

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่จะเสนอในบทนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ เอกสาร บทความทางวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ โดยเสนอผลการศึกษาเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 หลักการและแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน
- ตอนที่ 2 การวางแผนในหน่วยงานระดับกระทรวง ทบวง และกรมในสถานศึกษา
- ตอนที่ 3 การวางแผนและการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 และ 7 ของกรมการฝึกหัดครู
- ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการและแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน

แนวคิดเชิงหลักการหรือเชิงทฤษฎีที่จะเสนอในเรื่องนี้ ประกอบด้วย ความสำคัญของการวางแผน ความหมายของการวางแผน ประเภทของการวางแผน กระบวนการวางแผน ระบบการวางแผน สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผน เป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการทางการบริหารที่ได้มีนักบริหารและนักวิชาการทั้งหลายเสนอไว้ นั่น กระบวนการที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) เช่น กุลลิคส์ และยูวิกส์ (Gulick and Urwick, 1939) ได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ 7 ขั้นตอน ซึ่งเรียกว่า POSDCORB อันประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดวางตัวบุคคล (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การประสานงาน (Coordination)
6. การรายงาน (Reporting)
7. การจัดงบประมาณ (Budgeting)

เสถียร เหลืองอร่าม (2522) ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นต้องมีการวางแผนว่า การวางแผนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้ข้อเท็จจริง เหตุผล ความจำเป็น แนวทางที่ต้องปฏิบัติเป็นการทาระบบความคิดให้เป็นหมวดหมู่อย่างมีระเบียบมารวมเข้าไว้ด้วยกัน เป็นการช่วยให้มีการกำหนดวิธีการทำงานอย่างรอบคอบและมีเหตุผล เป็นการกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นในการดำเนินงาน และสุดท้ายเป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่าง ๆ

สุชาติ ตันธนะเดชา (ม.บ.บ.) กล่าวเสริมว่า การวางแผนมีความสำคัญและช่วยอำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานขององค์กรเป็นอันมาก กล่าวคือ ช่วยให้การบริหารเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกัน ก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ สามารถระดมกำลังคน และทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรมาใช้ได้อย่างได้ผลโดยทั่วถึง ช่วยให้การขยายงานและปรับปรุงองค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้การวางแผนยังสามารถตรวจสอบ ติดตาม ควบคุม และประเมินผลงานได้

ชูบ กาญจนประกร (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์, 2526) ได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนไว้ว่า "การวางแผนเป็นเรื่องที่คิดหรือหวังจะให้เกิดหรือหวังจะให้มีความมั่นคงแทนที่จะปล่อยให้ไปหรือเกิดขึ้นตามยถากรรม ในการบริหารกิจการใด ๆ ก็ตาม ถ้าหากได้มีการวางแผนอย่างรอบคอบแล้ว ย่อมจะอำนวยความสะดวกหลายประการคือ ช่วยให้ทรัพยากรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ช่วยประหยัดเวลาได้มาก การควบคุมมาตรฐานของงานก็สะดวกขึ้น การประสานงานเรียบร้อยและจะช่วยในการบริหาร

งานเป็นไปโดยสมเหตุสมผลยิ่งขึ้น" จะเห็นได้ว่าการวางแผนช่วยให้ผู้บริหารและองค์การมีความเสี่ยงภัยและความไม่แน่นอนน้อยลง การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารตรวจสอบได้ว่าองค์การประสบผลสำเร็จในเป้าหมายมากน้อยเพียงใด เพราะโดยทั่วไปการวางแผนเพื่อพัฒนามุ่งหมายดังนี้

1. เร่งความเจริญก้าวหน้าของงาน (To speed up process)
2. ป้องกันการสูญเสียทรัพยากร (To avoid up wastage)
3. ส่งเสริมความร่วมมือประสานงานการปฏิบัติ (To promote better coordination)
4. ทำให้ทราบแนวทางและวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย (As an educational means)
5. ช่วยในการกำหนดวิธีการประเมินผล (As an means for evaluation)

อุทัย บุญประเสริฐ (2526) กล่าวถึง การวางแผนในมหาวิทยาลัยระดับคณะวิชาว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ ต่อความก้าวหน้า ต่อการสร้างคุณสมบัติ และอาจก้าวไกลไปถึงขั้นสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เพราะคณะวิชาเป็นที่รวมของผู้รู้ เป็นประชาคมของผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ เป็นที่รวมของนักวิชาการชั้นสูงเฉพาะสาขา เป็นที่รวมของนักวิชาชีพชั้นสูงซึ่งได้ผ่านการศึกษา ผ่านการฝึกฝนอบรม ผ่านประสบการณ์ทางวิชาการในสาขาวิชาชีพชั้นสูงของคณะเป็นอย่างดี การวางแผนของหน่วยงานส่วนนี้จึงย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อความก้าวหน้าทางวิชาการในหน่วยงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ

จากแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าว จึงขอสรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้คือ

1. การวางแผนเป็นการเตรียมตัวสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือความยุ่งยากที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. การวางแผนช่วยกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่ทำให้การควบคุมสามารถทำได้โดยง่าย ทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
3. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์การที่ชัดเจนขึ้น ช่วยในการจัดระเบียบขององค์การให้เหมาะสม



4. ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามานององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากปรัชญาการวางแผนยึดถือและยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลง

5. การวางแผนทำหน้าที่เน้นถึงประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนชี้ให้เห็นผลการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตามการวางแผนที่ดีย่อมจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี ผู้วางแผนควรคำนึงถึงความจริงประการหนึ่งที่ว่า ไม่มีการวางแผนใดที่จะดีที่สุด สำหรับความต้องการทางการบริหารได้ทุกอย่าง แต่ควรจะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันและได้ผลตามวัตถุประสงค์มากที่สุด ซึ่งอาจจะสรุปลักษณะการวางแผนที่ดีไว้ดังนี้

1. แผนจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่นและสามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนได้
2. มีความครอบคลุมทุก ๆ ด้าน คือ ควรเป็นแผนที่มีลักษณะเป็นบูรณาการหรือรวมเอาความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน
3. แผนที่ได้จัดทำควรมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับจากแผน
4. แผนควรมีลักษณะชี้เฉพาะมากกว่ามีลักษณะกว้างและจะต้องมีความชัดเจน
5. แผนควรมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด
6. แผนที่ดีจัดสรรควรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การศึกษาแผน การวิเคราะห์ การจัดเตรียมแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การควบคุมแผน
7. แผนที่ดีจัดทำควรจะเปิดเผยให้ทราบเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนเท่านั้น
8. แผนควรมีการเชื่อมโยง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดค่าให้ และสามารถนำไปปฏิบัติ
9. แผนที่ดีจัดทำขึ้นควรอยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ
10. การวางแผนเป็นเรื่องของอนาคต ดังนั้นโดยทั่วไปจะนิยมใช้การวางแผน 5 ปี เพราะถือว่าเป็นระยะเวลาที่ดีที่สุดในการคาดคะเนเหตุการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของแผนและการวางแผน

คำว่า "แผน" ตามพจนานุกรม หมายถึง การกะแผนการสำหรับสิ่งที่กระทำขึ้น หรือการเตรียมบางสิ่งบางอย่าง

ดิลก บุญเรืองรอด (2535) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า "แผน" คือ ข้อกำหนด หรือรายละเอียดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้บรรลุในอนาคต รวมทั้งรายละเอียดขั้นตอน ในการดำเนินงานอย่างมีแผนจะมีผลต่อการทำนายแนวโน้มในอนาคต อย่างไรก็ตาม แผนนั้น อาจจะมีทั้งแผนแบบไม่เป็นทางการ (informal) เช่น แผนของแต่ละคนในการดำเนินชีวิต แผนการใช้เส้นทางจราจรในชีวิตประจำวัน แผนประเภทนี้มักจะไม่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งผิดกับแผนอีกประเภทหนึ่งที่เรียกว่า แผนที่เป็นทางการ (formal) จะเป็นแผนที่มี องค์ประกอบที่เป็นทางการ และมักจะเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีองค์ประกอบพื้นฐาน ที่สำคัญ 5 ประการคือ

1. จุดหมาย คือ เจตจำนง หรือความมุ่งมาดปรารถนา หรือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น
2. การกระทำ ส่วนนี้เป็นส่วนที่แสดงถึงการกระทำที่จะก่อให้เกิดการบรรลุตามที่กำหนดจุดหมายไว้
3. ทรัพยากร ในส่วนนี้จะสนับสนุนให้การกระทำเกิดขึ้น
4. การนำแผนไปใช้เป็นส่วนที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการนำแผนไปใช้ให้ เกิดผลจะต้องใช้อย่างไร
5. แผนการควบคุมในส่วนนี้จะมีรายละเอียดของวิธีการ เครื่องมือในการ ติดตามประเมินผลรวมถึงแนวทางในการวิเคราะห์และตีความ

คำว่า "การวางแผน" (Planning) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Planum ซึ่งหมายถึงพื้นที่รวม (flat surface) และได้นำมาใช้ในภาษาอังกฤษในความหมาย ดั้งเดิมว่า "การกำหนดแบบฟอร์มในทางราบ" เช่น แผนที่ ตลอดจนแบบพิมพ์ของ สิ่งก่อสร้างต่าง ๆ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2523) ต่อมาภายหลังเมื่อคำว่าวางแผนถูกนำมา ใช้ในการบริหารแล้ว จึงได้มีผู้พยายามให้คำจำกัดความและความหมายของคำว่า "การ วางแผน" มากมาย กล่าวคือ

Ackoff (1970) กล่าวว่า การวางแผนก็คือ การออกแบบของอนาคตที่พึงปรารถนา และหนทางที่มีประสิทธิภาพในการที่จะดำเนินการให้เกิดขึ้น

Ernest Dale ได้กำหนดความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน คือ การที่องค์การได้ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ แล้วมีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยวิธีการตัดสินใจแล้วว่าดีที่สุดใน (Dale อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2527)

Harold Koontz and Cyril O'Donnell (1968) กล่าวว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำการ วางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการ

สำหรับ สุชาติ ตันธนะเดชา ได้ให้แนวคิดว่าการวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นหนึ่งในการบริหารงาน เป็นการใช้ความคิดจินตนาการคาดคะเนวิธีการเพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง เพื่อกำหนดเป้าหมาย และวางโครงการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การวางแผนเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ เป็นการใช้ความรู้ทางวิชาการในการกำหนดสิ่งที่พึงปฏิบัติในอนาคต โดยกำหนดหรือคาดการณ์ว่า การบริหารจะดำเนินไปเช่นนั้นเช่นนี้ ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ประกอบเข้ากันเป็นพิเศษ

ได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้มากมาย แตกต่างกันตามทัศนะของแต่ละด้าน แต่ไม่ว่าจะมีการกำหนดความหมายแตกต่างกันอย่างไร สำคัญของการวางแผนโดยสรุปหมายถึง การเตรียมการล่วงหน้า เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดง่ายที่สุดและรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการจัดลำดับกิจกรรมสำคัญ ๆ ตามลำดับก่อนหลังและตามลำดับเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จ จัดให้มีทรัพยากรในการบริหารงานให้เพียงพอ วางแผนเพื่อให้มีการประสานงาน ตลอดจนให้มีการกำหนดระบบการควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแสดงให้เห็นว่าจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร เมื่อใดและโดยผู้ใด

ประเภทของแผน

เนื่องจากการวางแผนถูกนำไปใช้กับกิจกรรมทุกชนิด แผนจึงแบ่งออกเป็นหลายประเภทตามลักษณะของงาน บางแผนใช้กับเรื่องกว้าง ๆ บางแผนใช้กับเรื่องแคบ ๆ บางแผนเน้นเรื่องสถานที่ บางแผนเน้นการปฏิบัติจริง ดังนั้นนักวิชาการได้จำแนกประเภทของแผนออกเป็นแบบต่าง ๆ หลายแบบดังจะได้กล่าวต่อไปดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้แบ่งประเภทของแผนออกตามระยะเวลาของการทำงาน ทำให้เกิดแผนขึ้น 2 ลักษณะคือ

1. แผนระยะสั้น (Short-range plan) ใช้สำหรับการกำหนดการปฏิบัติงานล่วงหน้าเป็นระยะเวลานั้น ๆ แผนระยะสั้นนี้หมายถึง แผนในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีมุ่งจะให้เกิดขึ้นในอนาคต ช่วงระยะเวลาอันสั้น และอาจมีความสอดคล้องกับแผนระยะยาว กระบวนการไม่ยืดเยื้อและยุ่งยาก แผนงานประเภทนี้โดยทั่วไปกำหนด 1-2 ปี

2. แผนระยะยาว (Long-range plan) ใช้สำหรับการกำหนดการปฏิบัติงานล่วงหน้าเป็นระยะยาว ซึ่งหมายถึงแผนในกิจกรรมขนาดใหญ่ มีความเกี่ยวข้องกับแผนระยะสั้น ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมสาขาอื่น ๆ หรือหลาย ๆ หน่วยงานที่ต้องใช้กระบวนการวางแผนอันสลับซับซ้อน รวมทั้งความชำนาญพิเศษที่ต้องใช้ในการวางแผน

Guruge (1979) มีความเห็นเช่นเดียวกัน แต่เพิ่มแผนระยะกลางเข้าไปอีก 1 ประเภท คือ

1. แผนระยะยาว (Long-term or perspective) มีระยะเวลา 10-20 ปี หรืออาจถึง 25 ปี

2. แผนระยะปานกลาง (Medium-term) มีระยะเวลา 4-7 ปี

3. แผนระยะสั้น (Short-term) มีระยะเวลา 1-2 ปี

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2527) แบ่งประเภทของแผน ออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. แผนระยะยาว มีระยะเวลา 10-20 ปี

2. แผนระยะกลาง มีระยะเวลา 4-6 ปี

3. แผนประจำปี มีระยะเวลา 1 ปี

4. แผนปฏิบัติการประจำปี มีระยะเวลา 1 ปี

อย่างไรก็ตาม สำหรับการใช้เกณฑ์ระยะยาวในการแบ่งประเภทการวางแผนนั้น

วิชัย ตันศิริ (2524) ได้สรุปประเภทของแผนออกได้ 3 ประเภท ที่น่าสนใจดังนี้

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) เป็นแผนที่มีกำหนดระยะเวลาประมาณ 5-10 ปี เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การ พร้อมทั้งพยายามเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ให้เข้ากับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ดังกล่าวขององค์การ ตลอดจนครอบคลุมถึงหัวข้อสำคัญ ๆ ในระดับมหภาค

2. แผนบริหาร (Managerial plan) เป็นแผนที่มีกำหนดระยะเวลาระหว่าง 1-5 ปี กล่าวได้ว่า แผนบริหารก็คือ แผนระยะยาวที่กำหนดเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และมาตรการต่าง ๆ ขึ้นภายใต้กรอบของแผนกลยุทธ์ หรืออีกนัยหนึ่งเมื่อแผนกลยุทธ์ได้กำหนดเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในระยะยาวได้ นักบริหารย่อมจำเป็นต้องวางแผนระดับกลาง เพื่อเป็นสะพานเชื่อมโยงแผนระยะยาวกับแผนระยะสั้น เจือจางต่าง ๆ ที่ประยุกต์ในแผนกลยุทธ์ย่อมสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ในแผนบริหาร โดยที่มีการเพิ่มเติมรายละเอียดมากยิ่งขึ้น หรือลดระดับความเป็นนามธรรมให้น้อยลง

3. แผนปฏิบัติการ (Operational plan) จัดเป็นแผนที่มีกำหนดระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี กล่าวได้ว่า แผนปฏิบัติการเป็นแผนระยะสั้นที่เกี่ยวข้องภายในขอบเขตจำกัดของงานเฉพาะด้านที่กำหนดไว้ของแผนกลยุทธ์และแผนบริหาร บางครั้งแผนปฏิบัติการอาจมีรายละเอียดถึงระดับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลทั้งในด้านวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขั้นตอนการปฏิบัติ

นอกจากจะมีการจัดประเภทของการวางแผนตามระยะเวลาแล้ว ดิลก บุญเรืองรอด (2535) จัดแบ่งประเภทของการวางแผน ตามระดับการบริหารและลักษณะงานออกเป็น 2 ระดับคือ

1. แผนระดับสูง เป็นแผนที่ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบ แผนระดับสูงนี้จะมีลักษณะเหมือนแผนกลยุทธ์คือมีลักษณะเป็นกรอบนโยบายกว้าง ๆ เป็นแนวคิดเพื่อการปฏิบัติงานต่อไป

2. แผนระดับปฏิบัติการ เป็นแผนที่แปลแผนกลยุทธ์ออกสู่การปฏิบัติเรียกว่า แผนปฏิบัติการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับแผนงาน หรือลักษณะงาน 2 ประเภท คือ

2.1 แผนงานประจำ เป็นแผนงานที่ปฏิบัติจริงเป็นประจำหรือกระทำซ้ำ ๆ อยู่เสมอ หรือการปฏิบัติงานตามปกติขององค์การซึ่งต้องอาศัยนโยบายกระบวนการและกฎ

2.2 แผนชั่วคราว เป็นแผนที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวและมักบริหารงานในรูปแบบของโครงการอาจจำแนกย่อยได้อีก เป็น 3 ประเภทคือ

2.2.1 แผนงานแก้ปัญหา ได้แก่ แผนงานที่จะกระทำเมื่อองค์การมีปัญหาก่อเกิดขึ้น และเมื่อปัญหาหมดไปก็เป็นอันเสร็จสิ้นแผนงาน เช่น โครงการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

2.2.2 แผนงานพัฒนา ได้แก่ แผนงานที่เกิดขึ้นจากความต้องการให้มีการพัฒนาสิ่งใหม่ขึ้น และเมื่อพัฒนาขึ้นแล้วแผนนั้นก็ป็นอันสิ้นสุด แต่สิ่งที่พัฒนาขึ้นใหม่นั้นมักจัดเข้าสู่แผนงานประจำต่อไป

2.2.3 แผนงานเฉพาะกิจ เป็นแผนงานที่เกิดขึ้นเฉพาะครั้งเฉพาะคราว แต่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมแก่องค์การ

ดิลก บุญเรืองรอด (2535) ได้จำแนกประเภทของการวางแผนตามขนาดของสิ่งที่จะทำเป็น 3 ขนาด คือ

1. แผนขนาดเล็ก เป็นแผนที่มีรายละเอียดเพียง 1 โครงการ (single project plan) ซึ่งปกติเกี่ยวข้องกับปัญหา 1 ปัญหา หรือ 1 กรณี หรือ 1 เรื่อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้โครงการสำหรับกรณีใด

2. แผนขนาดกลาง เป็นแผนที่มีรายละเอียดตั้งแต่ 1 กลุ่มของโครงการ หรือ 1 แผนงาน (program) ขึ้นไป เรียกว่า "program plan" นั้นเอง

3. แผนขนาดใหญ่ เป็นแผนที่มีรายละเอียดตั้งแต่ 2 แผนงานขึ้นไป เรียกว่า "macro plan" บกตีมักจะเป็นแผนที่มีความครอบคลุม หน้าที่ขององค์การใดองค์การหนึ่งที่สมบูรณ์

จากการแบ่งประเภทตามขนาดนี้เอง เมื่อประกอบกันเข้าเป็นระบรวามันรูปแบบแผนงานขนาดใหญ่แล้วจะกลายเป็นโครงสร้างแผนงาน (program structure) สำหรับใช้จัดระบบโครงสร้างแผนงาน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 การวางแผนการศึกษาระดับสถาบันการศึกษา



(ที่มา : ตีลก บุญเรืองรอด, การวางแผนการศึกษาระดับสถาบันการศึกษา, น.46)

จากการแบ่งประเภทของการวางแผนพอสรุปได้ว่า การจัดประเภทของการวางแผนมีหลายแบบไม่ว่าจะเป็นการแบ่งตามระยะเวลา หรือแบ่งตามระดับบริหารหรือลักษณะงานหรือแบ่งประเภทของการวางแผนตามขนาดของสิ่งที่จะทำก็ตาม แผนแต่ละประเภทดังกล่าวข้างต้น จะถูกนำมาใช้หรือไม่อย่างไร ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหาร ลักษณะของงานและลักษณะของการใช้ด้วย อย่างไรก็ตามการแบ่งประเภทของการวางแผนทั้ง 3 ลักษณะก็ได้มีองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ นิยมแบ่งกันโดยทั่วไป และสำหรับในวงการศึกษาก็เช่นกัน ก็จะนิยมแบ่งกันโดยใช้ระยะเวลา ลักษณะงานและขนาดของสิ่งที่จะทำ เป็นหลักสำคัญในการกำหนดประเภทของแผน โดยเฉพาะกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวางแผนเสร็จจะได้โครงสร้างแผนงานที่ประกอบด้วยแผน แผนงาน โครงการ งาน และกิจกรรม ซึ่งประพิศ นามกร (2524) ก็ได้จำแนกในระดับที่มาของแผน โดยเรียงลำดับจากแผนใหญ่ลงไปสู่แผนย่อย ซึ่งมีส่วนประกอบโครงสร้างแผนงานเช่นเดียวกัน

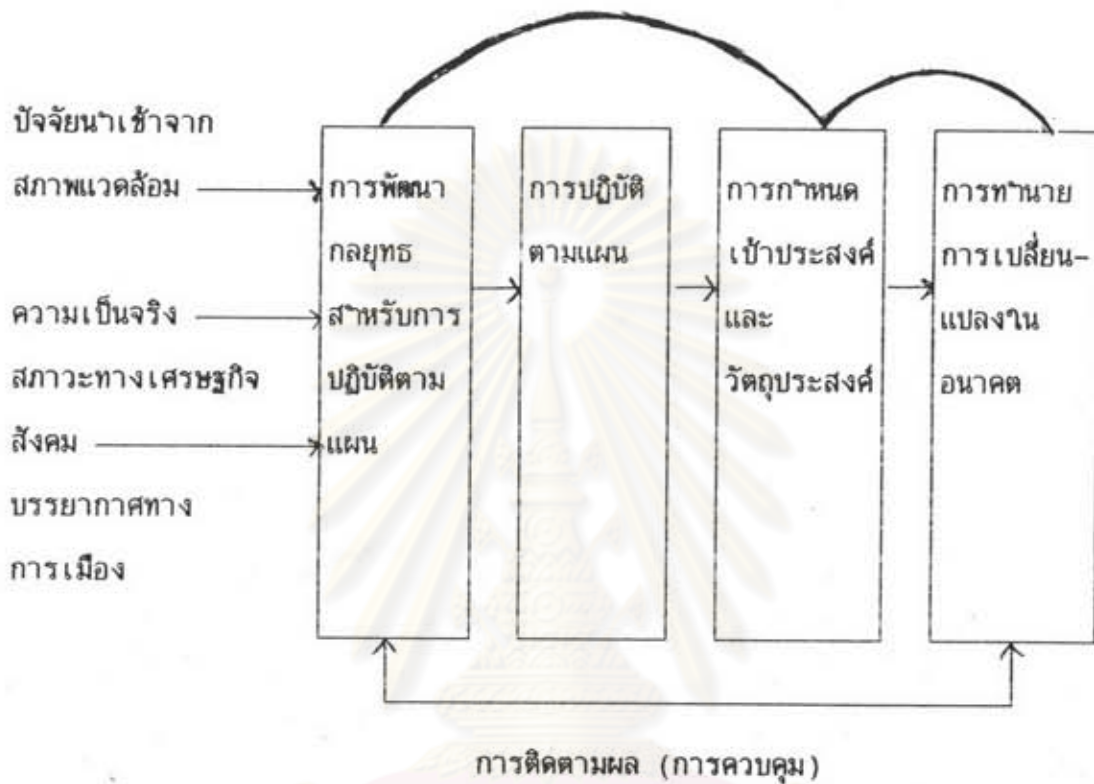
กระบวนการวางแผน

Duncan (1975) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อม ความเป็นจริง สภาวะทางเศรษฐกิจของสังคม และบรรยากาศทางการเมือง
2. การทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. การพัฒนากลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติตามแผน
4. การปฏิบัติตามแผน
5. การติดตามผล

แผนภูมิที่ 2 กระบวนการวางแผนตามธรรมชาติของต้นแคน

การวางแผน การจัดองค์การ



(ที่มา : ต้นแคน, กระบวนการวางแผนตามธรรมชาติของต้นแคน, น.96)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำหรับ Robergs (1979) นักวิชาการชาวตะวันตก ได้แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 5 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์
2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
3. การกำหนดและเลือกกลยุทธ์
4. การดำเนินงานตามแผน
5. การประเมินผลและย้อนกลับ



ในประเทศไทยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการวางแผน และในการรายงานนี้จะขอนำเสนอในกระบวนการวางแผนทางด้านศึกษาด้วย ดังรายละเอียดดังนี้

ชินวุธ สุนทรสีมะ (2515) กำหนดวงจรการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้คือ

- ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- ขั้นที่ 2 ศึกษาข้อเท็จจริง สภาพแวดล้อม ปัญหาและอุปสรรค
- ขั้นที่ 3 กำหนดนโยบายหรือหนทางที่เหมาะสม โดย
 - 3.1 กำหนดการปฏิบัติที่พอจะเป็นไปได้ขึ้นหลายหนทาง
 - 3.2 วิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของแต่ละทาง
 - 3.3 เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทาง
 - 3.4 วางเกณฑ์การตัดสินใจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ

ตกลงใจ

3.5 เลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ใช้เป็นนโยบายและแนวทางสำหรับการวางแผนต่อไป

- ขั้นที่ 4 วางแผนในรายละเอียดการปฏิบัติให้สอดคล้องประสานกัน
- ขั้นที่ 5 ดำเนินการตามแผน
- ขั้นที่ 6 ติดตามและประเมินผลงาน

ขั้นที่ 7 ปรับปรุงแผนที่ทันสมัย สอดคล้องกับความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผน และกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

เจือจันทร์ จงสถิตย์อยู่ (2528) ได้สรุปขั้นตอนของการวางแผนการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. ขั้นเตรียมการวางแผน
2. ขั้นการวางแผนขั้นกำหนดหรือจัดทำแผน
3. ขั้นจัดทำรายละเอียดของแผน
4. ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ
5. ขั้นติดตามประเมินผล ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

อุทัย บุญประเสริฐ (2524) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในกระบวนการวางแผนขั้นพื้นฐานว่ามีทั้งหมด 7 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนต้องดำเนินการต่อเนื่องกัน และเป็นวงจร (Continuous and Cyclical Process) ดังนี้คือ

- ขั้นที่ 1 การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
- ขั้นที่ 2 การกำหนดแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่จะทำให้จุดมุ่งหมายสัมฤทธิ์ผล
- ขั้นที่ 3 คำนวณทรัพยากรที่จะใช้
- ขั้นที่ 4 เปรียบเทียบทรัพยากรที่ต้องการกับทรัพยากรที่มีอยู่
- ขั้นที่ 5 จัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนการดำเนินงานที่เลือกแล้ว
- ขั้นที่ 6 จัดวางระบบงานและการนำแผนออกปฏิบัติ
- ขั้นที่ 7 กำหนดระบบการติดตามการควบคุมและประเมินผล

อุทัย บุญประเสริฐ (2527) ได้กำหนดระบบการวางแผนไว้ดังนี้ คือ

1. การเตรียมการสำหรับการวางแผน (Preplan)
2. การพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (Plan Formular of Development) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และแผนพัฒนาระยะ 5 ปี
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operation Planning) หมายถึง การวางแผนพัฒนาประจำปี (Annual Development Plan) และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Operation Plan)

4. การกำหนดด้านการติดตามควบคุม กำกับและประเมินผล (Monitoring Control and Evaluation Planning)

5. การปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ (Planning Update Revision of Replan)

สำหรับ สุวัฐ ศิลปอนันต์ (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2524) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการวางแผนไว้ ดังแสดงเป็นวงจรขั้นตอนในกระบวนการวางแผนดังนี้

แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนกระบวนการวางแผน



ประกอบ คูบริตัน (2527) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนเพื่อจะให้การวางแผนดำเนินการ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน

2. ขั้นการวางแผน อันประกอบด้วย การวินิจฉัย การกำหนดนโยบาย การกำหนดค่าใช้จ่าย สำหรับความต้องการในอนาคต การจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนขั้นสุดท้าย

3. ขั้นการจัดทำแผน
4. ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน
5. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ
6. ขั้นการประเมินผลการปรับแผน

สำหรับกระบวนการวางแผนการศึกษานั้น นักการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ให้ทรรศนะไว้พอสังเขปดังนี้

กัญญา สาร (2514) กล่าวถึงลำดับขั้นตอนของการวางแผนทางการศึกษาไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของแผนและของงานที่จะปฏิบัติโดยอาศัยความจำเป็น หรือความต้องการทางการศึกษาเป็นหลัก

ขั้นที่ 2 กำหนดให้แน่นอนลงไปว่า สถานภาพปัจจุบันของการศึกษาในชุมชนหรือในประเทศที่จะวางแผนเป็นอย่างไร

ขั้นที่ 3 วางวัตถุประสงค์เฉพาะของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนในชุมชนหรือประเทศที่ต้องการจะวางแผนให้แน่นอนลงไป

ขั้นที่ 4 กำหนดแนวทางหนทางและวิธีการดำเนินงานที่จำเป็น สำหรับการดำเนินงานทุกชนิด เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 5 ลงมือปฏิบัติตามแผน หรือการแปลแผนจากตัวหนังสือให้เป็นภาคปฏิบัติ

ขั้นที่ 6 วัดและประเมินผลการปฏิบัติตามโครงการและแผน เป็นระยะ ๆ ตลอดเวลาในการปฏิบัติงานตามแผน

ขั้นที่ 7 ปรับปรุงแผนโดยอาศัยผลของการวัดผลและประเมินผลที่จัดทำทุกระยะ

สำนักงานศึกษาส่วนภูมิภาคเอเชียและโอเชีย เลขขององค์การศึกษาวิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ ได้แบ่งกระบวนการวางแผนการศึกษา ซึ่งจะมุ่งถึงการวางแผนการศึกษาของชาติ ว่ามี 6 ขั้นตอน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนการวางแผน (Pre-planning) ในขั้นนี้จะเป็นขั้นที่จัดให้มีสิ่งต่าง ๆ ที่จะใช้หรือให้ความสะดวกกับการวางแผน เช่น

1. จัดตั้งหน่วยงานร่างแผนที่เหมาะสม
2. จัดทำวิธีการวางแผน
3. จัดรูปโครงสร้าง กลไกการบริหารการศึกษาให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและนำแผนไปใช้
4. จัดสร้างเครื่องมือ และวิธีปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สถิติและข้อมูลที่จะเป็นในการวางแผน

ขั้นที่ 2 ขั้นการวางแผน (Planning) ขั้นนี้แบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอนย่อย ๆ คือ

1. การวินิจฉัย (Diagnosis) สภาพปัจจุบัน
2. การกำหนดนโยบาย การวินิจฉัยสภาพปัจจุบันจะทำให้เห็นข้อบกพร่องซึ่งจะต้องปรับปรุงแก้ไข นโยบายนี้จะกำหนดขึ้นเพื่อแสดงเค้าโครงกว้าง ๆ สำหรับเป็นกรอบในการตัดสินใจ ในการปฏิบัติเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง
3. การกำหนดค่าใช้จ่ายสำหรับความต้องการในอนาคต โดยใช้ข้อมูลค่าใช้จ่ายที่ดีที่สุดที่มีอยู่เป็นตัวกำหนด
4. การจัดลำดับความสำคัญและการกำหนดเป้าหมาย โดยใช้ข้อมูลทางทรัพยากรที่สะสมไว้จากแหล่งต่าง ๆ เป็นเครื่องพิจารณา และนอกจากจะกำหนดเป้าหมายแล้ว ระดับนี้จะพิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามเป้าหมาย
5. ทดสอบความเป็นไปได้ของเป้าหมายและทางเลือก

ขั้นที่ 3 ขั้นการจัดทำแผน ในขั้นนี้มีเป้าหมายเบื้องต้น 2 ประการคือ

1. เพื่อเสนอทางเลือกในการตัดสินใจ (a set of decision) ต่อผู้บริหาร
2. หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติ (a blue print for action)

ขั้นที่ 4 ขั้นจัดทำรายละเอียดของแผน แผนที่ได้จากขั้นที่ 3 เป็นแผนใหญ่ ดังนั้นก่อนจะนำแผนไปใช้ต้องนำมาขยายเสียก่อน ซึ่งแบ่งกระบวนการจัดทำได้ 2 ขั้นคือ

1. จัดทำแผน คือ จำแนกแผนออกตามสาขาต่าง ๆ โดยปกติแผนงานหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยแผนงานทั้งหมดซึ่งควบคุมโดยหน่วยบริหารเดียวกันหรือจำเป็นต้องพึ่งพา และประกอบเข้าด้วยกันมากจนต้องดำเนินกิจกรรมทั้งหมดไปพร้อม ๆ กัน หรือต่อเนื่องกัน

2. จัดทำโครงการและรายละเอียดของโครงการในแผนงานหนึ่ง จะประกอบด้วย โครงการต่าง ๆ ซึ่งแต่ละโครงการต่างก็มีวัตถุประสงค์เฉพาะและเป้าหมายของตน

ขั้นที่ 5 ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ เริ่มต้นด้วยการนำโครงการต่าง ๆ ในแผนไปปฏิบัติ ณ จุดที่จะเป็นการผสมผสานกระบวนการวางแผนเข้ากับกระบวนการบริหาร ซึ่งต้องใช้งบประมาณประจำปี หรือแผนประจำปี (Annual Plan) เป็นเครื่องมือ

ขั้นที่ 6 ขั้นประเมินผล การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้นำเสนอขั้นตอนการดำเนินงานของกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) โดยใช้เวลาในการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นเกือบ 2 ปี ในการดำเนินงานครั้งนี้ทางสำนักงานได้กำหนดขั้นตอนสำคัญของการดำเนินการไว้เป็น 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

ขั้นที่ 1 การเตรียมการ ส่วนนี้เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 6 ดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 2 การประเมินสภาพการจัดการศึกษาและการประเมินแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 5 การดำเนินงานในขั้นนี้มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ ต้องการข้อมูลเพื่อทราบสภาพการจัดการศึกษาในส่วนต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 5 ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษา

ขั้นที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และวงเงินเบื้องต้นของแผนพัฒนาการศึกษา งานในส่วนนี้เป็นส่วนที่ว่าด้วยการกำหนดทิศทางและกรอบกำกับกับ

ดำเนินงานในแผนพัฒนาการศึกษา ในรูปวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนานโยบาย เป้าหมาย และ กำหนดวงเงินเบื้องต้นที่เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การจัดทำแผนและโครงการ เมื่อวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และ วงเงินเบื้องต้นของแผนพัฒนาการศึกษาได้รับอนุมัติแล้ว แผนดังกล่าวจะมีลักษณะเป็นแผนชี้แนะ (Indicative Plan) แสดงเค้าโครงและทิศทาง ซึ่งอาจเรียกกันว่าเป็นแผนแบบหยาบ หรือแผนคร่าว ๆ

ขั้นที่ 5 การจัดทำร่างแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 6 ในขั้นนี้เป็นการ จัดทำแผนพัฒนาในรายละเอียดรวมทั้งหมด ก่อนที่จะเสนอให้พิจารณาเพื่ออนุมัติเป็นแผนพัฒนา การศึกษาแห่งชาติ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการศึกษาในแต่ละระดับแต่ละประเภทจัดทำ แผนงาน โครงการ ในรายละเอียดให้สอดคล้องกับเค้าโครงโดยส่วนรวม แล้วทำการ วิเคราะห์ในรายละเอียดด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ทำการจัดลำดับความ สำคัญให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และวงเงินที่กำหนดไว้ เพื่อเตรียมนำเสนอ ต่อไป

ขั้นที่ 6 การเสนอร่างแผนพัฒนา ระยะที่ 6 ในขั้นนี้ร่างแผนซึ่งได้ผ่านการ พิจารณากลั่นกรองแล้วจะถูกนำเสนอเพื่อพิจารณาอนุมัติใช้ต่อไป

จากทฤษฎีของนักวิชาการ นักการศึกษาและการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการ วางแผนดังกล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนทั้งหมด อาจแยกพิจารณา ได้เป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ขั้นเตรียมการวางแผนประกอบด้วย

1.1 การศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหา

1.2 การวางเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย โดยคำนึงถึง ความต้องการพื้นฐานนโยบายที่วางไว้ รวมถึงทรัพยากรด้านต่าง ๆ

1.3 การสำรวจ วิเคราะห์ และตัดสินใจเลือกวิธีการหรือทางเลือกที่ เหมาะสมที่สุด

2. ขั้นจัดทำแผนฯ ประกอบด้วย

2.1 การเขียนแผน กำหนดรายละเอียดของแผน รวมทั้งการเสนออนุมัติ

3. ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ แผนที่ได้รับอนุมัติแล้วจะต้องมีหน่วยงานรับใบดำเนินการหรือปฏิบัติงานตามแผนนั้น ๆ มีการสรุปผลการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

4. ขั้นตอนประเมินผล ประกอบด้วย

4.1 การควบคุมและติดตามผลระหว่างการปฏิบัติตามแผน

4.2 ประเมินเมื่อการปฏิบัติงานตามแผนได้เสร็จสิ้นลงแล้วการประเมินผลนี้เพื่อนำข้อมูลย้อนหลังไปปรับแผนต่าง ๆ

อย่างไรก็ตามทุก ๆ ขั้นตอนในกระบวนการวางแผนต่างก็มีความสำคัญและมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยมี นุชนารถ สุนทรพันธุ์ (2523) ได้กล่าวว่า ในขั้นตอนของการเตรียมการก่อนการวางแผนนั้น น่าจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญกล่าวคือ ความมีการเตรียมจัดตั้งหน่วยงานวางแผนที่เหมาะสมสำหรับเตรียมจัดทำวิธีการวางแผน

การเตรียมจัดรูปโครงสร้าง เตรียมกลไกในการบริหารงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและนำแผนไปใช้ เตรียมจัดสร้างเครื่องมือ และวิธีปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูล เตรียมการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ค่าสถิติ การเตรียมสิ่งเหล่านี้ถือว่ามีความจำเป็นมากสำหรับขั้นตอนการเตรียมการก่อนการวางแผน

ขั้นตอนต่อไปจากการเตรียมการวางแผน เป็นขั้นการพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน อุทัย บุญประเสริฐ (2527) ได้กำหนดไว้ว่า ในขั้นตอนนี้จะต้องดำเนินการจัดทำ กำหนดวัตถุประสงค์แนวนโยบายและทิศทางในการพัฒนา ซึ่งจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ กลวิธีและเป้าหมายในการพัฒนากับการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นเค้าโครงที่แสดงรายละเอียดของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในช่วงระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า โดยแจกแจงตามแผนงานและแผนรายปีทั้ง 5 ปี โดยเชื่อว่าหากปฏิบัติจัดทำสิ่งที่ระบุไว้ได้ตามเป้าหมายแล้ว จะบรรลุนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การนำเค้าโครงจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี มาทำแผนลงสู่การปฏิบัติงานจริง ๆ ในหน่วยงานต่าง ๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะประกอบด้วยการจัดทำแผน 2 อย่าง ที่ถือว่าเป็นแผนรายปี (Annual Plan) คือ แผนพัฒนาประจำปี (Annual Development Plan) และแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Operation) แล้วนำแผนไปปฏิบัติต่อไป

ขั้นตอนของการนำเอาแผนปฏิบัติการหรือนโยบาย อู๋ย บุดุประเสริฐ (2527) ได้เสนอว่า มีจุดอ่อนอยู่ตรงที่ผู้บริหารจะปล่อยให้ผู้บริหารดำเนินการไปด้วยตนเองเลย ซึ่งผู้บริหารไม่มีแผนในการติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม กำกับ ประเมินผลที่แน่นอน โดยหลักการของการบริหารและการวางแผนแล้ว แผนการ ควบคุม ติดตาม กำกับ และประเมินจะเป็นส่วนหนึ่งที่ปรากฏอยู่แล้วอยู่แล้วอยู่ในโครงการและแผนปฏิบัติการ จึงสมควรมีมาตรการ มีแผนเพื่อกำหนดงานเรื่องนี้ ส่วนการวางแผน ควบคุม กำกับ และประเมิน จะต้องจัดระบบติดตามและประเมินประกอบด้วย แผนควบคุมกำกับเฉพาะเรื่อง เฉพาะโครงการ เพื่อตรวจสอบ ควบคุม ตรวจสอบนิเทศ และตรวจสอบการบริหารภายใน ควรจะมีแผนในการรายงานผลเพื่อรายงานผลการปฏิบัติ รายงานผลความก้าวหน้าของงาน รายงานผลด้านการเงินและงบประมาณและการตรวจสอบภายในตามระบบการเงิน สำหรับขั้นตอนในการประเมินแผนเพื่อให้มีการประเมินผลทั้งในช่วงก่อนดำเนินการ และในช่วงเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527) และ อู๋ย บุดุประเสริฐ (2527) ได้เสนอว่า โดยปกติในการประเมินจะมีแผนกำหนดให้มีการประเมินเป็นช่วงระยะเป็นขั้นเป็นตอนในขณะดำเนินการตามแผน เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง เรียกว่า การประเมินเพื่อปรับปรุง และการประเมินสรุปหรือผลรวม เมื่อโครงการดำเนินเสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งถือว่าทั้งสองส่วนเป็นการประเมินโครงการ

ในส่วนสุดท้ายของระบบการวางแผนและการบริหารเป็นการปรับแผนหรือการจัดทวนแผนใหม่ ซึ่งจะมีการทบทวนโครงการและแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติ ทบทวน และปรับแผนประจำปี การทบทวนระยะกลางแผนปรับแผน และการวางแผนใหม่ (Replan) ซึ่งจะครบถ้วนกระบวนการก่อนที่จะเข้าสู่วัฏจักรของการเตรียมการและการวางแผนในขั้นต่อไป (อู๋ย บุดุประเสริฐ, 2527)

ประพิศ นามกร (2524) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนโดยละเอียดและเป็นแนวทางในการวางแผนได้จริง อันประกอบด้วย 3 ขั้นตอน และแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นการวางแผน ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. พิจารณาหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานของตน
2. ทำความเข้าใจกับจุดหม्यानโยบายของหน่วยงานระดับสูงขึ้นไป

ตามลำดับ

3. ศึกษาถึงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาหรือผลงานของโครงการที่มาจากผลการประเมินหรือโดยวิธีการต่าง ๆ
 4. ประเมินปัญหาและความจำเป็นรวมถึงการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อการค้าเนินการตามแผนในอนาคตของหน่วยงาน
 5. กำหนดแผนระยะยาวหรือกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
 6. กำหนดเป้าหมายและวงเงินงบประมาณ
 7. กำหนดนโยบายเพื่อเป็นกรอบในการตัดสินใจและ/หรือเป็นหลักการและเหตุผลในการจะดำเนินการ
 8. ศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพการณ์เกี่ยวกับทรัพยากร ข้อจำกัดและทรัพยากรที่มีอยู่ อันได้แก่ เหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สถานที่ และเวลา
 9. กำหนดวิธีการดำเนินงาน โดยแบ่งออกเป็น การกำหนดทางเลือก การวิเคราะห์ และประเมินทางเลือก และการตัดสินใจและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
 10. กำหนดผู้รับผิดชอบ สถานที่ เวลา และวัสดุอุปกรณ์
 11. จัดทำร่างแผนหรือแผนฉบับร่าง ถ้าเป็นแผนที่ประกอบด้วยแผนย่อยโครงการหรือส่วนประกอบอื่น ๆ ก็ควรจัดหมวดหมู่ของส่วนประกอบนั้น ๆ ให้ชัดเจน
 12. ทดสอบและปรับปรุงส่วนประกอบต่าง ๆ ของแผนให้เรียบร้อย
 13. เสนอขออนุมัติแผน
- ขั้นที่ 2 ขั้นปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้
1. ติดต่อให้ผู้รับผิดชอบแผนที่ได้รับอนุมัติแล้วมารับแผนไปดำเนินการ
 2. จัดทำแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน ซึ่งระบุถึงกิจกรรมที่ต้องการกระทำ วัน เวลา สถานที่ และผู้รับผิดชอบ แผนนี้ควรกำหนดเวลาที่เริ่มต้นและเวลาที่งานสำเร็จ อาจจะกำหนดงานเป็นช่วง ๆ แผนนี้ใช้เป็นแผนการประเมินและแผนควบคุมงานไปในตัวได้ด้วย
 3. หัวหน้าผู้ดำเนินการชี้แจงบุคคลที่เกี่ยวข้อง บุคคลที่เกี่ยวข้องนี้รวมทั้งบุคคลที่ร่วมปฏิบัติงานและบุคคลที่อยู่ในภาวะแวดล้อมของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย
 4. ดำเนินการหรือปฏิบัติงานตามแผนนั้น ๆ



4.1 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างหัวหน้าผู้ดำเนินงานกับผู้ปฏิบัติงาน อาจจะทำโดยหัวหน้างานได้เข้าไปดูแลผู้ปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงาน

4.2 จัดให้มีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงผลสำเร็จหรืออุปสรรค ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

5. สรุปผลการปฏิบัติงาน และการบริหารทรัพยากรเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

ขั้นที่ 3 ขั้นการประเมินผล ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. ประเมินเป็นระยะ ๆ ตามแผนการติดตามควบคุม และตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนควบคู่ไปกับการปฏิบัติตามแผน ทั้งนี้เพื่อประเมินคู่วิธีการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นควบกันไป วิธีที่ใช้ประเมินอาจจะมีหลายวิธี เช่น

1.1 การตรวจสอบ ณ สถานที่ปฏิบัติงาน

1.2 ให้นำรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ จะโดยทางวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ตามความเหมาะสม

1.3 การประชุมประสานงาน และติดตามผลในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

2. ประเมินเมื่อการปฏิบัติงานตามแผนได้เสร็จสิ้นลงแล้ว อาจจะทำได้โดยให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานผล หรือตั้งเจ้าหน้าที่ประเมินโดยเฉพาะ

3. รายงานผลในการปฏิบัติงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องตามลำดับทราบ

4. จัดทำเป็นเอกสารรายงานผลการปฏิบัติ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และเกี่ยวข้องทราบโดยเฉพาะเจ้าของทุนและเก็บไว้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติ

ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

สุชาติ ตันธนะเดชา (ม.บ.บ.) กล่าวว่า การวางแผนนั้นมีปัญหาและอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ปัญหาภายใน

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาและประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีการวางแผน

2. ขาดข้อมูลและสารสนเทศที่ดีสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน

3. ระบบการประมวล วิเคราะห์ข้อมูล ยังไม่มีประสิทธิภาพ
4. วัตถุประสงค์และนโยบายขาดความไม่แน่นอนไม่ชัดเจน
5. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผน
6. การทำแผนขาดการหารือระหว่างผู้บริหารและหน่วยปฏิบัติ
7. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง มักจะเปลี่ยนนโยบายและทำให้การดำเนินงาน

การตามแผนไม่ต่อเนื่องกัน

ปัญหาภายนอก

1. การวางแผนแต่ละครั้งมักจะทำอย่างรีบเร่ง ไม่รอบคอบ ไม่ต่อเนื่อง
2. ขาดการประสานงานและร่วมมือของบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. ขาดการติดตามประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงแผน
5. ขาดปัจจัยในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ เจ้าหน้าที่การเงินและวัสดุ

อุปสรรค

6. การจัดสรรงบประมาณไม่ได้เป็นไปตามแผน
7. การนำผลประโยชน์ส่วนตัวมาพัวพันกับการวางแผน

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524) ก็ได้จำแนกปัญหาหรือข้อจำกัดของการวางแผน

ออกเป็นข้อจำกัดภายในและข้อจำกัดภายนอก เช่นเดียวกับ สุชาติ ตันธนะเดชา ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดภายใน ได้แก่
 - 1.1 ขาดข้อมูลในการวางแผนในรูปแบบต่าง ๆ
 - 1.2 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แผนงานและโครงสร้างมีลักษณะวัดไม่ได้ ทำให้ไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นไปแนวทางเดียวกันและวัดผลได้ยาก
 - 1.3 ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนไว้ก่อน เมื่อมีการตัดทอนงบประมาณจึงต้องเริ่มต้นกันใหม่ ทำให้งานต้องล่าช้า
 - 1.4 แผนงานและโครงการที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับนโยบาย
 - 1.5 ไม่มีการเตรียมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานตามแผนงานอย่างเพียงพอ
 - 1.6 กระบวนการวัดผลไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
2. ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดภายนอก ได้แก่
 - 2.1 สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างไม่อาจคาดหมายล่วงหน้า

ได้อย่างชัดเจน ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแผน

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายระดับสูงยังไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของแต่ละท้องถิ่น ในขณะที่เดียวกัน การวางแผนในระดับท้องถิ่นบางแห่งไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ในระดับสูงส่วนหนึ่งเป็นเพราะขาดข้อมูล

2.3 บางครั้งแผนและโครงการที่วางไว้ไม่ได้นำไปปฏิบัติเนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณตามแผน

อนึ่งจากการศึกษาของ วีรพล สุวรรณันต์ และศศิธร สุวีรัชวิทยากิจ (2524) ได้รวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในราชการส่วนกลาง พบสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผน พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. สาเหตุของปัญหาการขาดคนที่มีความรู้เรื่องแผน กล่าวคือ มีการบรรจุคนไม่ตรงกับงาน การไม่สามารถจะรักษาผู้มีความรู้ให้ปฏิบัติงานได้ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้เริ่มและไม่แสวงหาความรู้เพิ่มเติม ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาเพิ่มเติม การใช้อิทธิพลฝากคนเข้าทำงานและได้ผู้ที่ไม่มีความรู้และเจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบ

2. สาเหตุของปัญหาหน่วยงานมีแผนแต่ไม่เคยนำไปปฏิบัติ กล่าวคือ มีเจ้าหน้าที่และงบประมาณไม่เพียงพอ การขาดคนที่มีความรู้จะนำแผนไปปฏิบัติไม่สมบูรณ์ ไม่มีรายละเอียด สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลง ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขาดความรู้ในการจัดทำแผน การจัดทำแผนในลักษณะค่านิยมโดยขาดความจริงจัง ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผน ผู้ปฏิบัติไม่มีความศรัทธาต่อผู้จัดทำแผนและแผนไม่มีลักษณะเร่งด่วน

3. สาเหตุของปัญหาการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนไม่สอดคล้องกันกล่าวถึง การติดขัดของระเบียบราชการโดยเฉพาะระเบียบการเงิน การจัดรูปหน่วยงานไม่เหมาะสม การขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไป แผนไม่ดี อิทธิพลของนักการเมือง การขาดแคลน วัสดุอุปกรณ์ เจ้าหน้าที่หวังผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม ค่าเงินเฟ้อ และการต่อต้านของประชาชนเนื่องจากการขัดต่อขนบธรรมเนียม

ประยุทธ ชูสอน (2532) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรค การวางแผนในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเป็นกลุ่มปัญหาได้ 8 กลุ่มดังนี้

1. ขาดหน่วยงานวางแผนที่มีความสามารถ หน่วยงานวางแผนที่มีอยู่ไม่สามารถที่จะประสานการวางแผนรวมขององค์การและไม่สามารถสนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ให้สามารถวางแผนของตนได้ ทั้งนี้เกิดจาก

- 1.1 นักวางแผนมีความรู้เกี่ยวกับองค์การน้อย
- 1.2 หน่วยงานไม่มีบุคลากรเพียงพอ
- 1.3 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการวางแผน
- 1.4 ขาดผู้วางแผนที่กล้าคิด กล้าทำ และมองการณ์ไกล

2. ปัญหาเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย และวัตถุประสงค์ เพื่อจะวางแผน สิ่งแรกที่ต้องมีคือ วัตถุประสงค์และนโยบายซึ่งจะเป็นทิศทางในการวางแผน สำหรับปัญหาคำนี้ไม่มีดังนี้

- 2.1 ทิศทาง นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การไม่แน่นอนและชัดเจน
- 2.2 วัตถุประสงค์ของหน่วยงานระดับต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกัน ทำให้หน่วยงานระดับต่ำลงไปวางแผนได้ยาก
- 2.3 ขาดความต่อเนื่องในนโยบายและแผนงาน เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหาร ทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา
- 2.4 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ไม่แผนงานและโครงการลักษณะวัดไม่ได้ ทำให้ไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

2.5 แผนงานและโครงการมักไม่สอดคล้องกับนโยบาย

3. ปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ข้อมูลนับเป็นสิ่งสำคัญหากขาดข้อมูลแล้ว การวางแผนก็จะเหมือนกับการคิดฝันไปเท่านั้น ปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลมีดังนี้

- 3.1 ไม่ได้มีการวิเคราะห์วิจัยและจัดระบบข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ให้เป็นหมวดหมู่และสามารถใช้ในการวางแผนได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
- 3.2 ขาดแหล่งงานกลางที่จะประสานงานการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความสามารถ
- 3.3 หน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้เก็บสถิติต่าง ๆ จากการปฏิบัติงานไว้
- 3.4 บางหน่วยงานมีข้อมูลแต่ยังไม่ค่อยนำมาใช้ในการวางแผน
- 3.5 ยังมองไม่เห็นความสำคัญที่จะต้องใช้ข้อมูลประกอบการวางแผน

4. ขาดการเห็นความสำคัญของการวางแผน ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาที่สำคัญมาก เพราะถ้าไม่เห็นความสำคัญแล้วก็ย่อมจะทำให้การวางแผนประสบความสำเร็จได้โดยง่าย ปัญหาด้านนี้อาจเกิดจาก

4.1 ในระบบราชการไทยส่วนใหญ่มองว่างานที่ทำอยู่เป็นงานประจำ ไม่จำเป็นต้องวางแผน

4.2 บางคนเชื่อว่า เมื่อได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ก็เป็นการเพียงพอแล้ว ไม่จำเป็นต้องวางแผนให้ยุ่งยากเสียเวลาเพิ่มขึ้นอีก ถึงเวลาทำจริงประสบการณืจะบอกเราเองว่าควรทำอย่างไร

4.3 ผู้บริหารไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องเอาจริงเอาจังหรือเอาใจใส่กับการวางแผนมากนัก

5. การนำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการวางแผน ซึ่งจะทำให้การวางแผนต้องถูกบิดเบือนหรือไม่ได้รับการปฏิบัติและจัดทำอย่างถูกต้องตามหลักการ ปัญหาด้านนี้ได้แก่

5.1 แผนงานมักจะกำหนดขึ้นตามความประสงค์ของผู้มีอำนาจในองค์การ ซึ่งทำให้ขาดความร่วมมืออย่างจริงจังจากบุคคลที่ปฏิบัติตามแผน

5.2 ยังมีการนำเอาความสัมพันธ์ใกล้ชิดส่วนตัวมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติ

5.3 บางคนเห็นว่า หากได้มีการวางแผนอย่างจริงจังแล้ว อาจจะทำให้ผลประโยชน์ส่วนตัวเคยได้รับต้องเสียไป จึงไม่นิยมการวางแผน

6. การวางแผนขัดกับลักษณะนิสัยของคนไทย เมื่อสิ่งใดขัดกับลักษณะนิสัยย่อมจะทำให้ไม่ยอมจะทำสิ่งนั้น หรือทำไปก็ไม่เกิดผลเท่าที่ควร ปัญหาด้านนี้ได้แก่

6.1 คนไทยไม่ชอบเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและวิธีทำงาน กลัวการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยกล้าเผชิญกับสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งขัดกับหลักการวางแผน

6.2 การวางแผนต้องทำอย่างเป็นระบบและมีระเบียบ และต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมรอบด้าน ซึ่งขัดกับลักษณะนิสัยของคนไทยที่ชอบทำอะไรอย่างง่าย ๆ ตามสบาย ชอบมองอะไรเป็นบางจุด ไม่มองอะไรอย่างกว้างไกล

6.3 การวางแผนมีความยุ่งยากอยู่บ้าง ดังนั้นการทำงานตามแผนต้องใช้ความอดทนและต้องจำเรื่องในอดีตมาเป็นตัวอย่างบ้าง ซึ่งขัดกับลักษณะนิสัยของคนไทยที่เรียบง่าย ไม่สนใจอะไรนานและจริงจัง

7. ขาดเงินและวัสดุอุปกรณ์ในการวางแผน เนื่องจากการกระทำกิจกรรมใด ๆ ต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุน ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ เงิน หากขาดการสนับสนุนด้านนี้การดำเนินงานต่าง ๆ ก็ดำเนินไปได้ยาก ปัญหาด้านนี้อาจจะเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้คือ

7.1 แผนงานและโครงการของไทยที่มีอยู่ส่วนมากเป็นแผนเพื่อขอเงินตามระบบการของบประมาณของทางราชการ แต่เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศยากจนไม่มีเงินมากพอที่จะจัดสรรให้ตามที่เสนอขอ เมื่อเสนอโครงการมาแล้วไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเงินและที่โครงการ ครึ่งต่อ ๆ ไป จึงไม่ค่อยอยากวางแผนอีกซึ่งแท้ที่จริงแล้ว การวางแผนเป็นการจัดทำขึ้นเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรทั้งที่มีอยู่อย่างประหยัด และส่วนสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือจะต้องมีการวางแผนในการเสาะแสวงหาทรัพยากรควบคู่กันอยู่ด้วยเสมอ

7.2 ขาดการเตรียมการเพื่อการวางแผน จึงไม่ได้มีการจัดสรรทรัพยากรและเวลาเพื่อการวางแผนไว้ให้เหมาะสม นั่นคือต้องมีแผนสำหรับการวางแผนด้วย

8. ปัญหาเกี่ยวกับการขาดความรู้ในหลักวิชาการวางแผน ซึ่งเรื่องนี้น่าจะเป็นปัญหาที่สำคัญมาก เพราะถ้าขาดความรู้ความเข้าใจแล้ว ย่อมไม่เห็นความสำคัญและไม่ปฏิบัติ แม้มีการปฏิบัติจัดทำก็ย่อมจะทำให้ไม่บังเกิดผลดีเท่าที่ควร ปัญหาเกี่ยวกับการขาดความรู้นี้อาจจะสะท้อนให้เห็นในเรื่องต่อไปนี้คือ

8.1 ในการจัดทำแผนมักจะไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อนำแผนไปปฏิบัติมักจะมีปัญหา

8.2 ไม่มีการกำหนดลำดับความสำคัญของงานไว้ให้ชัดเจน ทำให้ยุ่งยากต่อการจัดสรรทรัพยากร

8.3 คนส่วนใหญ่แม้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานวางแผนยังมีความรู้เรื่องหลักการวางแผนน้อย ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนยังไม่แพร่หลาย

8.4 ไม่มีการเตรียมบุคลากร เพื่อปฏิบัติตามแผน

8.5 ไม่มีการวิเคราะห์โครงการหรือประเมินค่าโครงการว่าได้ผลคุ้มค่าหรือไม่

8.3 ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล จึงไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะเป็นเครื่องช่วยควบคุม ช่วยกระตุ้นให้มีการกระทำดำเนินการไปจนบรรลุผลสำเร็จ

8.4 ไม่มีการเตรียมบุคลากรเพื่อปฏิบัติตามแผน

8.5 ไม่มีการวิเคราะห์โครงการหรือประเมินค่าโครงการว่าได้ผลคุ้มค่าหรือไม่

8.6 ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล จึงไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะเป็นเครื่องช่วยควบคุม ช่วยกระตุ้นให้มีการกระทำดำเนินการไปจนบรรลุผลสำเร็จ

การวางแผนในหน่วยงานระดับกระทรวง ทบวง กรม และในสถานศึกษา

ถ้ากล่าวถึงการวางแผนทางการศึกษา ส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึงการวางแผนโดยส่วนรวมแบบมหภาค (Overall educational planning) ซึ่งเป็นแผนรวมในระดับชาติ แต่สำหรับการวางแผนในการวิจัยจะกล่าวถึงการวางแผนในหน่วยงานระดับกรม กอง ซึ่งมิได้มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนโดยตรง แต่มีหน้าที่ในการกำกับนโยบาย กำหนดมาตรฐาน ดำเนินการด้านการบริหารงานตามระบบ โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ และการวางแผนของสถานศึกษาซึ่งมีหลักสูตรในการจัดการเรียนการสอนไว้เป็นการแน่นอน

อุทัย บุญประเสริฐ (2527) ได้กล่าวถึงการวางแผนในหน่วยงานทางการศึกษา และในสถานศึกษา คือ

1. การวางแผนในหน่วยงานทางการศึกษาระดับกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งมิได้มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนโดยตรง แต่มีหน้าที่ในการกำกับ นโยบาย กำหนดมาตรฐานดำเนินการด้านการบริหารงานตามระบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ เพื่อสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกระบบการศึกษาเพื่อกำหนดแนวนโยบายและวิธีดำเนินการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมหน่วยงานสำคัญดังกล่าวของประเทศไทย ได้แก่

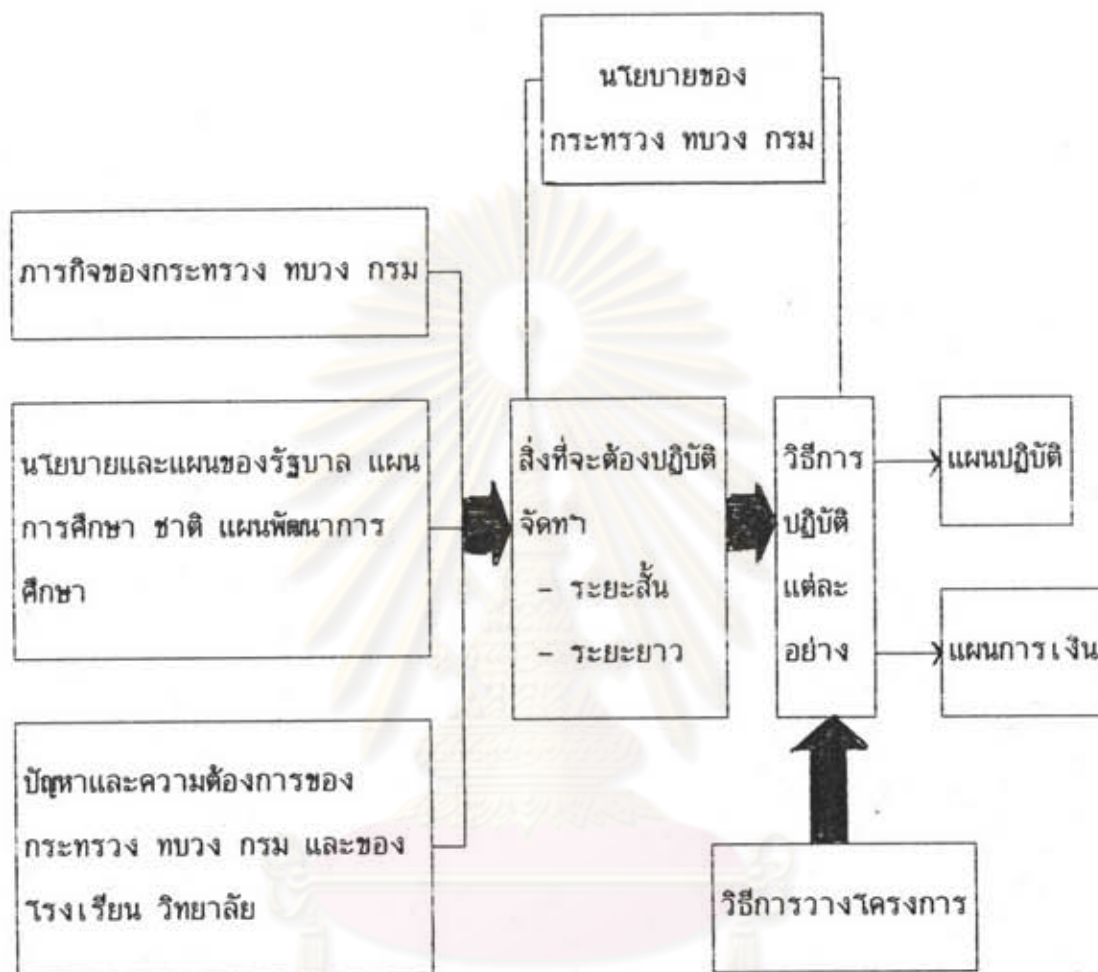
กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วย กรม กอง และสำนักงานต่าง ๆ ในแต่ละระดับทบวง และมหาวิทยาลัย

การวางแผนในหน่วยงานเหล่านี้มีส่วนสัมพันธ์กับหน่วยงานในกำกับ คือ สถานศึกษาจะสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกกระบวนการศึกษาคือ สำนักงานประมาฒและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นสำคัญ หลักการสำคัญของการวางแผนในหน่วยงานเหล่านี้ คือ การวางแผนดำเนินงานในส่วนของตนเพื่อบรรลุภารกิจที่สำคัญคือ การให้การสนับสนุนสถานศึกษา ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยงานเหล่านี้มีโครงสร้างขององค์การ มีภารกิจซึ่งครอบคลุมหน้าที่และความรับผิดชอบในงานเฉพาะอย่างยิ่งแตกต่างกันไป การวางแผนซึ่งต้องผูกพันกับภารกิจของหน่วยงานโดยตรง ผูกพันกับนโยบายและแผนงานหน่วยเหนือ คือ จากรัฐบาล จากแผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาในช่วงระยะต่าง ๆ นอกจากนั้นยังผูกพันกับความต้องการของหน่วยงาน (คือ กรม กอง) และสถานศึกษาในกำกับ (คือ โรงเรียน วิทยาลัย) อีกด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4 รูปแบบของหมวดความคิดพื้นฐานในการวางแผนในหน่วยงานของการศึกษาระดับกระทรวง ทบวง กรม



(ที่มา : รูปแบบของหมวดความคิดพื้นฐานในการวางแผนในหน่วยงานของการศึกษาระดับกระทรวง ทบวง กรม น.76

จากแผนภูมินี้จะเห็นว่าเมื่อวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน วิเคราะห์นโยบายและแผนของหน่วยงานเหนือ และวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของหน่วยงานและสถานศึกษาที่สังกัดแล้วจะให้เห็นปัญหาและความต้องการรวม ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการวางแผนในส่วน of กระทรวง ทบวง กรม นั้น ๆ โดยเฉพาะทำให้กระทรวง ทบวง กรม สามารถกำหนดนโยบายการจัดการของตน กำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติจัดทำได้อย่างเหมาะสมกับภารกิจในขณะเดียวกันก็ประสานและสอดคล้องกับนโยบายและแผน ซึ่งกำกับระบบใหม่ของประเทศ และสอดคล้องกับความต้องการของกระทรวง ทบวง กรม และสถานศึกษาในสังกัดได้อย่าง

เหมาะสม โดยหน้าที่แล้วกระทรวง ทบวง กรมที่มีสถานศึกษาในสังกัดจะมีหน้าที่กำกับ
ประสานและสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ ได้กล่าวต่อไปว่า โดยปกติแล้ว การวางแผนเชิงบริหาร
และเชิงระบบสำหรับหน่วยงานจะเริ่มต้นด้วยการทบทวนภารกิจหลักของหน่วยงานนั้น ๆ ว่า
กระทรวง ทบวง กรม นั้น ๆ ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติภารกิจใด จะดูความสำเร็จของภารกิจได้
จากอะไร มีบทบาทอย่างไรและถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ใด จากนั้นจะวิเคราะห์งานในระบบ
โครงสร้างว่ามีปัญหาและความต้องการในการพัฒนาในประเด็นใด ด้วยวิธีเหล่านี้ ภารกิจจะ
ถูกกระจายออกเป็นงานและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในลักษณะงานหลัก งานรอง งานย่อย ทำให้
เห็นปัญหาในการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่อง เฉพาะส่วนและปัญหาที่สัมพันธ์กับภารกิจของกระทรวง
ทบวง กรม นั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เมื่อได้ปัญหาและประเด็นการพัฒนาแน่ชัดแล้ว จะมีการวิเคราะห์ปัญหาทั้ง
วิเคราะห์แนวทางการพัฒนา ผลสุดท้ายก็จะได้สิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ ซึ่งจะถูกระดมออกมา
มาเป็นเป้าหมายและแผนงานโครงการระยะต่าง ๆ เมื่อนำเอาเป้าหมายและแผนงาน
โครงการมาพิจารณาประกอบกับภารกิจของกระทรวง ทบวง กรม และนโยบายของรัฐบาล
แผนการศึกษาชาติและแผนพัฒนาระยะต่าง ๆ จะทำให้สามารถกำหนดวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม
และมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ด้วยวิธีการนี้ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการที่ถูกกำหนดขึ้นจะมีความ
ผูกพันกับงานในหน้าที่ และสัมพันธ์กับภารกิจของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง เมื่อนำมาดำเนิน
การวางแผนในรายละเอียดด้วยวิธีการวางโครงการหรือวางแผนทำงานตามระบบวางแผนที่
หน่วยงานนั้นยึดถือปฏิบัติอยู่ก็จะได้ทั้งแผนปฏิบัติการ ซึ่งแสดงถึงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุ
เป้าหมายการทำงานและวัตถุประสงค์ของโครงการและแผนงาน อีกส่วนหนึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึง
แผนการเงินซึ่งจะถูกนำไปประกอบการพิจารณาในระบบการงบประมาณของหน่วยงาน
นั้น ๆ ต่อไป

ด้วยวิธีการเช่นนั้น ภารกิจเป็นเครื่องกำหนดความสำเร็จในการทำงานและ
กระทรวง ทบวง กรม ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาจะมาจากงานในหน้าที่และ
ขอบเขตความรับผิดชอบของกระทรวง ทบวง กรม ที่มีอยู่ ส่วนนโยบายจากรัฐบาล แผนการ
ศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระยะต่าง ๆ นโยบายการปฏิบัติสำหรับของกระทรวง



ทรวง กรมนั้น ๆ จะกำหนดทิศทางของเป้าหมายแผนงาน และโครงการที่สัมพันธ์กับระบบงานทั้งระบบ

2. การวางแผนงานสถานศึกษา

สถานศึกษาในความหมายแรกนี้ หมายถึง สถานศึกษาในรูปโรงเรียน วิทยาลัย ซึ่งอยู่ในการกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ และมีหลักสูตรกำกับกับการจัดการเรียนการสอนได้เป็นการแน่นอน เช่น หลักสูตรในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เน้นทางด้าน การเรียนการสอน โดยเฉพาะเป็นหลักสำคัญผลสำเร็จของสถานศึกษา ในลักษณะนี้พิสูจน์ได้จากการดำเนินงานด้านการเรียนการสอน เพื่อให้ได้ผลผลิตคือนักเรียนที่มีคุณภาพและมีคุณลักษณะตามที่หลักสูตรกำหนด

อุทัย บุญประเสริฐ กล่าวว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ เป็นความสำเร็จของสถานศึกษาหรือของโรงเรียน ส่วนคุณภาพของนักเรียนคือ ความสำเร็จสุดยอดของการบริหารและการจัดการสถานศึกษา คุณภาพของผลผลิตในการจัดการศึกษาเป็นผลสำเร็จจากการบริหารหลักสูตรด้วยเหตุนี้เอง โดยหลักการศึกษาคือถือว่าหลักสูตรเป็นทั้งธงชัยในการจัดการศึกษาของโรงเรียนหรือสถานศึกษาและเป็นแผนแม่บทกำกับการทำงาน

การวางแผนงานสถานศึกษา ซึ่งมีจุดศูนย์กลางของการวางแผนอยู่ที่ผลสำเร็จทางวิชาการเป็นหลักสำคัญ การบริหารการศึกษานั้น แท้ที่จริงก็คือการบริหารและการจัดการให้ได้ผลผลิตของระบบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง งานการศึกษาซึ่งมีศูนย์กลางอยู่ที่ตัวเด็กหรือผู้เรียนโปรแกรมการบริหาร และการจัดการโรงเรียนซึ่งมีโปรแกรมหรือแผนงานวิชาการ เป็นแผนงานหลักของโรงเรียน

หน้าที่สำคัญในการการวางแผนการศึกษาในระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นการค้นหาปัญหาและความต้องการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการวางแผนพัฒนาให้ได้ผลงานทางวิชาการของโรงเรียนที่มีคุณภาพสูงครอบคลุมเด็กในความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์

แผนงานสำคัญในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน โดยทั่วไปประกอบด้วย

1. แผนงานวิชาการ
2. แผนงานกิจการนักเรียน
3. แผนงานบุคลากร

4. แผนงานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและสิ่งอำนวยความสะดวก
บริหารทางการศึกษา

5. แผนงานบริหารทั่วไป ธุรการ การเงิน และการพัสดุ

6. แผนงานสัมพันธ์กับชุมชน

จะเห็นได้ว่า แผนงานวิชาการเป็นแผนงานที่มีความสำคัญอันดับสูงสุดของแผนงาน
อื่น ๆ เป็นแผนงานรองหรือเป็นแผนงานที่จัดดำเนินการเพื่อสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จทาง
วิชาการเป็นสำคัญ

การวางแผนในสถานศึกษานั้น โดยหลักการเป็นการวางแผนเพื่อการค้นหาปัญหา
และความต้องการในด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคตให้ส่งผล
โดยตรงต่อความสำเร็จทางวิชาการของโรงเรียนดังโครงสร้างใหญ่ในการจัดทำแผนดัง
ต่อไปนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างในการจัดทำแผนการบริหารการศึกษาของโรงเรียน



(ที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ, โครงสร้างในการจัดทำแผนในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน, น.63)

นอกจากนั้น อุทัย บุญประเสริฐ ยังได้กล่าวถึงการวางแผนในสถานศึกษาส่วนที่สองเป็นการวางแผนในสถานศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย หรือในสถาบันที่มีอย่างอื่นแต่ทำหน้าที่ในลักษณะสถาบันอุดมศึกษาแบบมหาวิทยาลัย ซึ่งในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาดังกล่าว มีความต้องการความอิสระหรือเสรีภาพทางวิชาการสูง และแนวทางการบริหารภายในมีลักษณะเป็นอิสระในตนเองค่อนข้างสูง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงจะสามารถสร้างความก้าวหน้าทางวิชาการได้เต็มที่ และในขณะที่เดียวกันยังสามารถผลิตบัณฑิตและผลงานทางวิชาการตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย

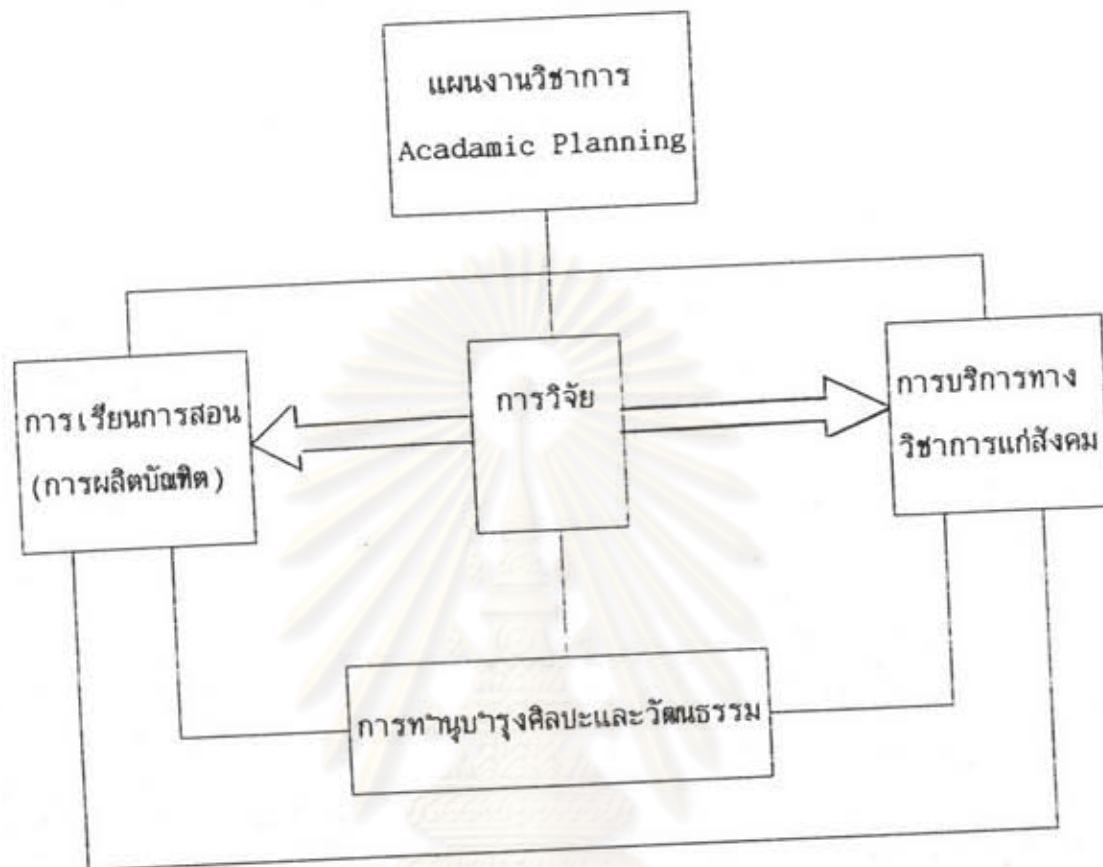
การวางแผนของมหาวิทยาลัยโดยหลักการวางแผน ซึ่งมีแนวโน้มเกี่ยวกับการวางแผนเชิงระบบ คือ ต้องพิจารณาแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสังคม แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการเป็นหลักสำคัญ นอกจากคำนึงถึงบทบาทในด้านสำคัญ ๆ ที่เป็นภารกิจพื้นฐานของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย

1. การผลิตบัณฑิต
2. การวิจัย
3. การบริการทางวิชาการแก่สังคม และ
4. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ในการดำเนินการด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งเป็นโปรแกรมทางวิชาการเฉพาะส่วน การเรียนการสอน เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้มีความสามารถและทรงคุณธรรมในวิชาชีพชั้นสูง เฉพาะสาขาแล้ว ยังมีงานวิจัยและงานบริการทางวิชาการแก่สังคม ซึ่งจะต้องส่งผลต่อความก้าวหน้าทางวิชาการโดยตรงอีกด้วย แผนงานทางวิชาการจึงเป็นหัวใจสำคัญของงานมหาวิทยาลัย ลักษณะโครงสร้างโดยทั่ว ๆ ไปของแผนงานวิชาการในมหาวิทยาลัยมีลักษณะดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 6 โครงสร้างแผนงานวิชาการในมหาวิทยาลัย

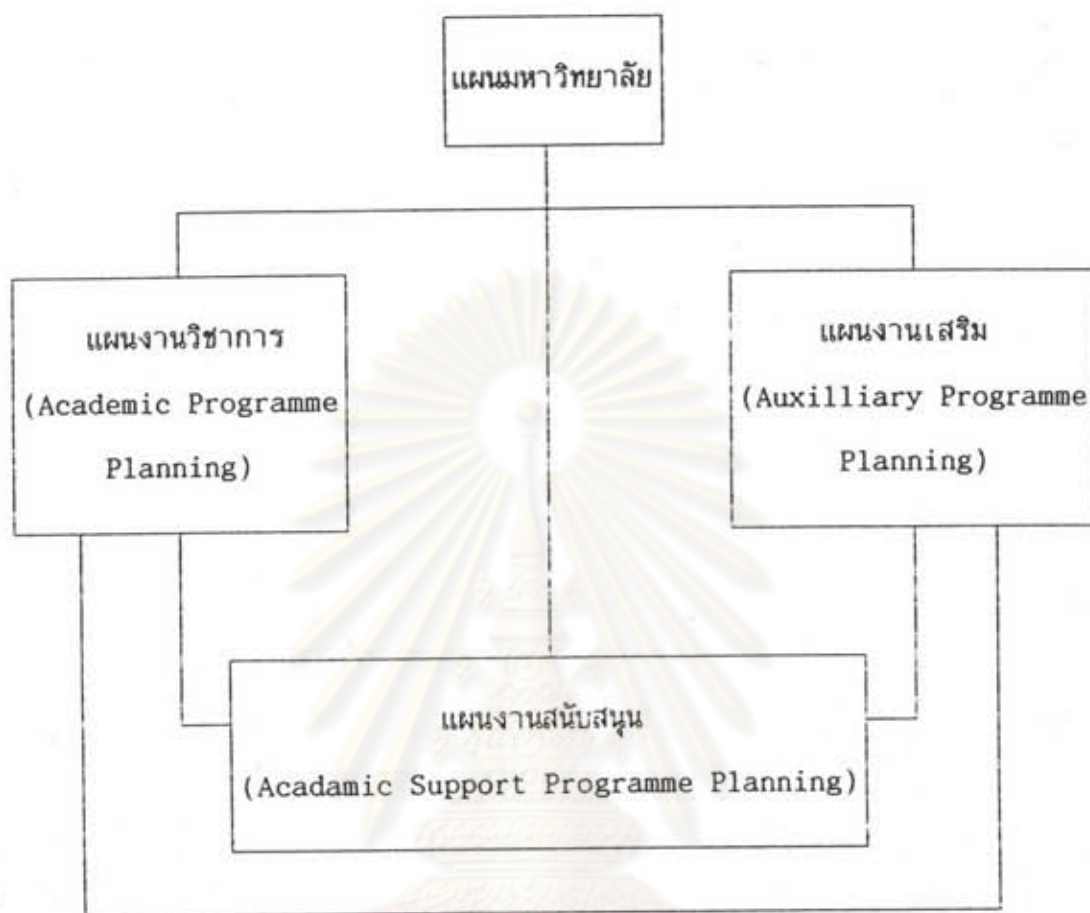


(ที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ, โครงสร้างแผนงานวิชาการในมหาวิทยาลัย, น.41)

สำหรับภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมนั้น เป็นภารกิจของระบบ การอุดมศึกษา ซึ่งปรากฏมีแต่สำหรับการอุดมศึกษาของไทยเท่านั้น ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งใหม่ที่น่า สนใจในการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่สถาบันมีหน้าที่โดยตรงในการผลิตบัณฑิตและผลิต นักวิชาการในระดับสูง (Professional) ให้แก่สังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

อย่างไรก็ตามการวางแผนในระดับมหาวิทยาลัยมิได้มีขอบเขตของการวางแผน โดยเฉพาะในด้านแผนงานทางวิชาการเท่านั้น ยังมีแผนงานในลักษณะงานสนับสนุนและ แผนงานเสริมอื่น ๆ ซึ่งมีรายละเอียดโดยเฉพาะอีกเป็นอันมาก โดยภาพรวมทั่ว ๆ ไป การ วางแผนในมหาวิทยาลัยจะครอบคลุมแผนงานสำคัญ ๆ ซึ่งเป็นแผนงานหลักดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 7 โครงสร้างของแผนงานในมหาวิทยาลัย



(ที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ, โครงสร้างของแผนงานในมหาวิทยาลัย, น.57)

แผนงานวิชาการจะเป็นหัวใจของการวางแผนในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา สถาบันจะต้องกำหนดงานด้านการเรียนการสอน กำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตให้แน่ชัด ในส่วนนี้โดยปกติมักสะท้อนให้เห็นในหลักสูตรการศึกษาที่ถูกกำหนดขึ้น และมีการปรับปรุงเป็นระยะๆ ให้สอดคล้องกับลักษณะความก้าวหน้าทางวิชาการและความต้องการทางสังคม สถาบันจะต้องกำหนดทิศทางและผลงานการวิจัยบุกเบิกค้นคว้า สะสมให้ชัดเจน กำหนดเรื่องขอบเขตและวิธีการบริการทางวิชาการให้แน่ชัด กำหนดการปฏิบัติงานเรื่อง การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมไว้เป็นแนวทางหลัก

การวางแผนของกรมการฝึกหัดครู

ในส่วนนี้จะขอกล่าวถึงโครงสร้างและระบบบริหารของหน่วยงานและวิทยาลัยครูในสังกัดกรมการฝึกหัดครู เพื่อแสดงโครงสร้างการวางแผน ตลอดจนงานและหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดทำและการดำเนินงานทั้งในระดับกรมและระดับวิทยาลัยครูดังนี้

โครงสร้างและระบบบริหารงานของกรมการฝึกหัดครู

ตั้งแต่พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2527 ได้ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษาให้กรมการฝึกหัดครูซึ่งมีหน่วยงานระดับกองจำนวน 8 กอง และวิทยาลัยครูจำนวน 36 แห่ง กระจายอยู่ทั่วไป โดยมีภารกิจหลักตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติ 5 ประการคือ

1. ให้การศึกษาวิชาการในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามความต้องการของท้องถิ่นและผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี
2. ทำการวิจัย
3. ส่งเสริมวิทยฐานะของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
5. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

จากภารกิจหลักทั้ง 5 ประการดังกล่าวข้างต้น กรมการฝึกหัดครูซึ่งมีหน่วยงานระดับกองทำหน้าที่สนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปตามภารกิจ จึงได้จัดระบบโครงสร้างการบริหารส่วนราชการให้เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กรและหน่วยงานที่มีอยู่เพื่อให้การปฏิบัติการกิจในด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งโครงสร้างของระบบการบริหารภายในกรมการฝึกหัดครู และในส่วน of วิทยาลัยครู มีรายละเอียดการแบ่งส่วนราชการและแผนภูมิโครงสร้างระบบบริหาร ดังจะได้แสดงในลำดับต่อไป

แผนภูมิที่ 8 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกรมการฝึกหัดครู



(ที่มา : โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกรมการฝึกหัดครู, น.20)

ปัจจุบันกรมการฝึกหัดครูเป็นกรมหนึ่งงานสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ มีอธิบดี 1 คน รองอธิบดี 3 คน และหน่วยงานระดับกองอีก 8 กอง อันได้แก่ สำนักงานเลขาธิการกรม กองแผนงาน กองคลัง กองส่งเสริมวิทยฐานะครู กองการเจ้าหน้าที่ กองการฝึกหัดครู หน่วยศึกษานิเทศก์ และกองพัฒนาอาคารสถานที่ หน่วยงานระดับกองจะมีผู้อำนวยการกองทำหน้าที่เป็นผู้บริหารกองต่าง ๆ ซึ่งจะรับนโยบายจากผู้บริหารระดับอธิบดี และรองอธิบดีทั้ง 3 คน นอกจากหน่วยงานระดับกองแล้ว กรมการฝึกหัดครูยังประกอบด้วยสถานศึกษาซึ่งเรียกว่า วิทยาลัยครูอีกจำนวน 36 แห่งในสังกัด และจากพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2527 ให้มีการรวมกลุ่มกันของวิทยาลัยครู เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิทยาลัยครูร่วมกัน ดังนั้น ในปี พ.ศ.2528 จึงได้มีข้อบังคับสภาการฝึกหัดครูว่าด้วย กลุ่มวิทยาลัยครู

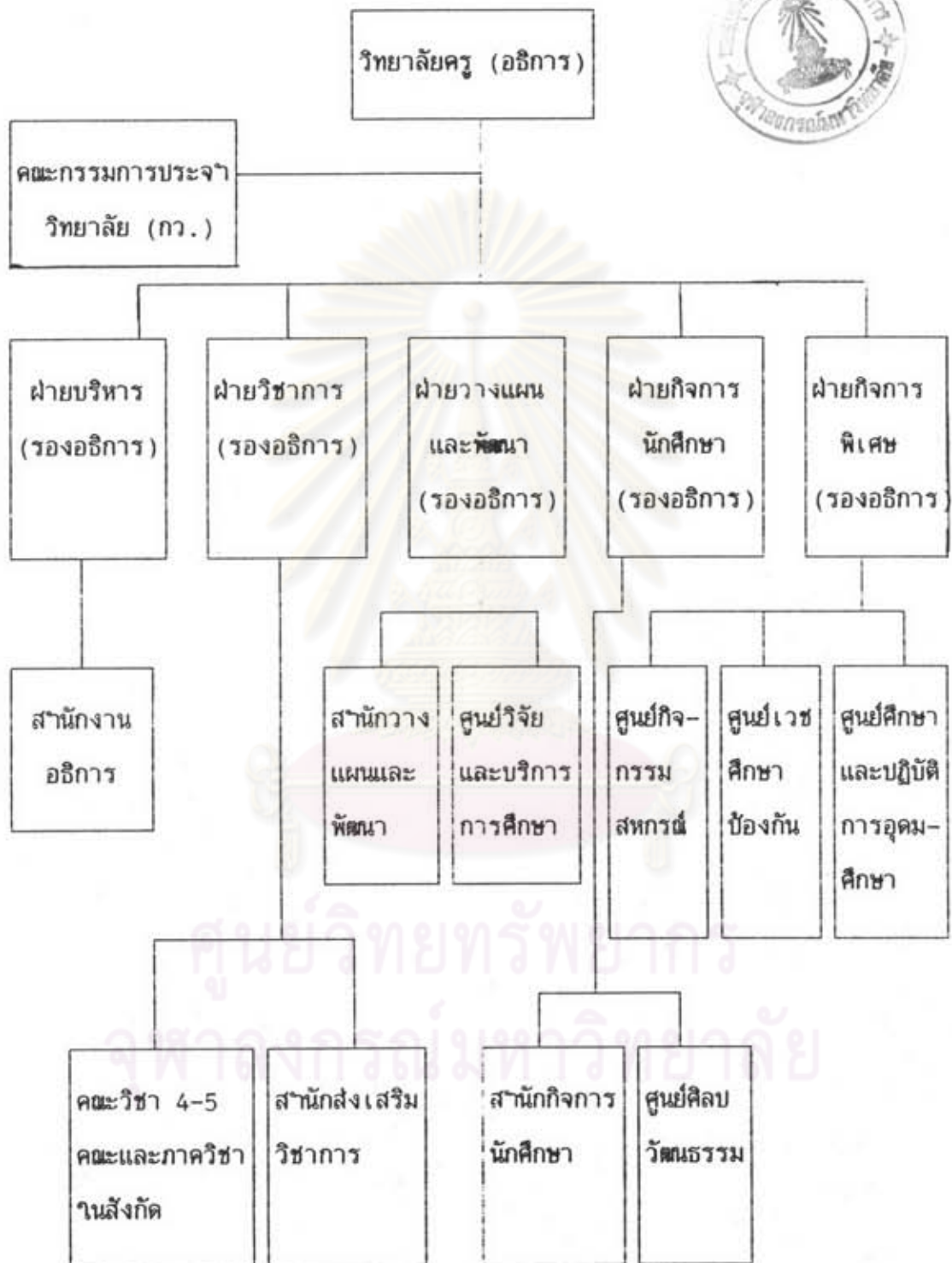
เกิดขึ้น ทำให้เกิดการรวมกลุ่มของวิทยาลัยครูทั้ง 36 แห่ง แบ่งเป็น 8 กลุ่มตามลักษณะภูมิประเทศซึ่งเรียกว่า "สหวิทยาลัย" ซึ่งในแต่ละสหวิทยาลัยจะมีคณะกรรมการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย ประธานสหวิทยาลัย ซึ่งหมายถึงอธิการที่เป็นประธานกลุ่มวิทยาลัยนั้น ๆ นั้นเอง นอกจากนี้จะมีประธาน รองประธาน ยังมีผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ อธิการ ผู้แทนผู้บริหาร ผู้แทนคณาจารย์ โดยมีผู้อำนวยการสหวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการด้วย

อย่างไรก็ตาม กรรมการฝึกหัดครูจะมีสภาการฝึกหัดครู ซึ่งประกอบด้วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นนายกสภาฯ มีอธิบดีกรมการฝึกหัดครูเป็นอุปนายกสภาและมีกรรมการสภาและกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งสิ้นไม่เกิน 34 คน โดยสภานี้มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของวิทยาลัยครู โดยให้กรมการฝึกหัดครูทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสภาการฝึกหัดครู สำหรับโครงสร้างการบริหารงานภายในวิทยาลัยครูนั้น จะขอเสนอแผนภูมิเพื่อให้เห็นโครงสร้างการจัดดำเนินการภายในแต่ละวิทยาลัยดังนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 9 โครงสร้างการบริหารงานภายในวิทยาลัยครู



(ที่มา : โครงสร้างการบริหารงานภายในวิทยาลัยครู, น.27)

ภายในวิทยาลัยครูจะมีอธิการหนึ่งคนเป็นผู้บังคับบัญชาและจะมีรองอธิการอีก 4-5 คน เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบตามที่อธิการมอบหมาย และภายในวิทยาลัยครูแต่ละแห่งจะมีคณะกรรมการประจำวิทยาลัย ซึ่งมีชื่อย่อ ๆ ว่า กว. ซึ่งมีอธิการเป็นประธานกรรมการโดยตำแหน่งและมีรองอธิการคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นรองประธานและกรรมการคนอื่น ๆ อันประกอบด้วย หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสำนักงานต่าง ๆ คณาจารย์ผู้ซึ่งได้รับการเลือกตั้งเป็นตัวแทน และผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก ปัจจุบันมีจำนวนรวมทั้งสิ้นไม่เกิน 27 คน โดยมีหัวหน้าสำนักงานอธิการเป็นเลขานุการ ซึ่งจะมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับการวางระเบียบของวิทยาลัยครูด้วยความเห็นชอบของสภาการฝึกหัดครู พิจารณากำหนดหลักสูตรเพื่อเสนอรายละเอียดต่อสภาจัดการวัดผลการศึกษา รับผิดชอบต่อและให้ความเห็นแก่อธิการ จัดทำงบประมาณประจำปี เสนอกรมและจัดทำรายงานแสดงผลงานและการรับจ่ายเงินในรอบปี

การแบ่งส่วนราชการในวิทยาลัยครูนั้น การแบ่งสายงานหลักของวิทยาลัยครูจัดแบ่งงานออกเป็นคณะวิชาและหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะวิชา กล่าวคือ วิทยาลัยครูส่วนใหญ่จะมี 4 คณะวิชา คือ คณะวิชาครุศาสตร์ คณะวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิชามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ และคณะวิชาวิทยาการจัดการ จะมีวิทยาลัยครู 7 แห่งที่เปิดสอนคณะวิชาเกษตรศาสตร์และเทคโนโลยี คือ วิทยาลัยราไพพรรณี วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม วิทยาลัยครูสงขลา วิทยาลัยครูจันทระเกษม วิทยาลัยครูเพชรบุรี วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลัยเกษตร และวิทยาลัยครูอุบลราชธานี ที่วิทยาลัยครูพระนครจะเปิด 5 คณะวิชา เช่นกัน คือ จะมีคณะวิชาอุตสาหกรรมศิลป์เพิ่มขึ้นอีก 1 คณะวิชา และภายในคณะวิชาจะมีหัวหน้าคณะวิชาทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและจะมีรองหัวหน้าคณะวิชาอีก 3-4 คน ทำหน้าที่รับผิดชอบตามที่หัวหน้าคณะวิชามอบหมาย

สำหรับคณะวิชาต่าง ๆ จะแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปเป็นภาควิชา และถือว่าภาควิชานี้เป็นหน่วยงานเล็กที่สุดของวิทยาลัยครู บุคลากรส่วนใหญ่ของวิทยาลัยครู คือ อาจารย์ ซึ่งปัจจุบันมีอาจารย์ประมาณ 6 พันคนเศษ สัดส่วนของอาจารย์ตามวุฒิ ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก เท่ากับ 8:14:1 โดยอาจารย์จะสังกัดอยู่ตามภาควิชาต่าง ๆ ซึ่งภายในวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีจำนวนรวมทั้งสิ้นประมาณ 28 ภาควิชา ยกเว้นวิทยาลัยครูที่เปิดสอน 5 คณะวิชา หน้าที่สำคัญของภาควิชา คือ รับผิดชอบในด้านกาให้การศึกษาดูแบบ สั่งสอน ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

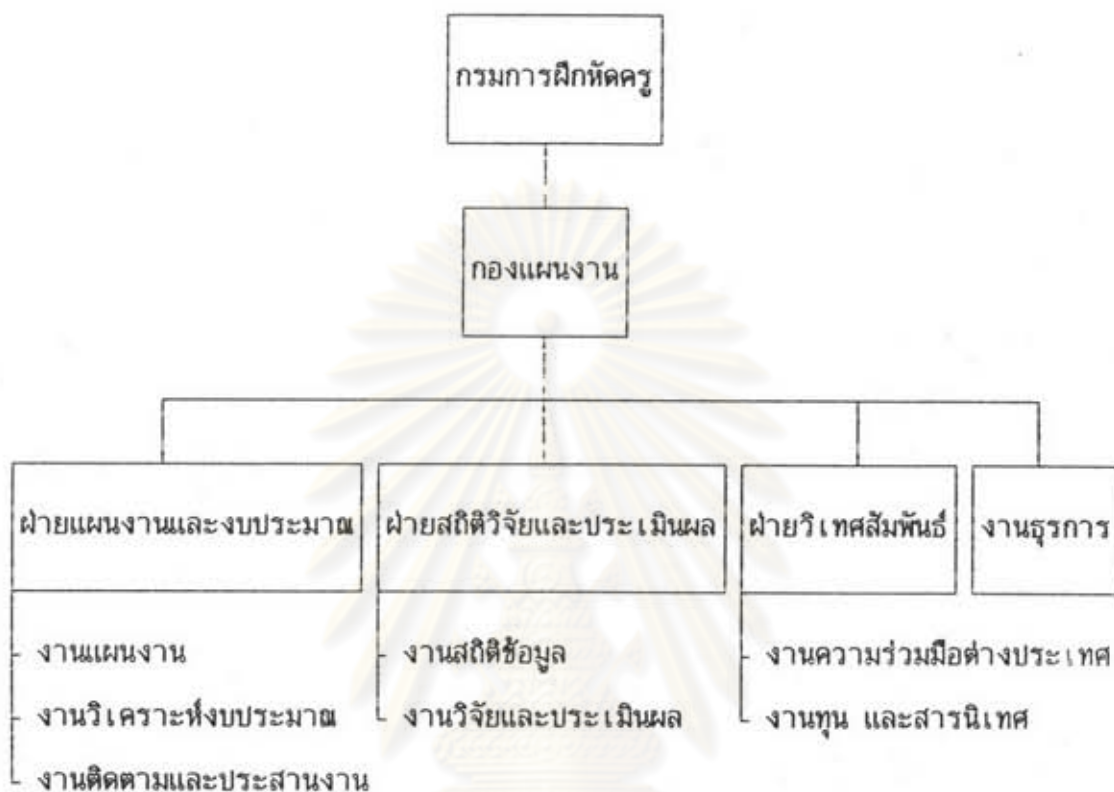
ส่วนงานธุรการและการบริหารงานทั่วไปของวิทยาลัยครู ซึ่งมีหน้าที่หลักในการสนับสนุนงานด้านวิชาการให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้น จะมีหน่วยงานซึ่งเทียบเท่าคณะวิชาทำหน้าที่โดยผู้สอนที่ประจำอยู่ตามภาควิชาต่าง ๆ จะถูกมอบหมายให้เป็นหน้าที่รองจากการสอน และจะต้องมาช่วยงานในสำนักต่าง ๆ เมื่อว่างจากงานสอนเพราะเจ้าหน้าที่ประจำที่กรมฯ ส่งมาให้ไม่เพียงพอ หน่วยงานดังกล่าวได้แก่ สำนักงานอธิการ สำนักส่งเสริมวิชาการ สำนักงานกิจการนักศึกษา สำนักงานวางแผนและพัฒนา ศูนย์วิจัยและบริการทางการศึกษา ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม และศูนย์ศึกษาและปฏิบัติการอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

การแบ่งสายการดำเนินงานของวิทยาลัยครู ไม่ว่าจะ เป็นงานด้านวิชาการหรืองานสนับสนุนวิชาการโดยทั่วไปแล้ว เป็นหน้าที่รับผิดชอบของวิทยาลัยครูแต่ละแห่งที่จะจัดดำเนินการโดยใช้อาจารย์ซึ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ของวิทยาลัย โดยกรมการฝึกหัดครูจะให้การสนับสนุน จัดส่งข้าราชการพลเรือนมาให้บางตำแหน่งที่ขอได้ หรืออาจารย์ใหม่ตามสาขาวิชาที่เปิดใหม่หรือขาดแคลน

หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน

กองแผนงาน เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งวิทยาลัยและสหวิทยาลัย โดยหน้าที่และความรับผิดชอบที่ระบุไว้ กล่าวคือ กองแผนงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการวางแผนและโครงการให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของรัฐบาล กระทรวงฯและกรม การวิเคราะห์และจัดทำงบประมาณแผ่นดินประจำปีของกรม การวิเคราะห์คำขอตั้งงบประมาณเงินค่าบำรุงการศึกษาของวิทยาลัยครู ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน งาน โครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ในกรมการฝึกหัดครู ดำเนินแผนงาน งานและโครงการ ประเมินผลและรายงานผลการประเมิน และดำเนินการเกี่ยวกับวิเทศสัมพันธ์ การแบ่งงานภายในกองนั้น มีการแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย และอีก 1 งาน คือ ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ ฝ่ายสถิติวิจัยและประเมินผล ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และงานธุรการ

แผนภูมิที่ 10 โครงสร้างการบริหารของกองแผนงาน



(ที่มา : โครงสร้างการบริหารงานภายในวิทยาลัยครู, น.27)

เมื่อกองแผนงานมีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนระดับกรมฯ ดังได้กล่าวมาแล้ว และจากแผนภูมิจะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ได้แก่ ฝ่ายแผนงานและงบประมาณซึ่งปัจจุบันจะมีเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 7 เป็นผู้รับผิดชอบรองจากผู้อำนวยการกอง โดยฝ่ายนี้ได้แบ่งงานออกเป็น 3 งาน มีหัวหน้างาน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 6 ควบคุมงานอยู่คือ

งานแผนงาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการวางแผน จัดทำแผนและโครงการให้สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ในระดับกระทรวง กรม และท้องถิ่น ทำการวิเคราะห์สิ่งวิเคราะห์แผนงานโครงการของวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย การตรวจสอบพิจารณาแผนพัฒนาระดับจังหวัดและแผนพัฒนาชนบทในส่วนที่กรมการฝึกหัดครูรับผิดชอบ การจัดทำแผนรับนักศึกษาทั้งระยะยาวและประจำปี ตลอดจนการติดตามรายงานผลการรับนักศึกษาประจำปีด้วย

งานวิเคราะห์งบประมาณ มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการวิเคราะห์จัดทำและจัดสรรงบประมาณประจำปีของกรมฯ การเปลี่ยนแปลงโอนหมวดรายจ่าย การตรวจสอบรายจ่ายจริงของหมวดเงินต่าง ๆ ที่ใช้ตามแผนงานและโครงการการดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำคำขอตั้งงบประมาณเงินค่าบำรุงการศึกษาและเงินนอกงบประมาณอื่น เพื่อเสนอขออนุมัติต่อสภาการฝึกหัดครู

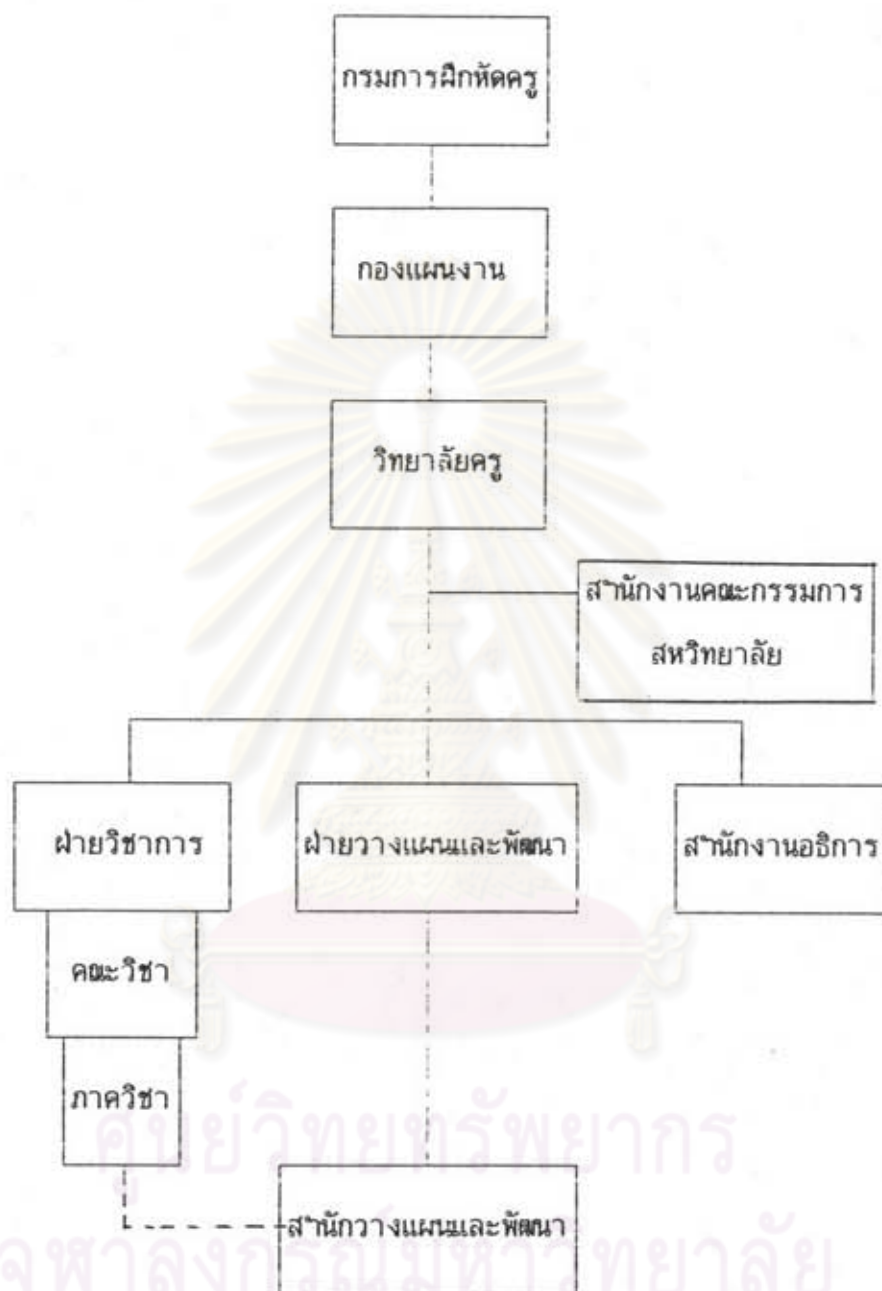
งานติดตามผลและประสานแผนมีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามผลวิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินงานตามแผน/แผนงาน งาน/โครงการ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินนอกงบประมาณ ดำเนินการวิเคราะห์แผน แผนงาน และโครงการในเชิงผลตอบแทนและผลกระทบเพื่อการพิจารณาปรับ ยุติ หรือดำเนินการตามแผนงาน งานและโครงการ

จากรายละเอียดที่กล่าวมาแล้วนั้นบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายแผนงานและงบประมาณ กองแผนงาน ก็ดูจะเหมือนว่ากรมได้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ในการดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน อย่างไรก็ตามงานในหน้าที่ดังกล่าวจะเป็นบทบาทและหน้าที่ที่ทำเป็นแผนรายปี คือทำเป็นปีต่อปี ถ้าจะมีการทำแผนระยะยาว เช่น เมื่อถึงช่วงที่ต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะต่าง ๆ ซึ่งเป็นแผน 5 ปี กรมจะจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจอันประกอบด้วย บุคลากรจากส่วนกลาง (ระดับกรม) ส่วนภูมิภาค (ระดับวิทยาลัยและสหวิทยาลัย) รวมทั้งกรรมการซึ่งเป็นคณาจารย์ที่มีความสามารถในด้าน การวางแผน โดยมีกองแผนงานเป็นผู้ประสานงานและเลขานุการ

เมื่อได้แผนพัฒนาการศึกษาแล้ว ซึ่งเป็นแผน 5 ปี ในการดำเนินการตามแผนในแต่ละปีนั้น กองแผนงานจะเป็นผู้มีบทบาทในระดับกรมฯ โดยจะเป็นผู้จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความพร้อมเพรียงเพราะกรมจะต้องรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยครู 36 แห่ง และสหวิทยาลัยอีก 8 แห่ง ซึ่งถ้าขาดความร่วมมือแล้วจะเกิดความล่าช้าหรือดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย

หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนระดับวิทยาลัยคือ สำนักงานวางแผนและพัฒนา ซึ่งรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา ได้รับมอบหมายจากอธิการให้ดูแลงานนี้

แผนภูมิที่ 11 โครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบการวางแผนในวิทยาลัยครู



(ที่มา : โครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบการวางแผนในวิทยาลัยครู, น.40)

- หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง
- - - - - หมายถึง หน่วยงานที่ต้องติดต่อเพื่อให้การวางแผนขึ้น

งานและหน้าที่ของหน่วยงานวางแผนในวิทยาลัยครู

หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนในระดับวิทยาลัยครู คือ สำนักวางแผนและพัฒนา ซึ่งแบ่งสายงานออกเป็น 3 ฝ่าย มีหน่วยงานและรายละเอียดงานในหน้าที่ดังนี้

1. ฝ่ายเลขานุการ มีหน้าที่

- 1.1 ดำเนินงานสารบัญของสำนัก
- 1.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้างของสำนัก
- 1.3 ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของสำนัก
- 1.4 ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของสำนัก
- 1.5 จัดทำเอกสารการประชุมและบันทึกการประชุมของสำนัก
- 1.6 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน
- 1.7 จัดทำอนุทินของวิทยาลัย ซึ่งแสดงถึง เหตุการณ์และผลงานที่ผ่านมา

ของแต่ละหน่วยงานเพื่อช่วยในการตรวจสอบว่า ได้มีการบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายเพียงไร

2. ฝ่ายแผนงานและประเมินผล แบ่งสายงานออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

2.1 ส่วนงานแผนงานและโครงการ

- เก็บรวบรวมแผนงานและโครงการจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อทำเป็นแผนรวมของวิทยาลัย

- วิเคราะห์แผนงานและโครงการ
- ดำเนินงานขออนุมัติแผนงานและโครงการของวิทยาลัย
- จัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนพัฒนาวิทยาลัย

2.2 ส่วนงานจัดท่างบประมาณ

- รวบรวมความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อจัดทำเป็นงบประมาณของวิทยาลัย

- วิเคราะห์งบประมาณเพื่อจัดทำคำขอตั้งงบประมาณแผ่นดินเสนอ

กรมฯ

- รายงานการใช้จ่ายเงินของแต่ละแผนงาน งาน โครงการทุกเดือน
- รายงานการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาลัย

- วิเคราะห์และจัดทำเอกสารงบประมาณรายจ่ายเงินนอกงบประมาณส่งกรมฯ เพื่อหักกองแผนงานวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อนำเสนอต่อสภาการฝึกหัดครูขอนแก่นใช้

2.3 งานประเมินผล

- รวบรวมรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน ซึ่งแสดงถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

- วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในวิทยาลัย

- รายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ต่อผู้บริหารวิทยาลัย

- จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี

3. ฝ่ายสถิติข้อมูลและประมวลผล มีหน้าที่

3.1 สืบค้นและรวบรวมสถิติต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยที่จำเป็นสำหรับการวางแผนพัฒนาวิทยาลัย

3.2 เก็บรวบรวมข้อมูลผังบริเวณวิทยาลัย การใช้สถานที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาลัย

3.3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำผลไปใช้ในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติงาน

3.4 เก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานส่งกรมการฝึกหัดครู และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.5 จัดทำเอกสารรายงานสถิติและข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เป็นปัจจุบัน

3.6 บริการเก็บรวบรวมข้อมูลในหน่วยงานต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป ในส่วนของหน่วยงานระดับวิทยาลัย สำนักวางแผนและพัฒนาจะทำหน้าที่ในการวางแผนโดยจะประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในวิทยาลัย และขณะเดียวกันก็จะรับนโยบายจากกรมฯ เพื่อจัดดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายระดับสูงและขณะเดียวกันผสมผสานความต้องการของวิทยาลัยด้วย โดยการปฏิบัติสำนักวางแผนและพัฒนาจะมีหน้าที่รวบรวมวิเคราะห์จัดทำ โดยการให้หน่วยงานระดับคณะวิชาและสำนักต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น เสนอปัญหา แนวทางการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดแผนงานหลักของวิทยาลัย การวางแผนประจำปี อันได้แก่ การกำหนดจุดประสงค์ของแผนงานงานโครงการต่าง ๆ ที่อยู่ในแผนรายปี ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าผู้ปฏิบัติงานอาจเป็นผู้วางแผนเอง

หรือร่วมกันวางแผน หรือวางแผนโดยคน ๆ เดียวกันก็ตาม ซึ่งแผนในระดับนี้ก็คือโครงการต่าง ๆ นั้นเอง อย่างไรก็ตามการที่จะให้แผนงาน งาน โครงการ ดำเนินไปได้จะต้องเกี่ยวข้องกับเงินซึ่งได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งงบประมาณนั้นก็อาจจะมียกงบประมาณแผ่นดิน และงบประมาณเงินค่าบำรุงการศึกษา ซึ่งวิทยาลัยครูมีรายได้จากนักศึกษาสามารถนำเอามาใช้ในการดำเนินงานโครงการอันเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

กระบวนการงบประมาณและวิธีประสานแผนกับงบประมาณ

ในการประมาณการเกี่ยวกับเงินที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ในแต่ละปีนั้น วิทยาลัยจะจัดทำงบประมาณล่วงหน้าก่อน 1 ปี เสมอ เช่น ในหลายปีการศึกษา 2535 จะจัดทำงบประมาณประจำปี 2536 โดยมีคณะกรรมการระดับผู้บริหาร ตั้งแต่อธิการ รองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าสำนักงานต่าง ๆ จะประมาณการเงินรายรับของวิทยาลัย ซึ่งจะได้มาจาก 3 ทางคือ

1. เงินงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งจะได้มาจากวิทยาลัยครูได้จัดทำคำขอตั้งงบประมาณ โดยดูความเป็นของแต่ละวิทยาลัยเป็นหลัก ส่งคำขอตั้งงบประมาณให้กองแผนงาน โดยผ่านสำนักงานคณะกรรมการสหวิทยาลัย หมวดเงินที่ได้รับได้แก่ หมวดเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ค่าสาธารณูปโภค และรายจ่ายอื่น
2. เงินค่าบำรุงการศึกษา ได้รับจากนักศึกษาคบคิตซึ่งการนำเงินมาใช้ก็ควรจะเป็นเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาโดยตรงจะไม่นำเงินนี้มาใช้เพื่อการก่อสร้าง
3. เงินค่าธรรมเนียมและค่าลงทะเบียนจากครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ เงินประเภทนี้จะนำไปใช้จ่ายเกี่ยวกับการให้การอบรมก่อนที่เหลือจึงจะนำมาใช้จัดสรรให้กับหน่วยงานภายในวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องในการจัดการอบรมและกิจกรรมอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของวิทยาลัย

การจัดสรรเงินที่ได้รับ

การจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดิน กรมฯและคณะกรรมการดำเนินงานร่วมกับกองแผนงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบนั้นเองเป็นผู้ร่วมกันดำเนินการจัดสรรให้กับวิทยาลัยสหวิทยาลัย และหน่วยงานต่าง ๆ ในกรมฯ ตามเกณฑ์ซึ่งได้ร่วมกันจัดทำเงินงบประมาณแผ่นดินประจำปีขึ้น เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนงาน งานโครงการของแต่ละวิทยาลัยด้วย สำหรับเงินงบประมาณแผ่นดินนั้น แผนงาน โครงการ ซึ่งเป็นงานปกติของวิทยาลัยสำนักงานงบประมาณจะอนุมัติไปให้วิทยาลัยเป็น 3 งวด คือ งวดที่ 1 จะตัดโอนให้เดือนตุลาคม งวดที่ 2 เดือนกุมภาพันธ์ และงวดที่ 3 เดือนมิถุนายน และจะมีบางหมวดเงินที่ใช้จัดทำโครงการ ที่เจ้าของโครงการต้องทำแผนปฏิบัติการก่อนเพื่อทำเรื่องขออนุมัติใช้เงิน ซึ่งในการจัดทำแผนปฏิบัติการ วิทยาลัยต่าง ๆ จะต้องจัดทำโครงการละ 5 ชุด ส่งให้กองแผนงาน เพื่อกองแผนงานจะได้ตรวจสอบว่ายอดเงินตรงตามกับที่จัดสรรให้หรือไม่ ถ้าถูกต้องแล้วก็จัดส่งให้กองคลังเพื่อรวบรวมขออนุมัติใช้เงินประจำงวดต่อไป

สำหรับการจัดสรรเงินงบประมาณค่าบำรุงการศึกษา ค่าธรรมเนียมและค่าลงทะเบียนของครูและบุคลากรการศึกษาอื่น ๆ นั้น จะเริ่มต้นจากสำนักวางแผนและพัฒนาจะรวบรวมและวิเคราะห์งาน/โครงการจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำเสนอพิจารณาต่อคณะกรรมการประจำวิทยาลัย (กว.) ส่วนมากโครงการที่เสนอขอใช้เงินมาจะมีมากกว่าเงินที่มีอยู่ ดังนั้น กว. จะร่วมกันพิจารณาว่าโครงการใดควรจะดำเนินการ โครงการใดมีความจำเป็น โครงการใดไม่ดำเนินการแล้วจะเกิดความเสียหาย เมื่อการจัดทำงบประมาณ เงินนอกงบประมาณผ่าน กว. แล้ว วิทยาลัยจะต้องนำเสนอกรมฯ โดยผ่านกองแผนงานเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง โดยคำนึงถึงระเบียบของการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณเป็นหลัก และกองแผนงานจะวิเคราะห์ผลการจัดทำค่าขอตั้งเงินนอกงบประมาณออกมาในภาพรวมของ 36 วิทยาลัย ซึ่งการวิเคราะห์คำนึงถึงนโยบายและข้อเท็จจริงที่สภาการฝึกหัดครูได้นำให้นโยบายเอาไว้ เมื่อสภาการฝึกหัดครูเห็นชอบแล้วจะนำเสนอกรมการฝึกหัดครูเพื่อเสนอเป็นเงินนอกงบประมาณสำหรับใช้จ่ายของกรมฯ ต่อไป และอนุมัติให้วิทยาลัยครูดำเนินการได้

การปฏิบัติตามแผน

การจะนำแผนงาน โครงการมาปฏิบัติได้ คือ การที่แผนงาน โครงการที่เสนอไปนั้นได้รับเงินหรืองบประมาณมาดำเนินการ สำนักวางแผนฯ จะเป็นผู้แจ้งให้หน่วยงานทุกหน่วย

และเจ้าของโครงการทราบเพื่อจะได้เขียนแผนปฏิบัติการว่าควรดำเนินการอะไรบ้าง เพราะบางครั้งแผนงาน โครงการที่เขียนไปเพื่อของบประมาณนั้น เงินที่ได้รับอนุมัติอาจจะน้อยกว่าที่ขอไป ซึ่งเจ้าของโครงการจำเป็นต้องปรับกิจกรรมเพื่อให้เหมาะสมกับเงินที่ได้รับ และสามารถดำเนินการมาให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ด้วย

การติดตาม ควบคุม การปฏิบัติตามแผน

ดังได้กล่าวในตอนต้นแล้วว่า เมื่อได้รับอนุมัติเงินงบประมาณของโครงการแล้ว เจ้าของโครงการจะต้องทำแผนปฏิบัติการเพื่อขอวงเงินในการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้น จะทำเป็น 3 ฉบับ คือ ฉบับหนึ่งส่งให้กรมฯ เพื่อขอวงเงิน ฉบับที่ 2 เจ้าของโครงการจะเก็บไว้ ฉบับที่ 3 จะส่งให้สำนักวางแผนและพัฒนา เพื่อรวบรวมจัดทำแผนปฏิบัติงานของวิทยาลัย ทำให้เห็นภาพรวมในการปฏิบัติงาน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนและทราบว่าแผนงานโครงการเป็นของหน่วยงานใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อใช้ในการติดตามว่าโครงการนั้น ๆ ดำเนินการได้มากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคหรือไม่ ซึ่งจะเห็นว่าสำนักวางแผนและพัฒนาจะต้องมีการประสานกับหน่วยงานใช้เงินเป็นอย่างดี เพื่อให้การตรวจสอบและติดตามงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการควบคุมยอดเงินนั้น จะมีเจ้าหน้าที่ของคณะวิชาหรือสำนักงานหรือฝ่ายคอยตรวจสอบในการขออนุมัติการจ่าย และมีฝ่ายการเงินของวิทยาลัยทำหน้าที่ควบคุมการจ่ายเงินตามที่ขออนุมัติไว้ และถ้ามีวัสดุ ครุภัณฑ์ก็จะมีฝ่ายพัสดุของวิทยาลัยเป็นผู้ประสานในการตรวจรับวัสดุและสิ่งของ ดังนั้นเรื่องการเบิกจ่ายเงินก็มีการปฏิบัติอย่างรัดกุม ซึ่งก็ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบการเบิกจ่ายที่กำหนดไว้นั่นเอง

อนึ่ง หากมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานต่าง ๆ ถ้าเป็นเงินงบประมาณแผ่นดิน จะต้องขออนุมัติจากกรมฯ หรือสำนักงบประมาณ ถ้าเป็นเงินนอกงบประมาณจะต้องขออนุมัติจากอธิการ อย่างไรก็ตามการขอเปลี่ยนแปลงจะต้องผ่านการเห็นชอบในเบื้องต้นจากสำนักวางแผนและพัฒนา จึงจะสามารถปรับแผนการปฏิบัติงานหรือแผนควบคุมงานได้

การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการโครงการระดับกองและวิทยาลัย สหวิทยาลัย มีการกระทำน้อย แผนระยะยาวของกรมก็คือ

แผนพัฒนาการศึกษาระยะต่าง ๆ ของกรมฯ ซึ่งในการดำเนินงานของวิทยาลัยก็จะทำเป็นแผนรายปี ตามนโยบายที่กรมฯจะแจ้งไป ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนจะมีเฉพาะแผนรายปี โดยเฉพาะการใช้จ่ายเงินงบประมาณจะใช้รายงานผลการปฏิบัติงานตามแบบ ง.302 ซึ่งเป็นแบบฟอร์มที่สำนักงานงบประมาณกำหนดให้บางโครงการรายงานหลังสิ้นงวดแล้ว 15 วัน โดยให้สำนักงานวางแผนและพัฒนาเป็นผู้รวบรวมส่งกรมฯ เพื่อส่งผ่านให้สำนักงานงบประมาณในระดับกรมฯ กองแผนงานก็จะวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามแผนโดยในปีงบประมาณ 2531, 2532 กรมฯได้จัดทำสรุปโดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามโครงการตามแบบ ง.302 ของทุกหน่วยงานที่จัดทำ (กองบางกอง และวิทยาลัยครู 36 แห่ง) ซึ่งการดำเนินงานของกรมดังกล่าว ก็น่าจะเป็นนิมิตหมายที่ดีของการประเมินผลแผนฯ

ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการประเมินผลระดับวิทยาลัยก็คือ ไม่ค่อยมีการประเมินผล มีเพียงบางวิทยาลัยทำบ้าง แต่ก็ไม่ค่อยส่งผลการดำเนินงานให้กรม แม้ว่าสำนักงานวางแผนจะเป็นผู้รวบรวมแบบฟอร์ม ง.302 คือเป็นเพียงผู้รวบรวมส่งผ่านให้กรมฯ ไม่ได้นำมาประเมินผลการปฏิบัติงานของวิทยาลัยตนเอง

อย่างไรก็ตามก่อนสิ้นสุดปีการศึกษา แต่ละวิทยาลัยจะจัดการประชุมสัมมนาเพื่อรายงานผลสรุปการทำงานตามโครงการที่ปฏิบัติมาแล้ว เพื่อเป็นแนวทางในการวางโครงการในปีการศึกษาต่อไป

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) และระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) ของกรมการฝึกหัดครู

ในรายละเอียดส่วนนี้จะขอแจ้งวิธีการเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 และระยะที่ 7 ของกรมการฝึกหัดครู โดยจะนำเสนอรายละเอียดตามหัวข้อเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงาน และขอบข่ายของแผนงานในช่วงระยะเวลาจัดทำแผน 6 และแผน 7 ของกรมการฝึกหัดครู พอสังเขปดังนี้

1. วัตถุประสงค์และจุดเน้นที่สำคัญ ในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 และระยะที่ 7 ของกรมการฝึกหัดครู

วัตถุประสงค์ในแผนพัฒนาการศึกษาที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) ของกรมการฝึกหัดครู เพื่อพัฒนาอุดมศึกษาโดยมุ่งให้กลุ่มวิทยาลัยครู (ปัจจุบันคือสหวิทยาลัย) ให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ แทนที่จะเป็นเพียงผู้ประสานงานระหว่างวิทยาลัยครู แต่ต้องการ

ให้สหวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเสียเอง โดยมีหน้าที่ดำเนินการผลิตบัณฑิตและบุคลากร สาขาวิชาการอื่น ส่งเสริมวิทยฐานะของบุคลากรประจำการ ทาการวิจัย ทาอนุบำรุงศิลป วัฒนธรรมและบริการวิชาการแก่ชุมชนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะเป็นประโยชน์ต่อ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (กรมการฝึกหัดครู, 2530)

สำหรับวัตถุประสงค์ในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) ของกรมการฝึกหัดครู มุ่งเน้นให้ทุกวิทยาลัยครูในสังกัดกรมการฝึกหัดครู เป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ มีความสามารถในการประกอบอาชีพและพึ่งตนเองได้ ตลอดจนสามารถ ดำรงชีวิตและปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และมุ่งเน้นการกระจายโอกาสทางการอุดมศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ไปสู่ผู้ด้อยโอกาสให้มากขึ้น ทั้งนี้โดยการพัฒนาวิทยาลัยครูให้มีศักยภาพ ความพร้อม ความคล่องตัว ในการปฏิบัติภารกิจ ทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม แลการทำอนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นเป็นหลัก (กรมการฝึกหัดครู, 2535)

นั่นคือถ้าพิจารณาจากวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 และระยะที่ 7 ของกรมการฝึกหัดครูจะพบว่า มีความแตกต่างกันโดยในแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 6 มุ่งพัฒนาให้สหวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ แต่ในแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 7 นั้น กรมามุ่งพัฒนาให้วิทยาลัยครูแต่ละแห่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น พัฒนาสังคมในแต่ละภูมิภาคที่วิทยาลัยครูตั้งอยู่ ให้ประชาชนในท้องถิ่นสามารถประกอบอาชีพ และพึ่งตนเองได้

ดังนั้น จากวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 และระยะที่ 7 ที่แตกต่างกันมีผลทำให้กรมกำหนดนโยบายสำหรับการดำเนินงานในระยะ 2 แผน ดังกล่าวดังนี้

นโยบายในการดำเนินงานในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 ได้กำหนดไว้ เป็นภาพรวมโดยกำหนดขึ้นทั้งหมดไว้ 15 ข้อ ดังนี้

1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีคุณธรรม สามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับภาวะ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม มีความสามารถในการสร้างงาน และประกอบอาชีพ อิสระได้



2. มุ่งผลิตครูระดับปริญญาในสาขาที่ขาดแคลน และให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม
3. ขยายการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาสาขาวิชาการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม
4. ปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนให้มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
5. ส่งเสริมคุณภาพทางวิชาการ โดยจัดให้มีเอกสาร ตำรา สื่อการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการและงบประมาณสนับสนุนตามเกณฑ์มาตรฐานระดับอุดมศึกษา
6. พัฒนาอาจารย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนและการวิจัย และให้มีสัดส่วนของวุฒิของอาจารย์ตามเกณฑ์มาตรฐาน ตลอดจนส่งเสริมการเข้าสู่งานทางวิชาการ
7. ปรับปรุงระบบและรูปแบบในการให้การศึกษา ผูกอบรมเพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะหรือสมรรถภาพในการประกอบอาชีพ การพัฒนาคุณภาพของงานของครูอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนบุคลากรประจำการสาขาวิชาต่าง ๆ
8. ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ การวิจัยเพื่อพัฒนางานตามหน้าที่ของวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย และมุ่งเน้นการวิจัยเพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนาท้องถิ่น
9. ส่งเสริมให้มีการศึกษา ค้นคว้า อนุรักษ์ พัฒนา และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมไทย ทั้งวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมประจำชาติ โดยเฉพาะความนิยมไทย
10. ส่งเสริมให้มีการบริการทางวิชาการแก่ชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยเน้นการให้การศึกษาต่อเนื่องในรูปของการเผยแพร่ความรู้ และการฝึกอบรม
11. สนับสนุนให้มีการจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้ให้นักศึกษาได้พัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้นักศึกษาร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร พัฒนาสุขภาพอนามัย การอยู่ร่วมกันในระบบประชาธิปไตยและการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม
12. ปรับปรุงระบบการแนะแนวอาชีพ และการจัดหางานแก่นักศึกษา ตลอดจนการติดตามผลการมีงานทำ และการทำงานของผู้สำเร็จการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
13. มุ่งพัฒนาสหวิทยาลัยให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์

14. จัดระบบการบริหารกรมการฝึกหัดครูให้เอื้อต่อการดำเนินงานของ สหวิทยาลัย โดยกระจายอำนาจและทรัพยากรไปยังสหวิทยาลัยให้สามารถทำหน้าที่เป็น สถาบันอุดมศึกษาได้อย่างสมบูรณ์

15. ส่งเสริมให้มีการประสานงานและการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่าง วิทยาลัยครูกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อประโยชน์ที่สูงสุดร่วมกัน

นโยบายในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 นั้น กรมการฝึกหัดครูได้ กำหนดโดยแบ่งนโยบายออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการจัดการศึกษา นโยบายในด้านการจัดการศึกษานี้ กรมการ ฝึกหัดครูได้กำหนดไว้ 5 ข้อ คือ

1.1 ผลดีกำลังคนระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญาทุกสาขาวิชา ให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถ ทักษะ กระบวนการคิดที่สร้างสรรค์และ สมเหตุสมผล สามารถพัฒนาตนเองและท้องถิ่น ศรัทธาในอาชีพ สามารถสร้างงานและ ประกอบอาชีพอิสระได้ มีบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและทำการ เปลี่ยนแปลงสังคมไปในทิศทางที่ดีขึ้น

1.2 ผลดีกำลังคนระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญา ในสาขาวิชา ต่าง ๆ ให้ตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น

1.3 เร่งรัดพัฒนากำลังคนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม

1.4 มุ่งขยายโอกาสในการได้รับการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปสู่ผู้ด้อย โอกาสทางเศรษฐกิจและสังคมให้มากขึ้น

1.5 ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างวิทยาลัยครูด้วยกันกับสถาน ประกอบการเอกชน สมาคมอาชีพในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการถ่ายทอด เทคโนโลยี

1.6 มุ่งเน้นให้วิทยาลัยครูปรับปรุงกลไก สาระ รูปแบบของกิจการ นักศึกษา เพื่อให้บัณฑิตได้พัฒนาโครงการทุกด้าน สามารถบูรณาการกิจการนักศึกษาเข้ากับการ จัดการศึกษา การบริการวิชาการแก่ชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นปลูกฝัง คุณลักษณะของความเป็นพลเมืองดี ตลอดจนการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในระบอบประชาธิปไตย

2. ด้านการผลิตและพัฒนาวิชาชีพครู ในด้านการผลิตและพัฒนาวิชาชีพครู นั้น กรมการฝึกหัดครูได้กำหนดนโยบายไว้ 2 ข้อ คือ

2.1 ผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมของท้องถิ่นและประเทศ และส่งเสริมให้มีการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูให้สูงขึ้น

2.2 ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมครูประจำการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะ ตามช่วงเวลาที่กำหนด

3. ด้านการวิจัย กรมการฝึกหัดครูมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของวิทยาลัยครูในด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ตอบสนองความต้องการขององค์กรในท้องถิ่นและความต้องการในการพัฒนาองค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และเทคโนโลยี ในการพัฒนาสังคม และมุ่งเน้นส่งเสริมให้มีการนำผลการวิจัย และกระบวนการวิจัยไปใช้อย่างจริงจังยิ่งขึ้น ในด้านการพัฒนาวิชาการ พัฒนางานและการดำเนินชีวิตของประชาชน ดังนั้นกรมการฝึกหัดครูได้กำหนดนโยบายในด้านนี้ไว้ 3 ข้อ คือ

3.1 พัฒนากลไกและปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานวิจัยของวิทยาลัยครู ให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะสร้างบรรยากาศของการสร้างสรรค์ทางวิชาการและการวิจัย

3.2 ส่งเสริมให้มีการระดมทุนจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิจัย นอกเหนือจากการเพิ่มงบประมาณ 3 ข้อ

3.3 สนับสนุนให้ใช้การวิจัยของวิทยาลัยครู เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน พัฒนางองค์กร พัฒนาระบบการเรียนรู้ พัฒนางองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อการพึ่งพาตนเองและพัฒนาท้องถิ่น

4. ด้านการบริการวิชาการแก่ท้องถิ่น เพื่อบริการทางวิชาการแก่สังคม ตามบทบาทที่เหมาะสมในฐานะสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น กรมการฝึกหัดครูได้กำหนดนโยบายในด้านการบริการวิชาการแก่สังคมได้ 4 ข้อ คือ

4.1 ให้วิทยาลัยครูปรับปรุงกลไกและปัจจัยสำหรับการให้บริการ วิชาการให้มีศักยภาพ และความพร้อมที่จะสนองความต้องการของท้องถิ่น

4.2 ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างวิทยาลัยครูกับองค์กรภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น เพื่อกำหนดทิศทาง รูปแบบ เนื้อหา และร่วมกันดำเนินการในการให้บริการทางวิชาการ

4.3 ส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นที่ตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น

4.4 ให้มีการระดมทุนจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน นอกเหนือจากการดำเนินการให้รัฐและเอกชน

5. ด้านการทบทวนปฏิรูปศิลปวัฒนธรรม เพื่อสนับสนุนให้วิทยาลัยครูส่งเสริมอนุรักษ์และพัฒนาศิลปวัฒนธรรม อันเป็นมรดกของชาติในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 กรมการฝึกหัดครูได้กำหนดนโยบายในด้านนี้ไว้ 3 ข้อ คือ

5.1 มุ่งเน้นให้วิทยาลัยครูจัดกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์ พัฒนา เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ทั้งในเชิงวิชาการและการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน

5.2 สนับสนุนกิจกรรมนักศึกษา เพื่อสร้างวัฒนธรรม คุณธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาการประเทศ และเสริมสร้างโลกทัศน์ที่กว้างและเห็นคุณค่า และเสริมสร้างโลกทัศน์ที่กว้างและเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่น ประเทศชาติและนานาชาติ

5.3 ส่งเสริมให้ระดมทรัพยากรจากท้องถิ่น องค์กรต่าง ๆ ทั้งรัฐและเอกชนร่วมกิจกรรมส่งเสริมทบทวนปฏิรูปศิลปวัฒนธรรมให้มากยิ่งขึ้น

6. ด้านการบริหาร ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 นี้ มีวัตถุประสงค์มุ่งพัฒนาระบบบริหารในกรมการฝึกหัดครู และวิทยาลัยครูให้มีศักยภาพ ความพร้อม ความคล่องตัว และพึ่งพาตนเองเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล กรมการฝึกหัดครูซึ่งได้กำหนดนโยบายในด้านการบริหารนี้ไว้ 5 ข้อ คือ

6.1 ปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารในกรมการฝึกหัดครูให้เอื้อและสอดคล้องประสานกับการดำเนินงานตามภารกิจของวิทยาลัยครู

6.2 ปรับปรุงระบบบริหารของวิทยาลัยครูให้มีความเป็นอิสระคล่องตัว ทั้งในด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

6.3 ส่งเสริมให้วิทยาลัยครูระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น

6.4 เร่งพัฒนาหน่วยงานและเครือข่ายของระบบข้อมูลสารสนเทศ ด้านการบริหารการศึกษา การจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคมเพื่อ ประโยชน์ในการศึกษา วิจัย และการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

6.5 เร่งสรรหาและพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้ เพียงพอสอดคล้องกับสาขาวิชาที่เปิดสอน มีสัดส่วนวุฒิของอาจารย์ตามเกณฑ์มาตรฐานและ ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อให้การจัดการศึกษาในวิทยาลัยครูมีคุณภาพ

เมื่อพิจารณารายละเอียดของนโยบายของกรมการฝึกหัดครูในการจัดทำแผน พัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 และระยะที่ 7 พบว่า นโยบายของแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 เขียนนโยบายไว้ในภาพรวม รวม 15 ข้อ โดยในด้านการจัดการศึกษามีนโยบายผลิตบัณฑิต ให้มีคุณภาพตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ผลิตครูในสาขาวิชาที่ขาดแคลนและ ขยายการจัดการศึกษาสาขาวิชาการต่าง ๆ ตามความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับนโยบายด้านการศึกษาและด้านการผลิตและพัฒนาวิชาชีพครู ในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 ของกรมฯ พบว่ากรมฯได้กำหนดนโยบายของแผน 7 นั้น ในรายละเอียดที่ลุ่มลึกกว่า ไม่ว่าจะเป็นระดับของผู้สำเร็จการศึกษา โดยเน้นทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรีด้วย ตลอดจน มุ่งขยายโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาสในการเรียนระดับอุดมศึกษา พัฒนากำลังคนในด้านวิทยาศาสตร์ และปรับปรุงกลไก สาระ รูปแบบ เพื่อให้ได้ผู้สำเร็จที่มีการพัฒนาการครบทุกด้าน สำหรับการ ผลิตและพัฒนาครู มีนโยบายให้ได้ครูที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสม สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของสังคมและยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูให้สูงขึ้น

นอกจากนั้นนโยบายในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 ในด้านการปรับปรุง คุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนาอาจารย์ รูปแบบการจัดการศึกษา มุ่งให้ได้ผู้สำเร็จที่ สามารถสร้างงาน และประกอบอาชีพอิสระได้ การวิจัยมุ่งเน้นการวิจัยเพื่อนำผลไปใช้ในการ พัฒนาท้องถิ่น และที่สำคัญที่สุดนโยบายที่ต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาการ ศึกษาในระยะที่ 6 ของกรมฯ คือ พัฒนาสหวิทยาลัยให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์โดยกรมฯ ได้กำหนดเป็นนโยบายไว้ถึง 3 ข้อ แต่นโยบายในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 ไม่ค่อย ประสบความสำเร็จมากนัก อาจเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการ เป็นต้นว่า การที่สหวิทยาลัย ได้รับงบประมาณแผ่นดินที่ไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำในสำนักงาน และ บทบาท ตลอดจนหน้าที่ของสหวิทยาลัยไม่เอื้อต่อการบริหารงานภายในกลุ่มวิทยาลัยครูที่อยู่ใน สหวิทยาลัยนั้น ๆ

ดังนั้นในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 กรมฯ จึงได้มีการกำหนดนโยบายออกเป็นด้านต่าง ๆ ตามบทบาทและหน้าที่ของวิทยาลัยครู เพื่อให้การดำเนินงานของวิทยาลัยครูแต่ละแห่งเติบโตขึ้นไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ต่อไป

2. ขอบข่ายของแผนงานในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 6 และระยะที่ 7 ของกรมการฝึกหัดครู

เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 และระยะที่ 7 ของกรมการฝึกหัดครูแตกต่างกัน ดังนั้นลำดับความสำคัญของแผนงานในการดำเนินงานของกรมในระยะ 2 แผน จึงแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามแผนงานหลักที่สนองตามนโยบายทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาวิชาชีพครู ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทํานุบํารุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และด้านการบริหาร ก็ยังคงเป็นบทบาทและหน้าที่หลักของสถาบันสังกัดกรมการฝึกหัดครูอยู่นั่นเอง

ดังนั้นในขอบข่ายของแผนงานในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 ของกรมฯ ประกอบด้วยแผนงาน 7 แผนงาน ดังนี้คือ

1. แผนงานบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นแผนงานที่จัดไว้เป็นอันดับแรก เพราะแผนงานนี้ประกอบด้วยงาน โครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวกับการดำเนินการและพัฒนาด้านระบบการบริหารงานบุคคล วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ การวางแผนการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ เพื่อสนองนโยบายเพื่อสหวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ แผนงานจึงประกอบด้วย 3 งานดังนี้

- 1.1 งานบริหารทั่วไป
- 1.2 งานนโยบายและแผน
- 1.3 งานบริหารวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย

2. แผนงานจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นแผนงานรองเพื่อผลิตบัณฑิตสาขาวิชาการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและท้องถิ่น มุ่งผลิตครูในสาขาวิชาที่ขาดแคลน ดังนั้นในแผนงานนี้ได้กำหนดในภาพรวมของปริมาณนักศึกษาว่า อัตราส่วนการรับนักศึกษาในสาขาการศึกษาต่อสาขาวิชาการอื่น ๆ = 50 : 50 เป้าหมายแผนงานที่ประกอบด้วย 7 งาน ดังนี้

- 2.1 งานอบรมบุคลากรประจำการ

- 2.2 งานจัดการศึกษาสาขาวิชาครุศาสตร์
- 2.3 งานจัดการศึกษาสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 2.4 งานจัดการศึกษาสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
- 2.5 งานจัดการศึกษาสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- 2.6 งานจัดการศึกษาสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และเทคโนโลยี
- 2.7 งานจัดการศึกษาสาขาวิชาอุตสาหกรรมศิลป์

3. แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นแผนงานที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพทางวิชาการ ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพงานของครู อาจารย์ และคุณภาพของบัณฑิต ตลอดจนสื่อและอุปกรณ์ที่ช่วยในการเรียนการสอน สำหรับในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 กรมฯตั้งเป้าหมายไว้ว่า สัดส่วนของวุฒิสองของอาจารย์ปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี เท่ากับ 1.5 : 6.5 : 2.0 ส่วนคุณภาพของบัณฑิตกรมฯได้พยายามจัดกิจกรรมและโครงการด้านการพัฒนาหาหลักสูตร รวมทั้งจัดหาอุปกรณ์ใส่ทัศนศึกษา เอกสาร ตำรา เพื่อให้ผู้สำเร็จเข้าสู่ตลาดแรงงานในสังคมได้ ดังนั้นแผนงานนี้ประกอบด้วย 4 งาน คือ

- 3.1 งานพัฒนาหลักสูตร
- 3.2 งานพัฒนาบุคลากร
- 3.3 งานพัฒนาการเรียนการสอน
- 3.4 งานพัฒนาห้องสมุดและเทคโนโลยีทางการศึกษา

4. แผนงานทำนุบำรุงส่งเสริม ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม เป็นแผนงานที่ประกอบด้วย งาน โครงการ และกิจกรรมที่จะดำเนินงานและพัฒนาเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทำนุบำรุง ค้นคว้า เผยแพร่ความรู้ทางด้านศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม แผนงานนี้มีเพียง 1 งาน คือ

- 4.1 งานทำนุบำรุงส่งเสริม เผยแพร่ ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม

5. แผนงานวิจัยระดับอุดมศึกษา เป็นแผนงานที่มุ่งเน้นให้คณาจารย์มีความก้าวหน้าทางวิชาการ การทำวิจัยจะช่วยพัฒนางานตามบทบาทและหน้าที่ของวิทยาลัย และสหวิทยาลัย และผลจากการวิจัยมุ่งเน้นไปใช้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น แผนงานวิจัยนี้ประกอบด้วย

- 5.1 งานวิจัยพื้นฐาน
- 5.2 งานวิจัยประยุกต์

5.3 งานวางแผนและพัฒนาการวิจัย

6. แผนงานบริการวิชาการแก่สังคม เป้าหมายในแผนงานนี้ต้องการศึกษาค้นคว้า ทดลอง การให้บริการเพื่อพัฒนาวิชาชีพในท้องถิ่น และแผนงานนี้ยังประกอบด้วยงานโครงการ และกิจกรรมที่จะดำเนินงานและพัฒนาเกี่ยวกับการให้ความรู้แก่ประชาชนโดยทั่ว ๆ ไปหลายรูปแบบ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยมิได้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้วุฒิในระดับใดระดับหนึ่ง แผนงานนี้มี 1 งาน คือ

6.1 งานบริการวิชาการแก่ชุมชน

โครงการที่นำเสนอในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 ในขอบข่ายของแผนงานนี้คือ โครงการอีสานเขียว โครงการ คชค. โครงการป้องกันยาเสพติด เป็นต้น

7. แผนงานกิจการนิสิตนักศึกษา แผนงานนี้ในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 มีเป้าหมายต้องการให้นักศึกษาได้พัฒนาตนเอง พัฒนาสุขภาพ ส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม ปรับปรุงระบบการแนะแนวและอาชีพ และการจัดหางานแก่นักศึกษา ตลอดจนการติดตามภาวะการมีงานทำ แผนงานนี้มีเพียง 1 งานคือ

7.1 งานกิจการนิสิตนักศึกษา

ส่วนขอบข่ายแผนงานในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 ของกรมการฝึกหัดครู นั้น ได้ยึดแผนงานทั้ง 7 แผนงาน เช่นเดียวกับแผนงานในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 แต่จะมีการจัดลำดับความสำคัญใหม่เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายของแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 มีดังนี้

1. แผนงานจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
2. แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา
3. แผนงานวิจัยระดับอุดมศึกษา
4. แผนงานบริการวิชาการแก่สังคม
5. แผนงานทำนุบำรุง ส่งเสริม เผยแพร่ ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม
6. แผนงานกิจการนิสิตนักศึกษา
7. แผนงานบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ส่วนงานและโครงการต่าง ๆ ภายใต้อันตรายนี้ให้ใช้ตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 เป็นหลักเช่นกัน ส่วนโครงการที่ใช้โครงการของแผนงานในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 เป็นแนวทางการพิจารณาว่าโครงการที่ได้ดำเนินการในแผนพัฒนาการ

ศึกษาระยะที่ 6 ถือว่าเป็นโครงการปกติ ส่วนโครงการที่ยังไม่ได้รับงบประมาณหากจะดำเนินการต่อไปให้เสนอเป็นโครงการใหม่

กล่าวโดยสรุป แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) ของกรมการฝึกหัดครู ประกอบด้วย แผนงานและขอบข่ายแผนงาน 7 แผนงาน ดังนี้คือ

1. แผนงานจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นแผนงานที่ประกอบด้วยงานโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานและพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนตามโปรแกรมของภาควิชาและคณะวิชา และหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะวิชาต่าง ๆ ตลอดจนการเปิดโปรแกรมใหม่ ซึ่งเป็นการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้รับวุฒิในระดับใดระดับหนึ่ง และการกำหนดจำนวนนักศึกษา บุคลากร ผู้สอน รวมทั้งการเข้าสมทบหรือรับเข้าสมทบกับสถาบันอื่น แผนงานนี้ประกอบด้วย 7 งาน คือ

- 1.1 งานอบรมบุคลากรประจำการ
- 1.2 งานจัดการศึกษาสาขาวิชาครุศาสตร์
- 1.3 งานจัดการศึกษาสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 1.4 งานจัดการศึกษาสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
- 1.5 งานจัดการศึกษาสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- 1.6 งานจัดการศึกษาสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และเทคโนโลยี
- 1.7 งานจัดการศึกษาสาขาวิชาอุตสาหกรรมศิลป์

2. แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นแผนงานที่ประกอบด้วยงาน โครงการ และกิจกรรมที่ดำเนินงานและพัฒนาด้านที่จะส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น งาน โครงการ และกิจกรรมพิเศษที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักสูตรหรือกิจกรรมที่มีผลต่อสังคมโดยตรง งาน โครงการ และกิจกรรมด้านการพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งเอกสาร ตำรา แผนงานนี้ประกอบด้วย 4 งานคือ

- 2.1 งานพัฒนาหลักสูตร
- 2.2 งานพัฒนาบุคลากร
- 2.3 งานพัฒนาการเรียนการสอน
- 2.4 งานพัฒนาห้องสมุดและเทคโนโลยีทางการศึกษา

3. แผนงานวิจัยระดับอุดมศึกษา เป็นแผนงานที่ประกอบด้วย งานโครงการ และกิจกรรมที่จะดำเนินการและพัฒนาเกี่ยวกับการวิจัย เพื่อความเป็นเลิศทาง

วิชาการ การเผยแพร่ผลงานวิจัยเพื่อพัฒนาสถาบันและการวิจัยเพื่อจุดมุ่งหมายพิเศษเฉพาะกรณีแผนงานนี้ประกอบด้วย 3 งาน คือ

- 3.1 งานวิจัยพื้นฐาน
- 3.2 งานวิจัยประยุกต์
- 3.3 งานวางแผนพัฒนาและประเมินผลการวิจัย



4. แผนงานบริการวิชาการแก่สังคม เป็นแผนงานที่ประกอบด้วย งาน โครงการ และกิจกรรมที่จะดำเนินงานและพัฒนาเกี่ยวกับการให้ความรู้แก่ประชาชนโดยทั่วไป หลากหลายรูปแบบเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยมีได้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้บริการในระดับระดับหนึ่ง แผนงานนี้มี 1 งาน คือ งานบริการวิชาการแก่ชุมชน

5. แผนงานทำนุบำรุงส่งเสริม เผยแพร่ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม เป็นแผนงานที่ประกอบด้วยงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะดำเนินงานและพัฒนาเกี่ยวกับการอนุรักษ์ ทำนุบำรุงค้นคว้า เผยแพร่ความรู้ทางด้านศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม แผนงานนี้มี เพียง 1 งาน คือ งานทำนุบำรุงส่งเสริม เผยแพร่ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม

6. แผนงานกิจการนิสิตนักศึกษา เป็นแผนงานที่ประกอบด้วย งาน โครงการ และกิจกรรมที่จะดำเนินงานและพัฒนาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้เชิงวิชาการและประสบการณ์ในการดำรงชีวิตตามระบอบประชาธิปไตย การพัฒนาสังคมและบำเพ็ญประโยชน์ การกีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม กิจกรรมสโมสรนักศึกษา กิจกรรมเผยแพร่วิชาการ แนะนำ และนันทนาการ แผนงานนี้มี 1 งานคือ งานกิจการนิสิตนักศึกษา

7. แผนงานบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นแผนงานที่ประกอบด้วย งาน โครงการ และกิจกรรมที่เกี่ยวกับการดำเนินการและพัฒนาด้านระบบการบริหาร การบริหารงานบุคคล การบริหารวัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ การวางแผน การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ แผนงานนี้ประกอบด้วย 3 งาน คือ

- 7.1 งานบริหารทั่วไป
- 7.2 งานนโยบายและแผน
- 7.3 งานบริหารวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย

กล่าวโดยสรุปในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 ของกรมการฝึกหัดครู นั้น ถึงแม้ว่าจะมุ่งทำให้สถาบันในสังกัดเป็นสถาบันเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยผลิตกำลังคนทั้งระดับ

ต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีในทุกสาขาวิชา โดยตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ซึ่ง จะเห็นว่านโยบายในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 ที่ได้ขยายความต้องการกว้างขึ้นกว่าใน แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 โดยเฉพาะนโยบายด้านการศึกษา แต่อย่างไรก็ตามขอบข่าย ของแผนงานและงานยังคงประกอบด้วย แผนงานเหมือนกับแผนงานในแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 6 เพียงแต่จัดลำดับของแผนงานใหม่เพื่อเน้นความสำคัญทางด้านผลิตบัณฑิตและ ปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นนั่นเอง

3. องค์กรที่รับผิดชอบในการวางแผนและรายละเอียดการดำเนินงานจัดทำแผน พัฒนาการศึกษาในแต่ละระดับของกรมการฝึกหัดครู

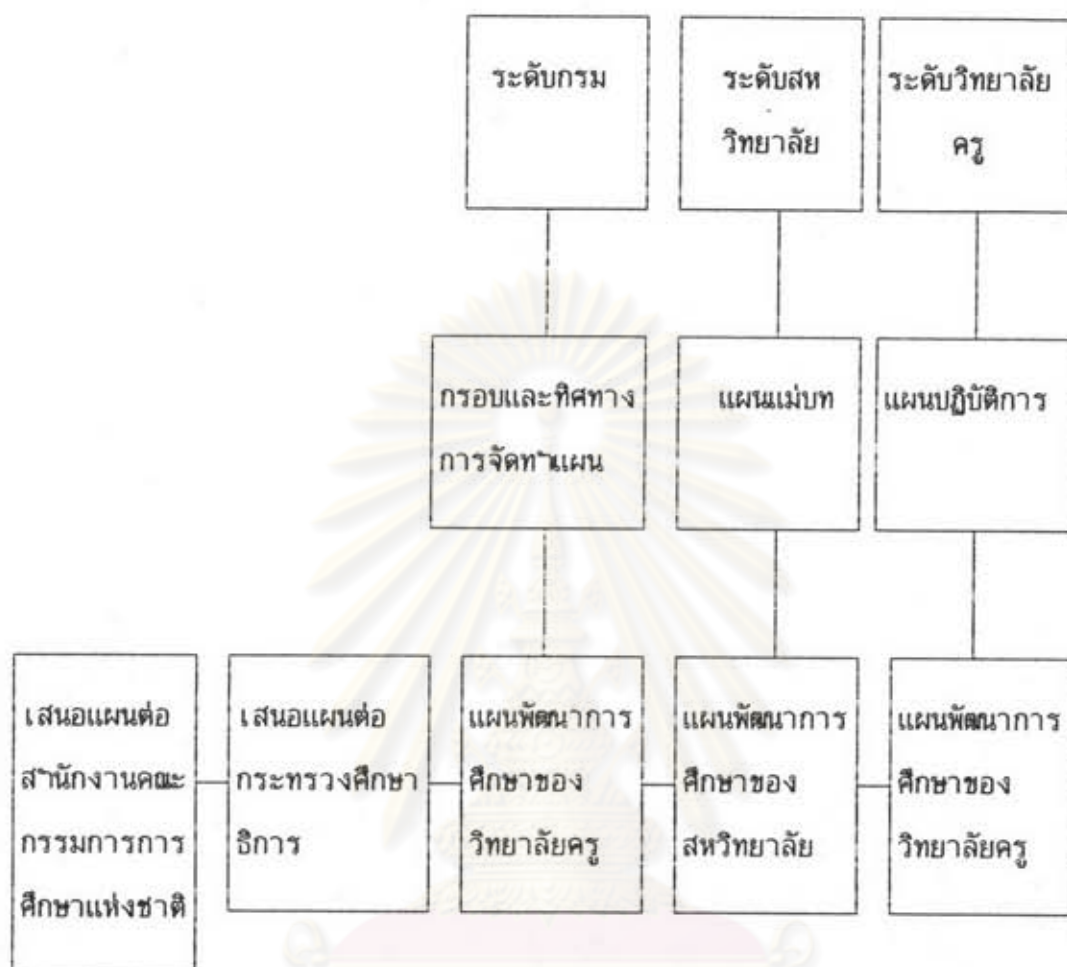
3.1 องค์กรที่รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของ กรมการฝึกหัดครู แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับกรม
2. ระดับมหาวิทยาลัย และ
3. ระดับวิทยาลัยครู

ในการดำเนินการแต่ละระดับรับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ต่างกัน ดังแผนภูมิที่ปรากฏ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 12 โครงสร้างการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 ของกรมการฝึกหัดครู



(ที่มา : คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 ของกรมการฝึกหัดครู น.14)

จากแผนภูมิที่ 13 จะเห็นว่ากรมการฝึกหัดครูทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดกรอบของแผนพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ ชื่อแผนงาน งาน และงบประมาณที่จะใช้เป็นแนวปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบาย ซึ่งถือว่าการดำเนินงานขั้นที่ 1 ของการจัดทำแผน

ขั้นที่ 2 สหวิทยาลัยจัดทำแผนแม่บท (Master Plan) ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน งาน และงบประมาณ

จากนั้นวิทยาลัยครูจะรับแผนแม่บทจากสหวิทยาลัยมาใช้เป็นแนวทางในการทำแผนปฏิบัติการเพื่อกำหนดกรอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน งาน โครงการ และงบประมาณ ซึ่งถือว่าการดำเนินการขั้นที่ 3

ชั้นที่ 4 วิทยาลัยครูจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของวิทยาลัยครู ในรายละเอียดตามกรอบในชั้นที่ 3 และจัดทำเป็นรูปเล่ม

ชั้นที่ 5 สหวิทยาลัยบูรณาการแผนของวิทยาลัยครู (โดยในชั้นต้นนำที่สหวิทยาลัยแต่ละสหวิทยาลัยบูรณาการแผนของวิทยาลัยครูในสหวิทยาลัยเดียวกันก่อน) เป็นแผนพัฒนาการศึกษาของสหวิทยาลัย โดยมีรายละเอียดเช่นเดียวกับของวิทยาลัย

ชั้นที่ 6 กรมการฝึกหัดครูนำแผนของวิทยาลัยครูทั้ง 36 แห่ง และสหวิทยาลัย 8 แห่ง มาบูรณาการเป็นแผนพัฒนาการศึกษาของกรมการฝึกหัดครู เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อสภาการฝึกหัดครู นำเสนอต่อกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติต่อไป

3.2 รายละเอียดการดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครู

ในการจัดทำแผนแต่ละระดับมีการดำเนินงานตามขั้นตอนที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. แผนระดับกรม กองแผนงาน กรมการฝึกหัดครูเป็นหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1.1 ค่าเงินการวิจัย เรื่อง "ความต้องการกำลังคนของท้องถิ่น ในพื้นที่ความรับผิดชอบของวิทยาลัยครูทั่วประเทศ" ปี พ.ศ.2533-2535 (การดำเนินงานในข้อ 1.1 นี้ กรมฯได้เริ่มทำในช่วงก่อนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 ส่วนในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 นั้น การดำเนินการจัดทำแผนระดับกรมเริ่มที่หัวข้อ 1.2)

1.2 จัดทำทิศทาง กรอบ และแผนพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย

1.2.1 รวบรวมสถิติ ข้อมูลจากผลการสัมมนา ผลวิจัย ผลการปฏิบัติงานของวิทยาลัยครู แนวโน้มสังคมในอนาคต และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ

1.2.2 คณะทำงานที่กรมแต่งตั้ง ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำร่าง วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมาย

1.2.3 คณะกรรมการเฉพาะกิจที่กรมแต่งตั้งพิจารณา ร่างของคณะทำงานเพื่อให้ความเห็นชอบ

1.2.4 กองแผนงานส่งคู่มือ กรอบ วัตถุประสงค์
เป้าหมาย มาตรการ แผนงาน งาน และงบประมาณ ไปยังสภวิทยาลัยและวิทยาลัยครู

1.3 บูรณาการแผนพัฒนาการศึกษาของวิทยาลัยครู 36 แห่ง
และแผนพัฒนาการศึกษาของสภวิทยาลัย 8 แห่ง เป็นแผนพัฒนาการศึกษาของกรมการฝึกหัด
ครู

1.4 นำเสนอแผนพัฒนาการศึกษา เสนอต่อสภาการฝึกหัดครู
เพื่อให้ความเห็นชอบ

1.5 จัดทำรูปแบบแผนพัฒนาการศึกษา เสนอไปยังสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
การเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติต่อไป

2. แผนระดับสภวิทยาลัย ให้สำนักงานคณะกรรมการสภวิทยาลัย
เป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงานการดำเนินการตามแผนแม่บทตามขั้นตอนต่อไป

1. ตัวแทนสภวิทยาลัยประชุมร่วมกับเจ้าหน้าที่กองแผนงาน
เพื่อรับทราบและทำความเข้าใจรายละเอียดของกรอบแผนพัฒนาการศึกษาของกรมการฝึกหัด
ครูให้ตรงกัน

2. สภวิทยาลัยตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน จัดทำแผนพัฒนา
การศึกษาของสภวิทยาลัย

3. คณะกรรมการ/คณะทำงาน ศึกษาอบรม นโยบาย เป้าหมาย
ของแผนพัฒนาการศึกษา และคู่มือการจัดทำแผนของกรมการฝึกหัดครู

4. คณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนแม่บทของสภวิทยาลัย
ประชุมร่วมกับวิทยาลัยครูในสภวิทยาลัยเดียวกัน เพื่อกำหนดกรอบแผนแม่บทโดยเฉพาะ
อย่างยั่งยืนเรื่องจำนวนนักศึกษาและสาขาวิชาที่เปิดสอนทั้งใหม่และต่อเนื่อง สำหรับในเรื่อง
โปรแกรมวิชาที่ยึดผลการวิจัยความต้องการกำลังคนเป็นหลัก โดยเฉพาะในแผนระยะที่ 7

5. ส่งแผนแม่บทไปให้วิทยาลัยเพื่อจัดทำแผนพัฒนาของ
วิทยาลัย โดยที่สภวิทยาลัยจะเป็นผู้ประสานงานและให้คำแนะนำด้วย

6. เมื่อวิทยาลัยครูทำแผนพัฒนาวิทยาลัยแล้ว ส่งมายัง
สภวิทยาลัยให้คณะกรรมการ/คณะทำงาน บูรณาการแผนของทุกวิทยาลัย ในสภวิทยาลัยนั้น

เข้าด้วยกันเป็นแผนระดับมหาวิทยาลัย (จัดพิมพ์และส่งมอบให้กรรมการฝึกหัดครูเพื่อบูรณาการต่อไป)

3. แผนระดับวิทยาลัย การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระดับวิทยาลัยครู ให้วิทยาลัยครูดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ให้วิทยาลัยครูตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขึ้น

2. คณะกรรมการ/คณะทำงานแผนแม่บทของสหวิทยาลัยและกรอบแผนของกรรมการฝึกหัดครู รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ วิเคราะห์ข้อมูล ทรัพยากร ปัญหาของวิทยาลัย และปัจจุบัน

3. คณะกรรมการ/คณะทำงานศึกษาผลการวิจัยความต้องการกำลังคนของท้องถิ่นในพื้นที่รับผิดชอบของวิทยาลัยครู ปี 2533-2539 (มีเฉพาะในแผนระยะที่ 7 สำหรับการวางแผนระยะที่ 6 ซ้ำไปข้อ 4)

4. คณะกรรมการ/คณะทำงานจัดร่างกรอบแผนพัฒนาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของสหวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนงานจัดการศึกษาในด้านโปรแกรมวิชาที่จะ เปิดสอนและจำนวนนักศึกษา

5. คณะกรรมการจัดทำรายละเอียดแต่ละแผนงาน โดยให้เริ่มกำหนดรายละเอียดตามลำดับแผนงานดังนี้

5.1 สำหรับการวางแผนระยะที่ 7 แผนงานจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยยึดโปรแกรมวิชาที่ได้เสนอไว้ในผลการวิจัยตามข้อ 3 เป็นโปรแกรมสำคัญในการเปิดสอนและตามด้วยโปรแกรมวิชาที่เคยเปิดสอนและอัตราการมีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษาสูง

ส่วนในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 แผนงานจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้ยึดการเปิดสอนโปรแกรมวิชาตามความต้องการของท้องถิ่นและสังคม ตลอดจนยึดอัตราส่วนโดยรวมของนักศึกษาสายวิชาการอื่น : สายครู = 50 : 50

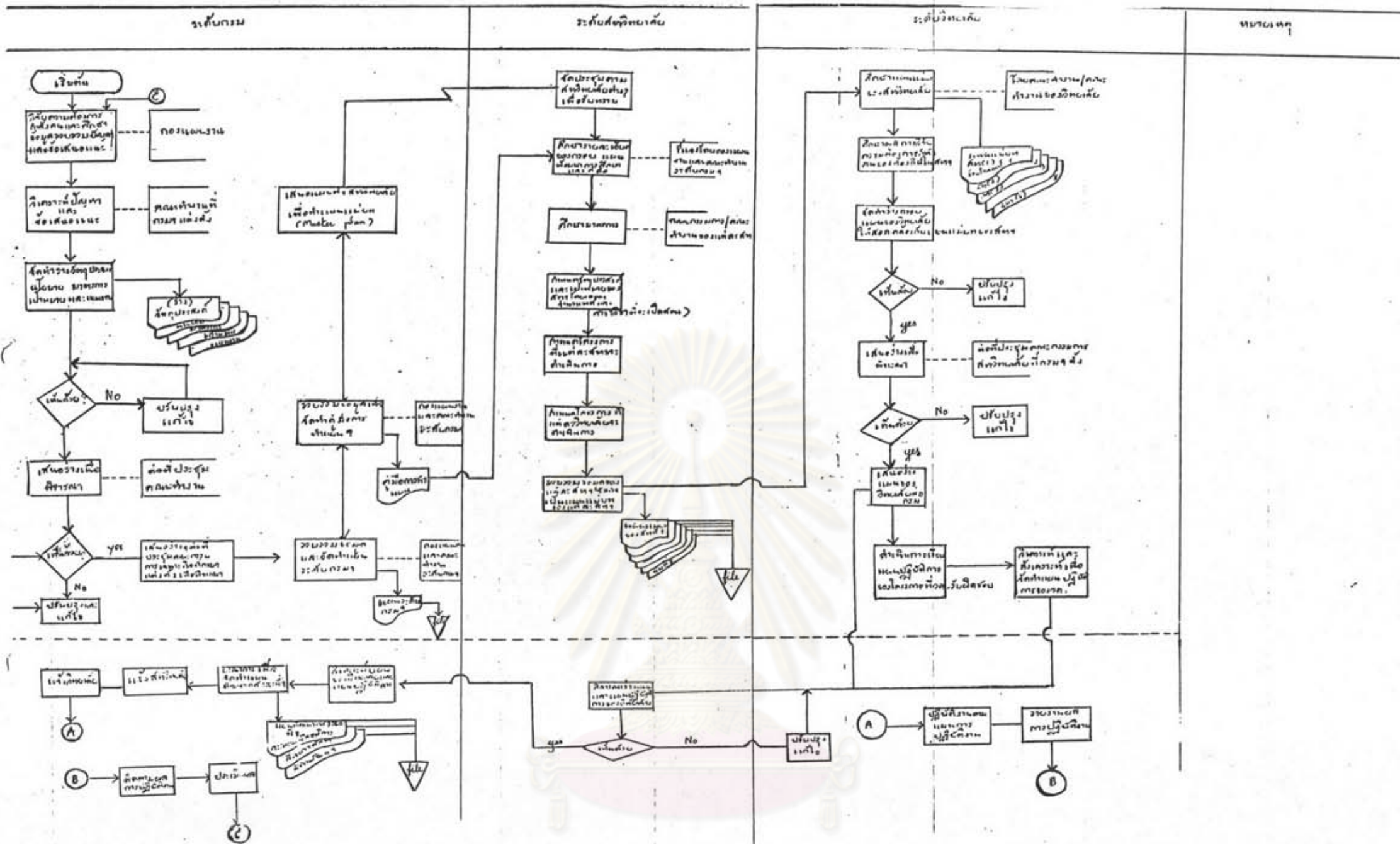
5.2 แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ให้สอดคล้องกับข้อ 5.1

5.3 แผนงานวิจัยระดับอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับข้อ

5.1 และความต้องการของสังคม

- 5.4 แผนงานบริการวิชาการแก่สังคมให้สอดคล้องกับข้อ
5.1 และความต้องการของสังคม
- 5.5 แผนงานทำนุบำรุง ส่งเสริมเผยแพร่วิทยาศาสตร์ ศิลป
และวัฒนธรรม
- 5.6 แผนงานกิจการนิสิตนักศึกษา
- 5.7 แผนงานบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา ให้สนับสนุน
ทุกแผนงานข้างต้น
6. คณะกรรมการ/คณะทำงาน เสนอร่างในที่ประชุมคณะกรรมการ
สหวิทยาลัยพิจารณาปรับให้สอดคล้องกันกับนโยบาย เป้าหมาย ทั้งของกรมการฝึกหัด
ครูและสหวิทยาลัย
7. วิทยาลัยครูจัดพิมพ์แผนพัฒนาการศึกษาฯ ส่งให้กรมการฝึกหัด
ครู เพื่อนำไปบูรณาการเป็นแผนพัฒนาของกรมการฝึกหัดครูต่อไป
- ดังนั้นเพื่อให้เห็นภาพของการทำแผนแต่ละระดับของกรมการฝึกหัด
ครู ขอเสนอแผนภูมิแสดงขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ดัง
ปรากฏแผนภูมิที่ 13

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่มา : คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา, กรมการฝึกหัดครู 2537 หน้า 6

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกษา เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อตรวจสอบหรือศึกษาสภาพทั่วไป ผู้วิจัยมุ่งศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการวางแผนในหน่วยงานและในสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยจะสรุปสาระสำคัญของงานวิจัย ดังนี้

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนระดับหน่วยงานทางการศึกษา

พิศิษฐ์ ศิริลย์ (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ตัวแบบสำหรับระบบการวางแผนในสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาในทุกขั้นตอนการวางแผนของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กล่าวคือมีปัญหาในขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นการวางแผน ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นการติดตามควบคุมและประเมินผล และต้องการให้มีการฝึกอบรมความรู้ด้านการวางแผนการศึกษา นอกจากนั้นยังมีปัญหาเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในการวางแผนมีไม่เพียงพอ สำหรับตัวแบบที่ผู้วิจัยเสนอไว้ประกอบด้วย องค์การที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน กระบวนการวางแผน ระบบข้อมูลและโครงสร้างรูปแบบของแผนพัฒนาการประถมศึกษาจังหวัด และในปีเดียวกันนี้เอง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับจังหวัดพบว่า การวางแผนยังขาดเอกภาพ ขาดรูปแบบ ขาดทิศทางและแนวทางร่วมกันในการวางแผนพัฒนาการศึกษา เนื่องจากหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ ในระดับจังหวัดยึดถือนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่กรมเจ้าสังกัดกำหนด อีกทั้งโครงสร้างการบริหารและการวางแผนพัฒนาการศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน จึงเป็นผลให้การจัดการศึกษาไม่ประสานสัมพันธ์ และต่อเนื่องระหว่างระดับและประเภทการศึกษาเท่าที่ควร ตลอดจนขาดรูปแบบระบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาในระดับจังหวัดที่ชัดเจน ดังนั้นจึงควรฝึกอบรมบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนพัฒนาการศึกษาในระดับจังหวัด อำเภอ และสถานศึกษา

ต่อมาในปี 2530 อารีฝัน เทพลักษณ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 2 และวีระศิลป์ ประเสริฐทรง ได้ทำการวิจัยเรื่อง สถานภาพการวางแผน การประถมศึกษาในระดับจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิจัยทั้ง 2 เรื่องดังกล่าวให้ผลในทำนองเดียวกันว่า สภาพการวางแผนพัฒนาการศึกษาการประถมศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้มีการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษา โดยมีฝ่ายแผนพัฒนาทำหน้าที่ดูแลประสานงาน

และดำเนินการจัดทำร่วมกับเจ้าหน้าที่ในระดับจังหวัด กล่าวคือ ได้มีการจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการประถมศึกษาในระยะ 5 ปี นโยบายและแผนพัฒนาการประถมศึกษาประจำปี แผนปฏิบัติการประจำปี และได้มีการประเมินผลแผนพัฒนา ในการดำเนินงานนั้นโดยส่วนใหญ่วุฒิสภากรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมีส่วนร่วมรับรู้ และ/หรือได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ รายงานให้หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบนั้นโดยส่วนใหญ่วุฒิสภากรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมีส่วนร่วมรับรู้ และ/หรือได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ การรายงานให้หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบนั้นโดยส่วนใหญ่วุฒิสภากรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมีส่วนร่วมรับรู้ และ/หรือได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ และการประเมินผลแผนงานโครงการนั้น มีการดำเนินการบ้างแต่ในส่วนของการบริหารแผนงาน โครงการนั้นยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนนัก ส่วนปัญหาที่พบเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาในแต่ละ เรื่องขาดการวางแผนในการดำเนินงานอยู่เฉพาะเกี่ยวกับระยะเวลา ขาดการจัดระบบข้อมูลและข้อมูลต่าง ๆ ไม่เอื้อต่อการนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรขาดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผน นอกจากนั้น อาศัยปัญหามากกว่า มีปัญหาเกี่ยวกับระบบงานงบประมาณ คืองบประมาณที่ได้รับ การจัดสรรล่าช้า และไม่เป็นตามแผนของจังหวัด งบประมาณราคากลางบางรายการยังไม่สอดคล้องกับท้องถิ่น ขาดการจัดระบบ การกำหนดหน่วยงานและบุคลากรเพื่อการติดตาม ควบคุมกำกับ และการประเมินผล ตลอดจนผู้บริหารยังไม่ได้ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารแผนงาน โครงการอย่างชัดเจน การปฏิบัติงานยังไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และการประเมินผลแผนงาน โครงการที่ผ่านมา ยังไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อการทบทวนปรับปรุงหรือเพื่อการวางแผนใหม่อย่างจริงจัง

ในปีเดียวกัน เจริญ รัสว้อย ได้วิจัยและศึกษาเฉพาะกรณีเรื่องการศึกษา ระบบการวางแผนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในด้านความรู้ความสามารถในการวางแผนของบุคลากร นอกจากนั้นสำนักงานไม่ได้รับความร่วมมือในด้านการวางแผนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้การวางแผนขาดระบบ และไม่มีกระบวนการ ขาดการได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นพื้นฐานในการวางแผน กรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนในจังหวัดมีการกิจประจำมาก ไม่สามารถมาร่วมกันทำงานได้บ่อยนัก จึงวางแผนเพียงเพื่อเสนอต่อกระทรวงศึกษาธิการตามที่สั่งมาเท่านั้น ดังนั้นผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบของระบบการวางแผน กล่าวคือ ควรจัดให้มีการศึกษาและประมวลข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการวางแผนทุกด้าน จัดให้คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน 2 คณะ คือ คณะทำงานวางแผนการศึกษาและคณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด ให้มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนการศึกษาของจังหวัด

สำหรับ สักคิ้วรี ยาศลี ได้ทำการวิจัยในปี 2529 นี้ เรื่องการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการวางแผนการศึกษาระดับอำเภอในเขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาระดับอำเภอดังนี้คือ การกำหนดรูปแบบการวางแผนการศึกษาไม่ชัดเจน ขาดการประสานงานของหน่วยงานที่จัดทำแผน บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนขาดความรู้ ความเข้าใจในการวางแผน ข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนยังไม่ละเอียดเพียงพอและขาดความเชื่อถือได้ นอกจากนี้ในระดับอำเภอยังไม่มีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการวางแผนโดยตรง การกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยประสานงานการวางแผนไม่ชัดเจน การดำเนินการวางแผนของบุคลากรยังไม่ถูกต้องและระบบแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง การติดตามควบคุมและประเมินผลไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วถึง และงบประมาณในการจัดทำแผนไม่เพียงพอ

สักคิ้วรี ยาศลี ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพความต้องการเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาระดับอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า ต้องการให้ฝึกอบรมเรื่องการวางแผนให้แก่บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ควรกำหนดรูปแบบระบบการวางแผนให้ชัดเจน ทั้งการจัดองค์กร กระบวนการวางแผน ระบบการติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผล ระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและระบบประสานงานการวางแผน

ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบของระบบการวางแผนการศึกษาระดับอำเภอว่า ประกอบด้วย การจัดหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกษาระดับอำเภอ กระบวนการวางแผน ระบบข้อมูลกลาง ระบบประสานงานการวางแผน ระบบติดตามควบคุม ประเมินผลและโครงสร้างของแผนพัฒนาการศึกษาอำเภอ

โกมินทร์ สังคะนอง (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้ คือ ขั้นตอนการวางแผน ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการการวางแผนและมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเพื่อใช้ในการวางแผน ไม่ได้มีการประเมินความจำเป็นแต่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ วิธีการดำเนินการ วิธีการประเมินผลและจัดทำแผนและโครงการไว้ในแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ได้เตรียมการก่อนนำแผนไปปฏิบัติบ้างแต่ไม่สมบูรณ์ มีการมอบหมายให้หน่วยงานในสำนักงานการศึกษารับผิดชอบโครงการในแผน มีการทำปฏิทินการปฏิบัติงาน การควบคุมการปฏิบัติตามแผนและการนิเทศเพื่อแก้ไขปรับปรุง

การปฏิบัติงาน ได้ดำเนินการบ้างแต่ขาดระบบที่ดี และในชั้นการประเมินผล หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการตามแผนเป็นผู้ประเมินโดยใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจเป็นส่วนใหญ่ ผู้ที่ทำการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ นอกจากนั้นจากการศึกษาพบว่า ผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 2 ส่วนใหญ่ได้ผลต่ำกว่าเป้าหมายทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ปัญหาและอุปสรรคที่พบเกี่ยวกับการวางแผนคือ กรรมการขาดความรู้ความสามารถด้านการวางแผน มีเวลาจำกัด ขาดประชุมบ่อย มีจำนวนน้อย ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนบางส่วนไม่ตรงตามความต้องการ บางเรื่องคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ขาดการเก็บรวบรวมอย่างเป็นระเบียบ วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ ขาดความสอดคล้องสัมพันธ์กันและกำหนดไว้ไม่เหมาะสม วิธีดำเนินการติดตามและการประเมิน กำหนดไว้ไม่ชัดเจน งานในแผนไม่ครอบคลุมงานจริง ผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายแทรกซ้อนมากมายในแผนจึงทำไม่ได้เต็มที่

เล เบอร์ดัน (Le Breton, 1965) ได้แยกกระบวนการของการวางแผน ออกเป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ

ก. กระบวนการของการวางแผน (planning process) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 14 ขั้นตอนคือ

1. พิจารณาถึงความจำเป็นที่จะต้องมี การวางแผนอย่างแท้จริง
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนที่จะทำให้ชัดเจน
3. กำหนดเค้าโครงของแผนอย่างกว้าง ๆ ไว้
4. ขออนุมัติโครงร่างของแผนจากผู้มีอำนาจ
5. จัดกลุ่มผู้วางแผนและจัดมอบหมายความรับผิดชอบ
6. กำหนดเค้าโครงที่แน่นอนของแผน
7. ติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. หาข้อมูลที่จำเป็น
9. ประเมินข้อมูลที่ได้มา
10. สรุปและจัดเตรียมแผนชั่วคราว
11. ทดสอบแผนชั่วคราว เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม
12. จัดเตรียมแผนขั้นสุดท้าย
13. ทดสอบและแก้ไขในส่วนที่จำเป็น

14. ขออนุมัติแผน

ข. กระบวนการของการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) ประกอบด้วยขั้นตอน 14 ขั้นตอน คือ

1. รับแผนที่ได้รับอนุมัติเรียบร้อยแล้ว
2. ทำความเข้าใจส่วนประกอบทางด้านเทคนิคของแผน
3. ทำความเข้าใจกับส่วนย่อยต่าง ๆ ของแผน
4. กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำแผนไปปฏิบัติ
5. จัดกลุ่มผู้นำแผนไปปฏิบัติและมอบหมายความรับผิดชอบ
6. จัดเตรียมแผนการดำเนินงาน
7. ดำเนินการตามแผนที่วางไว้
8. แจ้งให้สมาชิกในหน่วยงานทราบถึงแผน
9. ติดตามความก้าวหน้าต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา
10. ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบในการควบคุมงาน
11. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผน
12. ตรวจสอบและประเมินแผน
13. ปรับปรุงแผนให้เหมาะสมอยู่เสมอ
14. รายงานความก้าวหน้าแก่ผู้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป ได้มีการวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานที่ควบคุมกำกับดูแลสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นระดับอำเภอ จังหวัด เขตการศึกษาและแม้แต่การจัดการศึกษาในเขตชุมชนใหญ่ คือ กรุงเทพมหานคร ปัญหาที่สรุปได้เกี่ยวกับการวางแผนที่พบก็คือ การกำหนดรูปแบบการวางแผนการศึกษาไม่ชัดเจน ขาดการประสานงานของหน่วยงานที่จัดทำแผน คุณภาพของบุคลากรในการวางแผน ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดด้านความรู้ ความสามารถ ด้านปริมาณและปัญหาที่เกิดจากการขาดกระบวนการวางแผนที่เป็นระบบ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในสถานศึกษาจะขอรายงานผลของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาให้เห็นแนวทาง ขอบข่าย วิธีการ ตลอดจนรายละเอียดเนื้อหาเพื่อนำมาใช้เป็นแนวคิดให้เกิดประโยชน์แก่การวิจัย ดังนี้คือ

ประพิศ นามกร (2527) ได้วิจัยเรื่องระบบการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ พบว่า ในกระบวนการวางแผนทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำแผน การนำแผนไปใช้และการประเมินผล พบว่าการประเมินผลยังจัดทำน้อยมาก ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการวางแผนคือ ขาดทิศทางนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน ขาดสถิติและข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ขาดหน่วยงานที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมในการวางแผน และมีข้อเสนอแนะว่าควรมีการจัดระบบข้อมูล ระบบการประเมินผล อีกทั้งควรมีการศึกษาทบทวนและหน้าที่ของหน่วยงานการวางแผนในวิทยาลัยครู และจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัยครู สำหรับรูปแบบการวางแผนนั้น ผู้วิจัยได้เสนอให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้น 4 คณะคือ คณะกรรมการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัย คณะกรรมการประสานงานการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัย คณะกรรมการวางแผนระดับคณะวิชาและคณะกรรมการวางแผนระดับสำนักงานอธิการ

วีระกุล ชายผา (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีระบบการวางแผนที่ได้รับการกำหนดมาจากหน่วยงานระดับสูงขึ้นไปเป็นส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะ เป็นโครงสร้างของระบบตัวบ่อนหรือแม้แต่กระบวนการวางแผน จะเห็นได้ชัดจากแบบมาตรฐานต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดทำแผน ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดขึ้นเอง หน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนของมหาวิทยาลัย ได้แก่ สำนักงบประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัย คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น การวางแผนเริ่มจะมีระบบที่ชัดเจนขึ้น เมื่อคณะกรรมการการวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้จำแนกภารกิจออกมาเป็นส่วน ๆ ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของระบบการวางแผนทั้งใน เรื่องของเวลา ระดับองค์กร และขอบข่ายงาน ระบบการวางแผนได้พัฒนาตามแนวของงบประมาณแบบแผนงาน (PPBS) ซึ่งมีศักยภาพในการควบคุมคุณภาพรวมของการดำเนินงานของหน่วยงานได้ดี และการปฏิบัติเป็นแบบรวม (Centralized) ทำให้กระบวนการวางแผนไม่ว่าแผนระยะ 5 ปี หรือแผนรายปี มีความชัดเจน ปฏิบัติตามได้ง่าย โดยเฉพาะแบบมาตรฐานในการจัดทำแผน ครอบคลุมทั้งชั้น

เตรียมการวางแผน และขั้นตอนติดตามประเมินผล ท้าทำงานไม่ซ้ำซ้อนและปัจจุบันมหาวิทยาลัยขอนแก่นกำลังจะพัฒนาแผนขึ้นให้ครอบคลุมภารกิจทั้งแผนเฉพาะเรื่องและแผนระยะยาว

ประยุทธ์ ชูสอน (2532) ได้ทำการวิจัยต่อจากวีระกุล เรื่องรูปแบบการวางแผนในระดับคณะของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการด้านการวางแผนในระดับคณะ ตลอดจนความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนแล้วนำไปประกอบการสังเคราะห์รูปแบบการวางแผนในระดับคณะของมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่เหมาะสม ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาในระดับคณะส่วนใหญ่มีประสบการณ์และเคยได้รับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนาเกี่ยวกับการวางแผน ผู้วางแผนและผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับคณะมีความคิดเห็นสอดคล้องกันถึงความสำคัญของกิจกรรมการวางแผน และในการทำการวางแผนส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ยกเว้น ขั้นตอนการกำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนมีมากในขั้นตอนการกำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินผล และขั้นตอนปรับแผนและจัดทำแผนใหม่

ผลการวิจัยพบว่า เพื่อให้การวางแผนเป็นไปตามหลักการและการนำไปสู่ประสิทธิภาพของการดำเนินงานในระดับคณะ ซึ่งได้เสนอรูปแบบซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้คือ การจัดองค์การการวางแผนในระดับคณะ ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผน ประเภทและโครงการของแผนในคณะ กระบวนการวางแผนและระบบการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผล

นิภา ไชยรินคำ (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาระบบงานวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ สังกัดกองงาน วิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า วิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือไม่มีหน่วยงานเฉพาะหรือองค์การเฉพาะเพื่อรับผิดชอบดูแลงานวางแผนแยกไว้อย่างเป็นทางการในแผนภูมิการบริหารองค์กร แต่งานวางแผนกระจายอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการการศึกษา และงานธุรการ

ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือมีดังนี้ ผู้ร่วมทำแผนไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผน ขาดบุคลากรในการจัดทำแผนและดำเนินงานตามแผน บุคลากรขาดความรู้และความเข้าใจในการเขียนโครงการ ปัญหาการขาดความรู้ เรื่องการงบประมาณ ปัญหาการวางแผนไม่สัมพันธ์กับงบประมาณ

สรุปการวางแผนในสถาบันการศึกษาที่สูงกว่าระดับมัธยมศึกษาขึ้นไป พบว่า ยิ่งสถาบันการศึกษาเป็นระดับอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ เช่น มหาวิทยาลัย จะมีการจัดหน่วยงาน องค์การ และบุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน ซึ่งแม้จะพบปัญหาและอุปสรรคบ้างว่าใน ขั้นตอนการกำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินผล ตลอดจนขั้นตอนการปรับแผนและจัดทำแผนใหม่ แต่โดยภาพรวมส่วนใหญ่ การวางแผนของมหาวิทยาลัยก็มีความพร้อมทั้งในด้านองค์การ บุคลากร ขอบข่ายของงาน และแม้แต่ตัวระบบเอง และเมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันการศึกษา ร่อง ๆ ลงมา คือ วิทยาลัยครูและวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งในอดีตวิทยาลัยครูก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ ที่รับผิดชอบต่อการวางแผนของวิทยาลัยโดยตรง ซึ่งจากการวิจัยของ ประพิศ นามกร พบว่า ยังมีปัญหา อุปสรรคอีกมากมายต่อการวางแผนในวิทยาลัย ซึ่ง ประพิศ นามกร ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ ซึ่งเป็นประโยชน์มากต่อการวิจัยในครั้งนี้ สำหรับการวางแผนในวิทยาลัย พยาบาลนั้น ซึ่งเป็นปัจจุบันที่สุดเพราะ นิภา ไชยรินคำ ได้ทำการวิจัยในปี 2535 พบว่า วิทยาลัยพยาบาลยังไม่ได้มีหน่วยงานเกี่ยวกับการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องอยู่ใน ความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการการศึกษา และฝ่ายธุรการ ส่วนปัญหาและ อุปสรรคก็คงเหมือนวิทยาลัยครูในอดีต อย่างไรก็ตามปัจจุบันสถานภาพและบทบาทของ วิทยาลัยครูได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ข้อมูลจากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องจะช่วยให้ผู้วิจัยได้รับ ประโยชน์และนำความรู้มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไม่มากนัก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

