

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนในอำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2
2. ผู้บริหารกับการวางแผนปฏิบัติการประจำปี
3. แนวคิดหลักการทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน
 - 3.1 ความหมายของการวางแผน
 - 3.2 ความสำคัญของการวางแผน
 - 3.3 องค์ประกอบของการวางแผน
 - 3.4 การมีส่วนร่วมในการวางแผน
 - 3.5 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี
 - 3.5.1 ขั้นตอนเตรียมการวางแผน
 - 3.5.2 ขั้นตอนจัดทำแผน
 - 3.5.3 ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน
 - 3.5.4 ขั้นตอนติดตามผลและประเมินผล
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เป็นหน่วยงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยการหลอมรวมส่วนราชการในส่วนภูมิภาคที่มีภาระหน้าที่ ที่เกี่ยวข้อง

ได้แก่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พุทธศักราช 2534 มาตรา 20 แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดจันทบุรีเป็น 2 เขต ได้แก่ เขต 1 ประกอบด้วย สถานศึกษาในอำเภอเมืองจันทบุรี ท่าใหม่ นายายอามและแก่งหางแมว เขต 2 ประกอบด้วย สถานศึกษาในอำเภอขลุง แห้วมสิงห์ มะขาม โป่งน้ำร้อน สอยดาว และกิ่งอำเภอเขาชีมัญญ แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2, 2547, หน้า 5-6)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน ดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผล สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวม ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุน
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ควบคุม กำกับ ติดตามการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในอำเภอขลุง แหลมสิงห์ มะขาม โป่งน้ำร้อน สอยดาว และกิ่งอำเภอเขาชีชมภู เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้เรียนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ” และกลยุทธ์ดังนี้ 1) สร้างความเสมอภาค เพิ่มโอกาส และการพัฒนาผู้เรียน 2) เร่งพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ 3) เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) ระดมและจัดการทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา 5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายดังนี้ 1) ผู้เรียนทุกคนได้รับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานตามศักยภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม 2) ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามหลักสูตร เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้คู่คุณธรรม มีและใช้ทักษะชีวิต อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษา นำ ICT ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ไปสู่สังคมภูมิปัญญา และสังคมคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ 4) สถานศึกษามีสิ่งอำนวยความสะดวก มีการออกแบบ (Design Concept) และมีฐานข้อมูลพร้อมสำหรับการพัฒนาผู้เรียน โดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 และสถานศึกษา บริหารองค์กร และบุคลากร อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้งบประมาณ อย่างประหยัด คุ่มค่า โปร่งใสและเกิดประโยชน์สูงสุด สภาพปริมาณงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 (2547, หน้า 3-22) มีจำนวนสถานศึกษาประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษา และมัธยมศึกษา รวมทั้งหมด 123 สถานศึกษา 1 สาขา แบ่งเป็น อำเภอขลุง 28 สถานศึกษา 1 สาขา อำเภอแหลมสิงห์ 16 สถานศึกษา อำเภอมะขาม 13 สถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน 28 สถานศึกษา อำเภอสอยดาว 23 สถานศึกษา และกิ่งอำเภอเขาชีชมภู 15 สถานศึกษา จำนวนครูรวมทั้งหมด 1,390 คน ได้แก่ อำเภอขลุง 429 คน อำเภอแหลมสิงห์ 205 คน อำเภอมะขาม 131 คน อำเภอโป่งน้ำร้อน 245 คน อำเภอสอยดาว 314 คน และกิ่งอำเภอเขาชีชมภู 212 คน และจำนวนนักเรียนรายอำเภอทั้งหมด จำนวน 31,355 คน อำเภอ ขลุง 5,135 คน อำเภอแหลมสิงห์ 3,761 คน อำเภอมะขาม 2,794 คน อำเภอโป่งน้ำร้อน 6,061 คน อำเภอสอยดาว 9,193 คน

และกึ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ 4,411 คน

ภารกิจหลักที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ให้นักเรียนได้เรียนฟรี 12 ปี ตั้งแต่ อายุย่างเข้าปีที่ 7 ถึงย่างเข้าปีที่ 16 โดยมุ่งเน้นความรู้คู่คุณธรรม และมีแนวนโยบายสอดคล้องกับ นโยบายด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งต้องจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทาง และเป้าหมายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยรับผิดชอบงาน การจัดการศึกษา 3 ระดับ ได้แก่

1. ระดับก่อนประถมศึกษา เพื่อให้นักเรียนได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นการวางรากฐานชีวิต และการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา ก่อนเข้าเรียน ระดับประถมศึกษา

2. ระดับประถมศึกษา เพื่อให้นักเรียนได้เข้าเรียนในระดับประถมศึกษา เป็นการศึกษา ที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้และความสามารถขั้นพื้นฐาน

3. ระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

3.1 การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ต่อจากระดับประถมศึกษา รวมทั้งได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนความสามารถ ในการประกอบการทำงานและอาชีพตามควรแก่วัย ปลูกใช้เวลาเรียน 3 ปี

3.2 การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งส่งเสริมผู้เรียน ได้ศึกษาความถนัดและความสนใจเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อ หรือการประกอบอาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็น ใช้เวลาเรียน 3 ปี

โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา สถานศึกษามีอำนาจตัดสินใจในการกำหนด ทิศทางและเป้าหมาย ตามความเหมาะสมสอดคล้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของท้องถิ่นมากที่สุด ให้ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรท้องถิ่นมีส่วนร่วมรับผิดชอบเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม โดยมีโครงสร้างการบริหารงานเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กระจายอำนาจและการจัดการศึกษา 4 ด้าน ไปยัง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามมาตรา 39 จึงทำให้งานบริหารการศึกษา จัดกลุ่มใหม่เป็น การบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ดังนี้

1. งานบริหารวิชาการ เป็นงานหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารและจัดการศึกษา ในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจขอบข่ายของเนื้อหาและหลักการ

บริหารงานด้านวิชาการ อย่างลึกซึ้งในขอบข่ายงานวิชาการต่อไปนี้ 1) หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การนิเทศภายใน 4) การวัดและประเมินผลการศึกษา 5) การประกันคุณภาพการศึกษา

2. งานบริหารงบประมาณ เป็นงานที่มีความสำคัญ และมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานด้านอื่น ๆ ซึ่งสถานศึกษาเป็นหน่วยงานย่อย ต้องรับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี และการพัสดุในสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี และขั้นตอนว่าด้วยเงินแต่ละประเภท

2.1 การบริหารงานการเงิน ขอบข่ายการบริหารงานการเงินในสถานศึกษา ประกอบด้วย เงินงบประมาณ เงินรายได้แผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณ

2.2 การบริหารงานการบัญชี กระทรวงการคลังปรับปรุงระบบบัญชีให้เหมาะสม โดยอนุญาตให้ได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามระบบบัญชีหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 ได้ให้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจากคู่มือการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย ระดับสถานศึกษา ซึ่งใช้แล้วตั้งแต่ปีงบประมาณ 2543

2.3 การบริหารงานพัสดุ ดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดหา จัดทำเอง จัดจำหน่าย การควบคุมพัสดุ การจัดทำบัญชีพัสดุ การจำหน่ายพัสดุ

3. การบริหารงานบุคคล ขอบข่ายการบริหารงาน ได้แก่ การสรรหาบุคคล งานวินัย งานความดีความชอบ งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การจัดอบรม และพัฒนาบุคลากร

4. การบริหารงานทั่วไป ขอบข่ายการบริหารงาน ได้แก่ งานกิจการนักเรียน งานด้านอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน ตลอดจนงานการบริหารและจัดการ

ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา การดำเนินงานที่ผ่านมาในปีการศึกษา 2548 จากผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนักเรียน พบว่า ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษา คะแนนเฉลี่ยของวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ เท่ากับ 14.856 13.383 และ 12.714 ตามลำดับ คิดเป็นคะแนนเฉลี่ยร้อยละเท่ากับ 49.521 44.612 และ 42.380 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 5.221 3.614 และ 3.542 ตามลำดับ และเมื่อจำแนกตามรายสถานศึกษารายวิชา พบว่า วิชาภาษาไทย มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 55 สถานศึกษา วิชาคณิตศาสตร์ มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 52 สถานศึกษา วิชาวิทยาศาสตร์ มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 58 สถานศึกษา

ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษา
คะแนนเฉลี่ยของวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ เท่ากับ 18.559
18.860 17.109 และ 14.454 ตามลำดับ คิดเป็นคะแนนเฉลี่ยร้อยละเท่ากับ 46.397 47.151 42.772
และ 36.136 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 4.938 7.064 5.651 และ 5.624 ตามลำดับ
และเมื่อจำแนกตามรายสถานศึกษา รายวิชา พบว่า วิชาภาษาไทย มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ย
สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 43 สถานศึกษา วิชาคณิตศาสตร์
มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน
47 สถานศึกษา วิชาวิทยาศาสตร์ มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับ
เขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 36 สถานศึกษา และวิชาภาษาอังกฤษมีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ย
สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 34 สถานศึกษา

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษา
คะแนนเฉลี่ยของวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ เท่ากับ
15.109 13.286 16.695 15.155 และ 12.177 ตามลำดับ คิดเป็นคะแนนเฉลี่ยร้อยละเท่ากับ
37.773 33.215 41.738 37.889 และ 30.442 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 4.457 4.327
4.984 5.200 และ 4.260 ตามลำดับ และเมื่อจำแนกตามรายสถานศึกษา รายวิชา พบว่า
วิชาภาษาไทย มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษา
จำนวน 9 สถานศึกษา วิชาคณิตศาสตร์ มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ย
ระดับเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 9 สถานศึกษา วิชาสังคมศึกษา มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ย
สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 12 สถานศึกษา วิชาวิทยาศาสตร์มีสถานศึกษา
ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 13 สถานศึกษา
วิชาภาษาอังกฤษ มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษา
จำนวน 11 สถานศึกษา

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษา
คะแนนเฉลี่ยของวิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์กายภาพชีวภาพ เคมี
ชีววิทยา ฟิสิกส์และคณิตศาสตร์ เท่ากับ 23.264 13.961 13.131 23.223 11.753 15.644 12.552
และ 12.372 ตามลำดับ คิดเป็นคะแนนเฉลี่ยร้อยละเท่ากับ 46.529 27.921 40.327 46.447
29.383 39.109 31.380 และ 30.931 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 6.279 4.402 4.753
12.721 6.471 8.705 6.888 และ 6.751 ตามลำดับ และเมื่อจำแนกตามรายสถานศึกษา รายวิชา
พบว่า วิชาภาษาไทย มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษา
จำนวน 5 สถานศึกษา วิชาภาษาอังกฤษ มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ย

ระดับเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 6 สถานศึกษา วิชาสังคมศึกษา มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 4 สถานศึกษา วิชาวิทยาศาสตร์ทางกายภาพชีวภาพ มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 5 สถานศึกษา วิชาเคมี มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 สถานศึกษา วิชาชีววิทยา มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 4 สถานศึกษา วิชาฟิสิกส์ มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 สถานศึกษา วิชาคณิตศาสตร์ มีสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 4 สถานศึกษา

สรุปได้ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ค่าคะแนนเฉลี่ยของนักเรียนในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาปีที่ 3 วิชาที่ได้ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ วิชาภาษาอังกฤษ และรองลงมาเป็นวิชาคณิตศาสตร์ สำหรับมัธยมศึกษาปีที่ 6 วิชาที่ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ วิชาเคมี ทั้งระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ได้คะแนนเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 50 ทุกวิชา และได้ค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าระดับเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ถึงครึ่งของจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด แสดงว่าผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับมัธยมศึกษาอยู่ในระดับต่ำมาก ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสถานศึกษาในอำเภอขลุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ทั้งหมด 27 สถานศึกษา 1 สาขา เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก (มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน) จำนวน 13 สถานศึกษา มีข้าราชการครูทั้งหมด 429 คน นักเรียนทั้งหมด 5,135 คน มีภาระหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสภาวะของความขาดแคลน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบุคลากร และงบประมาณ ทำให้คุณภาพการศึกษานักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาพรวมต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของเขตพื้นที่การศึกษา โดยเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ต้องได้รับการพัฒนาคุณภาพอย่างเร่งด่วน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2, 2549, หน้า 25)

ผู้บริหารกับการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

อุทัย บุญประเสริฐ (2537, หน้า 228 - 230) กล่าวว่า การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนจะต้องผสมกลมกลืนกับการจัดระบบบริหารและการจัดการในโรงเรียน เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารได้โดยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตามหลักการบริหารผลสุดท้ายที่ได้ก็คือ การดำเนินงานที่บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าเป็นอุดมคติของการวางแผนปฏิบัติการประจำปี และถุขณา โอภาสวัฒนา (2538, หน้า 102) อธิบายว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะของผู้นำหรือหัวหน้าของหน่วยงาน มีหน้าที่

ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้บรรลุตามภารกิจหน้าที่และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย จึงต้องมีการวางแผนขึ้น ซึ่งในการวางแผนผู้บริหารจะมีบทบาททุกขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนและจัดทำแผน เป็นผู้นำ ผู้ควบคุมดูแล และดำเนินงานในด้านการจัดทำแผนตั้งแต่เริ่มต้นจนจัดทำเสร็จและนำไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งต้องประกอบด้วย การตัดสินใจเลือกปัญหาทางเลือก การกำหนดแผน โครงการ และการประมาณทรัพยากรและรายจ่ายต่าง ๆ

2. การนำแผนไปปฏิบัติเมื่อจัดทำแผนเสร็จ การจะนำไปปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในแผนและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีหน้าที่มอบหมายงานให้บุคลากรในหน่วยงาน พร้อมกับดำเนินงานทางด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การอำนวยความสะดวก คือ ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และบริการในด้านการอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้โดยสะดวก โดยคอยสอดส่องดูแลติดตามการปฏิบัติงาน ให้ข้อเสนอแนะและสนับสนุนทรัพยากร

2.2 การควบคุม คือ คอยควบคุม ตรวจสอบ กำกับการ รวมทั้งการนิเทศงาน เพื่อควบคุมด้านมาตรฐาน คุณภาพ และระยะเวลา

2.3 การประเมินผลและรายงานผล คือ จัดทำระบบรายงานผลให้สอดคล้องกับการกำหนดความก้าวหน้าของงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน และระยะเวลาตามโครงการหรือกิจกรรม ให้มีระบบการรายงานให้เหมาะสมและสม่ำเสมอ

3. การรายงานและการประเมินผล เมื่อผู้บริหารได้รับรายงานการประเมินผลในช่วงใดช่วงหนึ่งของแผนหรือโครงการ หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การวินิจฉัยตัดสินใจที่จะดำเนินการแก้ปัญหาหรือปฏิบัติต่อไปด้วยวิธีการใด (ในกรณีที่มีปัญหา) และเพื่อพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพก้าวหน้าอยู่เสมอ (ในกรณีที่ไม่เกิดปัญหา) เป็นต้น ประสิทธิ์ พุ่มจำปา (2536, หน้า 44) ได้สรุปว่า การวางแผนปฏิบัติการประจำปีนั้นผู้บริหาร โรงเรียนมีหน้าที่คุมมนโยบายในการบริหารงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ อีกทั้งต้องจัดให้มีหัวหน้างานแผนงาน โรงเรียนพร้อมคณะกรรมการทำแผนงานเป็นผู้กำหนดแผนงาน โดยเริ่มตั้งแต่ วิเคราะห์นโยบาย สาเหตุปัญหา และหาทางเลือกในการแก้ปัญหของโรงเรียนพร้อมจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผน และการเขียนวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 135-137) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนไว้ 8 ประการ คือ

1. การวิเคราะห์นโยบายและสังเคราะห์งาน

- 1.1 วิเคราะห์นโยบายสู่การปฏิบัติงานในสถานศึกษา
- 1.2 กำหนดวิธีการและควบคุมการปฏิบัติงาน การสั่งการ การประสานงานและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในสถานศึกษา
2. การบริหารงานในสถานศึกษา
 - 2.1 บริหารสถานศึกษาตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งของกรม กระทรวง รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง และรัฐบาล
 - 2.2 บริหารบุคลากรในสถานศึกษา
3. การกำกับดูแลในสถานศึกษา
 - 3.1 กำกับดูแลการจัดการศึกษาในสถานศึกษา
 - 3.2 กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามหลักสูตรและได้มาตรฐาน
 - 3.3 กำกับดูแลนักเรียนให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด
 - 3.4 กำกับดูแลการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
 - 3.5 กำกับดูแลการบริหารงบประมาณ และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ
4. การเป็นผู้นำ
 - 4.1 เป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษา
 - 4.2 เป็นผู้นำในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
 - 4.3 เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสถานศึกษา
5. การส่งเสริมและสนับสนุน
 - 5.1 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ค้นคว้า และวิจัย
 - 5.2 ส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน
 - 5.3 ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสังคม
 - 5.4 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรในสถานศึกษา
 - 5.5 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
6. การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี ต่อหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเปิดเผยต่อสาธารณชน
7. เสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงพัฒนางาน ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่อหน่วยงานต้นสังกัด

8. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นที่เข้าใจว่า การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนคือภารกิจทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่ร่วมกับครูอาจารย์ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

แนวคิดหลักการทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน

ความหมายของการวางแผน

จากการศึกษาพบว่าได้มีนักวิชาการด้านการบริหาร ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายประการ แตกต่างกันไปตามทัศนะของแต่ละคน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2531, หน้า 105-106) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะทำต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุในวัตถุประสงค์ดังกล่าว

คูนท์ โอ โคนเนล และไวธริช (Koontz, O'Donnell, & Weihrich, 1982, p. 62) ซึ่งเห็นว่า การวางแผนคือ กระบวนการกำหนดความต้องการอย่างชาญฉลาด โดยอาศัยการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หลักวิชาการและการประมาณอย่างรอบคอบ

สมชาย เทพแสง (2531, หน้า 18) สรุปว่าการวางแผน เป็นเรื่องของสิ่งต่อไปนี้คือ

1. กระบวนการตัดสินใจ
2. การวินิจฉัยสั่งการ
3. การคาดคะเนโดยใช้ข้อมูลประกอบ
4. เป็นเรื่องของอนาคต

กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 24) ให้นิยามว่า การวางแผน หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้าเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คาสต์ และโรเซนวิก (Kast & Rosenzweig, 1968, p. 45) กล่าวว่า การวางแผนคือ กระบวนการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

เดล (Dale, 1968, p. 45) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะทำกิจการงานไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติ เพื่อบรรลุถึงความสำเร็จตามความมุ่งหมาย

อุทัย หิรัญโต (2526, หน้า 38) ให้นิยามว่า การวางแผนคือ การตัดสินใจที่กำหนดไว้

ล่วงหน้าว่ากิจกรรมใด ๆ หรือการกำหนดการกระทำอย่างหนึ่งไว้ล่วงหน้า และเมื่อดำเนินการจนได้เข้าโครงที่แสดงถึงการเตรียมการที่จะกระทำในอนาคตปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร จะเรียกว่า แผน

สำออง สิหาพงษ์ (2537, หน้า 30) ได้สรุปไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการเตรียมชุดของการปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการอาศัยหลักเหตุผลมาช่วยในการวิจัยโดยมุ่งให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและวิธีการที่ได้เลือกด้วยความพึงพอใจแล้ว ทั้งนี้ก็เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

ธีระวุฒิ คำรักษ์ (2541, หน้า 12) ได้สรุปว่า การวางแผน หมายถึง การเตรียมการปฏิบัติงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า และกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ปราณี แพรเพ็ชร (2545, หน้า 13) ได้สรุปว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติการต่าง ๆ โดยอาศัยวิธีการดำเนินการอย่างมีระบบสอดคล้องกับหลักวิชาการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ประชุม รอดประเสริฐ (2547, หน้า 89) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการจัดทำกับข้อมูล เพื่อให้ได้ผลงานหรือผลผลิตที่เป็นไปตามมาตรฐานหรือใกล้เคียงมาตรฐาน หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ รวมทั้งระบุถึงวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรที่จะเป็นเหล่านั้นด้วย

จากความหมายของนักวิชาการด้านการบริหารดังกล่าวข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า การวางแผน คือ การเตรียมการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเป้าหมาย วิธีการและแนวปฏิบัติอย่างชัดเจน มีระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

ความสำคัญของการวางแผน

ทุกองค์การที่ได้จัดตั้งขึ้นจะต้องมีการวางแผนในการดำเนินงานขององค์การเสมอ เนื่องจากการวางแผนเป็นแนวปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นนักวิชาการด้านการบริหารให้ความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2547, หน้า 103-108) ได้ให้ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจจัดทรัพยากรในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในอนาคต การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการบริหาร ดังนี้

1. การวางแผนสามารถบอกให้ทราบถึงศักยภาพของปัญหาและโอกาสที่ปัญหา

เหล่านั้นจะเกิดขึ้น

2. การวางแผนสามารถปรับปรุงแก้ไขกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น
3. การวางแผนสามารถชี้เฉพาะให้เห็นถึงทิศทาง ค่านิยมและวัตถุประสงค์ในอนาคตของหน่วยงาน
4. การวางแผนสามารถช่วยให้แต่ละบุคคล หรือแต่ละหน่วยงานปรับเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
5. การวางแผนสามารถช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในอันที่จะนำความอยู่รอดปลอดภัยมาสู่องค์กรและหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2541, หน้า 10) ได้บันทึกความสำคัญของการวางแผนว่าช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ลดความขัดแย้งในหน่วยงาน สามารถคาดคะเนถึงปัญหาอุปสรรคล่วงหน้าได้ ทำให้มีการควบคุมงานอย่างเป็นระบบ ช่วยในการแก้ปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การพัฒนาทุกด้านสอดคล้องกัน ทั้งช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534, หน้า 55) ได้บันทึกไว้ว่าการบริหาร โดยการใช้แผนมีความสำคัญและทำให้งานมีประสิทธิภาพ เพราะ

1. เป็นการเตรียมการและแก้ปัญหาล่วงหน้า เพื่อให้เป็นการทำงานที่มีจุดหมายเป็น การพัฒนาไปข้างหน้าตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
2. การปฏิบัติงานที่มีแผนมีระบบ ขั้นตอนและระยะเวลา สถานที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้ก่อนข้างต้น นอกจากจะสะดวกในการดำเนินงานอย่างมากแล้ว ยังสามารถวัดความสำเร็จ ตรวจสอบและประเมินผลได้อีกด้วย
3. ในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในเรื่องแผนงานของโรงเรียนหรือได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ถ้ามีแผนอยู่แล้วก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่
4. สามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหาร ผู้คุมนโยบายระดับต่าง ๆ สามารถวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง
5. ทำให้ทราบข้อมูลความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน และการประมาณการในอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหารและการจัดการวางแผน
6. การวางแผนทำให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และได้ผลคุ้มค่า ทั้งนี้เพราะหลักในการวางแผนต้องคำนึงถึงการระดมทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการตาม

ความจำเป็นก่อนหลังให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ต่าง ๆ โดยเลือกวิธีที่ดีที่สุดทำให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากร (คน วัสดุ เงิน การบริหารและการจัดการ) และระยะเวลา

7. การวางแผนทำให้เกิดการร่วมมือประสานงาน การประสานแผนและโครงการทั้งในหน่วยงานเอง ต่างหน่วยงาน และในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินสอดคล้องกัน ไม่เกิดการซ้ำซ้อนและเป็นการระดมทรัพยากรเพื่อประหยัดและย่นระยะเวลาการพัฒนาการให้ประสบผลสำเร็จได้เร็วยิ่งขึ้น

กิตติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 204-205) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่า ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร เมื่อใด ใช้ทรัพยากรอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ การวางแผนจะเป็นเครื่องชี้นำทิศทางการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยการบริหารงานราบรื่น หากมีปัญหาอุปสรรคสามารถแก้ไขได้ทันที ช่วยลดต้นทุนการปฏิบัติงาน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดการทำงานที่ไม่สัมพันธกัน

เสนาะ ศรีพิเศษ (2535, หน้า 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน หรือการจัดการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายรู้ทิศทางการทำงานไปตามที่กำหนดไว้ มองเห็นช่องทางในการทำงานรู้สภาพปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และพร้อมที่จะตัดสินใจปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ได้ด้วยความมั่นใจ สามารถดำเนินงานได้สะดวก รวดเร็ว ประหยัดกำลังคน แรงงาน เงิน เวลา เกิดการประสานงานร่วมกัน ช่วยให้มีการทำงานเป็นทีม ลดความซ้ำซ้อนและขัดแย้งกัน ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจกันด้วยดี สะดวกในการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผล เมื่อการวางแผนได้เตรียมการในทุกกระบวนการของการทำงานแล้ว ย่อมเป็นหลักประกันถึงความสำเร็จและประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี อนันต์ เกตุวงศ์ (2526, หน้า 9-11) อธิบายว่าการวางแผนมีความสำคัญมาก เพราะ

1. ช่วยลดการทำงานตามยถากรรม ลดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และทำให้สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้
2. ช่วยลดปัญหางานซ้อนงานหรือการเหลื่อมล้ำของงาน
3. ช่วยให้ผู้บริหารทำงานด้วยความมั่นใจและแน่ใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการควบคุมงาน
4. การวางแผนช่วยให้ผู้นำและหัวหน้าทีมงานมีความรับผิดชอบเต็มที่ พร้อมทั้งจะแก้ปัญหา เพราะการกระทำไม่ได้ทำตามผลของเหตุการณ์ แต่เป็นการกระทำที่มองไปข้างหน้าด้วยความมั่นใจ สามารถใช้อำนาจหน้าที่และอิทธิพลอย่างเหมาะสม
5. ช่วยชี้ให้เห็นถึงความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สามารถมองเห็นโอกาสแนวทางหรือทิศทางที่มุ่งไปสู่อนาคตได้

6. ช่วยให้การบริหารงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ง่าย สะดวก สามารถติดต่อประสานงาน ร่วมมือกันทำงาน และประเมิณผลอย่างมีระบบทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานตามเป้าหมายมากขึ้น

7. ในด้านการใช้ทรัพยากร การบริหารงานตามแผนจะเป็นไปอย่างประหยัด เพราะมีการกำหนดมาตรการในการใช้ทรัพยากรไว้อย่างเหมาะสม

จากความสำคัญของการวางแผนดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารหรือการจัดการ เป็นการแก้ปัญหาล่วงหน้าที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโตไปในทิศทางที่ต้องการ เพราะการวางแผนช่วยให้ผู้บริหารได้รวบรวมข้อมูล เพื่อที่จะได้กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนเกิด การประสานงาน ช่วยให้เห็นมองเห็นแนวทางปฏิบัติงานล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ สามารถที่จะปรับระบบของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว อีกทั้งสามารถแก้ปัญหาอันอาจเกิดขึ้นได้ ทั้งจะช่วยเพิ่มความมั่นใจและส่งเสริมแรงจูงใจให้บุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้แผนเป็นเครื่องมือในการควบคุม ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ๆ และช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร

องค์ประกอบของการวางแผน

แอคคอฟ (Ackoff, 1970, pp. 5-6 อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2547, หน้า 113) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนไว้ดังนี้

1. จุดหมาย (Ends) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวัง หรือจุดมุ่งหมายของแผนที่กำหนดขึ้น โดยอาจชี้ถึงสภาพหรือความเป็นมา หรือภูมิหลังที่ต้องทำให้มีการวางแผน และรวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น
2. วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วกำหนดเป็นทางเลือกไว้หลายทาง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดหมาย (Ends) ที่ได้กำหนดไว้แล้ว เป็นองค์ประกอบแรก
3. ทรัพยากร (Resources) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภท ปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการที่จะต้องจัดสรรให้กับวิธีการหรือทางเลือกที่กำหนดไว้
4. การนำแผนไปใช้ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการ หรือการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของแผนซึ่งกำหนดไว้ ทางเลือกในการดำเนินงานจะต้องมีลักษณะที่ประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่

เหมาะสม จึงจะถือว่าเป็นทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี

5. การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบและการประเมินผล การดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุมจะต้องเป็นไปทุกขั้นตอน ทุกระยะการดำเนินงานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

แคมเบลล์, บริดจ์ และนิสแตรนด์ (Campbell, Bridges, & Nystrand, 1997, p. 341)

ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบพื้นฐานของการวางแผนมี 3 ประการ คือ

1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย
2. การกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย
3. การปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนดการปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนด

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 25) ได้อธิบายว่าการวางแผนควรประกอบด้วย

7 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะมีการปฏิบัติอะไร อย่างไร เป็นการชี้ทางให้เห็นและเป็นการป้องกันการเข้าใจผิดและหลงทาง วัตถุประสงค์จะต้องกำหนดไว้แจ่มแจ้งชัดเจน โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ต้องมีการจัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์ และมีการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ ไป
2. มาตรฐานในการบริหาร เป็นการกำหนดความต้องการ ความสมดุล และความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหลาย มาตรฐานเป็นเครื่องกำหนดหลักเกณฑ์ สำหรับการควบคุมการกำหนด อาจเขียนเป็นคำอธิบาย หรือโดยการบอกกล่าวด้วยคำพูดให้ถือปฏิบัติตาม
3. งบประมาณ ได้แก่ แผนการรับและแผนการจ่าย ซึ่งกำหนดขึ้นสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดเป็นเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม และใช้เป็นแผนการควบคุมได้
4. แผนงาน เป็นแผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งรวมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และการจัดเรียงลำดับของกิจกรรม ซึ่งจะต้องทำตามกำหนดระยะเวลา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
5. นโยบาย หมายถึง การตกลงขั้นต้นในการกำหนดแนวทางอย่างกว้าง ๆ และสอดคล้องกัน และแสดงถึงการพัฒนาองค์การให้ดีที่สุด
6. วิธีปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการของงานทั้งหลายซึ่งเกี่ยวข้องกัน มีการจัดเรียงลำดับ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการปฏิบัติ ตลอดจนจัดสายทางเดินของงานไว้ด้วย วิธีปฏิบัติควรจะแน่นอน มั่นคง จะเปลี่ยนแปลงต่อเมื่อเหตุการณ์กระทบต่อการดำเนินงานเกิดขึ้นเท่านั้น
7. วิธีการ หมายถึง ขั้นตอนของการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง และเป็นการกำหนดว่า งานขั้นนี้จะต้องปฏิบัติอย่างไร โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ ค่าใช้จ่าย เวลา เงินและกำลังคน วิธีการเป็นเรื่อง

เกี่ยวกับขั้นตอนของวิธีปฏิบัติอย่างหนึ่ง และเป็นการกำหนดว่าขั้นตอนนี้จะปฏิบัติอย่างไร ปกติแล้ว วิธีการหนึ่งก็มักจะอยู่ในแผนงานหนึ่ง

เบงก์ฮาร์ท และทรูล (Benghart & Trull, 1973, p. 113 อ้างถึงใน สนั่น สุรากุล, 2530, หน้า 23-25) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนทางการศึกษาว่ามี 9 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่น (Significance) พิจารณาถึง
 - 1.1 การกำหนดแนวทางที่ชัดเจน
 - 1.2 การกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินผล
2. ความเป็นไปได้ (Feasibility) พิจารณาถึง
 - 2.1 อำนาจหน้าที่ทางการเมืองที่เหมาะสม
 - 2.2 ความเป็นไปได้ทางเทคนิคและวิธีการ
 - 2.3 การประมาณการด้านการลงทุน
3. ความสัมพันธ์ต่อเนื่อง (Relevance) พิจารณาจาก
 - 3.1 มีความต่อเนื่องกันทุกกระบวนการ
 - 3.2 มั่นใจได้ว่าสามารถแก้ปัญหาได้เมื่อเวลาดำเนินการไป
 - 3.3 มั่นใจได้ว่าเป็นกระบวนการที่สามารถสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้
4. ความแน่นอนชัดเจน (Definitiveness)
5. ความประหยัด (Parsimoniousness)
6. ความยืดหยุ่น (Adaptability)
7. เวลา (Time) ควรพิจารณาถึง
 - 7.1 การเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของสิ่งที่เกี่ยวข้อง
 - 7.2 การเปลี่ยนแปลงในทันทีทันใด
 - 7.3 ความสามารถในการประเมินความต้องการปัจจุบันและอนาคต
 - 7.4 ความขาดแคลนนักการวางแผนในช่วงที่ผ่านมา
8. การกำกับควบคุม (Monitoring)
9. สาระสำคัญ (Subject Matters) ประกอบด้วย
 - 9.1 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
 - 9.2 แผนดำเนินงานและการสนับสนุน
 - 9.3 กำลังคน
 - 9.4 วัสดุอุปกรณ์
 - 9.5 งบประมาณ

9.6 โครงสร้างบริหารหรือการจัดการ

9.7 สภาวะแวดล้อมทางสังคม

จากองค์ประกอบของการวางแผนที่กล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าองค์ประกอบของการวางแผนมีสาระสำคัญ คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ มีการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดทางเลือก รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดแนวทางปฏิบัติทั้งวิธีการดำเนินงาน การควบคุม กำกับ การตรวจสอบประเมินผล การแก้ไขหาและความขัดแย้งระหว่างกรวางแผน และระหว่างกรปฏิบัติตามแผน

การมีส่วนร่วมในการวางแผน

คำว่า การมีส่วนร่วม ได้มีนักบริหาร และท่านผู้รู้ได้ให้ความหมายและทัศนะไว้ในที่ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2531, หน้า 138) ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง วิธีการแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ให้ข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการตัดสินใจ วีระชัย เสมากักดี (2532) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมเกิดจากกลุ่มและปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วมทำให้สมาชิกภายในกลุ่มได้กระทำกิจกรรมร่วมกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของกลุ่ม ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ (2531, หน้า 24) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การเข้าไปเป็นสมาชิกร่วมพิจารณาหรือร่วมลงมือปฏิบัติ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกุล (2530, หน้า 227) กล่าวว่า เป็นกระบวนการให้สมาชิกของกลุ่มเข้าร่วมกิจกรรมตามสถานการณ์ขององค์การที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลง สำหรับเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533, หน้า 114) ได้ให้ความเห็นว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันกันของสมาชิกที่กระทำกิจกรรมของกลุ่ม และ ชีระวุฒิ คำรักษ์ (2541, หน้า 20) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบหรือวิธีการทำกิจกรรมเป็นระบบกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ รับผิดชอบงานของกลุ่ม หรือเป็นทีม

ดังนั้น กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกภายในกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กันได้ร่วมพิจารณาหรือกระทำกิจกรรมร่วมกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของกลุ่ม หรือขององค์การ

อรุณ รัชธรรม (2526, หน้า 17-19) ให้ความเห็นว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนมีความมุ่งหมายเพื่อกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ และจัดลำดับความสำคัญก่อน/ หลังของงาน ร่วมกันวิเคราะห์หรือจัดสรรแนวทางการทำงาน รวมทั้งตรวจสอบแนวทางของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533, หน้า 115-120) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผน เป็นระบบการปรึกษาหารือ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปของ

คณะกรรมการ (Committee) ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการ โครงการ หรือคณะกรรมการที่มีชื่อเรียกอย่างอื่น รูปแบบนี้เป็นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานเหมาะสมสำหรับใช้กับ ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป โดยการมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นคณะทำงานประธานกรรมการ หรือ กรรมการ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 214) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนจะเพิ่ม ผลิตาน ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ เป็นกลยุทธ์ที่จะให้บรรลุถึง การตัดสินใจ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ นับว่าเป็นกระบวนการที่เป็น วงจรซึ่งประกอบด้วย การยอมรับปัญหาและระบุรายละเอียดของปัญหา วิเคราะห์ปัญหา สร้าง เกณฑ์สำหรับการแก้ปัญหาที่เชื่อถือได้อย่างมีระบบ พัฒนางาน/ โครงการ และการดำเนินการ วางแผน รวมทั้งการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วน กิติมา ปรีดีติลล (2529, หน้า 150) เสนอแนะว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนช่วยให้ทุกคนเข้าใจขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบได้ดีขึ้น มีการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/ โครงการ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานได้เต็มความสามารถยิ่งขึ้น ทำให้เป้าหมายหลักองค์การและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ย่อมเชื่อมโยงและประสานกันดีขึ้น ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผน หมายถึง ระบบการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานวางแผนในรูปของคณะกรรมการและ รับผิดชอบในการดำเนินงานร่วมกัน โดยมุ่งหวังให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์การ เป็นประการ สำคัญ และให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการวางแผนจึงจำเป็น จะต้องดำเนินการอย่างน้อยสามขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางเป้าหมาย ขององค์การ การมีส่วนร่วมจัดทำแผนงาน/ โครงการ และการร่วมติดตามและประเมินผล โครงการ

กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

การวางแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นการพิจารณาคำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติในรอบปี โดยนำแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ ระยะเวลา ลักษณะงานของโรงเรียน ตลอดจนระดับชั้น โครงสร้างของระบบแผน ดังนั้น การวางแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สามารถนำแผนนั้นไปใช้ในการปฏิบัติตามอย่างมี ประสิทธิภาพ จึงต้องดำเนินการวางแผนอย่างรัดกุม รอบคอบ เป็นระบบที่มีขั้นตอนต่อเนื่องกัน เรียกว่า กระบวนการวางแผน ซึ่งนักวิชาการได้แบ่งไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

สุณีย์ จันทรานวัฒน์ (2530, หน้า 39 - 40) อธิบายว่า แผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ซึ่งแนวคิดหรือวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือทำให้

ความต้องการขององค์การบริหารวัดดุประสงค์ ได้แก่ วิธีการเชิงระบบ ซึ่งได้นำมาประยุกต์ใช้กับการวางแผนในโรงเรียน โดยมีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาปัญหาหรือความต้องการของโรงเรียน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนคือ การกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นแล้วจะทำให้ปัญหาหมดสิ้นไป หรือความต้องการได้รับการตอบสนอง
3. การกำหนดโครงสร้างของแผนและงบกลาง เป็นการกำหนดแผนงาน/โครงการและงานต่าง ๆ ที่คิดว่าจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนพร้อมงบประมาณที่จะใช้ในงาน/โครงการต่าง ๆ ตามความต้องการของโครงการนั้น ๆ
4. การจัดทำรายละเอียดของแผน เป็นการกำหนดรายละเอียดในการปฏิบัติของแต่ละโครงการหรือแต่ละงาน ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน งบประมาณ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และผู้รับผิดชอบ โครงการนั้น ๆ
5. การวิเคราะห์แผน เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการผลประโยชน์ที่จะได้รับ การประสานสัมพันธ์ของแต่ละโครงการหรืองานต่าง ๆ อาจวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทั้งเชิงวิชาการและการจัดการ ส่วนการวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่ได้รับ อาจวิเคราะห์เปรียบเทียบทรัพยากร และเวลาที่ใช้กับประสิทธิผลที่เกิดขึ้น
6. การปรับปรุงรายละเอียดของแผน เป็นการปรับปรุงรายละเอียดต่าง ๆ ให้เหมาะสมที่ได้ทราบผลการวิเคราะห์เพื่อเสนออนุมัติ
7. การจัดทำเอกสารแผน เป็นการจัดพิมพ์รายละเอียดของแผน โครงการและงานต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของโรงเรียนต่อไป

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 92-97) ได้แบ่งขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการวางแผนไว้ 5 ประการ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting the Objective)
2. การประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน (Evaluation and Analysis of Data)
3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collection and Analysis)
4. การปฏิบัติตามแผน (Execution of the Plan)
5. การติดตามและปรับปรุงแผน (Monitoring and Review)

แมซซีส และเดากาส (Massie & Douglas, 1981, pp. 220-222 อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2547, หน้า 118) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การระบุหรือการกำหนดเป้าประสงค์ของการปฏิบัติงาน

2. การค้นหาแนวทางหรือโอกาสและการพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหา
3. การเปลี่ยนโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ
4. การเลือกวัตถุประสงค์ที่ดีที่สุด เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน
5. การตรวจสอบทบทวนผลอันเกิดจากการปฏิบัติ

กระบวนการวางแผนตามทัศนะของ สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2536, หน้า 53-79)

สอดคล้องกับ ประพิศ นามกร (2525, หน้า 37-39) ซึ่งแบ่งออกเป็นสามขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผน ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติการ และขั้นการติดตามและประเมินผล

จากขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี อาจสรุปได้ว่า

กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีสามารถแบ่งออกเป็นสี่ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นจัดทำแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นประเมินผล ในแต่ละขั้นตอนเหล่านี้ยังประกอบด้วยตอนย่อย ๆ อีกหลายขั้นตอน

การเตรียมการวางแผน

ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528, หน้า 72) กล่าวว่า ขั้นเตรียมการวางแผน หมายถึง การรวบรวมข้อมูลทุกชนิดเกี่ยวข้องกับงานที่จะต้องวางแผน นับตั้งแต่ข้อมูลในอดีตจนกระทั่งปัจจุบัน ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับวัสดุครุภัณฑ์ แล้วจึงวิเคราะห์ จัดหมวดหมู่ข้อมูลให้พร้อมที่จะวางแผน

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2529, หน้า 29) สรุปว่า การเตรียมการวางแผนเป็นขั้นตอนเตรียมการทั้งด้านการจัดหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผน การจัดรูปโครงสร้าง ระบบ และกลไกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้วางแผนดำเนินการได้ และการสร้างเครื่องมือพร้อมทั้งหาวิธีการปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

วิศัลย์ โกมุตพงษ์ (2533, หน้า 26) อธิบายว่า การเตรียมการวางแผนคือ การจัดหน่วยงานเกี่ยวกับการวางแผน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และให้ความรู้แก่บุคลากร การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน

ชุมศักดิ์ อินทร์รัช (2536, หน้า 85) อธิบายว่า การเตรียมการวางแผนมีขั้นตอนดังนี้คือการประชุมครูอาจารย์ เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และเตรียมข้อมูลต่าง ๆ พร้อมทั้งการประเมินผลในรอบปีที่ผ่านมา การเตรียมงบประมาณเพื่อจัดตั้งโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีและการจัดคณะทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ประเสริฐ โต๊ะชา (2535, หน้า 54) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการเตรียมการวางแผนว่า ควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ การเตรียมข้อมูลสำหรับวางแผน พร้อมทั้งผลการประเมินงานในรอบปี

การศึกษาที่ผ่านมา การประชุมครูอาจารย์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน วางแผนและการเตรียมบุคลากร วัสดุและอุปกรณ์สำหรับดำเนินการ

มาโนช กล้องเจริญ (2531, หน้า 36) ได้อธิบายสรุปขั้นตอนการเตรียมการวางแผนไว้ ดังนี้คือ การจัดตั้งหน่วยงานวางแผน พร้อมกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดทำ ภาระกรรมการเกี่ยวกับการวางแผน พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การพัฒนา ผู้รับผิดชอบการวางแผนและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อ การวางแผน การจัดรูปแบบ โครงสร้างและกลไกการบริหารที่เอื้ออำนวยต่อการวางแผนรวมทั้ง การนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผลการจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับงานวางแผน และ การจัดระบบข้อมูลและการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับงานวางแผน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 ข, หน้า 91-92) อธิบายว่า ขั้นตอนการเตรียมการวางแผน ได้แก่

1. คณะครูในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาประชุมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจในการจัดทำแผน เพื่อให้มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นและยอมรับในการกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันและเพื่อให้จัดเตรียมตัวและรวบรวมข้อมูลอย่างละเอียดที่จำเป็นในการวางแผน
2. ตรวจสอบงบประมาณ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ ให้เหมาะสมกับงบประมาณ
3. จัดตั้งคณะทำงาน เพื่อดำเนินการจัดทำแผนเป็นเรื่อง ๆ โดยให้สอดคล้องสัมพันธ์กับการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านอาคารสถานที่ ด้านกิจการนักเรียน
4. ตั้งคณะทำงานพิจารณาปัญหาและความต้องการ เพื่อหาปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยยึดหลักเกณฑ์การลำดับความสำคัญของปัญหา ดังนี้
 - 4.1 เป็นงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของโรงเรียน
 - 4.2 งานวิชาการซึ่งเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยตรงถือเป็นแผนงานที่สำคัญ
 - 4.3 เน้นงานที่มีปัญหามากกว่างานอื่น ๆ
 - 4.4 โครงการที่ไม่ใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากเดิม
 - 4.5 มีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และความสามารถดำเนินการได้ทันที
 - 4.6 เป็นโครงการที่สั่งการโดยเน้นความประสงค์ของหน่วยงานเจ้าสังกัด

สรุปได้ว่า ในขั้นตอนของการเตรียมการวางแผน ผู้บริหารและครูควรมีส่วนร่วมในการดำเนินการในเรื่องการจัดองค์การ การพรรณนางาน การแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานการวางแผน การให้ความรู้เรื่องการวางแผน การจัดข้อมูลสารสนเทศ การวิเคราะห์นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด และการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ชุมชน

การจัดทำแผน

การจัดทำแผน คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรที่จะร่วมกันคิดและกำหนดว่าควรจะทำสิ่งใดกับองค์กรในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนแนวทางและวิธีการวางแผนที่เป็นวิธีที่กำลังนิยมนำมาใช้ในปัจจุบัน คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม ซึ่งได้เสนอลำดับขั้นซึ่งทุกโรงเรียนควรปฏิบัติ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541 ก)

1. ประชุมคณะครูในโรงเรียน กรรมการโรงเรียน และตัวแทนจากชุมชนทุกสาขาอาชีพ เพื่อสร้างความตระหนักในการพัฒนา ชี้แจงเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียน นักเรียน ด้วยความมุ่งมั่นและความตั้งใจจริงในการดำเนินงาน
 2. ร่วมกันรับทราบความสำเร็จ สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการศึกษาจากรายงานที่ได้จัดทำไว้แล้ว
 3. ร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน หรือพันธกิจของโรงเรียน (School Mission) ในอนาคต 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี แล้วแต่ข้อตกลงของโรงเรียน
 4. ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือภาพของโรงเรียนในอนาคตโดยการตอบคำถามที่ว่าโรงเรียนจะต้องมีสภาพอย่างไร จึงจะทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้
 5. ร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการดำเนินงานไปสู่สภาพความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะทำให้โรงเรียนมีสภาพที่เป็นจริงในอนาคต หรือวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ซึ่งเรียกว่า “ยุทธศาสตร์”
 6. ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (Long Term Objective) หรือสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ และการกำหนดเป้าหมายหรือสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปี
 7. พิจารณาจัดทำประมาณการงบประมาณที่จะนำมาเป็นค่าใช้จ่าย โดยจำแนกเป็นรายยุทธศาสตร์และรายปี
 8. ระดมความคิดเห็น พิจารณากำหนดงาน/ โครงการ ที่จะดำเนินการในแต่ละยุทธศาสตร์ รวมทั้งผู้รับผิดชอบและผู้ที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องช่วยเหลือให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี
 9. นำข้อมูลทั้งหมดมาเขียนรายละเอียดตามโครงการสร้างและรูปแบบของแผนยุทธศาสตร์
 10. พิจารณานำงาน/ โครงการในแผนยุทธศาสตร์มาดำเนินการและจัดสรรงบประมาณ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนต่อไป
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 ก, หน้า 8-9) ได้สรุปขั้นตอน

การจัดทำแผนว่า ประกอบด้วย

1. สํารวจวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเห็นสภาพปัจจุบันและปัญหา ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียน ตลอดจนสถานการณ์ปัจจุบันและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะสามารถกำหนดความต้องการและตัดสินใจดำเนินงานได้ถูกต้อง
 2. กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน ครูหรือคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายควรเสนอให้คณะครูพิจารณา หากเป็นของโรงเรียนอาจกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมเพื่อแสดงให้เห็นภาพโดยส่วนรวม ส่วนรายละเอียดและการกำหนดที่ค่อนข้างจะชัดเจนนั้นจะอยู่ที่โครงการซึ่งกำหนดไว้ในแผน
 3. จัดทำแผนงานหรือโครงการ และงบประมาณ เป็นส่วนสำคัญของการวางแผน เป็นวิธีการหรือส่วนที่สนับสนุนให้แผนบรรลุความสำเร็จได้ การกำหนดแผนงานหรืองานโครงการ และงบประมาณนี้ต้องสัมพันธ์กัน
- สำหรับโครงการจะต้องแสดงรายละเอียดพอสมควร มีหลักการและเหตุผลที่มีข้อมูลประกอบมีความเป็นไปได้จริงในแง่ของการดำเนินการ การปฏิบัติได้ตามขั้นตอนและระยะเวลาต่าง ๆ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากร อันได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์และเงิน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยคำนึงถึงการประหยัดและให้ได้ผลคุ้มค่า โครงการควรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เด่นชัดสามารถวัดได้ ประเมินได้ หรือเปรียบเทียบได้ นอกจากนี้ยังต้องจัดให้มีแผนปฏิบัติการอันประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เป็นขั้นตอน เพื่อสะดวกในการปฏิบัติและควบคุม ตรวจสอบ ประสานแผนและโครงการภายในโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการนี้ จะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จหรือสามารถนำไปปฏิบัติได้ จึงควรระวังในการจัดทำโครงการให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงและมีความเป็นไปได้ในทุกด้าน
4. กำหนดวิธีการดำเนินงานของโรงเรียนตามแผน เพื่อให้แผนประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
 5. กำหนดให้มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536, หน้า 85) อธิบายว่า การจัดทำแผนมีขั้นตอน ดังนี้ คือ ขั้นตอนแรกเป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็นและข้อบกพร่องที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข ทั้งด้านประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ คุณภาพของผู้เรียน จุดมุ่งหมายของการศึกษา รวมทั้งศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน ขั้นตอนที่สองเป็นการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามความจำเป็นเร่งด่วนตามลำดับ โดยพิจารณาดังนี้ คือ เป็นงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ เป็นงานวิชาการซึ่งเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นแผนงานสำคัญ

เป็นปัญหาสำคัญต้องปรับปรุงแก้ไข เป็นปัญหาที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรที่จะนำมาแก้ไข และเป็นนโยบายตามความประสงค์ของโรงเรียน ขั้นตอนที่สาม เป็นการจัดทำแผนงานและโครงการ ซึ่งในแต่ละแผนงานต้องนำโครงการมาผสมผสานกันและให้พอเหมาะกับงบประมาณ เพื่อให้บรรลุจุดหมาย และขั้นตอนสุดท้าย เป็นการนำแผนและโครงการเสนอต่อที่ประชุมครูอาจารย์ เพื่อขอความเห็นชอบและสนับสนุนการดำเนินงาน และรับทราบในการมอบหมายงานในชั้นปฏิบัติการ

มานิตย์ สิทธิราช (2531, หน้า 28) สรุปว่า ขั้นตอนการจัดทำแผนควรมีดังนี้ คือ การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่โรงเรียนประสบอยู่ การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การศึกษาวิเคราะห์ และคาดคะเนด้านปริมาณทรัพยากรที่มีอยู่และที่คาดว่าจะได้ในอนาคต การกำหนดนโยบายของโรงเรียน การศึกษาวิธีการจัดทำแผน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน การวิเคราะห์แผนงาน โครงการ การจัดทำงบประมาณ การจัดสรรและการใช้ทรัพยากร

สุณีย์ จันทรานูวัฒน์ (2530, หน้า 20) สรุปขั้นตอนการจัดทำแผนดังนี้ คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาหรือความต้องการของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดโครงสร้างของแผน โครงการ งบประมาณ และขออนุมัติแผน

จากแนวคิดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การจัดทำแผนจำเป็นต้องกระทำใน 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายมาตรการ การอนุมัติงาน/โครงการ และการจัดทำเอกสารแผน ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนดังกล่าวนี้ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ควรมีส่วนร่วมกันในการดำเนินการจัดทำ และต้องทำด้วยความรอบคอบและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

การปฏิบัติตามแผน

การปฏิบัติตามแผน คือ การลงมือปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ที่กำหนดไว้ในแผน หลังจากที่ได้รับอนุมัติแล้ว ซึ่งจะเริ่มจากการเตรียมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน และการนิเทศงาน (สุณีย์ จันทรานูวัฒน์, 2530, หน้า 21) ขั้นตอนปฏิบัติตามแผนเป็นกระบวนการขั้นที่สาม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะขั้นตอนนี้ เป็นการ ทำแผนที่ได้จัดทำขึ้นไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 ก, หน้า 9) อธิบายขั้นตอนการลงมือปฏิบัติตามแผนมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้วลงมือปฏิบัติตามแผน
2. เตรียมบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ โดยการจัดการทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการทำงาน
3. ปฏิบัติตามแผน ตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

4. ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยยึดตามขั้นตอนที่ได้วางไว้และมี การตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถยืดหยุ่นในทางปฏิบัติได้ เมื่อมีปัญหา และอุปสรรค

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536, หน้า 86) ได้อธิบายไว้ว่า การปฏิบัติตามแผนมี 3 ขั้นตอน คือ การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งกำหนดกิจกรรมตามลำดับขั้นตอน โดยจัดเป็น ปฏิทินงานตลอดปีของโรงเรียน การประสานงาน การมอบหมายความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อว่า ผู้รับผิดชอบโครงการจะได้คอยประสานและติดตามควบคุมให้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย และ ขั้นสุดท้าย คือการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเมื่อมีปัญหา สำหรับคิลก บุญเรืองรอด (2534, หน้า 139) กล่าวว่า ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนมีดังนี้ คือ การนำโครงการต่าง ๆ ในแผนไปปฏิบัติ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีการจัดสรร คน เงิน วัสดุให้แต่ละโครงการ รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาของ โครงการด้วย อีกขั้นตอนหนึ่งคือ การใช้วิธีการทางการบริหาร เช่น การมอบอำนาจ การประสานงาน การให้คำปรึกษา การมอบหมายความรับผิดชอบ และการกำหนดวิธีส่งผลกลับ และขั้นสุดท้าย คือ การควบคุมการปฏิบัติงาน

ปราณี แพร่เพชร (2545, หน้า 20) ได้กล่าวถึงขั้นการปฏิบัติตามแผนไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะหากไม่มีการปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ แผนที่วางไว้ก็จะเสียเปล่า ในขั้นตอนการดำเนินการตามแผน มีกิจกรรมสำคัญที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้วและลงมือปฏิบัติ ขณะเดียวกันควรเสนอคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเพื่อนำไปรวมเป็นแผนกลุ่มโรงเรียน เพื่อสนองปัญหาและความต้องการในลักษณะรวมของกลุ่ม เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนและช่วยให้มีการปฏิบัติได้จริง

2. ก่อนเริ่มปฏิบัติงานตามโครงการจะต้องเตรียมบุคลากร เทคนิค วิธีการและทรัพยากรต่าง ๆ โดยการจัดทำความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนและวิธีการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรและแบ่งงานได้เหมาะสม

3. ปฏิบัติตามแผนหรือปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็รับพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงทันที โดยการพิจารณาและตัดสินใจร่วมกันของคณะกรรมการ

4. ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยยึดตามขั้นตอนที่ได้วางไว้และมี การตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถยืดหยุ่นในทางปฏิบัติได้ เมื่อมี ปัญหาหรืออุปสรรค เช่น อาจเร่งปฏิบัติงานในขั้นตอนใดหรือชะลอในขั้นตอนใดในระหว่าง ปฏิบัติงานได้ แต่ก็สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนดไว้ในที่สุด

สรุปได้ว่า การดำเนินการตามแผน คือ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารและครูควรมี ส่วนร่วมกันในการปฏิบัติตามแผน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในการดำเนินงานให้

ชัดเจน มีการติดตาม ควบคุม และปรับแผนให้เหมาะสม

การติดตามผลและประเมินผล

การติดตามประเมินผล คือ การประเมินผลงานและโครงการ และรวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี การกำกับการปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบว่าการปฏิบัติตามแผนประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด (เทียนฉาย กิระนันท์, 2530, หน้า 182)

อุทัย บุญประเสริฐ (2537, หน้า 56) ให้คำนิยามการติดตามประเมินผลว่า คือ การติดตามดูแลการปฏิบัติและดูแลทางด้านการปฏิบัติว่า สอดคล้องกับการที่ได้กำหนดไว้ในแผนเพียงใด

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526, หน้า 55) สรุปไว้ว่า การติดตามประเมินผล คือ กระบวนการดูแลและติดตามเพื่อให้ทราบว่า หน่วยงานและองค์กรได้รับและนำทรัพยากรที่ได้รับไปดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น การประเมินจึงเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญ เพราะสามารถประเมินค่าการปฏิบัติงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 ก, หน้า 96) ได้เสนอว่า การประเมินแผนงาน/ โครงการเมื่อสิ้นสุดแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงแผนที่จะนำมาปฏิบัติในครั้งต่อไป ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โรงเรียนควรดำเนินการ ดังนี้

1. ประชุมครูทุกคนและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อระดมความคิด หาวิธีในการประเมินงาน/โครงการและประเด็นการนำเสนอผลการประเมิน เช่น ผลสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายของโครงการแล้วมีมากน้อยเพียงใด ผลสำเร็จของโครงการ ช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียนและโรงเรียนมากน้อยเพียงใด อะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว และข้อเสนอแนะในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาในปีต่อไป
2. คณะทำงานจัดเก็บข้อมูล โดยมุ่งเน้นความหลากหลาย ไม่ยึดวิธีการหรือแหล่งข้อมูลแหล่งใดแหล่งหนึ่งเพียงอย่างเดียว
3. ประชุมครูและผู้เกี่ยวข้องทุกคนเพื่อสรุปผลการประเมิน จากข้อมูลที่คณะทำงานจัดเก็บข้อมูลนำเสนอ โดยใช้เทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วม
4. ประชุมต่อเนื่องเพื่อนำผลการประเมินมาวิเคราะห์หาแนวทางการปรับปรุงพัฒนา
5. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เสนอให้คณะกรรมการโรงเรียน และผู้บังคับบัญชาและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อการประชาสัมพันธ์ และใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน ในลักษณะเป็นการวางแผนและ

การบริหารที่มีกระบวนการต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ จนแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จนสามารถยกระดับมาตรฐานเป็นโรงเรียนในอุดมคติ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ชุมศักดิ์ อินทร์รัชย์ (2536, หน้า 86) อธิบายว่า การติดตามประเมินผลมีขั้นตอน ดังนี้ คือ ขั้นแรกเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการติดตามทั้งระหว่างปฏิบัติงานตามโครงการในแต่ละขั้นตอนสิ้นสุดลงและเมื่อปฏิบัติงานสิ้นสุดทั้งโครงการ หรือประเมินผลเมื่อสิ้นภาคเรียนที่ 1 และประเมินผลสิ้นปีการศึกษา ขั้นตอนที่สอง การรายงานความคืบหน้าของโครงการและกิจกรรม รวมทั้งผลที่ได้รับจากการที่โครงการบรรลุหรือไม่บรรลุตามเป้าหมาย และขั้นสุดท้าย คือ การประชุมวิเคราะห์ปรับปรุงข้อบกพร่องบางประการและนำไปดำเนินการจัดทำแผนใหม่ในรอบปีต่อไป

ปราณี แพรเพ็ชร (2545, หน้า 21) ได้อธิบายสรุปว่า ขั้นตอนติดตามผลและประเมินผลการวางแผน มีดังนี้

1. ควรมีการติดตามและตรวจสอบอยู่เสมอในระหว่างปฏิบัติงานหรือจบขั้นตอนแต่ละขั้นตอน เพื่อพิจารณาผลงานว่าตรงตามที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหรือไม่ เพื่อแก้ไขได้ทันที และอาจร่วมกันกำหนดระยะเวลาการติดตามและตรวจสอบตามความเหมาะสม
2. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ขั้นเตรียมการก่อนการเริ่มโครงการระหว่างปฏิบัติงาน และเมื่อสิ้นสุดโครงการ
3. ควรจัดให้มีระบบการรายงาน โดยการตกลงกันเรื่องระยะเวลา เพื่อแสดงความคืบหน้าของโครงการ โดยมีแบบรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

โดยสรุปแล้ว การประเมินผลและการติดตามผล คือ การกำหนดแผนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานและการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือหลายรูปแบบ ซึ่งผู้บริหารและครูควรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประเมินทั้งก่อนการดำเนินการ การประเมินผลระหว่างดำเนินการ การประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการแล้วสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อจะได้นำผลไปพิจารณาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานตามแผนต่อไป

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ประสบการณ์การสอน ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหา และสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน (เกื้อกูล แสงพริ้ง, 2541, หน้า 155) สอดคล้องกับกันยา แสงสุวรรณ (2536, หน้า 81) ที่กล่าวว่า

ประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน ทั้งสองอย่างนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แยกออกจากกันไม่ได้ ประสบการณ์เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และ ในเวลาเดียวกันนั้นผลจากการเรียนรู้ทำให้คนมีการเรียนรู้ ทักษะ เจตคติ แต่ต้องอาศัยการวัดประสบการณ์ที่ดีพอ จึงจะทำให้คนได้เรียนรู้เป็นผลสำเร็จ แต่ทุกคนไม่ได้รับประสบการณ์ที่เท่าเทียมกัน สิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกันจึงมีโอกาสดูได้เรียนรู้ต่างกัน ฉะนั้นคนเราจึงมีความแตกต่างกัน ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533, หน้า 54) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็น ตัวแปรสำคัญ เพราะประสบการณ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของยูรี บุรณโกศล (2544, หน้า 103) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาดำรงตำแหน่ง 10 ปี กับผู้บริหารที่มี ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุจริต ผลมาก (2536, หน้า 134 อ้างถึงใน ยูรี บุรณโกศล, 2544) ที่ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดจันทบุรี พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ สอน 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี ถือว่ามีประสบการณ์นานพอสมควร เมื่อประสบปัญหาที่มีอยู่ใน สถานศึกษา แล้วมีการพัฒนาปรับปรุงตัวเองหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง ได้ตลอดเวลา ส่วนผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์สอนต่ำกว่า 5 ปี ถือว่ามีประสบการณ์น้อย เมื่อประสบ ปัญหาในสถานศึกษา ทำให้ขาดประสบการณ์แก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ในงานวิชาการในสถานศึกษา เพราะอยู่ในขณะที่กำลังพัฒนาตัวเองให้เข้ากับสภาพที่เป็นอยู่ในสถานศึกษา จึงทำให้มีปัญหา มากกว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์สอนนานกว่า

ขนาดโรงเรียน ในการทำงานต่าง ๆ ไม่ว่าองค์กรใดก็ตาม ขนาดขององค์กรมีส่วนสำคัญ ในการทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น ประสบผลสำเร็จได้มากหรือน้อย ขนาดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ ก็มีผลต่อการดำเนินงานในองค์กรนั้น ๆ ทั้งสิ้น องค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ก็อาจทำให้กิจกรรมในองค์กรจะมีความสับสน และซับซ้อน ทำให้ ประสิทธิภาพของระบบต่าง ๆ ที่เคยจัดไว้แล้วอาจลดต่ำลง ในขณะเดียวกันทรัพยากรบุคคลที่เคย ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2536 ข, หน้า 194) ในลักษณะ เดียวกัน โรงเรียนก็เป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา ถ้าเป็นโรงเรียนขนาด ใหญ่แล้ว ประเภทของงานก็จะมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก งบประมาณ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่มาก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีทรัพยากรบริหารน้อย ความรู้ความสามารถอาจไม่ เพียงพอ ได้รับการจัดสรรงบประมาณน้อย ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ (สนอง

ทาหอม, 2531) ปัจจุบันนักวิจัยทางการศึกษาได้ให้ความสำคัญกับขนาดโรงเรียนมาก เนื่องจากว่า
ดัชนีทางการศึกษาหลายประการที่เกี่ยวข้องกับขนาดของโรงเรียน (อุทุมพร ทองอุไทย, 2524)
และการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาก็ใช้ขนาดของโรงเรียน เป็นเกณฑ์ที่สำคัญเกณฑ์หนึ่ง
นอกจากนี้ยังพบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มักมีคุณภาพดีกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก (สำนักงาน
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536 ข) ส่วน สมภพ ศรีเชื้อ (2531) ได้ศึกษาขวัญ
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ขวัญของผู้บริหาร
โรงเรียนในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และมีความประสบความสำเร็จในโรงเรียน
ที่มีขนาดต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียน
ขนาดใหญ่มีขวัญสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้จะเป็นเพราะว่าความพร้อมในด้าน
ต่าง ๆ ของโรงเรียนขนาดใหญ่มีมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

จากผลการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าลักษณะและสภาพการดำเนินงานของโรงเรียน
แต่ละขนาดแตกต่างกัน แต่อาจมีบางเรื่องที่มีขนาดของโรงเรียน ไม่แสดงถึงความแตกต่างอย่างมี
นัยสำคัญ ซึ่งก็เป็นเฉพาะบางประเด็น บางกรณี หรืออาจมีเงื่อนไขอื่น ๆ ประกอบ ดังนั้น ผู้วิจัยจึง
นำขนาดของโรงเรียนมาเป็นตัวแปรในการศึกษาการมีส่วนร่วมของครู ในการวางแผนปฏิบัติการ
ประจำปีของโรงเรียนในอำเภอลำลูกเกด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ ผลงานการวิจัยที่นำมาเสนอเพื่อพิจารณาประกอบเป็นงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ดังนี้

จรินทร์ สุรเสวีวงศ์ (2540) ได้ทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาการวางแผนของโรงเรียน
ปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวม
ตามกระบวนการของการวางแผนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านปัญหาการวางแผนพบว่า
โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการโรงเรียนปฏิบัติการศึกษา
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย สรุปได้ดังนี้ 1) มีความต้องการให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ
ความรู้ด้านการวางแผนให้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ และเกี่ยวข้องกับการวางแผนงานและโครงการ
2) จัดอัตรากำลังบุคลากรด้านการวางแผนให้เพียงพอเหมาะสมกับงาน 3) ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม
ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์การดำเนินงาน และการประเมินผลโครงการ 4) มีการกำหนด
วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการวางแผนของโรงเรียนให้ชัดเจน

สมชาย เบ้าหล่อเพชร (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องศึกษาปัญหาการวางแผนบริหาร
โรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้มีส่วนร่วมในการวางแผน สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนมีทัศนคติต่อปัญหากระบวนการวางแผนบริหารโรงเรียน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก มีระดับปัญหารวมทุกด้านและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านการศึกษาสภาพปัญหาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ มีปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผน และด้านการดำเนินการตามแผน ส่วนด้านการประเมินผลมีปัญหาน้อยที่สุด ผู้บริหารและครูผู้มีส่วนร่วมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนไม่แตกต่างกัน ทั้งรายด้านและรวมทุกด้าน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนบริหารโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนมีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ในด้านอื่น ๆ มีปัญหาไม่แตกต่างกัน

สุวิทย์ หมกทอง (2540) ได้ทำการศึกษาปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา มีปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโดยภาพรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแปรประเภทผลการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธีระวุฒิ คำรักษ์ (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์การสอนน้อย และประสบการณ์การสอนมากมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมและรายองค์ประกอบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของโรงเรียนพบว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผน การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลตามแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็กมีส่วนร่วมมากกว่าครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่

สมชาย สุขผึ้ง (2547) ได้ทำการศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ปัญหาการวางแผน

กลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยโรงเรียนรัฐบาลมีปัญหามากกว่าโรงเรียนเอกชน และจำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยครูผู้สอนมีปัญหามากกว่าผู้บริหาร

พิมพ์ ทองทวีวัฒน์ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมและรายขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า มีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมและรายขั้นตอนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง มีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และข้อเสนอแนะ เพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ ควรจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ควรให้คณะกรรมการ โรงเรียนได้เข้ามาร่วมวางแผน ควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ร่วมมือปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ควรประเมินผลแผนทุกขั้นตอนเป็นระบบและต่อเนื่อง

ปราณี แพร่เพชร (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนติดตามและประเมินผล และผลการเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชวรงค์ วงศ์ศรีทา (2540) ได้ศึกษากระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติตามทฤษฎีของนักบริหารโรงเรียนและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียนและจำแนกตามประสบการณ์ของครูพบว่า ไม่แตกต่างกัน เปรียบเทียบตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและตำแหน่ง พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

บริกเนอร์ (Brickners, 1973 อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2547, หน้า 97-98) ได้ศึกษาวิจัยโดยสอบถามผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับกลาง ขององค์การธุรกิจเอกชน องค์การรัฐบาล และองค์การการกุศลในสหรัฐอเมริกา จำนวน 266 คน เพื่อให้จัดอันดับความสำคัญของทักษะและคุณลักษณะของผู้บริหารพบว่า ทักษะความสามารถของผู้บริหารในการวางแผนมีเพียง 6.4% ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะว่า การวางแผนมิได้เป็นความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารแต่ละบุคคลเท่านั้น แต่การวางแผนเป็นบทบาทร่วมที่บุคลากรทุกผ่านและทุกระดับจะต้องดำเนินการร่วมกัน จึงจะทำให้การวางแผนมีประสิทธิภาพมากที่สุด

โรเบิร์ต (Robert, 1979, p. 5247) ได้ศึกษารูปแบบในการวางแผนการศึกษาของรัฐอัลบามา กล่าวถึงสภาพสังคมและปัญหาการศึกษาที่เปลี่ยนไปมีผลต่อการวางแผนการศึกษา การวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและผู้บริหารการศึกษา พบว่า การวางแผนการศึกษาต้องกำหนดรูปแบบที่เหมาะสม และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโดยให้มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและการวางแผน

คูริด (Currid, 1982, p. 28) ได้ศึกษาการวางแผนในรัฐเวอร์จิเนียตะวันตก โดยศึกษาประชากรที่อาศัยในท้องที่ต่าง ๆ ที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียนจะมีอิทธิพลต่อการวางแผนการศึกษาหรือไม่อย่างไร โดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยนี้พบว่า โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรม ในเขตที่มีผู้อาศัยของคนมั่งคั่ง ในเขตที่มีผู้อาศัยของคนหลายเชื้อชาติ และในเขตชุมชน มีความสัมพันธ์ต่อการวางแผนต่ำ การวางแผนที่ดีขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารการศึกษามากกว่า

ลันด์ควิสต์ (Lundquist, 1982, p. 4321) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลาง โรงเรียนมัธยมศึกษา ชานเมืองชิคาโก จากการศึกษาพบว่า ในกระบวนการวางแผน ผู้บริหารมักยึดตัวเองเป็นใหญ่ในการวิเคราะห์ปัญหา ขึ้นการค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหา มีหลักฐานน้อยมาก ว่าได้มีการหาทางเลือกหลาย ๆ ทาง เนื่องจากไม่มีการหาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง การวิเคราะห์ การเปรียบเทียบทางเลือก ซึ่งคำนึงถึงด้านการเงิน เวลา และระเบียบต่าง ๆ การหาทางเลือกตามแผนที่จะปฏิบัติจะไม่มีแบบแผน การประเมินผลใช้ความคิดของตนเท่านั้น

เบลบาส (Belbase, 1982, p. 430) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนในการจัดอาชีวศึกษาของประเทศที่กำลังพัฒนา ที่ประเทศเนปาล พบว่า ความล้มเหลวของการจัดการศึกษาวิชาชีพนั้น เพราะมีปัญหาดังคมและวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจ การบริหารการศึกษา นโยบายและเหตุผลขององค์การ และที่สำคัญคือ ขาดการบริหารที่เป็นไปตามแผน จึงได้เสนอแนะให้มีการวางแผน

ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว ป้องกันและแก้ปัญหาต่าง ๆ ควบคู่กันไป

อะกินซันยา (Akinsanya, 1973, pp. 62-82) ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมในการวางแผนของครูในการสอน ประเทศไนจีเรีย ตามทัศนะของนักการศึกษาพบว่า นักการศึกษาต้องการให้ครูใหญ่ใช้แผนประเมิน และนิเทศแผนงาน วางแผนบริหาร วางแผนการอบรมบุคลากร และวางแผนสัมพันธ์กับชุมชน ทั้งปฏิบัติตามแผนด้วย ครูผู้สอนก็ควรพัฒนาหลักสูตรและการสอน สมาคมครูแห่งไนจีเรียควรจัดอบรมบุคลากร วางมาตรฐานวิชาชีพครู วางข้อกำหนดการปฏิบัติงานและเงินเดือน แนะนำและประเมินผลแผนการศึกษา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า ครูควรมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษา โดยเข้าร่วมในกรรมการการวางแผน เพื่อเป็นตัวเชื่อมระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

วอร์เรน (Warren, 1974, pp. 35-61) ได้วิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการพบว่า คณะครูควรมีส่วนร่วมในการวางแผน และเสนอวิธีการเพื่อส่งเสริมครูประจำการด้วย พร้อมทั้งกำหนดโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้

จากผลการวิจัยดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การดำเนินการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนทั้งสี่ด้าน คือ ด้านการเตรียมการวางแผน ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการประเมินผล ต่างก็มีปัญหา ทั้งนี้สาเหตุของปัญหามาจากการที่โรงเรียนไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนอย่างจริงจัง ผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนอาจเห็นความสำคัญของการดำเนินการวางแผนไม่เท่ากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติคือ ครู ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนมากน้อยตามความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการวางแผนที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนในอำเภอขลุ้ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2