

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้กล่าวถึง หลักการ ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีกระบวนการบริหารแผนของโรงเรียน
 - 2.1.1 ความสำคัญของการวางแผน
 - 2.1.2 ประเภทของการวางแผน
 - 2.1.3 กระบวนการวางแผน
 - 2.1.4 การวางแผนการศึกษา
 - 2.1.5 กระบวนการบริหาร
 - 2.1.6 การบริหารการศึกษา
 - 2.1.7 การวางแผนกับการบริหาร
- 2.2 การบริหารแผนงานของโรงเรียนประถมศึกษา
 - 2.2.1 ขั้นตอนการบริหารแผน
 - 2.2.2 โครงสร้างของแผนบริหารโรงเรียน
 - 2.2.3 ลักษณะของแผนบริหารโรงเรียน
- 2.3 ปัญหาการบริหารการศึกษา
- 2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีกระบวนการบริหารแผนของโรงเรียน

2.1.1 ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยการกระทำของมนุษย์ และถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีขึ้นพร้อมประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางแล้วว่าการวางแผนเป็นสิ่งที่ดี ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจและได้รับการสนับสนุนจากนักบริหาร นักการศึกษา นักรัฐศาสตร์ นักเศรษฐศาสตร์ และ

นักการเมืองตลอดมา ถือได้ว่าการวางแผนเป็นกิจกรรมสำคัญต่อการพัฒนาสังคม การศึกษา วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการอุตสาหกรรม

Steeres (1977) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่า การวางแผนมีความสำคัญยิ่ง เพราะเหตุผลดังต่อไปนี้

- 1) ความต้องการจะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์เฉพาะต่าง ๆ มีมากขึ้น
- 2) องค์การได้ขยายใหญ่โตขึ้น ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงานและทรัพยากรต่าง ๆ ก็จะมีมากขึ้น
- 3) เทคโนโลยีมีความยุ่งยากซับซ้อนขึ้น และมีความจำเป็น ทำให้ต้องใช้ เวลา เงินและทรัพยากรอื่น ๆ มากขึ้น จึงต้องระมัดระวังในเรื่องเหล่านี้
- 4) เมืองงานและคนมีมากขึ้น ความยืดหยุ่นต่าง ๆ ที่เคยใช้ในองค์การ ต้องใช้ให้ลดน้อยลง
- 5) สิ่งแวดล้อมมีความไม่แน่นอนมากขึ้น ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นมากขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารและต้องระมัดระวังในการตัดสินใจมากขึ้น

6) สิ่งต่าง ๆ มีราคาสูงขึ้น การลงทุนในโครงการต่าง ๆ ต้องใช้ ทรัพยากรมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารต้องพยายามใช้เวลาและทรัพยากรอย่างประหยัด

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2525) สรุป ความสำคัญของการวางแผนไว้ดังต่อไปนี้

- 1) การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด
- 2) การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เพราะมีทิศทางและเป้าหมายแน่นอน
- 3) การวางแผนช่วยลดความขัดแย้ง จัดความสับสนและความซ้ำซ้อนในการทำงานในองค์การให้หมดสิ้นไป
- 4) การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหา อุปสรรคอันอาจจะเกิดขึ้น และเตรียมการแก้ไขอุปสรรคและปัญหาเหล่านั้นไว้ล่วงหน้า
- 5) การวางแผนช่วยให้การควบคุมติดตาม และประเมินผลในการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) การวางแผนช่วยให้การพัฒนา หรือการแก้ปัญหาขององค์การเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์ เพราะได้มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถ

จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและมีการดำเนินการให้ทันต่อเหตุการณ์

7) การวางแผนจะช่วยให้การพัฒนาทุกด้านทุกระดับสอดคล้องกัน

8) การวางแผนจะช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือนกัน คล้ายคลึงกัน หรือเกี่ยวพันกัน

9) การวางแผนช่วยให้องค์การสามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) กล่าวว่า การวางแผนเป็นงานที่ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายควบคุมกำกับงานจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเสมอ แผนงานและการทำงานบางอย่างอาจมีการเสร็จสิ้นได้ แต่หน้าที่ และงานการวางแผนจะไม่มีวันเสร็จสิ้นการวางแผนเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร เป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารสามารถใช้ช่วยปรับปรุงงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารที่ละเลยการวางแผนถึงแม้จะเป็นผู้สามารถเชี่ยวชาญสักปานใด ก็มักประสบความยุ่งยากเสมอ

เมื่อมีการจัดตั้งองค์การใด ๆ ขึ้นมาก็จะต้องมีการวางแผนติดตามมาด้วย มิฉะนั้นวัตถุประสงค์ขององค์การอาจไม่บรรลุผลสำเร็จก็ได้ ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นการรวมแนวปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การ ที่จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้

ดังนั้น ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2526) จึงชี้ให้เห็นความสำคัญต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การในประเด็นต่อไปนี้

1) ทำให้การทำงานของบุคลากรประสานงานซึ่งกันและกันโดยมีแผนเป็นกรอบในการดำเนินงาน (Frame of Reference)

2) ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุ และการจัดการ แทนที่จะต้องเสียเวลาดำเนินการไปโดยไม่มีทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การซึ่งจะทำให้เสียหายต่อทรัพยากรในการบริหารดังกล่าว

3) ช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปโดยเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพราะมีแผนเป็นแนวปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางอยู่แล้ว

4) เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่การทำงานของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี เพราะการมีแผนย่อมจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติ (Job description) ของบุคลากรต่าง ๆ เอาไว้โดยแน่นอนอยู่แล้ว

5) ทำให้สามารถระดมสรรพกำลังของทรัพยากร (Mobilization of Resources) ได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ

6) หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา สามารถควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้โดยง่าย เพราะมีแผนที่วางไว้แล้ว

7) หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา สามารถทราบปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามแผน (Plan Implementation) ได้เป็นอย่างดีทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหา และอุปสรรคให้ทันทั่วถึงก่อนที่จะสายเกินไป

ประชุม รอดประเสริฐ (2528) ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การปฏิบัติใด ๆ โดยปราศจากการวางแผนเปรียบได้กับการเดินเรือที่ปราศจากหางเสือเรือย่อมเดินทางโดยไม่มีทิศทาง วกไปวนมาและชนกับหินโสโครกอบบาง ในที่สุด ความล้มเหลวของการวางแผน ย่อมนำมาซึ่งความสูญเสียหลายประการ ทั้ง ทรัพย์สิน เงินทอง เวลา และแม้แต่ชีวิต ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการวางแผนคือชีวิต และความเจริญก้าวหน้าของทุกคน และทุกหน่วยงาน บุคคล หรือหน่วยงานจะไม่สามารถมีชีวิต หรือประสบความสำเร็จก้าวหน้าได้ถ้าปราศจากการวางแผนที่ดี

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2527) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่า มีคุณค่าหลายประการ ดังนี้

1) ช่วยให้การตัดสินใจมีหลักเกณฑ์ เพราะได้ศึกษาสภาพเดิม กำหนดสภาพใหม่ในอนาคต แล้วหาเส้นทางที่จะให้เกิดความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

2) เป็นศูนย์กลางในการประสานงาน สามารถใช้การวางแผนประสานงานการศึกษาทุกระดับ และทุกสาขา

3) ทำให้งานสำเร็จโดยประหยัด มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4) เป็นเครื่องมือควบคุมงานของนักบริหาร

สรุปความสำคัญของการวางแผนได้ว่า การวางแผนเปรียบเสมือนส่วนสมองของหน่วยงานที่กำหนดทิศทางการทำงานของทุกฝ่าย และเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารในการควบคุมกำกับงาน การวางแผนเป็นการรวบรวมแนวปฏิบัติของงานทั้งหมด เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานที่ไม่มีการวางแผนย่อมทำให้เกิดความเสี่ยงต่อความล้มเหลวสูง และบางครั้งอาจทำให้สูญเสียทรัพยากรมากโดยไม่จำเป็น

2.1.2 ประเภทของการวางแผน

การวางแผนมีลักษณะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและบริบทที่กล่าวถึงของแผนแต่ละประเภท วิโรจน์ สารรัตน์ (2532) ได้กล่าวถึงประเภทของแผนโดยแบ่งเป็นลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

ลักษณะที่หนึ่ง แผนระยะยาว แผนระยะปานกลาง แผนระยะสั้น

1) แผนระยะยาว เป็นแผนที่มีขอบข่ายกว้าง มีความยืดหยุ่นสูง ความเฉพาะเจาะจงน้อย ช่วงระยะเวลาอาจเป็น 5 ปีหรือมากกว่า

2) แผนระยะปานกลาง เป็นแผนที่มีระยะเวลาน้อยกว่าแผนระยะยาวแต่มากกว่าแผนระยะสั้น มีความแน่นอน และความเฉพาะเจาะจงมากขึ้นกว่าแผนระยะยาว

3) แผนระยะสั้น เป็นแผนที่มีขนาดและขอบข่ายไม่ใหญ่โต สามารถกระทำให้สำเร็จได้ในระยะเวลาอันสั้น

Burke และ Bittel (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2532) ได้อธิบายถึงแผนทั้งสามประเภทนี้ว่า แผนระยะยาวเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง แผนระยะปานกลางเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลาง ส่วนแผนระยะสั้นจะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับล่าง โดยลักษณะพิเศษของแผนคือ ยิ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงเพียงใด แผนก็จะมีลักษณะเป็นเชิงนโยบายมากขึ้น ในทางกลับกันยิ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับล่างเพียงใด ก็จะเป็นลักษณะเชิงปฏิบัติมากขึ้น

ลักษณะที่สอง แผนกลยุทธ์ และแผนยุทธวิธีหรือแผนปฏิบัติการ

1) แผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะยาว ซึ่งอาจเป็นระยะ 2 ปี 5 ปี 10 ปี หรือมากกว่า มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างกว้าง ๆ เน้นถึงสิ่งที่จะทำ (What do do) และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น (Providing)

2) แผนยุทธวิธี หรือแผนปฏิบัติการ เป็นแผนระยะสั้นตามปกติ เป็นแผนระยะเวลาหนึ่งปีหรือน้อยกว่า มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรอย่างประหยัด

Drucker (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2532) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแผนประเภทเหล่านี้ว่า แผนกลยุทธ์มีความสำคัญมากกว่า เนื่องจากเป็นแผนซึ่งกำหนดให้ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Do the right things)

ส่วนแผนยุทธวิธี ซึ่งแปลงมาจากแผนกลยุทธ์นั่นเอง จะมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เน้นการปฏิบัติมากขึ้น และเป็นแผนซึ่งกำหนดให้ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง

ลักษณะที่สาม แผนกลยุทธ์ แผนระยะยาว และแผนระยะสั้น

Mcconkey (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2532) ได้อธิบายเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายสาระสำคัญ และลักษณะของแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) แผนระยะยาว (Long-range plan) และแผนระยะสั้น (Short-range plan) ไว้ ดังนี้

ประเภทของแผน	จุดมุ่งหมาย	สาระสำคัญ	ลักษณะที่แตกต่างกัน
แผนกลยุทธ์ (5-10 ปี)	จัดทำเค้าโครง อย่างกว้าง ๆ เป็นแนวทาง สำหรับอนาคต ที่สำคัญ	หน้าที่สำคัญของ องค์กรและวิธี ดำเนินงานที่ สำคัญ	กว้าง ๆ ทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง มองในมุมกว้าง
แผนระยะยาว (3-5 ปี)	จัดเตรียมเพื่อ ความก้าวหน้า ระยะยาว ช่วย ลดการตัดสินใจ ระยะสั้นที่ไม่ ต้องการ	วัตถุประสงค์เชิง ปริมาณ กระทำ โดยที่จะให้แผน กลยุทธ์บรรลุผล	เฉพาะเจาะจงขึ้น เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ระดับกลางและสูง มองมุมแคบลง
แผนระยะสั้น (1 ปี)	จะช่วยให้แผน ระยะยาวบรรลุ ผลที่ละขั้น	วัตถุประสงค์เชิง ปริมาณ กระทำ โดยที่จะให้แผน ระยะยาวบรรลุผล	เฉพาะเจาะจงที่สุด เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ระดับล่าง มองใน มุมแคบที่สุด

แผนภูมิที่ 2 แผนภูมิแสดงประเภทของแผนงาน

ลักษณะที่สี่ แผนระดับมหภาค และแผนระดับจุลภาค

1) แผนการศึกษาระดับมหภาค เป็นแผนที่จัดทำขึ้นในหน่วยงานระดับชาติ หรือหน่วยงานระดับกลาง ซึ่งมีลักษณะเป็นนโยบายที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ

2) แผนการศึกษาระดับจุลภาค เป็นแผนที่จัดทำขึ้นในส่วนภูมิภาค ซึ่งอาจเป็นแผนระดับภาค ระดับจังหวัด หรือหน่วยงาน มีลักษณะเฉพาะเจาะจง เน้นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามนโยบายของแผนการศึกษาระดับมหภาค

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ได้กล่าวถึงประเภทของแผนว่า การแบ่งประเภทของแผน เป็นไปเพียงเพื่อเป็นกรอบในการทำความเข้าใจถึงลักษณะของแผนประเภทต่าง ๆ แผนที่แท้จริงจะมีลักษณะผสมผสานหลายลักษณะ ดังนี้

1) แผนซึ่งแบ่งด้วยระยะเวลา ได้แก่

- (1) แผนระยะสั้น (Short-range plan)
- (2) แผนระยะปานกลาง (Medium-range plan)
- (3) แผนระยะยาว (Long-range plan)

2) แผนซึ่งแบ่งโดยขอบเขตพื้นที่ ได้แก่

- (1) แผนโลก (Global plan)
- (2) แผนภูมิภาค (Region plan)
- (3) แผนประเทศ (National plan หรือ Country plan)
- (4) แผนภาค (Regional plan)
- (5) แผนจังหวัด (Changwat plan)
- (6) แผนอำเภอ (District plan)
- (7) แผนตำบล (Tambon plan)
- (8) แผนหมู่บ้าน (Mooban หรือ Village plan)
- (9) แผนเขตซึ่งกำหนดพื้นที่ขึ้นเป็นการเฉพาะ (Zone plan หรือ

Area Plan) เช่น แผนเขตบริการ เป็นต้น

3) แผนซึ่งแบ่งโดยลักษณะเชิงมหภาค-จุลภาค

(1) แผนมหภาค (Macro plan) ได้แก่ แผนชาติ และแผนสาขา (National and Sectoral plan) ต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนเกษตรกร แผนอุตสาหกรรม แผนการศึกษา แผนความมั่นคง แผนสาธารณสุขแห่งชาติ เป็นต้น

(2) แผนจุลภาค (Micro plan) ได้แก่ แผนเฉพาะเรื่อง เฉพาะส่วน เฉพาะสถาบัน หรือเฉพาะส่วนย่อย ๆ ของระบบใหญ่ เช่น แผนภาค และท้องถิ่น (Regional and Local plan) เป็นต้น แต่บางทีก็แยกแผนภูมิภาคออกไปต่างหาก แล้วกำหนดให้แผนเฉพาะที่ เฉพาะท้องถิ่นเฉพาะหน่วย หรือสถาบันเป็นแผนระดับจุลภาค

4) แผนซึ่งแบ่งตามระดับขององค์การ

แผนซึ่งแบ่งตามระดับขององค์การนี้ จะถือว่าแผนรวมขององค์การเป็นแผนใหญ่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิด ประเภท หรือระดับขององค์การนั้น ถ้าองค์การนั้น เป็นชาติ แผนจะแบ่งตามระดับ ดังนี้คือ แผนระดับชาติ แผนระดับกระทรวง/ทบวง แผนระดับกรม/สำนักงาน แผนระดับกอง แผนระดับฝ่าย/สาย แผนระดับหน่วย/ศูนย์ หรืองาน

แต่ถ้าเป็นแผนตามระดับชั้นขององค์การ เช่น องค์การด้านประถมศึกษาของประเทศก็จะประกอบด้วย แผนการประถมศึกษาแห่งชาติ (แผนของ สปช.) แผนการประถมศึกษาจังหวัด (แผนของ สปจ.) แผนการประถมศึกษาอำเภอ (แผนของ สปอ.) แผนการประถมศึกษากลุ่มโรงเรียน แผนการประถมศึกษาโรงเรียน

5) แผนซึ่งแบ่งตามสาขาในองค์การ

แผนซึ่งแบ่งประเภทตามสาขาของแต่ละองค์การ หรือหน่วยงานจะถือการแบ่งสาขางานภายในองค์การนั้นเป็นหลักในการจัดทำแผน เช่น แผนตามหลักงานการศึกษา จะแบ่งสาขางาน เป็นแผนด้านวิชาการ แผนด้านกิจการนักเรียน แผนด้านบุคลากร แผนด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม แผนด้านบริหารทั่วไป ธุรการ การเงินและพัสดุ แผนด้านความสัมพันธ์กับชุมชน แผนด้านโครงการพิเศษ

6) แผนซึ่งแบ่งตามลักษณะตัวแผน

แผนประเภทนี้ จะแบ่งโดยคำนึงถึงลักษณะที่เป็นตัวเนื้อของแผนว่าปรากฏในลักษณะใด ซึ่งแบ่งได้เป็นแผนลับ (Secret plan) แผนที่เป็นข้อตกลงหรือคำสั่ง (Agreement หรือ Ordered) แผนที่เป็นเอกสาร (Document plan)

7) แผนซึ่งแบ่งตามเทคนิควิธีการวางแผน ได้แก่ แผนเดี่ยวเฉพาะเรื่อง (Single plan หรือ Project by Project plan) แผนผสมผสาน (Integrated plan) แผนแบบสมบูรณ์ (Comprehensive plan)

8) แผนซึ่งแบ่งตามโครงสร้างของระบบแผน ได้แก่ แผน (Plan) แผนงาน (Programme) โครงการ (Project) งาน (Task) กิจกรรม (Activity)

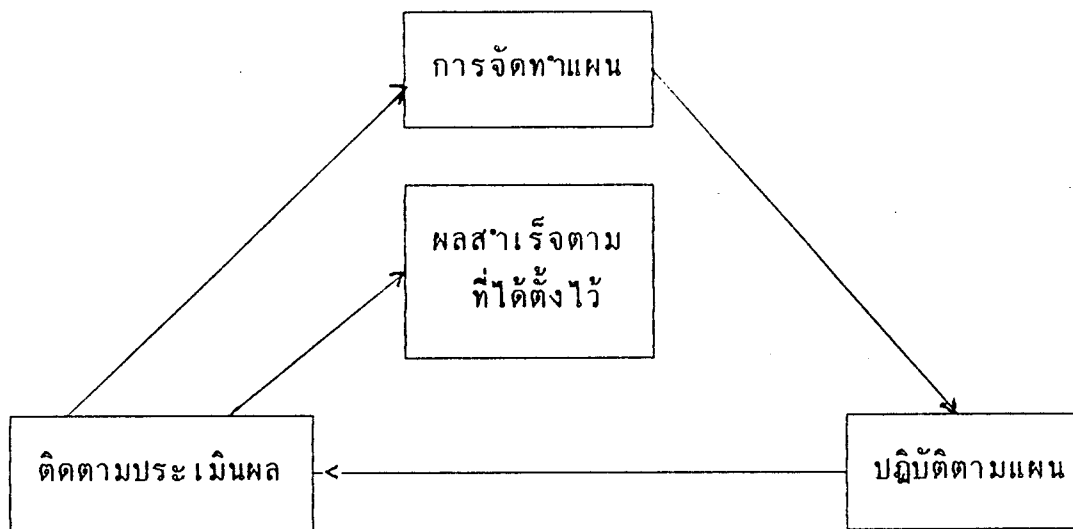
จึงสรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของแผนช่วยให้มองเห็นลักษณะเฉพาะของแผนได้ชัดเจนขึ้นว่า แผนซึ่งเป็นผลผลิตของการวางแผนนั้นมีลักษณะเฉพาะใดบ้างแต่การวางแผนจริงในภาคปฏิบัตินั้น เราจะได้แผนซึ่งจะมีคุณลักษณะหลายอย่างผสมผสานกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านระยะเวลา พื้นที่ที่ครอบคลุม ระดับองค์การและประเภทของวิธีการวางแผนและอื่น ๆ ซึ่งองค์การแต่ละแห่งต่างก็เลือกใช้เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานในความรับผิดชอบของตน หรือใช้ตามข้อกำหนดของหน่วยงานที่มีอำนาจในการกำหนดรูปแบบของแผน

2.1.3 กระบวนการวางแผน

ในการวางแผนเพื่อนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลนั้นจะต้องมีกระบวนการในการจัดทำแผน ซึ่งได้มีการจัดแบ่งออกเป็นหลายขั้นตอน แตกต่างกันไปดังนี้

พรเทพ พิมลเสถียร (2526) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นการจัดทำแผน (Planned Formulation)
- 2) ขั้นปฏิบัติตามแผน และนำแผนไปปฏิบัติ (Planned Implementation)
- 3) ขั้นติดตามและประเมินผล (Planned Follow-up & Monitoring and Evaluation)



แผนภูมิที่ 3 แผนภูมิแสดงกระบวนการวางแผน

1) ขั้นตอนการจัดทำแผน ควรดำเนินการดังนี้

(1) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม การบริหาร และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

(2) วิเคราะห์สถานการณ์ ดูแนวทางนโยบายทั้งระดับเบื้องต้น และ เบื้องล่าง ข้อจำกัดต่าง ๆ ในแนวทางปฏิบัติ คน วัสดุ อุปกรณ์ การเงิน และการบริหารโครงการ

(3) พิจารณาปัญหา ดูความต้องการของท้องถิ่น และประชาชนเป็นหลัก

(4) กำหนดจุดประสงค์และความมุ่งหมาย ซึ่งจุดประสงค์นี้จะต้อง ชัดแจ้ง และสนองความต้องการของประชาชนได้ รวมทั้งสามารถนำไปปฏิบัติได้ ด้วย

(5) จัดทำโครงการ แผนงาน และแผนประจำปี จัดทำรายละเอียด โครงการปฏิบัติและแนวทางการบริหารโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ

2) ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน หรือนำแผนไปปฏิบัติ ควรดำเนินการดังนี้

(1) ประเมินโครงการ ดูจุดประสงค์ แนวทาง แนวปฏิบัติ ความเป็นไปได้ และความเป็นไปไม่ได้ของโครงการ

(2) แบ่งแยกการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ทรัพยากร กลยุทธ์ เวลา สถานที่ บุคลากร

(3) การควบคุมงาน เช่น งบประมาณ ควบคุมหมายกำหนดการ คุณภาพ นิเทศงาน สื่อข้อความ ข่าวสาร ตรวจสอบวัดผล Gantt Chart ทฤษฎี การข่าย Net Work, Pert, CPM แกะไขแผนงานโครงการ ปัญหาในการปฏิบัติ รายงานความก้าวหน้าต่อผู้รับผิดชอบทั้งระหว่างดำเนินการ และสิ้นสุดโครงการ

3) ขั้นตอนติดตามและประเมินผล ควรดำเนินการดังนี้

(1) ตรวจสอบ และติดตามผลการปฏิบัติงานตามโครงการ

(2) ประเมินผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้ใช้ตามกำหนดในจุดมุ่งหมาย ของโครงการ รวมทั้งผลเสียที่เกิดจากโครงการด้วย

(3) จัดทำรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขโครงการต่อไป

(4) ประเมินผล

(5) ประเมินความก้าวหน้า

(6) ประเมินผลโครงการว่าสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ ผลกระทบเป็นอย่างไร ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2534) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่าอาจแยกพิจารณาได้เป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

1) การศึกษาปัญหา และสาเหตุของปัญหา

2) การวางแผนเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย โดยคำนึงถึง ความต้องการของประชาชน นโยบายของรัฐ รวมถึงทรัพยากรด้านต่าง ๆ

3) การสำรวจวิเคราะห์และตัดสินใจ เลือกกลยุทธ์ หรือทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

4) การเขียนแผนกลยุทธ์ แผนบริหาร และแผนปฏิบัติการตามแบบฟอร์ม รวมทั้งการเสนอขออนุมัติ

5) การจัดองค์การเพื่อดำเนินงานตามแผน โดยการดำเนินการทดลอง สำหรับกลยุทธ์ หรือทางเลือกที่ริเริ่มใหม่และมีความเสี่ยงสูงสุด หรือการดำเนินการขยายผลสำหรับกลยุทธ์ หรือทางเลือกที่ใช้ได้ผลมาแล้ว

6) การควบคุม และติดตามผลระหว่างการปฏิบัติตามแผน

7) การประเมินผล และนำข้อมูลย้อนกลับไปปรับแผนต่าง ๆ

8) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ แผนบริหาร และแผนปฏิบัติการ ในช่วงเวลาต่อไป

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2526) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนการศึกษา ดังนี้

1) การเตรียมการ ได้แก่ การกำหนดวิธีการวางแผน กำหนดโครงสร้างและกลไกการทำงาน การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการศึกษาเป็นต้น

2) การวางแผนเป็น "ขั้นตอน" ที่สำคัญที่สุดครอบคลุมถึง

- การศึกษาวินิจฉัยสถานการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทางการศึกษา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ

- การกำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาในอนาคต

- การประมาณการวงเงินค่าใช้จ่าย

- การกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญ

- ทดสอบแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3) การจัดทำแผน เป็นการเตรียมเอกสารแผนที่ระบุการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย เพื่อให้หน่วยงานหรือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจพิจารณาให้ความเห็นชอบและมอบหมายให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปจัดทำแผนละเอียดต่อไป

5) การนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำแผนประจำปีเพื่อประกอบในการของบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปีหลังจากที่ได้รับงบประมาณแล้ว ซึ่งหมายถึงการบริหารและการจัดการนั่นเอง

6) การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้วจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และรวบรวมข้อมูลสำหรับปรับปรุงหรือเตรียมการวางแผนในวงจรหรือกระบวนการรอบต่อไป

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2528) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

ก) ขั้นเตรียมการวางแผน ได้แก่ การจัดหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผน จัดรูปโครงสร้างและระบบกลไกต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้การวางแผนดำเนินการได้ สร้างเครื่องมือและหาวิธีปฏิบัติในการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล

ข) ขั้นวางแผน มีการดำเนินงานดังนี้

- การวิเคราะห์วินิจฉัย สภาพปัจจุบัน รวมทั้งความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นๆ ภายนอก ซึ่งจะช่วยให้เห็นความสำคัญ ข้อบกพร่อง หรือความล้มเหลวทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เกณฑ์ในการวินิจฉัยได้แก่ ความสอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดให้ได้ผลสูงสุด และประสิทธิผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้

- การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และค่าใช้จ่าย

- การทดสอบความเป็นไปได้ เป็นการตรวจสอบให้แน่ใจอีกครั้งว่าเป้าหมายที่วางเอาไว้เป็นไปได้ และมีความแน่นอน

ค) ขึ้นกำหนดหรือจัดทำแผน จะต้องระบุหลักการสำคัญและแนวนโยบายทางเลือกเพื่อเสนอให้ผู้บริหารตัดสินใจ ในการเสนอสาระสำคัญในตัวแผนนั้นจะต้องคำนึงถึง

- ความกระชับรัดและชัดเจน ชัดเจนในรูปของแผนการเลือกเนื้อหาตลอดจนการเรียงลำดับของข้อมูลตัวเลข และสาระสำคัญต่างๆ จะต้องสอดคล้องกัน

- ให้ความสมบูรณ์ในตัวของแผน คือมีองค์ประกอบต่างๆ ของแผนครบถ้วนคือ มีบทนำการวิเคราะห์วินิจฉัยสภาพปัจจุบันและปัญหาการศึกษา วัตถุประสงค์ นโยบาย ยุทธวิธีและเป้าหมายของแผน และค่าใช้จ่าย

ง) ขึ้นจัดทำรายละเอียดของแผน เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ต้องกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่ดำเนินการทั้งหมด และควรจัดทำเป็นแผนระดับย่อย และแผนงานให้สัมพันธ์กันคือ

- การกำหนดหรือจัดทำแผนในระดับย่อย หมายถึง การแบ่งกลุ่มเป้าหมายรวมและทรัพยากรรวมระดับชาติออกเป็นหน่วยย่อยตามหน่วยทางภูมิศาสตร์ เช่น รัฐ จังหวัด เป็นต้น (วิธีนี้ คือ การวางแผนในระดับจุลภาค)

- การจัดทำแผนงาน (programme) คือจำแนกแผนออกไปตามสาขางานต่างๆ ซึ่งแต่ละงานมุ่งให้บรรลุจุดหมายเดียวกัน แต่ละสาขางานนี้เรียกว่า แผนงานโดยปกติ จะประกอบด้วยโครงการต่างๆ แต่ละโครงการจะมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเฉพาะในโครงการหนึ่งๆ จะมีรายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ค่าใช้จ่าย และระยะเวลา

จ) ขึ้นการนำแผนไปปฏิบัติ การนำแผนไปปฏิบัติคือ การลงมือทำงานตามโครงการ ในขั้นนี้จะต้องทำแผนประจำปี หรือการจัดทำงบประมาณประจำปี ณ

จุดนี้ ทรัพยากร ทั้งคน เงิน และวัสดุ จะได้รับการจัดสรรให้แก่โครงการเพื่อดำเนินงาน ถ้าการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามที่เสนอการปฏิบัติตามแผนถึงจะเป็นไปได้โดยง่าย การปฏิบัติที่แท้จริงคือ การลงมือทำงานตามโครงการ

จ) ขั้นการติดตามประเมินผล ปรับแผน และจัดทำแผนใหม่ ขณะที่น่าแผนไปปฏิบัติแล้ว จะต้องเริ่มดำเนินการติดตาม ควบคุมและกำกับการทำงานเพื่อตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติจริงหรือไม่อาจดูจากรายงาน การตรวจเยี่ยม การนิเทศ ส่วนการประเมินผลนั้นมักจะกำหนดให้มีการประเมินเป็นระยะ อาจจะเป็นการประเมินผลโครงการ (Project evaluation) โดยประเมินระหว่างการทำงานเพื่อปรับปรุงโครงการ (Formative evaluation) และประเมินผลสรุปหรือผลรวมเมื่อโครงการสิ้นสุดแล้ว (Summative evaluation) นอกจากนี้ อาจประเมินแผนโดยส่วนรวม โดยแยกประเมินผลเป็นรายปี ประเมินผลครึ่งแผน และประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน

การติดตามและประเมินผลแผน เป็นการชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องในแผน ปัญหา และรูปแบบในการดำเนินงานต่างๆ เป็นข้อมูลที่น่ามาใช้ในการปรับแผนซึ่งอาจปรับแผนเมื่อดำเนินงานไประยะหนึ่ง ในกรณีที่ใช้แผนหมุนเวียนจะมีการทบทวนเพื่อปรับแผนทุกๆ ปี ตลอดจนนำไปเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนใหม่

สมหวัง พิริยานุวัฒน์ (2529) ได้ให้ความเห็นว่า ขั้นตอนในการวางแผน ประกอบด้วยการเตรียมการก่อนการวางแผน การจัดทำแผน การกำกับงานและประเมินผล และการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ได้เสนอกระบวนการวางแผนเพื่อเป็นแนวทางสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การดำเนินการก่อนการวางแผน ผู้บริหารควรมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบโดยอาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการวางแผนโรงเรียน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ละเอียดชัดเจน ช่วยกันคิดว่าจะต้องทำอะไรบ้างและมีขั้นตอนอย่างไร จึงจะได้แผนงานที่ดี เมื่อกำหนดวิธีการวางแผน แล้วให้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลทุกชนิดที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำข้อมูลเสนอเป็นตารางแต่ละเรื่อง ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอ

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา พิจารณางานของโรงเรียนในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารว่างานใด มีความบกพร่อง หรือมีปัญหาอะไร ซึ่งอาจทราบได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล และจากการประชุมปรึกษาหารือระหว่างคณะครู ผู้

ปกครองนักเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน เมื่อได้ปัญหาแล้วก็หาวิธีแก้ไข โดยหาวิธีแก้หลายๆ วิธี แล้วตัดสินใจเลือกวิธีเหมาะสม

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานและโครงการ ควรจัดหมวดหมู่ของงานที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้การวางแผนครอบคลุมงานทุกด้านของโรงเรียน โดยแบ่งเป็นประเภทงานหลักๆ ออกเป็นแผนงาน และส่วนย่อยๆ ของแผนงาน เป็นโครงการอาจกล่าวได้ว่า

แผนงาน (programme) คือ กลุ่มโครงการที่ได้กำหนดขึ้นในลักษณะประสานสัมพันธ์กันเพื่อการแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างหนึ่งอย่างใด หรือหลายๆ อย่าง

โครงการ (project) คือ ชุดกิจกรรมการดำเนินการชุดหนึ่งที่ทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด หรือวัตถุประสงค์หลายอย่างในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

แผนงานของโรงเรียนอาจแบ่งได้เป็น

- แผนงานวิชาการ
- แผนงานปกครอง
- แผนงานธุรการและการเงิน
- แผนงานบริการ

เมื่อกำหนดได้ว่าแต่ละแผนงานจะมีโครงการใดบ้างแล้ว ก็จัดทำรายละเอียดแต่ละโครงการ ซึ่งในรายละเอียดแต่ละโครงการควรประกอบด้วย

1) หลักการและเหตุผล แสดงเบื้องหลังหรือที่มา เหตุที่เริ่มทำโครงการ แสดงสถานะที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นเมื่อปฏิบัติตามโครงการ

2) จุดประสงค์ของโครงการ

- จุดประสงค์ทั่วไป แสดงสถานะที่เกิดขึ้นภายหลังที่บรรลุความสำเร็จตามจุดประสงค์เฉพาะแล้ว
- จุดประสงค์เฉพาะ แสดงสถานะที่จะเกิดขึ้นหลังจากการดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในช่วงเวลาของแผน

3) เป้าหมายความสำเร็จ หมายถึง ขนาดของผลงานตามวัตถุประสงค์เฉพาะซึ่งจะเป็นทิศทางของการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผล การกำหนดเป้าหมายในด้านคุณภาพ และด้านปริมาณจึงควรกำหนดในเชิงปริมาณที่วัดได้

4) วิชาเนนงาน การกำหนดวิธีการดำเนินงานคือ การพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่า "หาอย่างไ้จึงจะเกิดผลที่ตั้งใจไว้ในเป้าหมาย" เป้าหมายหนึ่งอาจมีวิชาเนนงานหลายๆวิธี ควรคำนึงถึงวิธีที่จะบรรลุเป้าหมายโดยใช้คน วัสดุ สิ่งของ เงินและเวลาอย่างประหยัดที่สุด

5) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จากวิชาเนนงาน นำแต่ละกิจกรรมมาคิดว่าถ้าดำเนินการจริงๆ แล้วจะต้องทำอะไร จะต้องใช้ทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ และการบริหาร) อะไรบ้าง จำนวนเท่าใด ถ้าจำเป็นต้องซื้อหาเป็นเงินเท่าไรแต่ละกิจกรรมเป็นค่าใช้จ่ายของโครงการ

6) กำหนดระยะเวลาดำเนินการ ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มค้นจนสิ้นสุดโครงการ ซึ่งอาจกำหนดไว้ในวิชาเนนงานก็ได้

7) ผลที่คาดว่าจะได้รับ กำหนดเครื่องชี้วัดที่แสดงว่าหลังจากการดำเนินการไปแล้ว จะทำให้เกิดผลตามที่กำหนดไว้ในจุดประสงค์ทั่วไปและจุดประสงค์ระดับสูงแล้ว

8) ผู้รับผิดชอบโครงการ หมวดวิชา หรือกลุ่มกิจกรรมหรือครู-อาจารย์ผู้ดำเนินงานตามโครงการ

ในการปฏิบัติจริง ผู้บริหารอาจให้ฝ่ายหรือหมวดเสนอโครงการให้คณะกรรมการวางแผนโรงเรียน เป็นผู้คัดเลือกโดยใช้ค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสมของโครงการที่สอดคล้องกับการแก้ปัญหาของโรงเรียน เป็นข้อตัดสิน

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามแผน เป็นการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้โดยหาตามวิธีการหรือกิจกรรมที่กำหนด เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ งานขั้นนี้คือการจัดกลไกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดกระบวนการทำงาน การจัดกลุ่มปฏิบัติงานการมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การจัดบุคคล การอำนวยความสะดวก และการสั่งการการจัดการ และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงานของโครงการต่างๆ การจัดสรรงบประมาณ การควบคุมการเงิน การตรวจงาน การนิเทศงาน ฯลฯ

ขั้นที่ 5 การประเมินผล ปรับปรุงและวางแผนใหม่ เมื่อปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ระยะหนึ่งแล้ว ควรตรวจสอบและประเมินผลงาน เพื่อให้รู้ถึงจุดอ่อนและข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อแก้ไข หรือปรับปรุงแผนหรือเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป

ประชุม รอดประเสริฐ (2528) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่า มีขั้นตอนที่สำคัญหลายขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

- 1) ขั้นการกำหนดเป้าประสงค์
- 2) ขั้นการค้นหาโอกาส และพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหา
- 3) ขั้นการแปลโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ
- 4) ขั้นการเลือกแนวทางที่ดีที่สุด และการกำหนดวัตถุประสงค์
- 5) ขั้นการตรวจสอบและทบทวนแผน

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าว อาจสรุปได้ว่าการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนอย่างน้อย 5 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นเตรียมการวางแผน ได้แก่ การเตรียมการในเรื่องบุคลากร ข้อมูล วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก
- 2) ขั้นการจัดทำแผน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูล พิจารณาปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบาย ตลอดจนการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน โครงการเพื่อแก้ปัญหา
- 3) ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ การเขียนแผนปฏิบัติการ ควบคุม กำกับ แผนงาน โครงการได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ขั้นการติดตามและประเมินผล ได้แก่ การติดตามประเมินผล แผนงาน โครงการ ว่าสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ และมีผลกระทบอย่างไร
- 5) ขั้นทบทวนและปรับปรุงแผนใหม่ เพื่อให้ได้แผนที่มีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารอย่างแท้จริง

2.1.4 การวางแผนการศึกษา

แนวคิดการวางแผนการศึกษาเริ่มมาแต่สมัยกรีกโบราณ โดยจะเห็นได้จากถ้อยคำของ Plato ได้กล่าวไว้ใน Republic เกี่ยวกับความต้องการทางการเมืองในการบริหารนครรัฐ จำเป็นต้องมีโรงเรียนหาหน้าที่ประจักษ์ผู้รับใช้สังคม ทำให้สมาชิกมีความรู้ความสามารถ ครั้นมาในสมัยคริสต์ศตวรรษที่ 16 Jahn Boxs ได้กล่าวถึงการจัดระบบโรงเรียนและวิทยาลัยของชาติสำหรับชาวสกอตแลนด์ เพื่อพัฒนาทั้งด้านจิตใจและความเป็นอยู่ เมื่อสังคมเจริญมากขึ้นเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม การวางแผนการศึกษาก็มีความซับซ้อนตามสภาพสังคม และเริ่มการเสนอให้มีการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา สำหรับพลเมืองทุกคนในบาง



ประเทศของยุโรปเริ่มมีการผลิตครูให้พอกับความต้องการ ซึ่งมีการประมาณกันล่วงหน้า

หลักการทั่วไปของการวางแผนการศึกษาเป็นการคิด การดำเนินการแก้ปัญหาการศึกษาไว้ล่วงหน้า แม้ปัจจุบันก็ยังมีความคิดเดียวกันนี้ แต่จะแตกต่างกันไปในรายละเอียดและวิธีการเช่นเดิม เตรียมบุคลากรให้เป็นทหารให้เพียงพอ แต่ปัจจุบันอาจจะเน้นการเตรียมช่างเทคนิคให้เพียงพอ นอกจากนั้นการใช้เทคนิควิธีการวางแผน ย่อมเปลี่ยนแปลงไปมากตามความซับซ้อนของสังคมโดยเฉพาะได้เริ่มใช้วิธีการทางเศรษฐศาสตร์เข้ามามีส่วนในการวางแผนทางการศึกษาอย่างมีความสัมพันธ์กันทั้งระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะ Adam Smit ให้ความสนใจในการศึกษามาก แม้ Alfraed Machell นักเศรษฐศาสตร์คนสำคัญได้กล่าวถึงการศึกษากับการฝึกคนเพื่อการอุตสาหกรรม ครูใหญ่ผู้บริหารโรงเรียนเริ่มนำเอาความคิดในการบริหารโรงงาน และการธุรกิจเข้ามาสู่การบริหารโรงเรียน เพื่อประสิทธิภาพในการพัฒนาสติปัญญาอย่างมีมาตรฐานจนมีผู้เตือนให้ระมัดระวังในการทำให้คนเป็นเหมือนเครื่องจักร (อ้างถึงในสุรพงษ์ บตานกุล 2526)

การเตือนดังกล่าวทำให้นักการศึกษากลับมาตระหนักในการจัดการศึกษาที่ดีที่สุดสำหรับทุกคน มากกว่าการมุ่งหวังผลดีตัวเดียว แพทย์ ฯลฯ แต่อย่างใด แม้กระนั้นก็ดี ในการวางแผนการศึกษาก็ยังจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับระบบการผลิตของประเทศ ทั้งนี้เพราะระบบการศึกษาเป็นระบบหนึ่งในหลายระบบสังคมประเทศ การวางแผนการศึกษาจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับระบบอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่จะต้องมีแผนพัฒนาประเทศโดยส่วนรวมด้วย

ในทางด้านการวางแผนการศึกษานั้น โดยทั่วไปเป็นการวางแผนสำหรับการศึกษานั้นเอง ดังนั้นโดยความหมายแล้ว การวางแผนและการวางแผนการศึกษาจึงเป็นเรื่องเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม มีผู้ให้ความหมายสำหรับการวางแผนการศึกษาไว้โดยเฉพาะ ดังนี้คือ Bereday (1967) ให้ความหมายว่าการวางแผนการศึกษาเป็นกระบวนการ การเตรียมการตัดสินใจที่จะปฏิบัติการในอนาคตเกี่ยวกับการดำเนินการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องอันประกอบด้วย การวางจุดมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การคิดค้นทดลอง ประเมินผล และปรับปรุงสู่ทางที่จะทำให้บรรลุจุดหมายปลายทางดังกล่าว ซึ่งผลที่จะได้รับจาก

กระบวนการนี้คือ ตัวเลือก ซึ่งประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและวิธีการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

สุรัสวดี ศิลปอนันต์ (2519) กล่าวว่า การวางแผนการศึกษาเป็นการกะการล่วงหน้าว่าจะดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการศึกษา เรื่องใดเรื่องหนึ่งในหน้าที่รับผิดชอบให้เปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ให้เป็นไปอย่างไร

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527) ถือว่าการวางแผนการศึกษาเป็นการหาทางเลือกล่วงหน้าที่ดีที่สุดในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และให้ได้ผลคุ้มค่าที่สุด โดยการดำเนินการตามขั้นตอนอย่างมีระบบแบบแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้

Seth (1977) กล่าวถึง การวางแผนการศึกษาไว้ว่า การวางแผนการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการทางการศึกษา เป็นกระบวนการต่อเนื่องอันประกอบไปด้วย การวางจุดมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การคิดค้น การทดลอง การประเมินและการปรับปรุงสู่ทางที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษา และวิธีการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

พิศิษฐ์ ศิวาลัย (2525) ได้สรุปเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาไว้ว่าการวางแผนการศึกษาเป็นกระบวนการในการตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษาไว้เป็นการล่วงหน้า อย่างรอบคอบและมีเหตุผล

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2526) กล่าวถึงการวางแผนการศึกษาไว้ว่าการวางแผนการศึกษามีความสำคัญต่อการตัดสินใจ และการบริหารการศึกษาทุกระดับ

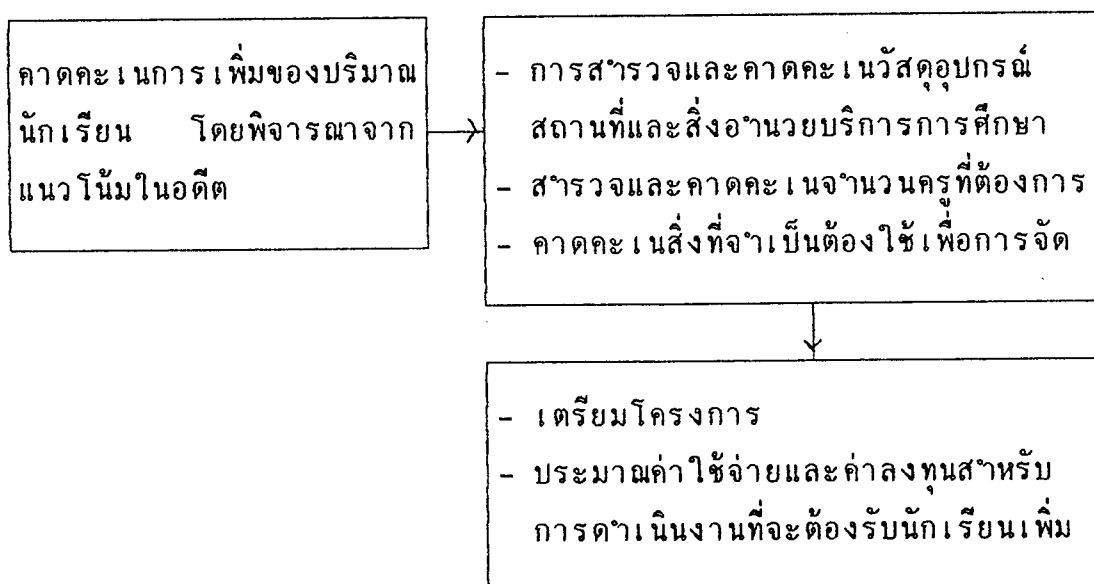
ดิลก บุญเรืองรอด (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึง การวางแผนการศึกษาไว้ว่าการวางแผนการศึกษาเป็นการคิด การดำเนินการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการศึกษาไว้ล่วงหน้า และเป้าหมายของการวางแผนการศึกษาก็คือการพยายามที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการศึกษา

Bereday (อ้างถึงในพิศิษฐ์ ศิวาลัย, 2525) กล่าวว่า การวางแผนการศึกษาคือ กระบวนการเตรียมการตัดสินใจที่จะปฏิบัติในอนาคตเกี่ยวกับการศึกษา

วิภา สันธวัช และ ประพันธ์ พันธุ์พานิช (ม.ป.ป.) กล่าวถึงการวางแผนและการวางแผนการศึกษาว่า สำหรับการวางแผนการศึกษานั้น เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนทั้งหมด การวางแผนการศึกษาเป็นการตัดสินใจในอนาคตเกี่ยวกับเรื่องการศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาไว้ 4 ลักษณะ คือ

1) การวางแผนเชิงปริมาณ (Quantitative projection approach) การวางแผนเชิงปริมาณเน้นเรื่องการพยากรณ์ (Projection) เกี่ยวกับการคลี่คลายขยายตัวของระบบการศึกษปัจจุบัน พยากรณ์ 5-10 ปีในอนาคต แล้วใช้หลักในการวางแผนดำเนินงานทางการศึกษา จุดเน้นสำคัญ คือ เทคนิคการพยากรณ์แนวโน้มต่างๆ ดังนั้นกิจกรรมสำคัญในการดำเนินงานด้านการวางแผนเชิงปริมาณคือ การแสวงหาข้อมูล การจัดระบบข้อมูลเพื่อใช้ทำนายแนวโน้มต่างๆ เช่น จำนวนนักเรียนในอนาคต จำนวนครู และทรัพยากรต่างๆ แบบในการวางแผนเชิงปริมาณแสดงด้วยแผนภูมิ ต่อไปนี้

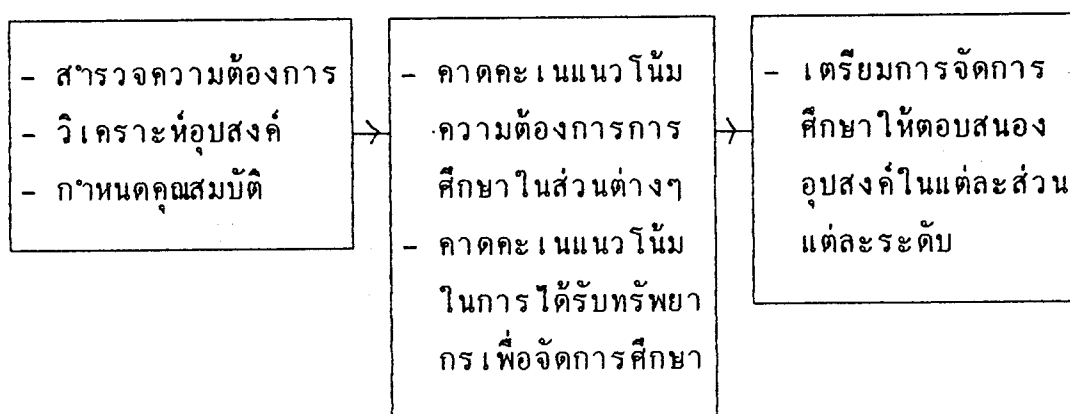


แผนภูมิที่ 4 แสดงแบบการวางแผนเชิงปริมาณ

2) การวางแผนการศึกษา โดยยึดหลักการตอบสนองความต้องการของสังคม (Social demand approach)

หลักการพื้นฐานในการวางแผนการศึกษาตามแนวนี้นี้คือ วางแผนการศึกษา วางแผนการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน หรือตอบสนองต่ออุปสงค์ของสังคมโดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า "คนทุกคนในสังคมมีสิทธิ์ที่จะได้รับบริการทางการศึกษาตามอัตภาพของเขา" รัฐจะต้องเตรียมโรงเรียนและระบบ

การศึกษาไว้ให้แก่ทุกคนที่ต้องเรียน ให้เขาเหล่านั้นใช้ความรู้ความสามารถ จัดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดให้เข้าเรียนได้ในระดับต่างๆ ดังนั้นจุดเน้นที่สำคัญในการวางแผนคือ อุปสงค์และคุณสมบัติของผู้เรียน จึงต้องมีการคาดคะเนปริมาณความต้องการการศึกษาในส่วนต่างๆ วิเคราะห์แนวโน้มอุปสงค์เพื่อรัฐจะได้จัดเตรียมการศึกษาให้เพียงพอแก่ความต้องการในทุกระดับ แบบในการวางแผนโดยยึดหลักการตอบสนองความต้องการของสังคม แสดงด้วยแผนภูมิต่อไปนี้

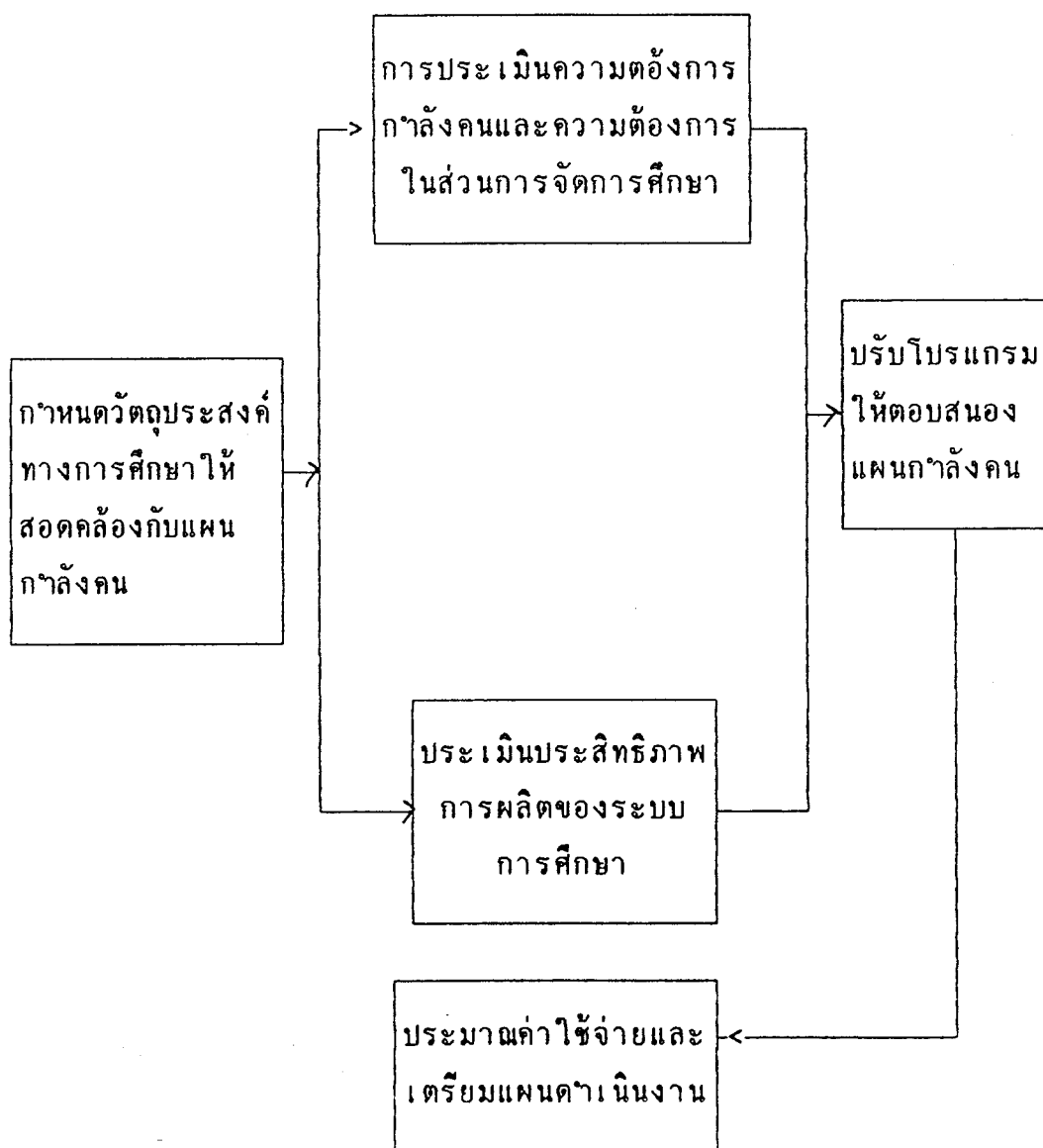


แผนภูมิที่ 5 แสดงแบบการวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม

3) การวางแผนการศึกษา โดยการยึดหลักการตอบสนองความต้องการด้านกำลังคน (Manpower approach) หรือ (Manpower requirement approach)

แนวความคิดนี้ถือว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือทางเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือในการผลิตแรงงานมนุษย์ซึ่งมีลักษณะเป็น Manpower หรือ Human Resource ตามความต้องการของระบบเศรษฐกิจ เพราะทางด้านเศรษฐศาสตร์นั้นถือว่า แรงงาน และผู้ประกอบการ (Labor and Entrepreneur) เป็นปัจจัยการผลิตขั้นพื้นฐานอย่างหนึ่ง ซึ่งทางเศรษฐกิจถือว่า ระบบการศึกษามีหน้าที่ต้องผลิตปัจจัยพื้นฐานด้านนี้ จุดเน้นในการวางแผนการศึกษาลักษณะนี้คือ การลงทุนด้านการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคน หรือต้นทุนมนุษย์ให้กับระบบเศรษฐกิจเป็นสำคัญ เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ได้มนุษย์ที่มีกำลังกาย ทักษะ ทักยะ และขีดความสามารถสูง เพื่อประโยชน์ในการผลิตและบริการ ดังนั้นในการวางแผนจึงต้องเริ่มจากการวางแผนเป้าหมายทางเศรษฐกิจ แล้วจึงมากำหนดกำลังคนในระดับต่างๆ

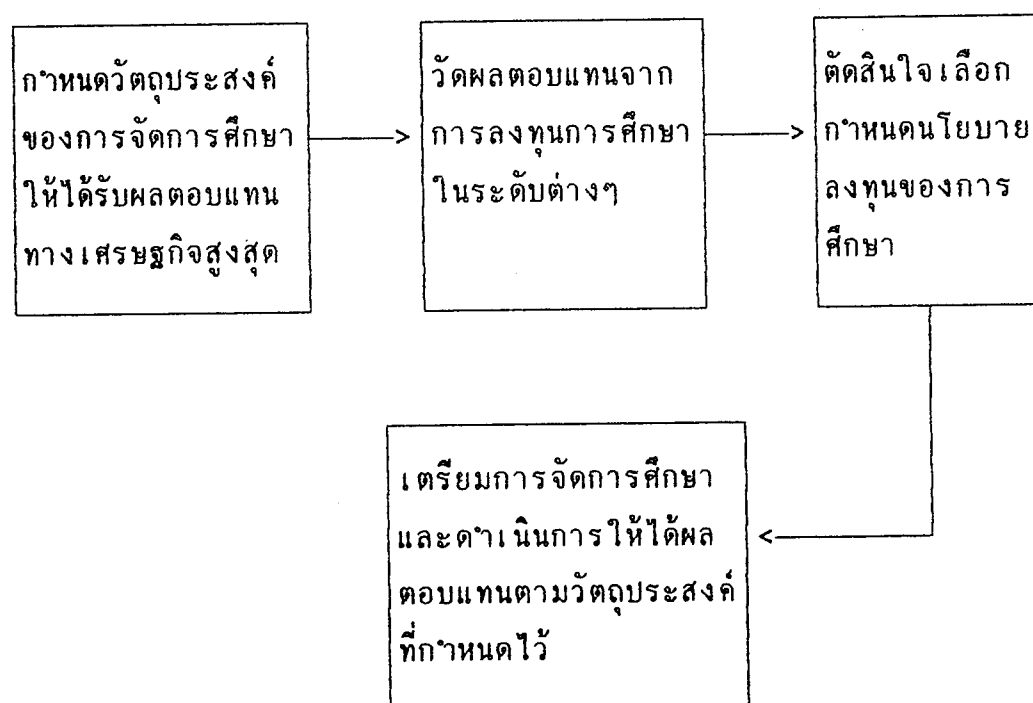
เช่น ต้องการคนระดับวิชาชีพชั้นสูงแต่ละสาขา แต่ละแผนจำนวนเท่าใด ระดับช่างเทคนิค ระดับแรงงานฝีมือ ระดับแรงงานกึ่งฝีมือจำนวนเท่าใด ซึ่งระบบการศึกษาจะต้องรองรับโดยกระจายการผลิตไปตามสถาบันต่างๆ ในช่วงเวลาที่เหมาะสม และสอดคล้องกับแผนต้องการกำลังคนของระบบเศรษฐกิจของประเทศ การวางแผนในลักษณะนี้ มีความซับซ้อนและยากต่อการกำหนดกำลังคนตามที่ต้องการ เพราะระบบเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขณะที่ระบบการศึกษามีการปรับตัวค่อนข้างช้า แบบในการวางแผนตอบสนองความต้องการกำลังคนแสดงด้วยแผนภูมิ ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 6 แสดงแบบการวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการกำลังคน

4) การวางแผนโดยคำนึงถึงผลตอบแทนจากการลงทุน (Rate of Return approach)

การวางแผนตามแนวคิดนี้ เป็นวิธีทางเศรษฐศาสตร์โดยเฉพาะ โดยคิดว่าการลงทุนในทางการศึกษาก็เหมือนกับการลงทุนทางธุรกิจอุตสาหกรรมอื่นๆ การศึกษาเป็นสิ่งที่ต้องทุ่มเททรัพยากรเป็นจำนวนมาก ถ้าพิจารณาค่าใช้จ่ายทั้งระบบจะพบว่า เป็นเงินจำนวนมหาศาล ซึ่งสามารถเทียบได้กับการลงทุนในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ นักเศรษฐศาสตร์มีความเห็นว่า ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดในแต่ละสังคมนั้น จำต้องคำนึงถึงผลตอบแทนในลักษณะ Benefit/Cost analysis เพื่อการตัดสินใจในการลงทุนทางการศึกษา ดังนั้นการวางแผนการศึกษาในลักษณะนี้ต้องทราบต้นทุนทั้งหมดที่เสียไปกับการศึกษา และผลตอบแทนที่จะได้รับ แบบในการวางแผนการศึกษาในลักษณะนี้ แสดงด้วยแผนภูมิ ดังนี้



แผนภูมิที่ 7 แสดงแบบการวางแผนการศึกษาโดยคำนึงถึงผลตอบแทนจากการลงทุน

สมชัย วุฒิปริชา (2532) ได้กล่าวถึงวงจรการวางแผนไว้ว่า การวางแผนการศึกษา ประกอบด้วยการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันและปัญหาทางการศึกษา

การวางแผน การดำเนินการตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลทั้งสี่ขั้นตอนนี้จะขาดส่วนใดไม่ได้ หรือถ้าส่วนใดดำเนินการบกพร่องไว้ประสิทธิภาพก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานทั้งหมด

โดยหลักการดังกล่าวนี้ จะเป็นขั้นตอนส่วนหนึ่งของการวางแผนในระดับโรงเรียนแต่ละขั้นตอนนี้กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1) ขั้นเตรียมการวางแผน (Preplanning) ได้แก่ การจัดตั้งหน่วยงานวางแผนจัดทำวิธีการวางแผน การกำหนดโครงสร้างและกลไกการบริหาร การมีส่วนร่วมในการทำแผนการนำแผนไปใช้ จัดเตรียมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ด้วย

2) ขั้นการวางแผน (Planning) มีการวิจัยปัญหาศึกษาสภาพข้อมูลปัจจุบัน และปัญหาความสอดคล้องกับความต้องการที่ต้องการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ กำหนดนโยบาย เป้าหมายและมาตรการ พร้อมกับการคาดคะเนด้วยทรัพยากรและจะต้องทดสอบความเป็นไปได้ด้วย

3) ขั้นการจัดทำแผน (Plan formulation) จุดมุ่งหมายเพื่อจะเสนอกระบวนการตัดสินใจต่อผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบ และพิจารณาอนุมัติการนำไปทำแผนปฏิบัติการต่อไป

4) ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน (Plan elaboration) ขั้นนี้ได้แก่ การจัดทำแผนงานจัดทำโครงการและรายละเอียดแต่ละโครงการ มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการนั้น ระบุดำเนินการเกี่ยวกับหน่วยงานที่รับผิดชอบค่าใช้จ่าย ระยะเวลาและอื่นๆ

5) ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementating) เป็นการเริ่มต้นบริหารโครงการเป็นการประสานระหว่างกระบวนการวางแผน กับกระบวนการบริหาร การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี และการจัดสรรงบประมาณโครงการต่างๆ ใน 37 ขั้นนี้จะมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบการประสานงาน การควบคุมกำกับนิเทศ ติดตามและการรายงานความก้าวหน้าของงาน หรืออาจจะมีการประเมินเป็นระยะๆ ด้วย

6) ขั้นการประเมินผล การปรับปรุงและการจัดทำแผนใหม่ (Evaluation revising and replanning) ในขั้นนี้จะมีการกำหนดแผนการประเมินโครงการ ซึ่งการประเมินนี้จะทำไปพร้อมๆ กับกระบวนการวางแผนในแต่ละขั้นตอนมีการประเมินก่อนเริ่มโครงการประเมิน ซึ่งแผนหรือประเมินขณะดำเนินการ

และประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อค้นหาข้อบกพร่องเพื่อปรับปรุงและเพื่อการ
จัดทำแผนใหม่

2.1.5 กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารโรงเรียน หมายถึง การกำหนดลำดับขั้น
การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่สามารถให้บริการทาง
การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการของสังคมทุกประการ
พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารหรือ
ขั้นตอนการดำเนินการบริหารว่ามี 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นวางแผน (Planning) โดยคำนึงถึงบุคลากร (Staff)
และงบประมาณ (Budget) ที่มีหรือคาดว่าจะมีด้วย
 - 2) ขั้นจัดรูปงาน (Organizing)
 - 3) ขั้นดำเนินงาน (Executing) อันประกอบด้วย การประ-
สานงาน การควบคุมงาน (Controlling) และการสั่งงาน (Directing)
 - 4) ขั้นประเมินผลงาน (Evaluating)
- Gulick (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2533) สรุปกระบวนการ
บริหารมี 7 ขั้นตอน เรียกสั้น ๆ ว่า POSDCoRB

- 1) การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนทาง หรือ
โครงการบริหารไว้กว้าง ๆ ซึ่งอาจกล่าวถึงวัตถุประสงค์ ลำดับงานที่จะทำและ
วิธีดำเนินการที่จะใช้
- 2) การจัดหน่วยงาน (Organizing) เป็นการจัดแบ่งหน่วย
งานออกเป็นสัดส่วนย่อย รวมทั้งการจัดตำแหน่ง กำหนดลักษณะงาน และการ
สื่อสารระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงาน
- 3) การจัดบุคลากร (Staffing) เป็นการบริหารบุคลากรใน
หน่วยงาน อาจเกี่ยวกับการจัดหา การบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงขวัญ การฝึกอบรม
 เป็นต้น
- 4) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) เป็นการกำหนดหรือสั่ง
ให้ผู้ปฏิบัติงานทำ ตลอดทั้งการติดตามดูแลการปฏิบัติงานนั้น ๆ
- 5) การประสานงาน (Coordinating) เป็นการดำเนินการ
เพื่อให้ทุกหน่วยทุกแผนกและทุกคนให้ทำงานประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ

บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานในที่สุด

6) การเสนอรายงาน (Reporting) เป็นการรายงานผู้บังคับบัญชาและชี้แจงบอกกล่าวผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อทราบและหาทางปรับปรุง ส่งเสริมหรือแก้ไขต่อไป ทั้งนี้ให้ทำเป็นบันทึกหรือลายลักษณ์อักษร

7) การจัดงบประมาณ (Budgeting) เป็นการจัดทำ การใช้ การจ่าย การทำบัญชี และการควบคุมดูแลการจ่ายเงิน

Sear (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2533) กล่าวว่ากระบวนการบริหารการศึกษามี 5 ประการ คือ

- 1) การวางแผน (PLanning)
- 2) การจัดหน่วยงาน (Organizing)
- 3) การอำนวยการ (Directing)
- 4) การประสานงาน (Coordinating)
- 5) การควบคุม (Controlling)

Fayol (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2533) องค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารมี 5 ประการ ได้แก่

- 1) การวางแผน (To Plan)
- 2) การจัดหน่วยงาน (To Organize)
- 3) การบังคับบัญชา (To Command)
- 4) การประสานงาน (To Coordinate)
- 5) การควบคุม (To Control)

ประพันธ์ สุริหาร (2533) ได้สรุปไว้ว่า งานของผู้บริหารประกอบด้วย

1) การวางแผน (Panning) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง

2) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดงานหรือการวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การมีความสมบูรณ์กับคนเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือพูดง่าย ๆ ว่าคือการนำแผนไปปฏิบัติ หน้าที่สำคัญของการจัดองค์การ คือ การวางโครงสร้างและแสดงความสัมพันธ์ของงาน เทคนิคสำคัญของการจัดองค์การ คือ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegating of Authority)

3) การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การควบคุมบังคับบัญชาให้มีการปฏิบัติงานตามแผน การจูงใจบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ทำงานเป็นเทคนิคที่จำเป็นและสำคัญมาก

4) การควบคุมงาน (Controlling) คือการติดตามประเมินผลเป้าหมายของการควบคุม คือ การให้การทำงานเป็นไปตามแผน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2529) ได้แบ่งขั้นตอน หรือกระบวนการบริหารโรงเรียนไว้ว่ามี 3 ขั้นตอน คือ

1) การวางแผน คือ การกำหนดลู่ทางในเรื่องของเป้าหมายวิธีการดำเนินงาน ทางเลือกและผลที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต

2) การดำเนินงาน คือ การปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3) การติดตามและประเมินผล คือ การเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมาย และผลที่คาดว่าจะได้รับซึ่งกำหนดไว้ในแผนตั้งแต่ต้นปีการศึกษา กับผลที่ได้จากการดำเนินงานจริงว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

2.1.6 การบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหารศึกษา การศึกษานั้นเป็นที่ยอมรับทั่วไปแล้วว่ามีสำคัญต่อการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เพื่อเป็นกำลังของประเทศชาติต่อไป การจัดการศึกษาจึงเป็นนโยบายที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในจำนวนนโยบายที่สำคัญ ๆ ของแต่ละประเทศ สำหรับประเทศไทยนั้นได้กล่าวไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ว่า "รัฐมีหลักความเชื่อพื้นฐานการศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ" ฉะนั้น การบริหารการศึกษาซึ่งเป็นกิจกรรมที่บุคคลหลายคน และหลายฝ่ายร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็กเยาวชน และประชาชนอันเป็นสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน ความสามารถพฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ทั้งในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อให้ทุกคนเป็นคนมีคุณภาพและเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี การจัดระบบการบริหารให้มีระบบ ระเบียบแบบแผน โดยเฉพาะโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม และเป็นต้นแบบในการผลิตคนออกไปสู่สังคมอย่างมีคุณภาพ หรือให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2535)

Fisk (1963) ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาไว้เป็น 4 ประการ คือ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ การปรับปรุงด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานด้านต่าง ๆ

Miller (1965) กล่าวว่า งานของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องปฏิบัติมีอยู่ 8 ประการคือ งานการวางโครงการเรียนการสอน งานด้านกิจการนักเรียน งานด้านบุคลากร งานด้านอาคารสถานที่ งานพัสดุและอุปกรณ์ งานการเงินและธุรการ งานการประชาสัมพันธ์ งานการวางแผนและการประเมินผล

Kellogg (อ้างถึงในสุรพงษ์ ปธานกุล, 2526) ได้สรุปว่าภารกิจของโรงเรียนที่สำคัญประกอบด้วย

- การเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร
- งานความสัมพันธ์กับชุมชน
- งานกิจการนักเรียน
- งานบุคลากรในโรงเรียน
- งานอาคารสถานที่
- งานขนส่งของโรงเรียน
- งานจัดองค์การของโรงเรียน
- งานการเงินและธุรการของโรงเรียน

Fisk (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2529) ได้สรุปไว้ว่า งานบริหารการศึกษามีเพียง 4 ประเภทคือ

- 1) การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ (responsibilities relating to the community)
- 2) การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขยายหรือปรับปรุงโอกาสทางการศึกษา (improvement of educational opportunity)
- 3) การบริหารงานบุคคลทุกชนิด (obtaining developing improving and retiring personnel)
- 4) การบริหารงานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และบริการต่าง ๆ (providing and maintaining funds and facilities)

นอกจากนี้การบริหารการศึกษาในด้านต่าง ๆ จะสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรอบรู้ในเรื่องการจัดองค์การเป็นอย่างดี เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และจะต้องเป็นผู้ที่สนใจ

วิเคราะห์งานเป็น สนใจงานเกี่ยวกับชุมชนและความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบกับหลักเกณฑ์ในการบริหารซึ่งต้องอาศัยทักษะ และเทคนิคทางการบริหารและหลักมนุษยสัมพันธ์ อีกทั้งจะต้องมีความรู้ในด้านมนุษยวิทยา จิตวิทยา ปรัชญา และมนุษยศาสตร์ประกอบกัน จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารการศึกษาทุกระดับ ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจและความรับผิดชอบต่อการกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียน ทั้งกิจการที่อยู่ในโรงเรียนและนอกโรงเรียนไปพร้อม ๆ กัน งานบริหารการศึกษานั้น ตามทัศนะของนักการศึกษา นักวิชาการ พอสรุปได้ว่ามีงานต่าง ๆ ที่สามารถแยกได้เป็นลักษณะใหญ่ คือ

- 1) งานบริหารบุคลากร
- 2) งานบริหารวิชาการ
- 3) การบริหารงานเกี่ยวกับชุมชน
- 4) การบริหารงานธุรการ
- 5) การบริหารงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียน
- 6) การบริหารงานการแนะแนว

การบริหารการศึกษาของไทย การศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิต ทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียนและการศึกษานอกระบบโรงเรียน ตามนโยบายการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ของไทย ได้แบ่งการจัดการศึกษาตามแนวระบบโรงเรียนออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1) การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา เป็นการศึกษาในลักษณะของการอบรมเลี้ยงดูและพัฒนาความพร้อมของเด็ก ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และสังคม เพื่อรับการศึกษาในระดับต่อไป

2) การศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้และความสามารถขั้นพื้นฐาน และให้สามารถคงการอ่านออก เขียนและคำนวณได้

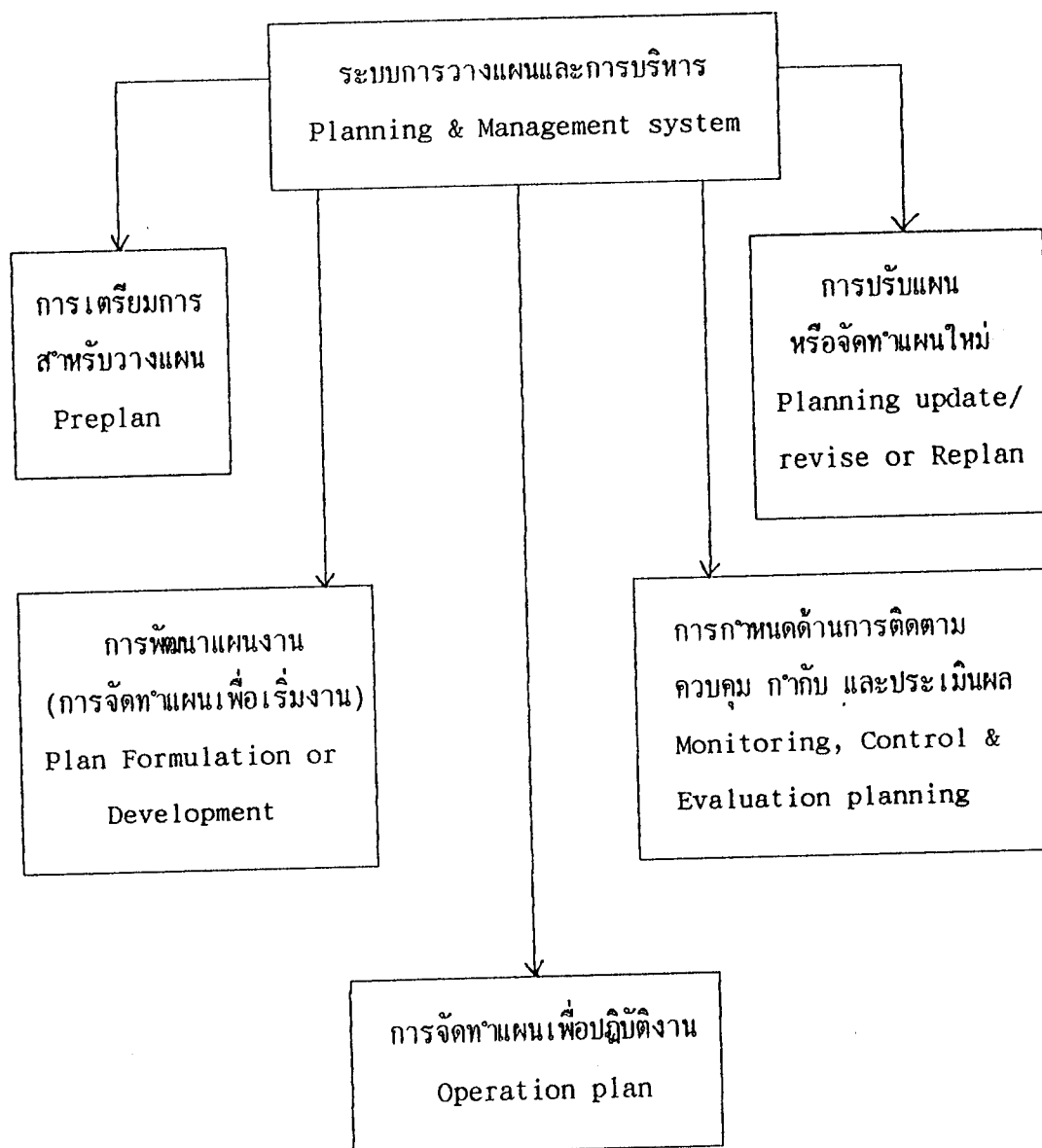
3) การศึกษาระดับมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

4) การศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นการศึกษาหลังระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี การศึกษาระดับปริญญาตรี และการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี

การศึกษาในทุกระดับจะต้องมุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนคิดเป็น ทำเป็น รู้จักแก้ปัญหา รักการทำงานและสนใจที่จะมีส่วนร่วมในภารกิจของส่วนรวม ตามวิถีทางของระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีระเบียบวินัย มีวัฒนธรรม และศีลธรรม รู้จักใช้สิทธิและหน้าที่ภายในขอบเขตแห่งกฎหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2535)

2.1.7 การวางแผนกับการบริหาร

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า การวางแผนเป็นกระบวนการของการบริหาร ที่ส่งผลต่อการดำเนินการกระบวนการบริหารอื่น ๆ ต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making) การจัดองค์การและบุคคล (Organizing & Staffing) การอำนวยการ การควบคุม การประสานงาน (Directing, Controlling & Coordinating) การประเมินผล รายงานผล (Evaluating) และแม้กระทั่งการงบประมาณ (Budgeting) โดยการวางแผนเป็นพื้นฐานของกระบวนการต่าง ๆ ทุกกระบวนการ ไม่เว้นแม้แต่ตัวของการวางแผนเอง ดังนั้นระบบแผนงาน (Planning system) กับระบบการบริหาร (Management system) จึงต้องดำเนินการควบคู่กันไป โดยถือว่าเป็นระบบหนึ่งเดียวกัน คือระบบการวางแผนและการบริหาร (Planning & Management system) ซึ่งระบบนี้ อุตัย บุญประเสริฐ (2532) ได้วางภาพรวมของระบบนี้เอาไว้ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 แสดงระบบการวางแผนและการบริหาร

การกำหนดดังกล่าว ก็เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะให้แผนผสมกลมกลืนกับการบริหารตามปกติ ซึ่งจะทำให้การวางแผนไม่ถูกแยกออกจากการบริหารอีกต่อไป องค์การจะได้มีระบบแผนงานที่มีประสิทธิภาพ การทำงานแบบเคยชิน โดยทำอยู่อย่างใดก็ทำอย่างนั้น ตามประสบการณ์ในอดีตก็จะเกิดขึ้นอีก (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532)

ในขั้นตอนของการเตรียมการก่อนการวางแผน (Preplan) นั้น อุตัย บุญประเสริฐ (2532) ได้เสนอว่า จะต้องมียังจำเป็นต้องปฏิบัติในขั้นนี้คือ

1) ระบบข้อมูลและสารสนเทศ (Management Information system) ซึ่งสนองต่อการกิจ แผนงาน โครงการ และระบบการวางแผนที่ใช้ในการตัดสินใจทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับงานของหน่วยงานนั้น

2) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา

3) การประเมินปัญหาและความต้องการ

4) การพยากรณ์หรือการคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่อยู่ในภารกิจ ซึ่งเป็นงานในหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง

5) การคาดคะเนด้านทรัพยากรและการเงิน

6) การกำหนดเกณฑ์ และข้อกำหนดที่สำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นหลักการในการวางแผน

7) การกำหนดโครงสร้างและสายการประสานงานการวางแผนซึ่งหมายถึงการกำหนดคณะกรรมการ กำหนดตัวบุคคล และกำหนดภาระความรับผิดชอบตามกระบวนการวางแผน กำหนดจุดตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และกลไกการประสานงานในโครงสร้างและสายการประสานงานในส่วนต่าง ๆ

8) แบบฟอร์ม และโครงสร้างมาตรฐานที่ต้องใช้ หรือเป็นส่วนประกอบในการวางแผน

9) การกำหนดนโยบายและแผนการวางแผน

ในขั้นตอนของการเตรียมการก่อนการวางแผนนี้ นุชนาถ สุนทรพันธ์ (2523) เห็นว่าการจัดตั้งหน่วยงานวางแผนที่เหมาะสม การจัดท้าวิธีการวางแผน การจัดรูปโครงสร้าง กลไกการบริหารเสียใหม่ โดยให้มีส่วนร่วมในการวางแผน จัดทำแผนและนำแผนไปใช้ และการจัดสร้างเครื่องมือและวิธีปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์สถิติและข้อมูลที่เป็นในการวางแผน ล้วนเป็นขั้นตอนสำคัญในการเตรียมการก่อนการวางแผนทั้งสิ้น

ขั้นตอนต่อไปต่อการเตรียมการก่อนการวางแผนนั้น เป็นการพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (Plan formulation or Development) ซึ่งจะต้องดำเนินการจัดทำ กำหนดวัตถุประสงค์ แนวนโยบาย และทิศทางในการพัฒนา ซึ่งจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ กลวิธี และเป้าหมาย ในการพัฒนากับการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นเค้าโครงที่แสดงรายละเอียด

ของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในช่วงระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า แจกแจงตามแผนงานและแผนรายปีทั้ง 5 ปี โดยเชื่อว่าหากปฏิบัติจัดทำสิ่งที่ระบุได้ตามเป้าหมายแล้ว จะบรรลุนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ต่อจากนั้นก็จะเป็นการจัดทำแผนเพื่อปฏิบัติการ (Operational planning) โดยการนำเค้าโครงการจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี มาทำแผนลงสู่ระดับการปฏิบัติงานจริงๆ ในหน่วยงานต่างๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะประกอบด้วยการจัดทำแผน 2 อย่าง คือ แผนพัฒนาประจำปี (Annual development plan) และแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual operation plan) แล้วนำแผนไปปฏิบัติ (Plan Implementation) ต่อไป

การจัดทำแผนในส่วนที่ 2 คือ การพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (Plan formulation or Development) และส่วนที่ 3 คือ การจัดทำแผนเพื่อปฏิบัติการ (Operational plan) นั้น สนั่นจิตร์ สุนทรทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2524) กล่าวว่า นอกจากการประเมินความจำเป็น การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และงบประมาณแล้ว ต่อไปจะต้องกำหนดวิธีการดำเนินงาน โดยการกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ทางเลือก เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ต่อจากนั้นจึงกำหนดวิธีประเมินผล พร้อมกับจัดทำแผนงานและโครงการต่อไป

ส่วน Le Breton และ Henning (1961) เห็นว่าขั้นตอนของการเตรียมการและการวางแผน ประกอบด้วยขั้นย่อย ๆ 14 ขั้น คือ

- 1) พิจารณาถึงความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนโดยมีนโยบายที่แน่นอน
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่แน่นอน
- 3) จัดทำเค้าโครงของแผนอย่างกว้าง รวมทั้งค่าใช้จ่ายและผลที่จะได้รับ เพื่อประโยชน์ต่อการพิจารณากำหนดขอบเขตของแผนเป็นส่วนรวม
- 4) เสนอขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจเพื่อรับหลักการ แล้วจัดทำแผนดำเนินงานอย่างละเอียด
- 5) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ในการจัดทำแผนให้ชัดเจน
- 6) กำหนดรายละเอียดของแผน การแบ่งแผนใหญ่ออกเป็นแผนย่อย ทางเลือก การทดสอบแผนและควบคุมแผน

7) กำหนดวิธีการประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานข้างเคียง หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

8) ประมวลข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผน เพื่อหาเส้นทางและวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม

9) การวิเคราะห์และเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน

10) พิจารณาจัดทำแผนขั้นต้นหรือแผนชั่วคราว เพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และเลือกให้ดำเนินงานที่สามารถแก้ปัญหาได้

11) ทดสอบส่วนประกอบต่าง ๆ ของแผน เพื่อพิจารณาส่วนที่ไม่เหมาะสม ให้เรียบร้อย

12) การเตรียมแผนขั้นสุดท้ายในการจัดทำแผนที่สมบูรณ์ ถ้าแผนนั้นประกอบด้วยแผนย่อย โครงการหรือส่วนประกอบก็ควรรวมเป็นแผนเดียว เพื่อจะได้จัดหมวดหมู่ได้ว่าเป็นแผนประเภทใด

13) ทดสอบและพิจารณาปรับปรุงแผนที่จำเป็นเพื่อความแน่ใจ

14) เสนอเพื่อขออนุมัติต่อผู้มีอำนาจ

ในขั้นตอนของการนำเอาแผนไปใช้นั้น อุทัย บุญประเสริฐ (2532) เห็นว่ามีจุดอ่อนตรงที่ผู้บริหารจะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติจัดทำแผนการไปโดยตนเองได้เลย โดยผู้บริหารไม่มีแผนในการติดตามตรวจสอบควบคุม กำกับและประเมินผลที่แน่นอนสมควรมีมาตรการ มีแผน เพื่อกำหนดในเรื่องนี้เป็นการวางแผนควบคุม กำกับและประเมิน (Monitoring, Control and Evaluation planning) โดยจะต้องจัดระบบการติดตามและประเมิน (Monitoring & Evaluation system) ประกอบด้วยแผนการติดตาม ควบคุมและกำกับงาน (Monitoring & Control plan) เพื่อตรวจสอบ (Inspection) ควบคุม กำกับ (Control) นิเทศ (Supervision) และตรวจสอบการบริหารภายใน (Peration audit) และจะต้องวางระบบการรายงานผล (Reporting plan) เพื่อให้รายงานผลการปฏิบัติ (Performance) รายงานผลด้านการเงิน และการงบประมาณ (Financial & Budget) และการตรวจสอบภายใน (Internal audit) ในประการสุดท้ายเป็นแผนการประเมินผล (Evaluation plan) เพื่อการประเมินผล ทั้งในช่วงก่อนดำเนินการ (Pre-Evaluation) ในขณะดำเนินการ (On-Going evaluation) และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการแล้ว (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527)

ในส่วนสุดท้ายของระบบการวางแผนและการบริหาร เป็นการปรับปรุงแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ (Planning update/Revision or Replan) ซึ่งจะมีการทบทวนโครงการและแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติ (Project review and Correct actions) การทบทวนแผนและปรับปรุงประจำปี (Annual review/update) การทบทวนระยะกลางแผนและปรับปรุง (Midterm plan review/update) และการวางแผนใหม่ (Replan) ซึ่งจะครบถ้วนกระบวนการก่อนที่จะหมุนเข้าสู่วัฏจักรของการเตรียมการและการวางแผนในขั้นตอนต่อไป อุทัย บุญประเสริฐ (2532)

จากเอกสารของยูเนสโก (UNESCO, 1982) ได้พูดถึง "การบริหารและการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Participatory planning and Management)" เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของระบบการบริหาร และการวางแผนรวมศูนย์อำนาจ (Centralized planning and Management systems) จากประสบการณ์ที่ได้จากประเทศต่าง ๆ โดยสรุป รูปแบบการมีส่วนร่วม (Forms of participation) มีอยู่ 3 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การมีส่วนร่วมเป็นที่ปรึกษา (Consultative participation) คือการเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและทุกระดับมาให้ข้อมูลและข้อคิดเห็น โดยไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือไม่มีส่วนในการตัดสินใจ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารโดยผ่านกระบวนการของนักวางแผนหรือนักวิชาการ

รูปแบบที่ 2 การมีส่วนร่วมเป็นผู้แทน (Participatory through representatives) คือ การกำหนดองค์กรร่วมที่มีอำนาจในการตัดสินใจโดยให้ผู้แทน ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกระดับเข้ามาร่วมในองค์กรร่วมนี้ด้วย เช่น คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการบริหาร และคณะทำงาน เป็นต้น

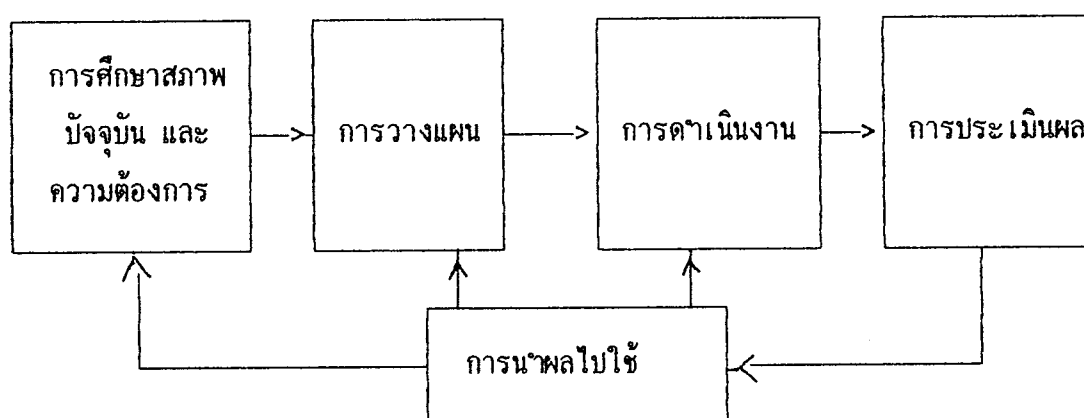
รูปแบบที่ 3 การมีส่วนร่วมโดยตรง (Direct participation at grassroots level) คือ การจัดตั้งกลุ่มต่าง ๆ ขึ้นมาในระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นระดับล่างสุด โดยให้ผู้ปฏิบัติทุกคนมีส่วนร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม มีอำนาจในการตัดสินใจและดำเนินการภายในขอบเขตภารกิจของกลุ่ม ทั้งในด้านการวิเคราะห์ วิจัยปัญหา การกำหนดแผนหรือทางเลือกในการแก้ปัญหา การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล ผู้ปฏิบัติทุกคนจะร่วมกันคิด ตัดสินใจและดำเนินการตามวงจรของการวางแผนและการบริหาร ซึ่งเป็นการตัดสินใจของกลุ่มโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม และยอมรับโดยยึดหลักประชาธิปไตย

2.2 - การบริหารแผนงานระดับโรงเรียนประถมศึกษา

2.2.1 ขั้นตอนการบริหารงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) กล่าวว่า กระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
- 2) การวางแผน
- 3) การดำเนินงานตามแผน
- 4) การประเมินผล



แผนภูมิที่ 9 กระบวนการบริหารโรงเรียน

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เป็นพื้นฐานของการวางแผน ซึ่งต้องศึกษาให้ทราบว่าสภาพปัจจุบันของโรงเรียนเป็นอย่างไร อะไรคือปัญหาของโรงเรียน อะไรคือความต้องการของโรงเรียน

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริง กำลังเป็นอยู่ หรือดำเนินการอยู่ในขณะนั้น

ปัญหา หมายถึง ผลที่ปรากฏซึ่งไม่เป็นไปตามที่คาดหวังหรือต้องการให้เป็น ความต้องการ หมายถึง ระดับความคาดหวังหรือจุดสุดท้าย ของงานที่แสดงระดับของผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์

สิ่งที่แสดงถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน สามารถพิจารณาได้จากเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ระดับคุณภาพการศึกษาทั้งโดยส่วนรวมของโรงเรียน
- 2) สภาพปัจจุบันและกระบวนการในด้านการจัด ตลอดจนปัญหาในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน
- 3) ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการใช้หลักสูตรและการเรียนการสอน
- 4) อัตราการเข้าชั้น
- 5) อัตราการมาเรียนของนักเรียน
- 6) ปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะของนักเรียนที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร
- 7) สิ่งสนับสนุนบริการทางการศึกษาของโรงเรียน

ขั้นที่ 2 การวางแผน เป็นการกำหนดล่วงหน้าในเรื่องของเป้าหมาย วิธิตำเนินการ ทางเลือก และผลที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารโรงเรียน ซึ่งต่อจากขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ นำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน

ขั้นที่ 3 การดำเนินการตามแผน เป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหาร หากไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ แผนที่วางไว้ก็จะเสียเปล่า กิจกรรมที่สำคัญในขั้นตอนการดำเนินการตามแผน คือ การควบคุม กำกับติดตามและนิเทศ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างมากในการบริหาร เพราะจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าการดำเนินการไปตามแผนด้วยดีหรือไม่ เพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การควบคุม กำกับ และติดตามผลจะดำเนินไปด้วยดีนั้น ครูใหญ่จะต้องพิจารณารูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสถานการณ์ของโรงเรียน ซึ่งในการควบคุม กำกับ และติดตามผล มีงาน 3 อย่าง คือ

1) กำหนดงานการควบคุม กำกับ และติดตาม ทั้งระบบ และ กำหนดงานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละระดับ

2) กำหนดตัวบุคคลรับผิดชอบในเรื่องการควบคุม กำกับ ติดตาม รายงาน และรับรายงาน

3) กำหนดแบบฟอร์มการควบคุม กำกับ ติดตาม และรายงาน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน และ ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

ขั้นที่ 4 การประเมินผล เมื่อมีการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด การประเมินผลจะดำเนินการเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายและผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผน

สรุป กระบวนการบริหารเป็นการกำหนดลำดับขั้นตอนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน ดังนั้นการบริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการทุกขั้นตอนตามกระบวนการบริหาร และดำเนินการอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กันทุกขั้นตอน

2.2.2 โครงสร้างของแผนบริหารโรงเรียน

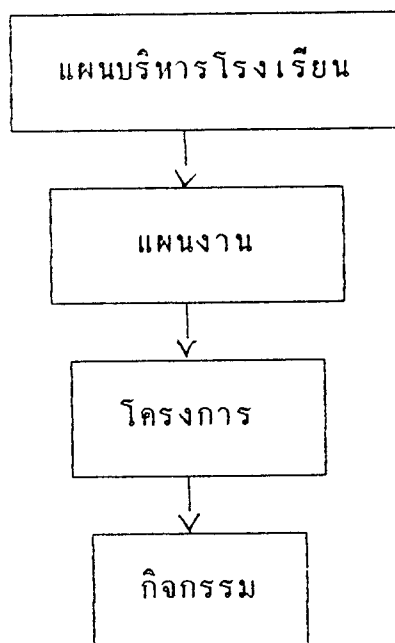
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้ กำหนดวิธีการดำเนินการวางแผนของโรงเรียนประถมศึกษาไว้ดังนี้คือ

1) การเตรียมการ เป็นการเตรียมการเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่เป็นในการวางแผน ในขั้นตอนนี้มีเรื่องที่จะต้องปฏิบัติ คือการศึกษานโยบายของโรงเรียน การประมวลสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา

2) การวางแผน จะมีการดำเนินการในเรื่อง การกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย รายละเอียดของงาน/โครงการ การจัดทำร่างแผน และการเสนอร่างแผนเพื่อพิจารณา

3) เสนอความเห็นชอบจากคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน

และเพื่อเป็นรูปแบบและมาตรฐานอันเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) จึงได้กำหนดโครงสร้างของแผนบริหารโรงเรียน ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 10 โครงสร้างของแผนบริหารโรงเรียน

นอกจากนี้ยังได้กำหนดองค์ประกอบของแผนบริหารโรงเรียนและคำจำกัดความเพื่อเป็นแนวทางอันเดียวกันและสื่อความหมายได้ตรงกัน กล่าวคือ

แผน (Plan) คือแนวทางหรือวิธีการที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วยนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน แผนงาน/โครงการ การใช้ทรัพยากร และการประเมินผล

แผนงาน (Program) หรืองานที่กำหนดไว้ในแผนโรงเรียน คือ กลุ่มของโครงการที่ดำเนินงานภายใต้วัตถุประสงค์หนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์ของแผน แผนงานนี้จะบรรจุไว้ในแผนบริหารโรงเรียน (เมื่อมีโครงการจำนวนมาก) เพื่อสนับสนุนให้แผน บริหารโรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในแผนบริหารโรงเรียนประกอบด้วยแผนงาน 6 แผนงานคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ และการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

โครงการ (Project) คือ การนำเอากลุ่มของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันมาดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของแผนงาน ซึ่งจะบรรจุอยู่ในแผนฯ เพื่อเป็นส่วนสนับสนุนให้แผนบริหารโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535) ได้กำหนดแนวทางจัดทำโครงการไว้ จำแนกตามแผนงานทั้ง 6 แผนงานคือ

1) งานวิชาการ มีโครงการส่งเสริมการผลิต การใช้ การบำรุงรักษา และซ่อมแซมสื่อ โครงการห้องสมุดโรงเรียน โครงการจัดกิจกรรมส่งเสริมทางวิชาการ โครงการศูนย์สื่อการเรียนการสอน โครงการศูนย์ข่าวสาร โครงการพัฒนาการเรียนการสอนกลุ่มทักษะ (คณิตศาสตร์) โครงการส่งเสริมการคัดลายมืออักษรไทยตัวเหลี่ยมชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 โครงการอนุรักษ์ดนตรีไทย โครงการฝึกทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ

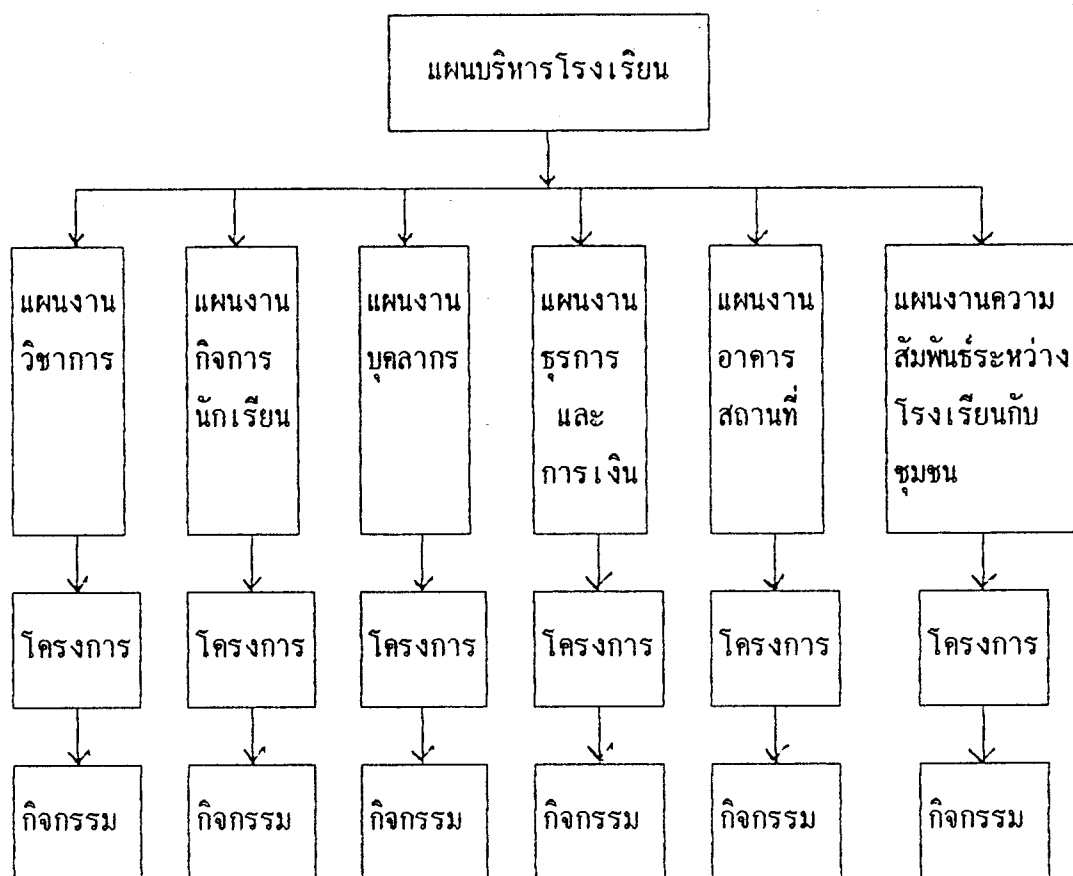
2) งานบุคลากร มีโครงการพัฒนาบุคลากร โครงการการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรม โครงการศึกษาอบรมเพิ่มเติม โครงการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โครงการนิเทศภายใน โครงการพิจารณาความดีความชอบ

3) งานกิจการนักเรียน มีโครงการส่งเสริมจริยธรรมสำหรับนักเรียน โครงการส่งเสริมความประพฤติและระเบียบวินัย โครงการบริการและส่งเสริมสุขภาพนักเรียน โครงการบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ โครงการอาหารกลางวัน โครงการจัดกิจกรรมสหกรณ์ในโรงเรียน โครงการมุมพยาบาล โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน โครงการแข่งขันกีฬาภายในโรงเรียน โครงการสุขภาพภายในโรงเรียน โครงการวันสำคัญ โครงการลูกเสือเนตรนารี โครงการบริการแนะแนว

4) งานธุรการและการเงิน มีโครงการพัสดุ โครงการงานบัญชี

5) งานอาคารสถานที่ มีโครงการปรับปรุงห้องเรียน โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่และบริเวณโรงเรียน โครงการจัดทำห้องเกษตรกรรม โครงการบำรุงรักษาและซ่อมแซม โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน โครงการรักษาความสะอาด

6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีโครงการเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน โครงการเยี่ยมบ้าน



แผนภูมิที่ 11 โครงสร้างของแผนบริหารโรงเรียนแสดงแต่ละแผนงาน

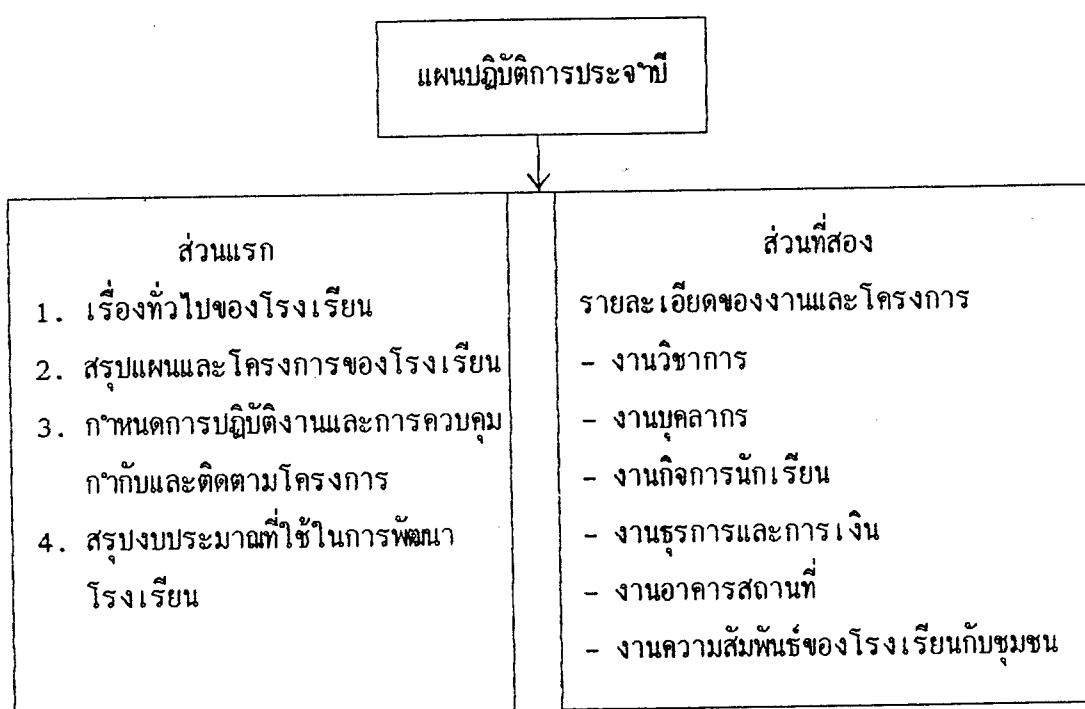
2.2.3 ลักษณะของแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

แผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นแผนระยะสั้น 1 ปีการศึกษา จัดทำในรูปของแผนปฏิบัติการ พิจารณาตามลักษณะงานแล้วอาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1) แผนที่ทำสำหรับเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เป็นแผนแก้ปัญหา หรือเป็นแผนซึ่งกำหนดความต้องการในอนาคต หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

2) แผนงานประจำ เป็นแผนกำหนดรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้ว ตามระเบียบ ขอบบังคับ เช่น การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน การประเมินผลการเรียน เป็นต้น

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา นั้น เป็นการสรุปรวมข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับโรงเรียน รายละเอียดการปฏิบัติงานตลอดปีไว้ในที่เดียวกัน ทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมและทิศทางการดำเนินงานได้ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ตามแผนภูมิที่ 12



แผนภูมิที่ 12 แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

ส่วนแรกประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วนคือ

1) เรื่องทั่วไปของโรงเรียน ได้แก่ ประวัติ นโยบาย ค่านิยม แผนที่แสดงเขตบริการของโรงเรียน แผนผังบริเวณโรงเรียน แผนภูมิการบริหารโรงเรียนและข้อมูลโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยที่ตั้ง จำนวนห้องเรียนและนักเรียน จำนวนครูแยกตามวุฒิ อาคารเรียน อาคารประกอบ ครุภัณฑ์ งบประมาณที่ได้รับในปีการศึกษาที่ผ่านมา

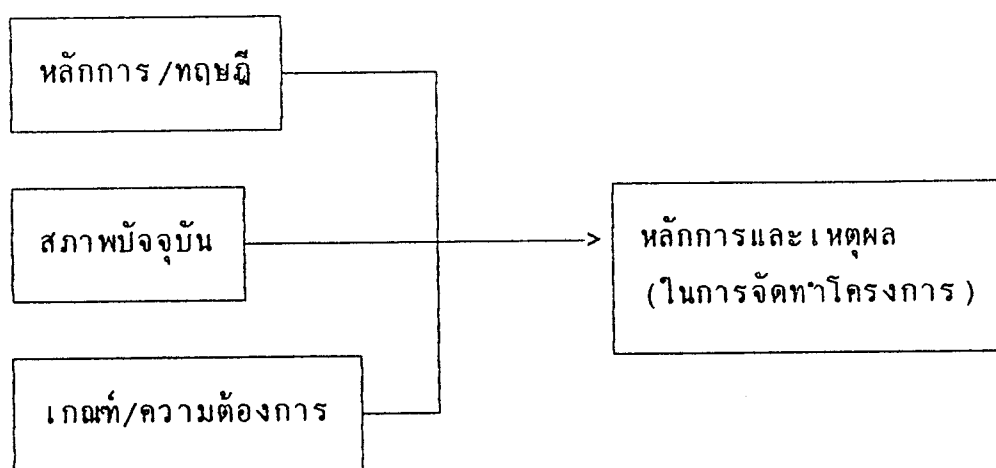
2) สรุปแผนและโครงการของโรงเรียนประกอบด้วย สรุปการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ปัญหาอุปสรรคการดำเนินงาน สภาพปัจจุบันปัญหา วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย การดำเนินงานและโครงการ การประเมินผล

3) กำหนดการปฏิบัติงานและการควบคุมกำกับติดตามโครงการ เป็นการสรุปการดำเนินงานและควบคุม กำกับ ติดตามโครงการของแต่ละแผนงาน (งาน) โดยระบุชื่อโครงการในแต่ละงานและช่วงเวลาที่ปฏิบัติตามโครงการนั้น ๆ

4) สรุปงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน เป็นการสรุปงบประมาณจำแนกหมวดวิชา งบประมาณที่โรงเรียนได้รับทั้งหมดแยกตามหมวดเงินทั้ง 7 หมวด คือ หมวดเงินเดือน และค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทน ค่าใช้สอยและค่าวัสดุ หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง หมวดค่าสาธารณูปโภค หมวดเงินงบกลาง และหมวดรายจ่ายอื่น ๆ ตามความเป็นจริง

ส่วนที่สองประกอบด้วย รายละเอียดของงานและโครงการที่โรงเรียนจะต้องจัดทำในส่วนของโครงการ ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่ง เพราะเป็นส่วนที่กำหนดรายละเอียดของการดำเนินการประกอบด้วย

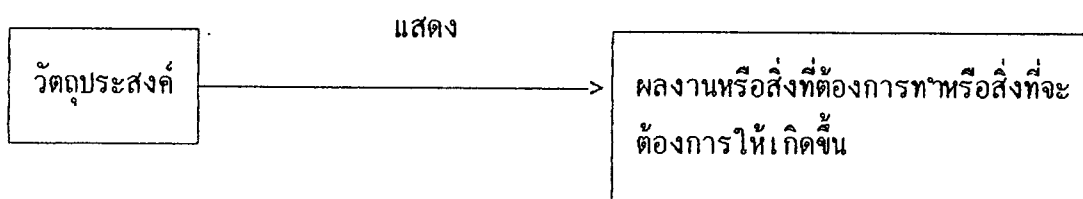
1) หลักการและเหตุผลเป็นการบรรยายถึงหลักการหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งเมื่อนำมาสัมพันธ์กับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เกณฑ์หรือความต้องการก็จะทำให้เห็นหรือเหตุผลที่จำเป็นต้องวางโครงการนั้นขึ้น



แผนภูมิที่ 13 ที่มาของหลักการและเหตุผลของโครงการ

2) ลำดับความสำคัญของโครงการ เป็นการเรียงลำดับความสำคัญของโครงการในแต่ละแผนงาน โดยยึดหลักเกณฑ์ เช่น เป็นงานในอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา งานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยตรง โครงการที่ไม่ใช้งบประมาณเพิ่มเติมจากโครงการปกติ โรงเรียนมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติได้ และเป็นโครงการตามความต้องการของต้นสังกัด

3) วัตถุประสงค์ เป็นการแสดงความต้องการหรือจุดสุดท้ายของการปฏิบัติตามโครงการว่าต้องการอะไร



แผนภูมิที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และผลงาน

4) เป้าหมาย เป็นการแสดงความต้องการที่ระบุในเชิงปริมาณ/คุณภาพ/ลักษณะเฉพาะ มักจะประกอบด้วยเวลา เช่น ขยายพื้นที่บริเวณของห้องสมุดออกไปให้ได้ 1 ห้องเรียนในเดือนมิถุนายน 2537 เป็นต้น

5) ทรัพยากรที่ต้องการ แยกเป็น 3 อย่างคือ

- (1) บุคลากร หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้เข้าร่วมการปฏิบัติงาน
- (2) งบประมาณ ปกติจะแยกตามแหล่งที่มาและหมวดเงินงบประมาณ
- (3) วัสดุ อุปกรณ์ หมายถึง วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ ซึ่งมีได้จัด

หามาใหม่

6) วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วยสาระสำคัญครอบคลุม 3 เรื่อง คือ

(1) สาระสำคัญของกิจกรรมที่แสดงเป็นข้อ ๆ เรียงตามลำดับการดำเนินงานเป็นขั้นตอน

(2) แผนการดำเนินการ เป็นการระบุกิจกรรมดำเนินงานอย่างละเอียด โดยระบุช่วงระยะเวลาที่จะปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ ตามโครงการ

(3) ผู้รับผิดชอบ มักจะระบุตำแหน่งหรือชื่อผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามโครงการ โดยปกติแล้ววิธีการดำเนินงานเป็นงานหรือภารกิจซึ่งต้องปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งมักจะจำแนกเป็นกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรม โดยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการว่ามีกิจกรรมใดที่ต้องการทำ ทำเมื่อใด ผู้ใดเป็นผู้รับผิดชอบและจะทำอย่างไร ซึ่งจะเป็นรูปปฏิทินปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นแผนภูมิแท่ง หรือแผนภูมิของแกนต์ (Gantt chart) ควบคุมกันไป รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงานนั้น ๆ ด้วย

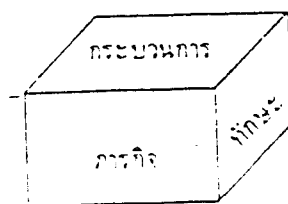
7) แผนกำกับติดตาม เป็นแผนที่ใช้กำกับ ติดตามและควบคุมการปฏิบัติตามโครงการซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการ ขั้นตอนการควบคุมกำกับและติดตามงาน เพื่อประโยชน์ในการประเมินความก้าวหน้าของงานและการนิเทศ ที่ระบุให้ทราบว่า จะติดตามอย่างไร โดยใคร อย่างไร และเมื่อใด โดยสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน

8) แผนการประเมินผล เป็นแผนที่กำหนดเกี่ยวกับเครื่องมือ วิธีการประเมินผล โดยมีการประเมิน 2 ลักษณะคือ ผลสัมฤทธิ์ของโครงการซึ่งกล่าวถึงวิธีการประเมิน การตรวจงานภาคปฏิบัติและผลการประเมิน ปัญหาอุปสรรค เป็นการประเมินในขณะปฏิบัติงานและเสร็จสิ้นโครงการ

9) ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการคาดคะเนถึงผลพลอยได้หรือผลกระทบ (Impact) หลังจากสิ้นสุดโครงการแล้ว

2.3 ปัญหาการบริหารการศึกษา

วิจิตร ศรีสอาน (2526) ได้กล่าวถึงปัญหาการบริหารการศึกษาว่าเมื่อเรานำลักษณะทั่วไปของการบริหารศึกษามารวมกันเข้า ก็จะได้ภาพรวมของลักษณะการบริหารการศึกษา ดังแผนภูมิที่ปรากฏข้างล่างนี้

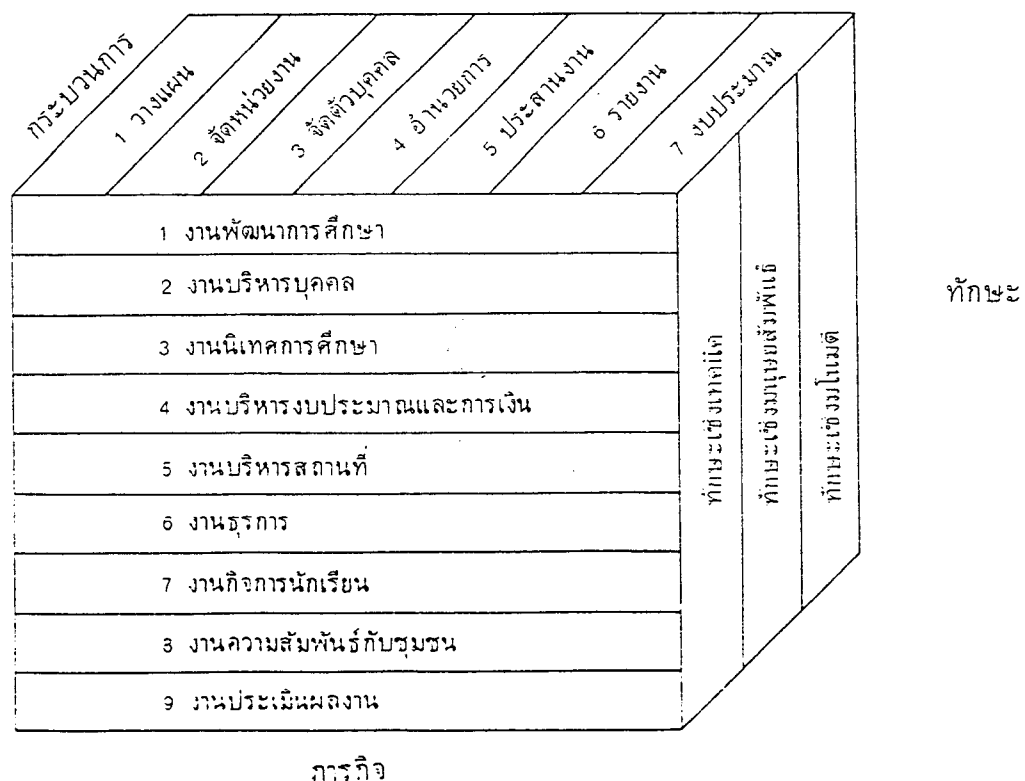


แผนภูมิที่ 15 ภาพรวมปัญหาในกระบวนการบริหารการศึกษา

เมื่อพิจารณาในเรื่องปัญหาก็จะเห็นว่า ปัญหาในการบริหารการศึกษานั้น ย่อมเกี่ยวข้องกับลักษณะทั้งสามประการนี้ คือ อาจจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเด่นชัดในมิติหนึ่ง แต่ก็ย่อมสัมพันธ์กับมิติที่เหลือ สัมพันธ์มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหานั้น ขอบข่ายของปัญหาการบริหารการศึกษาจึงครอบคลุมลักษณะสำคัญทั้ง 3 ประการ ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงอาจเป็นปัญหาด้านใดด้านหนึ่งหรือทั้งสามด้านคือ

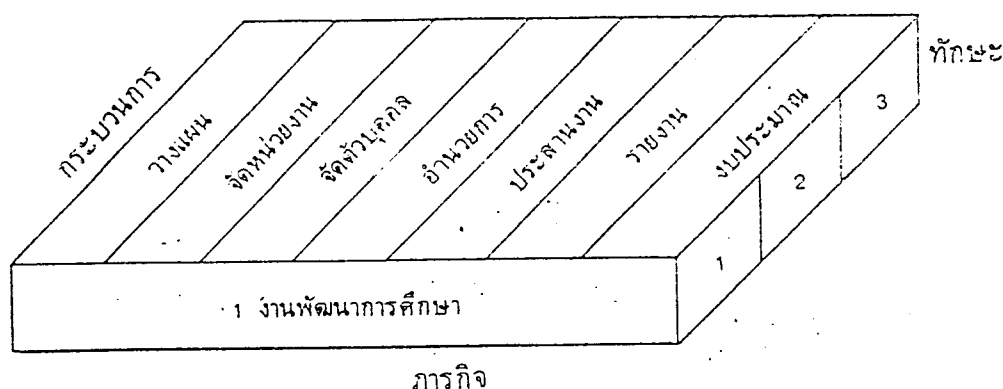
- (1) ปัญหาเกี่ยวกับภารกิจ
- (2) ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการ
- (3) ปัญหาเกี่ยวกับทักษะ

เมื่อเรานำรายละเอียดของแต่ละด้านมารวมกันเข้า ก็จะได้ภาพ 3 มิติ ซึ่งรวมขอบข่ายของปัญหาการบริหารการศึกษา ดังที่ปรากฏในแผนภูมิที่ 16



แผนภูมิที่ 16 แสดงขอบข่ายปัญหาการบริหารการศึกษา

แผนภูมิที่ 16 แสดงให้เห็นรายละเอียดของด้านต่าง ๆ ทั้งสามด้าน คือ ด้านภารกิจ ด้านกระบวนการ และด้านทักษะ ทั้งสามด้านนี้สัมพันธ์กันและเชื่อมต่อกัน เมื่อเราพิจารณาด้านหนึ่งด้านใด ด้านที่เหลืออีกสองด้านก็จะปรากฏขึ้นมาเกี่ยวข้องอยู่เสมอ กล่าวคือเมื่อเราตัดแท่งเหลี่ยมสามมิติส่วนใดส่วนหนึ่ง (ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง) ออกมา เราก็ยังคงได้แท่งเหลี่ยมซึ่งมีสามด้านเสมอคือ มีทั้งภารกิจ กระบวนการ และทักษะ



แผนภูมิที่ 17 ปัญหากระบวนการแยกตามภารกิจ

ขอให้อ่านแผนภูมิที่ 17 สมมติว่า เราจะพิจารณาปัญหางานพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน เราก็หยิบประเด็นนี้มาพิจารณา (ตัดออกมาจากแท่งเหลี่ยมใหญ่) เมื่อเราหยิบประเด็นนี้มาพิจารณา เราจะเห็นว่าสัมพันธ์กับกระบวนการและทักษะเสมอ เปรียบเทียบกับการตัดแท่งเหลี่ยมก็ถือว่า เมื่อเราตัดออกมา เราก็ยังคงได้รูปเหลี่ยมที่มีสามมิติ คือ ยังมีกว้าง ยาว สูง ต่างแต่ว่าขนาดเล็กลงเท่านั้น ปัญหาด้านต่าง ๆ ย่อมสัมพันธ์กัน ดังที่เปรียบเทียบให้เห็นจากการตัดรูปเหลี่ยมนี้

แต่ภารกิจ กระบวนการ และทักษะย่อมเปลี่ยนแปลงตามระดับของการบริหาร การบริหารในระดับประถมศึกษาย่อมแตกต่างจากระดับมัธยมศึกษา และอุดมศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ กระบวนการ และทักษะที่จะต้องใช้ในการบริหารระดับนั้น ๆ จึงจะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพิจารณาปัญหาจึงต้องพิจารณาระดับหรือประเภทการศึกษานั้นว่าภารกิจ กระบวนการ และทักษะดังกล่าวเป็นปัญหาในระดับใด

ระดับประถมศึกษา

ระดับมัธยมศึกษา

ระดับอาชีวศึกษา

ระดับฝึกหัดครู

ระดับอุดมศึกษา

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2529) ได้กล่าวถึงปัญหาการบริหารการศึกษาของไทย มีดังต่อไปนี้

1) ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตร

(1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ได้รับการสนับสนุนทางด้านงบประมาณเท่าที่ควร ในการเปลี่ยนแปลงระบบโรงเรียน และหลักสูตร ซึ่งจำเป็นต้องอบรมครูเพื่อให้ทราบถึงวิธีการเรียนการสอนตามหลักสูตรใหม่

(2) กระบวนการพัฒนาหลักสูตร ยังไม่สามารถทำได้ครบถ้วนทุกวิชา

(3) รัฐได้เปลี่ยนหลักสูตรใหม่แล้ว แต่ครูยังใช้วิธีสอนเหมือนเดิม

2) ปัญหาการบริหารงานบุคคล

(1) วางตัวบุคคลไม่เหมาะสมกับวิชา

(2) ผู้บริหารโรงเรียนขาดความรู้ในการบริหารโรงเรียน

3) ปัญหาการจัดระบบบริหารการศึกษาของไทย

(1) การแบ่งระดับการศึกษาตามอายุของผู้เรียน

(2) หน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการจัดการศึกษาระดับต่าง ๆ

2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รังสฤษฎ์ โยมศรีเคน (2534) ได้ศึกษาการประเมินโครงการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า (1) โรงเรียนประถมศึกษาประมาณร้อยละ 96 มีแผนการประเมินโครงการโดยกำหนดแผนการประเมินไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีประมาณร้อยละ 71 ได้จัดตั้งคณะกรรมการประเมินโครงการโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนมากได้มีการประเมินการระหว่างดำเนินการและสิ้นสุดการดำเนินการ มีการรายงานผลการประเมินโครงการโดยรายงานเมื่อสิ้นสุดโครงการและรายงานเมื่อสิ้นปีการศึกษา (2) โรงเรียนมี

ปัญหาระดับ "มาก" ในการวิเคราะห์โครงการงบประมาณและเครื่องมือในการดำเนินการ

สังคม แก้วทาสี (2531) ได้ศึกษาสถานภาพการวางแผนและการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาประมาณร้อยละ 58 เขียนแผนงาน/โครงการตามคู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประมาณร้อยละ 41 ของโรงเรียนประถมศึกษา ไม่ได้จัดทำโครงการครอบคลุมงาน 6 งานของโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษา ร้อยละ 79 ไม่ได้จัดทำแผนควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล

พีระพงษ์ ไพรินทร์ (2531) ได้ศึกษาสถานภาพและปัญหาการวางแผนการบริหารโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองขอนแก่น ผลปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ในการวางแผนเฉลี่ยร้อยละ 58 เขียนแผนงานไม่ครอบคลุมงานทั้ง 6 งานของโรงเรียน ร้อยละ 64

บุญช่วย วัฒนานันท์วิไล (2531) ได้ศึกษาถึงการประเมินผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารอยู่ใน "ระดับดี" และมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ใน "ระดับมาก" ผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจครู "ระดับปานกลาง"

Roberts (1979) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบในการวางแผนการศึกษาของรัฐอัลบามา ได้กล่าวถึงสภาพสังคมและปรัชญาการศึกษาที่เปลี่ยนไปมีผลต่อการวางแผนการศึกษา การวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าการวางแผนการศึกษา ต้องกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยให้คณะกรรมการอันประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและการวางแผน

Jacobsen (1978) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนระยะยาว ซึ่งกระทำโดยศึกษาธิการโรงเรียนประถมศึกษา รัฐอิลลินอยส์ โดยวิธีการหาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการวางแผน กับความรู้ความเข้าใจเทคนิคการวางแผนกับอายุการศึกษา ประสบการณ์ ขนาดของหมู่บ้านที่โรงเรียนตั้งอยู่ รวมทั้งความผูกพันมั่นคงในงานนั้น ผลการวิจัยพบว่าศึกษาธิการในชุมชนใหญ่ที่มีวุฒิปรียญาเอกมีความรู้ในเทคนิคการวางแผนระยะยาว แผนปฏิบัติการและสามารถกำหนดสิ่งที่คาดว่าจะ

ได้ในการวางแผนระยะยาวได้มากกว่าศึกษาธิการในชุมชนขนาดกลาง ขนาดเล็ก และมีวิฤตต่ำกว่าปริญญาเอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Carlson (1973) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ผลในเป้าหมายของแผนงานในโรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐวิสคอนซิน ในช่วงปี 1960-1970 ผลการวิจัยพบว่าเป้าหมายของแผนงานในช่วงเวลาดังกล่าว มีอุปสรรคกีดกันสำคัญใหญ่ ๆ ซึ่งสรุปได้ 3 ประการคือ ขาดการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลอย่างเพียงพอ ขาดเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก ขาดบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนในด้านการวางแผน