

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการวางแผนและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนตามลำดับดังนี้ ความหมายของการวางแผน ความสำคัญของการวางแผน องค์ประกอบของการวางแผน ประเภทและชนิดของแผน หลักและเทคนิคในการวางแผน กระบวนการวางแผน การวางแผนในสถานศึกษา ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานใดๆ ก็ตามนั้นเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้จะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ฉะนั้นเราจะเห็นได้ว่าเป้าหมายขององค์กรนั้นเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญของผู้บริหารในทุกๆระดับ การที่เราจะทำให้การดำเนินงานในองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้นั้น สุภาพร พิศาลบุตร(2543 : 2-5) ได้กล่าวถึงการจัดการเพื่อให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร พอสรุปประเด็นสำคัญ 5 ด้าน โดยย่อ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) นับเป็นงานอันดับแรกของผู้บริหาร ซึ่งการวางแผนจะเป็น การกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามที่ต้องการโดยผู้บริหารต้องเลือกวิธีปฏิบัติงาน เลือกวิธีจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การจัดองค์กร (Organizing) เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์กรจะต้องมีการจัดแบ่งหน้าที่ จัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เมื่อจัดแบ่งสายงานในองค์กรพร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบภายในส่วนงานอย่างชัดเจนแล้ว หน้าที่ต่อไปที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการทำงานในอนาคต คือ การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ปัจจุบันในการจัดคนเข้าทำงานในตำแหน่งงานบริหารเป็นปัญหา เนื่องจากการบริหารงานเป็นเรื่องยากและต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเป็น นักบริหารด้วย ซึ่งต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี

4. การสั่งการ (Leading) เมื่อองค์กรได้แบ่งส่วนงานต่างๆเรียบร้อยแล้วและมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในตำแหน่งหน้าที่นั้น การปฏิบัติงานจะได้ผลตามความมุ่งหมายก็

ขึ้นอยู่กับ การสั่งการของผู้บริหารในแต่ละระดับ เพื่อให้การดำเนินงานในทุกฝ่ายในองค์กร เป็นไปในอันที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะของ ผู้นำที่เหมาะสมมีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลเป็นอย่างดี

5. การควบคุม (Controlling) เมื่อผู้บริหารสั่งการหรือมอบหมายงานไปแล้วก็ต้อง ติดตามควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่วางแผนไว้ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายระหว่างการปฏิบัติงาน โดยต้องเริ่มตั้งแต่กำหนดมาตรการให้มีระบบการรายงานการทำงานของบุคคลากร ต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นอย่างสม่ำเสมอ

การดำเนินงานเพื่อให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้นั้น อาจต้องให้ความสำคัญในปัจจัยหลายประการ ซึ่งการวางแผนเป็นดัชนีหนึ่งที่สามารถชี้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงาน การวางแผนที่ดีสามารถเตรียมแนวทางแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งจะให้ ผลดีกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยมีได้เตรียมแนวทางการแก้ปัญหาไว้ก่อน อันอาจจะทำให้เกิดการผิดพลาดได้ นอกจากนี้ การวางแผนยังใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันจะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวต่อไป

หลักการวางแผน

ความหมายของการวางแผน

จากการศึกษาเอกสารตำราต่างๆ ได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายลักษณะด้วยกัน กล่าวคือ ชงชัย สันติวงษ์ (2539 : 4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนคือ การวิเคราะห์และตัดสินใจกำหนดทางเลือกและวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า ก่อนการปฏิบัติงาน สุภาพร พิศาลบุตร (2543 :1) กล่าวว่า การวางแผนเป็นวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามต้องการ โดยมีการพิจารณาถึงอนาคตขององค์กรว่า ต้องการอะไร ทำอะไร หรือต้องการให้กิจการเป็นอย่างไรในอนาคต ซึ่งต้องพิจารณาจากสภาพปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้สัมพันธ์กับความเป็นไปได้ในอนาคต ซึ่งความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับความหมายของกระทรวงศึกษาธิการ, (มปพ : 5) ที่ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนคือ กระบวนการที่ช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภายใต้เงื่อนไขระยะเวลาและทรัพยากร ซึ่งจะเป็นกลไกเพื่อตัดสินใจล่วงหน้า

ว่าจะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ทำเมื่อใดและที่ไหนที่ผูกต่อกันจนเป็นระบบและต่อเนื่องกัน ทำให้กระบวนการวางแผนไปอย่างเป็นระบบระเบียบ ชงชัย สันติวงษ์ (2539 : 105) ได้ให้ความเห็นว่าการวางแผนจะประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ต่างๆ
2. การกำหนดแนวทางการกระทำ กล่าวคือแผนงานต่างๆที่จะนำมาปฏิบัติ เพื่อที่จะให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เหล่านั้น ในส่วนของ อนุรักษ์ นวพรไพศาล (2543 : 31) ให้ความเห็นว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวางแผนที่ดีจำเป็นต้องมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ ทันต่อเหตุการณ์ และเพียงพอที่จะใช้ประกอบในการตัดสินใจ รวมทั้งต้องคำนึงถึงบริบทและข้อจำกัดด้านต่างๆ ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546 : 105) ได้นิยามการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นกิจกรรม หรือกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติไว้ล่วงหน้า แล้วสร้างแผน หรือวิธีการเป็นสะพานเชื่อมปัจจุบันไปยังอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และบรรลุความสำเร็จในที่สุด ประครอง สุขนครจิตต์(2546 : 116) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนคือการตัดสินใจ กำหนดสิ่งที่ต้องการไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การวางแผนเป็นการเตรียมการสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับอนาคต โดยมีบุคคลผู้รับผิดชอบตามแผน

นอกจากความหมายที่กล่าวมานี้ ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการวางแผน แต่โดยสรุปแล้วจะให้ความหมายในทำนองเดียวกัน ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการคิด การตัดสินใจกำหนดแนวทางหรือวิธีการต่างๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในอนาคต

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมาก ดังคำกล่าวที่ว่า แผนดีมีชัยไปกว่าครึ่ง การทำงานอย่างไม่มีแผนจึงเหมือนกับการเดินทางที่ไร้จุดหมาย (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2545 :151) ฉะนั้นผู้บริหารทุกคนที่พยายามคิดหาวิธีการ เพื่อที่จะบริหารงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารควรจะต้องมีการวางแผนก่อนเป็นอันดับแรก ชงชัย สันติวงษ์ (2539 :108) ได้พูดถึงเหตุผลความจำเป็นในการวางแผนไว้ว่า การวางแผนจะต้องมาก่อนสิ่งอื่นเสมอ กล่าวคือ จะต้องเป็นหน้าที่เบื้องต้นของการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดทำเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานต่างๆให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้การพิจารณาจัด

ความสัมพันธ์กัน ในองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมเป็นไปอย่างดีขึ้น ในส่วนของอนันต์ เกตุวงศ์ (2542 : 8-10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแผนพอที่จะสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหารซึ่งจะเป็นแนวทางและขั้นตอน ในการปฏิบัติงาน

2. การวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์การ
3. การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต
4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง
5. การวางแผนช่วยให้การทำงานต่างๆ เป็นไปอย่างรัดกุม
6. การวางแผนจะเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงาน
7. การวางแผนเป็นสิ่งที่ใช้เตรียมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 37-38) ได้สรุปความสำคัญของแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนช่วยให้ระบุเป้าหมายความสำเร็จ
2. การวางแผนช่วยในการกำหนดและระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องทำ
3. การวางแผนช่วยให้กิจการสามารถมีนโยบายที่ชัดเจน ที่จะนำมาชี้แนะและ

ประสานการทำงานของบุคคลฝ่ายต่างๆ

4. การวางแผนช่วยให้มีการคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า และทำการ ป้องกันหรือแก้ไขก่อน

5. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการควบคุมคล่องตัวและเหมาะสม

ส่วนเฉลิมพงษ์ ถนอมรัตน์ (2540 : 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า แผน มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร เพราะการวางแผนช่วยให้เตรียมการล่วงหน้า ช่วย ตรวจสอบและควบคุมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารควบคุมนโยบายให้ดำเนินไปใน ทิศทางที่แน่นอน ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ก่อให้เกิดความร่วมมือ สามารถทำงาน เป็นทีม กระจายความรับผิดชอบไม่ซ้ำซ้อนและยังช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ใน ส่วนของณรงค์ เสนฤทธิ์ (2540 : 31) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า แผนจะเป็น เครื่องมือที่เอื้อประโยชน์ ทำให้เกิดการปฏิบัติงาน การควบคุมติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ เกิด ความผิดพลาดได้น้อย มีประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้กระบวนการวางแผนยัง ช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับ องค์การทุกขนาด แม้ว่าจะซับซ้อนเพียงใด สามารถปฏิบัติการกิจได้อย่าง เต็มความสามารถ

จากที่กล่าวมาข้างต้นเราจะเห็นได้ว่าการวางแผนมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหาร การวางแผนจะเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารงาน เพื่อที่จะให้ผู้บริหารมองเห็นภาพในอนาคต การวางแผนจะเป็นการเตรียมการรองรับสิ่งต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งยังช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอน วิธีการ และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ถือเป็นแนวทาง มาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในงาน นอกจากนี้ ยังช่วยลดอัตรา การเสี่ยงหรือความสูญเปล่าที่อาจเกิดขึ้นได้จากงาน เพราะการวางแผนเป็นการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นหลักประกันความสำเร็จขององค์การ

องค์ประกอบของแผน

มีนักวิชาการหลายๆ ท่านได้แบ่งองค์ประกอบของแผนไว้หลายๆลักษณะด้วยกัน อาทิ ทวีป ศิริรัศมี (2544 : 27) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของการวางแผน มี 3 ลักษณะคือ

1. องค์ประกอบเชิงกระบวนการ ได้แก่
 - 1.1 การจัดทำร่างแผน (Design)
 - 1.2 การชี้แจงแผน (Communication)
 - 1.3 การปรับแผน (Adjustment)
 - 1.4 การดำเนินการตามแผน (Implementation)
 - 1.5 การควบคุมแผน (Control)
 - 1.6 การประเมินแผน (Evaluation)
2. องค์ประกอบเชิงเนื้อหา Russell L.Ackoff (1970 : 5-6 อ้างถึงในทวีป ศิริรัศมี , 2544 :26) จำแนกไว้ดังนี้
 - 2.1 จุดหมาย (End) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวังหรือจุดหมาย
 - 2.2 วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วกำหนดเป็นทางเลือกหลายๆทาง
 - 2.3 ทรัพยากร (Resource) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภทปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากร
 - 2.4 การนำแผนไปใช้ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการ การตัดสินใจ เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของแผน

2.5 การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึง การตรวจสอบและการ
 ดำเนินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนว่าเป็นไปได้ดีเพียงใด

3. องค์ประกอบเชิงปฏิบัติ (ประเสริฐ วัฒนกุลวงษ์, 2536 :115, อ้างถึงในทวีป
 ศิริรัศมี, 2544 : 26)

- 3.1 ต้องเป็นกระบวนการ
- 3.2 ต้องมีการเก็บ ประมวล วิเคราะห์ และสรุปข้อมูลจำนวนมาก
- 3.3 ต้องมีการวินิจฉัยสั่งการ
- 3.4 ต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกันในรูปองค์การ
- 3.5 ต้องกำหนดเป้าหมายของแผนให้ชัดเจน

ในส่วนของสมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2544 : 65) ได้จำแนกองค์ประกอบและ
 คุณลักษณะที่สำคัญของแผนไว้ดังนี้

1. ต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
2. ต้องประกอบด้วยกลยุทธ์หรือวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์
3. ต้องเป็นกระบวนการที่มีการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ
4. ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน
5. เป็นการตัดสินใจที่จะต้องกระทำล่วงหน้า
6. ต้องอาศัยชุดของการตัดสินใจที่ต้องพึ่งพากัน
7. ต้องมีความครอบคลุมทุกส่วนขององค์กร
8. ต้องประกอบด้วยการประสานกิจกรรม และการบูรณาการ
9. ต้องเชื่อมโยงปัจจุบันกับอนาคต
10. ต้องเชื่อมโยงระหว่างวิธีการและเป้าหมายที่พึงประสงค์
11. ต้องระบุเงื่อนไขการกระทำที่ชัดเจน
12. ต้องใช้ข้อมูลที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ในการพยากรณ์อนาคต
13. ต้องมีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุอนาคต
14. ต้องมีองค์การรับผิดชอบนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล
15. เป็นการออกแบบสิ่งที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต
16. ต้องมีความสอดคล้องกับความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546 : 19) ได้จำแนกองค์ประกอบของแผนและการวางแผน

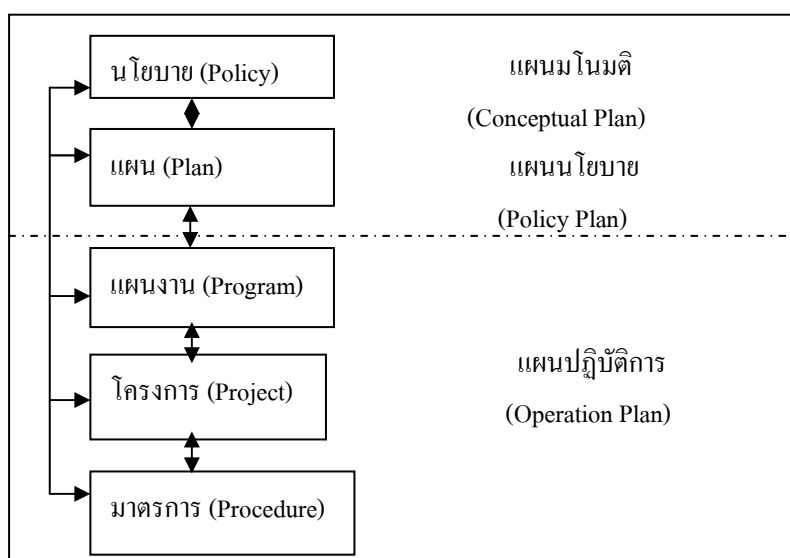
ไว้ดังนี้

จากองค์ประกอบและลักษณะของการวางแผนดังกล่าวข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ

1. จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
2. วิธีการดำเนินงานตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติ
4. ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผนและการปฏิบัติตามแผน
5. ทรัพยากรที่ต้องใช้
6. ต้องมีความเป็นไปได้
7. มีความยืดหยุ่น
8. มีการวัดผลประเมินผล

ชั้นของแผน

ภาพประกอบ 1 ชั้นของแผน



ที่มา : ประชุม รอดประเสริฐ, 2535 : 125

จากภาพประกอบจะเห็นได้ว่า ชั้นของแผนเราสามารถแบ่งได้เป็น 5 ชั้น ได้แก่ นโยบาย (Policy) แผน (Plan) แผนงาน (Program) โครงการ (Project) มาตรการ (Procedure) แต่ถ้าพิจารณาถึงระดับของแผนจะเห็นได้ว่า เราสามารถแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ แผนระดับสูง ประกอบด้วยแผนมโนคติ (Conceptual Plan) และแผนนโยบาย (Policy Plan) ส่วนแผนระดับล่าง ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการ (Operation Plan)

นโยบาย (Policy) เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่คาดหวังให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติ ตามจุดหมายขององค์กร มิได้เป็นสิ่งบังคับให้ต้องทำอะไรอย่างชัดเจน แต่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างกว้างๆ ซึ่งอาจมีส่วนขยายถึงข้อจำกัด (Constraint) ที่สำคัญไว้ด้วย โดยทั่วไปมักเป็นข้อความที่แสดงถึงความปรารถนา (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545 : 39) ส่วนสุภาพร พิศาลบุตร (2545 : 64) ได้กล่าวว่านโยบายคือ ถ้อยแถลงทั่วไป เพื่อเป็นแนวทางของพฤติกรรมต่างๆ ของคนในองค์กรเป็นแนวทางในการคิดและการตัดสินใจเพื่อกระทำการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับ เสนาะ ดิเขาว์ (2543 : 64) ที่ได้กล่าวถึงนโยบายว่า เป็นถ้อยแถลงอย่างกว้างสำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานหรือแนวทางการทำงาน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติสามารถใช้ดุลยพินิจตัดสินใจได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว นโยบายคือข้อความอย่างกว้างที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

แผน (Plan) คือข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปดำเนินการในอนาคต แผนอาจเป็นของบุคคลหรือขององค์กรก็ได้ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2547 : 4 – 5) ในส่วนของวิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 38) ได้ให้ความหมายของแผนว่าเป็นวิถีทาง ที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา ในส่วนลักษณะของแผนนั้น ศิริอร ชันชหัตถ์ (2536 : 63 – 64) ได้กล่าวถึงลักษณะของแผนที่ดีว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. มีนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน แน่นอน เข้าใจง่าย
2. สอดคล้องกับแผนอื่น ๆ
3. มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. มีความยืดหยุ่น
5. ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดมีส่วนร่วมในการกำหนดแผน
6. มีการกำหนดขั้นตอนและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน
7. ให้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ
8. มีการควบคุมกำกับและติดตามประเมินผล
9. มีความเป็นไปได้

แผนงาน (Program) อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 5) ได้ให้ความหมายของแผนงานว่าเป็นการรวมเข้าด้วยกันของโครงการหลาย ๆ โครงการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอันเนื่องมาจากโครงการที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือแตกต่างกันก็ได้ เช่น แผนงานการสร้างโรงพยาบาล จะประกอบด้วยโครงการการสร้างโรงพยาบาลหลาย ๆ โครงการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น ซึ่งความหมายดังกล่าวจะสอดคล้องกับสุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 8) ที่ได้กล่าวว่าแผนงานเป็นการ

รวมเข้าด้วยกันของโครงการหลาย ๆ โครงการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อาจเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันหรือโครงการที่มีลักษณะเหมือนกัน

กล่าวโดยสรุปแล้วแผนงาน คือ จุดรวมของโครงการหลาย ๆ โครงการที่มีส่วนสัมพันธ์ โดยแต่ละโครงการอาจจะเหมือนกันหรือแตกต่างกันก็ได้

โครงการ (Project) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้คำจำกัดความของโครงการว่าเป็นแผนหรือเค้าโครงการที่กำหนดไว้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525 :119) ส่วนวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2546 : 150) กล่าวว่าโครงการเป็นส่วนหนึ่งของแผน (Plan) หรือแผนงาน (Program) หมายถึง รายละเอียดของการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออาจใช้เพื่อหมายถึงกิจกรรมการลงทุนที่ได้ช่วยพิจารณาอย่างดีแล้วว่า จะช่วยแก้ไขปัญหาอุปสรรคหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตามต้องการ ในส่วนของวิสูตร จิระคำเก่ง (2543 :1) กล่าวว่า คำว่าโครงการหมายถึงกิจการใด ๆ ที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์ชัดเจน
2. มีกำหนดเวลาเริ่มและสิ้นสุด
3. การดำเนินงานจะอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ กำหนดเวลาของงานต่าง ๆ และคุณภาพของงานตามกำหนด

ในที่นี้พอที่จะสรุปได้ว่า โครงการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วยชุดของกิจกรรมต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหรือจะได้ผล และมีการคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่ามีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด

มาตรการ (Procedure) หมายถึง วิธีการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนย่อยที่อยู่ในโครงการ เช่น การจัดซื้อผู้เอกสาร ถือเป็นมาตรการหนึ่ง ซึ่งอาจจะรวมอยู่ในโครงการต่าง ๆ ได้ ซึ่งมาตรการที่ดีจะต้องครอบคลุมถึงรายละเอียดที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานที่บอกถึงหน้าที่การดำเนินงาน(Function) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน(Time) พื้นที่ปฏิบัติงาน(Area) เป็นต้น (ประพิศ นามกร, 2525 : 22 อ้างถึงใน ยุทธนา พรหมมณี, 2537 : 19)

ประเภทของแผน

การแบ่งประเภทของแผนนั้นเราสามารถที่จะแบ่งได้หลายอย่าง ทั้งมีขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ที่เราใช้มาพิจารณาในการแบ่งว่าเราจะพิจารณาแบ่งในแง่ใด สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 61 – 67) ได้แบ่งประเภทของแผนออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แผนตามระยะเวลา ได้แก่ แผนระยะยาว (Long – term Plan) จะครอบคลุมระยะเวลา 5 – 10 ปี แผนระยะกลาง (Medium – term Plan) คือ แผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติการมากกว่า 1 ปี ตามปกติจะอยู่ในช่วง 3-5 ปี และแผนระยะสั้น (Short – term Plan) หมายถึงแผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติการประมาณ 1 ปี

2. ระดับของแผน สามารถที่จะแบ่งได้ เป็นแผนระดับสูงหรือแผนกลยุทธ์ แผนระดับกลาง และแผนระดับต้น

3. ชนิดแผนงาน เป็นการแบ่งตามลักษณะความกว้างขวางและประโยชน์การใช้งานซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น วัตถุประสงค์ (Objective) นโยบาย (Policy) แผนงาน (Program) แผนโครงการ (Project Plan) แผนปฏิบัติหน้าที่ (Functional Plan) มาตรฐาน (Standard) งบประมาณ (Budgets) ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน (Procedures) วิธีทำ (Method) และกฎ (Rules)

ปราณี ทองคำ (2548 : 27-28) ได้กล่าวว่า การแบ่งแผนไม่มีข้อสรุปที่ตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ในการแบ่ง แต่ถ้าแบ่งตามระดับชั้นของการวางแผนก็สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แผนระดับสูง หรือแผนมโนคติ (Conceptual Plan) ซึ่งเป็นแผนที่ใช้ระดับสูงขององค์กร

2. แผนระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็นแผนที่แสดงรายละเอียดของการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยกำหนดขึ้นภายใต้กรอบของแผนระดับสูง

ส่วนเสนาะ ตีเขาว์ (2544 : 89 – 91) ได้แบ่งประเภทของแผนโดยใช้เกณฑ์ 3 อย่าง คือ

1. แบ่งตามระยะเวลา (Time Horizon) สามารถแบ่งแผนออกเป็น 3 ประเภท คือ แผนระยะสั้น แผนระยะกลาง และแผนระยะยาว

2. การแบ่งตามขอบเขตของกิจกรรมที่ทำ (Scope or Activity) การแบ่งตามเกณฑ์นี้ จะแยกแผนออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) กับแผนดำเนินงาน (Operational Plan)

3. การแบ่งตามนำไปใช้ (Frequency of Use) การแบ่งตามประเภทนี้สามารถที่จะแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ แผนที่ใช้ครั้งเดียว (Single – use Plan) กับแผนที่ใช้ประจำ (Standing – use Plan)

สมคิด บางโม อ้างถึงใน การประชาสงเคราะห์, 2545 : 31 – 32) ได้จัดประเภทของการวางแผนไว้ดังนี้ คือ

1. การแบ่งจำแนกแผนตามระยะเวลา สามารถแบ่งออกเป็นแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และแผนระยะยาว

2. การแบ่งจำแนกตามแผนระดับการบริหาร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น แผนระดับชาติ แผนระดับภาค และแผนระดับท้องถิ่น

3. การแบ่งจำแนกตามระดับองค์การ สามารถที่จะแบ่งออกได้เป็น แผนส่วนรวม หรือแผนแม่บท แผนสาขา แผนงานโครงการหรือแผนปฏิบัติการ

ทวีป ศิริรัศมิ์ (2544 : 29) ได้แบ่งแผนออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แผนระดับสูง หรืออาจเรียกว่าแผนมโนมติ (Conceptual plan) หรือแผนนโยบาย (Policy plan) หรือแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ซึ่งเป็นแผนที่องค์การบริหารระดับสูงกำหนดขึ้น หรือเป็นแผนที่ใช้ในระดับสูงขององค์การ

2. แผนระดับปฏิบัติการหรือแผนปฏิบัติการ (Operational plan) ซึ่งอาจจำแนกได้เป็นแผนงาน โครงการ งานและกิจกรรม ซึ่งจะเป็นแผนที่แสดงรายละเอียดของงานที่ชัดเจน โดยกำหนดขึ้นภายใต้กรอบของแผนระดับสูงหรือแผนมโนมติ

ในส่วนธงชัย สันติวงษ์ (2539 :133) ได้แบ่งประเภทของแผนได้ดังนี้ คือ

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) ซึ่งเป็นแผนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การได้โดยตรง

2. แผนดำเนินงาน (Operating Plan) ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปโดยได้ประโยชน์ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งแผนประเภทนี้ สามารถที่จะแบ่งได้เป็นแผนใช้ประจำ (Standing plans) และแผนใช้เฉพาะครั้ง (Single-use Plans)

สรุปได้ว่าประเภทของแผนได้มีการแบ่งประเภทไว้หลายประเภททั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ที่จะแบ่งว่า จะใช้เกณฑ์ใดในการแบ่ง แต่ความเข้าใจของผู้เขียนพอที่จะแบ่งแผนออกได้เป็นโดยอาศัยเกณฑ์ดังนี้

เกณฑ์ที่ 1 อาศัยลักษณะตามการใช้งานของแผน สามารถที่จะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) แผนใช้ชั่วคราว

2) แผนใช้ประจำ

เกณฑ์ที่ 2 อาศัยระดับการบริหารจัดการขององค์การ สามารถที่จะแบ่งได้เป็น

1) แผนระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ใช้

2) แผนระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ใช้

3) แผนระดับต้น ผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ใช้

เกณฑ์ที่ 3 อาศัยระยะเวลาในการแบ่งสามารถต้องแบ่งได้เป็น

- 1) แผนระดับสั้น
- 2) แผนระยะปานกลาง
- 3) แผนระยะยาว

กระบวนการวางแผน

ดังเป็นที่ทราบกันแล้วว่า การที่จะบริหารงานใด ๆ เพื่อที่จะให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้นั้น กระบวนการวางแผนที่ดีจะช่วยการปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จได้ แต่กระบวนการวางแผนดังกล่าวนี้ได้มีขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไปตามทัศนะของนักวิชาการ แต่ละคน ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545 :152 – 153) ได้กล่าวว่ากระบวนการวางแผนอาจมีความแตกต่างกันไปในรายละเอียด แต่ในหลักการแล้ว กระบวนการวางแผนจะประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1. การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งเราจะต้องกำหนดเป้าหมายประสงค์หลักและเป้าหมายรองขององค์การโดยจะต้องให้สอดคล้องกัน
2. การประเมินสถานการณ์ การประเมินสถานการณ์จะต้องประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร
3. การกำหนดวิธีการดำเนินการ ในขั้นนี้ควรที่จะกำหนดขั้นตอนก่อนหลังที่จะทำและผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น
4. การกำหนดตารางเวลา
5. การกำหนดความรับผิดชอบ
6. การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผน

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 45) ได้แบ่งขั้นตอนของการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. ขั้นการวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการให้เป็นไปในระยะเวลาที่กำหนดและกำหนดวิธีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการตลอดจนการตรวจสอบว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
2. ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปปฏิบัติ

3. ^{ขั้น}ประเมินผล เป็นการตรวจสอบกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

Fulmer (1974 : 157 – 173) ได้อธิบายถึงขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนไว้ 12 ^{ขั้น} ดังนี้

1. เลือกวัตถุประสงค์ (Choose Objectives)
2. บอกกล่าววัตถุประสงค์ให้ผู้อื่นทราบ (Communicate Objectives)
3. การกำหนดข้อสันนิษฐาน ซึ่งเป็นการประเมินอนาคต หรือพยากรณ์ (Forecasting)

4. สำรวจทรัพยากร (Survey Resources)
5. กำหนดนโยบาย (Establish Policies)
6. ระบุทางเลือก (Identify Alternatives)
7. เปรียบเทียบทางเลือก (Compare Alternatives)
8. เลือกแนวทางของการกระทำ (Choose a Course of Action)
9. สร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ (Create Procedures and Rules)
10. กำหนดงบประมาณ (Establish Budgets)
11. กำหนดตารางเวลา (Establish Time Tables)
12. ตัดสินใจในเรื่องมาตรฐาน (Decide on Standard)

ทวีป ศิริรัศมี (2544 :24 – 25) มีความเห็นกระบวนการวางแผน แบ่งออกเป็น ^{ขั้น}ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
 - 1.1 วิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร
 - 1.2 วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการหรือคาดหวัง
3. กำหนดทางเลือก
4. การเลือกทางเลือกจากที่กำหนดไว้
5. การจัดทำแผนตามทางเลือกที่เลือกไว้
6. การทำแผนไปปฏิบัติ
7. การประเมินผล

เสนาะ ดิยาวี (2544 : 88 – 89) ได้กล่าวว่าขั้นตอนการวางแผนจึงคล้ายกับขั้นตอนการตัดสินใจซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และแผน
3. การประเมินวัตถุประสงค์และแผน
4. การเลือกวัตถุประสงค์และแผน
5. การนำไปใช้
6. การตรวจสอบและควบคุม

ปราณี ทองคำ (2548 : 31) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์โดยวิธีวิเคราะห์ SWOT
2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการคาดหวัง
3. การกำหนดทางเลือกเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์
4. การเลือกทางเลือกจากที่กำหนดไว้
5. การจัดทำแผนตามทางเลือกที่เลือกไว้
6. การนำแผนไปปฏิบัติ
7. การติดตามประเมินผล

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 8) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนไว้

เป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

1. ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ
2. ขั้นจัดทำแผน
3. ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ
4. ขั้นติดตามประเมินผลแผน

กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการวางแผนมีมากมายหลายขั้นตอนด้วยกัน แต่ส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งพอที่จะสรุปได้ดังนี้

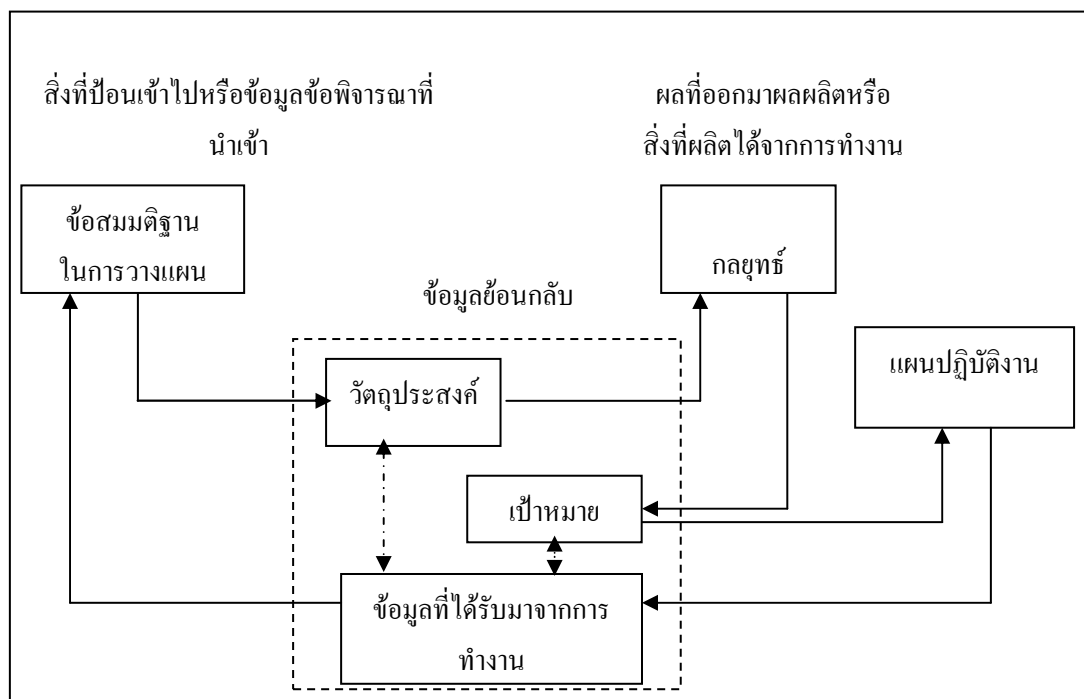
1. การสำรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การกำหนดทางเลือกในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์
4. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์
5. การกำหนดแผนปฏิบัติการ
6. การปฏิบัติตามแผน
7. การตรวจสอบและทบทวน

ซึ่งกระบวนการวางแผนที่ผู้วิจัยสรุปมานั้น มีความสอดคล้องและคล้ายคลึง กับ ขั้นตอน การวางแผนของธงชัย สันติวงษ์ (2549 : 54-57) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

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

จากขั้นตอนกระบวนการวางแผนทั้ง 7 ขั้นตอนดังกล่าวนี้ พอที่จะสรุปเป็น รูปภาพแสดงขั้นตอนของการวางแผนได้ดังภาพประกอบ 2 และเสนอรายละเอียดของแต่ละ ขั้นตอนต่อไป

ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการวางแผน



ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์, 2539 : 56

ขั้นตอนการวางแผน

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารต่างๆพอที่จะสรุปขั้นตอนการวางแผนได้ดังนี้

1. การตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคต

การตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคตเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งมีการพิจารณาถึงเรื่องต่างๆ ที่อยู่รอบตัว และมีการประเมินถึงโอกาสต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งในปัจจุบันและที่จะมีในอนาคตซึ่งในขั้นตอนนี้ถ้าพิจารณาก็คล้ายกับขั้นของการเตรียมการวางแผนที่ผู้บริหารจะต้องมีการเตรียมแผน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการหาข้อมูลข่าวสาร เตรียมการทางด้านทรัพยากรทางด้านการบริหารต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสนับสนุนทำแผนงานต่างๆ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความต้องการ หรือความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนว่า เป็นแผนเกี่ยวกับอะไร ต้องการแก้ปัญหาหรือเสริมสร้างอะไร ต้องหาข้อมูลตัวเลขหรือสถิติต่างๆ ที่จำเป็นมาสนับสนุนให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดทำแผน ซึ่งต้องผ่านการประเมินผลแล้วว่าข้อมูลที่ได้นั้นเป็นข้อมูลที่สำคัญกับแผนที่กำหนดขึ้น (ตุลา มหาสุพานนท์, 2547 : 126) โดยที่แต่ละคนจะต้องสามารถคาดหมายและพิจารณาถึงปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และจะต้องเข้าใจได้ว่าปัจจัยใดเป็นโอกาส และปัจจัยตัวใดเป็นอุปสรรค และนอกจากนั้นจะต้องสำรวจปัจจัยภายใน โดยสำรวจ คว้า มีจุดแข็งจุดอ่อนอะไรบ้าง และมีผลต่อทิศทางของความสำเร็จขององค์กรอย่างไรสอดคล้องกับสุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 56) ที่ได้กล่าวถึงการทบทวนข้อมูลเบื้องต้น ว่าเป็นการประเมินสถานการณ์ในบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ซึ่งจะมุ่งไปที่ตัวแปรต่างๆ คือ ตัวแปรด้านองค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งจากภาครัฐและเอกชน ตัวแปรด้านกายภาพ เช่น สภาพภูมิประเทศ การคมนาคม ตลอดจนทั้งตัวแปรทางด้านสังคมในเชิงวิทยา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งการทบทวนข้อมูลเบื้องต้น จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ และนอกจากนั้น เสนาะ ดิยาวี (2544 : 88) ยังกล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนอีกว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายในได้แก่ ระบบงาน ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เงินทุน ทรัพยากรการบริหาร เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีอยู่ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้ เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ดังนั้นการวางแผนพัฒนาขั้นแรกจะต้องมีการประเมินปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ในสังคมแวดล้อมขององค์กร ซึ่งองค์กร

จะต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดจากปัจจัยแวดล้อมเหล่านั้นก่อน(สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2541:222)

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ซึ่งเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งในเรื่องดังกล่าวนี้ได้สอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2539 : 82) ที่ได้กล่าวว่าการพิจารณาถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน องค์กร ผู้บริหารควรที่จะศึกษาโอกาสในอนาคตให้ชัดเจนต้องทราบถึงจุดยืนจุดแข็ง(Strenght) และจุดอ่อน (Weaknesses) เข้าใจปัญหาสาเหตุปัญหาที่ต้องแก้ไข ซึ่งในเรื่องดังกล่าวนี้ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์และผลสุ เชชะรินทร์ (2542 :172- 174) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นเครื่องมือที่ ผู้บริหาร ทุกคนรู้จักและวิเคราะห์องค์กรนอกจากนั้นการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่สามารถ ใช้งาน ได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร โดยเน้นว่า กลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และ สถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) โดยในการวิเคราะห์SWOT นั้นผู้บริหารจะต้อง วิเคราะห์และพิจารณาว่า การเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมภายนอก ก่อให้เกิดโอกาสและ ข้อจำกัดอย่างไร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องวิเคราะห์ว่าปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ผู้บริหาร กิจกรรม โครงสร้าง การบริการ ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็งและปัจจัยใดบ้างที่เป็น จุดอ่อน ซึ่งองค์กรหนึ่งๆ อาจมีจุดแข็งและจุดอ่อนมากมาย โดยที่จุดแข็งและจุดอ่อนไม่จำเป็น จะต้อง มีความสำคัญเท่ากันก็ได้ การวิเคราะห์ในขั้นนี้ พรพันธุ์ เอกเผ่าพันธ์ (2537 :7-15) ได้ กล่าวว่า เป็นการตรวจสอบการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร กล่าวคือ ต้องแยกเป็น 2 กรณี คือ

1) วิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์ในขั้นนี้เป็นการ ตรวจสอบว่า ในขณะที่นั้น สภาพภายในด้านใดบ้างอยู่ในสภาพเช่นใด มีข้อดีข้อเสียอย่างไร ข้อได้เปรียบ หรือ ความถนัดที่เป็นจุดเด่นขององค์กรมีอะไรบ้างและนอกจากนั้นจะต้อง ตรวจสอบหาข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง โดยจะวิเคราะห์เรื่องของการเงิน บุคลากร องค์กรและการบริหาร เทคโนโลยี ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อที่จะวางแผน นั้น อาจจะทำแบบการประเมินตามความต้องการขององค์กรว่ามีการวิเคราะห์อย่างไรบ้าง ซึ่งในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้นจะเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัย ใดเป็นจุดแข็ง และปัจจัยใดจะเป็นจุดอ่อน ในส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรนั้นพักตร์ผจง วัฒนสินธุ์และผลสุ เชชะรินทร์ (2542 :152 - 172) กล่าวว่า มีวิธีการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกันแต่วิธีที่ นิยมกันประกอบด้วยการวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis) การวิเคราะห์ตาม 7s การ

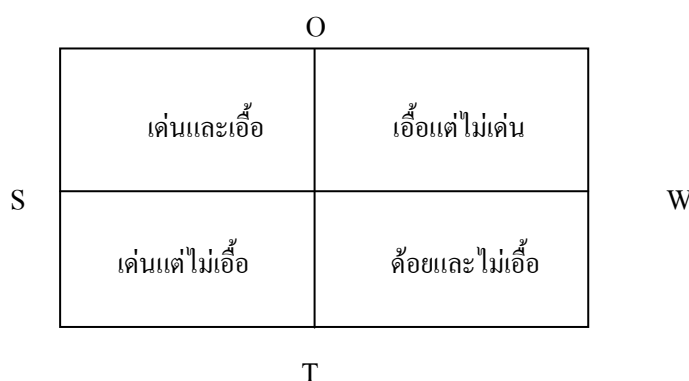
วิเคราะห์กิจกรรมต่างๆภายในองค์กรตามลูกโซ่แห่งคุณค่า(Value Chain Analysis) การวิเคราะห์ตามแนวคิดด้านความสามารถหลัก (Core Competence)

2) การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร โดยมีการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ (Economic Policy) ซึ่งจะต้องสังเกตสภาพเศรษฐกิจในอนาคตอย่างรอบคอบ เพื่อที่จะได้เตรียมแผนเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ การวิเคราะห์นโยบายของรัฐ (Public Policy) และการเปลี่ยนแปลงสภาพทางการเมืองและข้อบังคับของรัฐบาล การวิเคราะห์ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Advance Technology) เพื่อที่จะนำมาประกอบการวางแผนงานในอนาคต การวิเคราะห์แนวโน้มของประชากร (Population Trends) การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competition)ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นเพื่อที่จะพิจารณาว่าปัจจัยใดจะเป็นโอกาสและปัจจัยใดจะเป็นอุปสรรค

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546 : 90) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์SWOT จะเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็ง และจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรค โดยกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเด่นหรือด้อย และกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาส และอุปสรรคว่ามีสถานภาพไปในทางในเอื้อหรือไม่เอื้อ ซึ่งทำให้เกิดกรณีโน้มเอียง 4 กรณีคือ

- กรณีเด่นและเอื้อ ควรเลือกกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต (Growth Strategy)
- กรณีด้อยและไม่เอื้อ ควรที่จะเลือกกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategy)
- กรณีเด่นแต่ไม่เอื้อ ควรที่จะเลือกกลยุทธ์ รักษาสถานภาพ (Stability Strategy)
- กรณีเอื้อแต่ไม่เด่น ควรที่จะเลือกกลยุทธ์ รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

ภาพประกอบ 3 การวิเคราะห์ SWOT



ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2546 : 90

นอกจากนี้ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์และผศ. เฉษะรินทร์ (2542 :101-108) ยังได้กล่าวว่าหลังจากการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมแล้วนั้น ก็จะต้องมีการพยากรณ์ การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมเหล่านั้น โดยจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมมาวิเคราะห์เนื้อหาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้นมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี เช่น การใช้ข้อมูลจากอดีตมาคาดการณ์ถึงอนาคต (Trend Extrapolation) เป็นการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจากแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบัน เช่น การใช้ Time Series Model ซึ่งเป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมต่อการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น อัตราการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ อัตราการเพิ่มประชากร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางรายได้ของประชาชน การใช้ข้อวิจารณ์หรือความคิดเห็นของบุคคลต่างๆที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ (Judgmental Forecasting) การคาดการณ์โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Delphi Technique) ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้สำรวจสอบถาม และรับฟังข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ชำนาญการด้านต่างๆ ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลในการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วิธีการนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็น โดยไม่ให้ความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้อื่นเข้ามามีอิทธิพลต่อความคิดเห็นหรือการตัดสินใจของแต่ละคน การระดมสมอง (Brainstorm) เป็นวิธีการในการระดมความคิดเห็นของบุคคลหลายคน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ โดยวิธีการนี้มีลักษณะที่แตกต่างจาก Delphi เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่แสดงความคิดเห็นจะมาอยู่ร่วมกัน โดยมีผู้นำการประชุมทำการถามคำถามให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมตอบคำถามหรือแสดงความคิดเห็น การใช้สถิติในการวิเคราะห์ (Statistical Modeling) โดยวิธีการนี้จะต้องมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ตัว เช่น การใช้ Regression Analysis การคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต (Multiple Scenario) เป็นวิธีการที่นิยมมากในปัจจุบัน โดยทั่วไปการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตมักจะพิจารณา 3 ลักษณะคือ สถานการณ์อนาคตที่ดีที่สุด (Best Case Scennario) สถานการณ์ในอนาคตที่แย่ที่สุด (Worst case Scennario) สถานการณ์ในอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most Possible Scennario) โดยมีหลักว่าเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารคิดพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ ถ้ามีสถานการณ์เกิดขึ้นในการทำ Scennario ปัจจัยที่สำคัญของสภาวะแวดล้อมแต่ละประเด็นจะถูกกำหนดและวิเคราะห์เพื่อเตรียมแผนการรองรับสถานการณ์ในอนาคตในลักษณะต่างๆ ที่ได้คาดการณ์ไว้ แนวโน้มใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้แก่นักพยากรณ์ (Futurist)

จากที่ได้กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่า การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต หมายถึง การที่องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ที่มีผลกระทบต่อองค์กร สภาพแวดล้อมภายในได้แก่ ข้อมูลต่างๆภายในองค์กร โครงสร้างขององค์กร ข้อมูล

บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ ข้อมูลการเงิน เพื่อวิเคราะห์ดูว่า ปัจจัยใดเป็นจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ ปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ว่า ปัจจัยใดเป็นโอกาส และอุปสรรคขององค์กร โดยมีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์

องค์กรควรที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ว่า อะไรคือเป้าหมายพื้นฐานขององค์กรที่ได้มี การจัดตั้งขึ้นมา ซึ่งขั้นนี้ถือว่าเป็นขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานั้นจะต้องมีความเป็นไปได้ มีความเฉพาะเจาะจง และจะต้องชัดเจน สามารถที่จะกระทำได้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 82-83) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังและระบุจุดสุดท้ายของสิ่งที่ต้องการจะเป็น สิ่งที่ต้องการบรรลุ และระยะเวลาที่กำหนด โดยอาศัยกลยุทธ์ (Strategies) นโยบาย (Policy) กระบวนการ (Procedures) กฎ (Rule) งบประมาณ (Budgets) และโปรแกรม (Program) พัทธพงศ์ วัฒนสินธุ์ และผลุ เฉษะรินทร์ (2542 : 51- 58) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการแปลหรือเปลี่ยนภารกิจและทิศทางขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ วัตถุประสงค์ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินงานได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ถ้าภารกิจของแต่ละองค์กรไม่ได้มีการแปลความหมายให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ การจัดทำภารกิจขององค์กรก็เป็นเพียงว่า การทำให้ดูโก้หรูเท่านั้น เพื่อให้วัตถุประสงค์มีความหมายและมีประโยชน์ในการบริหารองค์กร วัตถุประสงค์ควรมีลักษณะที่สามารถวัดได้หรือเขียนไว้ในรูปแบบที่ระบุปริมาณไว้อย่างชัดเจน โดยมีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังเป็นการช่วยสร้างบรรทัดฐานสำหรับการดำเนินงานของกิจกรรมอย่างชัดเจนและควรครอบคลุมถึงการตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยซึ่งองค์กรควรที่จะนำความต้องการเหล่านั้นมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ซึ่งวัตถุประสงค์ที่ดีควรที่จะมีลักษณะดังนี้

- 1) สามารถบรรลุได้ไม่ยากเกินไป
- 2) มีความท้าทายไม่ยากเกินไป
- 3) สามารถวัดได้ผลภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 4) สนับสนุนภารกิจหลัก
- 5) พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ

- 6) มีความยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น
- 7) ก่อให้เกิดความสนใจแก่หมู่พนักงาน
- 8) ชัดเจนเข้าใจง่าย

ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องมีการทำทุกส่วนและทุกระดับขององค์การ ไม่ใช่กำหนดวัตถุประสงค์แต่ภาพรวมขององค์การเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารในแต่ละส่วนขององค์การจะต้องยอมรับและรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และแต่ละฝ่ายในองค์การต้องรู้หน้าที่และร่วมกันรับผิดชอบด้วยในส่วนระยะเวลาในการกำหนดวัตถุประสงค์ องค์การควรมีทั้งวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งวัตถุประสงค์ในระยะยาวมีเป้าหมายที่สำคัญ กล่าวคือ

- 1) การตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน ที่มีระยะเวลายาวนานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเริ่มคำนึงถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ทำอยู่ในปัจจุบันที่จะส่งผลกระทบหรือช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในการดำเนินงานในระยะยาวได้

- 2) การมีวัตถุประสงค์ในระยะยาวที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้บริหารทราบและตัดสินใจได้ว่า การตัดสินใจต่างๆ ที่ทำอยู่ในปัจจุบันจะมีอิทธิพลต่อเป้าหมายต่อการดำเนินงานในอนาคต

ส่วนวัตถุประสงค์ระยะสั้น จะเป็นการระบุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ต่างๆ ที่จะต้องบรรลุ ในระยะเวลาอันใกล้ จะช่วยระบุถึงระยะเวลาความเร็วที่ผู้บริหารต้องการให้องค์กรก้าวหน้าไป รวมทั้งระดับความสามารถที่ต้องการในระยะเวลาอันใกล้ วัตถุประสงค์ในระยะสั้นอาจมีลักษณะเหมือนวัตถุประสงค์ในระยะยาวก็ได้ ในกรณีที่องค์กรกำลังใช้เป้าหมายในระยะยาวเป็นหลัก ในการดำเนินงาน สมพร เพ็ญจันทร์ (2544 : 87-88) ได้กล่าวว่าข้อที่ควรพิจารณาเมื่อกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เราต้องพิจารณาดังนี้

- 1) ควรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้เจาะจงและแคบ
- 2) เลือกกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มีช่องทางที่เป็นไปได้
- 3) อย่ากำหนดให้สูงหรือต่ำเกินไป
- 4) ไม่ควรมีเงื่อนไขปรากฏในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
- 5) ควรพยายามระบุเวลาซึ่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะบรรลุ
- 6) วัตถุประสงค์และเป้าหมายต่างๆ ต้องไม่ขัดกัน
- 7) ควรคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ต่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาในสาขาที่

เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายใดๆ ลงไป

- 8) ควรหลีกเลี่ยงการกำหนดที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างกลุ่มประชากรเป้าหมายต่างๆ ให้มากที่สุด

9) ควรกำหนดในรูปเชิงปริมาณที่สามารถจัดไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

10) การกำหนดไม่ควรเป็นเพียงการฉายภาพ ซึ่งเป็นการฟังฟังแนวโน้มนในอดีต แต่ควรที่จะนำปัจจัยอื่นๆมาประกอบด้วย

ในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ ได้สอดคล้องกับสมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2544 : 89) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนไว้ว่า จะต้องมีความเป็นไปได้ มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ มีเหตุผลสอดคล้องกับความเป็นจริง มีการกำหนดเวลาที่กระทำให้สำเร็จ ในส่วน สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546 : 446-447) ยังได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ไว้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร เพื่อที่จะเป็นกรอบในการดำเนินการไปตามแนวทางนั้น ซึ่งวัตถุประสงค์จะต้องให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมด้วย สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 60) ได้กล่าวว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินงานบนพื้นฐาน ความเข้าใจในสถานการณ์ที่ผ่านมา ดังนั้น จึงต้องมองไปในอนาคตสำหรับการปฏิบัติงานที่มีขอบเขต ภายใต้ง่อนไขที่เป็นไปได้ Preston P. Le Breton (อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2541:164) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้นจะต้องให้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์ มีความสำคัญต่อ งานและผู้ปฏิบัติงานมาก แผนทุกแผนไม่เพียงแต่จะต้องมีวัตถุประสงค์เท่านั้น แต่วัตถุประสงค์ นั้นจะต้องชี้ให้เห็นว่าถูกต้อง และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งวัตถุประสงค์จะต้องมีความ ชัดเจนเข้าใจง่ายและแน่นอน ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายหลักขององค์กรหรือ หน่วยงานอีกทั้งยังควรมีลักษณะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เสนาะ ตีเยาว์(2544 :89)ได้กล่าวว่า ขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ จะต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจาก หลายนคน ไม่ว่าจะเป็นระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติการ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจน แน่นอน เฉพาะเจาะจงและสามารถที่จะทำจริง และในขณะเดียวกันต้องกำหนดระยะเวลาในการ กำหนดวัตถุประสงค์นั้น ในส่วนของพรพรรณ เอกเผ่าพรรณ (2537 :16) ได้พูดถึงการกำหนด วัตถุประสงค์ของกิจการเป็นการเปิดเผยถึงแนวทางที่กิจการจะดำเนินงานในอนาคตอย่างกว้างๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงาน นโยบาย พนักงานทุกระดับของกิจการและสังคม ส่วนรวม ซึ่งวัตถุประสงค์ของกิจการเป็นจุดมุ่งหมายหรือสภาวะในอนาคตที่กิจการควรจะเป็นตาม ความต้องการของผู้บริหารตลอดจนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตั้งความหวังในระยะเวลา ที่กำหนด การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นผู้บริหารจะต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกกิจการมาประกอบด้วย เพื่อจุดเด่นและจุดด้อยและความเป็นไปได้ของ องค์กรที่สามารถเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด การกำหนดวัตถุประสงค์นั้น จึงควร ที่จะกำหนดให้ ถูกต้อง ชัดเจน จึงช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ได้ผลดีตามต้องการ ถ้าวัตถุประสงค์

กำหนดไว้คลุมเครือหรือสับสน จะทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้ผล หรืออาจจะเกิดผลไม่สำเร็จตามที่คาดไว้ได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่จัดทำไว้อย่างชัดเจน จะช่วยให้การจัดทำนโยบาย หรือการตัดสินใจในการบริหารสะดวกขึ้น และนอกจากนั้นวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้จะต้องจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจง่าย เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันทุกฝ่าย ป้องกันความยุ่งยากในการทำงาน ซึ่งอาจเกิดข้อขัดแย้ง หรือขาดการประสานงานกันได้ถ้าไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในการทำงานไม่ตรงกัน

โดยสรุปแล้วในขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนนั้นจะต้องมีการปฏิบัติ ดังนี้ จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ มีความเฉพาะเจาะจง มีเหตุผลสอดคล้องกับความเป็นจริง มีระยะเวลาที่แน่นอนเหมาะสมกับสภาพองค์กร สามารถทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์นั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การพัฒนากลยุทธ์

การพัฒนากลยุทธ์เป็นการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งกลยุทธ์สำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่ดีก็คือ การอาศัยวิธีการวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากภายในและภายนอกหรือแนวโน้มต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งกลยุทธ์ แต่ละตัวจะต้องอยู่ในเงื่อนไขที่จะให้ประโยชน์ที่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน ภายนอกอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในเรื่องดังกล่าวนี้ ยูทธนา พรหมณี (2537 :7) ได้กล่าวว่าการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จะเป็นการนำวัตถุประสงค์ข้อมูล แนวความคิด ทฤษฎี และแนวทางเลือกการปฏิบัติมาพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อที่จะกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด จะนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อที่จะให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และสามารถทำงานให้บรรลุความสำเร็จได้ การสร้างทางเลือกนั้นจะต้องมีการระดมสมอง และจะต้องสร้างทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาในทุกทางที่เป็นไปได้ โดยจะต้องอยู่ในบรรยากาศที่เป็นอิสระในทางความคิด มีการเสนอความคิดจากกลุ่มต่างๆ ซึ่งการสร้างทางเลือกมีขั้นตอนดังนี้ เกชา เหลืองสุใจ (2543 : 78)

1) รวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและที่คาดหวังตามวิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย
ปลายทางตามที่กำหนดไว้

2) ระดมความคิดจากแหล่งต่างๆอย่างกว้างขวาง

3) บันทึกความคิดเห็นที่เสนอเป็นทางเลือกทุกๆทาง

4) รวบรวมให้มากขึ้น ถ้าหากความคิดไม่กว้างขวางหรือไม่ครอบคลุมพอ

สมพร เพ็ญจันทร์ (2544 : 88-89) ได้กล่าวว่า ในขั้นตอนนี้นักวางแผนจะต้องหาทางปฏิบัติต่างๆ ที่คาดว่าจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการค้นหากลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งอาจเป็นกลยุทธ์เดี่ยวๆ หรือกลุ่มของกลยุทธ์เพื่อกำหนดเป็นทางเลือก (Alternative) ของการดำเนินงาน ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์นี้ นักวางแผนมี แนวทางการดำเนินงานแตกต่างออกไปซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1) การค้นหาอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดย ก) สอบถามบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งควรที่จะอยู่ในรูปของการสัมภาษณ์มากกว่าการสอบ (Interogation) ข) ค้นหาข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เช่น รายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการวิจัย

2) กำหนดพิจารณาเกณฑ์ที่จะใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

3) ระบุการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องแยกพิจารณาเป็นด้านดังนี้

3.1) การเปลี่ยนแปลงการใช้เทคโนโลยี

3.2) การเปลี่ยนแปลงด้านเจ้าหน้าที่

3.3) การเปลี่ยนแปลงด้านสถาบันบริการหรือหน่วยงาน

3.4) การเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน

3.5) การเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดรูปแบบองค์กร

3.6) การเปลี่ยนแปลงในด้านกฎหมาย กฎระเบียบปฏิบัติงาน

4) กำหนดกลยุทธ์และจัดกลุ่มทางเลือก ในการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการเป็นอย่างมาก ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดคือ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รายการการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จำเป็น รวมทั้งโครงการและนโยบายของงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาใหม่ จึงอาจเป็นกลยุทธ์ใหม่ ที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือเป็นกลยุทธ์ที่มีมีการปรับปรุงจากเดิม ซึ่งเมื่อกำหนดกลยุทธ์ได้หลายๆ ประการแล้ว จึงนำกลยุทธ์มาจัดกลุ่มเพื่อกำหนดเป็นทางเลือก (Alternative) ที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่างๆ อาจจะเป็นกลยุทธ์เดี่ยว หรือหลายกลยุทธ์ก็ได้ ในส่วนของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539 : 83) ได้กล่าวว่า การกำหนดทางเลือกต่างๆ เป็นการค้นหาและสำรวจทางเลือกในการปฏิบัติซึ่งยังไม่เกิดขึ้นในอนาคต ผู้วางแผนอาจจะนำเทคนิคทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์มาวิเคราะห์เกี่ยวกับจำนวนทางเลือก เพื่อที่จะค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 198-199) ได้กล่าวว่า ทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้ในการแก้ปัญหา นั้นจะมีมากเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถานการณ์ แต่ก็มีข้อเท็จจริงอยู่ว่าถ้าผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงโดยละเอียดก็จะเป็นหนทางให้สามารถมองเห็นทางเลือก แต่ตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารไม่

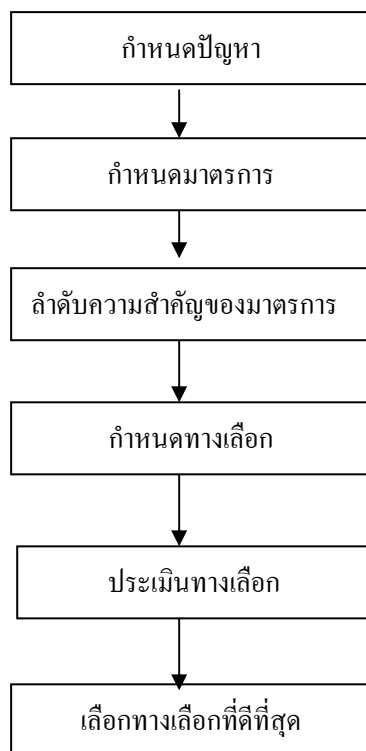
ทำการวิเคราะห์ปัญหาและด่วนตัดสินใจโดยไม่ทำการคิดให้ละเอียดรอบคอบ ก็ไม่มีโอกาสที่จะคิดถึงทางเลือกอื่นๆ ในส่วนของการประเมินผลทางเลือกนั้นๆ ภายหลังจากได้ทำการพิจารณาทางเลือก ต่อมาจะต้องมีการทำการประเมินผลทางเลือกเหล่านั้นเพื่อที่จะให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด วิธีการประเมินผลทางเลือกจะต้องอาศัยศาสตร์ทางการบริหาร (Management Sciences) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การอาศัยเทคนิคทางคณิตศาสตร์เข้าช่วย ในการประเมินผลนี้จะต้องพยายามพิจารณาให้เห็นว่า หากมีการนำไปใช้แล้วจะก่อให้เกิดผลดีผลเสียอย่างไร และจะต้องนำเอาทางเลือกนั้นมาให้น้ำหนักเปรียบเทียบ(Weighed) คูณค่าความสำคัญของแต่ละทางเลือก ในเรื่องดังกล่าวนี้ Drucker (1977 : 362-363, อ้างถึงในธงชัย สันติวงษ์ ,2539 : 200) ได้กำหนดมาตรการ (Criteria) สำหรับใช้พิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดไว้ดังนี้

- 1) จะต้องพิจารณาถึงการเสี่ยงภัยของปัญหาที่เกี่ยวข้อง
- 2) จะต้องพิจารณาทางเลือกที่ง่ายในการปฏิบัติการ
- 3) จะต้องคำนึงถึงจังหวะเวลาที่เหมาะสมของการตัดสินใจแก้ปัญหา
- 4) จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด

ในเรื่องดังกล่าวนี้อนันต์ เกตุวงษ์ (2541 : 137-141) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ความมีเหตุผล และความถูกต้องเหมาะสม การที่จะทำให้อาจได้ผลดังกล่าว จึงจะต้องมีความเป็นกลาง ความมีสติ รอบคอบ ความเฉลียวฉลาด ความรอบรู้ หลักการ ทฤษฎี และข่าวสารข้อมูล ความสามารถประสบการณ์ ซึ่งในขั้นนี้มุมมองของผู้วิจัยเองมีความเห็นว่า เมื่อเรามีการสร้างทางเลือก หรือมีการพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาแล้วนั้น การที่จะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด คือ การใช้ทฤษฎีการตัดสินใจซึ่ง Robbins (1976 : 81-83, อ้างถึงในอนันต์ เกตุวงษ์, 2541 :137-139) ได้อธิบายถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอนคือ

- 1) การกำหนดปัญหา
- 2) กำหนดมาตรการสำหรับใช้ในการตัดสินใจ อันเป็นการระบุถึงลักษณะหรือปัจจัยต่างๆ ที่จะต้องใช้พิจารณาในการตัดสินใจ
- 3) ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ว่ามีอะไรสำคัญมากที่สุดและเรียงลำดับกันไว้ และถ้าเป็นไปได้ก็จะให้คะแนนกับปัจจัยด้วย
- 4) กำหนดทางเลือกพอที่จะเป็นไปได้
- 5) ประเมินทางเลือกว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร โดยอาศัยมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้
- 6) การเลือกเอาทางเลือกที่ดีที่สุด

ภาพประกอบ 4 กระบวนการตัดสินใจ



ที่มา : อนันต์ เกตุวงษ์, 2541 :139

กล่าวโดยสรุปการพัฒนากลยุทธ์ คือการสร้างทางเลือกหลายๆ เพื่อเป็นการค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด ในการที่จะปฏิบัติเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยองค์การจะต้องมีการวิเคราะห์อิทธิพลความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์การ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ให้มากที่สุด โดยใช้วิธีการระดมสมองหรือการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยจะต้องพิจารณาข้อดีข้อเสียจากทางเลือกต่างๆ โดยใช้กระบวนการตัดสินใจ

4. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง

เป้าหมายจะมีการระบุที่ชัดเจน เป็นจำนวนที่สามารถวัดได้ และหมายถึงต้องสำเร็จผลให้ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรมักจะมีเป้าหมายหลายๆอันแตกต่างกันไปตามหน่วยงานต่างๆในองค์กร แต่เป้าหมายเหล่านั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาว และ กลยุทธ์ขององค์กรด้วย สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546 : 136-137) กล่าวว่า เป้าหมายระยะปานกลาง อาจขึ้นอยู่กับคำจำกัดความของผู้กำหนดเป้าหมาย เพราะเป้าหมายระยะยาว (Long

Term) ซึ่ง โดยปกติหมายถึง 10 ปีขึ้นไป อาจจะเป็น 2-3 ปีของในบางหน่วยงาน และเป้าหมายระยะปานกลาง (Intermediate Term) จากปกติ 5 ปีขึ้นไป อาจหมายถึง 1 ปี ก็ได้ เป้าหมายมีได้หลายชนิด บางครั้งเป้าหมายอาจจะขัดแย้งกับประสบการณ์ หรือความรู้สึกเฉพาะตัว หรือเป้าหมายในแต่ละระดับ อาจไม่เห็นพ้องต้องกัน ดังนั้นควรจะสร้างความสมดุลและพยายามไกล่เกลี่ยระหว่างสองเป้าหมาย และใช้วิจรรณญาณประนีประนอมให้เป้าหมายมุ่งเน้นประโยชน์โดยรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยปลูกฝังให้เกิดการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องครอบคลุมกับองค์กรวม ซึ่งเป้าหมายนั้นควรมีลักษณะดังนี้

- 1) มีความเฉพาะเจาะจง (Specific)
- 2) สามารถวัดได้ (Measurable)
- 3) มีความท้าทายและสามารถทำได้จริง (Challenge and Realistic)
- 4) กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Participation)

ถ้าหากจะมองในแง่เป้าหมายระยะปานกลางก็จะเป็นเป้าหมายยุทธวิธีนั่นเอง ซึ่งจะเป็นการกำหนดลักษณะหรือมาตรฐานสิ่งที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์นั้นว่าจะต้องทำอะไรและมีระยะเวลาในระดับปานกลาง การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะปานกลาง จะเป็นการพยายามระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นจำนวนที่สามารถวัดได้ และมีความหมาย กล่าวคือ ต้องการสำเร็จผลภายในระยะเวลาอันสั้น โดยทั่วไปแล้วองค์กรมักจะมีเป้าหมายหลายๆอันแตกต่างกันไปสำหรับหน่วยงานต่างๆ แต่ละส่วนภายในองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม เป้าหมายเหล่านี้จะต้องสอดคล้องเข้ากันได้ตามวัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์ขององค์กร

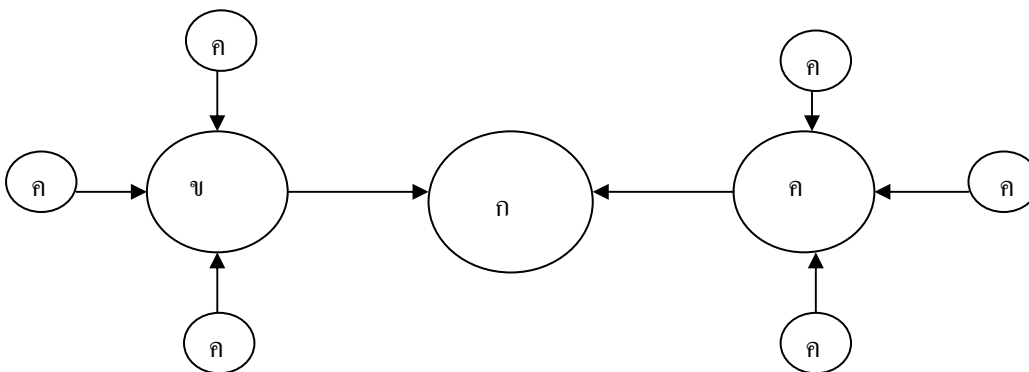
ธนกร เอกเผ่าพันธุ์ (2543 :18-20) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายนั้นจะต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การกำหนดอาจกำหนดเป็นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ถ้าสิ่งนั้นจะต้องอาศัยระยะเวลานาน ซึ่งเมื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวแล้วก็กำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้น เป็นระยะๆ เช่น เป้าหมายระยะเวลา 1 ปี ว่า เป้าหมายที่ต้องการคืออะไร เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นเป้าหมายหลักในการทำงานขององค์กร ซึ่งเป้าหมายทุกเป้าหมายนั้นเมื่อรวมกันจะต้องเป็นเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงและของฝ่ายจัดการทั้งหมด และเป้าหมายรองๆลงไป ก็จะจัดทำเป็นเป้าหมายของแผนของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การกำหนดเป้าหมายจึงเป็นการกำหนดระยะเวลาสำหรับ การปฏิบัติงานและผลที่คาดว่าจะได้รับ ไม่ว่าจะเป็นด้านปริมาณ หรือจำนวนเงิน ในการกำหนดเป้าหมายนั้น จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการที่จะทำอะไรบ้าง ต้องการให้ได้ผล มากน้อยเพียงใดในระยะเวลาเมื่อใด เพื่อที่จะนำเป็นข้อมูลต่างๆของหน่วยงานที่จะนำไปวางแผนขององค์กร ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบที่จะกำหนดเป้าหมายในการ

ทำงานสำหรับหน่วยงานตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกิจการ ซึ่งเป้าหมายสามารถที่จะแบ่งเป็น 3 ประเภท

- 1) เป้าหมายขององค์กรหรือของกิจการ
- 2) เป้าหมายของหน่วยงาน
- 3) เป้าหมายของพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของกิจการ เป้าหมายของหน่วยงาน และเป้าหมายของพนักงานหรือบุคคล แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้

ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของกิจการ เป้าหมายของหน่วยงาน เป้าหมายของพนักงาน



ก = เป้าหมายขององค์กร ข= เป้าหมายของหน่วยงาน ค= เป้าหมายของพนักงาน
ที่มา : ธนกร เอกเผ่าพันธุ์, 2543 :19

เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะต้องระบุข้อความที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ เพื่อให้เข้าใจง่ายต่อการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย และต้องระบุผลที่ต้องการให้ชัดเจนให้สอดคล้องกับแผนงาน กลยุทธ์ที่จะใช้ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป้าหมายที่ดีจะต้องมีเป้าหมายที่ท้าทายให้ใช้ความสามารถที่ปฏิบัติ และอยู่ภายใต้ความสามารถที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้จริง เป้าหมายของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานควรมีเป้าหมายเดียวกันเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน และการปฏิบัติงานจะได้เป็นไปอย่างราบรื่น ในส่วนการกำหนดเป้าหมายนั้น เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 39) กล่าวว่า วิธีการกำหนดเป้าหมายมีวิธีการ ดังนี้

- Specific มีความชัดเจนเข้าใจง่าย
- Measurable สามารถวัดผลได้
- Agreement มีความเห็นตรงกันและรับรู้ตรงกัน
- Realistic มีความเป็นไปได้ ปฏิบัติได้

Time frame มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน และแน่นอน

ในขั้นการสร้างเป้าหมายระยะปานกลางนั้น หากขั้นการพัฒนากลยุทธ์มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้ว ในขั้นตอนนี้ผู้วางแผนจะต้องมีการตัดสินใจเลือกทางเลือกหลายๆ ทางที่ดีที่สุด เพื่อที่จะกำหนดแผนปฏิบัติงาน กล่าวโดยสรุปก็คือ การสร้างเป้าหมายระดับปานกลาง จะเป็นการเน้นการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ว่า จะต้องทำอะไร โดยมีระยะเวลา ในระดับปานกลาง ซึ่งเป้าหมายในระยะปานกลางจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ มีความน่าเชื่อถือ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และสามารถตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

5. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน

แผนปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นกับการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จุดมุ่งหมายของแผนปฏิบัติงาน คือ เพื่อให้การจัดทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยปกติแผนงานจะประกอบด้วยขั้นตอนการกระทำต่างๆที่กำลังเกิดขึ้นหรือที่ต้องทำทันที และมีจำนวนมากหลายแผน การบรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งนั้น จะต้องอาศัยผลจากหลายๆแผนมาประกอบกัน เนื้อหาสาระของแผนงานมักจะระบุเป้าหมายเฉพาะเป็นอย่างไร และมีการชี้ถึงเป้าหมาย เวลา ทรัพยากรที่ต้องการ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และผลที่ต้องการ ธนชัย ชมจินดา (2537 : 106) กล่าวว่า การกำหนดแนวปฏิบัติหรือจัดทำแผน จะทำให้กิจกรรมต่างๆขององค์กรเป็นไปในแนวทางที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักและรองที่กำหนดไว้มากขึ้น การที่จะต้องจัดทำแผนขึ้นก็เพราะว่าการคาดคะเนนั้นไม่สามารถจะหาคำตอบได้ว่าแนวปฏิบัติอันไหนจะดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด การคาดคะเนนั้น เพียงแต่ทำให้คำพยากรณ์ว่าเหตุการณ์อย่างไหนจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นเท่านั้น ซึ่งต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในการที่จะตัดสินใจว่า เหตุการณ์ที่ได้จากการคาดคะเนจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์หรือเป็นสิ่งสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ถ้าเหตุการณ์ที่เป็นผลมาจากการคาดคะเนเป็นเหตุการณ์ที่ไม่เป็นผลดีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรก็จะต้องกำหนดแนวปฏิบัติ เพื่อแก้ไขหรือป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น ในทำนองเดียวกัน ถ้าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตเป็นผลดี ผู้บริหารหรือผู้วางแผนก็จะกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อให้โอกาสที่จะให้เกิดเหตุการณ์นั้นมากขึ้น ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนของการเปลี่ยนโอกาสในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้เป็นประโยชน์เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเราจะทำอะไรเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในส่วนของสมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2540 :45) กล่าวว่า การจัดทำแผนให้เหมาะสม

เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น นักวางแผนมักจะวิเคราะห์ทางเลือก และตัดสินใจ ทางเลือกที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด เพื่อให้ได้แผนที่มีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ทุกด้าน และที่สำคัญ จะต้องจัดทำแผนเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อที่จะเป็นหลักประกันว่าหน่วยงาน จะนำแผนไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ในส่วนของสุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 60-61) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการกำหนดแนวทางปฏิบัติ จะต้องมีการพิจารณาถึงกลยุทธ์ และจะต้องคำนึงถึงประสิทธิผล ดังนั้น จะต้องมีความรอบรู้ในวิทยาการเทคโนโลยีต่างๆด้วย ในส่วนของสุรัสดี ราชกุลชัย (2546 : 449) ในขั้นจัดทำแผนนั้น ผู้วางแผนสามารถใช้ความรู้ เทคนิค หรือเครื่องมือในการวางแผน เช่น PERT /CPM เป็นเครื่องมือช่วยในการลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน โดยให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน ซึ่งถ้าพิจารณาแล้วงานแต่ละงานต้องใช้เวลาในการดำเนินงาน ความสำเร็จของโครงการ งานต่างๆ นั้น ก็จะมาจกประสิทธิภาพในการควบคุมทรัพยากรต้นทุน คุณภาพและงบประมาณ เพื่อช่วยในการควบคุมได้ง่ายขึ้น ซึ่งนอกจากเทคนิค PERT แล้วนั้น ก็ยังมีแผนภูมิการควบคุมการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คิดค้นโดย Henry L.Gantt ในส่วนของเจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2530, อ้างถึงในกึ่งกาญจน์ ศรีสันดา, 2545 : 23) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการกำหนด การจัดทำ แผน จะต้องระบุหลักการที่สำคัญ แนวนโยบาย ทางเลือกเพื่อเสนอให้ผู้บริหารตัดสินใจ ในขั้นแรกจะต้องกำหนดว่าเป็นแผนระยะใด ระดับใด โดยจะต้องคำนึงถึงความกะทัดรัดและชัดเจน ความสมบูรณ์ในตัวของแผนเอง คือ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบต่างๆ ของแผนครบถ้วนโดยตัวอย่างของการกำหนดรูปแบบแผน เช่น บทนำ การวิเคราะห์วิสัยทัศน์สภาพปัจจุบันการศึกษา วัตถุประสงค์ นโยบาย ยุทธวิธี และเป้าหมายของแผน และค่าใช้จ่าย หลังจากกำหนดหรือจัดทำ แผนแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นขั้นจัดทำรายละเอียดของแผน โดยการกำหนดแผนในระดับย่อยลงมา หรืออาจจะเป็นการจัดทำแผน (Program) คือ จำแนกแผนออกไปตามสาขาต่างๆ ซึ่งโดยปกติ แผนงานหนึ่งๆ จะประกอบด้วยโครงการและกิจกรรม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 38) ได้กล่าวว่า การกำหนดแผน เป็นการสร้างแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน ซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

- 1) มาตรฐานหรือคุณภาพของงานที่ต้องการปฏิบัติ
- 2) มีทางเลือก หรือกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามต้องการ
- 3) อุปสรรค หรือข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้น และวิธีการแก้ไข ข้อจำกัดหรืออุปสรรคนั้น
- 4) ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือก หรือกิจกรรมที่คิดว่าดีที่สุดและเหมาะสมกับ

สถานการณ์

- 5) กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

6) ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการทำงานมีอะไรบ้าง

7) เขียนเป็นแผนให้ชัดเจน โดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุด และผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่าขั้นกำหนดแผน จะเป็นการนำเอาวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ มากำหนดเป็นรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามแผน โดยจะกำหนดเป็นแผนงาน โครงการและกิจกรรม โดยที่มีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด และจะต้องมีผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมด้วย

6. การปฏิบัติตามแผน

การปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นตอนที่ลงมือปฏิบัติตามแผนจริง ซึ่งในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับการควบคุม เพื่อให้ มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนที่ได้วางไว้ การนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนซึ่งดำเนินการจัดทำเสร็จแล้วไปดำเนินการตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนด โดย Lebreton (1965 : 110-126 อ้างถึงใน เกษา เหลืองสุคใจชื่น, 2543 : 84) ได้กล่าวถึงกระบวนการดำเนินงานตามแผนไว้ว่า การกำหนดเวลาดำเนินการเป็นการศึกษารายละเอียดในส่วนต่างๆ ของแผนตั้งแต่จุดประสงค์ รายละเอียดในการปฏิบัติส่วนต่างๆ ของแผน รวมทั้งกิจกรรมการปฏิบัติ นอกจากนี้ สมพร เฟื่องจันทร์ (2544 : 91) ในขั้นการปฏิบัติตามแผนนั้นจะต้องมีการพิจารณาในการเอาแผนไปปฏิบัติโดยมีการเตรียมการแก้ไขปัญหาไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งมีข้อที่ต้องพิจารณาคงต่อไปนี้

1) การเสนอแผนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ ควรที่จะมีระบบ สื่อความหมายที่ดีพอที่จะลดการต่อต้าน (Resistant to chang) ของหน่วยงานนั้นๆ

2) ให้หน่วยงานต่างๆ ศึกษาทำความเข้าใจรายละเอียดแผนงานและโครงการก่อนการดำเนินการ ทั้งนี้ เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการได้ล่วงหน้า การศึกษาทำความเข้าใจอาจจะอยู่ในรูปของการประชุม หรือการจัดการประชุมปฏิบัติการ(Workshop)

3) เตรียมการเรื่องการบริหารแผน หรือโครงการ เช่น การกำหนดบุคคลและความรับผิดชอบ จัดทำแผนปฏิบัติการเฉพาะด้าน กำหนดแนวทางการควบคุม เป็นต้น

4) กำหนดแนวทางการปรับปรุงแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แปรผันไปในอนาคต

การปฏิบัติตามแผนนั้น จะต้องมีการดำเนินการหรือปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย และเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ผลที่เกิดขึ้นจะปรากฏออกมาให้เห็น ในส่วนต่างๆขององค์กร ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลประสิทธิภาพของกิจกรรมจะถูกพัฒนาขึ้นมาและส่งไปยังผู้ที่ทำการตัดสินใจ เสนาะ ดิเยว (2544 : 89) ได้กล่าวว่าการนำแผนไปใช้ ผู้ใช้แผนจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจน ต้องมีทรัพยากรอย่างเพียงพอ โดยที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วม การนำแผนไปใช้จึงจะประสบผลสำเร็จ สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2540 : 45-46) ได้กล่าว อีกว่า ในการนำแผนไปปฏิบัติจะต้องมีองค์กร หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง หากยังไม่มีองค์กรรองรับ ก็จะต้องจัดองค์กรขึ้นมารองรับ เพื่อที่จะนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุผล หากมีองค์กรอยู่แล้ว ก็จะต้องมอบหมายให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรรับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน การนำแผนไปปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงการจัดหาทรัพยากรต่างๆ ทั้งทางด้านงบประมาณ บุคลากร ปัจจัยใช้สอย และปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นให้ครบถ้วนและเหมาะสม ซึ่งเป็นหลักประกันเบื้องต้นว่า การปฏิบัติตามแผนจะบรรลุผลสำเร็จตามต้องการ โดยจะต้องมีการดำเนินการดังนี้

- 1) การจัดตั้งองค์กรรับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และความสำคัญของแผนเป็นอย่างดี
- 2) การอบรมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนไปปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ตลอดจนรายละเอียดต่างๆอย่างชัดเจน
- 3) การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตามแผนอย่างเหมาะสม
- 4) ความมุ่งมั่นของบุคลากรที่จะนำแผนไปปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจในการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และถือว่าความสำเร็จเป็นผลงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ประคอง สุคนธจิตต์ (2546 : 124) ได้กล่าวว่าการนำแผนไปปฏิบัติ จะต้องจัดให้มีการอำนวยความสะดวก มอบหมาย แบ่งงานตามแผนที่วางไว้ จะต้องแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างชัดเจน กำหนดวิธีการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และจะต้องกำหนดวิธีตรวจสอบและควบคุมงานในแต่ละขั้นตอนของแผนในขั้นเอาแผนไปปฏิบัตินั้นมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแผนที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆให้เป็นเป้าหมายที่แคบลงหรือเป็นมาตรฐานหรือแผนที่แสดงให้อยู่ในรูปของรายละเอียดสำหรับใช้ปฏิบัติงาน เช่น อาจแสดงจำนวนหรือเวลา เพื่อที่จะให้พนักงานระดับปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้ด้วย มาตรฐานที่กำหนดไว้ในขั้นนี้จะเป็นเหมือนแผน ซึ่งกำหนดไว้ให้แคบกว่าเดิม เพื่อที่จะให้ทุกคนสามารถได้ปฏิบัติได้ง่ายขึ้น ดังนั้นการวางแผนในขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับ และมาตรฐานที่กำหนดขึ้นก็สามารถที่จะเอา

มาใช้วัดหรือประเมินผลงานของพนักงานหรือเพื่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้วย (ชนชัย ยมจินดา, 2537 : 106)

ในส่วนของเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 38) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผนหมายถึง การกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน ซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

- 1) กำหนดคนที่รับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงานแต่ละส่วน
- 2) ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะมีการมอบหมายงานที่รับผิดชอบให้ไปปฏิบัติ

- 3) จัดสรรทรัพยากร สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

- 4) กำหนดรูปแบบความร่วมมือ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน

- 5) การนิเทศงาน ช่วยเหลือแนะนำในการติดตามงาน

การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติตามแผนซึ่งอาจใช้เทคนิค PPBS, PERT หรือ Gantt Chart ช่วยในการควบคุม

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการนำแผนไปปฏิบัติจะต้องมีหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยบุคลากรที่รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผนและขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนเป็นอย่างดี โดยอาจใช้เทคนิคการควบคุม กำกับ ติดตามแผนโดยใช้ Gantt Chart และจะต้องคำนึงทรัพยากรต่างๆ ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และมีการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง

7. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

ลักษณะกลไกของข้อมูลย้อนกลับ จะเป็นข้อมูลที่เก็บจากการปฏิบัติงาน หรือการทำงาน ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือระดับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการเปรียบเทียบ ซึ่งถ้าผลงานที่ปรากฏนั้นออกมาไม่ตรงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผน ผู้บริหารจะต้องหาทางแก้ไข โดยการนำเอาความรู้หรือข้อมูลที่ได้มาไปใช้ปรับแผน ปรับระบบงาน หรือแก้ไขบุคคลหรือกลุ่มที่ปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้ช่องว่างระหว่างมาตรฐานและผลการปฏิบัติงานมีน้อยหรือหมดไป ซึ่งถ้าเราพิจารณาแล้วกลไกของข้อมูลย้อนกลับ คือ การประเมินแผนนั่นเอง สุภาพร พิศาลบุตร(2546 : 61)ได้กล่าวว่าการประเมินแผนเป็นขั้นตอนสุดท้าย และอาจเป็นขั้นตอนในการปรับปรุงงานเดิม เพื่อปรับแผนใหม่ ซึ่งจะเป็นการสร้างเงื่อนไขตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุง และขณะเดียวกันก็จะเป็นฐานความรู้สำหรับการปรับปรุงวางแผนใหม่ ซึ่งความคิด

ดังกล่าวสอดคล้องกับประคอง สุคนธ์จิตต์ (2546 :124) ที่ได้กล่าวว่า การประเมินผล ไม่ว่าจะเป็
 แผนงานหรือโครงการนั้น จะต้องเสนอข้อที่ควรปรับปรุง เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติตาม
 แผนได้รับทราบผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับแผนหรือไม่ ซึ่งจะมีการประเมิน ก่อนการ
 ดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการ และหลังดำเนินการ ส่วนเสนาะ ดิยาว (2544 : 89) มีความเห็น
 ว่า การตรวจสอบ และควบคุมทำให้รู้ว่าต้องแก้ไขอะไรบ้าง หรือต้องมีการปรับเปลี่ยน
 อย่างไร หากสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเนไว้ล่วงหน้าพรพรรณ เอก
 เผ่าพันธุ์(2537:20) กล่าวว่า เมื่อมีการปฏิบัติตามแผนต้องจัดให้มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 เป็นระยะๆ เพื่อที่จะได้ทราบว่าแผนที่ปฏิบัตินั้นมีข้อควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไรเพื่อที่จะให้ทันกับ
 เหตุการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป ซึ่งการทบทวนการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอสามารถทำให้เห็นจุดอ่อน
 และข้อที่ควรปรับปรุง และข้อที่ต้องแก้ไขแผนตลอดเวลาและทันตามเหตุการณ์ ซึ่งข้อมูลจากการ
 ประเมินผลนั้น ต้องเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้บริหาร นำมาพิจารณาเพื่อนำมาวางแผนครั้งต่อไป
 ส่วนสมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2544 : 93) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผน คือ การ
 ตรวจสอบหรือการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนว่าเป็นไปตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์
 หรือไม่เพียงใด โดยจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1) การตรวจสอบระดับความสำเร็จโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ปรากฏจริงจาก
 การนำแผนไปปฏิบัติกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผน หากไม่แตกต่างกันมากนัก แสดงว่า การ
 วางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติมีความสอดคล้องกันเป็นอย่างดี แต่ถ้าปรากฏว่ามีความแตกต่าง
 กันมาก ก็ต้องพิจารณาในขั้นต่อไป

2) การตรวจสอบความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ ในกรณีที่มีการปฏิบัติไม่
 เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จะต้องทำการวิเคราะห์ว่าเกิดจากปัญหาอะไรถ้าเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้อง
 กับวัตถุประสงค์ ก็จะต้องทบทวนเพื่อปรับปรุงวัตถุประสงค์ให้เหมาะสมต่อไป

3) ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม คือ การประเมินผลของ
 สิ่งแวดล้อมว่า มีการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับการคาดหมายหรือพยากรณ์ไว้ล่วงหน้าหรือไม่
 หากมีความแตกต่างกันมาก จะต้องนำสภาพสิ่งแวดล้อมมาวิเคราะห์สำหรับการปรับปรุงการ
 วางแผนใหม่ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

4) ตรวจสอบสมรรถนะขององค์การในการนำแผนไปปฏิบัติ ความสำเร็จของการ
 นำแผนไปปฏิบัติ นอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นแล้ว ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ
 สมรรถนะขององค์การในการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากร เทคโนโลยี
 และงบประมาณสำหรับดำเนินการ ซึ่งจะมีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จต่อการนำแผนไป

ปฏิบัติ หากพบว่า มีความบกพร่องเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร นักวางแผนจะต้องพิจารณาปรับปรุงเพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ

5) การประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติ ผู้ประเมินผลจะต้องประเมินผลทั้งกระบวนการ ได้แก่ การประเมินผลปัจจัยนำเข้า (Input) การประเมินผลกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation process) การประเมินผลผลลัพธ์ (Outputs) การประเมินผลลัพธ์ต่อเนือง (Outcomes) การประเมินผลสิ่งแวดล้อม (Environments) การประเมินผลกระทบ (Impact) ซึ่งผลจากการประเมินทำให้เราทราบว่า ในแต่ละขั้นตอนมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง เป็นปัญหาเกี่ยวกับแผน หรือปัญหาที่เกิดจากผู้นำแผนไปปฏิบัติ หรือเป็นปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพิจารณาปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งถ้าพบว่าจุดใดบกพร่อง ณ จุดใด ผู้ที่วางแผนก็จะต้องปรับปรุงโดยด่วน เพื่อให้การวางแผนเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่วางไว้

ตุลา มหาสุพานนท์(2547 :127) ได้กล่าวว่าในขั้นประเมินผลแผน เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบว่าผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้มีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แก้ไข เพิ่มเติม หรือเสริมในจุดใดบ้าง โดยเฉพาะกิจกรรมที่มีลักษณะต่อเนื่องหรือแผนที่ใช้ระยะเวลายาว เพื่อให้แผนงานในครั้งต่อไปมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 8-10, อ้างถึงใน เกชา เหลืองสุใจ ชื่น, 2543 : 88-89)ในการประเมินผลแผนนั้นจำเป็นต้องมีการประเมินทุกครั้ง การติดตามประเมินผล เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องหลังจากที่ได้ปฏิบัติแผนไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อตรวจสอบโดยดูจากดัชนีชี้วัด ตัวบ่งชี้ โดยปกติมีการกำหนดให้มีการประเมินเป็นช่วงระยะ คือ การประเมินก่อนการดำเนินการ การประเมินระหว่างดำเนินการ และการประเมินหลังการดำเนินการ ซึ่งแต่ละขั้นมีรายละเอียดดังนี้

1) การประเมินก่อนการดำเนินการ ควรตรวจสอบแผนงานโครงการเพื่อให้มีความเป็นไปได้และให้ความสมบูรณ์ของโครงการมากที่สุด ขอบเขตการประเมินควรที่จะประเมินอย่างรอบคอบ โดยมีการคำนึงหัวข้อต่อไปนี้

1.1) ปัญหาที่นำมาเป็นปัญหาจริงที่นำมาระบุไว้หรือไม่ และมีความสำคัญในระดับสูงจริงหรือไม่

1.2) ทรัพยากรที่นำมาใช้จำเป็นสำหรับโครงการนี้หรือไม่ มีความเป็นไปได้เพียงไรและสอดคล้องเหมาะสมกับวิธีการดำเนินการหรือไม่

1.3) ทางเลือกที่ดำเนินการเหมาะสมที่สุดหรือไม่ จะบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

1.4) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของโครงการมีความเที่ยงตรงและสามารถวัดได้จริงหรือไม่

1.5) เทคนิค กลไก วิธีการต่างๆ มีความบกพร่องหรือไม่ หากมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงสามารถแก้ไขได้ดีเพียงไร

1.6) การกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ของโครงการชัดเจนหรือไม่

1.7) ผลกระทบของโครงการมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคมเพียงไร

2) ขึ้นอยู่ระหว่างการดำเนินการ หรือระหว่างการปฏิบัติ เป็นขั้นที่ตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงาน เน้นหนักทางด้านผู้บริหาร ผู้ร่วมโครงการและผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีจุดมุ่งหมาย แนวดำเนินการและปรัชญาตรงกันหรือไม่ กลุ่มสนับสนุนอื่นๆ ให้การสนับสนุนมากน้อยเพียงไร สามารถลงมือปฏิบัติได้ตามเวลาหรือไม่ จะต้องปรับขยายเพียงไร งานใดเสร็จก่อนกำหนด งานใดช้า ระเบียบปฏิบัติต่างๆ การใช้ทรัพยากรคุ้มค่าเพียงใด ขวัญกำลังใจการจัดสรรบุคลากรเหมาะสมกับงานประสพการณ์และความชำนาญหรือไม่

3) ขึ้นสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว มีสภาพคล้ายกับการเริ่มต้นโครงการโดยประเมินตามหัวข้อที่กำหนดเมื่อเริ่มต้น และอาจเพิ่มเติมในเรื่องทรัพยากรต่างๆ เวลาที่ใช้ในโครงการทั้งหมด ผลผลิตตามจุดประสงค์มีอะไรบ้าง เท่าไร มีผลผลิตอื่นๆเพิ่มมาหรือไม่ ข้อบกพร่องและข้อดี รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพียงไร

จากที่ได้กล่าวมาพอที่จะสรุปได้ว่า การประเมินผลแผน เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานว่ามีความก้าวหน้า หรือประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ปรากฏจริงจากการนำไปปฏิบัติกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแผนว่าบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด โดยจะต้องมีการประเมินก่อนการดำเนินงาน ระหว่างการดำเนินงาน และหลังการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อที่จะได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนา เพื่อที่จะวางแผนในครั้งต่อไป

การวางแผนในสถานศึกษา

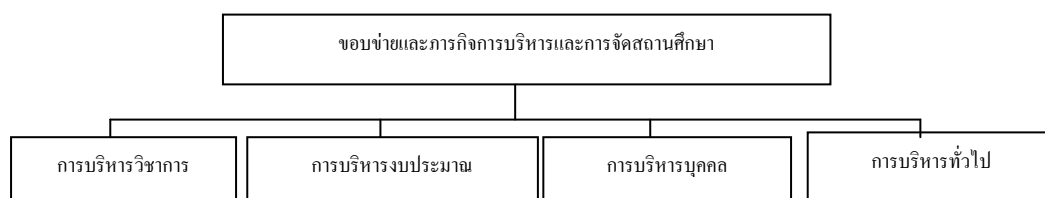
การที่สถานศึกษามีความอิสระมีความเข้มแข็งในการบริหารเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัวรวดเร็วขึ้นดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ผู้บริหารควรมีความรู้และทักษะการวางแผน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย นอกจากผู้บริหารแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะให้การวางแผนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะการทำงานจะเกิดขึ้นจากการประสานความรู้ความคิดและความสามารถ งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การทำงานลักษณะนี้เป็นการทำงานลักษณะเป็นทีมจะนั้นในการทำงานให้สำเร็จได้นั้นจะต้องมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าที่จะทำงานโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2543 : 193) ในการวางแผนพัฒนาการศึกษา จะต้องมีการประสานสัมพันธ์ทั้งภายในสาขา เช่น การวางแผนระดับก่อนประถมศึกษา จะต้องสัมพันธ์กับ ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา อุดมศึกษา และการศึกษา นอกโรงเรียน และจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับแผนสาขาอื่น เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคม ซึ่งจะเป็นการวางแผนที่นำไปสู่การพัฒนาการศึกษาอย่างมีคุณภาพ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 1537 : 35) เมื่อก้าวถึงการพัฒนาโรงเรียนภารกิจของผู้บริหารอาจแยกเป็น 8 ด้าน ได้แก่

1. การบริหารอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ
2. การบริหารด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอน หลักสูตร วิธีการวัดผล
3. การบริหารบุคคล ตั้งแต่การกำหนดความต้องการ เลือกรับ การปฐมนิเทศ การพัฒนาบุคลากร
4. การบริหารกิจการนักเรียน เช่น การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร โครงการอาหารกลางวัน
5. การบริหารงบประมาณ เช่น การขอตั้งงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การควบคุมใช้จ่ายงบประมาณ
6. การบริหารธุรการ ทั้งที่เป็นธุรการทั่วไป และธุรการเกี่ยวกับการเรียนการสอน
7. ความสัมพันธ์กับชุมชน ตั้งแต่ผู้ปกครอง บุคคลหรือสถานศึกษาในชุมชนที่โรงเรียนหรือชุมชนตั้งอยู่ไปจนถึงชุมชนอื่น
8. การประเมินผลงาน (สุโขทัยธรรมาราช, 2537 : 36)

ในปัจจุบันการบริหารและจัดการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก โดยเฉพาะการบัญญัติให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ โดยได้บัญญัติให้ สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษา

ทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไปมากขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : ก) ซึ่งขอบข่ายและภารกิจในการบริหารและการจัดสถานศึกษาดังกล่าวนั้นแสดงได้ดังภาพ

ภาพประกอบ 6 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดสถานศึกษา



ที่มา :กระทรวงศึกษาธิการ 2546 : 32

การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลนั้น มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษา มีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ ซึ่งมีแนวทาง ที่ผู้บริหารควรที่จะคำนึง ดังนี้

1. การรวบรวมและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน
2. การวางแผนและดำเนินการตามแผนที่วางไว้
3. ศึกษากฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องต่างๆ
4. การบริหารและการตัดสินใจ โดยองค์คณะบุคคล
5. การจัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547:4-5)

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนบริบทและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น
2. จัดตั้งงบประมาณและรับผิดชอบค่าใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา
3. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของนักเรียน ชุมชน และท้องถิ่น
4. จัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสม และส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. ออกระเบียบข้อบังคับ ประกาศและแนวปฏิบัติต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

6. กำกับ ติดตาม ประเมินผลงาน ตามแผนงาน โครงการและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนา และการดำเนินการทางวินัยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด

7. ระดมทรัพยากรทางการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา

8. จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ความร่วมมือในการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งการรายงานการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

9. ส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถานศึกษาและสถาบันอื่นในชุมชน และท้องถิ่น

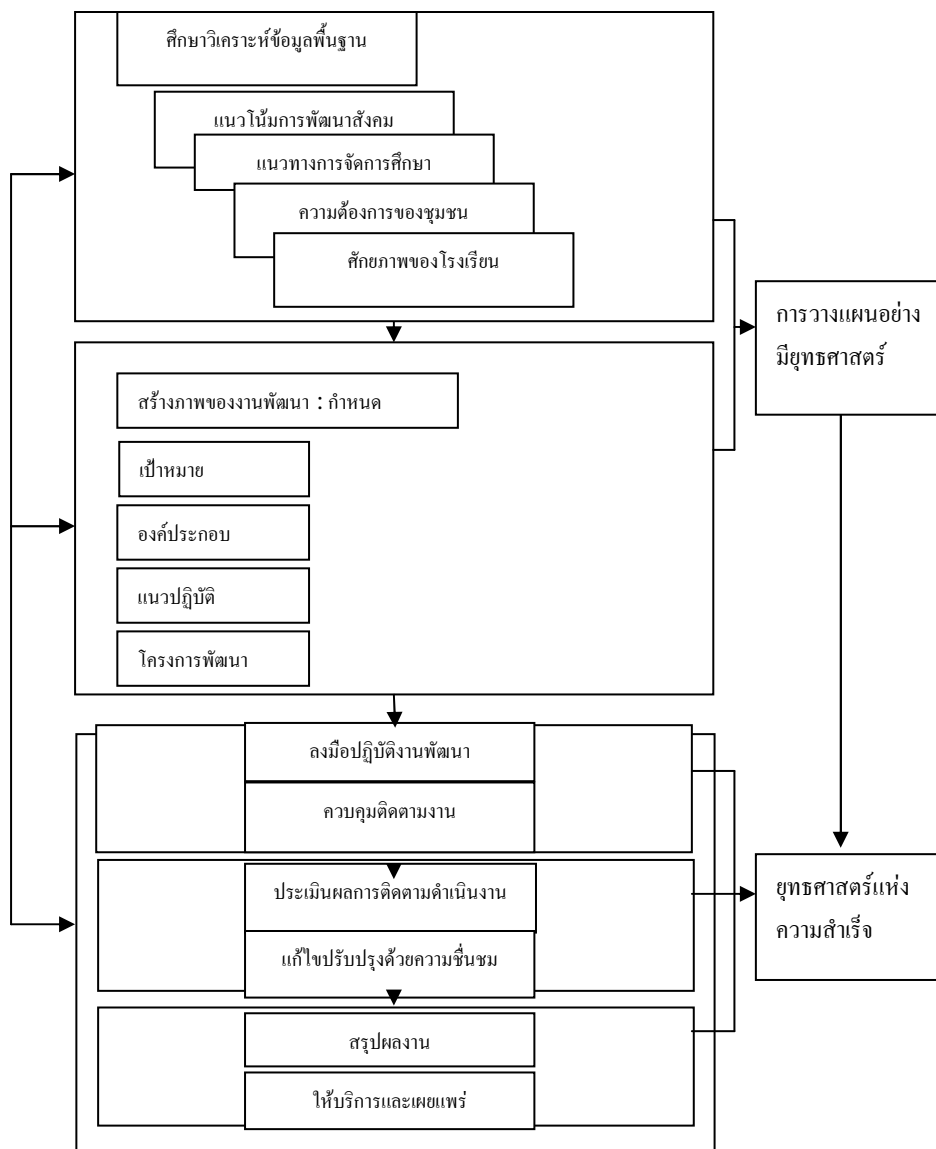
10. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในสถานศึกษาหรือตามที่ได้รับมอบหมาย และตามที่กฎหมายกำหนด

ในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น จะต้องดำเนินการตามพื้นฐานของปัจจัยหลายประการ กล่าวคือ โรงเรียนจะต้องมีวิธีการค้นหาให้พบจุดอ่อนหรือพบจุดบกพร่องที่จำเป็นต้องพัฒนา มีความมุ่งมั่นที่จะช่วยแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องให้หมดไป มีการวางแผน การดำเนินงาน มีการทำงานและมองเห็นภาพของการทำกิจกรรมทุกอย่าง โดยเฉพาะการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว จึงได้ผสมผสานแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ซึ่งรูปแบบการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญๆ ที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ คือ

1. วิเคราะห์ปัญหาหรือข้อบกพร่องและความต้องการพัฒนาโรงเรียน
2. สร้างภาพของการพัฒนาโรงเรียน กำหนดเป้าหมายและแนวปฏิบัติต่างๆ
3. ดำเนินงานตามเป้าหมาย
4. ประเมินผลเป็นระยะๆและปรับปรุงแก้ไข
5. ให้บริการและเผยแพร่ที่เป็นประโยชน์

ทั้งนี้รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์แห่งความสำเร็จดังภาพประกอบ 7 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2536 : 21-22)

ภาพประกอบ 7 กระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยตนเอง



ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ, 2536 : 25

การวางแผนทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษานั้น ได้มีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายทุกระดับทั้งของกระทรวง กรม จังหวัด และเขตพื้นที่ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการและกิจกรรม เพื่อที่จะใช้ในการเป็นแผนในการบริหารงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

การวางแผนถึงแม้ว่าจะมีประโยชน์อย่างมากในการบริหาร แต่กระนั้นก็ตามการวางแผน ก็ย่อมที่จะมีข้อจำกัด อุปสรรคหรือปัญหาในการวางแผน ซึ่งสุรศักดิ์ ราชกุลชัย (2546 : 528 - 534) ได้แบ่งปัญหาของการวางแผนพอที่จะสรุปได้ดังนี้

1. แบ่งตามสาเหตุที่เกิด

1.1. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้บางส่วนหรือทั้งหมดของแผนไม่สามารถดำเนินการได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว

1.2. จากผู้เชี่ยวชาญการวางแผน โดยสนใจแต่ความต้องการของตนเองมากเกินไป

2. แบ่งตามขั้นของการวางแผน โดยสามารถแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ

2.1. ระหว่างการกำหนดวัตถุประสงค์

2.1.1. ผู้บริหารระดับสูงไม่มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการวางแผน

2.1.2. ขาดการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

2.1.3. เกิดช่องว่างของการวางแผน

2.2. ระหว่างการปฏิบัติตามแผน

2.2.1. การจัดสรรทรัพยากรที่ไม่ชัดเจน

2.2.2. การเลือกตัวแปรในงบประมาณซ้ำซ้อนไม่ชัดเจน

2.2.3. งบประมาณไม่ได้เน้นถึงการมุ่งสู่การดำเนินงานอย่างเพียงพอ

2.3. ระหว่างการประเมินผลการวางแผน

2.3.1. มีการประเมินผลในช่วงเวลาไม่เหมาะสม

2.3.2. ขาดความสมดุลระหว่างการจูงใจต่อผลการปฏิบัติงานระยะสั้นและ

ระยะยาว

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2540 : 48 – 49) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าของการวางแผน

2. การวางแผนต้องใช้ทรัพยากร ทั้งงบประมาณ บุคลากรและเวลามาก

3. การวางแผนต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ เพราะฉะนั้นสังคมที่ขาดระบบข้อมูลข่าวสารจะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการวางแผน
4. การไม่ปฏิบัติตามแผนอย่างจริงจัง
5. ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจคุณค่าและเห็นความสำคัญของแผน

วารภรณ์ วิริยะคุปต์ (2544 : 27) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนว่า ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน เพราะขาดข้อมูลในการวางแผนขาดความรู้ทางหลักวิชาการเกี่ยวกับวิธีการวางแผน ขาดทรัพยากรในการวางแผน ขาดทรัพยากร ในการวางแผน แผนงานที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับนโยบาย ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้เช่นปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาสังคม ปัญหาการเมืองและการปกครอง รวมทั้งการขาดการควบคุมกำกับนิเทศ และติดตามต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ

ส่วน ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์ (2543 : 35) ได้กล่าวว่าปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน คือ สภาพความแตกต่างระหว่างความคาดหวังในการวางแผนกับความเป็นจริงของการปฏิบัติตามแผน จึงทำให้เกิดความบกพร่องในการนำแผนไปปฏิบัติ เช่น ขาดความรู้ในเรื่องของการวางแผน ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผน ผู้รับผิดชอบไม่ให้ความสนใจในการวางแผน จึงทำให้การวางแผนเกิดข้อบกพร่องตามมา

จากปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนที่ได้กล่าวมาประกอบกับประสบการณ์ของผู้วิจัยเองนั้น พอที่สรุปได้ว่า ปัญหาของการวางแผนนั้นเกิดขึ้นจากตัวผู้วางแผนเองกล่าวคือ ผู้ที่วางแผนยังไม่มีความรู้ในเรื่องของการวางแผน ขาดข้อมูลที่เชื่อถือได้จึงทำให้การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพไม่สามารถที่จะนำไปใช้ได้จริง ปัญหาจากทรัพยากรและงบประมาณที่มีอย่างจำกัดไม่สามารถที่จะนำไปใช้ได้อย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ปัญหาในการปฏิบัติตามแผน ซึ่งเราจะเห็นว่าแผนเขียนไว้อย่างสวยหรู แต่ไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง ซึ่งความเป็นจริงนั้น ผู้ปฏิบัติอาจจะไม่มีการเขียนปฏิบัติตามแผน แต่จะปฏิบัติตามแบบแผนที่เคยปฏิบัติกันมา โดยจะไม่ค่อยที่จะเห็นความสำคัญของแผนเท่าที่ควร แผนที่เขียนไว้ก็เพียงแต่เป็นเครื่องมือเพื่อป้องกันการตรวจสอบการบริหารของฝ่ายบริหารเท่านั้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการการศึกษาเกี่ยวกับการวางแผน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

เฉลิมพงษ์ ถนอมรัตน์ (2539 : 116-119) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนของโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าโครงการปฏิรูปการศึกษา ปีการศึกษา 2539 เขตการศึกษา 5 โดยใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่ทำหน้าที่ในการทำแผนปรับปรุงโรงเรียน จำนวน 360 คน ผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่มีการปฏิบัติงานครอบคลุมขอบข่ายของการวางแผนทุกขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการก่อนการวางแผน มีการให้ความรู้คณะครูให้เข้าใจแนวทางปฏิรูปการศึกษา มีการสำรวจความต้องการของโรงเรียน มีการจัดระบบข้อมูล เพื่อใช้ในการปรับปรุงวางแผนโรงเรียน
2. ขึ้นวางแผน มีการประชุมครู กรรมการโรงเรียน เพื่อหาแนวทางปฏิรูปการศึกษา มีการกำหนดนโยบาย งานและโครงการเพื่อบรรจุในแผนของโรงเรียน
3. ขึ้นนำแผนไปปฏิบัติ โรงเรียนมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปรับปรุงโรงเรียน มีการดำเนินงานตามปฏิทิน
4. ขึ้นติดตามควบคุมประเมินผล มีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลงาน และแผนปรับปรุงโรงเรียน มีการนิเทศ

ส่วนปัญหาการวางแผน ในขั้นเตรียมการวางแผน คือ บุคลากรขาดความรู้เรื่องการวางแผน ขาดงบประมาณ โครงการไม่เป็นไปตามกำหนด การปฏิบัติตามแผนไม่สามารถปฏิบัติได้ตามบัญญัติ 10 ประการ ในด้านการวัดผลประเมินผล เครื่องมือติดตามและประเมินผลทำได้ไม่ครอบคลุมตามแผน

มนตรี สาตราจริญ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการวางแผนพัฒนาโรงเรียนตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมุ่งศึกษาถึงสภาพและปัญหาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ รวมทั้งสิ้น 104 คน โดยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการวางแผน โรงเรียนมีการจัดทำแผนทั้ง 3 ประเภท คือแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้ทำหน้าที่

วางแผนพัฒนาโรงเรียน คือ คณะกรรมการวางแผน มีการกำหนดแผนงานขยายโอกาสทางการศึกษาโดยเฉพาะ มีการให้ความรู้บุคลากรในการวางแผน และมีการจัดเก็บข้อมูลในการวางแผน ปัญหาคือ ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการวางแผนในส่วนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยเฉพาะ

2. ขั้นการวางแผน โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในการวางแผนให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนดการใช้ทรัพยากร ปัญหา คือ ขาดการควบคุมติดตามการปฏิบัติงานจัดทำแผนที่ต่อเนื่อง

3. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ โรงเรียนมีการมอบหมายงานในการนำแผนไปปฏิบัติ มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรในส่วนของขยายโอกาสทางการศึกษาโดยเฉพาะ มีการประสานงาน นิเทศ และช่วยเหลือ และติดตามการนำแผนไปปฏิบัติ ปัญหาคือ บุคลากรมีชั่วโมงการสอนมากจึงไม่มีเวลาในการนำแผนไปปฏิบัติ

4. ขั้นการติดตามและประเมินผล โรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนงาน โครงการ มีการจัดทำรายงาน และรายงานผลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เผยแพร่ผลการปฏิบัติงาน ปัญหา คือ ขาดผู้ชำนาญการในการทำหน้าที่ติดตามประเมินผล และขาดการติดตามประเมินผลที่ต่อเนื่อง

5. ขั้นการปรับแผนและจัดทำแผนใหม่ โรงเรียนมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับแผนและจัดทำแผนใหม่และมีการนำผลการประเมินไปใช้ปรับแผนทุกปี ปัญหา คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการปรับแผนและจัดทำแผนใหม่

จรรยาเกียรติ มานิกัลกษณ์ (2543 : 111-114) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยมุ่งศึกษาตามกระบวนการวางแผน ทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ขั้นกำหนดแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นติดตามประเมินผลแผน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างาน จำนวน 560 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรโดยส่วนรวมจำแนกตามสภาพ และขนาดโรงเรียนเห็นว่ามีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนโดยภาพรวมและขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าการปฏิบัติโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหาร โรงเรียนและหัวหน้างานเห็นว่า มีการปฏิบัติ โดยภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า มีการปฏิบัติมากกว่าหัวหน้างาน โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีการปฏิบัติภาพรวมแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ทุกขั้นตอน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ปฏิบัติ

มากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนทั้งโดยภาพรวมและแต่ละขั้นตอน

3. ปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้างานในชั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการคือ ขาดทรัพยากรที่ใช้ในการวางแผน ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน และขาดการจัดระบบสารสนเทศที่เป็นระบบ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ขึ้นกำหนดแผน คือ ขาดทรัพยากรในการจัดทำแผน ขาดคณะกรรมการในการจัดทำแผน คณะกรรมการยังขาดความรู้ความสามารถในการจัดทำแผน ขึ้นนำแผนไปปฏิบัติ คือ มีเวลาจำกัดในการนำแผนไปปฏิบัติ ขาดทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผน และขาดบุคลากรที่ปฏิบัติตามแผน ในส่วนขึ้นติดตามประเมินผล คือ ไม่มีการติดตามประเมินผลแผน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการประเมินผลแผน และขาดแบบประเมินที่ได้มาตรฐาน

เกษา เหลืองสุใจชื่น (254 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพสูงในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 32 โรงเรียน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการวางแผนของโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) กระบวนการวางแผนของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงกับโรงเรียนทั่วไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 3) ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพได้แก่ 3.1) การให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาและความต้องการ 3.2) การกำหนดจุดประสงค์และเกณฑ์ความสำเร็จให้คำนึงถึงทรัพยากรโรงเรียน 3.3) การพิจารณาข้อสนับสนุนและข้อจำกัด ให้พิจารณาทรัพยากรทั้งของโรงเรียน ชุมชน สำหรับความช่วยเหลือของหน่วยงานต้นสังกัดและการสนับสนุนของชุมชนที่โรงเรียนต้องการ คือ การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ แรงงานในการพัฒนาโรงเรียน 3.4) การสร้างทางเลือก ใช้เทคนิคการระดมสมอง โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับปัญหา จุดประสงค์และศักยภาพของโรงเรียน 3.5) การวิเคราะห์ทางเลือก ต้องคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของโรงเรียน 3.6) ปัจจัยที่จะส่งผลต่อกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา คือ งบประมาณ

มงคล อติอนุวรรตน์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น ซึ่งการวิจัยได้มุ่งศึกษาสภาพ การบริหารแผนปฏิบัติการในโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน ตามกระบวนการวางแผน 3 ด้าน โดยใช้โรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 83 โรงเรียน และกำหนดผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนจำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 332 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ

ประจำปีในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามกระบวนการวางแผน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกขนาดโรงเรียน 2) การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของโรงเรียนตามขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมพบว่า มีการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของโรงเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายด้านพบว่า ในด้านการวางแผน และด้านประเมินผล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนด้านการนำไปปฏิบัติ พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วารภรณ์ วิริยคุปต์ (2544 :73 - 74) ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี โดยใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 263 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สภาพของกระบวนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 เป็นดังนี้

1.ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ มีการสำรวจปัญหาและความต้องการจากครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.ขั้นจัดทำแผนการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารมีการให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาของโรงเรียน

3.ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ ผู้บริหารในโรงเรียนมีการประชุมคณะทำงานในการวางแผนการศึกษา

4.ขั้นติดตามประเมินผล ผู้บริหารมีการประเมินผลทุกชั้นตอน และมีการรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีผู้รับผิดชอบ

สำหรับปัญหาที่พบในขั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ มีการสำรวจปัญหาและความต้องการ มีปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ในการวางแผนการศึกษา และความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ประสิทธิภาพของบุคลากร ขั้นจัดทำแผนการศึกษาของโรงเรียน คือ การให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ขั้นนำแผนการศึกษาของโรงเรียนไปปฏิบัติ คือ ความเพียงพอในงบประมาณตามแผนโครงการที่กำหนดไว้ ส่วนในขั้นติดตามประเมินผล คือ ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาระหว่างปฏิบัติตามแผนการศึกษา

สุเทพ ราชประโคน (2545 : 145-150) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ โดยมุ่งศึกษาถึงขั้นตอนการวางแผน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและ

ความต้องการ ขั้นการวางแผน ขั้นการดำเนินการวางแผน ขั้นประเมินผล โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ จำนวน 530 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ระดับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครู-อาจารย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
3. ระดับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง
4. โดยรวมและรายชั้นตอนของผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ มีทัศนะต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. โดยภาพรวมและรายชั้นตอนผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ ที่ประสบการณืต่างกัน มีทัศนะต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
6. โดยภาพรวมและรายชั้นตอนผู้บริหารและครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
7. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ควรมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัดให้ชัดเจน ควรมีการวางแผนจากคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างแท้จริง ควรมีผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนและปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด ควรมีเตรียมการและมีการจัดงบประมาณให้พอเพียง ควรมีการกำกับติดตามและให้คำปรึกษาและรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

กึ่งกาญจน์ ศรีสันดา (2545 : 151-157) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการวางแผนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ โดยมุ่งศึกษาปัญหาการวางแผนใน 4 ชั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นดำเนินการวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน ขั้นติดตามประเมินผล โดยใช้ผู้บริหารและครูเป็นกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 635 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ทัศนะของผู้บริหารต่อปัญหาการวางแผนโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาค่า คือ ขั้นปฏิบัติตามแผน ขั้นติดตามประเมินผล ขั้นเตรียมการวางแผน และขั้นดำเนินการวางแผน
2. ทัศนะของครูต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียน โดยรวมทุกชั้นตอนมีปัญหาในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นตอนพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยใน 3 ชั้นตอน

โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาค่า คือ ชั้นติดตามประเมินผล ชั้นเตรียมการวางแผน และชั้นดำเนินการวางแผน ส่วนชั้นปฏิบัติตามแผนมีปัญหาในระดับปานกลาง

3. ทักษะของผู้บริหารและครูต่อปัญหาการวางแผน โดยรวมทุกชั้นตอนมีปัญหาในระดับน้อย โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาค่า คือ ชั้นติดตามประเมินผล ชั้นเตรียมการวางแผน ชั้นดำเนินการวางแผน ส่วนการปฏิบัติตามแผนมีปัญหาในระดับปานกลาง

4. เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหาร และครูต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนโดยภาพรวม มีปัญหาแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นตอน พบว่าชั้นตอนการเตรียมการวางแผน ชั้นตอนดำเนินการวางแผนมีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และชั้นตอนการปฏิบัติตามแผนมีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

5. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียนปรากฏว่า โดยภาพรวมมีปัญหาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะผู้บริหารและครูต่อปัญหาการวางแผนจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมทุกชั้นตอน และรายชั้นตอนมีปัญหาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

7. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะของครูต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมมีปัญหาแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

8. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะของครูต่อปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวมทุกชั้นตอนพบว่า มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

9. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารต่อปัญหาการวางแผนจำแนกตามที่เคยและไม่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารโรงเรียน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อใน แต่ละชั้นตอนพบว่า ในเรื่องของวัตถุประสงค์ นโยบาย งบประมาณ การกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการติดตามและประเมินผล มีปัญหาแตกต่างกัน ส่วนข้ออื่นๆ มีปัญหาไม่แตกต่างกัน

10. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะของครูต่อปัญหาการวางแผน จำแนกตามที่เคยและไม่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการวางแผนบริหารโรงเรียน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละชั้นตอนพบว่า ในเรื่องของการให้ครูมีส่วนร่วมเรื่องการศึกษาปัญหา และความต้องการ การกำหนด

ภารกิจ นโยบาย มาตรการ ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน มี ปัญหาแตกต่างกัน ส่วนข้ออื่นๆ มีปัญหาไม่แตกต่างกัน

11. ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม เห็นว่าควรเก็บรวบรวมข้อมูล สารสนเทศทั้งหมด ทั้งภายในโรงเรียน ภายในชุมชน รวมทั้งนโยบาย วิสัยทัศน์ จุดเน้นของ หน่วยงานระดับสูง ซึ่งเป็นข้อมูลที่ต้องมาใช้ในการวางแผน ควรมีการประชุมวางแผน โดย บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีการควบคุม ตรวจสอบ กำกับ นิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ มีการประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานผล

ยงยุทธ แฉงหอม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและ ปัญหาการดำเนินการวางแผนประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอ่างทอง โดยมุ่งศึกษาสภาพการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปีใน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นการวางแผน ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผล ผลการวิจัย พบว่า

1. โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง มี สภาพ การดำเนินการวางแผนการปฏิบัติการประจำปีอยู่ในระดับมากที่สุดทุกขั้นตอน ขั้นตอนที่ มี ค่าคะแนนการดำเนินการสูงสุด คือ ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ รองลงมาคือ ขั้นการวางแผน ขั้นก่อน การวางแผน และขั้นประเมินผล

2. โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง มี ปัญหา การดำเนินการวางแผนการปฏิบัติการประจำปีอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน ขั้นตอนที่ มี ค่าคะแนนการดำเนินการสูงสุด คือ ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ รองลงมาคือ ขั้นการวางแผน ขั้นก่อน การวางแผน และขั้นประเมินผลตามลำดับ

3. โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง ที่มี ขนาดต่างกัน มีสภาพการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปีไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณาแยกรายละเอียด แต่ละขั้นตอนพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ มีสภาพการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ขั้น การวางแผนในเรื่อง การกำหนดจุดเน้นเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา และการ วิเคราะห์ความซับซ้อนของโครงการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

งานวิจัยในต่างประเทศ

Akinsanya (1974 : 6282-A) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วม ในการวางแผนของครูใน คาลอส ประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บริหารใช้แผนประเมิน

และนิเทศแผนงานวางแผนบริหาร วางแผนการอบรมบุคลากร วางแผนสัมพันธ์ชุมชน พร้อมทั้งปฏิบัติงานตามแผนด้วย ครูควรพัฒนาหลักสูตรและการสอน วางมาตรฐานวิชาชีพครู วางข้อกำหนดการปฏิบัติงานและเงินเดือน และควรจะให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน

Toy (1983 : 1951-A) ได้ศึกษาการพัฒนาการวางแผนการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของโรงเรียนในชนบท ควรจะมีการพัฒนาทางด้านนโยบาย และกฎระเบียบต่างๆ ควรให้มีการวิจัยเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังบกพร่องอยู่ จะต้องมีการกำหนดจุดหมายและเป้าหมายที่ชัดเจน ควรสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี การไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความกระตือรือร้นในการทำงานและต้องมีการประเมินผลการทำงานด้วย

Maryatt (1984 : 572-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการวางแผน การศึกษากรอบกำกับในการเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ แสดงให้เห็นทิศทางการวางแผนแม่บททางการศึกษาโดยพัฒนาเป็นคู่มือการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญในเอกสารคู่มือการวางแผน 7 อย่างคือ คณะกรรมการในการวางแผนทีมงานหรือการทำงานในกลุ่มหลักในการวางแผนปฏิบัติการ ความต้องการจำเป็นจริงๆ ในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความคาดหวังและการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินงาน การประเมินผลการเลือกสรร ซึ่งในหนังสือคู่มือนี้จะมีคำแนะนำวิธีดำเนินการ การเลือกเครื่องมือในแต่ละขั้นตอนขององค์ประกอบแต่ละขั้นรวมทั้งคำอธิบายในการอำนวยความสะดวก หรือสิ่งการในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติตามรูปแบบการวางแผนแม่บท

Schuster (1987 : 277-A) ได้ทำการศึกษาระบวนการวางแผนระยะยาวในโรงเรียนประจำท้องถิ่นของ อาร์ชดี โอซีเซ ซิกาโก เป็นการศึกษาว่ามีปัญหาอะไรบ้างในการวางแผน ซึ่งการวิจัยพบว่า การวางแผนจะได้ผลก็ต่อเมื่อเวลาได้ถูกใช้ไปตามแผนจริง คณะผู้วางแผนเลือกแผนอย่างระมัดระวัง มีที่ปรึกษา ดำเนินขั้นตอนตามกระบวนการวางแผนและเมื่อภาวะผู้นำได้ใช้อย่างถูกต้อง ในส่วนของข้อเสนอแนะนั้น ควรมีสำนักงานบริหารบุคคลเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียน

Baldwin (1994 : 244) ได้วิจัยเรื่องเครื่องมือสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์ในโรงเรียนกินนอน ในซานดิเอโก้ รัฐแคลิฟอร์เนีย ได้พิสูจน์องค์ประกอบ 6 อย่าง ของการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ คือ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเพิ่มปริมาณการทำงานเป็นทีมมืออาชีพ การติดตามผลของคณะทำงาน ความเป็นผู้นำของผู้เป็นหัวหน้าหน่วยงานที่เปิดกว้างสู่การเปลี่ยนแปลงของคณะทีมงานและการอุดหนุนของหน่วยงานในชุมชน นอกจากนี้ยังมีส่วนประกอบอื่นๆ ที่มีผลต่อการวางแผน คือความไม่สำเร็จ ความไม่เข้าใจ ความไม่เพียงพอของระยะเวลาจะเป็นสิ่งกีดกั้นหรือรั้งให้การวางแผนไม่สำเร็จได้

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลสรุปได้ว่าการวางแผนถือเป็นงานอันดับแรกที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหาร การที่สถานศึกษาจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนในการบริหารงานต่างๆของโรงเรียนทุกงาน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป การวางแผนจะต้องมีทุกขั้นตอนในการทำงาน เมื่อมีการวางแผนแล้ว จะต้องมีการปฏิบัติตามแผน และมีการประเมินผลแผนเป็นระยะๆ เพื่อที่จะนำผลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง เพื่อที่จะมีการวางแผนในครั้งต่อไป จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เกี่ยวกับการวางแผนนั้น กระบวนการวางแผนที่ดีนั้น ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การสำรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดทางเลือกในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบและทบทวน ซึ่งกระบวนการวางแผนดังกล่าวที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้ามานั้น ผู้วิจัยมีความเชื่อว่า ถ้าหากองค์กรหรือหน่วยงานใด มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้องค์กรนั้น ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม กระบวนการวางแผนดังกล่าว ที่ผู้วิจัยสรุปมานั้น มีความคล้ายคลึงกับกระบวนการวางแผนของ ชงชัย สันติวงษ์ (2539:54-57) ที่กล่าวว่ากระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์ การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน กลไกของข้อมูลย้อนกลับ ผู้วิจัยจึงใช้กระบวนการวางแผนของชงชัย สันติวงษ์ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้