

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้จะกล่าวถึงการบริหาร การบริหารการศึกษา การอาชีวศึกษาวิทยาลัย การอาชีวะ กระบวนการบริหาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

#### การบริหาร

การบริหารมีความคู่กับมนุษย์ เพราะมนุษย์มีการตั้งเป้าหมายซึ่งกันและกันกระทำกิจกรรมร่วมกัน ในกิจกรรมเหล่านั้น จำเป็นจะต้องมีระเบียบกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติ หรือให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์

องค์การหรือหน่วยงานใด ๆ จะเจริญก้าวหน้า อ่อนน้อมอยู่กับ "การบริหาร เป็นสำคัญ" ทางการบริหารถือว่า คนเป็นแก่นหรือการบริหารที่สำคัญที่สุด ทฤษฎีการกล่าวถึง คือ คน การจัดการ เงิน และวัสดุ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักและมีความสัมพันธ์กัน จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้ การบริหารจะมีเงิน มีวัสดุหรือมีเครื่องและมีผู้บริหารที่ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดคน ผลงานก็ไม่เกิดขึ้น การบริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับคน ยิ่งกว่าเงินและสิ่งของ เพราะบริหารคนหรือการจัดการให้คนที่มีความรู้ความสามารถได้ใช้ศักยภาพของตนออกมาร่วมกิจกรรมการบริหาร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นักการบริหารหลายคนต่างได้ให้ความหมายของคำว่า "การบริหาร" ไว้หลายแนวคิด สอดคล้อง และแตกต่างกันไปบ้างตามความเห็นของแต่ละท่านดังนี้

อรุณ วัชรธรรม (2525 : 18) และสมัยศ นาวิกาน (2520 : 184) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้สอดคล้องกันว่าการบริหาร คือ การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป และ นิพนธ์ กิณางค์ (2523 : 3) กล่าวว่า การบริหาร คือ การร่วมมือกันทำงานตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันและจะต้องมีคนเป็นหัวหน้า เรียกว่า ผู้บริหาร นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมนิธิ (2523 : 6) ให้แนวคิดว่าการบริหารเป็นศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับ

ผู้อื่น จึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ผสมผสานกัน ซึ่งตรงกับที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 1) ได้ให้แนวคิดของการวางแผนคล้ายคลึงกัน คือ การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่หลายคนร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยต้องใช้กระบวนการบริหาร และทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งสัมพันธ์กับที่ ไช้มอน สมิธเบิร์ก และ ทอมสัน (Simon, Smithburg and Tomson, 1970 : 3) กล่าวว่า "การบริหาร คือ กิจกรรมการร่วมมือกันของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งคล้องจองกับที่ เซอร์ยิวอวันนี และ คาร์เวอ์ (Sergiovanni and Carver, 1980 : 5) กล่าวว่า "การบริหาร คือ ศาสตร์ที่อธิบายวิเคราะห์และกล่าวถึงปรากฏการณ์ขององค์การและพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ" ส่วน เซอร์เซ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988 : 5) กล่าวว่า "การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น กลุ่มอื่น และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับที่ สุวิทย์ บุญช่วย (2526 : 16) พันธ์ หันนาศินทร์ (2526 : 5) กิติมา ปริวีดิติก (2529 : 8) และ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 2) กล่าวไว้สัมพันธ์กันว่า "การบริหาร" เป็นกระบวนการที่อาศัยปัจจัย กลไก กิจกรรมต่าง ๆ มาประกอบกัน เพื่อแก้ปัญหาและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากการนำเสนอแนวคิดของนักบริหารในหลาย ๆ ที่เช่นดังกล่าวแล้ว พอสรุปได้ว่าการบริหารหมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำกิจกรรมร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยอาศัยกระบวนการทางการบริหารเพื่อใช้ทรัพยากรทางการบริหารในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

#### การบริหารการศึกษา

สถานศึกษา เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานศึกษา "ไม่มีสถานศึกษาไหนแน่ ถ้าผู้บริหารเยี่ยม" การบริหารการศึกษาที่กล่าวคืออยู่ที่การใช้ทรัพยากร

ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถ้ายังใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้นเท่าใด การบริหารก็ยิ่งมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น

ในความหมายของการบริหารการศึกษา นักบริหารการศึกษาจะต้องยึดเป็นแนวทาง หรือจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาชาติ (2536 : 8) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาไว้คือ การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีสันติสุขและสามารถก่อเหตุแห่งการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นไปเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านของประเทศ โดยนัยดังกล่าว ความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาจึงเน้นการพัฒนาบุคคลในด้านปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย ด้านสังคม อย่างสมดุลย์และกลมกลืนกัน

การบริหารการศึกษา ได้มีผู้ได้ทัศนะไว้หลาย ๆ ท่าน ดังนี้

กัญญา สาทร (2519 : 12) ให้ความเห็นว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็กเยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน ไม่ว่าในหรือนอกโรงเรียน สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529 : 8) ที่ชี้ให้เห็นว่า การบริหารการศึกษาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมดำเนินการ เพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม เจตคติ คุณธรรมและค่านิยม พร้อมทั้งจะสนองต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจการเมือง สังคม และวัฒนธรรม

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 9) ได้กล่าวไว้ในแนวเดียวกันว่าการบริหารการศึกษา เป็นการดำเนินการต่าง ๆ ของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้เจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างเกดบุคคล เพื่อให้เขาเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมส่วน ส่วน สุกวิเลิศอรุณ (2523 : 1) ให้ความหมายการบริหารการศึกษาไว้ว่าเป็นการให้ศาสตร์ และศิลป์ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และ เมธี ปิณฑานนท์

(2525 : 2) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินงานร่วมกับคนอื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพตามจุดหมายที่วางไว้

จึงสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ร่วมมือกันปฏิบัติ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน และสมาชิกของสังคมทุกกลุ่ม ดำเนินการโดยอาศัยวิถีทางและเทคนิคต่าง ๆ โดยอาศัย ทรัพยากรทางการบริหารมาผสมผสานให้การบริหารการศึกษานั้นบรรลุแนวทาง หรือจุดหมายของการจัดการศึกษาที่ต้องการ

### การอาชีวศึกษา

การอาชีวศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาวิชาชีพ เป็นการศึกษาก่อตั้งให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพ ให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในการประกอบอาชีพอิสระและรับจ้าง รวมทั้งสามารถดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพได้อย่างเหมาะสม

ตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาชาติ (2535 : 15) ได้กำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษาวิชาชีพอาจจัดในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งประเภทในสถานศึกษาหรือนอกสถานศึกษา การจัดการศึกษาวิชาชีพในระบบสถานศึกษาเป็นการพัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพที่สอดคล้องกับแต่ละระดับการศึกษา ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาถึงระดับอุดมศึกษา ส่วนการจัดการศึกษาวิชาชีพนอกสถานศึกษาเป็นการอบรมวิชาชีพเฉพาะด้าน ในระยะสั้นสำหรับผู้ที่ต้องการพัฒนาความรู้และทักษะเพิ่มเติม

การอาชีวศึกษา เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพที่มุ่งผลิตกำลังคนให้มีคุณภาพตามความต้องการของท้องถิ่นและสังคมโดยมุ่งให้ผู้เรียนมีทักษะความสามารถ ก้นสติ และจริยธรรมที่ดีในการประกอบอาชีพ การอาชีวศึกษาได้มีผู้ให้คว เหมหมายไว้หลายแนวคิด เช่น จรูญ ชูลาก (2524 : 229-330) กล่าวว่า การอาชีวศึกษาเป็นการผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพ ส่อมเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ชาติ สอดคล้องกับที่ ชนุ แสงศักดิ์ (2517 : 60) ได้กำหนดว่า การอาชีวศึกษา

คือ การศึกษาวิชาชีพในแขนงหนึ่งแขนงใด ที่ช่วยให้คนเราออกไปประกอบอาชีพเลี้ยงตนเองและครอบครัว การอาชีวศึกษามีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ในการฝึกอาชีวะย่อมขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางเศรษฐกิจและความเจริญก้าวหน้าของสังคม

เวเบอร์ (Weber, 1969 : 57) และ กูด (Good, 1973 : 645)

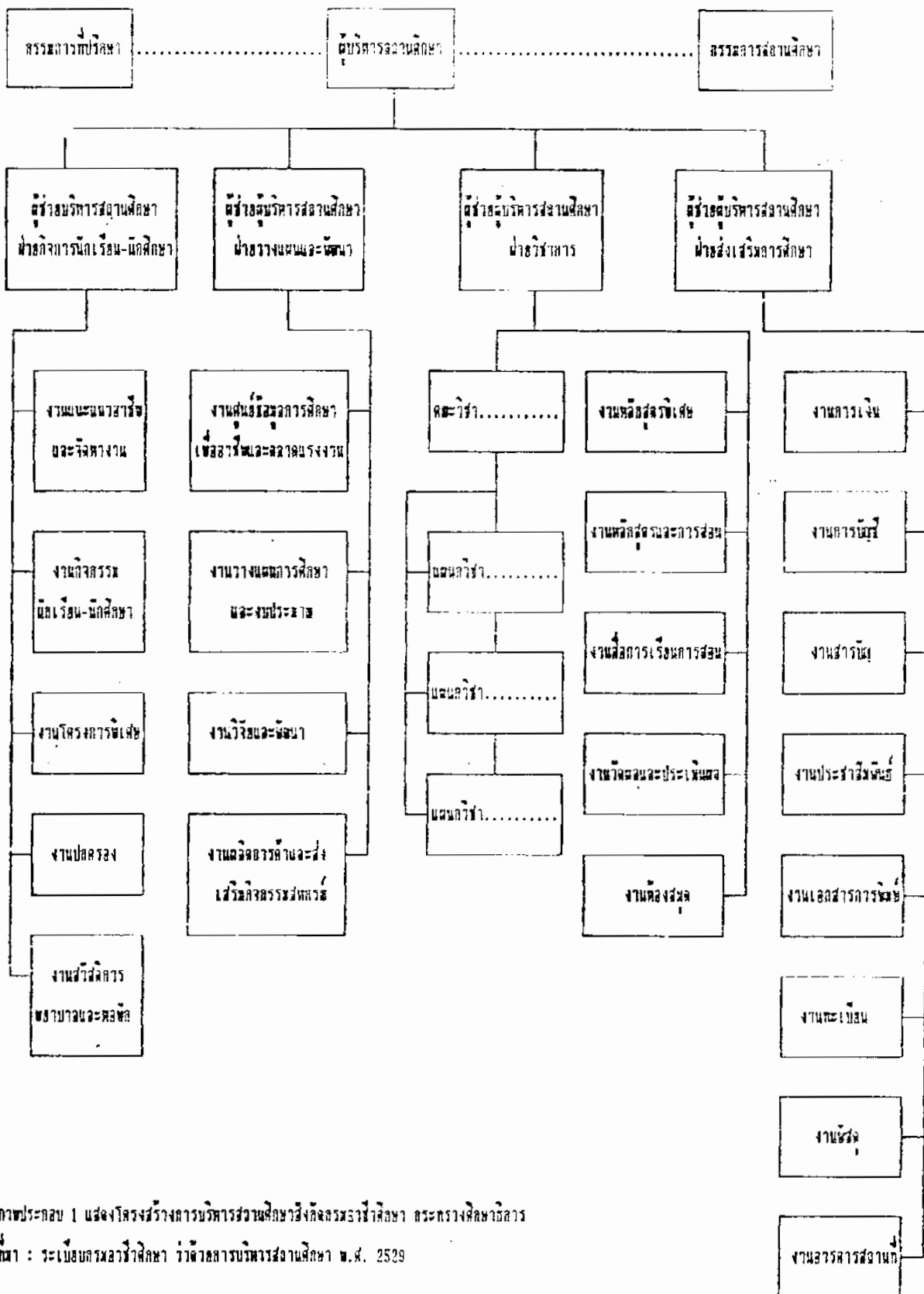
ได้ให้ความหมายว่า การอาชีวศึกษา คือ การศึกษาสำหรับอาชีพเฉพาะในด้านการเกษตร การค้า หรืออุตสาหกรรม โดยเป็นการเชื่อมโยงระหว่างการสอบภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เป็นการจัดในระดักระดับมัธยมศึกษา ในแผนกพาณิชย์กรรมและแผนกช่างเทคนิค หรือโดยสถาบันเฉพาะของวิทยาลัยที่ตั้งขึ้น เช่น วิทยาลัยเกษตร โรงเรียนช่างวิศวกรรม หรือสถาบันเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แฮร์ริส (Harris, 1960 : 1555) กล่าวไว้ว่า การอาชีวศึกษา คือ การศึกษาเพื่อประกอบอาชีพ ตามความพอใจของแต่ละบุคคลและเพื่อสนองความต้องการของสังคม

จากแนวคิดดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การอาชีวศึกษาเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีสติปัญญา คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น และมีคุณธรรมในการแก้ปัญหา มีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับชุมชน มีผลนามัยที่สมบูรณ์และมีทักษะในการประกอบอาชีพ มีความสามารถในเทคโนโลยีที่เหมาะสม พึ่งตนเอง ประกอบอาชีพอิสระได้มีน้ำใจและมุ่งมั่นที่จะเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพที่ดีในสังคม

### วิทยาลัยการอาชีวะ

กรมอาชีวศึกษาได้จัดตั้งวิทยาลัยการอาชีวะ เพื่อสนองการขยายโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพและผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพแก่ประเทศชาติ โดยให้มีรูปแบบของสถานศึกษาที่ประหยัด มีการจัดการเรียนการสอนทั้งในระบบหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (หลักสูตรระยะสั้น) และหลักสูตรประกาศนียบัตรช่างฝีมือ (หลักสูตรปวช.) ทุกประเภทวิชา ได้แก่ ช่างเกษตรกรรม คหกรรม บริหารธุรกิจ ศิลปหัตถกรรม และอุตสาหกรรม โดยมีโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ตามระเบียบกรมอาชีวศึกษา 2529 ดังแสดงในภาพประกอบต่อไปนี้

แผนผังบริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ



ภาพประกอบ 1 แผนผังโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ที่มา : เว็บไซต์กรมอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529

กรมอาชีวศึกษา (2535 : 9-16) ได้กำหนดให้วิทยาลัยการอาชีพ ได้  
กำหนดการบริหารงาน โดยอาศัยระเบียบกรมอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา  
พ.ศ. 2529 โดยกำหนดหน้าที่ดังนี้ คือ

1) หน้าที่หลัก เป็นวิทยาลัยการอาชีพที่ให้การศึกษาวินิจฉัย ตามหลักสูตร  
มัธยมศึกษาตอนต้น กลุ่มวิชาการงานและอาชีพ หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย ตาม  
โครงสร้างวิชาชีพ 1-2 สำหรับนักเรียนจากสถานศึกษาของรัฐบาลและเอกชนจัดสอน  
รูปแบบของการศึกษาในระบบซึ่งใช้เวลาเรียนในระบบปกติ โดยนักเรียนจากสถานศึกษา  
ต้นสังกัดต่าง ๆ มาใช้ฝึกวิชาชีพเป็นบางวันหรือบางสัปดาห์ เมื่อเรียนครบตามเวลา  
ที่กำหนดไว้ของหลักสูตร ก็จะได้รับหน่วยการเรียนและระดับคะแนน โดยการโอนไปยัง  
สถานศึกษาต้นสังกัด เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการเรียนตามหลักสูตรทั้ง 2 ระดับ

2) หน้าที่รอง เป็นแหล่งในการฝึกวิชาชีพแก่เยาวชนนอกโรงเรียน ผู้ใหญ่  
หรือประชาชนทั่วไปที่สนใจจะแสวงหาความรู้และทักษะด้านวิชาชีพ เพื่อเพิ่มพูนความรู้  
ในการประกอบสัมมาอาชีพของตนในปัจจุบันอนาคต เป็นหลักสูตรระยะสั้นจากในตัวเอง  
ซึ่งจัดสอนในรูปแบบของการศึกษาเอนกระบบ ใช้หลักสูตรการฝึกสอนที่สอดคล้องกับอาชีพ  
และความต้องการกำลังคนในท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นการช่วยพัฒนาชุมชนรอบ ๆ สถานศึกษา  
ให้ได้รับประโยชน์ เป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น ตรงกับจุดประสงค์  
ของการจัดการศึกษาตามหลักสูตรระยะสั้น

บทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยการอาชีพ ได้รับเพิ่มเติมให้จัดสอนหลักสูตร  
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (หลักสูตร ปวส.) กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1) จัดการเรียนการสอนต่อเนื่อง เพื่อรับประกาศนียบัตร ปวช. ปวส.  
ปวท. และหลักสูตรอื่น ๆ ที่กรมอาชีวศึกษามอบหมายทั้งในระบบและนอกระบบ

ให้แก่นักเรียน นักศึกษาและกลุ่มเป้าหมายพิเศษ ให้มีรูปแบบการจัดที่เอื้อต่อการ  
ขยายโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพ

2) จัดการเรียนการสอนวิชาชีพ แก่นักเรียนมัธยมศึกษา ประถมศึกษา  
และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการฝึกอบรมวิชาชีพ

3) จัดการเรียนการสอนหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นที่จำเป็นต่อประชาชน  
ทั่วไป เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น

4) จัดการเรียนการสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรช่างฝีมือ (หลักสูตร  
ปวช.)

5) จัดการเรียนการสอนวิชาชีพตามความต้องการของท้องถิ่น หรือ  
ตามกิจกรรมอาชีพศึกษามอบหมาย ได้แก่ อาชีวศึกษาเพื่อแก้ปัญหาความยากจนใน  
ชนบท (หลักสูตร อศ.อช.) และโครงการพิเศษอื่น ๆ เช่น โครงการในพระราช  
ดำริต่าง ๆ

6) จัดการเรียนการสอนหลักสูตรวิชาชีพต่อยอดในสาขาวิชาชีพใช้  
เทคโนโลยีสูง

7) จัดการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน ให้แก่ผู้สำเร็จการฝึกอบรม  
วิชาชีพ จากสถานศึกษา ผู้ที่มีประสบการณ์และผู้ชำนาญงาน

ในแต่ละปีการศึกษา วิทยาลัยการอาชีวศึกษาต้องให้บริการศึกษาให้กับนักเรียน  
มัธยมและหลักสูตรในระบบ จึงถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่หลัก ส่วนหน้าที่รอง คือ การ  
ให้การศึกษานักเรียนหลักสูตรอื่น ๆ เช่น หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)  
หลักสูตรระยะสั้น ดังแสดงจำนวนนักเรียนนักศึกษาที่สอนแต่ละปีการศึกษา

ในตาราง 1



ตาราง 1 แสดงจำนวน นักเรียน/นักศึกษา หลักสูตรในระบบและหลักสูตรระยะสั้น  
จำแนกเป็นรายวิทยาลัย

| วิทยาลัยการอาชีพที่ตั้ง/จังหวัด | หลักสูตรในระบบ |      | หลักสูตรระยะสั้น |         |          |
|---------------------------------|----------------|------|------------------|---------|----------|
|                                 | มัธยม          | ปวช. | ปวท.             | 225 ชม. | พ.ศ.2533 |
| กาญจนบุรี                       | 1169           | 112  | -                | 536     | 89       |
| ขอนแก่น                         | 1900           | 274  | -                | 453     | 20       |
| เชียงใหม่                       | 663            | 39   | 63               | 341     | 180      |
| ตรัง                            | 794            | 102  | 19               | 43      | 255      |
| นครนายก                         | 793            | 146  | 9                | 250     | 202      |
| นครปฐม                          | 274            | 247  | 14               | 321     | 30       |
| นครสวรรค์                       | 932            | 213  | -                | 873     | 131      |
| นครศรีธรรมราช                   | 2205           | 141  | 6                | 339     | 46       |
| ปัตตานี                         | 1897           | 44   | 9                | 220     | 527      |
| มุกดาหาร                        | -              | 160  | -                | -       | 100      |
| แม่ฮ่องสอน                      | -              | 59   | -                | -       | 527      |
| ร้อยเอ็ด                        | 1069           | 93   | -                | 248     | 192      |
| วังไกลกังวล                     | 656            | 248  | 22               | 762     | 993      |
| ศรีสะเกษ                        | 628            | 183  | -                | 313     | 252      |
| สระบุรี                         | 1403           | 130  | -                | 234     | 60       |
| หลวงประจักษ์ศิลปาคม             | 3695           | -    | 64               | -       | 521      |
| รวม                             | 18078          | 2228 | 206              | 4933    | 33570    |

ที่มา : กองแผนงานกรมอาชีวศึกษา (2536 : 48)

ส่วนที่วิทยาลัยการอาชีพโดยทั่วไปสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อีก ซึ่งถือเป็นหน้าที่รองลงมา คือ การให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชน การเป็นศูนย์กลางทางวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่นในด้านวิชาชีพ

### กระบวนการบริหาร

การบริหาร เป็นกระบวนการที่มีลำดับต่อเนื่องกัน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับงานที่ตนรับผิดชอบ การบริหารจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะสามารถนำกระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

เนพเพนซ์ มัญญิตราคุณส์ (2525 : 35) ได้อธิบายว่า กระบวนการบริหารมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ การปฏิบัติงานของผู้บริหารจะต้องใช้กระบวนการบริหารอยู่ตลอดเวลา กล่าวได้ว่า กระบวนการบริหารเป็นแม่แบบของการบริหารงานทุกชนิดให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ วิจิตร ศรีสะอ้าน (2523 : 40) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเกี่ยวเนื่องกัน การบริหารที่ดี จึงต้องอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลัก ซึ่งเรื่องเดียวกันนี้ หวน พิณอุษณีย์ (2529 : 21) ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารว่าหมายถึง ลำดับรายการในการบริหาร

กระบวนการบริหารมีอยู่หลายแนวคิดหลายทฤษฎี ซึ่งต่างก็มีขั้นตอนในการบริหารแตกต่างกันและสอดคล้องกันบ้าง ซึ่งต่างก็เห็นขั้นตอนที่เห็นว่าสำคัญแล้วนำมาจัดลำดับตามแนวคิด เช่น ฟาโยล (Fayol, 1949 : 134) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการบริหารนั้นควรประกอบด้วยสภารวางแผน การจัดรูปงานการสั่งงาน การประสานงาน และการควบคุม ส่วนแนวคิดที่ขอมริบกันในการบริหารคือ แนวคิดของ กุลิก และ เออร์วิค (Gulick and Urwick, 1956 : 13) โดยกล่าวว่า กระบวนการบริหารนั้นประกอบไปด้วยขั้นตอนทั้ง 7 อย่าง เรียกว่า พอสส์คอร์บ (POSDCORB) มีขั้นตอนดังนี้ คือ

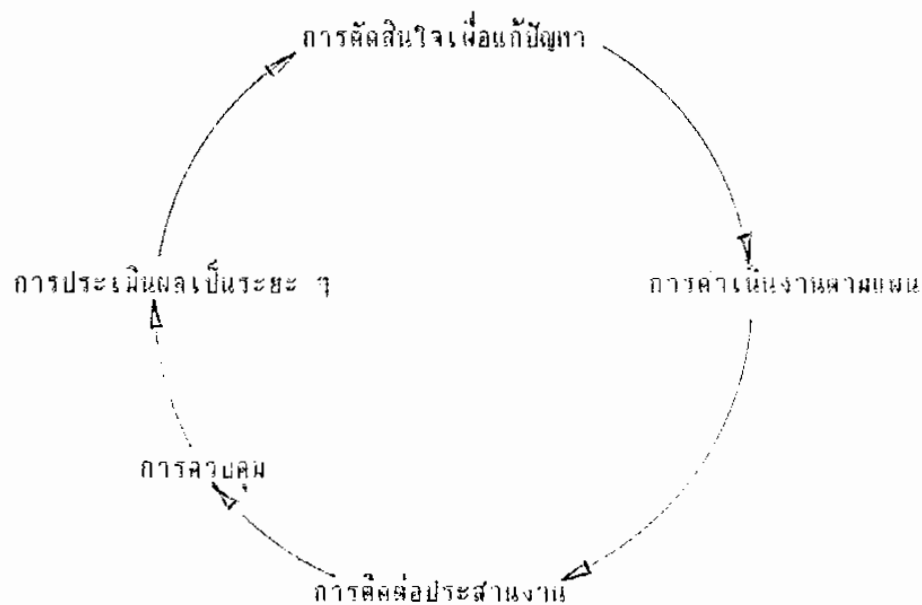
- 1) การวางแผน เป็นการคาดคะเนหรือตัดสินใจกำหนดแนวทางไว้ล่วงหน้าว่าเราจะทำอะไร ทำอย่างไรและทำเมื่อไร
- 2) การจัดองค์การ จากการจัดรูปงานที่ต้องกระทำให้เป็นระบบเป็นขั้นตอน ตามสายงานบังคับบัญชา
- 3) การจัดบุคลากร การจัดรูปงานและพิจารณาคนให้เหมาะสมกับงานงานใดควรจัดเป็นสายบังคับบัญชา งานใดควรจัดเป็นคณะผู้ร่วมงาน
- 4) การอำนวยการ เป็นขั้นแรกที่เราเอาแผนมาสั่งงานในรูปของการนำไปปฏิบัติ
- 5) การประสานงาน เป็นขั้นที่นำเอาแผนปฏิบัติตามคำสั่งการหรืออำนวยการ ผู้บริหารจะห็น้องให้มีการประสานงานทั้งภายในและนอกองค์การ ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของขอบข่ายของงาน
- 6) การรายงาน เป็นขั้นที่ต้องติดตามประเมินผลแล้วรายงานการดำเนินงานทั้งในส่วนของความก้าวหน้าของงานและมีเหตุอุปสรรคของการทำงานตามแผน
- 7) การงบประมาณ การดำเนินงานในด้านทรัพยากรที่คลังใช้ในการดำเนินงานหรือการบริหาร

เกร็ก (Gregg, 1957 : 274-316) ได้วิเคราะห์ว่ากระบวนการบริหาร ตามแนวคิดของนักการบริหารหลายท่านนั้น จะมีความหมายหรือมีองค์ประกอบเพียง 7 ประการ คือ

- 1) การตัดสินใจสั่งการ
- 2) การวางแผน
- 3) การมอบหมายงาน
- 4) การเสนอรายงาน
- 5) การใช้อิทธิพล
- 6) การประสานงาน
- 7) การประเมินผล

ประถม แสงสว่าง (2525 : 27) ได้กล่าวไว้อย่างสอดคล้องกันว่า "การตัดสินใจสั่งการ" เป็นหัวใจของการบริหาร กระบวนการอย่างอื่นดำเนินไป

เพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจสิ่งการทั้งสิ้น การตัดสินใจก่อนหลังการตัดสินใจก่อน  
 กระทำมีความหมายสำคัญที่สุด เพราะการกระทำเป็นผลตามหลังการตัดสินใจ  
 ซึ่งตรงกับที่ สุวิกส์ บุญสว่าง (2526 : 60) ได้สรุปว่า การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา  
 หรือวินิจฉัยสิ่งการ เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้อย่างยิ่ง  
 ที่จะต้องรู้ถึงกระบวนการและวิธีการของการตัดสินใจ และในเรื่องเดียวกันนี้ได้  
 เสนอไว้อีกว่า การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาเป็นหัวใจของกระบวนการของการบริหาร  
 ซึ่งมีกระบวนการเป็นวัฏจักรดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กระบวนการบริหารที่เป็นวัฏจักร

ที่มา : Campbell, 1971 : 185

จากที่มีผู้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารไว้ตามลำดับ จึงสรุปได้ว่า  
 กระบวนการบริหาร หมายถึง ขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงานที่ผู้บริหารมีหน้าที่  
 ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามลำดับขั้นของการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารคาดหวังว่า

จะเป็นการนำให้ผู้อื่นได้ทำงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. การวางแผน
2. การดำเนินงาน
3. การประเมินผล

### การวางแผน

การวางแผน ถือได้ว่าเป็นกระบวนการบริหารงานขั้นตอนแรก มีความหมาย ความสำคัญและกระบวนการ ดังที่นักบริหารและนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

#### 1. ความหมายของการวางแผน

ได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ดังต่อไปนี้

พินีส หันนาคินท์ (2526 : 27) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไรและมีความต้องการที่จะให้หน่วยงานย่อยทำงานประสานกันอย่างไร เพื่อให้งานของส่วนรวมดำเนินไปอย่างราบรื่น ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 36) ได้อธิบายว่า การวางแผน ก็คือ การคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ กำหนดวิธีการทำงานไว้ล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จที่ต้องการ ความหมายนี้สอดคล้องกับ ดร็อกเกอร์ (Drucker, 1974 : 89) กล่าวถึง ความหมายของการวางแผนว่า เป็นการตั้งข้อสมมติล่วงหน้าว่าจะทำอะไรในอนาคต ไม่เป็นแต่เพียงการคาดคะเนเท่านั้น แต่เป็นการพิจารณาถึงปัญหา วิธีการแก้ปัญหา สู่ทางการดำเนินงานใช้ทรัพยากรที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับที่ เดล (Dale, 1978 : 766) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน ก็คือ การก่อองค์การไว้ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ แล้วมีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยวิธีการตัดสินใจแล้วว่าดีที่สุด

จากการศึกษาแนวคิดของบุคคลดังกล่าวข้างต้น พอที่จะสรุปความหมายของการวางแผนได้ว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานเป็นการตั้ง วัตถุประสงค์และเป้าหมายเอาไว้ เพื่อที่จะดำเนินการต่อไปในอนาคต

2. ความสำคัญของการวางแผน

เนื่องจากการวางแผนเป็นขั้นต้นแรกของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งถือว่ามีความสำคัญมาก และได้มีบุคคลต่าง ๆ กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังต่อไปนี้

หวน นินคุพันธ์ (2529 : 24) อธิบายว่า การวางแผน เป็นความสำคัญอันดับแรกในการบริหาร เพราะการวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ดังที่ โกมินทร์ สิงคะนอง (2529 : 12) กล่าวว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งของผู้บริหารทุกระดับ ในทำนองเดียวกับที่ ประดิษฐ์ นามกร (2525 : 12) กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นเครื่องมืออื่นสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด อดประเสริฐ (2528 : 84-86) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังต่อไปนี้

- 1) การวางแผน จะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด
- 2) การวางแผน เป็นตัวกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคต
- 3) การวางแผน ช่วยควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ

4) การวางแผน จะช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าและสามารถคงอยู่ได้ในสังคม โดยสามารถสนองตอบความต้องการของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 32-37) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

- 1) การวางแผน ช่วยให้สามารถรวมเป้าหมาย ความสำเร็จหรือผลงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน
- 2) การวางแผน ช่วยในการกำหนดและระบุงานที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายออกมาอย่างชัดเจนว่า ใคร ทำอะไร ทำเพื่ออะไร ทำอย่างไร
- 3) การวางแผนที่มีนโยบายชัดเจน จะเป็นเครื่องชี้แนะและประสานการทำงานของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ

ACC. No. 091038  
DATE RECEIVED 25 ก.ย. 2531  
CALL No. ....

274.013  
M43A

4) การวางแผน ช่วยให้มีมาตรการตระหนักรู้หากอาจเกิดอันตรายขึ้นล่วงหน้า และทำการป้องกันหรือแก้ไขก่อนที่ความเสียหายจะเกิดขึ้น

5) การวางแผน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการควบคุมที่คล่องตัว และเหมาะสม

นอกจากนี้ อัลเลน (Allen, 1982 : 27-28) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังต่อไปนี้

1) การวางแผนเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่แท้จริงขององค์การ

2) การวางแผนเป็นสิ่งที่ช่วยให้ความมุ่งหวังบรรลุความสำเร็จได้มากขึ้น

3) การวางแผนเป็นสิ่งที่นำไปสู่การยอมรับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ผู้ร่วมงาน

4) การวางแผนเป็นสิ่งที่ช่วยได้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การ

5) การวางแผน ช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการสื่อสารขึ้นในการดำเนินงาน

6) การวางแผน เป็นเครื่องมือที่ช่วยได้เกิดการควบคุมบังคับบัญชาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

### 3. กระบวนการวางแผน

การวางแผนจะต้องมีการกระทำอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนดังที่ ประชุม รอดประเสริฐ (2527 : 97) ได้อธิบายว่า การวางแผน เป็น "กระบวนการ" ที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่จะต้องทำกันอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับให้เข้ากันได้กับข้อมูลที่ได้รับ ทั้งที่เป็นข้อมูลย้อนกลับและข้อมูลจากกระบวนการ และระบบอื่น การวางแผนสำหรับองค์การใดองค์การหนึ่ง ไม่ใช่ทำเพียงครั้งเดียวแล้วหยุดแต่เป็นกระบวนการกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกขององค์การ และบางส่วนของแผน อาจจะต้องมีการทบทวนใหม่ ถ้าผลที่เกิดขึ้นขาดความสมบูรณ์ หรือผลก็ไม่ใช่ไปตามเป้าหมายที่คาดคิดไว้

สเนานิจิตร สุนทรภักษ์ (2524 : 53-79) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่าประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ คือ

1) ขั้นตอนการวางแผน ประกอบด้วย

1.1) ประเมินความจำเป็น

1.2) การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์

1.3) การกำหนดเป้าหมายและงบประมาณ

1.4) การกำหนดวิธีการดำเนินงาน กำหนดทางเลือก การวิเคราะห์

ทางเลือก การเลือกทางที่ดีที่สุด

1.5) การกำหนดวิธีประเมินผล

1.6) การจัดทำแผนและโครงการ

2) ขั้นตอนนำไปปฏิบัติ

2.1) การเตรียมก่อนดำเนินงาน ได้แก่ การเตรียมการเรื่อง

งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ขออนุมัติโครงการและการเตรียมคน

2.2) การลงมือปฏิบัติตามแผนจริง

3) ขั้นตอนประเมินผล

3.1) การประเมินผล

3.2) การรายงานผล

3.3) การปรับปรุงใหม่

สำหรับ อนันต์ เกตุวงศ์ (2526 : 71-85) อธิบายว่า การวางแผนที่ถูกต้องควรพิจารณาและกระทำเป็นขั้นตอน ซึ่งมีอยู่ 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ได้แก่

1) ขั้นวางแผน จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญเป็นลำดับดังนี้

1.1) จะต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการที่จะให้มีการวางแผน

1.2) จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานให้แน่ชัด

1.3) กำหนดขอบข่าย โครงสร้างของแผนในรูปของหลักการกว้าง ๆ

1.4) การขออนุมัติข้อเสนอของแผน จะต้องละเอียดรอบคอบมีเหตุผล

สนับสนุนพอเพียงที่สามารถชี้แจงได้



- 1.5) การกำหนดตัวบุคคล ผู้วางแผนและผู้รับผิดชอบ
- 1.6) การกำหนดหัวข้ออย่างแน่นอนของแผน การแบ่งงานกันทำ และระดมการเตรียมงานของแต่ละด้าน เพื่อให้ผู้รับผิดชอบทราบและเข้าใจ
- 1.7) การติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 1.8) การหาข้อมูลและตัวเลขที่จำเป็น
- 1.9) การเก็บรวบรวมข้อมูล และการประเมินข้อมูล
- 1.10) การสรุปและการเตรียมแผนชั่วคราว
- 1.11) นำส่วนต่าง ๆ ของแผนมารวมกันและถือเป็นแผนชั่วคราว
- 1.12) การเตรียมแผนขั้นสุดท้าย
- 1.13) การทดสอบและการปรับปรุงแผน
- 1.14) การขออนุมัติแผน
- 2) ขั้นปฏิบัติตามแผน จะต้องคำนึงถึงหลักการต่อไปนี้
  - 2.1) ผู้ปฏิบัติตามแผนรับแผนงานที่ได้รับอนุมัติแล้ว เชื่อว่าเป็นการ
  - 2.2) ผู้ปฏิบัติตามแผน ต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
  - 2.3) ผู้นำแผนไปปฏิบัติ ต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
  - 2.4) การกำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน
  - 2.5) การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและกำหนดมอบหมาย

#### ความรับผิดชอบ

- 2.6) การเตรียมแผนการดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน
- 2.7) การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผน
- 2.8) แจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์การทราบถึงโครงการ
- 2.9) การแปลความหมายของแผนให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
- 2.10) การชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

#### การควบคุมงาน

- 2.11) การรวบรวมข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้า

#### ของแผน

2.12) การตรวจสอบและประเมินผลข้อมูลและตัวเลข ภาระค่า  
ภายหลังจากการรวบรวมข้อมูลมาแล้ว

2.13) ปรับปรุงแผนให้เหมาะสม

3) ชั้นตรวจสอบหรือประเมินผลตามแผน มีหลักการที่ควรพิจารณา  
ประกอบด้วย

3.1) ผู้ที่จะทำการประเมินผลงานลงแผน ควรจะทำการศึกษา  
แผนนั้นให้เข้าใจอย่างละเอียดเสียก่อนว่าแผนมีลักษณะอย่างไร

3.2) การประเมินจะใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับแผนที่จะประเมินนั้น  
เป็นสิ่งสำคัญ

3.3) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนเป็นสิ่ง  
จะต้องกระทำ

3.4) รายงานผลการประเมินครั้งสุดท้ายเสนอผู้บังคับบัญชา

ส่วน ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 72) ได้แบ่งกระบวนการวางแผน  
ออกเป็น 2 ขั้นตอน

1) ขั้นเตรียมการ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับงาน  
ที่จะตั้งวางแผน นับตั้งแต่ข้อมูลในอดีตจนกระทั่งถึงปัจจุบัน ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร  
ข้อมูลเกี่ยวกับเงินและงบประมาณ ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่  
แล้วจึงวิเคราะห์ที่ จัดหมวดหมู่ให้พร้อมที่จะวางแผน

2) ขั้นวางแผน เริ่มด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและวัตถุประสงค์  
ของงานที่เกี่ยวข้อง จะต้องพิจารณาความต้องการกำลังคน ในสถานการณ์ปัจจุบันว่ามี  
เพียงพอ แล้วจึงพิจารณาความต้องการในอนาคต

สำหรับ สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 108-112) ได้กล่าวว่ากระบวนการ  
การวางแผน หมายถึง ขั้นตอนของการวางแผนหรือลำดับขั้นของการวางแผนแบ่งออก  
เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1) กำหนดวัตถุประสงค์ ในการกำหนดวัตถุประสงค์อาจกำหนดไว้เป็น  
3 ระดับ คือ

1.1) วัตถุประสงค์หลัก (Objective) ได้แก่ การกำหนดความต้องการพื้นฐานของแผนงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าผู้ที่ได้ใช้แผนงานนี้เข้าใจขอบเขตอย่างกว้าง ๆ ของแผนงาน เช่น มุ่งส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย

1.2) จุดมุ่งหมาย (Goal) ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์รอง คือ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีลักษณะที่กระชับว่า เช่น ในวัตถุประสงค์หลักได้บ่งบอกว่า "มุ่งส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย" การกำหนดจุดมุ่งหมาย ได้แก่ การจัดหลักสูตร โครงการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เพื่อช่วยให้นักเรียนได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบอบประชาธิปไตยอย่างเหมาะสมกับนักเรียน

1.3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่าวัตถุประสงค์รอง สามารถบอกได้ในลักษณะปริมาณและคุณภาพ

2) การประเมินผลสภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ การศึกษาให้เข้าใจปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามแผนงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าการประเมินผลสภาพการณ์เฉพาะที่ที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้หลักพยากรณ์และเหตุผล เป็นเครื่องมือ

3) การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การนำเอาข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ที่จะใช้ในการวางแผนงานมาวิเคราะห์หรือพิจารณาไตร่ตรองกล่างละเอียด ก่อนที่จะตัดสินใจลงมือ

4) การลำดับชั้นการปฏิบัติตามแผน ได้แก่ การจัดลำดับชั้นของการดำเนินงานตามแผน (Hierarchy of plan) เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนในแต่ละขั้นตอนสอดคล้องกัน เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามแผนมองเห็นภาพพจน์ของแผนงานในแต่ละขั้นตอน

5) การติดตามและปรับปรุง ได้แก่ การติดตามผลและปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาประกอบการปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสมกับเหตุการณ์อยู่เสมอ ทั้งนี้ย่อมเป็นที่ยอมรับว่าการวางแผนงานนั้น เป็นการคาดเหตุการณ์ในอนาคต ดังนั้น เมื่อนำเอาแผนงานไปปฏิบัติแล้ว อาจจะมีข้อแตกต่างไปจากเหตุการณ์หรือสิ่งที่ได้คาดไว้ จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขแผนงานอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง หรืออาจประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นการเตรียมการก่อนวางแผน เป็นการเตรียมความพร้อมและหาข้อมูลต่าง ๆ
  - 2) ขั้นการวางแผน เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการพร้อมทั้งกำหนดแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามความต้องการ
  - 3) ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินการปฏิบัติจริงตามแผนที่ได้วางไว้แล้ว
  - 4) ขั้นการประเมินผล เป็นการกำกับดูแลและติดตามพร้อมทั้งแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้แผนงานที่ได้วางไว้บรรลุผลตามที่ต้องการ
- หลังจากได้วางแผนเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนของกระบวนการบริหารที่ติดต่อไปที่ผู้บริหารจะต้องกระทำคือ การดำเนินงาน ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

#### การดำเนินงาน

การวางแผน จะเป็นกระบวนการบริหารงานตามกระบวนการแรกและมีความสำคัญมาก ดังกล่าวแล้ว แต่การที่ผู้บริหารจะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตักต้องการได้นั้น จะต้องมีการดำเนินงาน ซึ่งจะล้องมีการระดมศักยภาพของทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การและใช้ทรัพยากรดังกล่าวให้เกิดความเหมาะสม ในประเด็นนี้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2527 : 1045) ได้กล่าวดังต่อไปนี้

- 1) ขั้นเตรียมการ กันทั้งที่แผนปฏิบัติการได้รับความเห็นชอบแล้ว ต้องนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ต้องประชุมผู้รับผิดชอบโครงการทั้งหมด แจ้งวัตถุประสงค์การทำงานให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อร่วมกันวางแผนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เตรียมทรัพยากรให้พร้อม ผู้บริหารที่จัดทำแผนควบคุมการปฏิบัติคืออย่างมีประสิทธิภาพไว้ล่วงหน้า เพื่อควบคุมติดตามในรูปของแก๊งชาร์ตก็ได้
- 2) ขั้นมอบหมายหน้าที่ เพื่อผู้บริหารได้เตรียมสิ่งต่อไปในขั้นเตรียมการ

ไว้พร้อมแล้ว การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการตามแผนให้กับคณะทำงาน  
 ควรออกคำสั่งให้ชัดเจน เพราะขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เป็นเรื่องที่อยู่บริหารต้อง  
 ตัดสินในสิ่งการในการบริหารงาน การตัดสินใจสั่งการ หมายถึงการลงมือปฏิบัติการ  
 ข้อควรคำนึงถึง การเปิดโอกาสให้ทุกคนในคณะทำงานร่วมตัดสินใจ นอกจากจะได้  
 การตัดสินใจที่แม่นยำแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญและช่วยให้อำนาจ  
 ร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้น การที่คณะทำงานมีความรู้สึกว่าคุณเองมีส่วนได้ส่วนเสีย  
 ในการบริหารงาน

3) ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน เป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อจากขั้นการมอบหมาย  
 หน้าที่ การตัดสินใจสั่งการของการบริหารแผนและโครงการ เพราะผู้บริหารต้องใช้  
 ความสามารถอย่างอื่นในการจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานตามโครงการนั้น ๆ จน  
 สำเร็จการลงมือปฏิบัติตามแผนจึงประกอบไปด้วยการอำนวยความสะดวก การควบคุมงาน  
 การรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1) การอำนวยความสะดวก ขณะที่โครงการต่าง ๆ กำลังดำเนินการ  
 อยู่ ผู้บริหารจะต้องสอดส่องดูแลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ต้องอำนวยความสะดวก  
 ให้ในด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ ข้อเสนองาน และ สิ่งที่สำคัญคือ การกระตุ้น  
 ให้คณะผู้ทำงานออกมำทำงานให้สำเร็จ

3.2) การควบคุม นอกจากการอำนวยความสะดวก ผู้บริหารต้องคอย  
 ควบคุมตรวจสอบอยู่เสมอว่า งานดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งด้าน  
 ปริมาณและคุณภาพ มีการนิเทศงานให้กับคณะผู้ทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้  
 ความสามารถเพิ่มขึ้น ทำให้การดำเนินงานมีปัญหาน้อยลงไป

3.3) การรายงานผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องทราบถึงผลการ  
 ปฏิบัติงานของคณะทำงาน ที่ได้มอบหมายไปปฏิบัติ การรายงานผลจะช่วยสนับสนุน  
 และประสานการควบคุม งานล่าช้า หรือรวดเร็วจะได้พิจารณาสนับสนุนหรือแก้ไข  
 ได้ถูกต้องทันเวลาและยังช่วยเร่งรัดให้มีการปฏิบัติงานตามโครงการนั้น ๆ ด้วย

การปฏิบัติงานตามแผน ผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์ในการที่จะทำให้การ  
 ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ นำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

3.4) การประเมินผล เป็นการวัดผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง เพื่อนำเอาผลนั้นไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ในเรื่อง การประเมินผล

การดำเนินงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะต้องหากลวิธี หรือวิธีการต่าง ๆ ใช้ความรู้ทางการบริหารทั้งศาสตร์และศิลป์ เทคนิคและวิธีการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยยึดหลักประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันยังต้องควบคุมกำกับให้และไปปฏิบัติอย่าง ถูกต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่วางไว้ ที่สำคัญผู้บริหารต้องจัดสรรงานให้เหมาะสม จัดสรรกำลังคนให้สอดคล้องกับงบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีการสั่งการ การสื่อสารต้องชัดเจนและเข้าใจคล่องแก่ เข้าใจตรงกันถึงคณะทำงานเพื่อให้เกิด กำลังใจ ผู้บริหารใช้เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ในการสร้างความมั่นใจโดยให้การปฏิบัติ งานตามแผนไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### การประเมินผล

การประเมินผล เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกระบวนการบริหารเช่นกัน การ ประเมินผลทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลที่น่าไปใช้ในการตัดสินใจบริหารได้อย่างถูกต้อง การประเมินผลเป็นส่วนสำคัญของการแก้ปัญหา เพราะการประเมินผลทำให้ได้ข้อมูล สำหรับการตัดสินใจปัญหา ดังนั้น ผู้บริหารก่อนตัดสินใจลงมือทำโครงการใด ๆ หรือแก้ ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ต้องเสาะหาข้อมูลเพื่อการตัดสินใจดำเนินงาน และหลังจาก ได้ตัดสินใจไปแล้วก็ต้องมีการประเมินผลอีกครั้ง ทำให้ทราบผลการดำเนินโครงการ หรือแก้ปัญหา นั้น ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะกระบวนการประเมินผลในรูปแบบของการ ประเมินผลก้าวหน้า และการประเมินผลสรุปในการประเมินผลได้ มีผู้ให้ความหมาย ไว้หลายแนวคิด เช่น

นิภา ชูโต (2527 : 10) ได้กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึงการ ดำเนินงานเพื่อที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุผล

ครอนบาค และคณะ (Cronbach and others, 1970 : 213)

ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลไว้ ดังนี้

1) เจตนาารมณ์ของการประเมินผลนั้น คือต้องการมีอิทธิพลเหนือความคิดและการกระทำ ในช่วงเวลาที่มีการตรวจสอบประเมินผลงาน หรือในปึกค้ำไประยะเวลาที่มีการกระทำเพื่อแสดงความคิดเห็น

2) มีการเก็บรวบรวมหลักฐาน จากประสบการณ์ในโครงการที่มีอยู่แล้ว หรือโครงการที่จัดทำขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์ทางการวิจัย หลังจากวิเคราะห์ผู้ตรวจสอบจะจัดทำข้อสรุป ซึ่งต้องอาศัยหรืออ้างอิง จากการสังเกตการณ์และการให้เหตุผล จึงจะทำให้ผู้อ่านเชื่อถือในบทสรุปนั้นได้

3) ผู้ประเมิน มีจุดมุ่งหมายที่จะตีความ หรือแปลข้อมูลอย่างมีหลักการ และสามารถเข้าใจได้ชัดเจน และมีความเป็นกลาง คือ ครอบคลุมความเป็นจริงหลายด้าน ไม่เสนอข้อเท็จจริงเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ข้อมูลที่รวบรวมได้จะเก็บไว้เพื่อบุคคลอื่น ๆ สามารถนำไปวิเคราะห์ตีความตามวัตถุประสงค์ของตนได้อย่างเสรี

วัน เชนนิช (2535 : 2) ได้อธิบายว่าการประเมินผล เป็นกระบวนการที่เสริมให้ "ความก้าวหน้า" หรือ "ความเปลี่ยนแปลง" เป็นไปอย่างมีทิศทางที่สอดคล้องกับการตัดสินใจของผู้รับผิดชอบโครงการว่าจะปรับปรุง ยกเลิก จำกัด ข้อหรือขยาย หรือดำเนินการต่อไป ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของโครงการทั้งหมด ส่วนนุกัส นีร์จูโต (2532 : 27) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผล เป็นวิธีการหนึ่งที่ดำเนินการ เพื่อให้ทราบถึงผลการบริหารงานใด ๆ ว่าบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพียงใด โดยเปรียบเทียบกับงานมาตรฐานที่กำหนดไว้

ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้กระบวนการประเมินผล เพื่อการตัดสินใจดำเนินงาน เพราะสามารถอำนวยความสะดวก การติดตามและการปรับแผน ในเรื่องการประเมินผลโดยทั่วไปแล้ว สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2531 : 24) ได้เสนอระบบของการทำโครงการ การประเมินระหว่างการทำโครงการและประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ กระทรวงศึกษาธิการ (2530 : 27-28) ได้สรุปขั้นตอนการประเมินผลไว้ดังนี้

1) การกำหนดขอบข่าย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการประเมิน  
ในการประเมินผลแต่ละครั้งควรกำหนดขอบข่าย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของการ  
ประเมินผลให้ชัดเจน ซึ่งจะเป็นกรอบของการปฏิบัติงาน โดยกำหนดรากนโยบาย  
วัตถุประสงค์ เป้าหมายและภารกิจ ขอบเขตของการกำกับติดตามและนิเทศ จากนั้น  
นำมาวิเคราะห์และกำหนดเป็นรายละเอียด ข้อขอบเขตของการประเมินผลในครั้งนั้น ๆ  
พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการประเมินให้ชัดเจนด้วย

2) การวางแผนและสร้างเครื่องมือ มีรายละเอียดดังนี้

- 2.1) กำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการปฏิบัติ
- 2.2) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ประเมิน
- 2.3) กำหนดวิธีการและเกณฑ์ในการประเมินผล
- 2.4) จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล
- 2.5) กำหนดแนวทางการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล
- 2.6) กำหนดรูปแบบการสรุปผล และรายงานผล

3) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูล ตามแผนการ  
ประเมินผลที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 2

4) การวิเคราะห์ข้อมูล/สรุป ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ในขั้นที่  
3 ทำให้ได้โดยการวิเคราะห์ข้อมูลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้  
เพื่อสรุปการประเมิน

5) การรายงานผลประเมิน หลังจากการสรุปการประเมินในขั้นที่ 4  
แล้วก็เขียนรายงานผลการประเมิน ซึ่งอาจทำได้ทั้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร  
เพื่อให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทราบถึงผลงาน ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น  
ในระหว่างปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลรายงานผลไปใช้ในการพิจารณาปรับปรุง  
แก้ไข ให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

รูปแบบของการประเมินผล ที่นำมาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหาร  
เพื่อให้การประเมินผลเหมาะสมและสอดคล้องกับงานและโครงการรวมทั้งทรัพยากร  
ที่มีอยู่รูปแบบของการประเมินมีหลายแนวคิด หลายลักษณะ แต่โครงสร้างของรูปแบบ  
การประเมินจะสัมพันธ์และไม่สัมพันธ์กัน แล้วแต่การนำไปใช้ เช่น ถ้าจะพิจารณา



ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก็จะมาใช้ของ ทายเลอร์ (Tyler, 1959 : 110-125) รูปแบบการประเมิน 3 มิติ ของแฮมมอนด์ (Hammond, 1967 : 1-17) และรูปแบบที่นิยมใช้ในการประเมินแผนงาน โครงการในการบริหารของผู้บริหาร คือ รูปแบบของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam, 1967 : 122) และคนอื่น ๆ ที่อำนาจข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ที่เรียกว่าการประเมินแบบซีพีบี (CIPP) ซึ่งประกอบด้วยการประเมิน 4 ชนิด คือ

ชนิดที่ 1 การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) ได้แก่ การศึกษาสภาพปัญหาและสิ่งต่าง ๆ เพื่อใช้ในการกำหนดวางแผนเกี่ยวกับโครงการเปลี่ยนแปลง เช่น ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย

ชนิดที่ 2 การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) ได้แก่ การศึกษาสภาพปัญหาและสิ่งต่าง ๆ เพื่อใช้ในการกำหนดวางแผนเกี่ยวกับโครงการเปลี่ยนแปลง

ชนิดที่ 3 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินเรื่องราวหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในชั้นการปฏิบัติงาน

ชนิดที่ 4 การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) คือ การประเมินผลกระทบของโครงการ ว่าได้ผลตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ เป็นการกระทำเพื่อที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับการเริ่มวงจรมใหม่ สิ่งสำหรับผู้บริหารต้องคำนึงถึงในการประเมินผล คือ เกณฑ์ต่าง ๆ หลายอย่าง เช่น ความเที่ยงตรงภายใน ความเที่ยงตรงภายนอก ความเชื่อมั่น ความเป็นปรีชา ความคล่องตัว ความสำคัญ ทนต่อภัย ความยอมรับ ความถูกต้องตรงเวลา ความแพร่หลายและประสิทธิภาพของการประเมิน นอกจากนั้นยังต้องประเมินอย่างต่อเนื่องและเสนอแนวทางเลือกหลาย ๆ วิธี เพื่อความสะดวกสำหรับผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุปจากหลาย ๆ แนวความคิด การประเมินผลจะทำให้ผู้บริหารดำเนินการตามแผนโดยอาศัยข้อมูลตัดสินใจได้ไม่ผิดพลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องเวลาและค่าใช้จ่าย การประเมินผลก่อนที่จะดำเนินการตามโครงการจะทำให้การวางแผนและการปฏิบัติงานสามารถแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เมื่อมีการประเมินหลังจากได้ปฏิบัติงานตามแผนเสร็จแล้ว ข้อมูล ผลกระทบที่ได้จะสามารถนำไปใช้กับแผนงานอื่นได้

และการประเมินผลทำให้ทราบปัญหา อุปสรรค จุดดี จุดอ่อน ต่าง ๆ ระหว่างปฏิบัติการเสร็จแล้ว ซึ่งเป็นทิศทางในการปรับปรุงแก้ไขให้กับแผนงานโครงการอื่นต่อไปในอนาคต

จากข้อเขียนหรือแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารงาน ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การวางแผน ซึ่งจะศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา ก่อนที่จะดำเนินงาน
- 2) การดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการตัดสินใจ การมุ่งใจ การประสานงาน การจัดสรรทรัพยากร การตั้งการและการควบคุม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะใช้วิธีการต่าง ๆ นับได้ว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่จะเลือกให้เหมาะสมกับงาน
- 3) การประเมินผล นับเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหาร อาจจะทำในรูปแบบการรายงานผลหรือการนิเทศ หรือการประเมินผลงานในแบบต่าง ๆ กัน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัยเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยจึงนำผลการวิจัยในประเทศและต่างประเทศมากล่าวไว้

#### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

ศักดิ์ชัย ปัญหา (2528 : 50-51) ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยศึกษา 3 กระบวนการ คือ ด้านการจัดทำแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน และด้านการประเมินผลงานตามแผน ผลวิจัยสรุปได้ว่า

- 1) ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 โดยรวม และโดยจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน มีทัศนระดับปานกลางต่อกระบวนการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการจัดทำแผน ด้านการปฏิบัติตามแผนและด้านการประเมินผลงานตามแผน

2) ผู้บริหารโรงเรียนและผู้สอน มีทัศนคติต่อกระบวนการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียน ด้านการจัดทำแผน ด้านการปฏิบัติตามแผนและด้านการประเมินผลงานตามแผน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนงานของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูสังกัด การประถมศึกษา จังหวัดนครนายก โดยศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับ การวางแผน 5 ชั้น คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดสภาพปัจจุบันของงาน การกำหนดวิธีการดำเนินงาน การลงมือปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลปรับปรุงแผน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติต่อการวางแผนทั้ง 5 ชั้น อยู่ในระดับมาก ส่วนครูมีทัศนคติต่อการวางแผน ชั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและชั้นกำหนดสภาพปัจจุบันของงานอยู่ในระดับมาก ส่วนในชั้นอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

2) ผู้บริหารโรงเรียนและครู มีทัศนคติต่อการวางแผนทั้ง 5 ชั้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3) ผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกตามวุฒิ มีทัศนคติต่อการวางแผนงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน มีทัศนคติต่อการวางแผนงานที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4) ครูจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงานและวุฒิ มีทัศนคติต่อการวางแผนทั้ง 5 ชั้น แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประสิทธิ์ นามกร (2525 : 1) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ระบบการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนในวิทยาลัยครูมี 3 ระดับ คือ ระดับวิทยาลัย ระดับคณะวิชาและระดับภาควิชา ส่วนการดำเนินงานวางแผนตามกระบวนการวางแผน แบ่งเป็น 3 ชั้น คือ การจัดทำแผน การนำแผนไปใช้ และการประเมินผล ซึ่งพบว่า การประเมินผลยังจัดทำน้อยมาก ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญของการวางแผนคือ ขาดทิศทางการนิเทศ และเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนของหน่วยงานวางแผนที่มีความเหมาะสม

พินิจูร์ คิวิลล์ (2525 : 1) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ตัวแบบเสนอสำหรับระบบการวางแผน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยศึกษาระบบการวางแผน 4 ชั้น คือ ชั้นเตรียมการวางแผน ชั้นการวางแผน ชั้นการนำแผนไปใช้และชั้นการติดตามผลประเมินผล พบว่ามีปัญหาในการวางแผนทุกชั้น

งานวิจัยของต่างประเทศ

เบส (Best, 1981 : 430-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการวางแผนในการจัดการอาชีวศึกษาของประเทศที่กำลังพัฒนา โดยทำการวิจัยที่ประเทศแอฟริกา พบว่า ความล้มเหลวของการจัดการศึกษาทางด้านวิชาชีพมีปัญหาที่สำคัญ เช่น สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจ การบริหารการศึกษานโยบายขององค์การ และปัญหาที่สำคัญคือ ขาดการบริหารให้เป็นไปตามแผนการวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนะให้มีการวางแผนในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาต่าง ๆ

เคอร์ริด (Currid, 1982 : 28-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนในเวอรัจเนี่ยตะวันตก ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยศึกษาว่าประชากรที่อาศัยในท้องถิ่นต่าง ๆ ที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียนมีลักษณะต่อการวางแผนการศึกษาอย่างไรหรือไม่ โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรม ในเขตที่อยู่อาศัยของคนที่มีฐานะดี ในเขตที่อยู่อาศัยของคนหลายเชื้อชาติ และในเขตชุมชนมีความสัมพันธ์ต่อการวางแผนค่า การวางแผนการศึกษาที่ดีขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารการศึกษามากกว่าปัจจัยอื่น

โรเบิร์ต (Robert, 1979 : 5247-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบในการวางแผนการศึกษาของรัฐอัลบามา ประเทศสหรัฐอเมริกา ศึกษาว่าสภาพสังคมและปรัชญาการศึกษาที่เปลี่ยนไปจะมีผลต่อการวางแผนการศึกษาหรือไม่ ใช้การสัมภาษณ์พบว่า การวางแผนการศึกษา จะต้องกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมและให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและควรให้คณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและการวางแผนเข้าร่วมวางแผนด้วย

คาร์ลลอน (Carroll, 1973 : 6288-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ผลในเป้าหมายของการวางแผนโรงเรียนประถมศึกษา ในมลรัฐวิสคอนซิน ประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงปี ค.ศ. 1960-1970 ผลการวิจัยพบว่าเป้าหมายของแผนงานในช่วงเวลาดังกล่าว มีอุปสรรคที่สำคัญ 3 ประการ คือ ขาดการสนับสนุนด้านการเงินจากรัฐบาลอย่างเพียงพอ ขาดเครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวก และขาดบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนทางด้าน การวางแผน

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหาร 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินงานและการประเมินผล พบว่าผู้บริหารได้บริหารงานโดยให้ความสำคัญต่องานวางแผนเป็นอันดับแรก ด้วยเห็นว่างานวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นและมีคุณค่าต่อการบริหารในลำดับขั้น ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นองค์การเล็กหรือใหญ่ ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผน เพราะแผนที่ดีจะส่งผลให้มีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ ส่วนการประเมินผลเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจึงต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาและทุก ๆ งาน โครงการ เพื่อหาข้อดีข้อเสีย หรือทางเลือกที่ดี และจะปรับเปลี่ยนโครงการ ซึ่งจะต้องอาศัยการประเมินผลเป็นตัวตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารปฏิบัติงานด้านการวางแผนอยู่ในระดับสูง ส่วนการดำเนินงานและการประเมินผล ผู้บริหารได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง

ดังนั้นการวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพ ในทัศนะผู้บริหารและครู จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพ อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นไปได้อย่างแท้จริง