อพิจารณาตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจปานกลาง ร้อยละ 62.40 ส่วนหัวหน้าแผนงาน และกรรมการวางแผนมีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 57.90 และร้อยละ 55.60 ตามลำดับ

2) ด้านการจัดองค์การ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3 เรื่องคือ การจัดองค์การหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนของโรงเรียนโดยตรง การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในการวางแผน และมีบุคลากรรับผิดชอบโดยตรง ส่วนการอบรมบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการวางแผนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง

3) ด้านการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก 1 เรื่องคือ การจัดเตรียมวัสดุเพื่อการวางแผนอย่างเพียงพอ เช่น กระดาษ แบบฟอร์ม หมึกโรเนียว เป็นต้น นอกนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง

4) ด้านการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง แต่ที่มากที่สุด 3 เรื่องคือ ระบบข้อมูลสารสนเทศมีความสมบูรณ์เพียงพอสำหรับใช้ในการวางแผน การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผนทั้งข้อมูลภายในและข้อมูลภายนอกโรงเรียน และการรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันไว้อย่างมีระบบสามารถนำมาใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

### 5.3.2 การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน

1) ด้านการวางแผน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก 3 อันดับแรกคือ การศึกษาวัตถุประสงค์และนโยบายของกรมสามัญศึกษา การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายในการวางแผนของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน และการจัดทำแผนเป็นเอกสารให้ถูกต้องและสมบูรณ์

2) ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรกคือ การประชุมชี้แจงแก่ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องก่อนลงมือปฏิบัติ การจัดเตรียมเอกสาร/คู่มือในการปฏิบัติตามแผนและการสนับสนุนทรัพยากรและการบริการต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์

3) ด้านการประเมินผล โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก 2 เรื่องคือ การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ และการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินแผนงาน/โครงการ นอกนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง

### 5.3.3 แนวทางการพัฒนาการจัดทำแผน

บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดทำแผน 5 อันดับแรกดังนี้

- 1) การพัฒนาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในเรื่องการวางแผน
- 2) การกำหนดบุคลากรเพื่อการวางแผนอย่างเพียงพอ
- 3) การกำหนดให้มีนโยบายเพื่อให้มีการนำแผนไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
- 4) การพัฒนาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในเรื่องการจัดระบบสารสนเทศ
- 5) การจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผนอย่างเพียงพอ

## 5.4 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยปรากฏว่ามีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจควรแก่การนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

### 5.4.1 ปัจจัยพื้นฐานเพื่อการวางแผน

1) ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากรต่อการวางแผนของโรงเรียน จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหาร หัวหน้าแผนงาน และคณะกรรมการแผนงานมีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับผ่านเกณฑ์ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ายังอยู่ในระดับต่ำ น่าจะมีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนให้มีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับ "มาก" จึงจะทำให้การวางแผนมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะหัวหน้าแผนงาน และกรรมการแผน การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าปัจจุบันหน่วยงานของกรมสามัญศึกษาในระดับจังหวัด มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในลักษณะของการสั่งการเป็นหนังสือราชการไปยังโรงเรียนต่าง ๆ ให้ดำเนินการจัดทำแผนของโรงเรียน แล้วนำส่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเพื่อนำมาหลอมเป็นแผนรวมของจังหวัด โดยมิได้คำนึงถึงความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนของคณะกรรมการแผนงานของโรงเรียนต่าง ๆ นอกจากนั้นในการแต่งตั้งคณะกรรมการแผนงานของโรงเรียนก็ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน เนื่องจากปัจจัยด้านบุคลากรมีจำนวนจำกัด

ดังนั้นเมื่อบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผนไม่ดีพอก็จะทำให้ประสิทธิภาพของกระบวนการวางแผนไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับ ประทุม รอดประเสริฐ (2535) ที่กล่าวว่าโครงการ แม้จะได้รับการเขียนขึ้นอย่างละเอียดชัดเจน หรือพิเศษเพียงใด หากขาด

บุคลากรที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานแล้ว โครงการนั้นย่อมไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้

2) ด้านการจัดองค์การ จากผลการวิจัยที่พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า กรมสามัญศึกษาได้กำหนดให้โรงเรียนมัธยมศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยเริ่มจัดทำในปี พ.ศ. 2522 (วินัย แสงมณี, 2531) ดังนั้นโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนทั่วประเทศ จึงได้จัดตั้งหน่วยงานสำหรับวางแผนขึ้นมาเพื่อดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ทำให้หน่วยงานแผนงานได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับ ซึ่งระยะแรกได้กำหนดให้มีหน่วยงานแผนงานขึ้นอยู่กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยังไม่เป็นอิสระ แต่ปัจจุบันบางโรงเรียนได้จัดตั้งหน่วยงานแผนงานเป็นหน่วยงานเอกเทศไม่ขึ้นอยู่กับฝ่ายใด จึงทำให้การจัดองค์การด้านแผนงานส่วนใหญ่มีรูปแบบที่ชัดเจน

แต่ถึงอย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการจัดตั้งองค์การด้านแผนงานขึ้นมาอย่างจริงจังแล้วก็ตาม ก็ยังมีปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร เพราะยังไม่ได้มีการจัดอบรมบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการวางแผน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าสาเหตุที่มีผลกระทบต่อความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับการวางแผนที่มาจากการจัดตั้งองค์การ คงเป็นเพราะองค์การด้านการวางแผนยังไม่ถูกยกให้อยู่ในระดับที่มีความสำคัญเหมือนกับการจัดตั้งฝ่ายอื่น ๆ ผู้บริหารจึงยังไม่ให้ความสำคัญที่จะพัฒนาหน่วยงานด้านนี้ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2532) กล่าวว่า เมื่อใดก็ตามที่มีข้อกำหนดให้มีการวางแผน ผู้บริหารจะรู้สึกเป็นภาระ รู้สึกเป็นการเพิ่มงาน ทำให้ความยุ่งยากให้แก่ผู้บริหารที่ไม่เข้าใจหรือมีทัศนคติในทางลบต่อการบริหารงานที่เป็นระบบ จะพบว่า การวางแผนขัดกับแบบแผนของการบริหารส่วนตัวที่เคยชินอยู่ จึงมักจะละเลยการวางแผน ซึ่งในเรื่องนี้ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะมีผลกระทบต่อระบบบริหารงาน เพราะระบบบริหารกับระบบการวางแผนนี้มีความสัมพันธ์กันโดยตรง สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2528) กล่าวว่า เรื่องราวของ "โครงสร้างองค์การเพื่อการวางแผน" นับว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดของระบบบริหารงาน ที่จะเป็นบรรยากาศของการวางแผน และที่จะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการวางแผนด้วย

3) ด้านการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก จากผลการวิจัยที่พบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 1 เรื่องคือ การจัดเตรียมวัสดุเพื่อการวางแผนอย่างเพียงพอ นั่นเป็นเพราะว่าวัสดุเพื่อการวางแผน

นั้นเป็นวัสดุของสำนักงานทุกหน่วยงานต้องมีอย่างเพียงพออยู่แล้ว เช่น กระดาษ แบบฟอร์ม หนังสือเวียน เป็นต้น แต่ในอีก 3 เรื่องที่ผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง คือ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผนอย่างเพียงพอ การจัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัย และการจัดสถานที่หรือห้องทำงานอย่างเป็นเอกเทศ แสดงว่าผลการวิจัยข้อนี้มีความเกี่ยวข้องกับการจัดองค์การโดยตรง เพราะหากมีการจัดหน่วยงานเป็นเอกเทศ สิ่งที่จะตามมาคือ งบประมาณ สนับสนุนและเครื่องมือที่ทันสมัย เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น

4) ด้านการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผน จากผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดก็พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง แสดงว่า การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศในโรงเรียนมัธยมศึกษายังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา เนื่องจากการมสอ.ศึกษาฯ ยังไม่ได้กำหนดรูปแบบและโครงสร้างที่ชัดเจนในการจัดหาระบบสารสนเทศของโรงเรียน ดังนั้นแต่ละโรงเรียนจึงดำเนินการจัดหาระบบข้อมูลสารสนเทศตามแนวคิดเฉพาะของบุคลากรที่รับผิดชอบ อีกทั้งยังไม่มีมีการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลของแต่ละโรงเรียน และสำนักงานสอ.ศึกษาฯ จังหวัด ทำให้การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนมัธยมศึกษายังมีปัญหาอีกหลายเรื่อง เช่น การขาดบุคลากร เครื่องมือ และงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ธนา จินดาวัฒนะ (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า ปัญหาในการจัดระบบสารสนเทศคือ การขาดบุคลากร การขาดเครื่องคอมพิวเตอร์ และการไม่มีห้องปฏิบัติการเป็นสัดส่วน

เมื่อพิจารณาตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่อง การประสานงานกับศูนย์กลางข้อมูลและสารสนเทศระดับจังหวัด แสดงว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาไปสู่จุดที่นำมาใช้ในการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5.4.2 การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน

1) ด้านการวางแผน จากผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก แสดงว่าโรงเรียนมัศึกษามีการดำเนินการด้านการวางแผนเป็นที่น่าพอใจ ทั้งนี้เนื่องจากในส่วนของการวางแผนได้มีการพัฒนามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2522 ซึ่งสอดคล้องกับ เชาวฤทธิ์ ใจมั่น

(2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ทั้ง 4 ขั้นคือ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นวางแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นติดตามประเมินผล

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก ยกเว้นเรื่อง การกำหนดทางเลือกไว้หลายทางแล้ววิเคราะห์ทางเลือกเหล่านั้นเพื่อเลือกวิธีที่ดีที่สุด การวิเคราะห์โครงการเกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการและผลผลิต การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกติดตาม และประเมินผลในแต่ละโครงการ และการกำหนดวิธีการกำกับดูแลควบคุม ติดตามและประเมินผลในแต่ละโครงการ ยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง ซึ่งในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่ามีส่วนที่สำคัญ 2 เรื่องคือ การวิเคราะห์โครงการ และการกำหนดวิธีการประเมินผลที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ยังไม่ได้ดำเนินการให้โรงเรียนนำไปปฏิบัติในรูปแบบที่ชัดเจน โดยเฉพาะในเรื่องการวิเคราะห์โครงการนั้นแทบไม่มีการกล่าวถึงเลย

2) ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ จากผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาได้มีการปฏิบัติตามแผนกันมากขึ้น เพราะสำนักงานสามัญศึกษาได้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินแผนปฏิบัติการออกมาประเมินการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการทุกปี แล้วนำผลการประเมินออกเผยแพร่กันอย่างทั่วถึง ทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนต้องเร่งพัฒนากระบวนการวางแผนเพื่อให้ผลการประเมินอยู่ในระดับที่สูงขึ้น

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก ยกเว้นการ ประเมินก่อนนำโครงการไปปฏิบัติ การประสานงานระหว่างดำเนินการ การนิเทศ กำกับ ดูแล เป็นระยะ และการปรับปรุงแก้ไขวิธีดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อานนตศรี ประสพสุข (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการประเมินแผนงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ปัญหาอุปสรรคคือ การนิเทศติดตาม และประสานงานยังไม่ดีพอ ซึ่งในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า ในเรื่องการประเมินก่อนนำโครงการไปปฏิบัติและการปรับปรุงวิธีดำเนินงานนั้น เจ้าของโครงการ มักไม่สนใจให้ความสำคัญ และถือเป็น เรื่องเสียเวลา เนื่องจากการะงานด้านอื่น ๆ ในโรงเรียน ยังมีอีกมาก



3) ด้านการประเมินผล จากผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง แสดงว่าในเรื่องของการประเมินผลนั้นโรงเรียนมัธยมศึกษายังมีการดำเนินการไม่เป็น ที่พึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับ สกิตช์ ศรแก้ว (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การกำกับ ควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 9 พบว่า ปัญหาที่สำคัญได้แก่ การกำกับ ควบคุมติดตาม และประเมินผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา งบประมาณไม่พอ ผู้ประเมินขาดความรู้ และเครื่องมือประเมินไม่สมบูรณ์ และ เกลิงศักดิ์ ศรีดี (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการประเมินแผนงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ พบว่า ปัญหาในการประเมินคือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับการประเมิน บุคลากรไม่เพียงพอ แบบการการประเมินไม่ชัดเจน และผลการ ประเมินไม่เที่ยงตรง

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง ยกเว้น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินแผนงาน โครงการ และการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าทั้ง 2 เรื่องดังกล่าวผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นผู้ดำเนินการโดยตรงอยู่แล้ว และต้องจัดทำผลการดำเนินโครงการเสนอผู้บริหารเป็นประจำ ทุกปีอยู่แล้วจึงไม่มีปัญหาการดำเนินการในส่วนนี้

5.4.3 แนวทางการพัฒนาการจัดทำแผนในการพัฒนาการจัดทำแผนนั้น มีอันดับความ สำคัญ 5 อันดับแรกคือ

1) การพัฒนาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในเรื่องการวางแผน ซึ่งตรงกับผลการ วิจัยเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานเพื่อการวางแผนซึ่งได้ข้อค้นพบที่ว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนมี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนอยู่ในระดับ ผ่านเกณฑ์ ถือว่ายังไม่เพียงพอที่จะทำให้ การบริหารการวางแผนมีประสิทธิภาพเป็นที่น่าพึงพอใจ ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่ากรมสามัญศึกษา และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดควรเร่งดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรด้านการวางแผนให้มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการวางแผนให้ดียิ่งขึ้นจึงจะสามารถพัฒนางานด้านการวางแผนให้มีประสิทธิภาพ และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรชี้ให้ผู้บริหารโรงเรียนเห็นความสำคัญของการวางแผนและถือ ว่าการวางแผนเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร



2) การกำหนดบุคลากรเพื่อการวางแผนอย่างเพียงพอ แสดงว่าหน่วยงานวางแผนมีบุคลากรไม่เพียงพอที่จะทำให้การวางแผนมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่พึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกลิงศักดิ์ ศรีดี (2534) ที่พบว่า การประเมินแผนงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยังมีปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอ ผู้วิจัยเห็นว่าส่วนหนึ่งของการขาดบุคลากรด้านการวางแผน มาจากการที่บุคลากรด้านการวางแผนต้องรับภาระหน้าที่อื่น ๆ ด้วย ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะมาปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับแผนงานอย่างจริงจัง

3) การกำหนดค้ำประกันนโยบายเพื่อให้มีการนำแผนไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง แสดงว่าการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น เมื่อจัดทำเป็นรูปเล่มเรียบร้อยแล้วก็ยังไม่เห็นความสำคัญที่จะนำไปเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้การวางแผนถูกแยกออกจากการประจำ ตรงกับแนวความคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ที่กล่าวว่า สาเหตุสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการใช้แผนอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน หรือองค์การก็คือ (1) การแยกการวางแผนออกจากการบริหารงานประจำ (2) การขาดระบบแผนงานที่มีประสิทธิภาพในองค์การ (3) การทำงานด้วยความเคยชิน เคยทำอยู่อย่างไรก็ทำอย่างนั้น โดยอาศัยประสบการณ์ในอดีตของผู้บริหาร ดังนั้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในข้อนี้ จึงควรกำหนดนโยบายการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ และให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาด้วย

4) การพัฒนาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในเรื่องการจัดระบบสารสนเทศ แสดงว่าระบบสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับการวางแผนโดยตรง แต่บุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ ดังนั้นกรมสามัญศึกษาหรือสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ควรจัดอบรมบุคลากรด้านการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ และเพียงพอ รวมทั้งนำเอาระบบเครือข่ายข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ทั่วประเทศมาใช้ในการประกอบการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา

5) การจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผนอย่างเพียงพอ ในข้อนี้ผู้วิจัยเห็นว่างบประมาณเฉพาะการวางแผนไม่น่าจะมีปัญหา แต่ความต้องการพัฒนาด้านการจัดสรรงบประมาณ ในข้อนี้มาจากการจัดสรรงบประมาณที่จะนำมาใช้ปฏิบัติตามแผน เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษา บางโรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้เพราะไม่มีเงิน ซึ่งในเรื่องนี้มีเหตุผลสำคัญมาจากผู้บริหารที่มีทัศนคติในทางลบต่อการบริหารงานที่เป็นระบบ จึงมักจะใช้จ่ายงบประมาณตามความเคยชินของตนเอง ยกเว้นงบประมาณที่ตนขาด สนองความต้องการของผู้บริหารระดับสูงจะเอา

ใจใส่เป็นพิเศษ (อุทัย ฤทธิประเสริฐ, 2532) ดังนั้นจะเห็นว่าเรื่องนี้มีความสัมพันธ์กับแนวทางการพัฒนาการจัดทำแผนในข้อสามที่ว่า ควรกำหนดให้มีนโยบายการนำแผนไปปฏิบัติอย่างแท้จริง จึงควรแก้ไขโดยกรมสามัญศึกษา และสำนักงานสามัญศึกษาดังได้กล่าวมาแล้ว

## 5.5 ข้อเสนอแนะ

### 5.5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับกรมสามัญศึกษา

1) กรมสามัญศึกษาควรดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรด้านการวางแผนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนทุกขั้นตอน และสามารถนำผลการฝึกอบรมไปเผยแพร่ในโรงเรียนอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะหัวหน้าแผนงาน เพราะเป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง

2) กรมสามัญศึกษาควรนำระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานได้สังกัดได้ทั่วประเทศ พร้อมกับการฝึกอบรมความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้วย

3) กรมสามัญศึกษาควรกำหนดนโยบายให้มีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยกำหนดให้มีการตรวจสอบติดตาม ควบคุมโดยคณะกรรมการแล้วให้มีการรายงานผลการดำเนินงานส่งกรมสามัญศึกษาตามระยะเวลาที่เหมาะสม

### 5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

1) โรงเรียนควรจัดฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการวางแผน โดยเฉพาะคณะกรรมการแผนงานของโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผน จนสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง

2) โรงเรียนควรจัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยเฉพาะการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ ดังนั้นในเรื่องนี้จะต้องจัดหาเครื่องมือและจัดอบรมบุคลากรเพื่อใช้เครื่องมือดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) โรงเรียนควรกำหนดให้มีแผนการประเมินแผนปฏิบัติการทุกขั้นตอน การดำเนินงานตามแผนได้แก่ ขั้นตอนการวางแผน ขึ้นปฏิบัติตามแผน และขึ้นประเมินผลแผน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่เฉพาะขึ้นมา แล้วรายงานผลตามระยะเวลาที่กำหนด

### 5.5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

- 1) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามขนาดของโรงเรียน
- 2) ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 3) ควรมีการวิจัยเรื่องการใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 4) ควรมีการศึกษาเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องการประชุมการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมัธยมศึกษา