

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอตามหัวข้อดังนี้

2.1 ความหมายของการบริหาร

2.2 ความสำคัญของการบริหาร

2.3 ทักษะทางการบริหาร

2.4 สมรรถภาพของผู้บริหาร

2.4.1 คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

2.4.2 ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน

2.5 บทบาทและหน้าที่ของนักวางแผนการศึกษา

2.6 โครงสร้างและการแบ่งหน่วยงาน ของฝ่ายวางแผนและพัฒนา ในวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา

2.6.1 งานศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพและตลาดแรงงาน

2.6.2 งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ

2.6.3 งานวิจัยและพัฒนา

2.6.4 งานผลิตการค้าและส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์

2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความหมายของการบริหาร

คำว่า การบริหาร มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า *Ministaire* หมายถึง การบริการ การบริหารเป็นเรื่องของการรวมกลุ่มกิจกรรมของมนุษย์ การร่วมมือประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายของการบริหารมีอยู่หลายคำ เช่น *Public Asministration*, *Management*, *Principes of Administration*, *Administrative Theory*, สำหรับคำจำกัดความนั้นก็มีผู้เสนอแนวความคิดไว้หลายประการ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2524) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นและใช้บุคคลอื่น เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ องค์การทุกประเภทจะต้องมีการแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องคือ

- 1) การวางแผนและการควบคุม
- 2) การจัดองค์การ
- 3) การจัดหาบุคคลและการฝึกอบรม
- 4) การเป็นผู้นำ และ

5) การขจัดความขัดแย้ง กิจกรรมเหล่านี้ต้องอาศัยกระบวนการพื้นฐานสองอย่าง คือ การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสาร ความเข้าใจเรื่องบุคคล กลุ่ม และองค์การ

อมร รักษาสัตย์ (2522) ได้แสดงทัศนะที่มีต่อการบริหารไว้ว่า การบริหาร คือ การนำคน เงิน วัสดุ ทรัพยากร และความรู้ทางวิทยาการมาผลิตเป็นสิ่งของและบริการให้ได้ผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้ให้นิยามการบริหารว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of administrative) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุญญ์ สาธร (2516) กล่าวว่า การบริหาร คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน การบริหารเกี่ยวข้องกับ

- 1) บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป (A group of two or more people)
- 2) ร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง (Cooperative performance of activities)

- 3) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน (Common goals)

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีระบบระเบียบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2.2 ความสำคัญของการบริหาร

การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นในหมู่มนุษย์ซึ่งถือว่าเป็นสัตว์สังคม การบริหารมีจุดเริ่มต้นเมื่อใดไม่มีใครสามารถจะหาคำตอบที่แน่นอนได้ แต่เชื่อกันว่าจะต้องเกิดขึ้นเมื่อคนเรามาอยู่กันเป็นกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไปอย่างแน่นอน หรือแม้แต่เมื่อคนเราอยู่เพียงคนเดียวก็อาจจะเกิดการบริหารขึ้น นั่นคือการบริหารตนเองโดยธรรมชาติแล้วสังคมของมนุษย์ย่อมรวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นพวก ไม่อาจแยกอยู่โดดเดี่ยวได้ แม้ว่าจะเป็นผู้ที่มีพลังและสติปัญญามากมายก็ตาม ทั้งนี้เพราะมนุษย์แต่ละคนย่อมไม่มีความรอบรู้หรือความสามารถเท่าเทียมกันไม่สามารถสร้างสรรค์สรรพสิ่งทั้งหลายได้ทุกอย่างตามที่ตัวเองปรารถนา ธรรมชาติจึงสอนให้มนุษย์รู้จักพึ่งพาอาศัยกัน รวมกำลังกันป้องกันภัยอันตราย สอนให้มีการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์แก่กันในกลุ่มมวลสมาชิก นับแต่กลุ่มชั้นปฐม คือ ครอบครัว ไปจนถึงกลุ่มใหญ่ อันได้แก่ องค์การและสถาบันในสังคม มนุษย์เรียนรู้ที่จะมีชีวิตอยู่รอดในสังคมนับตั้งแต่แรกเกิดจนตายจากกันไป ด้วยวิธีการอันสลับซับซ้อนและแตกต่างกัน ความแตกต่างในประการดังกล่าว ย่อมมีทั้งในทางร่างกาย (Physical) และสมอง (mental) แต่ความแตกต่างเหล่านี้มิได้เป็นอุปสรรคที่จะทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกัน ตรงข้ามมนุษย์กลับจำเป็นต้องร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การ สังคม และมวลมนุษยชาติ ความเจริญก้าวหน้าเหล่านี้หากเราทวนระลึกถึงวิวัฒนาการอันยาวนานของมนุษยชาติ ก็จะประจักษ์ว่าความเจริญต่าง ๆ ที่เราได้รับ ได้เห็น ได้เป็น และได้มีทุกวันนี้ มนุษย์ได้ใช้พลังสติปัญญา ความสามารถ และความพยายามสร้างสรรค์ขึ้นมาเป็นเวลายาวนาน ดังกล่าวเหล่านี้ย่อมเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของกลุ่ม (Group co-operation) อันทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม (Group effort) เพื่อร่วมดำเนินการกันอย่างมีเหตุผล (Rational) ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้ได้ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์กับสังคมมีอยู่คู่กันโดยองค์การเป็นหน่วยช่วยยึดโยงเกื้อกูลไว้ ฉะนั้นสังคมกับองค์การจึงแยกจากกันไม่ออก ดังที่ศาสตราจารย์ Amitai Etzioni กล่าวว่า "องค์การก็คือ สังคม (Organization is a society) และศาสตราจารย์ William J. Siffin ได้เน้นให้เห็นความสำคัญขององค์การที่มีต่อมนุษย์ว่า "หากปราศจากองค์การบริหารแล้วสังคมก็จะไม่มีและถ้าปราศจากสังคมแล้วมนุษย์ก็ไม่สามารถที่จะดำรงชีวิตอยู่ได้" (สมปอง เพียนอก, 2532)

โดยนัยแห่งความสำคัญขององค์การที่มีต่อสังคมดังกล่าว การศึกษาเรื่องการบริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นและน่าศึกษาอย่างยิ่ง โดยเฉพาะพิจารณาในฐานะที่เราเป็นสมาชิกของสังคม แท้จริงแล้วบทบาทและความสำคัญของการบริหารนั้นมีความควบคู่มาับอารยธรรมและการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่เดียวเพราะเมื่อมนุษย์รวมกันอยู่เป็นกลุ่ม มีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างพวกและเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณีและวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของกลุ่มชนเหล่านั้น เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวเติบโตขึ้น มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์ก็เริ่มสร้างและวางระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้น โดยการเรียนรู้จักประสบการณ์ และความเชื่อถือ ทั้งนี้ก็โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยขึ้นในองค์การ และเกิดความสงบสุขขึ้นในสังคมนั้น ซึ่งอาจสรุปถึงความสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้ คือ (สมยศ นาวิการ, 2524)

- 1) การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่มากับการดำรงชีพของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก
- 2) จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
- 3) การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาการ (Technology) ด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น
- 4) การบริหารเป็นมรรควิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า
- 5) การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต
- 6) การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ ฉะนั้น ความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรมทางการเมือง (Political sociocultural factor environment) อยู่เป็นอันมาก

7) การบริหารมีลักษณะต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองที่เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหาร

8) ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์การ ย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตอย่างชาญฉลาดของมนุษย์

9) การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งที่คู่กันไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาดได้ ดังที่กล่าวกันว่า "การเมืองกับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน (Politics and Administration are the two sides of a single coin)" ฉะนั้นการศึกษาวิชาบริหารจึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย

## 2.3 ทักษะทางการบริหาร

สมรรถภาพของผู้บริหารมิได้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพรูปร่างหน้าตาท่าทางที่เห็นเพียงผิวเผินภายนอกเท่านั้น สิ่งที่จะชี้ชัดให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารก็คือ ทักษะทางการบริหารนั่นเอง และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารได้มีผู้เสนอไว้หลายประการดังนี้

Kimball Wiles (1955) กล่าวว่า ทักษะทางการบริหาร ได้แก่

- 1) ทักษะในความเป็นผู้นำ (Skill in leadership)
- 2) ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ (Skill on human relations)
- 3) ทักษะในกระบวนการหมู่พวก (Skill in group process)
- 4) ทักษะในการบริหารบุคคล (Skill in personnel administration)
- 5) ทักษะในการประเมินผล (Skill in evaluation)

Robert L. Katz (1955) กล่าวว่า ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้าน และควรจะพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนี้

- 1) ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill)
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill)
- 3) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill)

Ben M. Harris (1963) ได้นำเอาทฤษฎี 3 ทักษะของ Robert L. Katz มาขยายความว่า ทักษะคล้ายกับกระบวนการแต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า และใช้ได้กับงานทั้งหลาย เช่น ทางด้านการบริหาร ทางด้านการนิเทศการศึกษา และได้แยกแยะให้เห็นในรายละเอียด ของแต่ละทักษะ ดังนี้

- 1) ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skill) ประกอบด้วย
  - (1) การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม
  - (2) การวิเคราะห์
  - (3) การวินิจฉัย
  - (4) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์
  - (5) การรู้จักถามคำถาม
- 2) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) ประกอบด้วย
  - (1) ความเข้าอกเข้าใจ
  - (2) การรู้จักวิธีสัมภาษณ์
  - (3) การรู้จักสังเกต
  - (4) การรู้จักนำการอภิปราย
  - (5) ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา
  - (6) การมีส่วนร่วมในการอภิปราย
  - (7) การปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมได้เหมาะสม
- 3) ทักษะทางด้านเทคนิควิธี (Technical skill) ประกอบด้วย
  - (1) รู้จักการอ่าน เขียน พูด
  - (2) จัดลำดับเรื่องเป็น
  - (3) สำนึกได้
  - (4) เขียนแผนภูมิได้และวาดภาพได้
  - (5) คำนวณเป็น
  - (6) เป็นประธานที่ประชุมได้

Robert Brandt (1973) ได้ให้ข้อสันนิษฐานว่า ผู้บริหารทุกคนย่อมปรารถนาและต้องการที่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการบริหารกันทุกคน แต่แนวทางในการบริหารงานนั้นไม่ได้มีเพียงวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว การบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จนั้น ยังมีคุณลักษณะบางอย่างซึ่งสามารถช่วยผู้บริหารได้ ซึ่งสิ่งเหล่านั้นคือ

- 1) ความจริงใจ
- 2) ความเห็นอกเห็นใจ
- 3) การแสดงความคิดเห็นและการยอมรับนับถือผู้อื่น

คุณสมบัติดังกล่าวมาเหล่านี้มิใช่เป็นคุณสมบัติที่ติดตัวผู้บริหารมาแต่กำเนิด หากแต่เกิดจากความคิด การพัฒนาการศึกษาค้นคว้าเปลี่ยนแปลงมาเรื่อย ๆ เพื่อผลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จร่วมกับผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ

Elwood Cubberly (1961) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร คือ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีร่างกายและจิตใจสะอาด เป็นคนมีอารมณ์ดี รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา มีศิลปะในการพูด ชื่อสัตย์ยุติธรรม ตรงไปตรงมา ยอมรับในความเป็นเอกัตบุคคล ให้เกียรติผู้อื่นมีความสังเกตและพยายามศึกษาข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขหรือวางแผนในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

Glenn A. Basset (1966) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ว่า ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จนั้นควรจะใช้ลักษณะแนวทางดังต่อไปนี้

- 1) ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลแต่ละคนในที่ทำงาน
- 2) ความสัมพันธ์กับองค์การก็เป็นสิ่งที่ควรคำนึง
- 3) พยายามใช้เทคนิคการบริหารงานต่าง ๆ กับการทำงาน
- 4) แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบอย่าละเลยทิ้งไป
- 5) จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
- 6) จัดลำดับการให้แรงจูงใจกับพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ กัน
- 7) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานขึ้นภายในหน่วยงาน
- 8) ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองให้ได้ยามจำเป็น
- 9) ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น
- 10) แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ
- 11) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 12) สังเคราะห์รูปแบบการบริหาร ทักษะการทำงานต่าง ๆ โดยนำมา

ประสมประสานกัน

เฉลิม รัชชนะกุล (2525) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารไว้ว่า

- 1) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
- 2) เป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) เป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
- 4) เป็นผู้ตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้อง แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
- 5) เป็นผู้มีความรู้ดี
- 6) เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- 7) เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 8) เป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า

ประโยชน์ส่วนตัว

- 9) เป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งกายและจิตใจ
- 10) เป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

วิจิตร ศรีสอ้าน (2523) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารว่า  
ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด ประสพผลสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับทักษะ  
3 ทักษะ คือ

1) ทักษะเชิงเทคนิควิธี (Technical skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารให้บรรลุผล ทักษะเชิงเทคนิควิธีที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมี ได้แก่

- (1) ทักษะทางด้านการวางแผน (Planning skill)
- (2) ทักษะทางด้านการกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย

(Group process and communication skill)

2) ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้คือ จะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก "รู้จักตน เข้าใจคน เพื่อผลของงาน"

3) ทักษะเชิงความคิด (Conceptual skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการเข้าใจหน่วยงานในลักษณะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนบริหารกับหน่วยงานอื่น ๆ ทักษะเชิงความคิดที่สำคัญได้แก่

(1) การตัดสินใจ (Making decisions)

(2) การจัดการความขัดแย้ง (Managing conflict)

นอกจากทักษะทั้ง 3 ประการดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐานอีกดังนี้

1) มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน (Background and experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้ และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติและสามารถนำความรู้ นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2) มีความรอบรู้ทั่วไป (General mental ability) หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่ และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็น อย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ คือ รู้หลักบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

3) มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal ability) เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่าน เขียน และรายงานทั้งในหน่วยงานและในที่สาธารณะ จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

4) มีความจำดี (Memory ability) คือ สามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อผู้ร่วมงานและลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธาเลื่อมใสและภาคภูมิใจในงานที่ทำมากขึ้น

ทักษะต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร แต่ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกหรือพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพและสถานการณ์ เมื่อนำไปใช้ก็จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

## 2.4 สมรรถภาพของผู้บริหาร

### 2.4.1 คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

ทุกองค์การและหน่วยงานย่อมมีจุดประสงค์หลักเช่นเดียวกันคือ ต้องการให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นและสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แต่องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการด้วยกัน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ คน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่ เป็น หัวหน้า หรือ ผู้นำ หรือ ผู้บังคับบัญชา นั้นเอง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้นำที่ดีมาเป็นผู้บริหาร และผู้บริหารที่ดีก็ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) เฉลียวฉลาด แต่ไม่อดฉลาด อันนี้ตรงกับสุภาษิตไทยที่ว่า "เกิดเป็นนายโง่เง่า บ่าวไม่เกรง" หมายความว่า เป็นนายเขาต้องไม่โง่กว่าเขา แต่ขณะเดียวกันไม่อดฉลาดอยู่ร่ำไป บางครั้งบางโอกาสก็ต้องทำเป็นโง่บ้าง ดังคำกล่าวที่เคยได้ยินกันบ่อย ๆ ว่า "โง่ไม่เป็น เป็นใหญ่ยาก"

2) มีความสามารถรอบด้าน (Well rounded) คือ รู้บางสิ่งในทุกสิ่ง และรู้ทุกสิ่งในบางสิ่งก็พอ ความรอบรู้นี้ควรรู้ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง และรู้หน้าที่ของตนอย่างกว้างขวางด้วย

3) มีพลังผลักดันภายใน (Inner drive) ให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ

4) ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ (Integrity) ยึดมั่นในสุจริต มั่นคง พุดจริง ทำจริง คำนึงถึงหน้าที่และหลักธรรมจรรยาเหนือสิ่งใด

5) ความกล้าหาญทั้งกายและใจ (Courage physically and morally) กล้าเผชิญกับเหตุการณ์ร้อนหรือหนาว สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล้าตัดสินใจเมื่อซึ่งใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน

6) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) ทำให้งานต่าง ๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้สำรวจตัวเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ คิดและวางแผนการทำงานไว้วางหน้า

7) รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา ทำความรู้จักคุ้นเคย และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

8) เสียสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว

9) มีความยุติธรรม (Justice) เมื่อใดผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาจะเสื่อมลงทันที และไม่ควรแสดงความเกลียดชังกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งจนออกนอกหน้า เพราะจะกลายเป็นที่ครหานินทาได้ง่าย

10) วางตัวดี (Bearing) การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่งกายสะอาด การดำหรือการตำหนิอย่างกราวรูตจะต้องยับยั้งอย่างสิ้นเชิง

11) การกระตุ้นผู้น้อยให้มีความภาคภูมิใจในงานของตน

12) ให้เกียรติในผลงานที่ผู้น้อยปฏิบัติ

13) ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้

14) ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความสามารถ และมีการพัฒนาฝีมือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุปก็คือ นักบริหารจะต้องเป็น

- 1) นักพัฒนา
- 2) นักแก้ปัญหา
- 3) นักตัดสินใจ
- 4) นักประนีประนอม
- 5) นักการทูต
- 6) นักวางแผน
- 7) นักปกครอง
- 8) นักปราชญ์

การที่จะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวทั้ง 8 ประการนี้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติม มีความตื่นตัวต่อวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ และควรมีปรัชญาความเชื่อในการศึกษาตลอดชีวิต กล่าวคือจะต้องเป็นผู้พยายามศึกษาหาความรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน (Inservice education) อันได้แก่ การเป็นบุคคลที่มีความสนใจในด้านวิชาการและพยายามปรับปรุงอยู่เสมอ เช่น

- 1) อ่านนิตยสารเกี่ยวกับวิชาการ วิชาชีพ
- 2) เข้าประชุมสัมมนาทางวิชาการ
- 3) เข้ารับการอบรมทางวิชาการ
- 4) เขี่ยชมกิจการขององค์การอื่น ๆ
- 5) เขียนบทความและการวิจัยค้นคว้า

- 6) เก็บแฟ้มความรู้ให้เป็นระเบียบ
- 7) ศึกษาคู่มือการปฏิบัติราชการ
- 8) อ่านหนังสือพิมพ์รายวัน
- 9) สนทนาในเรื่องที่เป็นข่าวอยู่
- 10) รับข้อมูลต่าง ๆ ด้วยการสังเกตและฟัง
- 11) สังเกตการปฏิบัติของผู้นำอื่น ๆ ที่ตัวอย่างใกล้ชิด
- 12) ปรับปรุงตนด้วยวิธีอื่น ๆ

สิ่งดังกล่าวมาเป็นคุณลักษณะของนักบริหาร โดยเฉพาะนักบริหารการศึกษา และจากรายงานการประชุมระดับชาติ National Conference of Professor of Educational Administration เมื่อปี ค.ศ. 1951 ได้มีการประมวล แนวปฏิบัติของการบริหารการศึกษาไว้ว่า

- 1) ผู้บริหารต้องใช้ความฉลาด ไหวพริบ มาแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญในการบริหาร (Application of intelligence to life problems)
- 2) ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมากหรือให้บุคคลหลาย ๆ คน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำ โดยไม่ทำงานตามลำพัง (Necessity of social group action)
- 3) ผู้บริหารต้องเคารพความเป็นคนของบุคคลแต่ละคน และจะต้องให้ความยอมรับนับถือในความเห็นธรรมชาติและความสามารถของบุคคลอื่น (Respect for the individual)
- 4) ผู้บริหารต้องยึดเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของการศึกษาเป็นหลักการบริหาร การศึกษาจะไม่มี ความหมายถ้าขาดเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องถือว่าเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของการศึกษาอันเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมกับสภาพสังคม ในฐานะผู้นำ ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Functional social organization)
- 5) ผู้บริหารจะต้องถือว่าตัวเองเป็นเพียงผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์ซึ่งเข้ามาทำหน้าที่บริการแก่บุคคลอื่น ๆ ทุกคนในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่าง ๆ ในการให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด (Administrator as a group instrument)

6) ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลทั้งหลายเข้ามาทำความเข้าใจกันได้ทุกเมื่อ และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลทุกคนในวงการศึกษ และในชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ (Freedom of communication)

7) ผู้บริหารจะต้องถือว่าตนเองเป็นผู้นำมิใช่เจ้านายผู้ทรงอำนาจ (Administrator as leader)

8) ผู้บริหารต้องถือว่าตัวเองคือนักการศึกษาผู้ยึดมั่นในปรัชญาของการศึกษา จึงต้องปฏิบัติและวางตนอย่างนักการศึกษา (Administrator as an educator)

9) ผู้บริหารจะต้องเสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชน และเพื่อให้สังคมดีขึ้นทุก ๆ ทาง (Dedication of public education to community betterment)

10) ผู้บริหารจะต้องประสานงานและประสานน้ำใจ ระหว่างชาวบ้านกับสถานศึกษาในการดำเนินงานการศึกษา (School community integration in education)

11) ผู้บริหารจะต้องประเมินผลงานของตนอยู่เสมอ การประเมินจะต้องทำทั้งสองอย่าง คือ ประเมินวิธีการหรือกระบวนการทำงานพร้อม ๆ กันไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการทำงานจะมุ่งเอาแต่ผลอย่างเดียวไม่ได้ วิธีการก็จำเป็น (Two fold evaluation of administration means and ends)

12) ผู้บริหารจะต้องเคารพในวิชาชีพของการบริหารและมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ จะไม่ทำความเสื่อมเสียให้คนเหี้ยมหยามวิชาชีพของนักบริหาร (Professional integrity responsibility)

13) ผู้บริหารจะต้องขวนขวายหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอ และแสวงหาความชำนาญทุกวิถีทางเพื่อให้การบริหารงานของตนทันสมัย (Necessity for professional growth)

คุณสมบัติทั้ง 13 ประการนี้ เป็นแนวทางแห่งความเชื่อ หรือข้อปฏิบัติของนักบริหารการศึกษาที่พึงมี อันเป็นวิธีหรือแนวทางที่ผู้บริหารพึงยึดถือในการบริหารงาน

Edward E. Jones (1963) กล่าวว่า ในหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารสามารถที่จะปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ได้ด้วยความเป็นปึกแผ่นมั่นคงนั้น ขึ้นอยู่กับเทคนิคและวิธีการเป็นสำคัญ ดังนั้นคุณสมบัติที่ผู้บริหารพึงมี คือ

- 1) ต้องรู้จักและเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานในความรับผิดชอบเป็นอย่างดี
- 2) บริหารงานโดยยึดหลักประชาธิปไตย
- 3) มีความรู้กว้าง
- 4) มีมนุษยสัมพันธ์สูง
- 5) มีอารมณ์มั่นคงสุขุมรอบคอบ
- 6) เฉลียวฉลาดและมีไหวพริบดี
- 7) มีความยุติธรรม
- 8) ตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง
- 9) มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
- 10) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 11) สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
- 12) ปฏิบัติตนให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงาน

Benjamin M. Sachs (1966) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 1) ต้องมีความเข้าใจในตนเอง และสามารถประเมินค่าตัวเองได้อย่างถูกต้อง
- 2) ต้องยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
- 3) ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
- 4) ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5) ต้องสามารถนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่

หน่วยงานของตน

John A. Bartky (1956) เห็นว่าการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานในสิ่งต่อไปนี้มากพอ จึงจะสามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้ดี

- 1) รู้จุดมุ่งหมายของงานหรือสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของงานได้อย่างถูกต้อง
- 2) รู้ขีดความสามารถและวิธีการทำงานของคน จึงจำเป็นต้องรู้หลักจิตวิทยาด้วย
- 3) รู้องค์ประกอบของหน่วยงานและสมาชิกในหน่วยงานเป็นอย่างดี
- 4) รู้จักวิธีควบคุมและดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย
- 5) รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
- 6) รู้หลักของภาวะผู้นำและใช้หลักภาวะผู้นำให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

ภาวะผู้นำทางการบริหาร ต้องการความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และการใช้อำนาจหรืออิทธิพลให้การตัดสินใจนั้นมีผลในทางปฏิบัติ ซึ่งมีวิธีการอยู่หลายวิธี เช่น การใช้แรงจูงใจ การสร้างนิสัยให้เป็นคนรู้จักรับผิดชอบงานในหน้าที่ การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน อาจจะเป็นการลงโทษหรือให้รางวัลในลักษณะต่าง ๆ เป็นต้น

#### 2.4.2 ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน

##### 2.4.2.1 ความหมายและความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจุบันและอนาคต กล่าวคือผลที่ปรากฏจากแผนที่ได้กระทำในปัจจุบัน ความสำเร็จใด ๆ จะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยสิ่งที่เรียกว่า "ทรัพยากร" ซึ่งหมายถึง เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) กำลังคน (Human power) เวลา (Time) พลังงาน (energy) และอื่น ๆ บุคคลหรือองค์การจะไม่สามารถกระทำสิ่งใด ๆ ได้สำเร็จหรือบรรลุถึงวัตถุประสงค์ถ้าปราศจากการใช้จ่ายทรัพยากร การวางแผนเป็นการตัดสินใจเพื่อการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร ให้สามารถดำเนินงานขององค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การวางแผนเป็น "กระบวนการ" (Process) ที่ประกอบด้วยกิจกรรม (Activity) ที่จะต้องกระทำกันอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับให้เข้ากับข้อมูลที่ได้รับทั้งที่เป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และข้อมูลที่มาจากระบวนการ และ

ระบบอื่น การวางแผนสำหรับองค์การหนึ่งองค์การใด มิใช่กระทำเพียงครั้งเดียว แล้วหยุดหรือเลิกแล้วกันไป แต่เป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องโดยให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในองค์การ และบางส่วนของแผนอาจจะต้องมีการทบทวนใหม่ ถ้าผลที่เกิดขึ้นขัดความสมบูรณ์หรือเป็นผลที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดคิดไว้ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2527)

มีนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ เช่น Earnest Dale (อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2527) กล่าวว่า การวางแผน คือ การที่องค์การตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ แล้วมีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีการซึ่งตัดสินใจแล้วว่าดีที่สุด

Meridick และ Ross (1979) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่าเป็นการคิดก่อนที่จะทำอะไร พัฒนา และกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติที่จะทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมาย การวางแผนนับเป็นหน้าที่ลำดับแรกซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติในกระบวนการบริหาร

อุทัย บุญประเสริฐ (2527) ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพเป็นงานสำคัญยิ่งในกระบวนการบริหารและการจัดองค์กรของหน่วยงาน และระบบบริหารทั้งระบบ รายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนก็จะเป็นเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต

Brickner (อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2527) ได้กล่าวถึงข้อดีของการวางแผนต่อการบริหารสรุปได้ว่า

- 1) การวางแผนสามารถบอกให้ทราบถึงศักยภาพของปัญหา และโอกาสที่ปัญหาเหล่านั้นจะเกิดขึ้น
- 2) การวางแผนสามารถปรับปรุง แก้ไขกระบวนการตัดสินใจในองค์การหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น
- 3) การวางแผนสามารถชี้เฉพาะให้เห็นถึงทิศทางค่านิยมและวัตถุประสงค์ในอนาคตของหน่วยงาน

#### 2.4.2.2 ขั้นตอนและกระบวนการวางแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2527) ได้สรุปไว้อย่างชัดเจนว่า การวางแผน เป็นสิ่งที่จะต้องประสานกับระบบบริหาร การปฏิบัติงานในหน่วยงานองค์การใด ๆ จึงจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแบ่งขั้นตอนการวางแผน โดยถือว่าแผนเป็นเครื่องมือของการบริหาร หรือจะเรียกว่า ระบบการวางแผนและการบริหาร (Planning and Management system) แบ่งขั้นตอนได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

- ขั้นที่ 1 การเตรียมการสำหรับการวางแผน
- ขั้นที่ 2 การพัฒนาแผนงานหรือจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน
- ขั้นที่ 3 การจัดทำแผนเพื่อปฏิบัติการ
- ขั้นที่ 4 การกำหนดด้านการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมิน
- ขั้นที่ 5 การปรับเปลี่ยนหรือการจัดทำแผนใหม่

สำหรับขั้นตอนของการวางแผนในระดับการปฏิบัติในภาพรวมทั่ว ๆ ไปจะประกอบด้วย

- 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and objective setting)
- 2) การกำหนดแผนงาน โครงการ และเป้าหมายของการปฏิบัติการในช่วงระยะต่าง ๆ ซึ่งแสดงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะเหมาะสมที่สุดที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (Identification of programmes and projects appropriate to achieve goals and targets)
- 3) การกำหนดและประมาณการความต้องการทรัพยากร (จัดทำงานประมาณ) ที่จำเป็นสำหรับวิธีดำเนินงาน (Calculation of resources required for the programmes)
- 4) การจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณ (Resource allocations)
- 5) การจัดรูปงานและนำแผนออกปฏิบัติ (Organization and implementation of the programmes)

6) การจัดระบบการติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (Establishing of system for monitoring/control and evaluation)

7) การทบทวน ตรวจสอบและแก้ไขการปฏิบัติงานตามแผนให้เป็นไปตามแผน ซึ่งกำหนดไว้หรือให้เกิดผลดียิ่งขึ้น (Update operation plan and taking corrective actions)

8) การหมุนเวียนเข้าสู่วงจรการวางแผนใหม่ (Recycle of the planning process)

กิจกรรมการวางแผน ซึ่งเป็นส่วนละเอียดของการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน กิจกรรมดังกล่าวนี้จะเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาใช้สารสนเทศอะไรบ้าง ซึ่ง อุตัยบุญประเสริฐ (2527) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผน ไว้ดังนี้คือ

1) การเตรียมการสำหรับการวางแผน งานในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วย

(1) การจัดระบบสารสนเทศซึ่งจะตอบสนองต่อการตัดสินใจ

(2) การศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหา (Status studies)

(3) การประเมินปัญหาและความต้องการ (Needs assessment and situation analysis)

(4) การพยากรณ์หรือคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่อยู่ในภารกิจ (Forecasting)

(5) การคาดคะเนด้านทรัพยากรและการเงิน (Treasurses projection)

(6) การกำหนดเกณฑ์ (Criterial) ที่จะใช้เป็นหลักในการวางแผน

(7) การกำหนดโครงสร้างและรายงานการประสานการวางแผน (Organization for planning) ซึ่งรวมทั้งกำหนดคณะกรรมการ ตัวบุคคล กำหนดภาระความรับผิดชอบ กำหนดจุดตัดสินใจ และกลไกการประสานงานในโครงสร้างและรายงานการประสานงานส่วนต่าง ๆ

(8) กำหนดแบบฟอร์มและโครงสร้างมาตรฐาน (Planning forms and formats) ที่จะต้องใช้ประกอบการวางแผน

(9) กำหนดนโยบายและแผนการวางแผน

ห้ามยื่นออก

กพ

15

2227

ก.1

หอสมุด  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ท 58826

25

## 2) การพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ แนวนโยบาย และทิศทางในการพัฒนา มักจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ กลวิธี เป้าหมายในการพัฒนา สิ่งที่จะขาดไม่ได้คือ วัตถุประสงค์และนโยบาย

(2) การแจกแจงรายละเอียดของแผนระยะ 5 ปี โดยกำหนดโครงการ ที่คาดว่าจะปฏิบัติใน 5 ปีข้างหน้า โดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นหลัก คือ เมื่อดำเนินการดังกล่าวแล้วจะทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ประเด็นสำคัญ ในจุดนี้คือ การใช้ข้อมูลที่เตรียมไว้ในขั้นเตรียมการ และการคิดเตรียมการเพื่อ ปฏิบัติในปีต่อ ๆ ไป ในรอบของแผน 5 ปี

3) การจัดทำแผนเพื่อปฏิบัติการ เป็นการแตกแผนพัฒนาระยะ 5 ปีไปจัดทำเป็นรายละเอียดของปีที่จะปฏิบัติ แผนรายปี (Annual plan) นี้จะมีอยู่ 2 อย่างคือ

(1) แผนพัฒนาประจำปี (Annual development plan) เป็นการเขียนแผนเพื่อเริ่มงานในรอบปี จะทำขึ้นเพื่อเสนอหน่วยเหนือให้พิจารณาเพื่อ จัดสรรงบประมาณ

(2) แผนปฏิบัติการประจำปี (Annual operation plan) เป็น แผนที่จัดทำขึ้น เมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้ว หากการพิจารณางบประมาณ เป็นไปตามที่แผนพัฒนาประจำปีขอ ก็คงจะไม่ต้องปรับแผนใหม่มาก เพียงแต่ถือเอา เฉพาะแผนงาน โครงการมาพิจารณาดำเนินการให้ตรงกับงวดเงินเท่านั้น แต่ที่ เป็นอยู่ส่วนใหญ่ประสิทธิภาพของแผนพัฒนาประจำปี ในแง่ของการของบประมาณมี น้อยมาก

4) การกำหนดด้านการติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผลในชั้นตอนนี้ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ

(1) การจัดทำแผนควบคุมทำการเฉพาะโครงการ (Control plan)

(2) การรายงานผลการปฏิบัติ (Performance) รายงานความก้าวหน้า (progress) และรายงานการเงิน (Finance)

(3) การตรวจ (Inspection) การเยี่ยม (Visit)

(4) การนิเทศ (Supervision)

(5) การตรวจสอบภายในตามระบบการเงิน (Internal audit)

(6) แผนการประเมินผล มี 2 ลักษณะ คือ การประเมินโครงการ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน เรียกว่า การประเมินระหว่างการค้าเนินโครงการ (Formative evaluation) และการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Summative evaluation) ผลจากการประเมินจะได้รับข้อมูลซึ่งเป็นสารสนเทศประกอบการวางแผนต่อไป ข้อมูลเหล่านี้ได้แก่

ก. ระดับผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายการปฏิบัติ

ข. ประสิทธิภาพการบริหารตามแผนงาน โครงการ

ค. ปัญหาและอุปสรรค

ง. ข้อเสนอแนะ แนวทางการปฏิบัติในโอกาสต่อไป

ในการนี้แผนระยะ 5 ปี อาจจะประเมินเป็นรายปี ประเมินครึ่งแผน หรือ ประเมินเมื่อสิ้นแผน

5) การปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ กิจกรรมในขั้นตอนนี้ คือ

(1) การทบทวนโครงการและการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติ

(2) การทบทวนและปรับแผนประจำปี

(3) การทบทวนระยะกลางแผนและปรับแผน

(4) การวางแผนใหม่เมื่อครบวงจรของแผนเดิม

## 2.5 บทบาทและหน้าที่ของนักวางแผนการศึกษา

ในการพัฒนาการศึกษาจะมีบุคคลหลายกลุ่มหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กลุ่มแรก ได้แก่ ผู้เรียน ต่อมา ได้แก่ ครู-อาจารย์ ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่คอยช่วยเหลือผู้เรียน ในกระบวนการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังมีผู้ชำนาญการในด้านต่าง ๆ ที่ทำการวิจัย พัฒนาหลักสูตร ผลิตตำราเรียนและอุปกรณ์ช่วยในการเรียนการสอน มีศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารการศึกษาระดับต่าง ๆ บุคลากรฝ่ายสนับสนุน ได้แก่ นักบัญชี สถาปนิก วิศวกร ช่างก่อสร้างซึ่งช่วยออกแบบและก่อสร้างอาคารเรียน นอกจากนี้บุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ยังมีผู้ที่รับผิดชอบในงานด้านการวางแผนการศึกษาอีกกลุ่มหนึ่งด้วย

โครงสร้างของการจัดการศึกษาอาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับใหญ่ ๆ คือ

- 1) ระดับนโยบายและบริหาร
- 2) ระดับอำนวยการ
- 3) ระดับดำเนินการ

ในแต่ละระดับดังกล่าวจะแบ่งบุคคลตามหน้าที่หลักได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

- 1) ผู้จัดการหรือผู้บริหารทั่วไป
- 2) ผู้ชำนาญการทางการศึกษา เช่น ศึกษาพิเศษ นักพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น
- 3) ผู้ชำนาญการอื่น ๆ ที่ช่วยสนับสนุนงานการศึกษา เช่น สถาปนิก นักบัญชี

เป็นต้น

- 4) นักวางแผนการศึกษาหรือเจ้าหน้าที่วางแผน

ผู้บริหารทั่วไปในแต่ละระดับจะเป็นผู้วางแผนกำหนดทางประสานงานและควบคุมหน้าที่ของบุคคลทั้ง 3 กลุ่ม นักวางแผนการศึกษาจะเป็นผู้คอยช่วยเหลือเตรียมเสนอทางเลือกต่าง ๆ พร้อมวิธีดำเนินการเพื่อเสนอให้ผู้บริหารตัดสินใจ โดยที่นักวางแผนการศึกษาจะไม่เป็นผู้ตัดสินใจเอง มีข้อที่น่าสังเกตจากยูเนสโกว่าการวางแผนในระดับจุลภาคในประเทศต่าง ๆ หลายประเทศในเอเชีย (เช่น ระดับจังหวัด อำเภอ และท้องถิ่น) ผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนการศึกษาและการจัดการมักจะเป็นคนเดียวกัน

หน้าที่หลักของนักวางแผนการศึกษา แจกแจงได้ดังนี้

- 1) วินิจฉัยข้อบกพร่องและปัญหาต่าง ๆ ในระบบการศึกษา และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 2) คิดค้นและพัฒนานวัตกรรม ตลอดจนมาตรฐานการต่าง ๆ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและปัญหาต่าง ๆ
- 3) จัดทำร่างวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาเสนอต่อผู้บริหาร
- 4) กำหนดและพัฒนายุทธวิธีเพื่อให้สามารถนำวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายไปปฏิบัติได้
- 5) ประเมินความต้องการทรัพยากรเพื่อการพัฒนาการศึกษา
- 6) ระดมและจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา

7) ประสานงาน และประสานกิจกรรมของหน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

8) ช่วยพัฒนาแผนปฏิบัติงานโดยร่วมมือกับผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ

9) จัดทำรายละเอียดแผนงานและโครงการ

10) ดูแลการปฏิบัติตามแผนงานและโครงการ

11) ประเมินผลการดำเนินงานของการจัดการศึกษา (ทั้งระบบหรือเฉพาะเรื่อง)

12) ช่วยนิเทศและฝึกอบรมบุคลากรต่าง ๆ ที่มีบทบาทในการพัฒนาการศึกษา

นักวางแผนการศึกษาในระยะแรก ๆ มักทำงานค่อนข้างโดดเดี่ยวและแคบงานส่วนใหญ่เน้นการวางแผนเชิงปริมาณ ระยะต่อมาเมื่อบทบาทและหน้าที่ของการศึกษาเปลี่ยนไป นักวางแผนการศึกษาได้เริ่มมีบทบาทสำคัญและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น เช่น ยอมรับว่าวิธีการที่นักวางแผนการศึกษาใช้ เป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดนโยบายและการจัดการศึกษา และที่สำคัญคือ นักวางแผนการศึกษาได้รับการยอมรับว่า เป็นผู้ส่งเสริมและเป็นตัวจักรสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและคิดค้นนวัตกรรมในการพัฒนาการศึกษา

## 2.6 โครงสร้างและขอบข่ายงานของฝ่ายวางแผนและพัฒนา ในวิทยาลัยเทคนิคสังกัดกรมอาชีวศึกษา

กรมอาชีวศึกษา (2529) ได้กำหนดให้สถานศึกษาแบ่งหน่วยงานออกเป็น 4 ฝ่าย ดังต่อไปนี้

- 1) ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา
- 2) ฝ่ายกิจการนักเรียน นักศึกษา
- 3) ฝ่ายวางแผนและพัฒนา
- 4) ฝ่ายวิชาการ

สำหรับฝ่ายวางแผนและพัฒนานั้น กำหนดให้มีอยู่ 4 งานด้วยกันคือ

- 1) งานศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพและตลาดแรงงาน
- 2) งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ
- 3) งานวิจัยและพัฒนา
- 4) งานผลิตการค้าและส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์

### 2.6.1 งานศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพและตลาดแรงงาน

มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

- 1) รวบรวมประมวลผล จัดเก็บ รักษาและบริการข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน นักศึกษา สถานประกอบการ ตลาดแรงงาน บุคลากร งบประมาณ ครุภัณฑ์ อาคาร สถานที่ โปรแกรมการเรียน และข้อมูลทางเศรษฐกิจและสังคม โดยประสานงานกับงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) จัดส่งข้อมูลให้ศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพและตลาดแรงงาน ระดับ จังหวัด ระดับภาค และระดับกรมตามเกณฑ์ และวิธีการที่กรมอาชีวศึกษากำหนด
- 3) ให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่คณะวิชาและงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
- 4) รวบรวมและเผยแพร่ข้อสนเทศเกี่ยวกับแหล่งวิชาและแนวทางของการ ประกอบอาชีพ ภาวะตลาดแรงงาน การศึกษาและการพัฒนาบุคลากร
- 5) เสนอโครงการปฏิบัติงานตามลำดับขั้น
- 6) รายงานการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามลำดับขั้น
- 7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 2.6.2 งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

- 1) จัดวางแผนการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล
- 2) กำหนดแผนงานการรับนักเรียน นักศึกษา การยุบ ขยาย และเพิ่ม ประเภทวิชา สาขาวิชาที่เปิดสอนในสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและชุมชน
- 3) จัดวางแผนใช้ทรัพยากร ให้สอดคล้องกับแผนงานและโครงการของสถานศึกษา
- 4) ประสานงาน จัดทำโครงการต่าง ๆ ร่วมกับงานอื่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 5) จัดทำแผนหลักและปฏิทินปฏิบัติงานของสถานศึกษา
- 6) จัดทำงบประมาณประจำปีของสถานศึกษา
- 7) จัดทำแผนใช้เงินบำรุงการศึกษา เสนอผู้บริหารสถานศึกษา

8) ควบคุมการใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษา ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และดำเนินเรื่องขอเปลี่ยนแปลงเงินบำรุงการศึกษาเมื่อจำเป็น

9) รวบรวมแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นค่าวัสดุฝึกของแผนกวิชา สำนวนความต้องการวัสดุ ครุภัณฑ์ของแผนกวิชาและงานต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลจัดซื้อด้วยเงินงบประมาณหรือเงินบำรุงการศึกษา

10) จัดทำรายงานการใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษาหมวดต่าง ๆ และจัดทำรายงานการใช้จ่ายเงินค่าวัสดุฝึกทุกเดือนและสิ้นภาคเรียน

11) วิเคราะห์รายจ่ายของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงการใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ

12) ประสานงานกับแผนกวิชาและงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาเพื่อหาข้อมูลจัดทำงบประมาณประจำปีและแผนใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษา

13) เสนอโครงการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น

14) รายงานการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามลำดับชั้น

15) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

### 2.6.3 งานวิจัยและพัฒนา

มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1) รับผิดชอบการวิจัยในเรื่องอาคารสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์การศึกษา บุคลากร เทคนิคการบริหาร รวมทั้งกระบวนการเรียนการสอนในสถานศึกษา

2) รวบรวมข้อมูลเพื่อวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์การศึกษา บุคลากร กระบวนการเรียนการสอนให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน

3) รวบรวมข้อมูลเพื่อวางแผนพัฒนานักเรียน นักศึกษาให้มีคุณธรรมจริยธรรม และกตัญญูในการทำงาน

4) วางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์การศึกษา บุคลากร กระบวนการเรียนการสอนและนักเรียน นักศึกษา

5) วิเคราะห์และประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนเพื่อนำไปพัฒนาการเรียนการสอน

6) ประเมินการจذبอบรมและการจัดกิจกรรมทุกครึ่งในสถานศึกษา

7) วิเคราะห์หลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอน ใบงาน ชุดการเรียนรู้ เพื่อให้เหมาะสมกับการเรียนการสอนในสถานศึกษา

- 8) เสนอโครงการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น
- 9) รายงานการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามลำดับชั้น
- 10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ยังบังคับบัญชามอบหมาย

#### 2.6.4 งานผลิตการค้าและส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์

มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

- 1) วางแผนการผลิตและงานการค้าในรอบปีการศึกษา
- 2) รับผิดชอบในการจำหน่ายผลิตผลของสถานศึกษาที่ยังบังคับบัญชามอบหมาย ตามระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการควบคุมผลผลิต
- 3) ตรวจสอบผลผลิตการฝึกให้ตรงกับต้นทุนการผลิตและผลิตผลที่ได้รับจากการผลิต
- 4) รับผิดชอบงานการค้าของสถานศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมต้นทุน กำไร และการส่งมอบทรัพย์สินตลอดจนรายได้จากงานการค้า
- 5) จัดทำทะเบียนสำเร็จรูป ทะเบียนการค้า ทะเบียนเจ้าหนี้ ลูกหนี้ งานการค้า
- 6) ควบคุมการจ่ายค่าแรงนักเรียน นักศึกษา รางวัลค่าตอบแทนงาน
- 7) ควบคุมผลิตผลทุกประเภทของสถานศึกษา
- 8) ควบคุม ดูแลการค้าเนื้องานของสหกรณ์ ในการส่งนักเรียน นักศึกษา เข้าฝึกงาน
- 9) ควบคุมการจำหน่ายสินค้าต่าง ๆ ในสหกรณ์
- 10) ประสานงานกับสหกรณ์ในการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ รวมทั้งผลิตภัณฑ์และผลิตผลของสถานศึกษา
- 11) ประสานงานกับสหกรณ์ในการส่งนักเรียน นักศึกษา เข้าฝึกงาน
- 12) ส่งเสริมให้ครู-อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา และบุคลากรอื่นในสถานศึกษาได้เห็นความสำคัญของสหกรณ์
- 13) เสนอโครงการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น
- 14) รายงานการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามลำดับชั้น
- 15) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ยังบังคับบัญชามอบหมาย

## 2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรมอาชีวศึกษา (2522) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "ศึกษาแบบบริหารและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา" ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองมีลักษณะไม่แตกต่างกัน คือ ส่วนใหญ่เป็นนักพัฒนา หรือผู้เสนอแนะมีคะแนนมุ่งสัมพันธภาพและประสิทธิผลของงานสูง แต่มีคะแนนมุ่งงานต่ำ มีผู้บริหารแบบนักบุญหรือผู้เอาใจเป็นจำนวนมาก รองลงมาเป็นอันดับ 2 เป็นผู้บริหารแบบเอาใจมาก ประสิทธิภาพของงานมีน้อย ปรากฏแบบผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ และผู้ทำตามคำสั่งแต่อย่างเดียวบ้างตามสมควร และจากการทดสอบการกระจายของแบบบริหารปรากฏว่ามีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกประเภท สำหรับลักษณะรองลงมาจะช่วยตัดสินภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ดียิ่งขึ้นปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะรองเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะ และส่วนมากเป็นนักบุญ ลักษณะที่ไม่ยอมรับหรือภาวะที่ผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุด ได้แก่ ผู้หนึ่งงานและผู้เผด็จการ เมื่อนำผลต่าง ๆ ของลักษณะเด่นกับลักษณะที่ไม่ยอมรับมาเปรียบเทียบกับขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงบริหารปรากฏว่า ส่วนมากมีขอบเขตการเปลี่ยนแปลงบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในระดับสูงและต่ำมีเป็นส่วนน้อย

วีระศิลป์ ประเสริฐทรง (2529) ได้วิจัยเรื่องสถานภาพการวางแผนการประถมศึกษาในระดับจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ผ่านการอบรมและมีประสบการณ์ด้านการวางแผนมาแล้วเป็นส่วนมาก มีการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี แผนปฏิบัติการประจำปีทุกจังหวัด มีการนำเอาแผนงาน/โครงการที่วางไว้มาปฏิบัติค่อนข้างมาก มีบางส่วนเท่านั้นที่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติจริง มีการจัดทำแผนติดตาม ควบคุม กำกับงานประมาณกึ่งหนึ่งของจังหวัด ปัญหาที่พบมากที่สุดเกี่ยวกับเรื่องจัดทำแผนคือ ระบบข้อมูล โดยเฉพาะในด้านความบกพร่อง ความเชื่อมั่นข้อมูล ผลการทดสอบความรู้พื้นฐานการวางแผนการศึกษาของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติตามแผน และนักวางแผน ได้คะแนนเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 47, 49, และ 51 ตามลำดับ

โกมินทร์ สังคะนอง (2530) ได้ศึกษาการวิเคราะห์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร พบว่า กระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษา ของกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นตอนการวางแผน ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการวางแผน และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเพื่อใช้ในการวางแผนแต่ไม่มีการตรวจสอบข้อมูล
- 2) ขั้นตอนการวางแผน ไม่ได้มีการประเมินความจำเป็น แต่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ วิธีการดำเนินการ วิธีการประเมินผล และจัดทำแผนและโครงการ
- 3) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ได้เตรียมการก่อนนำแผนไปปฏิบัติบ้าง แต่ไม่สมบูรณ์ มีการทำปฏิทินปฏิบัติงาน การควบคุมการปฏิบัติตามแผน และการนิเทศเพื่อแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ดำเนินการบ้างแต่ขาดระบบที่ดี
- 4) ขั้นตอนการประเมินผล หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการตามแผนเป็นผู้ประเมิน โดยใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจเป็นส่วนใหญ่ มีการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการและเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

- 1) ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการวางแผน คือ กรรมการขาดความรู้ความสามารถด้านการวางแผน มีเวลาจำกัด ขาดการประชุมบ่อย มีจำนวนน้อย ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนบางส่วนไม่ตรงตามความต้องการ ข้อมูลบางเรื่องคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ขาดการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ ขาดความสอดคล้องสัมพันธ์กัน และกำหนดไว้ไม่เหมาะสม วิธีดำเนินการ การติดตามและประเมินผลกำหนดไว้ไม่ชัดเจน งานในแผนจึงทำได้ไม่เต็มที่

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาบางประการ ได้แก่ ควรเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวางแผนเป็นกรรมการ ควรมีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่กรรมการก่อนการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบข้อมูลให้สมบูรณ์และมีการวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในของแผนด้วย

2) ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผน ได้แก่ การขาดงบประมาณ ขาดบุคลากร บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะงาน ขาดวัสดุอุปกรณ์ ขาดความร่วมมือและการประสานงานที่ดี เวลาในการปฏิบัติงานตามแผนมีน้อย มีงานนโยบายแทรกซ้อนมากเกินไป

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาดังกล่าว คือ ควรจัดลำดับความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและความจำเป็น ในส่วนของการสร้างความร่วมมือและการประสานงานที่ดีนั้นต้องมีการดำเนินการ ตั้งแต่ระดับสูงโดยประสานนโยบายและการดำเนินการต่าง ๆ มาตามลำดับจนถึงระดับปฏิบัติ

สมปอง เพียนอก (2532) ได้ศึกษาเรื่อง "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น" โดยใช้กลุ่มประชากร คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในตำแหน่งข้าราชการสาย ก. (อาจารย์) สาย ข. (ผู้สนับสนุนวิชาการ) สาย ค. (ทำหน้าที่ธุรการ) ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตำแหน่งอธิการบดี และคณบดีตามความคิดเห็นของข้าราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่นคุณลักษณะด้านการบริหารพบว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่เข้าใจระบบการบริหารภายในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี ด้านวิชาการ ควรเป็นผู้ที่สามารถแสวงหาแหล่งทุนการศึกษาและวิจัย ด้านความเป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรมและโอปอ้อมอารี เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ อันสามารถสร้างเสริมความสามัคคีให้เกิดกับผู้ร่วมงานทุกระดับ

สุวิมล นาคเหล็ก (2535) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี" ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารในสถานศึกษาโดยส่วนรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ทุกชั้นตอน

ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้าคณะวิชา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ในชั้นการเตรียมการวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน ยกเว้น หัวหน้างานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ

มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ด้านความต้องการของสถานศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดให้เป็นแผน/โครงการในการพัฒนาสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก

ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้างานวางแผน การศึกษาและงบประมาณ ได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนฯ ในชั้น การวางแผนเป็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ผู้อำนวยการมีความคิดเห็น ว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้น ด้านการกำหนดลำดับ ขั้นตอนในการจัดทำแผนฯ มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย หัวหน้างาน วางแผนการศึกษาและงบประมาณมีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการให้ความกระจ่างเกี่ยวกับการจัดทำแผน/โครงการในสถานศึกษา ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และด้านการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับสภาพที่แท้จริง และความจำเป็นของฝ่ายต่าง ๆ มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก ส่วน ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการตามรูปแบบที่กรมอาชีวศึกษากำหนดมีความคิดเห็นเป็น ปัญหาอยู่ในระดับน้อย

ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้างานวางแผน การศึกษาและงบประมาณ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนฯ ในชั้น การติดตาม ควบคุม และประเมินผล ว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนฯ จำแนก ตามตำแหน่งการบริหารงานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีตำแหน่งการบริหารงาน ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนฯ ในชั้นการเตรียมการวางแผน ด้านการได้รับแจ้งยอดเงินงบประมาณจากกองเจ้าสังกัด มีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนฯ จำแนก ตามตำแหน่งการบริหารงานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีตำแหน่งการบริหารงาน ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนฯ ในชั้นการวางแผนชั้นนำแผนไป ปฏิบัติ และชั้นการติดตาม ควบคุม และประเมินผล แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

โดยสรุปจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนเท่าที่รวบรวมมาพบพบว่า ส่วนใหญ่ผู้วิจัยมุ่งศึกษากระบวนการวางแผน สภาพ ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนในระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน การวางแผนในแต่ละระดับไม่มีความแตกต่างกันมากนักตามหลักการทฤษฎีของการวางแผน แต่จะมีความแตกต่างในรายละเอียดของการจัดทำแผน การวางแผนทุกระดับ สรุปมีเพียง 5 ขั้นตอน คือ การเตรียมการวางแผน การจัดทำ การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผล และการปรับแผนใหม่ จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ มีการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 5 ขั้นของการวางแผน มีปัญหาและอุปสรรคที่พบมาก คือ การขาดข้อมูลสารสนเทศที่ไม่เป็นระบบ ขาดความรู้ความสามารถของผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน การติดตามและการประเมินผล และแผนไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติกันอย่างจริงจัง