

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานวางแผนตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดในการวางแผน
2. กระบวนการและขั้นตอนการวางแผน
3. การดำเนินงานวางแผนในโรงเรียน
4. การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
5. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดในการวางแผน

ความหมายของการวางแผน

มีนักวิชาการด้านการวางแผนได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ ได้แก่ อนันต์ เกตุวงศ์ (2541) กล่าวว่า คำว่าการวางแผน (Planning) มาจากคำภาษาละตินว่า แพลนัม (Planum) ซึ่งหมายถึงพื้นราบ (Flat surface) และได้นำมาใช้ในภาษาอังกฤษเมื่อศตวรรษที่ 17 โดยพจนานุกรม Oxford Dictionary ตามความหมายของพื้นราบหมายถึงการกำหนดแบบฟอร์มในทางราบ เช่นแผนที่และแบบพิมพ์เขียว ของสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ ส่วนในความหมายเฉพาะนั้น การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ หรือวิธีการกระทำ ซึ่งสามารถตอบคำถามให้ได้ว่า จะทำอะไร (What) และทำอย่างไร (How) ใครบ้างที่จะต้องเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) ทำที่ไหน (Where) และทำอย่างไร (How) ส่วน สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยวิธีการซึ่งให้ประโยชน์สูงสุด และ อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผนเป็นความพยายามขององค์กรและหน่วยงานในการกำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติ เพื่อตอบสนองต่อ ภารกิจ ปัญหา และ ความต้องการให้ได้ผลดีที่สุด ด้วยวิธีการที่เหมาะสมที่สุดและมีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัด

ของทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในอนาคต โดยมุ่งความสำเร็จและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญ

นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2528, หน้า 2) ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งบางขั้นตอนอาจเป็นเรื่องที่ต้องทำทันที เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ การวางแผนถ้าหากสนใจทำและทำได้ถูกต้อง จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับองค์การในอันที่จะช่วยให้้องค์การสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2542, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนมี 3 ทรศนะ

1. ทรศนะแรก ได้อธิบายว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจไว้ก่อน ถึงการกำหนดแผนงานและวิธีการกระทำให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ภายใต้โอกาสและข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อม โดยตอบคำถาม 3 ข้อ คือ ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน เราจะไปอยู่ที่ไหนในอนาคตและเราจะไปอยู่ที่นั่นได้อย่างไร (Atchison and Hill 1978, p. 486)

2. ทรศนะที่สอง ได้อธิบายไว้ว่า การวางแผนได้แก่ ความพยายามที่มีระบบและใช้ความเฉลียวฉลาดเพื่อเลือกสรรทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่ เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ (Waterston 1971, p. 8) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การใช้ความรู้อย่างมีเหตุผลของมนุษย์ในการตัดสินใจเลือกวิธีการ เพื่อนำเอาไปใช้ทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. ทรศนะที่สาม อธิบายว่า การวางแผน หมายถึง แนวคิดของการกระทำทางด้านการบริหารซึ่งต้องใช้ทักษะของการทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้า การแสดงอิทธิพลและควบคุมลักษณะและทิศทางของการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีอย่างต่อเนื่องอยู่ในงานทุกอย่าง การวางแผนเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก การวิเคราะห์ การคิด ตัดต่อสื่อความหมาย การตัดสินใจและการกระทำ (McFarland 1974, pp. 315 - 316) เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การวางแผน หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต อย่างมีระบบ มีขั้นตอนมีวัตถุประสงค์เป้าหมายชัดเจน อีกทั้งยัง เป็นการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือการแก้ปัญหาให้มีประสิทธิภาพ โดยวิธีการซึ่งให้ประโยชน์สูงสุด

ปรัชญาในการวางแผน

การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะกระทำขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารหรือนักวางแผนใช้วิธีการต่างๆ ในการวางแผน ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความเชื่อหรือปรัชญาที่ยึดถือ ซึ่ง AcKoff (อ้างใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2539, หน้า 90 - 91) ได้จำแนกปรัชญาในการวางแผนออกเป็น 3 ลักษณะ สรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนแบบทำเท่าที่พอใจ (Satisfying Philosophy) เป็นการวางแผนที่ถือเอาความพึงพอใจหรือความต้องการของผู้วางแผนเป็นสำคัญ การกำหนดวัตถุประสงค์และการใช้ข้อมูลเป็นไปอย่างง่าย ๆ ไม่สลับซับซ้อน วิธีการที่ใช้มีความยืดหยุ่นสูง และมักเป็นวิธีการเก่า ๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ ขาดระบบการควบคุมประเมินผล มีจุดหมายเพื่อความอยู่รอดขององค์การ คำนึงถึงประสิทธิผลมากกว่าประสิทธิภาพของงาน
2. การวางแผนแบบทำให้ได้ประโยชน์สูงสุด (Optimizing Philosophy) มีลักษณะสำคัญคือ มุ่งเน้นวัตถุประสงค์เชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ ให้ความสำคัญกับข้อมูลและการวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุด มีระบบการควบคุมงาน ใช้ทรัพยากรน้อยแต่มุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่สนใจทรัพยากรบุคคลน้อย และจุดอ่อนด้านคุณภาพ
3. การวางแผนแบบดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Adaptivizing Philosophy) เป็นการวางแผนที่เน้นกระบวนการ การมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง มีการจัดโครงสร้างขององค์การ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่จะต้องดำเนินงาน และปรับพฤติกรรมขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เป็นการวางแผนเชิงวิทยาศาสตร์อาศัยข้อมูลจากการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนนำไปใช้ มุ่งวัตถุประสงค์ของบุคคลและขององค์การ

กล่าวโดยสรุปปรัชญาการวางแผนมี 3 ลักษณะคือ การวางแผนแบบทำเท่าที่พอใจ การวางแผนแบบทำให้ได้ประโยชน์สูงสุดและการวางแผนแบบดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม แต่เมื่อพิจารณาจากแนวความเชื่อหรือปรัชญาในการวางแผน ที่กล่าวถึงในเบื้องต้น จะพบว่า การวางแผนซึ่งดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนับเป็นการวางแผนที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดที่ควรนำไปประยุกต์ใช้กับการวางแผนทางการศึกษาต่อไป

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการแรกของการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติโดยสม่ำเสมอ องค์การที่มีการวางแผนที่ดีจะช่วยให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สนานิจิตร ตุนธทรัพย์ (2524, หน้า 10 - 11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า

1. การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากการวิเคราะห์ทางเลือกในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและให้ได้ผลมากที่สุด
2. การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างแน่นอน เป็นแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท เพื่อไปสู่จุดหมายทางเดียวกัน
3. การวางแผนช่วยลดความขัดแย้งในองค์การหรือหน่วยงาน เนื่องจากมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ช่วยในการทำงานไม่ซับซ้อน
4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรค อันอาจจะเกิดขึ้นและสามารถปรับใช้สถานการณ์ทั้งดีและเลวร้ายให้เกิดประโยชน์ได้
5. การวางแผนช่วยให้สามารถควบคุมงานได้อย่างมีระบบและไม่ก่อให้เกิดผลในทางลบ
6. การวางแผนช่วยให้การพัฒนาหรือแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์ เนื่องจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถลำดับความสำคัญของปัญหาและมีการดำเนินการได้ทันต่อเหตุการณ์
7. การวางแผนช่วยให้การพัฒนาทุกด้านทุกระดับสอดคล้องกัน เป็นการลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากรและไม่มีการใช้งบประมาณในกลุ่มประชากรเป้าหมายเดียวกันในเรื่องเดียวกัน
8. การวางแผนจะช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือนหรือคล้ายคลึงกันหรือเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน
9. การวางแผนช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานสามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้ กล่าวโดยสรุป การวางแผนมีความสำคัญคือ ช่วยให้องค์การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งลดความขัดแย้งในองค์การ และสามารถพยากรณ์เหตุการณ์ได้ รวมถึงการควบคุมงานได้อย่างมีระบบ นอกจากนี้ยังทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันเหตุการณ์ ลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน ส่งเสริมการประสานงานได้เป็นอย่างดี และที่สำคัญคือ องค์การสามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้

ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนนั้นมีประโยชน์มากมายหลายประการดังที่ ชงชัย สันติวงษ์ (2528, หน้า 2) กล่าวถึงคุณประโยชน์ที่สำคัญจากการวางแผนดังนี้คือ

1. ช่วยค้นหาหรือชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นหรือช่วยให้เห็นถึงโอกาสต่าง ๆ ที่อาจมีขึ้น
2. ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรให้ดีขึ้น
3. ช่วยในการปรับทิศทางอนาคตขององค์กร ตลอดจนค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจนเสมอ
4. ช่วยให้ผู้คลหรือองค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

5. ช่วยเหลือผู้บริหารให้สามารถมั่นใจที่จะนำองค์กรให้บรรลุได้

นอกจากนี้ ชงชัย สันติวงษ์ (2528, หน้า 3) กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนสำหรับผู้บริหารไว้อย่างน่าสนใจคือ

1. เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบได้ดีขึ้น
2. ช่วยให้การควบคุมสามารถกระทำได้โดยอาศัยการวัดผลสำเร็จตามแผนงานที่ทำไว้
3. แผนงานใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อความให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์กร และให้ฝ่ายต่างๆ ประสานการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ
4. แผนงานที่ใช้ดำเนินงานอยู่สามารถใช้ตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบัน โดยจะสามารถตรวจสอบได้จากผลของการปฏิบัติตามแผน เพื่อจะได้มีการปรับแก้นโยบายและเป้าหมายระยะยาวให้ถูกต้อง

5. การวางแผนช่วยขยายขอบเขตการคิดของผู้บริหารและช่วยให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหาหรือยกระดับผลงานให้ดีขึ้น เพราะสามารถเพิ่มทัศนวิสัยของการคิดให้กว้างและไกลและสามารถคิดคล่องแคล่ว ปรับตัวได้ขึ้น

นอกจากนี้ ส่องสี ชูติวงศ์และสวัสดิ์ สุคนธรังษี (2507, หน้า 48) กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนงานไว้กว้างๆ สองประการคือ

1. เพื่อจะระบุเจตน์จำนงค์ที่แท้จริงของหน่วยงานหรือโครงการนั้นๆ
2. เพื่อหาเส้นทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้เจตน์จำนงค์สัมฤทธิ์ผล

จากทัศนะของนักวิชาการที่กล่าวมาทั้งหมด พอจะสรุปประโยชน์ที่สำคัญจากการวางแผนได้ว่า การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบได้ขึ้น การควบคุมสามารถกระทำได้โดยอาศัยการวัดผลสำเร็จตามแผนงานที่ทำไป แผนงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการ

สื่อความให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์การ และให้ฝ่ายต่าง ๆ ประสานการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้แผนงานที่ใช้ดำเนินงานอยู่สามารถใช้ตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบัน โดยจะสามารถตรวจ สอบดูได้จากผลของการปฏิบัติตามแผน เพื่อจะได้มีการปรับแก้ นโยบายและ เป้าหมายระยะยาวให้ถูกต้องอีกทั้งการวางแผนจะช่วยขยายขอบเขตการคิดของผู้บริหารและช่วยให้ ผู้บริหารคล่องตัวในการแก้ไขปัญหาหรือยกระดับผลงานให้ดีขึ้น สามารถเพิ่มทัศนวิสัยของการคิด ให้กว้างและไกลสามารถจะระบุเจตจำนงที่แท้จริงของหน่วยงานหรือ โครงการงานของหน่วยงาน รวมถึงการแสวงหาช่องทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้เจตจำนงสัมฤทธิ์ผล

ประเภทของแผน

ในการแบ่งประเภทของแผนนั้น ได้มีผู้กล่าวถึงประเภทของแผนในหลายลักษณะ ที่แตกต่างกัน ดังนี้

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524, หน้า 16 - 17) แบ่งแผนออกเป็น 5 ลักษณะ คือ

1. จำแนกตามระยะเวลาของแผน ได้แก่

1.1 แผนระยะสั้น คือ แผนที่มีระยะเวลาไม่เกิน 1 - 3 ปี

1.2 แผนระยะกลาง คือ แผนที่มีระยะเวลา ประมาณ 4 - 7 ปี

1.3 แผนระยะยาว คือ แผนที่มีระยะเวลานานอาจถึง 25 ปี

2. จำแนกตามระดับของแผน ได้แก่ แผนระดับชาติ แผนระดับภูมิภาค แผนระดับ ท้องถิ่น แผนระดับหน่วยงาน

3. จำแนกตามลักษณะของแผน ได้แก่ แผนที่มีลักษณะเร่งด่วน กับแผนที่มีลักษณะ จี้นะ

4. จำแนกตามลักษณะของการวางแผน ได้แก่ แผนที่วางเพื่อจัดข้อบกพร่องอันเกิดจาก การตัดสินใจผิดพลาดที่แล้วมา (Retrospective) และแผนที่วางเพื่อกำหนดอนาคต ที่ต้องการ (Prospective)

5. จำแนกตามลักษณะของกิจกรรม เช่น แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ แผนอาหาร และโภชนาการ เป็นต้น

สำหรับ อุทัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 25 - 28) กล่าวว่า แผนที่แท้จริงจะมีลักษณะ ผสมผสานหลายลักษณะ อย่างไรก็ตาม สามารถแบ่งแผนออกเป็นลักษณะต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. แผนซึ่งแบ่งด้วยระยะเวลา โดยปกติจะแบ่งเป็น 3 ประเภท ด้วยคือ แผนระยะสั้น (Short Range Plan) แผนระยะปานกลาง (Medium Range Plan) แผนระยะยาว (Long Range Plan)

2. แผนโดยขอบเขตพื้นที่ เช่น แผนโลก แผนภูมิภาค แผนประเทศ แผนภาค

3. แผนเชิงมหภาค - จุลภาค

แผนมหภาค (Macro Plan) ได้แก่ แผนชาติและแผนสาขาต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาชาติ

แผนจุลภาค (Micro Plan) ได้แก่ แผนเฉพาะเรื่อง เช่น แผนพัฒนาท้องถิ่น

4. แผนตามระดับองค์การ ได้แก่ แผนองค์การหรือหน่วยงาน เช่น ถ้าเป็นแผนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แบ่งเป็นแผนระดับกรม ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับกลุ่มโรงเรียน

5. แผนตามสาขางานในองค์การ ได้แก่ แผนที่แบ่งตามสาขางานภายในองค์การ เช่น แผนงานระดับโรงเรียน อาจแบ่งเป็น แผนด้านวิชาการ แผนด้านกิจการนักเรียน แผนด้านบุคลากร แผนด้านอาคารสถานที่ แผนด้านบริหารทั่วไป ธุรการ การเงินและพัสดุ แผนด้านความสัมพันธ์กับชุมชน แผนด้านโครงการพิเศษ

6. แผนตามลักษณะตัวแผน ได้แก่ แผนลับ แผนที่เป็นข้อตกลงหรือคำสั่ง แผนที่เป็นเอกสาร

7. แผนโดยเทคนิควิธีการวางแผน ได้แก่ แผนเดี่ยวเฉพาะเรื่อง แผนผสมผสานและแผนสมบูรณ์แบบ

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2538) ได้แบ่งประเภทของแผน มีลักษณะที่คล้ายคลึง ดังนี้

1. แผนประจำ (Standing Plan) ได้แก่ แผนที่มีระยะเวลาในการใช้เป็นเวลานาน

เช่น นโยบาย (Policy) มาตรการ (Procedures) ขอบบังคับ (Roles)

2. แผนใช้ครั้งเดียว (Single Use Plan) ได้แก่ แผนงาน โครงการ

ในส่วนของ สุรัฐ ศิลปะอนันต์ (2532, หน้า 112) ได้แบ่งประเภทของแผนออกเป็น

5 ลักษณะ คือ

1. แผนพัฒนาระยะยาว (10 - 20 ปี) คือ แผนที่กำหนดเค้าโครงกว้าง ๆ ว่า ประเทศชาติของเรามีทิศทางพัฒนาไปอย่างไร

2. แผนพัฒนาระยะกลาง (4 - 6 ปี) ได้แก่ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ

3. แผนพัฒนาประจำปี (1 ปี) เป็นแผนที่กำหนดรายละเอียดในการขอตั้งงบประมาณประจำปี หรือแผนขอเงิน

4. แผนปฏิบัติการประจำปี (1 ปี) เป็นแผนที่ทำหลังจากได้รับงบประมาณประจำปีมาแล้วเพื่อใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ หรือเรียกว่า แผนใช้เงิน

5. แผนงาน โครงการ คือ รายละเอียดของแผนต่าง ๆ ตามที่กล่าวถึง ในข้อ 1-4

ขณะที่ กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 2 - 3) ได้แบ่งประเภทของการวางแผนว่ามี 3 ลักษณะ ดังนี้

1. แผนระยะยาว แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น แผนระยะยาวเป็นแผนที่มีความยืดหยุ่นสูง มีความเฉพาะเจาะจงน้อย ช่วงระยะเวลาอาจเป็น 5 ปี หรือมากกว่า แผนระยะปานกลางเป็นแผนที่มีความยืดหยุ่นน้อยกว่าแผนระยะยาวแต่มากกว่าแผนระยะสั้น มีความแน่นอนและความเฉพาะเจาะจงมากกว่าแผนระยะยาว ส่วนแผนระยะสั้นเป็นแผนที่มีความยืดหยุ่นสูงและขอบข่ายไม่ใหญ่โต สามารถกระทำสำเร็จได้ระยะยาว ส่วนจะสั้นเพียงใดขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของหน่วยงาน อาจเป็นหนึ่งสัปดาห์ หนึ่งเดือน หรือหนึ่งปี หรือมากกว่ามีความแน่นอน และความเฉพาะเจาะจงมากกว่าสองประเภทแรก เน้นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาว และระยะกลาง

2. แผนกลยุทธ์และแผนยุทธวิธีหรือแผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาว ซึ่งอาจเป็น 2 ปี 5 ปี 10 ปี หรือมากกว่า แล้วแต่หน่วยงานจะกำหนด มีลักษณะที่กำหนดแนวทางดำเนินงานไว้อย่างกว้าง ๆ เน้นถึงสิ่งที่จำทำ (What to do) และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น (Providing) แผนยุทธวิธี หรือแผนปฏิบัติ เป็นแผนระยะสั้น ตามปกติมักเป็นระยะเวลา 1 ปี หรือมากกว่า มีลักษณะที่กำหนดแนวทางดำเนินงานไว้อย่างเฉพาะเจาะจง โดยเน้นถึงการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจากการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

3. แผนการศึกษาในระดับมหภาคและจุลภาค องค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า องค์การยูเนสโก (UNESCO) ได้อธิบายถึงแผนการศึกษา 2 ประเภท คือ แผนการศึกษาในระดับมหภาค หมายถึง แผนที่จัดทำให้หน่วยงานระดับชาติหรือหน่วยงานส่วนกลาง ซึ่งกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาไว้อย่างกว้าง ๆ และแผนการศึกษาในระดับจุลภาค หมายถึง แผนที่จัดทำในหน่วยงานส่วนภูมิภาค ซึ่งอาจเป็นภาค จังหวัดหรือหน่วยงาน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และปัญหาของส่วนภูมิกษณนั้นด้วย

ในทำนองเดียวกัน เสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 89 - 91) ได้กล่าวว่า การแบ่งประเภทของแผนอาจใช้วิธีการต่างๆ กัน แล้วแต่จะพิจารณาในแง่ใด แต่โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของแผนใช้เกณฑ์ 3 อย่างคือ แบ่งตามระยะเวลา แบ่งตามขอบเขตของกิจกรรมที่ทำ และแบ่งตามการนำไปใช้

1. การแบ่งตามระยะเวลา (Time Hhorizon) การแบ่งตามเกณฑ์นี้ใช้วิธีง่าย ๆ

3 ประเภทคือ แผนระยะสั้น (Short Fange Plan) หมายถึง แผนที่ครอบคลุมเวลาการใช้แผนไม่เกิน 1 ปี แผนระยะกลาง (Intermediate Range Plan) เป็นแผนที่ครอบคลุมเวลา 1 ถึง 2 ปี และแผนระยะยาว (Long Range Plan) คือ แผนที่มีระยะเวลาการใช้แผนครอบคลุมเวลาเกิน 2 ปีขึ้นไป จนถึง 5 ปี

หรือเกินกว่านั้น การแบ่งตามระยะเวลาทำให้มีความแตกต่างกันในเรื่องต่างๆ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับแผนระยะสั้นจะต้องชัดเจน ขณะที่วัตถุประสงค์สำหรับแผนระยะผู้บริหารระดับสูงจะเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ถ้าเป็นแผนระยะสั้นผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างเข้ามามีส่วนมากกว่า แต่อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบริหารทุกระดับจะต้องเข้าใจและร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาวด้วยเช่นกันเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และแผนระยะยาว มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความสับสนและขัดกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ

2. การแบ่งตามขอบเขตของกิจกรรมที่ทำ (Scope of Activity) การแบ่งตามเกณฑ์นี้จะแยกแผนออกเป็น 2 ประเภท แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) กับแผนดำเนินงาน (Operational Plan) แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ทำขึ้นเพื่อสนองความต้องการในระยะยาว และรวมเอากิจกรรมทุกอย่างขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงที่วางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของทั้งองค์การแล้วตัดสินใจว่าทำอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะทำให้้องค์การสำเร็จตามเป้าหมายนั้น จะต้องใช้เวลาในการกำหนดกิจกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานรวมตลอดทั้งทิศทางดำเนินงานที่ไม่เหมือนกันให้อยู่ในแนวเดียวกัน การตัดสินใจที่สำคัญของแผนกลยุทธ์ก็คือ การเลือกวิธีการในการดำเนินงานที่ไม่เหมือนกันให้อยู่ในแนวเดียวกัน การตัดสินใจที่สำคัญของแผนกลยุทธ์ก็คือการเลือกวิธีการในการดำเนินงาน และการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เหมาะสม เพื่อที่จะนำพาองค์การให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แผนดำเนินงานเป็นแผนที่กำหนดขึ้นมาใช้สำหรับแต่ละกิจกรรม โดยเฉพาะเพื่อให้แผนกลยุทธ์บรรลุหรือการนำเอาแผนกลยุทธ์ไปใช้นั่นเองแผนดำเนินงานที่แยกเป็นแต่ละกิจกรรม ได้แก่ แผนการผลิต แผนการเงิน แผนการตลาด แผนทรัพยากรมนุษย์ และแผนอุปกรณ์ เป็นต้น

3. การแบ่งตามการนำไปใช้ (Frequency of Use) การแบ่งตามเกณฑ์นี้แยกเป็น 2 ประเภทคือ แผนที่ใช้ครั้งเดียว (Single Use Plan) กับแผนที่ใช้ประจำ (Standing Use Plan) แผนที่ใช้ครั้งเดียวหมายถึงแผนที่หมดไปกับการใช้หนึ่งครั้งแล้วบรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้น การใช้แต่ละครั้งถือตามเวลา เช่น 3 เดือน 1 ปี เป็นต้น ตัวอย่างของแผนที่ใช้ครั้งเดียวคือ งบประมาณและโครงการ งบประมาณเป็นแผนกำหนดการใช้ทรัพยากรให้กับกิจกรรมแต่ละอย่างภายในเวลาที่กำหนด งบประมาณแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ งบประมาณคงที่ (Fixed Budget) งบประมาณยืดหยุ่น (Flexible Budget) และงบประมาณฐานศูนย์คือ (Zero-Based Budget) งบประมาณคงที่จัดสรรทรัพยากรให้จำนวนคงที่แน่นอนกับโครงการหรือหน่วยงานตามระยะเวลาที่กำหนด แต่จะใช้เกินกว่าจำนวนที่จัดสรรไม่ได้ แผนที่ใช้ประจำเป็นแผนที่ใช้ซ้ำ ๆ กัน ตลอดเวลาเมื่อใช้ไปแล้วก็กลับมาใช้อีกซึ่งไม่เหมือนกับแผนที่ใช้ครั้งเดียวอย่างงบประมาณเมื่อใช้แล้วก็หมด

ไปหรือจบโครงการหากจะใช้ก็ก็ต้องตั้งงบประมาณขึ้นมาใหม่ ซึ่งเป็นคนละแผนกัน แต่แผนประจำเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันอย่างเช่น นโยบาย กระบวนการปฏิบัติงาน และกฎเกณฑ์ เป็นต้น นโยบาย (Policy) เป็นคำแถลงอย่างกว้าง ๆ สำหรับใช้เป็นแนวในการบริหารงานหรือแนวทางการทำงาน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติสามารถใช้ดุลพินิจตัดสินใจได้ นโยบายจะกำหนดขอบเขตหรือแนวทางในการตัดสินใจเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ขณะที่ ฌองคัง นันทวรรณ (2547, หน้า 82 - 85) กล่าวว่า แผนมีอยู่หลายประเภทด้วยกัน แต่ในทางปฏิบัติแล้ว อาจจำแนกการวางแผนออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. การวางแผนในการปฏิบัติ เป็นการวางแผนงานเพื่อเอาไปใช้ในการปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องมีข้อมูลรายละเอียดที่สมบูรณ์อยู่แล้วในตัวเองหมด และสามารถนำเอาไปใช้ได้ทันที รายละเอียดในแผนจะต้องประกอบด้วย

1.1 วัตถุประสงค์ (Objective) การปฏิบัติงานทุกอย่างจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การเป็นสิ่งแรก เพราะวัตถุประสงค์ของแผนจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.2 งบประมาณ (Budget) ไม่ว่าจะปฏิบัติงานใดๆ ก็ตาม วิธีการปฏิบัติงานจะต้องมีการคำนวณกะเกณฑ์ค่าใช้จ่ายไว้ล่วงหน้า และงบประมาณที่มีนั้นจะต้องเพียงพอกับการดำเนินงานให้สำเร็จล่วงเกิดทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพ

1.3 มาตรฐาน (Standard) คือ คุณค่าที่ใช้เป็นบรรทัดฐานเปรียบเทียบถึงผลงานที่ออกมาว่าต่ำกว่าเกณฑ์ หรือสูงกว่าเกณฑ์

1.4 แผนงาน (Program) คือ การกำหนดแนวทางเพื่อการปฏิบัติงาน หรือแนวทางเพื่อดำเนินการไว้ล่วงหน้า แผนจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต การปฏิบัติงาน มองหมายให้ผู้อื่นรับไปปฏิบัติ และให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน ตัดสินใจแทน

1.5 วิธีการปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเลือกสรรวิธีปฏิบัติงานและเรียงลำดับขั้นตอนของงานที่จะทำ ตั้งแต่ระดับสูงไปสู่ระดับต่ำ แต่จะต้องอยู่ในขอบเขตของนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดเอาไว้

1.6 วิธีการ (Method) คือ การปรับปรุงและหาวิธีใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ เช่น เครื่องจักร และเทคโนโลยีใหม่ ๆ

1.7 นโยบาย (Policy) คือ แนวทางที่ได้วางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติตาม แนวทางที่ได้กำหนดไว้นั้น นโยบายจะเขียนเอาไว้กว้าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและตัดสินใจได้โดยสะดวก

ระยะเวลา แบ่งออกได้เป็น 3 ระยะเวลาด้วยกัน คือ
สั้น กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานไว้ไม่เกิน 1 ปี แผนประเภท
งบประมาณ

ปานกลาง คือแผนที่ใช้ปฏิบัติในระยะเวลา 1 - 5 ปี เช่น แผนพัฒนา
ฉบับที่ 9

ยาว คือแผนที่ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติมากกว่า 5 ปี งานบางอย่างนั้น
การนานจึงจะทำให้งานนั้นสำเร็จลงได้ เพราะต้องไปเกี่ยวข้องกับ

ลักษณะของการใช้ แบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ
ปฏิบัติเพียงครั้งเดียว

เป็นประจำทุก ๆ วัน ทุก ๆ สัปดาห์

ลำดับขั้นขององค์การ

1 (Strategic or Corporate Planning) คือ แผนที่กำหนดสาย

และการดำรงตำแหน่ง

(Functional Planning) ทำขึ้นตามลักษณะหน้าที่ของงาน

ว่าหน้าที่สายงานต่าง ๆ เขาทำงานอย่างไร

รถแบ่งออกเป็นหลายประเภทและหลายลักษณะ โดยอาจแบ่งตาม

การ ลักษณะของการจัดทำแผนตามขอบเขตของพื้นที่ ตามวิธีการ

าน

มีความสำคัญ มีประโยชน์และเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์การ

ลกแห่งการแข่งขันด้านคุณภาพก็ตาม การวางแผนก็ยังมีข้อจำกัด

28, หน้า 9) กล่าวถึงข้อจำกัดของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน

ม แต่ในที่สุดการวางแผนจะไม่ใช่ว่าคำตอบสำหรับทุก ๆ ปัญหา

บุหาให้กับทุกคนหรือทุกองค์การได้ทั้งหมด เช่นเดียวกันกับ

ตาม ที่คุณภาพผลผลิตจะดีที่สุด ย่อมมิใช่เกิดจากการวางแผน

ปัจจัยอื่น ๆ เช่น วัตถุดิบหรือการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม

ึ่งที่เขียนขึ้นที่ยังมิได้นำไปปฏิบัติจริง ผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น

ว่า ผู้ปฏิบัติมีความเชื่อถือศรัทธาในแผนหรือกระบวนการวางแผน

างสะดวกและเรียบร้อย รวมถึง

ำเร็จตามวัตถุประสงค์และ

่วัตถุคิบัติที่ด้อยคุณภาพปริมาณ

วนการวางแผน รวมถึง

งใจในการนำแผนไปปฏิบัติ

นข้อจำกัดให้ได้มากที่สุด

เป้าหมายและเป็นที่ยอมรับของ

นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าว

กษณะเกื้อกูลต่อการปฏิบัติงาน

ัง สุรพงษ์ ปันทกุล(2526,

ฤประสงค์และนโยบายของ

ะวัตถุประสงค์และนโยบาย

คมีโอกาสร่วมจัดทำตามส่วน

ายหรือแทรกอยู่ในหมู่

เป็นที่มั่นใจได้ว่า แผนที่จัดทำ

เช่นเดียวกับ พยอม วงศ์สารศรี

วางแผนเป็นหน้าที่ที่แตกต่าง

้งานที่ตนกระทำอยู่ประจำ

ทิธิภาพในการปฏิบัติและ

รับงานตามแผนด้วย ซึ่งใน

ัว 16) ได้กล่าวว่า การวางแผน

ที่ว่าทรัพยากรทุกอย่างมีอยู่

ดังนั้นจึงพยายามใช้ทรัพยากร

2. การวางแผนตามระยะของเวลา แบ่งออกได้เป็น 3 ระยะเวลาดังนี้ คือ

2.1 แผนระยะสั้น กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานไว้ไม่เกิน 1 ปี แผนประเภทนี้จะเน้นหนักไปในเรื่องของงบประมาณ

2.2 แผนระยะปานกลาง คือแผนที่ใช้ปฏิบัติในระยะเวลา 1 - 5 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9

2.3 แผนระยะยาว คือแผนที่ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติมากกว่า 5 ปี งานบางอย่างนั้นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการนานจึงจะทำให้งานนั้นสำเร็จลงได้ เพราะต้องไปเกี่ยวข้องกับทรัพยากรการผลิตมากมาย

3. การวางแผนตามลักษณะของการใช้ แบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

3.1 แผนที่ใช้ปฏิบัติเพียงครั้งเดียว

3.2 แผนที่ใช้อยู่เป็นประจำทุก ๆ วัน ทุก ๆ สัปดาห์

4. การวางแผนตามลำดับขั้นขององค์การ

4.1 แผนงานหลัก (Strategic or Corporate Planning) คือแผนที่กำหนดสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และการดำรงตำแหน่ง

4.2 แผนงานย่อย (Functional Planning) ทำขึ้นตามลักษณะหน้าที่ของงาน แบ่งรายละเอียดปลีกย่อยออกไปว่าหน้าที่สายงานต่าง ๆ เขาทำงานอย่างไร

สรุปได้ว่า แผนสามารถแบ่งออกเป็นหลายประเภทและหลายลักษณะ โดยอาจแบ่งตามระยะเวลา ตามลักษณะขององค์การ ลักษณะของการจัดทำแผนตามขอบเขตของพื้นที่ ตามวิธีการใช้จำแนกงบประมาณ เป็นต้น

ข้อจำกัดในการวางแผน

ถึงแม้ว่าการวางแผนจะมีความสำคัญ มีประโยชน์และเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์การที่ต้องการความเป็นเลิศ ในโลกแห่งการแข่งขันด้านคุณภาพก็ตาม การวางแผนก็ยังมีข้อจำกัดอยู่บ้าง ดังที่ ชงชัย สันติวงษ์ (2528, หน้า 9) กล่าวถึงข้อจำกัดของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนแม้จะมีข้อดีหลาย ๆ ประการก็ตาม แต่ในที่สุดการวางแผนจะไม่ใช่ว่าคำตอบสำหรับทุก ๆ ปัญหาที่เกิดขึ้น และจะไม่สามารถแก้ปัญหาให้กับทุกคนหรือทุกองค์การได้ทั้งหมด เช่นเดียวกันกับกระบวนการผลิตของเรื่องใด ๆ ก็ตาม ที่คุณภาพผลผลิตจะดีที่สุด ย่อมมิใช่เกิดจากการวางแผนเพียงอย่างเดียวแต่ก็ประกอบด้วยปัจจัยอื่น ๆ เช่น วัตถุดิบหรือการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนเองก็เป็นเพียงสิ่งที่เขียนขึ้นที่ยังมิได้นำไปปฏิบัติจริง ผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจริง ๆ เป็นรูปธรรมต้องขึ้นอยู่กับว่า ผู้ปฏิบัติมีความเชื่อถือศรัทธาในแผนหรือกระบวนการวางแผน

นั้นหรือไม่ รวมถึงการสื่อสารเพื่อให้การปฏิบัติตามแผนเป็นไปอย่างสะดวกและเรียบร้อย รวมถึงหากผู้ที่ต้องปฏิบัติตามแผนมีแรงจูงใจต่ำ แผนนั้นก็ย่อมไม่เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งนี่ก็คือข้อจำกัดของการวางแผน

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในตัวได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ด้อยคุณภาพ ปริมาณความไม่เหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผน รวมถึงประสิทธิภาพของการสื่อสาร ความเชื่อถือศรัทธาในแผนและแรงจูงใจในการนำแผนไปปฏิบัติ หากต้องการนำแผนไปปฏิบัติให้สำเร็จต้องพยายามอุดช่องว่างที่เป็นข้อจำกัดให้ได้มากที่สุด

หลักในการวางแผน

การวางแผนที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลตามเป้าหมายและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการวางแผนหลายประการ นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้ดังต่อไปนี้คือ

1. การวางแผนนั้น จะต้องคำนึงถึงการทำแผนนั้นมีลักษณะเกื้อกูลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่ง สุรพงษ์ ปนาคกุล(2526, หน้า 109) ได้กล่าวว่า ในการวางแผนนั้นจะต้องทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานให้ถ่องแท้ชัดเจน ก่อนที่จะดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน

2. การวางแผนจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับได้มีโอกาสร่วมจัดทำตามส่วนแห่งความรับผิดชอบ ซึ่งหากจัดให้หน้าที่การวางแผนมีลักษณะกระจายหรือแทรกอยู่ในหมู่ผู้บริหารทุกระดับขององค์กรย่อมช่วยให้แผนเกิดความสมบูรณ์และเป็นที่มั่นใจได้ว่า แผนที่จัดทำขึ้นมีลักษณะเหมาะสมกับการดำเนินงานในทุกส่วนงานขององค์กร เช่นเดียวกับ พยอม วงศ์สารศรี (2523, หน้า 69) ที่เสนอหลักการพื้นฐานการวางแผนข้อหนึ่งว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ที่แตกต่างกัน เพราะผู้จัดการในระดับที่ต่างกันต่างก็มีความรับผิดชอบควบคุมให้งานที่ตนกระทำอยู่ประสบความสำเร็จ

3. การวางแผนจะต้องทำให้ลักษณะที่เกื้อกูลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติและต้องจัดทำบนพื้นฐานแห่งการประหยัดเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรสำหรับงานตามแผนด้วย ซึ่งในหลักการข้อนี้ สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527, หน้า 16) ได้กล่าวว่า การวางแผนเน้นในเรื่องความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ โดยความเชื่อที่ว่าทรัพยากรทุกอย่างมีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นกำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือหรือเวลา ดังนั้นจึงพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

4. การวางแผนจะต้องจัดทำให้ในลักษณะที่ให้ฝ่ายผู้รับผิดชอบปฏิบัติตามแผนที่ได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อติชมหรือข้อวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการวางแผน การเปิดโอกาสให้ฝ่ายปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนดังกล่าว ย่อมช่วยให้เกิดความร่วมมือจากฝ่ายปฏิบัติ เนื่องจากความรู้สึกว่าตนเป็นเจ้าของแผนนั้น ด้วยการให้ฝ่ายผู้รับผิดชอบปฏิบัติตามแผนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นนั้น เป็นการให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิธีการหนึ่งในหลาย ๆ วิธี ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527, หน้า 32 - 33) ได้สรุปไว้ว่า ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทั้งหมดทั้งระดับนโยบายผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติ และผู้ที่ได้รับผลจากแผนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการดำเนินการ แต่ไม่ว่าจะเป็นวิธีการให้บุคคลกรเข้าไปมีส่วนร่วมวิธีการใดก็ตามเป้าหมายที่สำคัญก็คือ การทำให้ทุกฝ่ายยอมรับการดำเนินการวางแผนที่กระทำอยู่

5. การวางแผนที่จะต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบปฏิบัติตามแผนหลายฝ่ายร่วมกันจะต้องดำเนินการจัดทำแผนบนพื้นฐานของการผสมผสานหรือผนึกกิจกรรมและการประสานสอดคล้องกันอย่างดีที่สุด

6. การวางแผนจะต้องจัดทำโดยคำนึงถึงการก่อให้เกิดความสะดวกในการควบคุมงาน ด้วยทั้งนี้เพราะแผนเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ควบคุมตรวจสอบผลการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานตามแผนได้ สุรพงษ์ ปนาทกุล (2526, หน้า 109) ได้เน้นให้เห็นความสำคัญของหลักการวางแผนข้อนี้ว่า การวางแผนการศึกษาจะต้องคำนึงถึงวิธีการตรวจสอบและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้แผนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หากขาดมาตรการในการควบคุมดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนแล้วจะทำให้แผนไร้ประโยชน์ ในทำนองเดียวกัน พยอ ม วงศ์สารศรี (2523, หน้า 66) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกับการควบคุมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก เป็นสิ่งที่ดำเนินการคู่กัน กล่าวคือ ถ้าไม่มีการวางแผนก็ไม่สามารถมีการควบคุมเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแผนว่า เบี่ยงเบนไปจากแผนมากน้อยเพียงใด ดังนั้นแผนจึงช่วยกำหนดมาตรฐานการควบคุมขึ้น

7. การวางแผนจะต้องจัดทำในลักษณะที่มีความยืดหยุ่น เพราะแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติในอนาคต จึงย่อมขึ้นอยู่กับความไม่แน่นอนต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้นได้และมีผลกระทบถึงการดำเนินงานตามแผนด้วย

8. การวางแผนจะต้องจัดทำโดยคำนึงถึงระยะเวลาดำเนินการตามแผนอย่างมีเหตุผล โดยปกติมักถือเป็นหลักเกี่ยวกับระยะเวลาว่า แผนจึงควรจัดทำให้มีระยะเวลาดำเนินงานในอนาคต

เท่าที่มีความเชื่อมั่น โดยมีเหตุผลสนับสนุนอย่างเพียงพอว่า ระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ตามแผนนั้น อยู่ในภาวะที่เหมาะสมที่สุดกับการดำเนินการตามแผนให้สำเร็จ

นอกจากนี้หากเป็นการวางแผนทางการศึกษาก็มี Elliot และ Mosier (อ้างใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2527, หน้า 104) ที่ได้วางหลักการวางแผนการศึกษาไว้ ดังนี้

1. การวางแผนการศึกษาจะต้องสอดคล้องกับการวางแผนประเทศ
2. การวิจัยเป็นพื้นฐานของการวางแผนการศึกษา
3. การวางแผนการศึกษาต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่อง
4. การวางแผนการศึกษาจะต้องมีจุดยืนที่แน่นอน
5. การวางแผนการศึกษาจะต้องพิจารณาถึงทรัพยากรและสภาพของการทำงาน
6. การวางแผนการศึกษาต้องเป็นสิ่งที่เป็นไปได้และนำออกปฏิบัติได้
7. การวางแผนการศึกษาจะต้องเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง
8. เนื้อหาและขอบข่ายของการวางแผนการศึกษาจะต้องกำหนดจากความต้องการ

ของเอกัตบุคคลและกลุ่ม

9. การวางแผนการศึกษาจะต้องใช้ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญต่างๆ
10. การวางแผนการศึกษาต้องให้โอกาสแก่ทุกคนต่อความเข้าใจในแผน
11. การวางแผนการศึกษาต้องมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
12. การวางแผนการศึกษาจะต้องให้โอกาสสำหรับการปรับเพื่อการดำเนินงาน

ในขั้นต่อไป

สรุปหลักในการวางแผนได้ว่าต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่จำเป็นหลาย ๆ องค์ประกอบ คือ ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และนโยบาย กระทำโดยผู้บริหารทุกระดับขององค์การตามส่วนแห่งความรับผิดชอบ คำนึงถึงประสิทธิภาพเป็นสำคัญ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ ดังที่กล่าวมา การฝึกกิจกรรมและการประสานสอดคล้อง ความสะดวกในการควบคุมงาน มีความยืดหยุ่นและคำนึงถึงระยะเวลาดำเนินการตามแผนอย่างมีเหตุผล หากยึดหลักดังกล่าวข้างต้นนี้แล้วการวางแผนจึงจะมีประสิทธิภาพ

แนวคิดที่สำคัญในการวางแผน

แผนที่ดีมีคุณภาพ จะต้องมีความเชื่อมั่นสูง โดยอาศัยแนวคิดสำคัญในการวางแผน เป็นแนวทางในการดำเนินการวางแผน แนวคิดดังกล่าวพัฒนามาจากการพิจารณาองค์ประกอบหลักของการวางแผน ซึ่ง Breton และ Henning (อ้างใน สุรพล บัวพิมพ์ 2536, หน้า 3 - 18) ได้จัดตั้งเป็นแนวคิดในการวางแผนไว้ 7 แนวคิด คือ

1. การกำหนดความต้องการ
 2. การคัดสรร
 3. ข้อมูล
 4. การทดสอบ
 5. การจัดองค์การเพื่อการวางแผน
 6. การสื่อสารในการวางแผน
 7. การสร้างความเห็นชอบในการวางแผน
- ซึ่งแต่ละแนวคิด มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้
1. การกำหนดความต้องการ

การจะเปลี่ยนแปลงใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์การ ต้องเริ่มต้นจากความต้องการของบุคคลหรือองค์การนั้นเสียก่อน ซึ่งความต้องการนั้นมีอยู่ตามธรรมชาติอยู่แล้ว เพียงแต่ความต้องการนั้นยังมิได้รับการกระตุ้นให้แสดงออกเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาจนปรากฏเป็นความเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจน อย่างน้อยที่สุดก็ควรจะเป็นความต้องการที่จะให้มีการเตรียมการวางแผน หรือการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผน ความต้องการในการวางแผนนั้น เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการวางแผน เพราะหากไม่มีความต้องการในการวางแผนเสียในเบื้องต้นแล้ว กระบวนการวางแผนก็จะไม่สามารถเริ่มต้นเกิดขึ้นได้

นอกเหนือจากความต้องการในการวางแผนแล้ว ความต้องการในเรื่องอื่น ๆ ที่จะนำมาประกอบในการวางแผนในลักษณะข้อมูล สารสนเทศ ผลการประเมินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมาที่ต้องรวบรวมไว้ เพื่อนำมาวิเคราะห์ต่อไป ในการกระตุ้นให้เกิดการตระหนักในความต้องการและเกิดพลังเพียงพอที่จะทำให้เกิดการวางแผนได้นั้น องค์การจะต้องจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติ การตรวจสอบภายในและภายนอกอย่างมีระบบ ความต้องการขององค์การที่จะระบุออกมา ข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะจากภายนอกองค์การ การตรวจสอบประจำปี การสังเกตของผู้บริหาร การวิเคราะห์ของผู้บริหาร ข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการฝ่ายบริหาร เป็นต้น

กิจกรรมที่ระบุไว้ในการบริหารที่จะทำให้เกิดความตระหนักในความต้องการการวางแผนขององค์การนั้น เมื่อนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้จะพบว่า ถ้าการควบคุมดูแลและการตรวจสอบอย่างมีระบบมากขึ้นเท่าใด สิ่งต่อไปนี้ก็จะมากขึ้นเท่านั้น คือ กิจกรรม งานที่สำคัญขององค์การที่จะถูกรับรู้ไว้ในแผนมากขึ้น แผนที่จะได้รับการเตรียมให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด เพื่อจะไม่ล่าช้าในการกำหนดรายละเอียด และการตัดสินใจโดยทันทีหรือแผนสำรองจะถูกเตรียมไว้เพื่อการแก้ไข และใช้แทนในกรณีที่กำหนดไว้ไม่ดีพอ ในทางกลับกันหากองค์การไม่มีการควบคุม

ดูแลและมีการตรวจสอบอย่างมีระบบมากเท่าใด สิ่งต่อไปนี้จะมากขึ้นเท่านั้นคือ แผนฉุกเฉินต้องเตรียมไว้ ข้อเท็จจริงที่สำคัญๆ หลายๆอย่าง จะไม่ถูกนำมาพิจารณาในการจัดทำรายละเอียดของแผนและองค์การจะประสบความยุ่งยากในการที่ข้อมูลสำคัญสูญหายหรือขาดไปในระหว่างการจัดทำ

นอกจากการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติแล้ว ทุกองค์การพบว่าความคิดที่จะบ่งชี้ความต้องการในการวางแผนนั้นมาจากผู้ปฏิบัติงานและมาจากบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นความคิดที่มาจากตัวเองที่ได้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานและความคิดที่เกิดจากการได้รับผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบจากการปฏิบัติงานขององค์การ ผลจากกระบวนการบริหารในองค์การก็จะก่อให้เกิดความต้องการในการวางแผน ความคิดเห็นจากบุคคลในองค์การ และนอกองค์การหากได้รับการยอมรับจากผู้บริหารก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานหลายประการ กล่าวคือ ปัญหาต่าง ๆ จะได้รับการพิจารณาแก้ไขก่อนที่จะลุกลามใหญ่โตจนยากที่จะแก้ไข ความต้องการต่าง ๆ จะถูกกลั่นกรองแล้วนำเข้าสู่กระบวนการวางแผนโดยผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีความคิดเพิ่มเติมอีกว่า หากผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การอาจก่อให้เกิดปัญหาในการวางแผนได้ เช่น ปัญหาการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้ร่วมปฏิบัติงาน วางแผนการปฏิบัติตามแผน และการควบคุมการปฏิบัติตามแผน จะต้องพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญมากเกินไป ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและการคิดอย่างลึกซึ้งของผู้บริหารนั้นก่อให้เกิดความต้องการการวางแผนและก่อให้เกิดลักษณะที่ดีในการวางแผน เช่น แผนจะถูกกำหนดในลักษณะการป้องกันมากกว่าการแก้ไข กระบวนการวางแผนจะเป็นเอกภาพมากยิ่งขึ้น และแผนจะได้รับการดูแลเอาใจใส่ยิ่งขึ้น การกำหนด วัตถุประสงค์ การกำหนดรายละเอียด รวมทั้งการเตรียมคณะทำงานและประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยภายในจะเกิดขึ้นอย่างดี ก่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการวางแผน

กล่าวโดยสรุปก็คือแนวคิดการกำหนดความต้องการ เชื่อว่า การวางแผน จะเกิดขึ้นเมื่อมีความต้องการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความต้องการการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าก็เป็นธรรมชาติของมนุษย์และองค์การทุกองค์การ ความต้องการจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์การดำเนินกิจกรรมการวางแผน เพื่อเป็นพิมพ์เขียวนำไปสู่การลงมือปฏิบัติการตามแผนให้บรรลุเป้าหมายแห่งความต้องการนั้น

2. การคัดสรร

แนวคิดการคัดสรรนั้นอยู่บนพื้นฐานความจริงที่ว่า ปัญหาทุกปัญหามีทางแก้หลายทาง ภารกิจทุกภารกิจจะมีแนวทางปฏิบัติหลายแนวทาง ผู้วางแผนหรือผู้ปฏิบัติจะต้องพิจารณาทางแก้ปัญหาหรือแนวทางการปฏิบัติทุก ๆ แนวทางแล้วเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด

มาปฏิบัติ ซึ่งจะมีขั้นตอนในการคัดเลือกหรือคัดสรรตามแนวคิดดังกล่าวอยู่ 5 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การคัดสรรทางเลือก การคัดสรรทางเลือกนั้นจำเป็นต้องพิจารณาจากปัจจัยประกอบกับปัจจัยอื่น ๆ เพื่อความเหมาะสมและสอดคล้อง ปัจจัยที่จะนำมาพิจารณาก็คือ

- 2.1.1 วัตถุประสงค์ของแผน หน่วยงานและองค์การ
- 2.1.2 นโยบายปัจจุบันและกระบวนการดำเนินงาน
- 2.1.3 ทรัพยากรที่สามารถกำหนดให้
- 2.1.4 ระยะเวลาที่กำหนดให้
- 2.1.5 ความยากง่ายและค่าใช้จ่าย
- 2.1.6 ความสำคัญของทางเลือกที่มีต่อองค์การ
- 2.1.7 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อทางเลือกนั้น

นอกจากการนำปัจจัยต่าง ๆ มาพิจารณาประกอบแล้ว ก็จะมีแนวทางการคัดสรรทางเลือกอื่น ๆ อีก เช่น ในกรณีที่มีความแตกต่างด้านผลตอบแทนชัดเจน และอัตราการเสี่ยงของทางเลือกตามบริบทที่คาดคะเนไว้ เราจะคัดสรรทางเลือกที่มีผลตอบแทนมากกว่าและความเสี่ยงน้อยกว่า สำหรับในกรณีที่ทางเลือกประกอบด้วยองค์ประกอบที่องค์การสามารถควบคุมได้เองจะเป็นทางเลือกที่ควรเลือก ส่วนในกรณีที่ทางเลือกมีองค์ประกอบที่สามารถนำมาใช้ได้โดยไม่ต้องปรับนโยบาย จะได้รับการพิจารณาคัดสรรมากกว่าทางเลือกที่ต้องมีการปรับนโยบาย นอกจากนี้แล้ว ทางเลือกที่มีโอกาสถูกเลือกมากที่สุดจะมีลักษณะดังนี้คือ งบประมาณของทางเลือกนั้นมีอยู่แล้วในองค์การ ทางเลือกนั้นมีความยืดหยุ่นมากกว่าทางเลือกอื่น ๆ ทางเลือกนั้นหากนำไปปฏิบัติแล้วจะไม่ทำให้ประสิทธิภาพขององค์การต่ำลง ทางเลือกนั้นเคยทำให้องค์การประสบความสำเร็จมาแล้ว และคาดว่าจะสำเร็จต่อไป ทางเลือกที่มีองค์การที่เกี่ยวข้องสนับสนุน ทางเลือกที่รัฐมนตรีเห็นคุณค่าและทางเลือกที่มีบุคคลที่มีคุณภาพดำเนินการได้

2.2 พิจารณาตัวแปรที่สำคัญ ๆ ในทางเลือก คือนำทางเลือกนั้นมาจำแนกแยกแยะตัวแปรออกมาให้ชัดเจน พิจารณาตัวแปรทีละตัว โดยเปรียบเทียบกับความต้องการของแผน วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น รูปแบบของแผน ข้อความที่ระบุไว้ในทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา

2.3 พิจารณากำหนดค่าตัวแปรแต่ละตัว และความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจ เป็นการนำตัวแปรแต่ละตัวของทางเลือกนั้นมาพิจารณาหาความสอดคล้องในเชิงแผน และพิจารณาในรอบรอบอีกครั้งในเชิงเศรษฐกิจเช่น ใช้ทรัพยากรเท่าไร ให้ผลตอบแทนในเชิงเศรษฐกิจเท่าใดหรือพิจารณาเปรียบเทียบกับความยากง่ายและค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเปรียบเทียบกับเวลาที่มีอยู่และความสามารถของบุคลากรในการวางแผนและปฏิบัติตามแผน

2.4 การกำหนดค่าโอกาสความเป็นไปได้ของตัวแปร ตรวจสอบคุณค่าของตัวแปร เป็นขั้นยากที่สุดในกระบวนการตัดสินใจที่ต้องคาดคะเนว่าตัวแปรสำคัญๆตัวใดที่จะมีโอกาส เป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากที่สุด ถ้าเป็นคน การคาดคะเนโอกาสความเป็นไปได้จะยาก แต่ถ้า ตัวแปรสำคัญ นั้นเป็นวัตถุ ก็จะพิจารณากำหนดค่าความเป็นไปได้ง่ายขึ้น โดยต้องพิจารณาประกอบ กับนโยบายปัจจุบันและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีอยู่แล้วในองค์กรหรืออาจเปรียบเทียบกับ บันทึกรายงานและประสบการณ์ขององค์กรว่าตัวแปรในลักษณะเช่นนี้เคยมีหรือไม่หากเคยมี ปฏิบัติได้หรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร

2.5 การตัดสินใจกำหนดลงในแผน ข้อเสนอแนะต่างๆเกี่ยวกับทางเลือกนั้น คือ ข้อความระบุวัตถุประสงค์ของแผน รายการทางเลือกต่าง ๆ รายการตัวแปรที่สำคัญของแต่ละ ทางเลือก การกำหนดค่าตัวแปรแต่ละตัว การกำหนดค่าความเป็นไปได้ของตัวแปรแต่ละตัวและ การตัดสินใจเลือกทางเลือกทางใดบ้างในกรณีการแก้ปัญหาซึ่งจะพิจารณากำหนดลงในแผนก็จะ ได้แผนที่สมบูรณ์ สามารถที่จะนำไปสู่การปฏิบัติพัฒนา แก้ปัญหาขององค์กรต่อไปในอนาคต

สรุปได้ว่าแนวคิดการตัดสินใจสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนได้เป็นอย่างดี จากจุดเด่นของแนวคิดนี้ คือ การพิจารณาทุก ๆ ทางเลือกอย่างละเอียดรอบคอบแล้วเลือกทางเลือก ที่เหมาะสมที่สุดมาวางแผน แล้วปฏิบัติตามทางเลือกที่ดีที่สุดนั้น ก็คาดหวังได้ว่า ผลลัพธ์ในการ แก้ปัญหาจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงที่สุดอย่างแน่นอน

3. ข้อมูล

จากการพิจารณาคุณภาพและประสิทธิภาพของแผนพบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อ คุณภาพและประสิทธิภาพของแผนคือข้อมูลข่าวสาร อาจจะกล่าวได้ว่าความสำเร็จของแผนขึ้นอยู่กับ ข้อมูลข่าวสารที่จะนำมาใช้เป็นปัจจัยหลักในการวางแผนนั้นจะใช้ทั้งข้อมูลดิบและข้อมูลที่ผ่าน กระบวนการจัดข้อมูลแล้ว ข้อมูลที่จัดเก็บนั้นอาจจัดเก็บได้ในลักษณะต่างๆ ขึ้นอยู่กับการกำหนด ของผู้จัดเก็บเช่น กำหนดเวลาจัดเก็บ กำหนดหน่วยงานที่ต้องให้ข้อมูล กำหนดบุคคลที่ต้องให้ ข้อมูล หรือ เหตุการณ์ที่จะต้องเก็บข้อมูลซึ่งที่มาของข้อมูล ข้อมูลสามารถจัดเก็บได้จาก บันทึก รายงานและสิ่งพิมพ์ การทดลอง การทดสอบ การประเมิน การสังเกต การสอบถาม ทั้งด้าน ทัศนคติความคิดเห็น และความรู้จากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่ผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการ

ข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล จะมีลักษณะที่ควรพิจารณาในการจัดเก็บข้อมูลและ จัดทำข้อมูล 13 ประการ คือ

1. มีความซับซ้อน ลึกซึ้ง หลายมิติ
2. มีความสำคัญ
3. มีความกว้างขวาง ครอบคลุม

4. มีกำหนดระยะเวลาที่จัดเก็บข้อมูล
5. มีลักษณะเฉพาะเจาะจงชัดเจน
6. มีความสมบูรณ์
7. มีความยืดหยุ่น นำไปปรับใช้ได้หลายรูปแบบ
8. สามารถนำไปใช้ได้บ่อยครั้งในหลายกรณี
9. มีลักษณะเป็นความลับ
10. มีรูปแบบการเก็บข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล
11. มีอำนาจในการเรียกเก็บและค้นหาข้อมูล
12. มีความถูกต้องแม่นยำ
13. ความง่ายต่อการบริหารข้อมูล

ข้อมูลเป็นองค์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการวางแผน โดยเฉพาะถ้าเป็นข้อมูลที่มี

ความซับซ้อน มีความสำคัญและมีความกว้างขวาง ครอบคลุม ทุกๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยังมีมากเท่าไร ก็ยังต้องการผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการ คณะที่ปรึกษา และเทคนิควิธีต่าง เข้ามาช่วยในการดำเนินการมากเท่านั้น นอกจากนี้แล้ว ระบบการบันทึก การเก็บข้อมูลต้องเป็นงานประจำ ควรใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการดำเนินการ รวมถึงการแจ้งข้อมูลข่าวสารกับผู้เกี่ยวข้องที่ควรทราบก็ควรต้องแจ้งเป็นประจำ ปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะระบบการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เรียก จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารข้อมูล ก็จะทำให้เกิดความสะดวกมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อมูลบางประเภทที่เป็นความลับ ก็ต้องมีการควบคุมการเข้าถึงข้อมูลประเภทนี้อย่างเข้มงวดทั้งในการจัดเก็บ การจัดกระทำและการนำเสนอ

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับข้อมูล พอจะประมวลได้ว่า ประสิทธิภาพและคุณภาพของแผนขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสาร หากมีข้อมูลจำนวนมากและมีความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการวางแผน เมื่อนำไปประกอบการวางแผน ก็จะได้แผนที่มีคุณภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม หากมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลด้อยคุณภาพ ไม่ซับซ้อน ไม่ตรงความต้องการจำเป็น ก็ไม่สามารถที่จะสร้างแผนที่ดีในการแก้ปัญหาได้

4. การทดสอบ

การทดสอบนับเป็นการตรวจสอบความถูกต้องเพื่อความมั่นใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผน ซึ่งควรจะทดสอบในขั้นตอนดังต่อไปนี้ ขั้นพิจารณากำหนดความต้องการ ขั้นทดสอบแผนชั่วคราวและแผนที่สำเร็จเรียบร้อยแล้ว การทดสอบต้องเป็นการตรวจสอบในลักษณะที่จะไม่มีอิทธิพลต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย จะทำให้การตรวจสอบชี้ให้เห็นลักษณะขององค์ประกอบต่าง ๆ ชัดเจน สามารถบอกความสำคัญขององค์ประกอบ ๆ ได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามการตรวจสอบ

ก็ไม่สามารถจะตรวจสอบละเอียดได้ทุกรายการ ดังนั้นจึงกำหนดรายการที่สำคัญ ๆ ที่ควรจะตรวจสอบอย่างน้อย 3 องค์ประกอบ กล่าวคือ

1. ข้อมูล
2. การแปลความข้อมูลทั้งข้อมูลดิบและข้อมูลที่จัดกระทำแล้ว
3. ผลสรุปที่จะจัดทำแผน

วิธีการทดสอบสามารถใช้วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมได้แก่

1. ตรรกะ และเหตุที่บริสุทธิ์
2. ทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้อง
3. ความสามารถในการวิเคราะห์จากสถิติปัญหาการหยั่งรู้
4. โมเดลเกี่ยวกับขนาดต่างๆ
5. ทดสอบภาคสนาม

กล่าวโดยสรุป การทดสอบเป็นสิ่งจำเป็นและจะจำเป็นอย่างยิ่ง หากแผนนั้นเป็นแผนที่มีความสำคัญ มีความซับซ้อน มีผลกระทบในวงกว้างต่อกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นแผนที่จะต้องใช้เป็นระยะเวลายาวนาน เปลี่ยนแปลงยาก เป็นความลับ หรือกระทบกับชีวิตผู้คน ก็ยิ่งต้องการการทดสอบมากยิ่งขึ้น

5. การจัดองค์การเพื่อการวางแผน

การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในทุกหน่วยงานย่อยในองค์การ ซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับจะมีหน้าที่และบทบาทแตกต่างกันไป การวางแผนนั้นจะต้องมีการจัดรูปองค์การและกำหนดหน้าที่ที่เกี่ยวข้องแต่ละระดับให้ชัดเจน เพื่อให้เป็นหน่วยปฏิบัติการวางแผนรวมได้อย่างสมบูรณ์ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนอาจแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มด้วยกัน ซึ่งแต่ละกลุ่มจะแสดงบทบาทแตกต่างกันไป คือ

ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ คณะกรรมการอำนาจการ มีความรับผิดชอบในด้าน การริเริ่มให้เกิดการวางแผนอนุมัติให้มีการเตรียมการวางแผน พิจารณาให้ความเห็นชอบแผน ครั้งสุดท้ายและควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน

คณะกรรมการบริหาร มีหน้าที่ในการเตรียมการให้มีการบูรณาการแผนครั้งสุดท้าย และให้ความเห็นชอบเบื้องต้นต่อแผน

ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงานในกรณีที่ รับผิดชอบเรื่องแผนต่อคณะกรรมการอำนาจการและกรรมการบริหารหน้าที่ของผู้อำนวยการ หรือหน่วยงาน ได้แก่

1. การเตรียมข้อมูลสำหรับการวางแผน
 2. การเตรียมร่างแผนสมบูรณ์ เพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการ
 3. ให้ความเห็นชอบแผนบางส่วนที่อยู่ในอำนาจของตน
 4. นำแผนไปปฏิบัติและควบคุมดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
- ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายหลัก ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายหลักมีหน้าที่ให้

ความเห็นชอบของฝ่ายเตรียมข้อมูลและข้อเสนอแนะสำหรับฝ่ายอื่นๆ และผู้บังคับบัญชาเตรียมประสานแผนกับฝ่ายนำแผนในระดับสูงมาสู่การปฏิบัติและควบคุมแผนให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คณะกรรมการในองค์การ ที่มีคณะกรรมการเป็นคณะบุคคลที่ร่วมบริหารองค์การ คณะกรรมการจะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนคือ การประเมินข้อมูลและการพิจารณาความเห็นชอบแผนรวมขององค์การ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการวางแผนจะขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ขนาดและองค์ประกอบของคณะกรรมการและความเป็นผู้นำของคณะกรรมการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญจะมีบทบาทในการให้แนวความคิดใหม่ๆ วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล กำหนดโครงสร้างและแผน รวมถึงให้คำแนะนำแก่ผู้ที่มีหน้าที่ในการเตรียมเขียนแผน ถึงแม้ว่าผู้เชี่ยวชาญจะไม่มีบทบาทโดยตรงต่อการนำแผนไปปฏิบัติหรือการควบคุมการปฏิบัติตามแผนก็ตาม แต่ผู้เชี่ยวชาญก็มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนในเรื่องต้น

กล่าวโดยสรุปแนวคิดการจัดองค์การเพื่อการวางแผนเชื่อว่าการวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในระดับต่างๆ ในทุกหน่วยงานขององค์การ ซึ่งมีหน้าที่และบทบาทแตกต่างกันไป การวางแผนนั้นจะต้องสัมพันธ์กับการจัดองค์การและการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับอย่างชัดเจน เพื่อรับผิดชอบภารกิจที่สำคัญเบื้องต้นในการขับเคลื่อนองค์การให้มีคุณภาพ ซึ่งภารกิจนั้นก็คือ การวางแผนนั่นเอง

6. การสื่อสารในการวางแผน

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนนั้น มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาหลายประการด้วยกัน เนื่องจากประสิทธิภาพของการวางแผนขึ้นอยู่กับธรรมชาติของแผนและองค์ประกอบของการสื่อสาร ได้แก่ คุณภาพของผู้ให้ข่าวสาร คุณภาพของผู้รับข่าวสาร ระดับความสำนึกในเรื่องการสื่อสารขององค์การ ความเหมาะสมและเพียงพอของเครื่องมือการสื่อสาร และจำนวนของคนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผน โดยธรรมชาติถ้าหากแผนนั้นเพิ่มความซับซ้อน ครอบคลุมทุกด้านและมีความสำคัญมากขึ้นเท่าใด ความสำคัญของการสื่อสารก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น รวมทั้งประสิทธิภาพของการสื่อสารย่อมจะต้องเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน อาจกล่าวได้ว่าเมื่อมี

ความต้องการสื่อสารมากขึ้นและการสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น นักวางแผนจะพบความได้เปรียบในด้านต่างๆ มากขึ้นไปด้วย กล่าวคือ

- 6.1 สามารถจัดการกับการสื่อสารในฐานะที่เป็นปัญหาสำคัญ
- 6.2 องค์ประกอบต่างๆ ในการวางแผนได้รับการสื่อสาร โดยเฉพาะ
- 6.3 การทดสอบแผนหรือองค์ประกอบของแผนในทุกกระยะการดำเนินการเป็นที่รับรู้

อย่างกว้างขวาง

6.4 การใช้การสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจในอันติระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนจะมีมากขึ้น อย่างไรก็ตามต้องยอมรับว่า ในธรรมชาติของการสื่อสารนั้นย่อมจะมีอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวางที่ทำให้การสื่อสารนั้นขาดประสิทธิภาพ โดยแท้จริงแล้วอุปสรรคของการสื่อสารในองค์การก็คือ ลักษณะและโครงสร้างขององค์การนั่นเอง กล่าวคือเมื่อองค์การมีการขยายตัวมากขึ้น มีภารกิจมากขึ้น มีคนปฏิบัติงานมากขึ้นการสื่อสารก็ต้องขยายตัวตามไปด้วย เมื่อการสื่อสารขยายตัวมากขึ้นก็จะเกิดช่องว่างหรือสิ่งกีดขวางการสื่อสาร สิ่งกีดขวางการสื่อสารมีหลายประการเช่น ระยะทางในการสื่อสาร ถ้าการสื่อสารต้องผ่านคนหลาย ๆ ตำแหน่ง หน้าที่ ถ้าตำแหน่งหน้าที่ต่างกันก็ไม่สามารถสื่อสารกันได้ ช่องทางทางในการสื่อสารในองค์การ ความรู้สึกและอารมณ์ในการสื่อสาร พฤติกรรมที่แสดงออกไม่ตรงกับคำพูดหรือลายลักษณ์อักษร การสื่อสารที่มากเกินไป การสื่อสารในการวางแผนเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องนำมาประยุกต์ใช้ทุกขั้นตอนของการวางแผนนับตั้งแต่การกระตุ้นให้เกิดความตระหนักและความต้องการการวางแผน จนกระทั่งถึงขั้นสุดท้ายคือการที่จะทำให้แผนเป็นที่ยอมรับของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การสื่อสารในการวางแผนจะนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนนั้น มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาหลายประการ ได้แก่ คุณภาพของผู้ให้ข่าวสาร คุณภาพของผู้รับข่าวสาร ระดับความสำคัญในเรื่องของการสื่อสาร รวมทั้งความเหมาะสมและเพียงพอของเครื่องมือในการสื่อสาร

7. สร้างความเห็นชอบในการวางแผน

การโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบด้วยในการวางแผนนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นการพิจารณาให้ความเห็นชอบในเค้าโครงแผน
2. ขั้นกำหนดหน่วยปฏิบัติและผู้ปฏิบัติ
3. ขั้นกำหนดเครือข่ายและการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน
4. ขั้นพิจารณาให้ความเห็นชอบในแผนขั้นสุดท้าย

การโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบด้วยในขั้นตอนต่างๆนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งและจะมีผลต่อความสำเร็จในการวางแผน การสร้างความเห็นชอบในการวางแผน จำเป็นมากขึ้นและสำคัญมากขึ้นต่อความสำเร็จในการวางแผนต่อเมื่อแผนมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. แผนนั้นซับซ้อนมากขึ้นกว้างขวางมากขึ้นและสำคัญมากขึ้น
2. การวางแผนนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษา
3. เมื่อความต้องการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ผู้ที่จะได้รับผลจากแผนยังไม่พร้อม
4. ช่วงจังหวะการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ผู้ที่ได้รับผลจากแผนยังไม่พร้อม
5. แผนนั้นแตกต่างไปจากการปฏิบัติในปัจจุบัน
6. ไม่มีผู้ปฏิบัติใดมีความสำคัญ หรือไม่รับประโยชน์เพิ่มขึ้นจากความสำเร็จของแผน และแผนนั้นหน่วยงานอื่นต้องปฏิบัติมิใช่ผู้วางแผนจะนำแผนนั้นปฏิบัติเอง

การสร้างความเห็นชอบในการวางแผนโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบในการวางแผนนั้นยังเป็นแผนที่มีความสำคัญ มีความกว้างขวางและซับซ้อน การสร้างความเห็นชอบจะยิ่งยากและวิฤตนักวางแผนจะต้องใช้ความพยายามที่จะโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นชอบด้วยและที่สำคัญองค์ประกอบของแผนควรออกแบบให้ง่ายต่อการโน้มน้าวให้คนเห็นชอบได้ง่าย ถ้ามีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เสนอแนะโดยนักวางแผนเกิดจากความไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นักวางแผนต้องหาทางลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น หลีกเลี่ยงการกระทบกระเทือนระหว่างบุคคลในองค์การที่มีอยู่ก่อนแล้วนำบุคคลที่มีความคิดความเชื่ออย่างเดียวกันมาอยู่กลุ่มเดียวกัน นักวางแผนเสนอตัวเองในฐานะผู้ช่วยเหลือ ในกรณีที่ต้องการความช่วยเหลือ อย่าใช้การขู่บังคับ หรือทำให้หวาดกลัวและต้องสร้างความรู้สึกรักที่จะยอมรับได้ ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องแผนอย่างกว้างขวาง

แนวคิดในการวางแผนที่กล่าวมานั้น เป็นแนวความคิดเบื้องต้นในการวางแผน ไม่ว่าจะเป็นแผนชนิดใด มีจุดเริ่มต้นในการก่อให้เกิดการวางแผนแบบใด การพิจารณาใช้ความรอบคอบให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหรือปัจจัยต่างๆที่มีจำเป็นในการวางแผน ย่อมจะส่งผลให้ได้แผนที่มีคุณภาพและจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติได้อย่างแน่นอน เนื่องจากการวางแผนเป็นกระบวนการของระบบคุณภาพในการสร้างผลผลิตในทุก ๆ ระบบ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานวางแผนจึงควรให้ความสำคัญต่อทุกตัวแปรและทุกปัจจัย นักวางแผนมืออาชีพจึงควรหมั่นศึกษา บทเรียนการวางแผนในอดีต มองปัจจุบันอย่างแจ่มแจ้งและมีวิสัยทัศน์ ทำนายอนาคตอย่างเป็นเหตุเป็นผล ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีข้อมูลสารสนเทศและสถิติ ที่มีคุณภาพ ใช้วิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์ ผสมผสานไปกับจินตนาการที่มีความเป็นไปได้สูง หากทำได้

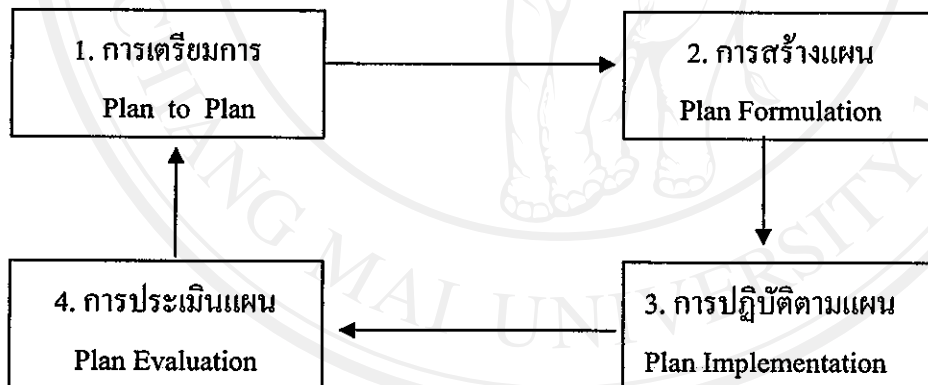
อย่างนี้แล้ว ก็พอจะไว้สร้างความมั่นใจได้ว่า แผนที่หน่วยงานหรือองค์กรที่ท่านสร้างขึ้นเพื่อนำไปปฏิบัตินั้นจะสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ไปสู่ความก้าวหน้า และความเจริญเติบโตขององค์กรต่อไป

กระบวนการและขั้นตอนการวางแผน

ในการทำงานใด ๆ ก็ตามจำเป็นต้องมีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานนั้น การวางแผนก็เช่นเดียวกัน ทั้งนี้มีผู้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้หลายท่าน ได้แก่

เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2538, หน้า 37 - 39) กล่าวถึง กระบวนการวางแผน ซึ่งแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 1 ดังนี้

แผนภูมิที่ 1 กระบวนการในการวางแผน



ที่มา : เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2538, หน้า 39)

1. การเตรียมการ หมายถึงการเตรียมการก่อนการวางแผน ซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1.1 นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรต้องการอะไร

1.2 วิเคราะห์สภาพการแก้ไขปัจจุบัน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบตลอดจน

ความพร้อมในการทำงาน

1.3 วัตถุประสงค์และความต้องการสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่

1.4 สภาพแวดล้อมปัจจุบัน และโอกาสเอื้ออำนวยให้มากนักน้อยเพียงใด

1.5 ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

1.6 ข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการ และบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผน มีใครบ้าง

2. การสร้างแผน หมายถึงการกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

2.1 มาตรฐาน หรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ

2.2 มีทางเลือก หรือกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามต้องการ

2.3 อุปสรรค หรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้น และวิธีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อจำกัดนั้น ๆ

2.4 ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือก หรือกิจกรรมที่คิดว่าดีที่สุดและเหมาะสมกับ

สถานการณ์

2.5 กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

2.6 ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการทำงานมีอะไรบ้าง

2.7 เขียนเป็นแผนให้ชัดเจน โดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุดและ

ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

3. การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

3.1 กำหนดคนที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติ และการควบคุมงานในแต่ละส่วน

3.2 ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนก่อนที่

จะมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ

3.3 จัดสรรทรัพยากรสนับสนุน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

3.4 กำหนดรูปแบบความร่วมมือ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน

3.5 การนิเทศงาน (Supervision) ช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน

3.6 การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนซึ่งอาจใช้เทคนิค PPBS, PERT / CPM หรือ Gantt Chart ช่วยในการควบคุมก็ได้

4. การประเมินผลแทน หมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การประเมินผลแผนนี้เป็นการประเมินเพื่อ Feedback กลับไปยังขั้นที่ 1 ของกระบวนการวางแผนนั่นเอง สำหรับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติมีดังนี้

4.1 ผลการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด

4.2 ปัญหาและอุปสรรคที่พบ

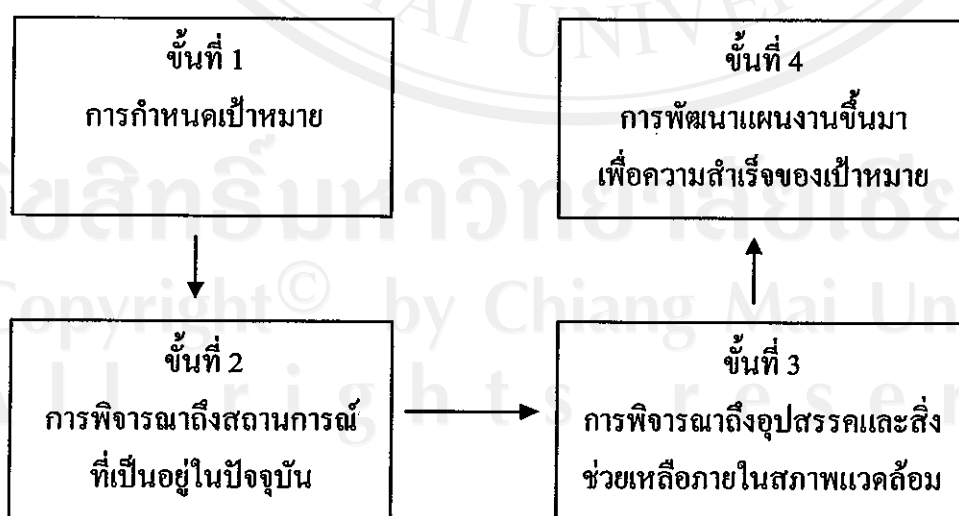
4.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน

4.4 สมควรที่จะมีการทบทวนแผนปรับเปลี่ยนหรือไม่

สำหรับสมยศ นาวิการ (2538, หน้า 85 - 88) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผน
เกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ การตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการขององค์การหรือหน่วยงานย่อย
2. การพิจารณาว่าองค์การหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การตัดสินใจว่าหน่วยงานอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายแค่ไหน ทรัพยากรอะไรบ้างที่องค์กรมีอยู่ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย และข้อจำกัดขององค์การ
3. การพิจารณาว่าปัจจัยอะไรบ้างภายในสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้้องค์การหรือหน่วยงานย่อยประสบความสำเร็จในเป้าหมาย และปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรค ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะรวมการคาดคะเนหรือพยากรณ์
4. ทำการพัฒนาแผนงานขึ้นมา การกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย การสร้างทางเลือกต่าง ๆ การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดี ดังแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนเบื้องต้นของการวางแผน



ที่มา : สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 87)

ในทำนองเดียวกัน ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2526, หน้า 18 - 21) กล่าวถึง กระบวนการวางแผน (Planning Process) ว่า ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง โดยที่ลำดับก่อนหลังสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ถ้าผู้บริหารเข้าใจวัตถุประสงค์ผิดไปจากข้อเท็จจริง ก็จะทำให้การวางแผนผิดพลาดและการกำหนดเป้าหมาย (Target) ก็จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2. การประเมินสถานการณ์และการพยากรณ์ (Situations and Forecasting) เป็นการประเมินสถานการณ์การปัจจุบันที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่เกิดขึ้นในอดีต กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน และจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสิ่งเหล่านี้อยู่นอกเหนือการควบคุมของฝ่ายบริหารและมีผลกระทบต่อการวางแผน โดยอาศัยเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการวางแผนคือการพยากรณ์ (Forecasting) ทั้งการพยากรณ์ในระยะสั้น (Short Run Forecasting) ภายในระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี ระยะกลาง (Medium Range Forecasting) ซึ่งมีระยะเวลาประมาณ 2 - 5 ปี และการพยากรณ์ในระยะยาว (Long Range Forecasting) ที่มีระยะเวลามากกว่า 5 ปี ขึ้นไป

3. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งอาจจัดทำเป็นธนาคารข้อมูล (Data Bank) สำหรับการวางแผนโดยเฉพาะ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยฝ่ายอำนวยการ (Staff) และเสนอข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วพร้อมทางเลือกเพื่อให้ฝ่ายบริหารตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด (One Best Way) มากำหนดเป็นแผน (Plan) แผนงาน (Program) โครงการ (Project) และกิจกรรม (Activity) หรืองาน (Job)

4. การบริหารแผน (Plan Administration) โดยฝ่ายบริหารในแต่ละระดับ และพนักงาน จะทำหน้าที่ในการดำเนินการตามแผนที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ในระยะยาว ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่ในการควบคุม และกำหนดแผนงาน โครงการย่อย ส่วนพนักงานมีหน้าที่ ในการปฏิบัติงานประจำวัน

5. การปรับปรุงตรวจสอบแผน (Monitoring and Review) เป็นขั้นตอนของการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) และปรับปรุงแก้ไข เมื่อพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้น หรือเห็นว่าควรปรับปรุง

ส่วนกระบวนการวางแผนตามแนวคิดของ พรเทพ พิมลเสถียร (2526, หน้า 28 - 31) นั้น กำหนดไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนจัดทำแผน (Plan Formulation) ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

1.1 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collect Facts) ด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม การบริหาร และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

- 1.2 วิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze the Situation) แนวนโยบายทั้งระดับบน (Top Down) และระดับล่าง (Bottom Up) ข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ คน เงิน วัสดุ และการบริหาร
- 1.3 พิจารณาปัญหา (Identify Problems) โดยดูความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก
- 1.4 กำหนดจุดประสงค์และความมุ่งหมาย (Objective and Goals) ซึ่งจะต้องชัดเจน และสนองตอบความต้องการและสามารถนำไปปฏิบัติได้

1.5 จัดทำโครงการแผนงานและแผนประจำปี (Develop Project and Annual Plan) เป็นการจัดทำรายละเอียดโครงการปฏิบัติ และแนวทางการบริการโครงการ

2. ขั้นการปฏิบัติตามแผนหรือนำแผนไปปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผนควรดำเนินการดังนี้

- 2.1 ประเมินโครงการ จุดประสงค์ แนวทางการปฏิบัติ ความเป็นไปได้ของโครงการ
- 2.2 แบ่งแยกออกปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ทรัพยากร กลยุทธ์ สถานที่ เวลาและ

บุคลากร

2.3 ควบคุมงาน งบประมาณ คุณภาพ นิเทศงาน สื่อข้อความข่าวสาร ตรวจสอบ วัดผล แก้ไขปัญหา และรายงานผลการปฏิบัติ

3. ขั้นการติดตามและประเมินผล กิจกรรมที่สำคัญของการติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย

- 3.1 ตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานตามโครงการ
- 3.2 ประเมินผล ประเมินผลความก้าวหน้า ผลสัมฤทธิ์ และผลกระทบ
- 3.3 ปรับปรุงแผน
- 3.4 รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

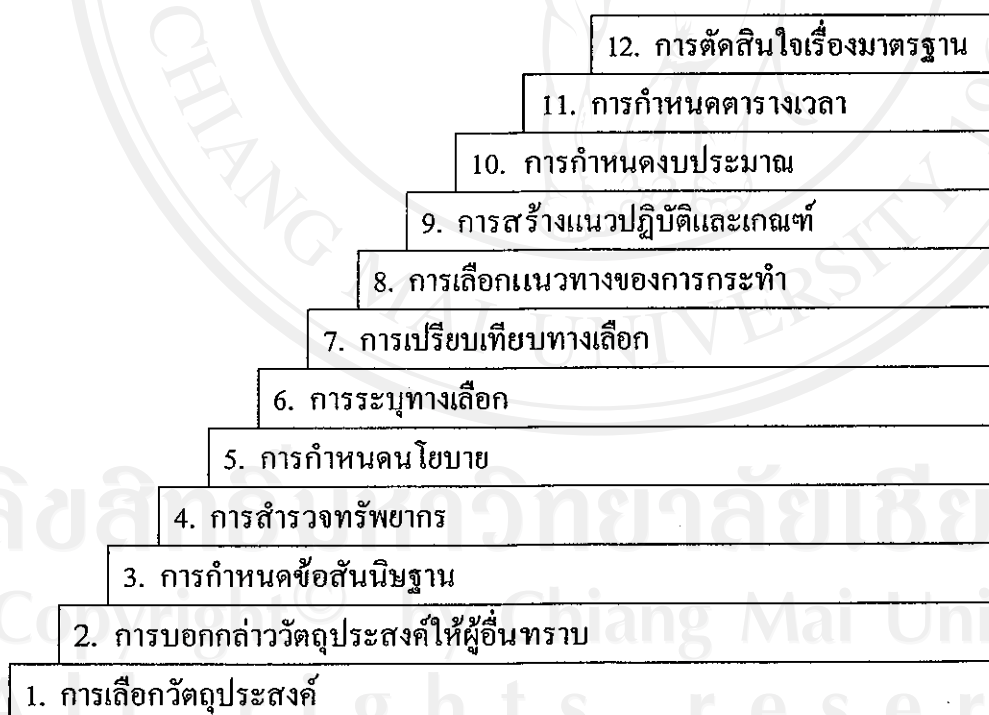
สำหรับ สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 85 - 87) กล่าวถึงขั้นตอนเบื้องต้นของการวางแผนไว้ 4 ขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้องค์การประสบผลสำเร็จ
2. การพิจารณาถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่า องค์กรหรือหน่วยงานอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
3. การพิจารณาถึงสิ่งที่ช่วยเหลือและสิ่งซึ่งเป็นอุปสรรคของความสำเร็จ ว่ามีปัจจัยอะไรบ้าง ภายในสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้้องค์การประสบผลสำเร็จ หรือมีปัจจัยอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ ขั้นตอนนี้รวมถึงการคาดคะเนหรือการพยากรณ์
4. การพัฒนาแผนงาน คือการสร้างทางเลือกต่าง ๆ แล้วประเมินทางเลือก เพื่อเลือกทางเลือกที่ดี

อย่างไรก็ตาม สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 99 - 100) ยังได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งสรุปได้ว่า เมื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็จะต้องมีการดำเนินการตามแผน และมีการวัดและควบคุมความคืบหน้าของแผน ว่าเป็นไปตามมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานหรือไม่ มีสิ่งย้อนกลับระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมิน และหาทางแก้ไขต่อไป

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการด้านการวางแผน คือ Fulmer (อ้างในอนันต์ เกตุวงศ์, 2541, หน้า 162 - 164) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการวางแผนไว้ 12 ขั้นตอน เรียงตามลำดับคือ การเลือกวัตถุประสงค์ การบอกกล่าววัตถุประสงค์ให้ผู้อื่นทราบ การกำหนดข้อสันนิษฐาน การสำรวจทรัพยากร การกำหนดนโยบาย การระบุทางเลือก การเปรียบเทียบทางเลือก การเลือกแนวทางของการกระทำ การสร้างแนวปฏิบัติและเกณฑ์ การกำหนดงบประมาณ การกำหนดตารางเวลา และการตัดสินใจเรื่องมาตรฐาน ดังจะแสดงตามแผนภูมิที่ 3

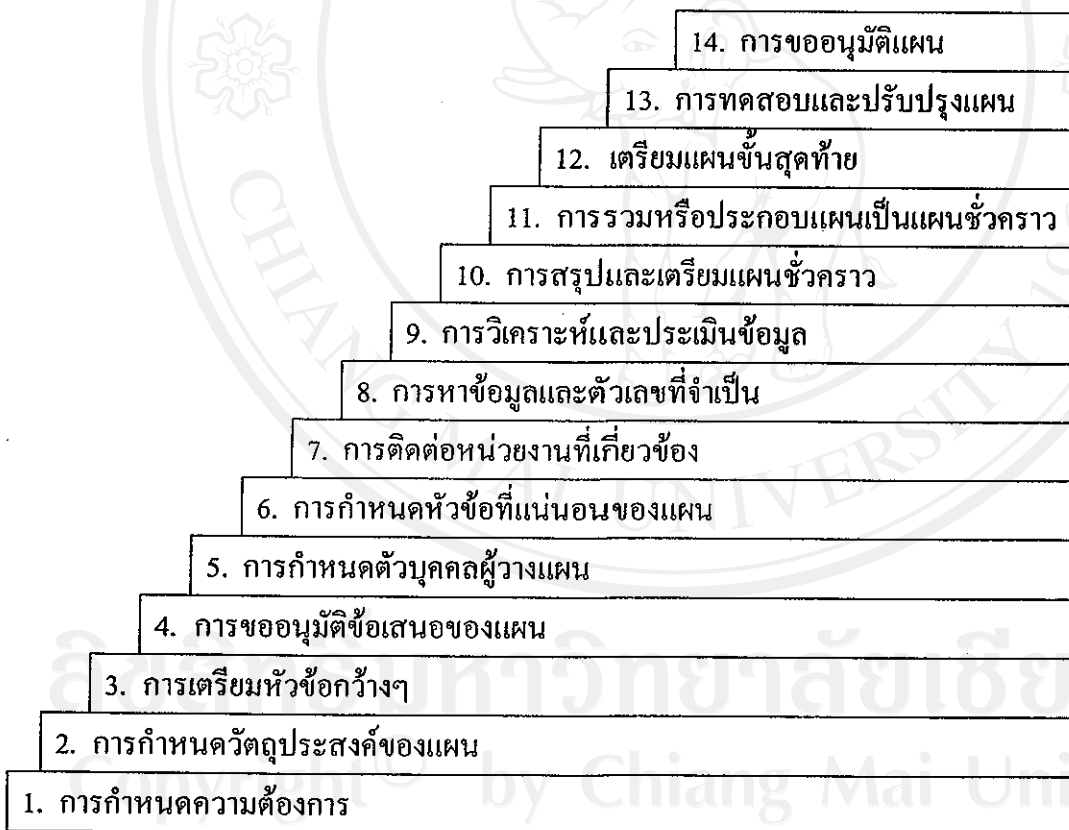
แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนของการวางแผน ตามแบบของ Fulmer



ที่มา : Fulmer (อ้างในอนันต์ เกตุวงศ์, 2541, หน้า 164)

รวมถึง Breton (อ้างในอนันต์ เกตุวงศ์, 2541, หน้า 164 - 168) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนตามลำดับขั้นตอนดังนี้ จะต้องกำหนดความต้องการ กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจน จากนั้นตามมาด้วยการเตรียมหัวข้อกว้าง ๆ แล้วขออนุมัติข้อเสนอของแผน การกำหนดตัวบุคคล ผู้วางแผนและผู้รับผิดชอบ การกำหนดหัวข้อที่แน่นอนของแผน การติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การหาข้อมูลตัวเลขที่จำเป็น การวิเคราะห์และประเมินข้อมูล การสรุปและเตรียมแผนชั่วคราว การรวมหรือประกอบแผนเป็นแผนชั่วคราว จนกระทั่งได้เป็นแผนขั้นสุดท้าย จากนั้นทำการทดสอบและปรับปรุงแผน ท้ายสุดคือการขออนุมัติแผนเพื่อนำสู่การปฏิบัติต่อไป ดังแผนภูมิที่ 4

แผนภูมิที่ 4 ขั้นตอนของการวางแผน ตามแบบของ Breton



ที่มา : Breton (อ้างในอนันต์ เกตุวงศ์, 2541, หน้า 168)

ส่วนรูปแบบของกระบวนการวางแผนตามแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2528, หน้า 21 - 24) นั้น กล่าวไว้ว่า กระบวนการวางแผน ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การพัฒนากลยุทธ์
4. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง
5. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
6. การปฏิบัติตามแผน
7. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

นอกจากนี้ บุญประเสริฐ (2537, หน้า 74 - 76) กล่าวไว้ว่า ในการวางแผนพัฒนาหน่วยงาน หรือองค์การ การวางแผนปฏิบัติการ และการวางแผนโครงการต่าง ๆ นั้น โดยข้อเท็จจริงแล้ว จะมีลักษณะเฉพาะและเทคนิคที่แตกต่างกันออกไป โดยทั่วไปนั้นขั้นตอนในการวางแผนมักประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
2. การกำหนดแผนงาน โครงการและเป้าหมาย
3. การกำหนดและประมาณความต้องการทรัพยากร
4. การจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณ
5. การจัดรูปงานและนำแผนออกปฏิบัติ
6. การจัดระบบการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผล
7. การหมุนเวียนเข้าสู่วงจรการวางแผนใหม่

กระบวนการวางแผนอย่างเป็นพิธีการซึ่ง ธนชัย ยมจินดา (2535, หน้า 102 - 107)

ได้กล่าวถึง นั้น โดยทั่วไปจะมีอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รอง
2. การแสวงหาหรือการค้นหาโอกาสในการดำเนินการ
3. การกำหนดแนวปฏิบัติ
4. การกำหนดมาตรฐานของปฏิบัติงาน
5. การติดตามและประเมินผล

สำหรับ อุดมศิลป์ สำราญอาคม (2530, หน้า 75 - 77) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการวางแผนไว้ 6 ขั้นตอนคือ

1. การตรวจสอบสภาพองค์กร นับเป็นงานชิ้นแรกที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการก่อน
2. การวางแผน โดยตรวจสอบเกี่ยวกับทรัพยากร โครงสร้างขององค์กร และนโยบาย

ต่าง ๆ

3. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอันมาก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้แผนที่กำหนดไว้ ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้ การสำรวจสภาพแวดล้อมจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ อาทิ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ทักษะคิดสังคม เป็นต้น

4. การกำหนดวัตถุประสงค์ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจนและสอดคล้อง ทั้งวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์ย่อย

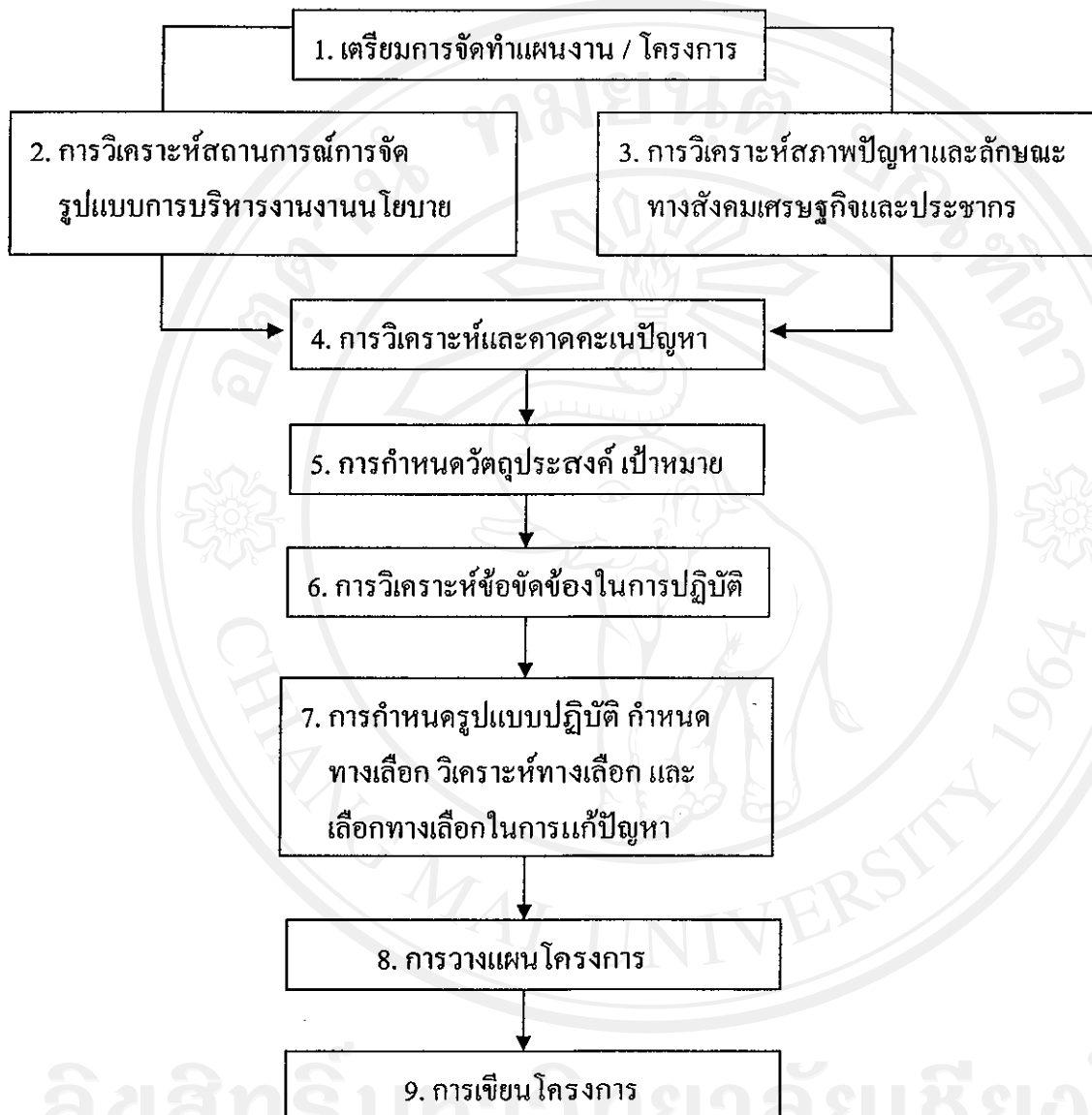
5. การรวบรวมข้อมูลกำหนดข้อสมมติฐาน ต้องมีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารแล้วทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นข้อสมมติฐานในการวางแผน

6. การกำหนดความต้องการใช้ทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินตามแผนประสบผลสำเร็จ

7. การจัดร่างการวางแผนและคัดเลือกแผนมาใช้

นอกจากนี้ ยุทธนา สุขสมบัติ (อ้างใน สุรพล บัวพิมพ์, 2536, หน้า 1 - 10) ได้เสนอขั้นตอนของการวางแผนไว้ 9 ขั้นตอน ดังแผนภูมิที่ 5

แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนกระบวนการวางแผน



ที่มา : ยุทธนา สุขุมิต (อ้างใน สุรพล บัวพิมพ์, 2536, หน้า 1)

1. การเตรียมการจัดทำแผนงาน/โครงการ เพื่อให้การจัดทำแผนงาน/โครงการ มีความราบรื่น ซึ่งมีกระบวนการดังนี้ คือ (1) การหาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง (2) การกำหนดลักษณะ การจัดทำ (3) การรวบรวมข้อมูล (4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (5) การกำหนดขอบเขตของปัญหา เบื้องต้น (6) การจัดทำโครงการ และ (7) การกำหนดตารางปฏิบัติงาน

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ การจัดรูปแบบการบริหารงาน นโยบาย เพื่อให้ทราบสภาพแวดล้อม องค์ประกอบของบรรยากาศรอบโครงการ โดยเฉพาะโครงสร้างการจัดรูปแบบบริหารของหน่วยงาน นโยบาย การตัดสินใจ หน้าที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน/โครงการ โดยมีกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้ คือ (1) การทบทวนลักษณะเฉพาะของโครงสร้าง (2) การทบทวนนโยบายและแผนงานที่เกี่ยวข้อง (3) การทบทวนความเป็นไปได้ของทรัพยากรและ (4) การพิจารณาลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่เดิม

3. การวิเคราะห์สถานะของปัญหา ลักษณะสังคม และประชากร เพื่อให้ทราบสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีกระบวนการดังนี้ คือ (1) การเลือกและการวัดสถานะปัญหาโดยกำหนดหลักเกณฑ์การเลือก เครื่องชี้วัด ปัญหาที่สัมพันธ์ แนวโน้มปัญหาที่ล่องมา (2) การวิเคราะห์แนวโน้มสภาพเศรษฐกิจ สังคม ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มในอดีต อนาคต และ (3) การกำหนดแนวโน้มประชากรหรือปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัญหา

4. การวิเคราะห์และการคาดคะเนปัญหา เพื่อให้ได้ประเด็นที่แน่นอนชัดเจนของปัญหา และสาเหตุอันเป็นที่มาของการวางแผน โดยมีการประชุมร่วมกันของคณะผู้ทำงานเพื่อกำหนดขอบเขตและลักษณะของปัญหา การเลือกปัญหาที่สำคัญ การคาดคะเนขนาดของปัญหา เหตุและผลของปัญหา การคาดคะเนความสำคัญของสาเหตุของปัญหา และการคาดคะเนขนาดของปัญหาในอนาคต

5. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยมีกระบวนการดังนี้ คือ (1) การทบทวนข้อแนะนำในการกำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนทบทวนระยะเวลาที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ (2) การเลือกปัญหาหรือเครื่องชี้วัดสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ (3) การหาผลลัพธ์ที่จำเป็นของการปฏิบัติ (4) การกำหนดการลดลงของปัญหาและช่วงของผลลัพธ์ (5) การกำหนดถ้อยคำของวัตถุประสงค์ และ (6) การเสนอแนะกรรมกรวางแผนเพื่อการตัดสินใจ

6. การวิเคราะห์ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาสิ่งที่จะขัดขวางไม่ให้บรรลุตาม เป้าหมาย เพื่อหาแนวทางป้องกันแก้ไข โดยมีกระบวนการดังนี้ คือ (1) กำหนดโครงสร้างในการวิเคราะห์ (2) เปรียบเทียบเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะทำได้จริง (3) หาข้อขัดข้องที่มักจะเกิดขึ้นและจัดลำดับ และ (4) กำหนดการปฏิบัติที่เป็นไปได้เพื่อขจัดข้อขัดข้อง

7. การกำหนดรูปแบบกลวิธีหรือวิธีปฏิบัติ รวมทั้งการศึกษาทางเลือกและการเลือกในการแก้ปัญหา โดยวิธีปฏิบัติดังนี้ คือ (1) กำหนดหลักเกณฑ์ของการกำหนดรูปแบบ (2) ประมวลรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นตลอดจนประมวลกลวิธีที่เห็นว่าใช้ได้ผล (3) เลือกวิธีที่เป็นไปได้มากที่สุดและกำหนดรายละเอียดกลวิธีที่เลือก (4) ประเมินการราคากลวิธี (5) ประเมินหา

ความเพียงพอของทรัพยากรที่จะใช้ในอนาคต และ (6) ในกรณีที่จะต้องมีการปรับปรุงกลวิธี และเป้าหมาย

8. การวางแผนโครงการ เพื่อกำหนดรูปแบบโครงสร้าง การบริหารโครงการและการบริหารจัดการ รายละเอียดของกระบวนการดังนี้ (1) กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ (2) กำหนดรายการการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการและกิจกรรมโครงการที่สอดคล้องกัน ตลอดจนกำหนดรายการผลผลิตประกอบที่โครงการต้องมี (3) ทบทวนจัดซื้อของการปฏิบัติ (4) กำหนดตารางการปฏิบัติ และ (5) กำหนดรูปแบบแนวทางทั่วไปในการปฏิบัติ ตลอดจนทรัพยากรที่ต้องใช้ในโครงการ

9. การเขียนโครงการ มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติดังนี้ (1) การปรับปรุงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย (2) การระบุประโยชน์ที่จะได้รับการลดลงของปัญหา (3) การพิจารณาขอรับความช่วยเหลือจากภายนอก (4) การกำหนดแนวทางของข้อเสนอโครงการ (5) การเขียนโครงการ และข้อเสนอประกอบ และ (6) การยื่นเสนอโครงการต่อผู้มีอำนาจ

ในขณะที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2537, หน้า 17) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วการวางแผน ในโรงเรียน มีขั้นตอนพื้นฐานที่ใช้ในการวางแผน ซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน
2. การจัดทำแผน
3. การนำแผนไปปฏิบัติ
4. การติดตามประเมินผล

ส่วน ณรงค์ นันทวรรณ (2547, หน้า 89 - 90) ได้กล่าวว่า การวางแผน ประกอบด้วย กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนวางแผน จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้
 - 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์
 - 1.2 แนวปฏิบัติต่าง ๆ ต้องสอดคล้องและต่อเนื่อง
 - 1.3 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - 1.4 กำหนดทรัพยากรทางการบริหาร
 - 1.5 กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติ
 - 1.6 กำหนดระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติ
 - 1.7 สร้างตารางการปฏิบัติงาน
 - 1.8 ติดตามและประเมินผล

2. ขั้นปฏิบัติการวางแผน เมื่อนำเอาแผน ไปปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์มี
หลักการต่อไปนี้

- 2.1 ต้องศึกษาแผนให้เข้าใจเสียก่อน
- 2.2 จัดกลุ่มคนผู้รับผิดชอบ
- 2.3 หัวหน้างานชี้แนวทางให้แก่ผู้ลงมือปฏิบัติ
- 2.4 ประสานงานกับกลุ่มหรือปฏิบัติงาน
- 2.5 มีการควบคุมการปฏิบัติงาน
- 2.6 ประเมินผลเป็นระยะ ๆ
- 2.7 รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
3. ขั้นตรวจสอบหรือประเมินผลของแผน
 - 3.1 ทำความเข้าใจแผนอย่างละเอียด
 - 3.2 เลือกวิธีการการประเมินให้เหมาะสมกับงาน
 - 3.3 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้สมบูรณ์
 - 3.4 เปรียบเทียบผลที่ได้กับจุดประสงค์และมาตรฐานที่กำหนดไว้
 - 3.5 รายงานผลประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

โดยสรุปแล้ว ขั้นตอนของการวางแผนจากทัศนะของนักวิชาการส่วนใหญ่ ประกอบด้วย
ขั้นตอนที่สำคัญ คือ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา ขั้นกำหนดหรือ
จัดทำแผน ขั้นจัดรายละเอียดของแผน ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นการติดตามประเมินผลและ
ปรับแผน

การดำเนินงานวางแผนในโรงเรียน

แนวคิดของอุทัย บุญประเสริฐ (2537, หน้า 36 - 38) เกี่ยวกับการดำเนินงานวางแผน
ในโรงเรียนนั้น สรุปได้ว่า การวางแผนในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพต้องดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้

1. การจัดตั้งองค์กร กำหนดหน่วยงาน บุคคลหรือคณะบุคคล เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบ
การประสานงานการวางแผนของโรงเรียนโดยตรง
2. การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ทั้งข้อมูลภายในและภายนอก
3. การประมวลปัจจุบันปัญหาในด้านต่าง ๆ ตามสาขางานของโรงเรียน โดยเฉพาะ
ปัญหาที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในอนาคตของโรงเรียน
4. การตรวจสอบทบทวนภารกิจและผลของการดำเนินงาน

5. การประมวลแนวโน้มในด้านต่าง ๆ ในอนาคต แนวโน้มของปัญหา ความต้องการด้านทรัพยากรและข้อจำกัดของโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน
6. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานให้ชัดเจน
7. การเตรียมแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการจัดทำแผน
8. การจัดเตรียมเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการจัดทำแผน
9. การจัดทำแผนพัฒนาและหรือแผนปฏิบัติประจำปีของโรงเรียน
10. การดำเนินการตามแผนหรือการนำแผนออกไปปฏิบัติ
11. การติดตาม กำกับ และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ และการจัดทำ

รายงาน

12. การทบทวนแผน ปรับแผน หรือการจัดทำแผนใหม่

ส่วน สุรัฐ คิลปะอนันต์ (2532, หน้า 96 - 112) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการวางแผนของโรงเรียน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหลายขั้นตอน และต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และสืบเนื่องกัน โดยได้แบ่งกระบวนการในการวางแผนออกเป็น 8 ขั้นตอน

1. การดำเนินการก่อนการวางแผน เป็นการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1.1 ตั้งและจัดองค์การวางแผน โดยการกำหนดฝ่ายหรือกลุ่มบุคคลที่จะต้องทำงานด้านการวางแผน การจัดแบ่งงาน การมอบหมายบุคคล หรือจัดตั้งเป็นคณะกรรมการวางแผนของโรงเรียน พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน

- 1.2 กำหนดวิธีการวางแผน โดยเจ้าหน้าที่หรือคณะกรรมการฝ่ายวางแผน ซึ่งจะต้องช่วยกันคิดว่า จะต้องทำอะไรบ้าง มีขั้นตอนอย่างไร ทำอย่างไรจึงจะได้รับความร่วมมือเป็นต้น

- 1.3 การรวบรวมข้อมูล โดยการจัดสร้างฐานข้อมูลเอาไว้ และเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความรับผิดชอบ ให้ครบถ้วนและมีรายละเอียดความจำเป็น

2. การวิเคราะห์ปัญหา เป็นการพิจารณางานในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน มีงานใดบ้างที่ยังบกพร่องหรือมีปัญหา มีสภาพที่ไม่พึงประสงค์ หรือยังไม่เป็นที่พอใจ โดยอาจดูได้จากสถิติ ข้อมูล การศึกษาวิเคราะห์ห้วง หรือการสังเกต แล้วทำการวิเคราะห์ในแต่ละด้านและจัดทำรายการปัญหาจนครบถ้วนทุกด้าน

3. การกำหนดแผนงานและโครงการ เป็นการจัดหมวดหมู่ของงานที่จำเป็นต้องแก้ปัญหาหรือพัฒนางานให้ดีขึ้นและเพื่อให้ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน โดยการแบ่งประเภท

งานหลักออกเป็นแผนงาน (Program) ส่วนย่อยของแผนงาน เรียกว่า โครงการ (Project) ซึ่งเป็นชุดของกิจกรรม (Activity) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

4. การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ที่แน่นอน ซึ่งเป้าหมายที่ดีนั้น จะต้องชี้ทางปฏิบัติได้ มีความชัดเจน และสามารถวัดได้ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และกรอบเวลา (Time Frame)

5. การกำหนดวิธีการดำเนินการ ในขั้นนี้มีกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการอยู่ 3 ประการ คือ

5.1 การกำหนดวิธีการหรือกิจการ โดยกำหนดทางเลือกในการดำเนินการ (Alternative) ในหลาย ๆ วิธี แล้วเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้โดยประหยัดทรัพยากรในการบริหาร (Managerial Resources) คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และเวลา ซึ่งเรียกว่ามีประสิทธิภาพ (Efficiency)

5.2 กำหนดเวลาปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบ โดยนำเอาวิธีดำเนินการมากำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติ ซึ่งอาจทำเป็นตารางแผนภูมิที่เรียกกันว่า แผนภูมิแกนต์ชาร์ท (Gantt Chart)

5.3 กำหนดวิธีการประเมินผล ในขั้นนี้จะต้องวางแผนว่า จะวัดอะไร วัดเมื่อใด และวัดด้วยอะไร โดยการคำนวณปัจจัยที่บ่งบอกถึงความสำเร็จ ซึ่งเรียกว่า ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Indicator)

6. การกำหนดค่าใช้จ่าย เป็นการกำหนดปริมาณในการใช้ทรัพยากรที่จะดำเนินการตามแผน เช่น คน เงิน วัสดุ และเวลา ว่าจะต้องใช้จ่ายเป็นจำนวนเท่าใด ซึ่งเป็นทางเลือกที่ประหยัดที่สุดแต่ได้ผลมากที่สุด จากนั้นก็รวบรวมจัดทำเป็นรูปเล่ม เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

7. การปฏิบัติตามแผน กิจกรรมในการปฏิบัติตามแผนนั้น ประกอบด้วย การจัดกลไกในการปฏิบัติงาน หรือการจัดองค์การ การจัดระบบงาน การตั้งกรรมการ การมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวกและการสั่งการ การตรวจงาน การนิเทศ การควบคุม การรายงาน และการปรับปรุงแก้ไขปัญหา

8. การประเมินผล ปรับปรุงแผน และการวางแผนใหม่ เป็นการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในแผนการประเมินผล เพื่อจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ

8.1 เพื่อให้รู้จุดแข็งว่าผลการปฏิบัติได้ผลดี

8.2 เพื่อให้รู้จุดอ่อนและข้อบกพร่อง เพื่อการแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่

8.3 เพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติตามโครงการ เพื่อใช้เป็นฐานในการวางแผนต่อไป

กระบวนการในการวางแผนการศึกษา ตามแนวคิดของ ประมวล เสนาอุทิศ (2527, หน้า 6 - 7) กล่าวถึงนั้น สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนที่มักใช้กันบ่อย ๆ แบ่งได้ ดังนี้

1. การเตรียมการ ได้แก่ การกำหนดวิธีการวางแผน การกำหนดโครงสร้างและกลไกการทำงาน การรวบรวมข้อมูลที่เป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการศึกษา เป็นต้น

2. การวางแผน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด กิจกรรมหลักที่สำคัญ ได้แก่

2.1 การศึกษาวิจัยสถานการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทางการศึกษา

ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค

2.2 การกำหนดนโยบายเพื่อแก้ปัญหาในอนาคต

2.3 การศึกษาวิจัยสถานการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทางการศึกษา

ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค

2.4 การกำหนดนโยบายเพื่อแก้ปัญหาในอนาคต

2.5 การประมาณวงเงินค่าใช้จ่าย

2.6 การกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญ

2.7 ทดสอบแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. การจัดทำแผน เป็นการเตรียมเอกสารแผน เพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจพิจารณาให้ความเห็นชอบ และมอบหมายให้ฝ่ายปฏิบัติดำเนินการจัดทำรายละเอียดต่อไป

4. การจัดทำรายละเอียดของแผน เป็นการจัดทำรายละเอียดเป็นแผนงาน โครงการ เพื่อนำไปปฏิบัติหลังจากที่ได้รับการอนุมัติแล้ว

5. การนำแผนไปปฏิบัติการประจำปีหลังจากได้รับงบประมาณแล้ว ซึ่งเป็นขั้นตอนของการบริหารและการจัดการ

6. การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน เป็นการติดตาม ประเมินผล เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงาน และรวบรวมข้อมูลสำหรับปรับปรุงหรือเตรียมการวางแผนรอบต่อไป

ส่วนสรุป บัณฑิต (2536, หน้า 60 - 65) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการวางแผนการศึกษาในระดับโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน 6 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการวางแผน ในระดับโรงเรียนต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบในการวางแผน และมีกรรมการในการวางแผน มีข้อมูลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะสภาพปัญหาและข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนในรอบปีที่ผ่านมา รวมทั้งความพร้อมในด้านอุปกรณ์ สถานที่ แบบรายการต่าง ๆ ในการวางแผน ตลอดจนงบประมาณในการจัดทำแผน

2. ขั้นวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา โดยคณะกรรมการต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทุกลักษณะงานในโรงเรียน ทั้งในด้านโครงสร้าง วิธีการบริหาร นโยบาย ทรัพยากร ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน รวมทั้งการคาดคะเนสภาพปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. ขั้นกำหนดแผนหรือจัดทำแผน เป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย ซึ่งต้องกำหนดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

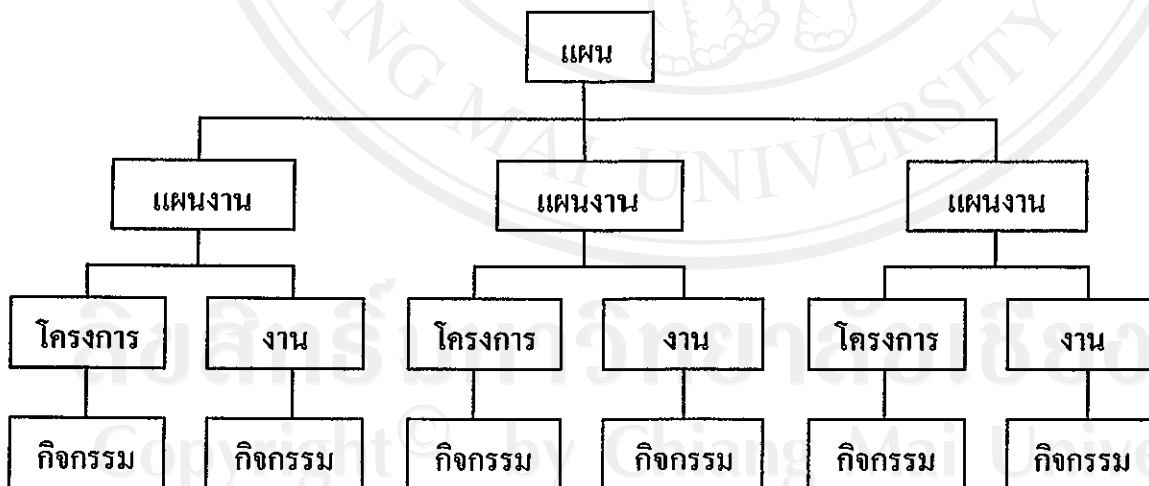
4. ขั้นจัดทำรายละเอียดของแผน เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน และโครงการ ให้ตอบสนองกับวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย ตามที่ระบุไว้

5. ขั้นนำแผนไปสู่การปฏิบัติ มีการประชุมประสานงาน มอบหมายงาน และติดตาม ผลการปฏิบัติ ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

6. ขั้นติดตาม ประเมิน และปรับแผน มีการประเมินทั้งก่อนการปฏิบัติ ระหว่าง การปฏิบัติ และเมื่อสิ้นสุดแผน

ขณะที่อุทัย บุญประเสริฐ (2537, หน้า 28) กล่าวว่า การวางแผนในโรงเรียนเป็นการจัด โครงสร้างระบบแผนงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่สำคัญของโรงเรียน โดยอาศัยระบบที่ ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันตามระดับโครงสร้างของการวางแผน ซึ่งประกอบด้วยแผน (Plan) แผนงาน (Program) โครงการ (Project) งาน (Task) และกิจกรรม (Activity) ดังแผนภูมิที่ 6

แผนภูมิที่ 6 ความสัมพันธ์ของแผน แผนงาน โครงการ งาน และกิจกรรม



ที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ (2537, หน้า 28)

แนวทางการเขียนโครงการ

การเขียนโครงการสามารถจำแนกประเภทตามวิวัฒนาการได้หลายวิธี แต่ที่นิยมนำมาเขียนโครงการในปัจจุบัน มี 2 วิธี ดังที่ กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 17 - 18) ได้สรุปไว้ คือ

1. การเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม (Conventional Method)

การเขียนโครงการวิธีนี้มีวิธีคิดจากการพิจารณาทรัพยากรหรืองบประมาณ เป็นเงื่อนไขเบื้องต้น โดยการวิเคราะห์ว่าหน่วยงานจะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร เพื่อผลิตผลงานตามหน้าที่ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นวิธีการคิดที่ยึดงบประมาณเป็นตัวตั้ง อันเป็นวิธีที่ตอบสนองหรือคู่ขนานกับการจัดทำงบประมาณแบบแสดงรายการ การเขียนโครงการแบบนี้จะเขียนแบบพรรณนาความ ประกอบด้วย โครงการ หลักการเหตุผลที่แสดงความสำคัญและจำเป็นของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงาน งบประมาณ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

2. การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Method) การเขียน

โครงการโดยวิธีนี้มีวิธีคิดเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางว่า หน่วยงานต้องการให้เกิดผลในระดับโครงการและระดับแผนงานอย่างไร หน่วยงานจะต้องผลิตงานอะไรตามพันธกิจ และจะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและกลุ่มต่างๆ ในสังคมอย่างไร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน ซึ่งเป็นวิธีการคิดที่คู่ขนานกับการจัดทำงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budget) และเหมาะสำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting) ซึ่งมีลักษณะเป็นการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผล เพื่อแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกันของผลงานที่ต้องการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แสดงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการกับกระบวนการดำเนินงานและทรัพยากรโครงการ ทั้งเงื่อนไขที่มีต่อความสำเร็จของโครงการ โดยบรรลุข้อความที่เป็นประเด็นสำคัญในช่องตารางที่เรียกว่า ตารางมิติสัมพันธ์การวางแผนโครงการ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รูปแบบของ Logical Framework

สาระสำคัญ โดยสรุป	ตัวชี้วัดแสดงเวลา ปริมาณคุณภาพ สถานที่	แหล่งข้อมูลการอ้างอิง	ฐานคติที่สำคัญ
จุดมุ่งหมาย	ช่องแสดงเวลา ปริมาณ	1. แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลที่ได้ของแผนงาน
ระดับแผนงาน	คุณภาพ สถานที่ ของ วัตถุประสงค์ของแผนงาน	2. ประเมินผลสำเร็จของ แผนงาน	และผลกระทบที่สูงขึ้น ตามแนวทาง
วัตถุประสงค์	ช่องแสดงเวลา ปริมาณ	1. แหล่งที่มาของข้อมูล	1. วัตถุประสงค์ระดับ
ระดับโครงการ	คุณภาพ สถานที่ ของ วัตถุประสงค์ของ โครงการ	การบรรลุวัตถุประสงค์ โครงการ 2. วิธีประเมิน ความสำเร็จ	โครงการอื่นๆ บทบาท ของผู้บริหารโครงการ 2. สิ่งอื่นๆ ที่เป็น ธรรมชาติควบคุมไม่ได้
ผลผลิต	ช่องแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ ของ วัตถุประสงค์ของแต่ละ ผลงาน	1. แหล่งข้อมูลที่แสดง ความก้าวหน้าหรือ ความสำเร็จของโรงเรียน ระหว่างทำโครงการ 2. วิธีประเมินผลหรือ ตรวจสอบผลงาน โครงการ	1. ผลงานอื่นๆ ที่ต้องมี แต่อยู่นอกเหนือ บทบาทผู้บริหาร โครงการ 2. สิ่งอื่นๆ ที่เป็น ธรรมชาตินอกเหนือ การควบคุมของ ผู้บริหารโครงการ
ทรัพยากรและ กิจกรรม	ช่องแสดงเวลาและ ค่าใช้จ่ายรายกิจกรรม	1. แหล่งประเมินผล ความก้าวหน้า 2. แหล่งข้อมูลเกี่ยวกับ การใช้เงินงบประมาณ โครงการ	1. กิจกรรมที่อื่นๆ ที่ นอกเหนือบทบาทของ ผู้บริหารโครงการ 2. เหตุผลธรรมชาติและ สิ่งที่นอกเหนือการ ควบคุมของผู้บริหาร โครงการ

กล่าวโดยสรุปสำหรับแนวทางการเขียนโครงการที่นิยมในปัจจุบันมีสองแบบคือ การเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม และการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ ซึ่งแต่ละแบบก็มีจุดเด่นแตกต่างกันไป โดยแบบดั้งเดิมมีจุดเด่นอยู่ที่ การพิจารณาทรัพยากรหรืองบประมาณ เป็นเงื่อนไขสำคัญอันดับแรก โดยการวิเคราะห์ว่าหน่วยงานจะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร เพื่อผลิตผลงานตามหน้าที่ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นวิธีการคิดที่ยึดงบประมาณเป็นตัวตั้ง และกลวิธีการเขียนจะเขียนแบบพรรณนาความประกอบ ส่วนแบบที่สองคือ การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ การเขียนโครงการโดยวิธีนี้มีวิธีคิดเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางว่า หน่วยงานต้องการให้เกิดผลในระดับโครงการและระดับแผนงานอย่างไร หน่วยงานจะต้องผลิตงานอะไรตามพันธกิจ และจะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมอย่างไร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน เหมาะสำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผล เพื่อแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกันของผลงานที่ต้องการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แสดงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการกับกระบวนการดำเนินงานและทรัพยากรโครงการ ทั้งเงื่อนไขที่มีต่อความสำเร็จของโครงการ โดยบรรลุข้อความที่เป็นประเด็นสำคัญในช่องตารางที่เรียกว่า ตารางมิติสัมพันธ์การวางแผนโครงการ

การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

การวางแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นการพิจารณากำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติในรอบปี โดยนำแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระยะเวลาลักษณะงานของโรงเรียน ตลอดจนระดับชั้น โครงสร้างของระบบแผน ดังนั้นการวางแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สามารถนำแผนนั้นไปใช้ในการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องดำเนินการวางแผนอย่างรัดกุม รอบคอบ เป็นระบบที่มีขั้นตอนต่อเนื่องกัน เรียกว่า กระบวนการวางแผน ซึ่งนักวิชาการได้แบ่งไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

สุณีย์ จันทรานวัฒน์ (2530, หน้า 39 - 40) อธิบายว่า แผนปฏิบัติการจะประกอบด้วยแผนงานและโครงการต่าง ๆ ซึ่งแนวคิดหรือวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา หรือทำให้ความต้องการขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ วิธีการเชิงระบบ ซึ่งได้นำมาประยุกต์ใช้กับการวางแผนในโรงเรียน โดยมีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาปัญหาหรือความต้องการของโรงเรียน

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนคือ การกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นแล้ว

จะทำปัญหาหมดสิ้นไป หรือความต้องการได้รับการตอบสนอง

3. การกำหนดโครงสร้างของแผนและงบกลาง เป็นการกำหนดแผนงาน โครงการและงานต่าง ๆ ที่คิดว่าจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนพร้อมงบประมาณที่จะใช้ในงานโครงการต่าง ๆ ตามความต้องการของโครงการนั้นๆ

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

5. การวิเคราะห์แผน เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการผลประโยชน์ที่จะได้รับ การประสานสัมพันธ์ของแต่ละโครงการหรืองานต่าง ๆ อาจวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทั้งเชิงวิชาการและการจัดการ ส่วนการวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่ได้รับ อาจวิเคราะห์เปรียบเทียบกับทรัพยากรและเวลาที่ใช้กับประสิทธิผลที่เกิดขึ้น

6. การปรับปรุงรายละเอียดของแผน เป็นการปรับปรุงรายละเอียดต่าง ๆ ให้เหมาะสมตามที่ได้ทราบผลการวิเคราะห์เพื่อเสนออนุมัติ

7. การจัดทำเอกสารแผน เป็นการจัดพิมพ์รายละเอียดของแผน โครงการและงานต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของโรงเรียนต่อไป

ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 92 - 97) ได้แบ่งขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการวางแผนไว้ 5 ประการ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting the Objective)
2. การประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน (Evaluation and Analysis of Data)
3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collection and Analysis)
4. การปฏิบัติตามแผน (Execution of the Plan)
5. การติดตามและปรับปรุงแผน (Monitoring and Review)

อีกทั้ง Massie & Douglas (อ้างใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2535, หน้า 118) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การระบุหรือการกำหนดเป้าประสงค์ของการปฏิบัติงาน
2. การค้นหาแนวทางหรือโอกาสและการพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหา
3. การเปลี่ยนโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ
4. การเลือกวัตถุประสงค์ที่ดีที่สุด เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน
5. การตรวจสอบทบทวนผลอันเกิดจากการปฏิบัติ

กระบวนการวางแผนตามทัศนะของ สันานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2536, หน้า 53 - 79) สอดคล้องกับ ประพิศ นามกร (2525, หน้า 37 - 39) ซึ่งแบ่งออกเป็นสามขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผน

ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นประเมินผล ในแต่ละขั้นตอนเหล่านี้ยังประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ อีกหลายขั้นตอน

การเตรียมการวางแผน

ในขั้นตอนการเตรียมการวางแผนนั้นนับว่าเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญ ซึ่งมีนักวิชาการทางการวางแผนหลายท่านได้ให้ทัศนะไว้ได้แก่ ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2538, หน้า 72) กล่าวว่า ขั้นเตรียมการวางแผน หมายถึง การรวบรวมข้อมูลทุกชนิดเกี่ยวกับงานที่จะต้องวางแผน นับตั้งแต่ข้อมูลในอดีตจนกระทั่งปัจจุบัน ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ แล้วจึงวิเคราะห์ จัดหมวดหมู่ให้พร้อมที่จะวางแผน

ส่วน เจอจันท์ จงสถิตอยู่ (2529, หน้า 29) สรุปว่า การเตรียมการวางแผนเป็นขั้นตอนเตรียมการทั้งด้านการจัดหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผน การจัดรูปโครงสร้าง ระบบ และกลไกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนไว้วางแผนดำเนินการได้ และการสร้างเครื่องมือพร้อมทั้งหาวิธีการปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

นอกจากนี้ วิศัลย์ โกมุตพงษ์ (2533, หน้า 26) อธิบายว่า การเตรียมการวางแผน คือ การจัดหน่วยงานเกี่ยวกับการวางแผน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และให้ความรู้แก่บุคลากร การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน

รวมถึง ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536, หน้า 85) อธิบายว่า การเตรียมการวางแผนมีขั้นตอนดังนี้คือ การประชุมครูอาจารย์ เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และเตรียมข้อมูลต่าง ๆ พร้อมทั้งการประเมินผลในรอบปีที่ผ่านมา การเตรียมงบประมาณเพื่อจัดตั้งโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีและการจัดคณะทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ประเสริฐ โต๊ะชา (2535, หน้า 54) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการเตรียมการวางแผนว่า ควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ การเตรียมข้อมูลสำหรับวางแผน พร้อมทั้งผลการประเมินในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา การประชุมครูอาจารย์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานวางแผนและการเตรียมบุคลากร วัสดุและอุปกรณ์สำหรับดำเนินการ

ส่วน มาโนช กล้องเจริญ (2531, หน้า 36) ได้อธิบายสรุปขั้นตอนการเตรียมการวางแผนไว้ดังนี้คือ การจัดตั้งหน่วยงานวางแผน พร้อมกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดทำให้คณะกรรมการเกี่ยวกับการวางแผน พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การพัฒนาผู้รับผิดชอบการวางแผนและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการวางแผน การจัดรูปแบบโครงสร้างและกลไกการบริหารที่เอื้ออำนวยต่อการวางแผนรวมทั้ง

การนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผลการจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับงานวางแผน และการจัดระบบข้อมูลและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับงานวางแผน

สรุปได้ว่า ในขั้นตอนของการเตรียมการวางแผน ผู้บริหารและครูควรมีส่วนร่วมในการดำเนินการในเรื่องการจัดองค์การ การพรรณนางาน การแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานการวางแผน การให้ความรู้เรื่องการวางแผน การจัดข้อมูลสารสนเทศ การวิเคราะห์นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด และการวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการของ โรงเรียน ชุมชน

การจัดทำแผน

การจัดทำแผน คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การที่จะร่วมกันคิดและกำหนดว่า ควรจะทำได้กับองค์การในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนแนวทางและวิธีการวางแผนที่เป็นวิธีที่กำลังนิยมกันอยู่ในปัจจุบัน คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม ซึ่งได้เสนอลำดับขั้นซึ่งทุกโรงเรียนควรปฏิบัติดังนี้

1. ประชุม คณะครูในโรงเรียน กรรมการโรงเรียน และตัวแทนจากชุมชนทุกสาขาอาชีพ เพื่อสร้างความตระหนักในการพัฒนา ชี้แจงเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียน นักเรียน ด้วยความมุ่งมั่นและความตั้งใจจริงในการดำเนินงาน
2. ร่วมกันรับทราบความสำเร็จ สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การศึกษาจากรายงานที่ได้จัดทำไว้แล้ว
3. ร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน หรือพันธกิจของโรงเรียน (School Mission) ในอนาคต 5 ปี หรือ 10 ปี แล้วแต่ข้อตกลงของโรงเรียน
4. ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือภาพของโรงเรียนในอนาคตโดยการตอบคำถามที่ว่าโรงเรียนจะต้องมีสภาพอย่างไร จึงจะทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้
5. ร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการดำเนินงานไปสู่สภาพความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะทำให้โรงเรียนมีสภาพที่เป็นจริงในอนาคต หรือวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ซึ่งเรียกว่า “ยุทธศาสตร์”
6. ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (Long Term Objective) หรือสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ และการกำหนดเป้าหมายหรือสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปี
7. พิจารณาจัดทำประมาณการงบประมาณที่จะนำมาเป็นค่าใช้จ่าย โดยจำแนกเป็นรายยุทธศาสตร์และรายปี

8. ระดมความคิดเห็น พิจารณากำหนดงาน /โครงการ ที่จะดำเนินการในแต่ละยุทธศาสตร์ รวมทั้งผู้รับผิดชอบและผู้ที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องช่วยเหลือให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี

9. นำข้อมูลทั้งหมดมาเขียนรายละเอียดตาม โครงการสร้างและรูปแบบของแผนยุทธศาสตร์

10. พิจารณางาน/โครงการ ในแผนยุทธศาสตร์มาดำเนินการและจัดสรรงบประมาณ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนต่อไป

นักวิชาการด้านการวางแผนท่านหนึ่งคือ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536, หน้า 85) อธิบายว่า การจัดทำแผนมีขั้นตอน ดังนี้ คือ ขั้นตอนแรกเป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นและข้อบกพร่องที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข ทั้งด้านประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ คุณภาพของผู้เรียน จุดมุ่งหมายของการศึกษา รวมทั้งศักยภาพของบุคลากร ในโรงเรียน ขั้นตอนที่สองเป็นการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามความจำเป็นเร่งด่วนตามลำดับ โดยพิจารณาดังนี้ คือ เป็นงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ เป็นงานวิชาการซึ่งเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นแผนงานสำคัญเป็นปัญหาสำคัญต้องปรับปรุงแก้ไข เป็นปัญหาที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรที่จะนำมาแก้ไขและเป็นนโยบายตามความประสงค์ของ โรงเรียน ขั้นตอนที่สาม เป็นการจัดทำแผนงาน และโครงการ ซึ่งในแต่ละแผนงานต้องนำโครงการมาผสมผสานกันและให้พอเหมาะกับงบประมาณ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และขั้นตอนสุดท้าย เป็นการนำแผนและโครงการเสนอต่อที่ประชุมครู อาจารย์ เพื่อขอความเห็นชอบและสนับสนุนการดำเนินงาน และรับทราบในการมอบหมายงาน ในขั้นปฏิบัติการ

อีกทั้ง มานิตย์ ลิขิตราช (2531, หน้า 28) สรุปว่า ขั้นตอนการจัดทำแผนควรมีดังนี้ คือ การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่โรงเรียนประสบอยู่ การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การศึกษาวิเคราะห์ และคาดคะเนด้านปริมาณทรัพยากรที่มีอยู่และที่คาดว่าจะได้ในอนาคต การกำหนดนโยบายของ โรงเรียนการศึกษาวิธีการจัดทำแผน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน การวิเคราะห์ แผนงาน โครงการ การจัดทำงบประมาณ การจัดสรรและการใช้ทรัพยากร

ส่วน สุณีย์ จันทรานูวัฒน์ (2530, หน้า 20) สรุปขั้นตอนการจัดทำแผนดังนี้ คือ การศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหาหรือความต้องการของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดโครงสร้างของแผน โครงการ งบประมาณ และขออนุมัติแผน

สรุปได้ว่า การจัดทำแผนจำเป็นต้องกระทำใน 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายมาตรการ การอนุมัติงาน/โครงการ และการจัดทำเอกสารแผน ซึ่งกระบวนการจัดทำ แผนดังกล่าวนี้ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ควรมีส่วนร่วมกันในการดำเนินการจัดทำ และต้องทำด้วยความรอบคอบและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

การปฏิบัติตามแผน

การปฏิบัติตามแผน คือ การลงมือปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ที่กำหนดไว้ในแผน หลังจากที่ได้รับอนุมัติแล้ว ซึ่งจะเริ่มจากการเตรียมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน และการนิเทศงาน สุณีย์ จัทรานุวัฒน์ (2530, หน้า 21) กล่าวว่า ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนเป็นกระบวนการขั้นที่สาม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะขั้นตอนนี้ เป็นการทำให้แผนที่ได้จัดทำขึ้นไปใช้ได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติตามแผนมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้วลงมือปฏิบัติตามแผน
 2. เตรียมบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ โดยการจัดการทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการทำงาน
 3. ปฏิบัติตามแผน ตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
 4. ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยยึดตามขั้นตอนที่ได้วางไว้และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถยืดหยุ่นในทางปฏิบัติได้ เมื่อมีปัญหาและอุปสรรค
- ส่วน ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536, หน้า 86) ได้อธิบายไว้ว่า การปฏิบัติตามแผนมี 3 ขั้นตอน คือ การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งกำหนดกิจกรรมตามลำดับขั้นตอน โดยจัดเป็นปฏิทินงานตลอดปีของโรงเรียน การประสานงาน การมอบหมายความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับผิดชอบโครงการจะได้คอยประสานและติดตามควบคุมให้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย และขั้นสุดท้าย คือการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเมื่อพบปัญหา

สำหรับดิลก บุญเรืองรอด (2534, หน้า 139) กล่าวว่า ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนมีดังนี้ คือ การนำโครงการต่างๆ ในแผนไปปฏิบัติซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีการจัดสรร คน เงิน วัสดุให้แก่โครงการ รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาของโครงการด้วย อีกขั้นตอนหนึ่งคือ การใช้วิธีการทางการบริหาร เช่น การมอบอำนาจ การประสานงาน การให้คำปรึกษา การมอบหมายความรับผิดชอบ และการกำหนดวิธีส่งผลกลับ และขั้นตอนสุดท้ายคือ การควบคุมการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ปราณี แพรเพชร (2545, หน้า 20) ได้กล่าวถึงขั้นการปฏิบัติตามแผนไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะหากไม่มีการปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ แผนที่ตั้งไว้ก็จะเสียเปล่า ในขั้นตอนการดำเนินการตามแผน มีกิจกรรมสำคัญที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้วลงมือปฏิบัติ ขณะเดียวกันควรเสนอคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเพื่อนำไปรวมเป็นแผนกลุ่มโรงเรียน เพื่อสนองปัญหาและความต้องการในลักษณะรวมของกลุ่ม เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนและช่วยให้มีการปฏิบัติได้จริง

2. ก่อนเริ่มปฏิบัติงานตามโครงการจะต้องเตรียมบุคลากร เทคนิค วิธีการและทรัพยากรต่าง ๆ โดยการจัดทำความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนและวิธีการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรและแบ่งงานได้เหมาะสม

3. ปฏิบัติตามแผนหรือปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ หากมีปัญหาหรืออุปสรรคที่รับพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงทันที โดยการพิจารณาและตัดสินใจร่วมกันของคณะครูอาจารย์

4. ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยยึดตามขั้นตอนที่ได้วางไว้และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถยืดหยุ่นในทางปฏิบัติได้ เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรค เช่น อาจเร่งปฏิบัติงานในขั้นตอนใดหรือชะลอในขั้นตอนใดในระหว่างปฏิบัติงานได้ แต่ก็สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนดไว้ในที่สุด

สรุปได้ว่า การดำเนินการตามแผน คือ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารและครูควรมีส่วนร่วมกันในการปฏิบัติตามแผน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในการดำเนินงานให้ชัดเจน มีการติดตาม ควบคุม และปรับแผนให้เหมาะสม

การติดตามผลและประเมินผล

มีนักวิชาการด้านการวางแผนหลายท่าน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการติดตามผลและการประเมินผลดังนี้ เทียนฉาย กิระนันท์ (2530, หน้า 182) กล่าวว่า การติดตามประเมินผล คือ การประเมินผลงานและโครงการ และรวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี การกำกับ การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบว่าการปฏิบัติตามแผนประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

ส่วนอุทัย บุญประเสริฐ (2537, หน้า 56) ได้คำนิยามการติดตามประเมินผลว่า คือ การติดตามดูแลการปฏิบัติและดูผลทางด้านปฏิบัติว่า สอดคล้องกับการที่ได้กำหนดไว้ในแผนเพียงใด

นอกจากนั้น อนันต์ เกตุวงศ์ (2526, หน้า 55) สรุปไว้ว่า การติดตามประเมินผล คือ กระบวนการดูแลติดตามเพื่อให้ทราบว่า หน่วยงานและองค์การได้รับและนำทรัพยากรที่ได้รับไปดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น การประเมินจึงเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญ เพราะสามารถประเมินค่าการปฏิบัติงาน ว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา

นอกจากนี้การประเมินแผนงาน / โครงการเมื่อสิ้นสุดแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงแผนที่จะนำมาปฏิบัติในครั้งต่อไป ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โรงเรียนควรดำเนินการ ดังนี้

1. ประชุมครูทุกคนและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อระดมความคิด หาวิธีในการประเมินงาน/โครงการและประเด็นการนำเสนอผลการประเมิน เช่น ผลสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายของโครงการแล้วมีมากน้อยเพียงใด ผลสำเร็จของโครงการ ช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียนและโรงเรียนมากน้อยเพียงใด อะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว และข้อเสนอแนะในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาในปีต่อไป

2. คณะทำงานจัดเก็บข้อมูล โดยมุ่งเน้นความหลากหลาย ไม่ยึดวิธีการหรือแหล่งข้อมูลแหล่งใดแหล่งหนึ่งเพียงอย่างเดียว

3. ประชุมครูและผู้เกี่ยวข้องทุกคนเพื่อสรุปผลการประเมิน จากข้อมูลที่คณะทำงานจัดเก็บข้อมูลนำเสนอ โดยใช้เทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วม

4. ประชุมต่อเนื่องเพื่อนำผลการประเมินมาวิเคราะห์หาแนวทางการปรับปรุงพัฒนา

5. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เสนอให้คณะกรรมการโรงเรียน และผู้บังคับบัญชาและผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อการประชาสัมพันธ์ และใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน ในลักษณะเป็นการวางแผนและการบริหารที่มีกระบวนการต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ จนแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จนสามารถยกระดับมาตรฐานเป็นโรงเรียนในอุดมคติ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ขณะที่ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536, หน้า 86) อธิบายว่า การติดตามประเมินผลมีขั้นตอนดังนี้ คือ ขั้นแรกเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการติดตามทั้งระหว่างปฏิบัติงานตามโครงการในแต่ละขั้นตอนสิ้นสุดลงและเมื่อปฏิบัติงานสิ้นสุดทั้งโครงการ หรือประเมินผลเมื่อสิ้นภาคเรียนที่ 1 และประเมินผลสิ้นปีการศึกษา ขั้นตอนที่สอง การรายงานความคืบหน้าของโครงการและกิจกรรม รวมทั้งผลที่ได้รับจากการที่โครงการบรรลุหรือไม่บรรลุตามเป้าหมาย และขั้นสุดท้าย คือ การประชุมวิเคราะห์ปรับปรุงข้อบกพร่องบางประการและนำไปดำเนินการจัดทำแผนใหม่ในรอบปีต่อไป

สำหรับปรมี แพรเพชร (2545, หน้า 21) ได้อธิบายสรุปว่า ขั้นตอนติดตามผลและประเมินผลการวางแผน มีดังนี้

1. ควรมีการติดตามและตรวจสอบอยู่เสมอในระหว่างปฏิบัติงานหรือจบขั้นตอนแต่ละขั้นตอน เพื่อพิจารณาผลงานว่าตรงตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหรือไม่ เพื่อแก้ไขได้ทันที และอาจร่วมกันกำหนดระยะเวลาการติดตามและตรวจสอบตามความเหมาะสม

2. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ขั้นเตรียมการก่อนการเริ่มโครงการระหว่างปฏิบัติงาน และเมื่อสิ้นสุดโครงการ

3. ควรจัดให้มีระบบการรายงาน โดยการตกลงกันเรื่องระยะเวลา เพื่อแสดงความคืบหน้าของโครงการ โดยมีแบบรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

สรุปแล้ว การประเมินผลและการติดตามผล คือ การกำหนดแผนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานและการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานโดยใช้เครื่องมือหลายรูปแบบ ซึ่งผู้บริหารและครูควรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประเมินทั้งก่อนการดำเนินการ การประเมินผลระหว่างการดำเนินการ การประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการแล้วสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อจะได้นำผลไปพิจารณาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานตามแผนต่อไป

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานวางแผน มีผู้ที่ได้ศึกษาเรื่องดังกล่าวดังต่อไปนี้

ณรงค์ คุรุพิพัฒน์ (2542) ได้ศึกษาสภาพการวางแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย พบว่า มีการระบุแผนงาน/โครงการ มีรายละเอียดงาน/โครงการ มีการสรุปจำนวนนักเรียน ห้องเรียน บุคลากร งบประมาณ โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายของโรงเรียน แต่โรงเรียนส่วนน้อยเท่านั้น ที่มีการระบุแนวทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษาและแนวทางการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งแนวทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ การสรุปผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมามีน้อยรวมถึงขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน

ในปีเดียวกันนั้น สายพิน สุภาแสน (2542 , หน้า 36 - 39) ได้ศึกษาการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนรัตนเอื้อวิทยา อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าด้านข้อมูลไม่มีครูที่รับผิดชอบการดำเนินการจัดทำปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน ด้านสภาพการวางแผน พบว่าข้อมูลที่นำมาประกอบการวางแผนส่วนใหญ่ได้จากการเข้าร่วมประชุมประจำเดือน ด้านการปฏิบัติตามแผนงาน มีการปฏิบัติเกือบทุกโครงการที่ระบุไว้ในแผน ด้านการประเมินโครงการ ส่วนใหญ่ได้ดำเนินการภายหลังเสร็จสิ้นโครงการและมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาคือ ต้องการให้โรงเรียนจัดฝึกอบรมให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาให้แก่คณะครู

ส่วนสมชาย เบ้าหล่อเพชร (2542) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้มีส่วนร่วมในการวางแผน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีส่วนร่วมในการวางแผนมีทัศนะต่อปัญหากระบวนการ

การวางแผนบริหารโรงเรียน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก มีปัญหารวมทุกด้านและรายด้านมีปัญหาไม่มากนัก เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านการศึกษา สภาพปัญหาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการมีปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผน และด้านการดำเนินการตามแผน ส่วนด้านการประเมินผลมีปัญหาน้อยที่สุด ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผน ไม่แตกต่างกัน ทั้งรายด้านและรวมทุกด้าน ส่วนผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ในด้านอื่น ๆ มีปัญหาไม่แตกต่างกัน

รวมถึง พิมพ์ ทองทวีวัฒน์ (2542) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมและรายชั้นตอนอยู่บ้าง เมื่อเปรียบเทียบตามประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า มีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมและรายชั้นตอนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง มีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และข้อเสนอแนะ เพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ ควรจัดระบบข้อมูลข่าวสารเสนอให้ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ควรให้คณะกรรมการโรงเรียน ได้เข้ามาร่วมวางแผนควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ร่วมมือปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ควรประเมินผลแผนทุกชั้นตอนเป็นระบบและต่อเนื่อง

ส่วน มณีวรรณ สุทธิกาปลูก (2545, หน้า 35 - 45) ได้ศึกษาการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง พบว่าในขั้นการวางแผน ขาดการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ในขั้นการดำเนินการตามแผน โรงเรียนปฏิบัติมาก ได้แก่ การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผน การมอบอำนาจหน้าที่และมอบหมายงาน แก่ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน แต่ขาดการปฏิบัติงานตามแผนได้ตรงตามกำหนดระยะเวลา ขาดการติดตามการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ขาดการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในขั้นการประเมินผล มีการปฏิบัติน้อยกว่าขั้นการวางแผนและ ขั้นการดำเนินการตามแผน รวมถึงขาดการมีส่วนร่วมจากชุมชนในขั้นการประเมินผลอีกด้วย นอกจากนี้ในการตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิด พบปัญหาอุปสรรคในขั้นการวางแผนเรียงจากมากไปหาน้อยคือขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนโดยตรง ไม่มีเวลาในการจัดทำแผน คณะกรรมการโรงเรียนและชุมชนไม่มีประสบการณ์ ในการจัดทำแผน ไม่มีความรู้เรื่องการวางแผน คณะครูไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน และการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นระบบและไม่เป็นปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรคในขั้นการดำเนินการ

ตามแผนเรียงจากมากไปหาน้อยได้แก่ ขาดงบประมาณในการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ไม่มีเวลาในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน ไม่มีการติดตาม ควบคุมกำกับ ให้มีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ อย่างจริงจัง การดำเนินงานไม่ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดและ โครงการมีมาก ไม่สามารถปฏิบัติได้ทัน ส่วนปัญหาอุปสรรคในขั้นการประเมินผล เรียงจากมากไปหาน้อยได้แก่ การประเมินผลไม่เป็นระบบ ขาดเครื่องมือในการประเมินผล ผู้ประเมินผลขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผล และไม่มีการเก็บวิเคราะห์ข้อมูลในการประเมินผล

นอกจากนี้ ปิยะนันท์ แจ่มจันทร์ (2545) ได้ศึกษาข้อจำกัดในการวางแผน การศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ข้อจำกัดในการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ คือ ขาดการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กรยึดติดกับนโยบายและเป้าหมายจากส่วนกลาง ปฏิบัติตามความเคยชินมากกว่าจะใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ ไม่ให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผล ข้อมูลในการนำมาวางแผนไม่เป็นปัจจุบัน ขาดการตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องก่อนดำเนินการวางแผน ขาดการจัดระบบข้อมูล ขาดการจัดงบประมาณที่ส่งผลให้ยากในการตัดสินใจ งบประมาณไม่ได้รับการจัดสรร ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติ ไม่มีการตั้งงบประมาณในการติดตามประเมินผล ไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า มีระบะเวลาน้อย มีภาระงานอื่นที่เข้ามาแทรกในระหว่างการทำแผนไปปฏิบัติและไม่มีเวลาในการติดตามประเมินผล

ในปีเดียวกันนั้น ปราณี แพรเพชร (2545) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่บ้าง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ขั้นการวางแผน ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นติดตามและประเมินผล และผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านมีแตกต่างกัน

อีกทั้ง กัมพล โยภาส (2546) ได้ศึกษาการจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารรูปแบบโรงเรียนแบบรวมศูนย์ของโรงเรียนบ้านกาดเขมวังสราษฎร์รังสฤษฎี สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการจัดทำแผนงาน/โครงการที่จะรองรับการปฏิบัติงานของโรงเรียนซึ่งบุคลากรทั้งโรงเรียนนั่นเองที่จะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานทั้งหลาย

ส่วน คณิต ไชยลังกา (2546) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนไตรมิตร อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขาดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน รวมถึงไม่ได้มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ ถึงความต้องการของชุมชน ในด้านการจัดทำแผน ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ไม่มีส่วนร่วม ในการกำหนดโครงการ /กิจกรรมที่โรงเรียนวางแผนดำเนินการ อีกทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมใน การพิจารณางบประมาณในแผนงาน/โครงการและขาดการมีส่วนร่วมในการพิจารณาความเหมาะสม ของแผน ก่อนลงมือนำไปปฏิบัติ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเสนอแนะว่า ควรให้คณะ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมีส่วนร่วมจัดทำแผนในทุกขั้นตอน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยกัน พัฒนาโรงเรียน

ในปีต่อมา ละมัย รอนยุทธ (2547, หน้า 67 - 69) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าโดยภาพรวมโรงเรียนได้ ดำเนินการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินและปรับแผนต่ำกว่าการเตรียมการวางแผน การนำแผนไปสู่ การปฏิบัติ การจัดทำรายละเอียดของแผน การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา การกำหนดแผนหรือ จัดทำแผนตามลำดับ ส่วนปัญหาพบว่าโรงเรียนยังขาดข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ มีข้อจำกัดด้าน ระยะเวลา บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน ขาดความร่วมมือ ในการจัดทำแผนอย่างจริงจัง การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ไม่ชัดเจน การนิเทศ กำกับติดตามยังไม่เป็นระบบและไม่ได้นำผลการประเมินไปปรับปรุง พัฒนา การดำเนินการในปีต่อไป

ส่วนปรีชา ปรัชญสิทธิกุล (2547) ได้ศึกษาการสนับสนุนการวางแผนการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอแม่ทา เขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 พบว่า ในการวางแผนการศึกษา ด้านการบริหารจัดการที่ผู้บริหารโรงเรียนได้สนับสนุน คือ กำหนดให้มีคณะทำงานรับผิดชอบ ในการวางแผน สร้างความเข้าใจในภารกิจหน้าที่ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน กำหนดหน้าที่ ผู้รับผิดชอบในการวางแผน และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน ส่วนที่ไม่ได้สนับสนุนคือ พัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศทางการศึกษาให้เป็นปัจจุบันเพื่อการวางแผน สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ประสานงานขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติตาม แผนงานโครงการ สร้างหลักเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติในการควบคุมกำกับดูแลการบริหาร โรงเรียน และการจัดการรายได้สนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการ ส่วนปัญหาคือ การจัดสรร งบประมาณต่างๆ ยังไม่เพียงพอ บุคลากรไม่ครบชั้น ทำให้ต้องสอนหลายวันและขาดการดูแล เด็กอย่างเต็มที่ ข้อเสนอแนะคือ ควรระดมทรัพยากรด้านงบประมาณจากหน่วยงานอื่นและเพิ่ม จำนวนบุคลากรเพื่อแก้ปัญหาครูขาดแคลน

ในปีเดียวกัน พลธยา ธรรมพิทักษ์พงษ์ (2547) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่าใน 5 ขั้นตอนคือ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นการวางแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นติดตามควบคุมประเมินผล และขั้นปรับแผนนั้น โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาทุกขั้นตอนการวางแผน โรงเรียนขนาดกลางมีปัญหาปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาเล็กน้อย เมื่อเจาะลึกลงรายละเอียดโดยภาพรวมทั้งเขตพื้นที่ พบอีกว่า ในขั้นเตรียมการวางแผน มีปัญหามากที่สุดคือการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผน สำหรับขั้นการนำแผนไปปฏิบัติพบ 3 ปัญหา คือ การประสานงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ส่วนขั้นติดตามควบคุมประเมินผลพบปัญหา คือ การจัดทำเอกสารสรุปการประเมินผลงานตามแผน การสร้างเครื่องมือในการติดตามควบคุมและประเมินผล และการกำหนดตัวบุคคลรับผิดชอบการประเมินผลงานตามแผน ขั้นปรับแผนพบว่า มีปัญหาที่สุดคือการนำสรุปผลการดำเนินโครงการมาประกอบทบทวนและปรับปรุงแผน และการเก็บข้อมูลสถิติในการปฏิบัติงานตามโครงการอย่างเป็นระบบ

อีกทั้งสาขันธ์ บางป่า (2549) ได้ศึกษาการวางแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในอำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าในขั้นของการเตรียมการวางแผน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ได้จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการวางแผน แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการวางแผน ให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนแก่คณะทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ได้เตรียมวิธีการดำเนินการวางแผน เตรียมงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการจัดทำแผน กำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผน และเตรียมแบบรายงานการจัดทำแผน สำหรับขั้นของการจัดทำแผน ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้จัดทำแผนในทุกๆ เรื่อง วิเคราะห์ข้อมูลที่จัดเตรียมไว้แล้วนำมาใช้ในการจัดทำแผน และเตรียมคู่มือ เอกสารอ้างอิงที่ใช้ในการวางแผน ส่วนครูที่ร่วมวางแผนในขั้นของการจัดทำแผนส่วนใหญ่ ได้กำหนดระยะเวลาของแต่ละงาน โครงการ มอบหมายหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน โครงการ และกำหนดกิจกรรมในการปฏิบัติไว้ในแผน แต่มีบางส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติคือ การกำหนดแผนการนิเทศไว้ในแผนรวมทั้งขาดการวิเคราะห์ข้อมูลจากที่จัดเตรียมไว้เพื่อที่จะนำมาใช้ในการจัดทำแผน

ลำดับต่อมา คณิตา ศรีบุญชู (2550, หน้า 71 - 73) ได้ศึกษาการวางแผนของโรงเรียนพินิตประสาธน์ อำเภอเมืองพะเยา พบว่า ขั้นการเตรียมการวางแผนมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการจัดทำแผนงาน/โครงการ แต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบในการวางแผน ประชุมคณะทำงานเพื่อดำเนินการจัดทำแผน กำหนดหน้าที่ของผู้รับผิดชอบชัดเจน ขาดจัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ขาดการกำหนดขอบเขตของปัญหาเบื้องต้นและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผนตามลำดับ สำหรับปัญหาในขั้นเตรียมการวางแผนพบว่า การแต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่

ในการวางแผนไม่คำนึงถึงความเหมาะสมด้านความรู้ความสามารถ และบุคลากรมีภาระหน้าที่ต้องรับผิดชอบหลายงาน ขาดการประชุมเตรียมการวางแผน บุคลากรบางส่วนไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการวางแผน ขาดความร่วมมือเอาใจใส่ในการวางแผน ข้อมูลสารสนเทศยังไม่เป็นระบบ ขาดการวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ส่วนข้อเสนอแนะในขั้นเตรียมการวางแผนพบว่า ควรมีการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรที่รับผิดชอบงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ เพิ่มความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานด้านการวางแผนให้กับบุคลากรวางแผน ควรจัดการข้อมูลสารสนเทศให้เป็นระบบและเป็นปัจจุบัน การวางแผนขั้นวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา โรงเรียนนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในรอบปีที่ผ่านมาวิเคราะห์ รวมทั้งวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการนโยบาย และเป้าหมาย รวมทั้งผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงเรียน แต่ขาดการจัดลำดับความสำคัญตามความเร่งด่วนในการแก้ปัญหา ขาดการเปิดโอกาสในการให้ชุมชนมีส่วนร่วม ไม่ได้นำสภาพปัจจุบันและปัญหาของชุมชนมาวิเคราะห์ บุคลากรโรงเรียนขาดทักษะในการวิเคราะห์ ส่วนขั้นจัดทำแผนพบว่า มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานแต่ขาดการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ การจัดทำโครงการดำเนินตามความเคยชิน บุคลากรขาดทักษะในการจัดทำแผนและโครงการ ไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำแผนอย่างจริงจัง ข้อมูลที่นำมาประกอบการจัดทำแผนและโครงการขาดคุณภาพ เป้าหมายในการจัดทำแผนไม่ชัดเจน ขาดการทำปฏิทินในการจัดทำแผน มีข้อจำกัดด้านเวลาในการจัดทำแผน ไม่มีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในการให้ความรู้และทักษะในการจัดทำแผนและขาดคู่มือในการจัดทำแผนงาน/โครงการ ท้ายที่สุดในการจัดทำแผนในขั้นจัดทำรายละเอียดของแผน พบว่า ได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมในโครงการ มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานตามโครงการ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ รวมถึงมีการกำหนดงบประมาณที่ใช้ในโครงการตามความจำเป็น ส่วนปัญหาที่พบคือขาดการกำหนดแผนการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำรายละเอียดของแผน ระยะเวลาในการจัดทำรายละเอียดของแผนเพื่อจัดส่งรวมเล่มมีน้อย บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำรายละเอียดของแผน มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในโครงการมีไม่เพียงพอ งบประมาณถูกตัดออกมาก และปฏิทินปฏิบัติงานไม่ชัดเจน

ในปีเดียวกันนั้น โท จินากุล (2550) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนในอำเภอลำลูกเกด จังหวัดลำปาง ซึ่งศึกษาจันทบุรี เขต 2

พบว่าครู โรงเรียนทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีส่วนร่วมมากในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนเกือบทุกขั้นตอน ได้แก่ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นจัดทำแผน ขั้นการปฏิบัติตามแผน ยกเว้นขั้นการประเมินผลตามแผน ครูยังมีส่วนร่วมน้อย

กล่าวโดยสรุปจากผลการศึกษาที่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวางแผนไว้ได้ดังนี้คือ ในขั้นการเตรียมการวางแผน ยังมีปัญหาด้านบุคลากรผู้รับผิดชอบในการวางแผนและบุคลากรบางส่วน ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน ขาดการทำปฏิทินในการจัดทำแผน ขาดการประชุมเตรียมการวางแผน บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการวางแผน ขาดความร่วมมือเอาใจใส่ในการวางแผน การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนยังไม่ดีเท่าที่ควร ขาดการวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ส่วนขั้นจัดทำแผนพบว่า ขาดการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ การจัดทำโครงการดำเนินตามความเคยชิน บุคลากรขาดทักษะในการจัดทำแผนและโครงการ มีข้อจำกัดด้านเวลาในการจัดทำแผน ไม่มีวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในการให้ความรู้และทักษะในการจัดทำแผนและขาดคู่มือในการจัดทำแผนงาน/โครงการ ขั้นจัดทำรายละเอียดของแผน พบว่า บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำรายละเอียดของแผน มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในโครงการมีไม่เพียงพอ งบประมาณถูกตัดออกมาก ส่วนการนิเทศติดตามและประเมินผลยังไม่มีประสิทธิภาพ