



บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับการวางแผน มีผู้รู้ได้ศึกษาและวิจัยไว้มากพอสมควร เนื่องจากเป็นกระบวนการสำคัญ และเป็นกระบวนการแรกในกระบวนการบริหารงานขององค์การ ไม่ว่าจะของรัฐหรือเอกชน สำหรับการบริหารการศึกษาที่เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องมีการวางแผนก่อนที่จะปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในทุกระดับ

ในบทนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยต่อไปนี้เป็นลำดับ คือ

1. ความหมายของการวางแผน
2. ความสำคัญของการวางแผน
3. ความหมายและความสัมพันธ์ระหว่างแผน แผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรม
4. ประเภทของแผน
5. กระบวนการวางแผน
6. ลักษณะของการวางแผนในโรงเรียน
7. ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

ความหมายของการวางแผน

มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

सनानजतर सुकनठरुथु (2524 : 9) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

สมพงษ์ เกษมสัน (2521 : 27) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการใช้ความคิดจินตนาการ คาคคะเนวิธีการ เพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการกำหนดเป้าหมายและวางแผน

โครงการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2519 : 138) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีการกระทำและสิ่งที่สมควรปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า

อภิศักดิ์ เจริญพิทักษ์ (2527 : 4) กล่าวว่า การวางแผนคือการคิดหาทางเลือกล่วงหน้าที่ดีที่สุดในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และให้ผลคุ้มค่าที่สุด โดยการดำเนินการตามขั้นตอนอย่างมีระบบ มีแบบแผน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

Terry (อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ 2528 : 6) ได้กล่าวถึง การวางแผน โดยสรุปไว้ว่า การวางแผน คือ การศึกษารายละเอียดข้อเท็จจริงต่าง ๆ แล้วกำหนดภาพของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มองการณ์ไปข้างหน้าอย่างมีระบบ โดยอาศัย สมมติฐาน หรือ คาคะเนโคยอาศัยหลักเหตุผล แล้วกำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติจัดทำว่า จะต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

Masselman and Hughes (อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ 2528 : 6-7) ได้กล่าวถึง การวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นภารกิจทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต ภารกิจดังกล่าวประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย การกำหนดคนโยบอา วิธีการดำเนินงานและแผนงาน ตลอดจนการเตรียมงาน การเงินและการประมาณการ

Ackoff (อ้างถึงใน สนั่นจิตร สุคนธ์ทรัพย์ 2524 : 7-8) ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนว่า " การวางแผนเป็นการกำหนดอนาคตที่ต้องการ และวิธีการอันมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์" Ackoff กล่าวด้วยว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ และประเมินผลของแต่ละทางเลือกก่อนที่จะมีการดำเนินงาน โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า หากไม่ดำเนินการตามที่วางแผนไว้ จะไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ แต่หากมีการดำเนินงานที่เหมาะสม ก็มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จมากขึ้น คำจำกัดความนี้ชี้ให้เห็นว่า แต่ละองค์การสามารถกำหนดอนาคตและวิธีการที่จะนำไปสู่อนาคตที่ต้องการได้

จากความหมายของการวางแผนต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างหลากหลายไปแต่ละแนว แต่ละทัศนะ เป็นไปตามกรอบความคิดของแต่ละบุคคล ยึดถือ ซึ่งส่วนใหญ่โดยภาพรวมก็มีแนวโน้มไปทางเดียวกัน สำหรับผู้วิจัยเห็นว่า การวางแผน ควรจะมีความหมายครอบคลุมถึง

1. กระบวนการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานในอนาคต
2. มีการตัดสินใจล่วงหน้าทุกขั้นตอน
3. ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม
4. ให้ประสิทธิผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
5. เกิดความพึงพอใจกับทุกฝ่าย

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการแรกในกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง และปฏิบัติ การวางแผนที่ดีจะช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดแก่องค์กรนั้นเป็นอย่างมาก อูทีย บุดฺประเสริฐ (2527 : 15) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่ง อย่างหนึ่งของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เป็นงานสำคัญยิ่งในกระบวนการบริหาร และการจัดการของหน่วยงาน และระบบบริหารทั้งระบบ รายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนจะเป็นเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต เป็นกิจกรรมที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลจากการค้นหา และกำหนดวิธีทำงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กรมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า จะมีการทำอะไร ทำที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร และให้รายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็น ช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 81) กล่าวว่า

การบริหารมีลักษณะเป็นการใช้พลังงานร่วมกันของกลุ่ม เพื่อปฏิบัติภารกิจ บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้ แผนจึงเป็นหน้าที่หลักชั้นมูลฐานที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในกระบวนการบริหาร เพราะการวางแผนเป็นการเลือกแนวทางการปฏิบัติ จากหลายทางขององค์กร ซึ่งหมายรวมถึงหน่วยงานและบุคคลในองค์กรด้วย อีกประการหนึ่ง การจะบริหารงานใหญ่ๆ ไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยระเบียบแบบแผนข้อบังคับที่วางไว้ จะช่วยให้งานดำเนินไปตรงตามจุดหมาย

รวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารงานที่ดี จึงจำต้องมีแผนในการ
ดำเนินการให้รัดกุมและรอบคอบ

सनानजितर सुकनरुथरुथ (2524 : 10-11) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการ
วางแผนไว้ ดังนี้

1. การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะ
ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
แต่ได้ผลมากที่สุด
2. การวางแผนเป็นการเตรียมการ และแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การทำงาน
นั้นมีจุดหมายในอนาคตที่ต้องการก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่ เพื่อเป็นการ
ช่วยกิจการงานให้ได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ
3. การปฏิบัติที่มีการวางแผน ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจาก
จากมีจุดหมายในการทำงานอย่างเด่นชัด มีระบบ คือ การกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา
สถานที่ และเป้าหมายไว้อย่างเด่นชัด เป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติตามที่ตาม
บทบาท เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน
4. ช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบข้อมูล ความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน และ
การประมาณการในอนาคต อันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหาร และการจัดกิจการ
ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การวางแผนทำให้เกิดความร่วมมือ ประสานงานและโครงการ ทั้งใน
หน่วยงานและหน่วยงานอื่นในระดับต่างๆ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องและไม่เกิดการ
ซ้ำซ้อน ทั้งเป็นการประหยัด และช่วยย่นระยะเวลาในการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้
รวดเร็วยิ่งขึ้น
6. การวางแผนช่วยให้สามารถควบคุมงานได้อย่างมีระบบ และไม่ให้เกิดผลใน
ทางลบ
7. การวางแผนช่วยให้การพัฒนา หรือแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานเป็นไป
อย่างทันเหตุการณ์ เนื่องจากมีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบ ทำให้สามารถจัดลำดับ
ความสำคัญของปัญหา และมีการดำเนินงานที่ทันต่อเหตุการณ์
8. การวางแผนช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานสามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้
9. การวางแผนเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการกระจายอำนาจกันตามลำดับ

ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ไม่รวมอยู่ที่หน่วยงานส่วนกลางหรือหน่วยงานระดับสูง เท่านั้น เพราะกระบวนการในการวางแผนนั้นจะประกอบด้วยการตัดสินใจทุกชั้นตอน ทำให้เกิดความคล่องตัว และมีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น หากหน่วยงานย่อยทุกระดับสามารถวางแผนและดำเนินงานตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพจนเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของหน่วยงานระดับสูงแล้ว เมื่อเกิดมีปัญหาคงอุปสรรคที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยข้อจำกัดต่างๆ แล้ว ก็มีเหตุผลที่จะได้รับการสนับสนุน รวมทั้งการกระจายทรัพยากรอย่างเป็นธรรม และเหมาะสมยิ่งขึ้น

ความหมายและความสัมพันธ์ระหว่างแผน แผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรม

วีระพล สุวรรณันท์ (ม.ป.ป.: 10-13) Cleland and King (1968 : 265) ได้กล่าวไว้โดยสรุปไว้ว่า "แผน" หมายถึง ชุดเอกสารที่แสดงถึงความคาดหวัง ทิศทาง และการกระทำที่จะไปถึงจุดหมายในอนาคต ซึ่งเอกสารนี้ได้มาจากผลผลิตของกระบวนการวางแผน และผู้วิจัยเห็นว่าจะได้เอกสารแผนใน "ขั้นการวางแผน" ของกระบวนการวางแผน

ยูเนสโก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ผู้แปล ม.ป.ป. : 3-4) ได้ให้รายละเอียดของ "แผนงาน" (Programmes) และ "โครงการ" (Projects) หอจะกล่าวไว้ว่า แผนงานจะเกิดจากการรวมงานหลายประเภทซึ่งเกี่ยวข้องกับกันมากกำหนดเป็นชุดของโครงการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผน วัตถุประสงค์เดียวหรือมากกว่านั้น นั่นคือ แผนงาน จะประกอบด้วยโครงการย่อยหลายๆ โครงการ

อุทัย บุญประเสริฐ (2528 : 11) ได้แบ่งประเภทของแผนเป็นระดับขั้นตามโครงสร้างของระบบแผน-แผนงาน-โครงการ คือ แผน (Plan) แผนงาน (Programme) โครงการ (Project) งาน (Task) และกิจกรรม (Activity)

กองแผนงาน (กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา 2526 : 27) ให้ความหมายของงานและโครงการ ดังนี้

"งาน" หมายถึง กิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ หรืองานประจำ

"โครงการ" หมายถึง กิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ เป็นช่วงเวลาแน่นอน มีเป้าหมาย ขั้นตอน การทำงานกำหนดเวลาและวงเงิน

งบประมาณที่ชัดเจน

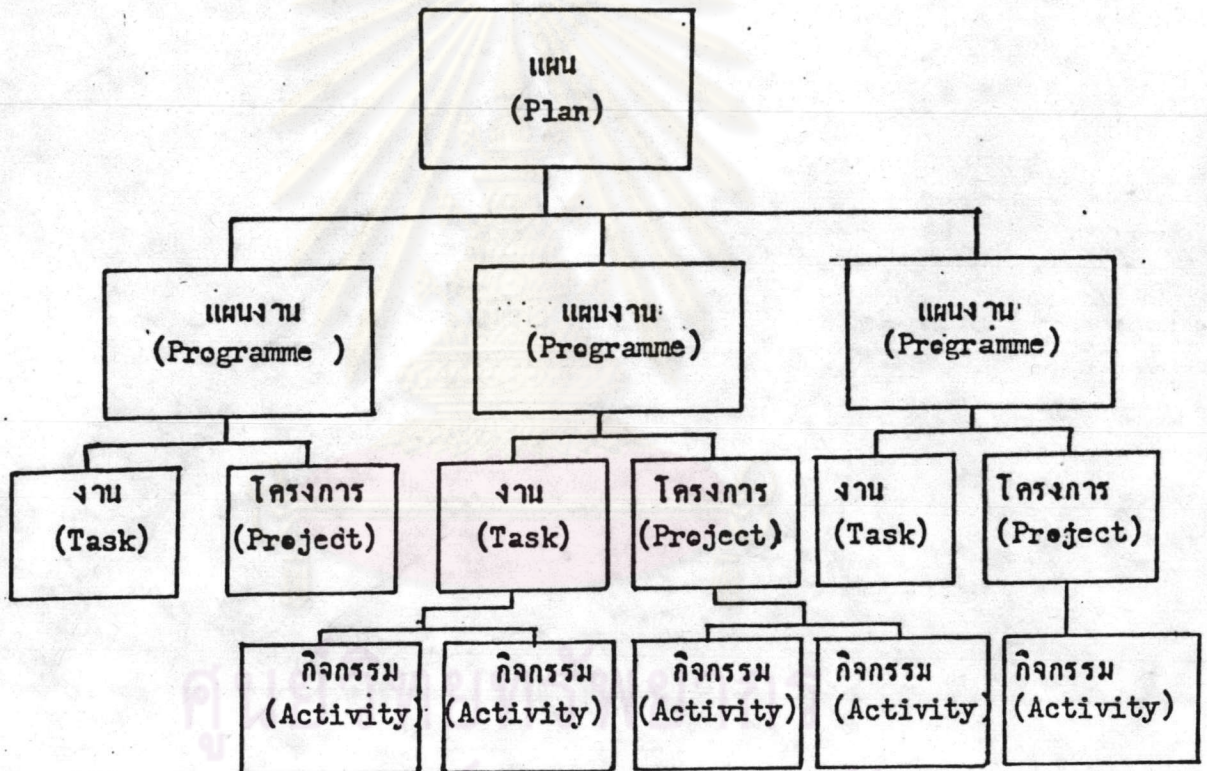
จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ พอจะแสดงความสัมพันธ์ของแผน แผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรม ได้ดังนี้

แผน ประกอบด้วย แผนงาน

แผนงาน ประกอบด้วย โครงการ และงาน หรืออย่างใดอย่างหนึ่ง

โครงการ หรืองาน ประกอบด้วย กิจกรรมต่างๆ

แผนภูมิที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของแผน แผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรม



ประเภทของแผน

การแบ่งประเภทของแผน มีลักษณะต่างกันไปแล้วแต่ว่าจะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ ในการกำหนดการแบ่งประเภท

ประชุม รอดประเสริฐ (2527 : 191-192) ได้แบ่งประเภทของแผนไว้ 2 ลักษณะ คือ

1. ประเภทของแผนตามลักษณะใช้งาน

1.1 แผนที่มีวัตถุประสงค์เดียว (Single - Purpose Planning) เป็นแผนที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติเฉพาะงาน หรือเฉพาะความรับผิดชอบ หรือเป็นไปตามสภาวการณ์ ครั้นเมื่องานสำเร็จลุล่วงไปแล้ว หรือมีสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงไป แผนนั้นก็จะถูกยกเลิกไม่ใช้อีกต่อไป อาจเป็นส่วนหนึ่งหรือไม่เป็นไปตามวัฏจักรของแผนปกติก็ได้ อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "แผนชั่วคราว" เช่น แผนการงบประมาณ แผนลดค่าเงินบาท เป็นต้น

1.2 แผนที่ใช้อย่างต่อเนื่อง (Continuous - use Planning) เป็นแผนที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำด้วย ระยะเวลาที่ยาวนาน แม้จะมีผลกระทบต่าง ๆ เกิดขึ้นในขณะดำเนินงาน แผนชนิดนี้จะไม่เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง แต่จะปรับปรุงรายละเอียดให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ โดยการปรับปรุงนั้น อาจจะสอดคล้อง หรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่ปรากฏขึ้นก็ได้ อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "แผนถาวร" ได้แก่ นโยบายต่าง ๆ เช่น นโยบายการพัฒนาชนบท

2. ประเภทของแผนตามลักษณะเวลาที่ใช้

2.1 แผนระยะสั้น (Short - range Planning) เช่น แผนที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่จำกัด ซึ่งอาจเป็นสัปดาห์ เป็นเดือน เท่านั้น โดยปกติแล้วแผนระยะสั้นจะมีระยะเวลาไม่เกินหนึ่งปี ตัวอย่างของแผนระยะสั้นได้แก่ แผนงบประมาณประจำปี ฯลฯ ส่วนมากแผนระยะสั้นจะเป็นแผนเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งโดยเฉพาะ เมื่อดำเนินงานบรรลุถึงเป้าหมายแล้วแผนนั้นก็เลิกกันไป

2.2 แผนระยะปานกลาง (Intermediate - range Planning) เป็นแผนที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้มีเวลาเพียงพอที่จะประเมินผลได้ โดยปกติแผนประเภทนี้ใช้เวลาไม่เกิน 2 ปี และมักจะกำหนดเวลากำกับไว้ด้วยเสมอ เช่น แผนแสวงหากำไรเพิ่มในระยะ 2 ปี เป็นต้น

2.3 แผนระยะยาว (Long - range Planning) เป็นแผน
 ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ในระยะเวลาที่ไม่ควรเกิน 5 ปี จากการ
 ศึกษาของสมาคมการจัดการแห่งสหรัฐอเมริกา (American Management
 Association) พบว่า ระยะเวลาที่เป็นกลางของการวางแผนระยะยาว คือ 5 ปี
 และสถาบันการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง (Planning Executives Institute)
 ได้ทำการศึกษา และพบว่า ระยะเวลาที่ควรเป็นของการวางแผนระยะยาว อยู่ระหว่าง
 3-5 ปี ตัวอย่างของการวางแผนระยะยาว ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
 ซึ่งแต่ละแผนจะใช้เวลา 5 ปี เป็นต้น

สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (2524 : 16-19) ได้จำแนกการแบ่งประเภทของแผน
 ไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. จำแนกตามระยะเวลาของแผน (โดยยึดถือระยะเวลาของการแบ่งแผนการศึกษา
 ของยูเนสโก)

แผนระยะสั้น 1-3 ปี

แผนระยะกลาง 4-7 ปี

แผนระยะยาว ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป และอาจจะนานถึง 25 ปี

สำหรับแผนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ แผนระยะกลาง โดยปกติใช้เวลา
 5 ปี ซึ่งมีการกำหนดเวลา 2 ลักษณะ คือ

1.1 กำหนดระยะเวลา 5 ปี ต่อเนื่องกัน เช่น แผนพัฒนาการศึกษา
 ของประเทศไทย ทั้งแต่ละปีที่ 2-5 กำหนด ดังนี้

ระยะที่ 2 พ.ศ. 2510-2514

ระยะที่ 3 พ.ศ. 2515-2519

ระยะที่ 4 พ.ศ. 2520-2524

ระยะที่ 5 พ.ศ. 2525-2529

สำหรับระยะที่ 1 ได้กำหนดเป็นแผน 6 ปี คือ พ.ศ. 2504-2509

1.2 กำหนดเวลาเหลื่อมกัน ซึ่งมีชื่อเรียกว่า แผนหมุนเวียน คือ
 ขยายระยะเวลาของแผนออกไป 1 ปี ในแต่ละช่วง และทบทวนเป้าหมายจากการนำแผน
 ไปใช้ ตัวอย่างเช่น ถ้าแผนเริ่มจากปี พ.ศ. 2515 จะจัดเป็นแผนแต่ละช่วง ดังนี้

ระยะที่ 1 พ.ศ. 2515-2519

ระยะที่ 2 พ.ศ. 2516-2520

ระยะที่ 3 พ.ศ. 2517-2521

ระยะที่ 4 พ.ศ. 2518-2522

ระยะที่ 5 พ.ศ. 2519-2523

การจัดช่วงแผนแบบนี้ จะทำให้สามารถทบทวนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนได้ทุกปี ทำให้สามารถปรับแผนให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

2. จำแนกตามระดับของแผน ได้แก่ ระดับชาติ ระดับภูมิภาค ระดับท้องถิ่น และระดับโรงเรียน

3. จำแนกตามลักษณะของกิจกรรม ได้แก่ แผนอาหารและโภชนาการแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ

4. จำแนกตามลักษณะของแผน

4.1 แผนลักษณะเร่งด่วน (มีความจำเป็นเร่งด่วน)

4.2 แผนลักษณะชี้แนะ (ไม่จำเป็นต้องดำเนินการเร่งด่วน)

5. จำแนกตามลักษณะของการวางแผน

5.1 แผนที่วางไว้เพื่อชักจูงหรือกระตุ้นให้เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดที่แล้วมา

5.2 แผนที่วางไว้เพื่อกำหนดอนาคตที่ต้องการ (Prospective) ซึ่งเป็นการศึกษาสถานะสถานการณ์ในอนาคต และเตรียมแผนเพื่อรับสถานการณ์ดังกล่าว

อุทัย บุญประเสริฐ (2527 : 20-23) ได้แบ่งประเภทของแผนออกไป 8 ประเภท ดังนี้

1. แผนซึ่งแบ่งประเภทตามระยะเวลา คือ แผนระยะสั้น (1-2 ปี) แผนระยะกลาง (5 ปี) แผนระยะยาว (10 ปีขึ้นไป)

2. แผนซึ่งแบ่งประเภทโดยขอบเขตเนื้อหา โดยยึดถือพื้นที่ปฏิบัติการเป็นหลัก ได้แก่ แผนโลก (Global Plan) เล็กลงเรื่อยๆ จนกระทั่งถึง แผนตำบล แผนหมู่บ้าน และแผนเขตที่กำหนดขึ้นเฉพาะ

3. แผนซึ่งแบ่งประเภทโดยลักษณะด้านมหภาค-จุลภาค

3.1 แผนชาติและแผนสาขา (National and Sectoral Plan) เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษา: แผนความมั่นคง ซึ่งส่วนใหญ่ถือเป็นระดับมหภาค (Macro - Plan) หรือระดับโดยส่วนรวมขนาดใหญ่ครอบคลุมระบบนั้นๆ โดยเฉพาะ

- 3.2 แผนภาคและท้องถิ่น (Regional and Local Plan) ซึ่ง
 แผนระดับท้องถิ่นถือว่าเป็นระดับจุลภาค (Micro - Plan)
4. แผนซึ่งแบ่งตามระดับขององค์การ จากระดับชาติ ระดับกระทรวง จนถึง
 ระดับโรงเรียน หรือกอง เป็นต้น
5. แผนซึ่งแบ่งตามสาขางานในองค์การ เช่น แผนพัฒนาการศึกษาจะแบ่งสาขา
 งานเป็น
- 5.1 งานวิชาการ
- 5.2 งานบุคลากร
- 5.3 งานกิจการนักเรียน
- 5.4 งานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก
6. แผนซึ่งแบ่งตามลักษณะตัวแผน ได้แก่
- 6.1 แผนลับ (Secret Plan)
- 6.2 แผนที่เป็นข้อตกลงหรือคำสั่ง (Agreement Ordered)
- 6.3 แผนที่เป็นเอกสาร (Document Plan)
7. แผนซึ่งแบ่งประเภทด้วยเทคนิควิธีวางแผน
- 7.1 แผนเดี่ยวเฉพาะเรื่อง (Single Plan หรือ Project
 by Project Planning) การวางแผนชนิดนี้ถือเป็นโครงการสำคัญ พิจารณาเป็น
 โครงการๆ โดยไม่นำมารวมกันแล้วพิจารณาว่าเป็นอย่างไร
- 7.2 แผนผสมผสาน (Integrated Plan) เป็นการวางแผน
 ซึ่งนำโครงการที่ต่างคนต่างวางไว้มารวมกัน แล้วพิจารณาเป็นสาขาว่าควรเน้น หรือควร
 เพิ่มสาขาใด
- 7.3 แผนสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Plan) เป็นการวางแผน
 ที่ครอบคลุม และผสมผสานทั้งในแผนระดับต่างๆ และแผนระยะเวลาต่างๆ
8. แผนซึ่งแบ่งตามลำดับขั้นตามโครงสร้างของระบบแผน-แผนงาน-โครงการ
- 8.1 แผน (Plan)
- 8.2 แผนงาน (Programme)
- 8.3 โครงการ (Project)
- 8.4 งาน (Task)
- 8.5 กิจกรรม (Activity)

ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 110-113) ได้จำแนกประเภทของแผน ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) จะเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวที่มีขอบเขตกว้างขวาง และมีลักษณะกระตบความไปขององค์การ การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ (คือ วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ของบริษัท) มีจุดสนใจอยู่ที่องค์การธุรกิจ จะพยายามปรับตัว ให้สามารถเลือกวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่คล่องจงและเหมาะสมกับปัจจัย ในสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้... หรือเป็นการวางแผนระยะยาวนั่นเอง

2. แผนดำเนินงาน (Operation Plan) เป็นแผนซึ่งระบุว่าจะทำอะไร จึงสามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ ไปโดยผลประโยชน์สูงสุดตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้

แผนกลยุทธ์เป็นเรื่องของการพิจารณาว่า องค์การจะเลือกทำอะไร แต่แผนดำเนินงานเป็นเรื่องของการพิจารณาว่าจะทำด้วยวิธีการอย่างไร จึงสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

แผนดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แผนใช้ประจำ (Standing Plan) เป็นแนวทางการปฏิบัติในการกระทำกิจกรรมบางอย่างที่ทำซ้ำกันบ่อยครั้ง หรือใช้ประจำสำหรับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นประจำ แผนประจำประกอบด้วย นโยบาย ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน กฎ วิธีทำ และมาตรฐาน...

2.2 แผนใช้เฉพาะครั้ง หมายถึง แผนงานที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เฉพาะครั้งสำหรับการปฏิบัติงานส่วนใดส่วนหนึ่งโดยเฉพาะ และซึ่งเป็นงานที่ไม่ซ้ำกันให้เสร็จสิ้นไปตามความเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนไปตามกาลเวลา แผนใช้เฉพาะครั้ง ประกอบด้วย แผนงาน โครงการ งบประมาณ และตารางเวลาการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 83-84) และ นำทรัพย์ จันทรหอม (ม.ป.ป. : 175) ได้แบ่งแผนตามระยะเวลาไว้เหมือนกัน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนระยะสั้น เวลา 1-2 ปี และแผนระยะยาว แต่ นำทรัพย์ จันทรหอม เรียกแผนระยะสั้นว่า แผนปฏิบัติการประจำปี

นอกจากนี้ เมืองชัย ทาเจริญศักดิ์ (ม.ป.ป. : 177) ได้แบ่งประเภทของแผน และกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างแผนทั้ง 3 ระบุว่า แผนทั้ง 3 ระยะที่ควรจะมี ความสัมพันธ์กัน คือ

1. แผนพัฒนาระยะยาว (10-20 ปี) ซึ่งเป็นกรอบหรือขอบเขตระยะยาว แสดงถึงวิถีสู่ หรือแนวทางของการเจริญเติบโต หรือการพัฒนาว่าจะเป็นอย่างใด ขณะนี้ แผนระยะยาวเช่นนี้ของประเทศเรา ทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและแผนพัฒนาการศึกษา ยังไม่มี จะมีก็แต่การพยากรณ์หรือโปรเจคชัน (Projection) ความต้องการทางการศึกษา ระยะยาว ซึ่งยูเนสโกและยูซอมทำไว้เท่านั้น
2. แผนพัฒนาระยะกลาง (4-6 ปี) เป็นแผนที่นำเอาแผนระยะยาวมาทำ รายละเอียดลงไปอีก โดยอาจแบ่งสิ่งที่ต้องการพัฒนาออกเป็นรายปี แต่ละปีแสดงรายละเอียด มากกว่าแผนพัฒนาระยะยาว เช่น จะทำอะไร ทำไร ที่ไหน ทำอย่างไร และใครจะ เป็นคนทำ เป็นต้น
3. แผนปฏิบัติการประจำปี โดยที่ส่दानการณ์อาจเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดหมาย ไว้แต่เดิม หรือมีส่दानการณ์ใหม่เกิดขึ้นก็ได้ และเพื่อที่จะนำเอาแผนพัฒนาระยะกลาง ซึ่ง กำหนดการพัฒนาเป็นรายปีไว้แล้ว ให้เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีขึ้น ซึ่งแผนนี้จะเป็นพื้นฐาน สำหรับจัดทำงบประมาณประจำปีต่อไป

กล่าวโดยสรุป สำหรับการแบ่งประเภทของแผนตามที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น จะเห็น ได้ว่าใช้เกณฑ์ในการแบ่งที่แตกต่างกันไป แต่โดยส่วนใหญ่ที่ขาดไม่ได้มักจะกำหนดแผนโดยใช้ ระยะเวลาเป็นเกณฑ์ คือ แบ่งออกเป็น แผนระยะสั้น แผนระยะปานกลาง และแผนระยะ ยาว เพราะการวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต และอนาคตอาจวัดด้วยระยะเวลา และ แผนทั้ง 3 ประเภทนี้ จะต้องผสมผสานไปด้วยกัน การกำหนดแผนระยะสั้น หรือระยะ ปานกลาง โดยไม่คำนึงถึงแผนระยะยาว ย่อมมีผลเสียหายมากกว่าที่จะได้ผลดี หรือกล่าว อีกนัยหนึ่งได้ว่า แผนระยะสั้น หรือระยะปานกลาง อาจเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าไม่มีแผนระยะยาว และในทำนองเดียวกัน แผนระยะยาวอาจไม่ประสบผลสำเร็จ หากไม่มีแผนระยะสั้นหรือระยะ ปานกลางสนับสนุน (ประชุม รอดประเสริฐ 2527 : 193) อีกประการหนึ่ง ถึงแม้ว่า การนิยามแบ่งแผนออกเป็น 3 ประเภท ดังกล่าวแล้วนั้น ในทางปฏิบัติจริง แผนจะมี ลักษณะหลายอย่างผสมผสานกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านระยะเวลา พื้นที่ที่ครอบคลุม ระดับองค์การ หรือประเภทของวิธีการวางแผน และอื่นๆ ซึ่งองค์การแต่ละแห่งจะเป็นผู้เลือกหรือกำหนดให้

เหมาะสมกับการใช้งาน (อุทัย บุญประเสริฐ 2527 : 23)

กระบวนการวางแผน

กระบวนการวางแผน เป็นขั้นตอนในการวางแผน ประกอบด้วยกิจกรรม (Activity) ที่จะต้องกระทำกันอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับให้เข้ากับข้อมูลที่ ได้รับ ทั้งที่เป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และข้อมูลที่มาจากการบวนการและระบบอื่น การวางแผนสำหรับองค์การหนึ่งองค์การใด มิใช่กระทำเพียงครั้งเดียวแล้วหยุดหรือเลิกแล้วกันไป แต่เป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผู้เสนอขั้นตอนหรือกระบวนการในการวางแผนไว้คล้ายคลึงกัน

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 48-79) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการวางแผนไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นวางแผน เป็นขั้นตอนที่กำหนดขนาดที่ต้องการ คือ สิ่งที่ต้องการ จะให้เป็นในระยะเวลาที่กำหนด วิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามที่ต้องการไปจนถึงวิธีการตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผลตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หรือไม่ ในขั้นนี้ประกอบด้วย
 - 1.1 การประเมินความจำเป็น คือ ความจำเป็นที่จะต้องวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านั้น ความจำเป็นจะวัดได้จากความแตกต่าง ระหว่างสภาพหรือสถานการณ์ในปัจจุบันกับสภาพหรือสถานการณ์ที่เราต้องการให้เกิดขึ้น
 - 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในการวางแผน ปกติจะมีการวางวัตถุประสงค์ไว้ก่อน วัตถุประสงค์ที่วางไว้คือ สิ่งที่เราคาดหวัง นโยบายที่กำหนดขึ้นจะต้องสนองวัตถุประสงค์
 - 1.3 การกำหนดเป้าหมายและงบประมาณ การกำหนดเป้าหมายจะเป็นทั้งเป้าหมายด้านปริมาณ และคุณภาพ ซึ่งจะต้องวัดได้ สำหรับการกำหนดงบประมาณนั้น หมายถึงแผนเบ็คเสร็จซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงินของโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้รวมถึงการกะประมาณบริการ กิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นอื่น ๆ
 - 1.4 การกำหนดวิธีการดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน
 - 1.4.1 การกำหนดทางเลือก เป็นการศึกษาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยกำหนดทางเลือกไว้หลายๆ ทาง.

1.4.2 การวิเคราะห์ทางเลือก เป็นการประเมินทางเลือกแต่ละทางว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เพียงใด ค่าใช้จ่ายกับผลที่จะได้รับเป็นอย่างไร

1.4.3 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

1.5 การกำหนดวิธีประเมินผล ประเมินอะไร เมื่อไร โดยใคร อย่างไร

1.6 การจัดทำแผนงานและโครงการ การกำหนดแผนงานและโครงการกำหนดขึ้นจากนโยบาย คือ เป็นการนำนโยบายแต่ละข้อ ซึ่งวางไว้เป็นแนวปฏิบัติอย่างกว้างมาตีความ และกำหนดแผนงานและโครงการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายนั้น

2. ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ

2.1 การเตรียมการก่อนดำเนินการ หมายถึง การจัดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ (ซึ่งต้องมีกระบวนการจัดสรร ขออนุมัติโครงการ ขออนุมัติวงเงินจัดจ้าง จัดซื้อ) การเตรียมคน ซึ่งจะต้องมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานนั้นๆ ปริมาณเพียงพอ และที่สำคัญที่สุด คือ การเตรียมใจคน ซึ่งวิธีที่ดีที่สุด คือ การให้บุคลากรในหน่วยงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน ตั้งแต่ตอนแรกจนถึงตอนสุดท้ายของกระบวนการ

2.2 การปฏิบัติตามแผน ในขั้นนี้ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะปฏิบัติตามหน้าที่ของตนไปตามที่กำหนดไว้ในแผน

3. ขั้นการประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

3.1 การประเมินผล ผู้ประเมินทั้งจากภายนอกและภายในองค์การ ต้องเข้าใจข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่จะประเมิน ระยะเวลาที่ควรประเมิน จุดมุ่งหมายของการประเมิน และโดยเฉพาอย่างยิ่ง จุดมุ่งหมายของการประเมินผลจะต้องเป็นการประเมินผลเพื่อปรับปรุงไม่ใช่เพื่อลงโทษ

3.2 การรายงาน การรายงานควรคำนึงถึง

3.2.1 สิ่งที่ควรรายงาน คือ ส่วนที่แตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ เนื่องจากเป็นส่วนที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข

3.2.2 ความยาวของรายงาน ขึ้นอยู่กับระดับของผู้อ่าน ความสำคัญ ของเรื่อง การรายงานยิ่งระดับสูงขึ้นควรจะมีสั้นลง แต่ก็มีประเด็นชัดเจนและมีข้อมูลประกอบการพิจารณาเพียงพอ พร้อมทั้งมีการกลั่นกรองมาอย่างดีแล้วก่อนที่จะเสนอ

3.2.3 จำนวนครั้งที่รายงาน ขึ้นอยู่กับเรื่องที่ปฏิบัติว่า ควรรายงานบ่อยเพียงใดจึงเหมาะสม

3.2.4 วิธีการรายงาน: นอกจากควรรายงานเฉพาะสิ่งซึ่งต่างจากวัตถุประสงค์ที่วางไว้แล้ว ควรพิจารณาว่าควรรายงานผู้ใด

3.2.4.1 รายงานในหน่วยงาน ต้องรายงานทั้ง 3 ระดับ คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.4.2 รายงานนอกหน่วยงาน คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และประชาชนโดยทั่วไป

สมพงษ์ เกษมสัน (2524 : 92-97) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Setting the Objective) วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในกระบวนการวางแผน เพราะเหตุว่าวัตถุประสงค์เป็นเสมือนจุดมุ่งหมายที่จะต้องดำเนินการหรือบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

2. การประเมินสภาพการปัจจุบัน (Evaluation of Present Condition) การศึกษาสภาพการปัจจุบันมีผลอย่างสำคัญต่อการวางแผน เหตุว่าในการวางแผนนั้นมีปัจจัยหลายประการที่อยู่นอกเหนืออำนาจควบคุมของฝ่ายบริหาร แต่ปัจจัยเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามแผน การคาดการณจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพิจารณาสภาพการในการวางแผนมาก

3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collection and Analysis of Data) การวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมมานั้น จะต้องมีความแม่นยำตรงอย่างเพียงพอ มิฉะนั้นจะทำให้การวางแผนผิดพลาดได้ง่าย

4. ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน (Execution of the Plan) การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้แล้วนี้ จะต้องจัดลำดับขั้นของการทำงานตามแผน หรือที่เรียกว่า "Hierarchy of Plan" ให้สอดคล้องกัน เหตุว่าแผนต่างๆ จะต้องมีความเกี่ยวเนื่องกัน โดยมีเวลาเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะเชื่อมโยงการทำงานตามลำดับขั้นตอนต่างๆ ให้สอดคล้องกัน เช่น แผนปฏิบัติงานประจำวันกับแผนระยะสั้น และแผนระยะยาวจะต้องสอดคล้องกัน จึงจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยเรียบร้อยและราบรื่น

5. **ขั้นติดตามและปรับปรุงแผน (Monitoring and Review)** เป็นที่ ยอมรับกันว่า แผนเป็นเรื่องของอนาคต ดังนั้นการกำหนดแผนเพื่อไปปฏิบัติจัดทำ จำเป็นต้องมีข้อแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนจึงอาจมีข้อแตกต่างไปจาก เหตุการณ์หรือสิ่งที่เขาคาดไว้ได้ และเมื่อเป็นเช่นนี้ ก็อาจทำให้การปฏิบัติตามแผนต้องมี ข้อที่จะต้องปรับปรุง แก้ไขได้เสมอ การติดตามและปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผน จึงเป็น สิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำอยู่ทุกชั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดให้ได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2527 : 58) ได้กล่าวถึง ชั้นตอนสำคัญของการวางแผน ในระดับปฏิบัติการโดยภาพรวมทั่วไป ประกอบด้วย

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective Setting)
2. การกำหนดแผนงาน โครงการ และเป้าหมายของการปฏิบัติงานในช่วงระยะ ใดๆ ซึ่งแสดงวิถีดำเนินงานที่คาดว่าจะเหมาะสมที่สุดที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ที่ต้องการ (Identification of Programmes and Projects Appropriate to Achieve Goals and Targets)
3. การกำหนดและประมาณความต้องการทรัพยากร (จัดหางบประมาณ) ที่จำเป็น สำหรับวิถีดำเนินงาน (Calculation of Resources Required for the Programmes)
4. การจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณ (Resource Allocations)
5. การจัดรูปงานและนำแผนออกปฏิบัติ (Organization and Implementation of the Programmes) ซึ่งหมายถึง การบริหารแผนและโครงการ
6. การจัดระบบการติดตาม ควบคุมกำกับ และประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (Establishing of System for Monitoring / Control and Evaluation)
7. การทบทวน ตรวจสอบ และแก้ไขการปฏิบัติงานตามแผนซึ่งกำหนดไว้หรือ ให้เกิดผลดียิ่งขึ้น (Update Operation Plan and Taking Corrective Actions)
8. การหมุนเวียนเข้าสู่จรรยาวางแผนใหม่ (Recycle of the Planning Process)

ประมวล เสนาสุทธิ (2526 : 6-7) ได้รวบรวมและสรุปกระบวนการวางแผน
ที่มีใช้กันบ่อยๆ แบ่งเป็นชั้นๆ ดังนี้

1. การเตรียมการ ได้แก่ การกำหนดวิธีการวางแผน กำหนดโครงสร้าง
และกลไกการทำงาน รวบรวมข้อมูลที่จำเป็น กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการศึกษา
เป็นต้น

2. การวางแผน ได้แก่

2.1 การศึกษาวิจัยสถานการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทางการศึกษา
ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ

2.2 การกำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาในอนาคต

2.3 การประมาณการวงเงินค่าใช้จ่าย

2.4 การกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญ

2.5 ทดสอบแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. การจัดทำแผน เป็นการเตรียมเอกสารแผนที่ระบุการทำงาน เพื่อให้เป็นไป
ตามเป้าหมายและนโยบาย เพื่อให้หน่วยงานหรือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจพิจารณาให้ความเห็นชอบ
และมอบหมายให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปจัดทำแผนละเอียดต่อไป

4. การจัดทำรายละเอียดของแผน เนื่องจากการจัดทำแผนไม่ใคร่ระบุรายละเอียด
ไว้พอที่จะนำไปปฏิบัติได้ หลังจากที่มีการอนุมัติแผนแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจำเป็นต้องจัดทำ
รายละเอียดเป็นแผนงาน โครงการ ตลอดจนพื้นที่ปฏิบัติการต่อไป

5. การนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำแผนประจำปี เพื่อประกอบในการขอ
งบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปี หลังจากที่ได้รับอนุมัติงบประมาณแล้ว ซึ่งหมายถึง
การบริหาร และการจัดการ นั้นเอง

6. การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้ว จะ
ต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และรวบรวมข้อมูลสำหรับ
ปรับปรุง หรือเตรียมการวางแผนในวงจร หรือกระบวนการรอบต่อไป

นำทรัพย์สิน จันทรหอม (ม.ป.ป. : 175) กล่าวว่า ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนอะไรก็ตาม ย่อมมีขั้นตอนในการวางแผนเช่นเดียวกัน ในที่นี้ขอแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหาต่างๆ โดยส่วนรวมแล้วแยกออกเป็นสาขาต่างๆ ก็ได้
2. กำหนดนโยบายและเป้าหมาย
3. จัดทำแผนและโครงการ
4. ขั้นตอนปฏิบัติงาน ดำเนินตามแผนที่วางไว้
5. ขั้นตอนประเมินผลงาน และรายงานความก้าวหน้า ตลอดจนอุปสรรคในการดำเนินงาน เมื่อได้ดำเนินการเสร็จทั้ง 5 ขั้นตอนแล้ว ก็จะย้อนดำเนินการในขั้นที่ 1 อีก การดำเนินการเช่นนี้เป็นไปตาม Continuous Process

สมชัย วุฒิปรีชา (2512 : 101-103) กล่าวถึง กระบวนการวางแผนการศึกษาไว้ดังนี้ กระบวนการวางแผนการศึกษา (Educational Planning Process) ระดับแผนส่วนรวม (Over all Plan) ควรจะมี Process ของการทำงานดังต่อไปนี้

1. ขั้นเตรียมการ มีดังนี้
 - 1.1 เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการวางแผนในหน่วยงานวางแผนระดับชาติ จะต้องตกลงถึง Process ในรายละเอียดของการทำแผนส่วนรวม ตั้งแต่ต้นจนจบ Basic Approach ในการวางแผนการศึกษา บทบาท และหน้าที่ของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องในชั้นต่างๆ
 - 1.2 การศึกษาถึงสภาพปัจจุบัน และปัญหาทางการศึกษา
 - 1.3 การเตรียมข้อมูลที่จำเป็นต่อการศึกษาเป็นส่วนรวม
 - 1.4 การศึกษาวิจัย ถึงเรื่องบางเรื่องที่เกี่ยวข้องการวางแผนการศึกษา
2. ขั้นวางแผน มีดังนี้ คือ
 - 2.1 จัดสัมมนาระดับชาติ เพื่อกำหนดแนวทางและนโยบายการพัฒนาศึกษา

เป็นส่วนรวม

2.2 จัดประชุมปฏิบัติการในระดับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อนำผลการสัมมนา มาจัดทำรายละเอียดในแผนนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน เป้าหมายส่วนรวม และวงเงิน ส่วนรวม

2.3 วางระบบการทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ (กรมและมหาวิทยาลัย) เพื่อสร้างโครงการตามนโยบาย

2.4 ทพิจารณาในแง่ของ Feasibility Balancing และ Priority ของแผนงานและโครงการ

2.5 ผนวก (Integrated) แผนการศึกษาส่วนรวมเข้ากับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3. การนำแผนไปสู่ทางปฏิบัติ มีดังนี้ คือ

3.1 วางระบบประสานสัมพันธ์ในแง่แผนการศึกษาในส่วนรวม และแผนภาค ปฏิบัติ ซึ่งจะต้องจัดทำโดยหน่วยราชการระดับผู้ปฏิบัติตามแผน

3.2 กำหนดระยะเวลาการจัดตั้งงบประมาณประจำปี ให้ประสานสัมพันธ์ กับแผนปฏิบัติการประจำปี

3.3 วางระบบควบคุมการวางแผนในระดับชาติ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และอุปสรรค

Preton P. LeBreton (อ้างถึงใน เศรษฐพร กุศรีพิทักษณ์

2512 : 381) แบ่งขั้นตอนต่างๆ ในการวางแผนออกเป็น 14 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. ทพิจารณาความจำเป็นที่ต้องการวางแผน โดยพิจารณาความสำคัญของเรื่อง ที่จะดำเนินการวางแผนว่าสมควรจะกำหนดเป็นแผนหรือไม่

2. ทพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ของแผนที่จะจัดทำขึ้น โดยต้องคำนึงถึงนโยบาย ส่วนใหญ่ขององค์การด้วย เพราะวัตถุประสงค์ของแผนจะขัดกับนโยบายใหญ่ไม่ได้

3. เตรียมทำเค้าโครงของโครงการหรือแผนอย่างกว้างๆ โดยกล่าวถึงความ จำเป็น ชนิดของโครงการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด ความจำเป็นที่ต้องจัด หน่วยงานเสียใหม่ให้ทำงานตามแผน และให้กำหนดขั้นตอนระยะยาว เพื่อความสะกวกแก่ หน่วยงานที่จะรับหลักการ

4. เสนอข้อเสนอมือรับอนุมัติขั้นต้น หรือที่นิยมเรียกกันว่า ขอรับอนุมัติโครงการ เพื่อเป็นแนวทางที่จะกำหนดรายละเอียดต่อไป

5. จัดเจ้าหน้าที่วางแผนและมอบความรับผิดชอบ การวางแผนใหญ่มักจะต้องใช้คนหลายฝ่าย จึงจำเป็นต้องจัดเจ้าหน้าที่วางแผน และมอบหมายความรับผิดชอบ แบ่งงานให้เป็นสัดส่วน

6. กำหนดเค้าโครงเฉพาะของแผน หมายถึง การแบ่งแผนออกเป็นส่วนใหญ่ๆ แล้วทำเค้าโครงโดยละเอียดทุกส่วน เช่น แผนย่อยที่จะรวบรวมข้อมูล แผนที่จะประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือก แผนที่จะทดสอบแผนที่ร่างขึ้น และแผนที่จะควบคุมการวางแผน เป็นต้น

7. ติดต่อหน่วยงานที่ต้องการความร่วมมือทุกหน่วย

8. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งข้อมูลดิบและข้อมูลที่กลั่นกรองแล้ว

9. ประเมินค่าของข้อมูล

10. เรียงเรียงข้อสรุปชั่วคราว และการทำแผนชั่วคราวขึ้น เป็นขั้นของ

การเลือกหนทางปฏิบัติ

11. ทดสอบส่วนต่างๆ ของแผนชั่วคราว

12. เตรียมแผนสุดท้าย

13. ทดสอบแผนและปรับแก้ตามความจำเป็น

14. เสนอแผนเพื่อรับอนุมัติ

สำนักงานการศึกษาส่วนภูมิภาคอาเซีย และโพ้นทะเลขององค์การศึกษาวិทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ผู้แปล 2522 : 2-7) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนการศึกษา ซึ่งจะมุ่งถึงการวางแผนการศึกษาของชาติว่ามี 6 ขั้นตอน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนการวางแผน (Pre - planning)

ในขั้นนี้จะเป็น

ขั้นที่จัดให้มีสิ่งต่างๆ ที่จะใช้ หรือให้ความสะดวกกับการวางแผน เช่น

1.1 จัดตั้งหน่วยงานวางแผนที่เหมาะสม

1.2 จัดทำวิธีการวางแผน

1.3 จัดรูปโครงสร้าง กลไกการบริหารการศึกษา ให้มีส่วนร่วมในการจัด

ทำแผน และนำแผนไปใช้

1.4 จัดสร้างเครื่องมือ และวิธีปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ สถิติ และข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน

ขั้นที่ 2 ขั้นการวางแผน (planning) ขั้นนี้แบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอนย่อยๆ คือ

2.1 การวินิจฉัย (Diagnosis) สภาพปัจจุบัน

2.2 การกำหนดนโยบาย การวินิจฉัยสภาพปัจจุบัน จะทำให้เห็นข้อบกพร่อง ซึ่งจะต้องปรับปรุงแก้ไข นโยบายนี้จะกำหนดขึ้นเพื่อแสดงเค้าโครงกว้างๆ สำหรับเป็นกรอบ ในการตัดสินใจ ในการปฏิบัติเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง

2.3 การกำหนดค่าใช้จ่ายสำหรับความต้องการในอนาคต โดยใช้ข้อมูล ค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดที่มีอยู่ เป็นตัวกำหนด

2.4 การจัดลำดับความสำคัญ และการกำหนดเป้าหมาย โดยใช้ข้อมูลทาง ทรัพยากรที่สะสมไว้จากแหล่งต่างๆ เป็นเครื่องพิจารณา และนอกจากจะกำหนดเป้าหมายแล้ว ระดับนี้ก็จะพิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และตรง ความเป้าหมาย

2.5 ทดสอบความเป็นไปได้ของเป้าหมายและทางเลือก

ขั้นที่ 3 ขั้นการทำแผน โดยมีจุดหมายเบื้องต้น 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 เพื่อเสนอทางเลือกในการตัดสินใจ (Set of Decision) ต่อผู้บริหาร

ประการที่ 2 หน่วยงานต่างๆ ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติ (A Blue - print for Action)

ขั้นที่ 4 ขั้นจัดทำรายละเอียดของแผน แผนที่ได้จากขั้นที่ 3 จะเป็นแผนใหญ่ กิ่งนั้นก่อนจะนำแผนไปใช้ต้องนำมาขยายเสียก่อน ซึ่งแบ่งกระบวนการจัดทำได้ 2 ขั้น คือ

4.1 จัดทำแผน คือ จำแนกแผนออกตามสาขาต่างๆ โดยปกติแผนงานหนึ่งๆ จะประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด ซึ่งควบคุมโดยหน่วยบริหารเดียวกัน หรือจำเป็นต้องพึ่งพาและ ประกอบเข้าด้วยกันมากจนต้องดำเนินกิจกรรมทั้งหมดไปพร้อมๆ กัน หรือต่อเนื่องกัน

4.2 จัดทำโครงการ และรายละเอียดของโครงการ ในแผนงานหนึ่งๆ จะประกอบด้วยโครงการต่างๆ ซึ่งแต่ละโครงการต่างก็มีวัตถุประสงค์เฉพาะ และเป้าหมายของตน

ขั้นที่ 5 ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ เริ่มต้นด้วยการนำโครงการต่างๆ ในแผนไปปฏิบัติ ณ จุดนี้จะเป็นการประสมประสานกระบวนการวางแผนเข้ากับกระบวนการบริหาร ซึ่งต้องใช้งบประมาณประจำปีหรือแผนประจำปี (Annual Plan) เป็นเครื่องมือ

ขั้นที่ 6 ขั้นการประเมินผล การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่

Ananda W. Gurage (1979 : 3-7) ได้เสนอกระบวนการวางแผนการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการวางแผน (Pre - Planning) ได้แก่ การจัดตั้งหน่วยงานวางแผน จัดทำวิธีการวางแผน (The Establishment of Planning Procedures) การจึกรูปโครงสร้าง และกลไกบริหาร โดยให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการนำแผนไปใช้สร้างเครื่องมือ และวิธีการรวบรวมสถิติข้อมูล กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาของชาติ

2. ขั้นการวางแผน ได้แก่ การวินิจฉัย (Diagnosis) ว่า การจัดการศึกษาเพียงพอหรือไม่ ผลผลิตมีคุณภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ การกำหนดคนโยบาย ซึ่งแสดงเค้าโครงกว้างๆ สำหรับเป็นกรอบการตัดสินใจ เป็นหลักแก้ไขข้อบกพร่อง กำหนดค่าใช้จ่ายสำหรับความต้องการในอนาคต ในขั้นนี้จะทดสอบความเป็นไปได้ด้วย

3. ขั้นการจัดทำแผน ขั้นนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะเสนอกระบวนการตัดสินใจต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาอนุมัติและนำไปทำแผนปฏิบัติ (A Blue - Print for Action)

4. ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน (Plan Elaboration) ขั้นนี้ ได้แก่ การจัดทำแผนงาน (Programming) ซึ่งได้แก่ การแยกแผนออกเป็นสาขาต่างๆ (Activities) มุ่งให้บรรลุจุดประสงค์เดียวกัน แต่ละงานนี้เรียกว่า แผนงาน (Programme) ในขั้นนี้ต่อไปเป็นการจัดทำโครงการ (Project) และรายละเอียดแต่ละโครงการ มีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของตน โครงการจะระบุรายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ ค่าใช้จ่าย ระยะเวลา และอื่นๆ

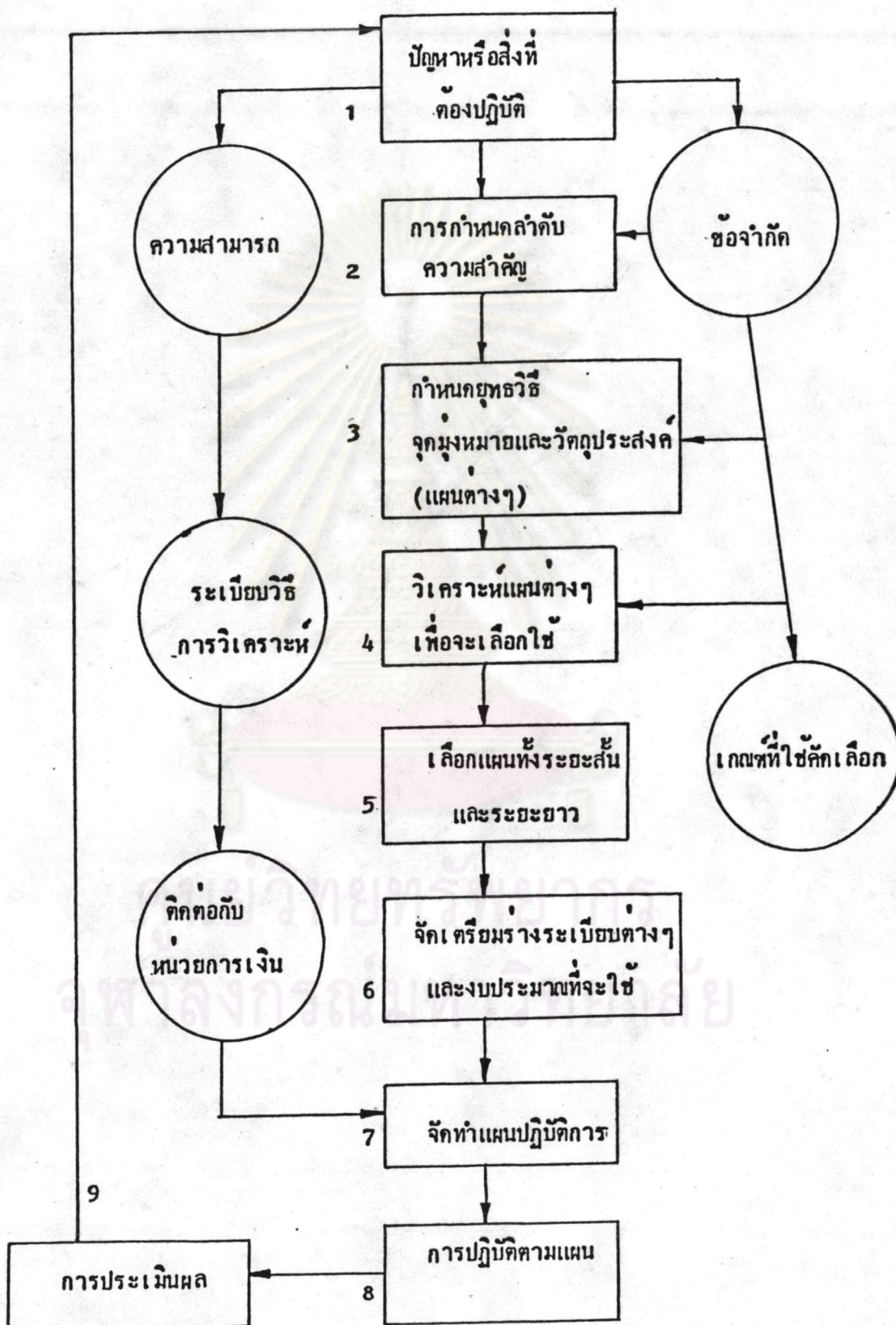
5. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นการเริ่มต้นบริหารโครงการ เป็นการประสานงานระหว่างกระบวนการวางแผนกับกระบวนการบริหาร การปฏิบัติตามแผนประจำปีและการจัดสรรงบประมาณ จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้โครงการต่างๆ ดำเนินไปได้ ในขั้นนี้จะมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) มีการประสานงาน การควบคุม และรายงาน (Feed back)

6. ขั้นประเมินผล การปรับแผนและทำแผนใหม่ (Evaluation, Revision and Replanning) ขั้นนี้จะทำการประเมินผลตามกำหนดที่ระบุไว้ในแผน ทั้งประเมินความก้าวหน้า และเมื่อสิ้นสุดแผน โดยจุดมุ่งหมายเพื่อจะค้นหาข้อบกพร่อง เพื่อปรับแผนให้สอดคล้องกับระยะเวลา เป็นการวินิจฉัย (Diagnosis) เพื่อการการจัดทำแผนใหม่ (Replanning)

Thomas W. Hazard (1977 : 42-43) ได้เสนอแนะรูปแบบระบบการวางแผนการศึกษา ที่ถือได้ว่าเป็นรูปแบบที่แสดงถึงขั้นต่างๆ ของการวางแผนได้คือ ดังแผนภูมิ ต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 แสดงรูปแบบการวางแผนการศึกษา



Joseph L. Massie และ John Douglas (อ้างถึงใน

ประชุม รอดประเสริฐ 2527 : 101-103) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วย
ขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน เป็นลำดับขั้นสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าประสงค์ (Identify Goal) ขั้นตอนแรกของการ
วางแผน คือ การกำหนดเป้าประสงค์ ผู้กำหนดเป้าประสงค์ คือ คณะกรรมการบริหาร
ผู้บริหารระดับสูง หรือกลุ่มผู้ถือหุ้น เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นอาจมาจากอิทธิพลทั้งภายนอกและ
ภายใน ผู้บริหารระดับต้น หรือระดับกลางไม่มีโอกาสร่วมวางแผนด้วย แต่ต้องสามารถตีความ
นำไปเป็นแผนย่อยใช้ในหน่วยงานของตนได้

2. การค้นหาโอกาส และพิจารณาถึงอุปสรรค ปัญหา (Search for
Opportunities and Consider Obstacles) เป็นการค้นหาแนวทางที่จะให้แผนนั้น
ดำเนินการได้ ในขั้นนี้ผู้วางแผนจะต้องรวบรวมข้อมูล และข้อเท็จจริงที่จำเป็นต่างๆ และเปิด
โอกาสให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เพื่อพยากรณ์สิ่งที่เกิดขึ้น
อนาคต

3- การแปลโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ (Translate Opportunities
into Available Courses of Action) แปลโอกาสในขั้นตอนที่ 2 เป็นแนวทาง
ในการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน จะถูกสร้างขึ้น ข้อดีและจุดอ่อนของแผนจะต้อง
ได้รับการระบุ พิจารณาอย่างรอบคอบ

4. การเลือกแนวทางที่ดีที่สุด และกำหนดวัตถุประสงค์ (Select Best
Course and Set Objectives) จะมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายเฉพาะ
(Specific Targets) การแบ่งส่วนของผลงาน (Quotas) และการ
กำหนดจุดมุ่งหมาย (Objectives) ในขั้นนี้จะเป็นเสมือนว่า จะปฏิบัติงานให้เป็นไป
ตามเป้าหมายที่ถูกตั้งได้อย่างไร ซึ่งคำตอบก็คือ จะต้องมีความหมายเฉพาะ แบ่งงานกัน
ทำตามหน้าที่และความชำนาญเฉพาะ และกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอน

5. การตรวจสอบและทบทวน (Review and Revise) เป็นการ
ตรวจสอบและประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนนั้น หากผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นที่น่า
พอใจตามเป้าหมาย ก็จะต้องมีการตรวจสอบถึงรายละเอียดต่างๆ และจะต้องมีการปรับปรุง
แก้ไขให้ดีขึ้น โดยอาศัยข้อผิดพลาดที่เกิดจากระบบและข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้น

จากการศึกษากระบวนการวางแผนที่นักวิชาการได้เสนอมา เมื่อประมวลเข้ากับความคิดเห็นของผู้วิจัยแล้ว เห็นว่า กระบวนการวางแผนควรประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนวางแผน ประกอบด้วย

1.1 การจัดให้มีการจัดตั้งหน่วยงานวางแผน พร้อมทั้งบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ

1.2 การจัดให้มีคณะกรรมการเกี่ยวกับการวางแผน พร้อมทั้ง บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ

1.3 การห้ขมาผู้รับผิดชอบการวางแผน และบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการวางแผน

1.4 การจัดรูปแบบโครงสร้าง และกลไกบริหารที่เอื้ออำนวยต่อการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล

1.5 การจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับงานวางแผน

1.6 การจัดระบบข้อมูล และการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผน

2. ขั้นตอนวางแผน ประกอบด้วย

2.1 การพิจารณาบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน

2.2 การศึกษาจุดประสงค์ นโยบายของหน่วยงานตนเอง หน่วยงานระดับต่ำกว่าและสูงกว่า ในสายงานเดียวกัน และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.3 การประเมินสภาพปัจจุบันของงาน แผนงาน โครงการ ที่กำลังดำเนินการอยู่

2.4 การศึกษา วิเคราะห์สถานการณ์และสภาพการณ์เกี่ยวกับทรัพยากร ข้อจำกัดและโอกาสที่มีอยู่ อันได้แก่ เหตุการณ์ทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน คน เงิน วัสดุ-อุปกรณ์ สถานที่ และเวลา จากข้อมูลและสถิติพื้นฐานที่สำรวจไว้

2.5 การกำหนดประเด็นและลำดับความสำคัญของปัญหา

2.6 บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์

2.7 กำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายของแผน

2.8 การจัดหมวดหมู่งานทุกด้าน เพื่อให้การวางแผนครอบคลุมงานทุกด้าน

2.9 การกำหนดวิธีดำเนินงาน

2.9.1 การกำหนดทางเลือก

2.9.2 การวิเคราะห์ทางเลือก

- 2.9.3 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
 - 2.10 การจัดทำแผนงานและโครงการฉบับร่างเพื่อเสนอพิจารณาขั้นต้น
 - 2.11 การจัดทำแผนงานและโครงการ
 - 2.12 การกำหนดรายละเอียดของโครงการ
 - 2.12.1 หลักการและเหตุผล
 - 2.12.2 จุดประสงค์ของโครงการ
 - 2.12.3 เป้าหมายความสำเร็จ
 - 2.12.4 วิธีดำเนินงาน
 - 2.12.5 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
 - 2.12.6 การกำหนดระยะเวลาดำเนินการ
 - 2.12.7 ผลที่คาดว่าจะได้รับ
 - 2.12.8 ผู้รับผิดชอบโครงการ
 - 2.12.9 การประเมินผลโครงการ
 - 2.13 การวิเคราะห์โครงการ
 - 2.14 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ โดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสม
- เพื่อประมวลเป็นแผน
- 2.15 ทดสอบและปรับปรุงส่วนประกอบต่างๆ ของแผนให้เรียบร้อย
 - 2.16 เสนอขออนุมัติแผน
3. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ประกอบด้วย
- 3.1 การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน
 - 3.2 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามโครงการ
 - 3.3 การประชุมชี้แจงผู้เกี่ยวข้องก่อนลงมือปฏิบัติตามโครงการ
 - 3.4 การจัดกลไกในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การอำนวยการสั่งการ การจัดสรรวัสดุ-อุปกรณ์ และงบประมาณ
 - 3.5 การเตรียมบุคลากรเพื่อปฏิบัติตามแผน
 - 3.6 การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่โครงการก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ
4. ขั้นการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผน ประกอบด้วย
- 4.1 การประชุมสัมมนาติดตามผลระหว่างโครงการ

- 4.2 การตรวจเยี่ยมโครงการ
- 4.3 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการ
- 4.4 การจัดหาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามโครงการ
- 4.5 การประเมินผลระหว่างโครงการ
- 4.6 การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ
- 4.7 การปรับปรุง แก้ไขแผนงาน โครงการ
- 4.8 การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงาน

ลักษณะของการวางแผนในโรงเรียน

การวางแผนในโรงเรียน โดยปกติยึดหลักและกระบวนการวางแผนโดยทั่วไป โดยนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และสภาพของโรงเรียน พร้อมทั้งสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ดังนั้น การวางแผนในโรงเรียนจึงมีลักษณะแตกต่างจากการวางแผนในองค์การลักษณะอื่นๆ มีผู้ที่กล่าวถึงลักษณะของการวางแผนในโรงเรียนไว้หลายท่าน ดังนี้

วัลลภ กัณฑ์ (2525 : 16-23) ได้กล่าวถึงลักษณะของการวางแผนในโรงเรียนในเอกสารที่ใช้อบรมผู้บริหารโรงเรียนกรมสามัญศึกษา โดยกองแผนงานในโครงการการอบรมการวางแผน การประเมินผลและจัดระบบสารสนเทศในโรงเรียนกรมสามัญศึกษาไว้ค่อนข้างละเอียด เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติโดยตรง โดยกล่าวถึงแนวการจัดทำแผนและขั้นตอนในการจัดทำแผนของโรงเรียน

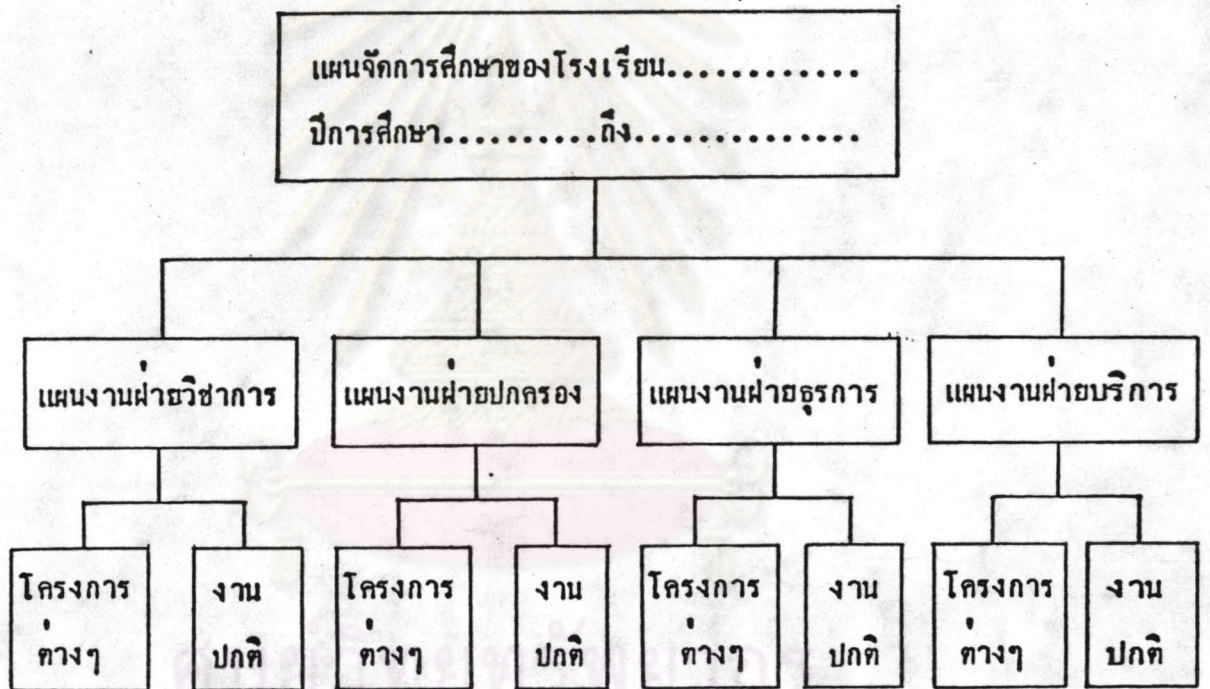
แนวการจัดทำแผน

เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานย่อย เมื่อนำไปเทียบกับหน่วยกระทรวงหรือกรม ดังนั้น การวางแผนในโรงเรียนจึงควรมีแผนเดี่ยวไม่แบ่งเป็นแผนของหมวดวิชา หรือของฝ่ายอื่น จากแผนเดี่ยวที่โรงเรียนมี จะแยกเป็นแผนงานต่างๆ ซึ่งอาจแยกออกตามลักษณะการแบ่งสายงานในโรงเรียนปัจจุบัน เช่น แผนงานฝ่ายวิชาการ แผนงานฝ่ายงานปกครอง แผนงานฝ่ายธุรการ และแผนงานฝ่ายบริการ แล้วจึงแยกออกเป็นโครงการหรืองาน (ปกติ) ต่างๆ ต่อไป ถ้าเป็นโรงเรียนเล็กอาจมีน้อยกว่า 4 แผนงาน ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสม

จำนวนโครงการและงาน(ปกติ) ก็อาจมีจำนวนเล็กน้อยแตกต่างกันในแต่ละแผนงานแล้วแต่ความจำเป็นและความเหมาะสม แผนงานที่น่าจะมีโครงการมาก คือ แผนงานฝ่ายวิชาการ เพราะประกอบด้วยหมวดวิชาต่างๆ จำนวนมาก และเป็นหน่วยที่มีคนมาก ส่วนแผนงานที่มีโครงการน้อย และมีงาน(ปกติ)มาก อาจเป็นแผนงานธุรการ เนื่องจากเป็นลักษณะงานของฝ่ายนี้ ซึ่งเป็นงานประจำเสียเป็นส่วนใหญ่

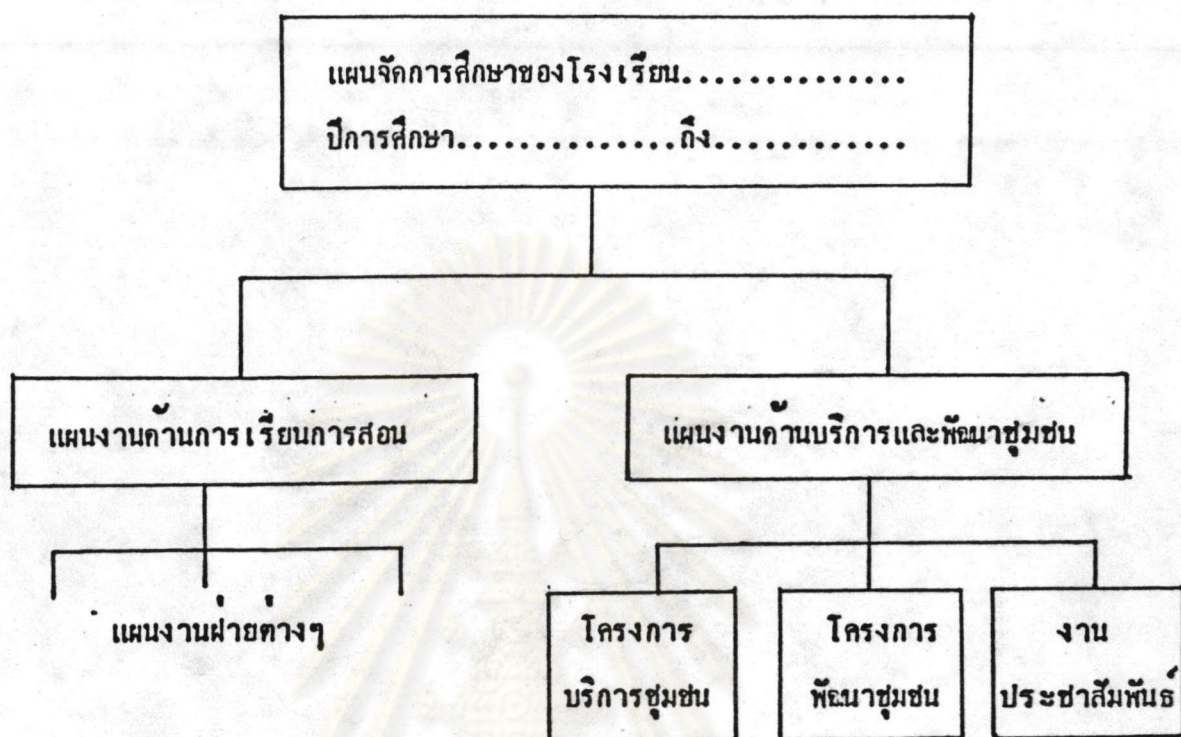
แนวการจัดทำแผนดังกล่าวข้างต้น แสดงเป็นแผนภูมิโครงสร้างได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 3 แสดงโครงสร้างการจัดทำแผนของโรงเรียน



แผนภูมิโครงสร้างของแผน (Plan) ของโรงเรียนข้างต้นนี้เป็นลักษณะการแบ่งงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไป ที่มีกิจกรรมเฉพาะการเรียนการสอนในโรงเรียนเป็นหลัก แต่ถ้าเป็นโรงเรียนพัฒนาชุมชน เช่น โรงเรียนในโครงการโรงเรียนเพื่อพัฒนาชนบท(มพช.) ซึ่งเน้นการพัฒนาชุมชนด้วย ก็อาจแบ่งแผนการดำเนินงานของโรงเรียนออกเป็น 2 แผน ได้แก่ แผนงานด้านการเรียนการสอนโดยยึดแนวทางตามแผนภูมิข้างต้น และแผนงานด้านการพัฒนาหรือบริการชุมชน และในแต่ละแผนงานที่แยกออกจากกันนั้นก็ประกอบด้วยงานและโครงการต่างๆต่อไป ดังเสนอไว้ในแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 4 แสดงโครงสร้างแผนสำหรับโรงเรียนพัฒนาชุมชน



หมายเหตุ ในกรณีที่โรงเรียนดำเนินงานแบบโรงเรียนพัฒนาชุมชน งานประชาสัมพันธ์ จะมีความสำคัญมากและขาดมิได้ แต่โดยทั่วไปแล้วโรงเรียนควรจัดให้มีงานประชาสัมพันธ์ ไม่ว่า จะจัดโรงเรียนในรูปแบบใด

ช่วงเวลาการดำเนินงานตามแผนนั้น ตามปกติคลุมเวลาหลายปี เช่น แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ มีช่วงระยะเวลา 5 ปี บางแผน อาจนานถึง 10 ปีก็ได้ สำหรับโรงเรียนอาจจัดทำแผนระยะยาว ระหว่าง 2-5 ปีก็ได้ การที่กำหนดให้แผนมีระยะนานถึง 2-5 ปี ก็เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในจุดประสงค์ และแนว การดำเนินงาน สำหรับโครงการที่ปรากฏในแผนนั้นอาจมีเวลายาว หรือสั้นไม่เท่ากัน เช่น อาจมีโครงการ 1 ปี หรือ 2 ปี หรือจะยาวนานเท่ากับช่วงของแผนก็ได้ แต่ปกติแล้ว โครงการของโรงเรียนควรมีระยะสั้นๆ และที่เหมาะสมที่สุดคือ 1 ปีการศึกษา เพราะ หลังจากนั้นนักเรียนจะมีการเลื่อนชั้น สถานการณ์ต่างๆ จะเปลี่ยนแปลงไป แม้แต่งบประมาณก็มีการ เปลี่ยนแปลงด้วย

ดังนั้น ในเชิงปฏิบัติโรงเรียนหนึ่งอาจมีแผนจัดการศึกษาของโรงเรียนมีช่วงเวลา 3 ปี หรือ 5 ปี ฉบับหนึ่ง แล้วในแต่ละปีก็มีการจัดทำแผนปฏิบัติการในช่วง 1 ปีการศึกษา หรือหน่วยการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนในการจัดทำแผนของโรงเรียน

แผนหลักหรือแผนระยะยาว

การจัดทำแผนของโรงเรียน ควรยึดหลักการกระจายอำนาจ เพื่อแบ่งเบาภาระของฝ่ายบริหาร และเพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มจากหน่วยย่อยต่างๆ ภายในโรงเรียน และนับเป็นการสร้างพลังทางความคิดของโรงเรียนไปด้วย

ฝ่ายบริหาร หรือหน่วยงานกลางของโรงเรียน ซึ่งควรจะอยู่ในรูปคณะกรรมการ ควรเป็นผู้กำหนดนโยบายการแก้ปัญหาของโรงเรียนในช่วงของแผนและ/หรือนโยบายระยะยาวของโรงเรียนให้เป็นที่แน่ชัดก่อนลงมือทำงาน แล้วจึงมอบหมายให้หน่วยงานย่อยต่างๆ เช่น ฝ่ายหรือหมวดวิชา หรือกลุ่มเป็นผู้คิดแผนย่อยต่างๆ โดยให้จุดประสงค์และแนวทางการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้

โดยสรุปแล้ว การจัดทำแผนหลักของโรงเรียนควรดำเนินงานเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ทุกฝ่ายโดยการประสานงานของฝ่ายบริหารหรือหน่วยกลางร่วมกันกำหนดปัญหา หรือความต้องการของโรงเรียนในด้านต่างๆ ในช่วงเวลาที่จะกำหนดแผน
2. หน่วยกลางพิจารณา กำหนดนโยบายหลักในการแก้ปัญหาอย่างกว้างๆ นโยบายนี้จะต้องสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือขึ้นไป คือ กรม หรือกระทรวง หรือรัฐบาล และอยู่ในอำนาจหน้าที่ของโรงเรียน และสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นรอบๆ โรงเรียนด้วย
3. หน่วยย่อยของโรงเรียน เช่น ฝ่าย หมวดวิชา คณะกรรมการต่างๆ หรือกลุ่มกิจกรรม คิดหาแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อแก้ปัญหาภายในขอบข่ายของงาน แล้วเสนอแนวความคิดนั้นให้ฝ่ายบริหารหรือหน่วยกลางพิจารณาแล้วให้การรับรอง
4. หน่วยย่อย จัดร่างโครงการ หรือกำหนดงานที่ได้รับ การรับรองแล้ว เพื่อแก้ปัญหาพร้อมทั้งกำหนดค่าใช้จ่ายแล้วเสนอต่อหน่วยกลาง
5. หน่วยกลางพิจารณา คัดเลือกโครงการและงานที่สอดคล้องกับนโยบายและมีความสำคัญระดับสูง ลงมาตามลำดับ และอาจมอบหมายให้หน่วยย่อยเจ้าของโครงการ

ปรับปรุงร่างโครงการดังกล่าวให้เหมาะสมยิ่งขึ้น อาจมีการปรับแนวการดำเนินงาน วงเงิน
ค่าใช้จ่ายและรายละเอียดอื่นๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ หลังจากปรับปรุงโครงการและ
งานต่างๆ เสร็จสิ้นแล้ว ก็จะมีการรวบรวมจัดพิมพ์เป็นเอกสารแผนระยะยาว หรือแผนหลักของ
โรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของโรงเรียนต่อไป

อย่างไรก็ตาม แผนหลักหรือแผนระยะยาวนั้นไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดมากนัก
รายละเอียดควรจัดทำในแผนปฏิบัติการประจำปี ในแผนหลักหรือแผนระยะยาวควรกำหนด
อย่างกว้างขวางตามแนวดังนี้

1. มีหลักการและเหตุผลของแผนอย่างย่อๆ และจำแนกออกเป็นแผนงานต่างๆ
ในแต่ละแผนงานมีคำอธิบายอย่างสั้นๆ แสดงถึงลักษณะของแผนงานนั้นๆ

2. ในแต่ละแผนงานแบ่งออกเป็น งาน/โครงการ ที่จะจัดทำและในแต่ละ
งาน/โครงการมีคำอธิบายอย่างย่อๆ ตามหัวข้อต่อไปนี้

2.1 หลักการและเหตุผลอย่างสั้นๆ

2.2 จุดประสงค์ทั่วไป

2.3 แนวในการดำเนินงานอย่างย่อๆ

ถ้าจะมีการกำหนดค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในงานหรือโครงการหลัก ควรจะเป็น
ประมาณการอย่างคร่าวๆ เช่น ค่าใช้จ่ายรวม ประมาณระยะเวลาหรือช่วงเวลาของ
โครงการ

แผนปฏิบัติการ

การจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการจัดทำรายละเอียดของแผนเฉพาะปีที่จะเริ่มนั้น
ควรจะต้องทำหลังจากที่มีแผนระยะยาวแล้ว เป็นการตัดเอาส่วนหนึ่งของแผนระยะยาวมาขยาย
ความละเอียด เพื่อใช้ปฏิบัติเฉพาะปี การทำแผนปฏิบัติการโดยไม่มีแผนระยะยาวของโรงเรียน
เป็นแม่บทนั้น นับเป็นการทำงานเฉพาะหน้า อาจทำให้ไม่เกิดความต่อเนื่อง หรือทิศทางในแนว
การดำเนินงานในระยะยาว ในการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นกรมสามัญศึกษาได้กำหนดรายละเอียด
ไว้ในแบบฟอร์มของกรมแล้ว แต่รายละเอียดที่เป็นงาน/โครงการ ที่ปรากฏในแบบฟอร์มของ
กรมดังกล่าว เป็นเพียงส่วนย่อยของแผนปฏิบัติการเท่านั้น แผนปฏิบัติการของโรงเรียน
ที่มีใช้จริงควรจะมีรายละเอียดมากกว่านั้น อย่างไรก็ตาม เพื่อมิให้โรงเรียนต้องทำงานเรื่อง
เดียวกันซ้ำซ้อนสองครั้ง จึงควรให้รวมแผนปฏิบัติการตามแบบของกรม กับแผนปฏิบัติการที่

โรงเรียนควรจัดทำ เพื่อให้ครูในโรงเรียนใช้เป็นแนวดำเนินงานเข้าเป็นฉบับเดียวกัน แต่แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คือ รายละเอียดต่างๆ ดังปรากฏในแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการของ กรม จัดเป็นรายละเอียดเบื้องต้น และสรุปแผนปฏิบัติการ

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ใส่รายละเอียดของแต่ละโครงการ คือ ร่างโครงการตาม แนวการเขียนที่เสนอไว้ โดยแยกออกเป็นกลุ่มๆ ละ แผนงาน

สำหรับงานปกซึ่งปรากฏอยู่ในส่วนที่ 1 แลวนั้น ไม่จำเป็นต้องทำรายละเอียด อีก จึงไม่ปรากฏในส่วนที่ 2

ในการเริ่มการจัดทำแผนปฏิบัติการแต่ละปีนั้น ควรเริ่มต้นจากการให้หน่วยย่อย คือ ฝ่าย หมวดวิชา ฯลฯ ทำการปรับปรุงโครงการ หรืองานที่กำหนดไว้ในแผนสำหรับปีนั้นๆ อีกครั้ง ทั้งนี้เพราะ เราคิดว่าหลักๆ แผนนั้นเป็นการกำหนดแนวทางระยะยาว เมื่อจะ ลงมือปฏิบัติจริงควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เมื่อหน่วยงานย่อยปรับปรุงและเขียน รายละเอียดเพิ่มเติมแล้วก็ส่งให้หน่วยกลางพิจารณา ทานองเดียวกับข้อ 5 ในการจัดทำแผน หลักหรือแผนระยะยาวเช่นกัน แล้วจึงจัดพิมพ์เอกสารรวมแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

ขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยอาศัยหลักหรือแผนระยะยาวของ โรงเรียนเป็นแนวนั้น โดยทั่วไปก็เหมือนกับขั้นตอนการทำแผนหลักหรือแผนระยะยาวในข้อ 3-5 นั้นเอง ในรายละเอียดควรดำเนินการดังนี้

1. ขั้นตอนทบทวนแผนหลักหรือแผนระยะยาว คือ นำแผนของโรงเรียนมาทบทวน เพื่อพิจารณาการดำเนินงานตามแผนในปีที่ผ่านมาได้ส่งผลให้ต้องปรับปรุงแผนในช่วงต่อไป อย่างไรก็ตาม และในปีต่อไปจะเลือกดำเนินงาน งาน/โครงการใดบ้าง จะมีการเพิ่มเติม หรือคงงาน/โครงการใดบ้าง เมื่อสามารถระบุได้ว่าในปีต่อไปจะมีงาน/โครงการใดบ้าง แล้วย่างงาน/โครงการนั้นมาปรับปรุงและเขียนรายละเอียดเพิ่มเติม

2. ขั้นตอนการคำนวณค่าใช้จ่าย ความจริงในการจัดทำรายละเอียดค่าใช้จ่ายนั้น อยู่ในแต่ละงาน/โครงการตามข้อ 1 แล้ว การแยกออกมาให้ชัดในที่นี้เพื่อชี้ว่าต้องมีการ คัดค่าใช้จ่าย รายละเอียดของแต่ละงาน/โครงการให้ชัดเจน และใกล้เคียงความเป็นไป ในที่สุด และรวมค่าใช้จ่ายของทุกงาน/โครงการเข้าด้วยกัน

การจัดทำตามชั้นที่ 1 และชั้นที่ 2 ดังกล่าวข้างต้นนี้ ควรเป็นงานของฝ่ายเสนอโครงการ คือ ฝ่าย หมายวิชา คณะกรรมการ หรือกลุ่มกิจกรรมในโรงเรียนเป็นผู้จัดทำ เช่นเดียวกับที่เสนอไว้ในการทำแผนหลัก

3. ชั้นจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ เมื่อฝ่าย หมายวิชา ฯลฯ จัดทำรายละเอียดและงบประมาณเสร็จแล้ว ก็จะเสนอมายังหน่วยงานกลางของโรงเรียน หน่วยงานกลางของโรงเรียนจะเป็นผู้นำงาน/โครงการต่างๆ ที่ทุกฝ่ายส่งมา มาจัดลำดับความสำคัญแล้วทำการคัดเลือก เพื่อบรรจุลงแผนปฏิบัติการประจำปี โดยคำนึงถึงนโยบาย ฐานะการเงิน กำลังคน เวลา และข้อจำกัดอื่นๆ เมื่อคัดเลือกงาน/โครงการแล้ว อาจขอให้เจ้าของงาน/โครงการปรับปรุงรายละเอียดหรือเพิ่มเติมรายละเอียดด้วยก็ได้

4. ชั้นจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี (School Calendar) หลังจากการจัดทำแผนปฏิบัติการตามลักษณะที่เสนอไว้แล้ว โรงเรียนควรจัดพิมพ์เป็นเอกสารแจกให้ครูทุกคนใช้เป็นคู่มือปฏิบัติงานต่อไป และงานขั้นต่อไป คือ การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียน และเริ่มการดำเนินงานตามแผนต่อไป

การประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน

เทคนิคหรือวิธีการประเมินผลมีหลายๆ แบบ วิธีการง่ายๆ เช่น การจัดให้มีการประชุม อภิปรายผลได้ผลเสีย เพื่อหาข้อสรุปจากงานที่ทำแล้วหรือกำลังทำอยู่ หรือการจัดสัมมนาระหว่างผู้เกี่ยวข้องก็จัดเป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นวิธีการที่ซับซ้อน ยุ่งยาก เช่น การออกแบบเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ด้วยวิธีการสถิติ หรือการวิจัยเชิงประเมินผลเต็มรูป เสมอไป เกณฑ์ที่จะใช้ในการเลือกใช้วิธีเหล่านี้ ก็คือ ขนาดของงาน/โครงการที่จะประเมิน กำลังคน กำลังเงิน เวลา โครงการต่างๆ ในโรงเรียนนั้นเป็นขนาดเล็กเป็นส่วนมาก จึงควรเลือกใช้วิธีง่าย ใช้กำลังคนน้อย ไม่สิ้นเปลืองทั้งเงินและเวลามากนัก

แนวการประเมินผลงานหรือโครงการของโรงเรียน อาจเป็นดังนี้

1. การประเมินผลก่อนการดำเนินงาน ซึ่งมี 2 กรณี หรือ 2 ระยะ คือ การศึกษาความเป็นไปได้ในการทำโครงการ (Feasibility Study) และการประเมินร่างโครงการ (Project Appraisal) โรงเรียนอาจทำได้ดังนี้

1.1 การศึกษาความเป็นไปได้ในการทำโครงการ นับเป็นการศึกษาความ

พร้อมของโรงเรียน และความเหมาะสมต่างๆ ที่จะริเริ่มทำโครงการที่คิดไว้ คำตอบที่ต้องการ คือ "ควรริเริ่มทำโครงการนี้หรือไม่" ในการตอบคำถามนี้ถ้าเป็นโครงการใหญ่ อาจต้องมีการสำรวจหรือวิจัยอย่างกว้างขวาง เพื่อความเหมาะสมในด้านต่างๆ เช่น กำลังคน สภาพสิ่งแวดล้อม สภาพสังคมเศรษฐกิจ กำลังเงิน เทคนิค ฯลฯ

สำหรับในโรงเรียนนั้น จะมีคำถามประเภทที่คำตอบจะบ่งชี้ความพร้อมที่จะทำโครงการอยู่หลายคำถาม ที่ควรตรวจสอบก่อนเริ่มโครงการ เช่น

- มีครูพอไหม (หรือมีคณาจารย์)
- มีเวลาพอไหม (ทั้งครูและนักเรียน)
- มีเงินพอไหม
- ขัดกับนโยบายไหม
- ขัดกับจริยธรรม ศีลธรรมหรือไม่
- ขัดกับขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรมท้องถิ่นหรือไม่
- เป็นการสนับสนุนหรือส่งเสริม (หรือขัดขวาง) กิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนหรือไม่
- ผู้บริหารสนับสนุนหรือไม่
- ผู้ปกครอง นักเรียน และประชาชนจะสนับสนุนหรือไม่

ฯลฯ

จะเห็นว่า การศึกษาความเป็นไปได้อันเนื่องจากการทำโครงการ หรืองานในโรงเรียนนั้น ก็คือ การตอบคำถามต่างๆ ที่เรากำลังถามมาเหล่านั้นเอง

การหาคำตอบก็ควรใช้วิธีง่ายๆ แต่ไม่ใช่มีคนตอบคนเดียว หรือเฉพาะในกลุ่มผู้เริ่มคิดเท่านั้น ควรหาความเห็นจากกลุ่มครู หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการจัดประชุมพิจารณา ร่วมกัน จะเป็นคณะกรรมการในฝ่าย ในกลุ่ม หรือแม้แต่ในที่ประชุมครูทั้งโรงเรียนก็ยอมทำได้

ถ้าคำตอบจากการประเมินผลนี้รับว่า ควรริเริ่มทำโครงการนี้ งานขั้นต่อไป คือ การเริ่มร่างโครงการ (Project Proposal) ถ้าคำตอบปฏิเสธ เราก็ควรงดริเริ่ม หรือยกเลิกเขียนโครงการนี้ และหยุดความคิดที่จะทำโครงการนั้นหรืออย่างน้อยก็หยุดไว้ชั่วคราว

จนกว่าสถานการณ์จะเอื้ออำนวยกว่านี้

1.2 การประเมินร่างโครงการ (Project Appraisal)

หลังจากได้ร่างตัวโครงการ หรือเค้าโครงของโครงการ (Project Proposal)

แล้วก็มาถึงขั้นของการพิจารณาว่า หัวข้อหรือเนื้อหาในข้อต่างๆ ของร่างโครงการนั้นเหมาะสม และสอดคล้องกันเพียงใด โดยอาจแยกประเด็นพิจารณาดังนี้

1.2.1 แต่ละหัวข้อที่เขียนไว้เหมาะสมและชัดเจน และเป็นไปได้

เพียงใด

1.2.2 มีความสอดคล้องและความพอเพียง ระหว่างหัวข้อต่างๆ หรือไม่ เช่น งบประมาณที่ขังไว้จะเพียงพอแก่การดำเนินงานตามกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้หรือไม่ กิจกรรมที่กำหนดไว้เพียงพอที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดประสงค์ และเป้าหมายหรือไม่ ระยะเวลาที่กำหนดพอเพียงกับกิจกรรมหรือไม่ เป้าหมายที่กำหนดไว้สูงหรือต่ำไปหรือไม่ ฯลฯ

วิธีการประเมินก็อาจใช้วิธีต่างๆ คือ ประชุมพิจารณาเช่นเดียวกับในข้อ 1 และจะมีผู้ประเมินร่างโครงการ 2 กลุ่มคือ

กลุ่มแรก คือ กลุ่มผู้ร่างโครงการประชุมพิจารณาเอง ก่อนนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร หรือหน่วยงานกลางของโรงเรียน เพื่อการอนุมัติ

กลุ่มที่สอง คือ ฝ่ายบริหารหรือหน่วยงานกลางของโรงเรียน เป็นผู้ประเมินเพื่อหาคำตอบว่าควรอนุมัติโครงการนี้หรือไม่

ถ้าโครงการผ่านการประเมินจากกลุ่มที่สองนี้ไปได้ ก็หมายความว่าได้รับการรับรองให้บรรจุลงในแผนระยะยาวของโรงเรียน หรือแผนปฏิบัติการแล้วแต่กรณี ถ้ายังไม่ผ่านก็อาจต้องปรับปรุงใหม่ เพื่อให้สมบูรณ์หรือลดค่าใช้จ่ายเหตุผลบางประการไม่พอ และยังมีโครงการอื่นที่สำคัญมากกว่า

2. การประเมินผลระยะดำเนินงาน การประเมินผลขั้นนี้เป็นการทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผน (โครงการ) รวบรวมปัญหาและอุปสรรค และตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงาน สำหรับการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์

เพื่อให้การประเมินผลขณะดำเนินงานที่เป็นระบบ โรงเรียนควรจัดให้มีระบบติดตามงาน (Monitoring System) แบบง่าย ๆ ขึ้นในโรงเรียน ระบบติดตามงานนี้ จะประกอบด้วยการรายงานผลจากผู้ทำโครงการ ตามแบบกรอกรายการที่จัดทำขึ้นเป็นระยะๆ เช่น เดือนละครั้ง หรือ 2 เดือนต่อครั้ง แบบฟอร์มนั้นควรจะบอกได้ว่าในช่วงเวลาที่รายงานนั้น แผนกำหนดไว้ว่าจะทำอะไร แล้วทำจริงเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง มีแนวจะแก้ไขในการดำเนินงานขั้นต่อไปอย่างไร แบบรายงานนี้ส่งไปให้ฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายติดตามความก้าวหน้าของโรงเรียนตามช่วงเวลาที่กำหนดทุกโครงการ

เนื่องจากโรงเรียนมีโครงการระยะสั้นๆ เป็นส่วนมาก และระยะเวลายาวนานไม่เกิน 1 ปี และเพื่อไม่ให้เสียกำลังงานของฝ่ายติดตามผลมากนัก การติดตามผลเป็นรายโครงการจะเสียเวลาและไม่คุ้ม ดังนั้น ฝ่ายติดตามผลจึงควรทำการสรุปความก้าวหน้าโดยสรุปทั้งโรงเรียน เช่น ในช่วงนี้มีโครงการกี่โครงการ มีโครงการที่ทำงานได้ตามแผนในช่วงนี้กี่เปอร์เซ็นต์ ถ้าช้ากว่าแผนที่เปอร์เซ็นต์ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง ควรแก้ไขต่อไปอย่างไร โครงการใดเป็นโครงการดีเด่นในช่วงนี้ โครงการใดที่ควรปรับปรุง ฯลฯ ข้อสรุปนี้อาจทำเป็นเอกสารรายงานย่อย เพื่อเสนอในที่ประชุมครูหรือเผยแพร่ในโรงเรียนแล้วแต่จะเห็นสมควร

เมื่อสรุปปัญหาต่างๆ ใดแล้ว โรงเรียนควรจะได้เข้าช่วยเหลือ หรือกระตุ้นโครงการที่ยังมีปัญหาหรือล่าช้า ขณะเดียวกันก็ควรส่งเสริมให้การสนับสนุนโครงการที่ได้ผลดีเกินกว่า ทั่ววิธีการติดตามผลและการรายงานผลเช่นนี้จะทำให้โรงเรียน และผู้ทำโครงการตลอดจนครูทุกคนทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานโดยส่วนรวมเป็นระยะๆ และโรงเรียนสามารถเข้าช่วยเหลือโครงการที่กำลังมีปัญหาได้ทันเวลาที่

3. การประเมินผลหลังดำเนินงาน การประเมินผลหลังดำเนินงานโรงเรียน ซึ่งเป็นการประเมินผลสรุปนั้น โรงเรียนอาจทำ 2 อย่าง คือ

3.1 การประเมินผลสรุปรายโครงการ คือ เมื่อโครงการใดสิ้นสุดการดำเนินงาน (ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสิ้นปีการศึกษา) ก็จะให้กรอกรายงานผลสรุปที่โรงเรียนจัดทำขึ้น แบบกรอกรายงานนี้ควรเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงาน ทั้งในด้านเป้าหมาย กิจกรรม ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายตลอดจนสรุปปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะ สำหรับการจัดโครงการแบบนี้ในโอกาสต่อไปด้วย

3.2 เมื่อสิ้นปีการศึกษา ฝ่ายติดตามผล หรือฝ่ายบริหารควรรวบรวม รายงานสรุปจากทุกๆ โครงการมาจัดทำรายงานสรุป ท่านเองก็ควรที่จะทำในการประเมินผล ขณะดำเนินงานโรงเรียนอาจจัดทำเอกสารนี้เผยแพร่ หรือจัดให้มีการสัมมนาประเมินผล การดำเนินงาน เมื่อสิ้นปีการศึกษาแล้วเสนอรายงานนี้และที่ประชุมอภิปรายสรุป เพื่อเป็น แนวทางแก้ไขการดำเนินงานในปีต่อไป การสัมมนานี้ควรอย่างยิ่งที่จะจัดขึ้นทุกๆ สิ้นปี การศึกษา เพื่อนำผลสรุปไปใช้ปรับปรุงแผนหลักและจัดทำแผนปฏิบัติงานปีต่อไป และจะท ำ กับการจัดสัมมนา เตรียมการในต้นปีการศึกษา ก่อนเปิดภาคเรียนทุกๆ ปี

อุทัย บุญประเสริฐ (2527 : 169-176) ได้เสนอแนวทางการจัดการวางแผนใน โรงเรียน โดยกำหนดขั้นตอนในการวางแผน ดังนี้

1. การจัดตั้งหรือกำหนดหน่วยรับผิดชอบการประสานงานวางแผน ให้มีหน้าที่ใน การประสานงานการจัดทำแผน และกำกับให้มีการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนตัวบุคคล คณะกรรมการหรือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นนี้ โรงเรียนแต่ละโรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนนั้น สิ่งสำคัญก็คือ บุคคลหรือคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่ตั้งขึ้น ต้องรอบรู้เรื่องการวางแผน ขอบเขตและวิธีดำเนินงานในกระบวนการวางแผนสำหรับโรงเรียน
2. การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทั้งหมด ทั้งข้อมูลภายนอก และข้อมูลภายใน
3. การรวบรวมปัญหาของโรงเรียนในแต่ละด้าน ที่เป็นปัญหาปัจจุบันซึ่งมีความ สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ต่อการกำหนดแนวทางดำเนินงาน และกำหนดแผนงานในอนาคต
4. การตรวจสอบทบทวนงานและภารกิจ ซึ่งเป็นภารกิจหลักสำคัญของโรงเรียน หรือสถานศึกษา ตรวจสอบโครงสร้างและการทำงานของหน่วยงาน สายงาน หรือ ฝ่ายต่างๆ ที่รับผิดชอบงานแต่ละส่วนภายในโรงเรียน เพื่อคว่ายังคงตอบสนอง ภารกิจหลัก ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร
5. การประมวลแนวโน้มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านงาน ปัญหาและความต้องการ ทรัพยากร: ข้อจำกัด ข้อกำหนดต่างๆ ด้านหลักสูตร ด้านการงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ ตลอดจนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทั้งในโรงเรียน และสังคมภายนอกที่ เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเกิดขึ้นและอาจมีผลกระทบต่อการทำงาน ของโรงเรียน หรือต่อส่วน งานต่างๆ ของโรงเรียนในอนาคต

6. การกำหนดนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินงาน
ด้านต่างๆ ให้ชัดเจน
7. การเตรียมแบบฟอร์มที่ต้องการใช้ในการจัดทำแผนและโครงการ
8. การเตรียมเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ที่จำเป็นในการวางแผน เช่น อัตราส่วน
นักเรียนต่อครู
9. จัดทำแผน และการประมวลโครงการในรูปแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง
และแผนระยะยาวของโรงเรียน
10. ดำเนินการหรือการนำแผนออกปฏิบัติ
11. การติดตามควบคุมกำกับการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้
12. ทบทวนแผน ปรับแผน เพื่อสร้างแผนใหม่

องค์กรสำหรับการวางแผนในโรงเรียน ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วย หัวหน้าสถานศึกษา
ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบการประสานงานการวางแผน และผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากใน
และนอกโรงเรียน คณะกรรมการนี้มีหน้าที่
 - 1.1 กำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาโรงเรียน
 - 1.2 พิจารณาแผนและโครงการ
 - 1.3 กำหนดและควบคุมทรัพยากร
2. คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้ช่วย
หัวหน้าสถานศึกษา หรือผู้ที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมายให้รับผิดชอบดูแลเรื่องการจัดทำแผน
เป็นประธาน และตัวแทนฝ่ายต่างๆ ซึ่งรู้งานวางแผน เป็นกรรมการ คณะกรรมการนี้
มีหน้าที่
 - 2.1 จัดทำร่างแผน โดยคัดเลือกแผนงาน โครงการ
 - 2.2 ติดตามการปฏิบัติงานตามแผน และงานปรับแผน
3. คณะกรรมการประสานงานวางแผนและพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วย
หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้าระดับ เป็นประธาน หัวหน้าหมวดวิชา หรือหัวหน้างาน เป็นกรรมการ
และคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเป็นเลขานุการ คณะกรรมการนี้ มีหน้าที่
 - 3.1 ทำแผนงานและโครงการของฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายของ

โรงเรียน

3.2 ความคุ้มค่ากับให้มีการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการที่ได้รับอนุมัติ

กรอบการดำเนินงานในระบบการวางแผนและการบริหารโรงเรียน

ขั้นตอนต่อไปนี้เป็น การผสมผสานให้แผนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร มีรายละเอียด ดังนี้

1. คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนารวบรวมข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผน ตรวจสอบสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียน ตลอดจนแนวโน้มความต้องการทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน แล้วเสนอต่อคณะกรรมการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน พิจารณากำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาของโรงเรียนในอนาคต
2. คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนา กำหนดเกณฑ์ข้อกำหนดที่สำคัญ และจำเป็นต่อการวางแผน กำหนดวงเงินและทรัพยากรที่คาดว่าจะสามารถหามาสนับสนุน การดำเนินนโยบายต่างๆ ได้ในขั้นต้น แล้วเสนอต่อคณะกรรมการประสานงานวางแผนและพัฒนาโรงเรียน เพื่อพิจารณาร่วมกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาโรงเรียนโดยส่วนรวม เพื่อจัดทำแผนและโครงการเฉพาะฝ่าย เฉพาะระดับ
3. คณะกรรมการประสานงานวางแผนและพัฒนาโรงเรียนแต่ละฝ่าย แต่ละระดับ ทบทวนภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ ประมวลปัญหาและความต้องการในการพัฒนาเฉพาะ ส่วนของตน พิจารณาประกอบกับนโยบายส่วนรวมในการพัฒนาโรงเรียน และเกณฑ์สำคัญ ในการวางแผน แล้วให้แต่ละหมวด แต่ละระดับหรือแต่ละฝ่าย เสนอโครงการเพื่อประมวล เป็นร่างแผนพัฒนาของฝ่ายหรือระดับ เป็นแผน 5 ปี เป็นแผนประจำปี หรือแผนระยะยาว ตามกำหนดแล้วเสนอไปยังคณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน
4. คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนา พิจารณาและประมวลเป็นร่างแผน รวม โดยคำนึงถึงความจำเป็นในการดำเนินงานตามแผนและโครงการของฝ่ายต่างๆ ให้ สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนเป็นหลักสำคัญ ให้ข้อเสนอแนะต่อ คณะกรรมการวางแผนและพัฒนาโรงเรียนในการพิจารณาแผนพัฒนาของโรงเรียน
5. คณะกรรมการดำเนินงานวางแผนและพัฒนา จัดรูปแบบแผนงานและโครงการ ของฝ่ายต่างๆ ที่ได้รับอนุมัติแล้วให้สอดคล้องกับวงจรการจัดทำงบประมาณ แล้วให้คณะกรรมการ ประสานงานวางแผนและพัฒนาโรงเรียน ของแต่ละฝ่าย แต่ละระดับ จัดทำแผนปฏิบัติการ และแผนการติดตาม ควบคุม กำกับและประเมิน และแผนการเงินประจำช่วงปีงบประมาณแต่ละปี

6. ให้แต่ละฝ่าย หรือผู้รับผิดชอบการปฏิบัติโครงการดำเนินตามแผนปฏิบัติการ แล้วให้ผู้รับผิดชอบการประสานงาน การวางแผนและพัฒนาติดตามผลการปฏิบัติงาน รายงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผน ประมวลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ เสนอต่อ คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการหรือแผนดำเนินการ ในช่วงระยะต่างๆ แล้วรายงานต่อคณะกรรมการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน ต่อไปจึงจัดทำแผน เพิ่มอีก 1 ปี ต่อท้ายจากแผนระยะ 5 ปีเดิม เมื่อดำเนินการตามแผนแต่ละปีสิ้นสุดจะ ทำให้มีแผนระยะ 5 ปี อยู่ตลอดเวลา (หากระบบแผนงานพัฒนาได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นแล้ว)

7. คณะกรรมการประสานงานการวางแผนและพัฒนาของแต่ละฝ่าย นำแผนและโครงการที่ปรับแล้วไปแปลงเป็นแผนการเงินให้เข้ากับวงจรรางงบประมาณ เพื่อดำเนินการ ตามแผนปฏิบัติการในช่วงปีงบประมาณต่อไป จนครบช่วงแผนพัฒนาแต่ละระยะ

8. ผู้รับผิดชอบการประสานงานการวางแผนพัฒนาโรงเรียน ดำเนินการให้มีการ ประเมินสัมฤทธิ์ผลของแผนในระยะครึ่งแผน หรือในช่วงแผนพัฒนาที่วางไว้ทุกระยะ 5 ปี เตรียมการให้มีการวิเคราะห์ภารกิจ ทบทวนนโยบายและกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน ในช่วงระยะ 5 ปีต่อไป โดยทบทวนร่วมกับแผนที่ปรับแล้วและแผนดำเนินงานที่เพิ่มในช่วง ท้ายของแต่ละปี แล้วเข้าสู่ขั้นตอนการวางแผนพัฒนาของโรงเรียน เพื่อกำหนดแผนเริ่มงาน หรือแผนพัฒนาระยะต่อไป

9. ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงทิศทางและนโยบายการพัฒนาที่สำคัญ อันเป็นผลมาจาก การเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนโดยไม่คาดคิดมา ก่อน การดำเนินงานวางแผนจะเข้าสู่วงจรการวางแผนตั้งแต่ต้นใหม่ต่อไป

สำหรับแผนงานสำคัญในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ควรประกอบด้วย
(อุทัย บุญประเสริฐ 2527 : 162)

1. แผนงานวิชาการ
2. แผนงานกิจการนักเรียน
3. แผนงานบุคลากร
4. แผนงานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษา
5. แผนงานบริหารทั่วไป ธุรการและการเงิน
6. แผนงานความสัมพันธ์กับชุมชน

แผนงานทั้ง 6 นี้ แผนงานวิชาการเป็นแผนงานที่มีความสำคัญอันดับสูงสุด
แผนงานอื่นๆ เป็นแผนงานรอง หรือเป็นแผนงานที่จัดดำเนินการเพื่อสนับสนุนให้เกิดความ
สำเร็จทางวิชาการเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ หนังสือ หน้าผาคินทร์ (2524 : 22-24) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการ
วางแผนของโรงเรียนไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบปัญหา วางจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานที่จะเป็นไปได้ตามความ
สามารถของตน
2. หาข้อมูล เพื่อเป็นหลักฐานประกอบการวางแผน ซึ่งได้แก่
 - 2.1 แผนการศึกษาชาติ
 - 2.2 ความมุ่งหมายของการศึกษาระดับโรงเรียน
 - 2.3 จุดประสงค์ของหลักสูตรระดับโรงเรียนที่ครูใหญ่ต้องรับผิดชอบ
 - 2.4 จำนวนนักเรียน และห้องเรียนที่จะต้องเปิดสอน
 - 2.5 ทรัพยากรที่มีอยู่ และคาดว่าจะได้มาทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณ
 - 2.6 พื้นฐานทางวัฒนธรรม ค่านิยม สถานะทางเศรษฐกิจและสังคมการเมือง
 - 2.7 นโยบาย ระเบียบและขนบธรรมเนียมของทางราชการ ตลอดจน

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดและให้การศึกษ

- 2.8 ความเคลื่อนไหวอื่นๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน
3. กำหนดทางเลือกในการดำเนินงาน
4. ผลกระทบที่เกิดจากการกำหนดทางเลือก
5. ปฏิบัติตามแผน
6. ติดตามและปรับปรุงแผน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดถึงลักษณะของการวางแผนในโรงเรียน จะเห็นได้ว่า นักวิชาการ
มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในเรื่องของขั้นตอน วิธีการวางแผน โดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การบริหารงานตามปกติ และกลไกต่างๆ อันได้แก่ องค์คณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน
ให้เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน

สำหรับจำนวนแผนงานต่างๆ ที่จะประกอบขึ้นเป็นแผนของโรงเรียนนั้น ก็ขึ้นอยู่กับ
ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนนั้นๆ โรงเรียนที่อยู่ในโครงการต่างๆ ของกรม

อาจมีแผนงานพิเศษแตกต่างออกไป แต่โดยปกติแล้วทุกโรงเรียนก็ควรจัดทำแผนงานวิชาการ แผนงานกิจการนักเรียน แผนงานบุคลากร แผนงานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา แผนงานบริหารทั่วไป ธุรการและการเงิน และแผนงานความสัมพันธ์กับชุมชน

ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

การปฏิบัติงานทุกประเภทถึงแม้ว่าจะมีหลักการ ทฤษฎี และกระบวนการต่างๆ กำกับให้ดำเนินการไปตามนั้น แต่เมื่อลงมือปฏิบัติจริงมักประสบปัญหาเกิดขึ้นเสมอ ในการวางแผนก็เช่นเดียวกับการปฏิบัติงานประเภทอื่นๆ ย่อมมีปัญหาค่าและอุปสรรค สำหรับประเทศไทย การวางแผนในระดับชาติได้เริ่มได้เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 จนถึงปัจจุบัน สภาพการวางแผนมีปัญหาค่าและอุปสรรคค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานทางการศึกษาของรัฐ วางแผนงานใดไม่ก็เท่าที่ควร อีกทั้งมีข้อจำกัดทางทรัพยากร สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เคยเกิดขึ้น ย่อมเตรียมการหาทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า หรือปรับปรุงพัฒนาจุดอ่อนเหล่านั้นไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นได้ ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนมีผู้สรุปไว้มากมาย แต่จะขอยกมาเพียงบางส่วนและครอบคลุมของผู้เสนอทุกท่าน

หนังสือ หันนาคินทร์ (2524 : 25-26) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การหาหลักฐานหรือข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ละเอียดและถูกต้องแม่นยำ วิธีการอันหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขความไม่ชัดเจน ในการวางแผนอันเนื่องมาจากข้อมูลไม่สมบูรณ์นี้ คือ การหาทางให้เกิดความยืดหยุ่นหรือความคล่องตัวในแผนการปฏิบัติงานใดที่สมควร และควรระบุไว้โดยแน่ชัดคว่าว่า ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงแผนเดิมนั้นจะเป็นอย่างไร และผู้ใดมีอำนาจที่จะใช้แผนหรือการยืดหยุ่นนั้นด้วย
2. การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยไม่สามารถจะคาดหมายไว้ล่วงหน้า
3. บุคลากรในหน่วยงานไม่ยอมเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน หรือวิถีคิดไปจากสิ่งที่เคยทำ หรือคิดอยู่แล้ว ปัญหาข้อนี้อาจขจัดไปได้บ้างหากผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผน อันทำให้เข้าใจสภาพการณ์และความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนความเป็นไปได้ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ
4. เวลาและค่าใช้จ่ายในการวางแผนนั้น ในบางครั้งผู้บริหารไม่มีเวลามากนัก ในการพิจารณาแผน ดังนั้นจึงอาจใช้ข้อมูลหรือทางเลือกดำเนินงานไม่ได้ก็เท่าที่ควร อันจะเป็นผลทำให้การวางแผนคลาดเคลื่อนไปด้วย

สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 82-83) ได้กล่าวถึงปัญหาของการวางแผนที่เกิดจากข้อจำกัดภายนอกและภายในหน่วยงานวางแผน ซึ่งปัญหาในการวางแผนนี้ทำให้การแก้ปัญหาในแต่ละแผนไม่ได้ผลเท่าที่ควร และยังก่อให้เกิดปัญหาในแผนต่อไป ข้อจำกัดภายนอกและภายในหน่วยงานวางแผน มีดังนี้ คือ

ข้อจำกัดภายนอก

1. สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างไม่อาจคาดหมายล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแผน เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาทางสังคมและปัญหาทางการเมือง
2. ปัญหาความล่าช้าในการวางแผนการศึกษาให้รับกับความเปลี่ยนแปลงด้านอื่น เช่น ในระยะแรกการวางแผนครอบครัวได้ผล และจำนวนเด็กเกิดเริ่มลดลง การวางแผนเกี่ยวกับจำนวนประชากรในวัยเรียนยังวางในลักษณะที่เพิ่มเป็นสมการเส้นตรง เพิ่งจะมีการค้นคว้าปรับตามความเปลี่ยนแปลงด้านประชากรในช่วงแผนที่ 5
3. การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในระดับสูง ยังไม่มีการคำนึงถึงความต้องการ อันจำเป็นของแต่ละท้องถิ่นเท่าที่ควร ในขณะที่เดียวกันการวางแผนในระดับท้องถิ่น บางแห่งยังไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ในระดับสูงส่วนหนึ่งเป็น เพราะขาดข้อมูล
4. บางครั้งแผนและโครงการที่วางไว้ไม่มีการปฏิบัติ เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณตามแผน
5. ความไม่คล่องตัวในการปรับแผน ทำให้มีการดำเนินงานในโครงการที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน
6. ผู้ประเมินผลภายนอกไม่เข้าใจหลักวิชาการประเมินผล ทำให้การประเมินผลไม่ก่อให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์เท่าที่ควร

ข้อจำกัดภายใน

1. จากข้อมูลในการวางแผนในรูปแบบต่างๆ เช่น ในหน่วยงานวางแผนไม่มีการรวบรวมข้อมูลเอง ใช้ระบบข้อมูลกลาง เช่น จากสำนักงานสถิติแห่งชาติทำให้ข้อมูลไม่ทันสมัย หรือไม่อยู่ในรูปแบบที่ต้องการภายในระยะเวลาที่ต้องการ สำหรับหน่วยงานที่สำรวจข้อมูลเอง บางครั้งข้อมูลที่ได้อาจไม่น่าเชื่อถือ

2. วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานและโครงการ มีลักษณะวัดไม่ได้ ทำให้ไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นไปในแนวเดียวกันและวัดผลได้ยาก
3. ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของแผน หรือโครงการไว้ก่อน เมื่อมีการตัดทอนงบประมาณจึงต้องเริ่มตัดสินใจกันใหม่ ทำให้การดำเนินงานล่าช้า
4. แผนงานและโครงการที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับนโยบาย เนื่องจากไม่เข้าใจวิธีดำเนินการ
5. ไม่มีการเตรียมบุคลากรเพื่อการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ
6. กระบวนการวัดผลไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

วีระพล สุวรรณันท์ และ ศศิธร สุวีริชวิทยากิจ (อ้างถึงใน ทิหาวดี เมฆสวรรค์ 2527 : 20-34) ทำการวิจัย เรื่อง "การวางแผนและติดตามประเมินผลในราชการพลเรือน" เมื่อ พ.ศ. 2523 สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการวางแผนและติดตามประเมินผลในราชการพลเรือนไว้ ดังนี้

1. ปัญหาที่หน่วยงานใหญ่ทำงานอย่างไม่มีแผน ซึ่งมีสาเหตุมาจาก
 - 1.1 งานที่ได้รับมอบหมายมีลักษณะเร่งด่วน ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีเวลาเตรียมการวางแผนล่วงหน้า
 - 1.2 ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของแผน
 - 1.3 หน่วยงานขาดคนมีความรู้เรื่องแผน
 - 1.4 เจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามแผน
 - 1.5 เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจแผน
2. ปัญหาหน่วยงานขาดคนมีความรู้ ความสามารถเรื่องแผน ซึ่งมีสาเหตุมาจาก
 - 2.1 หน่วยงานบรรจุเจ้าหน้าที่ที่ไม่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมทำงานด้านแผน
 - 2.2 ผู้มีความรู้ ความสามารถด้านแผนปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง
 - 2.3 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้เริ่มด้านแผน และไม่เสาะแสวงหาความรู้เพิ่มเติม
 - 2.4 เจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
3. ปัญหาที่หน่วยงานมีแผน แต่ไม่เคยนำไปปฏิบัติ ซึ่งมีสาเหตุมาจาก
 - 3.1 กำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินงาน
 - 3.2 ขาดคนมีความรู้ที่จะนำแผนไปปฏิบัติ

3.3 แผนไม่สมบูรณ์หรือแผนไม่มีรายละเอียดเพียงพอ

3.4 สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปทำให้แผนไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ใน

ปัจจุบัน

3.5 ขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และบางครั้งขัดกับนโยบายของหน่วยงานอื่น

3.6 ขาดการประสานงานของหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับแผน

3.7 การเขียนแผนเป็นแบบเผะเซ็น ไม่ไค้เขียนมาเพื่อจะนำไปปฏิบัติ แต่เขียนให้คนอื่นรู้ว่าหน่วยงานนี้ก็มีแผนเหมือนกัน

3.8 ผู้ปฏิบัติตามแผนไม่ศรัทธาผู้เขียนแผน

3.9 ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าแผนไม่สำคัญจึงไม่ไ้มุ่งควบคุม ตรวจสอบให้งานเป็นไปตามแผน

3.10 แผนไม่มีลักษณะเร่งด่วน อันเนื่องมาจากไม่ไ้เลือกปัญหาที่จำเป็นต้องไ้รับการแก้ไขทันทีมากำหนดเป็นแผน

3.11 การปฏิบัติงานตามแผน บางกรณีขัดต่อขนบธรรมเนียมประเพณีเป็นที่คัดค้านของประชาชน อันเนื่องมาจากความขัดแย้งค่านผลประโยชน์

4. ปัญหาขาดการประสานงานระหว่างสำนักงาน ก.พ. สำนักงานประมาทและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีสาเหตุมาจาก

4.1 นักวางแผนแต่ละหน่วยงานเข้าใจแนวความคิด (Concept) ของการวางแผนไม่เหมือนกัน ทำให้ต่างหน่วยต่างทำงานเรื่องแผนไม่สอดคล้องกัน

4.2 กฎหมายกำหนดหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน ทำให้ยากแก่การที่จะปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กันไ้

4.3 ทั้งสามหน่วยงานยังไม่เห็นความสำคัญของการประสานงาน ต่างฝ่ายต่างปฏิบัติไปตามแนวทางของตน

4.4 ระยะเวลาในการวางแผนต่างกัน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีแผนระยะสั้นและระยะกลาง แต่สำนักงานประมาทและสำนักงาน ก.พ. มีแต่แผนระยะสั้น

4.5 รัฐบาลงบประมาณอย่างเพียงพอในการจัดสรรให้ทุกหน่วยงานอย่าง

เต็มที่

4.6 การขยายตำแหน่งของหน่วยราชการหวังผลขอตำแหน่งสูงๆ มากกว่า การขยายให้สอดคล้องกับแผนการทำงาน

4.7 สถานการณ์ทางการเมืองและนักการเมือง แบ่งเงินในส่วนของแผน ไปใช้ ทำให้มีเงินเหลือใช้ตามแผนน้อย

4.8 คณะกรรมการประสานงานทั้งสามหน่วยงานมีอำนาจการตัดสินใจต่ำ

4.9 รัฐบาลไม่เห็นความสำคัญของแผน ทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร

5. ปัญหาแผนที่น่าไปปฏิบัติไม่บรรลุตามหรือวัตถุประสงค์ หรือไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ซึ่งมีสาเหตุมาจาก

5.1 การปฏิบัติงานติดระเบียบราชการ โดยเฉพาะระเบียบการเงิน ทำให้การปฏิบัติงานตามแผนติดขัดและล่าช้า

5.2 การจัดรูปทำงานไม่เหมาะสม ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ

5.3 ขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5.4 สถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความไม่แน่นอนใน

การวางแผน

5.5 แผนไม่ดี ไม่มีความเหมาะสม

5.6 เจ้าหน้าที่ของรัฐหวังผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของ

โครงการ

5.7 การไม่ยอมรับของประชาชน เพราะขัดต่อขนบธรรมเนียมประเพณี หรือผลประโยชน์

6. ปัญหาขาดการติดตามและประเมินผล มาจากสาเหตุ

6.1 ขาดเจ้าหน้าที่และเงินในการติดตามผล

6.2 หน่วยที่รับผิดชอบการประเมินผลไม่มีความเหมาะสม เนื่องจากเป็น คณะหน่วยกับการวางแผน

6.3 ยังขาดหน่วยงานหรือบุคคลรับผิดชอบในการติดตามประเมินผล

6.4 เจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบในการติดตามประเมินผล อันเนื่องมาจาก พฤติกรรมและความบกพร่องของเจ้าหน้าที่เอง

ในระดับวิทยาลัยครู ประพิศ นามกร (2525 : 214-215) ได้ศึกษาปัญหา และอุปสรรคของการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ สรุปปัญหาว่า ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนที่สำคัญมากและมากที่สุดได้แก่

1. ขาดข้อมูลเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดของวิทยาลัย ขาดข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของสังคมที่มีต่อวิทยาลัยครู ขาดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการวางแผน ขาดข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต และขาดข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาออกไปทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ
2. ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาด้านการวางแผน จากการวิจัยพบว่า ประสพปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนโดยทั่วไป เรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดปัญหาจำเป็นต่อการวางแผน เรื่องการกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย เรื่องการสร้างทางเลือก วิเคราะห์ทางเลือก และเลือกทางเลือกเพื่อใช้เป็นวิธีปฏิบัติในแผน เรื่องการวิเคราะห์โครงการ เรื่องการจัดทำแผนเพื่อประสานงาน การจัดแผนควบคุม ตรวจสอบและประเมินผล
3. หน่วยงานวางแผนยังไม่อยู่ในฐานะที่จะประสานการวางแผนในระดับวิทยาลัย และสนับสนุนหน่วยงานในระดับต่ำ ของวิทยาลัยให้สามารถวางแผนได้เอง และหน่วยงานวางแผนเองก็ยังขาดบุคลากร ขาดผู้มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนมาช่วยปฏิบัติงาน ในหน่วยงานวางแผน จึงทำให้หน่วยงานวางแผนไม่สามารถประสานการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนยังให้ความสำคัญต่อการวางแผนค่อนข้างน้อย
5. ยังมีการนำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการวางแผน ซึ่งปรากฏผลจากการวิจัยว่า แผนงานและโครงการมักจะจัดทำขึ้นตามความประสงค์ของผู้มีอำนาจในหน่วยงาน ยังมีการนำเอาความสัมพันธ์ใกล้ชิดส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนและพิจารณาอนุมัติแผนและงบประมาณ และยังเชื่อว่า การนำเอาแผนมาใช้อย่างจริงจังจะทำให้ผลประโยชน์ส่วนบุคคลต้องสูญเสียไป จึงมีการต่อต้านและไม่เห็นด้วยกับการวางแผน
6. ขาดเอกสารที่จำเป็นต่อการวางแผน จากการวิจัยพบว่า เอกสารที่จำเป็นและสำคัญต่อการวางแผนนั้น วิทยาลัยครูส่วนใหญ่ยังไม่ได้จัดทำขึ้นหรือยังไม่มี และจากการวิจัยเช่นกัน พบว่า เอกสารที่จำเป็นต่อการวางแผนในเกณฑ์ชั้นมากที่สุด ได้แก่ คู่มือการบริหารที่ระบุทิศทางและความมุ่งมั่นในอนาคตของวิทยาลัย รายงานการประเมินผลเกี่ยวกับแผนของวิทยาลัย เอกสารที่กำหนดขั้นตอนการวางแผนอย่างละเอียดของหน่วยงานระดับต่างๆ

ของวิทยาลัยครู คู่มือการจัดทำงบประมาณของวิทยาลัย

ในระดัจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ได้รายงานสรุปผลการทดลองการวางแผน ศึกษาระดับจังหวัด ใน โครงการการวิจัยเพื่อพัฒนาวางแผนการศึกษาระดับจังหวัด พบปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนในระดัจังหวัด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ 2528 : 21-29)

1. ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับองค์การวางแผนการศึกษา

ในด้านการจัดองค์การวางแผนการศึกษา ซึ่งครอบคลุมทั้งระดัอนุกรรมการ พัฒนาจังหวัด ฝ่ายการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบพิจารณาแผนนโยบายและคณะทำงานวางแผนพัฒนา การศึกษาจังหวัด ซึ่งรับผิดชอบดำเนินการจัดทำแผน มีปัญหาและอุปสรรคดังนี้

1.1 องค์การวางแผนการศึกษาที่มีอยู่ ยังไม่สมบูรณ์ในแง่กฎหมาย ทำให้ ไม่เอื้อต่อการทำงานแต่ละประสานแผนเท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีอำนาจสั่งการ การดำเนินงานส่วนใหญ่จึง เป็นเพียงขอความร่วมมือเท่านั้น

1.2 คณะอนุกรรมการพัฒนาจังหวัดฝ่ายการศึกษา ยังไม่ให้ความสำคัญต่อการ วางแผนภาคเท่าที่ควร ขาดการประสานงานที่ใกล้ชิดระหว่างคณะอนุกรรมการพัฒนาจังหวัด ฝ่ายการศึกษา และคณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด จึงมักขาดการประชุม และ ส่งผู้แทนเข้าร่วมประชุม ผู้แทนเหล่านี้ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ เป็นผลให้การดำเนินงาน เกิดความล่าช้า

1.3 คณะอนุกรรมการการพัฒนาจังหวัด ฝ่ายการศึกษา ยังมีความเชื่อและ ยึดถือประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับการวางแผน ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อเสนอของบประมาณ จึงมักขาดการวินิจฉัยข้อมูลอย่างมีหลักการ

1.4 คณะทำงานในบางจังหวัดมีจำนวนน้อยเกินไป ทำให้ต้องรับภาระ ค่อนข้างหนัก เนื่องจากกิจกรรมที่ต้องกำเนินการมีอยู่มาก และคณะกรรมการต่างก็มีงานประจำ ที่ต้องรับผิดชอบ

1.5 คณะทำงานบางส่วนไม่ใช่เจ้าหน้าที่ด้านวางแผนโดยตรง จึงไม่มีความ มั่นใจในการดำเนินงาน และให้การสนับสนุนการวางแผนได้น้อย

1.6 ยังขาดผู้แทนจากหน่วยงานอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาการศึกษา ได้แก่ ศึกษาศาสนา สุข แรงงาน เกษตรกรรม อุตสาหกรรม พาณิชยกรรมและพัฒนาการ

ซึ่งอาจให้การกำหนดนโยบายการพัฒนาการศึกษาภาคความต่อเนื่องและประสานสัมพันธ์กับการพัฒนาในด้านอื่นๆ

2. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการและขั้นตอนการวางแผน (การดำเนินการวางแผน) ประกอบด้วย

2.1 ปัญหาความพร้อมของข้อมูล และความเชื่อถือได้ของข้อมูล ทำให้คณะทำงานในบางจังหวัดต้องสำรวจข้อมูลพื้นฐานเพิ่มเติม ทั้ง ๆ ที่ได้เก็บรวบรวมอยู่แล้วในแบบรายงานสถิติต่าง ๆ แต่ข้อมูลเหล่านั้นมีความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้นการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน จึงช่วยให้เกิดความมั่นใจมากขึ้น แต่ก็ต้องเสียเวลาไปมากเช่นเดียวกัน

2.2 ปัญหาด้านระยะเวลา คณะทำงานทุกจังหวัดให้ข้อสังเกตว่าระยะเวลาในการวางแผนครั้งนี้สั้นมาก ทำให้ต้องระดมทำงานกันอย่างหนัก และขั้นตอนการพิจารณาแผนงาน โครงการค่อนข้างรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตาม เรื่องระยะเวลาเป็นข้อจำกัดของการทดลองไม่ใช่ปัญหาทั่วไปของการวางแผน

2.3 การประสานการทำงานระหว่างคณะกรรมการพัฒนาจังหวัดฝ่ายการศึกษาและคณะทำงานยังมีน้อย ส่วนใหญ่คณะกรรมการพัฒนาจังหวัดฝ่ายการศึกษาจะปล่อยให้คณะทำงานดำเนินการโดยอิสระ ดังนั้น อนุกรรมการบางท่านจึงไม่ทราบรายละเอียดของการทำงาน ไม่เข้าใจที่มาของแผนงาน/โครงการบางอย่าง จึงมีความคิดเห็นขัดแย้งกับสิ่งที่คณะทำงานเสนอ

2.4 การประสานแผนระหว่างหน่วยงานต่างๆ ยังมีค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่จะพัฒนาโยบายร่วมกัน แต่เมื่อได้เป็นนโยบายการศึกษาของจังหวัดแล้ว คณะทำงานมักจะแยกไปดำเนินการจัดทำแผนงาน/โครงการ สาเหตุอีกประการหนึ่งของเรื่องนี้ ตามที่คณะทำงานให้ข้อคิดเห็นคือ หน่วยงานในส่วนกลางระดับกรม ยังขาดการประสานกันนโยบาย ทำให้มีปัญหาค่าที่ประสานแผนในระดับจังหวัด เพราะหน่วยงานในระดับจังหวัดจะต้องยึดนโยบายของกรมเป็นสำคัญในการจัดทำแผนงาน/โครงการ

2.5 ปัญหาทางด้านเทคนิควิธีการวางแผน คณะทำงานยังขาดความรู้ และประสบการณ์ด้านการวางแผน ในบางกรณีมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการการวางแผนไม่ตรงกัน ทำให้ต้องเสียเวลาค่อนข้างมาก อันเนื่องมาจากปัญหาด้านนี้

3. ปัญหาและอุปสรรคในคํานับบุคลากรที่ทำหน้าที่วางแผน

3.1 คณะอนุกรรมการพัฒนาจังหวัดฝ่ายการศึกษา ยังไม่เข้าใจกระบวนการและขั้นตอนการวางแผนที่ตรงกัน หลายท่านไม่ให้ความสนใจ และไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน เพราะความเคยชินต่อการวางแผนแบบเอกเทศ และมีความยึดมั่นในงานเฉพาะของกรมที่สังกัดเป็นสำคัญ ไม่ยอมรับงานส่วนรวมและหน่วยงานอื่น จึงเป็นเหตุให้การประสานแผนระหว่างหน่วยงานเกิดขึ้นน้อย

3.2 คณะทำงาน มีจำนวนไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ ทั้งนี้เนื่องมาจากอัตรากำลังของบุคลากรด้านการวางแผนของหน่วยงานต่างๆ ยังไม่เพียงพอ ทำให้บุคลากรเหล่านี้ต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน ไม่สามารถทุ่มเทเวลาให้กับการวางแผนได้อย่างเต็มที่

3.3 คณะทำงานส่วนใหญ่ขาดความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีและความเข้าใจในคํานับการวางแผน ถึงแม้ว่าคณะทำงานจะมีคุณวุฒิทางการศึกษาค่อนข้างสูงและบางท่านได้เคยผ่านการฝึกอบรมคํานับการวางแผนมาบ้างแล้วก็ตาม แต่ส่วนใหญ่ขาดประสบการณ์ในการฝึกปฏิบัติจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูล การสร้างดัชนีและการวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการทางการศึกษา.

4. ปัญหาและอุปสรรคในคํานับระบบข้อมูลเพื่อการวางแผน ประกอบด้วย

4.1 ข้อมูลเพื่อการวางแผนการศึกษา ยังกระจัดกระจายอยู่ตามหน่วยงานการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ประสานการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ จึงไม่อาจเรียกใช้ข้อมูลตามที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4.2 ข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ ยังขาดความครบถ้วน ความถูกต้องและเชื่อถือได้ แม้ข้อมูลที่ได้จากแบบรายงานการศึกษาส่วนภูมิภาค (รศ.ภ.) ก็ยังเชื่อถือได้น้อย ข้อมูลเรื่องเดียวกัน แต่ละแหล่งมักไม่ตรงกัน เป็นอุปสรรคต่อการนำข้อมูลไปใช้

4.3 ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพียงข้อมูลตัวเลขที่ยังไม่ได้มีการวิเคราะห์หรือจัดทำดัชนีข้อชาวสารสนเทศทางการศึกษา เพื่อประโยชน์ในการวางแผน และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษา

4.4 ระบบการจัดเก็บรวบรวมยังไม่สะดวกต่อผู้ให้ข้อมูล ทั้งในคํานับอธิบายถึงวิธีการออกข้อมูล วัตถุประสงค์ และความสำคัญของการให้ข้อมูล ซึ่งประเด็นเหล่านี้ทำให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความเบื่อหน่าย เพราะในบั้นหนึ่งๆ ต้องกรอกข้อมูลหลายครั้ง จึงไม่ค่อยระมัดระวัง

ในเรื่องความถูกต้อง ในบางกรณีข้อมูลที่ได้รับมีความคลาดเคลื่อน เนื่องจากผู้กรอกหวังผล บางประการ โดยเฉพาะในด้านการจัดสรรงบประมาณที่ใช้จำนวนนักเรียนในโรงเรียนเป็น เกณฑ์ในการจัดสรร

4.5 ยังมีได้มีการประสานระบบข้อมูลทางการศึกษาระดับจังหวัดกับส่วนกลาง กล่าวคือ ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่นอนเกี่ยวกับข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผน ไม่มีการวางเครือข่ายของหน่วยงานที่จัดเก็บข้อมูลภายในจังหวัดกับหน่วยงานในส่วนกลางอย่างเป็น ระบบ เพื่อป้องกันการเก็บข้อมูลที่ซ้ำซ้อนและช่วยให้การประมวลผลข้อมูลในระดับจังหวัดและ ระดับชาติเป็นไปด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง

ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนที่ผู้รู้ต่างๆ ได้ให้ทรรศนะไว้นั้น พอประมวลและ จำแนกออกเป็นชั้นๆ ได้ดังนี้

1. ชั้นก่อนวางแผน

1.1 ปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานวางแผนและคณะกรรมการวางแผน

1.1.1 ไม่มีหน่วยงานในการวางแผน

1.1.2 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานวางแผนกับหน่วยงานอื่น

ไม่เหมาะสม ไม่ชัดเจน

1.1.3 มีบุคลากรไม่เพียงพอ

1.1.4 ไม่แต่งตั้งคณะกรรมการในการวางแผน

1.1.5 บุคลากรในการวางแผนขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ

วางแผน

1.2 ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การขาดความรู้ ความเข้าใจและความสำคัญ ในการวางแผน อันเนื่องมาจากการขาดการฝึกอบรมการให้ความรู้โดยใช้เอกสาร

1.3 ปัญหาเกี่ยวกับการจัดรูปแบบโครงสร้าง และกลไกบริหารไม่เอื้ออำนวย ต่อการวางแผน

1.4 ปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าในการแจ้งยอดงบประมาณประจำปีจากส่วนกลาง

1.5 ปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน

1.5.1 ขาดหน่วยงานกลางที่ประสานและเก็บข้อมูล

1.5.2 หน่วยงานกลางที่ประสานและเก็บข้อมูลไม่มีความสามารถ

1.5.3 บางหน่วยงานมีข้อมูล แต่ไม่นำมาใช้ในการวางแผน

1.5.4 ข้อมูลที่มีอยู่ไม่ทันต่อสภาพเหตุการณ์

1.5.5 ไม่มีการวิเคราะห์ และจัดระบบข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ให้เป็น

หมวดหมู่

1.5.6 ไม่เห็นความสำคัญในการใช้ข้อมูลสถิติต่างๆ ในการวางแผน

2. ชี้แจงแผน

2.1 ขาดการพิจารณาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน

2.2 ทิศทาง วัตถุประสงค์ และนโยบายของหน่วยงานไม่แน่นอนชัดเจน

2.3 ขาดการศึกษาวัตถุประสงค์ นโยบายของหน่วยงานตนเอง

2.4 ขาดการประเมินสภาพปัจจุบัน และวิเคราะห์สถานการณ์ โดยอาศัย

ข้อมูลที่เชื่อถือได้

2.5 ขาดความต่อเนื่องในวัตถุประสงค์ และนโยบาย เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารทำให้ต้องเปลี่ยนวัตถุประสงค์และนโยบาย

2.6 มีการกำหนดประเด็นปัญหา และลำดับความสำคัญของปัญหาอยู่ใน

แผนสั้น

2.7 ขาดการจัดหมวดหมู่ของงานอย่างละเอียดชัดเจน

2.8 การกำหนดแผนงาน และโครงการไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และ

นโยบาย

2.9 ขาดกระบวนการกำหนดวิธีดำเนินงาน

2.10 การกำหนดแผนงานและโครงการ ขาดรายละเอียดอย่างเพียงพอ

2.11 ไม่มีการจัดทำแผนงานและโครงการฉบับร่าง เพื่อเสนอพิจารณาขั้นต้น

2.12 ขาดความรู้และเทคนิคในการเขียนโครงการ ทำให้โครงการขาด

ความเหมาะสม

2.13 ขาดการจัดทำรายละเอียดของโครงการก่อนประมวล เป็นแผนงาน

และแผน

2.14 ขาดความเหมาะสมของกิจกรรมที่ระบุไว้ในโครงการกับความสามารถที่จะนำไปปฏิบัติ

2.15 ขาดการวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของโครงการในการประมวลเป็นแผน

2.16 ละเลยการทดสอบและปรับปรุงส่วนต่างๆ ของโครงการให้เรียบร้อย

3. ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ

- 3.1 ขาดปฏิทินการปฏิบัติงานและคู่มือปฏิบัติตามโครงการ
- 3.2 ผู้ปฏิบัติตามโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจรายละเอียดของโครงการ
- 3.3 ผู้ปฏิบัติตามโครงการขาดความรู้ ความเข้าใจและเทคนิควิธีในการปฏิบัติตามโครงการ
 - 3.4 ละเลยการศึกษารายละเอียดของโครงการก่อนลงมือปฏิบัติ
 - 3.5 ขาดการสนับสนุนวิชาการความรู้เฉพาะที่จะปฏิบัติตามโครงการ
 - 3.6 การดำเนินการเรื่องวัสดุ-อุปกรณ์ และการเงิน ซึ่งต้องเป็นไปตามระเบียบราชการ ไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ทำให้โครงการขาดความต่อเนื่องและล่าช้า
 - 3.7 ขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 - 3.8 การจัดกลไกการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ กลไกการปฏิบัติงาน ใ้แก่ การจัดระบบทำงาน การจัดกลุ่มปฏิบัติงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การอำนวยการ สั่งการ
 - 3.9 การเขียนแผนเป็นไปเพื่อของงบประมาณและเดิขึ้นเท่านั้น จึงไม่สามารถปฏิบัติตามได้
 - 3.10 การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่โครงการก่อนนำไปปฏิบัติไม่เพียงพอ ทำให้เกิดความขัดแย้งและไม่เข้าใจวัตถุประสงค์
 - 3.11 การจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลางล่าช้า
 - 3.12 มีแผนงาน/โครงการอื่นที่สั่งจากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างกระทันหัน ทำให้โครงการอื่นต้องหยุดพักไว้ชั่วคราว เพราะไม่มีทรัพยากรเพียงพอ
4. ขั้นตอนการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงแผน
 - 4.1 ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล จึงไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผล
 - 4.2 การรายงานผลปฏิบัติตามโครงการไม่สม่ำเสมอ และขาดความเชื่อถือ เพราะมักจะรายงานเฉพาะผลสำเร็จของงาน แต่ไม่รายงานเรื่องปัญหาและอุปสรรค
 - 4.3 ไม่มีการประชุมสัมมนาติดตามผลระหว่างโครงการ
 - 4.4 ขาดการตรวจเยี่ยมโครงการ
 - 4.5 มีการประเมินผลโดยผู้รับผิดชอบโครงการ ไม่มีคณะกรรมการหรือผู้ทำการประเมิน ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินจึงเบี่ยงเบน

4.6 มีการประเมินผล แต่ไม่มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนงาน/

โครงการ

4.7 ขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอในการประเมิน

4.8 เจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบในการติดตามประเมินผล อันเนื่องมาจาก พฤติกรรมและความบกพร่องของเจ้าหน้าที่เอง

5. ปัญหาอื่นๆ

5.1 ปัญหาเกี่ยวกับการนำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการวางแผน

5.1.1 แผนมักกำหนดขึ้นตามความประสงค์ของผู้มีอำนาจในองค์กร
จึงขาดความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน

5.1.2 นำเอาความใกล้ชิดส่วนตัวมาเป็นเกณฑ์ในการอนุมัติแผน

5.1.3 ถ้ามีการวางแผนอย่างจริงจังแล้ว ก็อาจจะเสียผลประโยชน์

5.2 ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนขัดกับลักษณะนิสัยของคนไทย

5.2.1 ไม่ชอบเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต หรือวิถีทำงาน ก็คือการเปลี่ยนแปลง

5.2.2 การวางแผนต้องมีขั้นตอนและปฏิบัติตามขั้นตอน แต่คนไทย

ชอบทำอะไรง่าๆ จึงไม่สนใจการวางแผนเท่าที่ควร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย