

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวความคิด
ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน และแผนปฏิบัติการ ได้แก่ ความหมายของการวางแผน
ความสำคัญของการวางแผน ประเภทของแผน กระบวนการวางแผน ปัญหาและ
อุปสรรคของการวางแผน การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ความหมายของการวางแผน

คำว่า "การวางแผน" มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ที่สมควรนำมา
พิจารณา คือ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 17) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า
การวางแผนเป็นการใช้ความคิด จินตนาการ คาดคะเนวิธีการ เพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุด
เพื่อกำหนดเป้าหมายและวางโครงการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

มาลัย หุวะนันท (2508 : 20) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า
การวางแผนคือ กระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์
และแนวนโยบายที่กำหนดไว้ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิทยาการและ
วิจารณ์ญาณ วินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องและมีเหตุผลเพื่อ
ให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพที่สุด ฉะนั้นจึง
เป็นเรื่องที่คิดถึงสิ่งที่จะเกิดหรือหวังจะให้เกิดขึ้นในอนาคต

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2528 : 5) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า "การ
วางแผน" ไว้ว่า การวางแผนหมายถึงกระบวนการที่ช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะดำเนินการ
และวิธีการดำเนินการ และวิธีการดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภายใต้เงื่อนไขระยะเวลาและทรัพยากร เป็นกลไกเพื่อตัดสินใจ

ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อะไร ใครทำ ทำเมื่อใด และที่ไหน ที่ถูกต้องกันจนเป็นระบบและ
ต่อเนื่องกัน ทำให้กระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบ

सनानजित् सुकन्धर्ष्य (2524 : 9) ให้คำจำกัดความของคำว่า "การ
วางแผน" ไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

Vernon A. Masselman and Eugene H. Hughes (อ้างถึงใน
सनानजित् सुकन्धर्ष्य 2524 : 7) ให้คำจำกัดความว่า การวางแผนคือ การกิจ
ทางการบริหารซึ่งเกี่ยวกับการเตรียมกิจกรรมที่จะทำในอนาคต การกิจทั่วไปอันนี้ครอบคลุม
ถึง (ก) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว (ข) การกำหนดนโยบาย
วิธีดำเนินการและแผนงาน และ (ค) การเตรียมวิธีการที่จะใช้ควบคุมดำเนินการเงิน รวมทั้ง
การใช้งบประมาณและวิธีการควบคุมงบประมาณค่อนหน่วย

จากการศึกษาแนวคิดของบุคคลถึงกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย มีความเห็นว่า การ
วางแผนคือ กระบวนการตัดสินใจ เตรียมการเพื่อทำการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่
กำหนดไว้ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุดและปฏิบัติสามารถ
ปฏิบัติได้

ผลของการวางแผนส่วนหนึ่งจะปรากฏออกมาในรูปของเอกสารแผน มีผู้กล่าว
ถึงความหมายของแผนไว้หลายท่าน ทั้งนี้ แผนหมายความวาระายการเกี่ยวกับการประสาน
โครงการพัฒนาและแผนงานต่าง ๆ ที่คัดเลือกมาแล้ว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้า
หมายที่ต้องการและให้สอดคล้องกับความสามารถทางด้านกำลังเงินและกำลังทรัพยากรอื่น ๆ
(ราชกิจจานุเบกษา 2521 : 485) เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2528 : 5) กล่าวว่า
แผนคือ สิ่งที่แสดงความตั้งใจล่วงหน้าที่จะดำเนินการภายในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้บรรลุ
ตามจุดหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ส่วน สनानजित् सुकन्धर्ष्य (มปป. : 1)
กล่าวว่า แผนคือ เอกสารที่แสดงถึงแผนงานและโครงการที่ดำเนิน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
และเป้าหมายที่ต้องการ และให้สอดคล้องกับความสามารถด้านทรัพยากรที่มีอยู่ และกอง
แผนงาน กรมสามัญศึกษา (2525 : 13) ให้ความหมายว่า แผนเป็นข้อกำหนดแนว

ในการดำเนินงานในระยะยาว ประกอบด้วย จุดประสงค์และขั้นตอนการดำเนินงาน
อย่างกว้าง ๆ

สรุปได้ว่า แผนคือ เอกสารที่แสดงถึงสิ่งที่จะดำเนินการ อันประกอบด้วย
แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายและ
นโยบายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นส่วนสำคัญยิ่งของการบริหาร ทำให้การดำเนินงานของ
หน่วยงานหรือองค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผน ไว้หลายท่าน ที่สมควรนำมาพิจารณา คือ

สมพงษ์ เภมสิน (2523 : 83) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผน
ว่า จะช่วยอำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานขององค์กร เป็นอย่างมากคือ

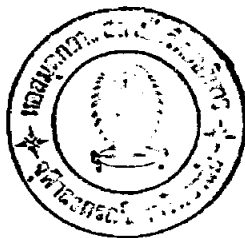
1. ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกัน การทำงานเป็น
หมู่คณะ (Team work) และก่อให้เกิดสามัคคีธรรม
2. การปฏิบัติงานตามแผน ย่อมก่อให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังเงิน กำลังคน
และเวลา
3. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิผล
4. ช่วยให้การตรวจสอบและติดตามประเมินผล เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
และมีประสิทธิภาพ
5. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาให้ลดลง โดยเฉพาะการใช้
เทคนิค การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) จะได้น้อยมาก
6. จะสามารถระดมกำลังคน และทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรมาใช้ได้อย่าง
ได้ผลโดยทั่วถึง
7. ช่วยให้การขยายงานและการปรับปรุงองค์กรดำเนินไปได้สะดวกและ
รวดเร็ว

เจื้อจันทร จงสถิตอยู่ (2528 : 6) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนโดยกล่าวว่า การวางแผนการศึกษามีความจำเป็นดังนี้

1. เป็นระบบหรือกลไกที่ช่วยให้มีการศึกษาค้นหาอย่างมีเหตุผล ในการเลือกทิศทางที่จะพัฒนาการศึกษา เป็นระบบที่คำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามทิศทางที่มุ่งหวัง
2. ช่วยคิดหาทางเลือกที่มีหลักเกณฑ์ในการพัฒนาการศึกษาที่จะก่อให้เกิดผลดีที่สุด โดยที่ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และมีความจำกัดในเรื่องระยะเวลาด้วย
3. ช่วยเสริมสร้างให้มีการพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับการพัฒนาการในทางต่าง ๆ ของประเทศเป็นส่วนรวม

สนานจิตร สุกนทรัพย์ (2524 : 10 - 11) ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุด
2. การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
3. การวางแผนช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรหรือหน่วยงานเนื่องจากมีกำหนดขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนบทบาทหน้าที่ ช่วยให้การทำงานไม่สับสนซ้ำซ้อน
4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคอันอาจจะเกิดขึ้น
5. การวางแผนช่วยให้สามารถควบคุมงานได้อย่างมีระบบ
6. การวางแผนช่วยให้การพัฒนาหรือแก้ปัญหาขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์เนื่องจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบ ทำให้สามารถจับคู่กับความสำคัญของปัญหา และมีการดำเนินการที่ทันต่อเหตุการณ์



7. การวางแผนจะช่วยให้การพัฒนาทุกด้านทุกระดับสอดคล้องกันเป็น
การลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร

8. การวางแผนจะช่วยให้เกิดการประสานกันระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรม
เหมือนกัน คล้ายคลึงหรือเกี่ยวเนื่องกันและกัน

9. การวางแผนช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถกำหนดอนาคตของ
ตนเองได้

กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (มทป. : 3) ก่อร่างถึง
ความสำคัญของการวางแผน ดังนี้

1. การวางแผนเป็นเครื่องช่วยให้มีการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์ เพราะ
ได้มีการศึกษาสภาพเดิมซึ่งเรียกว่าสภาพปัจจุบันแล้วก็คิดถึงอนาคต ซึ่งได้แก่ การตั้ง
วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้ แล้วหาช่องทางที่จะทำให้สำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

2. การวางแผนเป็นศูนย์กลางประสานงานการศึกษาทุกระดับและทุกสาขา
เข้าด้วยกัน เช่น ในโรงเรียนหนึ่ง หากไม่มีการวางแผนร่วมกัน ปล่อยให้ต่างคนต่าง
ทำงานต่าง ๆ ก็จะไม่มีระบบระเบียบอะไรเลย

3. การวางแผนทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปโดยประหยัด มีประสิทธิภาพ
และประสิทธิผล เพราะการวางแผนเป็นการคิดและคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า

4. การวางแผนเป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของนักบริหารได้เป็นอย่างดี
ทั้งเป็นการควบคุมล่วงหน้าและตามหลัง โดยที่ผู้ถูกควบคุมเองก็สบายใจ ไม่รู้ว่าตนเอง
ถูกควบคุม

สรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญหลายประการ ที่สำคัญยิ่งคือ เป็น
กลไกที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์

ประเภทของแผน

การแบ่งประเภทของแผนแบ่งได้หลายแบบ เช่น แบ่งตามระยะเวลาของแผน แบ่งตามระดับของแผน แบ่งตามลักษณะของกิจกรรม แบ่งตามลักษณะของแผน แบ่งตามลักษณะการวางแผน และแบ่งตามระดับองค์การ เป็นต้น

สำหรับการแบ่งประเภทของแผนตามระยะเวลานั้น ได้มีผู้แบ่งไว้ดังนี้
 สมพงศ์ เกษมสิน (2521 : 83) แบ่งประเภทของแผน ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แผนระยะสั้น (Short-range plan) หมายถึง แผนงานในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่จะให้เกิดในอนาคตแห่งระยะเวลาอันสั้น และอาจมีความสอดคล้องกับแผนระยะยาว กระบวนการไม่ยืดเยื้อและยุ่งยาก แผนงานประเภทนี้โดยทั่วไป กำหนด 1 - 2 ปี

2. แผนระยะยาว (Long-range plan) หมายถึง แผนในกิจกรรมขนาดใหญ่ที่มีความเกี่ยวข้องกับแผนระยะสั้นอื่น ๆ เกี่ยวกับกิจการสาขาอื่น ๆ หรือหน่วยงานหลายหน่วยที่ต้องการใช้กระบวนการวางแผนอันสัมพันธ์กัน รวมทั้งความชำนาญพิเศษที่ก่อให้เกิดใช้ในการวางแผน

ประมวล เสนาฤทธิ (ม.ป. : 3 - 4) ได้กล่าวถึงประเภทของแผนที่แบ่งตามระยะเวลาไว้ 4 ประเภทคือ

1. แผนพัฒนาระยะยาว (10 - 20 ปี) (Long-range plan) เป็นการกำหนดเค้าโครงกว้าง ๆ ว่าจะพัฒนาไปทิศทางใดอย่างไร

2. แผนพัฒนาระยะกลาง (4 - 6 ปี) (Medium-range plan) เป็นการแบ่งช่วงของการพัฒนาออกเป็น 4 ปี หรือ 5 ปี หรือ 6 ปี โดยคาดคะเนว่าในช่วง 4 - 6 ปี จะทำอะไรกันบ้าง มีโครงการพัฒนาอะไร จะใช้งบประมาณ ไรทรัพยากรมากน้อยเพียงไร แผนดังกล่าวนี้ใกล้เคียง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในส่วนของการศึกษาก็มีแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ (ไม่ใช่แผนการศึกษาแห่งชาติ) ในเรื่องของการเกษตรก็มีแผนพัฒนาการเกษตร เป็นต้น

3. แผนพัฒนาประจำปี (1 ปี) (Annual plan) เป็นแผนที่มีรายละเอียดมากกว่าแผนพัฒนาระยะกลาง ไขข้อข้องประมาณประจำปี วิธีการงบประมาณนั้น ไม่ใช่แผนพัฒนาระยะกลางข้อข้องประมาณ เพราะมีรายละเอียดน้อยไป บางทีจึงเรียกว่าเป็นแผนขอเงิน

4. แผนปฏิบัติการประจำปี (1 ปี) (Operational plan) ในการขอข้องประมาณตามแผนพัฒนาประจำปี มักจะไม่ไต่ตามที่ขอไป สำนักงบประมาณหรือคณะกรรมการการของรัฐสภามักจะคัดแยกเงินงบประมาณที่ส่วนราชการขอไปตามความเหมาะสมและจำเป็น ดังนั้นเมื่อได้รับงบประมาณจริง ๆ แล้ว จำเป็นที่จะต้องปรับแผนพัฒนาประจำปี ที่จัดทำขึ้นเพื่อขอเงิน ให้สอดคล้องกับเงินที่ได้รับอนุมัติ ซึ่งเรียกว่าแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนใช้เงิน

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2528 : 20) ได้กล่าวถึงแผนซึ่งแบ่งตามระยะเวลาว่า มี 3 ประเภทคือ

1. แผนระยะสั้น (1 - 2 ปี)
2. แผนระยะกลาง (5 - 7 ปี)
3. แผนระยะยาว (10 ปีขึ้นไป)

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2527 : 2) ได้จำแนกชนิดของแผนตามเวลาสำหรับองค์กรระดับโรงเรียนออกเป็น

1. แผนระยะสั้น เป็นแผนการดำเนินงานในช่วงเวลาไม่เกิน 1 ปี
2. แผนระยะกลาง เป็นแผนการดำเนินงานในช่วงเวลา 3 - 5 ปี
3. แผนระยะยาว เป็นแผนการดำเนินงานในช่วงเวลามากกว่า 5 ปี
4. แผนก้าวหน้า เป็นแผนระยะกลางหรือระยะยาวจะมีการปรับปรุงทุก 1 ปี

พร้อมทั้งวางแผนปีถัดไปของแผนเพิ่มด้วย

กระบวนการวางแผน

กระบวนการวางแผนและขั้นตอนในการวางแผน มีผู้เสนอไว้มากมายที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับภารกิจครั้งนี้ มีดังนี้

เจ็จจันทร จงสถิตอยู่ (2528 : 27 - 28) ใ้แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

ก. ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ได้แก่ การจัดหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผน จัดรูปโครงสร้างระบบและกลไกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้การวางแผนดำเนินการได้ สร้างเครื่องมือและหาวิธีปฏิบัติในการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล

ข. ขั้นตอนการวางแผน มีการดำเนินงานดังนี้

(1) การวิเคราะห์วินิจฉัย สภาพปัจจุบัน รวมทั้งความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ ภายนอก ซึ่งจะช่วยให้เห็นความสำคัญ ขอบกพรอง หรือความล้มเหลว ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เกณฑ์ในการวินิจฉัยได้แก่ ความสอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดได้ผลสูงสุด และประสิทธิผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และค่าใช้จ่าย

(3) การทดสอบความเป็นไปได้ เป็นการตรวจสอบให้แน่ใจอีกครั้งว่าเป้าหมายที่วางไว้นั้นเป็นไปได้ และมีความแน่นอน

ค. ขั้นตอนกำหนดหรือจัดทำแผน จะต้องระบุหลักการสำคัญ แนวนโยบายทางเลือกเพื่อเสนอให้ผู้บริหารตัดสินใจ ในการเสนอสาระสำคัญในตัวแผนนั้นจะต้องคำนึงถึง

(1) ความกระชับรัดกุมและชัดเจน ชัดเจนในรูปของแผนการเลือกเนื้อหา ตลอดจนการเรียงลำดับข้อมูล ตัวเลข และสาระสำคัญต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องกัน

(2) ให้ความสมบูรณ์ในตัวของแผน คือ มีองค์ประกอบต่างๆ ของแผนครบถ้วนคือ มีบทบาทการวิเคราะห์วินิจฉัยสภาพปัจจุบันและปัญหาการศึกษา วัตถุประสงค์ นโยบาย ยุทธวิธีและเป้าหมายของแผน และค่าใช้จ่าย

ง. ขั้นตอนการจัดทำรายละเอียดของแผน เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ต้องกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่ดำเนินการทั้งหมด และควรจัดทำเป็นแผนระดับย่อย และแผนงานให้สัมพันธ์กันคือ

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

(2) การจัดทำแผนงาน (programme) คือ จำนวนแผนออกไปตามสาขาต่าง ๆ ซึ่งแต่ละงานมุ่งให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน แต่ละสาขานี้เรียกว่า แผนงานโดยปกติ จะประกอบด้วยโครงการต่าง ๆ แต่ละโครงการจะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเฉพาะในโครงการหนึ่ง ๆ จะมีรายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ค่าใช้จ่าย และระยะเวลา

จ. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ การนำแผนไปปฏิบัติคือ การลงมือทำงานตามโครงการ ในขั้นนี้จะต้องทำแผนประจำปี หรือการจัดทำงบประมาณประจำปี ณ จุดนี้ทรัพยากร ทั้งคน เงิน และวัสดุ จะได้รับการจัดสรรให้แก่แต่ละโครงการเพื่อดำเนินงาน ถ้าการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามที่เสนอการปฏิบัติตามแผนถึงจะเป็นไปไ้ง่ายดาย การปฏิบัติที่แท้จริงคือ การลงมือทำงานตามโครงการ

ฉ. ขั้นตอนการติดตามประเมินผล ปรับแผน และจัดทำแผนใหม่ ขณะที่นำแผนไปปฏิบัติแล้ว จะต้องเริ่มดำเนินการติดตาม ควบคุมและกำกับการทำงาน เพื่อตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติจริงหรือไม่ อาจดูจากรายงาน การตรวจเยี่ยม การนิเทศ ส่วนการประเมินผลนั้นมักจะกำหนดให้มีการประเมินเป็นระยะอาจจะเป็นการประเมินผลโครงการ (project evaluation) โดยประเมินระหว่างดำเนินงานเพื่อปรับปรุงโครงการ (formative evaluation) และประเมินผลสรุปหรือผลรวมเมื่อโครงการสิ้นสุดแล้ว (summative evaluation) นอกจากนี้อาจจะประเมินผลแผนโดยส่วนรวม โดยแยกเป็นประเมินผลเป็นรายปี ประเมินผลครึ่งแผน และประเมินเมื่อสิ้นสุดแผน

การติดตามและประเมินผลแผนเป็นการชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องในแผน ปัญหา และรูปแบบในการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นข้อมูลที่น่ามาใช้ในการปรับแผนซึ่งอาจปรับแผนเมื่อดำเนินงานไประยะหนึ่ง ในกรณีที่ใช้แผนหมุนเวียน จะมีการทบทวนเพื่อปรับแผนทุก ๆ ปี ตลอดจนนำไปเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนใหม่

ประมวล เสนาสุทธิ (2526 : 6 - 7) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนการศึกษา ดังนี้

1. การเตรียมการ ได้แก่ การกำหนดวิธีการวางแผน กำหนดโครงสร้างและกลไกการทำงาน รวบรวมข้อมูลที่สำคัญ กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการศึกษา เป็นต้น

2. การวางแผนเป็น "ขั้นตอน" ที่สำคัญที่สุด ครอบคลุมถึง

- การศึกษาวิจัยสถานการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทางการศึกษา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ
- การกำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหานั้นในอนาคค
- การประมาณการวงเงินค่าใช้จ่าย
- การกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญ
- ทดสอบแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. การจัดทำแผน เป็นการเตรียมเอกสารแผนที่ระบุการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย เพื่อให้หน่วยงานหรือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจพิจารณาให้ความเห็นชอบและมอบหมายให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปจัดทำแผนละเอียดต่อไป

4. การจัดทำรายละเอียดของแผน หลังจากที่มีการอนุมัติแผนแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจำเป็นต้องจัดทำรายละเอียดเป็นแผนงาน โครงการ ตลอดจนพื้นที่ปฏิบัติการต่อไป

5. การนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำแผนประจำปีเพื่อประกอบในการของบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปีหลังจากที่ได้รับอนุมัติงบประมาณแล้ว ซึ่งหมายถึงการบริหารและการจัดการนั่นเอง

6. การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้ว จะต้องมีการติดตาม ประเมินผลเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และรวบรวมข้อมูลสำหรับปรับปรุงหรือเตรียมการวางแผนในวงจรหรือกระบวนการรอบต่อไป

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ได้เสนอแนะกระบวนการวางแผนเพื่อเป็นแนวทางสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การดำเนินการก่อนการวางแผน ผู้บริหารควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบโดยอาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการวางแผนของโรงเรียน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ละเอียดชัดเจน ช่วยกันคิดว่าจะต้องทำอะไรบ้างและมีขั้นตอนอย่างไรจึงจะไ้แผนงานที่ดี เมื่อกำหนดวิธีการวางแผน แล้วให้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลทุกชนิดที่เกี่ยวข้องงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำข้อมูลเสนอเป็นตารางแต่ละเรื่อง ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอ เพื่อเอาไว้ใช้ในการวางแผน

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา พิจารณางานของโรงเรียนในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารว่า งานด้านใดมีข้อบกพร่องหรือมีปัญหาอะไร ซึ่งอาจทราบได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล และจากการประชุมปรึกษาหารือระหว่างคณะครู ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน เมื่อไ้ปัญหาแล้วก็หาวิธีแก้ไข โดยหาวิธีแก้หลาย ๆ วิธี แล้วคัดเลือกวิธีที่เหมาะสม

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานและโครงการ ควรจัดหมวดหมู่ของงานที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้การวางแผนครอบคลุมงานทุกด้านของโรงเรียน โดยแบ่งประเภทงานหลัก ๆ ออกเป็นแผนงาน และส่วนย่อย ๆ ของแผนงานเป็นโครงการอาจกล่าวได้ว่า

แผนงาน (program) คือ กลุ่มโครงการที่ได้กำหนดขึ้นในลักษณะประสานสัมพันธ์กันเพื่อการแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างหนึ่งอย่างใด หรือหลาย ๆ อย่าง

โครงการ (project) คือ ชุดกิจกรรมการดำเนินการชุดหนึ่งที่จัดทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือวัตถุประสงค์หลายอย่างในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

แผนงานของโรงเรียนอาจแบ่งได้เป็น

- แผนงานวิชาการ
- แผนงานสุขภาพ
- แผนงานธุรการและการเงิน
- แผนงานบริการ

เมื่อกำหนดได้ว่าในแต่ละแผนงานจะมีโครงการใบบ้างแล้ว ก็จัดทำรายละเอียดของแต่ละโครงการ ซึ่งในรายละเอียดควรประกอบด้วย

1. หลักการและเหตุผล แสดงเบื้องหลังหรือที่มา เหตุผลที่ริเริ่มทำโครงการ แสดงสถานะที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นเมื่อปฏิบัติตามโครงการ

2. จุดประสงค์ของโครงการ

2.1 จุดประสงค์ทั่วไป แสดงสถานะที่เกิดขึ้นภายหลังที่บรรลุความสำเร็จตามจุดประสงค์เฉพาะแล้ว

2.2 จุดประสงค์เฉพาะ แสดงสถานะที่จะเกิดขึ้นหลังจากดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในช่วงเวลาของแผน

3. เป้าหมายความสำเร็จ หมายถึง ขนาดของผลงานตามวัตถุประสงค์เฉพาะ ซึ่งจะเป็นทิศทางของการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผล การกำหนดเป้าหมายในด้านการคุณภาพ และกำหนดปริมาณจึงควรกำหนดในเชิงปริมาณที่วัดได้

4. วิธีดำเนินงาน การกำหนดวิธีการดำเนินงานคือ การพยายามที่จะตอบคำถามว่า "ทำอย่างไรจึงจะเกิดผลที่ตั้งใจไว้ในเป้าหมาย" เป้าหมายหนึ่งอาจมีวิธีดำเนินงานหลาย ๆ วิธี ควรคำนึงถึงวิธีที่จะบรรลุเป้าหมายโดยใช้เวลา วัสดุสิ่งของ เงินและเวลาอย่างประหยัดที่สุด

5. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จากวิธีดำเนินงาน นำแต่ละกิจกรรมมาคิดว่าถ้าดำเนินการจริง ๆ แล้ว จะต้องทำอะไร จะต้องใช้ทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ และการบริหาร) อะไรบ้าง จำนวนเท่าใด ถ้าจำเป็นต้องซื้อหาเป็นเงินเท่าไรแต่ละกิจกรรมรวมเป็นค่าใช้จ่ายของโครงการ

6. กำหนดระยะเวลาดำเนินการ ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุดโครงการ ซึ่งอาจกำหนดไว้ในวิธีดำเนินงานก็ได้

7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ กำหนดเครื่องมือชี้วัดที่แสดงว่าหลังจากดำเนินการไปแล้ว จะทำให้เกิดผลตามที่กำหนดไว้ในจุดประสงค์ทั่วไปและจุดประสงค์ระดับสูงแล้ว

8. ผู้รับผิดชอบโครงการ หมวดวิชา หรือกลุ่มกิจกรรมหรือครู-อาจารย์ ผู้ดำเนินงานตามโครงการ

ในการปฏิบัติจริง ผู้บริหารอาจให้ฝ่ายหรือหมวดเสนอโครงการให้คณะกรรมการวางแผนของโรงเรียน เป็นผู้คัดเลือกโดยใช้ค่าใช้จ่ายและความเหมาะสมของโครงการที่สอดคล้องกับการแก้ปัญหาของโรงเรียน เป็นข้อตัดสิน

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามแผน เป็นการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้โดยทำความเข้าใจการหรือกิจกรรมที่กำหนด เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ งานขั้นนี้คือ การจัดกลไกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดระบบการทำงาน การจัดกลุ่มปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การจัดบุคคล การอำนวยความสะดวกและสิ่งงาน การจัดสรรและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของโครงการต่าง ๆ การจัดสรรงบประมาณ การควบคุมการเงิน การบัญชี การตรวจงาน การนิเทศงาน การควบคุมและรายงาน ฯลฯ

ขั้นที่ 5 การประเมินผล ปรับปรุงแผนและวางแผนใหม่ เมื่อปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ระยะหนึ่งแล้ว ควรตรวจสอบและประเมินผลงาน เพื่อให้รู้ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อแก้ไข หรือปรับปรุงแผนหรือเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป

จากการศึกษากระบวนการวางแผนต่าง ๆ ที่ท่านผู้รู้ได้เสนอไว้ พอจะสรุปเป็นกระบวนการวางแผนที่จะใช้ศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการวางแผน
2. ขั้นตอนการวางแผน
3. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ
4. ขั้นตอนการประเมินผล

1. ขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมการ กำหนดบุคลากร ข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็น และกำหนดวัตถุประสงค์

2. ขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาหรือความต้องการของโรงเรียน การกำหนดนโยบาย การกำหนดโครงสร้างของแผน การจัดทำแผนงาน/โครงการ งบประมาณและการอนุมัติ

3. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ เป็นขั้นที่เกี่ยวข้องกับการลงมือทำงานหรือปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ที่กำหนดไว้ในแผน หลังจากที่ได้รับอนุมัติแล้ว ซึ่งรวมถึงแต่การเตรียมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน และการนิเทศ

4. ขั้นตอนประเมินผล เป็นขั้นต่อเนื่องจากการนำแผนไปปฏิบัติ ต้องประเมินก่อน ระหว่างและหลังการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการหรืองานนั้น ๆ ว่า ผลที่ได้รับนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขส่วนใดบ้าง ข้อมูลที่ได้นี้ต้องรายงานผล เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการปรับแผนหรือวางแผนครั้งต่อไป ส่วนการประเมินเมื่อไร ประเมินอย่างไรและประเมินโดยใครนั้น ต้องกำหนดในขั้นตอนวางแผน

ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

สนวนจิตร, สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 82 - 83) ได้กล่าวถึงปัญหาของการวางแผน โดยจำแนกเป็นข้อจำกัดภายนอกและข้อจำกัดภายใน ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดภายนอก มีดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างไม่อาจคาดหมายล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแผน

1.2 ปัญหาความล่าช้าในการวางแผนการศึกษาให้รับกับความเปลี่ยนแปลงด้านอื่น

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายระดับสูง ยังไม่มีการคำนึงถึงความต้องการอันจำเป็นของท้องถิ่นเท่าที่ควร และการวางแผนในระดับท้องถิ่นบางแห่งยังไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ในระดับสูง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะขาดข้อมูล

1.4 บางครั้งแผนและโครงการที่วางไว้ไม่มีการปฏิบัติ เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณ

1.5 ความไม่คล่องตัวในการปรับแผนทำให้มีการดำเนินงานในโครงการที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน



1.6 ผู้ประเมินผลภายนอกไม่เข้าใจหลักและวิธีการประเมินผล ทำให้การประเมินไม่ก่อให้เกิดผลในการสร้างสรรค์เท่าที่ควร

2. ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดภายใน มีดังนี้

2.1 ขาดข้อมูลในการวางแผนในรูปแบบต่าง ๆ

2.2 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานและโครงการ มีลักษณะวัดไม่ได้ ทำให้ไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

2.3 ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานหรือโครงการไว้ก่อน เมื่อมีการศึกษาของงบประมาณจึงต้องเริ่มตัดสินใจกันใหม่ ทำให้การดำเนินงานล่าช้า

2.4 แผนงานและโครงการที่วางไว้ ไม่สอดคล้องกับนโยบาย เนื่องจากไม่เข้าใจวิธีการดำเนินการ

2.5 ไม่มีการเตรียมบุคลากรเพื่อการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ

2.6 กระบวนการวัดผลไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

สมพงศ์ เกษมสิน (2517 : 99) ได้กล่าวว่า อุปสรรคที่เกิดกับการวางแผน ได้แก่

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับวิธีการวางแผน

2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จำเป็นนำมาใช้ในการวางแผน

3. ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอ คือ วางแผนตามความเคยชินหรือตามอารมณ์

4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การวางแผนให้ประสานงานสอดคล้องกันได้

5. นำเอาประโยชน์ส่วนตัวมาสัมพันธ์กับแผนงานนั้น

6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี

7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงินและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

บรรจบ เบ็ญมณี (2525 : 62) กล่าวถึงอุปสรรคของการวางแผนไว้ดังนี้

1. จากข้อมูลที่ถูกกรอง หันสมัย เหมาะสม ฯลฯ เพื่อนำมาประกอบการวางแผน
 2. จากความรู้ในสภาพแวดล้อม ทำให้วางแผนไปโดยจากความเหมาะสม ถูกต้อง
 3. จากความรู้ในเรื่องการวางแผน และปฏิบัติตามแผน ทำให้งานไม่ผิดพลาด
 4. จากความรู้ในการประเมินผลงาน และควบคุมแผนให้ดำเนินไปตามแผนที่กำหนด
 5. จากความรู้ในการปรับปรุงและแก้ไขที่เหมาะสม ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมาย
 6. จากความสามารถที่คาดการณ์ในอนาคต หรือคาดการณ์ผิดพลาด ทำให้แผนที่วางไว้ของผิดพลาดไปด้วย
 7. จากความรู้ในการประสานงาน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้แผนบรรลุเป้าหมาย
 8. สมาชิกขององค์การต่อต้านแผน ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีแผน
 9. แผนนั้น ๆ อาจจะไปขัดผลประโยชน์ส่วนตัวของคนบางหมู่
 10. ตัวผู้บริหารเองไม่เห็นความสำคัญของแผน ชอบใช้ชีวิตแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่ชอบการวางแผนในระยะยาว ไม่ชอบเตรียมการไว้สำหรับวันข้างหน้า
 11. ผู้บริหารบางระดับขององค์การ ไม่มีโอกาสร่วมกันวางแผน ไม่เข้าใจแผนไปในทางที่ ไม่ร่วมมือกันปฏิบัติตามแผนขององค์การ เพราะขาดสิ่งจูงใจ สิ่งชักนำให้รวมแผนงาน
 12. ขาดการประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์และคุณค่าที่ดีของแผนงาน
 13. ผู้บริหารขาดประมุขศิลป์ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดการจูงใจให้เกิดการทำงานตามแผน
- จากข้อมูลข้างต้นอาจสรุปปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนได้ดังนี้
1. ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรและหน่วยงาน
 2. ปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลและระบบข้อมูล

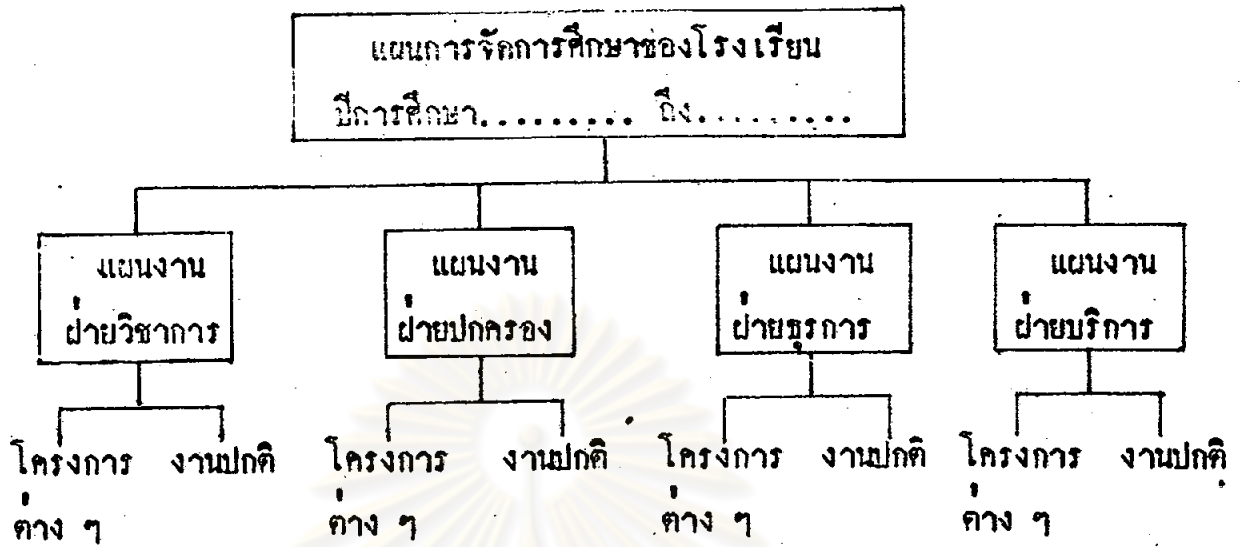
3. ปัญหาเกี่ยวกับความรู้เรื่องการวางแผน
4. ปัญหาเกี่ยวกับความสอดคล้องของนโยบาย
5. ปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร
6. ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงาน
7. ปัญหาเกี่ยวกับการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล
8. ปัญหาเกี่ยวกับการรายงานผล

การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา

แนวทางการจัดทำแผน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานย่อย เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับหน่วย กระทรวง หรือกรม ดังนั้นการวางแผนในโรงเรียนควรมีแผนเดียว ไม่แบ่งออกเป็นแผนของหมวด วิชาหรือของฝ่ายอื่น ๆ (กรมสามัญศึกษา 2525 : 15) จากแผนเดียวที่โรงเรียนมีนี้ จะแยกเป็นแผนงานต่าง ๆ ซึ่งอาจแยกตามลักษณะการแบ่งสายงานในโรงเรียน เช่น แผนงานฝ่ายวิชาการ แผนงานฝ่ายปกครอง แผนงานฝ่ายธุรการ และแผนงานฝ่าย บริหารแล้วจึงแยกออกเป็นโครงการ หรืองานปกติต่าง ๆ ต่อไป ถ้าเป็นโรงเรียนเล็ก อาจมีน้อยกว่า 4 แผนงาน แล้วแต่ความเหมาะสม จำนวนโครงการและงานอาจมีมาก น้อยแตกต่างกันตามความจำเป็นและความเหมาะสม แผนงานที่หน้าจะมีโครงการมากคือ แผนงานฝ่ายวิชาการ เพราะประกอบด้วยหมวดวิชาต่าง ๆ จำนวนมาก ส่วนแผนงานที่มีโครงการจำนวนน้อย งานจำนวนมากอาจเป็นแผนงานธุรการ เนื่องจากลักษณะงาน ของฝ่ายนี้เป็นงานประจำส่วนใหญ่

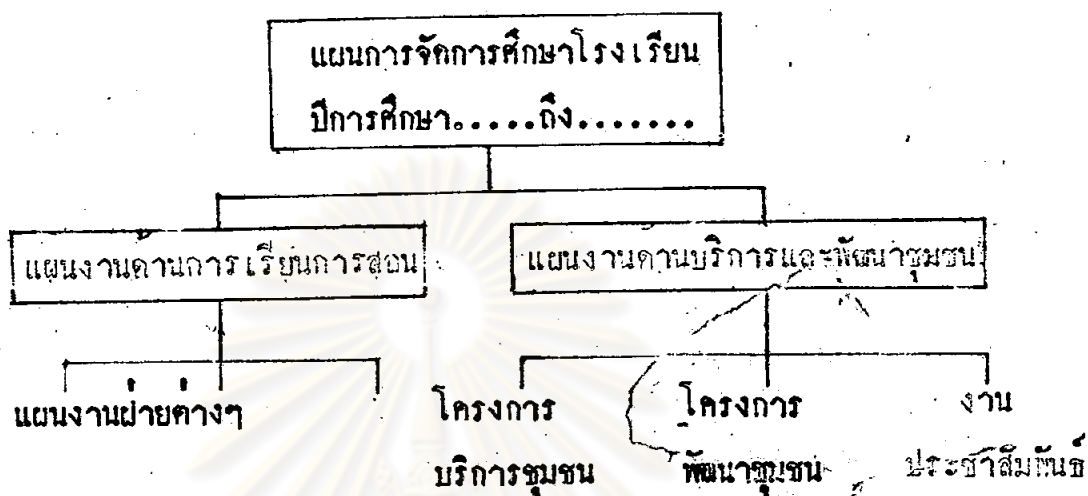
แนวทางการจัดทำดังกล่าวข้างต้น จะเสนอเป็นแผนภูมิโครงสร้างได้ดังนี้



แผนภูมิโครงสร้างของแผนของโรงเรียนทั้งกล่าวข้างต้นเป็นลักษณะการแบ่งงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไป ที่มีกิจกรรมเฉพาะการเรียนการสอนในโรงเรียน เป็นหลัก แต่ถ้าเป็นโรงเรียนพัฒนาชุมชน เช่น โรงเรียนในโครงการ โรงเรียนมัธยมเพื่อพัฒนาชนบท (มพช.) ซึ่งเป็นการพัฒนาชุมชนที่อยู่ใกล้อาจจะแบ่งแผนการดำเนินงานของโรงเรียนออกเป็น 2 แผนงาน ได้แก่ แผนงานด้านการเรียนการสอน โดยยึดแนวความมุ่งข้างต้น และแผนงานด้านการพัฒนาหรือการบริการชุมชน และในแต่ละแผนงานที่แยกออกจากกันนั้น จะประกอบด้วย งาน และโครงการต่าง ๆ ทั้งแผนภูมิ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(โครงสร้างแผนสำหรับโรงเรียนพัฒนาชุมชน)



หมายเหตุ ในกรณีที่โรงเรียนดำเนินงานแบบโรงเรียนพัฒนาชุมชน งานประชาสัมพันธ์ จะมีความสำคัญมากและขาดมิได้

ช่วงเวลาของการดำเนินงานตามแผนนั้น ความปกติจะคลุมเวลาหลายปี แต่สำหรับโรงเรียนอาจจัดทำแผนระยะยาวระหว่าง 2 - 5 ปีก็ได้ การที่กำหนดให้แผนมีระยะเวลานานถึง 1 ปี ก็เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในจุดประสงค์และแนวทางการดำเนินงาน สำหรับโครงการที่ปรากฏในแผนนั้นอาจมีระยะเวลายาวนานไม่เท่ากัน แต่โดยปกติแล้วโครงการของโรงเรียนควรมีระยะสั้น ๆ และที่เหมาะสมที่สุดคือ 1 ปีการศึกษา เพราะหลังจากนั้นจะมีการเลื่อนชั้น สถานการณ์ต่าง ๆ จะเปลี่ยนไป แม้แต่งบประมาณก็จะมีการเปลี่ยนแปลงด้วย

ทั้งนั้น ในเชิงปฏิบัติโรงเรียนหนึ่งอาจมีแผนจัดการศึกษาของโรงเรียนในช่วงเวลา 3 ปี หรือ 5 ปี ฉบับหนึ่ง แล้วในแต่ละปีก็จะมีการทำแผนปฏิบัติการในช่วง 1 ปี การศึกษาพร้อมทั้งการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน

ขั้นตอนในการจัดทำแผนของโรงเรียน

ก. แผนหลักหรือแผนระยะยาว

การจัดทำแผนของโรงเรียนควรมียุทธศาสตร์การกระจายอำนาจ เพื่อแบ่งเบาภาระของฝ่ายบริหาร และเพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มจากหน่วยย่อยต่าง ๆ ภายในโรงเรียนและนับเป็นการสร้างพลังความคิดของโรงเรียนด้วย

ฝ่ายบริหารหรือหน่วยกลางของโรงเรียน ซึ่งควรจะอยู่ในรูปคณะกรรมการ ควรเป็นผู้กำหนดนโยบาย การแก้ปัญหาของโรงเรียนในช่วงของแผน และ/หรือนโยบายระยะยาวของโรงเรียนให้เป็นที่แน่ชัดก่อนลงมือจัดทำแผน แล้วจึงมอบหมายให้หน่วยย่อยต่าง ๆ เช่น ฝ่ายหรือหมวดวิชา หรือกลุ่มเป็นผู้นิเทศแผนย่อยต่าง ๆ โดยให้จุดประสงค์แนวทางการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้

โดยสรุปแล้ว การจัดทำแผนหลักของโรงเรียนควรจะดำเนินงานตามขั้นตอนดังนี้

1. ทุกฝ่ายโดยการประสานงานของฝ่ายบริหาร หรือหน่วยกลางร่วมกันกำหนดปัญหาหรือความต้องการของโรงเรียนในท่านต่าง ๆ ในช่วงเวลาที่จะกำหนดแผน
2. หน่วยกลางพิจารณา กำหนดนโยบายหลัก ในการแก้ปัญหาย่างกว้าง ๆ นโยบายนี้จะต้องสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือขึ้นไปคือ กรม หรือกระทรวง หรือรัฐบาล อยู่ในอำนาจหน้าที่ของโรงเรียน และสอดคล้องกับสภาพของท้องถิ่นรอบ ๆ โรงเรียนด้วย
3. หน่วยย่อยของโรงเรียน เช่น ฝ่าย หมวดวิชา คณะกรรมการต่าง ๆ หรือกลุ่มกิจกรรมศึกษาแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อแก้ปัญหายภายในขอบข่ายของงาน แล้วเสนอแนวคิดนั้นให้ฝ่ายบริหารหรือหน่วยกลางกลั่นกรองแล้วให้การรับรอง
4. หน่วยย่อย จัดร่างโครงการ หรือกำหนดงานที่ได้รับ การรับรองแล้ว เพื่อแก้ปัญหาพร้อมทั้งกำหนดค่าใช้จ่ายแล้ว เสนอต่อหน่วยกลาง
5. หน่วยกลางพิจารณาเลือกโครงการและงานที่สอดคล้องกับนโยบายและมีความสำคัญระดับสูงลงมาตามลำดับ อาจมอบหมายให้หน่วยย่อยเจ้าของร่างโครงการปรับปรุงร่างดังกล่าวให้เหมาะสมยิ่งขึ้น อาจมีการปรับแนวทางการดำเนินงาน วงเงินค่า

ใช้จ่ายและรายละเอียดเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ หลังจากการปรับปรุงโครงการและงานต่าง ๆ แล้ว รวบรวมจัดพิมพ์เป็นเอกสารแผนระยะยาวหรือแผนหลักของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารของโรงเรียนต่อไป แผนระยะยาวนี้จะไม่มีรายละเอียดมากนัก ควรกำหนดอย่างกว้างตามแนวทางนี้

1. มีหลักการและเหตุผลของแผนอย่างย่อ ๆ และจำแนกออกเป็นแผนงานต่าง ๆ ในแต่ละแผนงานมีคำอธิบายอย่างสั้น ๆ แสดงถึงลักษณะของแผนงานนั้นๆ

2. ในแต่ละแผนงานแบ่งออกเป็นงาน/โครงการ ที่จะจัดทำ และในแต่ละงาน/โครงการมีคำอธิบายย่อ ๆ ความหัวข้อต่อไปนี้คือ

- หลักการและเหตุผลอย่างสั้น ๆ
- จุดประสงค์ทั่วไป
- แนวในการดำเนินงานอย่างย่อ ๆ

ถ้าจะมีการกำหนดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในงานหรือโครงการหลัก ควรประมาณการอย่างคร่าว ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายรวม ประมาณระยะเวลา หรือช่วงเวลาของโครงการ

ข. แผนปฏิบัติการ

การจัดทำแผนปฏิบัติการ เป็นการจัดทำรายละเอียดของแผนเฉพาะปีที่จะเริ่มนั้น ควรจะต้องทำหลังจากที่มีแผนระยะยาวแล้ว เป็นการดึงเอาส่วนหนึ่งของแผนระยะยาวมาขยายความละเอียดเพื่อให้ปฏิบัติเฉพาะปี การทำแผนปฏิบัติการโดยไม่มีแผนระยะยาวของโรงเรียนเป็นแม่บทนั้น นับเป็นการทำงานเฉพาะหน้า (กรมสามัญศึกษา 2525 : 19) อาจทำให้ไม่เกิดความต่อเนื่องหรือทิศทางในแนวทางการดำเนินงานในระยะยาว แต่ปัจจุบันกรมสามัญศึกษาได้แนะนำให้โรงเรียนได้จัดทำแผนระยะยาวของโรงเรียนแล้ว ในการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้น กรมสามัญศึกษาได้กำหนดรายละเอียดในแบบฟอร์มแล้ว แต่รายละเอียดที่เป็นงาน/โครงการดังกล่าว เป็นเพียงส่วนย่อยของแผนปฏิบัติการเท่านั้น แผนปฏิบัติการของโรงเรียนที่มีใช้จริง ควรจะมีรายละเอียดมากกว่านี้ เพื่อมิให้โรงเรียนต้องทำงานเรื่องเดียวกันซ้ำกันสองครั้ง จึงให้รวมแผนปฏิบัติการ

ตามแบบของกรมสามัญศึกษา กับแผนปฏิบัติการที่โรงเรียนควรจัดทำ เพื่อให้ครูในโรงเรียนใช้เป็นแนวทางดำเนินงานเข้าเป็นอันเดียวกัน แต่แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คือรายละเอียดต่าง ๆ ดังปรากฏในแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการของกรมสามัญศึกษา จัดเป็นรายละเอียดเบื้องต้นและสรุปแผนปฏิบัติการ

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ใส่รายละเอียดของแต่ละโครงการคือ ร่างโครงการตามแนวการเขียนที่เสนอขึ้นไป โดยแยกออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ แผนงาน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า กรมสามัญศึกษาได้เสนอแนะให้โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีแผน 2 ประเภทคือ

1. แผนหลักหรือแผนระยะยาว เป็นแผนการดำเนินงานในช่วงเวลา 2-5 ปี
 2. แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนปฏิบัติการที่ทำในช่วง 1 ปีการศึกษา
- พร้อมกับการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน

แผนปฏิบัติการประจำปีนี้ เป็นแผนที่โรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาทุกแห่งที่สังกัดกองการมัธยมศึกษา จะต้องจัดทำเป็นการตามคำสั่งของกรมสามัญศึกษาเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้เพื่อใช้ในการควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนนั้น ๆ อาจเรียกว่าเป็นแผนการใช้เงินของโรงเรียนก็ได้ ส่วนแผนระยะยาวหรือแผนหลัก โรงเรียนจะจัดทำหรือไม่ก็ได้ เพราะเป็นเพียงการเสนอแนะของกรมสามัญศึกษาเท่านั้น

ความหมายของแผนปฏิบัติการ

ความหมายของแผนปฏิบัติการ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านที่สมควรนำมาพิจารณา คือ ประมวล เสนาฤทธิ์ (มปป. : 4) กล่าวว่า แผนปฏิบัติการประจำปีคือ แผนที่ปรับจากแผนพัฒนาประจำปี ที่จัดทำขึ้นเพื่อขอเงินให้สอดคล้องกับเงินที่ได้รับอนุมัติ

กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (มปป. : 12) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

แผนปฏิบัติการ คือ แผนระยะสั้น ที่มีรายละเอียดค่อนข้างมาก ซึ่งมีไว้สำหรับเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานในแต่ละปีหลังจากได้รับงบประมาณแล้ว เรามักจะ

เรียกกันว่า "แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ"

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2525 : 13) ได้ให้ความหมายตามลักษณะของงานและหน่วยงานซึ่งเป็นสถานศึกษาว่า

แผนปฏิบัติการ (Operation plan) คือ ข้อกำหนดในรายละเอียดในการดำเนินงานในช่วงเวลาหนึ่งของแผน ซึ่งเป็นช่วงสั้น ๆ โดยปกติจะเป็นช่วง 1 ปี แผนปฏิบัติการจะมีรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนกำหนดค่าใช้จ่ายออกตามรายการกิจกรรมด้วย

จากความหมายที่ ประมวล เสนาฤทธิ์ และ กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ไว้ นั้น จะมีลักษณะในทำนองเดียวกันคือ เป็นการจัดทำแผนหรือปรับแผนพัฒนาประจำปี (แผนขอเงิน) หลังจากที่ได้รับอนุมัติงบประมาณมาแล้ว ส่วนความหมายที่กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ได้ให้ไว้ นั้น จะสอดคล้องกับลักษณะงานในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ซึ่งนอกจากจะมีเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมาแล้ว ยังมีเงินนอกงบประมาณอีก ได้แก่ เงินบำรุงการศึกษาและเงินอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เงินบำรุงการศึกษาอีกด้วย และเงินนอกงบประมาณนี้ โรงเรียนจะต้องประมาณการจำนวนที่คาดว่าจะได้รับในแต่ละปีการศึกษา ดังนั้นจึงต้องมีรายละเอียดจำแนกเป็นกิจกรรมและกำหนดค่าใช้จ่ายตามรายการกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อเป็นการควบคุมการใช้จ่ายเงินของโรงเรียน ตามวัตถุประสงค์ของกรมสามัญศึกษา

สรุปได้ว่า แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาคือ แผนการใช้จ่ายเงินที่จัดทำขึ้นหลังจากได้รับการจัดสรรงบประมาณ และประมาณการเงินบำรุงการศึกษาที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อให้การใช้จ่ายเงินมีประสิทธิภาพ จึงต้องจัดทำแผนปฏิบัติการขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ประกอบด้วย นโยบาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางในการปฏิบัติ กำหนดระยะเวลา จำนวนเงินและ ผู้รับผิดชอบ

ประโยชน์ของแผนปฏิบัติการ

โดยปกติแผนปฏิบัติการจะถูกเตรียมขึ้นหลังจากที่หน่วยงาน (ส่วนราชการ) ได้รับการอนุมัติงบประมาณประจำปีแล้ว ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องมืออันสำคัญในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหน่วยงานอื่น ๆ แผนปฏิบัติการ เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานโดยตรง แยกกล่าวได้ดังนี้

ก. ระกัับผู้บริหาร อาจใช้ประโยชน์ได้ 3 เรื่องคือ

1. ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของผู้บริหารในรอบปีงบประมาณ ว่า การดำเนินงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้ครอบคลุมทั่วถึงหรือไม่ สนองตอบนโยบายหรือไม่ การกระจายงบประมาณไปสู่โครงการเหมาะสมเพียงใด
2. ช่วยให้ผู้สามารถติดตามการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในรายละเอียดของงาน/โครงการ เช่น ขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะเวลา และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ว่าได้ผลเป็นประการใด มีอุปสรรคและปัญหาเกิดขึ้นหรือไม่ จำเป็นจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขั้นตอนให้เหมาะสมประการใด เป็นต้น
3. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เช่น ในเรื่องของการเน้นนโยบาย การใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำงวด การควบคุมให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และติดตามผลของการบริหารงานบุคคลว่ามีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

ข. ระกัับเจ้าหน้าที่ แผนปฏิบัติการช่วยให้เกิดประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ อย่างน้อย 2 ประการคือ

1. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานว่า ในรอบปีงบประมาณจะต้องทำงานอะไรบ้าง มีความจำเป็นอย่างไร เกี่ยวข้องกับพื้นที่ใด และ/หรือ ผู้ใด จะใช้งบประมาณเท่าใด สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามวัตถุประสงค์



2. เจ้าหน้าที่ที่สามารถประเมินผลการทำงานของตนเองว่า สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องและประสบผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคอะไรที่จะต้องแก้ไขบ้าง

ลักษณะและรูปแบบของแผนปฏิบัติการ (กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ มปป. : 13 - 14)

แผนปฏิบัติการที่จะต้องมีรูปลักษณะกระทัดรัด ชัดเจน เข้าใจง่าย และที่สำคัญที่สุด คือ เป็นแผนที่สามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์แก่การบริหารได้ตามกำหนดเวลา เท่าที่นำมาซึ่งไม่มีผู้ใดหรือหน่วยงานใดกำหนดรูปแบบของแผนปฏิบัติการไว้แน่นอน ทั้งนี้มักจะเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะงานของแต่ละหน่วยงานซึ่งไม่เหมือนกัน แต่โดยทั่วไป แผนปฏิบัติการจะประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ คือ

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน กล่าวถึงหน้าที่รับผิดชอบโดยทั่วไปของหน่วยงาน นโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่า จะดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในด้านใดบ้าง

ส่วนที่ 2 อัตรากำลัง ส่วนนี้เขียนไว้เพื่อให้ทราบถึงจำนวนผู้ปฏิบัติงานว่ามีเท่าใด เพียงพอหรือเหมาะสมกับปริมาณงานที่จะถึงหรือจะทำงานใหม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ใดบ้างหรือไม่ เพื่อสะดวกในการปรับปรุงแก้ไขในโอกาสที่จำเป็น

ส่วนที่ 3 งานที่จะทำ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานจะดำเนินงานในรอบปีงบประมาณ เพื่อความสะดวกอาจแบ่งงานออกเป็น 2 ส่วนคือ งานประจำที่มีกำหนดระยะเวลาแน่นอน เช่น การจ่ายเงินเดือน เป็นต้น กับงานโครงการซึ่งจะมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่จำกัด

ส่วนที่ 4 งบประมาณที่ได้รับ มีไว้เพื่อแจ้งรายละเอียดของงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในปีนั้น ๆ เพื่อสะดวกในการติดตามอาจจำแนกเป็นหมวดรายจ่ายในแต่ละหมวด

ส่วนที่ 5 รายละเอียดของงานที่จะทำ หมายความว่า ในการเขียนแผนปฏิบัติการ เราต้องจำแนกงานประจำและงานโครงการ ออกเป็นรายละเอียดที่จะปฏิบัติ

ได้เช่น ถ้างานประจำใหม่อาจจะทำเดือนละครั้งหรือวงเงินละกี่พัน ทำเมื่อใดใช้
งบประมาณในแต่ละหมวดเงินเท่าใด ถ้าเป็นงานโครงการก็ควรจะมีเป้าหมาย
ในการทำงานที่สั้น กี่วัน มีวิธีดำเนินงานอย่างไรจึงจะถึงเป้าหมาย ใช้เวลานานเท่าใด
เป็นต้น

ส่วนที่ 6 ตารางสรุปการปฏิบัติงาน ส่วนนี้เป็นส่วนที่สรุปย่อ

ส่วนรูปแบบที่กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา กำหนดเป็นแนวทางในการจัดทำ
แผนปฏิบัติการของโรงเรียน ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ประวัติและปรัชญาของโรงเรียน
2. อัตรากำลัง เพื่อดูรวมจำนวนตำแหน่งและระดับของบุคลากร
3. การจัดชั้นเรียน เพื่อดูรวมแผนการจัดชั้นเรียน และรอบของการเรียน
4. รายรับ-รายจ่าย เพื่อให้ทราบจำนวนเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรประจำปี

การศึกษา รวมทั้งประมาณการเงินนอกงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับ และประมาณการราย
จ่ายของโรงเรียนที่จัดสรรให้แก่ฝ่ายหรือหมวดวิชาต่าง ๆ และรายจ่ายในหมวดค่าที่ดิน
และสิ่งก่อสร้าง รวมทั้งหมวดครุภัณฑ์ด้วย

5. นโยบาย คือ แนวการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
ของโรงเรียน ที่สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง สอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการของ
โรงเรียนของท้องถิ่น และเป็นแนวการดำเนินงานที่อยู่ในขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของโรงเรียน

6. รายละเอียดของงานและโครงการประจำปีการศึกษา ที่จัดทำขึ้นเพื่อสนอง
นโยบายในข้อที่ 5

7. สรุประยะเวลาดำเนินงานประจำปีการศึกษา

8. ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน (ถ้ามี) เรียงตามลำดับความสำคัญ

จากลักษณะและรูปแบบของแผนปฏิบัติงานดังกล่าว มีความคล้ายคลึงกัน แต่รูป
แบบของกองแผนงาน กรมสามัญศึกษากำหนดไว้มีรายละเอียดมากกว่ารูปแบบของกอง
แผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายเงิน โดยตรง โรงเรียนเกี่ยวข้องกับเงิน 2 ประเภทคือ เงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินบำรุงการศึกษา

1. เงินงบประมาณแผ่นดิน เป็นเงินที่รัฐจัดสรรให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ ประจำปีที่เรียกว่า งบประมาณ เริ่มจากวันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป การใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน โรงเรียนจะต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายในปีงบประมาณนั้น ๆ เงินงบประมาณแผ่นดินที่ส่วนกลางจัดสรรมาให้และมีส่วนเกี่ยวข้องกับฝ่ายธุรการของโรงเรียนมี 3 หมวดคือ

1.1 หมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง การจัดการงบประมาณเรื่องค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างประจำปีงบประมาณ โรงเรียนเป็นฝ่ายจัดหาและเสนอ โครงการก่อสร้างไปยังกรมสามัญศึกษาหรือในส่วนภูมิภาคส่งไปยังจังหวัด เพื่อให้จังหวัดพิจารณาเสนอกรมสามัญศึกษา

1.2 หมวดค่าใช้สอย ใช้จ่ายหมวดค่าใช้สอยหมายความว่า ใช้จ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งบริการ ใช้จ่ายเกี่ยวกับการรับรองงานพิธี และใช้จ่ายเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติรายการที่ไม่เข้าลักษณะรายการหมวดอื่น ๆ เช่น ค่าไปรษณีย์ ค่าคิกคิงเครื่องโทรศัทพ์ ค่าโฆษณาและเผยแพร่ ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ค่ารับรองประเภทเครื่องพิมพ์ ค่าพาหนะเดินทางในประเทศ ค่าเช่าที่พักระหว่างเดินทาง ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทางนอกประเทศ ฯลฯ เงินงบประมาณหมวดค่าใช้สอยนี้ ส่วนราชการไม่ได้จัดสรรให้โรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียน โรงเรียนใด ขนาดใด จะได้รับจัดสรรเงินหมวดค่าใช้สอยหรือไม่ ส่วนราชการจะเป็นผู้กำหนด

1.3 หมวดค่าวัสดุ ใช้จ่ายหมวดค่าวัสดุหมายความว่า ใช้จ่ายเพื่อซื้อสิ่งของที่มีสภาพสิ้นเปลืองหรือสลายตัวในระยะสั้น รวมทั้งสิ่งของซึ่งตามปกติมีอายุการใช้งาน ยืนนาน แต่มีราคาหน่วยหนึ่ง หรือซื้อครั้งหนึ่งไม่เกิน 1,000 บาท ตามตัวอย่างรายการสิ่งของที่มีระบุไว้ในระเบียบซึ่งตามปกติมีอายุการใช้งาน ยืนนาน ให้เบิกจ่ายในหมวดนี้ แต่ราคาเกิน 1,000 บาท หรือเป็นสิ่งของซึ่งมีระบุไว้ในรายการจ่าย หมวดครุภัณฑ์ให้เบิกจ่ายในหมวดครุภัณฑ์

ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการซื้อสิ่งของดังกล่าวจากต่างประเทศโดยตรง ซึ่งต้องชำระพร้อมกับค่าสิ่งของ เช่น ค่าขนส่งจากต่างประเทศมายังประเทศไทย ค่าภาษีในต่างประเทศ ค่าประกันภัยสิ่งของ เป็นต้น ให้เบิกจ่ายในหมวดนี้

สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กรมสามัญศึกษาจะเป็นผู้กำหนดว่าโรงเรียนขนาดใดจะได้รับเงินหมวดค่าวัสดุหรือไม่

2. เงินบำรุงการศึกษา หมายถึง เงินที่สถานศึกษาเรียกเก็บจากนักเรียน นักศึกษาเป็นค่าบำรุงการศึกษาและอื่น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยการเก็บเงินบำรุงการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เงินบำรุงการศึกษาที่สถานศึกษาได้รับ จะนำไปจ่ายหรือกอหนี้ยกผันได้เฉพาะในกิจการของสถานศึกษานั้น ๆ โดยปฏิบัติ เช่นเดียวกับเงินงบประมาณรายจ่าย รายจ่ายที่หันนำเงินบำรุงการศึกษาไปจ่าย ได้แก่ เงินยืม เว้นแต่ยืมเพื่อให้ทรงจ่ายในกิจการของสถานศึกษา เงินบำเหน็จบำนาญ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่มีราคาเกิน 20,000 บาท ค่าครุภัณฑ์ที่เกินหน่วยละ 10,000 บาท ค่าซื้อพาหนะ เว้นแต่รถจักรยานสองล้อ และรายจ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศ

สำหรับรายจ่ายค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ค่าครุภัณฑ์ และรายจ่ายเพื่อซื้อพาหนะ ถ้าจำเป็นต้องจ่าย ให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณก่อน

แผนการใช้จ่ายเงินของโรงเรียน

1. แผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน โรงเรียนจะได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินตามแผนของกรมสามัญศึกษา กรมสามัญศึกษาจะจัดสรรให้แก่โรงเรียนตามรายจ่ายหมวดต่าง ๆ จำนวนเท่าใดและโรงเรียนจะกระทำกอหนี้ยกผัน ขอเบิกจ่ายเงินวงใดเมื่อใด อย่างไร แผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณของโรงเรียน จะต้องเป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณของกรมสามัญศึกษา หน้าที่ของโรงเรียนเกี่ยวกับแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณคือ การปฏิบัติให้สอดคล้องกับข้อระบุและระเบียบแบบแผนที่กรมสามัญศึกษากำหนด

2. แผนการใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษา แผนการใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษาหรือเรียกว่า แผนการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยปกติจะปฏิบัติตามนโยบายของคณะกรรมการชู้การและการเงิน

คณะกรรมการชู้การและการเงินของโรงเรียน ประกอบด้วย กรรมการที่ได้รับบริการแต่งตั้งจากฝ่ายต่าง ๆ และกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งมาจากสายวิชาต่าง ๆ มารวมกันเป็นรูปคณะกรรมการ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการใช้จ่ายเงินงบประมาณของโรงเรียน คณะกรรมการชู้การจะเป็นฝ่ายพิจารณานโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี แล้วจึงระบุฝ่ายใด สายวิชาใด ควรได้รับงบประมาณในวงเงินเท่าใด ทั้งนี้คณะกรรมการได้อาศัยตัวเลขประมาณการรายปีประจำปีของโรงเรียนเป็นหลักในการจัดสรรเงิน โดยจะกันส่วนหนึ่งประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ ไว้เป็นงบกลาง

เมื่อคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรเงินให้แก่แต่ละฝ่ายแต่ละสายโดยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียนแล้ว ฝ่ายและสายวิชาต่าง ๆ ก็จะไปพิจารณาปรึกษาหารือกันร่างโครงการเสนอไปยังฝ่ายวางแผนและพัฒนาเพื่อพิจารณากลับกรองโครงการต่าง ๆ ก่อนเสนอคณะกรรมการชู้การและการเงิน พิจารณาว่าโครงการสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีของโรงเรียน และแผนหลักของโรงเรียนหรือไม่ เมื่อคณะกรรมการของโรงเรียนอนุมัติแผนการใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษาแล้ว จะต้องเสนอกรม/จังหวัดเพื่อทราบตามระเบียบที่กำหนดไว้

การวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียน จะต้องยึดระเบียบ แบบแผน และแนวปฏิบัติตามที่ทางราชการกำหนด ระเบียบ แบบแผน และแนวปฏิบัติที่จะต้องให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการทราบและถือปฏิบัติคือ

1. ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยเงินบำรุงการศึกษา พ.ศ.2520 และฉบับแก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2523

2. หนังสือกรมสามัญศึกษา ที่ ศษ .0807/7542 ลงวันที่ 22 มีนาคม 2525 เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2525

3. หนังสือกรมสามัญศึกษา ที่ ศษ .0807/7893 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2525 เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2525

4. หนังสือกรมสามัญศึกษา ที่ ศธ.0807/7894 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2525 เรื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2525
5. หนังสือกรมสามัญศึกษา ที่ ศธ.0806/19769 ลงวันที่ 29 ตุลาคม 2527 เรื่อง การปรับปรุงสัดส่วนการใช้เงินบำรุงการศึกษาในโรงเรียน
6. หนังสือกรมสามัญศึกษา ที่ ศธ.0806/4266 ลงวันที่ 14 มีนาคม 2529 เรื่อง กำหนดสัดส่วนการใช้เงินบำรุงการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ความระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการเก็บเงินบำรุงการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2520 ข้อ 20 บังคับไว้ว่า "สถานศึกษาต้องใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษาที่เรียกเก็บให้เกิดประโยชน์คือกิจการของสถานศึกษานั้น โดยให้อธิบดีเจ้าสังกัดพิจารณากำหนดวิธีการให้สถานศึกษาจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษาประจำปีไว้เป็นแนวทางดำเนินงานด้วย"

กรมสามัญศึกษาได้สั่งการให้โรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ให้โรงเรียนมีแผนการใช้เงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียน และ
2. ให้โรงเรียนจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

ด้วยเหตุดังกล่าว โรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนจึงต้องวางแผนใช้เงินบำรุงการศึกษา หรืองบประมาณของโรงเรียน หรือที่เรียกว่าแผนปฏิบัติการประจำปีนั้นเอง ซึ่งแต่เดิมโรงเรียนในส่วนกลางจะต้องส่งแผนปฏิบัติการประจำปีไปยังกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา โรงเรียนส่วนภูมิภาคส่งจังหวัด เพื่ออนุมัติ จึงจะใช้แผนปฏิบัติการประจำปีได้ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2525 ได้มีการเปลี่ยนแปลงชื่อ ส่งแผนเพื่อทราบและเพื่อติดตามผลการใช้เงินและการดำเนินงานตามแผนเท่านั้น ตามคำสั่งของกรมสามัญศึกษา ที่ ศธ.0807/7542 ลงวันที่ 22 มีนาคม 2525 เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2525 ถึงหัวหน้าสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนกลาง

"ในทางปฏิบัติโรงเรียนจะใช้แผนปฏิบัติการประจำปีได้ จะต้องได้รับ
อนุมัติจากกองการมัธยมศึกษาเสียก่อน ซึ่งตั้งแต่ปีการศึกษา 2525
เป็นต้นไป เมื่อโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสร็จเรียบร้อยแล้ว
แล้วให้โรงเรียนจัดส่งไปยังกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา 1 ชุด
เพื่อทราบ และเพื่อติดตามผลการใช้จ่ายเงิน และการดำเนินงานตามแผน
เท่านั้น โดยกำหนดให้ส่งภายในวันที่ 30 เมษายน ของทุกปี"

คำสั่งที่ ศษ.0807/7894 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2525 เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการ
ประจำปีการศึกษา 2525 ถึงหัวหน้าสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา ส่วนภูมิภาค

"ในทางปฏิบัติโรงเรียนจะใช้แผนปฏิบัติการประจำปีได้ จะต้องได้รับ
อนุมัติจากจังหวัดเสียก่อน ซึ่งตั้งแต่ปีการศึกษา 2525 เป็นต้นไป เมื่อ
โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้โรงเรียน
จัดส่งไปยังจังหวัด 1 ชุด เพื่อทราบ และเพื่อติดตามผลการใช้จ่ายเงินและ
การดำเนินงานตามแผนเท่านั้น โดยกำหนดให้ส่งภายในวันที่ 30
เมษายน ของทุกปี"

จะเห็นได้ว่า แผนปฏิบัติการประจำปีในปัจจุบัน เริ่มต้นมาจากแผนการใ้
จ่ายเงินของโรงเรียน ประกอบด้วย แผนการใ้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินและแผน
การใ้เงินบำรุงการศึกษา ความประเทของการเงินที่โรงเรียนต้องเกี่ยวข้อง ในระยะ
แรกเรียกว่า แผนการใ้เงินบำรุงการศึกษา มีการกำหนดสัดส่วน 80 : 20
สำหรับ "การจึสรรให้แก่งานและฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน" และ "กันไว้เป็นงบ
กลาง" ต่อมากรมสามัญศึกษาพิจารณาติดตามประเมินผลการใ้เงินบำรุงการศึกษา
ของโรงเรียน เห็นควรปรับปรุงสัดส่วนเพื่อให้การใ้เงินเกิดประโยชน์กับนักเรียน
โดยตรง โดยกำหนดสัดส่วน 70 : 20 : 10 เป็น "ค่าวัสดุและครุภัณฑ์การศึกษา"
"งบกลาง" และ "งบฉุกเฉิน" ความสำคัญ การกำหนดซึ่งกลุ่มของสัดส่วนเงินบำรุง
การศึกษาเช่นนี้ สอดคล้องกับลักษณะการบริหารงบประมาณแผ่นดิน และไม่สอดคล้องกับ
หน้าที่และธรรมชาติของงานในโรงเรียน จึงเห็นสมควรเปลี่ยนชื่อ "ค่าวัสดุและครุภัณฑ์
การศึกษา" เป็น "ค่าพัฒนาการเรียนการสอน" "งบกลาง งบปรับปรุง และงบบริหาร"
เป็น "งบบริหารทั่วไป" และ "งบฉุกเฉิน" เป็น "งบสำรองจ่าย" ขอบเขตของการ

ใช้จ่ายเงินแต่ละส่วน ปรากฏในภาคผนวก จากการศึกษาของโรงเรียนตามสัดส่วน 70 : 20 : 10 นี้พบว่า ไม่เชื่ออำนาจต่อการบริหารงานของโรงเรียนเท่าที่ควร กรมสามัญศึกษาจึงปรับปรุงสัดส่วนเงินบำรุงการศึกษาใหม่ เพื่อให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น โดยกำหนดดังนี้

1. งบวิชาการ กำหนดในช่วงร้อยละ 50 - 70 ของเงินบำรุงการศึกษา (เก็บเรียกงบประมาณการเรียนการสอน)
 2. งบบริหารทั่วไป กำหนดในช่วงร้อยละ 30 - 20 ของเงินบำรุงการศึกษา
 3. งบสำรองจ่าย กำหนดในช่วงร้อยละ 20 - 10 ของเงินบำรุงการศึกษา
- งบทั้ง 3 นี้ สัดส่วนเมื่อรวมแล้วจะต้องได้ครบร้อยละ 100 ของเงินบำรุงการศึกษาทั้งหมด

ขั้นตอนในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

แผนปฏิบัติการนี้จะประกอบด้วยแผนงานและโครงการต่าง ๆ ซึ่งแนวคิดหรือวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือทำให้ความต้องการขององค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ วิธีการเชิงระบบ ซึ่งได้นำมาประยุกต์ใช้กับการวางแผนในโรงเรียน โดยมีการดำเนินงานตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาปัญหาหรือความต้องการของโรงเรียน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนคือ การกำหนดภาวะการณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นแล้วจะทำให้ปัญหาหมดสิ้นไป หรือความต้องการได้รับการตอบสนอง
3. การกำหนดโครงสร้างของแผนและงบทกลาง เป็นการกำหนดแผนงาน/โครงการและงานต่าง ๆ ที่คิดว่าจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนพร้อมงบประมาณที่จะใช้ในงาน/โครงการต่าง ๆ ตามความต้องการของโครงการนั้น ๆ
4. การจัดทำรายละเอียดของแผน เป็นการกำหนดรายละเอียดในการปฏิบัติของแต่ละโครงการหรือแต่ละงาน ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ระยะเวลาในการดำเนินงาน งบประมาณ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และผู้รับผิดชอบโครงการนั้น ๆ



5. การวิเคราะห์แผน เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ผลประโยชน์ที่จะได้รับ การประสานสัมพันธ์ของแต่ละโครงการหรืองานต่าง ๆ อาจวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทั้งเชิงวิชาการ และการจัดการ ส่วนการวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่ได้รับ อาจวิเคราะห์เปรียบเทียบทรัพยากร และเวลาที่ใช้กับประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้น

6. การปรับปรุงรายละเอียดของแผน เป็นการปรับปรุงรายละเอียดต่าง ๆ ให้เหมาะสมที่ไ้ทราบจากผลการวิเคราะห์เพื่อเสนออนุมัติ

7. การจัดทำเอกสารแผน เป็นการจัดพิมพ์รายละเอียดของแผนงาน โครงการ และงานต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของโรงเรียนต่อไป

สำหรับโรงเรียนที่มีแผนหลักหรือแผนระยะยาว การวางแผนปฏิบัติการควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนวางแผนหลักหรือแผนระยะยาว คือ นำแผนของโรงเรียนมาทบทวน เพื่อพิจารณาการดำเนินงานตามแผนในปีที่ผ่านมาว่าส่งผลให้ต้องปรับปรุงแผน สำหรับช่วงต่อไปอย่างไรบ้าง และในปีต่อไปจะเลือกดำเนินงาน งานหรือโครงการใดบ้างจะมีการเพิ่มเติมหรือคงงานหรือโครงการใดบ้าง เมื่อสามารถระบุได้ว่าในปีต่อไปจะมีงาน/โครงการใดบ้างแล้วก็นำงาน/โครงการนั้นมาปรับปรุง และเขียนรายละเอียดเพิ่มเติม

2. ขั้นตอนวงศาใช้จ่าย ต้องมีการศึกษาใช้จ่ายตามรายละเอียดของงาน/โครงการให้ชัดเจน และใกล้เคียงความเป็นไปได้ในที่สุด และรวมค่าใช้จ่ายของทุกงาน/โครงการเข้าด้วยกัน

ขั้น 1 และ 2 นี้ ควรเป็นงานของฝ่ายเสนอโครงการคือ ฝ่ายหมวดวิชา คณะกรรมการ หรือกลุ่มกิจกรรมในโรงเรียนเป็นผู้จัดทำ

3. ขั้นจัดทำกับความสำคัญของงาน/โครงการ เมื่อฝ่าย หมวดวิชา ฯลฯ จัดทำรายละเอียดและงบประมาณเสร็จแล้ว ก็เสนอมายังหน่วยงานกลางของโรงเรียน เพื่อจัดทำกับความสำคัญ แล้วทำการคัดเลือก เพื่อบรรจุลงแผนปฏิบัติการประจำปี โดยคำนึงนโยบาย ฐานะการเงิน กำลังคน เวลา และข้อจำกัดอื่น ๆ

4. **ชั้นจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี (School Calendar)** หลังจาก
การจัดทำแผนปฏิบัติการตามลักษณะที่เสนอไว้แล้ว โรงเรียนควรจัดพิมพ์เป็นเอกสาร
แจกให้ครูทุกคนใช้เป็นคู่มือปฏิบัติงานต่อไป และจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียน
ก่อนเริ่มการดำเนินงานตามแผนก

จากข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติการดังกล่าว จะเห็นได้ว่า กระบวนการ
การ **ขั้นตอน** จะเริ่มจากขั้นตอนการวางแผน เน้นมากในขั้นวางแผนและสิ้นสุดลงเพียง
ขั้นการทำเอกสารเท่านั้น ส่วนการนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามประเมินผลนั้นเป็น
เรื่องของโรงเรียน

ในการวิจัยครั้งนี้ จะทำการศึกษาทุกกระบวนการ **ขั้นตอน**ของการวางแผน
คือ **ขั้นตอนการวางแผน** **ขั้นการวางแผน** **ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ** และ**ขั้นการประเมิน**
ผล ซึ่งผลของการวิจัยจะได้นำเสนอในบทที่ 4 ต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย