

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องปัญหาและแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 1.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 1.2 แนวคิดการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 1.3 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 1.4 หลักการและเหตุผลการถ่ายโอนงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้องค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น

2. การวางแผน

- 2.1 ความหมายของการวางแผน
- 2.2 ความสำคัญของการวางแผน
- 2.3 องค์ประกอบและประเภทของการวางแผน
- 2.4 กระบวนการวางแผน
- 2.5 ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

3. การวางแผนปฏิบัติการประจำปี

- 3.1 ความหมายของการวางแผนปฏิบัติการประจำปี
- 3.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนปฏิบัติการประจำปี
- 3.3 ลักษณะที่ดีของการวางแผนปฏิบัติการประจำปี
- 3.4 โครงสร้างของแผนปฏิบัติการประจำปี
- 3.5 ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี
- 3.6 ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้น โดยกฎหมายจากส่วนกลางมีสถานะ เป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย มีขอบเขตการปกครองที่แน่นอนและมีคณะผู้แทนที่ได้รับเลือกตั้งจาก ประชาชนในท้องถิ่นนั้น เป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานอย่างเป็นทางการและมีอำนาจอิสระใน ด้านการคลัง เช่น การจัดเก็บภาษีและหารายได้อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดและจัดทำงบประมาณ ของตนเองไม่ต้องรอคำสั่งจากราชการบริหารส่วนกลาง ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้ง ขึ้นนี้จะมีบุคลากรของตนเอง เป็นพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับเงินเดือนจาก งบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง จึงขอเสนอเป็นลำดับดังนี้ (กรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น. ม.ป.ป. : 8-116)

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

มาตรา 30 บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมายและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย เท่าเทียมกัน โดยไม่มีความแตกต่างกันด้านเพศ อายุ เด็กจึงมีฐานะทัดเทียมกับบุคคลอื่นในสังคม

มาตรา 49 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการได้รับการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐ จะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

มาตรา 52 เด็กและเยาวชนมีสิทธิในการอยู่รอดและได้รับการพัฒนาด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ตามศักยภาพในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของเด็กและ เยาวชนเป็นสำคัญ เด็ก เยาวชน สตรี และบุคคลในครอบครัวมีสิทธิได้รับความคุ้มครองจากรัฐให้ ปราศจากการใช้ความรุนแรงและการปฏิบัติอันไม่เป็นธรรม เด็กและเยาวชนซึ่งไม่มีผู้ดูแลมีสิทธิ ได้รับการเลี้ยงดูและการศึกษาอบรมที่เหมาะสมจากรัฐ

มาตรา 80 รัฐต้องดำเนินการตามนโยบายด้านสังคม การสาธารณสุข การศึกษาและ วัฒนธรรม (1) คุ้มครองและพัฒนาเด็กและเยาวชน สนับสนุนการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษา ปฐมวัย (3) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนา การศึกษาของชาติ (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชนจัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐาน คุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมกันและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

มาตรา 281 รัฐต้องให้ความสำคัญแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักแห่ง การปกครองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น และส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาในพื้นที่

มาตรา 283 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่ในการดูแลและจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น และมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหารการจัดบริการสาธารณะ การบริหารบุคคล การเงินและการคลัง มีอำนาจหน้าที่ของตนโดยเฉพาะ โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาจังหวัดและประเทศเป็นส่วนรวมด้วย

มาตรา 289 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น และย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมตามความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จึงขอเสนอเป็นลำดับดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. ม.ป.ป. : 130-138)

มาตรา 8 ในการจัดการศึกษายึดหลักดังนี้ (1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (3) การพัฒนาการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 9 การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้ (2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันสังคมอื่น

มาตรา 11 บิดา มารดา หรือผู้ปกครองมีหน้าที่จัดให้บุตรหรือบุคคลซึ่งอยู่ในความดูแลได้รับการศึกษาภาคบังคับ หรือได้รับการศึกษานอกเหนือจากการศึกษาภาคบังคับตามความพร้อมของครอบครัว

มาตรา 18 (1) การจัดการศึกษาปฐมวัยให้จัดในสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ได้แก่ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนเกณฑ์ของสถาบันศาสนา ศูนย์บริการช่วยเหลือระยะเริ่มแรกของเด็กพิการ และเด็กซึ่งมีความต้องการพิเศษหรือสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่เรียกชื่ออย่างอื่น

มาตรา 41 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542

มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้ (9) การจัดการศึกษา (10) การสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชราและผู้ด้อยโอกาส

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พุทธศักราช 2546

มาตรา 66 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบล ด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

มาตรา 67 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้ (5) การส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม (6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ม.ป.ป. : 82)

จากกฎหมายที่เกี่ยวข้องดังกล่าวไว้ข้างต้น รัฐได้ให้การส่งเสริมสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันอื่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา แสดงให้เห็นว่ารัฐได้ตระหนักและเห็นความสำคัญในการส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาเด็ก เยาวชน โดยการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญา และการอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุขเติบโตเป็นประชากรที่มีคุณภาพของชาติต่อไป

แนวคิดการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แนวคิดการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกิดจากการให้ความสำคัญของวัยเด็กที่ว่า เด็กตั้งแต่แรกเกิดถึงอายุ 5 ขวบ เป็นช่วงที่สำคัญช่วงหนึ่งของชีวิตที่สมองมีการเจริญเติบโตมากกว่าทุก ๆ อายุ และเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุดสำหรับปูพื้นฐานทักษะต่าง ๆ ให้แก่เด็กเพื่อให้มีความพร้อมในการที่จะพัฒนาในระดับต่อไป ดังนั้นการจัดการศึกษาปฐมวัยพัฒนาขึ้นมาโดยมีแนวคิดดังต่อไปนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. ม.ป.ป. : 4-6)

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการเด็ก เด็กแต่ละคนจะเติบโตและมีลักษณะการพัฒนาการแตกต่างกันไปตามวัย พัฒนาการแต่ละด้านมีทฤษฎีเฉพาะอธิบายไว้และสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาเด็ก ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการเด็กจึงเป็นเสมือนแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจเด็กสามารถยอมรับและจัดประสบการณ์ที่เหมาะสมกับวัยและความแตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อส่งเสริมให้เด็กมีพัฒนาการได้อย่างเต็มศักยภาพของตนเอง

2. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ การเรียนรู้ของบุคคลเกิดขึ้นจากกระบวนการที่มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและสิ่งแวดล้อมรอบตัว ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก การจัดทำหลักสูตรจึงยึดแนวคิดที่จะให้เด็กได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงด้วยตัวเองในสภาพแวดล้อมที่เป็นอิสระ เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีผู้ใหญ่เป็นแบบอย่างที่ดีมีการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละคน

3. แนวคิดเกี่ยวกับการเล่นของเด็ก การเล่นถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญในชีวิตของเด็กทุกคน เด็กจะรู้สึกสนุกสนานเพลิดเพลิน ได้สังเกตมีโอกาสดลองแก้ปัญหาและค้นพบด้วยตนเองซึ่งมีอิทธิพลและมีผลต่อการเจริญเติบโต ช่วยพัฒนาร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญาและลักษณะนิสัย ดังนั้น ในการจัดหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยจึงถือการเล่นอย่างมีจุดหมายเป็นหัวใจสำคัญของการจัดประสบการณ์ให้กับเด็ก

4. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมและสังคม บริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่เด็กอาศัยอยู่หรือแวดล้อมตัวเด็ก ทำให้เด็กแต่ละคนแตกต่างกัน หลักสูตรการศึกษาปฐมวัยถือว่าผู้สอนจำเป็นต้องเข้าใจและยอมรับว่าวัฒนธรรมและสังคมที่แวดล้อมตัวเด็กมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้การพัฒนาศักยภาพและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน ผู้สอนควรต้องรู้บริบททางสังคมและวัฒนธรรมของเด็กที่ตนรับผิดชอบ เพื่อช่วยให้เด็กได้เกิดการเรียนรู้และอยู่ในกลุ่มคนที่มาจากพื้นฐานเหมือนหรือต่างจากตนได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า แนวคิดพื้นฐานในการจัดการศึกษาปฐมวัย คือ การมุ่งพัฒนาเด็กโดยยึดหลักการอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์ที่เหมาะสมกับวัย และความแตกต่างของเด็ก ให้เด็กได้มีประสบการณ์จริงด้วยตัวเอง ในสภาพแวดล้อมที่เป็นอิสระ โดยมีแนวทางการจัดกิจกรรมผ่านการเล่น เด็กจะรู้สึกสนุกสนาน ได้ทดลองและแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง การจัดกิจกรรมเป็นแบบบูรณาการหลากหลายทำให้เด็กเกิดการพัฒนารอบด้าน ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้เข้าใจหลักการเพื่อพัฒนาศักยภาพและพัฒนาเด็กได้อย่างเหมาะสม

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การดำเนินชีวิตในสังคมและครอบครัวเปลี่ยนแปลงไปด้วย ทำให้ผู้ปกครองไม่มีเวลาในการดูแลบุตรหลาน ตลอดจนเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระผู้ปกครองที่ต้องไปประกอบอาชีพ และเป็นบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น การจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสถานศึกษาที่ให้การอบรมเลี้ยงดูจัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาที่เหมาะสมตามวัยตามศักยภาพของเด็ก

แต่ละคน ดังนั้นการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการบริหารจัดการดังต่อไปนี้ (กรมการปกครอง. น.ป.ป. : 4-8)

1. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้แต่งตั้งโดยกำหนดจำนวนตามความเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนกลุ่มองค์กรประชาคม ผู้แทนผู้ประกอบการ ผู้แทนผู้ดูแลเด็กอย่างละไม่น้อยกว่า 1 คน โดยมีหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการโดยตำแหน่ง

2. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบริหารจัดการโดยคณะกรรมการบริหารศูนย์ มีนายกเทศมนตรี / นายกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือผู้ที่นายกเทศมนตรี/นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายเป็นประธาน ยกเว้นศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด/มัสยิดที่รับถ่ายโอนจากกรมการศาสนาให้เจ้าอาวาส/อิหม่าม หรือผู้ที่เจ้าอาวาส/อิหม่ามมอบหมายเป็นประธาน

3. การบริหารงานงบประมาณและการบริหารงานบุคคล เป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จะต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยและมาตรฐานทั่วไป หรือหลักเกณฑ์ที่ออกตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรฐานด้านบุคลากรและการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด

4. ให้คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำหน้าที่ประเมินหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก ในด้านความรู้ ความสามารถให้เป็นไปตามมาตรฐานด้านบุคลากรและการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกำหนด และเสนอผลการประเมินให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบการพิจารณาจ้างหรือสรรหาต่อไป

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542 ซึ่งออกตามความในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้บัญญัติอำนาจและหน้าที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภทรับผิดชอบการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในพื้นที่ รวมถึงการจัดการศึกษาด้วย และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษาก็ได้บัญญัติไว้ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาระดับใดก็ได้ ตามความพร้อมความเหมาะสมและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ประกอบกับแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดให้การศึกษายุทธวิธีหรือก่อนประถมศึกษา เป็นหน้าที่ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดทำ โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อเป็นการกระจายโอกาสให้ประชาชน ผู้ปกครอง

ได้รับบริการเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กปฐมวัยอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดแนวทางการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. นโยบาย จัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (อายุ 3-5 ปี) ด้วยความร่วมมือของชุมชนเพื่อกระจายโอกาสการเตรียมความพร้อม และพัฒนาเด็กทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาอย่างเหมาะสมตามวัยเต็มตามศักยภาพ ตลอดจนเพื่อแบ่งเบาภาระของผู้ปกครองและเป็นพื้นฐานของการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

2. เป้าหมาย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบในการบริหารและจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพตามหลักวิชาการ ระเบียบที่เกี่ยวข้องและด้วยความร่วมมือของประชาชนในชุมชนท้องถิ่นนั้น ๆ

3. วัตถุประสงค์

3.1 เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กได้รับการดูแลที่ถูกสุขลักษณะได้รับการฝึกฝนพัฒนาตามวัยและเต็มตามศักยภาพ

3.2 เพื่อพัฒนาความพร้อมของเด็กในทุก ๆ ด้าน แบบองค์รวมตามหลักจิตวิทยา พัฒนาการและหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย

3.3 เพื่อกระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาความพร้อมของเด็กก่อนเข้าเรียน ประถมศึกษา ตลอดจนส่งเสริมให้ครอบครัวเป็นฐานในการเลี้ยงดูและพัฒนาเด็กได้อย่างถูกวิธี

3.4 เพื่อส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับชุมชนให้สามารถร่วมกันวางแผนและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3.5 เพื่อแบ่งเบาภาระการอบรมเลี้ยงดูเด็กของผู้ปกครองที่มีรายได้น้อยให้สามารถออกไปประกอบอาชีพได้โดยสะดวก และเป็นการกระจายโอกาสในการพัฒนาความพร้อมสำหรับเด็กทุกคนให้ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง

3.6 เพื่อให้การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ

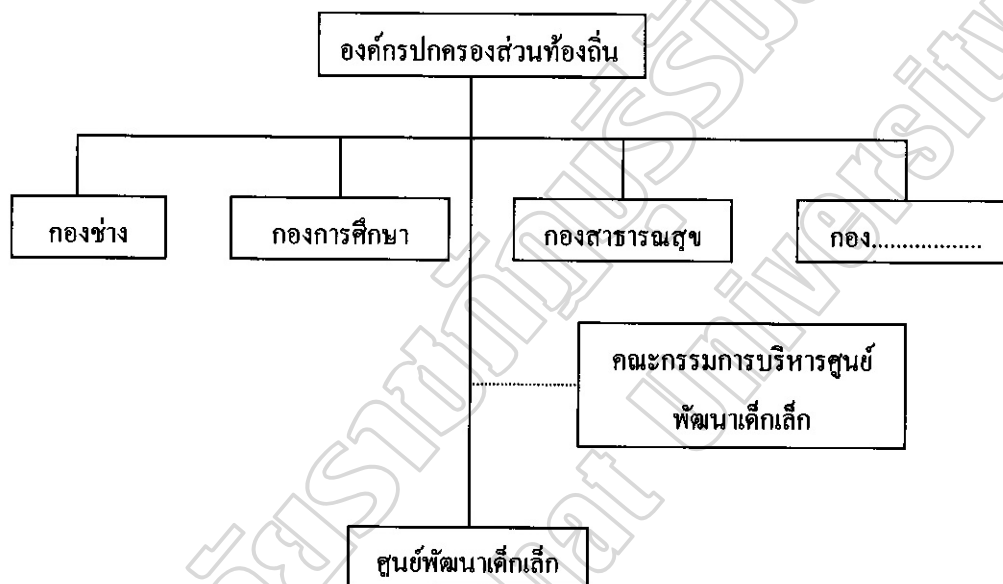
4. การจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสงค์จะจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรมีสถานที่อาคารและดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ ตำรวจความต้องการของชุมชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการสำรวจความต้องการของชุมชนในประเด็น ดังต่อไปนี้ (กรมการปกครอง. ม.ป.ป. : 10)

4.1 ความต้องการให้จัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

4.2 ความต้องการในการส่งเด็กเข้าเรียน ควรมีเด็กที่รับบริการ อายุ 3-5 ปี ไม่น้อยกว่า 20 คน ขึ้นไป

4.3 ความต้องการให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดบริการด้านต่าง ๆ รูปแบบการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังภาพประกอบ 2.1 (กรมการปกครอง. ม.ป.ป. : 10)



ภาพประกอบ 2.1 รูปแบบการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาอบหมายให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาหรือพนักงานจ้างที่มีคุณสมบัติเพื่อแต่งตั้งเป็นหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยมีหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กรับผิดชอบการดำเนินงานภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

หลักการและเหตุผลการถ่ายโอนงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะหน่วยงานซึ่งมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาเด็ก ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจไม่ว่าจะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบใดก็ตาม ทั้งองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล หรือเมืองพัทยาที่ดี ล้วนแต่มีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งสิ้น ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้จัดตั้ง และดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพร้อมทั้งรับถ่ายโอนศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งเดิมอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการ

ต่าง ๆ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ และได้มาตรฐาน ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงหลักการและเหตุผลการถ่ายโอนงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้ดังนี้

กรมพัฒนาชุมชน (2544 : 2-3) ได้กล่าวถึงหลักการและเหตุผลการถ่ายโอนงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไว้ดังนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 78 กำหนดให้รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่น ส่งเสริมให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจได้เอง นอกจากนี้มาตรา 282 ถึงมาตรา 290 กำหนดให้รัฐต้องให้ความสำคัญเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองและตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ โดยเฉพาะตามที่กฎหมายกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ โดยรัฐเป็นผู้กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่จำเป็น

2. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐที่มีงานในความรับผิดชอบซ้ำซ้อนกับงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถ่ายโอนงานนั้น ๆ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการแทนภายใน 4 ปี นอกจากนี้ยังได้ระบุให้มีการถ่ายโอนงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างน้อยร้อยละสิบในปี 2544 และเพิ่มเป็นอย่างน้อยร้อยละสามสิบห้าในปี 2549

3. งานพัฒนาเด็กของกรมพัฒนาชุมชน เป็นงานที่ดำเนินการซ้ำซ้อนกับงานพัฒนาเด็กขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มาตรา 67 (5) ซึ่งกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ในการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน และคนชรา นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 หมวด 2 มาตรา 16 (10) และมาตรา 17 (27) ได้กำหนดให้เทศบาล เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบล และองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาสเช่นกัน ดังนั้นกรมพัฒนาชุมชนจึงได้ดำเนินการถ่ายโอนงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพร้อมทั้งงบประมาณที่กรมพัฒนาชุมชนดำเนินการอยู่ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการแทน เช่น ค่าอาหารกลางวัน ค่าอาหารเสริม (นม) การก่อสร้างและปรับปรุงศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอนและเครื่องเล่นประจำศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

งานพัฒนาเด็กที่กรมพัฒนาชุมชน ถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ แทนนั้นประกอบด้วยงานพัฒนาเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (ศพด.) และงานพัฒนานอกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งไม่ว่าจะเป็นงานพัฒนาเด็กเล็กในหรือนอกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก็ตาม หลักการจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรประชาชน และประชาชนในการดำเนินการ ส่วนการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นหน้าที่ของ คณะกรรมการพัฒนาเด็กเล็ก (กพด.) ซึ่งเป็นองค์กรที่เลือกจากผู้ปกครองและประชาชนในชุมชน นั้น ๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนกำกับ และติดตามการบริหารงานของคณะกรรมการพัฒนาเด็กเล็กและประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและ เอกชน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยผ่านคณะกรรมการพัฒนาเด็กเล็ก

สรุปได้ว่า เหตุผลที่ต้องมีการถ่ายโอนงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้แก่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นดำเนินการนั้น เนื่องจากผลของกฎหมาย 3 ฉบับ คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร ไทยพุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งได้กำหนดให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองและ เจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้งได้มีการกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี หน้าที่ในการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน และคนชรา ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาลที่มิงานใน ความรับผิดชอบซ้ำซ้อนกับงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องถ่ายโอนงานนั้น ๆ ให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการแทนรวมถึงงานศูนย์พัฒนาเด็กด้วย

การวางแผน

ในการดำเนินงานขององค์กรใด ๆ ไม่ว่าในภาครัฐหรือภาคเอกชนให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ได้นั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้ผลของการดำเนินงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลที่จะใช้ในการพิจารณาตัดสินใจเลือกวิธีการบริหาร งานให้ถูกทาง เพื่อเตรียมแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งจะให้ผลดีกว่า การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่มิได้เตรียมแนวทางแก้ไขปัญหาไว้ก่อนอันอาจจะทำให้เกิดการผิดพลาด ได้ แผนการดำเนินงานนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญและมีความจำเป็นต่อการบริหารงานขององค์กรเป็น อย่างยิ่ง แผนการดำเนินงานนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง นอกจากนี้ยังใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์ สูงสุดให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงานขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ความหมายของการวางแผน

ปัจจุบันนี้การวางแผนได้นำมาใช้กันอย่างกว้างขวางในหน่วยงาน และองค์กรทุกระดับ ทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน การวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่จะดำเนินการสิ่งหนึ่งสิ่งใดไว้ล่วงหน้าอย่างรอบคอบมีเหตุมีผล เพื่อที่จะให้งานประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายทัศนะด้วยกันดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2541 : 8) สรุปไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการไปในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 84) ให้ความหมายว่าการวางแผน คือ การคิดพิจารณาและตัดสินใจกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่จะดำเนินการสิ่งหนึ่งสิ่งใดไว้ล่วงหน้าอย่างรอบคอบมีเหตุมีผล เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ชีรวัดณ์ นิจนตร (2542 : 3) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการเตรียมการล่วงหน้าว่าจะทำกิจกรรมหรือดำเนินการอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และวัตถุประสงค์ของการวางแผนก็คือการแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า

สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 6) ให้ความหมายว่า การวางแผน หมายถึง วิธีการตัดสินใจล่วงหน้าเพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นการกำหนดในทางเลือกว่าจะให้ใครทำอะไรที่ไหน อย่างไร มีขั้นตอนดำเนินงานการใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ การวางแผนประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ต่าง ๆ 2) การกำหนดแนวทางการกระทำหรือแผนงานต่าง ๆ ที่จะนำมาปฏิบัติ เพื่อที่จะให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เหล่านั้น

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 94) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีปฏิบัติล่วงหน้า แผน (Plan) หรือวิธีการเป็นสะพานเชื่อมปัจจุบัน ไปยังอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และบรรลุความสำเร็จในที่สุด

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ (2543 : 13) ให้ความหมายว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการพิจารณาล่วงหน้าเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการในอนาคตและวิธีการที่ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการนั้น เครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งของการบริหารที่มีประสิทธิภาพและการบริหารที่เป็นระบบ เป็นงานแรกในกระบวนการบริหารและจัดการขององค์กรหรือหน่วยงานและการวางแผนคือกระบวนการพิจารณาล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543 : 3) กล่าวไว้ว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How)

ธนิตชัย ปาลอนันต์กุล (2554 : 18) กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นการเตรียมการล่วงหน้าขององค์กร ในการดำเนินงานว่าจะกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานอย่างไรให้กับองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่วางไว้

สรุปผลจากการศึกษาความหมายของการวางแผน ได้ประเด็นสำคัญ คือ การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดแนวทางหรือวิธีการขององค์กรไว้ล่วงหน้าในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างมากซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทราบว่าทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด กับใคร และเพื่ออะไร ถ้ามีการวางแผนที่ดีจะช่วยให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 66) ได้ให้ความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดในอนาคต ทั้งนี้เพราะการวางแผนเปิดโอกาสด้านการจัดการให้ผู้วางแผนมีสายตากว้างไกล มองเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ความต้องการของประชาชนในสังคมนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องเตรียมตัวให้สามารถปรับตัวและเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความผันผวนของสิ่งแวดล้อมอันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น
2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากปรัชญาของการวางแผนยึดถือและยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลงไม่มีสิ่งใดอยู่อย่างนิรันดร จึงทำให้มีการยอมรับแนวความคิดเชิงระบบ (System Approach) เข้ามาใช้ในองค์กรยุคปัจจุบัน
3. ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนา ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของทุกฝ่ายในองค์กร เช่น การวางแผนฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันให้การปฏิบัติการเป็นไปด้วยความมั่นคงและมีการเจริญเติบโตด้วยดี

4. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนเพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจน และยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานยิ่งขึ้น เป็นการจำแนกงานแต่ละแผนกไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนกัน

5. ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกระทำโดยอาศัยทฤษฎี หลักการและงานวิจัยต่าง ๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติซึ่งจำเป็นต้องใช้กระบวนการทางสติปัญญา คลยพินิจตลอดจนความรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ ของผู้วางแผนเป็นการสำคัญ ฉะนั้นการวางแผนจึงช่วยให้มีการเลือกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสมกับสภาพของงานที่ดำเนินอยู่

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2541 : 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดแต่ได้ผลมากที่สุด
2. การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างแน่นอน เป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน
3. การวางแผนช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรหรือหน่วยงาน เนื่องจากมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานตลอดจนบทบาทหน้าที่ช่วยให้การทำงานไม่สับสน ซ้ำซ้อน
4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาอุปสรรคอันอาจจะเกิดขึ้น และสามารถปรับใช้สถานการณ์ทั้งดีและเลวให้เกิดประโยชน์ได้
5. การวางแผนช่วยสามารถควบคุมงานได้อย่างมีระบบ และไม่ก่อให้เกิดผลในทางลบ
6. การวางแผนช่วยให้การพัฒนาหรือแก้ปัญหาขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์ เนื่องจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและมีการดำเนินการที่ทันต่อเหตุการณ์
7. การวางแผนจะช่วยให้การพัฒนาทุกด้าน ทุกระดับสอดคล้องต้องกันเป็นการลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร เช่น การวางแผนการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอนามัยโรงเรียนก็ควรสอดคล้องกับแผนสาธารณสุข หรือแผนการศึกษาระดับประถมศึกษาก็ควรสอดคล้องกับระดับก่อนประถมศึกษา และระดับสูงกว่าประถมศึกษาขึ้นไปไม่มีการใช้งบประมาณในกลุ่มประชากรเป้าหมายเดียวกันในเรื่องเดียวกัน เป็นต้น

8. การวางแผนจะช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือนคล้ายคลึงหรือเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน

9. การวางแผนช่วยให้องค์กร หรือหน่วยงานสามารถกำหนดขนาดของตนเองได้ แม้ว่าการวางแผนจะเกี่ยวข้องกันกับภาวะการณ์ล่วงหน้า นักวางแผนพยายามควบคุมสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้า และเตรียมการเพื่อกันและแก้ปัญหาอันอาจเกิดขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 85) สรุปไว้ว่าการวางแผนมีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยให้การใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเกิดประโยชน์สูงสุด
2. ช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางชัดเจนและรวดเร็ว
3. ช่วยลดความซ้ำซ้อนและความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่เป็นระบบ
5. ช่วยให้ผู้สามารถติดตามตรวจสอบและควบคุมงานได้ง่ายและเกิดประสิทธิภาพ
6. ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดอนาคตและพัฒนาการเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์
7. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ชิววัฒน์ นิจนตร (2542 : 4-5) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนเป็นการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในอนาคตโดยอาศัยหลักวิชามีการใช้ตัวเลขข้อมูลและสถิติต่าง ๆ มาช่วยประกอบการพิจารณาการกระทำตามแผนจึงต้องยึดหลักเหตุผล การตัดสินใจในแต่ละเรื่องและแนวปฏิบัติของแผนจึงมีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ การวางแผนจะช่วยลดอัตราความเสี่ยง และช่วยป้องกันความล้มเหลวได้โดยตรงกันข้ามกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือการกระทำตามยถากรรม

2. การวางแผนมีการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ความซ้ำซ้อนหรือความเหลื่อมล้ำของงาน เพราะผู้วางแผนสามารถกำหนดขั้นตอนการทำงาน บทบาทและหน้าที่รับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ชัดเจน ไม่มีการก้าวท้าวและแย่งงานกันทำ เมื่อทุกฝ่ายเข้าใจภาระหน้าที่ของตนการประสานงานต่าง ๆ ก็เป็นไปด้วยดีไม่มีการขัดแย้งกัน

3. การวางแผนช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ และไม่ก่อให้เกิดผลทางลบ การวางแผนที่ดีเท่ากับเป็นการควบคุมล่วงหน้า เพราะช่วยให้ผู้นำหรือหัวหน้างานทำงานด้วยความมั่นใจเข้าใจวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติได้ถูกต้อง หากมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นก็สามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างถูกต้องตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่

4. การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากมีการกำหนดมาตรการในการใช้ทรัพยากรไว้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีจำกัดไม่ว่าจะเป็นวัสดุ เครื่องใช้ กำลังคน จำนวนเงินหรือเครื่องมือต่าง ๆ ต้องมีการกำหนดรายการและวิธีการใช้อย่างรัดกุม

5. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดีสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น และปรับใช้สถานการณ์ทั้งบวกและลบให้เกิดประโยชน์ต่องานได้

6. การวางแผนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีขวัญและกำลังใจที่ดีเพราะทุกคนมองเห็นเป้าหมายของส่วนรวม และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน การดำเนินงานก็เป็นไปอย่างสะดวกราบรื่นสามารถติดต่อประสานงานและร่วมมือกันอย่างมีระบบไม่เกิดความสับสนหรือคับข้องใจ

7. การวางแผนช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลงเพราะมีการมอบหมายและกระจายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ผู้บริหารที่ทำงานอย่างไม่มีแผนมักจะต้องรับผิดชอบงานเสียเองแทบทุกอย่างและคอยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่ตลอดเวลา

8. การวางแผนช่วยพัฒนาและแก้ปัญหาของหน่วยงานได้อย่างทันการณ์ สามารถเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วยการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบและด้วยสายตาที่ยาวไกล

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543 : 8-9) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตามต้องการและเป็นระบบ เช่น ต้องการจะทำอะไรก็ควรจะต้องรู้ว่าผลที่ต้องการจะได้รับคืออะไรแล้วจึงกระทำไปบังเกิดสิ่งนั้น ผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องมองเป็นภาพทั้งหมดของสิ่งที่ต้องการหรือผลที่คาดว่าจะได้รับทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และแน่นอนที่สุดผลผลิตนี้จะต้องเป็นประโยชน์ที่ตอบสนองและสอดคล้องกับส่วนอื่น ๆ อย่างเป็นระบบด้วย

ธนิตชัย ปาลอนันต์กุล (2554 : 22) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนสำคัญอันดับแรกของกระบวนการบริหาร ทั้งนี้เพราะการวางแผนจะช่วยให้กำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายขององค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน กำหนดวิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอนงานไม่ซ้ำซ้อนสามารถควบคุม กำกับ และแก้ไขปัญหาการดำเนินงานได้ทันทั่วทั้งที่ อีกทั้งยังส่งผลถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดในระยะเวลาที่จำกัดทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปความสำคัญของการวางแผนที่กล่าวมาแล้วได้ว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารที่สำคัญ เพราะการวางแผนจะช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

ขององค์กรได้อย่างชัดเจน กำหนดวิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ไม่ซ้ำซ้อน สามารถติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมงานและแก้ไขปัญหาการดำเนินงานได้ทันที่ ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยให้การใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเกิดประโยชน์สูงสุด และการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการวางแผนและประเภทของการวางแผน

การวางแผนที่ดีต้องมีองค์ประกอบชัดเจนและมีความต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญเพื่อให้ผู้ทำแผนและผู้ใช้แผนมีความเข้าใจสามารถปฏิบัติตามแผนได้อย่างสะดวก มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกองค์ประกอบของการวางแผนไว้ดังนี้

ซีรวิวัฒน์ นิจนตร (2542 : 67) แบ่งองค์ประกอบของการวางแผนออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การสร้างแผน (Construction) ประกอบด้วยลักษณะย่อยดังนี้

- 1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์
- 1.2 การระบุถึงทรัพยากรที่มีอยู่และสามารถจัดหามาใช้ได้
- 1.3 การพิจารณาโยบายต่าง ๆ ที่มีให้เลือกเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากร
- 1.4 การตรวจสอบความสอดคล้องกันเพื่อให้แน่ใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สามารถสำเร็จได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่และที่สามารถนำมาใช้ได้
- 1.5 การปรับปรุงแผนเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authorization) ประกอบด้วยลักษณะย่อยดังนี้

- 2.1 การแปลงรูปจากแผนเป็นแผนงานและโครงการ
- 2.2 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบพร้อมด้วยทรัพยากรที่จำเป็นให้กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานและโครงการที่กำหนดไว้ในแผนได้
- 2.3 การสร้างข่ายการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้สั่งการและผู้ปฏิบัติ
- 2.4 การควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนและโครงการที่กำหนดไว้

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 100) ได้จำแนกองค์ประกอบของการวางแผนไว้สอดคล้องกันดังนี้ คือ

1. จุดมุ่งหมาย (End) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของแผนที่กำหนดขึ้น โดยแสดงถึงสภาพปัญหาหรือความเป็นมาที่ต้องมีการวางแผนและแสดงถึงประโยชน์ที่ได้รับ

2. วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบแสดงถึงวิธีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และกำหนดเป็นทางเลือกอาจจะมีหนึ่งหรือหลายทางเลือกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (End) ที่กำหนดไว้

3. ทรัพยากร (Resource) เป็นองค์ประกอบแสดงถึงประเภท ปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากรทางการบริหารที่มักเรียกกันว่า 5 M'S (Man, Money, Machine, Material, Management)

4. การลงมือปฏิบัติ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการหรือการตัดสินใจเพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นตามแผนที่กำหนดไว้ ทางเลือกนั้นต้องประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสมจึงถือว่าเป็นทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี

5. การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบแสดงถึงการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุมต้องเป็นไปทุกขั้นตอนทุกระยะ โดยมีการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้

ธนิศชัย ปาลอนันต์กุล (2554 : 23) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนไว้ว่า จุดมุ่งหมายการวางแผนต้องประกอบด้วยสิ่งที่คาดหวัง ระดับของความสำเร็จและเวลาที่ต้องการให้สิ่งที่คาดหวังเกิดขึ้น ประกอบด้วยการกำหนดนโยบายวิธีการดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ ทรัพยากร บุคคล ภารกิจที่จะกระทำ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ อาคารสถานที่ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการนำแผนไปปฏิบัติ แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการนำแผนไปใช้เกิดผลว่าจะใช้อย่างไร มีวิธีเตรียมการเพื่อให้เกิดการใช้แผนสะดวก ประหยัด เกิดประโยชน์ที่เหมาะสม และการควบคุมเป็นส่วนที่สำคัญเพราะแสดงการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานของแผน มีรายละเอียดของวิธีการควบคุม เครื่องมือในการติดตามประเมินผลและวิธีการแก้ไขปัญหา

สรุปจากการศึกษาองค์ประกอบความสำคัญของการวางแผนที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้นมีประเด็นสำคัญดังนี้ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการวางแผนต้องประกอบด้วยสิ่งที่คาดหวัง ระดับของความสำเร็จ และเวลาที่ต้องการให้สิ่งที่คาดหวังเกิดขึ้นด้วยการกำหนดวิธีการดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วยทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ การบริหารจัดการ ในการดำเนินการนำแผนไปปฏิบัติว่าจะใช้อย่างไร มีวิธีเตรียมการเพื่อให้เกิดการใช้แผนสะดวก ประหยัดให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม และการควบคุมก็เป็นส่วนที่สำคัญเพราะเป็นการแสดงถึงการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของแผนว่ามีประสิทธิภาพมากน้อย

เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่อย่างไร และมีวิธีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไร ซึ่งต้องควบคุมไปทุกขั้นตอนทุกระยะเพื่อให้การดำเนินการตามแผนเป็นไปอย่างต่อเนื่องตามที่กำหนดไว้

ประเภทของการวางแผน อาจแบ่งได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับประเด็นความสนใจในการแบ่งแผนตามลักษณะต่าง ๆ มีนักวิชาการทางด้านกรวางแผนหลายท่านได้กล่าวไว้ โดยสรุปได้ดังนี้

ในการจำแนกประเภทของการวางแผนซึ่ง สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 120-135) ได้จำแนกประเภทของการวางแผนไว้ดังนี้

1. จำแนกตามระดับขององค์กร ซึ่งมีตั้งแต่แผนระดับโลก แผนงานขององค์กรระหว่างประเทศ แผนระดับชาติ แผนระดับภูมิภาคหรือระดับมลรัฐ แผนระดับท้องถิ่น ไปจนกระทั่งถึงแผนระดับบุคคล

2. จำแนกตามระยะเวลาที่ใช้โดยมากจะแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

2.1 แผนระยะยาว (Long-range Plan or Perspective Plan) ซึ่งไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวว่าต้องใช้เวลาเท่าใด แต่โดยทั่วไปจะอยู่ระหว่าง 10-20 ปี แผนประเภทนี้ส่วนใหญ่จะมีรายละเอียดไม่มากนักเพราะไม่สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างชัดเจน แผนระยะยาวจะสัมพันธ์กับกิจกรรมหลักในการขยายงาน หรือเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรรวมในหน่วยงานซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้พัฒนาและกำหนดแผนระยะยาว

2.2 แผนระยะกลาง (Medium-range Plan) อาจมีระยะเวลาประมาณ 4-7 ปี แต่ส่วนมากมักจะเป็น 5 ปี จากการวิเคราะห์ผลการนำไปใช้พบว่าแผนประเภทนี้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะสามารถระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปดำเนินการได้ และมีระยะเวลานานพอที่จะเห็นผลและประเมินผลได้ ในบางแห่งจะมีการกำหนดเวลาให้เหลื่อมกันในแต่ละปีเรียกว่าแผนหมุนเวียน (Rolling Plan) คือ ขยายเวลาของแผนออกไป 1 ปี ในแต่ละช่วง การจัดช่วงของแผนแบบนี้จะทำให้สามารถทบทวนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนได้ทุกปี ทำให้สามารถปรับแผนให้มีคุณภาพมากขึ้น แผนประเภทนี้เกิดจากความไม่แน่นอนของแผนระยะยาวจึงจัดทำระยะปานกลางขึ้นมารองรับ และเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง

2.3 แผนระยะสั้น (Short-term Plan) มีระยะเวลาระหว่าง 1-3 ปี ใช้ในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนเกิดขึ้นในช่วงแผนระยะกลาง และไม่สามารถรอให้สิ้นสุดวาระของแผนได้จึงต้องมีการวางแผนระยะสั้นเพื่อสนองความจำเป็นเฉพาะเรื่อง นอกจากนี้ในแง่ของการจัดทำงบประมาณก็จำเป็นต้องทำทุกปีจึงต้องมีแผนประจำปีเพื่อแปลงแผน 5 ปี ออกมาเป็นรายละเอียดว่าแต่ละปีจะต้องทำอะไรบ้าง แผนประเภทนี้เน้นกิจกรรมแบบวันต่อวัน และช่วยสร้างพื้นฐานใน

การประเมินความต่อเนื่องของแผนระยะถัดไป ข้อจำกัดของแผนระยะสั้นคือ หากมีลักษณะที่แตกต่างและแยกออกมาจากแผนระยะยาวมากเกินไปอาจทำให้เกิดการเน้นถึงผลลัพธ์ระยะสั้นมากเกินไปซึ่งมีผลกระทบที่ขัดกับหน้าที่หลักหรือเป้าหมายหลักจากแผนระยะยาวได้

3. จำแนกตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผน โดยอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันตามประเภทของกิจกรรมหรือของงาน หรือตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แผนพัฒนาการศึกษา แผนการวางผังเมือง แผนพัฒนาเยาวชน เป็นต้น

4. จำแนกตามลักษณะความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในแผนซึ่งมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

4.1 การวางแผนแบบรวมโครงการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (Project by Project Planning) คือ การรวบรวมเอาโครงการต่าง ๆ มาไว้ในแผนเดียวกันโดยมีได้คำนิยามว่าแต่ละโครงการมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันหรือซ้ำซ้อนกันหรือไม่ ดังเช่น การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504–2509) ของไทย ซึ่งเพียงแต่รวบรวมโครงการของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วเข้าด้วยกัน

4.2 การวางแผนแบบผสมผสาน (Integrated Planning) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ว่ามีการประสานงานและสนับสนุนซึ่งกันและกันไปสู่เป้าหมายและทิศทางเดียวกันหรือไม่ มีการใช้ทรัพยากรที่ประหยัดและคุ้มค่าเพียงใด

4.3 การวางแผนแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Planning) ซึ่งนำเอาแผนของภาครัฐบาลมาประสานกับของเอกชน ในบางกรณีหมายถึงการวางแผนที่ครอบคลุมระบบเศรษฐกิจทั้งหมด หรือรวมเอาการวางแผนสังคม (Social Planning) กับการวางแผนกายภาพ (Physical Planning) เอาไว้ ประเด็นหลักของการวางแผนแบบนี้อยู่ที่ขอบเขตของการครอบคลุม (Coverage) งานสาขาต่าง ๆ ในการวางแผน

5. จำแนกตามลักษณะการบังคับใช้ซึ่งมีอยู่ 2 ประเภท คือ แผนลักษณะเร่งด่วน (Imperative Plan) และแผนลักษณะชี้แนะ (Indicative Plan) ความแตกต่างของแผนทั้งสองประเภทนี้อยู่ที่แผนเร่งด่วนมีลักษณะเป็นการบังคับ เพราะโดยปกติจะเป็นความต้องการที่จำเป็นอย่างยิ่งของประเทศและได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเต็มที่ ส่วนแผนชี้แนะเป็นเพียงข้อกำหนดกว้าง ๆ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ จุดอ่อนของแผนประเภทนี้ คือ อาจไม่มีการนำไปปฏิบัติหรือไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินการ

6. จำแนกตามสถาบันหรือองค์กรที่วางแผน ซึ่งมี 3 ประเภท คือ

6.1 แผนจากเบื้องบน (Top-Down Plan) เป็นแผนที่รัฐบาลหรือหน่วยงานกลางจัดทำขึ้นแล้วนำไปให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาคหรือส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ปฏิบัติ เช่น แผนการศึกษา

แห่งชาติ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีขอบเขตกว้างแล้วกระจายส่งต่อไปให้ผู้บริหารระดับรองลงมาจัดทำแผนภายใต้ข้อกำหนดที่ระบุไว้ มีแนวทางชัดเจนนำไปปฏิบัติได้ ที่สำคัญคือสอดคล้องตามความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร แต่ผลกระทบเชิงลบคือ เกิดความไม่พอใจและขาดการร่วมมือ หรือแม้กระทั่งเกิดการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ซึ่งไม่มีส่วนร่วมในการเสนอแนะแสดงความคิดเห็น จึงได้แผนงานที่ไม่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร

6.2 แผนจากเบื้องล่าง (Bottom-Up Plan) เป็นแผนที่องค์กรระดับล่างหรือตัวแทนของประชากรจัดทำขึ้นเพื่อเสนอให้ส่วนกลางพิจารณาอนุมัติ เป็นแผนที่มีการพัฒนาจากระดับล่างและผ่านไปตามสายการบังคับบัญชาขึ้นสู่ระดับสูง ตัวอย่างของแผนประเภทนี้ ได้แก่ การบริหารโดยมีส่วนร่วม (Participative Management) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ เป็นต้น มีข้อดี คือ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน เกิดการยอมรับ และความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของ เป็นการผูกมัดข้อตกลงร่วมกันอันจะสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นและมีการปฏิบัติตามแผนอย่างเต็มความสามารถ แต่ข้อเสียคือ อาจมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการมองภาพรวมไม่ชัดเจน คิพอและระบบการควบคุมไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร ตลอดจนเกิดความขัดแย้งจากทิศทางมุมมองของแต่ละส่วนงานที่นำมาเสนอแผนงานขึ้นไปโดยไม่มีการประสานงานที่ดีต่อกัน

6.3 แผนพบกันครึ่งทาง เป็นแผนซึ่งองค์กรระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายและหน่วยงานระดับล่างเป็นผู้วางแผนตามความต้องการของประชาชน แล้วนำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่าย เช่น แผนพัฒนาจังหวัด

7. จำแนกตามลักษณะการใช้ (Usage Dimension) ได้แก่

7.1 แผนที่ใช้ประจำ (Standing Plan) คือ แผนที่วางไว้เพื่อสะดวกต่อการปฏิบัติงานประจำโดยกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีปฏิบัติมาตรฐานและมาตรการต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน

7.2 แผนที่ใช้ครั้งเดียว (Single Use Plan) เป็นแผนที่ผู้วางแผนใช้เฉพาะสถานการณ์หรือเฉพาะกิจอันเป็นการสนับสนุนให้องค์กรดำเนินงานต่อไปได้ แต่เมื่อสถานการณ์ผ่านไปแล้วแผนดังกล่าวจะเลิกใช้

8. จำแนกตามเป้าหมายของการพัฒนาองค์กร ได้แบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ

8.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มีความสำคัญต่องานมากที่สุด ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด เนื่องจากเป็นแผนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกใช้ทรัพยากรของกิจกรรมในระยะยาว และเกี่ยวข้องกับการเลือกวัตถุประสงค์ในระยะยาวโดยต้องอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะจัดขึ้นเป็นการเสริมให้กิจกรรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ครอบคลุมถึงสิ่งภายนอกหน่วยงานที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นแผนที่ทำได้ยากและอาจทำได้ไม่ถูกต้องเนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องราวที่มีขอบเขตกว้างขวาง และมีผลกระทบต่อความเป็นไปของหน่วย

8.2 แผนดำเนินงาน (Operating Plans) แผนดำเนินงานนี้จะถูกจัดทำควบคู่กับแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องจัดทำแผนดำเนินงานนี้หลังจากได้จัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว เพื่อจะได้ทราบว่า จะดำเนินงานอย่างไรจึงจะใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงานที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามกลยุทธ์ และเป็นแผนที่กำหนดว่าจะเลือกใช้ แผนดำเนินงานนี้จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถควบคุมได้ (Controllable Factor) ภายในองค์กรซึ่งสามารถทำแผนนี้ได้ละเอียดถูกต้องชัดเจนกว่าแผนกลยุทธ์ และเป็นแผนที่กำหนดไว้เลือกใช้วิธีการอย่างไรจึงจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ และพิจารณาว่าการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามวิธีในแผนนั้นเหมาะสมมากน้อยเพียงไร

8.3 แผนยุทธวิธี (Tactical Plan) เป็นขอบเขตวิธีการจัดทำแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธวิธีขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงอาจร่วมสร้างแผนยุทธวิธีกับผู้บริหารระดับกลางโดยใช้ระยะเวลาสั้นกว่าแผนกลยุทธ์ และมีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานของแผนกลยุทธ์ด้วยแผนยุทธวิธีประกอบด้วยการปฏิบัติการเฉพาะเจาะจงโดยฝ่ายงานหรือส่วนงานในองค์กรซึ่งจะมีขอบเขตแคบกว่าแผนกลยุทธ์

9. จำแนกตามลักษณะการนำเสนอซึ่งได้แบ่งไว้ 2 ประเภท คือ

9.1 แผนแบบบรรยาย (Descriptive Plan) เป็นแผนงานที่มีคำบรรยายหรือลักษณะเนื้อหาของแผนเป็นการพรรณนาถึงวิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการที่ต้องการจัดหาด้วยลายลักษณ์อักษรซึ่งการเขียนแผนธุรกิจส่วนใหญ่ก็เป็นแผนประเภทนี้ เช่น แผนปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

9.2 แผนแบบภาพ (Graphic Plan) เป็นแผนที่มีภาพหรือแผนภูมิ แผนผังเป็นองค์ประกอบสำคัญเพื่อให้เห็นได้ชัดเจนว่าแผนจะต้องมีทิศทางอย่างไร และจะกระทำได้อย่างไร อาจแสดงในรูปของแผนผังลำดับขั้นตอน หรือ Gant Chart หรือแสดงในลักษณะของรูปภาพกราฟต่าง ๆ เช่น กราฟแท่ง กราฟวงกลม กราฟรูปภาพ เป็นต้น

10. จำแนกตามลักษณะวิธีการซึ่ง สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 134-135) ได้จำแนกไว้ 9 ประเภท ดังนี้

10.1 จุดมุ่งหมาย (Purpose) เป็นหน้าที่หรืองานพื้นฐานขององค์กรแสดงถึง

ความหมายพื้นฐานขององค์กรที่ต้องการเป็น ต้องการไปให้ถึงจุดมุ่งหมายของศาล คือการแปลเจตนารมณ์ของกฎหมายและนำมาใช้ในทางปฏิบัติ จุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย คือ การเรียนการสอนและงานวิจัย เป็นต้น

10.2 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นปลายทางของกิจกรรมที่มุ่งหวังและยังเป็นสิ่งที่คาดหวังสุดท้ายปลายทางของการบริหารทุกด้าน ทั้งในเรื่องของการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุมโดยเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมาย อีกทั้งเป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพจัดเป็นแผนประเภทหนึ่ง เพราะทำให้ทราบถึงทิศทางขององค์กรซึ่งแตกต่างกันแล้วแต่ลักษณะพื้นฐานขององค์กรจึงอาจจำแนกวัตถุประสงค์ได้หลายลักษณะ กล่าวคือ

10.2.1 วัตถุประสงค์หลักและรองเป็นวัตถุประสงค์ในภาพรวมของทั้งองค์กร และวัตถุประสงค์ที่แยกย่อยในแต่ละส่วนงาน หรือรองรับถัดจากวัตถุประสงค์หลัก

10.2.2 วัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ใช้เวลาเป็นตัวกำหนดทิศทางให้สอดคล้องกับเป้าหมายและภารกิจขององค์กร

10.3 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนขนาดใหญ่ที่จัดทำเพื่อใช้ในการต่อสู้ทางการทหาร กลยุทธ์จัดเป็นแผนประเภทหนึ่งเพราะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นพื้นฐานขององค์กรตลอดจนวิธีการนำมาใช้ทางปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ กลยุทธ์ไม่เพียงเป็นขอบเขตแนวทางให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จเท่านั้นยังช่วยเสนอแนะวิธีคิดและแนวดำเนินการเชิงปฏิบัติอีกด้วย บางครั้งก็ยังเป็นการชี้้นำการวางแผนและการวิเคราะห์ด้านการควบคุมจึงทำให้กลยุทธ์ถือเป็นแผนประเภทหนึ่งได้เช่นกัน

10.4 นโยบาย (Policy) คือ แผนที่แสดงถึงข้อความทั่วไปให้เข้าใจเป็นแนวทางการคิดในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ นโยบายที่กำหนดอาจมีหลายระดับ เช่น นโยบายหลัก นโยบายฝ่ายหรือแผนก นโยบายเฉพาะกิจ เป็นต้น ลักษณะของนโยบายเป็นเจตนารมณ์และถูกกำหนดโดยระดับผู้บริหารมีขอบเขตความกว้างเพื่อบอกถึงแนวทางปฏิบัติงานอาจเปลี่ยนแปลงได้โดยการใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสม

10.5 กระบวนการ (Procedure) เป็นลักษณะของแผนที่บ่งบอกถึงขั้นตอนวิธีการปฏิบัติที่กำหนดไว้เป็นแนวทางหรือหลักการให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างถูกต้องรวดเร็ว

10.6 กฎระเบียบ (Rule) เป็นแผนงานที่ง่ายที่สุดโดยระบุสิ่งที่ควรหรือไม่ควรปฏิบัติอาจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการก็ได้

10.7 งบประมาณ (Budget) เป็นแผนที่คาดหมายล่วงหน้า แสดงออกมาเป็นตัวเลข ถือเป็นแผนอย่างหนึ่งเพราะมีการกำหนดล่วงหน้า และยังเป็นเครื่องมือในการควบคุม

เพราะสามารถกำหนดเป็นมาตรฐานที่ใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรได้ด้วย

10.8 โปรแกรม (Program) เป็นแผนงานที่รวบรวมนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน และส่วนประกอบอื่นที่จำเป็นมาใช้ให้เกิดการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในโปรแกรมใหญ่อาจมีโปรแกรมน้อยหรือมีโครงการ (Project) อีกหลายโครงการก็ได้

10.9 โครงการ (Project) เป็นแผนงานย่อยที่กำหนดรายละเอียดการปฏิบัติงานว่าจะทำอะไร ที่ไหนอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ต้องใช้ทรัพยากรเท่าใด อาจกล่าวได้ว่าโครงการเป็นกลุ่มของกิจกรรมและในโครงการหนึ่งอาจประกอบด้วยหลายกิจกรรมก็ได้

ชนิดชัย ปาลอนันต์กุล (2554 : 28-29) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของแผนนั้นสามารถแบ่งได้หลายลักษณะขึ้นอยู่กับผู้แบ่งประเภทของแผนนั้นว่าจะยึดอะไรเป็นหลักในการแบ่ง เพราะในแผนแต่ละแผนจะมีลักษณะผสมผสานกัน ซึ่งโดยทั่วไปการแบ่งประเภทของแผนนิยมใช้ระยะเวลา ลักษณะของวัตถุประสงค์ ลักษณะของกิจกรรมที่ทำ ระดับที่มาของแผน วิธีการวางแผน ความมุ่งหมายของแผนระดับองค์กร สาขางานในองค์กรและพื้นที่แผนครอบคลุมถึงเป็นตัวกำหนด แต่เป้าหมายของแผนทุกประเภทมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือการพัฒนาองค์กรที่ตนรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากหลักการ ทฤษฎีและแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า ประเภทของแผนนั้นสามารถแบ่งได้หลายลักษณะขึ้นอยู่กับว่าจะยึดอะไรเป็นหลักในการแบ่ง โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของแผนนิยมใช้ระดับขององค์กร ระยะเวลา ลักษณะของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์กร ลักษณะการบังคับบัญชา ลักษณะสถาบันหรือองค์กร ลักษณะการใช้ลักษณะการนำเสนอ ลักษณะวิธีการ สาขางานในองค์กร และพื้นที่แผนครอบคลุมถึงเป็นตัวกำหนด แต่เป้าหมายของแผนทุกประเภทคือการพัฒนาองค์กรของตนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการวางแผน

การวางแผนจะต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ กล่าวคือ มีขั้นตอนการปฏิบัติเป็นขั้น ๆ จะกระทำข้ามขั้นไม่ได้ เพราะจะต้องอาศัยผลจากการปฏิบัติในขั้นตอนที่มิได้อยู่ก่อนหน้ามาดำเนินการปฏิบัติในขั้นต่อไป กระบวนการวางแผนจึงเป็นการดำเนินงานที่มีการจัดลำดับขั้นตอน กิจกรรม รวมทั้งกำหนดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการวางแผนในแต่ละขั้นตอนได้อย่างเหมาะสมชัดเจน และเป็นระบบ ซึ่งมีนักวิชาการด้านการวางแผนหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 49 - 59) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่า ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการสำหรับวางแผน ประกอบด้วย
 - 1.1 การจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหาร
 - 1.2 การศึกษาสภาพข้อมูล
 - 1.3 การประเมินปัญหาและความต้องการ
 - 1.4 การพยากรณ์หรือการคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ
 - 1.5 การคาดคะเนทรัพยากรและการเงิน
 - 1.6 การกำหนดกฎเกณฑ์และข้อกำหนดที่สำคัญเป็นหลักการในการวางแผน
 - 1.7 การกำหนดโครงสร้างและสายงานวางแผน
 - 1.8 แบบฟอร์มและโครงสร้างมาตรฐาน
 - 1.9 การกำหนดนโยบายการวางแผนและแผนงานการวางแผนของหน่วยงาน
2. การพัฒนาแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ เพื่อเริ่มงานประกอบด้วย
 - 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และทิศทางในการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ กลวิธี และเป้าหมายในการพัฒนา
 - 2.2 แผนพัฒนาระยะ 5 ปี
3. การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ เป็นการนำเอาเค้าโครงการปฏิบัติจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ลงสู่ระดับปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานต่าง ๆ หรือในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย
 - 3.1 การวางแผน (พัฒนา) ประจำปี
 - 3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
4. การวางแผนติดตามควบคุมกำกับและประเมิน ประกอบด้วย
 - 4.1 แผนควบคุมกำกับเฉพาะเรื่องโครงการ
 - 4.2 แผนการรายงาน ซึ่งเป็นการรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าของงาน และการเงิน
 - 4.3 การตรวจ/เยี่ยม
 - 4.4 การนิเทศติดตามผล
 - 4.5 การตรวจภายในตามระบบการเงิน
 - 4.6 แผนการประเมินตามขั้นตอนหรือตามช่วงระยะต่าง ๆ
5. การปรับแผน หรือการจัดทำแผนใหม่ ประกอบด้วย
 - 5.1 การทบทวนโครงการและการกำหนดการแก้ไขปรับแผน

5.2 การทบทวนแผนและปรับแผนประจำปี

5.3 การทบทวนระยะกลางแผนและปรับแผน

5.4 การวางแผนใหม่เมื่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาครบวงจร

เอกชัย กิติสุขพันธ์ (2538 : 37 - 39) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการ หมายถึง การเตรียมการก่อนการวางแผนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ
 - 1.1 นโยบายและเป้าหมายขององค์กรต้องการอะไร
 - 1.2 วิเคราะห์สภาพการณ์ของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และความพร้อมในการทำงานหรือไม่
 - 1.3 วัตถุประสงค์ ความต้องการ สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่
 - 1.4 สภาพแวดล้อมปัจจุบันและโอกาสเอื้ออำนวยให้มากน้อยเพียงใด
 - 1.5 ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด
 - 1.6 ข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการและบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนมีใครบ้าง
2. การสร้างแผน หมายถึง การกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ
 - 2.1 มาตรฐานหรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ
 - 2.2 มีทางเลือกหรือกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุตามต้องการ
 - 2.3 อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้น และวิธีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อจำกัดนั้น ๆ
 - 2.4 ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์
 - 2.5 กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
3. การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นมาไปปฏิบัติ มีกิจกรรม คือ
 - 3.1 กำหนดคนที่รับผิดชอบในการปฏิบัติและควบคุมงานในแต่ละส่วน
 - 3.2 ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติตามแผนก่อนที่จะมีการมอบหมายให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ
 - 3.3 จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
 - 3.4 กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่นหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน
 - 3.5 การนิเทศงานช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน
 - 3.6 การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติตามแผน

4. การประเมินผลแผน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือไม่ สำหรับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ

- 4.1 ผลการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด
- 4.2 ปัญหาและอุปสรรคที่พบ
- 4.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน
- 4.4 สมควรที่จะมีการทบทวนแผนปรับเปลี่ยนหรือไม่

กรมสามัญศึกษา (2541 : 10 - 12) ได้ประมวลกระบวนการวางแผนในโรงเรียนไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการวางแผน (Preplanning) เป็นการเตรียมการด้านต่าง ๆ เพื่อให้การวางแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- 1.1 จัดองค์การวางแผน
- 1.2 การจัดตั้งคณะกรรมการวางแผน
- 1.3 การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและทักษะการวางแผน
- 1.4 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน

2. การจัดทำแผน (Planning) เป็นการดำเนินการวางแผนหรือจัดทำแผน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ แผนงาน โครงการที่จะดำเนินการ โดยแบ่งได้ดังนี้

- 2.1 การกำหนดแนวทางจัดการศึกษาระยะ 5 ปี
- 2.2 จัดทำรายละเอียดงาน โครงการระยะ 5 ปี
- 2.3 จัดทำเอกสารแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี
- 2.4 กำหนดแนวจัดการศึกษาประจำปี
- 2.5 จัดทำรายละเอียดงาน โครงการประจำปี
- 2.6 จัดทำเอกสารแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี
- 2.7 ขออนุมัติงบประมาณ
- 2.8 จัดทำเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี

3. การปฏิบัติตามแผน (Implementation) เป็นการนำแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ไปดำเนินการตามขั้นตอน และระยะเวลาที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ประกอบด้วย
 - 4.1 การกำกับ ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ
 - 4.2 การนิเทศ ติดตามผล

4.3 ประเมินผลงาน โครงการ รวมทั้งการประเมินผลกระบวนการของแผน

5. การปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ (Revision or Replanning) เป็นการนำผลการประเมินมาพิจารณาปรับแผนหรือปรับปรุงกระบวนการวางแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้นซึ่งแผนบางส่วนอาจต้องจัดทำใหม่ รวมทั้งการจัดทำแผนตามวงจรในรอบต่อไป

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 143-150) ได้เสนอกระบวนการวางแผนไว้หลายประการ ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมในการวางแผนในระยะแรกเริ่มเป็นความพร้อมทางกายภาพ ความพร้อมทางจิตใจ ปัญญา ความพร้อมทางองค์กร ความพร้อมทางกายภาพ หมายถึง สภาพสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยที่ต้องการ เช่น ต้องการมีห้องปฏิบัติการวางแผน เครื่องมือที่ต้องใช้ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ความพร้อมทางจิตใจ ปัญญาเป็นส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผน ที่จะต้องมีความกระตือรือร้น และต้องเข้าใจถึงกระบวนการในแต่ละขั้นตอนอย่างแท้จริง นั้น หมายความว่า ผู้ที่จะเข้ามามีบทบาทในการวางแผนจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติทางบทบาทหน้าที่ และผ่านการฝึกอบรมหรือมีความรู้ความสามารถอย่างประจักษ์แล้วสำหรับความพร้อมทางองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ กลไกการวางแผนที่เป็นวิถึปฏิบัติหรือบรรทัดฐานขององค์กรที่เอื้อต่อการวางแผน

2. การวิเคราะห์และทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ในการวิเคราะห์ใช้หลักการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร คือ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า SWOT-Analysis การพิจารณาสถานการณ์เหล่านี้ทำให้ทราบว่าองค์กรอยู่ในสถานภาพ (Status) อย่างไร ต้องปรับตัวหรือกำหนดทิศทางแบบใดจึงจะเหมาะสมและอยู่รอดได้ หรือในทางตรงกันข้ามหากต้องการไปถึงจุดหมายปลายทางที่แท้จริงภายใต้สภาวะปัจจุบันขององค์กรซึ่งเผชิญกับโอกาสหรืออุปสรรคที่มีอยู่นั้นจะต้องดำเนินการอย่างไร การวิเคราะห์สถานการณ์ช่วยให้ทราบถึงแนวทางแก้ไขและสร้างให้เกิดความสมเหตุสมผลของแผน

3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมจากปัจจุบันไปยังเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการ ดังนั้นในขั้นตอนแรกของการวางแผน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางหรือจุดมุ่งหมายที่ต้องการไปให้ถึง การกำหนดวัตถุประสงค์อาจอยู่ในรูปของลายลักษณ์อักษรหรือตัวเลขมีการระบุเวลา และลำดับความสำคัญก่อน – หลังของวัตถุประสงค์หลักหรือวัตถุประสงค์รอง

4. การกำหนดทางเลือก ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหา ตรวจสอบตราทางเลือกและกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงานที่สมเหตุสมผล เพราะอาจจะพบว่าไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่าทางเลือกไหนเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด โดยปกติมีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์หรือเทคนิคด้านคณิตศาสตร์มาช่วย

ลดจำนวนทางเลือก แต่อาจมีข้อจำกัดเกี่ยวกับทางเลือกในเชิงปฏิบัติซึ่งต้องให้ผู้วางแผนเป็นคนตัดสินใจโดยทำการตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อค้นหาและกำหนดทางเลือกที่มีโอกาสเป็นไปได้มากที่สุด โดยสอดคล้องกับสมมติฐานและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. การประเมินทางเลือก เมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกแล้วต้องทำการประเมินผลของแต่ละทางเลือกที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการวางแผนนั้น ผลการประเมินทางเลือกอาจเกิดขึ้นได้หลายลักษณะ เช่น ทางเลือกที่ 1 ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแต่ใช้เงินลงทุนจำนวนมากกว่า และใช้เวลาในการคืนทุนช้ากว่าในขณะที่ทางเลือกที่ 2 ทำให้ได้รับประโยชน์น้อยกว่าแต่มีอัตราความเสี่ยงต่ำ และทางเลือกที่ 3 มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กรมากที่สุด ถ้าวัตถุประสงค์ของแผนและอนาคตขององค์กรมีความชัดเจนแน่นอนการประเมินทางเลือกก็ทำได้ง่ายโดยไม่ต้องวิตกกังวล และไม่ต้องเปรียบเทียบทางเลือกในประเด็นต่าง ๆ แต่โลกแห่งความเป็นจริง อนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนและเป็นโลกของการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจวัตร ดังนั้นการประเมินผลทางเลือกต้องอาศัยวิธีการใหม่ ๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ การประยุกต์จากงานวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เพื่อช่วยในการพิจารณาตัดสินใจประเมินผลได้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด

6. การเลือกทางเลือก เป็นการยอมรับแผนจากการตัดสินใจและประเมินผลแล้วในบางกรณีมีการวิเคราะห์และประเมินผล เสนอคำแนะนำให้พิจารณาทางเลือกมากกว่าสองทางเลือกขึ้นไป ซึ่งผู้บริหารอาจต้องตัดสินใจเลือกใช้หลายทางเลือกมากกว่าเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ในการเลือกทางเลือกต้องคำนึงถึงทรัพยากรทางการบริหารที่ต้องใช้ไปและได้มาว่าคุ้มค่ากันหรือไม่เพียงใด นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ไม่ให้เกิดการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานเป้าหมายที่ระบุอย่างมีนัยสำคัญเกินไป แม้ว่าอาจจะไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดแต่อาจต้องเลือกทางเลือกที่เหมาะสม มีเหตุผลเพียงพอและใช้ได้ดีที่สุดสำหรับสถานการณ์ในขณะนั้น

7. การลงมือปฏิบัติ เมื่อทำการเลือกทางเลือกและตัดสินใจแล้ว เป็นขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติถือเป็นตัวกระตุ้น (Catalyst) ให้ทราบว่าแผนงานจะประสบความสำเร็จหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้หรือไม่เพียงใด แผนที่ถูกนำไปปฏิบัติเรียกว่า กลยุทธ์ (Strategy) และยุทธวิธี (Tactic) ซึ่งแตกต่างกันตามขอบเขตและขนาดวิธีการปฏิบัติ เมื่อไรก็ตามที่การปฏิบัติตามแผนเป็นทิศทางโดยตรงมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในอนาคตถือว่าการลงมือปฏิบัตินั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ ความพยายามในการวางแผน ไม่ใช่แค่เพียงเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเท่านั้นแต่ต้องเป็นทางเลือกที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549 : 5) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการวางแผนตามแบบของ เดมมิ่ง (Deming) หรือที่เรียกว่า วงจรเดมมิ่ง (Deming Circle) ซึ่งแบ่งไว้

4 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการวางแผน (Plan) ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน การกำหนดวิธีการปฏิบัติ บุคลากร หน้าที่รับผิดชอบ เวลา รวมถึงการกำหนดทรัพยากรและเทคโนโลยีต่าง ๆ และกำหนดเป็นแผนการย่อย

2. ขั้นการปฏิบัติตามแผน (Do) เป็นการลงมือปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในแผน ซึ่งผู้รับผิดชอบจะต้องประสานงาน ควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนอย่างครบถ้วนและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. ขั้นการตรวจสอบและประเมินผล (Check) เป็นการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรตามแผน และระยะเวลาที่กำหนด เพื่อควบคุม กำกับ ติดตาม และหาข้อบกพร่องปัญหาอุปสรรค เพื่อนำข้อบกพร่องไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

4. ขั้นการปรับปรุงแก้ไข (Action) เป็นการนำข้อบกพร่องจากการตรวจสอบและประเมินผลมาปรับเปลี่ยนในด้านต่าง ๆ เช่น วิธีการปฏิบัติ ระยะเวลา ทรัพยากร บุคลากร และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้บรรลุตามเป้าหมาย

สมิต สัจฉกร (2550 : 32) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการวางแผนเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการ (Plan to Plan) เป็นการเตรียมก่อนการสร้างแผน มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ได้แก่ การตรวจสอบปัจจัยภายในและภายนอก การศึกษานโยบายและเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร เพื่อที่จะกำหนดกรอบหรือแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนด

2. การสร้างแผน (Plan Formulation) เป็นการกำหนดแผนที่ต้องการปฏิบัติขึ้นมาให้ชัดเจน โดยจะต้องมีความรอบคอบและกำหนดมาตรฐานหรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อใช้กำหนดว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีการพิจารณาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง และมีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้น สิ้นสุดและผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม

3. การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) เป็นการนำแผนที่สร้างขึ้นสู่การปฏิบัติเป็นขั้นที่มีความสำคัญ เพราะแม้จะมีการวางแผนอย่างถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ แต่ถ้าไม่มีการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติแผนนั้นก็ไม่มี ความหมายและไม่มีประโยชน์แต่อย่างใด

4. การประเมินผลแผน (Plan Evaluation) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลเป็นการควบคุมภายหลังการปฏิบัติตามแผนแล้ว การประเมินผลแผนนี้เป็นการประเมินเพื่อ Feedback กลับไปยังขั้นที่ 1 ของ

กระบวนการวางแผนนั่นเอง

ธนิตชัย ปาลอนันต์กุล (2554 : 31) กล่าวไว้ว่า ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องศึกษาขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการวางแผนให้ชัดเจน ถ้ากระบวนการวางแผนชัดเจนจะทำให้การวางแผนบรรลุตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้

สรุปจากการศึกษากระบวนการวางแผนที่มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องศึกษาขั้นตอน วิธีการต่าง ๆ ให้ชัดเจน ซึ่งถ้ากระบวนการวางแผนชัดเจนจะทำให้การบริหารงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามเจตนารมณ์ขององค์กรที่วางไว้

ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

การวางแผนเป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งอาจจะเป็นจริงหรือไม่จริงก็ได้ ดังนั้นผู้บริหารมักจะพบอยู่เสมอว่าการวางแผนนั้นมักจะมีปัญหาและอุปสรรคไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ซึ่ง อนันต์ เกตุวงศ์ (2543 : 11-13) ได้รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนไว้หลายทัศนะดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับตัวเลขและข้อมูลการตัดสินใจในการวางแผนส่วนใหญ่ต้องอาศัยตัวเลข สถิติ ข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้ตัดสินใจไม่มีข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ผิดพลาดบกพร่องหรือไม่ถูกต้องและล้าสมัยไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตามย่อมทำให้การตัดสินใจและการวางแผนในเรื่องนั้นผิดพลาดบกพร่องตามไปด้วย และจะต้องกระทบถึงแผนใหญ่ทั้งหมดด้วยไม่มากก็น้อย ดังนั้นการตัดสินใจที่ต้องใช้ข้อมูลจึงจำเป็นต้องใช้ความระมัดระวังและตรวจสอบให้ถี่เสียบ่อย
2. ปัญหาเกี่ยวกับค่านิยมของผู้บริหาร ผู้บริหารจำนวนหนึ่งไม่สนใจกับเหตุการณ์ในอนาคตไม่พยายามมองไปข้างหน้า และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง จึงไม่นิยมคิดวางแผนและกระทำการใด ๆ ที่จะเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคต และไม่คิดที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต แต่มักจะทำงานและให้ความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ ในปัจจุบันหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า บางครั้งอาจไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงหรือหากจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็มักจะปิดให้เป็นหน้าที่ของผู้อื่น เป็นต้น
3. ปัญหาในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แผนระยะยาวที่มีเวลาดำเนินการมากกว่าสองปีขึ้นไป หรือแผนระยะใดก็ตามหากจะต้องนำไปปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจะเป็นไปโดยทั้งหมดหรือบางส่วนก็ตามอาจกระทบถึงแผนได้ และทำให้แผนนั้นใช้ไม่ได้จะเป็นทั้งหมดหรือบางส่วนของแผนแล้วแต่กรณี ปัญหาก็คือไม่อาจปฏิบัติตามแผนได้ การปรับปรุงแก้ไขแผนทั้งหมดหรือส่วน

หนึ่งส่วนใดของแผนจะต้องมีขึ้น แต่ถ้าปัญหาดังกล่าวนี้เกิดขึ้นในช่วงระหว่างการปรับปรุงแผนจะทำให้การปฏิบัติตามแผนหยุดชะงักได้ การแก้ปัญหาหรือการแก้ไขแผนอาจต้องใช้เวลา

4. ปัญหาเกี่ยวกับเวลา การวางแผนเป็นงานที่จะต้องใช้ทรัพยากรทั้งคน เงิน วัสดุ และการจัดการที่จำเป็นอีกอย่างก็คือต้องใช้เวลา อาจใช้เวลาเป็นชั่วโมง วัน เดือนและเป็นปีนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะเนื้อหา ขอบข่าย และขอบเขตของงานแต่ละอย่าง ปัญหาที่พบส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการมีเวลาน้อยไม่พอเพียงที่จะใช้ในการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบจะด้วยเหตุผลใดก็ตามทำให้การวางแผนต้องรีบเร่ง และได้แผนที่ไม่สู้จะสมบูรณ์ถูกต้อง ปัญหาต่าง ๆ จะตามมาในขั้นของการปฏิบัติตามแผน

5. ปัญหาในเรื่องความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้วางแผน ปัญหานี้ค่อนข้างจะกว้างและมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ทั้งนี้เพราะการวางแผนก็เช่นเดียวกับงานด้านอื่นที่ต้องอาศัยผู้มีความรู้และประสบการณ์ในแต่ละด้านมามีส่วนร่วมในการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่ต้องกำหนดว่าจะทำอย่างไร ส่วนงานด้านอื่น เช่น จะทำอะไร ทำไมจึงต้องทำ ทำเมื่อใด ทำที่ไหนและใครจะเป็นผู้ทำ รวมทั้งการควบคุมประสานงานนั้นสามารถใช้ผู้บริหารที่มีความรู้ทางด้านวางแผนและการบริหารทั่ว ๆ ไป ฉะนั้นบุคคลทั้งสองประเภทจะต้องมีความรู้และประสบการณ์พอสมควร และจะต้องมีฝ่ายช่วยเหลือทางด้านข้อมูลหรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจและการพยากรณ์อนาคตอย่างพร้อมเพรียงด้วย

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 450-455) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการวางแผน แบ่งปัญหาได้หลายรูปแบบดังนี้

1. แบ่งตามสาเหตุที่เกิด ได้แก่

1.1 จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนทำให้บางส่วน หรือทั้งหมดของแผนไม่สามารถดำเนินการได้ในเวลาอันรวดเร็ว ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้บริหารอาจจะรู้สึกว่าการวางแผนนั้นไม่มีคุณค่าหรือไร้ประโยชน์ ดังนั้นเพื่อเอาชนะอุปสรรคนี้ผู้บริหารควรเตรียมแผนฉุกเฉินหรือแผนเฉพาะกิจ (Contingency Plan) ซึ่งระบุขอบเขตของสถานการณ์ที่เป็นไปได้ให้กว้างกว่าและเป็นทางเลือก โดยเรียงลำดับตามความสำคัญควรมีการทบทวนแผนบ่อยครั้ง และพยายามรักษาความยืดหยุ่นในการปรับปรุงแผนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา

1.2 จากผู้เชี่ยวชาญการวางแผนซึ่งเป็นผู้ชี้นำกระบวนการวางแผน และให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติตามแผนน้อยเกินไปโดยสนใจแต่ความต้องการของตนเองมากเกินไป ลักษณะนี้ทำให้เกิดแผนที่ไม่เหมาะสมในการลงมือปฏิบัติ อุปสรรคนี้แก้ไขได้โดยให้ความไว้วางใจในผู้เชี่ยวชาญเพียงระดับหนึ่งแล้วมีการหารือ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อให้เกิดความชำนาญ

2. แบ่งตามขั้นตอนการวางแผนอาจพบปัญหาอุปสรรคในแต่ละช่วง โดยแบ่งเป็น 3 ช่วงคือ ระหว่างการกำหนดวัตถุประสงค์ ระหว่างการปฏิบัติตามแผนและระหว่างการประเมินผลจากการวางแผน ดังนี้

ช่วงที่ 1 ระหว่างการกำหนดวัตถุประสงค์ ในช่วงเวลาของขั้นตอนนี้อาจพบปัญหาอุปสรรคในการวางแผนประมาณ 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer : CEO) ไม่ได้เป็นคนริเริ่มกระบวนการ โดยธรรมชาติเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้บริหารระดับสูงหรือ CEO ต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนขององค์กรเพราะทำให้ทราบถึงแรงคลใจ ความคาดหวังหรือความต้องการที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์โดยรวมต่อองค์กรและกระตุ้นให้เกิดการวางแผน

2. ขาดการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผน นอกจากต้องคำนึงถึงเป้าหมายและวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรหรือหน่วยงานอื่นอีกด้วย เป็นไปได้ว่าหลังจากแผนได้ถูกนำไปลงมือปฏิบัติ นั้น สภาพแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้เกิดเปลี่ยนแปลงเป็นอีกอย่างหนึ่งการวางแผนที่ดีย่อมต้องพิจารณาแผนสำรองฉุกเฉินและมีความยืดหยุ่นเป็นสำคัญอยู่บ้างแล้ว

3. เกิดช่องว่างของการวางแผน (Planning Gap) ซึ่งอาจเกิดจากการจัดทำวงจรกระบวนการวางแผนไม่ชัดเจน หรือขาดข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนต้องเผชิญกับความท้าทายโดยต้องพยายามปิดช่องว่างของการวางแผนทุกมุม ทุกมิติยังเป็นการวางแผนระดับสูงก็ยังมีควมวิฤตมากขึ้น และช่องว่างก็จะมีขนาดใหญ่ใช้เวลามากในการแก้ไขปรับปรุง

ช่วงที่ 2 ระหว่างการปฏิบัติตามแผน ในช่วงเวลาการปฏิบัติตามแผนอาจพบปัญหาที่เป็นไปได้ หรือมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในช่วงจังหวะของการทำงบประมาณ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคจากเรื่องของงบประมาณเป็นผลกระทบการวางแผนมากที่สุด กล่าวคือ

1. ปัญหาการจัดสรรทรัพยากรเป็นเรื่องปกติที่แต่ละฝ่ายหรือแต่ละส่วนงานต้องมีการเลือกสรรและแข่งขันต่อสู้เพื่อให้ได้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ไปช่วยในการปฏิบัติตามแผนให้มีประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ความไม่ชัดเจนและความซับซ้อนของงบประมาณก็มีส่วนทำให้การวางแผนพบอุปสรรคมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

2. การเลือกตัวแปรในงบประมาณ องค์กรบางแห่งรวมตัวแปรทางเศรษฐกิจมาใช้ในการปรับหรือจัดทำงบประมาณ ในขณะที่องค์กรบางแห่งอาจใช้เพียงตัวเลขง่าย ๆ ในการทำงบประมาณเพื่อการวางแผนรายปี โดยใช้ตัวเลขจากสถานการณ์ปัจจุบันอย่างมีเหตุผลและมีการกำหนดหรือระบุแจ้งในการวางแผนว่าจัดทำขึ้นภายใต้สถานการณ์ใด และเนื่องจากตัวแปรที่มีจำนวนมากการให้ความสนใจทุกตัวแปรอาจเป็นเรื่องที่ดีและสมควรให้ความสำคัญแต่ไม่จำเป็น

ทั้งหมด เพราะบทบาทของงบประมาณเป็นการอำนวยความสะดวกต่อการรวมตัวและการประสานความร่วมมือของกิจกรรมในองค์กรด้วยภาพที่ชัดเจนเท่านั้น อย่างไรก็ตามควรเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กว้างขวางต่อเนื่องและลึกซึ้งกับองค์กรหรือหน่วยงานส่วนใหญ่ เพื่อให้เกิดความแน่ใจและมั่นใจได้ว่าแผนภายใต้การกำหนดหรือข้อจำกัดของตัวแปรนั้นจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้จริง

3. ปัญหาความไว้วางใจได้ของงบประมาณ ปัญหาการปฏิบัติตามแผนเรื่องนี้คือ งบประมาณไม่ได้เน้นถึงการมุ่งสู่การดำเนินงานของผู้บริหารแต่ละคนอย่างเพียงพอ แต่ปัญหานี้จะเล็กลงและง่ายขึ้นถ้าใช้ลักษณะของการวางแผนด้วยการบริหาร โดยวัตถุประสงค์ เพราะการบริหารโดยวัตถุประสงค์จะช่วยแนะนำให้เกิดความร่วมมือที่ดีก่อนการวางแผน เพื่อสร้างงานที่ต้องการ โดยเน้นแผนงบประมาณพื้นฐานการบริหาร โดยวัตถุประสงค์ยังมีลักษณะของการทำงานแบบระดับล่างขึ้นบน (Bottom – Up) ซึ่งช่วยให้พนักงานระดับล่างแสดงบทบาทและเสนอการประเมินผลงานตามแผนงานได้ดีอีกด้วย

ช่วงที่ 3 ระหว่างการประเมินผลการวางแผนสำหรับขั้นตอนนี้เป็นเรื่องของการตรวจตราหรือเช็คสอบการวางแผน ซึ่งพบปัญหาและอุปสรรคดังนี้

1. มีการประเมินผลในช่วงเวลาไม่เหมาะสม เช่น ทำในช่วงเวลาที่สั้นเกินไปหรือนานเกินไปทำให้ผลการประเมินผิดพลาดจากความเป็นจริง

2. ขาดความสมดุลระหว่างการจูงใจ ผลการปฏิบัติงานระยะสั้นและระยะยาว บางองค์กรมีการให้แรงจูงใจเสริมเพื่อให้การวางแผนบรรลุผลสำเร็จในระยะสั้น ดังนั้นเมื่อมีการประเมินผลของการวางแผนจึงทำให้เกิดความไม่สมดุลของแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว เพราะแผนในช่วงระยะเวลาที่ยาวกว่าจะได้รับผลกระทบ คือทำไม่ได้ตามแผน เนื่องจากไม่มีแรงจูงใจเพียงพอเท่ากับแผนระยะสั้น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเน้นว่าการจูงใจผลการดำเนินงานในทุกระดับได้รับความสมดุลเสมอภาคทั่วถึงทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการประเมินที่ชัดเจน และไม่ใช่อุปสรรคในการประเมินผลการวางแผน

นอกจากนี้ สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 11–13) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนไว้ด้วยกันหลายประการที่แตกต่างจากผู้อื่นคือ

1. ปัญหาเกี่ยวกับการคาดการณ์ในอนาคต การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคตการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ถ่วงหน้า และในการตัดสินใจแต่ละเรื่องแต่ละครั้งจะต้องอาศัยตัวเลขข้อมูลมาประกอบการพิจารณา และบางครั้งไม่สามารถหาข้อมูลได้จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการพยากรณ์หรือการคาดการณ์ตามหลักการ การคาดการณ์นี้ย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ด้วยเหตุผลหลายประการ และยังคาดการณ์อนาคตระยะยาวมากเท่าใดแนวโน้มจะผิดพลาดก็มักจะมามากตามได้ด้วย

ดังนั้น ถ้าวางแผนเรื่องใดที่จะต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์มากเท่าใด โอกาสผิดพลาดก็ย่อมมีมากด้วยและยิ่งคาดการณ์ได้ไม่ถูกต้องความบกพร่องของการตัดสินใจก็มากขึ้นไปอีก จึงถือเป็นปัญหาที่สำคัญของการวางแผน

2. ปัญหาการขาดข้อมูลที่เชื่อถือได้ การตัดสินใจในการวางแผนส่วนใหญ่ต้องอาศัยตัวเลขสถิติ ข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับถ้าผู้ตัดสินใจไม่มีข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ผิดพลาดบกพร่องหรือไม่ถูกต้องและลำสมัยไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตามย่อมทำให้การตัดสินใจและการวางแผนในเรื่องนั้นผิดพลาดบกพร่องตามไปด้วย และจะต้องกระทบถึงแผนใหญ่ทั้งหมดด้วยไม่มากก็น้อย ดังนั้นการตัดสินใจที่ต้องใช้ข้อมูลที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญระมัดระวังและตรวจสอบให้ละเอียดก่อน

3. ปัญหาแนวทางปฏิบัติของแผนปิดกั้น การใช้ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติในแต่ละแผนและโครงการจะมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ แนวทางหรือหลักปฏิบัติรวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานไว้ ส่วนแผนหรือโครงการใดจะกำหนดไว้ละเอียดมากน้อยกว่ากันเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความประสงค์ของผู้วางแผน ทั้งนี้เพราะการกำหนดไว้ละเอียดหรือไม่ละเอียดนั้นมีผลดีผลเสียเหมือนกัน

4. ปัญหาข้อจำกัดในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แผนระยะยาวที่มีเวลาดำเนินการมากกว่าสองปีขึ้นไป หรือระยะใดก็ตามหากจะต้องนำไปปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจะเป็นไปโดยทั้งหมดหรือบางส่วนก็ตามอาจกระทบถึงแผนได้ และทำให้แผนนั้นใช้ไม่ได้จะเป็นทั้งหมดหรือบางส่วนของแผนแล้วแต่กรณีปัญหาก็คือไม่อาจปฏิบัติตามแผนได้ การปรับปรุงแก้ไขแผนทั้งหมดหรือส่วนหนึ่งส่วนใดของแผนจะต้องมีขึ้น แต่ถ้าปัญหาหรือการแก้ไขแผนอาจต้องใช้เวลา ดังนั้นจึงอาจถือได้ว่าประเด็นดังกล่าวนี้เป็นปัญหาอย่างหนึ่งของแผน ทางแก้ไขปัญหาระยะนี้อาจทำได้วิธีหนึ่งก็คือ ผู้ร่างแผนเปิดแนวทางไว้โดยไม่ระบุเงื่อนไขลงไปให้ชัดเจนหรือละเอียดมากนัก โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติตามแผนใช้ดุลยพินิจตัดสินใจเลือกแนวทางหรือวิธีการที่เขาเห็นว่าเหมาะสมในสถานการณ์ขณะนั้น แต่ก็เป็นที่ทางแก้ไขที่ใช้ได้บางส่วนหรือบางกรณีเท่านั้น โดยทั่วไปแล้วหากมีปัญหาดังกล่าวนี้อาจจะเกิดการปรับแผนใหม่ทั้งหมดเพื่อให้เหมาะสมและใช้ได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ชนิดชัย ปาลอนันต์กุล (2554 : 35-36) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนไว้ดังนี้

1. การขาดข้อมูลที่เชื่อถือได้ซึ่งข้อมูลจะช่วยให้การตัดสินใจทำให้การวางแผนไม่ผิดพลาด

2. ผู้วางแผนขาดประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ ผู้วางแผนต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในแต่ละด้าน โดยจะต้องกำหนดและตัดสินใจว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรให้ประสบความสำเร็จตามแผน

3. ขาดงบประมาณ งบประมาณเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการวางแผนดังนั้นจึงต้องมีงบประมาณที่เพียงพอ

4. ขาดการประสานงาน การขาดการประสานงานของคนในองค์กรทำให้การวางแผนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. ขาดการติดตามและประเมินผล ผู้บริหารมักขาดการตรวจสอบและติดตามการวางแผนซึ่งส่งผลให้การวางแผนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเวลาที่กำหนด

6. การกำหนดแผนงานและโครงการไม่สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อแผนได้ซึ่งทำให้แผนใช้ไม่ได้ บางครั้งต้องปรับปรุงแก้ไขแผนทั้งหมด

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน พอที่จะสรุปปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน ได้ดังนี้ คือ ขาดข้อมูลที่เชื่อถือได้ในการวางแผน ผู้วางแผนขาดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและประสบการณ์ในการวางแผน ขาดงบประมาณในการดำเนินการวางแผน ขาดการประสานงานภายในองค์กร ขัดจำกัดในเรื่องเวลาของการวางแผน ขาดการติดตามและประเมินผลของการวางแผน และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อแผนทำให้ดำเนินการตามแผน ไม่ได้บางครั้งต้องมีการแก้ไขแผน

การวางแผนปฏิบัติการประจำปี

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการดำเนินการวางแผนงบประมาณประจำปี ซึ่งจะต้องนำแผนที่ได้วางไว้มาดำเนินการหรือเป็นการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคมถึงเดือนกันยายน ซึ่งเป็นปีงบประมาณนั่นเอง

ความหมายของการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 112) ได้ให้ความหมายของการวางแผนปฏิบัติการประจำปีไว้ว่า แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดสิ่งที่จะทำในรอบ 1 ปี โดยนำแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ แผนงานประจำปีและแผนงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดมาจัดทำรายละเอียดและจัดสรรงบประมาณ

โยธิน ศรีโสภ (2542 : 201) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนปฏิบัติการประจำปีไว้ว่า แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นการจัดทำแผนในขั้นสุดท้ายก่อนที่จะนำไปปฏิบัติหรือนำไปใช้มีลักษณะเป็นแผนเพื่อการบริหาร หรือเป็นแผนเพื่อใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรในสถานศึกษาเป็นที่แน่นอนแล้ว

ธนิตชัย ปาลอนันต์กุล (2554 : 36) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนปฏิบัติการประจำปีไว้ว่า แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร โดยในแผนจะกำหนดรายละเอียดของแผนงาน/โครงการอย่างชัดเจน

สรุปจากความหมายของการวางแผนปฏิบัติการประจำปี สรุปได้ว่า การวางแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการจัดทำแผนระยะสั้น และเป็นการจัดทำแผนในขั้นสุดท้ายก่อนที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร โดยในแผนจะมีการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน หรือ โครงการที่จะต้องทำรวมทั้งรายละเอียดของการดำเนินงานไว้ด้วย

ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 6) ได้ให้ความสำคัญในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีไว้ดังนี้

1. การวางแผนจะเปิดโอกาสให้เกิดการประสานด้านนโยบายจากระดับสูงและจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยให้การวางแผนการศึกษาในแต่ละจังหวัดสามารถกำหนดวิธีการและแนวทางในการจัดการศึกษาเฉพาะส่วนของตนได้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น
2. การวางแผนจะเปิดโอกาสให้มีการประสานแผนทางด้านการศึกษาจากทุกส่วนที่ดำเนินงานในจังหวัดนั้น โดยไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามปกติของแต่ละส่วนงานในด้านการศึกษาของตนเอง
3. การวางแผนทำให้สามารถประสานสอดคล้องกับระบบบริหารราชการของส่วนจังหวัดนั้น ๆ ได้ตามสมควร
4. การวางแผนเป็นเครื่องมือในการกำกับนโยบายการกำหนดการดำเนินงานการบริหารและการพัฒนาการศึกษาในส่วนต่าง ๆ พื้นที่ต่าง ๆ ของแต่ละจังหวัดโดยตรง
5. การวางแผนสามารถดำเนินงานให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณของประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากระบบการศึกษาในแต่ละจังหวัดยังจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรส่วนใหญ่ที่มาตามระบบงบประมาณของประเทศเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 115) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ จึงมีนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดจัดทำแผนขึ้น โดยปกติโรงเรียนควรจะเริ่มจัดทำแผนเมื่อได้รับแจ้งจัดสรรงบประมาณประจำปีจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และควรจัดทำให้เสร็จภายในเดือนเมษายนหรือก่อนเปิดภาคเรียนในปีการศึกษาใหม่ และก่อนที่โรงเรียนจะนำแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติก็ควรเสนอแผนปฏิบัติการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน ซึ่งจะช่วยให้แผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นมีคุณภาพได้รับการยอมรับ และส่งผลต่อการนำไปปฏิบัติจริงได้มากขึ้น และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่าการปฏิบัติงานทุกอย่างถ้าจะให้มีประสิทธิภาพประสบผลสำเร็จด้วยดีจะต้องมีแผนปฏิบัติการที่วางไว้รัดกุม สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ในด้านความพร้อม ทรัพยากรและการยอมรับของผู้ปฏิบัติและผู้รับผลจากแผนปฏิบัติการประจำปีทั้งจะต้องประกอบขึ้นด้วยข้อมูลที่เชื่อถือได้ ฉะนั้นการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีจึงมีประโยชน์ต่อผลสำเร็จและการปฏิบัติอย่างมาก

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 2) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผน และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีไว้ ดังนี้

1. เป็นการคิดเตรียมการ และแก้ปัญหาล่วงหน้าเพื่อให้การทำงานมีจุดหมายในอนาคต เป็นการก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดอยู่กับที่ช่วยให้กิจการงานได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ
2. การปฏิบัติงานที่มีแผนปฏิบัติการประจำปี มีระบบ ขั้นตอน และระยะเวลา สถานที่ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ค่อนข้างเด่นชัด นอกจากจะสะดวกในการดำเนินงานอย่างมากแล้วยังสามารถวัดความสำเร็จ ตรวจสอบและประเมินผลได้อีกด้วย
3. ในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในเรื่องแผนงานของหน่วยงานเองหรือสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ถ้ามีแผนปฏิบัติการประจำปีอยู่แล้วก็สามารถที่จะปรับและแก้ไขได้ทันท่วงที
4. สามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหาร ผู้คุมมนโยบายในระดับต่าง ๆ สามารถวินิจฉัย ตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง
5. ทำให้ได้ทราบข้อความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน และการประมาณการในอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหารและการจัดการกิจการของหน่วยงานและกิจการใดกิจการหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. การวางแผนทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า ทั้งนี้เพราะหลักในการวางแผนจะต้องคำนึงถึงการระดมทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่มาดำเนินการตามความจำเป็น

ก่อนหลังได้เหมาะสมกับภาวะการณ์ต่าง ๆ โดยเลือกวิธีที่ดีที่สุดทำให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากรและการใช้ประโยชน์ให้เต็มที่คุ้มกับการที่ได้ลงทุนไป

7. ทำให้เกิดการร่วมมือประสานงานและโครงการทั้งในหน่วยงานของตนเองและต่างหน่วยงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องไม่เกิดการซ้ำซ้อนเป็นการประหยัดและย่นระยะเวลาการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น

8. การวางแผนเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้มีการกระจายอำนาจกันตามระดับ ตามความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไม่ไปรวมอยู่ที่หน่วยงานส่วนกลางหรือระดับสูงเท่านั้น เพราะขบวนการในการวางแผนนั้นจะประกอบด้วย การตัดสินใจทุกชั้นตอนทำให้มีความคล่องตัวและมีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น หากหน่วยงานย่อยทุกระดับสามารถวางแผนและดำเนินการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของหน่วยงานระดับสูงแล้วเมื่อมีปัญหาและอุปสรรคที่ไม่สามารถแก้ไขได้ก็มีเหตุผลที่จะได้รับการสนับสนุน รวมทั้งการได้รับการกระจายทรัพยากรอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมยิ่งขึ้น

สรุปจากความสำคัญของการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ถ้าทุกหน่วยงานหรือทุกองค์กรได้ให้ความสำคัญในการที่จะดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและดำเนินการตามขั้นตอนของแผนปฏิบัติการประจำปี จะทำให้องค์กรมีการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบมีขั้นตอน งานมีประสิทธิภาพประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมาก แผนปฏิบัติการประจำปีจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ลักษณะที่ดีของการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติการประจำปีที่ดีต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพื่อให้ผู้อ่านสามารถมองแนวทางในการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปีได้อย่างสมบูรณ์ มีนักการศึกษาได้เสนอแนะไว้ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 4) ได้กำหนดลักษณะของแผนปฏิบัติการประจำปีที่ดีไว้ดังนี้

1. มีนโยบายและวัตถุประสงค์ค่อนข้างชัดเจน แน่นอนและเข้าใจง่าย
2. มีความสอดคล้องกับแผนในระดับอื่น ๆ
3. มีการพิจารณานำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. มีความยืดหยุ่นสามารถที่จะปรับและแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้
5. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาและวิธีดำเนินการควร

ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งระดับนโยบาย ผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติและผู้ที่ได้รับผลจากแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับเพื่อรับผิดชอบร่วมกันในการดำเนินงานจะมีความตั้งใจจริงและช่วยเหลือกันเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรมีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด

6. มีการกำหนดขั้นตอนและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของแผนปฏิบัติการประจำปี
 7. มีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทุกขั้นตอน
 8. มีระบบการกำกับ ควบคุม ติดตามและประเมินผลของแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อการปรับปรุงและควบคุมคุณภาพ
 9. มีความเป็นไปได้ และมีความพร้อมทางด้านบุคลากร เทคนิควิชาการ งบประมาณ ระยะเวลาและระเบียบต่าง ๆ โดยแผนปฏิบัติการประจำปีนั้นจะต้องใกล้เคียงกับความจริง และถือปฏิบัติได้ แผนปฏิบัติการประจำปีที่วางไว้จึงก่อให้เกิดประโยชน์และนำมาปฏิบัติได้จริง
 10. มีแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี
- พยะม วงศ์สารศรี (2542 : 70) ได้กล่าวถึงลักษณะของแผนปฏิบัติการประจำปีที่ดีไว้ดังนี้

1. แผนปฏิบัติการประจำปีควรมีลักษณะเฉพาะมากกว่ามีลักษณะกว้าง เพื่อให้การดำเนินงานการวางแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นไปอย่างถูกต้องตรงทิศทาง
2. แผนควรจำแนกความแตกต่างระหว่างสิ่งที่รู้แล้วและสิ่งที่ยังไม่รู้ให้ชัดเจน ทั้งนี้เพราะแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต ฉะนั้นผลกระทบของสิ่งที่ยังไม่รู้ควรจะได้มีการพิจารณาอย่างรอบคอบ
3. แผนปฏิบัติการประจำปีควรมีการเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งเรื่องนี้ผู้วางแผนจะต้องใช้การวิเคราะห์ การคิดวิจารณ์ฐานเป็นฐานในการพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและตัดสินใจเลือกแนวทางดำเนินการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้
4. แผนปฏิบัติการประจำปีจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่นและสามารถปรับพัฒนาได้ แผนปฏิบัติการประจำปีที่น่าไปใช้จะต้องเหมาะสมกับสภาพการณ์
5. แผนปฏิบัติการประจำปีจะต้องได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการยอมรับนำมาซึ่งความตั้งใจ ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการทำงาน ถ้าแผนปฏิบัติการประจำปีนั้นได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องย่อมเป็นผลดีแก่การดำเนินงานขององค์กร

ประสิทธิ์ ดงยั้งศิริ (2544 : 25) ได้กล่าวถึงการวางแผนปฏิบัติการประจำปีที่ดีนั้นจะต้องมีหรือต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ

1. ในปัจจุบันยืนอยู่ ณ ที่ใด (Where are we now?)

2. เราจะต้องการไปที่ไหน (Where do we want to be?)

3. จะไปถึงที่หมายได้อย่างไร (How do we get there?)

จะเห็นได้ว่าแผนที่คือนั้นควรจะมีการกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนต่าง ๆ อย่างชัดเจน ครอบคลุมทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงบประมาณ บุคลากร หรือเวลาและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ดีนั้นจะต้องมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับนโยบายและแผนในระดับต่าง ๆ พร้อมทั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

สอดคล้องกับกรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป. : 2) ได้สรุปไว้ว่า ลักษณะของแผนปฏิบัติการประจำปีที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้

1. มีความยืดหยุ่น การวางแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นการกำหนดแนวทางและกิจกรรมที่ดำเนินการในอนาคต ซึ่งเมื่อถึงระยะเวลาดังกล่าวสภาพการณ์ต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพที่คาดหมายไว้แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนจึงต้องมีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้

2. มีความสอดคล้อง แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนควรมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่โรงเรียนจะดำเนินการ สอดคล้องกับทรัพยากรของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ตลอดจนกรอบแนวทางการจัดการศึกษาในส่วนของกรมสามัญศึกษาในระดับจังหวัด

3. มีความครอบคลุม การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนควรจัดทำให้ครอบคลุมบทบาทหน้าที่และภารกิจทุกด้านของโรงเรียน

4. มีความประหยัด การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนที่จะต้องใช้งบประมาณหรือมีค่าใช้จ่ายควรเป็นไปด้วยความประหยัด

5. มีความชัดเจน แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนที่จัดทำขึ้นมีวัตถุประสงค์ประการหนึ่งที่จะสื่อความหมายให้ครู อาจารย์ ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจตรงกัน ทั้งผู้อนุมัติแผน ผู้สนับสนุนทรัพยากรและผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้เพื่อให้ผู้อนุมัติและผู้สนับสนุนทรัพยากรเข้าใจ เห็นประโยชน์และความสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปีและสนับสนุนทรัพยากรให้อย่างเพียงพอ ส่วนผู้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีก็สามารถดำเนินการได้ตามเจตนารมณ์ของแผนปฏิบัติการประจำปีที่วางไว้ ดังนั้นแผนปฏิบัติการประจำปีที่ดีต้องมีความชัดเจนสามารถสื่อความหมายได้ตรงกัน

6. ปฏิบัติได้ กิจกรรมและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนจะต้องเป็นกิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้ ไม่ขัดแย้งกับกฎ ระเบียบ ไม่มากหรือยากจนเกินสมรรถภาพของโรงเรียนที่จะปฏิบัติ

7. มีความเป็นไปได้ การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ กล่าวคือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีที่โรงเรียนกำหนดขึ้นจะต้องเป็นสิ่งที่โรงเรียนสามารถดำเนินการให้บรรลุผลได้

สรุปได้ว่า ลักษณะที่ดีของการวางแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ว่างหน้าที่มีเป้าหมายชัดเจน เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารที่ถูกต้องเหมาะสมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่สลับซับซ้อนในปัจจุบัน เพื่อให้การปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด ได้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่

โครงสร้างของแผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติการประจำปีถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารโรงเรียน มีรูปแบบทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมและทิศทางในการดำเนินงานชัดเจนเพื่อการพัฒนางานในอนาคต แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนแบ่งออกได้ 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นเรื่องทั่วไปของโรงเรียน สรุปแผนและโครงการของโรงเรียน กำหนดการปฏิบัติงานและควบคุมกำกับและติดตาม โครงการและสรุปงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน ส่วนที่สองเป็นรายละเอียดของแผนงานและโครงการ ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและงานการเงิน งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 21)

ส่วนที่ 1 ของแผนปฏิบัติการประจำปีประกอบด้วยรายการดังต่อไปนี้

1. เรื่องทั่วไปของโรงเรียน กล่าวคือ ประวัติ นโยบาย คำขวัญ แผนที่แสดงเขตบริการของโรงเรียน แผนผังบริเวณโรงเรียน แผนภูมิการบริหารโรงเรียนและข้อมูลโรงเรียน เช่น ที่ตั้ง จำนวนห้องเรียนและนักเรียน จำนวนครูแยกตามวุฒิ อาคารเรียน อาคารประกอบ ครุภัณฑ์ งบประมาณที่ได้รับในปีการศึกษาที่ผ่านมา
2. สรุปแผนโครงการของโรงเรียนประกอบด้วย สรุปการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ปัญหาอุปสรรคการดำเนินงาน สภาพปัจจุบัน ปัญหา วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน โครงการ การประเมินผล
3. กำหนดการปฏิบัติงานและการควบคุมกำกับติดตามโครงการ เป็นการสรุปการดำเนินงานและควบคุม กำกับ ติดตามโครงการของแต่ละแผนงาน โดยระบุชื่อโครงการในแต่ละงานและช่วงเวลาปฏิบัติโครงการนั้น ๆ
4. สรุปงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน เป็นการสรุปงบประมาณจำแนกหมวดงบประมาณที่โรงเรียนได้รับทั้งหมดแยกตามหมวดเงินทั้ง 7 หมวด คือ หมวดเงินเดือนและค่าจ้าง

ประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทน ค่าใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง หมวดค่าสาธารณูปโภค หมวดเงินงบบกลาง และหมวดรายจ่ายอื่น ๆ ตามความเป็นจริง

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย รายละเอียดของงานและโครงการที่โรงเรียนจะต้องจัดทำใน ส่วนของโครงการ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งเพราะเป็นส่วนที่กำหนดรายละเอียดของการ ดำเนินการ ประกอบด้วย

1. หลักการและเหตุผล เป็นการบรรยายถึงหลักการหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะต้องปฏิบัติซึ่งเมื่อนำมาสัมพันธ์กับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. ลำดับความสำคัญของโครงการ เป็นการเรียงลำดับความสำคัญของโครงการในแต่ละแผนงาน โดยชัดเจน เช่น เป็นงานในอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการประถมศึกษา งานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยตรง โครงการที่ไม่ใช้งบประมาณเพิ่มเติมจากโครงการปกติ โรงเรียนมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติได้และเป็นโครงการตามความต้องการของต้นสังกัด
3. วัตถุประสงค์ เป็นการแสดงความต้องการหรือจุดสุดท้ายของการปฏิบัติตามโครงการว่าต้องการอะไร
4. เป้าหมายเป็นการแสดงความต้องการที่ระบุในเชิงปริมาณ คุณภาพ ลักษณะเฉพาะ มักจะกำหนดด้วยเวลา เช่น ขยายพื้นที่บริเวณของห้องสมุดออกไป 1 ห้องเรียนในเดือนมิถุนายน 2543 เป็นต้น
5. ทรัพยากรที่ต้องการ แยกออกเป็น 3 อย่าง คือ
 - 5.1 บุคลากร หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้เข้าร่วมการปฏิบัติงาน
 - 5.2 งบประมาณ หมายถึง งบประมาณในการใช้จ่ายดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ
 - 5.3 วัสดุอุปกรณ์ หมายถึง วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ซึ่งมิได้จัดหาใหม่
6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วย สารสำคัญครอบคลุม 3 เรื่อง คือ
 - 6.1 สารสำคัญของกิจกรรมที่แสดงเป็นข้อ ๆ เรียงตามลำดับการดำเนินงานเป็นขั้นตอน
 - 6.2 แผนการดำเนินการ เป็นการระบุกิจกรรมดำเนินงานอย่างละเอียดโดยระบุช่วงระยะเวลาที่จะปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ ตามโครงการ
 - 6.3 ผู้รับผิดชอบ มักจะระบุตำแหน่งหรือชื่อผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามโครงการ โดยปกติแล้ววิธีการดำเนินงานเป็นงานหรือภารกิจ ซึ่งต้องปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการซึ่งมักจะจำแนกเป็นกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรม โดยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการว่ามีกิจกรรมใดที่ต้องทำ ทำเมื่อใด ผู้ใดเป็นผู้รับผิดชอบและทำอย่างไร

ซึ่งจะเป็นรูปปฏิทินปฏิบัติงานเป็นลักษณะเป็นแผนภูมิแท่ง หรือแผนภูมิแกนต์ควบคู่กันไป รวมทั้งแสดงให้ทราบถึงระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงานนั้น ๆ ด้วย

7. แผนกำกับติดตาม เป็นแผนที่ใช้กำกับติดตามและควบคุมการปฏิบัติตามโครงการ ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการ ขั้นตอนการควบคุมกำกับและติดตาม เพื่อประโยชน์ในการประเมินความก้าวหน้าของงานและการนิเทศที่ระบุให้ทราบว่าจะติดตามอย่างไร โดยใครและเมื่อใด โดยสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน

8. แผนการประเมินผล เป็นแผนที่กำหนดเกี่ยวกับเครื่องมือ วิธีการประเมินผล โดยมีการประเมิน 2 ลักษณะ คือ ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ การตรวจงานภาคปฏิบัติและการประเมินผล ปัญหาอุปสรรค เป็นการประเมินในลักษณะเสร็จสิ้นโครงการ

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการคาดคะเนถึงผลพลอยได้หรือผลกระทบ (Impact) หลังจากสิ้นสุดโครงการ

แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนเป็นเอกสารที่ควรเน้นรูปแบบให้มีความกะทัดรัดง่ายและสะดวกต่อการหยิบใช้ เนื้อหารายละเอียดควรเน้นเฉพาะในส่วนของแผนโครงการ/งบประมาณเป็นสำคัญ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 114) ได้แบ่งโครงสร้างของแผนปฏิบัติการประจำปีออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำประกอบด้วย

1.1 วิสัยทัศน์การจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.2 นโยบายประจำปีของโรงเรียนซึ่งหมายถึง ทิศทางและกลยุทธ์ (Strategy) ที่โรงเรียนจะนำมาใช้ในการดำเนินการในปีนั้น ๆ

ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2.1 ภารกิจและปริมาณงานในความรับผิดชอบได้แก่ จำนวนนักเรียน ครู ประชากรวัยเรียนในเขตบริการ

2.2 ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา

2.3 ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ส่วนที่ 3 สาระสำคัญของแผนปฏิบัติการ

3.1 วัตถุประสงค์การพัฒนาการศึกษาตามภารกิจงานทั้ง 6 งาน

3.2 เป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในรอบปี

3.3 บัญชีแสดงชื่องาน/โครงการงบประมาณผู้รับผิดชอบ และปฏิทินปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 รายละเอียดของงาน/โครงการ

4.1 งานประจำของโรงเรียน

4.2 งาน/โครงการที่ต้องดำเนินการตามนโยบายของส่วนราชการต้นสังกัด หรือหน่วยงานอื่น

4.3 โครงการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 5 ภาคผนวก

5.1 ปฏิทินการจัดทำแผนปฏิบัติการ

5.2 รายชื่อคณะทำงาน

สรุปการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โรงเรียนควรเริ่มเมื่อได้รับแจ้งจัดสรรงบประมาณประจำปีจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และควรจัดทำแล้วเสร็จภายในเดือนเมษายนหรือก่อนเปิดภาคเรียนในปีการศึกษาใหม่ และก่อนที่โรงเรียนจะนำแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติก็ควรเสนอแผนปฏิบัติการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้พิจารณาและให้ความเห็นชอบก่อน ซึ่งจะช่วยให้แผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นมีคุณภาพได้รับการยอมรับและส่งผลกระทบต่อการทำงานไปปฏิบัติจริงได้มากขึ้น

ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

การวางแผนเป็นขบวนการที่มีเหตุผล และมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ แต่ละด้านมีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกันอย่างมีระบบ สำหรับด้านการปฏิบัติในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 8-10) ดังนี้

1. ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ

1.1 คณะครู-อาจารย์ในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมประชุม เพื่อซักซ้อมทำความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็น ขอมรับในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้คณะครู-อาจารย์ได้จัดเตรียมตัวและเตรียมรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ที่จำเป็นในการวางแผนไว้

1.2 เมื่อทราบจำนวนงบประมาณที่ได้รับจากการจัดสรรแล้ว จึงจัดให้มีการประชุมคณะครู-อาจารย์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ ให้เหมาะสมกับจำนวนงบประมาณเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในรายละเอียดต่อไป

1.3 คณะครู-อาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียนอาจจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเรื่อง ๆ โดยให้สอดคล้องสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น คณะทำงานเพื่อศึกษาเตรียมการรับเด็กเข้าเรียน คณะทำงานพัฒนาการสอนกลุ่มประสบการณ์

คณะทำงานพิจารณาเรื่องอาคารสถานที่หรือคณะทำงานเกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและหน่วยงานอื่น เป็นต้น

1.4 หลังจากตั้งคณะทำงานหรือมอบงานโครงการให้คณะครู-อาจารย์ และมอบหมายหน้าที่กำหนดระยะเวลา และหลักเกณฑ์การทำงานแล้วก็เริ่มดำเนินการตามขั้นตอนของการวางแผน คือ เริ่มจากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาปัญหาและจัดลำดับความสำคัญ สำหรับหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหานั้นควรเน้นและให้ความสำคัญตามแนวทางต่อไปนี้

- 1.4.1 เป็นงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของ โรงเรียนตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา
- 1.4.2 งานวิชาการซึ่งเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยตรงถือเป็นแผนงานสำคัญ
- 1.4.3 เป็นงานที่มีปัญหามากกว่างานอื่น ๆ
- 1.4.4 โครงการที่ไม่ใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากเดิม
- 1.4.5 มีความสามารถ ความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุและอุปกรณ์ที่จะดำเนินการ

ได้ทันที

1.4.6 เป็นโครงการที่สั่งการให้ดำเนินการ โดยเป็นความประสงค์ของหน่วยงานเข้าสังกัดสำหรับโครงการที่ได้รับการจัดลำดับต้น ๆ นั้นจะมีความสำคัญใกล้เคียงกันและอยู่ในสภาพที่สามารถดำเนินการได้พร้อมกัน อีกทั้งไม่กระทบต่องบประมาณค่าใช้จ่ายอย่างไร ส่วนโครงการที่อยู่ในลำดับหลัง ๆ ซึ่งมีความสำคัญรองลงมานั้นจะมีความหมายในเรื่องของการปฏิบัติที่จะต้องตัดสินใจว่าจะดำเนินการทุกโครงการหรือไม่ หรืออาจจะต้องชะลอไว้ก่อนโดยพิจารณาจากเวลา ความพร้อมและความสามารถรวมทั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายที่ได้รับจากรัฐหรือแหล่งอื่น โครงการในลำดับหลัง ๆ นี้สามารถจะตัดหรือเลื่อนไปปฏิบัติในปีการศึกษาต่อไป หรือในขณะที่มีกำลังคนและกำลังเงินพอเพียงที่จะดำเนินการได้

2. ด้านการวางแผนปฏิบัติการ

2.1 สํารวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สภาพปัจจุบันและปัญหาได้จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียนตลอดจนสถานการณ์ปัจจุบันและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต้องทราบเพื่อที่จะสามารถกำหนดความต้องการและตัดสินใจดำเนินงานได้ถูกต้อง

2.2 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ครูอาจารย์หรือคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายควรเสนอให้คณะครู-อาจารย์พิจารณา หากเป็นของโรงเรียนอาจกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมเพื่อแสดงให้เห็นภาพโดยรวม ส่วนรายละเอียดและการกำหนดที่ค่อนข้างจะชัดเจนนั้นจะอยู่ในโครงการซึ่งบรรจุไว้แล้วในแผนปฏิบัติการประจำปี

2.3 แผนงานหรืองานโครงการและงบประมาณ เป็นส่วนประกอบสำคัญของแผน เป็นวิธีการหรือส่วนที่สนับสนุนให้แผนปฏิบัติการประจำปีบรรลุความสำเร็จได้ การกำหนด แผนงานหรืองานโครงการและงบประมาณนี้ต้องสัมพันธ์กัน สำหรับโครงการจะต้องแสดง รายละเอียดพอสมควร มีหลักการเหตุผลที่มีข้อมูลประกอบ มีความเป็นไปได้จริง ๆ ในแง่ของ การดำเนินงานการปฏิบัติได้ตามขั้นตอน และระยะเวลาต่าง ๆ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรอัน ได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์และเงินค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยคำนึงถึงการประหยัด และให้ได้ผลคุ้มค่า โครงการควรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เด่นชัด สามารถวัดได้ประเมินผลได้หรือเปรียบเทียบ ได้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ โครงการนี้จะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จหรือสามารถ นำไปปฏิบัติได้ จึงควรระวังในการจัดทำโครงการให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงและมีความเป็นไปได้ทุก ๆ ด้าน

2.4 กำหนดวิธีดำเนินงานของโรงเรียนตามแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อให้แผน ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.5 กำหนดให้มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลโครงการเพื่อให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ สำหรับขั้นวางแผนนี้อาจจะต้องมีการประชุมพิจารณา กัน หลายครั้ง ซึ่งขึ้นกับความพร้อมของข้อมูลปัญหาและความต้องการต่าง ๆ การดำเนินการในขั้นนี้ ควรให้เสร็จก่อนเปิดภาคเรียนแรก เพื่อที่จะได้ดำเนินการได้ทันทีในต้นปีการศึกษา

3. ด้านการดำเนินงานตามวางแผนปฏิบัติการ

3.1 เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสร็จแล้ว และลงมือปฏิบัติขณะเดียวกันควร เสนอคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเพื่อนำไปรวบรวมเป็นแผนกลุ่มโรงเรียน เพื่อเสนอปัญหาและ ความต้องการในลักษณะรวมของกลุ่ม เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน และช่วยให้มีการปฏิบัติได้จริง

3.2 ก่อนเริ่มปฏิบัติงานตามโครงการจะต้องเตรียมบุคลากร เทคนิควิธีการและ ทรัพยากรต่าง ๆ โดยการจัดการทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนและวิธีการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรและแบ่งงานได้เหมาะสม

3.3 ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยยึดตามขั้นตอนที่ได้วางไว้และมี การตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถยืดหยุ่นในทางปฏิบัติได้เมื่อมี ปัญหาหรืออุปสรรค เช่น อาจเร่งปฏิบัติงานในขั้นตอนใดหรือชะลอในขั้นตอนใดในระหว่าง ปฏิบัติงานได้ แต่ก็สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในที่สุด

4. ด้านการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการ

4.1 ควรมีการติดตามและตรวจสอบอยู่เสมอในระหว่างปฏิบัติหรือจบขั้นตอนแต่ละขั้นตอน เพื่อพิจารณาผลงานหรือวัตถุประสงค์ว่าตรงตามที่กำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ เพื่อแก้ไขได้ทันทีและอาจร่วมกันกำหนดระยะเวลาของการติดตามและตรวจสอบตามความเหมาะสม

4.2 ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ขั้นเตรียมการก่อนเริ่มโครงการระหว่างปฏิบัติงานและเมื่อสิ้นสุดโครงการ

4.3 ควรจัดให้มีการรายงานโดยตกลงกันในเรื่องระยะเวลาเพื่อแสดงความคืบหน้าของโครงการ โดยมีการรายงานถึงกลุ่มโรงเรียนและสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ การประเมินผลนั้นควรพิจารณาถึงเครื่องชี้วัดความสำเร็จหรือผลของงาน เครื่องชี้วัดนี้ต้องเป็นสิ่งเชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป เช่น สัมฤทธิ์ผลทางการเรียนอาจดูได้จากอัตราการเลื่อนชั้นในแต่ละภาคการศึกษา เพื่อเทียบการเรียนต้นปีและปลายปี เป็นต้น

ทวีป ศิริรัศมี (2545 : 25) กล่าวถึงกระบวนการวางแผน 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดทำร่างแผน (Design) ซึ่งมีรายละเอียดว่าแผนนั้นเป็นแผนอะไร ต้องการทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใดและทำที่ไหน

2. การชี้แจงแผน (Communication) เป็นการชี้แจงแผนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจเพื่อการยอมรับและการสนับสนุนการดำเนินงานตามแผน

3. การปรับแผน (Adjustment) เป็นการปรับปรุงรายละเอียดบางประการของแผน ซึ่งเป็นผลจากการชี้แจงแผน

4. การดำเนินการตามแผน (Implementation) เป็นการนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การควบคุมแผน (Control) เป็นการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรร่วมมือกันดำเนินการ

6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผน เพื่อการปรับปรุงแผนหรือวางแผนต่อเนื่องต่อไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุโขทัย เขต 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนสำคัญดังนี้

1. ขั้นเตรียมการวางแผน

1.1 สรุปรวบรวมรายงานผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา รวมทั้งสภาพปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขและความต้องการในการพัฒนา

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะกรรมการ และประชุมประมวลผลสภาพปัจจุบัน ปัญหาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา เพื่อให้ความต้องการพัฒนาในส่วนที่เป็น ปัญหาจำเป็นเร่งด่วน

1.3 ศึกษากรอบนโยบาย เป้าหมายและมาตรการของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดทิศทางในการวางแผนให้ครอบคลุม ทุกสภาพปัญหาพร้อมรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการจัดทำแผนงาน/โครงการ

2. ชั้นการวางแผน

2.1 จัดทำสาระสำคัญของแผน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มาตรการ

2.2 วิเคราะห์โครงการที่ทุกกลุ่มนำเสนอ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการพิจารณา ความจำเป็นที่จะกำหนดเป็น โครงการในแผนปฏิบัติราชการประจำปี และจัดทำร่างเอกสาร แผนปฏิบัติราชการประจำปี

2.3 นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (ถ้าเป็น โรงเรียนเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน)

2.4 ปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมตามที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความเห็น และจัดทำเอกสารรูปเล่มส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ทุกกลุ่มงาน

3. ชั้นปฏิบัติตามแผน หลังจากที่ได้นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีต่อ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว ได้เผยแพร่เอกสารแผนเพื่อทำความเข้าใจแก่ผู้รับผิดชอบ งาน เพื่อให้มีการดำเนินงานตามแผนและกำหนดการติดตามควบคุม กำกับโดยจัดทำปฏิทินสรุป ในแต่ละ โครงการ

4. ชั้นติดตามควบคุมและประเมินผล กำหนดการติดตาม ควบคุม กำกับโดยใช้ แบบรายงานผลการดำเนินงานโครงการ โดยติดตามประเมินทุกไตรมาสและสรุปรายงานเมื่อ สิ้นสุดโครงการ จัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

ศุภกิจ ไชยเชษฐ (2552 : 44) ได้กล่าวไว้ กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนซึ่งประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการวางแผน เป็นการจัดเตรียมความพร้อมก่อนที่จะวางแผน เช่น เตรียมบุคคล ศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร งบประมาณตลอดจนสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมาให้พร้อม

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นจัดทำแผน เป็นขั้นตอนที่กำหนดทิศทาง เป้าหมายตลอดจนแนวทางการพัฒนา และกิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นขั้นตอนที่จะนำแผนที่วางไว้มาบริหารและดำเนินการตามขั้นตอนการจัดกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการติดตามควบคุมและประเมินผล เป็นการตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จากการศึกษากระบวนการและขั้นตอนการวางแผนต่าง ๆ ที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่าการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นการจัดทำแผน ขั้นการปฏิบัติตามแผน และขั้นติดตามควบคุมและประเมินผล ในแต่ละขั้นตอนเหล่านี้ยังประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ อีกหลายขั้นตอน ดังนี้

ขั้นเตรียมการวางแผน

ขั้นเตรียมการวางแผน เป็นขั้นตอนที่ต้องจัดหาข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน เช่น การศึกษาข้อมูล ปัญหาและความต้องการ นโยบาย แนวโน้ม ฯลฯ ซึ่งการเตรียมการนี้มุ่งที่จะตัดสินใจว่าสิ่งใดคือปัญหาที่มีความสำคัญก่อนหลัง สิ่งใดที่ควรพัฒนาไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ฟิลิซ จิวรี่ (2525 : 14) ได้กล่าวว่า ขั้นเตรียมการวางแผนเป็นกระบวนการของการกำหนดประเด็นปัญหาและประเด็นการพัฒนาซึ่งอาศัยข้อมูลเบื้องต้น ปัญหาความต้องการและนโยบายระดับสูง รวมทั้งทบทวนภารกิจ การพิจารณาศักยภาพประกอบกันเป็นปัจจัยโดยผ่านกระบวนการประชุมสัมมนาของผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ประเด็นปัญหาและประเด็นการพัฒนา

วิศัลย์ โกมูทพงศ์ (2533 : 26) ได้สรุปการเตรียมการวางแผนว่า เป็นการจัดการที่เกี่ยวกับการวางแผน รวมถึงกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ความรู้แก่บุคลากร การจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพถูกต้อง ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งปัญหาและความต้องการ

ชุมศักดิ์ อินทรักษ์ (2536 : 85) อธิบายว่า การเตรียมการวางแผน มีขั้นตอนดังนี้ คือ การประชุมครูอาจารย์ เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและ

เตรียมข้อมูลต่าง ๆ พร้อมทั้งการประเมินผลในรอบปีที่ผ่านมา การเตรียมงบประมาณเพื่อจัดตั้งโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีและการจัดคณะทำงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 37) ได้กล่าวถึงขั้นเตรียมการวางแผนว่าการเตรียมการวางแผนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. นโยบายและเป้าหมายขององค์กรต้องการอะไร
 2. วิเคราะห์สภาพการณ์ของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและความพร้อมในการทำงาน
 3. วัตถุประสงค์ ความต้องการสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่
 4. สภาพแวดล้อมปัจจุบันและโอกาสเอื้ออำนวยให้มากน้อยเพียงใด
 5. ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด
 6. ข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการและบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนมีใครบ้าง
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 1 (2550) ได้กล่าวถึงขั้นเตรียมการวางแผนว่าเป็นขั้นการศึกษากรอบเงื่อนไขประจำปีจากหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กรอบนโยบาย กรอบเป้าหมายของผลผลิตหลักที่ต้องการ กรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรโดยสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการจัดการศึกษาในเบื้องต้น ดังนี้

1. จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สามารถกำหนดเวลาให้สอดคล้องกับภารกิจ สถานการณ์ปัจจุบันและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้เหมาะสม ทั้งยังเป็นการกำหนดกรอบภารกิจให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนของการวางแผน
2. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผน เพื่อให้บุคคลและหน่วยงานทุกระดับในสังกัดหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำแผน เพื่อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลายในการดำเนินการ ซึ่งเมื่อทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบในภารกิจการจัดทำแผนจะทำให้ทุกคนยอมรับแผนปฏิบัติการที่ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว
3. เตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนให้ครบถ้วน ได้แก่ นโยบายของทางราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา แผนกลยุทธ์ฯ และข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ตลอดจนปัจจัยสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อที่จะนำมาเป็นเครื่องชี้วัดในการจัดการศึกษาไปสู่การวางแผนต่อไป
4. วิเคราะห์ภารกิจและผลการดำเนินงานจัดการศึกษาในช่วงปีที่ผ่านมา เพื่อเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงสภาพความสำเร็จในการจัดการศึกษาและปัญหา อุปสรรคที่ยังไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการในปีต่อไปตามลำดับ

5. ดำเนินการประชุมคณะกรรมการและคณะทำงาน เพื่อมอบหมายภารกิจและ
ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการตามกิจกรรมและปฏิทินที่กำหนด

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ขั้นตอนการวางแผนเป็นการรวบรวมสถิติข้อมูล
เบื้องต้นที่จำเป็นในการวางแผน เพื่อให้ได้ประเด็นปัญหาและประเด็นการพัฒนา รวมถึงการ
กำหนดตัวบุคคลรับผิดชอบในการวางแผน การสรุปปัญหาความต้องการของหน่วยงาน
การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย การพัฒนา
แนวทางการดำเนินงานและแนวทางการแก้ไขปัญหา

ขั้นการจัดทำแผน

ขั้นการจัดทำแผน เป็นการดำเนินการที่เริ่มด้วยนโยบายซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่
เกิดขึ้น การกำหนดนโยบายต้องกระทำเพื่อการพัฒนาและให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ต่อจากนั้น
จึงเป็นการเสนอแผนงาน โครงการต่าง ๆ ที่จะสนองนโยบายที่กำหนดขึ้น ขั้นตอนนี้จะได้ออกมา
เป็นเอกสาร แผนงานที่ผ่านความเห็นชอบ หรือได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจตัดสินใจ

วิศัลย์ โกมุตพงศ์ (2533 : 27) กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำแผนว่าประกอบด้วย การ
กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบาย กำหนดงบประมาณและเป้าหมาย
การกำหนดแผนงานโครงการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีดำเนินงาน

เอกชัย กิ่งสุขพันธ์ (2538 : 38) ได้กล่าวถึงขั้นการจัดทำแผนว่าเป็นการกำหนดแผนที่
ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ

1. มาตรฐานหรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ
2. มีทางเลือกหรือกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุตามต้องการ
3. อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้นและวิธีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อจำกัดนั้น ๆ
4. ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์
5. กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

พจนธยา ธรรมพิทักษ์พงษ์ (2547 : 27) กล่าวว่า ขั้นการจัดทำแผนเป็นขั้นที่นำเอา
นโยบายมากำหนดเป็นแผน แผนงาน โครงการในขั้นนี้จะกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์
เฉพาะเป้าหมายระยะต่าง ๆ วิธีการดำเนินงาน ค่าใช้จ่าย จะได้แผนเป็นเอกสารที่ได้รับความ
เห็นชอบจากกรรมการสถานศึกษาก่อนนำไปปฏิบัติ สามารถสรุปเป็นกิจกรรมในขั้นตอนนี้ได้
โดยการกำหนดนโยบายการศึกษา การกำหนดโครงสร้างและขั้นตอนในกระบวนการวางแผน
การจัดทำโครงการ การกำหนดรายละเอียดของโครงการ การกำหนดให้การแจกแจงรายละเอียด
ของงานในปฏิทินปฏิบัติงาน การวิเคราะห์โครงการ การกำหนดเกณฑ์ในการเลือกโครงการเพื่อ
ประมวลเป็นแผน การจัดทำเป็นเอกสารและขอความเห็นชอบจากกรรมการสถานศึกษา

สมิต สัจฉกร (2550 : 32) กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำแผน ว่าเป็นการกำหนดแผนที่ต้องการปฏิบัติขึ้นมาให้ชัดเจน โดยจะต้องมีความรอบคอบและกำหนดมาตรฐานหรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อใช้กำหนดว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่มีการพิจารณาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง และมีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้น สิ้นสุดและผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม

จากแนวคิดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การจัดทำแผนเป็นการนำข้อมูลสภาพปัญหาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและนโยบายจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มากำหนดเป็นนโยบาย และแนวทางดำเนินการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงเขียนโครงการ รายละเอียดงานในปฏิทิน การปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ จัดทำเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี และขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา

ขั้นการปฏิบัติตามแผน

ขั้นการปฏิบัติตามแผน ผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานออกคำสั่ง เพื่อให้ผู้รับผิดชอบได้ทราบและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

ประเสริฐ โตะชา (2535 : 32) ได้เสนอขั้นการปฏิบัติตามแผน ในการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการแล้วต้องเสนอกรรมการสถานศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ
2. เตรียมบุคลากร วิธีการ และทรัพยากรที่จำเป็น โดยทำความเข้าใจร่วมกันในเรื่องนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการในการดำเนินการทุกขั้นตอน
3. มอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร ซึ่งจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงาน
4. ติดตาม กำกับ นิเทศงานตามปฏิทินการปฏิบัติงาน
5. แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานตามแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 24) ได้ให้ความเห็นว่า การปฏิบัติตามแผนเป็นการเริ่มต้นและดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามกลยุทธ์ที่คิดไว้

ปราณี แพรเพ็ชร (2545 : 20) ได้กล่าวถึงขั้นการปฏิบัติตามแผนไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะหากไม่มีการปฏิบัติตามขั้นตอนนี้แผนที่วางไว้ก็จะเสียเปล่า ในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้วและลงมือปฏิบัติ ขณะเดียวกันควรเสนอคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน เพื่อนำไปรวมเป็นแผนกลุ่มโรงเรียน เพื่อสนองปัญหาและความต้องการในลักษณะรวมของกลุ่ม เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน และช่วยให้มีการปฏิบัติได้จริง

2. ก่อนเริ่มปฏิบัติงานตามโครงการจะต้องเตรียมบุคลากร เทคนิค วิธีการและทรัพยากรต่าง ๆ โดยการจัดทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนและวิธีการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรและแบ่งงานได้เหมาะสม

3. ปฏิบัติตามแผนหรือปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ หากมีปัญหาหรืออุปสรรคที่รีบพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงทันที โดยการพิจารณาและการตัดสินใจร่วมกันของคณะกรรมการ

4. ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยยึดตามขั้นตอนที่ได้วางไว้และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถยืดหยุ่นในการปฏิบัติได้เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรค เช่น อาจเร่งปฏิบัติงานในขั้นตอนใดหรือชะลอในขั้นตอนใดในระหว่างปฏิบัติงานได้แต่ก็สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในที่สุด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1 (2550) ได้กล่าวถึงขั้นการปฏิบัติตามแผนไว้ดังนี้

1. เมื่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1 พิจารณาให้ความเห็นชอบในแผนปฏิบัติการประจำปี ก็ดำเนินการแจ้งอนุมัติแผนให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อเตรียมดำเนินการรับรองทั้งในรายละเอียดโครงการที่ต้องดำเนินการ

2. รายงานผลการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ เพื่อเตรียมการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

3. ดำเนินกิจกรรมในงาน/โครงการ ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายและมาตรการให้เป็นรูปธรรม สามารถติดตามตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

4. กำกับ ติดตาม และอำนวยความสะดวกการศึกษา โดยให้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือในการบริหารงานจัดการศึกษา ให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ขั้นการปฏิบัติตามแผน จะต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย เพื่อให้งานในแผนปฏิบัติการประจำปี มีความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้

ขั้นติดตาม ควบคุมและประเมินผล

ขั้นติดตาม ควบคุมและประเมินผล เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนเป็นไปอย่างได้ผลในการบริหารผู้บริหารและผู้รับผิดชอบ จะต้องติดตาม ควบคุมและประเมินภารกิจของตนเองเป็นระยะ ๆ เมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อจะได้ทราบปัญหา อุปสรรคผลงานตามโครงการต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง เป็นปัญหาให้โครงการที่ดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์

ปราณี แพรเพ็ชร (2545 : 21) ได้อธิบายสรุปว่า ขั้นตอนการติดตาม ควบคุมและประเมินผล มีดังนี้

1. ควรมีการติดตามและตรวจสอบอยู่เสมอในระหว่างการปฏิบัติงาน หรือจบขั้นตอนแต่ละขั้นตอน เพื่อพิจารณาผลงานว่าตรงตามที่กำหนด ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ เพื่อแก้ไขได้ทันที และอาจร่วมกันกำหนดระยะเวลาการติดตามและตรวจสอบตามความเหมาะสม
2. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ขั้นเตรียมการก่อนการเริ่มโครงการ ระหว่างปฏิบัติงาน และเมื่อสิ้นสุดโครงการ
3. ควรจัดให้มีระบบการรายงาน โดยการตกลงกันเรื่องระยะเวลา เพื่อแสดงความคืบหน้าของโครงการ โดยมีแบบรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

โท จินากุล (2550 : 35) ได้สรุปว่า การติดตาม ควบคุมและประเมินผล คือ การกำหนดแผนควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานและการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือหลายรูปแบบ ซึ่งผู้บริหารและครูควรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประเมินทั้งก่อนการดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการแล้ว สรุปผลการปฏิบัติงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อจะได้นำผลไปพิจารณาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานตามแผนต่อไป

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการติดตาม ควบคุมและประเมินผล เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ กล่าวคือ ต้องมีการประเมินสภาพและสำรวจข้อมูลก่อนนำไปปฏิบัติ กำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติตามโครงการ มีเครื่องมือการประเมินผล มีการติดตามผลระหว่างดำเนินงาน และเมื่อสิ้นสุดโครงการจะต้องจัดทำรายงานสรุปส่ง เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและวางแผนต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

ในการดำเนินการใด ๆ ย่อมจะต้องมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดา เพราะปัญหาและอุปสรรคเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าไปในทางที่พึงประสงค์เช่นเดียวกัน การวางแผนซึ่งถือว่าเป็นภารกิจหลักในการบริหารงานก็ย่อมจะมีปัญหาและอุปสรรคเช่นเดียวกัน จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน ได้มีนักการศึกษา นักวางแผนหลายท่านสรุปได้ดังนี้

ขั้นเตรียมการวางแผน

ขั้นเตรียมการวางแผนเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการวางแผนที่ถือได้ว่าเป็นขั้นที่มีความสำคัญในการแก้ไขปัญหาให้ถูกต้อง จากการศึกษาค้นคว้าได้มีนักการศึกษา นักวางแผนได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการวางแผนไว้ พอสรุปได้ดังนี้

สมบูรณ์ อุปถัมภ์ (2532 : 941) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการวางแผนดังนี้

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาการเกี่ยวกับวิธีการวางแผน
2. การขาดข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้องสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2534 : 82-83) กล่าวถึง ปัญหาในขั้นเตรียมการวางแผนว่าการขาดข้อมูลในการวางแผนในรูปต่าง ๆ เช่น ในหน่วยงานการวางแผนไม่มีการรวบรวมข้อมูลใช้ข้อมูลส่วนกลางทำให้ข้อมูลล้าสมัย นอกจากนี้ยังไม่มีการจัดลำดับแผนงานหรือโครงการไว้ก่อนหลัง เมื่อมีการตัดทอนงบประมาณจึงต้องเริ่มต้นใหม่ทำให้การดำเนินงานล่าช้า

ประชุม รอดประเสริฐ (2535 : 318) กล่าวถึง ปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการวางแผนไว้ สรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาความคล่องตัวของข้อมูล (Information Flows) ซึ่งมีลักษณะดังนี้
 - 1.1 ข้อมูลมีน้อยเกินไปและเป็นข้อมูลที่ขาดความเที่ยงตรง
 - 1.2 ข้อมูลที่ได้ไม่ตรงตามเวลาที่ต้องการหรือเป็นข้อมูลที่ ล่าช้า
 - 1.3 ข้อมูลที่ได้มีมากเกินไป และเป็นข้อมูลที่ยังไม่ได้รับการวิเคราะห์หรือไม่ได้มีการรวบรวมไว้อย่างเป็นระเบียบหรือเป็นระบบ
 - 1.4 หน่วยงานขาดผู้ชำนาญในการวิเคราะห์ข้อมูล
 - 1.5 หน่วยงานขาดผู้มีความสามารถในการวางแผนอย่างแท้จริง
 - 1.6 ขาดหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเฉพาะ

พนธยา ธรรมพิทักษ์พงษ์ (2547 : 56) กล่าวถึง ปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการวางแผนว่า ความชัดเจนของนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ความสอดคล้องของนโยบายหน่วยเหนือกับนโยบายมาตรการของโรงเรียน และการนำผลประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผน

อุมาพร ธีระศักดิ์ (2552 : 25) กล่าวถึง ปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการวางแผน ดังนี้

1. ปัญหาในด้านข้อมูล เช่น ข้อมูลไม่ชัดเจน ไม่ถูกต้อง ล้าสมัย การวิเคราะห์ข้อมูลไม่ถูกต้องตรงประเด็นปัญหาและประเด็นการพัฒนา
2. ปัญหาบุคลากรผู้รับผิดชอบไม่มีความรู้ความชำนาญ
3. ปัญหาการวิเคราะห์นโยบายผิดพลาด
4. ปัญหาในการขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านข้อมูลการวางแผน

สรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการวางแผน เกิดจากปัญหาในด้านข้อมูล เช่น ข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่ชัดเจน ขาดความเที่ยงตรง ล้าสมัย ข้อมูลมีจำนวนน้อยเกินไปหรือข้อมูล

ที่ได้ยังไม่ได้รับการวิเคราะห์หรือไม่ได้มีการรวบรวมไว้อย่างเป็นทางการเป็นระเบียบเป็นระบบ บุคลากร ผู้รับผิดชอบไม่มีความรู้ ความชำนาญ ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวางแผนและปัญหาจากการวิเคราะห์นโยบายผิดพลาด

ขั้นการจัดทำแผน

ขั้นการจัดทำแผนเป็นขั้นตอนการกำหนดนโยบายมากำหนดเป็นแผนงาน/โครงการ กำหนดรายละเอียดในส่วนที่เป็นวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน งบประมาณ จากการศึกษาค้นคว้าได้มีนักการศึกษา นักวางแผนได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในขั้นการจัดทำแผนไว้ พอสรุปได้ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2541 : 54-55) ได้เสนอปัญหาอุปสรรคในขั้นการจัดทำแผน ดังนี้

1. ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์โครงการ
3. ขาดคณะทำงานที่มีความรู้และประสบการณ์ในการวางแผน

สมบูรณ์ อุปถัมภ์ (2532 : 941) ได้แสดงความเห็นปัญหาอุปสรรคในขั้นการจัดทำแผน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน หรือไม่ประสานสอดคล้องกัน ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การวางแผน

2. ขาดปัจจัยในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังคน กำลังเงินและวัสดุอุปกรณ์

3. การนำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาพัวพันกับการวางแผน

ประชุม รอดประเสริฐ (2535 : 319) ได้ให้ความเห็นถึงปัญหาอุปสรรคในขั้นการจัดทำแผนไว้ว่า ปัญหาของการวางแผนที่เกิดจากการวางแผน คือ การคำนึงถึงปัจจุบันมากกว่าอนาคต ทั้งที่รู้ว่าแผนเป็นเรื่องอนาคต

สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 11-13) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคขั้นการจัดทำแผนว่าการวางแผนมีปัญหาเกี่ยวกับการคาดการณ์ในอนาคต การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ล่วงหน้า ปัญหาการขาดข้อมูลที่เชื่อถือได้เพราะการวางแผนส่วนใหญ่ต้องอาศัยตัวเลข สถิติ และข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้ตัดสินใจไม่มีข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ผิดพลาด ไม่ถูกต้องย่อมทำให้การวางแผนมีโอกาสผิดพลาดมากขึ้น

อุมาพร ธีระศักดิ์ (2552 : 26) กล่าวถึงปัญหาในขั้นการจัดทำแผนว่าเกิดจากการวิเคราะห์นโยบายไม่มีความชัดเจน ถูกต้อง ขาดปัจจัยในการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบวางแผนไม่มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ ตลอดจนการดำเนินการวางแผนเพียงผู้เดียว สิ่งเหล่านี้ย่อมทำ

ให้การวางแผนในการดำเนินงานไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ และไม่มีทิศทางที่ถูกต้องในการดำเนินงาน

สรุปได้ว่าปัญหาในขั้นการจัดทำแผน มีดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ไม่มีความชัดเจน ถูกต้อง
2. ผู้รับผิดชอบวางแผนขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผน
3. ขาดปัจจัยในการวางแผน

ขั้นการปฏิบัติตามแผน

ปัญหาและอุปสรรคในด้านการปฏิบัติตามแผน จากการศึกษาค้นคว้าพอสสรุปแนวคิดจากนักการศึกษาและนักวางแผน ได้ดังนี้

สนามจิตร สุคนทรทรัพย์ (2534 : 83) ได้กล่าวถึงปัญหาในขั้นการปฏิบัติตามแผนว่า บางแผนบางโครงการที่วางไว้ ไม่มีการปฏิบัติตามแผนงานและโครงการนั้น เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณตามแผน ไม่มีการเตรียมบุคลากรเพื่อปฏิบัติตามแผนอย่างพอเพียง ซึ่งแผนงานและโครงการที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับนโยบาย เนื่องจากผู้วางแผนไม่เข้าใจวิธีดำเนินการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2535 : 320) กล่าวว่า ปัญหาอันเกิดจากการเพิกเฉยต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แผนนั้นอาจมีความยากลำบากในการนำไปปฏิบัติ

สำนักงานศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 12 (2536 : 40) ได้สรุปปัญหาในขั้นการปฏิบัติตามแผน ไว้ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ขาดเครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ
3. งบประมาณดำเนินการไม่เพียงพอ
4. การประสานงานไม่คล่องตัวเท่าที่ควร

อุมาพร ชีระศักดิ์ (2552 : 27) ได้สรุปปัญหาอุปสรรคในขั้นการปฏิบัติตามแผน ไว้ดังนี้

1. ขาดการมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน
2. ขาดทรัพยากรในการดำเนินงาน
3. ขาดการแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการที่จัดทำ
4. ขาดการประสานงานที่ดี
5. ขาดการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ

จากแนวคิดดังกล่าว พอสสรุปได้ว่าปัญหาในขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ เกิดจาก

การมอบหมายงานให้กับบุคลากรที่ไม่มีความรู้ไม่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ขาดการประสานงานที่ดี ขาดทรัพยากรในการดำเนินงาน

ขั้นตอนติดตาม ควบคุมและประเมินผล

การปฏิบัติงานตามแผนอย่างได้ผลจะต้องมีการติดตาม ควบคุมและประเมินผลอย่างเป็นระบบ จากการศึกษาค้นคว้าพบปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนติดตามและประเมินผล พอสรุปได้ดังนี้

สำนักงานศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 12 (2536 : 43) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนการติดตามและประเมินผลไว้ดังนี้

1. ไม่สามารถออกติดตามและประเมินผลได้อย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง เพราะถูกจำกัดด้วยเวลาและงบประมาณในการดำเนินงาน

2. ขาดการประเมินผลก่อนการดำเนินการนิเทศให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติยังมีน้อยไม่ชัดเจน

3. การประเมินผลไม่มีขั้นตอนและระบบที่ถูกต้อง

4. ผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการประเมินผล

5. ขาดการวางแผนในการติดตามประเมินผล

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547 : 532) กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในขั้นการติดตามและประเมินผล สรุปได้ว่า การประเมินผลจากการวางแผนในช่วงระยะเวลาที่สั้นเกินไปทำให้ไม่เห็นผลที่แท้จริง จึงทำให้ผลการประเมินผิดพลาดจากความเป็นจริงและขาดความสมดุลระหว่างแรงจูงใจ จึงทำให้เกิดความไม่สมดุลของแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว

อุมาพร ชีระศักดิ์ (2552 : 27) กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในขั้นการติดตามและประเมินผล ไว้ว่าเกิดการวางแผนในการติดตามควบคุมและประเมินผลไม่มีระบบ ขาดทรัพยากรในการดำเนินการและการไม่เห็นความสำคัญ และไม่มีความรู้ความเข้าใจในการติดตาม ควบคุมและประเมินผล

สรุปได้ว่าปัญหาอุปสรรคในขั้นการติดตาม ควบคุมและประเมินผล มีดังนี้

1. ขาดการวางแผนที่เป็นระบบในการติดตามและประเมินผล
2. ผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการประเมิน และการนำผลประเมินมาเป็นข้อมูลจัดทำแผนใหม่
3. ขาดทรัพยากรในการดำเนินการ เพราะถูกจำกัดด้วยเวลาและงบประมาณทำให้ไม่สามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ดังจะนำเสนอในรายละเอียดตามลำดับต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศ

กาญจนา นวลจันทร์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของหมวดวิชาพลานามัยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จากการศึกษาพบว่า สภาพความพร้อมและความเพียงพอของปัจจัยเบื้องต้นในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของหมวดวิชาพลานามัย ตามความคิดเห็นของหัวหน้าหมวดวิชาพลานามัยและครูผู้สอนในหมวดวิชาพลานามัยอยู่ในระดับมาก สภาพการปฏิบัติในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของหมวดวิชาพลานามัยทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเตรียมวางแผน ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการประเมินผล ตามความคิดเห็นของหัวหน้าหมวดวิชาพลานามัยและครูผู้สอนในหมวดวิชาพลานามัย สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ปัญหาในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของหมวดวิชาพลานามัยตามความคิดเห็นของหัวหน้าหมวดวิชาและครูผู้สอนในหมวดวิชา มีดังต่อไปนี้คือ ด้านความพร้อมความเพียงพอของปัจจัยเบื้องต้นในการวางแผน ได้แก่ ขาดบุคลากรงบประมาณและอุปกรณ์เครื่องใช้ในการวางแผน ด้านกระบวนการวางแผนปฏิบัติการแต่ละด้าน มีดังนี้คือ ด้านการเตรียมวางแผน ได้แก่ ครูขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการประจำปี เวลาในการวางแผนไม่แน่นอน ไม่มีข้อมูลสารสนเทศและไม่ได้รับความร่วมมือจากครูในหมวดวิชา ด้านการวางแผน ได้แก่ ครูในหมวดไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผน ไม่มีการประชุมชี้แจงวางแผนและกิจกรรมบางอย่างฝ่ายบริหารวางแผนเอง ด้านการปฏิบัติตามแผน ได้แก่ ครูในหมวดมีงานรับผิดชอบหลายอย่างสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยให้ปฏิบัติตาม ขาดงบประมาณที่จะนำมาใช้ปฏิบัติตามแผน ด้านการประเมินผล ได้แก่ ขาดผู้รับผิดชอบประเมินผลโดยตรง ไม่มีการสร้างเครื่องมือในการประเมินผลและไม่ได้ประเมินผลรายงานผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ

ณรงค์ เสนฤทธิ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนลำปาววิทยาคม ผลการวิจัย พบว่า การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนลำปาววิทยาคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากโรงเรียนได้จัดให้มีการวางแผนระยะยาวก็จะทำให้กระบวนการวางแผนครบถ้วนสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

เทียมจันทร์ สุขศิริ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 12 จากการศึกษาพบว่า ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 12 จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประเภทโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 12 จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประเภทโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 12 โดยภาพรวม คือ ให้ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละปีและแนวทางการแก้ไขปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละชั้นตอนมีดังนี้ ชั้นเตรียมการวางแผน ให้จัดเก็บเพิ่มข้อมูลที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนให้เป็นระบบและถูกต้องทันสมัยทุกปี ชั้นการวางแผน ให้จัดประชุมสัมมนาเรื่องการจัดทำวัตถุประสงค์นโยบายเป้าหมายและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของโรงเรียน ชั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ให้ไปประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการทำงานเป็นทีม การประสานงาน เทคนิคการมีส่วนร่วม เพื่อผลสำเร็จของงานให้กับบุคลากรในสังกัด ชั้นติดตามควบคุมและประเมินผล ให้จัดทำคู่มือการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีให้โรงเรียนในสังกัด โดยเน้นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานให้ชัดเจน ชั้นปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ ให้กำหนดปัญหาการดำเนินงานที่ผ่านมา

ไพโรจน์ กิตติศรีวรพันธุ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม ผลจากการศึกษาพบว่า ครู-อาจารย์โดยส่วนรวมมีการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมแบ่งเป็นรายชั้น 5 ชั้น อยู่ในระดับปฏิบัติมาก และครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติการวางแผนโดยภาพรวมและเป็นรายชั้น 5 ชั้น อยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด แต่ครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กมีการปฏิบัติโดยภาพรวมและเป็นรายชั้นทั้ง 5 ชั้น อยู่ในระดับปฏิบัติมาก ครู-อาจารย์ในโรงเรียนที่ขนาดต่างกันมีการปฏิบัติการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโดยภาพรวมและเป็นรายชั้น 5 ชั้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมากกว่าครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก ครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลางมีการปฏิบัติมากกว่าครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็ก ในชั้นการวางแผนโดยภาพรวม ชั้นเตรียมการวางแผน ชั้นจัดทำแผนและชั้นปฏิบัติตามแผน

ยงยุทธ ศรีประคู้ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัญหาในการปฏิบัติงานการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู-อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ชั้นการเตรียมวางแผน ปัญหาสำคัญที่พบ เช่น บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดการศึกษานโยบายของหน่วยเหนือสาเหตุสำคัญคือ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานที่ไม่มีประสบการณ์ ซึ่งได้แก้ไข ปัญหาโดยจัดให้การประชุมอบรมคณะทำงานให้เห็นความสำคัญของแผนในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ปัญหาสำคัญที่พบ เช่น ขาดการประชุมวางแผนและการประสานงานที่ดี โรงเรียนได้แก้ไขปัญหาโดยจัดระบบการวางแผนและประสานงานที่ดีผู้เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผน ชั้นการวางแผนปัญหาสำคัญที่พบ เช่น บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ขาดระบบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ดี สาเหตุสำคัญ คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก้ไขโดยจัดอบรมบุคลากรและให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ปัญหาสำคัญที่พบ เช่น บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ขาดการสำรวจข้อมูลและวิเคราะห์ สาเหตุสำคัญ คือ บุคลากรขาดความรู้และประสบการณ์ โรงเรียนได้แก้ไขปัญหาโดยจัดประชุมอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรจัดทำระบบสารสนเทศที่ดี ชั้นการปฏิบัติตามแผนปัญหาสำคัญที่พบ เช่น ขาดการเตรียมการและปฏิบัติตามแผนสาเหตุสำคัญ คือ ขาดบุคลากร ขาดงบประมาณ ซึ่งได้แก้ไขโดยจัดให้มีระบบการนิเทศภายในจัดหาบุคลากรและงบประมาณจากภายนอกสนับสนุนในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ปัญหาสำคัญที่พบ เช่น ขาดการปฏิบัติตามแผน สาเหตุสำคัญ คือ ขาดบุคลากรและงบประมาณ โรงเรียนได้แก้ไขปัญหาโดยจัดประชุมก่อนปฏิบัติตามแผน จัดหาบุคลากรและงบประมาณจากภายนอก ชั้นการติดตามและประเมินผลปัญหาสำคัญที่พบ เช่น ขาดระบบกำกับ ติดตามและประเมินผลที่ดีสาเหตุสำคัญ คือ ขาดบุคลากรรับผิดชอบ ซึ่งได้แก้ไข โดยแต่งตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่กำกับติดตามและประเมินผลในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กปัญหาสำคัญที่พบ เช่น ขาดระบบการกำกับ ติดตามและประเมินผลที่ดี สาเหตุสำคัญ คือ ขาดบุคลากรรับผิดชอบ ขาดเทคนิคและวิธีการที่ดี โรงเรียนได้แก้ไขปัญหาโดยแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบงานจัดให้มีการอบรมศึกษาดูงาน

สนอง ปานเชียงวงษ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุ่งฝน จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุ่งฝน จังหวัดอุดรธานี รวมทุกด้านและจำแนกเป็นรายด้านมีปัญหายอยู่

ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีปัญหาารวมทุกด้านและจำแนกเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูสายผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกันมีปัญหาการวางแผนปฏิบัติ การประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน โดยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูสายผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าในโรงเรียนขนาดกลาง และในโรงเรียนขนาดใหญ่

จรรยา สุคตสาย (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคใต้ มีปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในภาพรวมและรายองค์ประกอบแต่ละขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง ระดับการบริหารต่างกันมีปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในภาพรวมและรายองค์ประกอบแต่ละขั้นตอนแตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันมีปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ในภาพรวมและรายองค์ประกอบแต่ละขั้นตอนไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะผู้บริหารควรวิเคราะห์และกำหนดนโยบายในการดำเนินงานให้ชัดเจน จัดประชุมชี้แจงการจัดทำแผนให้บุคลากรเข้าใจและร่วมแสดงความคิดเห็น จัดระบบสารสนเทศให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบันและปฏิบัติงานวางแผนปฏิบัติการประจำปีให้เป็นกระบวนการ และผู้บริหารควรควบคุมเร่งรัดการปฏิบัติงานตามแผนให้เป็นไปตามปฏิทินการปฏิบัติงานและมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

สมนึก สิงห์ไคน้อย (2544) ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าโครงการปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบขนาดโรงเรียนพบว่าทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีปัญหาในระดับน้อย และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปราโมทย์ นิยมการ (2547) ได้ทำวิจัยเรื่องปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดระยอง พบว่า ปัญหาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีปัญหามากที่สุดคือด้านการวางแผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อเปรียบเทียบตามทัศนะของผู้บริหารจำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียน พบว่าไม่แตกต่างกัน แต่จำแนกตามประสบการณ์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบตามทัศนะของครูจำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ พบว่าไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนระหว่างผู้บริหารและครู พบว่าไม่แตกต่างกัน

ธนิตชัย ปาลอนันท์กุล (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมและรายด้านมีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็กเล็กและนักวิชาการศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจำแนกตามวุฒิการศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะควรมีการวิเคราะห์ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา สร้างความตระหนักและความสำคัญต่อการวางแผนปฏิบัติการ ควรมีการประชุมชี้แจงรายละเอียดโครงการให้ผู้รับผิดชอบเข้าใจตรงกัน และควรมีการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ละเป้าหมายของแต่ละโครงการ

จากการศึกษางานวิจัย พอสรุปได้ว่าปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีตามขั้นตอนการวางแผน 4 ขั้นตอน พบประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนสามารถสรุปได้ดังนี้ ขั้นการเตรียมการวางแผน พบปัญหาในการวางแผนคือ บุคลากรขาดความรู้เรื่องการวางแผน ขาดข้อมูลสารสนเทศที่สนับสนุนการวางแผน ขาดการประสานงานร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ขั้นการจัดทำแผน พบปัญหาในการวางแผนคือ ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาปัจจุบัน ไม่มีการนำผลการประเมินมาประกอบการวางแผน ขาดงบประมาณสนับสนุน ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน บุคลากรขาดความร่วมมือในการวางแผน ขั้นการปฏิบัติตามแผน พบปัญหาคือ ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เวลาในการดำเนินการไม่เพียงพอ ขาดการปฏิบัติตามแผนงานโครงการและขาดวัสดุอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวก ขั้นการติดตามและประเมินผล พบปัญหาคือ การติดตามและประเมินผลไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา ขาดเครื่องมือในการติดตามประเมินผล บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถในการติดตามและประเมินผลและไม่นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไป

งานวิจัยต่างประเทศ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ดังจะเสนอรายละเอียดตามลำดับดังต่อไปนี้

อะคินซันยา (Akinsanya. 1973 : 6282-A) ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาของครูในคารอส ประเทศไนจีเรียตามทัศนะของนักการมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า นักการมัธยมศึกษาต้องการให้ครูใหญ่ใช้แผนประเมินและนิเทศแผนงาน วางแผนการ

บริหาร วางแผนการอบรมบุคลากร และวางแผนสัมพันธ์กับชุมชนพร้อมทั้งปฏิบัติตามแผนด้วย ครูผู้สอนก็ควรพัฒนาหลักสูตรและการสอน สมาคมครูแห่งไนจีเรียควรจะจัดอบรมบุคลากร การวางมาตรฐานวิชาชีพครู วางข้อกำหนดการปฏิบัติงานและเงินเดือน แนะนำและประเมินผล แผนการศึกษา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า ครูควรมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาโดยเข้าร่วมในกรรมการวางแผนเพื่อเป็นตัวเชื่อมระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

เวลล์ (Well. 1978 : 2333-A) ได้ศึกษาเรื่องงานในความรับผิดชอบที่สำคัญของครูใหญ่ ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาในรัฐโคโลราโด ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ครูใหญ่มีความเห็นว่างานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนนั้น ครูใหญ่ควรใช้เวลาเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้มากขึ้น แสดงว่าครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐโคโลราโด ประเทศสหรัฐอเมริกายังให้เวลาในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานวิชาการไม่มากเท่าที่ควร

บริมฮอลล์ (Brimhall. 1993 : 2173) ได้ทำงานวิจัยเรื่องการปรับโครงสร้าง และการสร้างอำนาจให้แก่ครู : การวางแผนและการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาโรงเรียนมืออาชีพ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามเพื่อขอทราบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น พบว่า การให้ครูมีส่วนร่วมการมีอำนาจในการแก้ปัญหาเป็นเรื่องที่สำคัญส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานของครูอย่างมากมา การที่จะปฏิรูปการศึกษาและการปรับโครงสร้างของโรงเรียนได้ครูต้องมีอำนาจในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาด้วยบุคลากรระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็ฝ่ายกฎหมาย คณะกรรมการการศึกษาและบุคลากรส่วนกลางจะต้องมอบอำนาจแก่ผู้ทำหน้าที่สอน ด้รับผิชอบในการตัดสินใจและแก้ไข ปัญหาด้วยตนเอง

แม็คแอนนูลตี้ (McAnulty. 1995 : 1769) ได้ทำการวิจัยเรื่องการให้ยุทธศาสตร์การวางแผนในการบริหารการศึกษาในรัฐอะลาบา ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐได้มียุทธศาสตร์การวางแผนซึ่งสอดคล้องกับคุณวุฒิของผู้บริหาร โรงเรียน โครงสร้างองค์การสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็ก ปัญหาที่สำคัญ คือ ด้านงบประมาณ ไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติตามแผน ผู้บริหารที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกให้การสนับสนุนยุทธศาสตร์การวางแผน ได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าและควรที่จะมีการเพิ่มงบประมาณมากยิ่งขึ้นด้วย

ในปี 1996 มอนต์โกเมอรี (Montgomery. 1996 : 3399) ได้วิจัยเรื่องการวางแผนแบบผสมสำหรับศตวรรษที่ 21 : วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการศึกษาที่เด็กควรได้รับโดยสรุปเห็นว่าในขณะที่การวิจัยต่างก็เสนอให้มีการประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การปรับวิสัยทัศน์และการถึงผลผลิตจากการเรียนการสอน แต่ในทางปฏิบัติก็พบอุปสรรคปัญหามากมาย ทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น ปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นจากระบบการศึกษาทั้งระบบ โดยเฉพาะการ

ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์การวางแผน และการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดเอาไว้ตามทฤษฎีนั้น การจัด ระบบการจัดองค์การนั้นจะต้องผสมผสานกันทั้งหมดให้บุคลากรทุกส่วนได้มีส่วนร่วมกันอย่างเต็มที่ แต่ละฝ่ายต่างเปิดใจกว้างและพร้อมที่จะให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน หลักสูตร การเรียนการสอนต่างก็ปรับให้สอดคล้องกัน ทั้งนี้การจัดการศึกษาจะไม่ละเลยทักษะพื้นฐานอย่าง ภาวะผู้นำ เป้าหมายการเรียนและความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ฮาลเวอร์สัน (Halverson. 1997 : 2776) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนการศึกษาและ ปฏิรูปการศึกษาในประเทศนิวซีแลนด์ การศึกษาการวิจัยครั้งนี้ทำให้เกิดการตื่นตัวในประเทศ นิวซีแลนด์เป็นอย่างมากในการที่จะแก้ไขปรับปรุงการจัดการศึกษา รวมทั้งนโยบายปฏิรูป การศึกษาในส่วนของการศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบของรัฐเอง โดยเน้นการจัดโครงสร้าง ความรับผิดชอบและค่าใช้จ่ายซึ่งมีกรอบแนวคิด คือ การมีส่วนร่วม ปัญหา นโยบายและ การเมือง การวิเคราะห์ข้อมูลที่เน้นการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบายหรือด้านการเมือง กระบวนการวางแผนและการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดที่นำมาเป็น กรอบในการวิจัยไม่สามารถอธิบายเรื่องที่กำลังศึกษาได้ทั้งหมด สาเหตุส่วนหนึ่งเป็นเพราะการมี ส่วนร่วมและปัญหาการจัดการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นกลไกภายในรัฐบาล เท่านั้นที่รับผิดชอบ แต่พฤติกรรมภายนอกโดยเฉพาะการตอบสนองต่อเงื่อนไขทางเศรษฐกิจและ การเมืองที่ทำให้จำเป็นต้องมีส่วนร่วมจากกระบวนการภายนอกมาดำเนินการแก้ไขควบคุมนโยบาย และการวางแผนและการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งบรรยากาศในประเทศนิวซีแลนด์นั้นเหมาะที่จะ ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาเป็นอย่างมาก

นูแมน (Newman. 1997 : 5242-A) ได้ศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้ช่วยศึกษาธิการ (Assistant Superintendents) ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกาในเรื่องการใช้แผนบริหาร และแผนหลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า ผู้ช่วยศึกษาธิการไม่ได้ใช้แผนของการบริหารใช้เพียงกำหนด วัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ เท่านั้น ซึ่งวัตถุประสงค์เหล่านี้ผู้ช่วยศึกษาธิการเห็นว่ามี ความจำเป็นต่อ การวางแผนและผลการวิจัยพบว่า ไม่มีแผนการประเมินแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์การสอนอีกด้วย

สรุปการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดทำ เป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการพัฒนาแผนให้มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา การศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัญหาและแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามตัวแปร 4 ด้าน คือ ด้านการเตรียมการวางแผน ด้านการจัดทำแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน และด้านติดตาม ควบคุมและประเมินผล เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาพัฒนาปรับปรุงการวางแผน ปฏิบัติการประจำปีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป