



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะครอบคลุมในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ วิธีการศึกษาระบบงานวางแผน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนไว้มากมาย ที่เห็นว่าสำคัญและควรนำมากล่าวในที่นี้มีสามเรื่องคือ ความสำคัญของแผนและการวางแผน การวางแผนกับการบริหาร และขั้นตอนในการวางแผน ซึ่งจะกล่าวทีละเรื่องดังนี้

ความสำคัญของแผนและการวางแผน

การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ และถือได้ว่าเป็นงานขั้นแรกในกระบวนการบริหารและการจัดการของหน่วยงานโดยทั่วไป

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2527: 2 - 3) กล่าวว่า ถ้าจะเปรียบระบบการศึกษา กับคน การวางแผนก็เปรียบเสมือนสมองของคน ระบบการศึกษาหรือการจัดการศึกษาต้องมีการวางแผน คืออย่างน้อยต้องมีความคิดการเตรียมการว่าจะจัดการศึกษาเพื่ออะไร เพื่อใคร อย่างไร และยังกล่าวอีกว่า การวางแผนมีประโยชน์ดังนี้

1. การวางแผนเป็น เครื่องช่วยให้มีการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์
2. การวางแผนเป็นศูนย์กลางประสานงาน
3. การวางแผนทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปโดยประหยัคดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การวางแผน เป็น เครื่องมือในการควบคุมงานของนักบริหาร เพื่อติดตามตรวจสอบ การปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ต้องการ

Richard M. Steers (1977: 137) ได้กล่าวว่า การวางแผนมีความสำคัญ อย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลดังนี้

1. ความต้องการจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ มีมากขึ้น
2. องค์กรได้ขยายใหญ่ขึ้น ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และทรัพยากรต่าง ๆ ก็จะมีมากขึ้น
3. เทคโนโลยีมีความซับซ้อนและมีความจำเป็นยิ่งขึ้น ทำให้ต้องใช้ เวลา เงิน และ ทรัพยากรอื่น ๆ มากขึ้น จึงจำเป็นต้องระมัดระวังในเรื่องเหล่านี้
4. เมื่องานและคนมีมากขึ้น ความยืดหยุ่นต่าง ๆ ที่เคยใช้ในองค์กรต้องใช้ให้ ลดน้อยลง
5. สิ่งแวดล้อมมีความไม่แน่นอนมากขึ้น ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารขาดความ เชื่อมั่นมากขึ้น จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร และต้องระมัดระวังในการตัดสินใจมากขึ้น
6. สิ่งต่าง ๆ มีราคาสูงขึ้น การลงทุนในโครงการต่าง ๆ ต้องใช้มากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องพยายามใช้เวลาและทรัพยากรอย่างประหยัด

จรรยา มานิตกุล (2531: 108-109) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผน ว่า การวางแผนจะทำให้เกิดสิ่งต่อไปนี้คือ

1. เกิดการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ทรัพยากรอันจำกัด ด้วยการ วิเคราะห์ทางเลือกที่จะใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
2. เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการระบุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตลอดจนผล ที่คาดว่าจะได้รับ เป็นแนวทางให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้ปฏิบัติสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน
3. ช่วยลดความขัดแย้งในหน่วยงานหรือองค์กรจากการร่วมกันวางแผนในขั้นตอน ต่าง ๆ ทำให้ได้มีส่วนร่วมและการยอมรับตลอดจนช่วยลดหรือเลี่ยงการทำงานซ้ำซ้อนได้
4. เกิดการคาดคะเนถึงอุปสรรคและปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ผู้บริหาร สามารถเตรียมการและปรับใช้สถานการณ์ให้ เป็นไปในทางดีได้ยิ่งขึ้น
5. เกิดการควบคุมงานอย่างมีระบบ

6. เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือนกัน คล้ายคลึงกันหรือ เอื้อกันได้

โดยสรุปการวางแผน เป็น เครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงาน เป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายในหน่วยงาน มองเห็นช่องทางในการทำงาน รู้สภาพและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และพร้อมที่จะตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับ เหตุการณ์อันอาจเกิดขึ้นได้ด้วยความมั่นใจ ทำให้การดำเนินงาน เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว ประหยัด เกิดการทำงานอย่างประสานกันโดยให้ทุกฝ่ายเข้าใจ บทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน สะดวกในการติดตามควบคุมกำกับ และประเมินผล เมื่อการวางแผน ได้เตรียมการในทุกขั้นตอนเสร็จแล้วย่อม เป็นหลักประกันถึงความสำเร็จและประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

การวางแผนกับการบริหาร

ปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การวางแผน เป็น เครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการ บริหารงานให้ เป็นไปอย่างมีระบบระเบียบ และทรงประสิทธิภาพ ดังที่ สมพร แสงชัย (2520: 24) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่า เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารอย่าง แท้จริง แต่เนื่องจากว่าการวางแผนนั้นต้องใช้เวลาและคุณสมบัติพิเศษในการคาดคะเน เหตุการณ์ ในอนาคต จึงต้องมีการแยกการวางแผนออกจากการบริหาร คือผู้วางแผนกับผู้บริหารไม่ควร จะเป็นคน ๆ เดียวกัน แต่ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ทั้งยังต้องมีความ เข้าใจตรงกัน ในเรื่องเป้าหมาย และวิธีดำเนินการหรือแนวทางปฏิบัติทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการติดตาม ตรวจสอบ กำกับ และประเมินผล และที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ นักบริหารที่ดีควร เป็นนักวางแผนที่ดีด้วย ส่วนในด้านตัวผู้วางแผนนั้น ไพรัตน์ เศษะรินทร์ (2522: 2) มีความเห็นว่า นักบริหาร อาวุโส หรือนักบริหารรุ่นเก่า มักจะออกตัวว่าไม่เคยผ่านการศึกษาด้านการวางแผนมาก่อน การจัดทำแผนก็กระทำไปตามสามัญสำนึกเท่านั้นเอง ขั้นตอนการจัดทำก็เป็นแบบธรรมดา ๆ แต่ก็พบว่า มีประสิทธิภาพพอสมควร ทั้งนี้เพราะสามัญสำนึกดังกล่าวก็เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ เป็น เวลานาน ตรงข้ามกับนักบริหารรุ่นใหม่ ที่เข้าใจขั้นตอนและสามารถเขียนแผนงาน โครงการ ได้อย่างดี แต่พอถึงขั้นการปฏิบัติกลับได้ผลไม่ดีเท่าที่ควร แสดงว่า ประสบการณ์ก็เป็นคุณสมบัติ ที่สำคัญอีกข้อหนึ่งของนักวางแผนนั่นเอง

นอกจากนี้ อุตัย บุญประเสริฐ (2531: 35) ได้กล่าวถึงระบบการวางแผนและการบริหารว่า การวางแผนนั้นถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร เพราะจำเป็นต้องใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารทุก ๆ ส่วน ตลอดทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นงานประจำ งานพัฒนา ตลอดจนงานโครงการพิเศษต่าง ๆ นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะแนวทางสำหรับการวางแผนว่า ควรจะประกอบด้วย

1. การเตรียมการสำหรับการวางแผน
2. การพัฒนาแผน หรือการจัดทำแผน เพื่อเริ่มงาน
3. การจัดทำแผน เพื่อการปฏิบัติ
4. การกำหนดการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมิน
5. การปรับแผน หรือการจัดทำแผนใหม่

การเตรียมการสำหรับการวางแผน (Pre-plan)

การเตรียมการก่อนการวางแผนนี้ เป็นการจัด เตรียมโครงสร้างและระบบ เพื่อสนับสนุนให้งานวางแผนดำเนินการได้โดยสะดวกในการปฏิบัติอาจจะมี ความยุ่งยากเฉพาะในการวางระบบครั้งแรกเท่านั้น และภาวะสำคัญที่จะต้องปฏิบัติในการเตรียมการสำหรับการวางแผน ได้แก่

1. ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (Management Information System) คือข้อมูลหรือสารสนเทศที่จะตอบสนองต่อภารกิจ แผนงาน โครงการ ระบบงาน และระบบการวางแผน ที่จะใช้ เป็นข้อมูลสำคัญต่อการตัดสินใจทางการบริหาร
2. การศึกษาสถานภาพปัจจุบันและปัญหา (Status Study)
3. การประเมินปัญหาและความต้องการ (Needs Assessment and Situation Analysis)
4. การพยากรณ์หรือคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ (Forecasting)
5. การคาดคะเนด้านทรัพยากรและการเงิน (Resource Projection)
6. การกำหนดเกณฑ์ (Criteria) และข้อกำหนดที่สำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นหลักกลางของการวางแผน (Planning Parameters) หรืออาจเรียกว่าเกณฑ์มาตรฐานก็ได้



7. การกำหนดโครงสร้างและสายการประสานงานการวางแผน (organization for planning)

8. แบบฟอร์ม (planning forms) และโครงสร้างมาตรฐาน (planning formats) ที่จำเป็นต้องใช้หรือเป็นส่วนประกอบในการวางแผน

9. การกำหนดนโยบายการวางแผน (planning policy) และแผนงานการวางแผนของหน่วยงาน

การพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (plan formulation)

เป็นส่วนหนึ่งซึ่งเริ่มเข้าสู่การกำหนดเค้าโครงของสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาในระบอบงานนั้น ๆ ในอนาคต ผลผลิตสุดท้ายของส่วนนี้คือตัวแผน ซึ่งเรียกว่าแผนพัฒนาในหน่วยงานรัฐบาลมักปรากฏในรูปแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ซึ่งก่อนจะได้แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ต้องผ่านกระบวนการเฉพาะที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนา โดยปกติภาระที่จะต้องปฏิบัติในส่วนนี้คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและทิศทางการพัฒนา นอกจากนี้ยังต้องระดมมาตรการ กลวิธี ตลอดจนเป้าหมายการพัฒนา

2. แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นกรอบกำหนดภาระที่จะต้องปฏิบัติในช่วง 5 ปี ข้างหน้า ในนั้นจะแจกแจงรายละเอียดตามแผนงานและแผนรายปีทั้ง 5 ปี ในรูปของโครงการย่อยต่าง ๆ โดยเชื่อว่าถ้าทุกโครงการย่อยนั้นได้ปฏิบัติการจนสำเร็จแล้ว ก็จะทำให้บรรลุแผนพัฒนาหรือแผนหลักได้

การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ (operational planning)

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเอากรอบกำหนดการปฏิบัติการจากแผนพัฒนาหรือแผนหลักระยะ 5 ปี แยกย่อยลงสู่แผนพัฒนารายปี (Annual plan) ซึ่งการจัดทำแผนในระดับนี้จะต้องปฏิบัติการกิจสำคัญ 2 อย่างคือ

1. การวางแผนพัฒนาประจำปี (Annual Development Plan) ซึ่งแท้จริงก็คือกรอบกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติในรายปี ที่ได้เสนอมานำเพื่อการพิจารณาจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินการ โดยปกติแล้วแผนดังกล่าวจะถูกควบคุมหรือกำหนด

โดยแผนหลักอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องเพิ่มเติมในรายละเอียดลงไปเท่านั้น

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual operation plan) เป็นการจัดทำแผนระดับการลงมือปฏิบัติการ ภายหลังจากแผนพัฒนาประจำปีได้ผ่านการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณแล้ว ซึ่งแผนปฏิบัติการนี้จะต้องกำหนดสิ่งที่จะต้องลงมือปฏิบัติจริง และขั้นตอนต่อมาคือการนำแผนปฏิบัติการออกปฏิบัติโดยมีแผนการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมิน เป็นเครื่องกำกับในเชิงบริหาร บางทีแผนปฏิบัติการประจำปีนี้ก็ถูกเรียกว่า แผนการใช้เงิน หรือแผนการทำงานนั่นเอง

การวางแผนติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมิน (Monitoring/Control and Evaluation Planning)

ส่วนนี้ถือว่ามีความสำคัญไม่น้อย เพราะเป็นวิธีการควบคุม ตรวจสอบและประเมิน เพื่อให้แน่ใจว่า ขั้นตอนการดำเนินงานในระยะต่าง ๆ นั้น เกิดขึ้นจริงหรือไม่ พบปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง และบรรลุจุดประสงค์แค่ไหน เพียงไร และถ้าเกิดปัญหาหรืออุปสรรคก็จะสามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันทีทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ดังนั้น การระสำคัญในการวางแผนติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินในเชิงบริหารโดยทั่ว ๆ ไปได้แก่

1. แผนการควบคุม กำกับเฉพาะงาน (Control Plan)
2. แผนการรายงาน (Report Plan) ซึ่งเป็นแผนการรายงานด้านต่าง ๆ เช่น ผลการปฏิบัติ ความก้าวหน้าของงาน และรายละเอียดการใช้งบประมาณ เป็นต้น
3. การตรวจเยี่ยม (Inspection/Visitation)
4. การนิเทศติดตามผล (Supervision)
5. การตรวจสอบภายในตามระบบการเงิน (Internal Audit)
6. แผนการประเมิน (Evaluation Plan)

สำหรับด้านแผนการประเมินยังอาจแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรก เป็นการประเมินโครงการ นิยมกระทำกันเป็นสองตอนคือ ตอนแรก แบ่งการประเมินออกเป็นช่วง ๆ ตลอดระยะเวลาที่ดำเนินงานตามโครงการ ประโยชน์ของการประเมินในตอนี้ก็เพื่อเก็บข้อมูลมาแก้ไขปรับปรุงโครงการ (Formative Evaluation) ตอนที่สอง ทำการประเมินเพื่อสรุปผลของโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว (Summative Evaluation) และสิ่งที่ได้

จากการประเมินคือ ตัวรายงานสรุปที่มีข้อมูลแสดงถึงสิ่งต่อไปนี้คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของแผนและโครงการ/ ประสิทธิภาพของการบริหารแผนและโครงการ/ ปัญหาและอุปสรรคที่พบ/ และข้อเสนอแนะหรือแนวทางปฏิบัติในโอกาสต่อไป ส่วนที่สองเป็นการประเมินแผนพัฒนา นอกจากการประเมินโครงการเป็นรายโครงการแล้ว ยังมี ความจำเป็นต้องประเมินตามแผนหลักหรือแผนพัฒนาเพื่อให้เกิดภาพรวม ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปจะมีการประเมินดังนี้ 1) การประเมินรายปี (Annual Evaluation) 2) การประเมินครึ่งแผน (Midterm Plan Evaluation) และ 3) การประเมินแผนพัฒนาทั้งแผน (Development Plan Evaluation)

การปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ (Planning Revision or Replan)

การปรับแผนหรือการปฏิบัติการในการวางแผนใหม่ เป็นส่วนที่จะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผน การบริหารแผน และระบบแผนงานทั้งระบบ ในการปรับแผนหรือการวางแผนใหม่นั้น เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาองค์ประกอบทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นแผน การบริหารระบบแผนงาน และรวมถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการ ประเมินตลอดช่วงการดำเนินงานตามแผนนั้น ๆ การกิจสำคัญในส่วนของการปรับแผนก็คือ 1) การทบทวนโครงการ และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติ (Project Reviews and Corrective Actions) 2) การทบทวนและปรับแผนประจำปี (Annual Reviews) 3) การทบทวนระยะกลางแผนและปรับแผน (Midterm Reviews/Revision) และ 4) การวางแผนใหม่ (Replan)

เมื่อพิจารณาระบบงานวางแผนกับการบริหารดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่า เป็นความพยายามจะใช้ระบบงานวางแผน เป็น เครื่องมือในการบริหารและมีบทบาทในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร และสามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารงานได้ทุกประเภทตามต้องการ

ขั้นตอนในการวางแผน

ในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะ เป็นงานประเภทใดก็ตาม ถ้าต้องการให้การดำเนินงานนั้น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทรงประสิทธิภาพแล้ว จำเป็นต้องระบุหรือกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานนั้น ๆ ไว้อย่างเป็นระบบ ระเบียบ และชัดเจน ในเรื่องการวางแผนก็เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องมีขั้นตอนในการดำเนินงานการวางแผน ดังที่ สมพร แสงชัย

(2520: 33) ได้กล่าวถึงการวางแผนว่า ควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. พิจารณาคุณสมบัติแวดล้อม ความต้องการ และปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนนโยบายที่มีอยู่ โดยอาจจะเป็นการวิเคราะห์หรือวิจัยก็ได้
2. ตั้งจุดประสงค์และเป้าหมายให้สอดคล้องกับความต้องการ นโยบาย หรือจุดที่ต้องการแก้ไขปัญหา
3. หาวิธีแก้ปัญหาโดยวิธีการวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด หลังจากที่ได้พิจารณาข้อดีข้อเสีย เปรียบเทียบกันแล้ว
4. ทำโครงการของทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งควรจะรวมถึงการตั้ง เป้าหมายของโครงการ จัดผู้รับผิดชอบ วิธีการปฏิบัติงาน การกำหนดทรัพยากร เป็นต้น
5. เสนอโครงการเพื่อการพิจารณาอนุมัติ ซึ่งอาจจะมีการแก้ไขโครงการบ้างเล็กน้อย ผู้เสนอควรจะเสนอแบบให้โอกาสเลือกทางเลือกแก่ผู้อนุมัติด้วย
6. เสนอของงบประมาณและอาจจะต้องมีการแก้ไขโครงการตามจำนวนงบประมาณที่ได้รับมา
7. ดำเนินงานตามโครงการ
8. ประเมินผลโครงการในระหว่างการปฏิบัติและหลังจากที่โครงการได้สำเร็จลงไปแล้ว

อุทัย บุญประเสริฐ (2531: 59 - 60) กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญของการวางแผนในระดับปฏิบัติการโดยทั่ว ๆ ไป ประกอบด้วย

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Projective Setting)
2. การกำหนดแผนงาน โครงการ และเป้าหมายของการปฏิบัติงานในช่วงระยะต่าง ๆ ซึ่งแสดงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าเหมาะสมที่สุดที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (Identification of Programmes and Projects Appropriate of achieve goals and targets)
3. การกำหนดและประมาณการความต้องการทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน (Calculation of Resources required for the Programmes)

4. การจัดทรัพยากรหรืองบประมาณ (Resource Allocations)
5. การจัดรูปงานและนำแผนออกปฏิบัติ (Organization and Implementation of the Programmes) ซึ่งหมายถึงการบริหารแผนและโครงการ
6. การจัดรูปแบบระบบการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (Establishing of System for Monitoring/Control and Evaluation)
7. การทบทวนตรวจสอบและแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน ซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว เพื่อให้เกิดผลดียิ่งขึ้น (Update Operation Plan and Taking Corrective Actions)
8. การหมุนเวียนเข้าสู่วงจรการวางแผนใหม่ (Recycle of the planning Process)

จากแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานการวางแผนดังกล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าการวางแผนก็เพื่อจะให้ได้มาซึ่งแผนที่ดี เหมาะสม และมีความเป็นไปได้สำหรับการนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ยังจะเป็นได้อีกว่า ขั้นตอนการวางแผนตามที่เสนอมานี้มีส่วนคล้าย ๆ กันคือ จะเริ่มตั้งแต่ขั้นการเริ่มงานวางแผน การได้แผน การนำแผนไปใช้ การประเมินผลและการปรับแผนหรือวางแผนใหม่

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2530: 36 - 37) กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานจัดทำแผน 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายประจำปีและแจ้งจัดสรรงบประมาณให้คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด เพื่อแจ้งโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน
2. โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนวิเคราะห์นโยบายและข้อมูลเพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการ
3. คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด เชิญกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนมากำหนดปัญหาและความต้องการ จำแนกเป็น
 - ปัญหาและความต้องการร่วมกัน
 - ปัญหากลุ่มย่อย
 - ปัญหาเฉพาะของโรงเรียนและกลุ่ม

4. คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน วิเคราะห์กำหนดทางเลือก และแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

5. กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการและส่งให้คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดประสานและให้ความเห็นชอบ

6. คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดส่งแผนปฏิบัติการที่ประสานแล้วให้กรมเพื่อทราบ

7. ดำเนินงานติดตามและนิเทศ

8. ประเมินผลและรายงานกรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2522: 2 - 7) ได้แบ่งขั้นตอนของการวางแผนการศึกษาออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการวางแผน (Pre-Planning)

1.1 การจัดตั้งหน่วยงานวางแผน

1.2 การจัดตั้งวิธีการวางแผน

1.3 การจัดรูปแบบโครงสร้าง กลไกการบริหารการศึกษาเสียใหม่ โดยให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน และนำแผนไปใช้

1.4 จัดสร้างเครื่องมือและวิธีการในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์

2. ขั้นการวางแผน (Planning) แบ่งได้ 6 ขั้นตอนคือ

2.1 การวินิจฉัยวัตถุประสงค์ เป็นความสอดคล้อง ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ

2.2 การกำหนดนโยบาย

2.3 การกำหนดค่าใช้จ่ายสำหรับความต้องการในอนาคต

2.4 การจัดลำดับความสำคัญ

2.5 การกำหนดเป้าหมาย

2.6 การทดสอบความเป็นไปได้

3. ขั้นการจัดทำแผน มีจุดมุ่งหมาย 2 ประการคือ

3.1 เพื่อเสนอกระบวนการตัดสินใจต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาอนุมัติ

3.2 เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งรับผิดชอบในการนำกระบวนการตัดสินใจเหล่านั้นไปใช้ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติ

4. ขึ้นจัดทำรายละเอียดของแผน

4.1 จัดทำแผนงาน คือ จำแนกแผนออกตามสาขางานต่าง ๆ

4.2 จัดทำโครงการและรายละเอียดของโครงการ

5. ขึ้นการนำแผนไปปฏิบัติ

5.1 การประสานงานการวางแผน เข้ากับกระบวนการจัดการงบประมาณประจำปี และแผนประจำปี

5.2 การใช้เทคนิคและวิธีการทางการบริหาร เช่น การมอบอำนาจการประสานงาน การให้คำปรึกษา การมอบหมายความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีส่งผลกลับคืน การควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น

6. ขึ้นการประเมินผล การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่เพื่อ

6.1 ค้นหาข้อบกพร่อง

6.2 วินิจฉัยข้อบกพร่อง นำไปเป็นพื้นฐานการวางแผนใหม่

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524: 53 - 79) ได้กล่าวถึงการวางแผนมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขึ้นการวางแผน

2. ขึ้นนำแผนไปปฏิบัติ

3. ขึ้นประเมินผล

ขั้นที่ 1 ขึ้นวางแผน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

1. การประเมินความจำเป็น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย

3. การกำหนดเป้าหมายและงบประมาณ

4. การกำหนดวิธีดำเนินการซึ่งประกอบด้วย

4.1 การกำหนดทางเลือก

4.2 การวิเคราะห์ทางเลือก

4.3 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด



5. การกำหนดวิธีประเมินผล
6. การจัดทำแผนงานและโครงการ

ขั้นที่ 2 ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

1. การเตรียมการก่อนการดำเนินงานได้แก่ การเตรียมการ เรื่องงบประมาณหรือวัสดุอุปกรณ์ ขออนุมัติโครงการ ขออนุมัติวงเงิน จัดซื้อ จัดจ้าง และการเตรียมคน ทั้งด้านปริมาณและจิตใจ

2. การลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 3 ขั้นประเมิน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

1. การประเมินผล
2. การรายงานผล
3. การปรับแผน

อาคม จันทสุนทร (2529: 15 - 16) ได้กล่าวว่า การที่จะให้การวางแผนและการใช้แผน เป็นไปอย่างจริงจังในโรงเรียนได้นั้น จะต้องมียระบบแผนงานในโรงเรียน ทั้งการจัดระบบการทำงานด้านแผนงานของโรงเรียน และการจัดระบบด้านการวางแผนให้เป็นไปอย่างได้ผล ระบบการทำงานด้านแผนงานของโรงเรียนนั้นได้แก่การจัดตั้งหน่วยงานเกี่ยวกับแผนงานขึ้นในโรงเรียน อาจจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบโดยตรง อาจเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เป็นฝ่ายหรือเป็นงานหรือเป็นศูนย์ขึ้นกับฝ่ายวิชาการหรือฝ่ายธุรการ หรือขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง และจะต้องจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องทำงาน แฟ้ม ตู้ใส่เอกสาร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ไปด้วย หน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวจะเป็นศูนย์ประสานงานอำนวยความสะดวกในการวางแผนทุกขั้นตอน หน่วยงานนี้จึงเป็นหน่วยงานย่อยในโรงเรียน มีผู้ดูแลจัดการในหน่วยงานนี้อาจ เป็นหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างานแผนงานของโรงเรียน

เมื่อระบบการวางแผนการทำงานดีแล้ว ในการวางแผนจะมีระบบการวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันดังนี้

1. การเตรียมการวางแผน เป็นการศึกษาสภาพปัญหาและนโยบายว่าเราจะทำงานเพื่อแก้ปัญหาอะไรบ้างที่สำคัญ มีนโยบายหรือจุดเน้นหรือทิศทางที่โรงเรียนต้องการหรือกรมหรือกระทรวงต้องการในเรื่องใดบ้าง เมื่อศึกษาแล้วก็จะทราบจุดเน้นว่าจะต้องวางแผนโครงการใน

เรื่องใดหรือให้เกิดผลในทิศทางใด มิใช่วางโครงการในสิ่งที่อยากทำของตนเองแต่วางโครงการ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนาในจุดที่สำคัญของโรงเรียนอย่างแท้จริง

2. การเขียนแผน เป็นการกำหนดหรือเขียนโครงการจากปัญหาความต้องการและนโยบาย ในขั้นนี้เป็นการกำหนดว่าต้องการผลอะไร จะทำอย่างไร จะใช้คน เงิน เวลา สิ่งของ ใดบ้าง จะต้องพิจารณาวิธีการซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติในการเขียนแผนนั้นจะต้องให้เจ้าของงานเป็นคนเขียนแล้ว เสนอให้หัวหน้างานพิจารณาถ่วงถ่วงและอาจนำเสนอผู้พิจารณาของกรรมการบริหารโรงเรียนด้วย

3. การประสานแผน แผนที่เขียนไว้แล้วจะต้องนำมาประสานกันจากฝ่าย/งาน และ/หมวดวิชาต่าง ๆ ในโรงเรียน เพื่อนำมาพิจารณาทำการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม เช่น การจัดงบประมาณแต่ละโครงการที่จะเป็นไปได้ การจัดคนทำงาน การใช้เวลา ทั้งนี้ต้องไม่ให้ซ้ำซ้อนกันในด้านงาน ด้านคน และด้านเวลา การประสานแผนจะทำให้เห็นแผนงาน โดยส่วนรวมและเห็นความเป็นไปได้โดยส่วนรวมด้วย

4. การดำเนินงานตามแผน เป็นการนำแผนที่เขียนไว้แล้วมาจัดทำเป็น เอกสารแผน และให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดปฏิทินปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งศูนย์ประสานงานหรือฝ่ายแผนงานจะต้องเป็นผู้ทำงานนี้

5. การติดตามและประเมินผล จะต้องมีการติดตามระหว่างการทำงานทั้ง รายงานผลเป็นระยะ ๆ ไป หรือการพิจารณาการดำเนินงานตามแผนหรือโครงการต่าง ๆ ในที่ประชุมของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ตลอดจนมีการประเมินโครงการแต่ละโครงการมีผู้ประเมิน ซึ่งใช้เครื่องมือและแบบฟอร์ม แล้วรายงานต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารโรงเรียน รวมทั้งประมาณปัญหาต่าง ๆ ไว้เพื่อใช้ในการปรับปรุงงานในปีต่อไป

จากแนวคิดเรื่องขั้นตอนในการวางแผนของบุคคลต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ของการวางแผนได้ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการสำหรับการจัดทำแผน ได้แก่ การจัดระบบข้อมูลการกำหนดหน่วยงานโครงสร้างและสายการประสานงานการจัดทำแผน การกำหนดวิธีการจัดทำแผน การสร้างเครื่องมือ แบบฟอร์ม การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนงานวางแผน ตลอดจนการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ

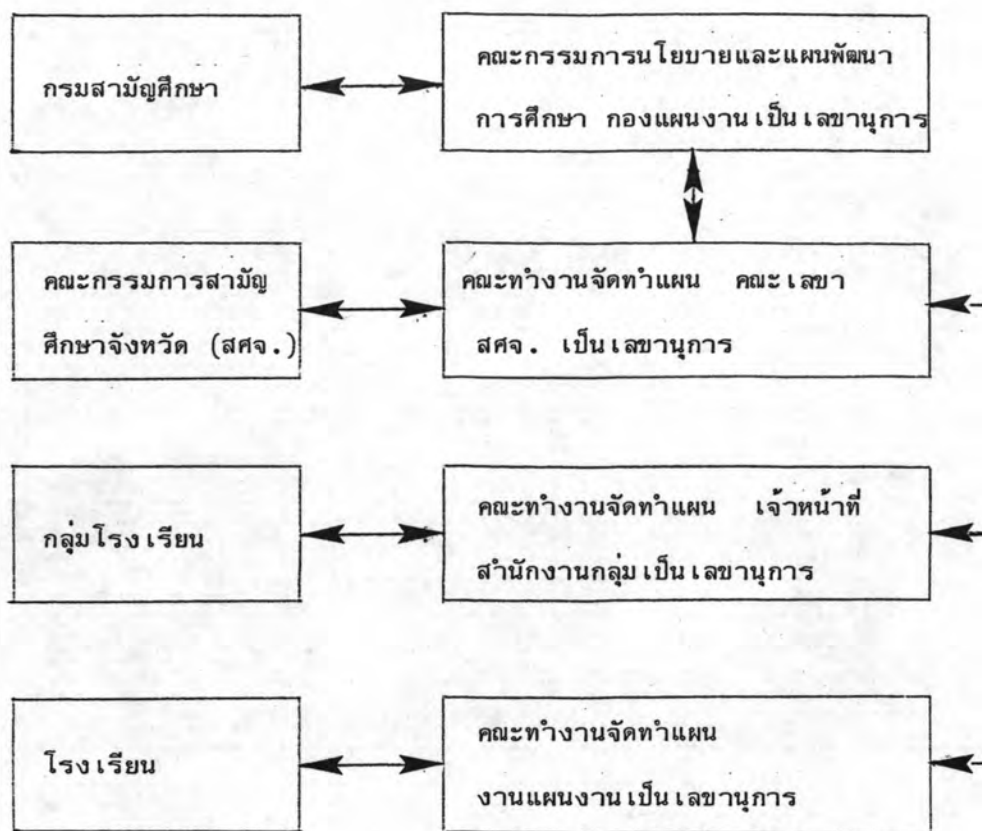
2. ขั้นตอนการจัดทำแผน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ การกำหนดค่าใช้จ่าย การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
3. ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน ได้แก่ การจัดปฏิทินปฏิบัติงาน การเตรียมทรัพยากรไว้ให้พร้อม การลงมือปฏิบัติตามแผน
4. ขั้นตอนติดตาม ควบคุมกำกับ และประเมินผล ได้แก่ การดำเนินงาน ติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผลในการจัดทำแผนตามแบบที่วางไว้
5. ขั้นตอนปรับหรือการจัดทำแผนใหม่ ได้แก่ การใช้ข้อมูลจากการประเมินผลเป็น ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อประโยชน์ในการทบทวนหรือกำหนดแผนปฏิบัติ เสียใหม่ เมื่อประสบปัญหาหรือ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงโดยไม่ว่าโครงการนั้น ๆ กำลังจะดำเนินการอยู่หรือ เป็นโครงการที่ต้องทำ ต่อเนื่อง หรือเมื่อโครงการนั้นครบวงจรแล้ว ก็จะเป็นการวางแผนใหม่ต่อไป

การวางแผนในโรงเรียนของกรมสามัญศึกษา

กรมสามัญศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญของแผน ซึ่งเป็น เครื่องมือการบริหารมานาน แล้ว และได้ เริ่มให้โรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน มาตั้งแต่ปีการศึกษา 2522 (กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา 2530 : 1)

ในปัจจุบันกรมสามัญศึกษาให้ความสำคัญต่อการวางแผน เป็นอย่างมากดังจะ เห็นได้จาก การปรับปรุงองค์การวางแผนทั้งในระดับกรมระดับจังหวัดและระดับโรงเรียน รวมทั้งการพัฒนา โครงสร้างแผนงานขึ้นใหม่ทั้งหมด เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายและโครงสร้างของกระทรวง ศึกษาธิการ นอกจากนั้นยังสนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานในสังกัดจัดทำแผนรวม 3 ประเภทคือ แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี และ เน้น ให้การจัดทำแผนทุกประเภทสอดคล้องกับนโยบายที่กรมสามัญศึกษากำหนด และสภาพปัญหาความ ต้องการของหน่วยงาน (กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา 2530 : 1)

จากการปรับปรุงองค์การวางแผนของกรมสามัญศึกษา เพื่อให้หน่วยงานในแต่ละ ระดับได้จัดทำแผนอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ และให้การทำงาน เป็นไปอย่างสัมพันธ์กัน ใน ทุกระดับ ภาพรวมของการจัดองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในการจัดทำแผนของ กรมสามัญศึกษา มีรายละเอียดดังในแผนภาพต่อไปนี้



(ที่มา : กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา 2530 : 2)

จากแผนภาพดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การจัดทำแผนของกรมสามัญศึกษานั้น แต่ละระดับ จะมีความสัมพันธ์กัน โดยแบ่งเป็น 4 ระดับคือ 1) ระดับกรม 2) ระดับจังหวัด 3) ระดับกลุ่มโรงเรียน และ 4) ระดับโรงเรียน ซึ่งในแต่ละระดับจะต้องประสานสัมพันธ์กัน อย่างใกล้ชิดในการดำเนินงานจัดทำแผน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ระดับกรมสามัญศึกษา ในระดับนี้ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของกรมสามัญศึกษาทำหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์ทบทวนและเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแผน ประสานงานและติดตามผลงานสามัญศึกษาจังหวัดในงานนโยบาย แผนงาน โครงการ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับงานข้อมูล และสารสนเทศ งานแนะแนวและการศึกษาในสถานศึกษา

งานพัฒนาระบบงานนิเทศ งานวิจัย งานตรวจ ติดตาม และประเมินผล งานสัมพันธ์ต่างประเทศ และงานประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการติดตามประเมินผลงานดังกล่าวด้วย

2. ระดับจังหวัด ให้มีคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดทำงานตามนโยบายและหลักเกณฑ์ที่กรมสามัญศึกษากำหนด และงานตามมติคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมจังหวัด ในเรื่องเกี่ยวกับงานโครงการและแผนงานต่าง ๆ ของกรมสามัญศึกษาและจังหวัด

3. ระดับกลุ่มโรงเรียน ให้มีคณะทำงานจัดทำแผน ทำหน้าที่วิเคราะห์สภาพปัญหา ทบทวนและเสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในกลุ่มเดียวกัน

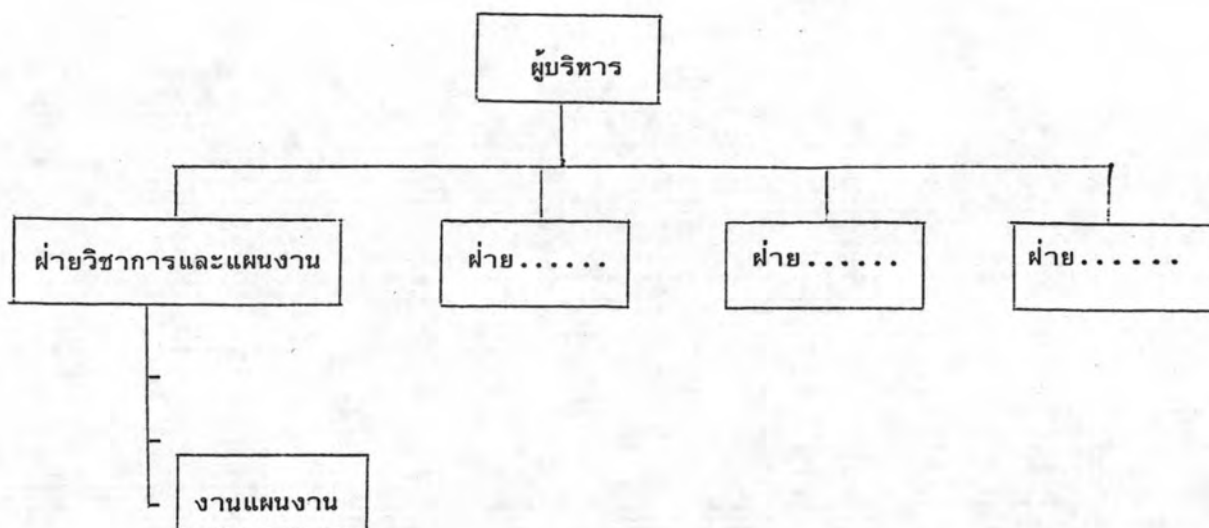
4. ระดับโรงเรียน ให้มีคณะทำงานจัดทำแผน ทำหน้าที่งานแผนงานของโรงเรียน และประสานงานให้แผนของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า การทำงานในแต่ละระดับจะมีการกำหนดการทำงานด้านการวางแผนไว้ก่อนอย่างแน่ชัดและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันทั้งระบบ โดยหน่วยงานในระดับย่อย ได้แก่ จังหวัด กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน จะต้องทำงานให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของกรมสามัญศึกษา ที่กำหนดให้หน่วยงานย่อย จัดทำและดำเนินการให้สัมพันธ์กันตามลำดับ

แนวการจัดแผนงานในโรงเรียน

ในเรื่องแนวการจัดระบบงานแผนงานในโรงเรียนนั้น กรมสามัญศึกษา ได้กำหนดไว้ อย่างชัดเจน (กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา 2530: 3 - 5) ว่า การจัดตั้งงานแผนงานในโรงเรียนให้ตั้งเป็นหน่วยงานในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ถ้าอยู่ในฝ่ายใดให้เดิมคำว่า "และแผนงาน" ต่อท้ายฝ่ายนั้น เช่น ฝ่ายวิชาการและแผนงาน เป็นต้น ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิแสดงตัวอย่างสายงานการบริหารของโรงเรียนกับงานแผนงาน



(กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา 2530: 4)

จากแผนภูมิต่างบนนี้แสดงให้เห็นว่า งานแผนงานอยู่ในฝ่ายวิชาการและใช้ชื่อว่า
ฝ่ายวิชาการและแผนงาน

ในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานแผนงานนั้น กรมสามัญศึกษา (กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา 2530: 4) ได้ให้แนวทางกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงานแผนงานในโรงเรียนไว้ มีดังนี้

1. วิเคราะห์และประสานงานการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด กรมสามัญศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ
2. ช่วยเหลือและประสานงานในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ เพื่อให้เกิดการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้
3. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน
4. จัดระบบสารสนเทศของโรงเรียน รวบรวมและเก็บรักษาข้อมูล วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล การนำข้อมูลมาใช้ และรายงานข้อมูล

5. เป็นคณะทำงานในคณะทำงานแผนงานของคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด
6. ประสานแผนของโรงเรียนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สำหรับในปี พ.ศ.2531 หากหน่วยงานใดพร้อมจะจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีไว้ใช้ภายใน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ส่วนแผนปฏิบัติการประจำปี นั้น (กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา 2530: 1) ทุกหน่วยงานในสังกัดต้องจัดทำ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น ตามหนังสือกรมสามัญศึกษาด่วนมาก ที่ ศธ 0804/0879 ลงวันที่ 27 มกราคม 2531 ระบุว่าเพื่อความสะดวก รวดเร็ว และลดความสลับซับซ้อนในการจัดทำแผน กำหนดแนวทางไว้ดังนี้

ขั้นเตรียมการเขียนแผนปฏิบัติการประจำปี เริ่มตั้งแต่วิเคราะห์จุดเน้นหรือเจตนารมณ์ของนโยบายไปจนเขียนรายละเอียดงาน/โครงการ โดยวิเคราะห์จุดเน้นเพื่อเจตนารมณ์และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของนโยบายแต่ละด้าน วิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง เปรียบเทียบกับจุดเน้นเพื่อทราบปัญหาของนโยบายทุกด้าน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา หาทางแก้ไขปัญหาและกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบายทุกด้านของกรม วิเคราะห์บทบาทแนวทางแก้ไขแล้วสรุปเป็นงาน/โครงการ พิจารณาเลือกงาน/โครงการที่จะปฏิบัติได้ในปีการศึกษา หรือปีงบประมาณที่จัดทำแผนปฏิบัติการ เขียนรายละเอียดของงาน/โครงการเสนอผู้บริหารให้พิจารณาอนุมัติงบประมาณหรืออนุมัติให้ดำเนินการได้

ขั้นเรียบเรียงเขียนแผนปฏิบัติการประจำปี ตรวจสอบงานที่วิเคราะห์ในขั้นเตรียมการอย่างสมบูรณ์ นำผลการวิเคราะห์ในขั้นเตรียมการมาเขียนแผน โดย 1) สภาพปัจจุบันและปัญหา เรียบเรียงเขียนจากนโยบาย ตัวชี้วัดผลสำเร็จของนโยบาย สภาพที่เป็นจริงและปัญหารวมทั้งสาเหตุที่สอดคล้องกับงาน/โครงการที่ได้รับอนุมัติ ให้เขียนเรียงลำดับตามนโยบายแต่ละด้าน 2) วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย เลือกมาเฉพาะส่วนที่สอดคล้องกับงาน/โครงการที่ได้รับอนุมัติดำเนินการ 3) มาตรการ เรียบเรียงเขียนจากแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เลือกแล้ว และต้องปรับให้สอดคล้องกับงาน/โครงการ 4) งบประมาณ ให้สรุปรวมจากงบประมาณของงาน/โครงการที่ได้รับอนุมัติทั้งหมด

การจัดทำโครงการ โดยทั่วไปแล้วในการจัดทำแผนนั้น สารสำคัญของแผนจะประกอบไปด้วย งานและโครงการ แต่ส่วนที่สำคัญที่สุดของแผน (กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา 2530: 8) คือ โครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางานที่ต้องการให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพ

ยิ่งขึ้น และได้กำหนดให้ส่วนประกอบของโครงการประกอบไปด้วย ชื่อแผนงาน ชื่อโครงการ ลักษณะของโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ (ด้านปริมาณและคุณภาพ) พื้นที่ ดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ วิธีดำเนินการ เนื้อหาสาระ งบประมาณ หน่วยงาน ที่รับผิดชอบโครงการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การติดตามประเมินผล และผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยในแต่ละส่วนประกอบของโครงการนั้น ได้กำหนดแนววิธีการเขียนไว้ดังนี้

ชื่อแผนงาน : ให้ระบุชื่อแผนงานที่ปรากฏอยู่ในแต่ละแผนงานหลักตามโครงสร้าง แผนงานของกรมสามัญศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับโครงการที่ทำ

ชื่อโครงการ : ให้ระบุชื่อให้ชัดเจน สอดคล้องกับเรื่องที่ทำ

ลักษณะของโครงการ : ให้ระบุว่าเป็น "โครงการต่อเนื่อง" หรือ โครงการใหม่

หลักการและเหตุผล : แสดงให้เห็นความจำเป็นในการจัดทำโครงการให้ชัดเจน มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

วัตถุประสงค์ : จะต้องกำหนดให้ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ มีเหตุผลระบุสิ่งที่ต้องการ และวัดได้

เป้าหมาย : จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

พื้นที่ดำเนินการ : ให้ระบุสถานที่ดำเนินงานของโครงการ เช่น ห้องประชุม

ระยะเวลาดำเนินการ : ให้ระบุช่วงระยะเวลาให้ชัดเจนโดยต้องระบุวัน เดือน ปี ที่เริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ

วิธีดำเนินการ : ต้องแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินงาน ของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในเป้าหมาย พร้อมทั้งระบุระยะเวลาและงบประมาณของกิจกรรม และ/หรือ ขั้นตอนให้ชัดเจน

เนื้อหาสาระ : จะต้องระบุขอบข่ายเนื้อหาให้ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

งบประมาณ : ให้ประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นของโครงการ การกำหนดงบประมาณ ต้องคำนึงถึงหลักประหยัด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ : ให้ระบุหน่วยงาน (ฝ่ายหมวดและงาน) ถ้าเป็น โครงการในระยะสั้นให้ระบุชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบลงไปด้วย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง : ให้ระบุหน่วยงานหรือบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือหรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามโครงการ

การติดตามประเมินผล : ให้ระบุถึงวิธีการประเมิน เครื่องมือประเมินผล และระยะเวลาดำเนินการให้ชัดเจน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ : ให้ระบุผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหลังจากการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการแล้ว หรือจะมีผลพลอยได้ หรือ "ผลกระทบ" อะไรเกิดขึ้นอีกนอกจากวัตถุประสงค์

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติการประจำปีหรือแผนการใช้เงิน หมายถึง แผนที่ปรับจากแผนพัฒนาประจำปีซึ่งแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีจะต้องสอดคล้องกับงาน/โครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้ตามแผนพัฒนาประจำปี โดยจะเน้นให้เห็นขั้นตอนการดำเนินงานงบประมาณ เป้าหมาย และระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของงาน/โครงการให้ชัดเจน สามารถนำไปใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลได้

ส่วนประกอบของแผนปฏิบัติการประจำปี

มีส่วนประกอบและสาระของแต่ละส่วนประกอบดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและปัญหา เป็นสภาพที่เกิดขึ้นจริงในขณะนั้น ซึ่งได้เบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังหรือความต้องการ ซึ่งจะต้องกำหนดหรือวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา เพื่อให้สามารถมองเห็นปัญหาที่แท้จริงได้ ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาหรือพัฒนางานของหน่วยงานต่อไป โดยมีหลักเกณฑ์ที่จะต้องคำนึงถึง 2 ประการ คือ 1) นโยบายของหน่วยเหนือ 2) หลักการและหลักวิชาที่เกี่ยวข้อง

2. วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งหรือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามแผน ลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องคำนึงสิ่งต่อไปนี้คือ เป็นไปได้ (Sensible) วัดได้ (Measureable) ระบุสิ่งที่ต้องการได้ (Attainable) มีเหตุผล (Resonable) มีขอบเขตเวลาดำเนินการ (Time)

3. นโยบาย หมายถึง กรอบหรือแนวทางกำกับทิศทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ลักษณะของนโยบาย คือ

- 1) ต้องมีความชัดเจนว่าจะให้ทำอะไร ทำอย่างไร และทำมากน้อยแค่ไหน
- 2) จะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนหรือหน่วยเหนือ
- 3) สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
- 4) คำที่ควรจะใช้เขียนน่านโยบายแต่ละข้อได้แก่ เร่งรัด เน้น ส่งเสริม

สนับสนุน ปรับปรุง พัฒนา เพิ่ม ลด ฯลฯ

4. เป้าหมาย หมายถึง ปริมาณหรือคุณภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนด การกำหนดเป้าหมายปริมาณและคุณภาพอาจพิจารณาได้จาก Input Process และ Output ลักษณะของเป้าหมายควรประกอบด้วย

- 1) ระบุกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติให้ชัดเจน
- 2) ระบุระยะเวลาที่ต้องการให้เกิดผล
- 3) แสดงถึงปริมาณและ/หรือคุณภาพที่ชัดเจน

5. มาตรการ หมายถึง วิธีการที่จะปรับหรือนำเข้าไปสู่ผลสำเร็จ ซึ่งให้เห็นแนวทางในการจัดทำงาน /โครงการ และกิจกรรม ลักษณะของมาตรการควรประกอบด้วย

- 1) นำไปปฏิบัติได้
- 2) เป็นวิธีการที่ประหยัด
- 3) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ได้วิธีการ ซึ่งสามารถนำไปจัดทำ

แผนงาน/งาน/โครงการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้จริง

นอกจากนี้ หลักการหรือวิธีการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และ มาตรการ อาจพิจารณาโดยแยกให้เห็นเป็นประเด็นสำคัญ ๆ คือ 1) ปัญหา 2) สาเหตุของปัญหา 3) แนวทางแก้ไข (มาตรการ) 4) นโยบาย 5) วัตถุประสงค์ และ 6) เป้าหมาย

แนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และมาตรการ

1. เรียงลำดับความสำคัญของปัญหาในกลุ่มนโยบายแต่ละด้าน
2. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่จัดลำดับความสำคัญแล้ว
3. เสนอแนวทางแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับสาเหตุในข้อ 2
4. เลือกแนวทางแก้ปัญหาที่ดำเนินการได้ในป็นั้น (มาตรการ)
5. กำหนดนโยบาย
6. กำหนดวัตถุประสงค์
7. กำหนดเป้าหมาย

สำหรับ เป้าหมายด้านปริมาณในแผนปฏิบัติการประจำปีกำหนดในการจัดทำมีแนวการดำเนินการดังนี้

ก. จำนวนบุคลากร ให้ระบุจำนวนนักเรียน จำนวนครูที่ปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน (รวมอัตราว่างและครูที่ลาศึกษาต่อด้วย) อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน, จำนวนนักการภารโรง

ข. เป้าหมายด้านปริมาณ (อื่น ๆ) ให้พิจารณาระบุเป้าหมายของการดำเนินงานตามงาน/โครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ซึ่งมีผลในลักษณะปริมาณ เช่น จำนวนอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนที่จัดหาเพิ่ม จำนวนห้องเรียนจะสร้างเพิ่ม จำนวนห้องน้ำห้องส้วมและจำนวนบุคลากรที่จะได้รับการพิจารณา เป็นต้น

แนวทางการกำหนดงาน/โครงการ มีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปได้ดังนี้

1. ศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหา (มาตรการ) เฉพาะป็นั้นซึ่งได้วิเคราะห์ไว้แล้วในขั้นของการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และมาตรการ
2. จัดกลุ่มของมาตรการที่สนองนโยบาย หรือวัตถุประสงค์ข้อเดียว
3. กำหนดชื่องาน/โครงการ ซึ่งมีความหมายบ่งชี้ถึงมาตรการหรือกลุ่มมาตรการที่จะดำเนินการ
6. งบประมาณ

ในการจัดทำงบประมาณของแผนปฏิบัติการประจำปี จะต้องแสดงให้เห็นค่าใช้จ่าย



ทั้งหมด แยกตามหมวดเงินและประเภทของเงิน (แหล่งเงิน) ซึ่งต้องจัดรวม 2 ตาราง ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1 และตารางที่ 2 ในภาคผนวก ค หน้า 248 - 249

7. แผนการดำเนินงาน ให้แสดงแผนการดำเนินงานของฝ่าย... จำแนกตามแผนงานหลัก/แผนงาน/งาน/โครงการ มีสิ่งที่จะต้องระบุตามตารางที่ 3 ในภาคผนวก ค หน้า 250

สรุป

ในเรื่องแนวการจัดแผนงานในโรงเรียนของกรมสามัญศึกษานั้น กล่าวโดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งงบประมาณ

ใน 4 ฝ่ายคือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ และฝ่ายบริการ ถ้างานแผนงานอยู่ในฝ่ายใดให้เติมคำว่า "และแผนงาน" ต่อท้ายฝ่ายนั้น เช่น ฝ่ายวิชาการและแผนงาน ซึ่งบอกให้ทราบว่า หน่วยงานแผนงานนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ และงานแผนงานจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบของงานแผนงานโดยเฉพาะ

2. การจัดให้มีแผนในโรงเรียนนั้น ทุกโรงเรียนจะต้องจัดให้มีแผนปฏิบัติการประจำปี และถ้าหน่วยงานใดมีความพร้อมจะจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีไว้ใช้ภายใน ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น โครงการถือเป็นส่วนสำคัญที่สุดของแผนที่จะจัดทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางาน โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญของโครงการ คือ ชื่อแผนงาน ชื่อโครงการ ลักษณะของโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย พื้นที่ดำเนินการ ลักษณะของโครงการ ระยะเวลาดำเนินการ วิธีดำเนินการ เนื้อหาสาระงบประมาณ หน่วยงานที่รับผิดชอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การติดตามประเมินผล ผลที่คาดว่าจะได้รับ และในแต่ละส่วนประกอบ จะมีแนวทางและวิธีเขียนตามที่กำหนดไว้

4. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งก็คือแผนการใช้เงินของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา โดยมีขั้นตอนของการปฏิบัติอย่างชัดเจน ในเรื่องของการเตรียมการเขียนแผนและการเรียบเรียง เขียนแผนปฏิบัติการประจำปี โดยนำไปใช้เป็นคู่มือในการบริหารงานของโรงเรียนในแต่ละปีการศึกษา ในส่วนประกอบของแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น จะประกอบไปด้วยสภาพปัจจุบัน

และปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ งบประมาณ และการดำเนินงาน

วิธีการศึกษาและวิเคราะห์ระบบงานวางแผนขององค์การ

การวิเคราะห์ระบบงานขององค์การก็คือ การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ โดยพิจารณาสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ ทรัพยากร ผลผลิต และกระบวนการผลิต ตามที่ ทองจุล ชัชชาว (2527: 21 - 22) กล่าวไว้ในการวิเคราะห์ระบบเพื่อแก้ปัญหาว่า สำหรับในระบบการศึกษา องค์ประกอบที่ควรนำมาวิเคราะห์ คือ บุคลากร การนิเทศ หลักสูตร นโยบาย งบประมาณ โดยนำมาวิเคราะห์ในสภาพแวดล้อมทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และกฎหมาย การวิเคราะห์ระบบจะช่วยให้ครุมีความเข้าใจระบบบริหารมากขึ้น และทำให้เข้าใจบทบาทของคนในการส่งเสริม เป้าหมายของการศึกษาด้วย

เมื่อพูดถึงการศึกษาวิเคราะห์ระบบงานวางแผนในที่นี้ก็คือ การวิเคราะห์ระบบงานวางแผนทั้งระบบ ซึ่งระบบงานวางแผนในที่นี้หมายถึง กระบวนการดำเนินงานทั้งระบบของการวางแผน ซึ่งสอดคล้องกับกรรมวิธีทางการบริหารปกติ อุทัย บุญประเสริฐ (2531: 188) กล่าวว่า ระบบดังกล่าวประกอบด้วย

1. การเตรียมการสำหรับการวางแผน
2. การพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผน เพื่อ เริ่มงาน
3. การจัดทำแผน เพื่อการปฏิบัติการ
4. การบริหารแผนและโครงการ ซึ่ง เป็นการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผล เพื่อกำกับให้มีการปฏิบัติไปสู่จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่ต้องการ
5. การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำใหม่

จะเห็นว่า จากส่วนประกอบต่าง ๆ ของระบบดังที่กล่าวมานั้น ถ้าจะมีการศึกษาวิเคราะห์ระบบงานวางแผนก็คือ การวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ในแต่ละองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วนั้นเอง โดยในแต่ละประเด็นจะมีรายละเอียดดังที่กล่าวแล้วในหัวข้อของระบบการวางแผนและการบริหาร

การศึกษาวิเคราะห์ระบบงานวางแผน ในแต่ละขั้นตอนจะช่วยทำให้ทราบถึงกลไกในการดำเนินงานอย่างละเอียดว่าแต่ละขั้นตอนได้ทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร ตลอดจนทำให้รู้ว่าในแต่ละขั้นตอนมีปัญหาและอุปสรรคอะไรในการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่การพิจารณาปรับปรุง

การดำเนินงานจัดทำแผนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป และจะทำให้การบริหารหน่วยงานนั้น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

ในการศึกษาขององค์การใด ๆ นั้น ผู้วิจัยจะต้องทำความเข้าใจในเรื่อง เฉพาะขององค์การที่จะศึกษาวิจัย เพราะแต่ละองค์การมีที่มาและวัตถุประสงค์แตกต่างกันดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2529: 3) ได้กล่าวว่า องค์การเป็นหน่วยทางสังคม ที่เป็นความร่วมมือของมนุษย์ที่ร่วมมือกันสร้างขึ้นมา เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดโดย เฉพาะองค์ประกอบที่สำคัญที่แสดงถึงลักษณะ เฉพาะขององค์การ ในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วย (1) การรวมตัวกันของสมาชิก (2) มีการดำเนินงานหรือกระทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน และ (3) การดำเนินงานและกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่มนั้นมุ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

หากมีการวิเคราะห์ถึงส่วนสำคัญภายในตัวขององค์การแล้วพบว่า ภายในองค์การหรือหน่วยงานประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๆ 3 ส่วน (อุทัย บุญประเสริฐ 2529: 7 - 8) คือ (1) วัตถุประสงค์ (2) โครงสร้างภายใน และ (3) กลไกการทำงาน โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วนดังนี้

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ แสดงให้เห็นถึงจุดหมายสุดท้ายที่ต้องการของการรวมตัวของสมาชิกในการดำเนินกิจกรรมวัตถุประสงค์จะเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะหรือประเภทขององค์การ และข้อตกลงในการรวมกันของสมาชิกในการจัดตั้งองค์การนั้น ๆ

2. โครงสร้างภายใน สะท้อนให้เห็นรูปร่าง หรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การนั้น ๆ เห็นสายการดำเนินงานภายใน แสดงถึงการจัดวางส่วนต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. กลไกการทำงาน ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับคน และระบบการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การอื่นจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากกรอบของการศึกษาองค์การดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ในการศึกษากระบวนการวางแผนในโรงเรียน ซึ่งเป็นงานที่สำคัญยิ่งที่ช่วยให้การบริหารงานของโรงเรียน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น การศึกษาจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างการบริหารงานโดยส่วนรวมของโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร มีสายงานในการดำเนินงานกันอย่างไร จากนั้นจึงศึกษาว่า ลักษณะของ

สายงานระบบงานวางแผนนั้น เป็นอย่างไร เพื่อให้เห็นภาพรวมของงานวางแผนทั้งระบบว่า เป็นอย่างไร จากนั้นจึงศึกษาถึงกลไกการทำงานแผนงานในโรงเรียนว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นจนครบวงจรในการทำหน้าที่ทั้งหมด คือการเตรียมการ การจัดทำแผน การนำแผนการจัดทำแผนไปปฏิบัติ การติดตามควบคุมและประเมิน จนถึงการทำทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำใหม่

โดยสรุปจากการศึกษาองค์การหรือระบบงานที่กล่าวมานั้น อาจกล่าวได้ว่าแต่ละองค์การมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน เพราะว่าแต่ละองค์การเกิดขึ้นเพราะความต้องการของมนุษย์ที่ร่วมมือกันสร้างขึ้นมา เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ ดังนั้น ในแต่ละองค์การก็จะมีภาระดำเนินงานหรือกลไกในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ในองค์การการศึกษาหรือระบบการทำงานต่าง ๆ ซึ่งมีกลไกในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปนั้น การใช้วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (case study) น่าจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่เจาะลึกและมีความสมบูรณ์โดย เฉพาะซึ่งทำให้เห็นภาพที่แท้จริงของการดำเนินงานในองค์การนั้น ๆ ได้ดียิ่งขึ้น และจะทำให้ทราบว่า องค์การนั้น ๆ มีข้อดี ข้อเสีย มีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขในส่วนใด และลักษณะเฉพาะในด้านต่าง ๆ อย่างไร เมื่อนำเอาวิธีการศึกษาเฉพาะกรณีดังกล่าวไปใช้กับการศึกษาระบบงานวางแผนในโรงเรียน ก็น่าจะช่วยให้ได้คำอธิบายหรือให้ความรู้ถึงระดับงานวางแผน รู้ถึงกลไกการทำงาน รู้ถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละโรงเรียนได้ค่อนข้างสมบูรณ์กว่าวิธีอื่น ๆ สำหรับกรณีการวิจัยในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น มีผู้วิจัยไว้ดังนี้

สุนีย์ จันทนาวิวัฒน์ (2530: 101 - 105) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง" มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อศึกษากระบวนการวางแผนกับปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า

ขั้นก่อนการวางแผน โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีหน่วยงานวางแผนโดยเฉพาะ แต่ให้



ฝ่ายวิชาการรับผิดชอบ มุ่งงานสารสนเทศรับผิดชอบการจัดระบบข้อมูล มีการเตรียมบุคลากร สำหรับการวางแผน โดยผู้บริหารให้คำแนะนำและสั่งเข้ารับการอบรม คณะกรรมการวางแผนจะเป็นผู้กำหนดระยะเวลาดำเนินการจัดทำแผน หรือปฏิทินปฏิบัติงานในการวางแผน

ขั้นการวางแผน จะมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน โดยงานสารสนเทศ การกำหนดนโยบายส่วนใหญ่ใช้ของเดิม โครงสร้างของแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย แผนงาน งาน และโครงการ การเลือกโครงการพิจารณาถึงความจำเป็นและความเป็นไปได้ของโครงการ โดยพิจารณา คน เงิน เวลา และวิธีดำเนินงาน จากนั้นทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และขออนุมัติผู้บริหารก่อนนำไปปฏิบัติ จัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา โดยกำหนดสัดส่วน งบประมาณ : งบบริหารทั่วไป : งบสำรองจ่าย เป็น 70 : 20 : 10

ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ มีการประชุมชี้แจงและจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามโครงการโดยเจ้าของโครงการ อุปสรรคที่พบบ่อยงบประมาณและบุคลากรไม่เพียงพอ

ขั้นการประเมินผล มีการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยอาจจะเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน และมีการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ

ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะในผลการวิจัยครั้งนี้ไว้ว่า (1) กรมสามัญศึกษา ควรพิจารณาให้มีองค์กรหรือหน่วยงานวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา (2) กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการวางแผน และการจัดระบบสารสนเทศให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (3) โรงเรียนควรดำเนินการวางแผนระยะยาวของโรงเรียน อาจเป็นแผน 3 ปี หรือ 5 ปี และ (4) กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ควรพิจารณาปรับปรุงแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการประจำปี ให้เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้

มาโนช กล้องเจริญ (2531 : 145 - 148) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู - อาจารย์ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12" มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาความคิดเห็น เปรียบเทียบความคิดเห็น และศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู - อาจารย์ ที่มีต่อกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า สภาพของการวางแผนโดยทั่วไป โรงเรียนจัดให้มี

หน่วยงานวางแผนอยู่ในฝ่ายวิชาการ ปกครอง อุตการ หรือบริการ เป็นส่วนใหญ่ นอกนั้น จัดให้มีหน่วยงานวางแผนโดยเฉพาะ และบางหน่วยงานไม่มีหน่วยงานวางแผนเลย การวางแผน จะดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการได้มาโดยการแต่งตั้ง และคณะกรรมการ จะประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน เป็น ส่วนใหญ่ นอกนั้นอาจมีครู - อาจารย์ ประกอบด้วย แผนที่โรงเรียนจัดทำร้อยละ 98.3 จะเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ฝ่ายสารสนเทศจะทำหน้าที่ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติ ต่าง ๆ กระบวนการที่จะได้แผนงาน/โครงการ คือ หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าหมวดประชุมครูใน ฝ่ายหรือหมวดเพื่อกำหนดโครงการ และจัดทำรายละเอียดตามแบบฟอร์มของกรมสามัญศึกษา การประเมินแผนงาน/โครงการ จะประเมินโดยเจ้าของโครงการเป็นส่วนใหญ่ นอกนั้นอาจ ประเมินโดยผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ประเมินเฉพาะโครงการ และคณะกรรมการวางแผนเป็นผู้ ประเมิน

ผู้วิจัยได้เสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้ไว้ว่า กรมสามัญศึกษา ควรกำหนดโครงสร้าง การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ โดยเพิ่มฝ่ายแผนงานขึ้นอีก 1 ฝ่าย การดำเนินงาน วางแผนควรประกอบด้วยคณะกรรมการ 3 คณะ คือ (1) คณะกรรมการวางแผนและพัฒนา โรงเรียน (2) คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน และ (3) คณะกรรมการ ประสานงานวางแผนและพัฒนาโรงเรียน หลักสูตรอบรมการเตรียมผู้บริหารควรจัดให้มีเวลาอบรม ด้านการวางแผนมากกว่าในปัจจุบันที่กำหนดไว้ 3 ชั่วโมง จากเวลาทั้งหมด 80 ชั่วโมง โรงเรียนควรประสานงานกับคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา และกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา เพื่อเปิดอบรม เรื่องการวางแผนเชิงปฏิบัติการโดยให้เจ้าหน้าที่แผนงาน หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน เข้ารับการอบรมและประกาศสุดท้าย โรงเรียนควรจัดให้มีการ สัมมนาประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนในรอบปีเมื่อสิ้นปีการศึกษา

สรุป

จากการศึกษา เอกสาร หลักการปฏิบัติซึ่งครอบคลุม เรื่องความสำคัญของแผนและการ วางแผน การวางแผนกับการบริหาร ขั้นตอนในการวางแผน การวางแผนในโรงเรียนของ กรมสามัญศึกษา วิธีการศึกษาและวิเคราะห์ระบบงานวางแผนขององค์การ และการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นแล้วจะพบว่า ระบบงานวางแผนในองค์การใด ๆ เป็นเครื่องมือที่มีความ

สำคัญยิ่งต่อการบริหารงานขององค์การนั้น ๆ ทำให้มองเห็นกลไกในการทำงานขององค์การว่ามี การดำเนินงานกันอย่างต่อเนื่อง ทำให้งานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ

วิธีการทำงานโดยใช้แผน จะทำให้เกิดการพิจารณาในสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบคอบ มี ทิศทางการทำงานที่แน่ชัด เห็นสายงานต่อเนื่องกันทั้งระบบ รู้แผนงานและโครงการ รู้วงเงิน งบประมาณ และทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้หรืออาจหามาได้ รู้แนวทางปฏิบัติเฉพาะโครงการ ซึ่งแสดงให้เห็นโดยแผนปฏิบัติการ ตลอดจนการบริหารที่มีการติดตาม ควบคุม กวักกับ และ ประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนในโอกาส ต่อไป

ถ้าระบบงานวางแผนในหน่วยงานดี โครงสร้างและกลไกในการวางแผน ถูกปรับ ให้ยืดหยุ่นและสามารถปรับทำให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในบรรยากาศของการทำงาน ระบบงานแผนงานจะช่วยให้ระบบการบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพของงานนั้น ๆ

องค์ประกอบของระบบการทำงานแผนงานโดยทั่วไป จะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำงาน ดังนี้คือ (1) การเตรียมการสำหรับการวางแผน (2) การจัดทำแผน (3) การกำหนดแผนไปปฏิบัติในการจัดทำ (4) การติดตาม ควบคุม และประเมินผล และ (5) การทบทวนปรับแผน หรือจัดทำใหม่ โดยการวางแผนนี้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานปกติ ของหน่วยงาน

เมื่อนำมากำหนดแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากการวิจัยเป็นการวิจัยที่ต้องการ ศึกษาลึก ในรายละเอียดของการทำงาน ระบบแผนงาน เฉพาะกรณีของแต่ละโรงเรียนที่ศึกษา ซึ่งแต่ละกรณีจะมีลักษณะเฉพาะของตนเอง กรอบวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งค้นหาความรู้และความ เข้าใจ ให้ชัดเจนในประเด็นสำคัญดังนี้

1. การจัดองค์การบริหารงานวางแผนของโรงเรียน
2. การเตรียมการสำหรับการวางแผน
3. การจัดทำแผน
4. การนำแผนการจัดทำแผนไปปฏิบัติ
5. การติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน
6. การทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

7. ปัญหาและอุปสรรคของระบบงานวางแผนในโรงเรียน

โดยในแต่ละประเด็นที่กำหนดจะครอบคลุมในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดองค์การบริหารงานวางแผนของโรงเรียน จะศึกษาถึงรูปแบบโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนโดยรวม โครงสร้างเฉพาะของงานแผนงาน บุคคลที่ทำงานแผนงาน ตลอดจนบทบาทหน้าที่ของงานแผนงาน และรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การของงานวางแผน
2. การเตรียมการสำหรับการวางแผน การชักจูงความเข้าใจ การให้ความรู้ ข้อมูล แบบฟอร์มในการจัดทำแผน ทรัพยากรสนับสนุนงานวางแผน เอกสาร/หนังสือ/คำแนะนำที่ใช้เป็นประโยชน์เพื่อการวางแผนรวมถึงการกำหนดนโยบายของงานแผนงานและการเตรียมการในลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยในการดำเนินงานการวางแผนของโรงเรียน
3. การจัดทำแผน ศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการจัดทำแผน ขั้นตอนและช่วงระยะเวลาดำเนินงานจัดทำแผน กำหนดการจัดทำแผน การมอบหมายงาน ขั้นตอนในการทำงาน การเลือกงาน/โครงการ เข้าเป็นส่วนของแผน จนถึงการอนุมัติกำหนดให้เป็นแผน
4. การนำแผนการวางแผนไปปฏิบัติ ศึกษาเกี่ยวกับ กำหนดการในการจัดทำแผน รายละเอียดของการจัดทำแผนในแต่ละขั้นตอน การชี้แจง และการประสานงานการจัดทำแผน และการจัดสรรงบประมาณในการจัดทำแผน
5. การติดตาม ควบคุม และประเมินผลการจัดทำแผน ศึกษาดูโครงสร้างของสายงาน กระบวนการทำงานในการควบคุมการจัดทำแผน บุคคลที่มีหน้าที่ในการติดตาม ควบคุมและประเมินผลการจัดทำแผน
6. การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำใหม่ ศึกษาว่า ในการทบทวนแผนหรือปรับแผนนั้น มีการทบทวนหรือปรับแผนกันในช่วงไหน ผู้รับผิดชอบดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนหรือปรับแผน และขั้นตอนในการทบทวนหรือปรับแผน การจัดทำแผนใหม่จัดทำขึ้นเมื่อไร มีขั้นตอนรายละเอียดของการจัดทำแผนใหม่เป็นอย่างไร ตั้งแต่เริ่มต้นการทำแผน
7. ปัญหาและอุปสรรคของระบบงานวางแผนในโรงเรียน ศึกษาปัญหาในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนตั้งแต่ต้นจนถึงการจัดทำแผนใหม่นั้นว่าในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในส่วนไหน อย่างไร