

## งานเขียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิด หลักและทฤษฎีด้านการวางแผนและการวางแผนการศึกษา

การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นที่สำคัญของกระบวนการบริหารงาน  
คังจะเห็นได้จากกระบวนการบริหารของลูเชอร์ กุลลิค (Luther Gulick)  
คือพอสค์ซอร์บ (PO'SDCoRB) มีการวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการแรก  
แล้วจึงจะต่อกับการจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร (Organizing)  
การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคล (Staffing) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing)  
การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ (Coordinating) การเสนอรายงาน (Reporting)  
และการจัดทำงบประมาณการเงิน (Budgeting) ตามลำดับ (Gulick 1936: 13  
อ้างอิงใน วิทยุโธ สาร 2526: 208) กระบวนการของกุลลิคนี้ได้รับความนิยมนอกของ  
และอ้างถึงมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นการบริหารทางบ้านรัฐกิจหรือธุรกิจก็ตาม

### ความหมายของการวางแผนและการวางแผนการศึกษา

สำหรับการวางแผนโดยทั่วไปนั้น Goetz (1949: 2) ได้ให้ความ  
ความหมายเอาไว้ว่า "การวางแผนเป็นการเลือก และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน  
เกิดขึ้นเมื่อเกิดความจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกกระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อ  
แก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไป"

ในความหมายที่นิยมนำมาอ้างอิงกันอยู่เสมอ Dror (Spaulding 1977: 55)  
ได้ให้เอาไว้ว่า "การวางแผนเป็นกระบวนการในการเตรียมการตัดสินใจ  
สำหรับการปฏิบัติในอนาคต เพื่อการนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่สัมฤทธิ์ผล"

Kuafman (1972: 6) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการวางโครงการ เพื่อให้ได้รับผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมเหตุสมผลและเป็นที่น่าพอใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 27) เห็นว่าการวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวินิจฉัยเพื่อเลือกกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุด โดยพิจารณาจากข้อมูลข้างสาร และกรณีแวดล้อมต่าง ๆ การวางแผนเป็นการใช้ความคิด จินตนาการ คาคณะเนวิธีการ เพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุด เพื่อกำหนดเป้าหมายและวางโครงการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

มาลัย หุวะนันทน์ (2507: 9) ให้ความหมายว่า แผนเป็นกระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่วางไว้ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิทยาการและวิจารณ์ วิจัย เหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้อง และมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพที่สุด

สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2524: 9) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

อุทัย บุญประเสริฐ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 12) ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นความพยายามขององค์กรในการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต เพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจ ปัญหา ความต้องการพัฒนาให้ดีที่สุด ให้เหมาะสมที่สุด มีประสิทธิภาพสูง ภายใต้ความจำกัดของทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีความสำเร็จและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญ

โดยสรุปแล้ว การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญเป็นลำดับแรกของการบริหาร เป็นความพยายามที่จะเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้ความจำกัดของกำลังทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงพัฒนาสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ให้เกิดขึ้นสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นต่อไป

ในทางด้านการวางแผนการศึกษานั้น โดยทั่วไปเป็นการวางแผนสำหรับการศึกษานั้นเอง ดังนั้นโดยความหมายแล้ว การวางแผนและการวางแผนการศึกษาจึงเป็นเรื่องเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามมีผู้ให้ความหมายสำหรับการวางแผนการศึกษาไว้โดยเฉพาะ กล่าวคือ Bereday (1967: 15) ให้ความหมายว่า การวางแผนการศึกษาเป็นกระบวนการเตรียมการตัดสินใจที่จะปฏิบัติการในอนาคตเกี่ยวกับการศึกษา เช่น แกวช (2517: 1) เห็นว่าการวางแผนการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งเกี่ยวกับการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องอันประกอบด้วยการวางจุดมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การคิดค้นทดลอง ประเมินผลและปรับปรุงดูทาง ที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายปลายทางดังกล่าว ซึ่งผลที่จะได้รับจากกระบวนการนี้ คือตัวเลือก ซึ่งประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและวิธีการ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น ส่วน สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2519: 14) กล่าวว่า การวางแผนการศึกษาเป็นการกะการล่วงหน้าว่าจะดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งในหน้าที่รับผิดชอบให้เปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ให้เป็นอย่างไรร

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 ก : 12) ถือว่า การวางแผนการศึกษาเป็นการหาทางเลือกล่วงหน้าที่ดีที่สุดในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและให้ได้ผลคุ้มค่าที่สุด โดยการดำเนินการตามขั้นตอนอย่างมีระบบแบบแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

✓ จากความหมายของการวางแผนและการวางแผนการศึกษาทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วนี้ ทำให้เห็นภาพของการวางแผนว่าเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจทางการบริหาร และในการนำไปปฏิบัตินั้น จำเป็นที่กระบวนการบริหารอื่น ๆ เช่น การควบคุม การงบประมาณ การประเมินผล ฯลฯ จะต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามการวางแผนในแนวคิดเดิม ซึ่งถือเป็นกระบวนการแยกออกต่างหากจากการบริหารโดยส่วนรวมนั้น เป็นเหตุให้การวางแผนต้องประสบกับปัญหาอุปสรรค

เป็นเหตุให้แผนต้องประสบกับความล้มเหลวมากต่อมาก ดังนั้น ในแนวคิดใหม่ ที่ควรจะเป็นนั้น การวางแผนจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ซึ่งเมื่อได้มีการวางแผน โดยคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบคอบแล้ว ก็จะต้องมีการนำแผน ออกไปปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการกำกับควบคุมตรวจสอบและมีระบบประเมินผล อย่างสอดคล้องกันไป ซึ่งเป็นแนวคิดของระบบการวางแผนและการจัดการ (System of Planning & Management) นั้นเอง

### ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับเหตุผลในหลายประการ อันจะมี ส่วนช่วยให้การบริหารงานทั้งหมดประสบผลสำเร็จอย่างเป็นที่น่าพอใจ ทักษะ ของผู้บริหารบางคนเห็นว่า การวางแผนเป็นเรื่องยุ่งยากแก่การกระทำ จึงไม่ สนับสนุนหรือให้ความสำคัญแก่ระบบแผนงาน แต่ในปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป แล้วว่า การวางแผนมีความจำเป็น และให้ประโยชน์คุ้มแก่การลงทุนลงแรงปฏิบัติ

① ในประการแรกสุด การวางแผนเป็นกระบวนการที่ส่งผลไปถึงการตัดสินใจ วิจัยสังเคราะห์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญอีกกระบวนการหนึ่งของกระบวนการ บริหาร ในการดำเนินการวางแผนนั้น มีขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเพื่อเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการดำเนินการในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่ง อาจถือได้ว่า การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน (สมยศ นาวิกาน 2522: 79) ดังนั้นถ้ามีการวางแผนโดยผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ มาดีแล้ว ก็ย่อม เป็นผลสำคัญให้ผู้บริหารสามารถเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการดำเนินการ ซึ่งจะ ก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นในที่สุด ยิ่งไปกว่านั้น การวางแผนจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการดำเนินการอื่น ๆ ตามกระบวนการบริหาร ทั้งหมด ไม่เว้นแม้แต่ตัวของกระบวนการวางแผนเอง กล่าวคือ เป็นการวางแผน สำหรับการวางแผน (Plan for Planning) การวางแผนการจัดรูปงาน (Plan for Organizing) การวางแผนอำนวยการ (Plan for Directing)

และการวางแผนสำหรับติดตามควบคุมการปฏิบัติ (Plan for Controlling) (อุทัย บุญประเสริฐ ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 3) ดังนั้นถ้าหากการบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานใดขาดเสียซึ่งการวางแผนแล้ว ก็ย่อมจะลำบากที่จะดำเนินการกระบวนการอื่นไปอย่างเป็นระบบ มีทิศทางและมีผลดี

การวางแผนจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นเอกภาพและสัมพันธภาพในการบริหารงาน กล่าวคือ การวางแผนจะช่วยให้องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานที่เป็นหนึ่งเดียว โดยบุคลากรทั้งหมดได้รับทราบความต้องการของฝ่ายบริหาร (ยูสสดี สัตย์มานะ 2517: 19) ดังนั้นก็จะมีส่วนช่วยทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างประสานสอดคล้อง สร้างทีมในการทำงาน ก่อให้เกิดความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ (สมพงศ์ เกษมสิน 2523: 83) การปฏิบัติงานก็จะเป็นไปตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะก่อให้เกิดขวัญ กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานและลดภาวะไร้คุณธรรมในการให้บำเหน็จความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรลง

ในแง่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานนั้น ถึงแม้ว่าการวางแผนจะไม่ใช่อะไรที่รับประกันแห่งความสำเร็จ แต่ก็เป็นที่ยืนยันว่า นักบริหารที่วางแผนจะได้รับความสำเร็จสูงกว่านักบริหารที่ไม่มีการวางแผน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ 2523: 94) ความมีประสิทธิภาพในที่นี้เพ่งเล็งถึง การทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานดำเนินไปด้วยดีรวดเร็ว ก่อให้เกิดการประหยัดในทรัพยากรการบริหาร สามารถระดมสรรพกำลังมาใช้ได้อย่างทั่วถึง (สมพงศ์ เกษมสิน 2523: 83) การตรวจสอบและการควบคุมงานเป็นไปด้วยดี และโดยเฉพาะทำให้การดำเนินงานที่มีขอบเขตกว้างขวางและมีความสลับซับซ้อน และมีช่วงการดำเนินงานที่ต่างกัน มีความสอดคล้องกัน ทำให้สามารถกำหนดหรือประมาณเวลาที่ใช้ในการดำเนินการไว้ล่วงหน้า ถ้ายังเกิดปัญหา ก็พร้อมที่จะรับสถานการณ์ได้ (สมาน รังสิโยภรณ์ และ สุชี สุธงษ์สมบุญ 2522: 14)

สำหรับองค์การที่เป็นองค์การหรือหน่วยงานในระดับรองลงมา หรือในระดับปฏิบัติ ถ้าองค์การหรือหน่วยงานใหม่มีแผนที่คือโดยเฉพาะแผนรวม ก็จะทำให้้องค์การหรือหน่วยงานในระดับรองเข้าใจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานใหญ่ได้ดียิ่งขึ้น ทำให้สามารถกำหนดแผนย่อย (Detail Plan) ในระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนขององค์การใหญ่ได้ถูกต้อง เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการทำงานแบบเคาสุ่ม โดยอาศัยความเคยชินหรือการคาดคะเน (บรรณสิทธิ์ สลับแสง ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 230 - 231) ทั้งนี้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารโดยส่วนรวม

ในประการสุดท้าย การที่้องค์การใดได้ชื่อว่ามีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ย่อมหมายความว่า ้องค์การสามารถมีผลผลิตที่ออกมาจากระบบการผลิตของ้องค์การนั้นได้อย่างมีคุณภาพ/การวางแผนทำให้เกิดคุณภาพในแง่ของผลผลิต กล่าวคือ การวางแผนย่อมจะมีขั้นตอนของการวางแผนเป้าหมายที่จะยกระดับคุณภาพของผลผลิตที่ออกมาจากระบบการผลิตของ้องค์การในแง่ของปริมาณที่เหมาะสม และคุณภาพที่เป็นมาตรฐานขึ้น (รุ่ง แก้วแดง, เชนโทรทัศน์) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า เมื่อมีการวางแผนก็ย่อมจะมีการปรับปรุงพัฒนาผลผลิตของ้องค์การหรือหน่วยงาน และถ้ามีการวางแผนอยู่เรื่อย ๆ ผลผลิตของระบบก็จะได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพที่ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ประโยชน์ของการวางแผนเพื่อปรับปรุงพัฒนาการศึกษานั้น ช่าง บัณฑิต (2507: 24) กล่าวว่า เมื่อมีการวางแผนตามแนวใหม่ ทำให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศที่สำคัญยิ่ง และจะได้รับความเอาใจใส่จากทุกฝ่ายมากยิ่งขึ้น แผนการศึกษาที่กำหนดขึ้น จะเป็นแผนที่นำไปปฏิบัติได้จริง เพราะการกำหนดแผนได้พิจารณาในแหล่งที่มาและความสามารถด้านกำลังเงินด้วยแล้ว และแผนการศึกษาที่กำหนดขึ้น เพิ่งเล็งให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการของประเทศ และเป็นไปตามแผนพัฒนาประเทศโดยส่วนรวม ผลของการศึกษาก็จะเป็นประโยชน์อย่างจริงจังและเห็นทันตา

✓ สำหรับในระดับสถานศึกษา ในฐานะเป็นหน่วยปฏิบัติการการเรียนการสอน นั้น การวางแผนมีความหมายหลักอยู่ 4 ประการ คือ

1. ทำให้การบริหารทุกส่วนพัฒนาได้สมดุลกัน การพัฒนาอย่างไม่มีแผน อาจทำให้งานด้านใดด้านหนึ่งก้าวหน้าหรือล้าหลังเกินขอบเขต ไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโดยรวม การวางแผนจะช่วยให้การพัฒนาทุกด้านเป็นไปอย่างสอดคล้องกัน ส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา โดยมีการบริหารงานวิชาการเป็นแกนนำ
2. ทำให้การขยายตัวด้านปริมาณประสานสัมพันธ์กับการปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษา
3. ทำให้การพัฒนาการศึกษาสอดคล้องกันในทุกระดับและสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ
4. ทำให้มีหลักประกันในผลของการจัดการศึกษาที่ต้องลงทุนในระดับสูง ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2523: 95 - 96)

สำหรับการวางแผนในระดับกลุ่มโรงเรียนนั้น จะเป็นประโยชน์ คือ

1. เป็นการคิดเตรียมการและแก้ปัญหาล่วงหน้า เพื่อให้การทำงานมีจุดหมายในอนาคต เป็นการก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่ ช่วยให้กิจการงานได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ
2. การปฏิบัติงานที่มีแผนมีระบบ ขั้นตอนและระยะเวลา สถานที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้ค่อนข้างเด่นชัด นอกจากจะสะดวกในการดำเนินงานอย่างมากแล้ว ยังสามารถวัดความสำเร็จ ตรวจสอบและประเมินผลได้อีกด้วย
3. ในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในเรื่องแผนงานของหน่วยงานเอง หรือสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ถ้ามีแผนอยู่แล้วก็สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่
4. ผู้บริหารหรือผู้คุมนโยบายในระดับต่าง ๆ สามารถใช้แผนเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัย ตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

5. ทำให้ได้ทราบข้อมูล ความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน และการประมาณการในอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหารและการจัดการกิจการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การวางแผนทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า ทั้งนี้เพราะหลักในการวางแผน จะต้องคำนึงถึงการระดมทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการตามความจำเป็นก่อนหลังให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ต่าง ๆ โดยเลือกวิธีที่ดีที่สุด ทำให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากร และใช้ประโยชน์ได้เต็มที่คุ้มกับการที่ไ้ลงทุนไป

7. ทำให้เกิดการร่วมมือประสานงานและการประสานแผนงานและโครงการ ทั้งในหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานอื่นในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกัน ไม่เกิดการซ้ำซ้อน เป็นการประหยัดและย่นระยะเวลาการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น

8. การวางแผนเป็นส่วนหนึ่งซึ่งช่วยให้มีการกระจายอำนาจ ไม่ให้ไปรวมอยู่ในศูนย์กลางเท่านั้น เพราะเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า การวางแผนจากส่วนกลาง หรือจากบนลงล่าง (Top-down) จากระดับนโยบายซึ่งทางไกลข้อมูลและข้อเท็จจริง ทำให้การพัฒนาโดยส่วนรวมไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร และผลจากการพัฒนาจะตกอยู่ที่คนส่วนน้อย ไม่ตรงกับความต้องการจำเป็น มิได้กระจายไปโดยเท่าเทียมกัน ทั้งโครงการต่าง ๆ ก็ไม่เป็นที่ยอมรับและมีอุปสรรคนานัปการ ทั้งนี้เพราะยังขาดความร่วมมือและเห็นความสำคัญจากหน่วยงานในระดับปฏิบัติ ฉะนั้น หากมีการวางแผนในระดับปฏิบัติหรือระดับล่างขึ้นมา (Bottom-up) ซึ่งทราบปัญหาและข้อเท็จจริงต่าง ๆ มากกว่าแล้ว การพัฒนา ก็จะไปสู่จุดหมายได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2526: 12-13)

### ประเภทของแผน

ในการแบ่งประเภทของแผนนั้น ได้มีการแบ่งโดยถือเกณฑ์ในการพิจารณาต่าง ๆ กัน เฉพาะเกณฑ์ที่สำคัญและเป็นที่ยุ้จักกันโดยทั่วไปมีดังนี้ คือ



1. การแบ่งประเภทของแผนตามระยะเวลาของการดำเนินการ ตามที่แผนนั้นกำหนดไว้ ซึ่งจะได้แผน 3 ประเภท คือ

1.1 แผนระยะสั้น (Short-Range Plan) หมายถึง แผนงาน ในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่จะให้เกิดในอนาคตแห่งระยะเวลาอันสั้น และอาจมีความสอดคล้องกับแผนระยะยาว กระบวนการไม่ยืดยาวและยุ่งยาก แผนนี้โดยทั่วไป กำหนดดำเนินการในระยะเวลา 1 - 2 ปี (สมพงศ์ เกษมสิน 2523: 83) ซึ่งสอดคล้องกับที่สมาน รังสิโยกฤษณ์ และ สุทธิ สุทธิสมบูรณ์ (2522: 14) และที่ อุทัย บุญประเสริฐ (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 20) ใ้กล่าวไว้ แต่ Guruge (1977: 7-8) เห็นว่าแผนระยะสั้น (Short-Range) มีระยะเวลา 1 - 3 ปี

1.2 แผนระยะกลาง (Intermediate Plan) เป็นแผนซึ่ง นำเอาแผนระยะยาวมาทำรายละเอียดลงไปอีก โดยอาจแบ่งสิ่งที่ต้องการพัฒนาออกเป็นรายปี แต่ละปีแสดงรายละเอียดมากขึ้นกว่าแผนพัฒนาระยะยาว เช่น จะทำอะไร ที่ไหน ทำอย่างไร และใครทำ เป็นต้น โดยจะมีช่วงเวลาของการดำเนินการ ระหว่าง 4 - 6 ปี (เมืองชัย ทาเจริญศักดิ์ ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 77)

1.3 แผนระยะยาว (Long-Range Plan) เป็นแผนซึ่งจะเป็น กรอบหรือขอบเขตระยะยาว แสดงถึงวิธีทางหรือแนวทางของการเจริญเติบโตหรือ การพัฒนาว่าจะเป็นอย่างไร (เมืองชัย ทาเจริญศักดิ์ ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 77) โดยมีระยะเวลาในการพัฒนาตามแผนนี้ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป (อุทัย บุญประเสริฐ ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 20)

2. การแบ่งประเภทของแผนตามวัตถุประสงค์ของการใช้งาน ซึ่ง การแบ่งแบบนี้ได้รับความนิยมใช้กันอยู่ในราชการไทย ซึ่งจะได้แผนในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

2.1 แผนพัฒนาระยะยาว (Long-Range Plan) ซึ่งเป็นแผน กำหนดจุดหมายปลายทางในระยะยาว ซึ่งถึงแม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับกันว่าแผนประเภท นี้เป็นสิ่งจำเป็น แต่ปัจจุบันในวงราชการไทยยังไม่มีแผนประเภทนี้ และคาดว่าจะ ยังไม่มีอีกต่อไป (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช 2523: 112)

2.2 แผนพัฒนาระยะกลาง (Medium Range Plan) เพื่อการกำหนดแนวทางการพัฒนาในระยะ 5 ปี เป็นการปฏิบัติงานที่ต้องกำหนดโครงการไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีดำเนินงานในแต่ละปี ซึ่งเมื่อแผนได้รับความเห็นชอบ ก็จะมีผลผูกพันการของงบประมาณประจำปี และการขออัตรากำลังเจ้าหน้าที่ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน (สมาน รังสิโยภรณ์ และ สุธี สุทธิสมบูรณ์ 2522: 15 - 16) ตัวอย่างแผนนี้ได้แก่ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ แผนพัฒนาการศึกษาของกรม และแผนพัฒนาของจังหวัด (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2523: 112 - 113)

2.3 แผนพัฒนาประจำปี (Annual Development Plan) ได้แก่แผนพัฒนาของสถานศึกษา แผนขอเงินเพื่อขอตั้งงบประมาณ ซึ่งวางไว้ให้สอดคล้องกับแผน 5 ปี เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามงบประมาณที่มีการจัดสรรเป็นรายปี (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2523: 112 - 113)

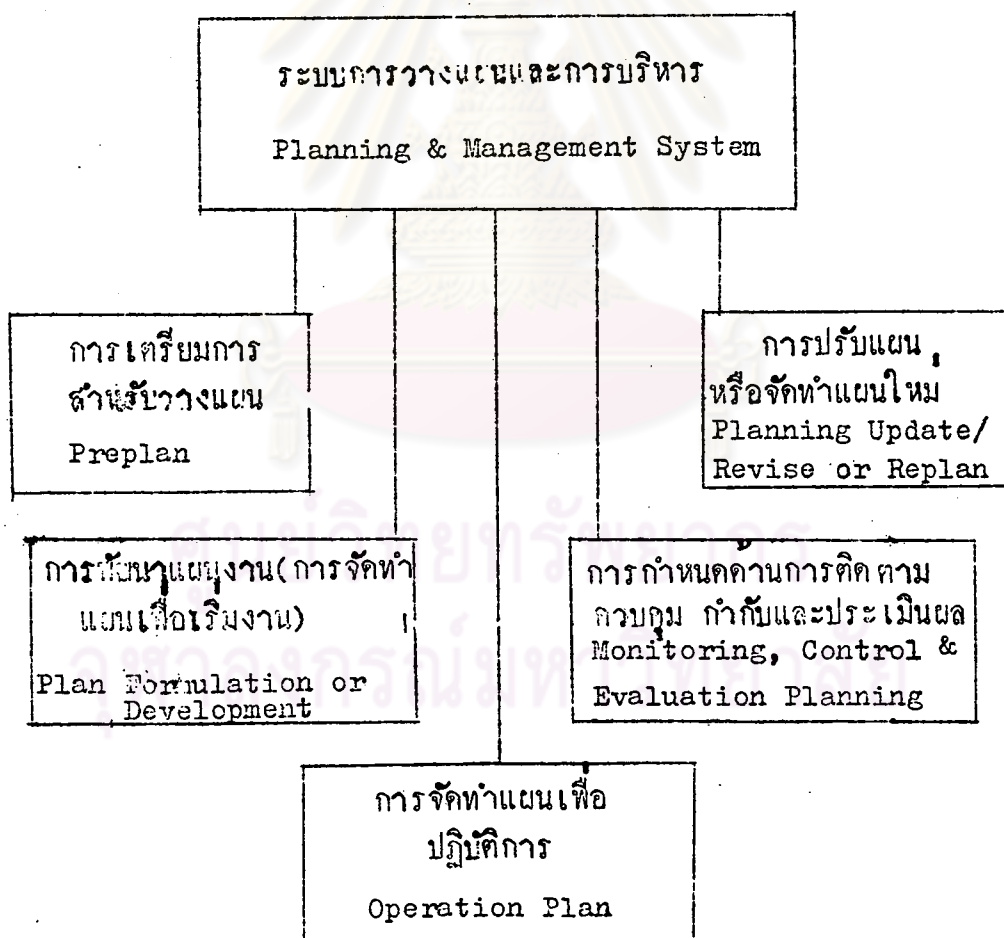
2.4 แผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Operation Plan ) ได้แก่ แผนใช้เงินเมื่อได้รับงบประมาณแล้ว (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2523: 112 - 113)

2.5 แผนงาน (Program) ซึ่งเป็นกลุ่มของโครงการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายด้านเดียวกัน และโครงการ (Project) ซึ่งเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ทั้งแผนงานและโครงการ เป็นส่วนที่ประกอบขึ้นเป็นแผนต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวแล้ว (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2523: 112 - 113)

#### การวางแผนกับการบริหาร

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า การวางแผนเป็นกระบวนการต้นของกระบวนการบริหาร ที่ส่งผลต่อการดำเนินการกระบวนการบริหารอื่น ๆ ต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) การจัดองค์การและบุคคล

(Organizing & Staffing ) การอำนวยการ การควบคุม การประสานงาน  
 (Directing, Controlling & Coordinating ) การประเมินผล รายงานผล  
 (Evaluating & Reporting ) และแม่กระทั่งการงบประมาณ (Budgeting)  
 โดยการวางแผนเป็นพื้นฐานของกระบวนการต่าง ๆ ทุกกระบวนการ ไม่เว้นแม้แต่  
 ตัวของการวางแผน (Planning) เอง ดังนั้นระบบแผนงาน (Planning System)  
 กับระบบการบริหาร (Management System) จึงต้องดำเนินการควบคู่กันไป โดย  
 ถือว่าเป็นระบบหนึ่งเดียวกัน คือ ระบบการวางแผนและการบริหาร (Planning &  
 Management System ) ซึ่งระบบนี้ อู๋ทัย บุญประเสริฐ (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์:  
 37) ได้วางภาพรวมของระบบนี้เอาไว้ คือ



การกำหนดดังกล่าวก็เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะให้แผนผสมกลมกลืนกับการบริหารตามปกติ ซึ่งจะช่วยให้การวางแผนไม่ถูกแยกออกจากการบริหารอีกต่อไป องค์การจะได้มีระบบแผนงานที่มีประสิทธิภาพ การทำงานแบบเคยชินโดยทำอยู่อย่างไรก็ตามอย่างนั้น ความประสพการณ์ในอดีตก็จะไม่เกิดขึ้นอีก (อุทัย บุญประเสริฐ ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 37)

ในทางด้านการวางแผนและการบริหารการศึกษาในระดับกลุ่มโรงเรียนนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดกระบวนการไว้รวม 4 ขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2526 กะ: 6 - 11) คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและทรัพยากร ซึ่งจะต้องทำการศึกษารวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวกับคน เงิน วัสดุ เวลา ของทุกโรงเรียนภายในกลุ่ม เพื่อทราบสภาพปัญหาและความต้องการ และยังคงศึกษาถึงรายละเอียดของข้อมูลตามแนวทางของลักษณะงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนด้วย
2. การวางแผนและกำหนดทางเลือก ซึ่งจะต้องจัดทำแผนบริหารขึ้น
3. การดำเนินการบริหาร ซึ่งจะต้องดำเนินการบริหารงานตามโครงการและตามเป้าหมาย
4. การประเมินผล เป็นการรับผลจากการดำเนินการมาสรุปเปรียบเทียบกันต่อไป

จากกระบวนการนี้จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกันกับระบบการวางแผนและการบริหาร กล่าวคือ พยายามให้การวางแผนและการบริหารเป็นกระบวนการที่ดำเนินการควบคู่กันไป เริ่มจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและทรัพยากร ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นเตรียมการวางแผน แล้วจึงจะดำเนินการจัดทำแผน ต่อจากนั้นก็ให้นำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) ซึ่งก็คือการบริหารงานหรือการจัดการ

แล้วจึงจะประเมินผลการดำเนินงานนำไปเป็นข้อมูลสำหรับการเตรียมการวางแผนต่อไป เป็นการดำเนินการเป็นวัฏจักรวนเวียนอยู่ในลักษณะนี้ ไม่ว่าจะกิจกรรมการวางแผนและการบริหารจะใช้เวลาในการดำเนินการในช่วง 1 วัน 1 เดือน หรือ 1 ปี หรือในช่วงเวลาใด

ในขั้นตอนของการเตรียมการก่อนการวางแผน (Preplan) นั้น อุตัยบุญประเสริฐ (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 39) ได้เสนอว่า จะต้องมามีสิ่งจำเป็นต้องปฏิบัติในขั้นนี้ คือ

1. ระบบข้อมูลและสารสนเทศ (Management Information System) ซึ่งสนองต่อภารกิจ แผนงาน โครงการ และระบบการวางแผน ที่ใช้ในการตัดสินใจทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับงานของหน่วยงานนั้น
2. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา (Status Study )
3. การประเมินปัญหาและความต้องการ ( Needs Assessment & Situation Analysis )
4. การพยากรณ์หรือการคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่อยู่ในภารกิจ (Forecasting) ซึ่งเป็นงานในหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง
5. การคาดคะเนค่านทรัพยากรและการเงิน ( Resource Projection )
6. การกำหนดเกณฑ์ (Criteria) และข้อกำหนดที่สำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นหลักกลางในการวางแผน (Planning Parameters)
7. การกำหนดโครงสร้างและสายการประสานงานการวางแผน ( Organization for Planning) ซึ่งหมายถึงการกำหนดคณะกรรมการ กำหนดตัวบุคคล และกำหนดภาระความรับผิดชอบในกระบวนการวางแผน กำหนดจุดตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และกลไกการประสานงานในโครงสร้างและสายการประสานงานในส่วนต่าง ๆ

8. แบบฟอร์ม (Planning Forms) และโครงสร้างมาตรฐาน (Planning Formats) ที่ต้องใช้หรือเป็นส่วนประกอบในการวางแผน

9. การกำหนดนโยบายและแผนการวางแผน (Policy Input)

ในขั้นตอนของการเตรียมการก่อนการวางแผนนี้ นุชนาด-สุนทรพันธ์ (2523: 70 - 71) เห็นว่า การจัดตั้งหน่วยงานวางแผนที่เหมาะสม การจัดทำวิธีการวางแผน การจัดรูปโครงสร้าง กลไกการบริหารเสียใหม่ โดยให้มีส่วนร่วมในการวางแผน จัดทำแผนและนำแผนไปใช้ และการจัดสร้างเครื่องมือและวิธีปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์สถิติและข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ล้วนเป็นขั้นตอนสำคัญในการเตรียมการก่อนการวางแผนทั้งสิ้น

ขั้นตอนต่อไปคือการเตรียมการก่อนการวางแผนนั้น เป็นการพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (Plan Formulation or Development) (อุทัย บุญประเสริฐ ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 40 - 41) ซึ่งจะต้องดำเนินการจัดทำ กำหนดวัตถุประสงค์ แนวนโยบายและทิศทางในการพัฒนา ซึ่งจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ กลวิธี และเป้าหมายในการพัฒนากับการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นเค้าโครงที่แสดงรายละเอียดของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในช่วงระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า แจกแจงตามแผนงานและแผนรายปีทั้ง 5 ปี โดยเชื่อว่าหากปฏิบัติจัดทำสิ่งที่ระบุได้ตามเป้าหมายแล้ว จะบรรลุนโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ต่อจากนั้นก็จะเป็นการจัดทำแผนเพื่อปฏิบัติการ (Operational Planning) โดยการนำเค้าโครงจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี มาทำแผนลงสู่ระดับการปฏิบัติงานจริง ๆ ในหน่วยงานต่าง ๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะประกอบด้วยการจัดทำแผน 2 อย่าง คือ แผนพัฒนาประจำปี (Annual Development Plan) และแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Operation Plan) แล้วนำแผนไปปฏิบัติ (Plan Implementation) ต่อไป

การจัดทำแผนในส่วนที่ 2 คือ การพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (Plan Formulation or Development) และส่วนที่ 3 คือ

การจัดทำแผนเพื่อปฏิบัติการ (Operational Plan ) นั้น

สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2524: 53 - 79)

กล่าวว่า นอกจากการประเมินความจำเป็น การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและงบประมาณแล้ว ต่อไปจะต้องกำหนดวิธีการดำเนินงานโดย

การกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ทางเลือก วิเคราะห์ทางเลือก เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ตอจากนั้นจึงกำหนดวิธีประเมินผล พร้อมกับจัดทำแผนงานและโครงการต่อไป

ส่วน Le Breton & Henning (1961: 14 - 21) เห็นว่า

ขั้นตอนของการเตรียมการและการวางแผน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ 14 ขั้นตอน คือ

1. พิจารณาถึงความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนโดยมีนโยบายที่แน่นอน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่วางไว้
3. จัดทำเค้าโครงของแผนอย่างกว้าง รวมทั้งค่าใช้จ่ายและผลที่จะได้รับ เพื่อประโยชน์ต่อการพิจารณากำหนดขอบเขตของแผนเป็นส่วนรวม
4. เสนอขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจเพื่อรับหลักการ แล้วจัดทำแผนดำเนินงานอย่างละเอียด
5. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ในการจัดทำแผนให้ชัดเจน
6. กำหนดรายละเอียดของแผน การแบ่งแผนใหญ่ออกเป็นแผนย่อยทางเลือก การทดสอบแผนและควบคุมแผน
7. กำหนดวิธีการประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานข้างเคียงหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. ประมวลข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผน เพื่อหาช่องทางและวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม

9. การวิเคราะห์และเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน
10. พิจารณาจัดทำแผนขั้นต้นหรือแผนชั่วคราว เพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และเลือกวิธีดำเนินงานที่สามารถแก้ปัญหาได้
11. ทดสอบส่วนประกอบต่าง ๆ ของแผน เพื่อพิจารณาส่วนที่ไม่เหมาะสมให้เรียบร้อย
12. การเตรียมแผนขั้นสุดท้าย ในการจัดทำแผนที่สมบูรณ์ ถ้าแผนนั้นประกอบด้วยแผนย่อย โครงการหรือส่วนประกอบก็ควรรวมเป็นแผนเดียว เพื่อจะได้จัดหมวดหมู่ได้ว่าเป็นแผนประเภทใด
13. ทดสอบและพิจารณาปรับปรุงแผนที่จำเป็นเพื่อความแน่ใจ
14. เสนอเพื่อขออนุมัติต่อผู้มีอำนาจ

ในขั้นตอนของการนำเอาแผนไปใช้นั้น อูทัย บุญประเสริฐ (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 42 - 44) เห็นว่า มีจุดอ่อนตรงที่ผู้บริหารจะปล่อยให้ปฏิบัติจัดทำกิจการไปโดยตนเองได้เลย โดยผู้บริหารไม่มีแผนในการติดตามตรวจสอบควบคุมกำกับ และประเมินผลที่แน่นอน สมควรมีมาตรการ มีแผน เพื่อกำหนดในเรื่องนี้ เป็น การวางแผนควบคุมกำกับและประเมิน (Monitoring, Control and Evaluation Planning) โดยจะต้องจัดระบบการติดตามและประเมิน (Monitoring & Evaluation System) ประกอบด้วย แผนการติดตามควบคุม และกำกับงาน (Monitoring & Control Plan) เพื่อตรวจสอบ (Inspection) ควบคุมกำกับ (Control) นิเทศ (Supervision) และตรวจสอบการบริหารภายใน (Operation Audit) และจะต้องวางระบบการรายงานผล (Reporting Plan) เพื่อให้รายงานผลการปฏิบัติ (Performance) รายงานผลด้านการเงินและการงบประมาณ (Financial & Budget) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ในประการสุดท้าย เป็นแผนการประเมินผล (Evaluation Plan) เพื่อการประเมินผล ทั้งในช่วงก่อนดำเนินการ (Pre-Evaluation) ในขณะที่ดำเนินการ (On-Going



Evaluation ) และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการแล้ว (สำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ 2527: 53)

ในส่วนสุดท้ายของระบบการวางแผนและการบริหาร เป็นการปรับแผน  
หรือการจัดทำแผนใหม่ ( Planning Update/Revision or Replan )  
ซึ่งจะมีการทบทวนโครงการ และแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติ (Project Review  
and Correct Actions) การทบทวนแผนและปรับแผนประจำปี (Annual  
Review/Update) การทบทวนระยะกลางแผนและปรับแผน (Midterm Plan  
Review/Update) และการวางแผนใหม่ (Replan) ซึ่งจะครบถ้วนกระบวนการ  
ก่อนที่จะหมุนเข้าสู่วัฏจักรของการเตรียมการและการวางแผนในขั้นตอนต่อไป  
(อุทัย บุญประเสริฐ ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 45)

#### ข้อมูลกับการวางแผน

ข้อมูลเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจทางการบริหารและการวางแผน  
การตัดสินใจของผู้บริหารจากประสบการณ์ (Experience) หรือจากที่เคยได้  
ฝึกฝนเล่าเรียนมา (Training) ย่อมมีโอกาสที่จะผิดพลาดได้มากกว่าการตัดสินใจ  
ใจโดยอาศัยข้อมูลจากระบบข้อมูล (Data Systems) ที่พร้อมและเป็นประโยชน์  
สำหรับการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบระเบียบ (Systematic Analysis )  
(อุทัย บุญประเสริฐ ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 2) การรวบรวมและเก็บรักษาข้อมูล  
อย่างเป็นระบบ ซึ่งสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออำนาจเจริญ จังหวัดอุบล-  
ราชธานี (เอกรัฐ โลหะสาร ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 3) ได้ทดลองทำนั้น พบว่า  
ทำให้การวางแผนมีประสิทธิภาพขึ้น แก้ปัญหาได้ตรงประเด็น ตรงตามลำดับ  
ความสำคัญและความรุนแรงของปัญหา

ในเรื่องของวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลนั้น อดัมส์ เกตุวงศ์  
(2523: 62 - 63) กล่าวว่าวิธีที่สำคัญและได้รับความนิยมอยู่คือ การได้ข้อมูล  
จากการบันทึกและรายงาน (Records & Reports ) การได้จากการทดลอง

(Experimentation) การได้จากการสังเกต (Observation) และการได้จากการถาม (Questioning)

ราชา รอย ลิงท์ (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 271) เห็นว่า การจะให้ได้มาซึ่งข้อมูลนั้นจะต้องมีการสุ่มตัวอย่าง และจะต้องมีการสำรวจอยู่เสมอเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัย

ในระดับจังหวัดนั้น จำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานซึ่งควรประกอบด้วย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

1. ประชากรและประชากรศึกษา
2. ระบบบริการทางการศึกษาในจังหวัด
3. สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม
4. ความต้องการการศึกษา ความต้องการกำลังคนและการจ้างงาน
5. ข้อมูลเฉพาะของระบบโรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษา

นอกระบบโรงเรียน

6. ข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงให้เห็นปัญหาของระบบการศึกษาในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตภายในเขตจังหวัด (อุทัย บุญประเสริฐ ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 4 - 6)

ในการจัดระบบข้อมูลในระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติการ-การเรียนการสอนนั้น ประกอบ คุณารักษ์ (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 6 - 7) เห็นว่า ควรจัดให้มีข้อมูลในหมวดใหญ่ ๆ รวม 5 หมวด คือ

หมวดที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ได้แก่ ครู อาจารย์ ผู้ช่วยทางวิชาการ เจ้าหน้าที่ทางธุรการ และนักการภารโรงทั้งหลาย ซึ่งอาจรวมถึงจำนวนคุณวุฒิ ลักษณะการจ้าง อายุ ตำแหน่ง เงินเดือนและปริมาณงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น

หมวดที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน ได้แก่ จำนวนความสามารถ เพศ ชั้น และจำนวนที่ตกค้างไม่สำเร็จตามกำหนด เป็นต้น

หมวดที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับรายวิชาต่าง ๆ ที่เปิดสอน  
 หมวดที่ 4 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับที่ดินและสิ่งก่อสร้างด้านกายภาพ  
 ได้แก่ อาคาร ห้องเรียน โต๊ะ เก้าอี้ ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด สำนักงานธุรการ  
 บ้านพัก สนามหญ้า หรือสนามกีฬา เป็นต้น

หมวดที่ 5 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ ได้แก่  
 แหล่งที่มาของเงิน การจัดสรรเงินค่าใช้จ่ายสำหรับงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ  
 และการบริหาร และนอกจากที่กล่าวแล้ว แต่ละหมวดอาจจำเป็นต้องมีข้อมูลอื่น  
 ประกอบช่วยตามความต้องการและความจำเป็นในการใช้

### ปัญหาอุปสรรคด้านการวางแผน

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการวางแผนมีอยู่หลายประการ ในประการแรก  
 สุดนั้น มีปัญหาเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการ (Technic & Methodology)  
 รวมทั้งการที่ข้อมูลที่ต้องการจำเป็น ขาดตกบกพร่องไม่ปะติดปะต่อ ขาดความ  
 แน่นนอน ถูกต้องและเที่ยงตรง (UNESCO 1970: 80) นอกจากนั้น ปัญหาเกี่ยวกับ  
 การขาดความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ปัญหาเกี่ยวกับความยากลำบากในการ  
 พยากรณ์อนาคต รวมทั้งปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ  
 การทำแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ (บรรจบ เปี่ยมมณี 2521: 15) ก็เป็น  
 ปัญหาที่สำคัญ

จากการศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคในการวางแผน ซึ่งได้มีผู้กล่าวไว้ใน  
 หลาย ๆ แห่ง (กมล ชูทรัพย์ และ เสถียร เหลืองอราม 2516: 337 - 338;  
 บุชนาด สุนทรพันธ์ 2523: 112 - 115; บรรณสิทธิ์ สลับแสง ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์:  
 243 - 244; ประสิทธิ์ นามกร 2525: 55 - 59; ผุสดี ฉัตรมานะ 2517:  
 37 - 38; วนิด์ หันนาถิ่นทร์ 2512: 14 - 15; สมพงษ์ เกษมสิน 2523: 15;  
 และสมยศ นาวิการ 2522: 121-122) ซึ่งอาจสรุปปัญหาอุปสรรคทั้งหมดได้เป็น  
 หมวดหมู่ ดังนี้ คือ

1. ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานวางแผน บุคลากรที่มีหน้าที่วางแผน ระบบข้อมูลสำหรับการวางแผน และการดำเนินการวางแผน ได้แก่

1.1 การไม่มีหน่วยงานสำหรับวางแผน หรือมีแต่เป็นหน่วยงานวางแผนที่ขาดความสามารถ บุคลากรขาดความรู้ทางหลักวิชาการวางแผน และมีบุคลากรไม่พอเพียง

1.2 การมอบหมายให้แผนกวางแผนดำเนินการ รับผิดชอบการวางแผนไปโดยลำพัง

1.3 ความยุ่งยากในการหาข้อเท็จจริง และรวบรวมข้อเท็จจริง รวมทั้งการจัดทำระบบที่ีสำหรับการเก็บข้อมูล จึงทำให้ข้อมูลที่มีอยู่ไม่ถี่หรือไม่ละเอียดเพียงพอสำหรับการวางแผน หรือมีข้อมูลที่ขัดแย้งกัน หรือมีข้อมูลที่ไม่ทันต่อเหตุการณ์ หรือบางครั้งก็ขาดแคลนข้อมูลที่จำเป็นโดยสิ้นเชิง

1.4 ขาดปัจจัยในการวางแผน เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก

1.5 ปัญหาเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่ชัดเจน หรือขาดการต่อเนื่องในนโยบาย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำแผน

2. ปัญหาอุปสรรคขององค์การ ผู้บริหาร บุคลากร การสนับสนุน คำนทรพยากรและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่

2.1 การไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน

2.2 การนำเรื่องที่เป็นผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับแผน

2.3 การวางแผนขัดกับลักษณะนิสัยที่เคยชิน

2.4 ผู้บริหารไม่ได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผน

2.5 ขาดการสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานวางแผน และหน่วยงานปฏิบัติ

2.6 ขาดระบบควบคุม ติดตามและประเมินผล

2.7 ขาดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.8 แผนเพื่อการของงบประมาณ มักจะไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามที่ขอ ทำให้ต้องปรับแผนโดยลดเป้าหมายลงหรือรอการดำเนินการ

3. ปัญหาของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการวางแผนและการนำแผนไปใช้ให้สัมฤทธิ์ผล ได้แก่

3.1 สภาพของสังคม ตลอดจนระบบความเชื่อต่าง ๆ รวมทั้งประเพณี วัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมของสังคม ไม่เอื้ออำนวยให้มีการปฏิบัติตามแผน

3.2 สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดหมายไว้อย่างรวดเร็ว ทำให้การวางแผนและการปฏิบัติตามแผนไม่สอดคล้องกัน

3.3 ความจำเป็นต้องปรับแผนนอกเหนือจากการกระทำตามวาระปกติ เนื่องจากมีกรณีแวดล้อมบีบบังคับ

### การวางแผนการประถมศึกษาในระบบของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนการประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และหน่วยงานในสังกัดนั้น จำเป็นจะต้องทราบถึงโครงสร้างและระบบการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติก่อน ซึ่งอาจสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้คือ

ในปี พ.ศ. 2523 ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการบริหารการประถมศึกษาใหม่ โดยได้มีการออกพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้จำนวน 8 ฉบับ มาบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2523 ที่สำคัญคือพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 (ฉบับที่ 26) พ.ศ. 2523 ซึ่งกำหนดให้มีการจัดตั้ง (กรม) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และ (กรม) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ขึ้นในกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการประถมศึกษา และการบริหารบุคคลสำหรับข้าราชการครู ตามลำดับ

พระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารโรงเรียนประชาบาลขององค์การบริหารส่วน -  
จังหวัด และโรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ  
ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษา -  
ธิการ พ.ศ. 2523 ซึ่งกำหนดให้โอนกิจการ ทรัพย์สิน หนี้ งบประมาณ ข้าราชการ  
ลูกจ้าง รวมทั้งอำนาจหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนประชาบาลสังกัดองค์การบริหาร  
ส่วนจังหวัด และโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ  
ไปเป็นของ หรือไปเป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา  
แห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2523 พระราชบัญญัติ  
คณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ซึ่งกำหนดให้มีการบริหารการประถม-  
ศึกษาในรูปของคณะกรรมการตั้งแต่วิทยาลัยลงมาถึงระดับกลุ่มโรงเรียน เป็นต้น

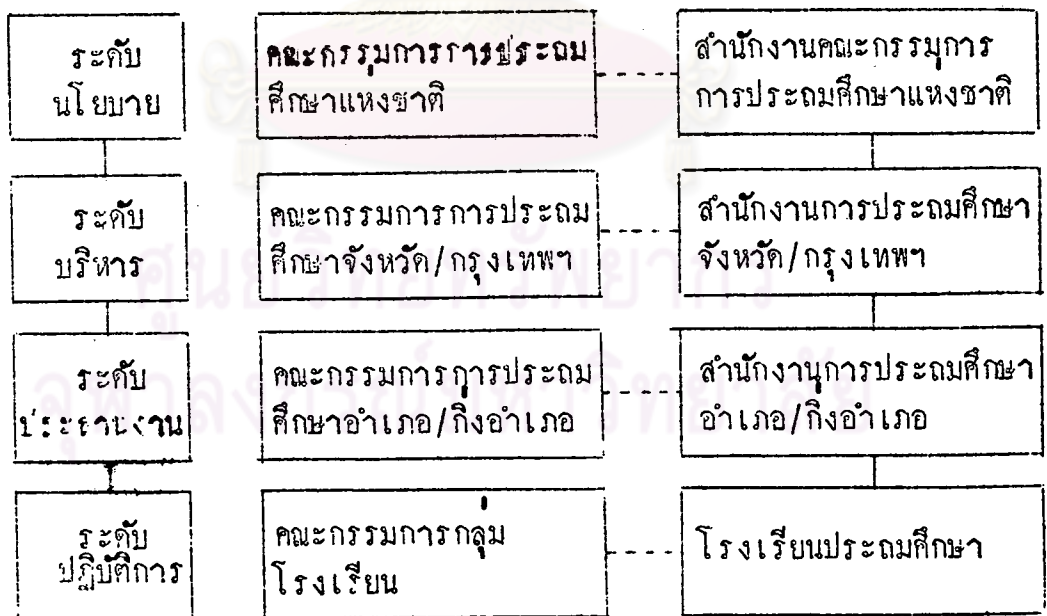
หลักการสำคัญที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบและโครงสร้างของ  
การบริหารการประถมศึกษาครั้งนี้ คือ ให้ความสำคัญหลักการของเอกภาพในการจัด  
การศึกษา หลักการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองท้องถิ่นในการจัดการศึกษา หลัก  
ความเสมอภาคของผู้เรียน ความเสมอภาคของบุคลากร หลักการวินิจฉัยตัดสินใจ  
โดยองค์คณะบุคคล การเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วม  
ในการจัดการศึกษา หลักการตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น หลักความ -  
สอดคล้องของระบบบริหารการประถมศึกษากับระบบการปกครองของประเทศ  
หลักประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา  
(คณะกรรมการพิจารณาปัญหาการศึกษาประชาบาล 2522: 44 - 47)

จากหลักการที่กล่าวข้างต้นนี้ จึงได้กำหนดให้ระบบการบริหารงาน  
ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นไปในรูปคณะกรรมการ  
ในทุกระดับ โดยคณะกรรมการจะประกอบด้วยบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งหน้าที่  
ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการประถมศึกษาในระดับนั้น ๆ และหรือบุคคลซึ่งเป็น  
ผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากข้าราชการหรือประชาชนในท้องถิ่น โดยจะมีผู้แทนข้าราชการ  
ครูเข้าร่วมในคณะกรรมการในทุกระดับ



อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการประถมศึกษาในแต่ละระดับจะมีแตกต่างกันออกไป โดยคณะกรรมการระดับชาติจะทำหน้าที่ด้านการกำหนดนโยบายในระดับสูง ให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง และจัดสรรงบประมาณ คณะกรรมการในระดับจังหวัดจะเป็นคณะกรรมการบริหารกิจการการประถมศึกษาภายในเขตจังหวัด ส่วนคณะกรรมการระดับอำเภอจะช่วยประสานงานการบริหารในระดับกลุ่มโรงเรียนจะเป็นระดับปฏิบัติการด้านการปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้สัมฤทธิ์ผล คณะกรรมการทุกระดับ จะมีสำนักงานเป็นหน่วยงานรองรับ เตรียมการและปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการ เว้นแต่ระดับกลุ่มโรงเรียนที่ไม่มีหน่วยงานรองรับโดยตรง แต่ก็มีโรงเรียนภายในกลุ่มที่จะรับเอามติและนโยบายไปยึดถือปฏิบัติต่อไป อาจแสดงถึงความสัมพันธ์ของคณะกรรมการและสำนักงาน รวมทั้งหน่วยงานต่าง ๆ ดังที่กล่าวแล้ว ดังแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิแสดงระบบการบริหารการประถมศึกษา



## ภารกิจด้านการวางแผนการศึกษาในระดับต่าง ๆ

ด้วยเหตุที่การประถมศึกษาตามระบบและโครงสร้างใหม่มีเจตนารมณ์ ให้มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในทุกระดับอย่างสอดคล้องต่อกัน ดังที่ พระราชบัญญัติคณะกรรมการการศึกษา พ.ศ. 2523 ได้บัญญัติไว้ในส่วนของ อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการในระดับต่าง ๆ เอาไว้ว่า

มาตรา 6 คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติมีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดนโยบายการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษา และแผนการศึกษาแห่งชาติ
- (2) กำหนดแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา แห่งชาติและแผนพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- (3) พิจารณางบประมาณ และจัดสรรงบประมาณและเงินอื่นที่นำมาใช้ เพื่อการจัดการประถมศึกษา ...

มาตรา 14 ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติมีอำนาจ และหน้าที่ดังต่อไปนี้ ...

- (3) จัดทำนโยบายการศึกษาและแผนพัฒนาการศึกษา เสนอต่อคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- (4) จัดทำงบประมาณและจัดสรรงบประมาณและเงินอื่นที่นำมาใช้เพื่อ การจัดการประถมศึกษา เสนอต่อคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ...
- (7) ติดตามและประเมินผลการจัดการประถมศึกษา และรายงานให้ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติทราบ ...

มาตรา 17 คณะกรรมการการศึกษาจังหวัด มีอำนาจและหน้าที่ ภายในเขตจังหวัด ดังต่อไปนี้

- (1) พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานและแผนพัฒนาการประม- ติศึกษาของจังหวัดให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและแผนพัฒนาการศึกษา แห่งชาติ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ...

มาตรา 20 ให้มีสำนักงานการศึกษาจังหวัดทุกจังหวัด เป็นหน่วยงาน บริหาร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจและหน้าที่ ภายในเขตจังหวัดดังต่อไปนี้ ...

- (3) จัดทำนโยบายการดำเนินงานและแผนพัฒนาการศึกษาใน จังหวัด เสนอต่อคณะกรรมการการศึกษาจังหวัด



(4) จัดทำงบประมาณเพื่อการประถมศึกษาในจังหวัด ...

(7) ติดตาม ประเมินผล ความคุ้มค่ามาตรฐาน และส่งเสริมการเรียน - การสอนในโรงเรียนในสังกัด และรายงานให้คณะกรรมการการประถมศึกษา - จังหวัดทราบ ... (ราชกิจจานุเบกษา 2523: 6, 9 - 13)

ดังนั้น ในการบริหารงานการประถมศึกษาในระดับชาติและในระดับ จังหวัด จึงมีภาระหน้าที่ด้านการวางแผนปรับปรุงพัฒนาการประถมศึกษาดังที่กฎหมาย ได้กำหนดไว้ ส่วนในระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ ระดับกลุ่มโรงเรียน และในระดับ โรงเรียนนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดให้จัดทำ แผนปรับปรุงพัฒนาและแผนบริหารทุกระดับ ทั้งนี้ก็เพื่อให้การบริหารการประ- ดศึกษาทั้งระบบเป็นการบริหารโดยยึดแผนเป็นหลัก (สำนักงานคณะกรรมการการ- ประถมศึกษาแห่งชาติ ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์: 129)

#### การวางแผนการประถมศึกษาในระดับชาติ

การวางแผนการประถมศึกษาในระดับชาติ เป็นหน้าที่ของสำนักงาน - คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่จะต้องดำเนินการในเรื่องสำคัญ ๆ คือ

1. วางนโยบายการจัดการประถมศึกษาและการจัดการศึกษาระดับ ก่อนประถมศึกษา ซึ่งนโยบายนี้ เมื่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นชอบแล้วก็ประกาศใช้ได้

2. จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และระดับ ประถมศึกษา ระยะ 5 ปี เพื่อผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี และรวมเป็นแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี ต่อไป

3. จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาก่อนระดับประถมศึกษาและระดับ ประถมศึกษาประจำปี (Annual Development Plan) ซึ่งเมื่อได้รับความ เห็นชอบจากคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติแล้ว ก็สามารถใช้เป็นหลัก ในการของบประมาณประจำปีไปยังสำนักงานประมาณต่อไป

4. วางแผนจัดสรรงบประมาณประจำปีที่ได้รับอนุมัติจากสำนัก -  
งงบประมาณให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษา  
กรุงเทพมหานครต่อไป สำหรับในส่วนที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา  
แห่งชาติจะดำเนินการเองนั้น ก็จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อการใช้งาน  
ดังกล่าว

5. จัดทำและบริหารแผนงาน และโครงการพิเศษเป็นครั้งคราวไป  
ตามสถานการณ์และความจำเป็น

#### การวางแผนการประถมศึกษาในระดับจังหวัด

การวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาในระดับจังหวัด ดำเนินการในแนว  
ที่คล้ายกับของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพียงแต่ขอบเขต  
อำนาจหน้าที่จะอยู่ในเขตจังหวัดที่รับผิดชอบเท่านั้น งานการวางแผนที่สำคัญได้แก่

1. การกำหนดนโยบายพัฒนาการประถมศึกษาระยะ 5 ปี ของ  
จังหวัด
2. การวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาระยะ 5 ปี ของจังหวัด
3. การจัดวางนโยบายการประถมศึกษาประจำปีของจังหวัด
4. การจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาประจำปี
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
6. การบริหารแผนและโครงการ
7. การประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา -  
แห่งชาติ 2527: 4 - 11)

#### การวางแผนการประถมศึกษาในระดับอำเภอและกิ่งอำเภอ

การวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาในระดับอำเภอและกิ่งอำเภอนั้น  
มีแนวการดำเนินการเช่นเดียวกันกับในระดับจังหวัด เพียงแต่ขอบเขตของอำนาจ  
หน้าที่จะอยู่ภายในเขตอำเภอหรือกิ่งอำเภอ งานการวางแผนที่สำคัญ ได้แก่

1. การวางนโยบายและแผนพัฒนาการประถมศึกษา ระยะ 5 ปี  
ในระดับอำเภอและกิ่งอำเภอ
2. การวางนโยบายและแผนพัฒนาการประถมศึกษา ประจำปี  
ในระดับอำเภอและกิ่งอำเภอ
3. การวางแผนปฏิบัติการประจำปี (สำนักงานคณะกรรมการ -  
การประถมศึกษาแห่งชาติ 2526 ข: 1 - 4)

### การวางแผนการศึกษาในระดับโรงเรียน

ในระดับโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติการการเรียน-  
การสอนนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดให้มีการ  
จัดทำแผนบริหารโรงเรียน ในรูปของแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา ซึ่งแผน  
ดังกล่าวประกอบด้วยส่วนนำ ได้แก่ประวัติของโรงเรียน นโยบายของโรงเรียน  
คำขวัญ แผนที่แสดงเขตบริหาร แผนผังบริเวณโรงเรียน แผนภูมิการบริหาร  
โรงเรียน ข้อมูลพื้นฐาน สรุปแผนและโครงการ งานที่ควรจัดทำในโรงเรียน  
ประถมศึกษา ตารางกำหนดการปฏิบัติงาน สรุปงานและโครงการของโรงเรียน  
และงบประมาณที่ได้รับ ต่อจากนั้นจะเป็นรายละเอียดของแต่ละโครงการใน  
แผนงานต่าง ๆ รวม 6 แผนงาน คือ แผนงานวิชาการ แผนงานบุคลากร  
แผนงานกิจการนักเรียน แผนงานอาคารสถานที่ แผนงานธุรการการเงิน และ  
แผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ 2526 ค: 16)

### การวางแผนการศึกษาในระดับกลุ่มโรงเรียน

#### โครงสร้างของกลุ่มโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
ในปัจจุบัน เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วย

กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ซึ่งกำหนดให้รวมเอาโรงเรียนประถมศึกษาเข้าด้วยกัน ตามสภาพพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ หรือการปกครอง หรือความสะดวกทางคมนาคมในท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 252 : 458) โดยปกติจะมีโรงเรียนในกลุ่มหนึ่งจำนวน 7 - 10 โรงเรียน แต่อาจจะมีมากหรือน้อยกว่านี้ ตามเหตุผลและความจำเป็น ซึ่งต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

สำหรับคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนนั้น ได้แก่คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ซึ่งจะประกอบไปด้วยกรรมการรวม 2 ประเภท คือ

1. กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ หัวหน้าสถานศึกษาทุกโรงเรียนในสังกัดกลุ่ม
2. กรรมการโดยการเลือกตั้งจากข้าราชการครูซึ่งเป็นผู้สอนในโรงเรียนในสังกัดกลุ่ม จำนวนโรงเรียนละไม่มากกว่า 1 คน และมีจำนวนครึ่งหนึ่งของกรรมการกลุ่มโดยตำแหน่ง กรรมการประเภทนี้จะดำรงตำแหน่งเกินกว่า 2 วาระติดต่อกันไม่ได้ โดยวาระการดำรงตำแหน่งวาระหนึ่งถือ 2 ปีการศึกษา เป็น 1 วาระ

ตำแหน่งในคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วยตำแหน่งประธานกรรมการกลุ่มโรงเรียน ซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาที่ได้รับการเลือกตั้งจากข้าราชการครูทั้งกลุ่ม โดยจะมีวาระการดำรงตำแหน่ง เช่นเดียวกับกรรมการผู้แทนข้าราชการครูสายงานผู้สอน สำหรับตำแหน่งรองประธานกรรมการกลุ่มโรงเรียนและตำแหน่งเลขานุการคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนนั้น คณะกรรมการกลุ่มจะเลือกให้กรรมการกลุ่มที่เห็นสมควรดำรงตำแหน่ง นอกจากนั้น คณะกรรมการกลุ่มอาจแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

### ขอบข่ายงานของกลุ่มโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียนจะต้องดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนกัน ทั้งในด้านการดำเนินงาน และกำลังความคิด เพื่อให้การปรับปรุงส่งเสริมทั้งในด้านวิชาการ งานอาคาร-สถานที่ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

### ภารกิจของกลุ่มโรงเรียน

ระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน ประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ได้กำหนดให้คณะกรรมการกลุ่มมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ คือ

1. วางแผนปรับปรุงโรงเรียนตามขอบข่ายของงานภายในกลุ่ม และปฏิบัติให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของอำเภอ จังหวัด และแนวนโยบายของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงาน หรือโครงการดำเนินการปรับปรุงโรงเรียนแต่ละโรงภายในกลุ่ม
3. พิจารณาให้ความเห็นชอบในการพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่ม
4. จัดให้มีการประสานงาน และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่ม และชุมชน เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ
5. เสนอแนะงบประมาณประจำปีของโรงเรียนภายในกลุ่ม
6. ติดตามผลการปฏิบัติงาน และดูแลความประพฤติของข้าราชการครูภายในกลุ่มโรงเรียน
7. เสนอแนะการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูภายในกลุ่มโรงเรียน
8. วางแผนงาน สำรวจและดำเนินการตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา เพื่อให้เด็กเข้าเรียนอย่างทั่วถึง

9. ประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนภายในกลุ่ม
10. ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอหรือคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย

ส่วนประธานกรรมการกลุ่มโรงเรียนนั้น มีหน้าที่ คือ

1. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนอย่างน้อยเดือนละครั้ง แล้วรายงานให้อำเภอบทราบ
2. เยี่ยมและนิเทศการศึกษาโรงเรียนภายในกลุ่มอย่างน้อยปีละครั้ง
3. รวบรวมสถิติข้อมูล เสนออำเภอบภายในกำหนด
4. เป็นประธานในการพิจารณา ความเป็นความชอบของข้าราชการครูในระดับกลุ่มโรงเรียน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ
5. เป็นผู้ประสานงานภายในกลุ่ม หรือกับหน่วยงานอื่น
6. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา ตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ หรือคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย

เกี่ยวกับการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวของกลุ่มโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้วางแนวการปฏิบัติตามหน้าที่ หรือแนวการพิจารณาเอาไว้ คือ

1. เกี่ยวกับหน้าที่ด้านการวางแผนปรับปรุงโรงเรียนตามขอขบายงานภายในกลุ่มและปฏิบัติให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของอำเภอ จังหวัด และนโยบายของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้น กลุ่มจะต้องพิจารณา คือ
    - 1.1 ศึกษาขอขบายของงานภายในกลุ่ม ซึ่งมีอยู่ 6 งาน
    - 1.2 ศึกษานโยบายของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
  - นโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด ศึกษาแผนปฏิบัติงาน โครงการจัดการศึกษาของอำเภอ
    - 1.3 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการวางแผน เพื่อดำเนินการ
- คือ

- 1.3.1 แต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนปฏิบัติการประจำปี
- 1.3.2 นำแผนตามข้อ 1.3.1 เข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการกลุ่ม
- 1.3.3 กำหนดโครงการ จัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนภายในกลุ่มไปดำเนินการจัดทำโครงการ
- 1.3.4 ประเมินผลการดำเนินการตามแผนและโครงการ
- 1.3.5 รายงานผลการปฏิบัติตามแผนและโครงการ รวมทั้งประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ
- 1.3.6 สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงและจัดทำแผนประจำปีต่อไป

2. ในหน้าที่ที่เกี่ยวกับการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานหรือโครงการดำเนินการปรับปรุงโรงเรียนแต่ละโรงเรียนภายในกลุ่มนั้น มีแนวปฏิบัติคือ ควรวางแผนการพิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการให้โรงเรียนทราบ คือ

2.1 โครงการที่จัดทำเป็นการแก้ปัญหาของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนที่มีอยู่ รวมทั้งได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ชัดเจนหรือไม่

2.2 มีขั้นตอนในการปฏิบัติไว้ชัดเจนพอที่จะติดตามประเมินผลเป็นระยะหรือไม่

2.3 อยู่ในวงเงินที่กำหนดหรือไม่

2.4 เป็นไปตามแบบฟอร์มที่กำหนดหรือไม่

2.5 สอดคล้องกับแผนหลักของกลุ่มหรือไม่

3. ในการปฏิบัติหน้าที่การให้ความเห็นชอบในการพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่ม เป็นกรวางแผนโครงการพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่ม โดยอาจแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณา ยกร่างโครงการพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่ม เสนอคณะกรรมการกลุ่มให้ความเห็นชอบเพื่อดำเนินการต่อไป

4. สำหรับการปฏิบัติหน้าที่การจัดให้มีการประสานงานและร่วมมือระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่ม และชุมชนเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ นั้น มีแนวปฏิบัติคือ

4.1 กำหนดให้โรงเรียนต่าง ๆ ภายในกลุ่ม จัดทำกำหนดการเกี่ยวกับกิจกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับชุมชนในรอบปี

4.2 นำกำหนดการที่แต่ละโรงเรียนจัดทำ ทารือในที่ประชุม คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน เพื่อความเห็นชอบร่วมกัน

4.3 จัดทำปฏิทินโดยรวมเอากิจกรรมที่สามารถปฏิบัติร่วมกันได้รวมกัน และแยกกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเป็นรายโรงเรียนไว้อีกส่วนหนึ่ง

4.4 กำหนดตัวบุคคลในกลุ่มเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในกิจกรรมนั้นตามความเหมาะสม

4.5 ประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ เพื่อการปรับปรุง ให้สามารถดำเนินงานตามปฏิทินที่กำหนดไว้

5. ภารกิจในการ เสนอแนะงบประมาณประจำปีของโรงเรียนภายในกลุ่ม มีแนวปฏิบัติคือ

5.1 กำหนดให้โรงเรียนจัดทำงบประมาณประจำปีตามความต้องการจำเป็น

5.2 นำงบประมาณที่โรงเรียนจัดตั้งเข้าหารือในที่ประชุมกลุ่มเพื่อวิเคราะห์แยกแยะว่ามีรายการใดบ้างควรตั้งเป็นรายกลุ่ม เพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกัน

5.3 เสนอผลไปสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเพื่อดำเนินการต่อไป

6. ภารกิจด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานและดูแลความประพฤติของข้าราชการครู มีแนวปฏิบัติ คือ

6.1 นำโครงการดำเนินการปรับปรุงโรงเรียนแต่ละโรงเรียนในกลุ่ม มาวางแผนติดตามการปฏิบัติงาน

6.2 แบ่งกรรมการกลุ่มให้ติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีครูร่วมด้วยก็ได้ตามความเหมาะสม



### 6.3 รายงานผลปฏิบัติงานและประสิทธิผลศึกษาอำเภอทราบ

7. หน้าที่ด้านการเสนอแนะการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูในระดับกลุ่มโรงเรียน มีแนวการปฏิบัติ คือ

7.1 ศึกษากฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

7.2 พิจารณาลงนามของบุคคลตามที่โรงเรียนเสนอ

7.3 ส่งเรื่องไปสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดำเนินการต่อไป

8. ภารกิจด้านการวางแผน สํารวจและคํานึงการตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา เพื่อให้เด็กได้เข้าเรียนอย่างทั่วถึง มีแนวทางปฏิบัติ คือ

8.1 ศึกษากฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

8.2 วางแผนสำรวจและคํานึงการตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา เพื่อให้เด็กเข้าเรียนอย่างทั่วถึง

8.3 ขั้นตอนปฏิบัติในการสำรวจเด็ก นอกจากจะใช้วิธีการตามระเบียบที่กำหนดแล้ว อาจใช้วิธีการให้สื่อมวลชนช่วยประชาสัมพันธ์ ให้นักเรียนช่วยประชาสัมพันธ์ และใช้วิธีสำรวจรายชื่อเด็กจากทะเบียนราษฎร แล้วแจ้งไปยังผู้ปกครองทราบด้วย ก็สามารถกระทำได้

9. การปฏิบัติหน้าที่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนภายในกลุ่ม มีแนวทางการคํานึงการ คือ

9.1 จัดทำแบบประเมินผลเพื่อให้โรงเรียนได้รายงานผลการปฏิบัติตามโครงการเป็นระยะ ๆ

9.2 กำหนดติดตามเป็นครั้งคราว

9.3 จัดทำแบบประเมินผลเพื่อให้โรงเรียนได้รายงานเมื่อ

สิ้นสุดโครงการ

9.4 สรุปและรายงานผลต่อสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

10. คํานึงการปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอหรือคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมายนั้น เป็นไปตามแนวทางที่คณะ -

กรรมการนั้นได้มอบหมายให้ปฏิบัติ โดยคำนึงถึงกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ เป็นสำคัญ

ชโลมใจ ถึงการวัด (2527: 4 - 12) ได้วิเคราะห์ภารกิจของ  
กลุ่มโรงเรียนไว้ โดยมีประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. กลุ่มจะต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปี  
แผนงบประมาณประจำปี แผนควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดทำ  
ระบบข้อมูลและสารสนเทศของกลุ่ม และจัดทำรายงานการบริหารงานของกลุ่ม
2. กลุ่มจะต้องประชุมผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาปัญหาและ  
ความต้องการของโรงเรียนภายในกลุ่ม เพื่อการกำหนดนโยบายและแนวทางพัฒนา  
คุณภาพการประถมศึกษาของกลุ่ม
3. กลุ่มจะต้องทำแผนพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่มเป็นแผนระยะ 5 ปี
4. กลุ่มจะต้องให้ความร่วมมือและช่วยประสานงานให้แก่โรงเรียน  
ภายในกลุ่ม รวมทั้งให้ความร่วมมือแก่ชุมชนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน
5. จะต้องมีบทบาทในการเสนอแนะวงเงินงบประมาณประจำปี  
ของแต่ละโรงเรียน
6. จะต้องติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการเรียน -  
การสอน ตลอดจนคุณแลความประพฤติของครูภายในกลุ่ม
7. จะต้องเสนอแนะความดีความชอบของข้าราชการครูภายในกลุ่ม
8. จะต้องจัดทำเขตบริเวณบริการของโรงเรียนทุกโรงเรียนภายในกลุ่ม  
และดำเนินการให้เด็กวัยเรียนทุกคนมีโอกาสเข้าเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับ
9. จะต้องประมวลผลความก้าวหน้าและผลสรุปของการดำเนินการ  
ตามแผนของโรงเรียนภายในกลุ่ม เสนอสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
10. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการการประถม-  
ศึกษาอำเภอ หรือคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

เนื่องจากภารกิจของกลุ่มโรงเรียนเกี่ยวเนื่องกับการวางแผนอยู่เป็น  
ส่วนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวางแผนปรับปรุงโรงเรียนตามขอบข่าย

ของงานภายในกลุ่มและปฏิบัติให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของอำเภอ จังหวัด และแนวนโยบายของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังนั้น สำนักงาน - คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการวางแผน และบริหารกลุ่มโรงเรียนขึ้น โดยเริ่มมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2525 ต่อมาได้ปรับปรุงแนวทางปฏิบัติเป็นคู่มือบริหารกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา กำหนดให้มีการวางแผน จัดทำแผนและนำแผนไปใช้ให้สัมฤทธิ์ผล (ถงษา โสภาสวรรค์, สัมภาษณ์)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 ค: คำนำ) ได้เน้นหลักการในการดำเนินงานบริหารกลุ่มโรงเรียนรวม 3 ประการ คือ

1. ร่วมกันรับผิดชอบและดำเนินการ ในลักษณะมีการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกันตามหลักประชาธิปไตย
2. จัดทำแผนบริหารงานและโครงการ ซึ่งมีใช้เป็นการของประมาณ แต่เป็นการจัดทำเพื่อหาแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน โดยคำนึงถึงสภาพปัญหาและความต้องการ และทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน ใ้ถูกนำมาใช้ในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. ปริมาณงานและคุณภาพของงานในการนำมาพิจารณาจัดทำแผนบริหารกลุ่มโรงเรียน ควรเหมาะสมกับทรัพยากร และความเป็นไปได้ของแผน ตลอดจนความพร้อมและความสามารถของบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน เพราะความสำเร็จของแผนอยู่ที่การสามารถปฏิบัติตามแผนได้ มีใช้การจัดทำแผนบริหารสำเร็จเป็นรูปเล่ม มีเนื้อหาสาระดี แต่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ แต่จะเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรและแรงงาน

ในหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนนั้น ไม่ใช่ว่าจะต้องรับผิดชอบทุกเรื่องของโรงเรียน แต่เป็นการสนับสนุนตามบทบาทและหน้าที่ที่ทางราชการกำหนดให้เท่านั้น ทั้งนี้เพราะทุกโรงเรียนมีผู้บริหารรับผิดชอบดูแลอยู่แล้ว บทบาทของกลุ่มโรงเรียนจึงเน้นหนักการสนับสนุนงานบริหารของโรงเรียนริเริ่มงานพัฒนาการศึกษาในโครงการที่โรงเรียนบางโรงเรียนไม่สามารถกระทำได้

ด้วยตนเอง ลักษณะงานของกลุ่มที่ควรปฏิบัติคือ

1. เป็นงานที่โรงเรียนแต่ละแห่งไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง เพราะมีปัญหาอุปสรรคมาก หากดำเนินการในงานนั้นจะไม่เป็น ประหยัดทรัพยากร
2. เป็นงานเร่งด่วนซึ่งต้องรีบดำเนินการ เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียหาย
3. งานที่เป็นปัญหาและความต้องการร่วมกันของทุกโรงเรียน หรือโรงเรียนส่วนใหญ่ภายในกลุ่มเดียวกัน
4. งานเร่งรัดปรับปรุงหรือพัฒนาตามนโยบายการบริหารของหน่วยงาน ซึ่งเป็นงานที่เพิ่มเติมมาในกรณีพิเศษ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2526 ก: 5)

ในกระบวนการบริหารนั้นได้กำหนดโดยถือเอาการวางแผนและการบริหารเป็นไปด้วยกัน ซึ่งมีกระบวนการคือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและทรัพยากร
2. การวางแผนและกำหนดทางเลือก
3. การดำเนินการบริหาร และ
4. การประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา -  
แห่งชาติ 2526 ค: 6 - 11)

ในส่วนของการจัดทำแผนนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดให้มีขั้นตอนการดำเนินการรวม 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นที่ต้องดำเนินการก่อนจัดทำแผน โดยคณะกรรมการกลุ่ม จะต้องดำเนินการตามลำดับดังนี้
  - 1.1 คณะกรรมการกลุ่มประชุมซักซ้อมเพื่อทำความเข้าใจในการจัดทำแผนบริหารกลุ่มโรงเรียน

1.2 คณะกรรมการกลุ่มประชุมเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนอย่างกว้าง

1.3 คณะกรรมการกลุ่มจัดตั้งคณะทำงานเพื่อกำเนินการจัดทำแผนบริหารกลุ่มโรงเรียนเป็นเรื่อง ๆ ไป

## 2. ชั้นจัดทำแผนบริหารกลุ่มโรงเรียน

2.1 คณะทำงานสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

2.2 คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนศึกษาสภาพปัจจุบันโดยทั่วไปของกลุ่มโรงเรียน วิเคราะห์ปัญหาจากข้อ 2.1 เพื่อนำมากำหนดความต้องการและทางเลือกในการตัดสินใจแก้ปัญหา

2.3 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนอย่างกว้าง ๆ

2.4 กำหนดวิธีดำเนินงาน

2.5 กำหนดโครงการ

2.6 กำหนดการประเมินผล

3. ชั้นขออนุมัติแผนบริหารกลุ่มโรงเรียน

4. ชั้นนำแผนบริหารกลุ่มโรงเรียนไปใช้

5. ชั้นติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนบริหารกลุ่มโรงเรียน

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2526 ก: 14 - 19)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกษาและที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา

พิสิษฐ์ ศิวาลัย (2525: (4) - (5)) ได้วิจัยศึกษาสภาพปัญหาและความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เพื่อสร้างตัวแบบระบบการวางแผนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยใช้แบบสอบถาม 2 ชุด สอบถามนักวิชาการวางแผน และผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด คือผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และ

หัวหน้าฝ่ายแผนพัฒนา พบว่า การวางแผนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
มีปัญหาในทุกขั้นตอนของการวางแผน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชาคนุลากร  
ในการวางแผนและต้องการให้มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผน จากนั้นได้  
สร้างตัวแบบเสนอสำหรับระบบการวางแผนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
ประกอบด้วย องค์การ กระบวนการ ระบบข้อมูล ระบบการติดตาม ควบคุม ประเมิน  
ระบบการประสานการวางแผน และโครงสร้างและรูปแบบของแผนพัฒนาการประถม  
ศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

ไพบุลย์ วิชาลัย (2526: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานของกลุ่ม  
โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพะเยา เพื่อ  
เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารระดับอำเภอ ครูใหญ่ และครู ที่มีต่อการบริหารงาน  
ของกลุ่ม และเพื่อศึกษาการบริหารงานด้านวิชาการ อาคารสถานที่ บุคลากร  
กิจการนักเรียน ชุมการการเงิน และความสัมพันธ์กับชุมชน ผลการศึกษาพบว่า  
กลุ่มมีบทบาทมากในการบริหารงานบุคลากร ชุมการการเงิน กิจการนักเรียน  
ความสัมพันธ์กับชุมชน อาคารสถานที่ และงานวิชาการ ลดหลั่นเป็นลำดับ และพบว่า  
มีปัญหามากในการบริหารงานบุคลากร ความสัมพันธ์กับชุมชน ชุมการการเงิน  
กิจการนักเรียน วิชาการ และอาคารสถานที่ เป็นลำดับ ในประการสุดท้ายพบว่า  
ครูที่ไม่เป็นกรรมการกลุ่มเห็นว่ากลุ่มมีบทบาทในการบริหารงานน้อย ต่างกับ  
บุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับอำเภอ และคณะกรรมการกลุ่มเอง ที่เห็นว่ากลุ่ม  
ปฏิบัติงานแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

### สรุป

จากการศึกษาวรรณคดีที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งที่เป็นหลักและทฤษฎีทาง  
ด้านการวางแผนทั่วไป และจากที่เป็นส่วนของการวางแผนการประถมศึกษา  
ในระดับกลุ่มโรงเรียน ตามระบบการวางแผนซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถม  
ศึกษาแห่งชาติกำหนด ทำให้สามารถสรุปประเด็นที่ควรสนใจศึกษาได้ดังนี้

1. เกี่ยวกับกิจกรรมการวางแผนของกลุ่มโรงเรียน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ การเตรียมการวางแผน การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน คือ

1.1 กิจกรรมการเตรียมการวางแผน ประกอบด้วย

1.1.1 การมีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ทันสมัย เป็นปัจจุบัน สะดวกแก่การนำไปใช้ เป็นประโยชน์แก่การวางแผน และการบริหารได้ทันที โดยเฉพาะ จำเป็นต้องมีข้อมูลที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดดังนี้

- |                             |         |                                    |
|-----------------------------|---------|------------------------------------|
| นักเรียนภายในกลุ่ม          | 1.1.1.1 | ข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการเข้าชั้นของ |
| ประสบการณ์                  | 1.1.1.2 | ข้อมูลเกี่ยวกับผลการสอบแต่ละกลุ่ม  |
| สื่อการเรียน                | 1.1.1.3 | ข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของ  |
| ห้องพิเศษ                   | 1.1.1.4 | ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพความพร้อมของ    |
| และความชำนาญพิเศษของบุคลากร | 1.1.1.5 | ข้อมูลเกี่ยวกับคุณวุฒิ ประสบการณ์  |
| ย้ายออกของบุคลากร           | 1.1.1.6 | ข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการย้ายเข้า    |
| ประสบการณ์                  | 1.1.1.7 | ข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มวิทยฐานะและ |
| ของบุคลากร                  | 1.1.1.8 | ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการ |
| บุคลากร                     | 1.1.1.9 | ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการที่ให้แก่  |

- 1.1.1.10 ข้อมูลเกี่ยวกับเขตบริการของแต่ละ  
โรงเรียน
- 1.1.1.11 ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนจำแนกเป็น  
รายชั้นเรียน
- 1.1.1.12 ข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการมาเรียน  
อัตราการย้ายเข้าย้ายออกของนักเรียน
- 1.1.1.13 ข้อมูลด้านสุขภาพอนามัยของนักเรียน
- 1.1.1.14 ข้อมูลเกี่ยวกับบริการที่ให้แก่นักเรียน
- 1.1.1.15 ข้อมูลเกี่ยวกับความขาดแคลนของ  
นักเรียน
- 1.1.1.16 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของอาคารเรียน  
และอาคารประกอบ
- 1.1.1.17 ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนา  
ค่านอาคารสถานที่และบริเวณ
- 1.1.1.18 ข้อมูลเกี่ยวกับการขาดแคลนห้องเรียน  
อาคารประกอบ
- 1.1.1.19 ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ของ  
อาคารสถานที่และบริเวณ
- 1.1.1.20 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านธุรการ  
การเงินและพัสดุ
- 1.1.1.21 ข้อมูลเกี่ยวกับการนิเทศ แนะนำ  
ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงินและพัสดุ
- 1.1.1.22 ข้อมูลเกี่ยวกับกรรมการศึกษา สมาคม  
มูลนิธิ หน่วยงาน ส่วนราชการ
- 1.1.1.23 ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมที่โรงเรียน  
ร่วมดำเนินการ หรือให้บริการแก่ชุมชน



- 1.1.1.24 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มให้ความช่วยเหลือ  
ของชุมชนต่อโรงเรียน
- 1.1.1.25 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการ  
ของชุมชนที่มีต่อการประถมศึกษา
- 1.1.1.26 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภูมิศาสตร์  
เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของท้องถิ่น
- 1.1.1.27 ข้อมูลและสารสนเทศอื่น ๆ  
(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2526 ก: 6 - 8)

ข้อมูลทั้งหมดนี้ ตั้งแต่รายการที่ 1.1.1.1 - 1.1.1.4 เป็นข้อมูลด้าน  
วิชาการ รายการที่ 1.1.1.5 - 1.1.1.9 เป็นข้อมูลด้านบุคลากร รายการที่  
1.1.1.10 - 1.1.1.15 เป็นข้อมูลด้านกิจการนักเรียน รายการที่ 1.1.1.16  
ถึง 1.1.1.19 เป็นข้อมูลด้านอาคารสถานที่ รายการที่ 1.1.1.20 ถึง  
1.1.1.21 เป็นข้อมูลด้านธุรการ การเงินและพัสดุ รายการที่ 1.1.1.22 ถึง  
1.1.1.25 เป็นข้อมูลด้านความสัมพันธ์กับชุมชน รายการที่ 1.1.1.26 เป็นข้อมูล  
ทั่ว ๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการบริหารงานของกลุ่ม ข้อมูลและ  
สารสนเทศ รายการที่ 1.1.1.27 เป็นเรื่องทั่วไปอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการวางแผน  
และการบริหารงานของกลุ่ม เช่น ระเบียบปฏิบัติของทางราชการ แนวนโยบาย  
ของหน่วยเหนือ เป็นต้น

1.1.2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา รวมทั้งการกำหนด  
ปัญหาและความต้องการพัฒนา

1.1.3 การวิเคราะห์บททวนภารกิจที่มีอยู่  
1.1.4 การวิเคราะห์ค่าน้ำทรัพยากรที่มีอยู่และที่จะได้รับ  
ต่อไปในอนาคต

1.1.5 การวางแผนนโยบายการปฏิบัติงานเพื่อการแก้ปัญหา  
และสนองความต้องการ

1.1.6 การชักจูงสร้าง ความเข้าใจในระบบการวางแผน และการบริหารงานของกลุ่มแก่มูลคณากรที่จะเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจและเห็นความสำคัญของแผน

1.2 กิจกรรมการจัดทำแผน ประกอบด้วย

1.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงาน

การดำเนินงาน

1.2.2 การจัดทำแผน ลักษณะต่าง ๆ คือ

1.2.2.1 แผนพัฒนาระยะกลาง

1.2.2.2 แผนพัฒนาประจำปี

1.2.2.3 แผนปฏิบัติการประจำปี

1.2.3 การกำหนดโครงการ รวมทั้งการคัดเลือกและ

ประเมินโครงการ

1.2.4 การกำหนดทรัพยากร จักรวรรพพยากร ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงแหล่งที่มาของทรัพยากรที่ใช้ในการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน

1.2.5 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ซึ่งมีทั้งงานประจำ งานต่อเนื่องและงานใหม่

1.3 การนำแผนไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

1.3.1 การทำแผนกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ

1.3.2 การมอบหมายงาน

1.4 การประเมินผล ประกอบด้วย

1.4.1 การแก้ไขปัญหาคุอุปสรรค

1.4.2 การทบทวน แก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติ

1.4.3 การรายงานผล

2. งานและสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการบริหารงาน

ของกลุ่ม คือ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนและนโยบายของระดับล่าง คือ โรงเรียน กับระดับบน คือ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หรือสำนักงานการ-  
ประถมศึกษากิ่งอำเภอ กับนโยบายและแผนของกลุ่ม

2.2 การปฏิบัติหน้าที่ด้านอื่น ๆ ของกลุ่ม คือ

2.2.1 การให้ความเห็นชอบแผนงานหรือโครงการของ  
โรงเรียนภายในกลุ่ม

2.2.2 การให้ความเห็นชอบในการพัฒนาบุคลากรของกลุ่ม

2.2.3 การเสนอแนะงบประมาณให้กับโรงเรียนภายใน  
กลุ่ม

2.2.4 การเกณฑ์เด็กในเขตบริการให้เข้าเรียนอย่างทั่วถึง

2.2.5 การประสานงานระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่ม  
และระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

2.2.6 การติดตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู  
ภายในกลุ่ม

2.2.7 การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนภายใน  
กลุ่ม

2.3 ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนของกลุ่ม

3. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบการวางแผนและการ  
บริหารงานของกลุ่ม ซึ่งครอบคลุมถึง

3.1 ปัญหาค่าบุคลากร

3.2 ปัญหาค่างบประมาณ

3.3 ปัญหาค่าด้านการจัดการ

3.4 ปัญหาค่าอื่น ๆ

เนื่องจากแนวกังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจะได้นำไปใช้เป็นกรอบกำกับการจัดทำ  
แบบสำรวจ รายการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เพื่อการศึกษาในเรื่องการวางแผน  
การศึกษาของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดพังงาต่อไป