6 ต.ค. 2541

สำนักหอสมุด
มหาวิทยาลัยทักษิณ

103537

# การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

ปริญญานิพนธ์

ของ

ธีระวุฒิ ดำรักษ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2541

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยทักษิณ

หนังสือนี้เป็นสมบัติของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ
หากตกลงชำรุดหรือสูญหายโดยไม่ชอบธรรม
ผู้พบเห็นกรุณาแจ้งสำนักหอสมุดด่วน ขอบคุณอย่างสูง

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยทักษิณได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง)

.....กรรมการ
(อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิบูลย์)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง)

.....กรรมการ
(อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิบูลย์)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์ ดร.วีระชัย เสมาภักดี)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยทักษิณ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง)

วันที่ 12 เดือน พ.ค. พ.ศ. 41

# ประกาศคุณูปการ

บริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิบูลย์ ประธานกรรมการ และกรรมการควบคุมการทำบริญญานิพนธ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล อาจารย์ ดร.วีระชัย เสมาภักดี อาจารย์ ดร.พรทิพย์ เสมาภักดี อาจารย์ ดร.โสภาค วิริโยธิน และรองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ความคิด คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ ดร.บรีชา บุญคมรัตน์ อาจารย์ศุภณัฐ เพชรรัตน์ อาจารย์อรัญ กั่วพานิช ผู้อำนวยการพูลศักดิ์ โชติพานิช ที่ได้กรุณาพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านโครงสร้างและเนื้อหา พร้อมทั้งให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้องสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา และเจ้าหน้าที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา ที่ให้ความอนุเคราะห์ประสานงานไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสงขลา ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดียิ่ง ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตบริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา รุ่น 13/2537 ที่ได้ให้การช่วยเหลือแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้อย่างดียิ่ง

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณกุลชลี อิศรกุล ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจจนบริญญานิพนธ์สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงจะเกิดขึ้นจากบริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตาบูชาแด่บิดามารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ธีระวุฒิ ดารักษ์

# สารบัญ


| บทที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 1 | บทนำ | 1 |
| | ภูมิหลัง | 1 |
| | ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า | 4 |
| | ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า | 4 |
| | ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า | 5 |
| | สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า | 6 |
| | นิยามศัพท์เฉพาะ | 6 |
| 2 | เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 8 |
| | การบริหาร | 8 |
| | การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา | 9 |
| | การวางแผน | 12 |
| | ความหมายของการวางแผน | 12 |
| | ความสำคัญของการวางแผน | 13 |
| | องค์ประกอบของการวางแผน | 15 |
| | บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี | 19 |
| | การมีส่วนร่วมในการวางแผน | 20 |
| | กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี | 21 |
| | การเตรียมการวางแผน | 25 |
| | การจัดทำแผน | 34 |
| | การปฏิบัติตามแผน | 49 |
| | การติดตามประเมินผล | 54 |

บทที่ หน้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 58
งานวิจัยในประเทศ ..... 58
งานวิจัยต่างประเทศ ..... 62

3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า ..... 64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ..... 64
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ..... 65
วิธีสร้างเครื่องมือ ..... 66
วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล ..... 68
วิธีจัดกระทำกับข้อมูล ..... 69
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 70

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 72
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 72
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 72
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 73

5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ..... 81
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า ..... 81
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า ..... 81
การวิเคราะห์ข้อมูล ..... 82
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 82
อภิปรายผล ..... 83
ข้อเสนอแนะ ..... 89
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป ..... 90

บทที่ หน้า

บรรณานุกรม ..... 91

ภาคผนวก ..... 99

ภาคผนวก ก. หนังสือขอความอนุเคราะห์ ..... 100

ภาคผนวก ข. แบบสอบถาม ..... 104

ภาคผนวก ค. ตาราง 8 ..... 117

บทคัดย่อ ..... 123

ประวัติย่อของผู้วิจัย ..... 130

มหาวิทยาลัยทักษิณ THAKSIN UNIVERSITY

# บัญชีตาราง

ตาราง หน้า


1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ..... 65

2 แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 73

3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากครูอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรด้านประสบการณ์ในการสอน และขนาดโรงเรียน .... 74

4 แสดงระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ..... 75

5 แสดงเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการสอน ..... 76

6 แสดงการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ตามตัวแปรขนาดของโรงเรียน ..... 77

7 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ..... 78

8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา เป็นรายข้อ ..... 118

# บทที่ 1

# บทนำ

## ภูมิหลัง

องค์การ หรือหน่วยงานใด จะสามารถดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้เป็นอย่างดีจะต้องมีการวางแผน (ประสิทธิ์ พุ่มจำปา. 2533 : 1) เพราะการวางแผนเป็นเครื่องชี้แนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตไว้ล่วงหน้า เพื่อให้งานบรรลุถึงเป้าหมาย (goals) ที่กำหนดไว้ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2533 : 72) โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้สภาวการณ์ของสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การวางแผนสามารถช่วยชี้แนวทางการปฏิบัติงานขององค์การให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้วยความเสี่ยงน้อยลงและช่วยให้ระบบการควบคุมมีประสิทธิภาพด้วย ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่อองค์การโดยตรง จึงต้องหันมาทำการวางแผนแทนการรอคอยความหวังที่เลื่อนลอย เพราะการปฏิบัติงานโดยไม่มีการวางแผนเปรียบเสมือนการเดินเรือที่ไม่มีหางเสือ ล่องลอยหันเหไปตามทิศทางลมและกระแสน้ำ ไม่มีเป้าหมายที่แน่นอน (ประสิทธิ์ พุ่มจำปา. 2536 : 1)

กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดนโยบายในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการว่า "การจัดทำแผนปฏิบัติการให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการทั้งในส่วนกลาง เขต จังหวัด สำหรับสถานศึกษานั้น ขอให้กรมสั่งการให้จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ และเพื่อประโยชน์ในการติดตามประเมินผล" (กรมสามัญศึกษา. 2526 : 38) กรมสามัญศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารและพัฒนางานทางการศึกษา จึงได้เริ่มที่โรงเรียนในสังกัดจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2522 เพื่อให้โรงเรียนกำหนดแนวการพัฒนา การใช้เงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นไปตามแนวทางที่กรมสามัญศึกษากำหนดและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน และสนับสนุนส่งเสริมให้หน่วยงานในสังกัดจัดทำแผนรวมสามประเภท คือ แผนพัฒนาการศึกษาระยะห้าปี แผน

พัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดทำแผนทุกประเภทมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับนโยบายที่กรมสามัญศึกษากำหนด และสภาพปัญหาความต้องการของหน่วยงาน (กรมสามัญศึกษา. 2530 ข : 1) ต่อมาในปีการศึกษา 2531 กรมสามัญศึกษากำหนดจุดเน้นในการพัฒนาระบบการวางแผนและกำหนดให้มีหน่วยวางแผนระดับกรม กอง จังหวัด และโรงเรียน กล่าวได้ว่า แผนระดับกรมเป็นเสมือนแผนแม่บท ซึ่งกล่าวถึงกรอบนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตลอดจนแนวทางไว้อย่างกว้าง ๆ ซึ่งจะต้องมีแผนในระดับรองลงมาสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ เช่น แผนของหน่วยงานระดับจังหวัด แผนของหน่วยงานระดับกลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน เป็นต้น แผนเหล่านี้จะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายสอดคล้องสัมพันธ์กับแผนแม่บท หากแผนระดับหนึ่งระดับใดไม่อาจนำไปปฏิบัติตามให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ย่อมหมายถึงว่าแผนแม่บทต้องพลอยกระทบกระเทือนไปด้วย เพราะฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า แผนแต่ละระดับเป็นจุดที่เกิดแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่สำคัญจุดหนึ่งของการพัฒนาการศึกษาในระดับชาติ

แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นขอบเขตในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กับแผนงาน/งาน/โครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้ตามแผนพัฒนาการศึกษา โดยจะเน้นให้เห็นขั้นตอนการดำเนินงาน งบประมาณ เป้าหมาย และระยะเวลาดำเนินงาน ในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน/งาน/โครงการให้ชัดเจน สามารถนำไปใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน ติดตามประเมินผลได้ (กรมสามัญศึกษา. 2530 ข : 16)

เมื่อการวางแผนเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 214) ซึ่งสอดคล้องกับ บรรจง พงศ์ศาสตร์ (2536 : 94) กล่าวว่า การปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาให้ได้ผลดี ต้องให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการบริหารและการวางแผน เพราะครูอาจารย์มีความสำคัญทั้งสิ้น ในเรื่องเดียวกันนี้ สามัญศึกษาจังหวัดสงขลา (2537 : 21) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในโรงเรียนมัธยมศึกษาครูอาจารย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารยิ่งกว่าทรัพยากรอื่น ๆ สำพังผู้บริหารแม้จะมีความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงานมากเพียงใดก็ตาม ย่อมไม่สามารถดำเนินงานของโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้แต่เพียงสำพังคนเดียวได้ การยอมรับซึ่งกันและกัน

ความรู้สึกในการมีส่วนรวมเป็นเจ้าของหน่วยงาน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการประสานสัมพันธ์กันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากการติดตามประเมินผล และรายงานผลเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ปรากฏว่า วิธีการจัดทำแผนการปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนต้องปรับปรุงเกือบทุกขั้นตอน ทั้งด้านความสอดคล้องกับนโยบาย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา วิธีการจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน การรายงานผลและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน ให้สอดคล้องกับการประเมินเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา. 2537 : 21) เพราะที่ผ่านมาพบว่าแม้จะมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารแล้วก็ตาม แต่คุณภาพการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำทั้งคุณภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณภาพด้านการสนับสนุนการสอน มีการปฏิบัติตามแผนการประเมินน้อยมาก (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา. 2537 : 23) ทำให้เข้าใจว่า ขาดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ และการไม่ปรารถนาที่จะใช้แผนเพื่อการบริหารงาน เพราะคิดว่าไม่มีความจำเป็นที่จะใช้ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน และไม่ได้นำมาเป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการบริหารอย่างแท้จริง ชี้ให้เห็นว่าแม้จะมีแผนปฏิบัติการประจำปีแล้วก็ตาม ยังเกิดปัญหาการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าว น่าจะมีสาเหตุเนื่องมาจากการขาดการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ หรือบุคลากรในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารเป็นสาเหตุสำคัญ

ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร จึงมีความสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา เพื่อนำผลการศึกษาไปปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน้าที่ การชี้แจงทำความเข้าใจกับครูอาจารย์ซึ่งรับผิดชอบงานแผนงานในฝ่าย/หมวด/งานต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางแก้ไข เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

ในความรับผิดชอบของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้นำไปปรับปรุงการวางแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

**ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า**

1. เพื่อทราบระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

2. เพื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ตามตัวแปรด้านประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน

3. เพื่อทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

**ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า**

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ช่วยให้

1. ทราบสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

2. ผู้รับผิดชอบงานวางแผนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประสานงานวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา กับครูอาจารย์ซึ่งรับผิดชอบงานแผนงานในฝ่าย/หมวด/งานต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้มีการประสานสัมพันธ์กันมากยิ่งขึ้น

3. ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณา ปรับปรุงบทบาทการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

**ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า**

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา (กรมสามัญศึกษา. 2530 ข : 5) ตามองค์ประกอบดังนี้

1.1 การเตรียมการวางแผน

1.2 การจัดทำแผน

1.3 การปฏิบัติตามแผน

1.4 การประเมินผลตามแผน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ศึกษาจากครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ปีการศึกษา 2539 จำนวน 2,625 คน

กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากตารางของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 335 คน แล้วสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ตามตัวแปรประสบการณ์ในการสอนของครูอาจารย์ ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน และสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) โดยใช้ตารางเลขสุ่ม (random number)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพของครูอาจารย์ จำแนกเป็น

3.1.1 ประสบการณ์ในการสอนของครูอาจารย์ จำแนกเป็น

3.1.1.1 ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

3.1.1.2 ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป

3.1.2 ขนาดของโรงเรียนที่ครูอาจารย์ปฏิบัติงาน จำแนกเป็น

3.1.2.1 ขนาดเล็ก

3.1.2.2 ขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

3.2.1 การเตรียมการวางแผน

3.2.2 การจัดทำแผน

3.2.3 การปฏิบัติตามแผน

3.2.4 การประเมินผลตามแผน

**สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า**

1. ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารแตกต่างกัน

2. ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารแตกต่างกัน

**นิยามศัพท์เฉพาะ**

1. การมีส่วนร่วมการวางแผน หมายถึง การเข้าร่วมกิจกรรมการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนทุกขั้นตอนของครูอาจารย์

2. การวางแผน หมายถึง การกำหนดไว้ล่วงหน้าด้านกระบวนการตัดสินใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยระบุแนวทางการกระทำ เพื่อให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติตามข้อกำหนดที่วางไว้

3. แผนปฏิบัติการประจำปี หมายถึง การกำหนดการปฏิบัติงานที่โรงเรียนทำขึ้นล่วงหน้าในแต่ละรอบปีการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายแผนการใช้เงินประจำปี แผนอัตรากำลัง งาน/โครงการต่าง ๆ และกิจกรรมรายการปฏิบัติต่าง ๆ ของโรงเรียน

4. ครูอาจารย์ หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่สอนและสนับสนุนการสอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

5. โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน และรวมถึงโรงเรียนขนาดกลาง ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 500 คน ถึง 1,499 คน

6. โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 ถึง 2,499 คน และรวมถึงโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

มหาวิทยาลัยทักษิณ THAKSIN UNIVERSITY

# บทที่ 2

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้กล่าวถึงเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ การบริหาร การบริหารโรงเรียน การบริหารการศึกษา ความหมายของการวางแผน ความสำคัญของการวางแผน องค์ประกอบของการวางแผน ประเภทของแผน บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี การมีส่วนร่วมในการวางแผน กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การบริหาร

การบริหาร คำว่า การบริหาร เป็นศัพท์ที่บัญญัติในภาษาไทย ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Administration มีนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายไว้เป็นที่น่าสนใจ คือ

สมยศ นาวีการ (2522 : 6) ให้ความเห็นว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ดรักเกอร์ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2527 : 16 ; อ้างอิงมาจาก Drucker) ให้ความหมายเชิงพฤติกรรมของคำว่าการบริหารว่า คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น คูนท์ซ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2527 : 16 ; อ้างอิงมาจาก Koontz) ให้ความหมายของการบริหารอีกทัศนะหนึ่งว่า คือการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน วัตถุสิ่งของเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น สำหรับธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2533 : 4) ได้สรุปว่า การบริหารคือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรการบริหารและวิธีการที่เหมาะสมและมีศิลปะ และ อรุณ รักธรรม (2527 : 18) อธิบายว่า การบริหาร คือการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยมุ่งความสำเร็จร่วมกัน

จากความหมายของการบริหารที่นักบริหารและนักการศึกษาได้ให้ไว้ข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมหรือการดำเนินงานที่บุคคลร่วมกันทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ โดยมีการใช้ทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่จนเป็นผลสำเร็จ

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

เบนท์ และ โครเนนเบิร์ก (Bent and Kronenberg. 1985 : 53) ได้จำแนกภาระหน้าที่ที่สำคัญในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. หน้าที่ในด้านการปรับตัว (adaptive function) ได้แก่ หน้าที่ในการอบรมสั่งสอนผู้เรียนให้มีความรู้ และความเข้าใจในสภาพแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. หน้าที่ในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม (integration function) มีหน้าที่ในการสร้างความนึกคิดในการร่วมมือและร่วมใจกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ รวมไปถึงการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนภายในชาติ

3. ทำหน้าที่ส่งเสริมความเป็นตัวของตัวเอง (differentiate function) ได้แก่ การปลูกฝังให้ผู้เรียนแต่ละคนมีการพัฒนาไปในด้านที่ตนเองถนัด และมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดเห็นของตนเอง

4. หน้าที่ในการปลูกฝังความคิดแบบประชาธิปไตย (democratic function) ให้การศึกษาอบรมเด็กให้มีความคิดแบบประชาธิปไตย มีส่วนร่วมและมีความสำนึกในด้านการปกครองและการเมือง ในระบบประชาธิปไตยที่ถูกต้อง

5. หน้าที่ในการเตรียมเด็ก เพื่อการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น (prepare for function study) เพื่อเป็นการปูพื้นฐานในด้านความพร้อม และความรู้สำหรับการศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น

6. หน้าที่ในด้านการสำรวจตนเอง (exploration) โรงเรียนต้องช่วยให้ผู้เรียนมีความคิด และรู้ถึงความถนัดความสนใจของตนเอง

ส่วน เซอร์จิโอวานนิ และคนอื่น ๆ (Sergiovanni and others. 1987 : 59 – 68) กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 4 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบนท์ และโครเนนเบิร์ก กล่าวคือ

1. มีหน้าที่ในด้านการปรับตัวให้เข้ากับสังคมภายนอก (external adaptation)

2. มีหน้าที่เสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคมของโรงเรียน (maintaining internal integration)

3. ทำให้เป้าหมายของโรงเรียนบรรลุผล (goal attainment) โรงเรียนมีเป้าหมายที่สำคัญคือ การสร้างผู้เรียนให้เป็นพลเมืองดี เตรียมเยาวชนของชาติไว้ให้มีความรู้และช่วยตนเองได้

4. มีหน้าที่คงไว้ซึ่งรูปแบบของวัฒนธรรม

กรมสามัญศึกษา (2524 : 12 – 15) ได้กำหนดงานหลักที่สำคัญในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 6 งาน คือ

1. งานวิชาการ งานหลักสูตรการสอน

2. งานบริหารบุคคล

3. งานกิจการนักเรียน

4. งานอาคารสถานที่

5. งานธุรการและงานงบประมาณ

6. งานสัมพันธ์กับชุมชน

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ปฏิบัติราชการตามที่กรมสามัญศึกษาได้มอบหมายให้ ทั้งในด้านการบริหารโรงเรียนและรับผิดชอบงานราชการของส่วนราชการนั้น ๆ

2. เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการครูและลูกจ้างของโรงเรียน นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่กระทรวง กรม จังหวัด มอบหมายให้เป็นครั้งคราวอีกด้วย

3. เป็นผู้รับผิดชอบการเรียนการสอน การอบรม การสร้างสรรค์พฤติกรรมอันดีงามที่พึงประสงค์ และการเลือกอาชีพในอนาคตของเยาวชนในโรงเรียน

4. เป็นผู้จัดให้มีการศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติกำหนดกรอบแผนงาน กำหนดผู้รับผิดชอบงานตามนโยบาย ติดตามผลงาน แก้ปัญหา พัฒนางาน สร้างขวัญและกำลังใจ ยกย่องเชิดชูและประเมินผลเพื่อการพัฒนาประชาสัมพันธ์และรายงานสู่ประชาชน จังหวัด กรม กระทรวง

5. เป็นผู้สร้างสัมพันธภาพอันดี และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ชุมชน อันประกอบด้วย บ้าน วัด โรงเรียน ตามนโยบายของชาติในเรื่องแผ่นดินธรรมแผ่นดินทองอีกด้วย (กรมสามัญศึกษา. ม.ป.ป. : บทนำ)

กระทรวงศึกษาธิการ (2519 : 7) ได้กล่าวถึงงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 7 ประการ คือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคคล
3. การบริหารงานกิจการนักเรียน
4. อาคารสถานที่
5. กำหนดแผนปฏิบัติงานและพัฒนาโรงเรียน
6. ชุมชนและงานประชาสัมพันธ์
7. กิจกรรมเสริมหลักสูตร

นอกจากนี้ อภิรมย์ ณ นคร และคนอื่น ๆ (2522 : 17) ได้กล่าวถึงการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สำคัญ ๆ ไว้ 7 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับที่กรมสามัญศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ กล่าวคือ

1. การสอนและการพัฒนา หรือการใช้หลักสูตร
2. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน
3. การบริหารกิจการนักเรียน
4. การบริหารอาคารสถานที่และบริเวณ
5. การบริหารการเงินและธุรการ
6. การสัมพันธ์กับชุมชน
7. การจัดองค์การและโครงสร้างของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในหกภารกิจหลัก กล่าวคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการการเงินและพัสดุ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้การศึกษาและพัฒนาผู้เรียนในสี่ด้าน คือ ด้านปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย และด้านสังคม

## การวางแผน

### ความหมายของการวางแผน

คูนทซ์ โอโดนเนล และ ไวฮ์ริช (Koontz, O'Donnell and Weihrich. 1982 : 62) ชี้ให้เห็นว่า การวางแผน คือ กระบวนการกำหนดความต้องการอย่างชาญฉลาด โดยอาศัยการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หลักวิชาการและการประมาณอย่างรอบคอบ ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 105 - 106) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะทำต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุในวัตถุประสงค์ดังกล่าว ส่วน คาสต์ และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig. 1968 : 45) กล่าวว่า การวางแผน คือ กระบวนการในการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และแนวปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น เดล (Dale. 1968 : 45) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะทำกิจการงานไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดวิธีและแนวปฏิบัติ เพื่อบรรลุถึงความสำเร็จตามความมุ่งหมาย สำหรับ อุทัย หิรัญโต (2525 : 88 - 89) นิยามว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่ากิจกรรมใด ๆ หรือการกำหนดการกระทำอย่างหนึ่งไว้ล่วงหน้า และเมื่อดำเนินการจนได้เค้าโครงที่แสดงถึงการเตรียมการที่จะกระทำในอนาคตปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรจะเรียกว่า แผน กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 204) ให้ความเห็นว่า การวางแผน หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้าแล้วกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 103) เขียนไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการจัดทำกับข้อมูล เพื่อให้ได้ผลงานหรือผลผลิตที่เป็นไปตามมาตรฐานหรือใกล้เคียงมาตรฐาน หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ รวมทั้งระบบถึงวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นเหล่านั้นด้วย

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การเตรียมการปฏิบัติงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า และกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

**ความสำคัญของการวางแผน**

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 118) ได้บันทึกให้ความสำคัญการวางแผนไว้ว่า เป็นขั้นตอนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจจัดทรัพยากรในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในอนาคต การวางแผนมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อบุคคลและองค์การทั้งที่เป็นองค์การขนาดใหญ่และองค์การขนาดเล็ก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2528 : 10) ได้ชี้แจงถึงความสำคัญของการวางแผนตรงกับ กรมสามัญศึกษา (2533 : 2) ว่า ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ลดความขัดแย้งในหน่วยงาน สามารถคาดคะเนถึงปัญหาอุปสรรคล่วงหน้าได้ ทำให้มีการควบคุมงานอย่างเป็นระบบ ช่วยในการแก้ปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การพัฒนาทุกด้านสอดคล้องกัน ทั้งช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน สำหรับ กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 204 – 205) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่า ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าจะทำอะไร เมื่อใด ใช้ทรัพยากรอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ การวางแผนจะเป็นเครื่องชี้ทิศทางในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยการบริหารงานราบรื่น หากมีปัญหาอุปสรรคสามารถแก้ไขได้ทันที ช่วยลดต้นทุนการปฏิบัติงาน เพราะลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดการทำงานที่ไม่สัมพันธ์กัน สุเมธ เดียวอิศเรศ (2527 : 80 – 81) ได้ให้ความเห็นว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานหลายประการ กล่าวคือช่วยให้ไม่ต้องประสบกับความล้มเหลวในการดำเนินงานในอนาคต ได้ผลงานใกล้เคียงกับที่คาดหวังไว้ สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ รักษาดุลยภาพของความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลง และทำให้การควบคุมการปฏิบัติงานง่ายขึ้น ส่วน อนันต์ เกตุวงศ์ (2526 : 9 – 11) อธิบายว่า การวางแผนมีความสำคัญมาก เพราะ

1. ช่วยลดการทำงานตามยถากรรม ลดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และทำให้สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้

2. ช่วยลดปัญหางานซ้อนงานหรือการเหลื่อมล้ำของงาน

3. ช่วยให้ผู้บริหารทำงานด้วยความมั่นใจและแน่ใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการควบคุมงาน

4. การวางแผนช่วยให้ผู้นำและหัวหน้าทีมงานมีความรับผิดชอบเต็มที่ พร้อมที่จะแก้ปัญหา เพราะการกระทำไม่ได้ทำตามผลของเหตุการณ์ แต่เป็นการกระทำที่มองไปข้างหน้าด้วยความมั่นใจ สามารถใช้อำนาจหน้าที่และอิทธิพลอย่างเหมาะสม

5. ช่วยชี้ให้เห็นถึงความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สามารถมองเห็นโอกาส และแนวทางหรือทิศทางที่มุ่งไปสู่อนาคตได้

6. ช่วยให้การบริหารงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ง่าย สะดวก สามารถติดต่อประสานงาน ร่วมมือกันทำงาน และประเมินผลอย่างมีระบบ ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานตามเป้าหมายมากขึ้น

7. ในด้านการใช้ทรัพยากร การบริหารงานตามแผนจะเป็นไปอย่างประหยัด เพราะมีการกำหนดมาตรการในการใช้ทรัพยากรไว้อย่างเหมาะสม

และ สมคิด บางโม (2538 : 82 - 83) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ความสำคัญของการวางแผนจะอำนวยประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ช่วยลดการทำงานตามยถากรรม
2. ช่วยให้การทำงานประสานสัมพันธ์กัน รวมทั้งลดการทำงานซ้ำซ้อน
3. การปฏิบัติงานตามแผนงานย่อมก่อให้เกิดการประหยัดทั้งเงินทุนและเวลา
4. ช่วยให้การตรวจสอบ และการควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บริหารให้ลดน้อยลง
6. ช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการบริหารมากขึ้น
7. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้
8. แผนงานที่ดีจะสามารถระดมกำลังคนและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การมาใช้อย่างทั่วถึง

จากความสำคัญของการวางแผนดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร หรือการจัดองค์การ เพราะการวางแผนช่วยให้ผู้บริหารได้รวบรวมข้อมูล เพื่อที่จะได้กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนเกิดการประสานงาน ช่วยให้มองเห็นช่องทางที่จะปฏิบัติงานล่วงหน้าอย่างมีระบบ สามารถที่จะปรับระบบของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็วในเวลาปฏิบัติงานจริง อีกทั้งสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคอันอาจเกิดขึ้นได้

ทั้งจะช่วยเพิ่มความมั่นใจและส่งเสริมแรงจูงใจให้บุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้แผนเป็นเครื่องมือในการควบคุม ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ๆ ซึ่งเป็นหลักประกันในประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เป็นไปอย่างประหยัด ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร

องค์ประกอบของการวางแผน

แอคคอฟ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2533 : 114 ; อ้างอิงมาจาก Ackoff. 1970 : 5 - 6) และ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2528 : 20) ระบุตรงกันว่า องค์ประกอบของการวางแผนมีดังนี้ คือ หนึ่ง จุดหมาย (ends) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวัง หรือจุดมุ่งหมายของแผนที่ได้กำหนดขึ้น โดยอาจชี้ถึงสภาพปัญหาหรือความเป็นมา หรือภูมิหลังที่ต้องทำให้มีการวางแผน และรวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น สอง วิธีการ (means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วกำหนดเป็นทางเลือกไว้หลายทางเลือก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดหมาย (ends) ที่ได้กำหนดไว้แล้วเป็นองค์ประกอบแรก สาม ทรัพยากร (resources) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภท ปริมาณ คุณภาพของทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการที่ต้องจัดสรรให้กับวิธีการ หรือทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ สี่ การนำแผนไปใช้ (implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการหรือการตัดสินใจ เพื่อเลือกทางเลือกหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติ ให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของแผนซึ่งได้ระบุไว้ ทางเลือกในการดำเนินงานจะต้องมีลักษณะที่ประหยัดและให้ประโยชน์ที่เหมาะสม จึงถือว่าเป็นทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี และห้า การควบคุม (control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบและการดำเนินงานของแผนว่า เป็นไปได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุมจะต้องเป็นไปทุกขั้นตอน ทุกระยะการดำเนินงาน และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

แบงก์ฮาร์ท และ ทรูล (สนั่น สุธากุล. 2530 : 23 - 25 ; อ้างอิงมาจาก Benghart and Trull. 1973 : 113) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนทางการศึกษาว่า มี 9 ประการคือ

1. ความเชื่อมั่น (significance) พิจารณาถึง
   1.1 การกำหนดแนวทางที่ชัดเจน
   1.2 การกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินผล
2. ความเป็นไปได้ (feasibility) พิจารณาถึง
   2.1 อำนาจหน้าที่ทางการเมืองที่เหมาะสม
   2.2 ความเป็นไปได้ทางเทคนิคและวิธีการ
   2.3 การประมาณการด้านการลงทุน
3. ความสัมพันธ์ต่อเนื่อง (releavance) พิจารณาจาก
   3.1 มีความต่อเนื่องกันทุกกระบวนการ
   3.2 มั่นใจได้ว่าสามารถแก้ปัญหาได้เมื่อเวลาดำเนินไป
   3.3 มั่นใจได้ว่าเป็นกระบวนการที่สามารถสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้
4. ความแน่นอนชัดเจน (difinitivencess)
5. ความประหยัด (parsimoniousness)
6. ความยืดหยุ่น (adaptibility)
7. เวลา (time) ควรพิจารณาถึง
   7.1 การเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของสิ่งที่เกี่ยวข้อง
   7.2 การเปลี่ยนแปลงในทันทีทันใด
   7.3 ความสามารถในการประเมินความต้องการปัจจุบันและอนาคต
   7.4 ความขาดแคลนนักการวางแผนในช่วงที่ผ่านไป
8. การกำกับควบคุม (monitoring)
9. สาระสำคัญ (subject matters) ประกอบด้วย
   9.1 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
   9.2 แผนดำเนินงานและการสนับสนุน
   9.3 กำลังคน
   9.4 วัสดุอุปกรณ์
   9.5 งบประมาณ

9.6 โครงสร้างบริหารหรือการจัดการ

9.7 สภาวะแวดล้อมทางสังคม

แคมเบลล์ บริดจ์ และ นิสแตรนด์ (Campbell, Bridges and Nystrand, 1977 : 341) ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบพื้นฐานของการวางแผนมี 3 ประการ คือ

1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย

2. การกำหนดทางเลือกในการดำเนินการเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย

3. การปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนด

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 207 - 209) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบของการวางแผนมีดังนี้

1. วัตถุประสงค์ หมายถึง แผนกิจกรรมในอนาคตต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

2. มาตรฐานในการบริหาร ซึ่งมีความสำคัญต่อการวางแผน กำหนดเวลาความต้องการ ความสมดุล และความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหลาย มาตรฐานเป็นเครื่องกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับการควบคุม การกำหนดมาตรฐานอาจใช้ประสบการณ์เก่า หรือการประเมิน หรือใช้วิธีการตามหลักวิทยาศาสตร์ เมื่อกำหนดแล้วอาจเขียนคำอธิบายโดยการบอกกล่าวด้วยคำพูด โดยกำหนดเป็นข้อบังคับใช้หรือกำหนดตัวอย่างให้ถือปฏิบัติตาม

3. งบประมาณ ได้แก่ แผนการรับจ่าย แผนการจัดซื้อสิ่งของ หรือแผนการอื่น ๆ การจัดงบประมาณมักจะเป็นแผนรวมเบ็ดเสร็จขององค์การ และยังกำหนดเป้าหมายแต่ละกิจกรรมไว้ด้วย จึงมีรายละเอียดค่อนข้างมาก จำเป็นจะต้องมีประสบการณ์และความชำนาญในการจัดเตรียม ใช้เป็นเครื่องมือควบคุมได้

4. แผนการ แผนการเป็นงานอย่างหนึ่ง ซึ่งกินความหมายกว้างและอาจใช้ได้หลายอย่าง ถือเป็นแผนเบ็ดเสร็จอันหนึ่ง ซึ่งรวมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และเป็นการจัดเรียงลำดับกิจกรรมที่ต้องทำตามกำหนดระยะเวลา

5. นโยบาย หมายถึง การตกลงใจขั้นต้นในการกำหนดแนวทางกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจัดทำนโยบายอาจกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือกล่าวด้วยวาจาก็ได้ นโยบายที่ดีจะสะท้อนให้เห็นการพัฒนาองค์การและต้องทันสมัย

6. วิธีปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการทำงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งจัดเรียงลำดับ พร้อมทั้งกำหนดวิธีปฏิบัติ หรือจัดสายงานไว้ด้วย ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลา กำลัง และเงิน ที่ต้องใช้ปฏิบัติ ในการกำหนดต้องพิจารณาข้อเท็จจริงของแต่ละสถานการณ์ให้เพียงพอ วิธีการปฏิบัติควรจะแน่นอนมั่นคง จะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์กระทบต่อการดำเนินการเกิดขึ้น

7. วิธีการ หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ สิ่งอำนวยความสะดวก ที่มีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเวลา เงิน และกำลัง วิธีการเป็นเรื่องเกี่ยวกับขั้นตอนของวิธีปฏิบัติอย่างหนึ่ง และเป็นการกำหนดว่าขั้นตอนนี้จะปฏิบัติอย่างไร ปกติแล้ว วิธีการหนึ่งก็มักจะอยู่ในแผนงานหนึ่ง และจัดทำโดยเพียงคนหนึ่ง วิธีการมีขอบเขตแคบกว้างการปฏิบัติงาน

กรมสามัญศึกษา (2533 : 2 – 3) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนที่ดีมีคุณลักษณะดังนี้ ต้องมีความยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีความครอบคลุมในแนวคิดของหลาย ๆ ฝ่าย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จึงต้องมีความชัดเจนว่า จะทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน ทำอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของแผน การจัดทำโดยผ่านขั้นตอนสำคัญ เช่น การศึกษาวิเคราะห์ความมีเหตุผล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดในอนาคต และมีความสอดคล้องกันกับกรอบของวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึง พอจะสรุปได้ว่าองค์ประกอบของการวางแผน มีสาระสำคัญ คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายและวัตถุประสงค์การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติทั้งวิธีดำเนินงาน การควบคุมกำกับ การประเมินผล มีการจัดทำเป็นระบบขั้นตอน มีความครอบคลุมในความคิดเห็นของทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน ตลอดจนมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน โดยคำนึงความเหมาะสมในปริญญา ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีคุณภาพ ประหยัดทรัพยากรในการบริหาร ทั้งยังต้องกำหนดว่าจะทำเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อใด และมีการใช้เทคนิควิธีการเพื่อการวางแผนที่ถูกต้อง ให้เกิดความเชื่อมั่น ความมีเหตุผล และความเป็นไปได้

**บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี**

ประสิทธิ์ พุ่มจำปา (2536 : 44) สรุปไว้ว่า การวางแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่คุมนโยบายในการบริหารงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมสามัญศึกษา อีกทั้งต้องจัดให้มีหัวหน้างานแผนงานโรงเรียน พร้อมคณะกรรมการทำแผนงานเป็นผู้กำหนดแผนงาน โดยเริ่มตั้งแต่ วิเคราะห์นโยบายกรมสามัญศึกษา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และหาทางเลือกในการแก้ปัญหาของโรงเรียน จัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผน และการเขียนวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียน อุทัย บุญประเสริฐ (2537 : 228 - 230) อธิบายว่า การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนจะต้องผสมกลมกลืนกับการจัดระบบบริหารและการจัดการในโรงเรียน เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตามหลักการบริหาร ผลสุดท้ายที่ได้ก็คือ การดำเนินงานที่บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าเป็นอุดมคติของการวางแผนปฏิบัติการประจำปี และ กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2530 ก : 16 - 17) ได้ชี้แจงเกี่ยวกับการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนว่า ให้จัดแผนปฏิบัติการของโรงเรียนให้เสร็จสิ้นภายในวันที่ 31 มีนาคม ของปีถัดไป การวางแผนบริหารโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีระบบ ผู้บริหารทุกโรงเรียนต้องจัดให้มีบุคลากรด้านแผนงานในระดับโรงเรียน ทำหน้าที่วิเคราะห์ และประสานงานการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน สามัญศึกษาจังหวัด กรมสามัญศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ อีกทั้งให้บุคลากรดังกล่าว มีหน้าที่ช่วยเหลือและประสานงานในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ เพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ และมีหน้าที่ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นที่เข้าใจว่า การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา คือภารกิจทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ร่วมกับครูอาจารย์ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

**การมีส่วนร่วมในการวางแผน**

คำว่า การมีส่วนร่วม เป็นคำไทย ที่บัญญัติขึ้นตรงกับคำในภาษาอังกฤษ คือ Participation นักบริหารและท่านผู้รู้ได้ให้ความหมายใช้ในที่ต่าง ๆ กัน ที่น่าจะนำมาศึกษาและพิจารณาให้เข้าใจ ดังนี้

ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ (2531 : 24) นิยามว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าไปเป็นสมาชิก ร่วมพิจารณาหรือร่วมลงมือปฏิบัติ ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 138) ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง วิธีการแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ให้ข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการตัดสินใจ เชี่ยวชาญ อังศุวัฒนกุล (2532 : 227) กล่าวว่า เป็นกระบวนการให้สมาชิกของกลุ่มเข้าร่วมกิจกรรมตามสถานการณ์ขององค์การที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลง วีระชัย เสมาภักดี (2532) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมเกิดจากกลุ่มและปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วมทำให้สมาชิกภายในกลุ่มได้กระทำกิจกรรมร่วมกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของกลุ่ม เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533 : 114) ได้ให้ความเห็นว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกันของสมาชิกที่กระทำกิจกรรมของกลุ่ม

ดังนั้น กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบ หรือวิธีการทำกิจกรรมเป็นระบบกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ รับผิดชอบงานของกลุ่ม หรือเป็นทีม ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2523 : 17 - 19) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนมีความมุ่งหมายเพื่อกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ และ/หรือจัดลำดับความสำคัญก่อน/หลังของงานร่วมกันวิเคราะห์หรือจัดสรรแนวทางการทำงาน รวมทั้งตรวจสอบแนวทางของกลุ่มในการทำงาน เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533 : 115 - 120) ให้ความเห็นว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผน เป็นระบบการปรึกษาหารือ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการ (committee) ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการโครงการ หรือคณะกรรมการที่มีชื่อเรียกอย่างอื่น รูปแบบนี้เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานมีส่วนรับผิดชอบในการดำเนินงาน

ปพ
373.1207
ส 879 ก
ส41 ค.3
สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ

เหมาะสำหรับใช้กับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป โดยการมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นคณะทำงาน ประธานกรรมการ หรือกรรมการ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 214) เสนอแนะว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนจะเพิ่มปณิธาน ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ เป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุถึงการตัดสินใจ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ นับว่าเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรซึ่งประกอบด้วย การยอมรับปัญหาและระบุรายละเอียดของปัญหา วิเคราะห์ปัญหา สร้างเกมส์สำหรับการแก้ปัญหาที่เชื่อถือได้อย่างมีระบบ พัฒนาแผนงาน/โครงการ และการดำเนินการวางแผน รวมทั้งการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 150) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนช่วยให้ทุกคนเข้าใจขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดีขึ้น มีการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการรวมตลอดปี และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานได้เต็มความสามารถยิ่งขึ้น ทำให้เป้าหมายหลักขององค์การและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ย่อมเชื่อมโยงและประสานกันดีขึ้น

จากแนวความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผน หมายถึง ระบบการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การวางแผนในรูปของคณะกรรมการและรับผิดชอบในการดำเนินงานร่วมกัน โดยมุ่งหวังให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์การเป็นประการสำคัญ และสอดคล้องวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการวางแผนจึงจำเป็นจะต้องดำเนินการอย่างน้อยสามขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางเป้าหมายขององค์การ การมีส่วนร่วมจัดทำแผนงาน/โครงการ และการร่วมติดตามและประเมินผลโครงการ

<u>กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี</u>

การวางแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นการพิจารณากำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติในรอบปี ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระยะเวลา ลักษณะงานของโรงเรียน ตลอดจนระดับชั้นโครงสร้างของระบบแผน ดังนั้น การวางแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สามารถนำแผนฯ นั้นไปใช้ในการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องดำเนินการอย่างรัดกุม รอบคอบ

103537

เป็นระบบที่มีขั้นตอนต่อเนื่องกัน ซึ่งเรียกว่า "กระบวนการวางแผน" สำหรับขั้นตอนของกระบวนการวางแผนนั้น นักวิชาการแต่ละท่านได้แบ่งไว้แตกต่างกันออกไป (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2524 : 49 ; อ้างอิงมาจาก สนานจิตร สุคนธทรัพย์) ดังจะนำมากล่าวต่อไปนี้

สุนีย์ จันทนานุวัฒน์ (2530 : 39 - 40) แผนปฏิบัติการจะประกอบด้วยแผนงานและโครงการต่าง ๆ ซึ่งแนวคิดหรือวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา หรือทำให้ความต้องการขององค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ วิธีการเชิงระบบ ซึ่งได้นำมาประยุกต์ใช้กับการวางแผนในโรงเรียน โดยมีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาปัญหาหรือความต้องการของโรงเรียน

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนคือ การกำหนดภาวการณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นแล้วจะทำให้ปัญหาหมดสิ้นไป หรือความต้องการได้รับการตอบสนอง

3. การกำหนดโครงสร้างของแผนและงบกลาง เป็นการกำหนดแผนงาน/โครงการและงานต่าง ๆ ที่คิดว่าจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนพร้อมงบประมาณที่จะใช้ในงาน/โครงการต่าง ๆ ตามความต้องการของโครงการนั้น ๆ

4. การจัดทำรายละเอียดของแผน เป็นการกำหนดรายละเอียดในการปฏิบัติของแต่ละโครงการหรือแต่ละงาน ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน งบประมาณ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และผู้รับผิดชอบโครงการนั้น ๆ

5. การวิเคราะห์แผน เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการผลประโยชน์ที่จะได้รับ การประสานสัมพันธ์ของแต่ละโครงการหรืองานต่าง ๆ อาจวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทั้งเชิงวิชาการและการจัดการ ส่วนการวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่ได้รับ อาจวิเคราะห์เปรียบเทียบทรัพยากร และเวลาที่ใช้กับประสิทธิผลที่เกิดขึ้น

6. การปรับปรุงรายละเอียดของแผน เป็นการปรับปรุงรายละเอียดต่าง ๆ ให้เหมาะตามที่ได้ทราบจากผลการวิเคราะห์เพื่อเสนออนุมัติ

7. การจัดทำเอกสารแผน เป็นการจัดพิมพ์รายละเอียดของแผนงาน โครงการและงานต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของโรงเรียนต่อไป

สำหรับโรงเรียนที่มีแผนหลักหรือแผนระยะยาว การวางแผนปฏิบัติการควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นทบทวนแผนหลักหรือแผนระยะยาว คือ นำแผนของโรงเรียนมาทบทวนเพื่อพิจารณาการดำเนินงานตามแผนในปีที่ผ่านมาว่าส่งผลให้ต้องปรับปรุงแผนสำหรับช่วงต่อไปอย่างไรบ้าง และในปีต่อไปจะเลือกดำเนินงาน งานหรือโครงการใดบ้างจะมีการเพิ่มเติมหรืองดงานหรือโครงการใดบ้าง เมื่อสามารถระบุได้ว่าในปีต่อไปจะมีงาน/โครงการใดบ้าง แล้วก็นำงาน/โครงการนั้นมาปรับปรุง และเขียนรายละเอียดเพิ่มเติม

2. ขั้นคำนวณค่าใช้จ่าย ต้องมีการคิดค่าใช้จ่ายตามรายละเอียดของงาน/โครงการให้ชัดเจน และใกล้เคียงความเป็นไปได้ที่สุด และรวมค่าใช้จ่ายของทุกงาน/โครงการเข้าด้วยกัน

ขั้น 1 และ 2 นี้ ควรเป็นงานของฝ่ายเสนอโครงการ คือ ฝ่ายหมวดวิชา คณะกรรมการ หรือกลุ่มกิจกรรมในโรงเรียนเป็นผู้จัดทำ

3. ขั้นจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ เมื่อฝ่ายหมวดวิชา ฯลฯ จัดทำรายละเอียดและงบประมาณเสร็จแล้ว ก็เสนอมายังหน่วยกลางของโรงเรียน เพื่อจัดลำดับความสำคัญ แล้วทำการคัดเลือก เพื่อบรรจุลงแผนปฏิบัติการประจำปี โดยคำนึงถึงนโยบาย ฐานะการเงิน กำลังคน เวลา และข้อจำกัดอื่น ๆ

4. ขั้นจัดทำปฏิทินปฏิบัติการประจำปี (school calendar) หลังจากการจัดทำแผนปฏิบัติการตามลักษณะที่เสนอไว้แล้ว โรงเรียนควรจัดพิมพ์เป็นเอกสารแจกให้ครูทุกคนใช้เป็นคู่มือปฏิบัติงานต่อไป และจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียนก่อนเริ่มการดำเนินตามแผนด้วย

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 8 - 9) ได้เสนอรายละเอียดขั้นการวางแผนไว้ดังนี้

1. คณะครูอาจารย์ในโรงเรียนและคณะกรรมการศึกษาร่วมประชุม เพื่อชักซ้อมทำความเข้าใจในการจัดทำแผน (ในระหว่างประมาณเดือนมกราคมของทุกปี เพื่อจัดทำแผนปีการศึกษาต่อไป) เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็น และยอมรับในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และเพื่อให้คณะครูอาจารย์ได้จัดเตรียมตัวและ

เตรียมรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ (รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลของปีการศึกษาที่ผ่านมา) ที่จำเป็นในการวางแผนไว้

2. เมื่อทราบจำนวนงบประมาณที่ได้จากการจัดสรรแล้ว จึงจัดให้มีการประชุมคณะครูอาจารย์ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ ให้เหมาะสมกับจำนวนงบประมาณ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานจัดทำแผนในขั้นรายละเอียดต่อไป

3. คณะครูอาจารย์และผู้บริหารโรงเรียนอาจจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อดำเนินการจัดทำแผนเป็นเรื่อง ๆ (จำนวนของคณะทำงานแต่ละชุด พิจารณาตามความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความสามารถของบุคคลที่จัดตั้งขึ้น) โดยให้สอดคล้องสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น คณะทำงานเพื่อการศึกษาเตรียมการรับเด็กเข้าเรียน คณะทำงานพัฒนาการสอนกลุ่มประสบการณ์ (อาจแยกเป็นแต่ละกลุ่มประสบการณ์) คณะทำงานพิจารณาเรื่องอาคารสถานที่ หรือคณะทำงานเกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และหน่วยงานอื่น เป็นต้น

นอกจากการจัดตั้งคณะทำงานแล้ว อาจใช้วิธีมอบงานเป็นโครงการให้ครูอาจารย์รับผิดชอบเป็นเรื่อง ๆ ไป

4. หลังจากตั้งคณะทำงานฯ หรือมอบงาน โครงการให้ครูอาจารย์และมอบหมายหน้าที่กำหนดระยะเวลาและหลักเกณฑ์การทำงานแล้ว ก็เริ่มดำเนินการตามขั้นตอนของการวางแผน

ความเห็นของ สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (2524 : 53 – 79) สอดคล้องกับกระบวนการวางแผนของ ประพิศ นามกร (2525 : 37 – 39) และ อนันต์ เกตุวงศ์ (2523 : 71 – 85) ซึ่งแบ่งออกเป็นสามขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติการ และขั้นประเมินผล สำหรับ ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 72) แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็นสี่ขั้นตอนดังนี้ คือ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นจัดทำแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นการติดตามและประเมินผล กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (2538 : 3) ได้กำหนดแนวปฏิบัติในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษาไว้สี่ขั้นตอนดังนี้ คือ การเตรียมการวางแผน การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล

จากขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของนักวิชาการแต่ละท่านได้กล่าวไว้ อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีสามารถแบ่งออกได้เป็นสี่ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นจัดทำแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นประเมินผล ในแต่ละขั้นตอนเหล่านี้ยังประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ อีกหลายขั้นตอน และผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่า กระบวนการการวางแผนปฏิบัติการประจำปีดังกล่าวสอดคล้องกับแนวการปฏิบัติของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยจึงได้เลือกมาเป็นกรอบหรือขอบข่ายในการวิจัยครั้งนี้ สำหรับรายละเอียดแต่ละขั้นตอนผู้วิจัยนำมากล่าวตามลำดับดังนี้

<u>การเตรียมการวางแผน</u>

วิศิลย์ โกมุทพงศ์ (2533 : 26) การเตรียมการวางแผนคือ การจัดหน่วยงานเกี่ยวกับการวางแผน รวมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และให้ความรู้แก่บุคลากร การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2529 : 29) การเตรียมการวางแผนเป็นขั้นตอนเตรียมการทั้งด้านการจัดหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผน การจัดรูปโครงสร้างระบบ และกลไกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้วางแผนดำเนินการได้ และการสร้างเครื่องมือพร้อมทั้งหาวิธีการปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536 : 85) อธิบายว่า การเตรียมการวางแผนมีขั้นตอนดังนี้คือ การประชุมครูอาจารย์เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และเตรียมข้อมูลต่าง ๆ พร้อมทั้งการประเมินผลในรอบปีที่ผ่านมา การเตรียมงบประมาณเพื่อจัดตั้งโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี และการจัดคณะทำงาน สำหรับ ประเสริฐ โต๊ะขา (2535 : 54) กล่าวถึงขั้นตอนการเตรียมการวางแผนว่า ควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ การเตรียมข้อมูลสำหรับวางแผน พร้อมทั้งผลการประเมินงานในปีการศึกษาที่ผ่านมา การประชุมครูอาจารย์และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานวางแผนและการเตรียมบุคลากร วัสดุและอุปกรณ์สำหรับดำเนินการวางแผน ส่วน มาโนช กล้องเจริญ (2531 : 36) สรุปขั้นตอนการเตรียมการวางแผนไว้ดังนี้คือ การจัดตั้งหน่วยงานวางแผน

พร้อมกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดให้คณะกรรมการเกี่ยวกับการวางแผน พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การพัฒนาผู้รับผิดชอบการวางแผนและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการวางแผน การจัดรูปแบบโครงสร้างและกลไกการบริหารที่เอื้ออำนวยต่อการวางแผนรวมทั้งการนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผล การจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับงานวางแผน และการจัดระบบข้อมูลและการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับงานวางแผน ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 72) กล่าวว่า ขั้นเตรียมการวางแผน หมายถึง การรวบรวมข้อมูลทุกชนิดเกี่ยวข้องกับงานที่จะต้องวางแผน นับตั้งแต่ข้อมูลในอดีตจนกระทั่งปัจจุบัน ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับวัสดุครุภัณฑ์ แล้วจึงวิเคราะห์ จัดหมวดหมู่ข้อมูลให้พร้อมที่จะวางแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 : 9) อธิบายไว้ว่า ขั้นการเตรียมการวางแผน ได้แก่

1. คณะครูในโรงเรียนและคณะกรรมการการศึกษาร่วมประชุมเพื่อชักชวนทำความเข้าใจในการจัดทำแผน เพื่อให้มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นและยอมรับในการกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันและเพื่อให้จัดเตรียมตัว และรวบรวมข้อมูลอย่างละเอียดที่จำเป็นในการวางแผน

2. ตรวจสอบงบประมาณ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ ให้เหมาะสมกับงบประมาณ

3. จัดตั้งคณะทำงาน เพื่อดำเนินการจัดทำแผนเป็นเรื่อง ๆ โดยให้สอดคล้องสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านอาคารสถานที่ ด้านกิจการนักเรียน

4. ตั้งคณะทำงานพิจารณาปัญหาและความต้องการ เพื่อหาปัญหาและจัดอันดับความสำคัญของปัญหา โดยยึดหลักเกณฑ์การลำดับตามความสำคัญของปัญหาดังนี้

4.1 เป็นงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของโรงเรียน

4.2 งานวิชาการซึ่งเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยตรงถือเป็นแผนงานที่สำคัญ

4.3 เน้นงานที่มีปัญหามากกว่างานอื่น ๆ

4.4 โครงการที่ไม่ใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากเดิม

4.5 มีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และสามารถดำเนินการได้ทันที

4.6 เป็นโครงการที่สั่งการโดยเน้นความประสงค์ของหน่วยงานเจ้าสังกัด

และ กรมสามัญศึกษา (2538 ข : 5) กำหนดไว้ว่า ขั้นตอนการเตรียมการวางแผนจำเป็นจะต้องให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีระบบที่ชัดเจนและจะต้องได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากทุกฝ่าย เพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโรงเรียนจะต้องจัดองค์การการบริหารภายในให้ชัดเจนและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน โดยเขียนเป็นแผนภูมิการบริหารภายในโรงเรียนแยกเป็นฝ่าย และงานในความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย นอกจากนี้ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ ขอบข่ายความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละฝ่าย หมวดวิชา งาน โดยออกคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ไว้เป็นหลักฐานด้วย นอกจากนี้ กรมสามัญศึกษา (2538 ข : 5 – 6) ยังกำหนดเพิ่มเติมว่า ในการตั้งคณะกรรมการวางแผน ต้องตั้งให้ครบสามชุด เว้นแต่โรงเรียนมีบุคลากรไม่เพียงพออาจตั้งได้เพียงสองชุด หรือหนึ่งชุด ตามความเหมาะสม คณะกรรมการชุดที่หนึ่งคือ คณะกรรมการนโยบายและแผนงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน ผู้ช่วยผู้บริหารทุกฝ่ายและบุคลากรอื่น ๆ ที่ผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสมเป็นกรรมการ ให้หัวหน้างานแผนงานเป็นกรรมการและเลขานุการ และให้คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่กำหนดนโยบาย กำหนดแผนงานและโครงการพร้อมทั้งกำหนดทรัพยากรและงบประมาณ คณะกรรมการชุดที่สองคือ คณะกรรมการแผนงานซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานแผนงาน เป็นประธาน และครูอาจารย์จำนวนหนึ่ง ตามความเหมาะสมเป็นกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ดำเนินงาน และให้คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามมติของคณะกรรมการนโยบายและแผน และหน้าที่ตามที่กรมสามัญศึกษาสั่งการ และคณะกรรมการประสานแผนและข้อมูลเป็นชุดสุดท้าย ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายเป็นประธาน และหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้างานในฝ่ายเป็นกรรมการ คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่รวบรวมข้อมูล จัดแผนและงานโครงการของฝ่ายให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน สำหรับการให้ความรู้เรื่องการวางแผน กรมสามัญศึกษา (2538 ข : 6 – 7) กำหนดให้กระทำได้หลายวิธีตามความเหมาะสม ที่นิยมทั่วไป คือการจัดประชุม อบรมหรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจัดทำได้สองแบบ คือการให้ความรู้โดยบุคลากรภายในโรงเรียน และเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้แก่ครูอาจารย์ กรมสามัญศึกษา (2538 ข : 7) กำหนด

เพิ่มเติมว่า การจัดข้อมูลสารสนเทศ กระทำได้โดยเริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลทุกด้าน คือ ข้อมูลด้านงานวิชาการ ข้อมูลด้านงานวิชาการ ข้อมูลด้านงานปกครอง ข้อมูลด้านงานบริการ และข้อมูลด้านนโยบายของกรมสามัญศึกษา ต่อไปจึงดำเนินการวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์และรายงานข้อมูล แต่การวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือนั้น กรมสามัญศึกษา (2538 ข : 8) กำหนดให้เป็นหน้าที่ของงานแผนงานที่จะต้องศึกษาวิเคราะห์เจตนารมณ์และเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน กรมสามัญศึกษาจึงได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายหน่วยเหนือว่า หมายถึง นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของกรมสามัญศึกษา และนโยบายระดับจังหวัด เช่น นโยบายของสามัญศึกษาจังหวัด แต่ปัจจุบันนโยบายที่นำมาใช้เป็นหลักในการศึกษาวิเคราะห์คือ นโยบายของกรมสามัญศึกษา สำหรับการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน กรมสามัญศึกษา (2538 ข : 8) กำหนดว่า ให้เริ่มจากงานแผนงานนำผลการวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือเปรียบเทียบกับสภาพปัจจุบันของโรงเรียน จากนั้นจึงวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุของปัญหา และความต้องการที่โรงเรียนต้องการแก้ไขและพัฒนา เสนอต่อคณะกรรมการนโยบายและแผน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กระบวนการการวางแผนขั้นเตรียมการวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการเตรียมความพร้อมก่อนจะดำเนินการวางแผน หากขั้นเตรียมการวางแผนมีความพร้อม ก็ส่งผลให้การวางแผนในขั้นตอนอื่น ๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารและครูอาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังนี้ (กรมสามัญศึกษา. 2538)

1. การจัดองค์กร/พรรณางาน

1.1 จัดองค์กรการบริหารงานโรงเรียน

โรงเรียนทุกโรงเรียนมีการจัดองค์กรการบริหารอยู่แล้ว แต่บางโรงเรียนการจัดองค์กรการบริหารยังขาดความชัดเจน ไม่เหมาะสมกับโรงเรียนในสภาพปัจจุบันที่มีภารกิจต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น จึงควรร่วมกันปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้ชัดเจนและเหมาะสม โดยดำเนินการดังนี้

1.1.1 ประชุมหัวหน้าฝ่าย/หมวด/งาน พิจารณาหลักในด้านต่าง ๆ ที่โรงเรียนทำอยู่ และงานที่ควรจัดทำเพิ่มเติม

1.1.2 รวมงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเป็นฝ่ายตามที่กรมกำหนด โดยพิจารณาความเหมาะสมว่า งานใดควรอยู่ในสายการบังคับบัญชาของฝ่ายใด

1.1.3 เขียนแผนภูมิการบริหารงานภายในโรงเรียน โดยแยกเป็นฝ่ายและงานในความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน

1.2 การพรรณางาน

การพรรณางาน คือ การกำหนดหน้าที่ ขอบข่ายความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย/หมวด/งานต่าง ๆ ตามแผนภูมิการบริหารงาน โดยมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

1.2.1 ประชุมหัวหน้าฝ่าย/หมวด/งาน เพื่อกำหนดบทบาท ขอบข่ายหน้าที่ของแต่ละฝ่าย/หมวด/งาน ให้ครอบคลุมภารกิจที่โรงเรียนดำเนินการทั้งหมด และมิให้มีหน้าที่ซ้ำซ้อนกัน

1.2.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง ให้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

1.3 การแต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบ

1.3.1 จัดบุคลากรในจำนวนที่เหมาะสม ทำหน้าที่ในงานของแต่ละฝ่าย อาจทำได้โดยการพิจารณาความสมัครใจและความรู้ความสามารถ รวมทั้งความสนใจของแต่ละบุคคล โดยทุกคนต้องรับผิดชอบในงานอื่น ๆ อีก 1 งาน นอกจากปฏิบัติงานการสอน

1.3.2 เลือกหัวหน้างานหรือให้แต่ละงานเลือกตั้งกันเอง

1.3.3 จัดทำคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรจำแนกตามฝ่าย/หมวด/งาน

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการวางแผน

คณะกรรมการวางแผนควรประกอบด้วยคณะกรรมการ 3 ชุด คือ

2.1 คณะกรรมการนโยบายและแผน

ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน ผู้ช่วยผู้บริหารทุกฝ่ายและบุคลากรอื่น ๆ ที่เห็นสมควร หรืออาจจะเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ร่วมเป็นกรรมการด้วยก็ได้ โดยให้หัวหน้างานแผนงาน ทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการชุดนี้ควรมีจำนวน 8 – 15 คน เพราะถ้ามีมากกว่านี้คณะกรรมการบางคนอาจไม่มีโอกาสได้แสดงบทบาทมากนัก คณะกรรมการนโยบายและแผนมีหน้าที่ดังนี้

2.1.1 กำหนดนโยบายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายกรมฯ

2.1.2 กำหนดกรอบแผนงาน/โครงการของโรงเรียน

2.1.3 พิจารณาจัดสรรงบประมาณของงาน/โครงการ

2.1.4 ประชุมพิจารณารายงานดำเนินงานตามแผนเป็นระยะ ๆ และพิจารณาผลการประเมินโครงการ

2.1.5 เป็นคณะที่ปรึกษาผู้บริหารในการตัดสินสั่งการเกี่ยวกับการวางแผน

2.2 คณะกรรมการแผนงาน (งานแผนงาน)

ประกอบด้วยหัวหน้างานแผนงานเป็นประธาน และมีครูอาจารย์อีกจำนวนหนึ่งตามความเหมาะสมเป็นกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ดำเนินการ โดยเลือกกรรมการ 1 คน ทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการแผนงานมีหน้าที่ดังนี้

2.2.1 วิเคราะห์และประสานงานการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด กรมฯ และกระทรวงศึกษาธิการ

2.2.1.1 แผนพัฒนาการศึกษาระยะห้าปีของโรงเรียน

2.2.1.2 แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีของโรงเรียน

2.2.1.3 แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

2.2.2 ช่วยเหลือประสานงานในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้

2.2.3 ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน

2.2.4 จัดระบบสารสนเทศของโรงเรียน

2.2.4.1 รวบรวมและเก็บรักษาข้อมูล

2.2.4.2 วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล

2.2.4.3 การนำข้อมูลมาใช้และรายงานข้อมูล

2.2.5 ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยของโรงเรียน

2.2.6 เป็นคณะทำงานในคณะทำงานแผนงานของคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด

2.2.7 ประสานแผนของโรงเรียนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.3 คณะกรรมการประสานแผนและข้อมูล

ประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายเป็นประธาน หัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้าเป็นกรรมการ โดยเลือกกรรมการ 1 คน ทำหน้าที่กรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการประสานแผลและข้อมูล มีหน้าที่ดังนี้

2.3.1 เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของฝ่าย

2.3.2 พิจารณากลั่นกรองการจัดทำแผนงาน/โครงการของฝ่ายให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนและหน่วยเหนือ

2.3.3 ประสานงานกับงานแผนงานของโรงเรียน

2.3.4 ควบคุม ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานตามแผนในฝ่าย

การพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนดังกล่าวมานี้ โรงเรียนขนาดใหญ่อาจมีคณะกรรมการวางแผนทั้ง 3 ชุด ส่วนโรงเรียนที่มีบุคลากรไม่มากนัก อาจมีคณะกรรมการเพียง 2 ชุด หรือ 1 ชุด ตามความเหมาะสม

สำหรับโรงเรียนที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพียง 1 ชุด ควรมีผู้บริหารเป็นประธานการประชุมกับงานแผนงาน และให้หัวหน้างานแผนงานเป็นกรรมการและเลขานุการ ส่วนการดำเนินงานเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่งานแผนงาน

3. การให้ความรู้เรื่องการวางแผน

ปัจจุบันแม้ว่าทุกโรงเรียนจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน แต่บุคลากรส่วนใหญ่ก็ยังขาดความรู้ในเรื่องการวางแผน โรงเรียนจึงควรให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนให้กับบุคลากรในโรงเรียน โดยอาจจัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

3.1 การประชุมชี้แจง เพื่อทำความเข้าใจให้ครูอาจารย์เห็นความสำคัญของการวางแผน หรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวนโยบายของโรงเรียน เป็นต้น

3.2 การประชุมปฏิบัติการ เพื่อฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับกิจกรรมการวางแผนในขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือ การกำหนดปัญหา การเขียนนโยบายมาตรการ การเขียนงาน/โครงการ การวิเคราะห์โครงการ การประเมินผลโครงการ เป็นต้น

3.3 การประชุมอบรม เพื่อให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน

3.4 การประชุมปรึกษาหารือ เพื่อการพัฒนาการวางแผน เช่นการประชุมของคณะกรรมการการวางแผน

3.5 การประชุมสัมมนา เพื่อหาแนวทางในการพัฒนางานวางแผนให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เช่น การสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนและกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามแผน เป็นต้น

3.6 การศึกษาดูงานในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับความสำเร็จด้านการวางแผน อาจจะไปทั้งโรงเรียนหรือไปเฉพาะคณะกรรมการวางแผน

3.7 การจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ด้านการวางแผน เช่น คู่มือการเขียนโครงการ คู่มือการบริหารแผนงาน เป็นต้น

การจัดให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ที่นิยมทั่วไป คือ การจัดประชุมอบรมหรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งแบ่งวิธีการจัดประชุมได้ 2 แบบ คือ

1. ให้ความรู้โดยบุคลากรภายใน ผู้ให้ความรู้อาจจะเป็นคณะกรรมการนโยบายและแผน หรืออาจจะเป็นเจ้าหน้าที่งานแผนงาน ทั้งนี้ให้พิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนเป็นสำคัญ หรือทั้งสองคณะอาจจะร่วมกันให้ความรู้แก่ครูอาจารย์ก็ได้

2. เชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่ครูอาจารย์

4. การจัดข้อมูลสารสนเทศ

ปัจจุบันโรงเรียนส่วนใหญ่จัดงานสารสนเทศไว้ในงานแผนงาน เพื่อความสะดวกในการจัดทำข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน ส่วนโรงเรียนใดจะจัดงานแผนงานไว้ในความรับผิดชอบของฝ่ายใดให้แต่ละโรงเรียนพิจารณาตามความเหมาะสม สำหรับข้อมูลที่งานแผนงานควรจัดเก็บ มีดังนี้

4.1 ข้อมูลด้านงานวิชาการ

4.2 ข้อมูลด้านงานธุรการ

4.3 ข้อมูลด้านงานปกครอง

4.4 ข้อมูลด้านงานบริการ

4.5 ข้อมูลด้านนโยบายของกรมสามัญศึกษา

เมื่อรวบรวมข้อมูลครบทุกด้านแล้ว จึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล จัดแสดงข้อมูลด้วยแผนภูมิ หรือกราฟในรูปต่าง ๆ ตามความเหมาะสมกับข้อมูลนั้น และจัดทำเอกสารเผยแพร่ข้อมูลให้ฝ่าย/หมวด/งานต่าง ๆ ได้ใช้ประโยชน์ในการวางแผนแก้ปัญหาหรือพัฒนางานในแต่ละฝ่าย/หมวด/งานต่อไป

5. การวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือ

นโยบายของหน่วยเหนือ หมายถึง นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา และนโยบายระดับจังหวัด เช่น สามัญศึกษาจังหวัด แต่ปัจจุบันนโยบายที่นำมาใช้เป็นหลักในการศึกษาวิเคราะห์คือ นโยบายของกรมสามัญศึกษา

แนวทางในการศึกษาวิเคราะห์ ทำได้โดยการศึกษาทำความเข้าใจตามลำดับต่อไป

5.1 ศึกษาทำความเข้าใจนโยบายแต่ละด้าน

5.2 ศึกษาทำความเข้าใจรายละเอียดของจุดเน้น หรือเจตนารมณ์ของนโยบายแต่ละด้าน

6. การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน

ขั้นตอนนี้เป็นงานในหน้าที่ของแผนงาน ซึ่งในการวิเคราะห์จะใช้ตารางวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา โดยวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาทีละด้านตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

6.1 ระบุนโยบายของกรมทีละด้าน

6.2 ระบุสภาพปัจจุบันของโรงเรียนแต่ละด้าน คือ ผลการดำเนินการที่โรงเรียนปฏิบัติได้ในปัจจุบัน

6.3 เปรียบเทียบผลการดำเนินการของโรงเรียนกับนโยบายของกรม ถ้าผลการดำเนินการของโรงเรียนสูงกว่าเป้าหมายของกรม หรือเป็นไปตามนโยบายของกรม แสดงว่าไม่มีปัญหา แต่ถ้าผลการดำเนินการของโรงเรียนต่ำกว่าเป้าหมายของกรม หรือไม่สอดคล้องกับนโยบายของกรม แสดงว่าเป็นปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไข

6.4 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

6.5 วิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ไขสาเหตุของปัญหาแต่ละสาเหตุ

ข้อมูลสภาพปัจจุบันของโรงเรียน นอกจากข้อมูลสารสนเทศแล้วอาจได้มาโดยการศึกษาสำรวจความคิดเห็น และการวิเคราะห์ วิจัย ฯลฯ

สรุปได้ว่า ในขั้นของการเตรียมการวางแผน ผู้บริหารและครูอาจารย์ควรมีส่วนร่วมกันดำเนินในเรื่องการจัดองค์การและพรรณนางาน การตั้งคณะกรรมการวางแผน การให้ความรู้เรื่องแผน การจัดข้อมูลสารสนเทศ การวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือ การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน

<u>การจัดทำแผน</u>

การจัดทำแผน คือ ความพยายามของบุคลากรทุกคนในองค์การที่จะร่วมกันคิดและกำหนดว่าควรจะทำให้เกิดสิ่งใดขึ้นกับองค์การในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานเพื่อให้บังเกิดผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน (กรมสามัญศึกษา. 2538 ข : 2) และการจัดทำแผนเป็นการคิดหาทางเลือกไว้ล่วงหน้าเพื่อดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างมีระบบ และเป็นไปตามนโยบายของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ (ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. 2536 : 80 ; อ้างอิงมาจาก Williams. 1985 : 478 - 479)

การจัดทำแผนเป็นขั้นตอนที่สองต่อเนื่องจากขั้นตอนแรก มีผู้อธิบายไว้คือ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 : 8 - 9) สรุปไว้ว่า ขั้นการจัดการทำแผน ประกอบด้วย

1. สำรวจวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เป็นสภาพปัจจุบันและปัญหา ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียน ตลอดจนสถานการณ์ปัจจุบันและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะสามารถกำหนดความต้องการและตัดสินใจดำเนินงานได้ถูกต้อง

2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน

3. จัดทำแผนงานและโครงการเพื่อสนับสนุนให้แผนบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งโครงการต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เด่นชัด สามารถวัดและประเมินผลได้ หรือเปรียบเทียบจึงควรระวังในการจัดทำโครงการให้ใกล้เคียงความเป็นจริง และมีความเป็นไปได้

4. กำหนดวิธีการดำเนินงานของโรงเรียนตามแผน

5. กำหนดให้มีการควบคุม ติดตาม และประเมินผลโครงการ เพื่อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536 : 85 - 86) อธิบายว่า การจัดทำแผนมีขั้นตอนดังนี้ คือ ขั้นตอนแรกเป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นและข้อบกพร่องที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข ทั้งด้านประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ คุณภาพของผู้เรียน จุดมุ่งหมายของการศึกษา รวมทั้งศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน ขั้นตอนที่สองเป็นการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามความจำเป็นเร่งด่วนตามลำดับ โดยพิจารณาดังนี้ คือ เป็นงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ เป็นงานวิชาการซึ่งเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นแผนงานสำคัญ เป็นปัญหาสำคัญต้องปรับปรุงแก้ไข เป็นปัญหาที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรที่จะนำมาแก้ไข และเป็นนโยบายตามความประสงค์ของโรงเรียน ขั้นตอนที่สามเป็นการจัดทำแผนงานและโครงการ ซึ่งในแต่ละแผนงานต้องนำโครงการมาผสมผสานกันและให้พอเหมาะกับงบประมาณ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการนำแผนและโครงการเสนอต่อที่ประชุมครูอาจารย์เพื่อขอความเห็นชอบและสนับสนุนการดำเนินงานในขั้นต้น และเพื่อรับทราบในการมอบหมายงานในขั้นปฏิบัติการเพื่อเตรียมปฏิบัติการได้เริ่มปีการศึกษาต่อไป มานิตย์ สิทธิราช (2532 : 28) สรุปว่า ขั้นตอนการจัดทำแผนควรมีดังนี้ คือ การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่โรงเรียนประสบอยู่ การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาการศึกษาวิเคราะห์ และคาดคะเนด้านปริมาณทรัพยากรที่มีอยู่และที่คาดว่าจะได้ในอนาคต การกำหนดนโยบายของโรงเรียน การศึกษาวิธีการจัดทำแผน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของแผนกับปัญหาของโรงเรียน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน การวิเคราะห์แผนงาน โครงการ การจัดงบประมาณ การจัดสรรและการใช้ทรัพยากร เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2529 : 29) สรุปขั้นตอนการจัดทำแผนไว้ดังนี้ คือ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และค่าใช้จ่าย และการทดสอบความเป็นไปได้ของเป้าหมาย สุณีย์ จันทนานุวัฒน์ (2530 : 20) สรุปขั้นตอนการจัดทำแผนดังนี้ คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาหรือความต้องการของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดโครงสร้างของแผน การทำแผน โครงการงบประมาณ และขออนุมัติแผน ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 32) ได้สรุปไว้ว่าการจัดทำแผน เริ่มด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน วัตถุประสงค์ของงานที่เกี่ยวข้องจะ

ต้องพิจารณาความต้องการกำลังคนในสถานการณ์ปัจจุบัน ว่ามีเพียงใด แล้วจึงพิจารณาความต้องการในอนาคต กรมสามัญศึกษา (2538 ข : 9) กำหนดเรื่องการจัดทำแผนไว้พอสรุปได้ว่า โรงเรียนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการและโครงการ โดยคณะกรรมการนโยบายและแผนเป็นผู้กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาตามสาเหตุของปัญหา จากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการและโครงการ โดยมีแนวทางในการพิจารณาดำเนินการดังนี้ คือ เรียงลำดับความสำคัญของปัญหาในกลุ่มนโยบายแต่ละด้าน กำหนดมาตรการจากทางเลือกที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว กำหนดงาน โครงการ กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดนโยบาย และกำหนดเป้าหมาย ในการเขียนงาน โครงการ

จากความคิดเห็นที่กล่าวไว้ สรุปได้ว่า การจัดทำแผนจำเป็นต้องกระทำในหกขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายมาตรการ การอนุมัติงาน/โครงการ และการจัดทำเอกสารแผน และเป็นที่เข้าใจว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ก็เช่นเดียวกัน จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ต้องร่วมกันจัดทำแผนให้ครบทั้ง 6 ขั้นตอน คือ (กรมสามัญศึกษา. 2538)

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และโครงการ**

คณะกรรมการนโยบายและแผน เมื่อได้รับตารางวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และปัญหาจากงานแผนงานแล้ว จะร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการและโครงการ ซึ่งงานแผนงานอาจยกร่างมาก่อนเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณา โดยในการพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

1. เรียงลำดับความสำคัญของปัญหาในกลุ่มนโยบายแต่ละด้าน
2. กำหนดมาตรการจากทางเลือกที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว
3. การกำหนดงาน/โครงการ
4. การกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ
5. กำหนดวัตถุประสงค์
6. กำหนดนโยบาย
7. กำหนดเป้าหมาย

การกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ มีแนวทางดังนี้

การจัดลำดับปัญหาอาจพิจารณาจากเกณฑ์พื้นฐานดังนี้

1. ความร้ายแรงและความเร่งด่วนของปัญหา หมายถึง ปัญหาที่ร้ายแรงต้องแก้ไขโดยเร็ว หากปล่อยไว้จะก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรง

2. ขนาดของกลุ่มที่ถูกกระทบจากปัญหา ถ้ากลุ่มที่ถูกกระทบจากปัญหามีจำนวนมากเท่าใด ปัญหาก็มีความสำคัญตามลำดับ

3. ความเสียหายต่อการพัฒนาในอนาคต หมายถึง ปัญหานี้คาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าจะขัดขวางต่อการพัฒนาการศึกษาในอนาคต ยิ่งส่งผลเสียหายในอนาคตมากเท่าใดก็มีลำดับความสำคัญตามลำดับ

การกำหนดมาตรการ

มาตรการ คือ ทางเลือกหรือกลุ่มของทางเลือกในการแก้ปัญหา เฉพาะข้อที่คณะกรรมการนโยบายและแผนเห็นว่า โรงเรียนควรดำเนินการในปีการศึกษาต่อไป (หรือในปีการศึกษาตามแผนนั้น ถ้าจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี)

การกำหนดโครงการ

การกำหนดงาน/โครงการ จะกำหนดจากมาตรการในการแก้สาเหตุของปัญหาแต่ละสาเหตุ โดยมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดเป็น 3 กรณี ดังนี้

กรณีที่ 1 มาตรการ 1 มาตรการ กำหนดเป็นโครงการได้มากกว่า 1 โครงการ

กรณีที่ 2 มาตรการ 1 มาตรการ กำหนดเป็นโครงการ 1 โครงการ

กรณีที่ 3 มาตรการมากกว่า 1 มาตรการ กำหนดเป็นโครงการ 1 โครงการ

มาตรการที่สามารถรวมกลุ่มเป็นกิจกรรมประเภทเดียวกันได้ ก็รวมเป็นกิจกรรมร่วมในโครงการเดียวกัน

การกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กำหนดโดยพิจารณาจากทางเลือกในการแก้ปัญหา เป็นภารกิจในการรับผิดชอบของหมวดวิชา/งานใด ก็กำหนดให้หน่วยงานนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนหน่วยงานที่ต้องร่วมรับผิดชอบในบางกิจกรรมให้กำหนดไว้เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ คือ สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากได้ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการสำเร็จแล้ว

การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องพิจารณาให้ครอบคลุมสภาพปัญหาและความต้องการทุกด้าน ซึ่งวัตถุประสงค์นี้เป็นวัตถุประสงค์ของแผน ซึ่งอาจมีข้อเดียวหรือหลายข้อก็ได้

การกำหนดนโยบาย

การกำหนดนโยบายเป็นเรื่องสำคัญ เพราะข้อความนโยบายเป็นเครื่องมือในการสื่อสารเจตจำนงในการบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติ ผู้เขียนนโยบายจึงต้องพิจารณาเลือกถ้อยคำอย่างรอบคอบ นโยบายจึงต้อง

1. แสดงทิศทางในการปฏิบัติชัดเจน
2. แสดงจุดเน้นในกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ
3. เข้าใจง่าย
4. มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ
5. สนองต่อปัญหาและความต้องการพัฒนาอย่างแท้จริง
6. สอดคล้องกับนโยบายในระดับสูง

นโยบายจะจำแนกเป็นด้าน ซึ่งในแต่ละด้านจะเขียนให้ครอบคลุมมาตรการที่จะดำเนินการเพื่อสนองนโยบายด้านนั้น ๆ

เป้าหมายอาจกำหนดเป็น 2 แบบ ตามลักษณะของแผน คือ

1. เป้าหมายรวม หมายถึง ผลรวมที่ต้องการให้เกิดขึ้นในปีสุดท้ายของแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของโรงเรียน

2. เป้าหมายรายปี หมายถึง ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อสิ้นปีการศึกษาหนึ่ง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายที่กรมฯ ต้องการให้โรงเรียนดำเนินการ

2. การเขียนงาน/โครงการ

การเขียนโครงการ

การเขียนโครงการเป็นหน้าที่ของหมวดวิชาและงานต่าง ๆ จะต้องร่วมกันจัดทำ หลังจากได้รับมอบหมายให้ดำเนินการตามมติของคณะกรรมการนโยบายและแผน ซึ่งก่อนที่หมวดวิชาและงานจะเขียนโครงการ

งานแผนงาน จะต้องดำเนินการดังนี้

1. จัดพิมพ์รูปเนียวตารางการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และตารางกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย มาตรการ และโครงการ มอบให้กับฝ่าย/หมวด/งานต่าง ๆ

2. จัดประชุมชี้แจงให้ทุกฝ่าย/หมวด/งาน เข้าใจขั้นตอนการวางแผน และการเขียนโครงการ

การเขียนงาน

นอกจากหมวดวิชาและงานต่าง ๆ จะต้องเขียนโครงการตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว หมวดและงานจะต้องเขียนแผน เพื่อการดำเนินงานประจำด้วย ซึ่งในเอกสารเล่มนี้อนุโลมให้ใช้แบบฟอร์มเดียวกัน

ความแตกต่างระหว่างงานกับโครงการ

งาน (งานประจำ, งานปกติ) มีลักษณะดังนี้

1. เป็นกิจกรรมที่จะต้องจัดหรือทำเป็นประจำเป็นระยะ ๆ เช่น ทุก ๆ วัน ทุก ๆ สัปดาห์ หรือทุก ๆ เดือน หรือเป็นการทำงานตามระเบียบข้อกำหนดของทางราชการหรือหน่วยงานนั้น

2. ไม่มีจุดเริ่มต้น หรือสิ้นสุดของการจัดกิจกรรม ทำอยู่เป็นวงจร ทำต่อเนื่องตลอดทั้งปีการศึกษา

3. ไม่มีจุดเน้นเพื่อการปรับปรุงหรือการพัฒนาเป็นพิเศษ

โครงการ มีลักษณะดังนี้

1. เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเฉพาะคราวในโอกาสพิเศษ หรือการริเริ่มงานใหม่หรือเป็นการปรับปรุง หรือพัฒนางานปกติ

2. มีช่วงเวลาของการดำเนินงานอย่างแน่นอน เมื่อครบกำหนดแล้วจะหยุดดำเนินการ (นอกจากจะมีการต่อเวลาใหม่เป็นโครงการต่อเนื่อง) หรือมีการเปลี่ยนแปลงโดยส่งให้เป็นงานประจำต่อไป

3. จุดเน้นอยู่ที่การปรับปรุง หรือการพัฒนางานที่ทำอยู่แล้ว หรือเพื่อกระตุ้นให้เกิดงานใหม่ขึ้น

ส่วนประกอบของโครงการ

ส่วนประกอบที่ควรจะกำหนดไว้ในโครงการ กรมสามัญศึกษาเสนอแนะไว้ว่า ควรจะมีหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. ชื่อโครงการ
2. ชื่อแผนงาน
3. ลักษณะของโครงการ
4. หลักการและเหตุผล
5. วัตถุประสงค์
6. เป้าหมาย
   6.1 ด้านปริมาณ
   6.2 ด้านคุณภาพ
7. สถานที่ดำเนินการ
8. ระยะเวลาดำเนินการ
9. วิธีดำเนินการ
10. เนื้อหาสาระ (เฉพาะโครงการที่มีการอบรมหรือสัมมนา)
11. งบประมาณ (รายละเอียดรายจ่าย)
12. หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ
13. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
14. การติดตามประเมินผล
15. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

**วิธีการเขียนโครงการ**

ชื่อโครงการ

ชื่อโครงการต้องระบุให้ชัดเจน มีความหมายสอดคล้องกับเรื่องที่จะทำหรือแสดงให้เห็นแนวทางและผลของการดำเนินงาน

ชื่อแผนงาน

ชื่อแผนงาน ให้ระบุชื่อแผนงานตามโครงสร้างแผนงานของกรม ซึ่งสอดคล้องกับโครงการที่จะทำ

ลักษณะของโครงการ

ถ้าเป็นโครงการจัดทำขึ้นใหม่ ให้ระบุคำว่า "โครงการใหม่" แต่ถ้าเป็นโครงการที่จัดทำเพิ่มเติมปีที่ผ่าน ๆ มา ให้ระบุว่า "โครงการต่อเนื่อง"

สำหรับการเขียนงาน ไม่ต้องระบุในช่องลักษณะโครงการ

หลักการและเหตุผล

หลักการและเหตุผล เป็นการแสดงให้เห็นสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ เหตุผลและความจำเป็นในการจัดทำโครงการ เพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อสนองความต้องการให้ชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าโครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่สนองนโยบายของหน่วยเหนือโดยเฉพาะกรมสามัญศึกษา และอาจระบุด้วยว่า ถ้าไม่จัดทำโครงการดังกล่าวจะเกิดผลเสียหายโดยตรงและระยะยาวอย่างไรบ้าง ในกรณีที่มีหลักการแนวคิดข้อมูล หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการดังกล่าวให้ยกมาอ้างอิง เพื่อสนับสนุนโครงการให้มีน้ำหนักมากขึ้น ดังนั้น การเขียนรายละเอียดของหลักการและเหตุผลจะต้องแสดงให้เห็นสาระสำคัญ ดังนี้

1. นโยบายของกรมสามัญศึกษาและของโรงเรียน
2. สภาพปัจจุบัน ปัญหา
3. เหตุผลและความจำเป็น
4. ประโยชน์และความสำคัญ

สำหรับการเขียนหลักการเหตุผลของงาน ไม่ต้องแสดงเหตุผลละเอียดเหมือนโครงการ สิ่งที่ควรระบุ คือ

1. เหตุผลและความจำเป็น

2. ประโยชน์และความสำคัญ

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ คือ ผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามโครงการ วัตถุประสงค์จะต้องระบุสิ่งที่ต้องการ มีความชัดเจน วัดได้ และเป็นไปได้

เป้าหมาย

เป้าหมายเป็นการแสดงถึงปริมาณและ/หรือคุณภาพของผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของโครงการในระยะเวลาที่กำหนด กล่าวคือ จะเกิดสิ่งใดขึ้น จำนวนเท่าไร ในเวลาใดนั่นเอง ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

สถานที่ดำเนินการ

สถานที่ดำเนินการ หมายถึง สถานที่ที่จะใช้ดำเนินการตามกิจกรรมที่สำคัญของโครงการ เช่น ห้องประชุม ห้องโสตทัศนศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่บริการ ฯลฯ หรืออาจจะเป็นสถานที่จะจัดสร้าง จัดซ่อมแซมปรับปรุงให้ดีขึ้น

ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาดำเนินการ หมายถึง วัน เดือน ปีที่เริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ

วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการเป็นการแสดงรายละเอียดของขั้นตอนและกิจกรรมในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ พร้อมทั้งระบุระยะเวลาของการปฏิบัติกิจกรรมนั้น งบประมาณหรือรายจ่ายในแต่ละกิจกรรมและผู้ปฏิบัติกิจกรรมนั้น ดังมีรายละเอียดในการกำหนดดังนี้

1. ขั้นตอน ขั้นตอนโดยทั่วไปมี 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

   1.1 ขั้นเตรียมการ

   1.2 ขั้นดำเนินการ

   1.3 ขั้นติดตามประเมินผล

แต่อาจมีโครงการบางโครงการที่มีขั้นตอนแตกต่างจากนี้

2. กิจกรรม หมายถึง กิจกรรมที่จะดำเนินการตามขั้นตอนแต่ละขั้นตอนให้เรียงลำดับกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนตามเวลาการดำเนินงานในกิจกรรมนั้น ๆ

3. ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม คือ ระยะเวลาที่จะดำเนินการ

4. งบประมาณแต่ละกิจกรรม หมายถึง ค่าใช้จ่ายโดยประมาณในการจัดกิจกรรมแต่ละกิจกรรม เช่น ในกิจกรรมจัดหาหนังสือให้ยืมเรียนจะต้องจัดซื้อหนังสือ ชั้น ม.1 เพิ่มเติมจำนวน 5 ชุด ชุดละ 150 บาท จึงใช้งบประมาณในกิจกรรมนี้ 750 บาท ส่วนกิจกรรมใดไม่ใช้งบประมาณก็ไม่ต้องระบุ

5. ผู้ปฏิบัติ

ให้ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามกิจกรรมนั้น แต่ถ้ามีผู้รับผิดชอบหลายคนอาจจะระบุหัวหน้าที่รับผิดชอบในกิจกรรมนั้นหรือระบุหน่วยงานก็ได้

เนื้อหาสาระ หมายถึง ขอบข่ายเนื้อหาสาระหรือหลักสูตรที่ใช้ในการประชุม อบรม หรือสัมมนา ดังนั้นโครงการที่จะต้องระบุเนื้อหาสาระ ได้แก่ โครงการประชุม อบรม หรือสัมมนาเท่านั้น

งบประมาณ

งบประมาณหรือค่าใช้จ่ายของโครงการ หมายถึง ประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นของโครงการ การประมาณการจะต้องคำนึงถึงหลักการประหยัด และควรแสดงให้เห็นรายละเอียดดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายรวมของโครงการ และค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรม

2. ระบุแหล่งเงิน เช่น เงินงบประมาณ บ.กศ. และอื่น ๆ

3. ระบุแยกเป็นหมวดรายจ่ายให้ชัดเจนว่า เป็นหมวดค่าวัสดุหรือหมวดค่าครุภัณฑ์

สำหรับการกำหนดงบประมาณของโครงการในแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ให้ประมาณการค่าใช้จ่ายเป็นรายปี ตามกิจกรรมที่จะต้องมีการใช้งบประมาณของแต่ละโครงการ

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ควรระบุชื่อผู้รับผิดชอบโครงการ แต่ถ้ารับผิดชอบร่วมกันก็ระบุหมวดวิชาหรืองานที่รับผิดชอบ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือหรือมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามโครงการ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

การติดตามประเมินผล หมายถึง วิธีการที่จะใช้ในการควบคุม ติดตาม หรือตรวจสอบผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานว่าบังเกิดผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

การพิจารณาประเมินผลควรระบุสิ่งต่อไปนี้

1. วิธีการติดตามประเมินผล เช่น การสอบถามความคิดเห็นหรือการสัมภาษณ์ การสังเกต การทดสอบความรู้ การให้รายงานผล การตรวจสอบผลงาน เป็นต้น โดยอาจจะระบุเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผลด้วยก็ได้ เช่น ใช้แบบสอบถาม แบบประเมินผลโครงการ แบบสอบถามความรู้ แบบบันทึกพฤติกรรม เป็นต้น

2. ระยะเวลาในการติดตามประเมินผล เช่น พิจารณาจากการรายงานผลการดำเนินโครงการ หรือพิจารณาผลการปฏิบัติงานจากแบบประเมินโครงการเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

3. อาจจะระบุผู้ติดตามประเมินผล เช่น วิทยากรสังเกตการฝึกปฏิบัติ และพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการของการประชุม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ หมายถึง ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหลังจากการดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการแล้ว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เมื่อการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการแล้วมี "ผลพลอยได้" หรือ "ผลกระทบ" อะไรเกิดขึ้นอีกนอกจากวัตถุประสงค์ ซึ่งในที่นี้หมายถึงผลกระทบในทางที่ดีที่เกิดขึ้นหลังจากสิ้นสุดโครงการ

3. การวิเคราะห์งาน/โครงการ

การวิเคราะห์งาน/โครงการ เป็นหน้าที่ของงานแผนงาน ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอน

1. การวิเคราะห์ร่างงาน/โครงการ

การวิเคราะห์ร่างโครงการถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลโครงการ จึงมีการเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "การประเมินร่างโครงการ" เป็นการพิจารณาว่าหัวข้อและรายละเอียดในร่างโครงการ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันเพียงใด โดยแยกเป็นประเด็นพิจารณาดังนี้

1.1 มีหัวข้อต่าง ๆ อันเป็นส่วนสำคัญของโครงการครบหรือไม่

1.2 แต่ละหัวข้อมีความเหมาะสม ชัดเจน มีความเป็นไปได้ และมีความสอดคล้อง รวมทั้งมีรายละเอียดพอเพียงหรือไม่ เช่น งบประมาณที่ตั้งไว้เพียงพอแก่การดำเนินงานตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้หรือไม่ กิจกรรมที่กำหนดไว้มีความเพียงพอที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ ระยะเวลาที่กำหนดไว้พอเพียงกับการดำเนินกิจกรรมหรือไม่ เป้าหมายกำหนดไว้สูงหรือต่ำไปหรือไม่ ฯลฯ

2. การวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ

การวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เป็นการวิเคราะห์เพื่อเรียงลำดับตามความสำคัญของงาน/โครงการ แต่ละหมวดวิชาหรืองาน เช่น หมวดวิชาสังคมศึกษา จัดทำงาน/โครงการรวมทั้งหมด 10 งาน/โครงการ การวิเคราะห์จะทำให้ทราบว่า งาน/โครงการใดมีความสำคัญเป็นอันดับ 1 อันดับ 2 และอันดับต่อไป

ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณของคณะกรรมการนโยบายและแผนต่อไป

การวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของโครงการ พิจารณาจากองค์ประกอบดังนี้

1. ด้านนโยบาย

โครงการใดสนองต่อนโยบายที่มีความสำคัญสูงหรือสนองนโยบายหลายด้าน

2. ด้านผลของโครงการ

โครงการใดมีผลประโยชน์โดยตรงต่อนักเรียนมาก โครงการนั้นจะได้รับคะแนนการประเมินสูงกว่าโครงการที่มีผลประโยชน์โดยตรงต่อนักเรียนน้อย

3. ด้านความคุ้มค่าของโครงการ

โครงการใดได้ผลคุ้มค่ากับการใช้จ่ายงบประมาณมากที่สุด จะได้รับคะแนนการประเมินในระดับสูง

4. ด้านความเป็นไปได้ของร่างโครงการ

เป็นการพิจารณาต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ร่างโครงการ โดยพิจารณาความชัดเจนและความเป็นไปได้ของโครงการ โครงการใดที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติสูงจะได้รับคะแนนการประเมินระดับสูง

4. การประสานแผน

การประสานแผน คือ การพิจารณากำหนดสิ่งต่าง ๆ ให้กับงาน/โครงการทั้งหมด เพื่อให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับทรัพยากร เวลา สภาพการณ์ และความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ ด้านระยะเวลา ด้านบุคลากร เป็นต้น การประสานแผนมีแนวทางดำเนินงานดังนี้

1. เตรียมการก่อนการประชุมประสานแผน

งานแผนงานจะต้องเตรียมเอกสารสรุปข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการประชุมประสานแผน สิ่งที่ต้องจัดเตรียม คือ

1.1 ร่างปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการ

1.1.1 พิจารณารายละเอียดและระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละโครงการ ส่วนงานประจำให้พิจารณากิจกรรมสำคัญ เช่น การจัดซื้อ

1.1.2 เขียนชื่องาน/โครงการลงในปฏิทินปฏิบัติงานให้ตรงกับวัน เดือน ปีของการดำเนินงานตามโครงการ เช่น วัน เดือน ปี ที่จัดอบรม จัดนิทรรศการ ส่วนงานจัดซื้อและงานอื่น ๆ ให้ลงวัน เดือน ปีที่จัดซื้อ หลังจากดำเนินกิจกรรมสำคัญของงาน เช่น วันเข้าค่ายลูกเสือ เนตรนารี เป็นต้น

1.1.3 พิจารณาดูว่ามีงาน/โครงการใดที่มีระยะเวลาตรงกันหรือไม่ ถ้าตรงกันให้ปรับเวลาให้เหมาะสม และแก้ไขระยะเวลาในงาน/โครงการให้ตรงกับปฏิทินปฏิบัติงาน

1.1.4 พิจารณางาน/โครงการที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น บุคลากร อาคารสถานที่ เพื่อปรับเวลาไม่ให้ตรงกัน และไม่ควรให้อยู่ใกล้เคียงกันมากนัก

1.1.5 พิจารณาความเหมาะสมของระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละงาน/โครงการ ว่าเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ถ้ายังไม่เหมาะสมก็ปรับให้เหมาะสม เช่น โครงการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ควรจัดไว้ในภาคเรียนที่ 1 เพื่อจะได้มีเวลาในการติดตามประเมินผลเพียงพอ

1.2 เตรียมข้อมูลด้านงบประมาณรายรับ คือ การประมาณการรายรับจากเงินทุกประเภทที่โรงเรียนจะได้รับทั้งหมดในปีการศึกษาที่ใช้แผน โดยพิจารณาประมาณการจากข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งได้แก่

1.2.1 เงินงบประมาณ

1.2.2 เงินบำรุงการศึกษา

1.2.3 เงินอื่น ๆ เช่น เงินบริจาค เป็นต้น

1.3 เตรียมข้อมูลงบประมาณรายจ่าย จำแนกเป็นงาน/โครงการของแต่ละหมวดวิชา/งาน โดยนำงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในงาน/โครงการนั้นในปีก่อนใช้แผนที่กำลังจัดทำมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

2. การประชุมประสานแผน

คณะกรรมการนโยบายและแผน จะทำหน้าที่ประสานการใช้ทรัพยากรทั้งหมดโดยอาศัยข้อมูล และการวิเคราะห์แผนงาน/โครงการของแผน โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 พิจารณาความเหมาะสม ความชัดเจน ความเป็นไปได้ของแต่ละโครงการจากการวิเคราะห์ของแผนงาน แล้วเสนอให้มีการอนุมัติ แก้ไข ปรับปรุง หรือตัดโครงการนี้ออก

2.2 พิจารณาบนพื้นฐานของความประหยัดให้ได้รับประโยชน์สูงสุด การจัดสรรงบประมาณอาจใช้อัตราส่วนต่อไปนี้

| | |
|---|---|
| งานพัฒนาการเรียนการสอน | 50 - 70 % |
| งานบริหารทั่วไป | 20 - 30 % |
| งบประมาณสำรอง | 10 - 20 % |

2.3 พิจารณาการจัดปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการ หากมีข้อควรแก้ไขให้ปรับให้เหมาะสม

ในการประชุมแผน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ ของแผน/โครงการ เมื่อพิจารณาถึงงาน/โครงการใด ควรให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการเข้าร่วมประชุม เพื่อชี้แจงเหตุผลในประเด็นต่าง ๆ ให้คณะกรรมการนโยบายและแผนเข้าใจถึงความจำเป็นในการเสนองาน/โครงการ และการใช้งบประมาณแต่ละรายการ

3. หมวดวิชา/งานปรับปรุง งาน/โครงการ

4. งานแผนงานจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการ

5. ขออนุมัติโครงการ

การอนุมัติโครงการจะทำได้เมื่อหมวดวิชาและงานต่าง ๆ ได้ปรับปรุงงาน/โครงการตามมติของคณะกรรมการนโยบายและแผนแล้ว จะเสนองาน/โครงการตามสายการบังคับบัญชามายังงานแผนงานเพื่ออนุมัติต่อไป ดังมีขั้นตอนต่อไปนี้

1. ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ เสนองาน/โครงการ ที่ปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วให้หัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้างานลงความเห็น

2. หัวหน้าหมวดวิชาหรืองาน เสนองาน/โครงการให้หัวหน้าฝ่ายตามสายบังคับบัญชาลงความเห็น

3. เลขานุการคณะกรรมการประสานแผนและข้อมูลของแต่ละฝ่ายรวบรวมงาน/โครงการในฝ่ายให้กับงานแผนงาน

4. งานแผนงานพิจารณาการปรับปรุงแก้ไข เมื่อเห็นว่างาน/โครงการได้รับการแก้ไขสมบูรณ์แล้วลงความเห็นนำเสนอผู้บริหารเพื่อขออนุมัติ

5. ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติงาน/โครงการ

6. การจัดทำเอกสารแผน

เมื่อผู้อำนวยการอนุมัติงาน/โครงการทั้งหมดแล้ว งานแผนงานจะรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากนั้นการวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือจนถึงขั้นการประสานแผนมาดำเนินการจัดทำเอกสาร แผนปฏิบัติการประจำปีใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในรรงเรียน เพราะฉะนั้นการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี จึงต้องจัดทำด้วยความรอบคอบและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ในขั้นจัดทำแผน ผู้บริหารและครูอาจารย์ควรมีส่วนร่วมกันดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ การเขียนงาน/โครงการ การประสานแผน การอนุมัติงาน/โครงการ และการจัดทำเอกสาร

**การปฏิบัติตามแผน**

การปฏิบัติตามแผน คือ การลงมือทำงานหรือปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ที่กำหนดไว้ในแผนหลังจากที่ได้รับอนุมัติแล้ว ซึ่งจะเริ่มจากการเตรียมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน และการนิเทศงาน (สุณีย์ จันทนานุวัฒน์. 2530 : 21) การปฏิบัติตามแผนต้องมีการเริ่มต้นและมีการดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่วางไว้ (ธงชัย สันติวงศ์. 2536 : 28)

ขั้นปฏิบัติตามแผนเป็นกระบวนการขั้นที่สาม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะขั้นตอนนี้เป็นการทำแผนที่ได้จัดทำขึ้นไปใช้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 : 9) ได้อธิบายว่า ขั้นลงมือปฏิบัติตามแผนมีสาระสำคัญ คือ

1. เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้วลงมือปฏิบัติตามแผน
2. เตรียมบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ โดยการจัดการทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการทำงาน
3. ปฏิบัติตามแผนตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
4. ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยยึดตามขั้นตอนที่ได้วางไว้ และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถยืดหยุ่นในทางปฏิบัติได้ เมื่อมีปัญหาและอุปสรรค

ประพิศ นามกร (2525 : 38) อธิบายถึงขั้นปฏิบัติตามแผนมีหลายประการ คือ

1. ติดต่อให้ผู้รับผิดชอบที่ได้รับอนุมัติแล้วมารับแผนไปดำเนินการ
2. จัดทำแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน ซึ่งระบุถึงกิจกรรมที่ต้องกระทำ วันเวลา สถานที่ และผู้รับผิดชอบ แผนนี้ควรกำหนดเวลาที่เริ่มต้นและเวลาที่งานสำเร็จ อาจจะกำหนดงานเป็นช่วง ๆ แผนนี้ใช้เป็นแผนการประเมินและแผนควบคุมงานไปในตัวได้ด้วย
3. หัวหน้าผู้ดำเนินการชี้แจงบุคคลที่เกี่ยวข้อง บุคคลที่เกี่ยวข้องนี้ รวมทั้งบุคคลที่ร่วมปฏิบัติงาน และบุคคลที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย
4. ดำเนินงานหรือปฏิบัติงานตามแผนนั้น ๆ

4.1 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างหัวหน้าผู้ดำเนินงานกับผู้ปฏิบัติงาน อาจจะทำโดยหัวหน้างานได้ เข้าไปดูแลผู้ปฏิบัติงานขณะปฏิบัติงาน

4.2 จัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงผลสำเร็จหรืออุปสรรค เพื่อปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที

5. สรุปผลการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536 : 86) อธิบายว่า การปฏิบัติตามแผนมีสามขั้นตอน คือ การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งกำหนดกิจกรรมตามลำดับขั้นตอน โดยจัดเป็นปฏิทินงานตลอดปีของโรงเรียนการประสานงานและการมอบหมายความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อว่าผู้รับผิดชอบโครงการจะได้คอยประสานและติดตามควบคุมให้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย และขั้นตอนสุดท้าย คือการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรค ติลก บุญเรืองรอด (2534 : 139) กล่าวว่า ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนมีดังนี้ คือ การนำโครงการต่าง ๆ ในแผนไปปฏิบัติซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีการจัดสรรคน เงิน และวัสดุให้กับแต่ละโครงการ รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาของโครงการด้วย อีกขั้นตอนหนึ่งคือการใช้วิธีการทางการบริหาร เช่น การมอบอำนาจ การประสานงาน การให้คำปรึกษา การมอบหมายความรับผิดชอบ และการกำหนดวิธีส่งผลกลับคืน และขั้นตอนสุดท้าย คือ การควบคุมการปฏิบัติงาน กรมสามัญศึกษา (2538 ข : 21) การดำเนินการตามแผนเป็นขั้นตอนที่หมวดวิชาหรืองานนำเอางาน/โครงการที่ได้กำหนดไว้มาจัดดำเนินการตามขั้นตอนและกิจกรรมให้บังเกิดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งในการดำเนินการตามกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ มากบ้างน้อยบ้าง ตามสภาพของงาน/โครงการนั้น ดังนั้น จึงควรมีการจัดระบบการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน/โครงการให้ชัดเจน

จากความหมายการปฏิบัติงานตามแผนที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องปฏิบัติแปดขั้นตอนคือ การจัดทำปฏิทิน แจ้งกำหนดการขอใช้งบประมาณและดำเนินการการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานและกราฟแสดงร้อยละของแผนงาน การขออนุญาตใช้เงินตามงานโครงการ การขออนุญาตใช้เงินสำรองจ่าย การขอเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดทำแผนภูมิแสดงการใช้งบประมาณของแต่ละฝ่าย หมวดวิชาและงาน การควบคุมติดตามการปฏิบัติงานตามแผน และการประชุมทบทวนงาน และเป็นที่เข้าใจว่า การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

จังหวัดสงขลา ก็เช่นเดียวกัน จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ต้องร่วมกันปฏิบัติตามแผนให้ครบทุกขั้นตอน คือ (กรมสามัญศึกษา. 2538)

1. งานแผนงานจัดทำปฏิทินแจ้งกำหนดการขอใช้งบประมาณและการดำเนินงาน

ปัญหาที่มักเกิดขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ ภาวะทางการเงินไม่แน่นอน บางช่วงเวลาอาจมีเงินไม่เพียงพอกับการขอใช้เงินตามงาน/โครงการ งานแผนงานจึงควรประสานงานกับงานการเงินของโรงเรียนอยู่ตลอดเวลา โดยอาจจัดทำป้ายแสดงภาวะการเงินของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันไว้ที่ห้องแผนงานหรือห้องธุรการก็ได้ เมื่อเห็นว่าภาวะการเงินของโรงเรียนมีเงินสนับสนุนงาน/โครงการเพียงพอ ก็แจ้งให้มีการใช้เงินตามระยะเวลาของแต่ละงาน/โครงการ โดยมีป้ายแสดงงาน/โครงการที่อนุญาตให้มีการขอใช้เงินในช่วงเวลานั้นไว้ที่หน้าห้องแผนงาน (ควรแจ้งล่วงหน้าก่อนถึงเวลาใช้เงินเล็กน้อย) ขณะเดียวกันควรใช้ป้ายเดียวกันแจ้งกำหนดการดำเนินงานของงาน/โครงการต่าง ๆ ด้วย

2. ฝ่าย/หมวดวิชา/งานจัดทำปฏิทินงานและกราฟแสดงร้อยละของแผนงาน

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่าย/หมวดวิชา/งาน ควรจัดหาสิ่งต่อไปนี้

2.1 ฝ่ายแต่ละฝ่ายโดยคณะกรรมการประสานแผนและข้อมูลจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน/โครงการ รวมทั้งฝ่าย

2.2 หมวดวิชาและงาน จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานและกราฟแสดงร้อยละของผลงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

การจัดทำปฏิทินงาน จะแสดงให้ทราบถึงกำหนดเวลาในการดำเนินการและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งสัญลักษณ์แสดงให้ทราบว่างาน/โครงการนั้นปฏิบัติเสร็จสิ้นหรือยัง

สำหรับกราฟแสดงร้อยละของผลงาน จะแสดงให้ทราบว่า งาน/โครงการต่าง ๆ ดำเนินการมาถึงช่วงเวลาใด และได้ร้อยละของงานสูงหรือต่ำกว่าเป้าหมาย

3. การขออนุญาตใช้เงินตามงาน/โครงการ

หมวดวิชาหรืองาน เมื่อใกล้ถึงกำหนดการใช้งบประมาณ และงานแผนงานได้แจ้งให้มีการขอใช้เงินแล้ว ให้ขอใช้เงินตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ บันทึกการขออนุญาตใช้เงิน พร้อมแนบงาน/โครงการ และรายการขอจัดซื้อ จัดจ้าง เสนอให้หัวหน้าหมวดวิชาหรืองานลงความเห็น แล้วนำส่งงานแผนงาน

3.2 หัวหน้างานแผนงานตรวจสอบรายการที่จัดซื้อหรือจัดจ้างและงบประมาณที่ขอจัดซื้อจัดจ้าง เมื่อเห็นว่าตรงกับรายการจ่ายที่ได้ประมาณการไว้ก็ลงความเห็นเสนอผู้บริหาร

3.3 เมื่อผู้บริหารอนุมัติแล้ว งานแผนงานบันทึกจำนวนเงินที่ขอใช้ลงในบัญชีควบคุมการใช้เงินของแต่ละงาน/โครงการ ทั้งของหมวดวิชา/งาน และของแผนงาน พร้อมบันทึกจำนวนเงินลงในบัญชีควบคุมการใช้งบประมาณรวมของแต่ละหมวดวิชางาน เพื่อควบคุมการใช้งบประมาณตามแผน และการแสดงการใช้งบประมาณในแผนภูมิแสดงการใช้งบประมาณของแต่ละหมวดวิชา/งาน แล้วส่งงาน/โครงการ ให้กับงานการเงินของโรงเรียน เพื่อเตรียมการจ่ายเงินตามงาน/โครงการให้กับหมวดวิชาหรืองาน

3.4 ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ หรือพัสดุหมวดวิชา/งาน ขอเบิกจ่ายเงินตามระเบียบของทางราชการต่อไป

4. การขออนุญาตใช้เงินสำรอง

แต่ละปีการศึกษา โรงเรียนจะจัดสรรงบประมาณไว้ส่วนหนึ่งเป็นเงินสำรองประมาณ 10 - 20 % ของรายรับทั้งหมด เพื่อใช้เป็นค่าสาธารณูปโภค การใช้สอยและการสนับสนุนงาน/โครงการเร่งด่วน หรือมีความจำเป็นต้องดำเนินการ ได้แก่

1. โครงการที่หน่วยเหนือ เช่น กรมสามัญศึกษา หรือเขตการศึกษากำหนดให้มีการดำเนินการในระหว่างปีการศึกษา โดยที่โรงเรียนไม่ทราบล่วงหน้า และไม่ได้จัดทำแผนงาน/โครงการไว้

2. งาน/โครงการที่โรงเรียนจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน เพื่อแก้ไขปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้น

3. งาน/โครงการที่ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน และจำเป็นจะต้องดำเนินงานให้เสร็จสิ้น มิเช่นนั้นอาจเกิดผลเสียหายแก่ส่วนรวม

เมื่อเกิดความจำเป็นตามลักษณะที่กล่าวมา หน่วยงานที่รับผิดชอบงาน/โครงการจะต้องขอใช้เงินสำรอง โดยใช้แบบบันทึกข้อความขออนุญาตใช้เงินสำรอง โดยเสนอตามลำดับดังนี้

1. ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ บันทึกขออนุญาตใช้เงินสำรองโดยแนบงาน/โครงการใหม่ หรืองาน/โครงการเดิม แล้วแต่กรณี เสนอหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้างานลงความเห็นแล้วเสนอให้หัวหน้าฝ่ายรับพิจารณา

2. หัวหน้าฝ่ายพิจารณาความจำเป็นและความเหมาะสม แล้วลงความเห็นส่งต่อให้งานแผนงานตรวจสอบความเหมาะสมของโครงการ

3. หัวหน้างานแผนงานพิจารณาเสนอผู้บริหารพิจารณา

4. ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ ไม่อนุมัติ หรือให้ปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์แล้วแต่กรณี

5. การขอเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติการ

ในระหว่างการศึกษา อาจมีโครงการบางโครงการที่มีปัญหาอุปสรรคอย่างมาก ไม่สามารถดำเนินการได้ หมวดวิชาหรืองานอาจขอเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติการเป็นโครงการใหม่เสนอตามลำดับเช่นเดียวกับการขอใช้เงินสำรอง พร้อมทั้งแนบโครงการที่จะจัดใหม่เพื่อขออนุมัติโครงการด้วย เมื่อได้รับอนุมัติโครงการแล้วจึงดำเนินการตามขั้นตอนของโครงการ

6. งานแผนงานจัดทำแผนภูมิแสดงการใช้งบประมาณของแต่ละฝ่าย/หมวดวิชา/งาน

การจัดทำแผนภูมิแสดงการใช้งบประมาณ จะทำให้ทราบว่าฝ่าย/หมวดวิชา/งานต่าง ๆ ได้ใช้งบประมาณรวมของแต่ละฝ่าย/หมวดวิชา/งานเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้นเท่าไร และเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร จะเหลืองบประมาณที่ยังไม่ได้ใช้จ่ายเป็นจำนวนเงินเท่าไร ซึ่งเมื่อรวมทุกฝ่ายแล้วจะทำให้ทราบว่า ขณะนั้นการใช้จ่ายเงินของโรงเรียนเป็นร้อยละเท่าไรของเงินที่ได้รับการจัดสรรทั้งหมด

7. การควบคุมติดตามการปฏิบัติงานตามแผน

หน้าที่ควบคุมติดตามการดำเนินงาน เป็นหน้าที่โดยตรงที่หัวหน้าฝ่าย/หมวดวิชา/งานจะต้องติดตามควบคุมดูแล ให้กำลังใจให้บุคลากรในฝ่าย/หมวดวิชา/งานดำเนินงาน/

โครงการ ให้บังเกิดผลตามงาน/โครงการ ดังนั้นฝ่าย/หมวดวิชา/งานต่าง ๆ จะต้องมีแผนการควบคุมติดตามงานเป็นระยะ โดยอาศัยการพิจารณาจากปฏิทินปฏิบัติงานของฝ่าย/หมวดวิชา/งานของตนว่า ขณะนี้งาน/โครงการใดควรจะดำเนินกิจกรรมในขั้นใดและควรมีผลงานใดปรากฏออกมาบ้าง

8. การประชุมทบทวนงาน

คณะกรรมการทั้งสามชุด ควรมีการประชุมทบทวนงานเป็นระยะตามความเหมาะสม โดยมีสาระสำคัญของการประชุมดังนี้

8.1 คณะกรรมการแผนงาน (งานแผนงาน) ประชุมพิจารณาความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคที่ได้รับทราบจากการควบคุมติดตามการดำเนินงานตามแผน หากมีเรื่องใดควรแจ้งให้ฝ่าย/หมวดวิชา/งาน ได้รับทราบ ควรเสนอความเห็นไปยังหัวหน้าฝ่าย/หมวดวิชา/งาน และรายงานให้ผู้บริหารในฐานะประธานคณะกรรมการนโยบายและแผนรับทราบมติของที่ประชุมคณะกรรมการแผนงาน

8.2 คณะกรรมการประสานแผน และข้อมูลของแต่ละฝ่าย ประชุมปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคของงาน/โครงการ ในฝ่ายและร่วมกันหาแนวทางแก้ไขและรายงานให้ผู้บริหารรับทราบมติของที่ประชุม

8.3 คณะกรรมการนโยบายและแผน ประชุมพิจารณาผลการรายงานของคณะกรรมการแผนงานและคณะกรรมการประสานแผนและข้อมูล เพื่อหาแนวทางแก้ไขและหาทางช่วยเหลือเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ในขั้นปฏิบัติตามแผน ผู้บริหารและครูอาจารย์ควรร่วมกันปฏิบัติงานตามแผน คือ การจัดทำปฏิทินแจ้งกำหนดการขอใช้งบประมาณและการดำเนินงาน การขออนุญาตใช้เงินตามโครงการ การขออนุญาตใช้เงินสำรอง การขอเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนฎีกาการใช้งบประมาณ การควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน และการประชุมทบทวนงาน

<u>การติดตามประเมินผล</u>

การติดตามประเมินผล คือ การประเมินผลงานและโครงการ และรวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี (กรมสามัญศึกษา. 2538 ข : 4) การติดตามประเมินผลรวมถึงการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามแผน และการตรวจสอบว่าการปฏิบัติตามแผนประสบผล

สำเร็จมากน้อยเพียงใด (เทียนฉาย กีระนันท์. 2530 : 182) สำหรับ อุทัย บุญประเสริฐ (2537 : 56) ให้คำนิยามการติดตามประเมินผลว่า คือ การติดตาม ดูแลการปฏิบัติและดูผลทางด้านการปฏิบัติว่าสอดคล้องกับการที่ได้กำหนดไว้ในแผนเพียงใด สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2529 : 7) อธิบายว่า การติดตามประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน รวมถึงการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานว่ามีมากน้อยเพียงใด และ รอบบินส์ (อนันต์ เกตุวงศ์. 2530 : 555 ; อ้างอิงมาจาก Robbins. 1976 : 413) สรุปไว้ว่า การติดตามประเมินผล คือ กระบวนการดูแลและติดตามเพื่อทราบว่า หน่วยงานและองค์การได้รับและนำทรัพยากรที่ได้รับการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญ เพราะสามารถประเมินค่าการปฏิบัติงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพียงใด ปัญหาขัดข้อง ปัญหาพัฒนา มีอะไรที่ควรปรับปรุงแก้ไข

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 : 10) สรุปขั้นการติดตามประเมินผลไว้ดังนี้

1. ควรมีการติดตามและตรวจสอบอยู่เสมอ ในระหว่างปฏิบัติหรือจบขั้นตอนแต่ละขั้นตอน เพื่อพิจารณาผลงานว่าตรงตามที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่

2. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ขั้นเตรียมการก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างปฏิบัติงาน และเมื่อสิ้นสุดโครงการ

3. รายงานความก้าวหน้าของโครงการให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

ประพิศ นามกร (2525 : 29) เสนอแนะไว้ว่า ขั้นติดตามประเมินผลหลายประการ ได้แก่

1. ประเมินเป็นระยะ ๆ ตามแผนการติดตาม ควบคุม และตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานตามแผน ทั้งนี้เพื่อประเมินดูวิธีการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นควบคู่กันไป วิธีใช้ประเมินอาจจะมีหลายวิธี เช่น

1.1 การตรวจสอบ ณ สถานที่ปฏิบัติงาน

1.2 ให้รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะจะโดยทางวาจาหรือลายลักษณ์อักษรก็ได้ ตามความเหมาะสม

1.3 การประชุมการประสานงานและติดตามผลในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

2. ประเมินเมื่อการปฏิบัติงานตามแผนได้เสร็จสิ้นลงแล้ว อาจจะทำได้โดย

2.1 ให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานผล

2.2 ตั้งเจ้าหน้าที่ประเมินโดยเฉพาะ

3. รายงานผลในการปฏิบัติงาน ให้ผู้รับผิดชอบตามลำดับทราบ

4. จัดเป็นเอกสารรายงานผลการปฏิบัติ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้ที่สนใจและผู้เกี่ยวข้องทราบ และเก็บไว้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

ในตอนสุดท้ายเป็นการตรวจสอบ และประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน หากผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นที่น่าพอใจตามเป้าหมาย ก็จะต้องมีการตรวจสอบถึงรายละเอียดต่าง ๆ และจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยอาศัยข้อผิดพลาดที่เกิดจากระบบและข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้น

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536 : 86) อธิบายว่า การติดตามประเมินผลมีขั้นตอนดังนี้คือ ขั้นแรกเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการติดตามทั้งระหว่างปฏิบัติงานตามโครงการในแต่ละขั้นตอนสิ้นสุดลงและเมื่อปฏิบัติงานสิ้นสุดทั้งโครงการ หรือประเมินผลเมื่อสิ้นภาคเรียนที่ 1 และประเมินผลสิ้นปีการศึกษา ขั้นตอนที่สอง การรายงานความคืบหน้าของโครงการและกิจกรรม รวมทั้งผลที่ได้รับจากการที่โครงการบรรลุหรือไม่บรรลุตามเป้าหมาย และขั้นตอนสุดท้ายคือ การประชุมวิเคราะห์ปรับปรุงข้อบกพร่องบางประการและนำไปดำเนินการจัดทำแผนใหม่ในปีต่อไป ไพรัช เตชะรินทร์ (มนตรี วีระพงษ์, 2533 : 17 ; อ้างอิงมาจาก ไพรัช เตชะรินทร์, 2527 : 189 - 190) แบ่งขั้นตอนการติดตามประเมินผลเป็นห้าขั้นตอน คือ การกำหนดมาตรการติดตามประเมินผล การมอบหมายการติดตามประเมินผลให้องค์กรที่รับผิดชอบ การสร้างเครื่องมือและกำหนดระยะเวลาติดตามผล การดำเนินการติดตามประเมินผล และการเสนอรายงานเพื่อปรับปรุงแผนงานและโครงการ

กรมสามัญศึกษา (2538 ข : 24 - 25) กำหนดให้ทำเป็นสามขั้นตอน คือ การประเมินผลก่อนการดำเนินการ การประเมินผลระหว่างดำเนินการ และการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการ แล้วจึงรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี

จากข้อมูลการติดตามประเมินผลดังกล่าว เป็นที่เข้าใจว่าการติดตามประเมินผลจำเป็นจะต้องทำในสามขั้นตอน คือ การประเมินผลก่อนการดำเนินการ การประเมินผลระหว่างการดำเนินการ และการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการ แล้วจึงจะรายงานผลการปฏิบัติการประจำปีให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และเป็นที่เข้าใจว่า การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ก็เช่นเดียวกัน จำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ครูมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลให้ครบทั้ง 3 ขั้นตอน คือ (กรมสามัญศึกษา. 2538)

1. การประเมินผลก่อนดำเนินการ

การประเมินผลก่อนดำเนินการ คือ การร่วมกันประเมินร่างโครงการหรือการวิเคราะห์โครงการซึ่งได้กล่าวถึงไว้แล้วในขั้นการวิเคราะห์โครงการ

2. การประเมินผลระหว่างดำเนินการ

การประเมินผลระหว่างดำเนินการเป็นการร่วมกันประเมินเพื่อตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของงาน/โครงการต่าง ๆ ในระหว่างดำเนินงาน/โครงการ เพื่อหาทางช่วยเหลือหมวดวิชาหรืองานในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น การประเมินผลระหว่างดำเนินการ อาจดำเนินการโดยการร่วมกันให้ข้อมูลความก้าวหน้า การร่วมกันนิเทศ ร่วมกันตรวจสอบผลการดำเนินการเป็นระยะ ๆ ฯลฯ

3. ประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการ

การประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงาน เป็นการประเมินผลรวมของงาน/โครงการ เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ของแต่ละงาน/โครงการ การประเมินผลควรประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการใหม่ ๆ ไม่ควรทิ้งระยะไว้นานเกินไป งานแผนงานอาจจัดทำปฏิทินการประเมินไว้ล่วงหน้า และควรแจ้งกำหนดการประเมินให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการได้ทราบล่วงหน้าด้วยการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงาน ซึ่งอาจมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการตามความเหมาะสมการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี

การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเป็นการรายงานผลที่ได้จากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี อาจดำเนินการโดย

1. การประชุมสัมมนาผลการปฏิบัติงานประจำปี
2. จัดทำเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี

สรุปได้ว่า ขั้นติดตามประเมินผล ผู้บริหารและครูอาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประเมินผลก่อนการดำเนินการ การประเมินผลระหว่างการดำเนินการ การประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการ และการรายงานผลการปฏิบัติงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ผลงานวิจัยที่นำมาเสนอเพื่อพิจารณาประกอบเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการของผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

สุนีย์ จันทนานุวัฒน์ (2530 : 101 – 105) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ขั้นก่อนการวางแผนโรงเรียนยังไม่มีการตั้งหน่วยงานวางแผน แต่มีการจัดระบบข้อมูล การเตรียมบุคลากร และกำหนดปฏิทินงานในการวางแผน

2. ขั้นการวางแผน มีการศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย ให้หัวหน้าหมวด/งานจัดทำร่างโครงการแล้วเสนอพิจารณาคัดเลือกความสำคัญและความเป็นไปได้ มีการจัดสรรงบประมาณตามสัดส่วนที่กรมกำหนดและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน

3. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติมีการเตรียมบุคลากร และมีการนิเทศให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาอุปสรรค

4. ขั้นประเมินผล มีการติดตามประเมินผลเมื่อสิ้นสุดงาน/โครงการ และรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ

นอกจากนี้ได้ศึกษาปัญหาในการวางแผนพบว่า ขั้นก่อนการวางแผนมีปัญหาระดับมาก ขั้นการวางแผนมีปัญหาในระดับปานกลาง ขั้นนำแผนงานไปปฏิบัติมีปัญหาในระดับปานกลาง และขั้นประเมินผลมีปัญหาในระดับมาก

ประพิศ นามกร (2525 : จ) ได้ศึกษาระบบการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ พบว่า ในปัจจุบันการวางแผนในวิทยาลัยครู แผนงานของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ของ

วิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี การดำเนินการวางแผนตามกระบวนการวางแผนสามขั้นตอน คือ การจัดทำแผน การนำแผนไปใช้ และการประเมินผล พบว่า การประเมินผลยังจัดทำน้อยมากและผู้ที่ประเมินผลส่วนใหญ่ได้แก่ เจ้าของโครงการ ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนที่สำคัญ คือ ขาดทิศทาง นโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน ขาดหน่วยงานที่มีความเหมาะสมและปัญหาในรายละเอียดเกี่ยวกับการวางแผนที่อยู่ในเกณฑ์ขั้นมาก และมากที่สุด ศักดิ์ชัย ปัญหา (2528 : 51 – 57) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการครูจำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์และขนาดของโรงเรียน มีทัศนะต่อกระบวนการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียน ด้านการจัดทำแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน และประเมินผลตามแผน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และยังพบว่า ทัศนะของครูและผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ต่อกระบวนการวางแผนทั้งสามด้าน

ประสิทธิ์ พุ่มจำปา (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและหัวหน้างานแผนงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานแผนงานโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน มีทัศนะต่อปัญหาการดำเนินงานการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนทั้งสี่ด้าน คือ ด้านการเตรียมวางแผน ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน และด้านการประเมินผลทั้งสี่ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนไม่ต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีทัศนะต่อปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการแตกต่างกันเฉพาะในด้านการประเมินผลเพียงด้านเดียว ที่ระดับนัยสำคัญ .05

2. หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนที่มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งต่างกันมีทัศนะต่อปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนไม่แตกต่างกัน และหัวหน้างานแผนงานโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการดำเนินการวางแผน

ปฏิบัติการโรงเรียนไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีทัศนะต่อปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติแตกต่างกันเฉพาะในด้านการประเมินผลเพียงด้านเดียวที่ระดับนัยสำคัญ .05

ทรงเกียรติ พืชมงคล (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ก่อนการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารและครูอาจารย์ที่มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งสามขั้นตอน อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอนก็พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกขั้นตอน

2. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี ระหว่าง 5 - 10 ปี และสูงกว่า 10 ปี มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีทั้งสามขั้นตอน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีทัศนะต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีทั้งสามขั้นตอน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่าในขั้นตอนการจัดทำแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดกลาง มีทัศนะว่ามีปัญหามากกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก และผู้บริหารที่ปฏิบัติในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่มีทัศนะว่ามีปัญหามากกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก

4. ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีทั้งสามขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี มีทัศนะว่า มีปัญหามากกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งระหว่าง 5 - 10 ปีและสูงกว่า 10 ปี ตามลำดับ

5. ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีทัศนะต่อปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีทั้งสามขั้นตอน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายขั้นตอนพบว่า ในขั้นตอนการประเมินผลงานตามแผน

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดกลาง มีทัศนะว่ามีปัญหามากกว่าครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

มนตรี วีระพงษ์ (2532 : 1) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ก่อนการดำเนินงาน ส่วนใหญ่โรงเรียนได้จัดให้มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานในระดับโรงเรียนและฝ่าย มีการมอบหมายงานให้หมวดวิชาและฝ่ายโดยระบุชื่อไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบแผน มีการเตรียมบุคลากรโดยชี้แจงให้เข้าใจการปฏิบัติงานตามแผน ให้ผู้ช่วยบริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีส่วนร่วมในการกำหนดงาน/โครงการ และการประเมินผล มีการเตรียมงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และจัดเวลาให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกัน และมีการประสานงานให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงาน เมื่อถึงกำหนดเวลาโดยหัวหน้าแผนงาน ในขณะดำเนินงานตามแผน มีการนิเทศงานโดยผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ มีการกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงานสิ้นสุดทุกภาคเรียน โดยใช้การสังเกตการปฏิบัติงาน และการรายงาน และมีการแก้ปัญหาและปรับแผนโดยการประชุมปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้อง

2. ปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ ในภาพรวมมีปัญหาในระดับน้อยทุกขั้นตอน ยกเว้นขั้นนิเทศงานมีปัญหาในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายข้อ มีปัญหาในระดับน้อยทุกข้อ ยกเว้นปัญหาบุคลากรไม่มีเวลาปฏิบัติงานร่วมกันเพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการนิเทศงาน และผู้ปฏิบัติขาดความรับผิดชอบในการรายงานผลการปฏิบัติงานมีปัญหาในระดับปานกลาง

ประเสริฐ โต๊ะขา (2535 : 155) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ไม่แตกต่างกัน

3. ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

4. ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

5. ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

6. ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูอาจารย์ ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาต่างกัน โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน แต่ด้านการประเมินผลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7. ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8. ปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูอาจารย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

<u>งานวิจัยต่างประเทศ</u>

ลันด์ควิสท์ (Lundsquist. 1982 : 4321) ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนมัธยมศึกษาชานเมืองชิคาโก พบว่า ในกระบวนการวางแผนผู้บริหารมักยึดตัวเองเป็นใหญ่ในการวิเคราะห์ปัญหา ขั้นการค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหามีหลักฐานน้อยมาก ว่าได้มีการหาทางเลือกหลาย ๆ ทาง เนื่องจากไม่มีการหาทางเลือกไว้หลายทาง การวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือกจึงคำนึงถึงด้านการเงิน เวลา และระเบียบต่าง ๆ การหาทางเลือกตามที่แผนที่จะปฏิบัติจะไม่มีแบบแผน การประเมินผลใช้ความคิดของตนเองเท่านั้น

อะคินซันยา (Akinsanya. 1973 : 6282 - A) ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาของครูในคารอส ประเทศไนจีเรีย ตามทัศนะของนักการมัธยมศึกษาผลการวิจัยพบว่า นักการมัธยมศึกษาต้องการให้ครูใหญ่ใช้แผนประเมินและนิเทศแผนงาน

วางแผนงานบริหาร วางแผนการอบรมบุคลากร และวางแผนสัมพันธ์กับชุมชน ทั้งปฏิบัติตามแผนด้วย ครูผู้สอนก็ควรพัฒนาหลักสูตรและการสอน สมาคมครูแห่งไนจีเรียควรจะจัดอบรมบุคลากร วางมาตรฐานวิชาชีพครู วางข้อกำหนดการปฏิบัติงาน และเงินเดือน แนะนำและประเมินผลแผนการศึกษา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่าครูควรมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาโดยเข้าร่วมในกรรมการวางแผนเพื่อเป็นตัวเชื่อมระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

วอร์เรน (Warren. 1974 : 3561 - A) ได้วิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการ พบว่า คณะครูควรมีส่วนร่วมในการวางแผน และเสนอวิธีการเพื่อส่งเสริมครูประจำการด้วย พร้อมทั้งกำหนดโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้

ชูสเตอร์ (Schuster. 1987 : 277 - A) ได้ทำการศึกษากระบวนการวางแผนระยะยาวในโรงเรียนประจำท้องถิ่นของอาร์ชดิโอซีเซ ชิคาโก เป็นการศึกษาว่า มีปัญหาอะไรในการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า การวางแผน จะได้ผลก็ต่อเมื่อเวลาได้ถูกใช้ไปตามแผนจริง คณะผู้วางแผนเลือกแผนอย่างระมัดระวัง มีที่ปรึกษา ดำเนินขั้นตอนตามกระบวนการวางแผนและเมื่อภาวะผู้นำใช้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยเสนอแนะว่า ควรมีสำนักงานการบริหารบุคคลเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียน

จากการศึกษางานวิจัย พอสรุปได้ว่า การดำเนินการวางแผนสี่ด้าน ได้แก่ ด้านการเตรียมการวางแผน ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน และด้านการประเมินผล ต่างก็มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการวางแผนของผู้บริหารและหัวหน้างานแผนงานของโรงเรียน แต่การวางแผนของโรงเรียนเป็นงานที่ประสบปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นปัญหา ซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่โรงเรียนไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนอย่างจริงจัง ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานแผนงานโรงเรียนอาจเห็นความสำคัญของการดำเนินการวางแผนไม่เท่ากัน ขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติ คือ ครูอาจารย์ ทำให้เกิดปัญหาในการวางแผนปฏิบัติตามขั้นตอนมากบ้างน้อยบ้างตามความรู้ความเข้าใจในเรื่องของแผน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า หากผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงและแก้ไขปัญหาด้านการวางแผนอย่างจริงจังและด้วยความเข้าใจแล้ว จะทำให้การดำเนินการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

# บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ซึ่งในบทนี้ได้กล่าวถึงสาระสำคัญเกี่ยวกับ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล วิธีสร้างเครื่องมือ วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

<u>ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง</u>

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ปีการศึกษา 2539 จำนวน 2,625 คน กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างโดยเปรียบเทียบจากตารางของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 335 คน แล้วสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ตามขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการสอนของครูอาจารย์ ต่อจากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) โดยใช้ตารางเลขสุ่ม (table of the random numbers) ตามลำดับ

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

| ตัวแปร | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|---|---|---|
| ประสบการณ์ในการสอน | | |
| ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี | 762 | 97 |
| ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป | 1,863 | 238 |
| รวม | 2,625 | 335 |
| ขนาดของโรงเรียน | | |
| ขนาดเล็ก | 970 | 124 |
| ขนาดใหญ่ | 1,655 | 211 |
| รวม | 2,625 | 335 |

**เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล**

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้า เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับจากแบบสอบถามของผู้วิจัยท่านอื่น และแก้ไขใหม่โดยศึกษาแนวคิดจากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (check-list) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ในการสอนของครูอาจารย์ ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน และวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร ในองค์ประกอบสี่ขั้นตอน คือ การเตรียมการวางแผน การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลตามแผน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

<u>วิธีสร้างเครื่องมือ</u>

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยปรับปรุงจากแบบสอบถามของผู้วิจัยท่านอื่น และศึกษาจากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับขั้นต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับทฤษฎีทางด้านการวางแผน จากตำรา เอกสาร รายงานผลการวิจัย และข้อเขียนเกี่ยวกับการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการ คือ ด้านการเตรียมการวางแผน ด้านการจัดทำแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน และด้านการประเมินผลตามแผน เพื่อทราบโครงสร้างและเนื้อหาต่าง ๆ ในการออกแบบเครื่องมือที่จะใช้เก็บข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัยเรื่องนี้

2. ศึกษางานวิจัยที่มีโครงสร้างและเนื้อหาสอดคล้องกับการวิจัยเรื่องนี้ เพื่อทราบรูปแบบของเครื่องมือ วิธีสร้างเครื่องมือ และรายละเอียดของเครื่องมือ โดยศึกษางานวิจัยของ มานิตย์ สิทธิราช (2532 : 133 - 154) ทรงเกียรติ พืชมงคล (2533 : 182 - 192) ประสิทธิ์ พุ่มจำปา (2536 : 128 - 137) วันทนีย์ สวาสดิ์ธรรม (2540 : ภาคผนวก) อรวรรณ รูปสูง (2535 : ภาคผนวก) เชียร ศรีเรือง (2535 : ภาคผนวก) และ บุญส่ง สุทธิพงศ์ (2538 : 146 - 151) เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงสมบูรณ์แล้วจัดพิมพ์และนำไปทดลองใช้ (try-out) ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

8. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากการทดลองใช้ทุกฉบับ โดยคัดเลือกเฉพาะที่สมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนและหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coeffecient) ปรากฏว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งแบบเท่ากับ .9775 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สูง แล้วดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างต่อไป

<u>วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล</u>

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ ถึงผู้อำนวยการสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา เพื่อขอความร่วมมือในการออกหนังสือแบบสอบถามไปยังครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา โดยผ่านผู้บริหารโรงเรียน

2. สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา ออกหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ที่ได้รับการเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือให้ครูอาจารย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนตอบแบบสอบถาม และส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายในเวลาที่กำหนด

3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือนำส่งของสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ทางไปรษณีย์ ถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งซองปิดแสตมป์ จ่าหน้าซองถึงผู้วิจัย เพื่อส่งแบบสอบถามคืนตามเวลาที่กำหนด

4. สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้ส่งแบบสอบถามคืนตามกำหนด ผู้วิจัยได้ประสานงานทางวิทยุสื่อสารและโทรทัศน์ เพื่อขอความร่วมมือ แล้วนัดวันที่ผู้วิจัยจะไปรับแบบสอบถามด้วยตนเองที่โรงเรียนในช่วงเวลาที่กำหนดอีกครั้ง

5. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ส่งคืนและที่ได้รับด้วยตนเอง มาดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัยต่อไป

**วิธีจัดกระทำกับข้อมูล**

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดดำเนินการจัดกระทำข้อมูลดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อคัดเลือกเอาเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จัดหมวดหมู่ตามลักษณะของตัวแปร แล้วหาค่าร้อยละ

2. คำนวณหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของแบบสอบถามการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา เป็นรายข้อ รายด้าน และคำนวณหาค่าเฉลี่ยรวมทั้งสองด้านประกอบ

3. เกณฑ์การให้คะแนน

3.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ เพื่อนำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาค้นคว้า

3.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 กำหนดคะแนนเป็นมาตราส่วนประมาณค่าตามแนวคิดของ ไลเคิร์ต (Likert. 1976) แสดงระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ดังนี้

5 หมายถึง การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นการทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร แล้วนำคำตอบมาจำแนกตามความถี่ในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อประมวลผล

4. การประเมินการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ใช้เกณฑ์ประเมินความพึงพอใจ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของ เบสต์ (Best. 1977 : 174) คือ

ค่าเฉลี่ย 1.0000 - 2.3333 หมายถึง การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการฯ น้อย

ค่าเฉลี่ย 2.3334 - 3.6667 หมายถึง การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการฯ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.6668 - 5.0000 หมายถึง การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการฯ มาก

5. คำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อดูความกระจายของข้อมูลเป็นรายด้าน

6. ทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม โดยใช้ t-test

<u>สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล</u>

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ (statistical package for the social science / personal computer plus) ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติด้านสังคมศาสตร์ ได้ค่าสถิติดังต่อไปนี้

1. ค่าร้อยละ (percentage)
2. ค่าคะแนนเฉลี่ย (arithmetic mean)
3. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

4. ค่า t-test

5. ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coeffcient)

(ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2534 : 97 - 155)

# บทที่ 4

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการศึกษาค้นคว้าและแปลความหมายจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนจากกลุ่มตัวอย่าง โดยเสนอรายละเอียดตามลำดับ คือ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (sample)

$\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (arithmetic mean)

SD แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

t แทน ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานแบบที (t-distribution)

* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาจะเสนอผลการวิเคราะห์เป็นตอน ๆ ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏรายละเอียดตามตาราง 2 - 3

ตาราง 2 แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

| กลุ่มตัวอย่าง | ส่งไป | รับคืน | คิดเป็นร้อยละ | สมบูรณ์ | ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|---|
| ครูอาจารย์ | 355 | 333 | 99.40 | 333 | 100 |

จากตาราง 2 แสดงว่า แบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้ คือ จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปยังครูอาจารย์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 335 ชุด ได้รับคืน 333 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.40 เมื่อนำมาคัดเลือกเอาฉบับที่มีความสมบูรณ์แล้ว ได้แบบสอบถามจำนวน 333 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

ตาราง 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากครูอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรด้านประสบการณ์ในการสอน และขนาดโรงเรียน

| กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปร | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| ประสบการณ์ในการสอน | | |
| ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี | 96 | 28.8 |
| ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป | 237 | 71.2 |
| รวม | 333 | 100 |
| ขนาดของโรงเรียน | | |
| ขนาดเล็ก (1 - 1.499 คน) | 124 | 37.2 |
| ขนาดใหญ่ (1.500 คนขึ้นไป) | 209 | 62.8 |
| รวม | 333 | 100 |

จากตาราง 3 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวแปรต่าง ๆ เป็นดังนี้ ครูอาจารย์ทั้งหมด 333 คน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน แล้วพบว่า ประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี มี 96 คน ประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มี 237 คน (ร้อยละ 28.8 : 71.2) เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก 124 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ 209 คน (ร้อยละ 37.2 : 62.8)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

ตาราง 4 แสดงระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

| องค์ประกอบ | $\bar{X}$ | SD | ระดับการมีส่วนร่วม |
|---|---|---|---|
| 1. การมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน | 3.0387 | .900 | ปานกลาง |
| 2. การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน | 2.9741 | .899 | ปานกลาง |
| 3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน | 2.8577 | .872 | ปานกลาง |
| 4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล | 2.6447 | .903 | ปานกลาง |
| เฉลี่ย | 2.8788 | .832 | ปานกลาง |

จากตาราง 4 แสดงว่า ระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง (ดูรายละเอียดรายข้อภาคผนวก ค. ตาราง 8)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน

ตาราง 5 การเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการสอน

| การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการ | ประสบการณ์ในการสอน: ต่ำกว่า 10 ปี N = 96 $\bar{X}$ | SD | 10 ปีขึ้นไป N = 237 $\bar{X}$ | SD | t | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. การมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน | 3.0323 | .795 | 3.0414 | .941 | -.08 | .935 |
| 2. การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน | 3.0265 | .832 | 2.9528 | .926 | .68 | .499 |
| 3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน | 2.8906 | .770 | 2.8444 | .912 | .44 | .662 |
| 4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล | 2.7063 | .788 | 2.6198 | .947 | .85 | .394 |
| เฉลี่ย | 2.9139 | .725 | 2.8646 | .873 | .53 | .597 |

จากตาราง 5 แสดงว่า ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ทั้งโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 6 แสดงการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ตามตัวแปรขนาดของโรงเรียน

| การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการ | ขนาดโรงเรียน ขนาดเล็ก N = 124 $\bar{X}$ | SD | ขนาดใหญ่ N = 209 $\bar{X}$ | SD | t | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. การมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน | 3.2556 | .820 | 2.9100 | .923 | 3.44 | .001*** |
| 2. การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน | 3.2887 | .792 | 2.7873 | .909 | 5.10 | .000*** |
| 3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน | 3.0585 | .775 | 2.7386 | .906 | 3.28 | .001*** |
| 4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล | 2.8129 | .796 | 2.5450 | .950 | 2.76 | .006** |
| เฉลี่ย | 3.1040 | .720 | 2.7452 | .867 | 4.07 | .000*** |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตาราง 6 แสดงว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูอาจารย์โรงเรียนขนาดเล็กมีส่วนร่วมมากกว่าครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

ตาราง 7 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

| ลำดับที่ | ข้อเสนอแนะ | ความถี่ |
|---|---|---|
| | การมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน | |
| 1 | ควรให้ครูอาจารย์ทุกคนได้เข้าร่วมประชุมเพื่อทำความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผน | 36 |
| 2 | ควรให้ครูอาจารย์ได้ร่วมศึกษานโยบายของโรงเรียนและโรงเรียนควรชี้แจงนโยบายให้ชัดเจน | 33 |
| 3 | ควรให้แต่ละฝ่าย/หมวด/งานมีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนก่อนการวางแผน | 28 |
| 4 | ควรมีเวลาในการเตรียมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลในการเตรียมการวางแผน | 14 |
| 5 | ควรชี้แจงงบประมาณรายรับของโรงเรียนให้ชัดเจน | 11 |
| 6 | ควรศึกษาผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมาก่อนการวางแผน | 10 |
| 7 | ควรแยกแยะและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา | 7 |
| 8 | หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ควรเร่งส่งนโยบายในระดับสูงให้โรงเรียนได้ศึกษาก่อน | 6 |
| 9 | ควรจัดตั้งคณะกรรมการประสานงานและคณะกรรมการจัดทำแผน | 3 |
| 10 | ควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนแก่ครูอาจารย์ทุกคน | 2 |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ลำดับที่ | ข้อเสนอแนะ | ความถี่ |
|---|---|---|
| | การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน | |
| 1 | ควรให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผน | 46 |
| 2 | ควรจัดตั้งเป็นคณะกรรมการทำงาน | 24 |
| 3 | ควรให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา | 21 |
| 4 | ควรให้ครูอาจารย์ได้ร่วมจัดทำบฏิทินปฏิบัติงาน | 14 |
| 5 | ควรดำเนินการจัดทำแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว | 11 |
| 6 | งานหรือโครงการที่บรรจุไว้ในแผนจะต้องเป็นไปได้โดยรูปธรรม | 9 |
| 7 | ควรจัดทำเอกสารแผนปฏิบัติการอย่างเพียงพอให้เป็นคู่มือของครูอาจารย์ในการปฏิบัติงาน | 4 |
| | การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน | |
| 1 | ครูอาจารย์ควรปฏิบัติงานตามบฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ | 51 |
| 2 | ครูอาจารย์ต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผน | 23 |
| 3 | ครูอาจารย์ต้องรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ | 19 |
| 4 | ควรใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ | 17 |
| 5 | ควรจัดให้มีคณะกรรมการกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอตลอดปี | 15 |
| 6 | งาน/โครงการควรดำเนินไปตามแผน | 13 |
| 7 | ฝ่ายการเงิน/พัสดุควรอำนวยความสะดวกในด้านการเบิกจ่ายและวัสดุอุปกรณ์ | 11 |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ลำดับที่ | ข้อเสนอแนะ | ความถี่ |
|---|---|---|
| | การมีส่วนร่วมในการประเมินผล | |
| 1 | ควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้งเป็นระยะ ๆ | 48 |
| 2 | ควรนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป | 35 |
| 3 | ควรมีการประชุมจัดทำแบบประเมินผลหรือเครื่องมือประเมินผล | 21 |
| 4 | ควรให้มีกรรมการประเมินผลและรายงานให้ครูอาจารย์ทุกคนทราบอย่างต่อเนื่อง | 19 |
| 5 | ควรมีการสัมมนาผลการประเมินเพื่อให้ครูทราบปัญหาและวิธีแก้ไข | 18 |
| 6 | ควรให้ครูอาจารย์ที่เป็นเจ้าของโครงการได้ดำเนินการประเมินผลงานตนเอง | 10 |
| 7 | ควรประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน | 8 |
| 8 | ควรประเมินผลในแง่ของการลงทุนว่าคุ้มทุนหรือไม่ | 3 |

# บทที่ 5

## สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ในบทนี้ผู้วิจัยได้เสนอตามลำดับดังนี้คือ ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร ตามความเห็นของครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอน และปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน และเพื่อทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งถามครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ปีการศึกษา 2539 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 333 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากขอบเขตการปฏิบัติงานด้านการวางแผนโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา โดยมีองค์ประกอบสี่ด้าน คือ การมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน และการมีส่วนร่วมใน

การประเมินผล จำนวน 39 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อทราบข้อเสนอแนะจากครูอาจารย์ในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร แบบสอบถามนี้คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความเที่ยงตรงตามโครงสร้างดีแล้ว และได้นำไปทดลองใช้ (try-out) กับประชากรที่เป็นครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ซึ่งไม่ใช่ประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 คน แล้วนำไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น ผลปรากฏว่า ตอนที่ 2 มีค่าความเชื่อมั่น 0.9775

<u>การวิเคราะห์ข้อมูล</u>

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติจากเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC+ แบบสอบถามตอนที่ 1 หาจำนวนค่าร้อยละเพื่อทราบอัตราส่วนของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามลักษณะของตัวแปรอิสระ แบบสอบถามตอนที่ 2 หาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบ แล้วเปรียบเทียบตัวแปรต่าง ๆ ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ด้วยวิธีการทดสอบค่าที (t-est) ตอนที่ 3 ได้วิเคราะห์เนื้อหาจากข้อเสนอแนะการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา โดยนำมาจัดลำดับความถี่

<u>สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล</u>

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปตามความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าได้ดังนี้

ผลการศึกษาค้นคว้าตามความมุ่งหมายข้อที่ 1

ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ทั้งโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการศึกษาค้นคว้าตามความมุ่งหมายข้อที่ 2

1. ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ทั้งโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

2. ครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็กมีส่วนร่วมมากกว่าครูอาจารย์โรงเรียนขนาดใหญ่

ผลการศึกษาค้นคว้าตามความมุ่งหมายข้อที่ 3

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา สรุปเป็นรายองค์ประกอบ ที่สำคัญมีดังนี้

1. ด้านการมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน ครูอาจารย์เสนอแนะว่า ควรให้ครูอาจารย์ทุกคนได้เข้าร่วมประชุมเพื่อทำความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผน ควรให้ครูอาจารย์ได้ร่วมศึกษานโยบายของโรงเรียน และโรงเรียนควรชี้แจงนโยบายให้ชัดเจน ควรให้แต่ละฝ่าย/หมวด/งาน มีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนก่อนการวางแผน

2. ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ครูอาจารย์เสนอแนะว่า ควรให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผน ควรจัดตั้งเป็นคณะกรรมการทำงาน ควรให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

3. ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน ครูอาจารย์เสนอแนะว่า ครูอาจารย์ควรปฏิบัติงานตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ครูอาจารย์ต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผน ครูอาจารย์ต้องรายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

4. ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ครูอาจารย์เสนอแนะว่า ควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้งเป็นระยะ ๆ ควรนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป ควรมีการประชุมจัดทำแบบประเมินผลหรือเครื่องมือประเมินผล

<u>อภิปรายผล</u>

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา พบประเด็นที่น่าสนใจควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3 (2541 : 51) พบว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยใช้รูปแบบการบริหารเชิงระบบแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประสบผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ทรงเกียรติ ฟิชมงคล (2523 : บทคัดย่อ) พบว่า การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เชียร ศรีเรือง (2535 : บทคัดย่อ) พบว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนของศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 3 โดยส่วนรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ประเสริฐ โต๊ะขา (2535 : 155) พบว่า การวางแผนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และผลการวิจัยของ โชคชัย ไกรนรา (2525 : 39) พบว่า การจัดทำแผนงานทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อนำข้อเสนอแนะของครูอาจารย์จากแบบสอบถามปลายเปิดมาพิจารณาจะเห็นได้ว่า ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมยังไม่สามารถได้ร่วมประชุมเพื่อทำความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผนให้ครูอาจารย์ได้ร่วมกันศึกษานโยบายของโรงเรียน ครู

อาจารย์ในฝ่าย/หมวด/งานมีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนก่อนการวางแผน และได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ได้ร่วมกันจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผน การติดตามประเมินการปฏิบัติงาน เหล่านี้ครูอาจารย์ยังไม่สามารถร่วมดำเนินการอย่างเต็มที่

ทั้งนี้ น่าจะมาจากสาเหตุที่ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสงขลา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียนไม่มากนัก (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา. 2537 : 9) จึงไม่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนในระดับมาก ประกอบกับไม่เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและระบบบริหารโดยชัดแจ้ง ทำให้กระบวนการวางแผนในโรงเรียนขาดการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุวิมล นากเหล็ก (2535 : 58) ให้ความเห็นว่า ถ้าครูอาจารย์มีปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียน ย่อมเป็นอุปสรรคในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการวางแผนทุกกรณี ทั้งที่ในเรื่องนี้กรมสามัญศึกษาให้ความสำคัญในการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะให้ครูอาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งเชื่อว่าจะเป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ (บรรจง พงศ์ศาสตร์. 2536 : 94) และสอดคล้องกับ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา (2537 : 21) มีความเห็นว่า ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ครูอาจารย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารยิ่งกว่าทรัพยากรอื่น ๆ ลำพังผู้บริหารแม้จะมีความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงานมากเพียงใดก็ตาม ย่อมไม่สามารถดำเนินงานของโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้แต่เพียงลำพังคนเดียว การยอมรับซึ่งกันและกัน ความรู้สึกในการมีส่วนร่วม เป็นเจ้าของหน่วยงาน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง จะทำให้เกิดการประสานสัมพันธ์กันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยเหตุผลดังกล่าว น่าจะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา อยู่ในระดับปานกลาง

จึงน่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ถ้ากรมสามัญศึกษาได้ติดตามให้ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตามจุดเน้นในการจัดการ

ศึกษาว่าด้วยการให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผน และกรมสามัญศึกษาควรจัดพัฒนาบุคลากรที่เป็นครูอาจารย์ โดยการฝึกอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการวางแผนแบบมีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ให้มีความชำนาญ มีทัศนคติที่ดีต่อการวางแผนแบบมีส่วนร่วม และนำความรู้ต่าง ๆ มาถ่ายทอด ชักจูง โน้มน้าว ให้เพื่อนครูอาจารย์ในโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีมากขึ้น

2. เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน ผลปรากฏดังนี้

2.1 ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พวงเพ็ชร ตันวิวัทน์ (2534 : บทคัดย่อ) เสริมสุข สุวรรณกิจ (2531 : บทคัดย่อ) ภัทราพร ศิริโภคา (2535 : ข) พบว่า ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งที่ต่างกัน มีความเห็นในการปฏิบัติงานวางแผนของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ ศักดิ์ชัย ปัญหา (2528 : 56) พบว่า ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน เห็นว่า ผู้บริหารใช้กระบวนการวางแผนไม่แตกต่างกัน สำหรับ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3 (2541 : บทคัดย่อ) พบว่า ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารเชิงระบบ ตามความเห็นของครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน เห็นว่า ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารเชิงระบบโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลจากการที่ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารไม่แตกต่างกันนั้น น่าจะมาจากสาเหตุที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นให้โรงเรียนใช้ระบบการนิเทศภายใน ให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไข ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนากระบวนการทำงาน ให้โรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษาได้นำนโยบายการนิเทศภายในไปใช้พัฒนาโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ และ

บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3 (2538 : 69) ประกอบกับ กรมสามัญศึกษา (2538 : 117) ได้กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติภายใต้กรอบเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งการวางแผนงานวิชาการ งานปกครอง งานธุรการ งานบริการอาคารสถานที่ และการวางแผนงานโรงเรียนกับชุมชน โดยเน้นให้ครูอาจารย์ได้ร่วมมือกัน และ บรรจง พงศ์ศาสตร์ (2536 : 54) กล่าวไว้ว่า การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องผ่านการอบรมด้านการบริหารโรงเรียน และระหว่างที่ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารจะได้รับการอบรมพัฒนาเรื่องหลักการบริการอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 : 4) ได้ย้ำว่า ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องศึกษาและฝึกอบรมอยู่เสมอ จึงทำให้ผู้บริหารที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ๆ ประสบการณ์ไม่มากก็สามารถปฏิบัติงานได้ดีเช่นเดียวกัน ด้วยเหตุผลดังกล่าว น่าจะเป็นสาเหตุสำคัญที่ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ต่างกัน เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ไม่แตกต่างกัน

จึงน่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ที่จะพัฒนาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการปฏิบัติงานด้านการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร โดยเห็นว่า ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน จะไม่เป็นอุปสรรคในการให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารจัดให้ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันได้มีการพัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจเรื่องการมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดทำกรอบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

2.2 ครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็กมีส่วนร่วมมากกว่าครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ควง มุกสง (2534 : 114) พบว่า ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน เห็นผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานในขั้นปฏิบัติตามแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2541 : บทคัดย่อ)

พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความสำเร็จในการบริหารเชิงระบบแบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับ ประสิทธิ์ พุ่มจำปา (2536 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานการวางแผนด้านการประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีมากกว่าครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่

ทั้งนี้น่าจะเป็นเพราะเหตุว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีภาระงานที่ไม่เหมือนกัน ถึงแม้ว่า กรมสามัญศึกษา (2538 : 1) ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษา ตลอดจนการวางแผนงาน งานโครงการ ให้หน่วยงานในสังกัดและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมมือกันในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีขึ้นโดยโรงเรียนต้องถือปฏิบัติเหมือนกันทุกโรงเรียน แต่ด้วยเหตุที่ภาระงานของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความแตกต่างกัน คือ สามัญศึกษาจังหวัดสงขลา (2532 : 4) กล่าวว่า ลักษณะงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีภาระงานที่สลับซับซ้อนมากกว่างานในโรงเรียนขนาดเล็ก การบริหารงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการจัดโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนในภารกิจของบุคลากรระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการสอน กล่าวคือ ฝ่ายบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งการวางแผนปฏิบัติการ ดูแล กำกับ นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน อีกทั้งฝ่ายบริหารยังมีโอกาสเข้าอบรมสัมมนาทำให้ผู้บริหารมีความรู้ในหลักและกระบวนการบริหาร สามารถวางแผนการดำเนินงานได้ดี ส่วนครูอาจารย์มุ่งเน้นในเรื่องการเรียนการสอน และมีโอกาสที่จะเข้าอบรมสัมมนาเรื่องการวางแผนน้อย ดังนั้น บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการวางแผนในโรงเรียนขนาดใหญ่ จึงเป็นกลุ่มผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างานที่ได้รับมอบหมาย แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการวางแผน สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีบุคลากรจำนวนน้อย ครูอาจารย์หนึ่งคนมีภาระความรับผิดชอบงานหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งการเรียนการสอนและการวางแผนปฏิบัติการ ครูอาจารย์จึงมีความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์และมีส่วนร่วมในการวางแผนทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับ เสรี ลาชโรจน์ (2531 : 25) กล่าวว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีรายรับจากเงินบำรุงการศึกษาพอที่จะดำรงโรงเรียนได้ โดยไม่จำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์จากชุมชนมากนัก

ทั้งบุคลากรหลัก ก็มากพอที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนเป็นอิสระ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับความช่วยเหลือจนเกินไป ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในสภาพที่ต้องดิ้นรนช่วยเหลือตัวเองอย่างเต็มกำลัง ความทุรกันดาร และขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในท้องถิ่น ครูอาจารย์จึงต้องปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนั้นครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่จึงมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา แตกต่างกัน โดยครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็ก มีส่วนร่วมมากกว่าครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่

จึงน่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ที่จะพัฒนาครูอาจารย์ให้มีศักยภาพทั้งงานการเรียนการสอนและสนับสนุนงานบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะการวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะทำให้ครูเข้าใจถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ แนวการดำเนินงานและการติดตามประเมินผลของโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินเป็นไปอย่างเป็นเอกภาพ และสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

**ข้อเสนอแนะ**

1. ผู้บริหารควรให้ครูอาจารย์ทุกคนได้เข้าร่วมประชุม เพื่อทำความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผน
2. ผู้บริหารควรให้ครูอาจารย์ได้ร่วมศึกษานโยบาย สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนก่อนการวางแผน
3. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการเสนอบุคลากรเป็นคณะกรรมการวางแผนปฏิบัติการประจำปี
4. ผู้บริหารควรให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ และนำผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป
5. หน่วยงานระดับสูงควรเร่งรัดให้ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการจัดการศึกษาโดยใช้กระบวนการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม และกำหนดให้มีมาตรการการติดตามการวางแผนอย่างมีส่วนร่วมที่ชัดเจนและจริงจัง

6. หน่วยงานระดับสูงควรนำผลงานด้านวางแผนอย่างมีส่วนร่วมของผู้บริหารไปประกอบการพิจารณาให้ผู้บริหารดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

7. หน่วยงานระดับสูงควรนำการวางแผนอย่างมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการประกับคุณภาพการศึกษา

**ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป**

1. ควรศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ตามทัศนะของผู้บริหารเพื่อนำผลมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ควรศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนต่อการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

บรรณานุกรม

# บรรณานุกรม


กิติมา ปรีดีดิลก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์, 2532.

_____. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. คู่มือการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526.

_____. ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เล่ม 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2527.

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. "แนวคิดและวิธีการวางแผนการศึกษา," ชุดวิชาฝึกอบรมการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการในระดับจังหวัด. หน้า . พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : กองนโยบายและแผนการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2529.

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. การบริหารและการนิเทศภายในโรงเรียน. ปัตตานี : ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2536.

เชียร ศรีเรือง. การศึกษาการมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาชนบทของศึกษาธิการอำเภอเขตการศึกษา 2. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้, 2535. ถ่ายเอกสาร.

ดิลก บุญเรืองรอด. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2534.

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530.

ทรงเกียรติ พืชมงคล. การศึกษาปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. ถ่ายเอกสาร.

เทียนฉาย กีระนันทน์. แผน โครงการ และงบประมาณ อีกแนวทางหนึ่งสำหรับการจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

ธงชัย สันติวงศ์. การวางแผน. กรุงเทพฯ : เอเชียเพรส, 2531 ก.

_____. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2531 ข.

_____. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2537.

_____. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2536.

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์. เอกสารประกอบการบรรยายวิชา บห 511. สงขลา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. อัดสำเนา.

บรรจง พงศ์ศาสตร์. บันทึกกรมสามัญศึกษา 2536. กรุงเทพฯ : 2536.

บุญส่ง สุทธิพงศ์. การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้, 2538. ถ่ายเอกสาร.

ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2533.

_____. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2528.

ประพิศ นามกร. ระบบการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. อัดสำเนา.

ประสิทธิ์ พุ่มจำปา. ปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและหัวหน้างานแผนงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. ถ่ายเอกสาร.

ประเสริฐ โต๊ะขา. การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2535. ถ่ายเอกสาร.

พวงเพ็ชร ตันติวิวัทน์. ผลการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2534. ถ่ายเอกสาร.

ไพรัช เดชะรินทร์. การบริหารงานพัฒนาชนบท. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2524.

ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ. การบริหารโรงเรียน หลักการและแนวปฏิบัติ. ปัตตานี : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2528.

ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์. "การมีส่วนร่วมของประชาชน," ใน วารสารพัฒนาชุมชน. 27(2) : 24 : กุมภาพันธ์ 2531.

ภัทราพร ศิริโภคา. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 2. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2535. ถ่ายเอกสาร.

มนตรี วีระพงษ์. สภาพและปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.

มานิตย์ สิทธิราช. สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กรมสามัญศึกษา : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532. อัดสำเนา.

มาโนช กล้องเจริญ. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531. อัดสำเนา.

วันทนีย์ สวาสดิ์ธรรม. การศึกษาปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2540. ถ่ายเอกสาร.

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ชนิษฐาการพิมพ์, 2533.

วิศิลย์ โกมุทพงศ์. ปัญหาการวางแผนของโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อพัฒนาชนบท กลุ่มที่ 2 (มพช.2) ในเขตการศึกษา 12. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2533. ถ่ายเอกสาร.

วีระชัย เสมาภักดี. การวิเคราะห์ระบบงาน : เอกสารการสอน. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2532.

ศักดิ์ชัย ปัญหา. กระบวนการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528. อัดสำเนา.

ศิริชัย พงษ์วิชัย. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

สนั่น สุธากุล. การศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2530. อัดสำเนา.

สนานจิตร สุคนธทรัพย์. "กระบวนการวางแผน," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน หน่วยที่ 1 – 7. หน้า 53– 79. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2524.

สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : น้ำอักษรการพิมพ์, 2538.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

สมยศ นาวีการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : กรุงสยามการพิมพ์, 2522.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. การกำกับงานและการประเมินผลโครงการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2529.

สามัญศึกษา, กรม. การจัดวางแผนงานในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา, 2530 ก. อัดสำเนา.

สามัญศึกษา, กรม. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2538. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา, 2538 ก.

_____. คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด. ม.ป.ท., 2530 ข.

_____. บันทึกกรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2534. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2533.

_____. ระบบข้อมูลและการวางแผน : แนวคิดปฏิบัติในการจัดทำและแนวคิดแนวปฏิบัติในการนิเทศสำหรับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา, 2538 ข.

สามัญศึกษา, กรม. เขตการศึกษา 3. การบริหารเชิงระบบแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียน. สงขลา : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3, 2541.

_____. การศึกษาความพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา. สงขลา : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3, 2538.

สามัญศึกษาจังหวัดสงขลา, สำนักงาน. รายงานข้อมูลการดำเนินงานสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา. สงขลา : สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา, 2537.

สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1 – 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2528.

สุณีย์ จันพนานุวัฒน์. การศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. อัดสำเนา.

สุเมธ เดียวอิศเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบางแสน, 2527.

เสริมสุข สุวรรณกิจ. กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531. ถ่ายเอกสาร.

เสรี ลาชโรจน์. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรสมัย, 2531.

อนันต์ เกตุวงศ์. "การวัดและประเมินผลความสำเร็จของแผน," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนและการควบคุมงานบริหาร หน่วยที่ 9 - 15. หน้า 555. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530.

_____. หลักและเทคนิคการวางแผน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526.

_____. หลักและเทคนิคของการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2523.

_____. หลักและเทคนิคของการวางแผน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516.

อรวรรณ รูปสูง. การวางแผนบริหารวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้, 2535. ถ่ายเอกสาร.

อรุณ รักธรรม. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2526.

_____. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2523.

_____. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน เอส ดี เพรส, 2537.

_____. "หลักการวางแผน," โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด เล่ม 6. หน้า 56. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2537.

อุทัย หิรัญโต. เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2525.

_____. สารานุกรมศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ (การบริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2526.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การควบคุมคุณภาพภายในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2533.

Akinsanya, Adeyemi A. "Teachers Participation in Educational Planning in Lagos Nigeria," Dissertation Abstracts International Part A. 6282 - A ; April, 1973.

Best, John W. Research in Education. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall, 1977.

Campbell, Ronald F., Edwin M. Bridges and Rapael O. Nystrand. Introduction to Educational Administration. 5th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1976.

Dale, Ernest. Management : Theory and Practice. New York : McGraw-Hill Book Company, 1968.

Koontz, Harold D., Cyrill O'Donnell and Neinz Weihrich. Essentials of Management. 3rd ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1982.

Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Journal of Educational and Psychological Measurement. 30 : 608 ; 1970.

Lundquist, Margaret B. "An Analysis of the Decision Making Process Among Selected Suburban Chicago High School Principals and Selected Middle Management Executive," Dissertation Abstracts International Part A. 42 : 4231 - A ; April, 1982.

Schuster, Elsine M. "A Study of the Local School Long Range Planning Process in the Archdiocese of Chicago," Dissertation Abstracts International Part A. 48 : 277 - A ; August, 1987.

Warren, Feiberg M. "An analysis of Guidelines for in Service Teacher Education Practices in Selected School Grades 5 - 9," Dissertation Abstracts International. 35 : 3561 - A ; December, 1974.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

หนังสือขอความอนุเคราะห์

(สำเนา)

ที่ ทม 2301(บท)/0563

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยทักษิณ
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

2 มิถุนายน 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายธีระวุฒิ ดำรักษ์ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัยทักษิณ

นิสิตผู้นี้ต้องการมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้าเพื่อทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

โดยมีคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ดังนี้

อาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง ประธานกรรมการ

อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิบูลย์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

อาคม วัดไธสง

(นายอาคม วัดไธสง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.(074) 313153

(สำเนา)

ที่ ศธ 0872/0787

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา
ถนนราชดำเนิน อำเภอเมืองสงขลา
จังหวัดสงขลา 90000

5 มิถุนายน 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย รับแจ้งจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ ว่า นิสิตระดับบริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จัดทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา" โดยมีอาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการวิจัยครั้งนี้ และขอความอนุเคราะห์โรงเรียนของท่าน ซึ่งเป็นโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม ตามรายละเอียดที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกา จึงขอความร่วมมือท่านได้ตอบแบบสอบถาม และกรุณาจัดส่งข้อมูลดังกล่าวถึงสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา วันที่ เพื่อจะได้ดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

จรัส อำพันธ์

(นายจรัส อำพันธ์)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด รักษาการในตำแหน่ง

ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา

ฝ่ายพัฒนาวิชาการ

โทร.(074) 323766

โทรสาร.(074) 321066

ภาควิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยทักษิณ
อ.เมือง จ.สงขลา 90000

10 มิถุนายน 2540

เรื่อง ขอความร่วมมือในการทำวิจัย
เรียน อาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นายธีระวุฒิ ดำรักษ์ นิสิตบัณฑิตศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ อยู่ในระหว่างการทำปริญญานิพนธ์ โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ซึ่งคาดว่าผลจากการศึกษาในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ในการวิจัย และพัฒนาการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

ในการนี้ ข้าพเจ้าเลือกเก็บข้อมูลจากครูอาจารย์ตามขนาดของโรงเรียน 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง 1 กลุ่ม และโรงเรียนขนาดใหญ่กับขนาดใหญ่พิเศษ 1 กลุ่ม ข้อมูลที่ได้ข้าพเจ้าจะเสนอผลการวิเคราะห์เป็นภาพรวม ดังนั้น การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานและสถานภาพของท่านแต่อย่างใด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้และโปรดส่งกลับคืนโดยเร็วที่สุด เพราะคำตอบของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายธีระวุฒิ ดำรักษ์)
นิสิตมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยทักษิณ

# ภาคผนวก ข.

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา


ผู้วิจัย

ธีระวุฒิ ตารักษ์

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยทักษิณ


คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์

อาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง ประธานกรรมการ

อาจารย์ ประดิษฐ์ วังสะวิบูลย์ กรรมการ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามมี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร จำนวน 39 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี จำนวน 4 ข้อ

2. โปรดอย่าเขียนชื่อของท่านลงในแบบสอบถาม

3. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียน จึงไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิดแต่ประการใด

4. คำตอบที่เป็นจริงของท่านจะไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะรักษาไว้เป็นความลับ ฉะนั้นเพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้เกิดประโยชน์สูงสุดขอให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความรู้สึกที่แท้จริงของท่าน

5. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว กรุณาตรวจสอบอีกครั้งว่าท่านได้ตอบแบบสอบถามครบทุกข้อแล้วหรือยัง แบบสอบถามที่ตอบครบทุกข้อเท่านั้นจะเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์และใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

ธีระวุฒิ ดำรักษ์

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยทักษิณ

ตอนที่ 1

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] ที่ตรงกับสถานภาพที่เป็นจริงของท่าน

| | สำหรับผู้วิจัย |
|---|---|
| 1. ประสบการณ์ในการสอน | |
| [ ] ต่ำกว่า 10 ปี | |
| [ ] ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป | [ ]1 |
| 2. ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ | |
| [ ] ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 - 1,499 คน) | |
| [ ] ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป) | [ ]2 |

ตัวอย่างแบบสอบถาม

| ข้อที่ | ประเด็นการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร | ระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี | | | | | สำหรับผู้วิจัย |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 0 | การให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผน ..... | ✓ | ... | ... | ... | ... | |
| 00 | การกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ ..... | ... | ✓ | ... | ... | ... | |

จากตัวอย่างข้อ 0 แสดงว่า การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ ในประเด็น "ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผน" อยู่ในระดับ มากที่สุด

ข้อ 00 แสดงว่า การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ ในประเด็น "กำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ" อยู่ในระดับ มาก

| ข้อที่ | ประเด็นการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร | ระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี | | | | | สำหรับผู้วิจัย |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | <u>การมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน</u> | | | | | | |
| 1. | การมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่าย/หมวด/งาน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]4 |
| 2. | การมีส่วนร่วมในการศึกษานโยบายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายกรม ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]5 |
| 3. | การมีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]6 |
| 4. | การมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]7 |
| 5. | การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาของการวางแผนปฏิบัติการ ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]8 |
| 6. | การเข้าร่วมประชุมชี้แจง เพื่อทำความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผน .. | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]9 |
| 7. | การเข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือ เพื่อพัฒนาการวางแผน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]10 |
| 8. | การร่วมเป็นคณะกรรมการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]11 . |

| ข้อที่ | ประเด็นการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร | ระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี | | | | | สำหรับผู้วิจัย |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 9. | การร่วมวิเคราะห์นโยบาย เป้าหมายของกรมสามัญศึกษา ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]12 |
| 10. | การร่วมเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวางแผน .. | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]13 |
| | <u>การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน</u> | | | | | | |
| 11. | การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]14 |
| 12. | การมีส่วนร่วมในการกำหนดงาน/โครงการที่ตอบสนองนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]15 |
| 13. | การร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]16 |
| 14. | การมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการหรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]17 |
| 15. | การมีส่วนร่วมในการเขียนงาน/โครงการ ... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]18 |
| 16. | การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์รายงาน/โครงการ ..... | ... | ... | ... | ... | .... | [ ]19 |

| ข้อที่ | ประเด็นการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร | ระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี | | | | | สำหรับผู้วิจัย |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 17. | การมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]20 |
| 18. | การร่วมประชุมประสานแผนให้เหมาะสมสอดคล้องกัน เพื่อนำสู่การปฏิบัติ ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]21 |
| 19. | การร่วมจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการ ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]22 |
| 20. | ร่วมประชุมชี้แจงเหตุผลการปฏิบัติงาน/โครงการ เพื่อให้มีการพิจารณาอนุมัติ ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]23 |
| 21. | การร่วมดำเนินการจัดทำเอกสารแผนปฏิบัติการ | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]24 |
| | <u>การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน</u> | | | | | | |
| 22. | การร่วมกันทำบันทึกการใช้งบประมาณตามแผนงาน/โครงการไว้เป็นหลักฐานในฝ่าย/หมวด/งาน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]25 |
| 23. | การร่วมกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการ ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]26 |
| 24. | การร่วมประสานกับฝ่ายการเงิน เพื่อดำเนินงาน/โครงการตามแผน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]27 |

| ข้อที่ | ประเด็นการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร | ระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี | | | | | สำหรับผู้วิจัย |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 25. | การร่วมตรวจสอบความเหมาะสมสอดคล้องการขออนุญาตใช้เงินสำรองจ่ายกับโครงการเร่งด่วน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]28 |
| 26. | ร่วมปรับแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเร่งด่วนหรือความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงประจำปี ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]29 |
| 27. | ร่วมจัดทำแผนการใช้งบประมาณ ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]30 |
| 28. | ร่วมประชุมกับคณะกรรมการแผนงานเพื่อพิจารณาความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคของงาน/โครงการ ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]31 |
| 29. | การร่วมแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานตามแผน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]32 |
| | <u>การมีส่วนร่วมในการประเมินผล</u> | | | | | | |
| 30. | การมีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของงาน/โครงการตามแผน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]33 |

| ข้อที่ | ประเด็นการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร | ระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี | | | | | สำหรับผู้วิจัย |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 31. | การมีส่วนร่วมประเมินผลการดำเนินงานก่อนการดำเนินการตามแผน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]34 |
| 32. | การมีส่วนร่วมประเมินผลระหว่างการดำเนินการตามแผน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]35 |
| 33. | การมีส่วนร่วมประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานตามแผน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]36 |
| 34. | การมีส่วนร่วมติดตามการปฏิบัติงาน/โครงการตามแผน ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]37 |
| 35. | การมีส่วนร่วมวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินผล ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]38 |
| 36. | การมีส่วนร่วมจัดทำปฏิทินการประเมินผล ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]39 |
| 37. | การมีส่วนร่วมจัดทำเครื่องมือการประเมินผล ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]40 |
| 38. | การมีส่วนร่วมจัดการประชุมสัมมนาสรุปผลการปฏิบัติงานประจำปี ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]41 |
| 39. | การมีส่วนร่วมจัดทำเอกสารสรุปผลการปฏิบัติงานประจำปี ..... | ... | ... | ... | ... | ... | [ ]42 |

ตอนที่ 3

**ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา**

**คำแนะนำ**

โปรดเขียนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

| การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี | ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี |
|---|---|
| 1. การเตรียมการวางแผน | 1. .....<br>.....<br>2. .....<br>.....<br>3. .....<br>..... |
| 2. การจัดทำแผน | 1. .....<br>.....<br>2. .....<br>.....<br>3. .....<br>..... |

| การมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี | ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี |
|---|---|
| 3. การปฏิบัติตามแผน | 1. .....<br>.....<br>2. .....<br>.....<br>3. .....<br>..... |
| 4. การประเมินผล | 1. .....<br>.....<br>2. .....<br>.....<br>3. .....<br>..... |

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง

มหาวิทยาลัยทักษิณ THAKSIN UNIVERSITY

ภาคผนวก ค.

ตาราง 8

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา เป็นรายข้อ

| ข้อที่ | ประเด็นการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร | $\bar{X}$ | SD | ระดับการมีส่วนร่วม |
|---|---|---|---|---|
| | <u>การมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน</u> | | | |
| 1. | การมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่าย/หมวด/งาน | 3.1592 | 1.087 | ปานกลาง |
| 2. | การมีส่วนร่วมในการศึกษานโยบายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายกรม | 3.2673 | 1.083 | ปานกลาง |
| 3. | การมีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน | 3.2553 | 1.029 | ปานกลาง |
| 4. | การมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา | 3.0841 | 1.047 | ปานกลาง |
| 5. | การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาของการวางแผนปฏิบัติการ | 3.0090 | 1.087 | ปานกลาง |
| 6. | การเข้าร่วมประชุมชี้แจง เพื่อทำความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผน | 3.0781 | 1.064 | ปานกลาง |
| 7. | การเข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือ เพื่อพัฒนาการวางแผน | 3.0661 | 1.090 | ปานกลาง |
| 8. | การร่วมเป็นคณะกรรมการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน | 3.0390 | 1.144 | ปานกลาง |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ข้อที่ | ประเด็นการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร | $\bar{X}$ | SD | ระดับการมีส่วนร่วม |
|---|---|---|---|---|
| 9. | การร่วมวิเคราะห์นโยบาย เป้าหมายของกรมสามัญศึกษา | 2.7297 | 1.108 | ปานกลาง |
| 10. | การร่วมเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวางแผน | 2.6997 | 1.044 | ปานกลาง |
| | <u>การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน</u> | | | |
| 11. | การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน | 2.7988 | 1.148 | ปานกลาง |
| 12. | การมีส่วนร่วมในการกำหนดงาน/โครงการที่ตอบสนองนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา | 3.2012 | 1.100 | ปานกลาง |
| 13. | การร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของโรงเรียน | 2.9039 | 1.088 | ปานกลาง |
| 14. | การมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการหรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหา | 2.8438 | 1.095 | ปานกลาง |
| 15. | การมีส่วนร่วมในการเขียนงาน/โครงการ | 3.6156 | 1.004 | ปานกลาง |
| 16. | การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์รายงาน/โครงการ | 2.9249 | 1.105 | ปานกลาง |
| 17. | การมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ | 2.8288 | 1.052 | ปานกลาง |
| 18. | การร่วมประชุมประสานแผนให้เหมาะสมสอดคล้องกัน เพื่อนำสู่การปฏิบัติ | 2.9369 | 1.032 | ปานกลาง |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ข้อที่ | ประเด็นการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร | $\bar{X}$ | SD | ระดับการมีส่วนร่วม |
|---|---|---|---|---|
| 19. | การร่วมจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการ | 2.9880 | 1.108 | ปานกลาง |
| 20. | ร่วมประชุมชี้แจงเหตุผลการปฏิบัติงาน/โครงการ เพื่อให้มีการพิจารณาอนุมัติ | 2.8348 | 1.169 | ปานกลาง |
| 21. | การร่วมดำเนินการจัดทำเอกสารแผนปฏิบัติการ | 2.8378 | 1.176 | ปานกลาง |
| | <u>การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน</u> | | | |
| 22. | การร่วมกันทำบันทึกการใช้งบประมาณตามแผนงาน/โครงการไว้เป็นหลักฐานในฝ่าย/หมวด/งาน | 3.1111 | 1.121 | ปานกลาง |
| 23. | การร่วมกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการ | 3.4655 | .977 | ปานกลาง |
| 24. | การร่วมประสานกับฝ่ายการเงิน เพื่อดำเนินงาน/โครงการตามแผน | 3.0751 | 1.096 | ปานกลาง |
| 25. | การร่วมตรวจสอบความเหมาะสมสอดคล้องการขออนุญาตใช้เงินสำรองจ่ายกับโครงการเร่งด่วน | 2.4925 | 1.116 | ปานกลาง |
| 26. | ร่วมปรับแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเร่งด่วนหรือความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงประจำปี | 2.5826 | 1.068 | ปานกลาง |
| 27. | ร่วมจัดทำแผนการใช้งบประมาณ | 2.7087 | 1.112 | ปานกลาง |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ข้อที่ | ประเด็นการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร | $\bar{X}$ | SD | ระดับการมีส่วนร่วม |
|---|---|---|---|---|
| 28. | ร่วมประชุมกับคณะกรรมการแผนงานเพื่อพิจารณาความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคของงาน/โครงการ | 2.7207 | 1.082 | ปานกลาง |
| 29. | การร่วมแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานตามแผน | 2.7057 | 1.023 | ปานกลาง |
| | <u>การมีส่วนร่วมในการประเมินผล</u> | | | |
| 30. | การมีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของงาน/โครงการตามแผน | 2.7688 | 1.069 | ปานกลาง |
| 31. | การมีส่วนร่วมประเมินผลการดำเนินงานก่อนการดำเนินการตามแผน | 2.6967 | 1.042 | ปานกลาง |
| 32. | การมีส่วนร่วมประเมินผลระหว่างการดำเนินการตามแผน | 2.7508 | 1.003 | ปานกลาง |
| 33. | การมีส่วนร่วมประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานตามแผน | 2.8288 | 1.063 | ปานกลาง |
| 34. | การมีส่วนร่วมติดตามการปฏิบัติงาน/โครงการตามแผน | 2.8529 | 1.058 | ปานกลาง |
| 35. | การมีส่วนร่วมวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินผล | 2.5586 | 1.036 | ปานกลาง |
| 36. | การมีส่วนร่วมจัดทำปฏิทินการประเมินผล | 2.5135 | 1.046 | ปานกลาง |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ข้อที่ | ประเด็นการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร | $\bar{X}$ | SD | ระดับการมีส่วนร่วม |
|---|---|---|---|---|
| 37. | การมีส่วนร่วมจัดทำเครื่องมือการประเมินผล | 2.4084 | 1.019 | ปานกลาง |
| 38. | การมีส่วนร่วมจัดการประชุมสัมมนาสรุปผลการปฏิบัติงานประจำปี | 2.5916 | 1.036 | ปานกลาง |
| 39. | การมีส่วนร่วมจัดทำเอกสารสรุปผลการปฏิบัติงานประจำปี | 2.4775 | 1.066 | ปานกลาง |

มหาวิทยาลัยทักษิณ THAKSIN UNIVERSITY

# บทคัดย่อ

# การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา

บทคัดย่อ

ของ

ธีระวุฒิ ดำรักษ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยทักษิณ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2541

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามตัวแปรประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน และเพื่อทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เป็นครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 333 คน เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 39 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้ค่าที (t-test) ในการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ทั้งโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

3. ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็กมีส่วนร่วมมากกว่าครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา คือ ควรให้ครูอาจารย์ได้ร่วมศึกษานโยบายของโรงเรียน ควรชี้แจงนโยบายให้ชัดเจน ควรให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ควรให้ครูอาจารย์ได้ปฏิบัติงานตามปฏิทินปฏิบัติงาน และควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป

มหาวิทยาลัยทักษิณ THAKSIN UNIVERSITY

# A STUDY OF TEACHERS' PARTICIPATION IN THE ANNUAL OPERATION PLANNING OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE DEPARTMENT OF GENERAL EDUCATION IN SONGKHLA PROVINCE

AN ABSTRACT

BY

THEERAVUTI DAMRAKSA

มหาวิทยาลัยทักษิณ THAKSIN UNIVERSITY

Presented in partial fulfillment of the requirement for the Master of Education degree in Educational Administration

Thaksin University

May 1998

This research studied and compared the levels of participation of teachers in the annual operation planning of the secondary school administrators under the department of General Education in Songkhla Province, according to the variables of teaching experiences and school size. The study also gathered and presented suggestions for the improvement of the annual operation planning by the secondary school administrators.

The research sample subjects were 333 secondary school teachers. The data collection instrument was a 39-item rating-scale questionnaire. The statistics utilized in the analysis of the data were percentage, mean, and standard deviation. A t-test was used to test the hypotheses.

The research results indicated that:

1. The levels of teachers' participation in the annual operation planning as a whole and for individual components were moderate.

2. There were no significant differences between the teachers who differed in teaching experiences either in their participation in the overall annual operation planning or in the individual components.

3. There was a significant difference at the .001 level between the teachers who worked in schools of different sizes in their overall participation in the annual operation planning. Looking at individual components, there was a significant difference at the .001 level in the components of planning preparation, making of plans, and implementation of plans. There was also a significant difference at the .01 level in the component of participation in the evaluation of plans. The teachers in large-sized schools participated more than those in schools of smaller sizes.

These were suggestions for the improvement of the teachers' participation in the annual operation by the secondary school administrators. Teachers should be allowed to study school policies along with the

administrators and the policies should be made known clearly . In addition, teachers should have opportunities to participate in the studying of problems, studying of needs, and deciding priorities to problems. Teachers should be encouraged to do work according to work calendar. Finally, there should be an evaluation of work performance and its results should be used as an information base for next year's planning.

# ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายธีระวุฒิ ดำรักษ์

เกิดวันที่ 3 เดือนเมษายน พุทธศักราช 2492

สถานที่เกิด อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 14 ถนนสะเดา ซอย 3 ตำบลบ่อยาง อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา 90000

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน อาจารย์ 2 ระดับ 7

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนมหาวชิราวุธ จังหวัดสงขลา อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2508 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช

พ.ศ. 2514 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2518 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร) กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2541 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) มหาวิทยาลัยทักษิณ

มหาวิทยาลัยทักษิณ THAKSIN UNIVERSITY