



บทที่ 2

วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะเป็นผลมาจากการศึกษา วิเคราะห์ เอกสาร และสาระพื้นฐานที่เกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาในประเทศไทย หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผนในโรงเรียน เพื่อประโยชน์ในการกำหนด กรอบของแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ เนื้อหาสาระในส่วนต่าง ๆ มีดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาในประเทศไทย

พัฒนาการของโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาได้สืบต่อมาจากการจัดการศึกษาของพระสงฆ์ในอดีตที่มีวัดเป็นแหล่งสำคัญในการปลูกฝังอบรมศีลธรรมให้แก่เด็ก และเยาวชนตลอดจนประชาชนทั่วไป จนถึงสมัยปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2411-พ.ศ. 2453) ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (ร. 5) ได้จัดให้มีการศึกษาวิชาการสมัยใหม่ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศให้ทัดเทียมกับประเทศที่พัฒนาแล้ว จึงมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ พระองค์ทรงก่อตั้งโรงเรียนหลวงขึ้นภายในพระบรมมหาราชวัง เมื่อ พ.ศ. 2414 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อฝึกหัดคนเข้ารับราชการ และสนองความต้องการของบ้านเมือง แต่โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นในครั้งยังจำกัดอยู่ในหมู่เจ้านายและข้าราชการเป็นส่วนใหญ่ ในระยะต่อ ๆ มา แม้จะได้ตั้งโรงเรียนหลวงเพิ่มขึ้นอีกหลายแห่ง แต่ยังคงมีจุดมุ่งหมายที่จะให้พระราชวงศ์ และข้าราชการส่งบุตรหลานเข้าเรียนและฝึกหัดเพื่อเข้ารับราชการ จึงมีผลทำให้การศึกษาในระบบโรงเรียนอยู่ในวงจำกัดเฉพาะพระราชวงศ์และชนชั้นสูง มิได้แพร่หลายลงมาถึงราษฎร ดังนั้นวัดจึงยังคงมีบทบาทในด้านการศึกษาสำหรับประชาชนเรื่อยมา พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงตระหนักถึงความสำคัญของการที่จะให้วัดมีบทบาทในการศึกษาแก่ราษฎรตามแบบหลวงจึงได้มี พระบรมราชโองบายจะบำรุงการศึกษาของราษฎรซึ่งอยู่ตามวัด ให้มีอาจารย์สอนหนังสือ สอนเลขทุก ๆ อารามแต่ไม่

ปรากฏผลตามพระบรมราชโองการคือไม่มีการบริหาร ไม่มีผู้นำทางศาสนา และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่จะจัดการศึกษาต่อมาจึงทรงมอบหมายให้พระเจ้าอโนงยาเชอพระองค์เจ้าศิวัตรกุมารจัดตั้งโรงเรียนหลวงสำหรับราษฎรขึ้นโดยอาศัยวัด อันเป็นเหตุให้โรงเรียนหลวงสำหรับราษฎรเกิดขึ้นครั้งแรกในวัดมหารณพาราม เมื่อปี พ.ศ. 2427 จึงนับว่าระยะนี้วัดยังคงมีบทบาทสำคัญด้านการศึกษาเบื้องต้นเป็นอย่างมาก แต่หลังจากได้มีการจัดตั้งโรงเรียนวัดมหารณพารามก็เกิดความสับสนเนื่องจากประชาชนเข้าใจผิดว่าการตั้งโรงเรียนหลวงนั้นเพื่อต้องการเด็กนักเรียนเป็นทหาร จึงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ประกาศให้ทราบทั่วกัน หลังจากผู้คนค่อยหายตื่นตกใจ จึงได้จัดตั้งโรงเรียนเพิ่มขึ้นตามพระอารามใหญ่ๆ น้อยๆ แพร่หลายมากขึ้น ออกไปตามหัวเมืองต่าง ๆ อย่างไรก็ตามนับตั้งแต่ที่ได้จัดตั้งโรงเรียนขึ้นตามวัดในปี พ.ศ. 2427 จนถึงปี พ.ศ. 2430 รัฐบาลได้จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาของประเทศมีฐานะเป็นกรม เรียกว่า กรมศึกษาธิการ นับเป็นจุดเริ่มต้นของยุคที่มีการจัดระบบการบริหารการศึกษาของประเทศอย่างเป็นกิจลักษณะและทำให้โรงเรียนต่าง ๆ เข้ามาอยู่ในความรับผิดชอบของรัฐบาลกลาง (Central government) รัชกาลที่ 5 ทรงโปรดเกล้าฯ ให้กรมหมื่นดำรงราชานุภาพ ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมศึกษาธิการรับผิดชอบในการจัดการศึกษาทั้งหมด ต่อมาได้ยกฐานะกรมศึกษาธิการขึ้นเป็นกระทรวงในปี พ.ศ. 2435 ชื่อว่า กระทรวงธรรมการ มีหน้าที่จัดการศึกษา การศาสนาและการพยาบาล การขยายตัวด้านการศึกษายังช้าและไม่ทั่วถึง แต่วัดยังคงมีบทบาทที่สำคัญด้านการศึกษา แม้จะมีโรงเรียนหลวงสำหรับราษฎรแล้วก็ตาม ราษฎรส่วนใหญ่ของประเทศยังคงอาศัยวัดในการศึกษาตามแบบเดิม แม้กระทั่งโรงเรียนหลวงที่ตั้งขึ้นก็ยังอาศัยที่วัด จัดการศึกษาอยู่อีกด้วย

ปี พ.ศ. 2414 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชประสงค์ที่จะให้การศึกษา ขยายออกสู่มวลชนมากขึ้นโดยเฉพาะในหัวเมืองพระองค์ได้อาศัยความร่วมมือจากกรมหมื่นดำรงราชานุภาพ และกรมหมื่นวชิรญาณวโรรส ซึ่งเป็นผู้นำทางศาสนาในขณะนั้นให้มีส่วนรับผิดชอบด้านการศึกษาตามหัวเมือง ส่วนการศึกษาในกรุงเทพฯ เป็นหน้าที่ของกรมศึกษาธิการ การดำเนินงานด้านการศึกษาในหัวเมืองของกรมหมื่นวชิรญาณวโรรส โดยอาศัย วัดและพระสงฆ์ นอกจากนี้ยังได้มีการกำหนดบทบาทของวัด และพระสงฆ์ตามพระราชบัญญัติปกครองคณะสงฆ์ พ.ศ. 2446 (ร.ศ. 121) แยกการศึกษาฝ่ายพุทธจักรและอาณาจักรออกจากกันโดยแบ่งเป็น 2 แผนก คือ การศึกษาที่พระสงฆ์และเจ้าพนักงานฝ่ายพุทธจักร และการศึกษาซึ่งเจ้าพนักงานฝ่ายอาณาจักร อีกแผนกหนึ่ง การศึกษาที่พระสงฆ์และเจ้าพนักงานจะพึงจัดได้แก่ การศึกษาสามัญขั้นต้น ตั้งแต่ชั้นมูลศึกษาขึ้นไปจนถึงชั้นประถมศึกษา คือ ประโยค 1 ซึ่งเป็นการศึกษาเล่าเรียนสำหรับประชาชน

ทั่วไป และการเล่าเรียนพระปริยัติธรรมส่วนการศึกษาฝ่ายอาณาจักรจะพึงจัดได้แก่ การศึกษาชั้นมัธยมศึกษาคือ ชั้นประโยค 2 ขึ้นไปจนชั้นสูง ๆ และการศึกษาพิเศษต่าง ๆ อันจะเป็นฐานะมากเกินกว่ากำลังพระสงฆ์จะจัดได้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการจัดการศึกษา โดยพระราชบัญญัติพระสงฆ์ทุกระดับชั้นต้องมีหน้าที่บำรุงการศึกษาในวัด และได้ตั้งให้พระราชาคณะเป็นผู้ดำเนินการศึกษาของมณฑลต่าง ๆ ทุกมณฑลมีหน้าที่ออกไปตรวจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ในมณฑลที่รับผิดชอบ และรายงานผลการจัดการศึกษาให้แก่กรมศึกษาธิการเป็นประจำ การบริหารของคณะสงฆ์นี้มีเจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะมณฑล เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะแขวง เจ้าคณะหมวดบังคับบัญชารองลงมา ตามลำดับจนถึงเจ้าอาวาส การดำเนินงานของพระร่วมกับกระทรวงมหาดไทย ในการจัดการศึกษานับความรับผิดชอบไว้เจริญยิ่งขึ้น จนกระทั่งใน พ.ศ. 2464 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) มีพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2464 ออกมาเพื่อบังคับให้เด็กอายุในวัยเล่าเรียนได้เรียนหนังสืออยู่ในโรงเรียน ภายนี้กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่วางแผนปฏิบัติการในการจัดโรงเรียน การจัดตั้งโรงเรียน ควบคุมเรื่องมาตรฐานการศึกษา บทบาทของวัดในการสนับสนุนด้านการศึกษา มีน้อยลง เหลือเพียงอนุญาตให้ใช้ที่ดินของวัดเพื่อทำกิจกรรมด้านการศึกษา

ต่อมาในปี พ.ศ. 2475 ประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบอบประชาธิปไตย เมื่อเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครอง จึงมีความจำเป็นต้องที่จะต้องให้ประชาชนเข้าใจถึงการปกครองระบอบประชาธิปไตย สิ่งสำคัญที่จะสร้างความเข้าใจในด้านนี้คือการศึกษา ดังนั้นคณะราษฎรซึ่งเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปกครอง จึงได้เร่งทำนุบำรุงการศึกษา โดยได้กำหนดให้หลักการศึกษาเป็นหลักหนึ่งในหลักหกประการที่จะบริหารกิจการบ้านเรือนต่อไป ข้อความในหลักการศึกษามีว่า " คณะราษฎรจะให้การศึกษาอย่างเต็มที่แก่ราษฎร " การที่เน้นเช่นนี้ เนื่องจากถือหลักว่า เมื่อประชาชนมีการศึกษาดี แล้วย่อมจะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรือง ของประเทศชาติ เมื่อมีการจัดตั้ง คณะรัฐบาลการดำเนินการทุกอย่างเป็นไปตามกฎหมายภายใต้ระบอบรัฐธรรมนูญ มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อวางแผนการศึกษาชาติ ปี พ.ศ. 2478 รัฐสามารถจัดการศึกษาภาคบังคับสำหรับพลราษฎรได้ทั่วประเทศ และการจัดการศึกษาให้ประชาชนเป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบของรัฐโดยตรง ทำให้บทบาทการจัดการศึกษาของวัดและพระสงฆ์ลดน้อยลง เหลือเพียงด้านการให้ใช้สถานที่เป็นที่ตั้งโรงเรียน ด้านการอบรมสั่งสอนศีลธรรมและจริยธรรมแก่เด็กนักเรียน ด้านการให้สวัสดิการ และคำปรึกษาในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ และเป็นสื่อกลางระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จึงพอจะกล่าวได้ว่าบทบาทของวัดและ

พระสงฆ์ด้านการศึกษา ปัจจุบันจะเป็นในลักษณะของการสนับสนุนการศึกษาแก่โรงเรียนมากกว่า การจัดการศึกษาในสังคมไทยโดยทั่วไปไม่อาจทำได้ทั่วถึง โดยเฉพาะในท้องถิ่นที่ห่างไกลสำหรับเด็กที่มีความต้องการเรียนและเด็กที่ยากจน วัดจึงเป็นความหวัง และเป็นที่พักของคนเหล่านี้ เมื่อเด็กไปอยู่วัดได้บวชเณรเรียนหนังสือแล้วถ้าเรียนดีและการเรียนชั้นสูงไม่มีในวัดนั้นก็ จะย้ายเข้าเรียนหนังสือแล้ว ถ้าเรียนดีและการเรียนชั้นสูงไม่มีในวัดนั้นก็ย้ายเข้ามาเรียนที่วัด ในอำเภอในตัวเมือง และที่สุดก็เข้าสู่กรุงเทพฯ ฯ ไม่นานพระภิกษุสามเณรจำนวนมากจากชนบท ห่างไกลที่มีความยากจนก็เข้ามารวมอยู่ในกรุงเทพฯ ฯ การจัดการศึกษาของพระสงฆ์นั้นมุ่งให้เป็น การเรียนเพื่อเรียนสืบต่อพระศาสนา แต่ในสภาพความจริงแล้วเมื่อพระภิกษุสามเณร เรียน สำเร็จก็สึกไป มิได้ดำเนินตามความประสงค์ของการสืบต่อพระศาสนาผลที่ได้ออมเป็นผลเสียทั้ง สองฝ่าย คือ พระภิกษุสามเณรที่อยู่สืบศาสนาจะล่าและลดลงไปเรื่อย ๆ ผู้ที่สึกออกไปสู่โลกภายนอกไม่สู้พร้อมที่จะดำรงตนอยู่หรือก้าวหน้าไปด้วยดีในสังคม ดังนั้นคณะสงฆ์ที่ตระหนักถึงปัญหา และมองเห็นว่าควรจะได้ปรับปรุงการศึกษาของพระสงฆ์ให้พระภิกษุสามเณร มีความรู้เท่าทันต่อ ความเปลี่ยนแปลงของสังคม พร้อมทั้งศึกษาหลักศาสนาอย่างลึกซึ้งที่จะนำมาสั่งสอน ช่วยแก้ปัญหา ในชีวิตจริงของประชาชนวัดจึงมีบทบาทในการจัดการศึกษา โดยจัดตั้งโรงเรียนขึ้นภายในบริเวณ วัด จัดหาครูผู้สอน อุปกรณ์การเรียน ก่อให้เกิดโรงเรียนราษฎร์ของวัดที่เรียกว่า " โรงเรียน เอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา" ซึ่งถือกำเนิด เมื่อกระทรวงศึกษาธิการ (พลตรี พระยาอมรวิไลยสรเดช ผู้สั่งราชการรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ) ประกาศใช้ระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการเรื่องโรงเรียนราษฎร์ของวัด เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2488 ระเบียบดังกล่าวเปิด โอกาสให้วัดมีบทบาทจัดตั้งโรงเรียนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2479 โรงเรียน ราษฎร์ของวัดเป็นโรงเรียนราษฎร์ประเภทสามัญศึกษา (ระดับอนุบาลศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา) เปิดทำการสอนในเวลากลางวันตามปกติ ตั้งขึ้นเพื่อการกุศลอยู่ในวัด รับนักเรียนทั้งที่เป็น พระภิกษุสามเณร และฆราวาส จึงนับว่าคณะสงฆ์ได้มีบทบาทจัดการศึกษาของชาติชัดเจนอีกครั้งหนึ่ง แต่ก็มีจำนวนเพียง 49 โรงเรียนเท่านั้น (ปี พ.ศ.2537) โรงเรียนราษฎร์ที่ตั้งอยู่ในวัดนอก จาก 49 โรงเรียนดังกล่าวไม่นับว่าเป็นโรงเรียนราษฎร์ของวัดตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนราษฎร์ของวัด พ.ศ.2488 ในช่วงนั้นการจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ของวัดนั้น จะ ต้องปฏิบัติตามระเบียบโรงเรียนราษฎร์ของวัดพุทธศักราช 2488 (วันที่ 19 มีนาคม) เพื่อให้วัด พระภิกษุสามเณรที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติดังนี้

ก. ลักษณะของวัดที่จะจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์

วัดที่จะจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ของวัดขึ้นนั้นจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. มีการสอนบาลีหรือนักธรรมอยู่แล้ว

2. สามารถดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์

(พ.ศ. 2479) โดยเคร่งครัด

3. การสอนบาลีหรือนักธรรมและการสอนสามัญศึกษาต้องแยกออกจากกัน

การนี้จะจัดให้มีการสอนบาลีหรือนักธรรมนอกเวลาเรียนของโรงเรียนราษฎร์ก็ได้

ข. ผู้มีอำนาจอนุมัติจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ของวัดนั้น วัดที่จะจัดตั้งโรงเรียนให้ขอขึ้นเรื่องของจัดตั้งโรงเรียนต่อเจ้าคณะจังหวัด ผ่านทางเจ้าคณะอำเภอส่วนนี้เป็นดำเนินการทางฝ่ายคณะสงฆ์ ส่วนฝ่ายอาณาจักร วัดที่ขอจัดตั้งโรงเรียนจะต้องนำเรื่องที่ฝ่ายคณะสงฆ์อนุมัติ แล้วยื่นต่อศึกษาธิการอำเภอ ศึกษาธิการจังหวัดและเจ้ากระทรวงศึกษาธิการโดยลำดับ เมื่อกระทรวงศึกษาธิการตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว ก็จะออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนให้วัดที่ขอจัดตั้งโรงเรียนนั้นจึงจะได้ชื่อว่า "โรงเรียนราษฎร์ของวัด"

ลักษณะโรงเรียนราษฎร์ของวัด ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการเรื่องโรงเรียนราษฎร์ของวัด พุทธศักราช 2488 (21 มีนาคม) กล่าวว่า "โรงเรียนราษฎร์ของวัดมีลักษณะเป็นโรงเรียนราษฎร์ประเภทสามัญ เปิดทำการสอนในเวลากลางวันตามปกติ ตั้งขึ้นเพื่อการกุศลอยู่ในวัดและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนตลอดจนนักเรียนทุกคนต้องเป็นชาย"

"นักเรียน พระภิกษุสามเณร อาจสมัครเข้าเป็นนักเรียนได้แต่พระภิกษุสามเณร เช่นว่านี้จะต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าอาวาสวัดของตนเสียก่อน"

ต่อมาในปี พ.ศ. 2502 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศแก้ไขระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง โรงเรียนราษฎร์ของวัดพุทธศักราช 2488 เพื่อรักษาสมณะภาวะซึ่งหมายถึงการรักษาภาพลักษณ์ของพระภิกษุสามเณรให้เป็นไปด้วยดี และเพื่ออนุเคราะห์กุลสตรีทั่วไปให้ได้รับการศึกษาในโรงเรียนราษฎร์ของวัด จึงได้แก้ไขเพิ่มเติม วันที่ 6 มกราคม 2502 ดังต่อไปนี้

1. ให้โรงเรียนราษฎร์ของวัดรับสตรีเป็นครู เป็นเจ้าหน้าที่และนักเรียนได้

2. ห้ามครูสตรีทำการสอนพระภิกษุสามเณรในโรงเรียนราษฎร์ของวัด

3. ห้ามพระภิกษุสามเณรเรียนร่วมในอาคารเดียวกับสตรีและห้ามพระภิกษุสามเณร

เป็นเจ้าหน้าที่ประจำอาคารเรียนของสตรีด้วย

4. ให้นำแยกอาคารเรียนสำหรับนักเรียนสตรีออกไว้แผนกหนึ่งต่างหาก จากอาคารเรียนของพระภิกษุสามเณร

นอกจากนี้ก็มีกฎระเบียบเกี่ยวกับโรงเรียนราษฎร์ของวัดเพิ่มเติม เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ. 2503 โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับพระภิกษุสามเณรที่เป็นครูโรงเรียนราษฎร์ของวัดดังนี้

1. พระภิกษุและสามเณร เป็นครูโรงเรียนราษฎร์ของวัดได้โดยไม่ต้องเป็นสมาชิกคุรุสภา
2. สำหรับเงินอุดหนุนประเภทต่าง ๆ ที่พระภิกษุและสามเณรได้รับนั้นให้ถือว่าเป็นนิยัตินัดส่วนการปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินอุดหนุนของพระภิกษุสามเณร นั้นให้ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการอุดหนุนโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2498 เช่นเดียวกับโรงเรียนราษฎร์อื่น ๆ ทุกประการดังนั้นจึงนับว่า คณะสงฆ์ได้มีบทบาทจัดการศึกษาของชาติอย่างชัดเจนอีกครั้งหนึ่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2532 เปลี่ยนชื่อเรียกโรงเรียนประเภทนี้ใหม่เป็นทางการว่า "โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา" และเมื่อวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2533 ได้มีมติของที่ประชุมมหาเถรสมาคม อนุมัติโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ถ้าหากโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดใดที่มีฆราวาสเรียนอยู่ด้วยก็ให้รับโอนได้เช่นกัน แต่ไม่ให้มีการรับเพิ่มเติมอีก นับตั้งแต่ปีการศึกษา 2533 เป็นต้นไปจนกว่าจะเรียนจบในปี 2535 แต่ถ้าพระภิกษุสามเณรต้องการเรียนก็ให้ไปเรียนที่โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญแทน

นโยบายของโรงเรียน

ในเรื่องนโยบายของโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนานั้น นาสัย กสิวัฒน์ (2532:34) วิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาของโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ปี พ.ศ. 2532 ได้กล่าวถึง นโยบายในการดำเนินงานของโรงเรียนคือ จัดการศึกษาเพื่อการกุศล เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การมีจรรยา มารยาทรวมทั้งขนบธรรมเนียมจารีต ประเพณีอันเป็นวัฒนธรรมไทย อีกทั้งยังเน้นให้นักเรียนสามารถนำความรู้ที่ได้จากโรงเรียนไปใช้ในการเลี้ยงชีพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2533: 3) ได้กล่าวถึงนโยบายของโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา คือ เยาวชนของชาติได้มีโอกาสใกล้ชิดพระพุทธศาสนา เด็กที่ยากจนได้มีโอกาสศึกษาเล่าเรียนในโรงเรียน อีกทั้งพระภิกษุสามเณรได้มีโอกาสศึกษาวิชาสามัญที่ไม่ขัดต่อวินัยของสงฆ์ควบคู่ไปกับการศึกษาด้านพระปริยัติธรรม

โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนานั้นมีความต้องการที่จะช่วยเหลือเด็กที่ยากจนได้ศึกษาเล่าเรียนโดยจัดการศึกษาเพื่อการกุศลไม่หวังเน้นถึงผลกำไร เพื่อนักเรียนจะได้ นำความรู้ไปประกอบอาชีพต่าง ๆ หรือปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดีของสังคมและเป็นการสนองนโยบายการขยายการศึกษาออกไปให้ทั่วถึง และกระจายไปในส่วนต่าง ๆ ของประเทศ จึงได้มีการจัดตั้งโรงเรียนประเภทนี้ เกิดขึ้นทั่วประเทศรวมทั้งสิ้น 49 โรงเรียนเป็นโรงเรียนในภาคเหนือ 9 โรงเรียน ภาคกลาง 21 โรงเรียน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 9 และภาคใต้ 10 โรงเรียน

ในด้านวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน จากงานวิจัยสภาพและปัญหาของโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ของ นภลัย กลีวัฒน์ (2532: 54) ได้พบว่า วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนประเภทนี้คือ

1. เพื่อช่วยเหลือเด็กที่ยากจนให้มีที่เล่าเรียน
2. เพื่อให้พระภิกษุสามเณรได้เรียนวิชาสามัญและยกระดับมาตรฐานการศึกษาสำหรับผู้จะบวชพระ
3. เพื่อจัดหาสถานศึกษาขั้นสูงให้กับเด็กในท้องถิ่นรอบ ๆ วัดได้ศึกษาเล่าเรียน
4. เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการขยายการศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา
5. เพื่อให้พระสงฆ์ได้ช่วยเหลือด้านการศึกษาของชาติโดยตรง

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ก็ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (2530: 28-29) ว่าเพื่อช่วยเหลือเด็กยากจน เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลและต้องการสนับสนุนให้เด็กนักเรียนได้เข้าวัดตั้งแต่เด็ก

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาจึงเป็นไปเพื่อช่วยเหลือเด็กนักเรียนที่ยากจนและพระภิกษุสามเณรให้มีโอกาสได้เล่าเรียน ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการจัดการศึกษาและเปิดโอกาสให้พระภิกษุสงฆ์ได้มีส่วนร่วมในการศึกษาอบรมศีลธรรมจริยธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีไทยให้แก่เด็ก เยาวชนได้สืบทอดต่อไป

การบริหารการเงิน

การบริหารการเงิน ของโรงเรียนประเภทนี้ในอดีตนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจมากที่สุด คือ เจ้าอาวาสวัดที่โรงเรียนตั้งอยู่ (เนื่องจากทรงตำแหน่งเป็นเจ้าของ) เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งโรงเรียน จึงสามารถกำหนด นโยบายกฎระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงาน และการเงินด้วยตนเอง แต่ในปัจจุบันอำนาจในการบริหารเงินอาจเป็นของผู้รับใบอนุญาต (เจ้าอาวาสวัดที่โรงเรียน) ของผู้จัดการหรือ ของครูใหญ่ก็ได้ ถ้าเจ้าอาวาสซึ่งเป็นผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนมอบอำนาจให้

ส่วนทางด้านการเงินของโรงเรียนในอดีตนั้นรายได้ของโรงเรียนได้มาจากผู้มีจิตศรัทธา บริจาคจากเงินของวัดและรายได้อื่น ๆ ต่อมาปี พ.ศ.2509 ได้มีโครงการพัฒนาโรงเรียนเอกชน การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยรัฐให้เงินอุดหนุนเป็นเงินสมทบเงินเดือนครูร้อยละ 75 ปัจจุบันนี้ทางโรงเรียนมีรายได้จากเงินอุดหนุนของรัฐที่คิดตามอัตราส่วนต่อรายหัวนักเรียนของแต่ละปีการศึกษา (ร้อยละ 60 จากรายหัวนักเรียน) เงินอุดหนุนด้านอาคารเรียนและสิ่งปลูกสร้างต่าง ๆ เงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายสำหรับพัฒนาคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เงินอุดหนุนโครงการอาหารกลางวัน เงินค่าธรรมเนียมการเรียน เงินจากผู้มีจิตศรัทธาหรือมูลนิธิต่าง ๆ การจัดงานของศิษย์เก่าและรายได้อื่น ๆ

ส่วนรายจ่ายของโรงเรียนนั้นปรากฏรายงานในงานวิจัย สภาพและปัญหาของโรงเรียน เอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (เนถิกานันท์ กสิวัฒน์, 2532: 64-65) ว่าจ่ายเป็นเงินเดือนครูมากที่สุด รองลงมาคือจ่ายเป็นค่าวัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน ค่าปรับปรุงอาคารสถานที่และค่าสาธารณูปโภค ได้แก่ ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ เป็นต้น

การบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาที่ผ่านมาจะอยู่ในรูปแบบคณะกรรมการประกอบด้วยฝ่ายสงฆ์และฝ่ายฆราวาสเข้าร่วมในการบริหารงานมีพระราชบัญญัติและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนประเภทนี้คือ การบริหารและการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2479 (พ.ศ.2479-พ.ศ.2488) และการบริหารและการดำเนินงานตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการพุทธศักราช 2488 (พ.ศ.2488-พ.ศ.2525) ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2479 (พ.ศ.2479-พ.ศ.2488) นั้นโรงเรียนราษฎร์ทุกโรงเรียนต้องดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารคือ

1. ผู้รับใบอนุญาตและเจ้าของจะเป็นเจ้าอาวาสวัดที่โรงเรียนตั้งอยู่
2. ผู้จัดการส่วนใหญ่จะดำรงตำแหน่งโดยเจ้าอาวาสวัดหรือพระภิกษุที่มีเปรียญสูงและบางแห่งจะเป็นเจ้าอาวาส
3. ครูใหญ่/อาจารย์ใหญ่ ผู้ดำรงตำแหน่งนี้ทั้งเจ้าอาวาสวัดพระภิกษุและสามเณร ซึ่งส่วนมากจะเป็นพระภิกษุ
4. คณะกรรมการของวัดได้แก่ มัคทายก ผู้สนใจในการทำนุบำรุงพระศาสนาและกิจกรรมของวัด

การบริหารและการดำเนินงานในระยะแรก ตามพระราชบัญญัติ โรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2479 เป็นการบริหารที่อำนาจในการบริหารและการดำเนินงานอยู่ในการดูแล ควบคุม กำกับของผู้รับใบอนุญาตหรือเจ้าอาวาสวัดที่เป็นพระภิกษุสงฆ์ โดยส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลคนเดียว หมายถึงผู้รับใบอนุญาต เจ้าของโรงเรียน ผู้จัดการโรงเรียน ครูใหญ่ /อาจารย์ใหญ่จะเป็นคนเดียวหรือบุคคลที่เจ้าอาวาสวัดเห็นว่าเหมาะสม แต่การบริหารและการดำเนินงานตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2488 (พ.ศ.2488- พ.ศ.2525) ได้กำหนดการบริหารโรงเรียนตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนราษฎร์ของวัดตั้งแต่ พ.ศ.2488 จนถึง พ.ศ. 2525 การดำเนินงานของโรงเรียนราษฎร์ของวัดประกอบด้วย คณะกรรมการจัดการโรงเรียน มีเจ้าอาวาสวัดที่โรงเรียนตั้งอยู่เป็นเจ้าของโดยตำแหน่ง มีผู้จัดการโรงเรียน มีครูใหญ่และครู ตั้งรายละเอียดต่อไปนี้

คณะกรรมการจัดการโรงเรียนจะต้องมีไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่เกิน 7 คน กรรมการจัดการโรงเรียนประกอบด้วยพระภิกษุและคฤหัสถ์กับให้ศึกษาธิการอำเภอในท้องที่ซึ่งโรงเรียนนั้น ตั้งอยู่เป็นกรรมการโดยตำแหน่งคณะกรรมการจัดการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2530: 34)

1. มีอำนาจควบคุมกิจการโรงเรียนทั่วไป
2. แต่งตั้งพระภิกษุและคฤหัสถ์เป็นผู้จัดการโรงเรียนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฝ่ายละ 1 คน

ส่วนผู้จัดการโรงเรียนนั้นคณะกรรมการจัดการโรงเรียนเป็นผู้แต่งตั้งจากพระภิกษุ และคฤหัสถ์ให้เป็นผู้จัดการโรงเรียนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฝ่ายละ 1 คน

ส่วนครูใหญ่จะเป็นพระภิกษุหรือคฤหัสถ์ก็ได้ ครูจะเป็นพระภิกษุสามเณรหรือคฤหัสถ์ก็ได้ เช่นเดียวกันแต่พระภิกษุสามเณรที่เป็นครูจะทำการสอนได้แต่เฉพาะวิชาที่ไม่ขัดต่อวินัย

พระภิกษุสามเณรจะสมัครเข้าเป็นนักเรียนได้แต่จะต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าอาวาสวัดของตนเสียก่อนโดยจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้เคร่งครัดต่อการปฏิบัติตามพระธรรมวินัย
2. กำลังศึกษา นักธรรมหรือบาลีและเอาใจใส่ในการศึกษาส่วนนี้เป็นอย่างดี
3. รับรองว่าเมื่อเรียนสามัญศึกษาสำเร็จแล้วจะต้องตั้งใจเป็นครูในโรงเรียนราษฎร์

ของวัด ตามที่คณะสงฆ์เห็นสมควร เป็นเวลาไม่น้อยกว่าจำนวนปีที่ได้เล่าเรียนในโรงเรียนราษฎร์ของวัด สหรับการเก็บค่าธรรมเนียบการเรียนทั้ง 49 โรงเรียนมีอัตราค่าธรรมเนียมการเรียนที่โรงเรียนเรียกเก็บไม่เท่ากัน แต่ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการในเรื่องอัตราค่าธรรมเนียมการเรียน ปี พ.ศ.2536 ระบุไว้ดังนี้ ระดับอนุบาลศึกษา เก็บได้ไม่เกินปีละ 3,240 บาท ระดับประถมศึกษาเก็บได้ไม่เกินปีละ 3,240 บาท ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เก็บได้ไม่เกินปีละ 3,720 บาท และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เก็บได้ไม่เกินปีละ 6,450 บาท จึงจะมีสิทธิได้รับเงินอุดหนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้

การบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียนในปัจจุบัน

การบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ปัจจุบันบริหารงานตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 โรงเรียนประกอบด้วย คณะกรรมการอำนวยการ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ ครูซึ่งทั้งหมดอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการอำนวยการประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตเป็นประธาน กรรมการ ผู้จัดการและผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการหนึ่งคน เป็นกรรมการ และบุคคลอื่นซึ่งผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งจำนวนไม่น้อยกว่า ห้าคน และผู้แทนของผู้ปกครองนักเรียนในโรงเรียนหนึ่งคนเป็นกรรมการ และให้ครูใหญ่เป็นกรรมการและ เลขานุการ

คณะกรรมการอำนวยการมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ควบคุมดูแลให้โรงเรียนปฏิบัติตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น ๆ
2. พิจารณาวินิจฉัย คำร้องทุกข์ของครูนักเรียนหรือผู้ปกครองนักเรียน
3. เสนอความเห็นและให้คำแนะนำแก่ผู้รับใบอนุญาตเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานของโรงเรียน

คณะกรรมการอำนวยการของโรงเรียนมีวาระในตำแหน่งคราวละสองปี และต้องจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยหนึ่งครั้งในแต่ละภาคการศึกษา

ผู้รับใบอนุญาตจะเป็นเจ้าอาวาสวัดที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้จัดการนั้นผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งจำนวนหนึ่งคนจะเป็นพระภิกษุหรือคฤหัสถ์ก็ได้ มาทำหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบในกิจการทั่วไปของโรงเรียนและควบคุมปกครองครูใหญ่ ครู และนักเรียน ส่วนครูใหญ่นั้นผู้รับใบอนุญาตจะเป็นผู้แต่งตั้งจากพระภิกษุหรือคฤหัสถ์ก็ได้จำนวนหนึ่งคนทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในด้านวิชาการของโรงเรียนและผู้ควบคุมปกครองครูและนักเรียนของโรงเรียน นอกจากนี้ผู้รับใบอนุญาตอาจแต่งตั้งผู้ช่วยผู้จัดการหรือครูในโรงเรียนเป็นผู้ช่วยครูใหญ่เพื่อช่วยเหลือผู้จัดการหรือครูใหญ่แล้วแต่กรณี ส่วนผู้ที่เป็นครูนั้นจะเป็นพระภิกษุสามเณรหรือคฤหัสถ์แล้วแต่กรณี สำหรับพระภิกษุสามเณรที่เป็นครูสอนจะทาสอนได้แต่เฉพาะวิชาที่ไม่ขัดต่อพระวินัย ส่วนนักเรียนจะเป็นชายหญิงเป็นพระภิกษุหรือเป็นสามเณรก็ได้ ถ้าเป็นพระภิกษุสามเณรที่เข้าเรียนในโรงเรียนประเภทนี้ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าอาวาสวัดของตนเสียก่อน และทางโรงเรียนต้องจัดโรงเรียนปริยัติธรรมสอนควบคู่ไปด้วย ปัจจุบันนี้โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาที่ได้ดำเนินการมีจำนวนทั้งสิ้น 49 โรงเรียน โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาเริ่มก่อตั้งครั้งแรกมี พ.ศ.2477 ที่วัดอุดมธานี จังหวัดนครนายก คือโรงเรียนนายกัฒนาการ ปัจจุบันนี้ชื่อว่าโรงเรียนนายกัฒนาการวัดอุดมธานี อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก ซึ่งถือว่าเป็นโรงเรียนแห่งแรกมีพระญาณนายก (ปลื้ม มณีนาถ) เป็นผู้ก่อตั้งโรงเรียนและผู้รับใบอนุญาตโดยขณะนั้นดำรงตำแหน่ง เจ้าคณะจังหวัดนครนายกด้วย วัดอุประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียนแห่งนี้เพื่อจะอุปถัมภ์การศึกษาของชาติให้เป็นคุณประโยชน์ต่อลูกบุตร เวลาต่อมาโรงเรียนประเภทนี้ได้รับการจัดตั้งเพิ่มมากขึ้นตามลำดับต่อไปนี้

พ.ศ.2477 โรงเรียนนายกัฒนาการ วัดอุดมธานี อ.เมือง จ.นครนายกในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น

พ.ศ.2418 โรงเรียนสุวรรณรังษฤษฎ์ อ.เมือง จ.เพชรบุรี ในปัจจุบันเปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น

พ.ศ.2483 โรงเรียนนายกัฒนาการวัดเกาะหวาย อ.ปากพลี จ.นครนายก ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ มัธยมศึกษาตอนต้นเท่านั้น

พ.ศ.2486 โรงเรียนกบินทร์จริยาคม อ.เมือง จ.ปราจีนบุรีในปัจจุบันเปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น

โรงเรียนสุธีวราภรณ์รังษฤษฎ์ อ.เมือง จ.ปราจีนบุรีในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

พ.ศ.2489 โรงเรียนวินิตศึกษา อ.เมือง จ.ลพบุรี ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนใน
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนสมเด็จพระอ.เมือง จ.อุบลราชธานีในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ
อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนผดุงวิทย อ.เมือง จ.ลำปางในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ
อนุบาลศึกษา และประถมศึกษา

พ.ศ.2490 โรงเรียนกุศลศึกษา เขตคลองชั้น กรุงเทพมหานคร ในปัจจุบันเปิดทำ
การสอนในระดับ อนุบาลศึกษา และระดับประถมศึกษา

โรงเรียนพยุหะวิทยา อ.พยุหะคีรี จ.นครสวรรค์ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนใน
ระดับอนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนสมานคุณวิทยาทาน อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา ในปัจจุบันเปิดทำการสอนใน
ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น

โรงเรียนมัธยมช่างะทวิศิลป์ อ.สิงขร จ.นครศรีธรรมราช ในปัจจุบันเปิดทำการ
สอนในระดับอนุบาลศึกษาและชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น

พ.ศ.2419 โรงเรียนมัธยมวัดควนวิเศษมูลนิธิ อ.เมือง จ.ตรัง ในปัจจุบันเปิดทำ
การสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย

พ.ศ.2492 โรงเรียนปริยัติรังสรรค์ อ.เมือง จ.เพชรบุรี ในปัจจุบันเปิดทำการ
สอนในระดับอนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนวัดนิกรรังสฤษดิ์ อ.ย่านตาขาว จ.ตรัง ในปัจจุบันเปิดทำการสอนใน
ระดับอนุบาลศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

พ.ศ.2493 โรงเรียนเมธีฉัตร "วัดพระธาตุหริภุญชัย" อ.เมือง จ.ลำพูน ใน
ปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

พ.ศ.2495 โรงเรียนนายกวัฒนาร ปากพลี อ.ปากพลี จ.นครนายก ในปัจจุบัน
เปิดทำการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

โรงเรียนพุทธยาชมศรียาภัย อ.เมือง จ.ชุมพร ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนใน
ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น

โรงเรียนมัธยมวัดไพฑูริย์ อ.โพธาราม จ.ราชบุรี ในปัจจุบัน เปิดทำ
การสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

พ.ศ.2496 โรงเรียนศรีธรรมวิทยา อ.เมือง จ.ยโสธร ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย

พ.ศ.2497 โรงเรียนอนุบาลวัดสนามชัย อ.โพธาราม จ.ราชบุรี ในปัจจุบันเปิดทำการสอนในระดับชั้นอนุบาลศึกษา

พ.ศ.2498 โรงเรียนนายกัฒนาการบ้านนา อ.บ้านนา จ.นครนายกในปัจจุบันเปิดทำการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น

โรงเรียนพุทธมงคลนิมิตร อ.เมือง จ.ภูเก็ต ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

โรงเรียนมัธยมวัดใหม่กรงทอง อ.ศรีมหาโพธิ์ จ.ปราจีนบุรี ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย

พ.ศ.2499 โรงเรียนวิสุทธิวิทยากร อ.เมือง จ.ลำปาง ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนอุบลวิทยากร อ.เมือง จ.อุบลราชธานี ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย

พ.ศ.2500 โรงเรียนมัธยมวัดกลางโกลน อ.โกลนพิสัย จ.มหาสารคาม ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย

พ.ศ.2501 โรงเรียนอัมพวันวิทยา อ.ย่านตาขาว จ.ตรัง ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น

พ.ศ.2502 โรงเรียนบุญญสารวิสุทธิวิทยา อ.ตระการพืชผล จ.อุบลราชธานี ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนมหาพุทธาราม อ.เมือง จ.ศรีสะเกษ ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนวัดหลวงวิทยา (ศรีสะเกษวิชาคม) อ.เมือง จ.ศรีสะเกษ ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนเมตตาศึกษา อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น

พ.ศ.2504 โรงเรียนซุซันท์ราษฎร์บำรุง อ.ซุซันท์ จ.ศรีสะเกษ ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น

โรงเรียนศักดิ์สุนันท์วิทยา อ.แม่พริก จ.ลำปาง ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนแจ้ห่มวิทยา อ.เมือง จ.สงขลา ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

โรงเรียนธรรมราชศึกษา อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนพิชิตประสาธน์ อ.เมือง จ.พะเยา ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนบ้านโป่ง "สามัคคีอุปถัมภ์" อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

โรงเรียนอัมพวันศึกษา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษา และประถมศึกษา

โรงเรียนท้าวราษฎร์สงเคราะห์ อ.เมือง จ.นครศรีธรรมราช ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

พ.ศ.2505 โรงเรียนมูลนิธิสุตวิทยา อ.พนา จ.อุบลราชธานี ในปัจจุบันเปิดทำการสอนในระดับ อนุบาลศึกษา มัธยมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนวรคดีวิทยาประสุทธ์ อ.ปากมอญ จ.อ่างทอง ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย

พ.ศ.2528 โรงเรียนพระมหาธาตุมูลนิธิมัธยม อ.เมือง จ.นครศรีธรรมราช ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

พ.ศ.2531 โรงเรียนวัดสระแก้ว (รุ่งโรจน์ธนกุลอุปถัมภ์) อ.ปากมอญ จ.อ่างทอง ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ อนุบาลศึกษาและประถมศึกษา

พ.ศ.2534 โรงเรียนอนุบาลวัดไตรรัตนาราม เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษา

โรงเรียน ผดุงวิทย์ อ.ป่าซาง จ.ลำปาง ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับ อนุบาลศึกษาและประถมศึกษา

พ.ศ.2535 โรงเรียนอนุบาลวัดวชิรธรรมสาธิต เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนในระดับอนุบาลศึกษา

โรงเรียนสามัคคีวิทยา อ.อินทร์บุรี จ.สิงห์บุรี ในปัจจุบัน เปิดทำการสอนใน
ระดับ อนุบาลศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น

(กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2536 : 9)

ถ้าจำแนกตามระดับการศึกษาที่จัดจะปรากฏรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ระดับการศึกษาที่จัด	จำนวนโรงเรียน
อนุบาล 1 - อนุบาล 2	3
อนุบาล 1 - ประถมศึกษาปีที่ 6	2
อนุบาล 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 3	4
อนุบาล 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 6	6
อนุบาล 1 - อนุบาล 2, มัธยมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 3	4
อนุบาล 1 - อนุบาล 2, มัธยมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 6	2
ประถมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 3	4
ประถมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 6	6
มัธยมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 3	8
มัธยมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 6	10
รวม	49

ปัญหาของโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาในประเทศไทย

โรงเรียนทุกประเภททุกระดับเมื่อดำเนินงานต่าง ๆ สิ่งที่จะหนีไม่พ้น คือ ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งในแต่ละประเภทและระดับชั้นจะไม่เหมือนกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนที่หนึ่ง บางครั้งอาจจะไม่เหมือนกับอีกที่หนึ่ง ดังนั้นการทำงานกับปัญหาจึงเป็นของคู่กัน ปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดพระพุทธศาสนาในประเทศไทย ได้มีผู้กล่าวถึงดังต่อไปนี้

1. สว แก้วเกตุ (2529: 234-236) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียน เอกชนการกุศลของวัด ปีการศึกษา 2527 พบว่าการบริหารงานโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัด ทั้ง 6 ด้าน มีปัญหาที่สำคัญดังนี้คือ ปัญหาด้านวิชาการ มีปัญหาในเรื่องการจัดหนังสือที่มีคุณภาพ และปริมาณที่เพียงพอกับจำนวนนักเรียนและรายวิชาต่าง ๆ การจัดนักเรียนเข้าเรียนตามแผน การเรียน ปัญหาด้านบุคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ครู การลาออกของครู ปัญหาด้านธุรการมีปัญหาเกี่ยวกับการขยายตัวของโรงเรียน ปัญหาด้านกิจการนักเรียนมีปัญหา เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจที่บ้านของนักเรียน ผู้ปกครองไม่สนับสนุนให้นักเรียนร่วมกิจกรรมที่ โรงเรียนจัดขึ้น ปัญหาด้านสัมพันธ์กับชุมชน มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อหารายได้ของโรงเรียน ประชาชนไม่นิยมศรัทธาในโรงเรียน ปัญหาด้านจริยศึกษา มีปัญหาเกี่ยวกับการติดตามและ ประเมินผลความประพฤติของนักเรียน

นวลลัย กลวิวัฒน์ (2534: 75-76) ใต้ศึกษา สภาพและปัญหาของโรงเรียนเอกชน การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พบปัญหาที่เกิดขึ้น คือ

1. ขาดทุนทรัพย์ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ
2. ขาดอุปกรณ์สื่อการสอน
3. ครูขาดความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม
4. ครูขาดประสบการณ์ในการสอน ใช้สื่ออุปกรณ์การสอนไม่เป็น
5. ครูรุ่นเก่าไม่ยอมเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเรียนการสอน
6. โรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์
7. นักเรียนมีพื้นฐานการศึกษาอ่อนมากและขาดเรียนบ่อย
8. อาคารสถานที่คับแคบ เก่าทรุดโทรม ไม่สามารถจะขยายขยายได้
9. ผู้บริหารไม่สนใจงานบริหารเท่าที่ควร
10. ควบคุมความประพฤติของนักเรียนที่เป็นพระภิกษุสามเณรได้ยาก และปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต คือ จำนวนนักเรียนจะลดลง ครูที่มีคุณวุฒิสูงจะลาออกไปสู่ตลาดแรงงานที่ได้ เงินเดือนสูงกว่า ไม่มีการพิจารณาความดีความชอบขึ้นเงินเดือนให้ ครูขาดขวัญและกำลังใจ อัน จะเป็นผลกระทบไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนให้ตกต่ำลง ทำให้โรงเรียนลดความมีชื่อเสียงตามไปด้วย

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2535: 3) โดยกองนโยบายและแผน พบปัญหาในการดำเนินงานกิจการ และไม่สามารถพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพดีเท่าที่ควร เนื่องจากการเก็บค่าธรรมเนียมนการเรียนต่ำหรือไม่เก็บเลยจึงทำให้ไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะนำมาพัฒนาอาคารสถานที่อุปกรณ์สื่อการเรียนการสอน บุคลากร ตลอดจนพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพได้

ปัญหาที่โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดพระพุทธศาสนาที่ประสบอยู่ มีปัญหาที่สำคัญคือ ปัญหาในด้านงบประมาณ ที่เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียน ปัญหาด้านบุคลากร ทั้งครูอาจารย์และเจ้าหน้าที่ต่างๆ และที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือในด้านการบริหาร ทั้ง 3 ด้านจะเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารงานของโรงเรียน คือ Money งบประมาณ Man บุคลากร และ Monagement การบริหารหรือการจัดการ หากพร้อมทั้ง 3 ด้าน Material วัสดุอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จะตาม ปัญหาต่าง ๆ ก็จะถูกแก้ไขได้ในไม่ช้า

สรุป

เมื่อศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาที่ให้ทราบถึงพัฒนาการของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน การบริหารงาน และการดำเนินการตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ด้านพัฒนาการของโรงเรียน เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ.2477 พระญาณนายก (ปลื้ม มณีนาถ) เจ้าคณะจังหวัดนครนายก ได้ก่อตั้งโรงเรียนนายกวัฒนากรวัดอุดมธานี จนกระทั่งถึงปัจจุบัน พ.ศ.2536 มีโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาทั้งสิ้น 49 โรงเรียนโดยตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร 4 โรงเรียน ตั้งอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ อีก 45 โรงเรียน คือ ภาคเหนือ 9 โรงเรียน ภาคกลาง 17 โรงเรียน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 9 โรงเรียน และภาคใต้ 10 โรงเรียน

ด้านการจัดการเรียนการสอน เปิดทำการสอนประเภทสามัญ คือ เริ่มตั้งแต่ระดับอนุบาลศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนส่วนใหญ่จะเน้นระดับมัธยมศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระญาณนายก (ปลื้ม มณีนาถ) ผู้ริเริ่มโรงเรียนประเภทนี้

ด้านการบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียนมีการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนในปัจจุบัน พ.ศ.2525 และการดำเนินงานของโรงเรียนแบ่งได้ 6 ด้านคือ

1. การบริหารงานด้านวิชาการ
 2. การบริหารงานด้านกิจการนักเรียน
 3. การบริหารงานด้านบุคลากร
 4. การบริหารงานด้านอาคารสถานที่
 5. การบริหารงานด้านธุรการ การเงิน และพัสดุและงานความสัมพันธ์กับชุมชน
- ด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาแนวทางการวิจัย ปัญหาต่าง ๆ จากที่กล่าวมาทำ
ให้ทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
มากขึ้นและเป็นข้อความรู้ในการวิจัยต่อไป

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

ได้มีผู้ให้หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน มีเอกสารงานวิจัยที่ครอบคลุมเรื่อง
การวางแผน ความหมาย ความสำคัญ ประเภท กระบวนการวางแผนกับการบริหารและปัญหา
ของการวางแผนในลักษณะที่แตกต่าง หลากหลาย ซึ่งจะกล่าวถึงดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

การวางแผนเป็นหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารในหน้าที่ 5 อย่างที่ Harold Koontz และ
Heinz Wehrich ระบุไว้ว่า ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ
(Organzing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) ความเป็นผู้นำ (Leading) และการ
ควบคุม (Controlling) ตามลำดับ (Harold Koontz, Heinz Wehrich, 1990:
44-46)

Harold Koontz และ Heing Wehrich (1990: 44-45) ให้ความหมายการ
วางแผนว่า "การวางแผนเป็นการเลือกภารกิจ วัตถุประสงค์ และการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้า
หมายในอนาคต"

Thomas J.Sergiovanni และ Fred D. Caruer (1980, 284-285) ได้ระบุ
ถึงการวางแผนว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยในการตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่แตกต่างจากสิ่งอื่น ๆ
ที่ต้องอาศัยการไตร่ตรองอย่างเป็นระบบและความต่อเนื่องในการทำงาน

John R.Scher Merhorn (1989: 107) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการ
หนึ่งที่ช่วยแก้ปัญหาและการตัดสินใจเพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521: 96) การวางแผนนั้นคือ การเชื่อมโยง งานที่ปฏิบัติอยู่
ในปัจจุบันกับงานที่เราจะปฏิบัติในอนาคตหรือคาดหวังที่จะดำเนินการให้สำเร็จแผนจึงเป็นเรื่อง
ของการคาดคะเนในอนาคตต่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สนานจิตร์ สุคนทรทรัพย์ (2524: 9) การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่
จะดำเนินการในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยวิธีการที่ทำให้ประโยชน์สูงสุด

ประณม แสงสว่าง (2527: 3) การวางแผน หมายถึง การวางจุดหมายและความ
มุ่งประสงค์ การที่จะทำให้อะไรก็ตามอย่างนั้นจะต้องมีความมุ่งประสงค์ ทำเพื่ออะไร แล้วจึงดำเนินการ
การให้เป็นไปตามนั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2528: 24-25) การวางแผนเป็นเรื่องที่มุ่งแก้ไขข้อผิดพลาด มากกว่าที่จะ
รอให้เป็นปัญหาจนสายเกินแก้หรือป้องกันมิให้เกิดเรื่องต่างๆ ก่อนที่จะแก้ไขไม่ได้ในอนาคต
เพราะมีปัจจัยหลายอย่าง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ

ประชุม รอดประเสริฐ (2533: 94) การวางแผนเป็นกระบวนการที่องค์การกำหนด
กิจกรรมขององค์การไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร และทำอย่างไรภารกิจ และวัตถุประสงค์ ของ
องค์การจะต้องมีความสอดคล้องกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533: 11) การวางแผนหมายถึงการเตรียมการหรือคาดการณ์
ไว้ล่วงหน้าทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือทำอะไรบางอย่างในอนาคต

จากทัศนะดังกล่าวเหล่านี้ จะเห็นว่าความหมายของการวางแผนจากทัศนะที่กล่าวถึงมี
ความแตกต่างกัน ตั้งแต่การถือว่าเป็นงานในหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกระบวนการ เตรียมการ
งานในอนาคต เป็นกระบวนการกำหนดการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโดย
ทั่วไปมักจะกล่าวถึงการวางแผนในลักษณะที่เป็นการระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ใครทำ ทำ
เมื่อไหร่ ด้วยวิธีการอย่างไรเป็นหลักใหญ่ ซึ่งในเรื่องนี้ อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 13-14)
ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า ทัศนะที่แตกต่างออกไปว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือของ
ผู้บริหารที่ช่วยให้อาการบริหารเป็นระบบ มีวิธีการทำงานที่เน้นประสิทธิภาพ และการวางแผนจะมี
บทบาทในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร และการจัดการเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่
ต้องการ

จุดเน้นสำคัญก็คือการวางแผนเป็นเครื่องมือ (Instrument) หรือเป็น TOOL อย่าง
หนึ่งของการบริหารที่ช่วยให้งานที่อยู่แนวความคิดขอประสพผลสำเร็จด้วยวิธีการ ดำเนินงานที่
มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดมีการทำงานอย่างเป็นระบบขั้นในที่สุด

ความสำคัญของการวางแผน

ความสำคัญของการวางแผนจากเอกสารทางวิชาการที่ผู้รู้ทางการวางแผนได้เสนอไว้ในที่ต่าง ๆ แต่ละทัศนะเป็นไปตามกรอบความคิดที่แต่ละบุคคลยึดถือหรือมีความเชื่อถือ ดังตัวอย่าง เช่น

James A.F.Stone (1978:20-22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า

1. เพื่อให้การดำเนินงานมีระบบ ขั้นตอนเพราะการบริหารงานมีการพัฒนาและขยายตัวตลอดเวลา

2. ช่วยในการตัดสินใจให้ผิดพลาดน้อยที่สุด

3. เพื่อเตรียมพร้อมและเตรียมตัวในการรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

4. ช่วยให้มีเป้าหมายชัดเจนมากขึ้น

ในประเด็นเดียวกันนี้ สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524: 10-11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผน คือ

1. การวางแผนช่วยย่นระยะเวลาใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

2. การวางแผนช่วยย่นระยะเวลาในการบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างแน่นอน

3. การวางแผนช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรหรือหน่วยงาน เนื่องจากมีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน บทบาทหน้าที่

4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารสามารถ คาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคสามารถปรับใช้สถานการณ์ทั้งดี และ เลวให้เกิดประโยชน์ได้

5. ช่วยให้ผู้สามารถควบคุมงานได้อย่างมีระบบและไม่ก่อให้เกิดผลเสียทางลบ

6. ช่วยให้การพัฒนาหรือแก้ปัญหาขององค์กรอย่างทันเหตุการณ์ เนื่องจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบ

7. ช่วยให้มีการพัฒนาทุกด้าน ทุกระดับสอดคล้องต้องกันเป็นการลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร

8. ช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน

9. ช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานสามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้

ส่วนประมวล เสนาฤทธิ์ (2527: 2-3) ได้กล่าวว่า หากเปรียบเทียบระบบการศึกษา กับคน การวางแผนเปรียบเสมือน สมองของคน เพราะถ้าสมองไม่ทำงานส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย เช่น แขน ขา จะทำงานไม่ได้ คนทำงานไม่ใช้สมองคือ ทำงานแบบไม่มีหัวใจ คนที่ใช้สมองจึงจะทำงานได้ ระบบการศึกษาหรือการจัดการศึกษา เช่นกัน ต้องมีการวางแผน คือ อย่างน้อยต้องมีความคิด การเตรียมการว่าจะจัดการศึกษาเพื่ออะไร เพื่อใคร อย่างไร และการวางแผนมีประโยชน์ดังนี้

1. การวางแผนเป็นเครื่องช่วยให้มีการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์เพราะได้มีการศึกษา สภาพเดิมนับปัจจุบัน กำหนดสภาพใหม่ในอนาคต
2. การวางแผนเป็นศูนย์กลางประสานงาน เช่น ในการจัดการศึกษา เราสามารถให้การวางแผนเพื่อประสานงานการศึกษาทุกระดับและทุกสาขาให้สอดคล้องกันได้
3. การวางแผนทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปโดยประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพราะการวางแผนเป็นการคิดและคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า และเสนอทางเลือกที่จะทำให้เกิดผลที่ดีที่สุด
4. การวางแผนเป็นเครื่องมือในการควบคุมของนักบริหาร เพื่อติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ต้องการ

อุทัย บุญประเสริฐ (2523: 23) ก็ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า

1. ช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังคน เงิน เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ
2. ช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอน มีขั้นตอนในการดำเนินงานที่ชัดเจน
3. ช่วยให้การตรวจสอบควบคุมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยให้อำนาจป้องกันปัญหาหรือเตรียมการเผชิญกับปัญหาได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

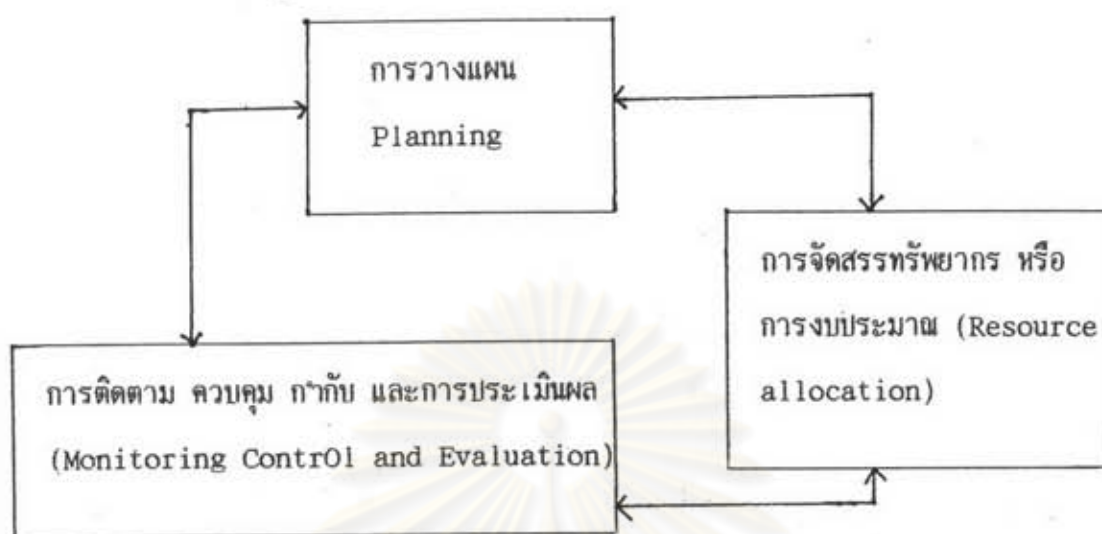
ความสำคัญของการวางแผนจะอยู่ที่ การวางแผนนั้นช่วยให้การบริหารงานหรือดำเนินการมีทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทั้งกำลังคน เงิน เวลาและทรัพยากรอื่น ๆ อย่างมีระบบมีขั้นตอน และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนก่อให้เกิดการประสานงานเพื่อลดความขัดแย้ง ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายทำงานประสานสัมพันธ์กัน ดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่น สะดวกในการติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผล ถ้าเกิดอุปสรรคหรือปัญหา

สามารถปรับแผนและแก้ไขได้ทันที หากการวางแผนเป็นไปด้วยดีทุกขั้นตอน ย่อมหมายถึงความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

แผนและการบริหาร

แผนและการบริหาร เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันที่แสดงถึงความสำคัญของการวางแผนต่อระบบงานที่ช่วยให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ ไม่หลงทางหรือเกิดความสับสนในการดำเนินการ ตอบสนองต่อภารกิจ นโยบาย จุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น การวางแผนจะช่วยให้เราสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างเหมาะสมมีการติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผล ซึ่งเป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งของการบริหารมาใช้งานตอนต้น ได้กล่าวถึงแนวความคิดของ อูทซ์ บูญประเสริฐ (2532: 13-14) ว่าแผนเป็นเครื่องมือของการบริหาร ซึ่งหมายความว่าในการบริหารกิจการใด ๆ ก็ตามผู้บริหารสามารถบริหารงานในความรับผิดชอบของตนได้ด้วยวิธีการต่างๆ โดยไม่ใช้แผนเลยก็ได้ เช่น บริหารโดยอาศัยกฎเกณฑ์โดยยึดระเบียบเป็นหลักหรือ บริหารตามแบบการบริหารของตนเอง (Management style) เป็นต้น แต่เมื่อใช้แผนเป็นเครื่องมือ ในการบริหารก็ต้องจัดระบบให้การวางแผนดำเนินงานในตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในเรื่องนี้ อูทซ์ บูญประเสริฐ (2532: 39-40) ระบุว่าจำเป็นต้องจัดให้มีระบบงานวางแผนที่สมบูรณ์ซึ่งเป็นระบบงานเฉพาะที่มีประสิทธิภาพสูง โดยแสดงเป็นวงจรภาพรวมของระบบแผนงานที่เป็นวงจรสัมพันธ์กันอย่างไรกัลลัทธิระหว่างองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ ก. การวางแผน หรือ Planning ข. การจัดสรรทรัพยากร (Resource allocation) และการติดตาม ควบคุม กำกับ และการประเมินผลหรือการบริหารแผน (Monitoring control and Evaluation) แผนภาพต่อไปนี้ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนกับระบบงานวางแผน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

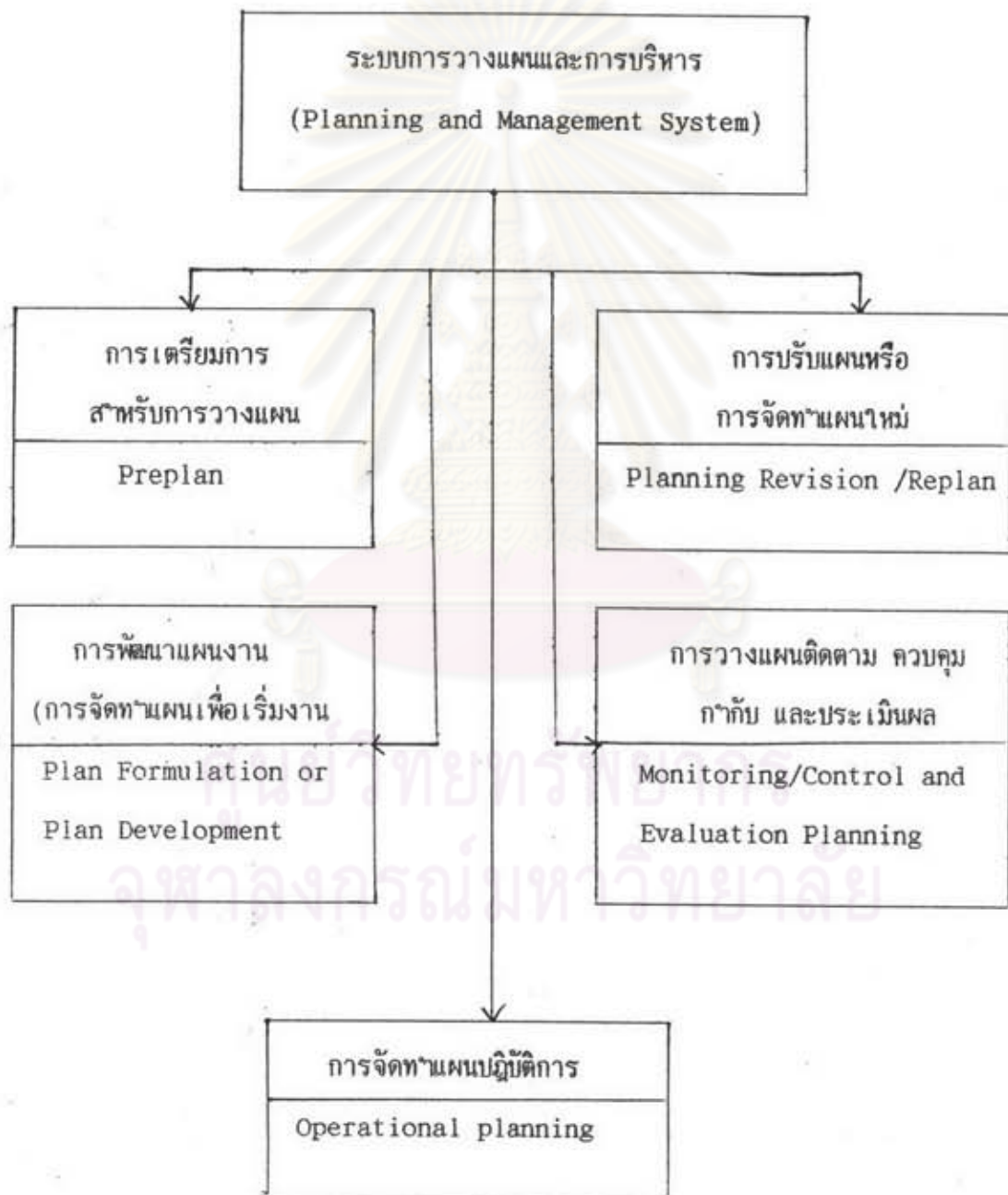


แหล่งที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ , 2532:40

องค์ประกอบทั้งสามด้านดังกล่าวจะต้องสัมพันธ์ตอบสนองและมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ต่อกันอย่างเป็นระบบ ตัวระบบแผนงานจึงจะสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ หลักสำคัญในเรื่องนี้ก็คือ การวางแผน จะเป็นไปได้เป็นอย่างดีจะมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูงได้จะต้องจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนสอดคล้องและมีการบริหารที่มีจุดเน้นชัดเจนในเรื่องการติดตามตรวจสอบควบคุมกำกับการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีการประเมินสัมฤทธิ์ผลของแผนและการบริหารแผนด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบ (systematic Evaluation) ถ้าขาดอย่างหนึ่งอย่างใด หรือความสัมพันธ์ระหว่างอย่างหนึ่งอย่างใด ไม่สมบูรณ์ความบกพร่องในเชิงประสิทธิภาพของการใช้การวางแผนเพื่อการบริหารจะเกิดขึ้นได้มาก ซึ่งในที่นี้เป็นการนำการวางแผนกับการบริหารให้สัมพันธ์ สอดคล้องกัน ช่วยให้การวางแผนให้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานทุกขั้นตอน เพื่อจะช่วยให้แผนและระบบงานวางแผนเป็นระบบการใช้การวางแผนที่สอดคล้องตอบสนองต่อกรรมวิธีทางการบริหารเป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารได้สะดวกยิ่งขึ้น และช่วยให้การวางแผนไม่เป็นภาระเพิ่มของผู้บริหารหรือเป็นการบริหารงาน โดยชี้แผนเป็นต้นทางการบริหารการดำเนินงานลักษณะนี้จะ เป็นในลักษณะของ PMS Model หรือ Planning and Management System Model อันเป็นรูปแบบหนึ่งที่อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 45-50) ได้นำเสนอในหนังสือการวางแผนการศึกษา PMS Model มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ก. การเตรียมการสำหรับการวางแผน - Preplan หรือ Plan for planning ข. การจัดทำแผน (เพื่อเริ่มงาน) - Plan formulation หรือ Plan

development ค. การจัดทำแผนปฏิบัติการ - Operational Planning ง. การจัดทำแผนด้านการติดตามควบคุม กำกับและประเมินผล - Monitoring /Control and Evaluation plan และ จ.การทบทวนปรับหรือการจัดทำแผนใหม่ - Planning revision/update of replan

ดังรายละเอียดในแผนภาพต่อไปนี้



จากระบบการวางแผนและการบริหาร ซึ่งใช้รูปแบบ PMS (Planning and Management System) นี้มีรายละเอียดดังนี้

การเตรียมการสำหรับการวางแผน (Pre-Plan)

การเตรียมการก่อนการวางแผนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงสร้างและระบบเพื่อสนับสนุนให้วางแผนดำเนินการได้โดยสะดวกในการปฏิบัติอาจมีความยุ่งยากเฉพาะในการวางระบบครั้งแรกเท่านั้น และภาระสำคัญที่จะต้องปฏิบัติในการเตรียมการสำหรับการวางแผนได้แก่

1. การจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management information system หรือ M.I.S) ที่สะท้อนถึงภารกิจ แผนงาน โครงการระบบงานและระบบการวางแผนที่ใช้ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับงานของหน่วยนั้น
2. การศึกษา สถานภาพปัจจุบัน (Status studies)
3. การประเมินปัญหาและความต้องการ (Need assessment and situation analysis)
4. การพยากรณ์หรือการคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ (Forecasting) ที่เกี่ยวข้องกับงานตามภารกิจ ซึ่งเป็นงานในหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง
5. การคาดคะเนด้านทรัพยากรและการเงิน (Resource Projection)
6. การกำหนดเกณฑ์ (Criteria) และข้อกำหนดที่สำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นหลักกลางในการวางแผน (Planning parameters) ซึ่งในบางแห่งอาจเรียกกันว่าเป็น เกณฑ์มาตรฐาน หรือเกณฑ์กลาง
7. การกำหนดโครงสร้างและสายการประสานงานการวางแผน (Organization for planning) ซึ่งหมายถึงการกำหนดคณะกรรมการ กำหนดตัวบุคคลและกำหนดภาระความรับผิดชอบในกระบวนการวางแผน กำหนดจุดตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และกลไกการประสานงานในโครงสร้างและสายการประสานงานวางแผนในส่วนต่าง ๆ
8. แบบฟอร์ม (Planning forms) และโครงสร้างมาตรฐาน (Planning formats) ที่จำเป็นต้องใช้หรือใช้ร่วมกันเป็นส่วนประกอบในการวางแผนเป็นแบบฟอร์มมาตรฐาน
9. การกำหนดนโยบายการวางแผน (Planning policy) และแผนงานการวางแผนของหน่วยงาน

ในด้านเตรียมการสำหรับการวางแผนนี้ สิ่งสำคัญ คือ การจัดกลุ่มข้อมูลจัดลำดับให้ตอบสนองต่อการจัดทำแผนและการตัดสินใจในการบริหาร และการเพิ่มเติมในสิ่งอื่น ๆ ที่

จำเป็นเพื่อช่วยให้กระบวนการวางแผนทั้งระบบดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงต่อไป

2. การพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (Plan formulation)

เป็นส่วนหนึ่งซึ่งเริ่มเข้าสู่การกำหนดเค้าโครงของสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาในระบบงานนั้น ๆ ในอนาคตผลผลิตสุดท้ายของส่วนนี้ คือ ตัวแผนซึ่งเรียกว่า แผนพัฒนาในหน่วยงานรัฐบาล มักปรากฏในรูปแบบพัฒนาระยะ 5 ปี ซึ่งก่อนจะได้แผนพัฒนาระยะ 5 ต้องผ่านกระบวนการเฉพาะที่เกี่ยวข้องการจัดทำแผนพัฒนารายปีที่จะต้องปฏิบัติในส่วนนี้คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและทิศทางการพัฒนา นอกจากนี้ยังต้องระบุมาตรการ กลวิธี ตลอดจนเป้าหมายของการพัฒนา
2. แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นกรอบกำหนดภาระที่จะต้องปฏิบัติในช่วง 5 ปี ข้างหน้า ในนั้นจะแจกแจงรายละเอียด ตามแผนงานและแผนรายปีที่ทั้ง 5 ปี ในรูปของโครงการย่อยต่าง ๆ โดยเชื่อว่าถ้า ทุกโครงการย่อยนั้นได้ปฏิบัติการจนสำเร็จ แล้วก็จะทำให้บรรลุแผนพัฒนาหรือแผนหลักได้

3. การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ (Operational planning)

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเอากรอบกำหนดการปฏิบัติการจากแผนพัฒนา หรือแผนหลักระยะ 5 ปี แดกย่อยลงสู่แผนพัฒนารายปี (Annual plan) ซึ่งการจัดทำแผนในระดับนี้จะต้องปฏิบัติการกิจสำคัญ 2 อย่าง คือ

1. การวางแผนพัฒนาประจำปี (Annual Development plan) ซึ่งแท้จริง คือ กรอบกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติในรายปี ซึ่งได้เสนอมานำเพื่อการพิจารณาจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นในการดำเนินการโดยปกติแล้วแผนดังกล่าวจะถูกควบคุมหรือกำหนด โดยแผนหลักอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องเพิ่มเติมในรายละเอียดลงไปเท่านั้น

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Operation plan) เป็นการจัดทำแผนระดับการลงมือปฏิบัติการ ภายหลังจากแผนพัฒนาประจำปีได้ผ่านการพิจารณา จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณแล้ว ซึ่งแผนปฏิบัติการนี้จะต้องกำหนดสิ่งที่จะต้องลงมือปฏิบัติจริงและขั้นตอนต่อมาคือ การนำแผนปฏิบัติการออกปฏิบัติโดยมีแผนการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมิน

เป็นเครื่องกำกับงานเชิงบริหาร บางทีแผนปฏิบัติการประจำปีนี้ถูกเรียกว่า แผนการใช้จ่ายเงินหรือแผนการทำงาน

4. การวางแผนติดตาม ควบคุม กำกับและประเมิน

(Monitoring Control and Evaluation planning)

ภาระสำคัญในการวางแผนติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินงานเชิงบริหารโดยทั่ว ๆ ไปได้แก่

1. แผนการควบคุม กำกับเฉพาะงาน (Control plan)
2. แผนการรายงาน (Report plan) ซึ่งเป็นแผนการรายงาน ด้านต่าง ๆ เช่น ผลการปฏิบัติ ความก้าวหน้าของงานและรายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นต้น
3. การตรวจเยี่ยม (Inspection/Visitation)
4. การนิเทศติดตามผล (Supervision)
5. การตรวจสอบภายในตามระบบการเงิน (Internal Audit)
6. แผนการประเมิน (Evaluation plan)

5. การปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ (Planning Revision or Replan)

การปรับแผน หรือการปฏิบัติการในการวางแผนใหม่เป็นสิ่งที่จะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผน การบริหารแผน และระบบแผนงานทั้งระบบภารกิจสำคัญในส่วนมองการปรับแผน คือ

1. การทบทวนโครงการและการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติ (Project Reviews Corrective Actions)
2. การทบทวนและปรับแผนประจำปี (Annual Review/update)
3. การทบทวนระยะกลางแผนและปรับแผน (Midterm Plan Reviews/Revision)
4. การวางแผนใหม่ (Replan)

ส่วนนี้จะเป็นการหมุนเข้าสู่วงจรใหม่ในระบบการวางแผนและการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการก่อนการวางแผน (Preplan หรือ Plan for planning) การพัฒนาแผนหรือการจัดทำแผน เพื่อเริ่มงาน (plan formulation) การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติ

(Operational Planning) การกำหนดด้านการติดตาม ควบคุม กำกับและประเมิน (Monitoring/Control and Evaluation planning) และการปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ (Planning Revision or Replan) ท้าให้งานวางแผนเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันตลอด

เมื่อพิจารณากระบวนการวางแผนกับการบริหาร จะเห็นว่า เป็นความพยายามใช้กระบวนการวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารและมีบทบาทในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร นอกจากนี้ยังสามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารทั่วไปทั้งระบบ คือให้มีทั้งแผน (Plan) แผนปฏิบัติ (Operation Plan) และ แผนติดตาม ควบคุมกำกับ (Monitoring Control Plan)

ปัญหาของการวางแผน

จากการสำรวจ เอกสาร และงานวิจัยถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนปรากฏว่ามีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับการวางแผน เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2513: 414-415) ได้กล่าวถึงปัญหาการวางแผนที่เกิดขึ้นเมื่อนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงานคือ

1. ผู้บริหารสั่งงานไม่ชัดเจน
2. ผู้ปฏิบัติมีความสามารถไม่เพียงพอ ขาดความรับผิดชอบและความกระตือรือร้น
3. ขาดการประสานงาน
4. ไม่มีการกำหนด อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่แน่นอน
5. ผู้บริหารทำงานต่าง ๆ เองไม่มอบหมายให้ผู้ร่วมงาน
6. ไม่มีการกำหนดวิธีรายงานที่แน่นอน
7. ผู้บังคับบัญชาไม่ตรวจงานอย่างจริงจัง
8. ผู้บริหารมีเวลาไม่เพียงพอในการควบคุมงาน
9. ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นอุปสรรค ขัดขวาง การควบคุมงาน
10. งานที่ควบคุมมีระดับสูงกว่าความสามารถ ของผู้บังคับบัญชา
11. ไม่ได้กำหนดเกณฑ์การควบคุมไว้
12. หัวหน้างานขาดภาวะผู้นำที่ดี

นอกจากปัญหาสำคัญของการวางแผนที่เป็นอุปสรรคต่อการนำแผนไปให้เกิดประสิทธิภาพ ในหน่วยงาน อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 47) กล่าวถึง ปัญหาของการวางแผนที่เกิดขึ้นในการบริหาร คือ

1. การแยกงานการวางแผนออกจากการบริหารงานประจำ
2. การขาดระบบแผนงานที่มีประสิทธิภาพในองค์การ
3. การทำงานด้วยความเคยชิน เคยทำอยู่อย่างใดก็ทำอย่างนั้นตามสไตล์ส่วนตัวของผู้บริหารหรือโดยประสบการณ์ในอดีตของผู้บริหาร

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2524: 82-83) กล่าวถึง ปัญหาในการวางแผนที่สำคัญ คือ

1. สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ, ปัญหาสังคม, ปัญหาการเมือง
2. วัตถุประสงค์ของแผนงานไม่สอดคล้องกับความต้องการ
3. ขาดงบประมาณทำให้ไม่มีการนำแผนไปปฏิบัติ
4. ไม่มีการเตรียมบุคลากรเพื่อการปฏิบัติตามแผน
5. ขาดข้อมูลในการวางแผนในรูปแบบต่าง ๆ
6. ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน
7. กระบวนการวัดผลไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

จากงานวิจัยของ สติ สุขชาติ (2532) ซึ่งศึกษาระบบงานวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานเขตการศึกษา 1 ได้พบปัญหาที่สำคัญในการวางแผน คือ

1. บุคลากรของโรงเรียนขาดความรู้ และความเข้าใจเรื่องการวางแผน
2. บางฝ่าย หมกมุ่น และหน่วยงานต่าง ๆ จัดส่งรายงาน/โครงการล่าช้า

จพาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มนตรีวีระพงษ์ (2532) ได้ศึกษา สภาพและปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขต การศึกษา 1 ได้วิจัยพบว่า ปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียน คือ

1. บุคลากรไม่มีเวลาปฏิบัติงานร่วมกันเพียงพอ
2. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องการวางแผน
3. ผู้ปฏิบัติตามแผนหรือผู้ได้รับมอบหมาย ขาดความรับผิดชอบ

มานิตย์ สิทธิราช (2532) ศึกษา สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กรมสามัญศึกษา เฉพาะกรณีจังหวัดเชียงใหม่ พบปัญหาสำคัญในการวางแผน คือ

1. บุคลากรในงานแผนงานไม่เพียงพอ
2. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ และให้ความร่วมมือน้อย
3. ขาดงบประมาณ
4. ขาดข้อมูลที่เป็นปัญหาและนำข้อมูลมาปรับปรุง แผนงาน โครงการน้อยมาก

จากปัญหาที่ประมวลได้ ได้พบว่าปัญหาที่สำคัญเป็นอุปสรรคในการวางแผนคือ

1. บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการวางแผนงาน
2. บุคลากรมีไม่เพียงพอ และไม่มีเวลาในการทำงานร่วมกัน
3. ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่ดี คือ
 - 3.1 ผู้บริหารไม่ได้มอบหมายงานต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมงาน
 - 3.2 ผู้บริหารทำงานตามความเคยชินหรือตามประสบการณ์ที่ตัวเองได้รับ
 - 3.3 ผู้บริหารไม่มีการบริหารงานที่ดีคือ ขาดการ ติดตาม ควบคุม กำกับ และ
- 3.4 ผู้บริหารขาดการประสานงานในการทำงาน
- 3.5 ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนจึงไม่ได้นำแผนมาใช้เป็น

ประ เนิ่นผล

เครื่องมือในการบริหารงาน

- 3.6 ผู้บริหารไม่ได้นำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงหรือแก้ไข
- 3.7 ผู้บริหารสั่งงานไม่ชัดเจน
4. ขาดงบประมาณ
5. ขาดข้อมูล และระบบสารสนเทศ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผน
6. อื่น ๆ เช่น สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ของแผนงานไม่สอดคล้อง

กับความต้องการ ไม่มีการเตรียมบุคลากร เป็นต้น

ซึ่งจากปัญหาที่กล่าวมา ก่อให้เกิดปัญหาในด้านระบบงานทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

การวางแผนในสถานศึกษา

เรื่องการวางแผนในสถานศึกษานี้ ปัจจุบันยังมี เอกสาร ตำราหรือหนังสือที่อาจใช้ศึกษา ค้นคว้าได้ค่อนข้างจำกัด อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 218-221) ได้กล่าวถึง การวางแผนในสถานศึกษาไว้ว่า สถานศึกษาหมายถึง สถานศึกษาในรูปโรงเรียนหรือ สถานศึกษาที่มีชื่อเรียกอย่างอื่น (ซึ่งสำหรับประเทศไทยแล้วปรากฏว่าส่วนใหญ่อยู่ในกำกับ ดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ) มีหลักสูตร กำกับ การจัดการเรียนการสอนที่แน่นอน เช่น หลักสูตรในระดับประถมศึกษา หลักสูตรในระดับมัธยมศึกษา หลักสูตรในระดับอาชีวศึกษา เป็นต้น

การวางแผนการศึกษาในระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการทางการเรียนการสอนโดยตรงนั้นจะแตกต่างไปจากการวางแผนทางการศึกษาโดยทั่วไป คือ มีลักษณะเป็นการวางแผนเชิงจุลภาค (Micro planning) ที่มีการกำหนดปัญหาและความต้องการในการพัฒนาให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการเฉพาะของโรงเรียนโดยตรง เป็นการค้นหาปัญหาและความต้องการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการจัดการศึกษาและการพัฒนาโรงเรียนให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพครอบคลุมเด็กนักเรียนในความรับผิดชอบ โดยจะมีกรอบกำกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของโรงเรียนโดยเฉพาะของตนอย่างค่อนข้างชัดเจน การกำหนดประเด็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนาการกำหนดนโยบาย การกำหนดแนวทางดำเนินงานและแผนจะมีระบบเฉพาะซึ่งเป็นลักษณะของตนเอง ตอบสนองภารกิจและงานขององค์กรที่เรียกชื่อว่าเป็นโรงเรียนทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัวมีระบบในการทำงานที่เหมาะสมกับความเป็นสถานศึกษาโดยเฉพาะ

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ กล่าวไว้ในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการบริหาร การศึกษาในชุดวิชา การวางแผนพัฒนาโรงเรียนของมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช (2524: 38) ว่าผู้บริหารจะต้องมีความรู้และทักษะในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนโดยถือเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้อง กระทำในการบริหาร 7 ด้านด้วยกันได้แก่

1. การบริหารอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
2. การบริหารด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอน หลักสูตร วิธีการวัดผล
3. การบริหารบุคลากร ตั้งแต่การกำหนดความต้องการ เลือกสรร การปฐมนิเทศ การพัฒนาบุคลากรในด้านอื่น เช่น การสนับสนุนให้มีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การศึกษาต่อการเข้าการอบรม ตลอดจนให้บริการต่าง ๆ

4. การบริหารกิจการนักเรียน เช่น การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรการจัดโครงการอาหารกลางวัน การจัดห้องพยาบาล
5. การบริหารงบประมาณ เช่น การขอตั้งงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณ
6. การบริหารงานธุรการ ทั้งที่เป็นงานธุรการทั่วไป และงานธุรการเกี่ยวกับการเรียนการสอน
7. ความสัมพันธ์กับชุมชน ตั้งแต่ผู้ปกครอง บุคคลหรือสถาบันในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ไปจนถึงชุมชนอื่น ๆ

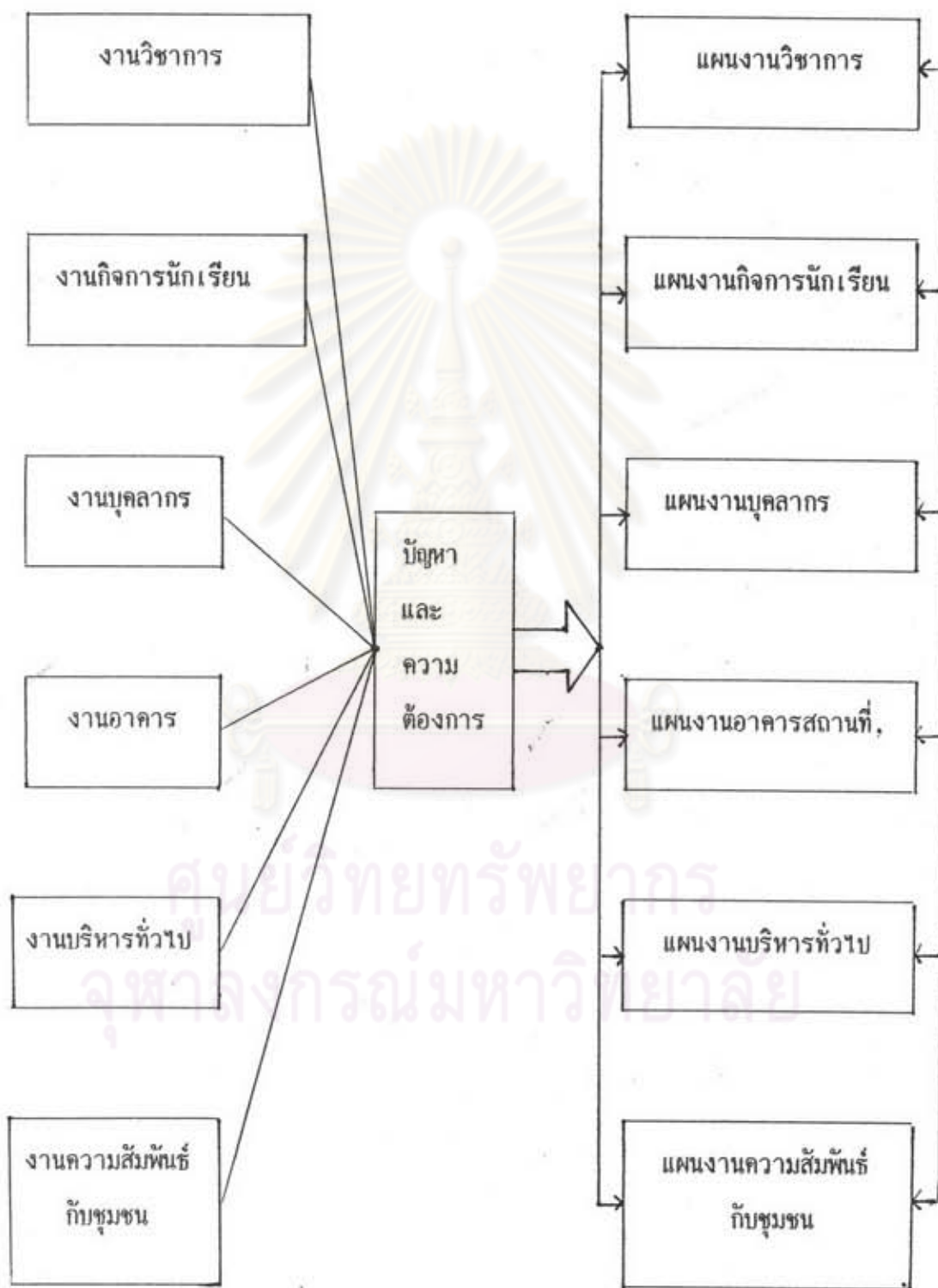
อุทัย ธรรมเดโช (2531: 74) ได้กล่าวถึง แผนงานที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องกระทำ 5 ประการด้วยกัน คือ

1. การบริหารวิชาการ
2. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา
3. การบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชี พัสดุ และการบริการ
4. การบริหารกิจการนักเรียน
5. การบริการชุมชน

สำหรับการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนโดยทั่วไปนั้น อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 220-221) ได้กล่าวไว้ว่า มีแผนงานสำคัญ ๆ คือ

1. แผนงานวิชาการ
2. แผนงานกิจการนักเรียน
3. แผนงานบุคลากร
4. แผนงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
5. แผนงานบริหารทั่วไป ธุรการ การเงิน และพัสดุ
6. แผนงานความสัมพันธ์กับชุมชน

การวางแผนในสถานศึกษาในลักษณะนี้ของโรงเรียนจะมี โครงสร้างพื้นฐาน ในการ จัดทำแผนต่อไปนี



จากการศึกษางานการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติได้พบว่า มีขอบข่ายและแนวทางปฏิบัติงาน ระบุไว้ในเอกสารเรื่องการวางแผนการบริหารโรงเรียน ในคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กองพัฒนาบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536:4) ปรากฏว่ามีงาน 6 ด้านคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงิน และพัสดุ งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์กับชุมชนและระบุว่าการวางแผนของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ สาคัญในเรื่อง 1. การจัดโครงสร้างเพื่อการวางแผน 2. การใช้กระบวนการบริหารโรงเรียน และ 3. เทคนิคบางประการในการใช้กระบวนการบริหาร ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ

1. การจัดโครงสร้างเพื่อการวางแผน หมายถึง การจัดโครงสร้างเพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านกรวางตัวบุคคลการประสานงาน และการใช้เทคนิคการบริหาร เป็นต้น ซึ่งครอบคลุมในเรื่องโครงสร้างสายบังคับบัญชา โครงสร้างของแผน และโครงสร้างกระบวนการบริหารโรงเรียน โดยแต่ละเรื่องมีรายละเอียดดังนี้

1. เรื่องโครงสร้างสายการบังคับบัญชา เป็นการจัดองค์กรหรือหน่วยงานในการทำงานในรูปการบังคับบัญชาระหว่าง ผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานโดยจัดให้ทำหน้าที่รับผิดชอบ งานต่าง ๆ โดยจะเห็นจากความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้อง กับบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งแนวตั้งและแนวนอน ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ระดับผู้บริหารสถานศึกษา ทาหน้าที่บริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกรมหรือกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีชื่อเรียกว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ

1.2 ระดับที่ปรึกษา ทาหน้าที่ช่วยเหลือผู้บริหารสถานศึกษา ตามที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการทำงาน บุคคลเหล่านี้เรียกว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการศึกษา

1.3 ระดับงานการบริหารโรงเรียน หมายถึง งานทั้ง 6 ด้านคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคาร สถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะแต่งตั้งครูให้รับผิดชอบงานต่างๆ ตามเนื้องานให้เป็นไปตามที่ต้องการ โดยตัวผู้บริหารสถานศึกษาจะทาหน้าที่กำกับดูแล ประเมินผลหรือให้

คำปรึกษาในแต่ละงานและอาจแต่งตั้งผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวหน้างานหรือดูแลแทนก็ได้

1.4 ระดับครูผู้สอน หมายถึง ด้านการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจของโรงเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะจัดให้ครูทำหน้าที่ รับผิดชอบต่าง ๆ ในแต่ละวิชา ปฏิบัติงานเกี่ยวกับครูประจำชั้นและอื่น ๆ

1.5 ระดับโครงการเป็นงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านการเรียนการสอน เป็นงานเสริมหรือเพิ่มเติมของโรงเรียน ซึ่งบริหารจะแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและดำเนินงาน ระดับโครงการเป็นงานเฉพาะกิจเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว เกิดขึ้นจากงานแต่ละด้าน

2. โครงสร้างของแผน โครงสร้างของแผนแสดงถึงแผนต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียนเป็นการจัดตามลำดับของงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามที่กำหนด โครงสร้างของแผนแบ่งเป็นระดับดังนี้

1. แผนบริหารโรงเรียนหรือ แผนปฏิบัติการของโรงเรียน เป็นแผนรวมของโรงเรียนเป็นที่รวมของแผนงาน งานหรือโครงการ และกิจกรรม โดยจะรวมแผนงาน งานหรือโครงการและกิจกรรม ของโรงเรียนที่จะปฏิบัติในรอบปี ไว้เป็นรูปเล่มเข้าเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน หากผู้สนใจหรือต้องการทราบว่าโรงเรียนแห่งนี้จะทำอะไรบ้างในรอบปี จะดูได้จากแผนบริหารโรงเรียนนั่นเอง

2. แผนงานเป็นแผนงานทั้ง 6 ด้าน ของโรงเรียนแสดงรายละเอียดของงานแต่ละด้านว่าจะปฏิบัติอะไรบ้างในรอบปี มีการแบ่งเป็นงานหรือโครงการอะไร

3. งานหรือโครงการ จะเป็นการแบ่งย่อยจากแผนงานหรืองานการบริหารโรงเรียน มาเป็นงานเพื่อสนับสนุนแผนงานนั่นเอง เช่นแผนงานวิชาการ จะมีงานหรือโครงการภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ เป็นต้น

4. กิจกรรมเป็นการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับผลทางปฏิบัติ โครงสร้างของแผนงานที่ใช้ในโรงเรียนมีดังต่อไปนี้

แผนภูมิโครงสร้างของแผน



แหล่งที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536: 6

2. การใช้กระบวนการบริหารโรงเรียน จากคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของกองพัฒนาบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536: 99-105) ระบุว่า การใช้กระบวนการบริหารโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารนำกระบวนการบริหารโรงเรียนที่ประกอบด้วย 1. การศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ 2. การวางแผน 3. การดำเนินการตามแผน 4. การประเมินผล มาใช้ในการดำเนินงาน การจัดการ

และบริหารโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การดำเนินงานในส่วนนี้จะดำเนินการก่อนเปิดภาคต้นมีขั้นตอนที่ควรจัดทำ ประกอบด้วย

1.1 การเตรียมการที่จะดำเนินการในการวางแผน

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดเตรียมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลทั้งในส่วนเอกสาร บุคลากร สถานที่และอุปกรณ์อื่น ๆ

1.3 คณะทำงานเตรียมข้อมูล ดำเนินการรวบรวมข้อมูล สร้างเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล ดำเนินการรวบรวมข้อมูล สร้างเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล การสรุปผลข้อมูล เพื่อนำเสนอข้อมูล

1.4 คณะทำงานการวิเคราะห์ข้อมูล (อาจมีการประชุมสัมมนาคณะครูทั้งหมดหรือแต่งตั้งคณะกรรมการโดยเฉพาะ)

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ จะเป็นการเตรียมการในการดำเนินงาน ซึ่งจะเน้นในด้าน การจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศ การจัดเตรียมคณะทำงาน เพื่อจัดเตรียมสิ่งต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะดำเนินงานในกระบวนการต่อไป

2. การวางแผน เป็นขั้นตอนการบริหารที่ต่อเนื่องจากการศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการที่ได้กำหนดทางเลือกแล้วจะ เป็นการนำทางเลือกนั้นมาวางแผนหาวิธีดำเนินการ เพื่อแก้ปัญหาและเพื่อพัฒนาการดำเนินงานมีขั้นตอนที่ปฏิบัติดังนี้

2.1 กำหนดทางดำเนินการ ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดนโยบาย กำหนดเป้าหมาย กำหนดมาตรการหรือกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน สำหรับวิธีที่เหมาะสมที่สุดคือการสัมมนาบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.2 กำหนดบุคลากรที่จะดำเนินการหรือเป็นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบได้ โดยมีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นหัวหน้างาน วิธีการกำหนดควรวางวิธีเลือกตามความสมัครใจตามความสามารถหรือความเหมาะสม โดยเฉลี่ยให้ทุกคนได้ร่วมปฏิบัติงาน แล้วจึงออกเป็นคำสั่งโรงเรียนให้ทุกคนรับทราบ

2.3 จัดทำแผนการปฏิบัติงานของงานต่าง ๆ โดยคณะบุคลากรในแต่ละแผนงานจะแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเขียนแผนปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย วิธีการทำอาจใช้เทคนิคของ Gantt chart เพื่อกำหนดงาน กิจกรรมของแต่ละงาน วันปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งการจัด

ทาคาของประมาณ และวัสดุที่จะใช้ดำเนินการ

2.4 จัดทำแผนการปฏิบัติงานการเรียนการสอน สำหรับการแต่งตั้งครู เป็นเจ้าหน้าที่แผนงานวิชาการนั้น เป็นการแต่งตั้งเพื่อปฏิบัติงานประจำในส่วนกิจกรรมหรือ ควบคุมงานประจำของงานวิชาการ สำหรับการเรียนการสอนควรมีการวางแผนเพิ่มต่างหาก ซึ่งควรประกอบด้วย การแต่งตั้งครูประจำชั้น ครูพิเศษ ครูสอนลูกเสือ ยุวกาชาด หรือเนตรนารี หรือหัวหน้าสาย ฯลฯ แล้วจึงวางแผนในการดำเนินการเรียนการสอน ในแต่ละชั้นแต่ละกลุ่ม ประสพการณ์ต่อไป ซึ่งจะประกอบด้วย การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน วันที่ปฏิบัติและงบประมาณ

2.5 จัดทำโครงการและรายละเอียดของโครงการกำหนดแนวทาง ในการแก้ปัญหา โดยการปรับปรุงงานต่าง ๆ อาจแก้ปัญหาไม่ได้ดีเท่าที่ควร จึงควรมหาแนวทาง เลือกที่มีกิจกรรมหลายกิจกรรมมาจัดตั้งเป็นโครงการ วิธีดำเนินการในขั้นตอนนี้จะเป็นการร่วมกันกำหนดโครงการ แล้วแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในแต่ละโครงการ ซึ่งอาจไม่ช้บุคคลที่ถูก แต่งตั้งให้เป็นเจ้าหน้าที่แผนงานนั้นก็ได้อีก แล้วให้คณะกรรมการดังกล่าว เขียนรายละเอียดนำเสนอ ขออนุมัติผู้บริหารโรงเรียนเพื่อดำเนินการต่อไป

2.6 วางแผนการกำกับ ติดตาม นิเทศ ประเมินผล เป็นกิจกรรมที่ผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ (1) ถึงขั้นตอนที่ (5) แล้วผู้บริหารจะแต่งตั้งคณะกรรมการมา วิเคราะห์แผนปฏิบัติงานของงานต่าง ๆ และโครงการ แล้วกำหนดแนวทางกำกับ ติดตาม นิเทศ ประเมินผลโดยการเขียน เป็นแผนปฏิบัติงานหรือโครงการกำกับ ติดตาม นิเทศ และประเมินผล แล้วนำเสนอที่ประชุมให้ทุกคนรับทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป

2.7 จัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน หลังการวางแผนเสร็จตามขั้นตอนที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด เราสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการได้ทันที (โดยปกติโรงเรียน ต้องจัดทำคาของประมาณก่อน) เมื่อได้รับทราบงบประมาณแล้ว จึงปรับแผน ปรับโครงการเขียน เป็นแผนปฏิบัติการไว้ วิธีการจัดทำแผนปฏิบัติ นั้น ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นดำเนินงาน ตั้ง แต่การรวบรวมข้อมูลจนถึงจัดพิมพ์สำเร็จเป็นรูปเล่ม โดยการรวบรวมข้อมูลที่ได้วางแผนมาแล้ว ทั้งหมดพร้อมทั้งข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วย

การวางแผนในส่วนนี้ จะเป็นการกำหนดเค้าโครงของสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ การจัดเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การแต่งตั้งคณะกรรมการ การจัดทำแผนปฏิบัติของงาน ต่าง ๆ การบริหารการวางแผน คือ การวางแผนการกำกับ ติดตาม นิเทศ ประเมินผล ผลที่ได้ จากการวางแผนคือ แผนปฏิบัติการของโรงเรียน

3. การดำเนินการตามแผน เป็นขั้นตอนของการนำแผนที่ได้วางไว้แล้วมาดำเนินการ หรือเป็นการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการโดยเริ่มตั้งแต่เปิดเรียนเป็นต้นไป โดยผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้มอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงาน เป็นการนำไปสู่ขั้นปฏิบัติ ซึ่งขั้นนี้ผู้บริหารจะปฏิบัติดังนี้

3.1 ตรวจสอบความพร้อม ผู้บริหารต้องตรวจสอบความพร้อม และปรับปรุงให้มีความพร้อมมากที่สุดทุกเรื่อง ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ได้แก่

- ความพร้อมของเรื่องเอกสารแผนปฏิบัติการ ที่ทุกคนต้องมีเพื่อเป็นคู่มือการทำงาน
- ความพร้อมเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสาร คู่มือ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ งบประมาณ อาคารสถานที่ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3.2 มอบหมายงาน โดยก่อนดำเนินการตามแผน ผู้บริหารสั่งการมอบหมายงานทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องนำเทคนิคในการสั่งการและมอบหมายงานมาใช้ เช่น การให้ขวัญกำลังใจ การให้ความรู้ในการทำงาน การตั้งข้อกำหนด ความสำเร็จที่ต้องการ การให้การสนับสนุนด้านปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งการให้อำนาจในการดำเนินงานภายในขอบเขตงานที่กำหนดด้วย

3.3 กำกับ ติดตาม และนิเทศงานในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ผู้รับผิดชอบงานต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่กำกับติดตามจะดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานต่อไป ในส่วนของการกำกับ ติดตามและนิเทศนี้ โดยผู้บริหารควรใช้เทคนิคในการกำกับ ติดตามและนิเทศงานอย่างเหมาะสม สิ่งที่จะช่วยให้งานดำเนินการไปได้ดี คือ "การปรับแผน" ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถนำผลการดำเนินงานดังกล่าวมาปรับแผนรวมทั้งการ "ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน" ด้วย

การดำเนินการตามแผน ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญคือจะต้องตรวจสอบความพร้อมในด้านต่าง ๆ หลังจากนั้นจึงเป็นการมอบหมายงานทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และขั้นที่ขาดไม่ได้ของผู้บริหารโรงเรียนคือ การกำกับ ติดตามและนิเทศงาน ในการดำเนินการตามแผนในส่วนของการกำกับ ติดตาม และนิเทศงานเป็นการติดตามดูแลการปฏิบัติและผลการปฏิบัติว่าได้ผลสอดคล้องกับที่ได้กำหนดไว้ในแผนหรือไม่เพียงใด เพื่อจะได้ช่วยเหลือนำการดำเนินงานให้เหมาะสม และนำผลที่ได้จากการดำเนินงานมาปรับแผน เพื่อจะได้ดำเนินการไปซ้ำอีกครั้ง สิ่งสำคัญในขั้นนี้ที่ผู้บริหารไม่ควรละเลยในด้านการให้ขวัญและ

กำลังงานการทำงาน การให้ความรู้ในการทำงาน การให้การสนับสนุนด้านปัจจัยต่างๆ และอื่นๆ

4. การประเมินผล เป็นการประเมินผลทั้ง 4 กระบวนการหรือขั้นตอนคือตั้งแต่การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ การวางแผนการดำเนินการตามแผน จนถึงระยะดำเนินการและสิ้นสุดการดำเนินการ ทั้งในงานประจำงานการสอน งานโครงการ และสรุปสิ้นปีการศึกษา จึงถือได้ว่าการประเมินผลเป็นขั้นตอนการบริหารที่เกิดขึ้นได้ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานตาม กระบวนการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

4.1 กำหนดแนวทางการประเมิน ด้วยการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการในการประเมิน (วิธีเดียวกับการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาแนวดำเนินการในต่าง ๆ)

4.2 วางแผนแนวทางเลือกในการประเมินผล โดยการแต่งตั้งบุคคลหรือคณะบุคคลที่ดำเนินการเขียนแผนหรือโครงการเป็นผู้ดำเนินการกำหนดกิจกรรม วันที่ทำ ผู้รับผิดชอบการรายงานผล สิ่งที่สำคัญไม่ได้คือ การจัดทำเครื่องมือและการทดลอง เครื่องมือสรุปการประเมินผลและการรายงานผล เสร็จแล้วควรขอความเห็นชอบจากผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องก่อนแล้วจึงนำไปจัดพิมพ์ไว้แนบปฏิบัติการโรงเรียนต่อไป

4.3 ดำเนินการ กระทำเช่นเดียวกับงานทั่วไป คือ ปฏิบัติตามแผนหรือโครงการมีการกำกับ ติดตาม นิเทศงาน เพื่อให้การดำเนินการประเมินผลมีประสิทธิภาพ

4.4 สรุปผลการประเมิน เป็นการดำเนินการเมื่อสิ้นสุดของแผนดำเนินการ หรือโครงการการประเมินผล ในลักษณะผลรวมของงานประจำ งานการสอน งานโครงการ และผลรวมการบริหารโรงเรียนทั้งหมด เพื่อนำไปชี้รายงานผล และเก็บรวบรวมเป็นข้อมูลสำหรับวางแผนบริหารโรงเรียนต่อไป

เทคนิคบางประการในการใช้กระบวนการบริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารนำเทคนิคต่าง ๆ เข้าไปช่วยในกระบวนการบริหารโรงเรียน ทั้ง 4 กระบวนการ คือ 1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ 2. การวางแผน 3. การดำเนินการตามแผน และ 4. การประเมินผล เพื่อช่วยให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพจากคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ของกองพัฒนาบุคคล สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536: 106) ระบุถึง เทคนิคบางประการในการใช้กระบวนการบริหาร ไว้ดังต่อไปนี้

- 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการคือ
 - (1) ควรจัดระบบข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้องตลอดเวลาพร้อมที่จะนำมาใช้ และข้อมูลบางรายการสามารถจัดทำเป็นสารสนเทศหรือติดแสดงได้ควรกระทำ
 - (2) ควรจัดโครงสร้าง ขอบข่ายของงานต่าง ๆ ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน
 - (3) ควรใช้เทคนิคหลายอย่างในการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ เพื่อจะได้ทางเลือกในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง
- 2) การวางแผน คือ
 - (1) การจัดวางตัวบุคคล ต้องใช้หลักการบริหารในการใช้คนให้เหมาะสมกับงานเท่าที่ทำได้และต้องออกคำสั่งแต่งตั้งให้ถูกต้องตามหลักปฏิบัติและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร
 - (2) ควรให้ความรู้และแนวทางแก่ผู้เขียนแผนและโครงการ เพื่อเขียนได้ถูกต้องและมีความเป็นไปได้
 - (3) ควรมีการตรวจสอบแผนและโครงการโดยผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเขียนได้ถูกต้องและมีความเป็นไปได้
 - (4) ควรจัดพิมพ์แผนปฏิบัติการให้กับครูทุกคนเพื่อเป็นคู่มือปฏิบัติงาน และเก็บไว้เป็นหลักฐานการดำเนินงาน
- 3) การดำเนินการตามแผน คือ
 - (1) พยายามให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนปฏิบัติการมากที่สุด มีการปรับแผนบ้าง แต่ต้องแจ้งให้บุคลากรทราบ
 - (2) ผู้บริหารควรดำเนินการ กำกับติดตาม และนิเทศหลาย ๆ รูปแบบ
 - (3) ผู้บริหารควรจัดสถานที่วิธีการในการแสดงถึงผลการดำเนินงานเป็นระยะ เช่น จัดห้องแสดงการกำกับ ติดตาม การประชุมสอบถามความก้าวหน้าในที่ประชุม เป็นต้น
 - (4) ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกำกับ ติดตาม และนิเทศ
- 4) การประเมินผล คือ
 - (1) ผู้บริหารต้องสร้างระบบการประเมินผลในงานต่าง ๆ ให้บุคลากรได้ทราบ
 - (2) เครื่องมือการประเมินต้องเลือกปรับปรุงแก้ไขให้มาตรฐานเหมาะสมกับ

(3) การนำเครื่องมือการประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรมีบทบาทร่วมด้วย หรือทราบแนวการปฏิบัติรวมทั้งผลการประเมิน

(4) การประเมินผลทุกงาน รวมทั้งโดยส่วนรวมของโรงเรียนแล้ว ควรจัดสรุป เขียนรายงานแจ้งให้บุคลากรได้ทราบและเป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารโรงเรียนในปีต่อไป

การวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีการวางแผนการบริหารโรงเรียนทั้งหมดในงาน 6 งานคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นจะต้องนำขั้นตอนการวางแผนการบริหารโรงเรียน เข้าช่วยในการบริหารงาน ขั้นตอนการวางแผนการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

1. การจัดโครงสร้างเพื่อการวางแผน หมายถึง การจัดโครงสร้างเพื่อประโยชน์ในการวางแผนด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการวางแผนตัวบุคคล การประสานงาน การใช้เทคนิคการบริหารเป็นต้น ซึ่งจะครอบคลุมไปถึง โครงสร้างสายการบังคับบัญชา โครงสร้างของแผน และโครงสร้างกระบวนการบริหารโรงเรียน

2. การนำกระบวนการบริหารโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารนำกระบวนการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 กระบวนการคือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ 2) การวางแผน 3) การดำเนินการตามแผน 4) การประเมินผล มาใช้ในการดำเนินงาน การบริหารโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ

3. เทคนิคบางประการในการนำกระบวนการบริหารโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารนำเทคนิคต่าง ๆ เข้าไปช่วยในกระบวนการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 กระบวนการโดยผู้บริหารโรงเรียนจะนำองค์ประกอบทั้ง 3 มาใช้ในการบริหารโรงเรียนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความต้องการของโรงเรียน การวางแผนการศึกษาของโรงเรียนมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียน คือ จะช่วยในการตัดสินใจอย่างมีคุณเกณฑ์ ช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน ช่วยในการกำกับ ติดตามและนิเทศงาน ที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จ สำหรับบุคลากรภายในโรงเรียนจะมีขวัญกำลังใจ เพราะรู้ทิศทางในการทำงาน มีขั้นตอนในการทำงาน ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ การวางแผนการศึกษาของโรงเรียนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

ส่วนการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษานั้น จากการศึกษา คู่มือ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนกลุ่มโรงเรียน และคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดของกรมสามัญศึกษา (2530: 1) ในปัจจุบันกรมสามัญศึกษาให้ความสำคัญต่อการวางแผนเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการปรับปรุงองค์กรวางแผนทั้งในระดับกรม จังหวัด และโรงเรียน รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้าง แผนงานชิ้นใหม่ทั้งหมด เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบาย และโครงสร้าง แผนงานของกระทรวงศึกษาธิการ และสนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัดจัดทำแผนรวม 3 ประเภทคือ แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดทำแผนทุกประเภทมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับนโยบายที่กรมกำหนด และสภาพปัญหาความต้องการของหน่วยงาน

โดยทั่วไปในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีแผนงานบริหาร และจัดการศึกษา ซึ่งระบุในคู่มือ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนกลุ่มโรงเรียน และคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดของกองแผนงานกรมสามัญศึกษา (2530: 4) คือ

1. แผนงานวิชาการ
2. แผนงานธุรการ
3. แผนงานปกครอง
4. แผนงานบริการ

ถ้าเป็นโรงเรียนเล็กอาจมีน้อยกว่า 4 แผนงานทั้งนี้ แล้วแต่ความเหมาะสม

ในการจัดงานแผนงานของโรงเรียนนั้นได้กำหนดให้โรงเรียนจัดตั้งงานแผนงานให้ เป็นงานหนึ่งอยู่ในสายการบริหารงานของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่นฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง หรือฝ่ายบริการ เมื่อให้แผนงานอยู่ในฝ่ายใดแล้วเพิ่มเติมชื่อฝ่ายนั้นเป็น "ฝ่าย... และแผนงาน" เช่น ฝ่ายวิชาการ และแผนงาน ดังตัวอย่างในแผนภูมิต่อไปนี้



จากแผนภูมิต้นี้แสดงให้เห็นว่า งานแผนงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในฝ่ายวิชาการ และใช้ชื่อฝ่ายนี้ว่า "ฝ่ายวิชาการและแผนงาน"

สำหรับคณะกรรมการจัดทำแผนของโรงเรียนมัศึกษานั้น ประกอบด้วยบุคคลที่โรงเรียน พิจารณาเห็นว่ามีความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพดี เหมาะสมที่จะทำงานและประสานงานให้ แผนของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ประธานคณะกรรมการอาจจะ เป็นผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายที่ดูแลงานแผนงาน หรือบุคคลอื่นที่โรงเรียนจะเห็นสมควร โดยให้งานแผนงานของ โรงเรียนทำหน้าที่เลขานุการของคณะกรรมการ

ในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานแผนงานนั้น ดังปรากฏรายละเอียดระบุไว้ในเรื่องระบบการวางแผนของกรมสามัญศึกษา ในคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ระดับจังหวัด หรือระดับกลุ่มโรงเรียนในกรุงเทพมหานครของกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2530:17) ว่าหน้าที่และความรับผิดชอบของงานแผนงานในโรงเรียน มีดังนี้ คือ

1. วิเคราะห์และประสานงานการจัดทำแผนที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด กรมสามัญศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ
2. ช่วยเหลือและประสานงานในการกำกับ ดูแลตรวจสอบเพื่อให้เกิดการทำงาน ตามแผนที่กำหนดไว้
3. ติดตาม และประเมินผล การดำเนินงาน ตามแผนของโรงเรียน

4. จักระบบสารสนเทศของโรงเรียน
 - 4.1 รวบรวมและเก็บรักษาข้อมูล
 - 4.2 วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล
 - 4.3 การนำข้อมูลมาใช้และรายงานข้อมูล
5. ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยในโรงเรียน
6. เป็นคณะกรรมการในคณะกรรมการแผนงานของคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด
7. ประสานแผนของโรงเรียนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ในเอกสารประกอบฝึกอบรม การวางแผนของหน่วยงานระดับจังหวัดของกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2533: 5) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในกระบวนการวางแผนการศึกษามีขั้นตอนที่สำคัญคือ

1. ขั้นการวิเคราะห์ สภาพ ปัจจุบัน และปัญหา
2. ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
3. ขั้นการกำหนดแนวการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
4. ขั้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน
5. ขั้นการประเมินผลการปฏิบัติ

จากขั้นตอนต่าง ๆ สังเกตได้ว่า การวางแผนไม่ได้สิ้นสุดลงที่การวางแผนเพื่อให้ได้ "เอกสาร" มาเท่านั้น แต่ยังรวมถึง "การนำแผนไปปฏิบัติ" และ "การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน" นั้นด้วย ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันและมีลักษณะเป็นวงจร (Cycle) คือ จากการประเมินผลจะทำให้ทราบข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาในการเริ่มต้นจัดทำแผนฉบับใหม่ได้ต่อไป

โครงสร้างของแผนการบริหารโรงเรียน

โครงสร้างของแผนการบริหารโรงเรียนของกรมสามัญศึกษา เป็นการจัดโครงสร้างโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการจัดตามลำดับงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน และเพื่อช่วยในการบริหารงานภายในโรงเรียน แผนการบริหารโรงเรียน ของกรมสามัญศึกษา มีการแบ่งแผนการบริหารโรงเรียนได้ ดังนี้

1. แผนงานหลัก เป็นแผนรวมทั้งหมดของโรงเรียนที่เรียกว่า "แผนปฏิบัติการของโรงเรียน" ซึ่งรวมไว้เป็นรูปเล่ม

2. แผนงานย่อย เป็นแผนงานที่แยกตามงานของโรงเรียน กรมสามัญศึกษาได้จัดแผนงานบริหารและจัดการศึกษา ออกเป็น 4 แผนงาน คือ 1. แผนงานวิชาการ 2. แผนงานธุรการ 3. แผนงานปกครอง และ 4. แผนงานบริการ

3. งานหรือโครงการ เป็นที่รวมของกิจกรรม โครงการหรืองานเป็นส่วนย่อยของแผนงาน ที่อยู่ในระดับปฏิบัติการเป็นเรื่องของการกระทำหรือลงมือปฏิบัติเพื่อสนับสนุนแผนงานนั่นเอง

โครงสร้างของแผนการบริหารโรงเรียนดังจะเห็นได้จากแผนภาพต่อไปนี้

โครงสร้างของแผนการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา



แหล่งที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ, 2532: 22

การวางแผนการศึกษาภายในโรงเรียน เป็นการวางแผนการศึกษาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เพื่อจะเป็นกรอบกำหนดทิศทาง การทำงานของโรงเรียนทั่วทุกในโรงเรียนรู้ว่าทำอะไร

ใครช่วยบ้างทำไมเมื่อใด มีเป้าประสงค์ของงานอย่างไร ซึ่งการวางแผนการศึกษาภายในโรงเรียน จะช่วยทำให้การทำงานไม่สับสนวุ่นวาย จะลดความขัดแย้ง ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนภายในโรงเรียน เมื่อมีการวางแผนดีหรือแผนงานดี จะสามารถวางระบบควบคุมติดตาม ดูแลการทำงานตามขั้นตอน และผู้บริหารโรงเรียนสามารถเลือกปรับแก้สถานการณ์ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ดีกว่า จากเอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของ กองการสามัญศึกษา กรมสามัญศึกษา (2535: 164-166) ได้กล่าวถึงการวางแผนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาดังต่อไปนี้

การวางแผน หรือการกำหนดแผน (Planning) ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. การพัฒนาระบบวางแผนและการจัดองค์กรเพื่อดำเนินงานตามนโยบายและแผน

1.1 การพัฒนาระบบการวางแผน

- กำหนดให้มีหน่วยงาน แผนงานระดับโรงเรียน เช่น อาจเป็นหน่วยงาน "แผนงานและสารสนเทศ" ให้เป็นงานหนึ่งของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ขึ้นกับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ให้รับผิดชอบการวางแผนงานของโรงเรียนหน่วยงานนี้

- ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายอื่น ๆ จัดให้มีงาน "งานวางแผนและติดตามผล"

รับผิดชอบงานวางแผนและติดตามผลของฝ่าย

- กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบงานวางแผน

- จัดให้มีการฝึกอบรมสัมมนา ให้ความรู้ ผู้ช่วยบริหาร หัวหน้าหมวด

วิชาหัวหน้างานและคณะผู้ทำงาน "งานวางแผนและติดตามผล"

- ส่งเสริมและเร่งรัดให้มีการวางแผนงานในโรงเรียน

- จัดให้มีการตรวจติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผน

- จัดให้มีการจัดทำเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนประจำปี พร้อมทั้งการประชาสัมพันธ์

1.2 การจัดองค์กรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตัวบุคคล

- จัดให้มีสำนักงาน "แผนงานและสารสนเทศ" และมีคณะทำงาน

- กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ "หัวหน้าแผนงานและสารสนเทศ"

- ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ หัวหน้างานวางแผน และติดตามผล
 - จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการ คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงานเพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนและโครงการ
 - จัดให้มีการประชุมสัมมนา การบริหารงานตามนโยบายและแผนแก่ คณะทำงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
 - จัดให้มีการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และการติดต่อประสานงาน โดยใช้อเอกสาร "สารสัมพันธ์พัฒนาโครงการ..." หรือ การแจ้งข่าวสารด้วยวิธีการต่าง ๆ
 - จัดให้มีการสำรวจผลงานดีเด่น
 - จัดให้มีการศึกษา ประชุมสัมมนา (Symposium) นิทรรศการสัญจร และ เยี่ยมชมผลงานดีเด่นซึ่งกันและกันระหว่างโรงเรียนต่าง ๆ
 - ส่งเสริมการศึกษา อบรม ศึกษานอกโรงเรียน ในประเทศ และต่างประเทศ ตามความเหมาะสม
 - ส่งเสริมให้มีการเขียนเอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับแผนงานโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมงานวิชาการ เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับฯ
2. การพัฒนาระบบให้มีการปฏิบัติงานตามแผนและการติดตามประเมินผล
- กำหนดปฏิทินการวางแผนงาน กำหนดนโยบาย การประชุมวิเคราะห์นโยบาย การเขียนแผนปฏิบัติการและการพิมพ์แผนปฏิบัติการเป็นเล่ม การกำหนดระยะเวลาการติดตามควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน ฯลฯ
 - กำหนดแบบประเมินติดตามผลการปฏิบัติงาน มอบหมายให้แต่ละฝ่ายหมวดวิชา และงานมีการประเมินติดตามผล
 - ให้แต่ละฝ่ายมีคณะกรรมการติดตามผลปฏิบัติงานในฝ่าย มีการนิเทศติดตามผล การสร้างขวัญกำลังใจ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ
 - แต่งตั้งคณะกรรมการกลาง ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบนโยบายและแผน
 - มีการประชุมคณะกรรมการในแต่ละฝ่ายสรุปผลการประเมินงานและโครงการตามนโยบายและแผนว่าได้ปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนเป็นอย่างไร

- จัดให้แต่ละฝ่ายสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานในรอบภาคเรียนรอบปีการศึกษา ให้คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการนโยบายและแผนรับทราบ

การวางแผนการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาต้องดำเนินการวางแผนตามรูปแบบที่ กรมสามัญศึกษากำหนด ทุกโรงเรียนต้องดำเนินการจัดทำแผนรวม 3 ประเภทคือ แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดทำแผนทุกประเภท มุ่งเน้นให้สอดคล้องกับนโยบายที่กรมสามัญศึกษากำหนดและสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยแผนงานบริหารและจัดการศึกษา 4 แผนงาน คือ

1. แผนงานวิชาการ 2. แผนงานธุรการ 3. แผนงานปกครอง และ 4. แผนงานบริการ

อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นเรื่องของการวางแผนการบริหารโรงเรียนของเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน นั้นจากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ ปรากฏว่ามีรายละเอียดครบถ้วนในเรื่องการจัดทำแผนการบริหารโรงเรียนจากหนังสือคู่มือผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของกองโรงเรียนสามัญศึกษา (ปัจจุบันคือกองสามัญศึกษา) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2513: 9) ว่า การวางแผนบริหารโรงเรียน หมายถึง การกำหนดทิศทางการทำงานของโรงเรียนไว้ล่วงหน้าอย่างมีระบบใช้ทรัพยากรของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้โดยให้ครอบคลุมงานในโรงเรียนทั้งหมด

ลักษณะของแผนการบริหารโรงเรียน

แผนการบริหารโรงเรียนมีลักษณะ เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี แยกเป็นแผนงานของโรงเรียนซึ่งได้กล่าวไว้ในเรื่อง องค์ประกอบของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในหนังสือ คู่มือโรงเรียนในการดำเนินงานเพื่อการรับรองมาตรฐานคุณภาพ ของกองนโยบายและแผนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2536: 2-3) การวางแผนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเอกชนได้กำหนดให้มีแผนงานบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

1. แผนงานวิชาการ หรือแผนงานการเรียนการสอน
2. แผนงานกิจการนักเรียน

3. แผนงานบุคลากร
4. แผนงานธุรการและการเงิน
5. แผนงานอาคารสถานที่
6. แผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ในกรณีที่โรงเรียนมีความจำเป็นต้องจัดทำโครงการนอกเหนือจากงานทั้ง 6 งานดังกล่าว เช่น เพื่อสนองนโยบายหรือโครงการเร่งด่วน โรงเรียนอาจทำเป็นโครงการพิเศษขึ้น

โครงสร้างของแผนการบริหารโรงเรียน

โครงสร้างของแผนการบริหารโรงเรียน หมายถึง โครงสร้างของแผนต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนมีการจัดการตามลำดับของงานที่ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ร่วมงานจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ โครงสร้างของแผนการบริหารโรงเรียนแบ่งได้ดังนี้คือ

1. แผนการบริหารโรงเรียน เป็นแผนรวมของโรงเรียนโดยจะรวมแผนงาน งานหรือโครงการและกิจกรรมของโรงเรียนที่จะต้องปฏิบัติในรอบปีหรือที่เรียกว่า แผนปฏิบัติการของโรงเรียน ซึ่งจะรวมไว้เป็นรูปเล่มไว้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน
 2. แผนงาน เป็นแผนงานที่แยกตามงานของโรงเรียนทั้ง 6 งานจะแสดงรายละเอียดของงานว่า จะปฏิบัติอะไรบ้าง อย่างไรในรอบปี
 3. โครงการ จะเป็นการแบ่งย่อยจากแผนงานเพื่อส่งเสริมสนับสนุนแผนงาน
 4. กิจกรรม เป็นการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับผลในทางปฏิบัติ
- ทั้งแผนการบริหารโรงเรียน แผนงาน โครงการและกิจกรรม จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ดังจะเห็นได้จากแผนภาพต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงสร้างของแผนการบริหารโรงเรียน

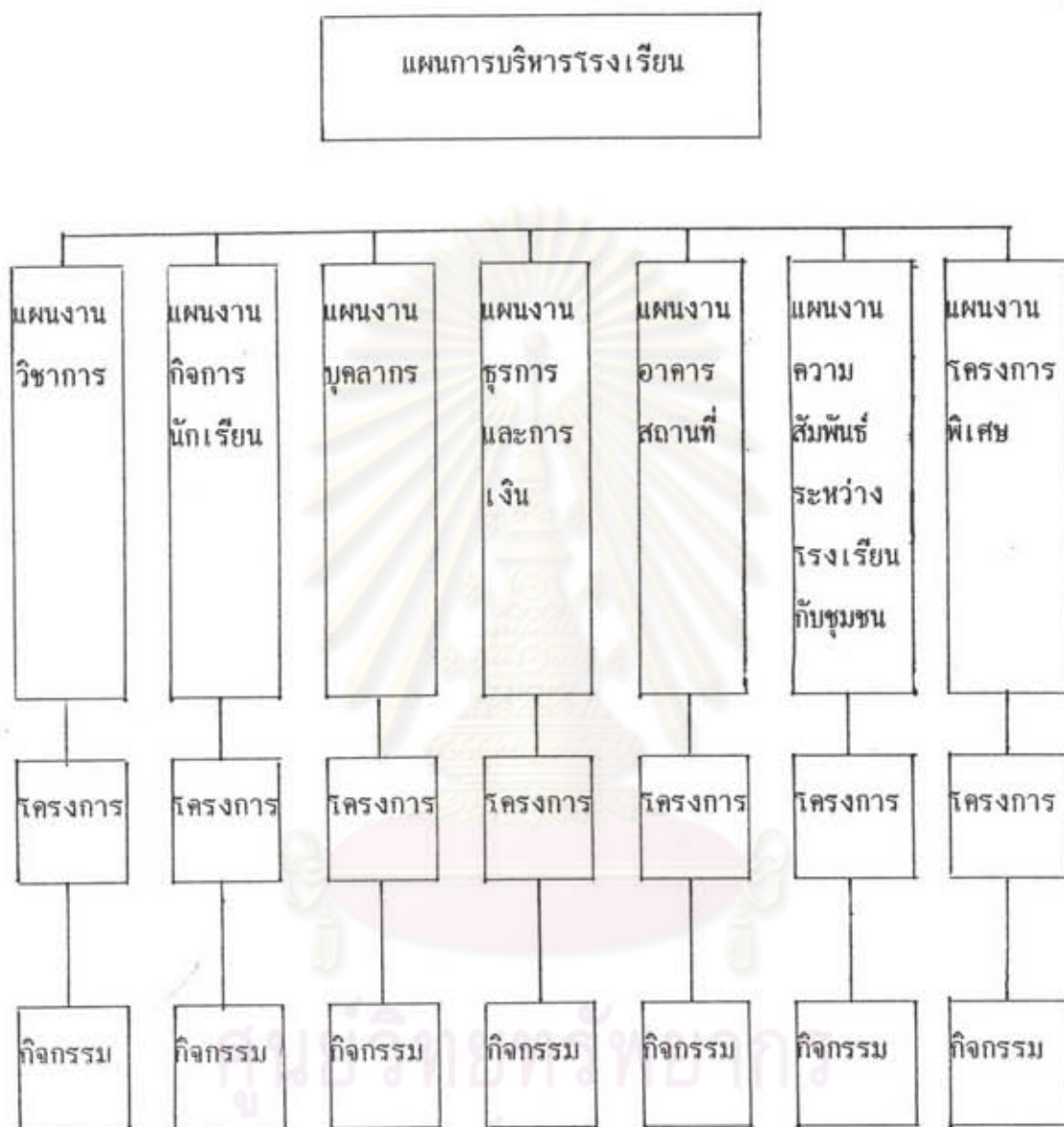


แหล่งที่มา : กองสํานักศึกษา สํานักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2531: 11

การจัดโครงสร้างของแผนการบริหารโรงเรียน

การจัดโครงสร้างของแผนการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนด้านต่าง ๆ เช่นด้านการวางตัวบุคคลด้านการประสานงาน ด้านการบริหารโครงการและอื่น ๆ และให้สอดคล้องกับงานโรงเรียน สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ซึ่งแสดงรายละเอียดการจัดโครงสร้างของแผนการบริหารโรงเรียนได้ดังต่อไปนี้

แผนภูมิการจัดโครงสร้างของแผนการบริหารโรงเรียน



แหล่งที่มา: กองสภามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2531: 12

การจัดทำแผนการบริหารโรงเรียน

การจัดทำแผนการบริหารโรงเรียน หมายถึง วิธีการจัดทำแผนการบริหารโรงเรียน เพื่อให้เข้ากันแผนรวมของโรงเรียนที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติในรอบปี มีการจําแนกออกเป็นขั้นตอนในการดำเนินงานว่าจะดำเนินการอะไรก่อนหรือหลัง เพื่อให้การดำเนินงานหรือการบริหารของโรงเรียนเป็นไปโดยราบรื่นและมีความพร้อมที่จะดำเนินงานของโรงเรียนให้สำเร็จบรรลุเป้า

หมายและมีประสิทธิภาพ

การจัดทำแผนการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและโครงการ
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายหรือการวางแผน
- ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนงานและโครงการหรือการดำเนินงานตามแผน
- ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล

การจัดทำแผนการบริหารโรงเรียน จะต้องดำเนินงานตามขั้นตอนกล่าวคือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การกำหนดเป้าหมายหรือการวางแผนการจัดทำแผนงานและโครงการหรือการดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลดังมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

งานการจัดทำแผนการบริหารโรงเรียนต้องเริ่มจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงานตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1 ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันตรวจสอบทบทวนงานและความรับผิดชอบการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งได้แก่แผนงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ทั้ง 6 แผนงาน รวมทั้งแผนงานโครงการพิเศษเพื่อทราบสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการโดยใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุม ระดมสมอง สัมภาษณ์ สังเกต ตอนแทน สอบถาม เป็นต้น

1.2 กำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ต้องการสำหรับใช้วัดตรวจสอบความสำเร็จของการปฏิบัติงานว่า เกณฑ์เท่าใดจึงจะถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของงานแต่ละงานเพื่อจะทราบว่าทำงานได้ถึงขั้นใด

1.3 ทำการประเมินการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อดูความสำเร็จของงาน โดยใช้มาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

1.4 รวบรวมข้อมูลที่แสดงสภาพปัจจุบัน ปัญหา ได้จากสภาพด้านการศึกษานักเรียน บุคลากรตัวนักเรียน อาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการจัดการว่าแต่ละด้านมีปัญหาอะไร ควรปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด เพียงใด

1.5 เมื่อสภาพปัจจุบันมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดหากผลปรากฏว่าไม่เป็นไปตามที่ต้องการให้เป็นสิ่งนั้นก็ถือว่าเป็นปัญหา



1.6 เพื่อพบปัญหาแล้ว ให้ค้นหาสาเหตุหรือที่มาของปัญหา จะทำให้เห็นแนวทางในการแก้ปัญหาได้ตรงจุด ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องปฏิบัติต่อไป เพื่อแก้ไขปัญหานั้นให้ลุล่วงไป

1.7 การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ

ถ้าปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานมีมากจนเกินกำลังของทรัพยากรและความเป็นไปได้ ก็ควรนำปัญหาเหล่านั้นมาจัดลำดับความสำคัญ เลือกแก้ปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนก่อนหลังตามลำดับ โดยให้สอดคล้องกับงบประมาณ และกำลังคน

การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ พิจารณาได้จากสิ่งต่อไปนี้

1.7.1 ขนาดของปัญหา

1.7.2 ความรุนแรงของปัญหา

1.7.3 ข้อจำกัดด้านทรัพยากร คน เงิน วัสดุ สิ่งของ เครื่องใช้ และเครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน

1.7.4 นโยบายของโรงเรียนที่ระบุไว้ชัดเจน

1.7.5 เกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น

1.7.6 ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเป็นคนเลือก

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นขั้นพื้นฐานของการวางแผน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงสภาพปัจจุบันของโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร อะไรคือปัญหา และความต้องการ

2. การกำหนดเป้าหมายหรือการวางแผน

การกำหนดเป้าหมาย เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนการดำเนินงาน เมื่อได้ปัญหาดังกล่าวข้างต้นผู้บริหารและคณะทำงานจะต้องตัดสินใจกำหนดสิ่งที่จะต้องจัดทำ เพื่อดำเนินการบริหารงาน และแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้หมดไป

การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ว่าจะทำงานอย่างไร ทำเท่าใด ทำกับใคร ใครเป็นผู้ทำ และทำเมื่อใด โดยมีระยะเวลาการดำเนินงานชัดเจน เช่น

- ประชุมสัมมนาครูคณิตศาสตร์จำนวน 1 รุ่น ภายในเดือนพฤษภาคม
- จัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอนภาษาไทยให้ครบทุกชั้น

ภายใน 1 ปีการศึกษา

- ก่อสร้างอาคาร 1 หลัง ภายใน 18 เดือน
 - ประชุมปฏิบัติการจัดทำสื่อการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาจำนวน 5 รุ่น
- การกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานแต่ละครั้งจะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสภาพข้อมูลเดิมที่มีอยู่ ความต้องการ หรือความคาดหวังว่าจำนวน ปริมาณของงานที่จะทำนั้น สามารถดำเนินการได้บรรลุผลสำเร็จ

การกำหนดเป้าหมายหรือการวางแผน เป็นการกำหนดล่วงหน้าว่าการปฏิบัติงานนั้นจะทำอะไร เมื่อไร ใครเป็นผู้ปฏิบัติ และปฏิบัติงานอย่างไร โดยนำสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการมาวางแผนแก้ปัญหาพร้อมกับบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งจะกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาในรูปแบบแผนงานและโครงการ โดยจะเขียนวงจรในการวางแผนได้ดังนี้



แหล่งที่มา : กองสำนักศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2533: 18

3. การจัดทำแผนงานและโครงการหรือการดำเนินงานตามแผน

3.1 หลักการดำเนินงานและโครงการ

การจัดทำแผนงานและโครงการมีหลายวิธี จะเลือกใช้วิธีใดก็ได้ตามความเหมาะสม แต่ทุกวิธีจะต้องครอบคลุมประเด็นสำคัญดังนี้

3.1.1 โครงการที่ทำขึ้นนั้น ต้องมุ่งหาวิธีการที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามโครงการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.2 รายละเอียดของโครงการ จะต้องครอบคลุมประเด็นรายละเอียดที่สำคัญและจำเป็นมีการระบุขั้นตอนหรือลำดับขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน

3.1.3 เมื่อพิจารณาโครงการโดยตลอดแล้ว จะทราบได้ทันทีว่าเป็นโครงการอะไร จะทำอะไร มีวัตถุประสงค์ และ/หรือ เป้าหมายอย่างไร ต้องการอะไร ให้สำเร็จด้วยวิธีใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ งานจะสำเร็จเมื่อใด และการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนต้องให้ทรัพยากร คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานมาน้อยเพียงใด

3.1.4 โครงการจะต้องบอกวิธีการตรวจสอบหรือพิจารณาความสำเร็จของโครงการว่า ดูจากอะไร หรือพิจารณาอย่างไร จึงจะทราบว่าโครงการดังกล่าวนั้นดำเนินไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้หรือไม่

3.2 องค์ประกอบของโครงการ

องค์ประกอบของโครงการโดยทั่วไป มีดังต่อไปนี้

3.2.1 ชื่อโครงการ
ชื่อโครงการจะบอกให้ทราบว่าทำอะไร เป็นโครงการที่เสนอขึ้นเพื่อทำอะไร

3.2.2 บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
รายละเอียดในส่วนนี้ จะแสดงให้เห็นตัวบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อผู้พิจารณาจะได้ตรวจสอบได้ว่าเป็นงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของใคร ผู้รับผิดชอบเป็นที่เชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด เหมาะสมที่จะรับผิดชอบโครงการนั้นหรือไม่

3.2.3 ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ จะแสดงให้เห็นระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการดำเนินโครงการว่าจะใช้เวลาช่วงใด จากวัน เดือน ปีใด ถึงวัน เดือน ปีใด

3.2.4 หลักการ-เหตุผล หรือความจำเป็น

ส่วนนี้จะแสดงให้เห็นว่า มีเหตุผลหรือความจำเป็นอย่างใดจึงต้องจัดทำโครงการนี้ขึ้นมา

3.2.5 วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย

1) วัตถุประสงค์ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นที่ทราบแน่ชัดว่า เมื่อดำเนินการตามโครงการแล้วจะได้ผลงานใดเกิดขึ้น

2) เป้าหมาย เป็นการกำหนดการทำงานว่าทำงานอย่างไรเท่าใด เมื่อใด ซึ่งแยกเป็น

ก. เป้าหมายเชิงคุณภาพ

ข. เป้าหมายเชิงปริมาณ

3.2.6 วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการจะแสดงให้เห็นขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทุกประการ

3.2.7 งบประมาณ หรือทรัพยากร

งบประมาณหรือทรัพยากร จะรวมถึงกำลังคน การเงิน และวัสดุสิ่งของที่จะต้องใช้ในการดำเนินการตามโครงการ

3.2.8 การบริหารโครงการ (การติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผล)

ส่วนนี้จะเป็นส่วนที่แสดงให้เห็นให้ผู้พิจารณาโครงการทราบว่า การดำเนินงานจะเป็นไปตามแผน และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่และใครเป็นผู้รับผิดชอบ

3.2.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือผลพลอยได้ หรือผลกระทบที่เกิดจากการทำโครงการที่นอกเหนือจากการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ แล้ว

3.2.10 ผู้เสนอร่างโครงการ

ส่วนนี้โดยทั่วไปไม่จำเป็นมากนัก เป็นเพียงส่วนที่ช่วยให้ผู้พิจารณาโครงการทราบว่า ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม หรือควรปรับปรุงส่วนใดของโครงการ ควรสอบถามจากใคร

การจัดทำแผนงานและโครงการหรือการดำเนินงานตามแผน เป็นขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์เนื่องกับการวางแผน การดำเนินงานตามแผนเป็นขั้นตอนที่จะทำให้ผู้บริหารรู้ว่าได้มีการปฏิบัติจริง และมีการปฏิบัติตามแผนหรือไม่ การดำเนินงานตามแผนนี้ประกอบด้วย การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศ

การวางแผนจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด จะต้องมีการปฏิบัติจริงตามแผนโดยมีการควบคุมกำกับ ติดตาม และการรวมข้อมูลการปฏิบัติ

4. การประเมินผลโครงการ

ขั้นตอนนี้ เป็นการประเมินผลการทำงานของโครงการโดยตรง ด้วยวิธีการตรวจสอบและการวัดผลการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่าโครงการดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลโครงการมี 4 ขั้นตอน คือ

4.1 การประเมินผลก่อนการดำเนินงานโครงการ

การประเมินผลก่อนการดำเนินงานนี้ เป็นการประเมินเพื่อตัดสินใจเลือกโครงการ ว่าโครงการใดควรจัดทำและเมื่อจัดทำแล้วได้ผลตอบแทนคุ้มค่า และเหมาะสมที่จะลงทุนหรือไม่

การประเมินผลชนิดนี้ เรียกว่า "การวิเคราะห์โครงการ" หรือการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ หรือการวิเคราะห์โครงการเพื่อวางแผน โดยพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

4.1.1 ความเหมาะสมของโครงการ

4.1.2 ผลตอบแทนจากการดำเนินโครงการ

4.1.3 ผลอื่นที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินงานโครงการนี้

4.2 การประเมินผลขณะดำเนินโครงการ

การประเมินผลขณะดำเนินโครงการ โดยหลักการบริหารโครงการแล้วจะเป็นในด้าน การติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมและกำกับการดำเนินงานของโครงการเท่านั้น เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ ถ้าพบปัญหา อุปสรรคข้อบกพร่องต้องปรับปรุงแก้ไขทันที

4.3 การประเมินผลหลังการดำเนินงานโครงการ

เป็นการประเมินผลรวมทั้งโครงการทำเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว เป็นการตรวจสอบว่าการดำเนินงานตามโครงการ หรือแผนนั้น บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ

โครงการอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เป็นการสรุปผลรวมจากการดำเนินงานทั้งหมดของโครงการ

วิธีการประเมินผลประเภทนี้ จะนำเอาวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายของโครงการเปรียบเทียบกับผลสำเร็จในการดำเนินงาน ว่าสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร

4.4 การประเมินผลกระทบ

การประเมินผลกระทบคล้ายกับการประเมินผลรวม คือจะประเมินเมื่อโครงการเสร็จเรียบร้อยแล้วตามที่คาดไว้จากการดำเนินโครงการนั้น ซึ่งนอกจากจะได้ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการแล้ว ยังก่อให้เกิดผลพิเศษอื่นใดตามขึ้นมา อาจจะเป็นผลดีหรือผลเสีย หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งอื่น ๆ เช่น ความเชื่อ การพิจารณา การตัดสินใจ แนวทางใหม่ ๆ เป็นต้น

เครื่องมือการประเมินผล

ในการประเมินโครงการ นอกจากหลักการที่กล่าวมาแล้ว โดยทั่วไปการประเมินมีจุดเน้นอยู่ที่การให้ได้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ การวางแผน และการบริหารโครงการซึ่งอาจเลือกใช้เครื่องมือหลายอย่างตามความเหมาะสมกับลักษณะงาน และสภาพของสิ่งที่ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมิน เครื่องมือต่าง ๆ ที่อาจเลือกนำมาใช้ได้ เช่น

1. แบบทดสอบ
2. แบบกำหนดลักษณะมาตรฐาน
3. การสังเกตการณ์
4. การใช้ตารางและรายการสำรวจหรือตรวจสอบ
5. แบบสำรวจข้อมูล
6. แบบสัมภาษณ์
7. แบบรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
8. แบบสอบถาม

ฯลฯ

การประเมินผล เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการวางแผนและการบริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบนี้ซึ่งงานที่สุดแล้วจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบว่าผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด ทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่จะมีการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จากการศึกษาเรื่องการวางแผนในคู่มือผู้บริหารโรงเรียนเอกชน การจัดทำแผนบริหารโรงเรียน ของกองสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531: 7) กล่าวถึงการประเมินผลจะช่วยให้ทราบในเรื่องต่อไปนี้

1. ผลสำเร็จของการดำเนินงาน
2. ข้อดีของการดำเนินงาน
3. ข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนในการดำเนินงาน
4. แนวทางการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน

การวางแผนการศึกษาของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้มีการวางแผนการบริหารโรงเรียนทั้งหมดเป็น 6 แผนงานคือ

1. แผนงานวิชาการหรือแผนงานการเรียนการสอน
2. แผนงานกิจการนักเรียน
3. แผนงานบุคลากร
4. แผนงานธุรการและการเงิน
5. แผนงานอาคารสถานที่
6. แผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ส่วนการจัดทำแผนการบริหารโรงเรียนมีขั้นตอนในการจัดทำ 4 ขั้นตอนคือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
2. การกำหนดเป้าหมายหรือการวางแผน
3. การจัดทำแผนงานและโครงการ หรือการดำเนินงานตามแผน
4. การประเมินผล

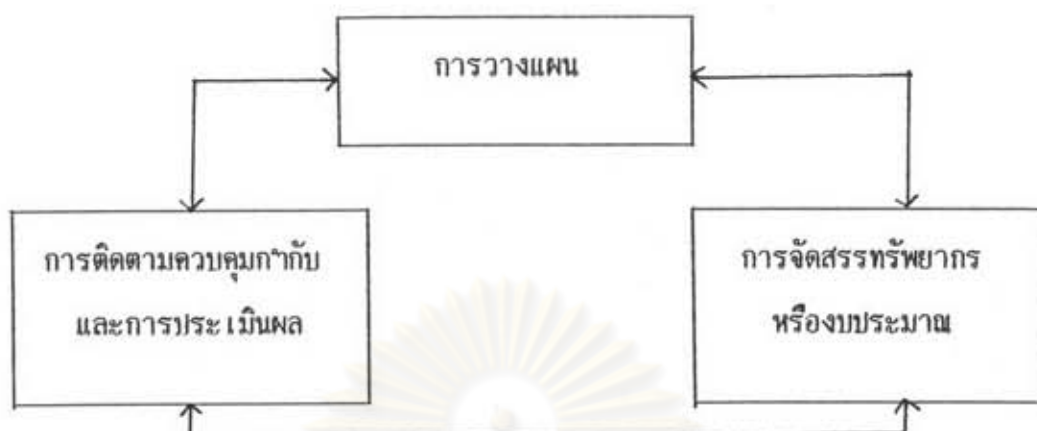
นอกจากการศึกษาการวางแผนการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา และ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน แล้วยังมีแนวการวางแผนการศึกษา ซึ่งอยู่

บุญประเสริฐ ได้เสนอไว้ในหนังสือเรื่องการวางแผนการศึกษา โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในสถานศึกษา (อุทัย บุญประเสริฐ 2532: 218-244) ว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานบรรลุจุดหมายและยังส่งเสริมการทำงานที่เน้นประสิทธิภาพของการทำงาน และก่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบการวางแผนจะเข้ามาช่วยเหลือผู้บริหารมากยิ่งขึ้น แต่ผู้บริหารควรมีความรู้ที่เกี่ยวกับการวางแผนและทักษะที่จำเป็นในการวางแผน นอกจากนี้ยังได้ให้ความรู้พื้นฐานที่สำคัญไว้ในเรื่องต่อไปนี้ว่า การวางแผนการศึกษามีศัพท์เบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผนประกอบด้วยคำว่า 1. แผนหรือ plan 2. การวางแผน (to plan) หรือการจัดทำแผน 3. ระบบแผนงานหรือ planning system ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. แผนหรือ Plan หมายถึงเอกสารรูปเล่มที่สำเร็จรูป เป็น Planning Document ที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในอนาคต

2. การวางแผน (To plan) หรือการจัดทำแผน เป็นส่วนที่แสดงถึงกระบวนการทำงานในด้านการวางแผน เพื่อจัดทำแผนออกมาในรูปแผน ในรูปแผนงาน หรือในรูปโครงการผลที่ได้ในการจัดทำแผนคือเอกสารแผน

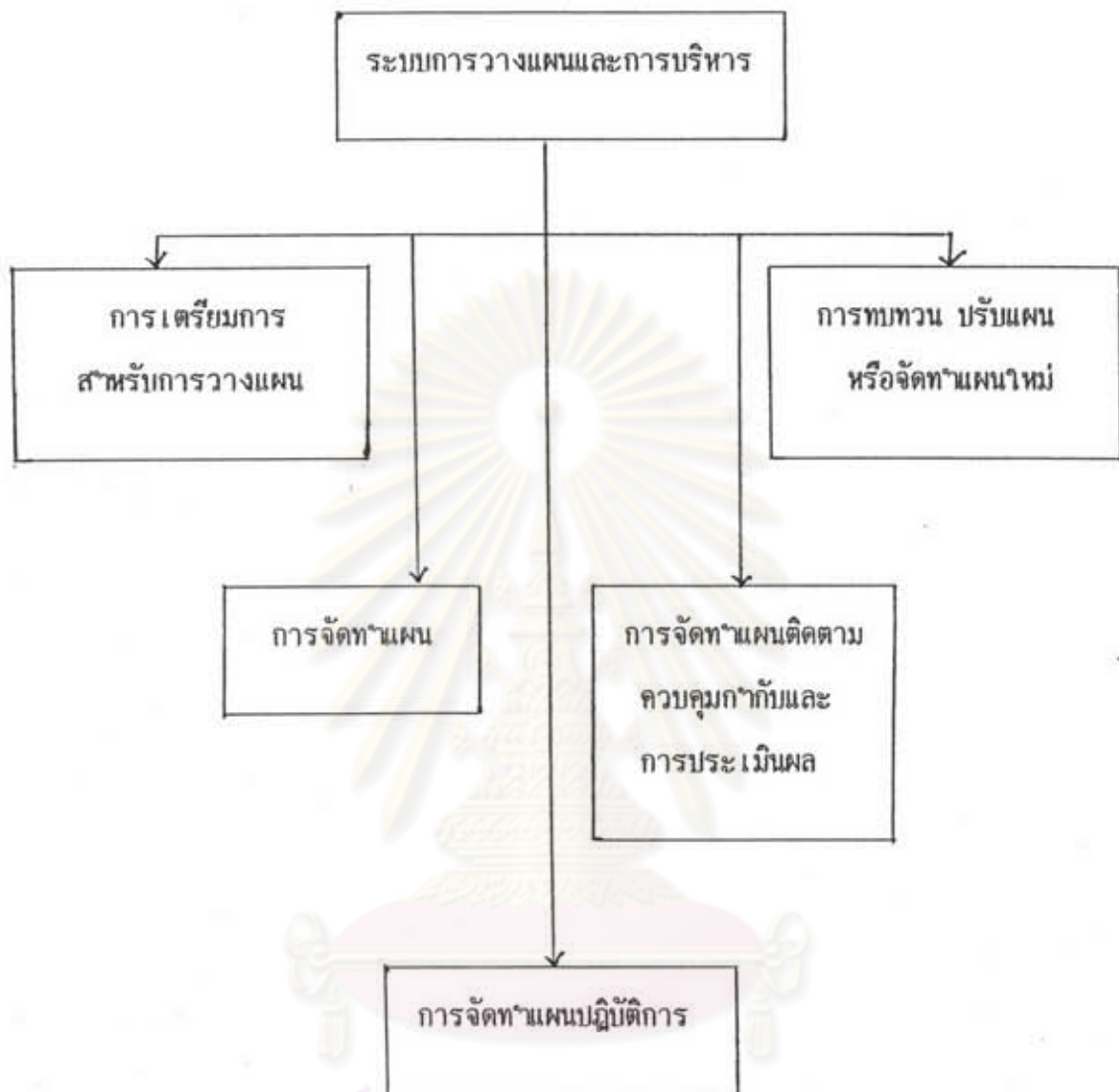
3. ระบบแผนงานหรือ Planning System เป็นเรื่องสำคัญในการวางแผนสองเรื่องคือ เรื่องแรก เป็นเรื่องระบบงานเฉพาะแสดงวงจรรวมของระบบแผนงานที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นวงจรสัมพันธ์ตามแนว PRM Model ที่แสดงการดำเนินงานที่ตอบสนองและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ ก.การวางแผนหรือ Plannig ข.การจัดสรรทรัพยากร (Resource allocation) สัมพันธ์แผน และ ค. การติดตามควบคุมกำกับและประเมินการบริหารแผน (Monitoring Control and Evaluation) องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านจะต้องสัมพันธ์ตอบสนองและมีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ต่อกันอย่างเป็นระบบ ตัวระบบแผนงานจึงจะสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งแผนภูมิต่อไปนี้แสดงวงจรสัมพันธ์ตามแนว PRM Model



แหล่งที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ, 2532: 4

เรื่องที่สอง เป็นกรณีระบบแผนงานมาใช้ในการบริหาร เพื่อให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการวางแผนและใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร สอดคล้องตอบสนองกรรมวิธีการบริหารทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูง ระบบแผนงานที่นำมาใช้ในการบริหารเป็นวงจรการดำเนินงานตาม PMS Model หรือ Planning and Management System Model ซึ่งมี 5 องค์ประกอบคือ ก.การเตรียมการสำหรับการวางแผน-Preplan หรือ Plan for planning ข. การจัดทําแผน (เพื่อเริ่มงาน)-Plan formulation หรือ Plan development ค.การจัดทําแผนปฏิบัติการ-Operation and planning ง.การจัดทําแผนด้านการติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผล Monitoring Control and Evaluation plan และ จ.การทบทวนปรับแผนหรือการจัดทําแผนใหม่-Planning revision/update or replan ตั้งแผนภูมิต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แหล่งที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ, 2532: 48

ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ก. การเตรียมการสำหรับการวางแผน (Preplan หรือ Plan for planning)

เป็นการเตรียมการขั้นต้นเพื่อให้ระบบแผนงานมีฐานสำหรับ การดำเนินงานที่สอดคล้องกับกระบวนการบริหารและกระบวนการวางแผน งานในส่วนนี้จะครอบคลุมในเรื่องการจัดตั้ง การกำหนดหน่วยงานหรือตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ในการประสานงานวางแผน กำกับให้มีการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของหน่วยงานทั้งระบบและเตรียมการที่จะอำนวยความสะดวก สำหรับหน่วยปฏิบัติในการวางแผน ในด้านข้อมูล สารสนเทศ แบบแผนของแผนงาน โครงการและการประสานงานวางแผนในระดับต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

ข. การจัดทำแผนงาน (Plan formulation หรือ Plan Development) เป็นส่วนเริ่มต้นที่สำคัญของการวางแผน จะเป็นการดำเนินงานเพื่อกำหนดเค้าโครงของสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานของหน่วยงานหรือองค์การในอนาคต ผลผลิตสุดท้ายของการจัดทำแผนคือ แผน หรือแผนพัฒนา แผนงาน โครงการ ตามลักษณะเฉพาะแต่ละอย่าง ในการจัดทำแผนงานทั้งระบบ จะปรากฏในรูปแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นที่รวมของเค้าโครงรายละเอียด สิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในช่วงระยะ 5 ปีข้างหน้า แจกแจงตามแผนงานและแผนรายปีทั้ง 5 ปี

ค. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operational planning) การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติหรือการจัดทำแผนปฏิบัติการ จะเป็นการนำเอาเค้าโครงการซึ่งได้กำหนดไว้แล้วในแผนพัฒนามาสู่ระดับการปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กับระบบทำงานและโครงสร้างของหน่วยงานในปัจจุบันและให้สัมพันธ์กับระบบการเงินการงบประมาณ ตามวงจรมีงบประมาณในแต่ละปี

การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติจะประกอบด้วยสองส่วนคือ

- 1) แผนพัฒนาประจำปี (Annual Development Plan)
- 2) แผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Operation Plan)

1) แผนพัฒนาประจำปี เป็นแผนที่แสดงรายละเอียดเค้าโครงของสิ่งที่ระบุไว้ในแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับวงจรมีงบประมาณหรือการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน แผนพัฒนาในแต่ละปีซึ่งนิยมเรียกว่า "แผนของงบประมาณ"

2) แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนพัฒนาประจำปีที่ผ่านขั้นตอนการพิจารณาจัดสรรงบประมาณตามระยะแล้วจะมีการปรับแผนให้เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Operation Plan) เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดทางด้านงบประมาณกับแนวทางปฏิบัติ ตามระบบการเงินการคลัง และงบประมาณที่กำกับหน่วยงานนั้น แล้วใช้เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี แผนนี้นิยมเรียกว่า "แผนการใช้จ่ายเงินหรือแผนการใช้จ่ายงบประมาณ"

ง. การกำหนดด้านการติดตาม ควบคุมกำกับและประเมินผล (Monitoring/Control and Evaluation) เป็นเรื่องของการบริหารแผนงานและโครงการตามแผนปฏิบัติการนั้น ๆ ของหน่วยงานมีการกำหนดแผนในการติดตาม ควบคุมกำกับ ดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการและประเมินผลการทำงานในแต่ละส่วนหรือในแต่ละแผนงานหรือโครงการ เริ่มจากได้มีการอนุมัติให้ปฏิบัติกิจกรรมตามที่เสนอขอและได้อนุมัติให้ใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณแล้ว ผู้รับผิดชอบ

การบริหารต้องดูแลให้มีการปฏิบัติให้เกิดผลให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการทำงาน ตามที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนต้องดูแลให้ได้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่แสดงถึงผลงานว่าเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคใดเกิดขึ้นบ้าง เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงหรือระมัดระวังให้รอบคอบยิ่งขึ้นสำหรับการดำเนินงานในโอกาสต่อไป

จ. การทบทวนปรับแผนและการจัดทำแผนใหม่ (Planning revision/ update and replan)

การปรับแผนหรือการปฏิบัติในการวางแผนใหม่ เป็นขั้นตอนสุดท้ายในระบบแผนงานที่สัมพันธ์กับกระบวนการบริหารโดยทั่วไปทั้งระบบที่มีส่วนช่วยผู้บริหารให้ได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรือกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับระบบงานนั้น ๆ

งานในด้านการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ ที่เรียกกันว่า "ปรับแผนและวางแผนใหม่" ประกอบด้วย การทบทวนโครงการ และการกำหนดการแก้ไขปรับปรุง และการวางแผนใหม่เมื่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาครบวงจรของระยะแผนพัฒนาหรือผลการพิจารณาทบทวนให้มีการวางแผนใหม่เกิดขึ้น

จากส่วนนี้เองที่มีการนำการวางแผนมาแทรกเข้าสู่กระบวนการบริหารโดยทั่วไปทั้งระบบ คือให้มีทั้งแผน (Plan) แผนปฏิบัติ (Operation plan) และแผนติดตามควบคุมกำกับและประเมินผล (Monitoring Control and Evaluation plan) ซึ่งอุทัย บุญประเสริฐ (2532: 72-73) นำแผนมาผูกกับการบริหารหรือการจัดการทำให้เห็นภาพการทำงานที่ต่อเนื่องกันชัดเจนที่ต่อเนื่องกันชัดเจนตามลักษณะดังนี้

ศูนย์วิทยุทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แหล่งที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ 2532: 73

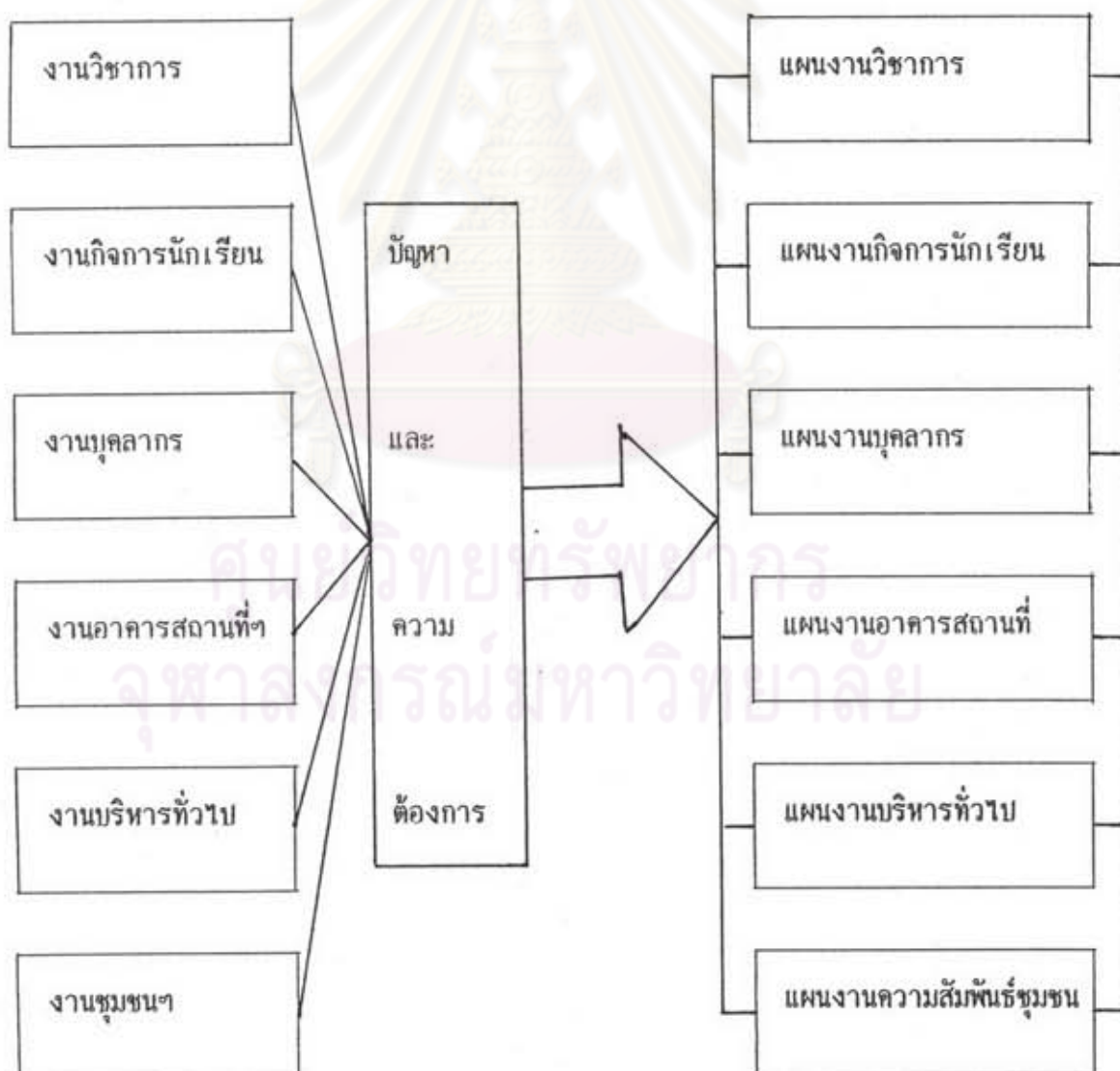
จากแผนภูมิจะเห็นว่า ในด้านแผนจะเป็นเรื่องของแผนพัฒนา แผนประจำปี แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ส่วนในแผนปฏิบัติจะเป็นรายละเอียดการทำงานที่สัมพันธ์กับการบริหารงาน แสดงรายละเอียดของการปฏิบัติที่สัมพันธ์กับโครงสร้างหน่วยงานและระบบการเงินการงบประมาณ และด้านการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมิน จะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการใช้แผนติดตาม ควบคุม กำกับ จะใช้การตรวจเยี่ยม การนิเทศอย่างไร ใครจะรับผิดชอบส่วนไหน ดำเนินการอย่างไร จะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศในระบบรายงานอย่างไร ตลอดจนแผนการประเมิน แผนงานโครงการอย่างไร

จากระบบแผนงานที่ครบวงจรดังกล่าว งานวางแผน จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหาร ดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพในการวางแผนในสถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นการนำการวางแผนมาใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด โดยจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายอยู่ที่ตัวนักเรียน เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุเป้าหมาย

ตามที่ต้องการ การวางแผนบริหารโรงเรียนจึงมีแผนงานสำคัญ 6 แผนงาน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532: 220) ประกอบด้วย คือ

1. แผนงานวิชาการ
2. แผนงานกิจการนักเรียน
3. แผนงานบุคลากร
4. แผนงานอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม
5. แผนงานบริหารทั่วไป ชุรการการเงินและการพัสดุ
6. แผนงานความสัมพันธ์กับชุมชน

จากแผนงานทั้ง 6 แผนงาน มีโครงสร้างความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้



แหล่งที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ, 2532: 221

เพื่อให้การวางแผนในโรงเรียนมีกระบวนการทำงานเป็นระบบลำดับหรือขั้นตอนในการวางแผน จึงประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้คือ

1. การจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์การเพื่อรับผิดชอบในการวางแผนภายในโรงเรียน
2. การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน
3. การรวบรวมปัญหาของโรงเรียนที่เป็นปัจจุบัน
4. การตรวจสอบทบทวนงานและภารกิจ
5. การประมวลแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งด้านงาน ปัญหาและความต้องการตลอดจนแนวโน้มต่าง ๆ
6. การกำหนดนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินงาน
7. การเตรียมแบบฟอร์มที่ต้องใช้ในการจัดทำแผนและโครงการ
8. การเตรียมเกณฑ์มาตรฐานที่จำเป็นในการวางแผน
9. การจัดทำแผนและการประมวลโครงการ
10. การดำเนินการหรือการนำแผนออกปฏิบัติ
11. การติดตาม ควบคุม กำกับกับการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ การติดตามตรวจสอบและการประเมินผล
12. การทบทวนแผนและการดำเนินการ เพื่อปรับแผนในอนาคตหรือเพื่อสร้างแผนใหม่ต่อไป

จากขั้นตอนในการวางแผนจะเห็นว่า การวางแผนจะมีการต่อเนื่องตลอดเวลา คือไม่สิ้นสุดในตัวเอง จะหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ トラบเท่าที่ยังมีการปฏิบัติงานอยู่ ณ ลำดับต่อไปก็จะเป็นการดำเนินงานวางแผนที่เป็นการปฏิบัติงานเริ่มจาก การจัดองค์กร หรือหน่วยงานขึ้นรับผิดชอบ และปฏิบัติการงานวางแผนภายในโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารหรือการดำเนินงานของโรงเรียน องค์กรที่จัดตั้งขึ้นที่เป็นระบบสมบูรณ์ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532: 233-239) ควรประกอบด้วย

1. คณะกรรมการวางแผนพัฒนาโรงเรียน
2. คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน
3. คณะกรรมการประสานงานแผนและพัฒนาโรงเรียน

1. คณะกรรมการวางแผนพัฒนาโรงเรียน หน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาโรงเรียนโดยมีงานหลักที่สำคัญคือ

- ก. การกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาโรงเรียน
- ข. พิจารณาแผน และโครงการ
- ค. การกำหนดและควบคุมเกี่ยวกับทรัพยากร และการเงินของโรงเรียน

คณะกรรมการวางแผนพัฒนาโรงเรียนจะเป็นกรรมการสูงสุดที่ตัดสินใจพิจารณาแผนพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ กำหนดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาโรงเรียน คณะกรรมการชุดนี้ควรประกอบด้วย หัวหน้าสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบการประสานงาน การวางแผน และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งเท่าที่จำเป็นหรือที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน

2. คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน หน้าที่ในการดำเนินการวางแผน หรือประมวลแผนพัฒนาโรงเรียนในรูปแผนรวมระดับของโรงเรียนทั้งระบบให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการศึกษาของโรงเรียน จัดทำร่างแผนพัฒนาโรงเรียนเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการวางแผนและพัฒนาโรงเรียนให้พิจารณาและตัดสินใจขั้นสุดท้าย แล้วยึดถือเป็นแผนรวมในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนทบทวนและปรับแผน ดำเนินการให้สอดคล้องกับทิศทาง และนโยบายของโรงเรียน คณะกรรมการดำเนินการวางแผนหรือคณะกรรมการวางแผนนี้ควรประกอบด้วย ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาหรือผู้ ซึ่งหัวหน้าสถานศึกษามอบหมายให้รับผิดชอบดูแล เรื่องการจัดทำแผนและประสานงาน การวางแผนพัฒนาโรงเรียน หน้าที่ที่เป็นประธานคณะกรรมการโดยมีเลขานุการฝ่ายงานต่าง ๆ ในโรงเรียนหรือตัวแทนต่าง ๆ ที่รู้งานการวางแผนทำหน้าที่เป็นกรรมการและมีเลขานุการคณะกรรมการดำเนินการคนหนึ่ง

3. คณะกรรมการการประสานงาน วางแผน และพัฒนาโรงเรียนทำหน้าที่จัดทำแผนและโครงการของฝ่ายต่าง ๆ หรือระดับชั้นต่าง ๆ ซึ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการภายในโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายหลักของโรงเรียน สอดคล้องกับปัญหาที่ต้องการในการแก้ไขปรับปรุงสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาของโรงเรียน เฉพาะด้านของงานในแต่ละฝ่าย จัดทำแล้วเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการวางแผน และพัฒนาโรงเรียนให้พิจารณาประมวลเป็นแผนรวมของโรงเรียน กำหนดการสนับสนุนในเรื่องทรัพยากร (คน เงิน วัสดุ และสิ่งอำนวยความสะดวก ฯลฯ) ตามความเหมาะสมและ เมื่อแผนได้รับการอนุมัติแล้วจะมีหน้าที่ในการติดตาม ควบคุม กำกับให้การปฏิบัติตามแผน คณะกรรมการการประสานงานวางแผนและพัฒนาโรงเรียน ควรประกอบด้วย หัวหน้า

ฝ่ายหรือหัวหน้าระดับเป็นประธานคณะกรรมการ หัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้างานหรือผู้แทนเป็นกรรมการและเลือกผู้ที่เหมาะสมทำหน้าที่ เลขานุการของคณะกรรมการเพื่อให้เกิดการประสาน สอดคล้องกับการบริหารงานของโรงเรียน ส่วนกลไกในการดำเนินงานได้เสนอแนะไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532: 233-239)

1. คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนา ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเสนอต่อคณะกรรมการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน เพื่อพิจารณากำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาของโรงเรียน
2. คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน กำหนดเกณฑ์ ข้อกำหนดที่สำคัญ ๆ ต่อการวางแผน กำหนดวงเงินและทรัพยากรมาสนับสนุนการดำเนินงาน เสนอต่อคณะกรรมการประสานงานวางแผนและพัฒนาโรงเรียน
3. คณะกรรมการประสานงานวางแผนและพัฒนาโรงเรียนแต่ละฝ่ายแต่ละระดับทบทวนภาระกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ ประมวลสภาพปัญหาและความต้องการ เพื่อร่างแผนพัฒนาของฝ่ายหรือระดับเป็นแผน 5 ปี แผนประจำปีหรือแผนระยะยาว เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาของโรงเรียน
4. คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน พิจารณาแผนและโครงการที่คณะกรรมการประสานงานวางแผนและพัฒนาโรงเรียน เสนอมาประมวล เป็นร่างแผนรวมและให้ข้อ เสนอแนะต่อคณะกรรมการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน
5. คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน จัดรูปแบบงานและโครงการของฝ่ายต่าง ๆ ที่ได้รับอนุมัติแล้วให้คณะกรรมการประสานงานวางแผนและพัฒนาโรงเรียนแต่ละฝ่ายแต่ละระดับ จัดทำแผนปฏิบัติการ และแผนการติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผลและจัดทำแผนการเงินประจำปีงบประมาณสำหรับแต่ละปี
6. ให้แต่ละฝ่ายหรือผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ และให้ผู้รับผิดชอบทำการติดตาม ควบคุม กำกับและประเมิน รายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ประมวลปัญหาอุปสรรคและข้อ เสนอแนะต่อคณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาโรงเรียนเพื่อพิจารณาปรับปรุงหรือจัดทำแผนใหม่
7. คณะกรรมการประสานงานการวางแผน และพัฒนาของแต่ละฝ่ายนั้นแผนและโครงการที่ปรับเปลี่ยนเป็นแผนการเงินและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการในช่วงปีงบประมาณต่อไป

8. ผู้รับผิดชอบประสานงานวางแผนพัฒนาของโรงเรียน ดำเนินการประเมินผลแผนต่าง ๆ เพื่อปรับแผนหรือพัฒนาแผนใหม่

9. ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงทิศทางและนโยบายต่าง ๆ จะต้องมีการดำเนินการวางแผนจะเข้าสู่วงจรการวางแผนตั้งแต่เริ่มต้นใหม่ต่อไป

การวางแผนการศึกษาภายในโรงเรียน เป็นการนำการวางแผนมาขึ้นโรงเรียนหรือหน่วยงานนั้น ๆ ที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน จะเป็นการวางแผนในระดับจุลภาค เพื่อให้โรงเรียนได้ดำเนินงานขึ้นมาเองโดยการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการเฉพาะ ซึ่งการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนหากเป็นไปอย่างมีระบบจะมีประโยชน์ในด้านการบริหารโรงเรียน ทำให้การบริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นในการใช้ทรัพยากร คน เงิน เวลา สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการ การใช้ความสามารถทางสติปัญญาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้การดำเนินงานตรงกับหน้าที่และความรับผิดชอบ และช่วยในการป้องกันการทุจริต ขวสับสนในการปฏิบัติงาน

การวางแผนการศึกษาภายในโรงเรียนที่มีการนำระบบแผนงานมาใช้ในการบริหารโรงเรียนเป็นการนำเอาการวางแผนมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ให้การวางแผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานและสอดคล้องกลมกลืนกัน จะทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

วิถีการศึกษาและวิเคราะห์การวางแผนขององค์กร

การศึกษาและวิเคราะห์ระบบงานขององค์กร หมายถึง การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ขององค์การโดยพิจารณาสัมพันธ์กับงานขององค์การ ภาระหน้าที่ บุคลากร ผลผลิตและอื่น ๆ ธงชัย สันติวงษ์ (2530: 5-7) กล่าวถึง องค์กร หมายถึง รูปแบบของการทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม มีการประสานงานกันตลอดเวลา ตลอดจนต้องมีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบวิธีทำงานและการติดตาม วัดผลสำเร็จของงานที่ทำอยู่เสมอด้วย องค์กรมีลักษณะพื้นฐาน 3 ประการ คือ 1. มีบุคคลอย่างน้อย 2 คนขึ้นไปรวมกันเป็นกลุ่ม 2. มีวัตถุประสงค์รวมที่เป็นผลประโยชน์ต่อสมาชิก 3. สมาชิกของกลุ่มจะเต็มใจเข้ามาช่วยกันทำงานเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ในการที่จะศึกษาองค์กรใด ๆ นั้น ผู้วิจัยจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องเฉพาะขององค์กรที่จะศึกษาวิจัย เพราะแต่ละองค์กรจะมีลักษณะ มีความต้องการ มีวัตถุประสงค์และความ

เป็นมาที่แตกต่างกัน อูทัย บุญประเสริฐ (2529: 7-8) ได้กล่าวถึงส่วนสำคัญภายในองค์การ ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญขั้นพื้นฐานขององค์การ ส่วนคือ วัตถุประสงค์ โครงสร้างภายใน และ กลไกการทำงาน ซึ่งในแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ แสดงให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการของการรวมตัวของสมาชิกในการดำเนินกิจกรรม วัตถุประสงค์จะเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะหรือประเภทขององค์การ และข้อตกลงในการรวมกันของสมาชิกในการจัดตั้งองค์การนั้น ๆ ดังนั้นการศึกษาเรื่องขององค์การจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์บททวนไปถึงภารกิจ จุดมุ่งหมาย ปรัชญาหรือปณิธาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การเสมอ

2. โครงสร้างภายในสะท้อนให้เห็นรูปร่างหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การนั้น ๆ เห็นสายการดำเนินงานภายใน แสดงถึงการจัดงานส่วนต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ

3. กลไกการทำงาน ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับคน และระบบการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การอันจะนำไปสู่การบรรลุประสงค์ขององค์การ อย่างมีประสิทธิภาพ

จากกรอบของการศึกษาองค์การ กล่าวได้ว่า ในการศึกษาการวางแผนในโรงเรียน ซึ่งเป็นงานที่สำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องศึกษาถึงโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร มีสายงานทาในการดำเนินงานอย่างไร โดยเฉพาะงานของโรงเรียนเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษา องค์ประกอบที่สำคัญที่ต้องการศึกษา คือ บุคลากร การนิเทศ หลักสูตร นโยบาย งบประมาณ เพื่อจะทำให้ครูเข้าใจระบบบริหารมากขึ้น เข้าใจบทบาทของตนในการส่งเสริมเป้าหมายของการศึกษา

ส่วนในเรื่องของการวางแผนภายในโรงเรียนนั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงระบบแผนงานของโรงเรียนและการนำการวางแผนไปใช้ให้สอดคล้องกับการบริหาร ซึ่งถ้าผู้บริหารจะใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารได้อย่างเหมาะสมแล้ว ควรจะมีลักษณะของระบบแผนงาน ซึ่งอูทัย บุญประเสริฐ (2532: 48-59) ได้กล่าวว่ประกอบด้วย 1.การเตรียมการสำหรับการวางแผน 2.การพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน 3.การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ 4.การจัดทำแผนติดตามควบคุมกำกับและประเมินผล 5.การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

การศึกษาวิเคราะห์ในรายละเอียดของระบบงานแผนงาน ในแต่ละขั้นตอนจะช่วยให้ทราบถึงกลไกในการดำเนินงานว่าแต่ละขั้นตอนได้ทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร ตั้งแต่เริ่มต้นจน

ครบวงจรในการวางแผนทั้งหมดคือ การเตรียมการสำหรับการวางแผน การจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ การจัดทำแผนติดตาม ควบคุมกำกับและการประเมินผล และการทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ ตลอดจนทำให้รู้ว่าแต่ละขั้นตอนมีปัญหาและอุปสรรคอะไรในการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่การปรับปรุงการวางแผนเพื่อจะทำให้การบริหารองค์การบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพ

จากการศึกษาการวางแผนในโรงเรียนนั้นโดยสรุป อาจกล่าวได้ว่าน่าจะเริ่มจากการศึกษาถึงโครงสร้างระบบบริหารของโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร มีสายในการดำเนินงานอย่างไร จากนั้นจึงจะศึกษาสายงานการวางแผนว่าเป็นอย่างไร มีขั้นตอนในการดำเนินงานอะไรบ้าง ซึ่งจะทำให้เห็นภาพรวมของการวางแผนภายในโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร หลังจากนั้นจะเป็นการศึกษาถึงการปฏิบัติการวางแผนในส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียน นับตั้งแต่ การจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี การจัดทำแผนพัฒนาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน อันเป็นแผนปฏิบัติงานที่ใช้นในโรงเรียน การจัดทำรายงานประจำปี ความสัมพันธ์ระหว่างงานการวางแผนและการบริหาร และปัญหาที่เกี่ยวข้องในการวางแผนของโรงเรียน ก็น่าจะช่วยให้เข้าใจถึงสภาพโดยทั่วไป ของเรื่องงานวางแผนในสถานศึกษาได้ดีพอสมควร แต่ถ้าต้องการศึกษาวิเคราะห์ลึกลงไปในเฉพาะส่วนหนึ่งส่วนใด หรือกระบวนการส่วนใดของการวางแผนโดยเฉพาะก็อาจจะต้องกำหนดกรอบของแนวความคิดในการวิจัยและวิธีวิจัยที่เหมาะสมกับเรื่องนั้น ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประพิศ นามกร (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ระบบการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ" จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิจัยพบว่าการดำเนินงานวางแผนมีกระบวนการ 3 ขั้นตอนคือ การจัดทำแผน การนำแผนไปใช้และการประเมินผล โดยพบว่าในขั้นการประเมินผลยังจัดทำน้อยมาก และผู้ประเมินผลคือ เจ้าของโครงการเป็นผู้ประเมินผลเอง

ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนที่สำคัญคือ ขาดทิศทาง นโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน ขาดสถิติและข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน และขาดหน่วยงานวางแผนที่มีความสามารถ

ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ไว้ว่า 1. วิทยาลัยครูควรมีคณะกรรมการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัย 2. คณะกรรมการประสานงานการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัย และคณะกรรมการประสานงานการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัยควรทำหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานการวางแผนของวิทยาลัย 3. คณะกรรมการวางแผนระดับคณะวิชาและคณะกรรมการวางแผนระดับสำนักงานอธิการ ทำหน้าที่ในการวางแผนและประสานงานการวางแผน

นอกจากนี้ยังเสนอแนะการวางแผน พร้อมทั้งการประเมินผลระบบการประเมินผล การจัดหลักสูตรฝึกอบรม เกี่ยวกับการวางแผนแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัยครู

วิพล นาคพันธ์ (2528) ได้วิจัยเรื่อง "การวางแผนการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา" ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพังงาได้ดำเนินการในการวางแผนและการบริหารแผนตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดไว้ในคู่มือบริหารกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา

ปัญหาอุปสรรคในการวางแผนและการบริหารของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา คือปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านงบประมาณ ปัญหาด้านการจัดการและปัญหาอื่น ๆ

ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ไว้ว่า 1. ให้มีการปรับปรุงระบบงานของกลุ่มโรงเรียนให้มีอำนาจในการบริหารงานและบุคลากรรับผิดชอบปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนโดยเฉพาะปรับปรุงแก้ไขระเบียบว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาให้เหมาะสม 2. ควรให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนทั้งด้านทรัพยากร วิธีการจัดการ และ 3. ควรให้การสนับสนุนด้านพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะด้านการวางแผนและการบริหาร

สุณีย์ จันทนานุวัฒน์ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในสวนกลาง" มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อศึกษากระบวนการวางแผนกับปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในสวนกลาง ผลการวิจัยพบว่า

ขึ้นก่อนการวางแผน โรงเรียนไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านการวางแผนเป็นการเฉพาะ มีฝ่ายวิชาการ หรือคณะกรรมการวางแผนเป็นผู้รับผิดชอบกำหนดปฏิทินการปฏิบัติ จัดระบบสารสนเทศ

เทศและให้ความรู้ด้านการวางแผนก่อนการวางแผนปฏิบัติการ

ขั้นการวางแผน จะมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน หลังจากนั้นจะเป็นการกำหนดปัญหา จัดลำดับความสำคัญ วัตถุประสงค์วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ทางเลือก และร่วมกันกำหนดนโยบาย โครงสร้างของแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย แผนงาน งาน และโครงการ การเลือกโครงการโดยพิจารณาถึงความจำเป็นและความเป็นไปได้ของโครงการซึ่งต้องคำนึงถึง คน เงิน เวลา และวิธีดำเนินงาน จากนั้นทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และขอมัติผู้บริหารก่อนนำไปปฏิบัติ

ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ มีการประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจ และจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามโครงการ เมื่อพบปัญหาและอุปสรรคจะได้รับคำแนะนำ ความช่วยเหลือจากผู้รับผิดชอบโครงการ หรือผู้บริหาร

ขั้นการประเมินผล มีการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ และรายงานผลให้ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อจะได้นำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน จากการวิจัยพบว่าขั้นก่อนการวางแผนและขั้นการประเมินผลมีปัญหาและอุปสรรคมาก

สุพจน์ น้อยจินดา (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี" มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนบริหารโรงเรียนจะจัดทำในด้านการจัดทำแผนการกำหนด และจัดทำรายละเอียดโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ และการประเมินโครงการ

ปัญหาและอุปสรรคในด้านการขาดงบประมาณ บุคลากรมีงานอื่นมาก บุคลากรขาดความรู้ความสามารถเรื่องการวางแผน และนโยบายของหน่วยเหนือไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ไว้ว่า 1. ควรให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนแก่ครู 2. การจัดสรรงบประมาณ 3. การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผน 4. การติดตามการดำเนินงานตามแผน และ 5. การหางบประมาณจากภายนอกมาสนับสนุนการดำเนินงานตามแผน

มาโรนช กล็องเจริญ (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและครู-อาจารย์ เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12" มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและครู-อาจารย์เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12 รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า 1.ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา ครู-อาจารย์ ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามกระบวนการวางแผนทุกขั้นตอนคือ ขึ้นก่อนการวางแผน ขึ้นวางแผน ขึ้นการทำแผนไปปฏิบัติ ขึ้นการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงแผนอยู่ในระดับกลาง 2. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู-อาจารย์เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 3.ผู้บริหารโรงเรียนหัวหน้าหมวดวิชาและครู-อาจารย์ เกี่ยวกับการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ทุกขั้นตอนมีปัญหาในระดับปานกลาง

สำเร็จ เมฆประสิทธิ์ (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง" มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตรัง ผลการวิจัยพบว่าความรู้ด้านการวางแผนโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรปรับปรุงมากที่สุดในเรื่องการประเมินการบริหารโรงเรียนและเรื่อง แนวคิดการบริหารโรงเรียนโดยทั่วไป สำหรับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ควรปรับปรุงคือ 1. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 51-60 ปี 2. มีอายุราชการมากกว่า 25 ปี 3. มีประสบการณ์ด้านการบริหารโรงเรียนมากกว่า 25 ปี 4. มีความรู้ต่ำกว่าปริญญาตรี 5. ไม่เคยเรียนการวางแผนในสถานศึกษามาก่อน และ 6. เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

มนตรี วีระพงษ์ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "สภาพและปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1" มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้เริ่มจาก การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้หมวดวิชาการและฝ่ายต่าง ๆ แจ้งให้

บุคลากรทุกคนให้ทราบ มีการเตรียมบุคลากร ซึ่งแจ้งการปฏิบัติงานให้เข้าใจ มีการเตรียมงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และจัดเวลาให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกัน และประสานงานในการดำเนินงานตามแผน มีการนิเทศงานกำกับและประเมินผลเมื่อสิ้นภาคการเรียนหลังจากนั้นจะมีการรายงานผลและนำผลที่ได้มาปรับแผนเพื่อที่จะได้นำไปดำเนินงานในครั้งต่อไป

ปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ คือ 1. ปัญหาด้านบุคลากรไม่มีเวลาปฏิบัติงานร่วมกัน 2. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการนิเทศงาน และ 3. ขาดการรายงานผลการปฏิบัติงาน

มานิตย์ สิทธีราช (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กรมสามัญศึกษา การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดเชียงใหม่" มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ชั้นเตรียมการวางแผนโรงเรียน ประกอบด้วยการจัดระบบสารสนเทศ จัดทำสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา วิเคราะห์บทบาทภารกิจของโรงเรียนแต่งตั้งคณะทำงาน เตรียมความรู้ด้านวางแผนต่อบุคลากรในโรงเรียน และปัญหาที่พบในชั้นเตรียมการวางแผนในโรงเรียนคือ ปัญหาบุคลากรในงานแผนงานที่มีไม่เพียงพอ ชั้นจัดทำแผนโรงเรียน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหาของโรงเรียน การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การวิเคราะห์แผนงานและคาดคะเนปริมาณงานและทรัพยากร การกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนตามขั้นตอน การวิเคราะห์แผนงานและความสัมพันธ์ระหว่างโครงการ การจัดลำดับความสำคัญของโครงการและการจัดสรรงบประมาณ และปัญหาที่พบในชั้นจัดทำแผนโรงเรียนคือ ครูไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนและให้ความร่วมมือน้อย ชั้นปฏิบัติตามแผนโรงเรียน ประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการ จัดทำคู่มือและปฏิทินปฏิบัติงาน จัดประสานงานโครงการ แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและปัญหาที่พบในชั้นปฏิบัติตามแผนโรงเรียน คือ ฝ่ายหมวดวิชาและงานได้รับเงินงบประมาณล่าช้ากว่ากำหนด ชั้นติดตาม ควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนโรงเรียน ประกอบด้วย การกำหนดควบคุมงาน ติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบและปรับปรุงการปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปี และปัญหาที่พบในชั้นติดตามควบคุม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน คือ การนำข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแผนงานน้อยมาก

สติ สุขชาติ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ระบบงานวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน เขตการศึกษา 11" โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาระบบงานวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนทุกโรงจัดทำงานแผนงานเป็นงานอยู่ในฝ่ายวิชาการ มีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการวางแผนประกอบด้วย 1) ประชุมชี้แจงเรื่องการจัดทำแผนให้กับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดและหัวหน้าแผนก 2) ฝ่ายหมวดวิชาและงาน วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ 3) ฝ่ายหมวดวิชาและงานจัดทำร่างงานโครงการ 4) งานแผนงานรวบรวมร่างงาน/โครงการทั้งหมด 5) คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกงาน/โครงการกำหนดเป็นส่วนประกอบของแผน 6) งานแผนงานจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี

ปัญหาสำคัญที่พบในระบบงานแผนงานคือ บุคลากรของโรงเรียนขาดความรู้และความเข้าใจเรื่องแผน และบางฝ่าย หมวดวิชาและงานจัดส่งร่างงาน/โครงการล่าช้า

อัญชลี โตอุสาห์ (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การดำเนินงานตามแผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1" มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาการดำเนินงานและปัญหาในการดำเนินงานตามแผนจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. การเตรียมการดำเนินงาน ปัญหาที่พบคือ 1) การอบรม ประชุมสัมมนาใช้เวลาน้อยเกินไป 2) บุคลากรมีความรู้และทักษะไม่เพียงพอ และ 3) ขาดงบประมาณในการจัดทำเครื่องมือประเมินผล 2. การดำเนินงานตามแผน ปัญหาที่พบ คือ 1) ขาดงบประมาณในการจัดทำแผนงาน/โครงการ และพัฒนาบุคลากร 2) ระยะเวลาในการดำเนินงานไม่เพียงพอ 3) สื่อและเอกสารทางวิชาการมีไม่เพียงพอ 4) วัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานมีไม่เพียงพอ 5) ผู้นิเทศมีเวลาไม่เพียงพอ 6) งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอในการดำเนินงาน 3. การประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาที่พบ คือ 1) ขาดความต่อเนื่องในการติดตามประเมินผล 2) ขาดการประสานงานที่ดี ทำให้การดำเนินงานไม่คล่องตัว

นิภา ไชยรินคำ (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ระบบงานวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือสังกัดการงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า วิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผนเป็นการเฉพาะ แต่

งานวางแผนจะกระจายอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการการศึกษาและงานธุรการ ปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลสาขานาคเหนือ คือ 1. ผู้ร่วมทำแผนไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผน 2. ขาดบุคลากรในการจัดทำแผนและดำเนินในงานตามแผน 3. บุคลากรขาดความรู้และความเข้าใจในการเขียนโครงการ 4. ปัญหาการขาดความรู้เรื่องการงบประมาณ และ 5. ปัญหาการวางแผนไม่สัมพันธ์กับงบประมาณ

สรุป

จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและสาระเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดพื้นฐาน ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การวางแผนในสถานศึกษาและการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วพบว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่ช่วยให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการทำงานที่เป็นระบบ การวางแผนสามารถและมีบทบาทได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารและเป็นขบวนการที่ต่อเนื่อง ถ้าผู้บริหารใช้แผนเป็นเครื่องมือในการทำงาน การวางแผนนั้นจะมีส่วนช่วยให้มีการทรัพยากรมาใช้อย่างคุ้มค่าทั้งกำลังคน เงินและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายและมีวิธีการทำงานที่เป็นระบบ

แผนงาน หมายถึง เอกสารรูปเล่ม ที่สำเร็จรูปเป็น PLANNING DOCUMENT ที่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในอนาคต ส่วนการวางแผน หรือการจัดทำแผน เป็นส่วนที่แสดงถึงกระบวนการทำงานในด้านการวางแผน เพื่อจัดทำแผนออกมาในรูปแบบ ในรูปแบบงานหรือในรูปโครงการ ผลสุดท้ายที่ได้ในการจัดทำแผนคือ เอกสารแผน และเมื่อพูดถึงระบบแผนงาน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญในการวางแผน เป็นเรื่องที่แสดงถึงวงจรรวมของระบบแผนงาน ที่ได้นำนโยบายความคิดจัดระบบแผนงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในการทำงาน มีการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการบริหารงาน และมีจัดเน้นชัดเจนในเรื่องการติดตามควบคุม กำกับและประเมินผลที่ต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ อันเป็นผลทำให้ระบบแผนงานดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ 1. การวางแผน 2. การจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนแผน และ 3. การติดตามควบคุมกำกับและประเมินการบริหารแผน อีกส่วนหนึ่งเป็นการนำระบบแผนงานมาใช้ในการบริหารเพื่อให้การวางแผนกับการบริหารสัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยผู้บริหารเห็นความสำคัญของการวางแผน และใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร หรือใช้การวางแผนเป็นตัวนำการบริหารนั่นเอง ทำให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพสูง ระบบแผนงานและการบริหาร มีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบคือ 1. การเตรียมการสำหรับการวางแผน 2. การจัดทำ

แผน 3. การจัดทำแผนปฏิบัติการ 4. การจัดทำแผน ติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผล และ 5. การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

การวางแผนในองค์การ ถ้าต้องการให้ระบบการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพ จะต้องพิจารณาในรายละเอียดถึงลงไปถึงบทบาทและงานขององค์การ ตรวจสอบถึงภารกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ปัญหาและความต้องการขององค์การให้แน่ชัดก่อนที่จะกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติไว้วันแผน แผนงานและโครงการขององค์การนั้น ๆ ในการวางแผนในองค์การโดยระบบแผนงานทั่วไปแล้ว ประกอบด้วย 1.แผนพัฒนา 2.แผนประจำปี และ 3.โครงการ

แผนพัฒนา เป็นแผนหรือเค้าโครงของสิ่งที่จะปฏิบัติ จัดทำในระยะยาว ส่วนใหญ่เป็นแผนในระยะ 5 ปี โดยกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน และเป้าหมายของการทำงาน

แผนประจำปี เป็นแผนที่แสดงความจำนง แสดงจุดประสงค์การทำงาน ที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในแต่ละรอบปี งบประมาณ เพื่อเสนอของบประมาณ และเมื่อได้อนุมัติงบประมาณแล้วจะต้องกำหนดวิธีปฏิบัติงานออกมาในรูปแผนปฏิบัติการ แลปฏิทินงานประจำปีนั้น ๆ

โครงการ เป็นส่วนที่แสดงถึงรายละเอียดในงานที่จะต้องปฏิบัติ เฉพาะอย่างแต่ละจุดหรือแต่ละเรื่องให้ตอบสนองนโยบายและจุดประสงค์ของแผนงาน โครงการจึงเป็นส่วนประกอบของแผนงานนั่นเอง

การวางแผนในโรงเรียนเป็นการวางแผนที่ค้นหาปัญหาและความต้องการในด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคตโดยมีเป้าหมายที่เด็กนักเรียนเป็นสำคัญ แผนงานสำคัญในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วย 1.แผนงานวิชาการ 2.แผนงานกิจการนักเรียน 3.แผนงานบุคลากร 4.แผนงานอาคารสถานที่ 5.แผนงานบริหารทั่วไป ธุรการการเงิน และพัสดุ และ 6.แผนงานความสัมพันธ์กับชุมชน ในการศึกษางานวางแผนและปัญหาการวางแผนในโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดโตพระพุทธศาสนาในประเทศไทยนั้น จะต้องศึกษาถึงโครงสร้างระบบบริหารและสายงานการวางแผนของโรงเรียน การจัดทำแผนประเภทต่าง ๆ ปัญหาที่เกี่ยวข้องในงานวางแผนของโรงเรียนเพื่อจะได้มองเห็นกลไกการทำงานของโรงเรียน ทิศทางการทำงาน การจัดทำแผนงานโครงการ รั้งเงินงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้และปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำได้ข้อมูลเป็นประโยชน์ในการวางแผนต่อไป ทั้งนี้โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดโตพระพุทธศาสนา แต่ละแห่งได้จัดการบริหารงานเป็นลักษณะเฉพาะตน มีขอบเขตที่กว้าง

ขวางและสลักหักงอ แต่การบริหารงานดังกล่าวเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับหน่วยงานที่ดูแลและควบคุม อยู่คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการและอื่น ๆ จากการศึกษา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยต้องการศึกษารายละเอียดของการทำงานการวางแผนและปัญหาการวางแผนในโรงเรียน กรอบวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเน้นหาความรู้และความเข้าใจให้ ชัดเจนในประเด็นสำคัญดังนี้

1. โครงสร้างระบบบริหารและสายงานการวางแผนของโรงเรียน
2. การจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปีของโรงเรียน
3. การจัดทำแผนพัฒนาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
4. การจัดทำรายงานประจำปี
5. ปัญหาที่เกี่ยวข้องในงานวางแผนของโรงเรียน

โดยแต่ละประเด็นจะครอบคลุมในรายละเอียดต่อไปนี้

1. โครงสร้างระบบบริหารและสายงานการวางแผนของโรงเรียน ประกอบด้วย สายบังคับบัญชา และสายงานในการวางแผนของโรงเรียน ขอบเขตงานที่ได้รับผิดชอบ และ กลไกการปฏิบัติงานในสายงานการวางแผน
2. การจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปีของโรงเรียน สำหรับการพัฒนาหรือการดำเนินงานในอนาคต 5 ปี ต่อไปขององค์กร
3. การจัดทำแผนพัฒนาประจำปี ซึ่งเป็นแผนพัฒนาที่แสดงรายละเอียดที่จัดทำขึ้นเพื่อ พัฒนาโรงเรียนในช่วงระยะ 1 ปี เพื่อเสนอขออนุมัติค่าใช้จ่ายสำหรับการดำเนินงานในปีนั้น ๆ โดยทั่วไปแล้วอาจเรียกว่า แผนเพื่อของบประมาณ
4. แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เป็นแผนเพื่อดำเนินการหลังจากที่ได้รับ อนุมัติค่าใช้จ่าย หรือได้รับอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนพัฒนาประจำปี โดยทั่ว ๆ ไป แล้วมี ลักษณะ เป็นแผนใช้งบประมาณ
5. การจัดทำรายงานประจำปี เป็นการจัดทำรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานการ เงินในรอบปี และความก้าวหน้าของแผนพัฒนา
6. ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการวางแผนของโรงเรียน