บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีเนื้อหาสำคัญได้เสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน
   - 1.1 ความหมายของการวางแผนและการวางแผนการศึกษา
   - 1.2 ความสำคัญของการวางแผน
   - 1.3 องค์ประกอบของแผน
   - 1.4 ประเภทของแผน
   - 1.5 กระบวนการวางแผน
   - 1.6 ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน
2. การวางแผนพัฒนาโรงเรียน
3. โครงการขยายโอกาสทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการวางแผนยังเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การบริหารงานทุกอย่าง สามารถดำเนินการ หรือกระทำกิจกรรมใด ๆ ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามจุดมุ่งหมายการดำเนินงานขององค์การที่ได้กำหนดไว้

1.1 ความหมายของการวางแผน และการวางแผนการศึกษา

ความหมายของการวางแผน

ความหมายของการวางแผน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (2524: 9) ได้กล่าวถึง ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยวิธีการให้ประโยชน์สูงสุด

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534: 3-4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ หรือวิธีการกระทำโดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (what) ทำไมจึงต้องทำ (why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (who) จะกระทำเมื่อใด (when) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (where) และจะกระทำกันอย่างไร (how)

UNESCO (1985 อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2525: 25) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การแสดงความตั้งใจอย่างกว้าง ๆ
2. การเตรียมการร่างแผนผัง (แปลน) ซึ่งแสดงสัดส่วน และความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ของอาคาร หรือเครื่องจักร
3. การวางแผนเป็นการจัดทำโครงร่าง การออกแบบ หรือวางวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 19) ได้กล่าวโดยสรุปว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งของการบริหาร และเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ แผนยังเป็นเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติและจัดทำในอนาคต โดยกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติในโครงการและรายละเอียดต่าง ๆ นั้นเป็นผลจากการค้นหาและกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนที่แสดงรายละเอียดเฉพาะจุดซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไร ทำที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร ตลอดจนการให้รายละเอียดอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2532: 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนไว้ว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตาม ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 35) กล่าวถึงความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นการเตรียมการ หรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน หรือกระทำอะไรบางอย่างในอนาคต

Harold Koontz and Cyril O' Donnell (1968 อ้างถึงในอนันต์ เกตุวงศ์, 2534: 1) กล่าวถึง ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร เมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนซึ่งเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามความต้องการ

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2526: 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนโดยสรุปไว้ว่า การวางแผนเป็นการคิดการ หรือกะการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำทำไม ทำที่ไหน ทำเมื่อไร อย่างไร และใครทำ

Russell L. Ackoff (1970 อ้างถึงในสนานจิตร สุคนธทรัพย์, 2524: 7) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนโดยสรุปไว้ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดอนาคตที่ต้องการ และวิธีการอันมีประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์

Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig (1970 อ้างถึงในอนันต์ เกตุวงศ์, 2534:1) ได้กล่าวว่าการวางแผน เป็นกระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีการปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

กรมสามัญศึกษา (2541: 1) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นการดำเนินการวางแผนในโรงเรียนที่มีการจัดลำดับขั้นตอน กิจกรรม รวมทั้งบทบาท หน้าที่ และความสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งในรูปของหน่วยงานรับผิดชอบการวางแผนในโรงเรียน คณะกรรมการวางแผน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการวางแผนในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม ชัดเจน และเป็นระบบ

มาลัย หุวะนันทน์ (2508 อ้างถึงในวีระพล สุวรรณนันต์, 2534: 2) ได้กล่าวถึง การวางแผนไว้ว่า เป็นกระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่กำหนดไว้ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิทยาการ และวิจารณญาณ

วินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคตแล้วยังกำหนดวิธีการโดยถูกต้อง และมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ฉะนั้นจึงเป็นเรื่องที่คิดถึงสิ่งที่เกิด หรือหวังจะให้มีในอนาคต แผนจึงเป็นเรื่องที่คิดถึงสิ่งที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ต้องการจะให้มีขึ้นการกำหนดให้มี แผนเป็นการแสดงออกให้เห็นอัจฉริยะภาพของมนุษยชาติที่ใช้ความพากเพียรและพยายามปรับสิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์แก่การดำรงชีวิต

จากแนวคิดของนักวิชาการด้านการวางแผนที่กล่าวมาพอที่จะสรุปความหมายของการวางแผนได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการในการตัดสินใจ และการกำหนดทางเลือกที่จะทำในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการขององค์การ และให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ความหมายของการวางแผนการศึกษา

ความหมายของการวางแผนการศึกษา มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2529: 6) ได้กล่าวว่า การวางแผนการศึกษา หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์ การดำเนินการจัดการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลที่จะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาการศึกษาให้ได้ผลดียิ่งขึ้น สำหรับระยะเวลาหนึ่ง ๆ ในอนาคต และภายใต้ทรัพยากรที่มี สำหรับการวางแผนการศึกษาจะระบุถึงเป้าหมายที่กำหนดได้ต้องมีการดำเนินการในระยะเวลาที่กำหนด กำหนดวิธีการดำเนินการ สถานที่สำหรับดำเนินการ ผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการ และทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ

อุทัย ธรรมเตโช (2531: 48) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนการศึกษาไว้ว่า การวางแผนการศึกษาเป็นการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อจัดการศึกษาให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2539: 11) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนการศึกษาไว้ว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการจัดการศึกษาที่ได้กระทำไว้ล่วงหน้า สำหรับให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ๆ

อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 113) ได้กล่าวถึงการวางแผนการศึกษาไว้ว่า การวางแผนการศึกษา เป็นการกำหนดลักษณะของการวางแผนในภาพรวมทั้งระบบ โดยผู้ที่จัดทำแผนจะต้องมี

ความรู้ความเข้าใจจากการวางแผนทั้งในสำนักงานทางการศึกษาในสถานศึกษา หรือในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย และการปฏิบัติในการทำงานให้ประสบความสำเร็จขององค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการด้านการวางแผนที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การวางแผนการศึกษาเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานในอนาคต เพื่อส่งผลให้การจัดการศึกษาของหน่วยงาน หรือองค์การทางการศึกษาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานที่จัดการศึกษา ที่จะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (2524: 10) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนสรุปในประเด็นสำคัญย่อ ๆ ไว้ ดังนี้

1. การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ทางเลือก เพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดแต่ได้ผลมากสุด

2. การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างแน่นอนเป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่ ตามบทบาท เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

3. การวางแผนช่วยลดความขัดแย้งในองค์การ หรือหน่วยงานเนื่องจากมีกำหนดขั้นตอนการทำงานตลอดจนบทบาทหน้าที่ช่วยให้การทำงานไม่สับสนซ้ำซ้อน

4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหา และอุปสรรคอันอาจจะเกิดขึ้น และสามารถปรับใช้สถานการณ์ทั้งดีและเลวให้เกิดประโยชน์ได้

5. การวางแผนช่วยให้สามารถควบคุมงานได้อย่างมีระบบ และไม่ก่อให้เกิดผลใน ทางลบ

6. การวางแผนช่วยให้การพัฒนา หรือการแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานนั้นเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์ เนื่องจากมีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และมีการดำเนินการที่ทันต่อเหตุการณ์

7. การวางแผนช่วยให้การพัฒนาทุกด้านทุกระดับสอดคล้องต้องกันเป็นการช่วยลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร เช่น การวางแผนการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอนามัยของโรงเรียนก็ควรสอดคล้องกับแผนสาธารณสุข หรือแผนการศึกษาระดับประถมศึกษาก็ควรสอดคล้องกับระดับก่อนประถมศึกษา และระดับสูงกว่าประถมศึกษาขึ้นไป และไม่มีการใช้งบประมาณในกลุ่มของประชากรเป้าหมายเดียวกันในเรื่องเดียวกัน เป็นต้น

8. การวางแผนช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือนกับคล้ายคลึง หรือเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

9. การวางแผนช่วยให้องค์การ หรือหน่วยงานสามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้ แม้การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกะการณ์ล่วงหน้าแต่มีผู้กล่าวว่านักวางแผนต่างจากหมอดูตรงที่หมอดูพยายามทำนายว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต แต่นักวางแผนพยายามจะควบคุมสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้า และเตรียมการ เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้น

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534: 8–9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. การวางแผน เป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงาน และการบริหารงานต้องทำในสิ่งต่อไปนี้ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

2. การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสำหรับผู้ปฏิบัติงาน และองค์กร

3. การวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทาง และความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์การ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้

4. การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต

5. การวางแผนจะช่วยให้การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า และช่วยให้ผู้บริหารทำงานอย่างรัดกุมในอนาคต และเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาในระยะข้างหน้า

6. การวางแผนเป็นการเตรียมการไว้ล่วงหน้า และเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

7. การวางแผนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วยังมีบทบาทช่วยให้การกระทำต่าง ๆ เป็นไปอย่างสอดคล้องประสาน และสัมพันธ์กันเป็นระบบ

8. การวางแผนจะช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจที่มีเหตุมีผล มีการกระทำตามแผน และให้บังเกิดผลตามที่ต้องการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2535: 95) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. การวางแผนจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

2. การวางแผนจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามแผน หรือผู้บริหารองค์การสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น แล้วสามารถปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทันเหตุการณ์

3. การวางแผนจะช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างองค์การ ให้มีการดำเนินงานตามภาระหน้าที่ของตน และเพื่อจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน ซึ่งจะเป็นการลดความซ้ำซ้อน ความสับสน และลดความขัดแย้งในการดำเนินการขององค์การ และช่วยควบคุมการดำเนินงานให้ไปอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ

4. การวางแผนจะช่วยให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า และสามารถคงอยู่ได้ในสังคม และสามารถสนองตอบความต้องการของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ตามภาระผูกพันที่องค์กรมีต่อสังคมได้

พยอม วงศ์สารศรี (2534: 65) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. เป็นการลดความไม่แน่นอน และปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่เกิดในอนาคต ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสทางด้านการจัดการให้ผู้วางแผนมีสายตากว้างไกลมองเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น

2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์การทั้งนี้เนื่องจากปรัชญาของการวางแผนยึดถือ และยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลงไม่มีสิ่งใดอยู่อย่างเป็นนิรันดร จึงทำให้มีการยอมรับแนวความคิดเชิงระบบเข้ามาใช้

3 ทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนา เพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มต้นของทุกฝ่ายในองค์การ

4. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์การที่ชัดขึ้น

5. ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกระทำโดยอาศัยทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยต่าง ๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวทางปฏิบัติ

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2526 : 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. การวางแผนเป็นเครื่องช่วยให้การตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์

2. การวางแผนเป็นศูนย์กลางการประสานงาน

3. การวางแผนทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปโดยประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4. การวางแผนเป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของนักบริหาร เพื่อติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายที่ต้องการ

จากแนวคิดของนักวิชาการด้านการวางแผนที่กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผน สรุปได้ว่า การวางแผนช่วยให้การพัฒนาองค์การมีความเจริญก้าวหน้ารวมถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุด และยังช่วยควบคุมการดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ

1.3 **องค์ประกอบของแผน**

องค์ประกอบของแผนมีนักวิชาการด้านการวางแผนได้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้

Russell L. Ackoff (1970 อ้างถึงใน สนานจิตร สุคนธทรัพย์, 2524: 20) ได้แบ่งองค์ประกอบของแผนเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. จุดหมาย คือ การระบุวัตถุประสงค์ (Objective) และจุดหมายหลัก (Goal)

2. วิธีการ คือ การเลือกนโยบาย แผน วิธีการ และวิธีปฏิบัติซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายหลักที่กำหนดไว้

3. ทรัพยากร คือ การกำหนดประเภท และปริมาณของทรัพยากรที่ต้องการ วิธีการที่จะให้ได้มา และวิธีการจัดสรรให้แก่กิจกรรมต่าง ๆ

4. การดำเนินการ คือ การกำหนดวิธีการตัดสินใจ และวิธีการที่จะนำการตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผน

5. การควบคุม คือ การกำหนดวิธีการที่คาดคะเน หรือตรวจสอบความผิดพลาดล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อหาวิธีการป้องกัน หรือแก้ไขซึ่งจะต้องทำต่อเนื่องกัน

John B. Miner (1978 อ้างถึงในอนันต์ เกตุวงศ์, 2534: 20) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนไว้ ดังนี้

1. ความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์

2. กลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

3. ระบุถึงจุดมุ่งประสงค์เป็นทั้งปริมาณ และคุณภาพ

4. ระบุถึงเงื่อนไขภายในของแผน และสภาพแวดล้อมของแผนที่ต้องการ เพื่อที่จะเอื้ออำนวยการให้การทำงานเป็นไปได้ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

5. มีแผนงานที่จะทำงานให้บังเกิดผลตามต้องการ

ดิลก บุญเรืองรอด (2535: 28) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของแผนที่สำคัญมีอยู่ 5 ประการ คือ

1. จุดหมาย คือ ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น

2. การกระทำ คือ ส่วนของการกระทำที่ก่อให้เกิดการบรรลุผลตามที่กำหนด

3. ทรัพยากร คือ บุคลากรที่รับผิดชอบภารกิจที่จะกระทำทุกอย่าง วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ อาคารสถานที่ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

4. การนำแผนไปใช้ คือ ส่วนที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการนำแผนไปใช้ให้เกิดผล ว่าจะต้องใช้อย่างไร จะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดอะไรบ้าง การเตรียมจะต้องอะไรบ้าง

5. แนวการควบคุม คือ ส่วนที่จะใช้ประกันความสำเร็จ และประสิทธิภาพของแผนเมื่อนำไปปฏิบัติ

จากแนวความคิดของนักวิชาการด้านการวางแผนที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนสรุปได้ว่า องค์ประกอบของแผนเป็นการที่กำหนดถึง จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีดำเนินการกำหนดทรัพยากร และการควบคุม เพื่อให้การทำงานในแต่ละองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

1.4 ประเภทของแผน

ประเภทของแผน มีนักวิชาการทางด้านการวางแผนหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังตัวอย่าง

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534: 62–66) ได้แบ่งประเภทของแผนไว้ 6 ประเภท ดังนี้

1. แบ่งโดยอาศัย ระดับของการวางแผนในองค์กร แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

1.1 ระดับสูงเรียกว่า กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์

1.2 ระดับต่ำเรียกว่า กลวิธี

2. แบ่งโดยอาศัย ระยะเวลาในการดำเนินการตามแผน แบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ

2.1 แผนระยะยาว

2.2 แผนระยะปานกลาง

2.3 แผนระยะสั้น

3. แบ่งโดยอาศัย ลักษณะความยากง่ายในการคาดคะเน หรือการพยากรณ์อนาคตของแผน แบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ

3.1 แผนในลักษณะที่มีความแน่นอน

3.2 แผนในลักษณะที่ไม่แน่นอน

3.3 แผนในลักษณะที่มีการเสี่ยง หรือทำนายไม่ได้

4. แบ่งโดยอาศัย ลักษณะของการกระทำ แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

4.1 แผนใช้ครั้งเดียว หรือแผนที่ไม่กระทำซ้ำอีก

4.2 แผนถาวร หรือแผนกระทำซ้ำอีกได้ต่อไปเรื่อย ๆ

5. แบ่งโดยอาศัย ลักษณะงาน แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

5.1 แผนในลักษณะงานประจำ

5.2 แผนในลักษณะงานพัฒนา

6. แบ่งโดยอาศัย ขั้นตอนการวางแผน ซึ่งมีอยู่ 3 ลักษณะ ดังนี้

6.1 แผนตามวัตถุประสงค์

6.2 แผนปฏิบัติการ

6.3 แผนการประเมินผล

ดิลก บุญเรืองรอด (2535: 35–38) ได้แบ่งประเภทของแผนออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. แผนแบ่งตามเวลา โดยปกติจะแบ่งแผนออกเป็น 3 ระยะ คือ

1.1 แผนระยะยาว (Long term plan) จะใช้เวลามากกว่า 5 ปี ขึ้นไป

1.2 แผนระยะกลาง (Medium term plan) ใช้เวลา 3–5 ปี

1.3 แผนระยะสั้น (Short term plan) ใช้เวลา 1–2 ปี

2. แผนแบ่งตามระดับการบริหาร และลักษณะงาน แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

2.1 แผนระดับสูง เรียกทั่วไปว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan)

2.3 แผนระดับปฏิบัติการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.4 แผนงานประจำ (Standing plan)

2.5 แผนงานชั่วคราว (Single use plan)

3. แผนแบ่งตามขนาด มักมีการแบ่งตามขนาดของสิ่งที่จะทำแบ่ง เป็น 3 ขนาด คือ

3.1 แผนขนาดเล็ก เป็นแผนที่มีรายละเอียดเพียง 1 โครงการ

3.2 แผนขนาดกลาง เป็นแผนที่มีรายละเอียดตั้งแต่ 1 กลุ่มโครงการ

3.3 แผนขนาดใหญ่ เป็นแผนที่มีรายละเอียดตั้งแต่ 2 แผนงานขึ้นไป

4. แผนแบ่งตามเป้าหมายทางการศึกษาโดยจำแนกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่แสดงเป้าหมายเชิงปริมาณ และส่วนที่แสดงเป้าหมายเชิงคุณภาพ

5. แผนแบ่งตามมิติของงาน มิติของงานจำแนกเป็น 2 มิติ คือ

5.1 มิติงานตามประเภท หรือองค์กร

5.2 มิติงานตามพื้นที่

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2526: 3–4) ได้แบ่งประเภทของแผนตามระยะเวลาออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. แผนพัฒนาระยะยาว (10–20 ปี) เป็นการกำหนดโครงการไว้กว้าง ๆ ว่าจะมีทิศทางพัฒนาอย่างไร

2. แผนพัฒนาระยะกลาง (4–6 ปี) เป็นการแบ่งช่วงของการพัฒนาออกเป็น 4 ปี หรือ 5 ปี หรือ 6 ปี ว่าจะทำอะไรบ้าง จะมีโครงการพัฒนาอะไร จะใช้งบประมาณ และทรัพยากรมากน้อยเพียงใด

3. แผนพัฒนาประจำปี (1 ปี) เป็นการนำแผนพัฒนาระยะกลางมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพที่แท้จริงในปัจจุบันโดยมีการขอตั้งงบประมาณประจำปี เรียกว่า เป็นแผนขอเงิน

4. แผนปฏิบัติการประจำปี (1 ปี) เป็นการปรับแผนพัฒนาประจำปีที่จัดทำขึ้นเพื่อขอเงินให้สอดคล้องกับเงินที่ได้รับอนุมัติ เรียกว่า เป็นแผนใช้เงิน

สุเทพ บรรจงจิตร (2526: 357) ได้กล่าวถึง ประเภทของแผนโดยแบ่งแผนตามระยะเวลาของแผนออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. แผนระยะยาว มีระยะเวลา 10–15 ปี หรือ 20 ปี

2. แผนระยะปานกลาง มีระยะเวลา 3–7 ปี (ส่วนมาก 5 ปี)

3. แผนหมุนเวียนปกติ มีระยะเวลา 3 ปี

4. แผนพัฒนา ประจำปี มีระยะเวลา 1 ปี

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทองอินทร์ วงศ์โสธร และชิติรัตน์ วิศาลเวทย์ (2537: 20–23) ได้จำแนกแผน ที่ใช้ระยะเวลาเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. แผนระยะยาว เป็นแผนที่กำหนดระยะเวลา 10 ปี หรือ 15 ปี

2. แผนระยะกลาง เป็นแผนที่กำหนดระยะเวลา 1-3 ปี เป็นแผนที่กำหนดแนวทางสำหรับผู้บริหารระดับกลาง (middle managers) ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. แผนระยะสั้นบางครั้งเรียกว่า แผนปฏิบัติการ (action planหรือoperational plan) แผนปฏิบัติการ คือ แผนที่กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติ 1 ปี

เอกรัย ที่สุขพันธ์ (2538: 40–43) ได้แบ่งแผนโดยจำแนกตามการใช้ ระยะเวลา ระดับองค์กร และลักษณะเฉพาะ มีดังนี้

1. จำแนกโดย การใช้ แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

   1.1 Standing plan เป็นแผนที่ใช้ในการปฏิบัติงานประจำตลอดเวลา

   1.2 Single – Use plan เป็นแผนที่นำไปใช้ครั้งเดียวไม่นำกลับมาใช้อีก

2. จำแนกโดย เวลา แบ่งได้ 3 ประเภท คือ

   2.1 Short–Term plan เป็นแผนระยะสั้น ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติไม่เกิน 1 ปี

   2.2 Intermediate plan เป็นแผนระยะกลาง ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติ ตั้งแต่ 1 - 3 ปี

   2.3 Long–Term plan เป็นแผนระยะยาว ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติ ตั้งแต่ 3–5 ปี ขึ้นไป

3. จำแนกโดยระดับองค์กร แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

   3.1 Strategic plan เป็นแผนเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดขึ้น เพื่อแสดงทิศทางในการทำงาน

   3.2 Operational plan เป็นแผนปฏิบัติการที่สร้างขึ้น เพื่อรองรับแผนเชิงกลยุทธ์ โดยจะมีแผนงานและโครงการต่าง ๆ

4. จำแนกโดยลักษณะเฉพาะ แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

   4.1 Specific plan เป็นแผนที่กำหนดความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงมาก

   4.2 Directional plan เป็นแผนที่กำหนดเพียงทิศทางความต้องการในการปฏิบัติงานไว้อย่างกว้าง ๆ

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (2524: 16-19) ได้แบ่งประเภทของแผนเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. จำแนกตามระยะเวลาของแผน การจำแนกแบบนี้จะแบ่งแผนออกเป็นระยะ ได้แก่
   1.1 แผนระยะเวลาสั้น คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาไม่เกิน 1-3 ปี
   1.2 แผนระยะกลาง คือ แผนที่ใช้ระยะเวลา 4–7 ปี
   1.3 แผนระยะยาว คือ แผนที่อาจใช้เวลาถึง 25 ปี
2. จำแนกตามระดับของแผน ได้แก่
   2.1 แผนระดับชาติ
   2.2 แผนระดับภูมิภาค
   2.3 แผนระดับท้องถิ่น
   2.4 แผนระดับโรงเรียน
3. จำแนกตามลักษณะของกิจกรรม
4. จำแนกตามลักษณะของแผน ได้แก่
   4.1 แผนเร่งด่วน
   4.2 แผนลักษณะชี้แนะ
5. จำแนกตามลักษณะของแผน ได้แก่
   5.1 แผนที่วางเพื่อขจัดข้อบกพร่องอันเกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดที่แล้วมา
   5.2 แผนที่วางไว้เพื่อกำหนดอนาคตที่ต้องการ

อุทัย ธรรมเตโช (2531: 49) ได้แบ่งประเภทของแผนเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. แผนระยะ 5 ปี เป็นการนำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี มาจัดทำเป็นแผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี

2. แผนพัฒนาประจำปี (ระยะเวลา 1 ปี) เป็นการนำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี มาปรับปรุง เพื่อของบประมาณประจำปี แผนนี้เรียกว่า แผนของเงิน

3. แผนปฏิบัติการประจำปี (ระยะเวลา 1 ปี) เมื่อได้งบประมาณตาม แผนพัฒนาประจำปี แล้วมาจัดทำแผนใช้เงินให้มีประสิทธิภาพ แผนนี้เรียกว่า แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

สุรัฐ ศิลปอนันต์(2538: 113) ได้กล่าวถึงประเภทของแผนโดยแบ่งเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. แผนพัฒนาระยะยาว (10-20 ปี) มีการกำหนดเค้าโครงกว้าง ๆ ว่าประเทศจะมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาไปอย่างไร

2. แผนพัฒนาระยะกลาง (4-6 ปี) แบ่งช่วงของการพัฒนาออกเป็น 4 ปี หรือ 5ปี หรือ 6 ปี โดยคาดคะเนว่าในช่วง 4-6 ปี จะมีโครงการพัฒนาไปอย่างไร

3. แผนพัฒนาประจำปี (1 ปี) เป็นแผนจัดทำขึ้น เพื่อกำหนดรายละเอียดในการปฏิบัติประจำปี เรียกว่า แผนขอเงิน

4. แผนปฏิบัติการประจำปี (1 ปี) เป็นแผนที่ต้องปฏิบัติตามที่ได้ของบประมาณ เรียกว่า แผนใช้เงิน

5. แผนงาน งาน โครงการ เป็นส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ต้องจัดทำในทั้ง 4 แผน เพื่อให้สะดวกในการปฏิบัติงาน

จากแนวความคิดของนักวิชาการด้านวางแผนที่ได้กล่าวถึงประเภทของแผน สรุปได้ว่า แผนแบ่งได้หลายประเภท และแผนประเภทหนึ่งที่ใช้ในการจัดการศึกษาคือ แผนที่มีการกำหนดช่วงระยะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งแผนที่โรงเรียนในสังกัดต่าง ๆ รวมทั้งกรุงเทพมหานครได้มีการจัดทำได้แก่ แผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดช่วงเวลาเป็น แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาประจำปี ที่เรียกว่าแผนขอเงิน และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็น แผนใช้เงิน

1.6 กระบวนการวางแผน

กระบวนการวางแผนเป็นการดำเนินงานที่มีการจัดลำดับขั้นตอน กิจกรรม รวมทั้งกำหนดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการวางแผนในแต่ละขั้นตอนได้อย่างเหมาะสมชัดเจน และเป็นระบบ ซึ่งมีนักวิชาการด้านการวางแผนหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2541: 10-12) ได้ประมวลกระบวนการวางแผนในโรงเรียนไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการวางแผน (Preplanning) เป็นการเตรียมการด้านต่าง ๆ เพื่อให้การวางแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.1 จัดองค์กรการวางแผน

1.2 การจัดตั้งคณะกรรมการการวางแผน

1.3 การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการวางแผน

1.4 การวิเคราะห์สภาพ/ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน

2. การจัดทำแผน (Planning) เป็นการดำเนินการวางแผน หรือจัดทำแผน ประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ แผนงาน งาน โครงการที่จะดำเนินการโดยแบ่งได้ ดังนี้

2.1 การกำหนดแนวทางจัดการศึกษา ระยะ 5 ปี

2.2 จัดทำรายละเอียดงาน/โครงการ ระยะ 5 ปี

2.3 จัดทำเอกสารแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี

2.4 กำหนดแนวจัดการศึกษาประจำปี

2.5 จัดทำรายละเอียดงาน/โครงการประจำปี

2.6 จัดทำเอกสารแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี

2.7 ขออนุมัติงบประมาณ

2.8 จัดทำเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี

3. การปฏิบัติตามแผน (Implementation) เป็นการนำแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ไปดำเนินการตามขั้นตอน และระยะเวลาที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ประกอบด้วย

4.1 การกำกับ ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ

4.2 การนิเทศ ติดตามผล

4.3 ประเมินผลงาน/โครงการรวมทั้งการประเมินผลกระบวนการของแผน

5. การปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ (Revision or Replanning) เป็นการนำผลการประเมินมาพิจารณาปรับแผนหรือปรับปรุงกระบวนการวางแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งแผนบางส่วนอาจต้องจัดทำใหม่ รวมทั้งการจัดทำแผนตามวงจรในรอบต่อไป

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2526: 6–7) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนโดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการ ได้แก่ กำหนดวิธีการวางแผน กำหนดโครงสร้าง และกลไกการทำงาน รวบรวมข้อมูลที่จำเป็น กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการศึกษา เป็นต้น

2. การวางแผน เป็น "ขั้นตอน" ที่สำคัญที่สุด และนักวางแผนมักจะนึกถึงเฉพาะขั้นตอนนี้กันเป็นส่วนใหญ่ และกิจกรรมหลัก ๆ ที่ขั้นตอนนี้ปฏิบัติ คือ

2.1 การศึกษาวินิจฉัยสถานการณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทางการศึกษา

2.2 การกำหนดนโยบาย เพื่อแก้ไขปัญหาในอนาคต

2.3 การประมาณการวงเงินค่าใช้จ่าย

2.4 การกำหนดเป้าหมาย และลำดับความสำคัญ

2.5 การทดสอบแนวทาง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. การจัดทำแผน เป็นการเตรียมเอกสารแผนที่ระบุการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบาย เพื่อให้หน่วยงานหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจพิจารณาให้ความเห็นชอบ และมอบหมายให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปจัดทำแผนละเอียด ต่อไป

4. การจัดทำรายละเอียดของแผนเนื่องจาก การจัดทำแผนไม่ได้ระบุรายละเอียดไว้พอที่จะนำไปปฏิบัติหลังจากที่มีการอนุมัติแผนแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจำเป็นต้องจัดทำรายละเอียดเป็นแผนงานโครงการ ต่อไป

5. การนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำแผนประจำปี เพื่อประกอบในการของบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปี หลังจากที่ได้รับอนุมัติงบประมาณแล้วหมายถึงการบริหารและการจัดการ

6. การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้ว จะต้องมีการติดตาม ประเมินผล เพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และรวบรวมข้อมูลสำหรับปรับปรุงหรือเตรียมการวางแผนในครั้ง ต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2525 อ้างถึงในดิลก บุญเรืองรอด, 2534: 137–139) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนการศึกษาไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นก่อนวางแผน (Pre-planning) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ก. กำหนดวิธีการในการวางแผน

ข. กำหนดโครงสร้างในการจัดทำแผน และการนำไปใช้

ค. จัดเตรียมสถิติ และข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน

ง. กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการศึกษา

2. ขั้นการวางแผน (Planning) แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ก. การวินิจฉัย เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมาแล้วสิ่งแรกที่ต้องปฏิบัติ คือ การวินิจฉัย ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงช่องบกพร่อง และความต้องการในการจัด ขนาด คุณภาพ หน่วยงานที่จัด และระดับการศึกษา

ข. การกำหนดนโยบาย การวินิจฉัยสภาพปัจจุบันทางการศึกษา ช่วยให้เห็นข้อบกพร่องและจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงทั้งในด้านความสอดคล้องประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยนโยบายที่กำหนดขึ้นเป็นเค้าโครงกว้าง ๆ เป็นหลักในการตัดสินใจในการแก้ไขข้อบกพร่อง

ค. การกำหนดค่าใช้จ่ายสำหรับความต้องการในอนาคตเป็นการกำหนดค่าใช้จ่ายที่จะใช้ในอนาคต โดยการใช้ข้อมูลค่าใช้จ่ายที่ดีที่สุดที่มีอยู่เป็นตัวกำหนดแนวโน้มค่าใช้จ่ายตามความต้องการในอนาคตของแต่ระดับ และประเภทการศึกษา

ง. การจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดเป้าหมาย ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนการศึกษา ควรจะเก็บสะสมข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ ให้ได้มากที่สุด และโดยการพิจารณาข้อมูลจากแนวโน้มในอดีต

จ. การทดสอบความเป็นไปได้สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่ง คือ จำเป็นที่ต้องแน่ใจได้ว่าเป้าหมายเหล่านั้นมีความแน่นอน และเป็นไปได้

3. ขั้นการจัดทำแผน (Plan Formulating) จุดมุ่งหมายเบื้องต้นของการวางแผนนั้นมี 2 ประการ คือ

ก. เพื่อเสนอกระบวนการตัดสินใจต่อผู้บริหาร

ข. เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติ

4. ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน (Plan Elaborating) กระบวนการจัดทำรายละเอียดของแผนแบ่งออกได้ 2 ขั้นตอน คือ

ก. การจัดทำแผนงาน คือ การจำแนกแผนออกตามสาขางานต่าง ๆ โดยแต่ละงานมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน แต่ละงานนี้ เรียกว่า แผนงาน โดยปกติแผนงานหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมดที่ควบคุมโดยหน่วยบริหารอย่างเดียวกัน

ข. การจัดทำโครงการและรายละเอียดของโครงการในแผนหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยโครงการต่าง ๆ ซึ่งแต่ละโครงการต่างมีวัตถุประสงค์เฉพาะ และเป้าหมายของตน เพื่อให้โครงการต่าง ๆ นำไปใช้ปฏิบัติได้จำเป็นต้องจัดทำรายละเอียดของโครงการ การจัดทำ โครงการเป็นการแจกแจงรายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงานค่าใช้จ่ายกำหนดเวลา เป็นต้น

5. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Plan Implementation) การนำแผนการศึกษาไปใช้เริ่มต้นเมื่อนำโครงการต่าง ๆ ในการนำแผนไปปฏิบัติเป็นการประสมประสานระหว่างการวางแผนเข้ากับกระบวนการ

6. ขั้นการประเมินผล (Evaluation, Revision and Replanning) การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่ ในการใช้แผนการศึกษาจะต้องเริ่มดำเนินการประเมินผลอัตราความก้าวหน้า

และตรวจสอบสิ่งที่ไม่เป็นตามที่กำหนดไว้ในแผน การรายงานการประเมินผลจะต้องมีกำหนดเวลาที่แน่นอน โดยมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ

ก. การประเมินผลทำให้เห็นข้อบกพร่องในแผน

ข. การประเมินผล เป็นการวินิจฉัยในระดับการวางแผน ซึ่งจะนำไปเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนใหม่

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 37–39) ได้แบ่ง กระบวนการวางแผน ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการ หมายถึง การเตรียมการก่อนการวางแผนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1.1 นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรต้องการอะไร

1.2 วิเคราะห์สภาพการณ์ของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และความพร้อมในการทำงาน

1.3 วัตถุประสงค์ ความต้องการ สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่

1.4 สภาพแวดล้อมปัจจุบัน และโอกาสเอื้ออำนวยให้มากน้อยเพียงใด

1.5 ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

1.6 ข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการ และบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนมีใครบ้าง

2. การสร้างแผน หมายถึง การกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

2.1 มาตรฐานหรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ

2.2 มีทางเลือกหรือกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุตามต้องการ

2.3 อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้น และวิธีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อจำกัดนั้น ๆ

2.4 ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือก หรือกิจกรรมที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับสถานการณ์

2.5 กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

2.6 ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการทำงานมีอะไรบ้าง

2.7 เขียนเป็นแผนให้ชัดเจนโดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุด และผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

3. การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปปฏิบัติโดยมีกิจกรรม ดังนี้

3.1 กำหนดคนที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ และควบคุมงานในแต่ละส่วน

3.2 ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติตามแผนก่อนที่จะมีการมอบหมายให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ

3.3 จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และเพียงพอ

3.4 กำหนดรูปแบบความร่วมมือ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่นหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน

3.5 การนิเทศงานช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน

3.6 การควบคุมกำกับ และติดตามผลการปฏิบัติตามแผน

4. การประเมินผลแผน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือไม่ สำหรับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติมี ดังนี้

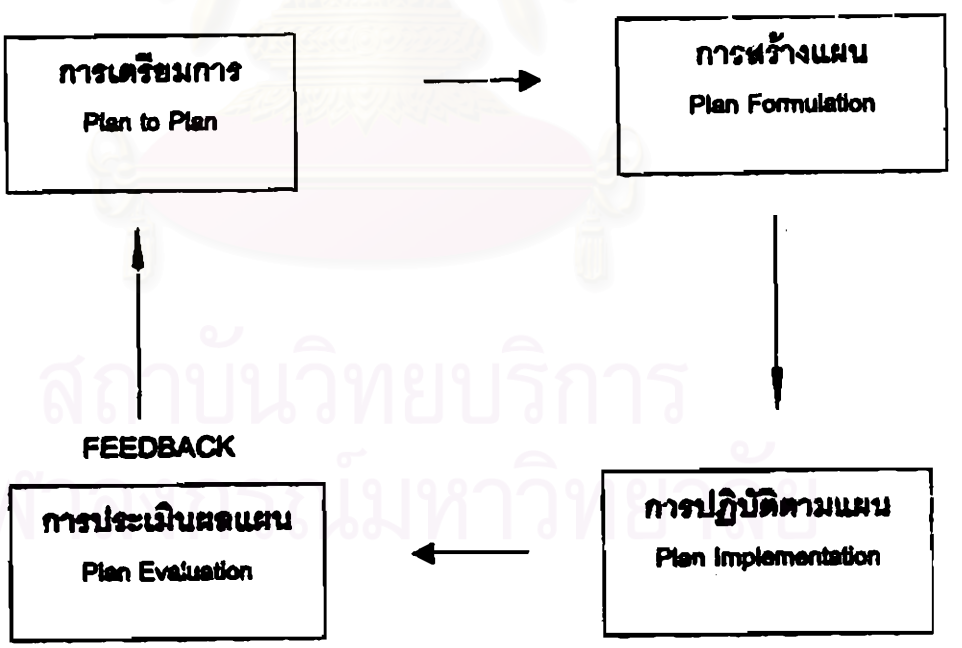
4.1 ผลการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด

4.2 ปัญหา และอุปสรรคที่พบ

4.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน

4.4 สมควรที่จะมีการทบทวนแผนปรับแผนหรือไม่

แผนภูมิที่ 1 กระบวนการในการวางแผนตามแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์



ที่มา : เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), หน้า 37

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2529: 29–30) ได้แบ่ง ขั้นตอนของวางแผนการศึกษา ออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการวางแผน เป็นขั้นตอนเตรียมการ ได้แก่ การจัดหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่วางแผน จัดรูปโครงสร้างระบบงานและกลไกต่าง ๆ การสร้างเครื่องมือ และหาวิธีปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล

2. ขั้นดำเนินการวางแผน เป็นขั้นตอนการดำเนินการวางแผนสรุปได้ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์วินิจฉัย คือ การวิเคราะห์วินิจฉัยสภาพปัจจุบันของการจัดการศึกษาของประเทศรวมทั้งความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ ภายนอก ซึ่งการวินิจฉัยจะช่วยชี้ให้เห็นความสำเร็จ ข้อบกพร่อง หรือความล้มเหลวในการจัดการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และค่าใช้จ่าย หลังจากที่วิเคราะห์วินิจฉัยสภาพปัญหา และประเมินความต้องการในอนาคตแล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์

2.3 นโยบายในการพัฒนาการศึกษาตามช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณ และคุณภาพตลอดจนกำหนดค่าใช้จ่ายที่จะใช้ในอนาคต

2.4 การทดสอบความเป็นไปได้เป็นการตรวจสอบให้แน่ใจอีกครั้งว่า เป้าหมายที่ได้วางไว้นั้นเป็นไปได้ และมีความแน่นอน

3. ขั้นกำหนดหรือจัดทำแผน เป็นการกำหนด หรือการจัดทำแผน โดยมีการระบุสาระสำคัญ แนวนโยบาย ทางเลือกให้ผู้บริหารตัดสินใจโดยสาระสำคัญของตัวแผนต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

3.1 มีความกะทัดรัดชัดเจน คือ ความชัดเจนทั้งเนื้อหา ข้อมูล ตัวเลข และสาระที่สำคัญต่าง ๆ

3.2 ให้มีความสมบูรณ์ในตัวเอง คือ ให้มีส่วนประกอบของแผนครบถ้วน

4. ขั้นจัดทำรายละเอียดของแผนเป็นการทำแผนเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ และเป็นการตรวจสอบให้แน่ใจอีกครั้งว่าเป้าหมายที่วางไว้เป็นไปได้หรือไม่ และมีความแน่นอนโดยมีการกำหนดให้มีความสัมพันธ์กัน 2 ทาง คือ

4.1 การกำหนดหรือการจัดทำแผนระดับย่อย คือ การแบ่งกลุ่มเป้าหมาย และทรัพยากรรวม ระดับชาติให้ออกเป็นหน่วยย่อย ๆ ตามหน่วยทางภูมิศาสตร์

4.2 การจัดทำแผน (Program) คือ การจำแนกแผนออกไปตามสาขางานต่าง ๆ ซึ่งแต่ละงานมุ่งให้บรรลุจุดหมายอย่างเดียวกัน แต่ละสาขางานนี้เรียกว่า แผนงาน โดยปกติแผนงานหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด ซึ่งควบคุมโดยหน่วยงานบริหารเดียว หรือ

จำเป็นต้องพึ่งพา และดำเนินการในกิจกรรมทั้งหมดไปพร้อมกันหรือต่อเนื่องกัน และในแผนงานหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยโครงการต่าง ๆ แต่ละโครงการมีจุดประสงค์และเป้าหมายเฉพาะในโครงการหนึ่ง ๆ จะมีรายละเอียดเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ค่าใช้จ่าย และระยะเวลา

5. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการนำแผนพัฒนาไปใช้ เริ่มเมื่อโครงการต่าง ๆ นำแผนไปปฏิบัติ จุดนี้เป็นจุดประสมประสานการวางแผนเข้ากับการจัดการศึกษา เพราะการนำแผนไปปฏิบัตินี้จะต้องจัดทำแผนประจำปี หรือการจัดทำงบประมาณประจำปี ณ จุดนี้ทั้งทรัพยากร ทั้ง คน เงิน และวัสดุ จะได้รับการจัดสรรให้แต่ละโครงการ เพื่อดำเนินงาน ถ้าการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามที่เสนอ การปฏิบัติตามแผนจะเป็นไปได้ง่าย การปฏิบัติที่แท้จริง คือ การลงมือทำงานตามโครงการ

6. ขั้นการประเมินผล ปรับแผนและจัดทำแผนใหม่ ในขณะที่ได้นำแผนไปปฏิบัติแล้ว จะต้องเริ่มดำเนินการติดตาม ควบคุมและกำกับการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติจริงหรือไม่ ในการติดตามและกำกับงาน อาจดูรายงานการตรวจเยี่ยมและการนิเทศ ในด้านการประเมินผลโดยปกติมักจะกำหนดให้มีการประเมินเป็นระยะ โดยการประเมินผลอาจจะเป็นการประเมินผลโครงการ โดยประเมินผลระหว่างดำเนินงานเพื่อปรับปรุงโครงการ และประเมินผลสรุปหรือผลรวมเมื่อโครงการสิ้นสุดแล้ว

อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 49-59) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนว่า ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการสำหรับวางแผน ประกอบด้วย
   - 1.1 การจัดระบบข้อมูล และสารสนเทศเพื่อการบริหาร
   - 1.2 การศึกษาสภาพข้อมูล
   - 1.3 การประเมินปัญหา และความต้องการ
   - 1.4 การพยากรณ์ หรือการคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ
   - 1.5 การคาดคะเนทรัพยากร และการเงิน
   - 1.6 การกำหนดกฎเกณฑ์และข้อกำหนดที่สำคัญเป็นหลักการในการวางแผน
   - 1.7 การกำหนดโครงสร้าง และสายงานวางแผน
   - 1.8 แบบฟอร์ม และโครงสร้างมาตรฐาน
   - 1.9 การกำหนดนโยบายการวางแผน และแผนงานการวางแผนของหน่วยงาน

2. การพัฒนาแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ เพื่อเริ่มงาน ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และทิศทางในการพัฒนาซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ กลวิธี และเป้าหมายในการพัฒนา

2.2 แผนพัฒนาระยะ 5 ปี

3. การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ เป็นการนำเอาเค้าโครงการปฏิบัติจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ลงสู่ระดับปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานต่าง ๆ หรือในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

3.1 การวางแผน (พัฒนา) ประจำปี

3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

4. การวางแผนติดตามควบคุมกำกับและประเมิน ประกอบด้วย

4.1 แผนควบคุมกำกับเฉพาะเรื่องโครงการ

4.2 แผนการรายงาน ซึ่งเป็นการรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าของงาน และการเงิน

4.3 การตรวจ/เยี่ยม

4.4 การนิเทศติดตามผล

4.5 การตรวจภายในตามระบบการเงิน

4.6 แผนการประเมินตามขั้นตอน หรือตามช่วงตามระยะต่าง ๆ

5. การปรับแผน หรือการจัดทำแผนใหม่ จะประกอบด้วย

5.1 การทบทวนโครงการ และการกำหนดการแก้ไขปรับ

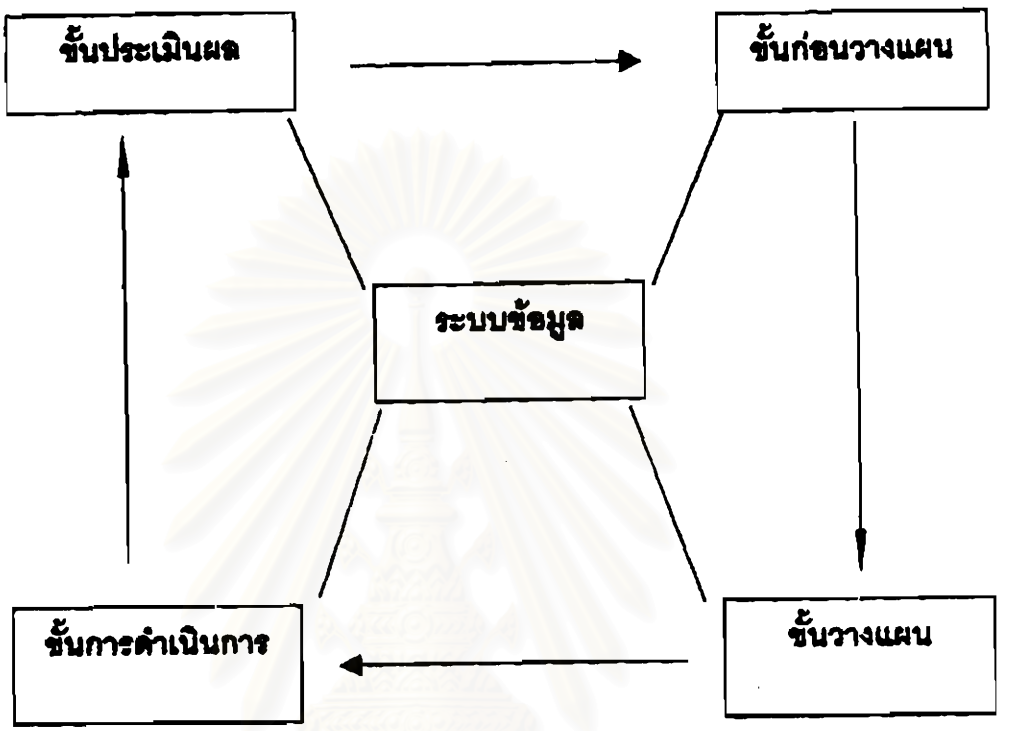
5.2 การทบทวนแผน และปรับแผนประจำปี

5.3 การทบทวนระยะกลางแผน และปรับแผน

5.4 การวางแผนใหม่เมื่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาครบวงจร

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (ม.ป.ป.: 5–11) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นเตรียมการหรือขั้นก่อนวางแผน ขั้นวางแผน ขั้นดำเนินการ ขั้นติดตามประเมินผล ดังแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของ สนานจิตร สุคนธทรัพย์



ที่มา : สนานจิตร สุคนธทรัพย์ แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผน เอกสารประกอบการสอนการวางแผนการศึกษา (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า 5

1. ขั้นเตรียมการหรือขั้นก่อนวางแผน ประกอบด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้

1.1 จัดตั้งองค์กร หรือมอบหมายบุคคลที่เหมาะสมให้รับผิดชอบใน การวางแผนในกรณีของหน่วยงานที่มีกอง ฝ่าย หรืองานที่รับผิดชอบการวางแผนโดยตรง การประสานงานเรื่องการจัดทำแผนก็จะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานย่อยนั้น ๆ

1.2 กำหนดวิธีการวางแผน เช่น การตั้งกรรมการ การกำหนดรูปแบบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม กำหนดขั้นตอน และระยะเวลาในการวางแผน

1.3 กำหนดรูปแบบของการบริการให้สอดคล้องกับวิธีการวางแผน เช่น กำหนดว่าการจัดตั้งงบประมาณให้จัดตั้งตามแผนเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ จะต้องพิจารณาตามลำดับความสำคัญของโครงการที่ได้กำหนดไว้

1.4 วางระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ข้อมูลจากเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ กำหนดรายการข้อมูล กำหนดวิธีการ เครื่องมือ ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบข้อมูล

2. ขั้นวางแผน ประกอบด้วย กิจกรรมดังต่อไปนี้

2.1 การระบุความจำเป็น/ปัญหาในการประเมินความจำเป็น หรือปัญหาที่ต้องมีการป้องกันแก้ไข หรือพัฒนาในแต่ละช่วงเวลาของแผน อาจพิจารณาจากข้อมูล ดังต่อไปนี้

ความจำเป็น=สภาพที่ควรจะเป็น-สภาพที่เป็นอยู่

การกำหนดสภาพที่ควรจะเป็น พิจารณาจาก

2.1.1 นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 เกณฑ์มาตรฐาน

2.1.3 ผลการวิจัย ผลการประเมินโครงการ

3.1.4 ความเปลี่ยนแปลงที่ควรจะให้เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อป้องกันปัญหา แก้ไขปัญหา หรือการพัฒนาการศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ ทำได้โดยการสำรวจข้อมูลในเรื่องที่กำหนดไว้ เป็นสภาพที่ควรจะเป็น ซึ่งอาจใช้วิธีการต่าง ๆ

2.2 การจัดความสำคัญของความจำเป็น/ปัญหา เมื่อได้ปัญหาแล้วก็จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพราะปัญหาที่มีอยู่อาจไม่สามารถแก้ไขได้หมดในแต่ละช่วงเวลาของแผน เนื่องจากทรัพยากรจำกัดจึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญไว้ในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้ทั้งหมดจะได้เลือกดำเนินการตามลำดับความสำคัญได้ทันที การจัดลำดับความสำคัญอาจพิจารณาจาก

2.2.1 ความร้ายแรงของปัญหา

2.2.2 ผลกระทบที่จะตามมาหากไม่แก้ไขปัญหา

2.2.3 ความสอดคล้องกับนโยบาย

2.3 กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

2.3.1 ระบุสาเหตุของปัญหาให้ครบถ้วน ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ เนื่องจากการแก้ปัญหาโดยพิจารณาลักษณะปัญหาแล้วแก้ไขทันทีอาจทำให้การแก้ไขปัญหาไม่ตรงกับสาเหตุของปัญหา และทำให้ปัญหานั้นคงอยู่ หรือเกิดผลกระทบอื่น ๆ ต่อไปอีกได้

2.3.2 กำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาตาม สาเหตุของปัญหาโดยระบุทางเลือกที่จะนำไปสู่การให้ผลบรรลุวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด

2.4 กำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายให้ครอบคลุมปัญหาที่จะดำเนินการในแต่ละช่วงของแผน

2.5 กำหนดแผนงาน และโครงการที่ตอบสนอง

2.6 ส่งแผนงาน และโครงการที่จะตอบสนองนโยบายให้กับผู้มีอำนาจอนุมัติในหลักการ

2.7 จัดทำรายละเอียดแผนงาน และโครงการตามวงเงินที่ได้รับ

3. ขั้นดำเนินการประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

3.1 การเตรียมการเพื่อดำเนินการ นอกเหนือจากการเตรียมใจให้ผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนยอมรับในแผน เพื่อให้การนำแผนไปใช้ โดยอาจให้มีส่วนรวมในการวางแผนตั้งแต่ระบุปัญหาแล้วยังต้องมีการเตรียมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกันในขั้นตอนดำเนินการ โดยจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน มอบหมายงาน สื่อสารเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ให้เข้าใจตรงกัน และในบางกรณีอาจต้องฝึกการปฏิบัติงานบางอย่าง ให้คำชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน เพื่อให้ตารางการปฏิบัติงานเป็นกลไกการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติตามแผนหรือพัฒนาบุคลากรได้

3.2 ดำเนินการ ในขั้นนี้เป็นการปฏิบัติไปตามบทบาทที่กำหนดไว้ ได้แก่

3.2.1 ผู้บริหารให้ทรัพยากรให้ตรงประเภท เพียงพอ คุณภาพดี ทันเวลา ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ ประเมินระหว่างดำเนินการ นำผลที่ได้รับไปปรับปรุงการดำเนินการ

3.2.2 ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติงานไปตามแผน

4. ขั้นติดตามประเมินผล กิจกรรมที่ทำในขั้นตอนนี้ ได้แก่

4.1 กำหนดเกณฑ์ในการประเมินต้องกำหนดตั้งแต่ก่อนดำเนินการให้ผู้ประเมินรับรู้ตรงกัน เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

4.2 วัดผล และค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป

4.3 เปรียบเทียบผลที่ได้กับเกณฑ์ บันทึกความแตกต่าง

4.4 รายงานไปยังผู้เกี่ยวข้อง เน้นจุดที่แตกต่างจากเป้าหมาย

4.5 นำผลการประเมินที่ได้ไปเป็นข้อมูลป้อนกลับในการดำเนินงาน ครั้งต่อไป

Gurage (อ้างถึงในพิสิษฐ์ ศิวิลัย, 2525: 17-18) ได้กล่าวถึงการวางแผนการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้น ดังนี้

1. ขั้นเตรียมก่อนการวางแผน (pre-planning) ประกอบด้วย การจัดตั้งหน่วยงานวางแผน การกำหนดวิธีการวางแผน การจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารโดยให้บุคลากรมีส่วน

ร่วมในการจัดทำแผน และการนำแผนไปใช้ สร้างเครื่องมือ วิธีการรวบรวมสถิติข้อมูล และการกำหนดวัตถุประสงค์

2. ขั้นการวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การวินิจฉัยเกี่ยวกับการศึกษาว่า พอหรือไม่ ผลผลิตมีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หรือไม่ การกำหนดนโยบาย ซึ่งแสดงเค้าโครงกว้าง ๆ สำหรับเป็นกรอบการตัดสินใจเป็นแนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง กำหนดค่าใช้จ่ายสำหรับความต้องการในอนาคต สำหรับในขั้นนี้จะทดสอบความเป็นไปได้

3. ขั้นการจัดทำแผน (Plan Formulation) ในขั้นนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อที่เสนอทางเลือกในการตัดสินใจต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาอนุมัติ และนำไปทำแผนปฏิบัติการ

4. ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน (Plan Elaboration) ประกอบด้วย การจัดทำแผนงาน ได้แก่ การแยกแผนออกเป็นสาขาต่าง ๆ โดยมุ่งหมายให้บรรลุจุดประสงค์เดียวกันในแต่ละงาน ซึ่งเรียกว่า แผนงาน (Program) ลำดับต่อไป จะเป็นการจัดทำโครงการ (Project) และรายละเอียดของแต่ละโครงการ โดยมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการต่าง ๆ ซึ่งในโครงการจะระบุรายละเอียดเกี่ยวกับ หน่วยงานรับผิดชอบ ค่าใช้จ่าย ระยะเวลาดำเนินงาน

5. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นการเริ่มต้นการบริหารโครงการและการประสานงานระหว่างกระบวนการวางแผนกับกระบวนการบริหาร การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดสรรงบประมาณจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญทำให้โครงการต่าง ๆ ดำเนินไปได้ในขั้นนี้ และประกอบด้วย การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การประสานงาน การควบคุม และการรายงาน

6. ขั้นประเมินผลการปรับแผนและการทำแผนใหม่ (Evaluation, Revision and Replanning) ประกอบด้วย การประเมินผลตามกำหนดที่ระบุไว้ในแผนมีทั้งการประเมินความก้าวหน้า และประเมินเมื่อสิ้นสุดแผน

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับด้านการวางแผนหลายท่านที่ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผน ผู้วิจัยในเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนพัฒนาโรงเรียนตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำมาประมวลเป็นกรอบของกระบวนการวางแผนไว้ 5 ขั้น ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดคณะบุคคล หรือบุคคลให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผน การกำหนดวิธีการวางแผน การรวบรวมสถิติข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

I 19314061

2. **ขั้นการวางแผน** ประกอบด้วย ขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน และทรัพยากร เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนงาน โครงการ

3. **ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ** ประกอบด้วย การปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการบริหารโครงการประกอบด้วย การมอบหมายงาน การจัดสรรงบประมาณ การประสานงาน การควบคุมงาน และการนิเทศงานในเป็นไปตามแผน

4. **ขั้นการติดตามและประเมินผล** ประกอบด้วย การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ โดยกำหนดในแต่ละช่วงระยะเวลาซึ่งประกอบด้วย ก่อนการดำเนินการ ระหว่างที่ได้ดำเนินการ และหลังจากการสิ้นสุดดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ

5. **ขั้นการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่** ประกอบด้วย การทบทวนแผน และนำผลที่ได้จากการประเมินไปเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนหรือปรับปรุงกระบวนการวางแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้นในครั้งต่อไป

1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนได้มีนักวิชาการวางแผนกล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้

สมพงศ์ เกษมสิน (2526: 99) ได้กล่าวถึง อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการวางแผน ดังนี้

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาการเกี่ยวกับวิธีการวางแผน
2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสำหรับนำไปใช้ในการวางแผน
3. ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอ คือ วางแผนตามความเคยชิน หรือตามอารมณ์
4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน ทำให้เกิดความยุ่งยากต่อการวางแผนงานจะให้ประสานงานสอดคล้องกันได้
5. นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาพัวพันกับแผนงาน
6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี
7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (2524: 81–83) ได้กล่าวถึงสภาพปัญหาการวางแผน โดยได้แบ่งเป็นข้อจำกัดภายนอก และข้อจำกัดภายใน ดังนี้

ข้อจำกัดภายนอก

ปัญหาในการวางแผนที่กล่าวต่อไปนี้ เป็นเพียงตัวอย่างที่ให้ไว้เพื่อเป็นแนววิเคราะห์ต่อไปเท่านั้น สำหรับข้อจำกัดภายนอกบางประการ มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างไม่อาจคาดหมายล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแผน

2. ปัญหาความล่าช้าในการวางแผนการศึกษาให้รับกับความเปลี่ยนแปลงด้านอื่น

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายในระดับสูง ยังไม่มีการคำนึงถึงความต้องการอันจำเป็นของแต่ละท้องถิ่นเท่าที่ควร ในขณะเดียวกัน การวางแผนในระดับท้องถิ่นยังไม่สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะขาดข้อมูล

4. บางครั้งแผนและโครงการที่วางไว้ไม่มีการปฏิบัติ เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณตามแผน

5. ความไม่คล่องตัวในการปรับแผน จึงทำให้มีการดำเนินงานในโครงการที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

6. ผู้ประเมินผลภายนอกไม่เข้าใจหลัก และวิชาการประเมินผล ทำให้การประเมินไม่ก่อให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์เท่าที่ควร

ข้อจำกัดภายใน

ปัญหาการวางแผนที่เกิดจากข้อจำกัดภายในบางประการ ได้แก่

1. ขาดข้อมูลในการวางแผนในรูปต่าง ๆ

2. วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงาน และโครงการมีลักษณะวัดไม่ได้ทำให้ไม่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และเป็นไปในแนวเดียวกัน และวัดผลได้ยาก

3. ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานหรือโครงการไว้ก่อน เมื่อมีการตัดทอนงบประมาณจึงต้องเริ่มตัดสินใจกันใหม่ ทำให้การดำเนินงานล่าช้า

4. แผนงานและโครงการที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับนโยบาย เนื่องจากไม่เข้าใจวิธีการดำเนินงาน

5. ไม่มีการเตรียมบุคลากรเพื่อการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ

6. กระบวนการวัดผลไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

ประชุม รอดประเสริฐ (2535 : 105) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของการวางแผนอาจเกิดจากเหตุผล ดังต่อไปนี้

1. ความยากลำบากในการหาข้อมูล และสมมติฐานที่ถูกต้องแน่นอน
2. ปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว
3. ปัญหาในการวางแผนสำหรับข้อจำกัดภายใน เช่น บุคลากรภายในหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงาน และจำนวนของเงินทุน
4. ปัญหาในการวางแผน สำหรับข้อจำกัดภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ยากแก่การควบคุม เช่น บรรยากาศทางการเมือง การเรียกร้องของกลุ่มบุคคล และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
5. เวลา และค่าใช้จ่ายในการวางแผน และการดำเนินงานตามแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534: 11–13) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดในการวางแผนไว้ ดังนี้

1. ข้อจำกัดเกี่ยวกับการทำนายอนาคตในการวางแผนว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต มีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ล่วงหน้า และในการตัดสินใจต้องมีตัวเลขประกอบในการที่จะพิจารณา และในบางครั้งไม่สามารถหาข้อมูลได้ จึงทำให้การทำนาย ย่อมมีโอกาสที่จะผิดพลาดตามไปด้วย
2. ข้อจำกัดเกี่ยวกับตัวเลขและข้อมูลการตัดสินใจส่วนใหญ่ต้องอาศัยข้อมูล และตัวเลขที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้ตัดสินใจในการวางแผนไม่มีข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ผิดพลาดบกพร่องไม่ทันสมัย การตัดสินใจและการวางแผนในเรื่องนั้น อาจผิดพลาดบกพร่องไปด้วย
3. แนวปฏิบัติของแผนปิดกั้นการใช้ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติจึงทำให้ปิดโอกาสของผู้ที่จะปฏิบัติตามแผนในการใช้ดุลยพินิจที่จะตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่เห็นว่าถูกต้องเหมาะสม
4. ข้อจำกัดเกี่ยวกับค่านิยมของผู้บริหาร ผู้บริหารจำนวนหนึ่งไม่สนใจกับเหตุการณ์ในอนาคตไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง จึงไม่นิยมคิดวางแผน และกระทำการใด ๆ ที่จะเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในอนาคต และไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต
5. ข้อจำกัดในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงทำให้แผนที่วางไว้ในแผนระยะยาวนั้นไม่อาจปฏิบัติตามแผนได้ ทำให้มีการปรับปรุงแผนทั้งหมด หรือในบางส่วนของแผนแล้วแต่กรณีที่เกิดขึ้น ปัญหาก็คือไม่อาจปฏิบัติตามแผนได้ และการปฏิบัติตามแผนต้องหยุดชะงักได้

6. ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาการวางแผนเป็นงานที่ต้องใช้ทรัพยากรทั้ง คน เงิน วัสดุ และการจัดการที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่ง คือ เวลา ปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการมีเวลาน้อยไม่พอเพียงที่จะใช้ในการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ

7. ข้อจำกัดในเรื่องความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้วางแผน ปัญหานี้ค่อนข้างจะกว้าง เพราะการวางแผนต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ในแต่ละด้านที่จะมามีส่วนร่วมในการวางแผน

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวกับการวางแผนได้กล่าวถึง ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนพอสรุปได้ว่า ปัญหาการวางแผนที่พบส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการวางแผนประกอบด้วย บุคลากรขาดความรู้ และประสบการณ์ในเรื่องการวางแผน ระบบข้อมูลตัวเลขและข่าวสาร ขาดการนิเทศ การติดตาม และประเมินผลที่ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ

2. การวางแผนพัฒนาโรงเรียน

ความหมายของแผนพัฒนา

ความหมายของแผนพัฒนาได้มีนักวิชาการด้านการวางแผนได้กล่าวไว้ คือ

อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 52) ได้กล่าวถึงความของแผนพัฒนา พอสรุปได้ว่า เป็นการกำหนดเค้าโครงของสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจริง เพื่อแก้ปัญหาและการพัฒนาในระบบงานนั้น ๆ ในอนาคตผลผลิตสุดท้ายของส่วนนี้ คือ แผน ซึ่งนิยมเรียกว่า แผนพัฒนา หรือจะเรียกว่าแผนเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งหรือเรียกชื่อเป็นอย่างอื่นก็ตาม

Alfred D. Chandler (1962 อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2535: 164) ได้กล่าวถึงแผนพัฒนาในลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ พอสรุปได้ว่า เป็นการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวขององค์การ และการยอมรับวิธีการในการดำเนินงานและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์เหล่านั้น

จากแนวคิดของนักวิชาการวางแผนพอที่จะสรุปได้ว่า แผนพัฒนา เป็นการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายในองค์การที่ต้องปฏิบัติเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนางานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้

ความหมายของการวางแผนพัฒนาโรงเรียน

สำหรับความหมายของการวางแผนพัฒนาโรงเรียนได้มีนักวิชาการด้านการวางแผนกล่าวไว้ ดังนี้

กรมวิชาการ , (2539: 21) ได้กล่าวถึง การวางแผนพัฒนาโรงเรียนพอสรุปได้ว่า เป็นแผนพัฒนา ที่เหมาะสำหรับในการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ แผนปรับปรุงโรงเรียน มีระยะเวลา 3-5 ปี เพราะมีช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะให้งานสำเร็จสมบูรณ์ได้ทุกเป้าหมาย แผนพัฒนาโรงเรียนจะเป็นกรอบการดำเนินงานให้งานบรรลุเป้าหมาย และเป็นกรอบนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และโครงการพัฒนาต่อไป

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (2524: 38) ได้กล่าวถึงการวางแผนกับการพัฒนาโรงเรียนพอที่จะสรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาโรงเรียนเป็นการจัดทำแผนตามภารกิจที่โรงเรียนต้องกระทำอยู่ เช่น การวางแผนด้านบุคลากร การวางแผนด้านงบประมาณ โดยแผนที่จัดทำขึ้นภายในระดับโรงเรียน และต้องกับสนองนโยบายระดับสูงขึ้นไป และความต้องการของท้องถิ่น

จุฑัย บุญประเสริฐ (2523: 231-235) ได้กล่าวถึงการวางแผนพัฒนาโรงเรียนสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาโรงเรียน เป็นแผน (Plan) ที่ทางโรงเรียนจัดทำขึ้นในระยะเวลา 5 ปี เพื่อพิจารณากำหนด หรือเสนอแนวทางเลือก และการจัดสรรทรัพยากร หรืองบประมาณในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของโรงเรียนในอนาคต

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสามารถ สรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาโรงเรียนเป็นการกำหนดขั้นตอนดำเนินการต่าง ๆ สำหรับในการที่โรงเรียนจะจัดทำแผนขึ้นตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานในระดับสูง ภารกิจของโรงเรียน และความต้องการของท้องถิ่น

การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน

กรมวิชาการ , (2539: 22-23) ได้กล่าวถึงการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. แนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน

   การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนควรยึดแนวทางสำคัญ ดังนี้

1.1 วางแผนอย่างมียุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ โดยให้ชุมชนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน ทั้งการประเมิน สภาพปัจจุบันและปัญหา การกำหนดขอบข่ายและรวบรวมข้อมูล การหามติเอกฉันท์ใน การกำหนดแผน และการร่วมกันเผยแพร่แผน

1.2 นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ งาน/โครงการ และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จต้องมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนตลอดแนวสามารถมองเห็นภาพการทำงานอย่างเป็นระบบ

1.3 จัดทำในลักษณะเป็นการพัฒนาตามเป้าหมายเป็ดเสร็จระดับหนึ่ง ระยะเวลาการดำเนินตามแผนจึงอยู่ระหว่าง 3–5 ปี หรืออาจมากกว่านี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและศักยภาพของโรงเรียน

1.4 แผนพัฒนาโรงเรียนนับเป็นแผนพัฒนาแปบทในการพัฒนาโรงเรียน ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องรับทราบ และปฏิบัติร่วมกัน

1.5 เป้าหมายของแผน ควรกำหนดเป็นเป้าหมาย ระยะสั้น (ประจำปี) ด้วยจึงจะละดวกในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

2. ขั้นตอนการวางแผนพัฒนาโรงเรียน

การวางแผนพัฒนาโรงเรียนดำเนินการตามขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

2.1 ตั้งคณะกรรมการการจัดทำแผนของโรงเรียนประกอบด้วย ผู้แทนท้องถิ่นชุมชน และบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน

2.2 นำนโยบายและเป้าหมายของการพัฒนาโรงเรียน มากำหนดเป็นนโยบายและเป้าหมายของแผน

2.3 กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และกิจกรรมที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้งดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จ โดยวิเคราะห์กำหนดในตารางกำหนดกรอบการจัดทำแผน

2.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย และเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และกิจกรรมดำเนินการ รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย และกิจกรรม

2.5 กำหนดกลุ่มกิจกรรมเป็นโครงการ กำหนดกลุ่มโครงการเป็นแผนงานแล้วกำหนดกรอบแนวคิดโครงการแต่ละโครงการ

2.6 นำรายละเอียดทั้งหมดจาก ข้อ(2.2) ข้อ(2.3) และ(2.5)กำหนดเป็นแผนพัฒนาโรงเรียน

การกำหนดโครงการในแผนพัฒนาโรงเรียน เป็นการกำหนดเพียงกรอบแนวคิดโครงการยังไม่ละเอียดพอจะนำไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้กะทัดรัดเหมาะกับการกำหนดไว้ในรูปเล่ม

3. โครงสร้างของการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน

กรมวิชาการ(2539: 23) ได้กำหนดโครงสร้างการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน โดยมีองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. ชื่อแผน ประกอบด้วย

1.1 ระบุชื่อ "แผนพัฒนาโรงเรียน"

1.2 โรงเรียน .....

2. คำนำ

3. บทที่1 ประกอบด้วย สภาพปัจจุบัน และปัญหาของโรงเรียน มีการบรรยายเพื่อวิเคราะห์ 6 หัวข้อ คือ สภาพชุมชน แนวโน้มการพัฒนา และความต้องการของชุมชน สภาพโรงเรียนศักยภาพ และปัญหาของโรงเรียน

4. บทที่ 2 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่ และปรัชญาของโรงเรียน โดยแยกบรรยายเป็นความเรียง หรือสรุปเป็นข้อ ๆ

5. บทที่3 ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียน บรรยายสรุปเป็นส่วน ๆ หรือใช้ตารางประกอบ

6. บทที่ 4 ประกอบด้วย บัญชีงาน/โครงการพัฒนา ตารางสรุปงาน/โครงการและงบประมาณ บัญชีโครงการ ตารางสรุปงาน/โครงการ และงบประมาณ สรุปเป็นรายแผนงาน หรือด้านแล้วแต่ความเหมาะสม และในส่วนของบัญชีโครงการ ใช้ตารางสรุปโครงการ

7. บทที่ 5 ประกอบด้วย การประเมินแผน และการนำแผนไปใช้ เสนอแนะการประเมินแผน และเสนอแนะแนวทางการนำแผนไปใช้

8. ภาคผนวก

สรุปภาพการทำงานตลอดแนว เป็นการสรุปย่อแผนในลักษณะแผนภูมิ ให้มองภาพงานตลอดแนว

การวางแผนบริหารโรงเรียน

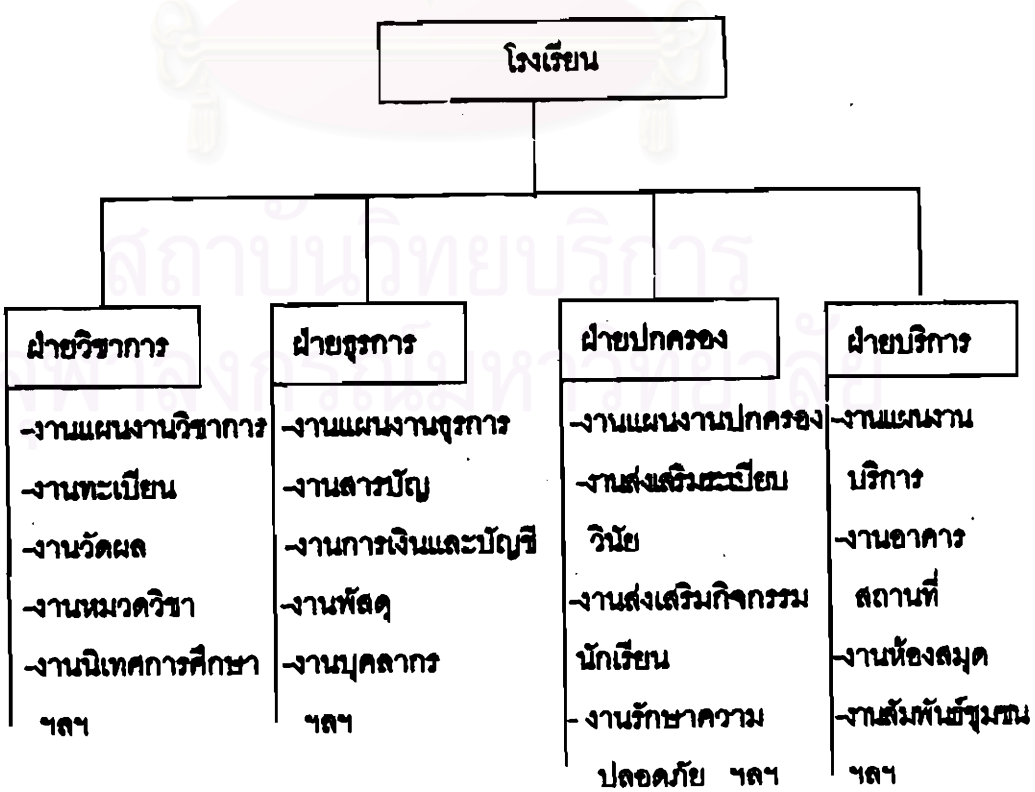
สำนักการศึกษา, (2539: 30-32) ได้กล่าวถึงการวางแผนบริหารงานโรงเรียนเป็นการกำหนดขั้นตอน รายละเอียดในแต่ละงานทั้ง 6 งานอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่เรียกว่า"กระบวนการวางแผน" ซึ่งจะทำให้แผนมีคุณภาพสามารถนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการดำเนินการในการวางแผน ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการ เป็นการเตรียมการเกี่ยวกับข้อมูลที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการวางแผน ขั้นตอนนี้ มีงานต้องปฏิบัติอยู่ 3 เรื่อง คือ
   - 1.1 การศึกษาปรัชญาและนโยบายของโรงเรียน
   - 1.2 การประมวลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
   - 1.3 การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา
2. การวางแผน มีการดำเนินการในเรื่อง ต่อไปนี้
   - 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และรายละเอียดของงานโครงการ
   - 2.2 การจัดทำร่างแผน
   - 2.3 การเสนอร่างแผนเพื่อพิจารณา
3. เสนอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง

โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน

การบริหารงานโรงเรียนในภาพรวมประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆหลายฝ่าย สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างการบริหารงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ตามแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน



จากแผนภูมิโครงสร้าง การบริหารงานโรงเรียน สรุปได้ว่า การบริหารงานโรงเรียนประกอบด้วย 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ โดยมีการแบ่งหน้าที่แต่ละฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายวิชาการ รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานแผนงานวิชาการ งานทะเบียนงานวัดผล งานในหมวดวิชาต่าง ๆและงานในกลุ่มประสบการณ์ เป็นต้น

2. ฝ่ายธุรการ รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานแผนงานธุรการ งานสารบัญ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานบุคลากร เป็นต้น

3. ฝ่ายฝ่ายปกครอง รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานแผนงานปกครอง งานส่งเสริมระเบียบวินัย งานส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน และการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4. ฝ่ายบริการ รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานแผนงานบริการ งานอาคารสถานที่ งานห้องสมุด งานอนามัย งานสัมพันธ์ชุมชน เป็นต้น

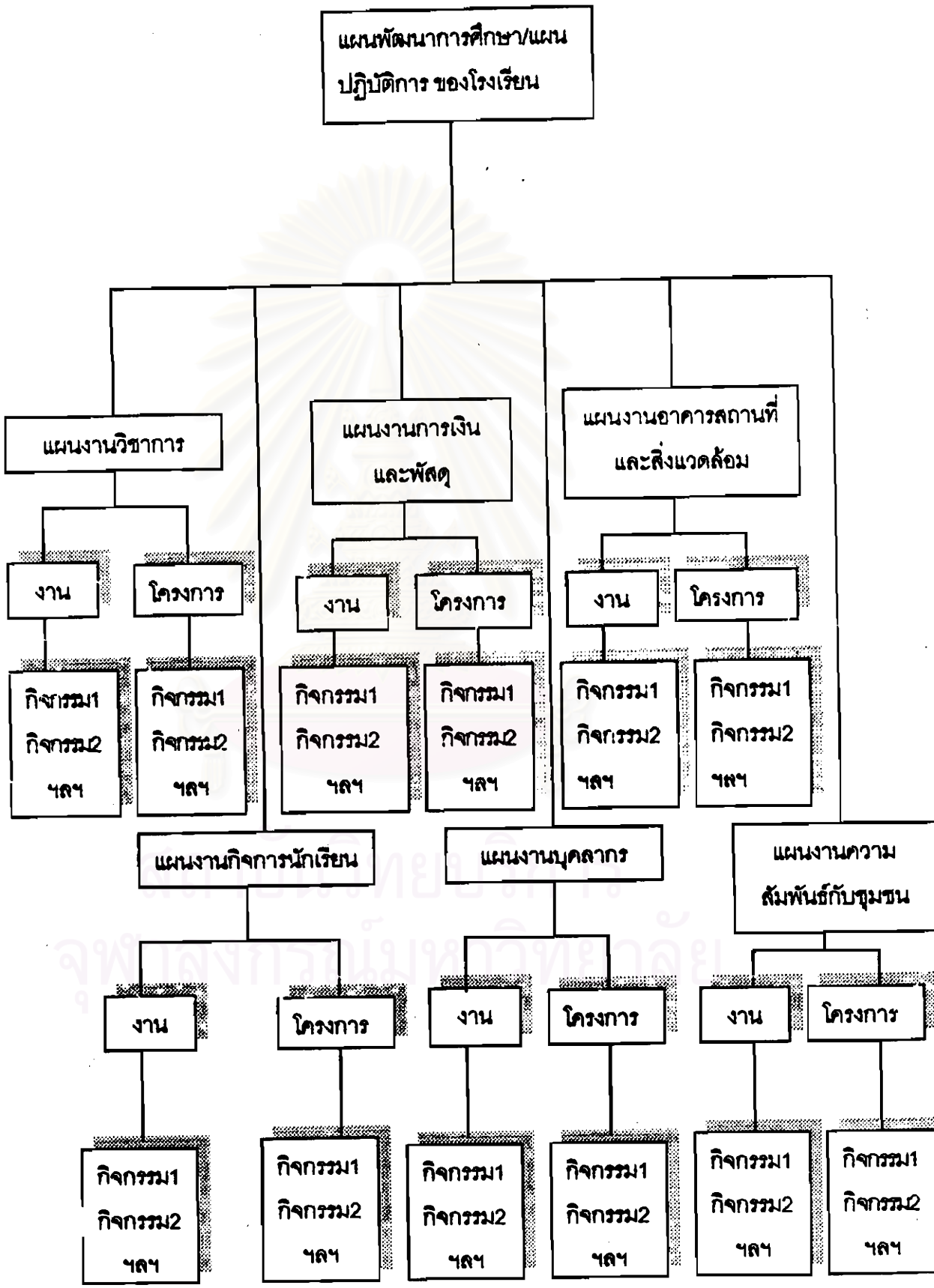
โครงสร้างของแผนงานในโรงเรียน

แผนของโรงเรียนทั้ง 3 ประเภท คือ แผนพัฒนาโรงเรียนระยะ 5 ปี แผนพัฒนาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี จะมีโครงสร้างที่เหมือนกันกล่าวคือ ประกอบด้วยแผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรม สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดแผนงานไว้ 6 แผนงาน ดังนี้

1. แผนงานวิชาการ
2. แผนงานกิจการนักเรียน
3. แผนงานธุรการ การเงิน และพัสดุ
4. แผนงานบุคลากร
5. แผนงานอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม
6. แผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

โครงสร้างของแผนงานในโรงเรียน สามารถเขียนแยกตามแผนงานต่าง ๆ ได้ รวม 6 แผนงาน ดังแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างของแผนงานในโรงเรียน



จากแผนภูมิ สรุปได้ว่า แผนงานแต่ละแผนงานประกอบด้วย งานและโครงการภายใต้แผนงานนั้น ๆ และภายใต้งานและโครงการจะประกอบด้วยกิจกรรมที่จะดำเนินงานในแต่ละงาน โครงการ

3. โครงการขยายโอกาสทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

นโยบายของการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รัฐบาลตั้งแต่ สมัย พ.ศ. 2530 เป็นต้นมา ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ของนักเรียนที่เรียนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อยกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศให้สูงขึ้น เพื่อให้ทัดเทียมกับประเทศที่เจริญแล้วโดยส่วนมากประเทศต่าง ๆ เหล่านั้นจะจัดการศึกษาในระดับนี้เป็นระยะเวลา 9 ปี ดังนั้น รัฐบาลจึงมุ่งที่จะเพิ่มปริมาณการศึกษาต่อในระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในขณะนี้ ซึ่งต่ำกว่าร้อยละ 50 ให้สูงกว่าร้อยละ 50 โดยนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อ วันที่ 25 สิงหาคม 2531 ด้านการศึกษา มีดังนี้

"เร่งรัดการส่งเสริมการอนุบาลชนบทและการขยายโอกาสทางการศึกษา ในระดับมัธยมศึกษา โดยจะจัดควบคู่กันไปกับการขยายการศึกษาภาคบังคับ" โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเกี่ยวกับการขยายโอกาสทางการศึกษาไว้ ดังนี้

1. มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2530 และวันที่ 23 ตุลาคม 2532 ให้ดำเนินการขยายโอกาสทางการศึกษา ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นโดยไม่บังคับ และในระบบโรงเรียนให้กรมสามัญศึกษาดำเนินการ และส่วนนอกระบบโรงเรียนให้กรมการศึกษานอกโรงเรียนดำเนินการ

2. มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2533 เห็นชอบในหลักการให้ขยายการศึกษาภาคบังคับต่อไปอีก 3 ปี โดยประกาศให้ท้องที่ที่มีความพร้อมเป็นปี ๆ ไป และในระยะที่ดำเนินการแก้ไขแผนการศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง ให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดำเนินโครงการนำร่องขยายโอกาสทางการศึกษา โดยยังไม่บังคับต่อไปอีก 3 ปี ซึ่งกำหนดเป้าหมาย จังหวัด ละ 3 โรงเรียน รวม 261 โรงเรียน

3. มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2533 อนุมัติให้มีการขยายการศึกษาภาคบังคับเพิ่มอีก 3 ปี ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล และเมืองพัทยา โดยในระหว่างที่ดำเนินการแก้ไขแผนการศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง ให้กระทรวงมหาดไทยดำเนินโครงการนำร่องขยายโอกาสทางการศึกษาโดยไม่บังคับ ต่อไปอีก 3 ปี

4. มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2534 เห็นชอบให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดำเนินโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาไปสู่ส่วนภูมิภาคในลักษณะของการกระจายอย่างทั่วถึง โดยมีเป้าหมาย ปีละ 1,000 ห้องเรียน/โรงเรียน จนครบ 4,200 ห้องเรียน/โรงเรียน ในปี 2537 (สำนักการศึกษา, ม.ป.ป.: 1)

จากมติของคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้กล่าวมา รัฐบาลจึงได้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น คือ "เร่งขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน จาก 6 ปี เป็น 9 ปี ให้ทั่วถึงโดยเร็วอย่างมีคุณภาพ ทั้งในระบบ และนอกระบบโรงเรียน" ทั้งนี้สืบเนื่องจากการที่รัฐบาลได้เล็งเห็นว่าการจัดการศึกษาภาคบังคับให้พลเมืองของชาติเพียง 6 ปี นั้นไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี ซึ่งมีผลทำให้วิถีชีวิตของคนในสังคมต้องเปลี่ยนแปลงและเปิดกว้าง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวการณ์ รัฐบาลจึงได้กำหนดให้มีการดำเนินงานตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้นโดยลำดับ

นโยบายของโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี ในคราวประชุมเมื่อ วันที่ 3 มีนาคม 2535 ให้ดำเนินการโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เช่นเดียวกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เทศบาล และเมืองพัทยา ทั้งนี้เหตุที่กรุงเทพมหานครเข้าร่วมโครงการขยายโอกาสทางการขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลในการเร่งรัดการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สูงขึ้น โดยกรุงเทพมหานครถือเป็นมาตราการเสริมการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับนี้โดยตรง

2. เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ด้อยโอกาสทางการศึกษาที่ไม่สามารถจะศึกษาต่อในโรงเรียนมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษาได้ โดยกรุงเทพมหานครจัดการศึกษาในลักษณะให้เปล่า และให้การสงเคราะห์ เพื่อช่วยให้นักเรียนสามารถศึกษาต่อได้สะดวก

3. เพื่อช่วยลดปัญหาที่เกี่ยวกับเด็กที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 แล้วไม่ได้ศึกษาต่อ เช่น การใช้แรงงานก่อนวัยอันควร การติดยาเสพติด การประพฤติตนที่ไม่เหมาะสม และปัญหาด้านสุขภาพอนามัยเป็นต้น

4. เพื่อช่วยให้นักเรียนที่ศึกษาต่อจนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สามารถออกไปประกอบอาชีพ หรือเข้าสู่ตลาดแรงงาน ตามความถนัด และความสนใจของนักเรียน (สำนักการศึกษา, ม.ป.ป.: 2)

กรุงเทพมหานครได้เริ่มดำเนินการเปิดโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาครั้งแรก เมื่อปีการศึกษา 2535 จำนวน 4 โรงเรียน และมีนโยบายดำเนินการเปิดโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ต่อไปทุกปี จนสิ้นสุดแผนพัฒนาการศึกษากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 4 คือ ปี 2539 และได้ดำเนินการจัดทำโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาต่อ ตามแผนพัฒนาการศึกษากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2540–2544) โดยมี เป้าหมาย และเกณฑ์การการจัดโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนี้

เป้าหมายการจัดโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา

เป้าหมายระยะแรก กรุงเทพมหานครได้ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาในช่วงปีระหว่างการศึกษา 2535 – 2539 ประกอบด้วย

1. ปีการศึกษา 2535 เริ่มดำเนินการ 4 โรงเรียน เป็นโรงเรียนนำร่อง
2. ปีการศึกษา 2536 ขยายเพิ่มอีก 12 โรงเรียน
3. ปีการศึกษา 2537 – 2539 ขยายเพิ่มปีละประมาณ 15 โรงเรียน
4. ปีการศึกษา 2540–2543 กรุงเทพมหานครได้เปิดโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มาแล้ว รวม 55 โรงเรียน

เกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

สำนักการศึกษา(2538: 7-8) ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนเพื่อเข้าร่วมโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนี้

1. สถานที่ตั้งของโรงเรียน

เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชน ซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่ต้องการศึกษาต่อ แต่มีข้อจำกัดในด้านเศรษฐกิจ การเดินทาง เข้าศึกษาต่อในสังกัดอื่นไม่ได้

2. ห้องเรียน และห้องพิเศษที่ใช้ เพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน

ต้องมีอาคารสถานที่ เพื่อใช้เป็นห้องเรียนประมาณ 6 ห้องเรียน (สำหรับชั้น ม.1-ม.3 ชั้นละ 2 ห้องเรียน) ห้องพิเศษ (ห้องวิทยาศาสตร์, ห้องฝึกอาชีพ, ห้องแนะแนว) สนามพื้นที่ทำการเกษตร รวมทั้งสถานที่ประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ตามหลักสูตรอย่างเพียงพอ หรือมีบริเวณที่สามารถขยายได้ และมีแนวโน้มที่จะได้งบประมาณ เพื่อจัดสร้างอาคารให้ทันกับโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา

3. บุคลากร

3.1 ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมีความเข้าใจ สนใจ และเต็มใจส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานตามโครงการให้บรรลุผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

3.2 มีครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนวุฒิการศึกษา สาขาวิชาเอกในรายวิชาที่เปิดสอนอย่างเพียงพอ

4. ผู้ปกครอง

ผู้ปกครอง และชุมชนมีความเข้าใจในการจัดโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่เน้นการฝึกอาชีพ และเต็มใจที่จะส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน พร้อมทั้งยินดีที่จะสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา

กรุงเทพมหานครได้กำหนดหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาไว้ ดังนี้

1. สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนี้

1.1 ตั้งคณะกรรมการคัดเลือกโรงเรียนที่ขอเปิดโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และเสนอต่อกรุงเทพมหานคร ในแต่ละปี

1.2 พิจารณาจัดหลักสูตรให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละท้องถิ่น

1.3 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบาย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงบประมาณ กระทรวงมหาดไทย สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ฯลฯ รวมถึงการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา กรมวิชาการ สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านการจัดเอกสารประกอบหลักสูตร และการอบรมบุคลากรในด้านต่าง ๆ

1.4 ดำเนินการเรื่องงบประมาณโดยเสนอขอตั้งงบประมาณประจำปีไปยังสำนักงบประมาณ และขอรับการสนับสนุนจากกรุงเทพมหานครในส่วนที่ไม่เพียงพอ

1.5 จัดเอกสารประกอบหลักสูตร หนังสือแบบเรียน คู่มือครู สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ ให้ทางโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน

1.6. จัดสรรอัตรากำลังครู เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

1.7 รายงานความก้าวหน้า และผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. สำนักงานเขต มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนี้

2.1 กำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสำนักการศึกษา และนโยบายการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

2.2 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในพื้นที่เขต เช่น โรงงาน โรงฝึกงาน หรือแหล่งวิชาชีพที่จะให้การสนับสนุน

2.3 ประชาสัมพันธ์ และทำความเข้าใจให้ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนในพื้นที่เขตได้ทราบถึงการดำเนินโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา

2.4 กำกับ ดูแล และนิเทศติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการ

2.5 บริการสนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ครุภัณฑ์ หรือสิ่งจำเป็นอื่น ๆ โดยใช้งบประมาณพิเศษ หรือจากภาคเอกชน

2.6 ประเมินผล และพัฒนาการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

2.7 รายงานความก้าวหน้า และผลการดำเนินงานให้กับสำนักการศึกษา

3. โรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารอย่างละเอียด และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะ

3.2 ประชาสัมพันธ์ และทำความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาให้กับครูในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนทราบ

3.3 ประสานงานกับสำนักงานเขต สำนักการศึกษา ในการจัดอัตรากำลังครู การจัดทำเอกสารหลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ฯลฯ

3.4 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มโรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา รวมทั้งองค์กรเอกชน สถานประกอบการ และสถานประกอบอาชีพต่าง ๆ ในท้องถิ่น

3.5 พัฒนาความรู้ความสามารถของครูภายในโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.6. พิจารณาและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพ และความต้องการ ของท้องถิ่น

3.7 ประเมินผลและพัฒนาการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

3.8 รายงานความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานให้กับสำนักงานเขต และสำนักการศึกษา ตามระยะเวลาที่กำหนด (สำนักการศึกษา, 2538: 9-12)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โกมินทร์ สังคะนอง (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร" โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อการวิเคราะห์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่2 (พ.ศ.2525-2529) ผลของการวิจัย พบว่า

1. ขั้นก่อนการวางแผน พบว่า คณะกรรมการในการวางแผนไม่มีเวลาเต็มที่ในการทำงาน ขาดความรู้ความสามารถด้านการวางแผน การทำงานขาดความต่อเนื่อง การมองงานไม่กว้างไกล ขาดข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นที่ใช้ในการวางแผน ขาดบุคลากรที่จัดการด้านเอกสาร มีการรวมรวมเอกสารที่ไม่เพียงพอ และไม่ตรงกับความต้องการ และการขาดระบบที่จัดเก็บที่แน่นอน

2. ขั้นการวางแผน พบว่า ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายไม่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ เป้าหมายไม่สอดคล้องกับนโยบาย และงบประมาณ ด้านงบประมาณมีการกำหนดไม่เหมาะสม และเพียงพอ ขาดการดำเนินงานที่ชัดเจนบางโครงการ การประเมินผลขาดความชัดเจนไม่กำหนดไว้แน่นนอน

3. ขั้นการปฏิบัติตามแผน พบว่า แผนงานที่ได้กำหนดไว้มีการปฏิบัติครบแต่ในบางส่วนมีปัญหาในการปฏิบัติ โดยเฉพาะผู้บริหารไม่ให้ความสนใจ และมีการกำหนดงานที่มีนอกแผนเกินไป งบประมาณไม่เป็นไปตามที่ได้เสนอไว้ในแต่ละโครงการ บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความสามารถที่ในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีจำกัด ขาดการประสานงานและความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. ขั้นการประเมินผล พบว่า มีการรายงานผลของการปฏิบัติงานไม่ตรงกับความจริงทำให้ได้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อน ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ขาดการนำแผนมาปรับให้ถูกต้องและสมบูรณ์

ณรงค์ศักดิ์ ถมยา (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ผลของการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ เป็นครูใหญ่วุฒิปริญญาตรี ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง 5 ปีขึ้นไป และไม่เคยศึกษาหรืออบรมวิชาการวางแผนมาก่อน

2. ขั้นก่อนวางแผน ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุไม่มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานและปฏิทินการวางแผน ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนโดยบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม และมีปัญหาด้านบุคลากรขาดความรู้ในเรื่องการวางแผนมากที่สุด

3. ขั้นวางแผน ส่วนใหญ่ ระบุว่า มีการกำหนดนโยบายโดยคณะกรรมการวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยใช้ข้อมูลทั้งจากนโยบายระดับบน และความจำเป็นของโรงเรียน มีการสำรวจข้อมูล กำหนดปัญหา แต่ไม่มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และมีปัญหาด้านการวิเคราะห์ปัญหามากที่สุด

4. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ส่วนใหญ่ โรงเรียนมีการเตรียมบุคลากรก่อนการวางแผนโดยการประชุม แต่ไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีการนิเทศผลการปฏิบัติงาน โดย ผู้บริหารโรงเรียน และมีปัญหาด้านขาดการร่วมมือประสานงานของบุคลากรมากที่สุด

5. ขั้นติดตามและประเมินผล ส่วนใหญ่ระบุว่ามีการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลส่วนใหญ่เมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว และมีปัญหาขาดการนำผลการประเมินไปใช้หลังจากสิ้นสุดโครงการมากที่สุด

ฉัตรชัย ขยาวุฒิคุณ (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจังหวัด เขตการศึกษา 7

ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการวางแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจังหวัด เขตการศึกษา7 ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการวางแผน องค์ประกอบของคณะกรรมการที่ทำงาน และบทบาทที่กำหนดไว้เหมาะสม มีการเตรียมบุคคลเพื่อการวางแผน ส่วนใหญ่คณะทำงานมิได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ขาดข้อมูลสารสนเทศที่จะใช้ในการวางแผน คณะทำงานไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน และการกำหนดโครงสร้างของแผนมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย

2. ขั้นการวางแผน ส่วนใหญ่เลขานุการคณะทำงานเป็นผู้ร่างแผน มีการกำหนด ตารางการปฏิบัติงานวางแผน มีการคาดคะเนแนวโน้มในอนาคต มีการศึกษานโยบายของหน่วยงานระดับสูงและปัญหาความต้องการทางการศึกษา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ส่วนใหญ่มิได้ใช้เกณฑ์ผลเสียหายที่จะตามมาและเร่งด่วนของปัญหา ไม่มีการวิเคราะห์แผนงานโครงการก่อนประมวลไว้ในแผนการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ไม่ใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้เรื่องทรัพยากร ไม่มีงบประมาณการวางแผนข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วมีน้อย และคณะทำงานแต่ละสังกัดกำหนดโครงการในลายงานของตนเองเป็นส่วนใหญ่

3. ขั้นการนำแผนไปใช้ มีการตรวจเยี่ยมหน่วยงานระหว่างการปฏิบัติตามแผนส่วนใหญ่ไม่ได้รับงบประมาณตามแผน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือน้อย มีการจัดทำโครงการนอกเหนือจากที่กำหนด และแต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามแผนของกรมมากกว่าแผนระดับจังหวัด

4. ขั้นการติดตามและประเมินผล ส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดการติดตามและประเมินผลในระดับจังหวัด การติดตามและประเมินผลทุกหน่วยงานใช้การรายงานผล ไม่มีการกำหนดเกณฑ์ส่วนใหญ่เป็นการประเมินรายโครงการ ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลไม่เหมาะสม แต่ละสังกัดแยกกันประเมิน และประเมินไม่ทั่วถึง

5. ขั้นการปรับแผนหรือทำแผนใหม่ ไม่มีการรวบรวมปัญหา และแนวทางแก้ไขการดำเนินงาน ไม่มีการปรับปรุงขั้นตอนการวางแผน แต่มีการนำผลประเมินผลประเมินไปใช้ในการปรับแผนปลายปี

ทองหนัก สิริมาตร์ (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนและปัญหาการวางแผนในโรงเรียนเอกชน การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาในประเทศไทยจัดโครงสร้างระบบบริหารและสายงานการวางแผนของโรงเรียนเป็นรูปแบบคล้าย ๆ กัน และไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี มีแผนพัฒนาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแผนปฏิบัติการ ประจำปีจัดทำในลักษณะแผนงาน/โครงการ และปฏิทินงานประจำปีของโรงเรียนส่วนในด้านปัญหา ปรากฏว่าเป็นปัญหาในด้านการเงิน หรืองบประมาณ บุคลากร และการบริหารงานภายในโรงเรียน

สมบูรณ์ จำทรัพย์ (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาของกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของศูนย์วิชาการเขต สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า

1. ขั้นก่อนการวางแผน มีการมอบหมายให้ประธานฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบในการวางแผน มีการให้ความรู้ก่อนการวางแผน มีการจัดระบบสารสนเทศ มีการใช้ข้อมูลจากการประเมินผล และมีการกำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

2. ขั้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผน กำหนดตามสภาพ และปัญหาของศูนย์วิชาการเขต แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานคร และจุดเน้นของสำนักการศึกษา มีการจัดทำแผนระยะ 5 ปี ไม่มีแผนงานและโครงการที่ต่างจากนโยบายของกรุงเทพมหานคร

3. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานไปตามบทบาท และหน้าที่ที่กำหนดและปฏิบัติงานตามแผนงาน และโครงการอย่างครบถ้วน

4. ขั้นการประเมินผล มีการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ มีการตรวจเยี่ยม และการประเมินผลด้วยตนเอง มีการสรุปผลและรายงานไปยังสำนักงานเขต และสำนักการศึกษา และนำข้อมูลไปวางแผน ครั้งต่อไป

ปัญหาที่พบที่มีความถี่สูงสุดในแต่ละขั้นตอน จากการสัมภาษณ์ พบว่า

1) บุคลากรที่มีทักษะในการวางแผนไม่เพียงพอ
2) บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน
3) งบประมาณไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการ
4) การติดตามประเมินผลไม่มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน

ประกาศิต สุทัศน์ (2538) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยปรากฏว่า กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนั้นเป็นไปตามขั้นตอนที่สำนักงานการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดคือ ดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการวางแผน
2. ขั้นวางแผน
3. ขั้นปฏิบัติตามแผน
4. ขั้นติดตามและประเมินผล

ปัญหาการวิจัยส่วนใหญ่ที่พบว่าในกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ปรากฏในเรื่องสำคัญ ๆ ต่อไปนี้ คือ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลไม่เป็นระบบล่าช้า และข้อมูลไม่สมบูรณ์ บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการเขียนโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินผลโครงการ ผู้แทนจากกลุ่มโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การจัดสรรงบประมาณล่าช้า จัดทำคู่มือปฏิบัติงานล่าช้ากว่าปฏิทิน ทรัพยากรไม่เพียงพอ บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ ขาดการติดตามรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ขาดเครื่องมือประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และขาดการประชาสัมพันธ์ผลงานที่สรุปในรอบปี

จากแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาการวางแผนพัฒนาโรงเรียนตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดตามกระบวนการวางแผน 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นเตรียมการวางแผน
2. ขั้นการวางแผน
3. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ
4. ขั้นการติดตามและประเมินผล
5. ขั้นการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย