

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ จะเป็นการรวบรวม แนวความคิด หลักการ ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งผู้วิจัยได้จัดลำดับเนื้อเรื่อง ดังต่อไปนี้

#### 1. บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.1 การพัฒนาภายในมหาวิทยาลัย

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

1.3 ศักยภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

#### 2. การวางแผน

2.1 วิวัฒนาการของแนวคิดสำคัญด้านการวางแผน

2.2 ความหมายของการวางแผน

2.3 ความสำคัญของการวางแผน

2.4 ประเภทของการวางแผน

2.5 องค์ประกอบของการวางแผน

2.6 แนวคิดหลักในการวางแผน

2.7 กระบวนการจัดทำแผนงานและโครงการ

2.8 แผนปฏิบัติการประจำปี

2.9 การติดตามและประเมินผล

#### 3. ระบบการวางแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 ในประเทศ

4.2 ต่างประเทศ

## 1. บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### 1.1 การพัฒนาภายในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2545 : 1-10) นับจาก พ.ศ. 2459 กระทรวงธรรมการ มีมติให้จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูประถม กสิกรรมขึ้นมา โรงเรียนประถมกสิกรรมจังหวัดมหาสารคามได้เริ่มก่อตั้งขึ้นในราว พ.ศ. 2468 ที่บริเวณวิทยาลัยเทคนิคมหาสารคามในปัจจุบัน ได้มีการพัฒนาในด้านต่างๆ ต่อเนื่องอย่างมั่นคงมาเป็นระยะ สามารถลำดับการพัฒนา ดังนี้

หลังจากได้มีการก่อตั้งโรงเรียนประถมกสิกรรมจังหวัดมหาสารคามขึ้นในปี พ.ศ. 2468 ได้มีการย้ายสถานที่ตั้งจากเดิมเนื่องจากคับแคบเกินไป มาตั้งอยู่ยังสถานที่ที่ตั้งสถาบันราชภัฏมหาสารคามในปัจจุบัน

พ.ศ. 2481 ยกฐานะโรงเรียนประถมกสิกรรมเป็นโรงเรียนประกาศนียบัตรจังหวัด เปิดสอนชั้นฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัด

พ.ศ. 2489 เปลี่ยนฐานะเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูมหาสารคาม ใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) และยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูมหาสารคาม ขยายการศึกษาสูงขึ้นถึงระดับประกาศนียบัตรชั้นสูง (ป.กศ.สูง) ในปี พ.ศ. 2505

พ.ศ. 2518 สภาผู้แทนราษฎรอนุมัติร่าง พ.ร.บ.วิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 มีผลให้วิทยาลัยครูมหาสารคามเป็นสถาบันอุดมศึกษา เปิดสอนถึงระดับปริญญาตรีและดำเนินการ ภายใต้ข้อบัญญัติของ พ.ร.บ. ฉบับนั้น จึงได้เริ่มเปิดสอนหลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิตเป็นรุ่นแรก

ตั้งแต่ปีการศึกษา 2520 เป็นต้นมา ได้มีความร่วมมือกันระหว่างวิทยาลัยครู 8 แห่ง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การร่วมมือนี้มีความมั่นคงยิ่งขึ้นตามลำดับ งานสำคัญหลายๆ อย่าง ดำเนินไปในนามของกลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

พ.ศ. 2523 เปิดสอนระดับปริญญาตรี 4 ปี และก่อตั้งโรงเรียนสาธิตวิทยาลัยครูมหาสารคาม ซึ่งเป็นโครงการขยายห้องเรียนสาธิตของภาควิชาอนุบาล คณะครุศาสตร์ซึ่งก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516

พ.ศ. 2529 เริ่มรับนักศึกษาในโครงการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) ทั้งสายวิชาการอื่นและสายวิชาชีพครู และแบ่งส่วนราชการเพื่อให้มีความคล่องตัวและปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะที่เป็นสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา คือมีคณะวิชาที่รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอน 4 คณะวิชา คือ คณะวิชาครุศาสตร์ คณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะวิชาวิทยาการ จัดการ และจัดตั้งหน่วยงานศูนย์ สำนัก ทำหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอนอีก 6 หน่วยงาน คือ สำนักงานอธิการ

สำนักส่งเสริมวิชาการ สำนักงานกิจการนักศึกษา สำนักวางแผนและพัฒนา ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม และศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา

วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 วิทยาลัยครูทุกแห่งได้รับพระราชทานนามจาก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ว่า “สถาบันราชภัฏ” ต่อด้วยชื่อเดิมหรือชื่อจังหวัด ในวันที่ 25 มกราคม 2538 วิทยาลัยครูมหาสารคามได้ยกฐานะเป็น สถาบันราชภัฏมหาสารคาม ตาม พ.ร.บ. สถาบันราชภัฏ ต่อมาวันที่ 6 มีนาคม 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ พระราชทานพระราชลัญจกรประจำพระองค์ ให้เป็นตราสัญลักษณ์ประจำสถาบัน ราชภัฏ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 บัณฑิตวิทยาลัย ได้เปิดสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพครู (ภาคปกติ) และเปิดสอนระดับปริญญาโทร่วมกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ศษ.ม.) วิชาเอกพลศึกษา และเปิดสอนระดับปริญญาโทอีก 2 สาขา คือศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขา สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา และครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาบริหารการศึกษาเป็นภาค สมทบ ขึ้นในปี พ.ศ. 2541

พ.ศ. 2542 บัณฑิตวิทยาลัย ได้เปิดสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพครู (ภาคปกติ และภาคสมทบ) และได้เปิดการสอนเพิ่มอีกคือ ภาค ขกอ. (โครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ระดับอุดมศึกษา) เป็นการศึกษาแบบนอกเวลา เรียนเฉพาะวันจันทร์-ศุกร์ ระบบไตรภาค (1 ปีการศึกษามี 3 ภาคเรียนคือ ภาคเรียนปกติ 2 ภาคเรียน และภาคเรียนฤดูร้อน)

โครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ ได้เริ่มต้นจาก มติ ค.ร.ม. เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2540 โดยใช้เนื้อที่ประมาณ 2,000 ไร่ ที่บ้านหัวจัว ตำบลสงเปือย อำเภอนามน จังหวัด กาฬสินธุ์ ในปีการศึกษา 2542 สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ได้มอบหมายให้สถาบันราชภัฏ มหาสารคามทำหน้าที่เป็นสถาบันแม่

พ.ศ. 2543 สถาบันราชภัฏมหาสารคาม ได้มีการพัฒนาด้านการเรียนการสอนอย่างมาก ได้เปิดสอนอนุปริญญาและปริญญาตรี จำนวน 52 โปรแกรมวิชา จำแนกเป็น 4 ปริญญา คือ ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) และนิติศาสตร บัณฑิต (น.บ.) บัณฑิตวิทยาลัย เปิดสอนในระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา (ภาคปกติ) และเปิดสอนปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษา ที่ศูนย์วัดศิระเกษ จังหวัดหนองคาย และเริ่มรับ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ของโรงเรียนสาธิตสถาบันราชภัฏมหาสารคามเป็นปีแรกจัดตั้ง โครงการสถาบันราชภัฏมหาสารคาม ศูนย์หนองโน เพื่อให้นักศึกษาใช้เป็นพื้นที่ ฝึกปฏิบัติการ ทางการเกษตรทฤษฎีใหม่ ตามโครงการพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ และทำ การเกษตรแบบพอเพียง

ปี พ.ศ. 2545 เปิดสอนระดับปริญญาตรี 5 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาการศึกษา สาขาวิทยาศาสตร์ สาขาศิลปศาสตร์ สาขาวิชานิติศาสตร์ และสาขาบริหารธุรกิจ ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตและระดับปริญญาโทเปิดสอน 3 หลักสูตร คือ หลักสูตร ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต 2 สาขา คือ สาขายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต 3 สาขา คือ สาขาบริหารการศึกษา สาขาหลักสูตรและการสอน และสาขาเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา

ปี พ.ศ. 2546 สถาบันราชภัฏมหาสารคาม มี 6 สำนัก 6 คณะ 6 ศูนย์

ปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏมหาสารคามยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยใช้โครงสร้างการบริหารงานแบบเดิมในช่วงเริ่มต้น โดยมี รศ.ดร.สมเจตน์ ภูศรี เป็นอธิการบดี

## 1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของมหาวิทยาลัย โดยใช้ตัวแบบ SWOT โดย การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ได้ผลสรุปดังนี้

### จุดแข็ง

1. มหาวิทยาลัยมีบทบาทผลิตครูมาช้านาน มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น จึงมีศักยภาพสูงที่จะพัฒนาวิชาชีพครูให้ดียิ่งขึ้น
2. บัณฑิตของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จอย่างสูงในการทำงานมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคมทำให้ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยด้านการผลิตบัณฑิตสู่สังคมเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่น จึงไม่เป็นการลำบากที่จะพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้สังคมยอมรับอย่างกว้างขวาง
3. มหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์และได้รับการสนับสนุนจากท้องถิ่นมานาน ทำให้สามารถพัฒนาบทบาทของมหาวิทยาลัยให้รับใช้ท้องถิ่นได้ดียิ่งขึ้น
4. มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาหลักสูตรได้หลากหลาย ผู้เรียนสามารถเลือกศึกษาได้ตามความต้องการและศักยภาพของคน
5. การบริหารงานภายใน.ความเป็นประชาธิปไตย มหาวิทยาลัยจึงสามารถพัฒนางาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง
6. ศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยมีอยู่ในท้องถิ่นจำนวนมาก หลากหลายสาขาที่พร้อมจะให้การสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย
7. มหาวิทยาลัยมีอิสระทางด้านวิชาการสูง สามารถริเริ่มงานเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างรวดเร็ว

8. บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง จึงมีความสามัคคี ร่วมใจกัน สร้างสรรค์ พัฒนาการกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

9. มีสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ เป็นแหล่งวัฒนธรรม โบราณสถาน โบราณวัตถุของท้องถิ่น

### จุดอ่อน

1. นักศึกษาที่เข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยส่วนมาก มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนเข้าเรียนอยู่ในระดับ ปานกลางไปหาค่อนข้างต่ำ จึงมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพของนักศึกษา

2. สัดส่วนคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ประจำต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของทบวงมหาวิทยาลัย

3. อาจารย์มีภาระงานมาก มีผลกระทบต่อพัฒนาการเรียนการสอนและงานวิจัย

4. อาจารย์ทำการวิจัยน้อย ทั้งที่เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และวิจัยเชิงประยุกต์

5. อาคารเรียนเฉพาะทางครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนยังมีไม่เพียงพอเนื่องจากมีงบประมาณจำกัด

6. มหาวิทยาลัยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แต่ยังไม่คุ้มค่า ทำให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร

7. มหาวิทยาลัยยังมีบทบาทบริการวิชาการแก่ท้องถิ่นน้อย

8. การเรียนการสอนส่วนใหญ่มุ่งสอนหนังสือไม่สอนคน

9. การควบคุมพฤติกรรมนักศึกษายังไม่มีประสิทธิภาพ

10. นักศึกษาเลียนแบบวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมของต่างชาติ และมีค่านิยมที่ไม่เหมาะสม

11. หลักสูตรบางหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

### โอกาส

1. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว เอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินตามภารกิจต่าง ๆ ได้

2. มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในแหล่งที่ประชากรมีความเป็นอยู่ยากจน เป็นโอกาสที่ดีที่จะดำเนินการเพื่อสนองความต้องการของผู้ปกครอง ที่จะให้บุตรหลานได้รับการศึกษาในระดับอุดมศึกษาใกล้บ้าน และร่วมพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น

3. การปฏิรูปการเมืองและการปฏิรูประบบราชการ ส่งผลให้เกิดพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการปฏิรูปการศึกษาที่เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัย

3.1 สามารถจัดการศึกษาเพื่อสนองตอบความต้องการของท้องถิ่นได้หลากหลาย รูปแบบ

3.2 อยู่ภายใต้กำกับดูแลของคณะกรรมการอุดมศึกษา จึงทำให้มหาวิทยาลัย มีโอกาสที่จะได้รับการปฏิบัติจากรัฐบาลเท่าเทียมกับสถานศึกษาอื่นในระดับเดียวกันตามกฎหมาย เกี่ยวกับการศึกษาอันจะทำให้สามารถพัฒนามหาวิทยาลัยให้ดีขึ้นได้

3.3 มีระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาทำให้มหาวิทยาลัยสามารถ พัฒนาการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคม

4. มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ใกล้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่นหลายแห่ง หลายประเภท และ แหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่นมากมาย จึงสามารถสร้างเครือข่ายทางวิชาการได้เป็นอย่างดี

5. พ่อแม่ ผู้ปกครองนักเรียน และประชาชนในท้องถิ่นเป็นจำนวนมาก ต้องการ ให้ลูกหลานได้เรียนในระดับอุดมศึกษา และประชาชนในท้องถิ่นเป็นจำนวนมากที่ต้องการพัฒนา ตนเอง โดยการยกระดับการศึกษาให้สูงขึ้น

6. มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในจุดศูนย์กลางของภูมิภาค ใกล้เมืองหลักของภาคอีสานมี ประชากรอาศัยอยู่ในพื้นที่อย่างหนาแน่น การคมนาคมขนส่งสะดวกสบาย จึงสามารถให้บริการ แก่คนในท้องถิ่นได้มาก เหมาะต่อการ เข้ามารับบริการต่าง ๆ ได้คราวละมาก ๆ

7. การเป็นนิติบุคคล จะทำให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวที่จะพัฒนาการจัด การศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นได้ดียิ่งขึ้น

8. จังหวัดมหาสารคามและพื้นที่ใกล้เคียง มีทรัพยากรธรรมชาติ แหล่งวัฒนธรรมที่มี เอกลักษณะสมควรจะสนับสนุนและส่งเสริมให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว

9. ภาคเอกชนพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับ ความ ต้องการของสังคม

### อุปสรรค

1. อิทธิพลจากแหล่งอำนาจนอคมหาวิทยาลัย มีผลกระทบต่อแผนการรับนักศึกษา ทุกปีทำให้โอกาสทางการศึกษาของพลเมืองปกติถูกจำกัดลง

2. มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกันกับมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ของรัฐ 2 แห่งเป็น อุปสรรคต่อการรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงเข้ามา



3. การเปิดวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ไปสู่ภูมิภาค ทำให้เกิดการแข่งขันสูงอาจเป็นผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย หากไม่เร่งยกระดับคุณภาพ หรือพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือที่มั่นคง

4. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งข่าวสารและเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรจำนวนหนึ่งของมหาวิทยาลัยปรับตัวไม่ทันความเปลี่ยนแปลง

5. การได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลน้อย ทำให้การจัดการศึกษาพัฒนาไปอย่างล่าช้าและล่าหลัง การดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

6. มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในแหล่งที่ประชากรยากจน ทำให้นักศึกษาของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่มีฐานะปานกลางและยากจน มีปัญหาค่าใช้จ่ายในการศึกษา

7. ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลาย ป่าไม้ลดลง พื้นที่ดินเค็มขยายตัวเกิดความแห้งแล้งเพิ่มขึ้นส่งผลให้ประสิทธิภาพการเกษตรต่ำ ประชากรในท้องถิ่นเคลื่อนย้ายแรงงานเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม

8. ท้องถิ่นมีความพร้อมต่ำในภาคอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และบริการ

9. มีปัญหาสังคมซึ่งยังไม่ได้รับการแก้ไขเท่าที่ควร เช่น ค่านิยมวัฒนธรรมของต่างชาติ วัตถุนิยมการเห็นแก่ตัว ขาดคุณธรรม ศีลธรรม ดื้ออายนุ่มนวล ยาเสพติด และอื่น ๆ

### ปรัชญา

“การศึกษา เพื่อการพัฒนา”

### วิสัยทัศน์

เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและการศึกษาในประเทศเพื่อนบ้าน มีความเชี่ยวชาญ ในวิชาการด้านต่าง ๆ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและคุณธรรม เสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนและสังคมมีเอกลักษณ์ของตนเอง ผสมผสานวิทยาการสากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ปลูกฝังจิตสำนึกในการทำนุบำรุง อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

### พันธกิจ

เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามอุดมการณ์ราชภัฏ คือ เป็นมหาวิทยาลัยไทยเพื่อความเป็นไทย มีพันธกิจต่อสังคม ดังต่อไปนี้

1. ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง หลากหลายสาขา โดยมีการบริหารจัดการที่ดี และมีบรรยากาศทางวิชาการ

2. ทำการวิจัย พัฒนาองค์ความรู้ โดยผสมผสานวิชาการสากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่น  
อย่างเหมาะสม

3. ให้บริการวิชาการแก่สังคม

4. ปรับปรุงและถ่ายทอดเทคโนโลยีไปสู่การปฏิบัติ

5. ผลិតครู ส่งเสริมวิทยฐานะครู และพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง

6. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ปกป้องจิตสำนึกในการอนุรักษ์ พัฒนาสิ่งแวดล้อมและ  
ทรัพยากรธรรมชาติ

7. พัฒนาศักยภาพของนักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม โดยการ  
ส่งเสริมงานกิจการนักศึกษา

8. นำกระบวนการประกันคุณภาพมาใช้ในการจัดการศึกษา

#### จุดมุ่งหมาย

1. จัดการศึกษาสาขาวิชาการต่าง ๆ หลายรูปแบบ ตามความต้องการของท้องถิ่น  
มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม บริหารและจัดการองค์กรตามหลักการบริหารจัดการที่ดี  
มีสภาพแวดล้อมที่ดี สวยงาม และมีบรรยากาศทางวิชาการเหมาะสมที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. วิจัย พัฒนา และเผยแพร่องค์ความรู้เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

3. ส่งเสริมให้สมาชิกของชุมชนสามารถคิดเป็น ทำเป็น เสริมสร้างความเข้มแข็ง  
ให้กับชุมชน สร้างจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม และชุมชนและประเทศชาติ

4. พัฒนาและนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับท้องถิ่น

5. ผลิตครู ส่งเสริมวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาวิชาชีพครูให้เป็น  
วิชาชีพชั้นสูง

6. อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้าน ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์  
สร้างค่านิยม รักษาสิ่งแวดล้อม และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่น

7. พัฒนาศักยภาพนักศึกษาและบุคลากรของสถาบันให้มีความรู้ ความสามารถ เป็น  
แบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม เสียสละ ใฝ่รู้ สู้งาน พัฒนาตนเอง ชีดมั่นในอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย  
รักสถาบัน รักศักดิ์ศรีเป็นนักประชาธิปไตย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเป็นสุข

8. ใช้ระบบการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาแบบองค์รวม ตามเกณฑ์มาตรฐาน  
ของอุดมศึกษาทุกส่วนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ และพร้อมที่จะรับการประเมิน  
จากภายนอก



## เป้าหมาย

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการของรัฐในปี พ.ศ. 2545 และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อมีความพร้อมและมีระบบบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในปี พ.ศ. 2554
2. สัดส่วนคุณวุฒิต่างอาจารย์ประจำ ปรินญาเอก : ปรินญาโท : ปรินญาตรี ใน แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 เป็น 25 : 60 : 15 แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 10 เป็น 40 : 60 : 0 และเมื่อสิ้นแผนพัฒนาการศึกษา อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 60 ของ อาจารย์ทั้งหมด
3. บัณฑิตมีคุณลักษณะตามมาตรฐานของมหาวิทยาลัย สัดส่วนบัณฑิตวิทยาศาสตร์ : สังคมศาสตร์ เท่ากับ 40 : 60 มีโปรแกรมวิชาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน และสถานประกอบการอย่างน้อย 10 โปรแกรมวิชา พัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาและหลักสูตรที่หลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของ ท้องถิ่น เปิดสอนปรินญาโทเพิ่มอีกอย่างน้อย 8 สาขา และปรินญาเอกอย่างน้อย 1 สาขาภายในปี พ.ศ. 2554
4. อาจารย์ทุกคนผ่านการศึกษาระดับปริญญาโทสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิจัยและ พัฒนาการสอนได้
5. คณาจารย์อย่างน้อยร้อยละ 80 สามารถทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และการวิจัยพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีคุณภาพ ได้ไม่น้อยกว่าปีละ 20 เรื่อง
6. ให้มีการวิจัยแบบมีส่วนร่วมร่วมกับท้องถิ่นอย่างน้อยปีละ 2 เรื่อง โดยทุนสนับสนุน ของมหาวิทยาลัย
7. องค์กรท้องถิ่นได้รับการฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพ ให้สามารถบริหารจัดการนำ ท้องถิ่นพัฒนาอย่างยั่งยืน สู่ระบบเศรษฐกิจพอเพียงครบทุกตำบลในจังหวัดมหาสารคาม
8. อบรมให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้แก่กลุ่ม (ประชาชน) ในท้องถิ่น จังหวัดมหาสารคามอย่างน้อยปีละ 1 กลุ่ม
9. ปรับปรุงพัฒนาศูนย์ฝึกอบรม และดำเนินการพัฒนาวิชาชีพครู
10. ฝึกอบรม พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถภาพและศักยภาพใน วิชาชีพสามารถนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพผลอย่างน้อยปีละ 50 คน
11. มีโรงเรียนเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพครูเพิ่มอย่างน้อยปีละ 20 โรงเรียน
12. อนุรักษ์ ส่งเสริม เผยแพร่ แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมร่วมกับ ท้องถิ่นตามเทศกาล

13. นักศึกษาอย่างน้อยร้อยละ 80 มีศักยภาพสูงสุด เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข
14. ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานการศึกษาจากหน่วยงานภายนอก

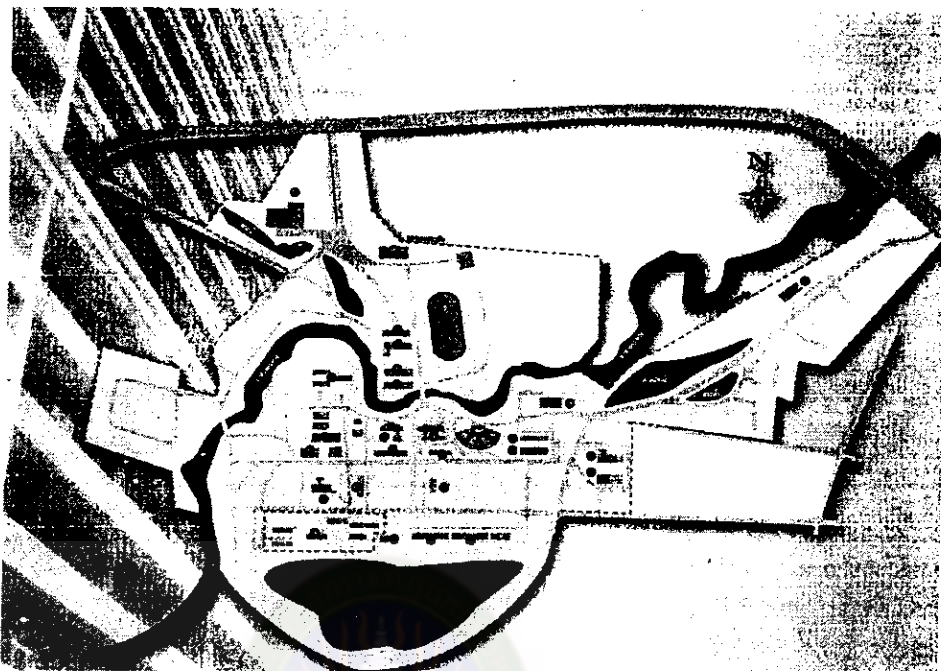
#### ประเด็นที่ยังต้องมีการพัฒนา

1. การพัฒนาศักยภาพของนักศึกษา เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาก่อนเข้ามาเรียนที่มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลางไปหาค่อนข้างต่ำ
2. การพัฒนาการเรียนการสอนและงานวิจัย เนื่องจากอาจารย์มีภาระงานมากทำให้การพัฒนา การเรียนการสอนและการทำงานวิจัยมีน้อย
3. การพัฒนาทางด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรของมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์สูงสุดในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้
4. อาคารเรียนเฉพาะทาง ครัวภัณฑ์ และอุปกรณ์การเรียนยังไม่เพียงพอ เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด

#### 1.3 ศักยภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามถือเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีการจัดการเรียนการสอนอยู่ 2 แห่ง คือ ตั้งอยู่เลขที่ 80 ถนนนครสวรรค์ ต.ตลาด อ.เมือง จ.มหาสารคาม มีพื้นที่ 452 ไร่ และศูนย์หนองโน บ้านหนองโน ตำบลหนองโน อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่ 1,050 ไร่

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภูมิที่ 2 แผนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2468 มีการพัฒนาการมาจาก โรงเรียนประถม กสิกรรมจังหวัด โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตร วิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

หน่วยงานจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย 5 คณะ ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะเทคโนโลยีการเกษตร และบัณฑิตวิทยาลัย หน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอนจำนวน 12 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักส่งเสริมวิชาการ สำนักวิจัยและบริการวิชาการ สำนักศิลปวัฒนธรรม สำนักกิจการนักศึกษา สำนักงานอธิการบดี สำนักวางแผนและพัฒนา ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์วิทยาศาสตร์ ศูนย์ภาษา ศูนย์วิทยบริการ ศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์ศึกษาการพัฒนาคู และหน่วยงานอื่นๆ ได้แก่ ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ฝ่ายสิทธิประโยชน์และฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา

ด้านความพร้อมในสภาพปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ตอนกลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “สะดืออีสาน” ซึ่งเป็นจุดเด่นของทางมหาวิทยาลัยที่สามารถรองรับความต้องการด้านการศึกษาของประชาชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนเหนือ และตอนใต้ ในด้านความร่วมมือด้านการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียงมาโดยตลอด ทำให้เป็นโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะพัฒนา และให้บริการการเรียนการสอนเพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรในชุมชน เป็นศูนย์กลางทางวิชาการแก่ชุมชนที่จะเป็นทั้งห้องทดลอง ด้านบริหารจัดการ การศึกษา ค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตในกลุ่มสาขาอาชีพหลัก

ด้านการจัดการเรียนการสอน ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเปิดสอนใน 5 คณะวิชา และ บัณฑิตวิทยาลัย เปิดสอนในระดับอนุปริญญาและปริญญาตรี จำนวน 52 โปแกรมวิชา จำแนกเป็น 4 ปริญญา คือ ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.) บัณฑิตวิทยาลัย เปิดสอนในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพครูและเปิดสอนในระดับปริญญาโท 5 สาขา คือ สาขาบริหาร การศึกษา สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนา สาขาหลักสูตรและ การสอน สาขาเทคโนโลยีการศึกษา

#### อนาคตมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามตั้งมากกว่า 70 ปีแล้ว ได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพและรูปแบบการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับกาลสมัยมาโดยตลอด มหาวิทยาลัยจะคงอยู่สืบไปโดยจะปรับตัวเองให้เป็นมหาวิทยาลัยของ ปวงชน มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ให้คนทุกคนที่ต้องการเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยมีโอกาสมากขึ้น โดยเพิ่มความหลากหลายของรูปแบบของการให้การศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของคนในท้องถิ่น โดยจะยึดว่า คนทุกคนมีคุณค่าถ้าได้รับการพัฒนาให้ถูกทาง การศึกษาคือชีวิต การศึกษาเป็นรากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุก ๆ ด้าน มหาวิทยาลัยจะเป็นแหล่งให้คนในท้องถิ่นได้ใช้เป็นที่ศึกษาเรียนรู้ไปตลอดชีวิต อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

## 2. การวางแผน

### 2.1 วิวัฒนาการของแนวคิดสำคัญด้านการวางแผน

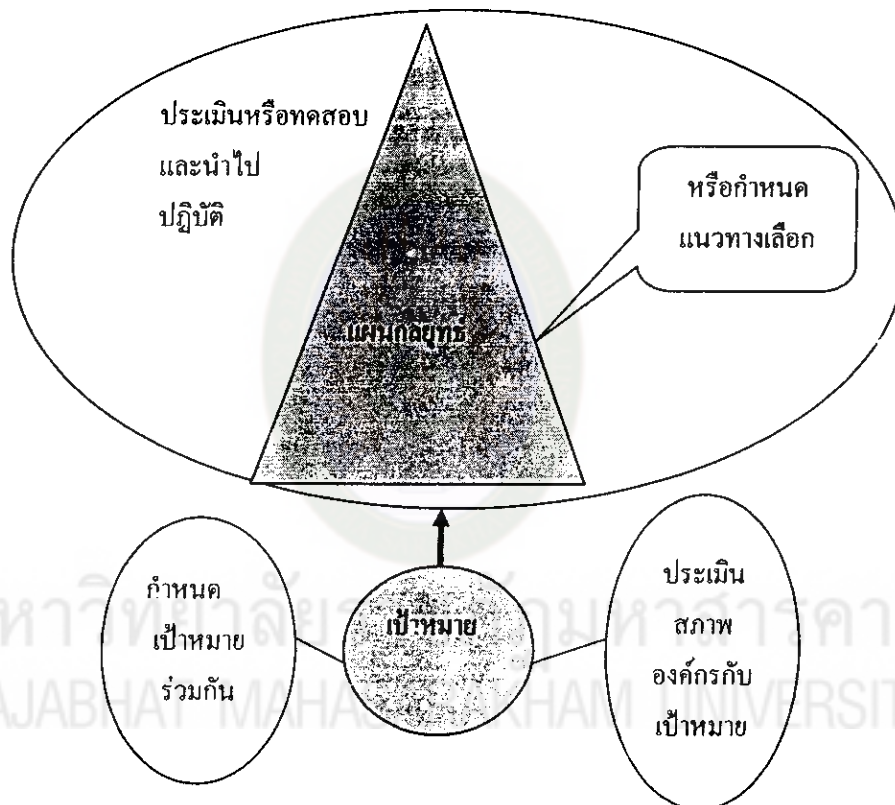
จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีด้านการวางแผน เป็นเรื่องที่น่าสนใจที่นักวางแผนควรรู้และให้ความสนใจ สำหรับวิวัฒนาการด้านการวางแผนนี้ เป็นการคัดเลือกบุคคลจากหนังสือสุดขบถคัมภีร์ธุรกิจเล่มที่ 1 (วิริญญูบิคร วัฒนา. 2543) ทั้งหมด 3 คน และ 3 คนนี้ล้วนแต่เป็นผู้วางรากฐานด้านการวางแผนและให้ความสำคัญด้านนี้เป็นอันดับหนึ่งในการทำงาน โดยจะเรียงลำดับความสำคัญดังนี้

**Karl Von Clausewitz** (ค.ศ. 1818) แนะนำว่า “แผนงานที่ดีจะต้องประเมินความสามารถของคู่แข่งเอาไว้ด้วยเพื่อจะได้ต่อกรได้ถูก นอกจากนั้นแผนงานที่สร้างขึ้นจะต้องมีความยืดหยุ่นพอสมควรเพื่อสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป” และ เสริมว่า “การเรียนรู้กับการปฏิบัติจริงนั้นแตกต่างกัน ทฤษฎีนั้นเป็นเพียงเครื่องช่วยในการตัดสินใจแต่ไม่สามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาในทุกสถานการณ์ได้ ประสบการณ์จากการที่ได้เคยทำมาต่างหากที่สามารถทำให้ปัญหาต่าง ๆ ลุล่วงไปได้ นอกจากนี้เขายังได้อธิบายไว้ในหนังสือถึงความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์และลูกเล่นในการวางแผนงานว่าการจะทำงานให้สำเร็จนั้นอย่างพยายามเปิดศึกหลาย ๆ ด้านพร้อมกัน แต่ให้ใช้สติปัญหาแก้ปัญหาไปที่ละเรื่อง

**Alfred D. Chandler** (ค.ศ. 1962) ได้สำรวจบริษัทยักษ์ใหญ่ในอเมริกาหลายบริษัทด้วยกัน ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1850- 1920 ผลที่ได้คือโครงสร้างของแต่ละบริษัทล้วนขึ้นอยู่กับ กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เขาเขียนไว้ว่า “หากโครงสร้างขององค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อแผนงานที่ได้วางไว้ ผลที่ตามมาคือการขาดประสิทธิภาพนั่นเอง” ดังนั้นสิ่งแรกที่บริษัทต้องทำคือวางแผนหรือวางกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจแล้วจึงค่อยปรับรูปแบบขององค์กรเพื่อให้แผน ที่วางไว้เดินหน้าต่อไป ได้ Chandler ให้คำจำกัดความของแผนงานหรือกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจว่าคือ “การกำหนดเป้าหมายขององค์กรและสิ่งที่ต้องการให้สัมฤทธิ์ผลในระยะยาว การวางแผนวิธีปฏิบัติ พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมาย ที่วางไว้”

**Igor Ansoff** (1965) ได้กำหนดรูปแบบที่เป็นเหตุเป็นผลเอื้อต่อการตัดสินใจและการวางแผนกลยุทธ์ สิ่งแรกต้องพุ่งตรงไปที่ขั้นการวางกลยุทธ์ การบริหารจัดการและท้ายสุดคือการลงมือปฏิบัติ รูปแบบการบริหารนี้จะบอกถึงลำดับขั้นของการตัดสินใจ โดยขั้นแรกให้เริ่มมองในภาพรวมทั้งหมดก่อนแล้วจึงค่อยมุ่งไปสู่จุดสูงสุดที่ต้องการ แต่ละขั้นตอน เริ่มจากวิเคราะห์ว่า ปัจจุบันบริษัทขึ้นอยู่กับไหน ตามด้วยตั้งเป้าไว้ว่าจะไปให้ถึงจุดไหนและสุดท้ายกำหนดแผนงานและการดำเนินงานเพื่อให้สามารถไปสู่จุดที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ สามารถลำดับขั้นได้ดังนี้

1. วางเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่ต้องการทำ
2. ประเมินผลต่างระหว่างตำแหน่งที่บริษัทเป็นอยู่ในปัจจุบันและเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้
3. จัดทำแผนกลยุทธ์ หรือทางเลือกขึ้นมาหนึ่งหรือสองทาง
4. แนวทางที่ได้เสนอมาแล้วนั้นจะต้องได้รับการประเมินหรือทดสอบว่าสามารถทำให้ผลต่างที่ว่าหมดไปได้หรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่งองค์กรสามารถบรรลุจุดประสงค์วางไว้ได้หรือไม่ จากแนวความคิดของ Ansoff สามารถนำมาสรุปเป็นองค์ความรู้ได้ดังภาพต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3 แนวความคิดแผนกลยุทธ์ของ Ansoff

## 2.2 ความหมายการวางแผน

การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะบอกทิศทางในอนาคตขององค์กรในปัจจุบัน ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนได้มีการศึกษากระบวนการวางแผนและนำแผนมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน โดยสิ่งที่องค์กรต้องสร้างความเข้าใจเบื้องต้นคือ ความหมายและคำนิยามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังต่อไปนี้



คำว่า การวางแผน (planning) มาจากคำภาษาละตินว่า แพลนัม (planum) ซึ่ง หมายถึง พื้นราบ (flat surface) และได้นำมาใช้ในภาษาอังกฤษเมื่อศตวรรษที่ 17 โดยพจนานุกรม ออกซฟอร์ด (Oxford Dictionary) ตามความหมายพื้นราบหมายถึงการกำหนดแบบพร้อมในทาง ราบ เช่น แผนที่และแบบพิมพ์เขียว (blueprint) ของสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ

ฟริมอนต์ อี.คาสต์ (Fremont E.Kast) และเจมส์ อี.โรเซนวิก (Jame E.Rosenzweig) ได้ ให้ความหมายสอดคล้องกับ ฮาโรลด์ กูนต์ (Harold Koontz) และ ซีริล โอคอนแนลล์ (Cyril O'Donnell) อธิบายว่า การวางแผนคือกระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำ อะไร อย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ จากนั้นจึงมีการเลือก วัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ การวางแผนจึงเป็นเสมือนสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตที่ต้องการ และเป็นวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เฮร์เบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon) โดแนลด์ คับเบิด ยู. สมิทเบอร์ก (Donald W. Smithburg) และวิกเตอร์ เอ. ทอมป์สัน (Victor A. Thompson) อธิบายว่าการวางแผนคือกิจกรรมที่เกี่ยวกับข้อเสนอในอนาคต ในเรื่องการประเมิน ข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีให้เลือกและเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จของ ข้อเสนอเหล่านั้น ๆ การวางแผนเป็นเรื่องของความคิดที่มีเหตุมีผลและมีการควบคุมให้ดำเนินการด้วย (อนันต์ เกตุวงศ์. 2541 : 1)

ฮิกส์ (Hick) อธิบายว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารประการแรกที่กระทำเพื่อ กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ การที่จะวางแผนได้สำเร็จผลนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ ข้อมูลจากอดีต การตัดสินใจในปัจจุบันและทำการประเมินผลอนาคตด้วย (สุภาพร พิศาลบุตร. 2543 : 6)

นักวิชาการไทยได้ให้คำจำกัดความ การวางแผนเพิ่มเติมดังนี้

การวางแผนเป็นการออกแบบอนาคตที่หวังไว้กับทั้งพัฒนาการของขั้นตอนที่มี ประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่อนาคตที่หวังไว้นั้น สามารถแยกความมุ่งหมายของการวางแผนออกเป็น 7 ประการดังนี้ (วารินทร์ สีนสูงสุด. 2540 : 9-10)

1. เป็นวิธีการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่มีระบบมีเหตุมีผล
2. ประมวลประสบการณ์ ความรู้ และทักษะด้วยการประเมินอย่างเป็นจริงว่า ขณะนี้อยู่ ณ ที่ใด และต้องการจะไปอยู่ ณ ที่ไหน
3. ชี้ความเสียด่าง ๆ ที่ต้องการเผชิญขณะเดินทางไปในอนาคตที่ไม่รู้นั้น
4. ช่วยให้เห็นแยกแยะสิ่งกีดขวางและ โอกาสที่อาจให้คุณให้โทษต่อ ความสำเร็จ

5. แสดงให้เห็นถึงวิธีเปลี่ยนโอกาสให้เป็นเป้าหมายที่สามารถไขว่คว้ามาได้ภายในเวลาที่ระบุไว้
6. ช่วยให้ได้ถึงหลักชัยบนถนนสู่ความสำเร็จ
7. ช่วยให้เกิดถึงอนาคตในแง่บวกของความจริงมากกว่าความเพื่อฝัน

สรุปเพิ่มเติมการวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้คือ จะทำอะไร (what) ทำไมจึงต้องทำ (why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (who) จะกระทำเมื่อใด (when) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (where) และจะกระทำกันอย่างไร (how) (อนันต์ เกตุวงศ์. 2541 : 3)

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนคือ การวางกรอบกว้าง ๆ ขององค์กรและกำหนดทิศทางที่จะดำเนินต่อไปในอนาคต มีการจัดวางลำดับขั้นอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 2.3 ความสำคัญของการวางแผน

ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนจะส่งผลในทางปฏิบัติขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจทางด้านการบริหาร ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

บุญเลิศ เย็นคงคาและคณะ (2545 : 16) ได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนไว้ว่า

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร สร้างสรรค์พัฒนาองค์กร
4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น
5. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบ

จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2544 : 16-18) ได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนไว้ว่า

1. ช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร
2. สร้างความสอดคล้องในการทำงาน
3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร
4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

**สมานจิตร์ สุคนทรทรัพย์ (2539 : 9-10)** กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ทางเลือก เพื่อใช้ทรัพยากรให้ประหยัดแต่ได้ผลมากที่สุด
2. การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างแน่นอน เป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน
3. การวางแผนช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรหรือหน่วยงาน เนื่องจากกำหนดขั้นตอนการทำงานตลอดจนบทบาทหน้าที่ ช่วยให้การดำเนินงานไม่สับสนซ้ำซ้อน
4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหา อุปสรรค อันอาจเกิดขึ้นและสามารถปรับใช้กับสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี
5. การวางแผนช่วยให้สามารถควบคุมงานได้อย่างมีระบบ
6. การวางแผนช่วยให้เกิดการพัฒนางานองค์กรในทุกด้าน ทุกระดับ ให้มีความสอดคล้องต้องกัน
7. การวางแผนช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่มีความเหมือนและคล้ายคลึงกัน
9. การวางแผนช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงาน สามารถกำหนดขนาดองค์กร และคาดคะเนสถานการณ์ล่วงหน้า

**ประชุม รอดประเสริฐ (2539 : 95)** กล่าวถึงความสำคัญของการจัดทำแผนดังนี้

1. การวางแผนช่วยให้สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ ปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นและสามารถปรับแผนดำเนินการให้สอดคล้องกับเหตุการณ์หรือสภาวะการณ์
2. การวางแผนช่วยลดความซ้ำซ้อนสับสนและความขัดแย้ง จะมีการประสานงานเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ทำให้การทำงานมีระบบและเกิดประสิทธิภาพ
3. การวางแผนช่วยทำให้องค์กรมีการพัฒนาเจริญก้าวหน้า คงอยู่ได้และสนองตอบความต้องการของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพตามภาระผูกพัน

**ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 7-8)** ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้ว่า

1. การวางแผนเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางขององค์กร
2. การวางแผนเป็นตัวช่วยเพื่อชี้วัดความสำเร็จ
3. การวางแผนใช้สำหรับประสานกำลังความพยายามขององค์กร

**สุวกิจ ศรีปัดดา (2533 : 98)** กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอน และลดปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. การวางแผนช่วยทำให้เกิดการยอมรับความคิดใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กร
3. การวางแผนทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนาได้โดยดีมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
4. การวางแผนช่วยลดความสูญเปล่าของงานที่ซ้ำซ้อน
5. การวางแผนช่วยทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน

จากข้างต้นพอสรุปได้ว่าความสำคัญและประโยชน์ของแผนมีมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดทิศทางองค์กร การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประสานความรู้ความเข้าใจในหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งจัดเตรียมข้อมูลและระบบงานให้มีความพร้อมต่อสู้กับอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

#### 2.4 ประเภทของแผน

ประเภทของแผนแยกตามลักษณะการจัดองค์กร ของฝ่ายจัดการเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจซึ่งจะแตกต่างกันออกไป ตามสถานการณ์ ความกว้างและความลึกของข้อมูล ดังนั้นนักวิชาการได้แบ่งกลุ่มไว้ในตารางการแบ่งประเภทของแผน ดังตารางที่ 1 ที่ปรับปรุงจาก (อนันต์ เกตุวงศ์, 2541 : 59- 61) ดังต่อไปนี้

## ตารางที่ 1 ประเภทของการวางแผน

นักวิชาการ	กลุ่มแผน	รายละเอียด
ริชาร์ด เอ. จอห์นสันและ ฟริมอนด์ อี. คาสต์	1. จุดมุ่งประสงค์และ วัตถุประสงค์	แผนที่แสดงออกในลักษณะของผลงาน ที่จะได้รับ จุดมุ่งประสงค์ดังกล่าวนี้ มิได้มุ่งถึงจุดสุดท้าย แต่มุ่งเป็นลำดับ ขั้นลดลั่นกันลงไปตามระบบ
	2. แผนสำหรับกร กระทำที่เสร็จแล้วและ ยังใช้ทำอีกต่อไปเรื่อย ๆ	แผนแบบนี้จะเรียกว่าแผนถาวร จะใช้ อยู่เป็นปกติสม่ำเสมอ ได้แก่ แผนนโยบาย แผนมาตรฐานและแผน แผนปฏิบัติการ
	3. แผนสำหรับปัญหาที่ แตกต่างกัน	แผนเพื่อใช้แก้ปัญหาหรือป้องกัน ปัญหา เป็นแผนใช้ครั้งเดียว ตามสถานการณ์
วิลเลียม เอช. นิวแมน	1. จุดมุ่งประสงค์และ ผลงาน	การวางแผนต้องมีเป้าหมายแล้วก็ จำเป็นต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จ และ วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญในการ กระจายอำนาจให้เกิดการประสานงาน และกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน
	2. แผนใช้ครั้งเดียว	เป็นแผนงานที่กำหนดขึ้นใช้ครั้งเดียว เมื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์แล้ว ก็ไม่มี ความจำเป็นต้องใช้อีก
	3. แผนถาวร	เป็นแผนที่สำเร็จแล้วสามารถใช้ทำต่อ ไปได้อีก
สตีเฟน พี. รอบบินส์	1. แผนกลยุทธ์	แผนใช้ในระดับสูง
	2. แผนปฏิบัติการ	แผนที่ใช้ในพื้นที่หรือหน่วยงาน

นักวิชาการ	กลุ่มแผน	รายละเอียด
ทอมัส เจ. แอตชีสันและ วินสตัน ดับเบิลยู. ฮิลล์	1. พิจารณาจาก จุดประสงค์ กลยุทธ์ และการดำเนินงาน	แบ่งเป็น 3 แบบคือ 1. แผนมุ่งวัตถุประสงค์ 2. แผนมุ่งกลยุทธ์ 3. แผนดำเนินงาน
	2. พิจารณาตามหน้าที่ งานขององค์กร	แบ่งเป็น 4 แบบคือ 1. แผนงานหลัก 2. แผนงานตามหน้าที่ 3. แผนงบประมาณ 4. แผนกิจกรรม
	3. พิจารณาจากเวลา ในการปฏิบัติตามแผน	แบ่งเป็น 3 แบบคือ 1. แผนระยะสั้น ใช้เวลาไม่นาน ทำเสร็จได้โดยเร็วไม่เกิน 2 ปี 2. แผนระยะปานกลาง แผนแบบนี้ ใช้เวลามากกว่าแผนระยะสั้น แผนไม่เกิน 5 ปี 3. แผนระยะยาว แผนมีขอบเขตมาก มีกิจกรรมหลายด้าน ใช้ทรัพยากรมาก ระยะเวลามากกว่า 5 ปี
	4. อาศัยอนาคตเป็น เครื่องพิจารณา	แบ่งเป็น 3 แบบคือ 1. แผนที่มีความแน่นอน เป็นแผน ระยะสั้นมีตัวเลขข้อมูลสามารถ คาดการณ์ล่วงหน้าได้ไม่ผิดพลาด 2. แผนที่มีความไม่แน่นอน มีระยะ เวลายาวขึ้น ไม่ค่อยแน่ชัด 3. แผนที่มีความเสี่ยงมาก มีความยาก ซับซ้อน ใช้ระยะเวลายาวนาน



**สมานจิตร สุคนธทรัพย์ (2539 : 3) แบ่งประเภทของแผนออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้**

1. แผนพัฒนา (Development Plan) หรือแผนขอเงิน
2. แผนปฏิบัติการ (Operation Plan) หรือแผนใช้เงิน

**ทองอินทร์ วงศ์โสธร และริติรัตน์ วิศาลเวทย์ (2537 : 20-23) ได้จำแนกประเภทของแผนตามระยะเวลาดังนี้**

1. แผนระยะยาว 10-15 ปี บางทีเรียกว่าแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) หรือแผนแม่บท (Master Plan)
2. แผนระยะกลาง ทางการศึกษาที่มีระยะเวลา 5 ปี (Middle Plan) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษา
3. แผนระยะสั้น บางทีเรียกว่าแผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือ (Operation Plan) ระยะเวลา 1 ปีหรือน้อยกว่า 1 ปี

**อุทัย ธรรมเดโช (2531 : 49) แบ่งประเภทของแผนเป็น 3 ประเภทดังนี้**

1. แผนระยะ 5 ปี เป็นการนำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะ 5 ปี เฉพาะการศึกษามาจัดทำเป็นแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี
2. แผนพัฒนาประจำปี (ระยะเวลา 1 ปี) เป็นการนำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี มาปรับปรุงเพื่อของบประมาณประจำปี แผนนี้เรียกสั้น ๆ ว่า “แผนขอเงิน”
3. แผนปฏิบัติการประจำปี (ระยะเวลา 1ปี) เมื่อได้รับงบประมาณตามแผนพัฒนาประจำปี แล้วมาจัดทำใหม่ให้มีประสิทธิภาพ เรียกว่า แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณหรือเรียกสั้น ๆ ว่า “แผนใช้เงิน”

จากการจำแนกประเภทของแผน ทำให้ทราบว่าแผนโดยส่วนใหญ่จะแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ แผนระยะยาว แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้น โดยแผนระยะยาวเป็นแผนกลยุทธ์ แผนระยะปานกลางเป็นแผนพัฒนาและแผนระยะสั้นเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี แต่เกณฑ์การแบ่งประเภทก็ยังไม่ความแน่นอน มีการจัดแบ่งที่หลากหลาย เช่น ตามลักษณะของการใช้ ตามลักษณะของเวลา ตามลักษณะของวัตถุประสงค์ ตามลักษณะของกิจกรรมที่จะกระทำ ตามลักษณะของโครงสร้าง เป็นต้น

## 2.5 องค์ประกอบของการวางแผน

การกระทำสิ่งใด ๆ ก็ตาม ย่อมต้องมีการดำเนินการที่เป็นระบบ และการที่จะทำให้เกิดระบบได้นั้น ก็คือ การรวมตัวกันเข้ามาเป็นองค์ประกอบ การวางแผนก็เช่นกันต้องมีการอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ ประการ เพื่อที่จะก่อให้เกิดเป็นระบบการวางแผนที่สมบูรณ์ ได้มีผู้อธิบายองค์ประกอบของการวางแผนไว้ดังนี้

**แอคคอฟ (Ackoff. 1970 : 5 อ้างถึงใน สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. 2539 : 3)**  
ได้แบ่งองค์ประกอบของการวางแผนไว้ 5 ส่วนดังนี้

1. จุดหมาย (Ends) คือ การระบุวัตถุประสงค์ (Objective) และจุดมุ่งหมายหลัก (Goal)
2. วิธีการ (Means) คือ การเลือกนโยบาย แผน วิธีดำเนินการ และวิธีปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายหลักที่กำหนดไว้
3. ทรัพยากร (Resources) คือ การกำหนดประเภทและปริมาณของทรัพยากรที่ต้องการ วิธีการที่จะได้มา และวิธีการจัดสรรให้กิจกรรมต่าง ๆ
4. การดำเนินงาน (Implementation) คือ การกำหนดวิธีการตัดสินใจและวิธีการที่จะนำการตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผน
5. การควบคุม (Control) คือ การกำหนดวิธีการที่จะคาดคะเน หรือตรวจสอบความผิดพลาดล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น เพื่อหาวิธีการป้องกันหรือแก้ไข ซึ่งจะทำต่อเนื่องกันไป

**ไมเนอร์ (Miner. 1980 : 7 อ้างถึงในอนันต์ เกตุวงศ์. 2541 : 18-19)**  
ได้แบ่งองค์ประกอบของแผนด้วยสาระ ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
2. กลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น
3. ระบุถึงจุดประสงค์ที่เป็นทั้งปริมาณและคุณภาพ
4. ระบุถึงเงื่อนไขภายในของแผนและสภาพแวดล้อมของแผนที่ต้องการ เพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นไปได้ และบรรลุตามวัตถุประสงค์
5. มีแผนงานที่จะทำงานให้บังเกิดผลตามที่ต้องการ

**โจเซฟ (Josaph. 1979 : 127-131 อ้างถึงในประชุม รอดประเสริฐ. 2539 : 114-115)** ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การจัดร่างทำแผน (Design) หมายถึง การจัดร่างแผนงานให้มีรายละเอียดที่สามารถดำเนินการได้บ่งชี้อย่างชัดเจนว่า แผนงานนั้นเป็นแผนงานอะไรต้องการทำอะไรทำอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบที่จะต้องทำ และแผนงานนั้นจะเริ่มทำเมื่อไร และที่ไหน

2. การชี้แจงแผน (Communication) เมื่อแผนได้รับการจัดทำหรือร่างขึ้นเรียบร้อยแล้วแผนนั้นจะต้องได้รับการชี้แจงให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจโดยละเอียดการชี้แจงแผนให้เป็นที่เข้าใจย่อมทำให้แผนนั้นได้รับการยอมรับการสนับสนุนและง่ายต่อการปฏิบัติ

3. การปรับแผน (Flexibility) เมื่อแผนได้ชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบแล้วหากปรากฏว่าเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ และผู้เกี่ยวข้องได้ชี้ให้เห็นถึงความบกพร่อง หรือมีการท้วงติงเสนอแนะหรือคาดว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้น แผนนั้นจะต้องได้รับการปรับปรุงหรือให้มีการยืดหยุ่นในการนำไปใช้ เพราะหากไม่ปรับแผนให้มีความยืดหยุ่นแล้วจะเป็นสาเหตุอย่างสำคัญที่จะทำให้แผนเกิดความล้มเหลว

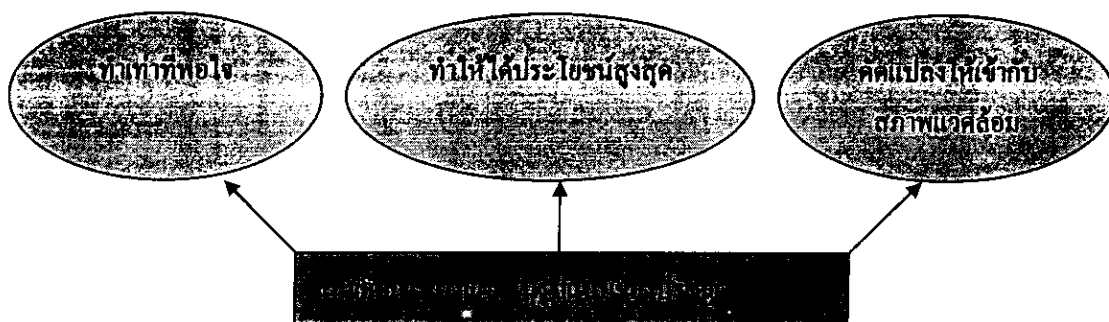
4. การนำแผนไปใช้ (Implementation) เมื่อแผนได้รับการปรับปรุงแล้วแผนก็จะถูกนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามที่ประสงค์ อย่างไรก็ตามก็ตีแผนจะบรรลุถึงความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ฝ่ายบริหารจะต้องให้การสนับสนุนทั้งกำลังคน กำลังทรัพย์ และรวมถึงกำลังใจของผู้บริหารเองอย่างต่อเนื่อง

5. การควบคุมแผน (Control) เมื่อแผนนำไปใช้แล้ว ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลว่าการดำเนินงานตามแผนในแต่ละขั้นตอนมีปัญหา และอุปสรรคใด ๆ หรือไม่ จะได้สามารถแก้ปัญหาได้ทันเวลาที่ รวมทั้งต้องรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

## 2.6 แนวคิดหลักในการวางแผน

การวางแผนเป็นหัวใจหลักของการบริหาร สิ่งแรกที่ผู้บริหารควรจะศึกษาและให้ความสนใจคือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจตามแนวคิดหรือทฤษฎีด้านการวางแผน โดยมีผู้ให้แนวคิดด้านการวางแผนไว้ดังนี้

แอ็คคอฟ (Ackoff, 1970 : 5 อ้างถึงใน สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์, 2539 : 12-14) กล่าวถึงแนวคิดการวางแผนในรูปแบบของปรัชญาไว้ดังนี้



แผนภูมิที่ 4 แนวคิดการวางแผนในรูปแบบของปรัชญา

1. ทำเท่าที่พอใจ (Satisfying) หมายถึง ความพยายามที่จะให้ประสบผลสำเร็จเท่าระดับที่คาดหวังไว้แต่ไม่จำเป็นต้องเกินระดับนั้น นักวางแผนที่ยึดปรัชญานี้จึงตั้งวัตถุประสงค์ไว้ระดับหนึ่งแล้วทำให้สำเร็จเพียงเท่านั้น ถึงแม้จะทำได้ดีกว่าที่ตั้งใจไว้ได้ก็จะไม่ทำ วิธีการที่ใช้จึงอาจไม่ดีที่สุด

2. ทำให้ได้ประโยชน์สูงสุด (Optimizig) หมายถึง ความพยายามที่จะวางแผนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นคั่นว่า การตั้งวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายจะวางไว้ในเชิงปริมาณและวัดได้แต่ละเลขวัตถุประสงค์ที่วัดไม่ได้ การวิเคราะห์จึงเลือกใช้วิธีการที่ดีที่สุด มีระบบควบคุมงานและแก้ไขข้อบกพร่องที่คาดหวังไว้ล่วงหน้าได้เป็นส่วนรวมแต่ขาดระบบการควบคุมส่วนย่อย

3. ดัดแปลงทำให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptivizing) บางทีเรียกว่า การวางแผนแบบนวัตกรรม ซึ่งการวางแผนแบบนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่า คุณค่าสำคัญของการวางแผนไม่ได้อยู่ที่ตัวแผน แต่อยู่ที่กระบวนการ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การวางแผนเกิดจากการขาดการจัดการและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ มุ่งวางแผนเพื่อสร้างอนาคตที่ต้องการปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

อูทซ์ นูญประเสริฐ (2532 : 29-38) ได้กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานในการวางแผนไว้ดังนี้

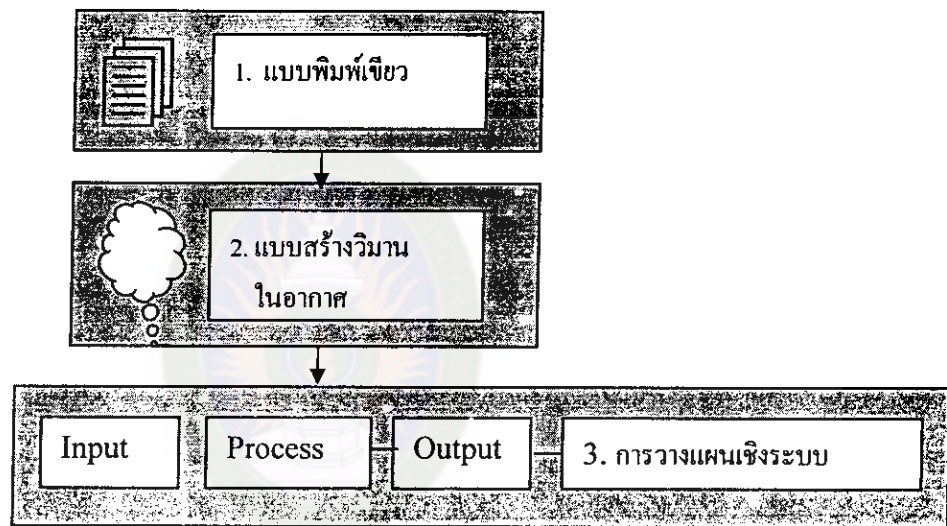
1. แบบ O-M-R หรือ Outcom-Methods-Resources-Planing Modle เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์ที่ต้องการแล้วกำหนดวิธีปฏิบัติ ส่วนจะกำหนดวิธีปฏิบัติว่าจะใช้วิธีใด ให้พิจารณาในเรื่องทรัพยากรเป็นหลักสำคัญ

2. แบบการวางแผนตามตัวแบบ 11 ขั้นตอน Eleven-Key Question Model ซึ่งมีคำถามเกี่ยวกับปัญหา ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย ความคาดหวัง วิธีดำเนินการ การประเมินผล ช่วงเวลาทำงาน ทรัพยากรการทำงานงบประมาณและสมมติฐานเบื้องต้น

3. แบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework)ซึ่งมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่าง จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ ผลงาน กิจกรรม และปัจจัยการดำเนินงาน กับวิธีการกำกับสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวให้ชัดเจน

4. แบบการวางแผนโดยยึดผลงานเป็นหลัก ซึ่งแสดงถึงส่วนประกอบของแผนงาน โครงการที่บอกให้ทราบว่า ต้องการทำอะไร ทำได้อย่างไร ให้ใครทำ ทำเมื่อใด สำเร็จเมื่อใด จะควบคุมกำกับตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จและจะแก้ปัญหาได้อย่างไร

นอกจากนี้ยังคิดถึงหลักพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังของการปฏิบัติการในการวางแผน โดยทั่วไป และคาดว่าจะช่วยให้กำหนดหลักการที่จะยึดถือในการวางแผนได้เหมาะสมยิ่งขึ้น คือ



แผนภูมิที่ 5 แนวคิดพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังของการวางแผนทั่ว ๆ ไป

1. การวางแผนแบบพิมพ์เขียว (Blueprint Planning) คือ การกำหนดแบบแผนและวิธีการปฏิบัติเรื่องหนึ่งเรื่องใดไว้แน่นอน ชัดเจนตายตัว

2. การวางแผนแบบสร้างวิมานในอากาศ (Bluesky Planning) วิธีการวางแผนแบบนี้มักจะทำให้ผู้วางแผนที่ยืนอยู่บนหลักของเจตนาดี หวังดี หวังจะทำสิ่งที่ดีที่สุดในที่สุดต้องประสบความผิดหวังอยู่เสมอ

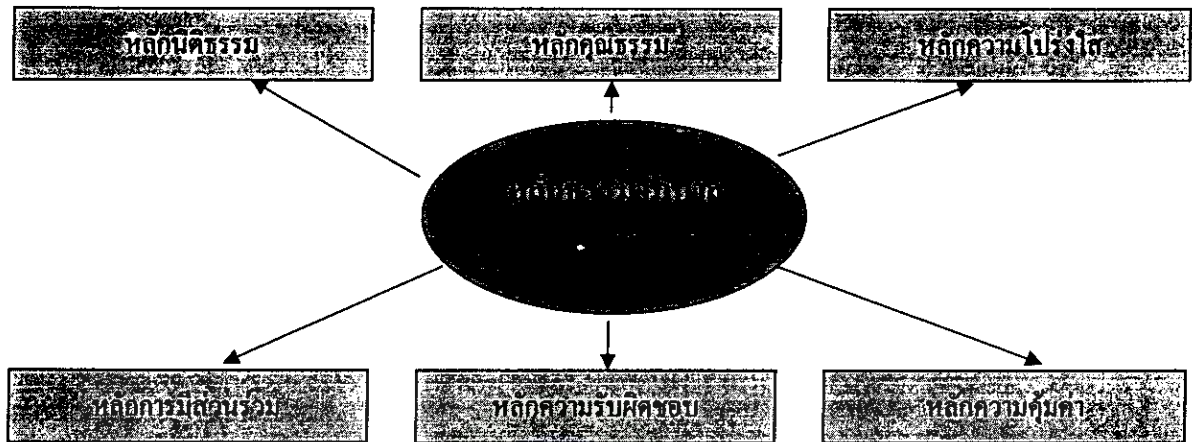
3. การวางแผนเชิงระบบ (System Planning) คือ การวางแผนจะต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมของงาน นั้น ๆ อย่างละเอียดรอบคอบ ต้องคำนึงถึงหลักความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามแผน

จากข้อมูลข้างต้น ทำให้ทราบว่าผู้บริหารสามารถยึดแนวความคิดในการวางแผนได้หลายแบบ แต่แบบที่เลือกใช้ควรมีความเหมาะสมกับองค์กร



ศวกิจ ศรีปัดดา (2545 : 13) ได้กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นอีกหนึ่งแนวคิด  
พื้นฐานในการวางแผนไว้ดังนี้

หลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี มี 6 ประการดังนี้



แผนภูมิที่ 6 แสดงหลักธรรมาภิบาล

ที่มา : ปรับปรุงจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2544 : 13

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัย และเป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล
2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม โดยบรรจงให้เจ้าหน้าที่รัฐยึดหลักนี้ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างที่ดีแก่สังคม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ
3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกองค์กร ให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้
4. หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจ ปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะการแสดงความเห็น การได้สวน การประชาวิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ



5. **หลักความรับผิดชอบ** ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้น ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการให้ความเคารพ ในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. **หลักความคุ้มค่า** ได้แก่ การบริหารการจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรจงให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติ ให้สมบูรณ์ยั่งยืน

### การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา

จากที่แนวความคิดในการปกครองตามหลักธรรมาภิบาลได้เผยแพร่เข้ามาสู่ประเทศไทยจนกระทั่งคณะรัฐบาล โดยสำนักนายกรัฐมนตรีได้ออกระเบียบว่าด้วยการบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2548 มาใช้แล้ว ได้มีหน่วยงานต่าง ๆ นำหลักการดังกล่าวมาปฏิบัติ ให้ชัดเจนมากขึ้น โดยรวมถึงมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ก็ได้นำหลักการดังกล่าวมา ปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. การรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ และการควบคุมการบริหารที่เข้มแข็ง การปฏิบัติดังกล่าวเป็นบทบาทของสภามหาวิทยาลัยที่จะเป็นหน่วยออกระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือให้การนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
2. **ความมีประสิทธิภาพ** สถาบันอุดมศึกษาต้องมุ่งเล็งเป้าหมายไปที่ความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ
3. **ความมีประสิทธิภาพ** การบริหารต้องพิจารณาถึงต้นทุนการผลิต และ ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร โดยพิจารณาความคุ้มค่าและคุ้มค่าทางสังคมประกอบกัน
4. **หลักประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม** การบริหารงานอุดมศึกษาต้องยึดหลักประชาธิปไตยที่มีการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถาบันเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคง
5. **หลักความยุติธรรม** มีความยุติธรรมในการมอบงาน ประเมินผลงาน การจัดสรรงบประมาณ และควรให้ผลตอบแทนตามผลงานที่เกิดขึ้น ในงานรับนักศึกษาควรมีความยุติธรรมตามความสามารถที่แท้จริงของนักศึกษา

6. ความสามารถคาดการณ์ได้ การบริหารที่มีคุณภาพดีต้องมีการวางแผนที่ดี จัดงบประมาณที่เหมาะสม สามารถคาดคะเนผลงานได้ เพราะแผนและงบประมาณจะเป็นสิ่งกำหนดผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

7. ความยืดหยุ่น การบริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมีความยืดหยุ่นพอสมควร กล่าวคือมีทางเลือกหลายทางและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวเหมาะสม กับสถานการณ์ที่เป็นกรณี ๆ ไป

ในปี 2545 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้มีผู้วิจัยกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการวางแผนปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งเป็นผลงานการวิจัยของสุวกิจ ศรีปีดดา ไว้ดังนี้

1. หลักความเป็นธรรม
2. หลักความโปร่งใส
3. หลักการมีส่วนร่วม
4. หลักความมีอิสระ
5. หลักประสิทธิผล
6. หลักความคล่องตัว

จากหลักการดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าหลักธรรมาภิบาลนี้เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ระบบการดำเนินงานตามแผนงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ดี

## 2.7 กระบวนการจัดทำแผนงานและโครงการ

กระบวนการวางแผนเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้การนำแผนไปใช้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของกระบวนการวางแผนไว้ ดังนี้

สถานจิตร สุคนทรทรัพย์ (2539 : 31) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ว่า เป็นวิธีการที่อาศัยหลักเหตุผลในการกำหนดว่าจะทำอะไรในอนาคต จะทำอย่างไร และจะวัดได้อย่างไรว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงไร โดยวิธีการนั้นต้องกำหนดเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 31) กล่าวว่า กระบวนการวางแผน หมายถึง การตัดสินใจแบ่งสรรทรัพยากรในปัจจุบันเพื่อที่จะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในอนาคต

กระบวนการวางแผนและจัดทำโครงการมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะการวางแผนเป็นการใช้ความรู้ ความสามารถทางวิชาการ การกำหนดสิ่งที่พึงปฏิบัติในอนาคต

โดยการกำหนดแนวทาง หรือคาดการณ์ล่วงหน้าว่าการปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ จะดำเนินการอย่างไร หรือจะใช้วิธีการใด ซึ่งการคาดการณ์นี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และ ประสบการณ์ประกอบกัน การวางแผนนอกจากเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับอนาคตแล้วยังเกี่ยวข้องกับ การเลือกแนวทางปฏิบัติ การจัดองค์การงบประมาณ ตลอดจนการจัดสรรบุคลากรเพื่อให้เกิด ความเหมาะสมเป็นผลดีต่อการดำเนินการอีกด้วย

ในการวางแผนและจัดทำโครงการนั้นต้องอาศัยข้อมูลจำนวนมากทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิด ประเภท และระดับหรือขนาดของแผนด้วย แต่อาจจะมีข้อมูลส่วนหนึ่งที่ไม่ว่าแผนหรือโครงการ ใด ๆ ก็ต้องการเหมือนกัน เช่น ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายในท้องถิ่น อย่างไรก็ตามงานการศึกษา ในระดับอุดมศึกษานั้นกว้างขวางมาก มีหลากหลายสาขาวิชาและระดับโครงการ ฉะนั้นผู้วางแผน และจัดทำโครงการจึงต้องมีความรู้ว่าจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลอะไร อย่างไรด้วย นอกเหนือไปจากข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายของหน่วยงาน หรือองค์กรของตนที่จะทำการวางแผนและ จัดทำโครงการ โดยทั่วไปแล้วการวางแผนและจัดทำโครงการจะเกิดขึ้นจากแรงผลักดันของสิ่ง ต่อไปนี้

1. **นโยบายขององค์กร** โดยปกติทุกองค์กรและหน่วยงานจะมีนโยบายกำหนดไว้เพื่อ เป็นแนวทางการดำเนินงานของตนให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้เมื่อกำหนด นโยบายแล้วก็จะมีการวางแผน วางโครงการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ นโยบายที่กำหนด ไว้

2. **ปัญหา** อาจเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหรือภายนอกก็ตาม แต่เป็นปัญหาที่สำคัญ ต่อหน่วยงาน ซึ่งหากไม่คิดหาทางแก้ไขก็จะเกิดผลเสียหายแก่หน่วยงาน ดังนั้น เพื่อให้สามารถ แก้ไขได้ตรงจุดและเกิดผลดี จำเป็นต้องมีการวางแผน

3. **ความต้องการ** ความต้องการเป็นความจำเป็นอีกประการหนึ่งที่ทำให้การวางแผน และจัดทำโครงการความต้องการนี้อาจจะมาจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน

การวางแผนมิได้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ หรือตามธรรมชาติ แต่นัก วางแผนหรือนักบริหารจะต้องสร้างขึ้นโดยอาศัยความรู้ ความละเอียดรอบคอบ และมีทักษะ ประสบการณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางแผนและจัดทำโครงการในระดับอุดมศึกษานั้น เป็นการ กระทำเพื่อการศึกษาแก่กลุ่มประชากรเป้าหมาย ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายกันมาก จึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างมีระบบ จึงจะทำให้แผนและโครงการมีโอกาส สำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

โดยทั่วไป กระบวนการวางแผนและจัดทำโครงการจะแบ่งเป็นขั้นตอนใหญ่ ๆ ได้ 3 ขั้นตอน (อนันต์ เกตุวงศ์. 2523 : 71) คือ

1. ขั้นวางแผน (Formulation of plan)
2. ขั้นปฏิบัติหรือบริหารตามแผน (Implementation of plan)
3. ขั้นประเมินผลตามแผน (Evaluation of plan)

1. **ขั้นการวางแผน (Formulation of plan)** ในขั้นตอนของการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1.1 การกำหนดความต้องการ (need) ว่าสมควรจะมีการวางแผนหรือไม่ แผนนั้นจะมีความสำคัญ มีประโยชน์ต่อการทำงานเพียงใด และหน่วยงานมีความจำเป็นต้องกาจะมีการวางแผนหรือไม่

1.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ วิเคราะห์วิทยาการเพื่อการศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และเพื่อหาเหตุผลสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาหรือความต้องการนั้น ๆ เพื่อจะได้กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ไขต่อไป

ในขั้นนี้ ไอเคน (Aiken. 1979 : 10 อ้างใน ชลธิชา โครตชมภู. 2545 : 43) กล่าวถึงข้อมูล 4 ด้านใหญ่ ๆ ที่พึงจะรวบรวมเพื่อการวิเคราะห์คือ

- 1.2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลในเป้าหมาย เช่น ความต้องการ ความสนใจ ระดับการศึกษา ทักษะสติ สุขภาพอนามัย ฯลฯ
- 1.2.2 ข้อมูลสภาพทั่วไป เช่น การทำมาหากิน สภาพของที่ทำกิน สภาพความเป็นอยู่ ระดับเศรษฐกิจ การบริการในชุมชน
- 1.2.3 ปัจจัยและปัญหาที่มีผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมาย เช่น โครงการที่มีอยู่เดิม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นโยบายและการแก้ไข
- 1.2.4 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหลายสาขาที่เกี่ยวข้อง ความคิดเห็นของผู้นำ

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ หลังจากศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้น โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์ คือ ประารถในอนาคตที่กำหนดขึ้น และเป็นแนวทางนำไปสู่วิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินงานให้เกิดผลตามความมุ่งหมาย (อนันต์ เกตุวงศ์. 2523 : 26) การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นทำด้วยความรอบคอบ โดยคำนึงถึงหลักของการกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.3.1 มีความเป็นจริงและอยู่ในระดับที่ปฏิบัติได้กล่าวคือ ไม่ควรกำหนดให้สูงจนเกินไป อาจเกิดผลเสีย ท้อถอยไม่อาจปฏิบัติให้ลุล่วงไปแต่ถ้ากำหนดไว้ต่ำเกินไป การทำงานธรรมดาก็สามารถบรรลุจุดประสงค์ได้ ย่อมใช้ความพยายามในการทำงานน้อยลง

1.3.2 มีลักษณะที่วัดได้หรือมีความเฉพาะเจาะจง กล่าวคือ สามารถวัดได้โดยคณิตศาสตร์ หรือมีกำหนดขอบเขตไว้ไม่กว้างเกินไป โดยการระบุลงไป เช่น เพื่อกำหนดผู้ที่คาดว่าจะไม่จบการศึกษาตามหลักสูตรให้เป็นร้อยละ 2 ในปีงบประมาณ 2548

1.3.3 มีขอบเขตของเวลากำหนดไว้ว่าจะต้องกระทำให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งไม่ควรเป็นระยะเวลาที่ยาวหรือสั้นเกินไป ผู้กำหนดจะต้องพิจารณาให้พอดีด้วยเหตุและผล

1.3.4 ระบุผลที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จอย่างชัดเจน เช่น เพื่อจัดให้มีห้องคอมพิวเตอร์ในทุกคณะภายในปีงบประมาณ 2552

1.3.5 เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การควบคุมตามมาตรฐาน ซึ่งจะต้องมีหรือกำหนดขึ้น

วัตถุประสงค์ที่มีลักษณะดังกล่าวจะนำไปสู่การกำหนดนโยบาย (policy) และแนวทางการดำเนินการ (procedure) อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.4 ควรกำหนดทางเลือก กล่าวคือ ควรกำหนดทางเลือกการปฏิบัติไว้หลาย ๆ อย่าง เพื่อนำไปกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมและทรัพยากรที่จำเป็น

1.5 การจัดกิจกรรมหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เมื่อได้ทางเลือกหรือทางเลือกที่ดีแล้ว ต่อไปก็เป็นการกำหนดกิจกรรม (activities) ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ควรทำอะไรก่อนหลัง โดยลำดับขั้นตอนจากงานที่ควรเริ่มก่อน ไปจนถึงงานที่จะต้องทำท้ายสุดอย่างชัดเจนและมีระยะเวลาการปฏิบัติกำกับไว้ทุกขั้นตอนด้วย

1.6 การกำหนดทรัพยากร ซึ่งหมายถึง บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ที่มีความจำเป็นจะต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการ ต่าง ๆ โดยพิจารณาว่าในแต่ละกิจกรรมหรือโครงการจำเป็นต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานคุณสมบัติอย่างไร จำนวนเท่าใด ใช้เวลาปฏิบัติงานมากน้อยแค่ไหน ใช้งบประมาณเท่าไร จะต้องใช้เครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์อะไรบ้าง จำนวนเท่าใด เมื่อพิจารณาแยกในแต่ละกิจกรรมหรือโครงการแล้ว จะต้องรวมยอดทรัพยากรแต่ละประเภทของแผนงานทั้งหมดให้ชัดเจนอีกครั้งหนึ่งด้วย

1.7 การขออนุมัติแผน เมื่อวางแผนแล้วขั้นต่อไปที่สำคญก็คือ การขออนุมัติแผนจากผู้รับผิดชอบสูงสุด ให้พิจารณาอนุมัติก่อนจึงจะนำแผนไปปฏิบัติได้

## 2. ขั้นปฏิบัติหรือบริหารตามแผน (Implementation of plan)

การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปใช้ก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นวางแผน เพราะถ้าการวางแผนดี ถูกต้อง แต่ไม่มีการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติควรมีการดำเนินงานเป็น ขั้นตอนที่สืบเนื่องต่อกันดังนี้

1. การส่งมอบแผนให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ
2. การสำรวจปฏิกิริยาของผู้ปฏิบัติ ผู้วางแผนหรือผู้รับผิดชอบควรได้สังเกต ปฏิกิริยาความรู้สึกของผู้ปฏิบัติว่ามีปัญหาอะไรหรือไม่ หากมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นจะได้ชี้แจงหรือ ปรับแผนได้ในขั้นต้น
3. ผู้ปฏิบัติทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของแผนงาน ที่กำหนดเอาไว้ให้เข้าใจตรงกัน
4. การกำหนดผู้รับผิดชอบในรายละเอียดว่าใครจะรับผิดชอบและปฏิบัติในเรื่องใด
5. ลงมือปฏิบัติตามหน้าที่ ตามความรับผิดชอบ ตามแผนงานและโครงการ
6. การติดตามผลงานความก้าวหน้า เพื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และความก้าวหน้าของงานที่ปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม เพื่อการแก้ไขและเป็นการ ตรวจสอบการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่
7. การปรับปรุงแผนให้เหมาะสมจากข้อมูลการติดต่อเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบพิจารณาปรับแผนบางส่วน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
8. การรายงานผลการปฏิบัติตามแผน

## 3. ขั้นประเมินผลตามแผน (Evaluation of plan)

การประเมินตามแผน อาจจะกระทำเมื่อได้มีการปฏิบัติตามแผนเสร็จสิ้นแล้วหรือเสร็จไประยะหนึ่ง เพื่อตรวจสอบหรือประเมินผลงานที่ทำไปแล้วว่าแผนที่วางไว้เมื่อนำมาปฏิบัติ มีข้อบกพร่องหรือมีปัญหาอะไรบ้าง การดำเนินงานตามแผนประสบอุปสรรค หรือได้ผลมากน้อย เพียงใด สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้แค่ไหน เพื่อนำเอาปัญหาอุปสรรคที่พบใหม่เหล่านี้มาพิจารณา ปรับปรุง แก้ไข ในระยะต่อไป

ในทางปฏิบัติจะเห็นได้ว่าระดับและขนาดของโครงการจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าควรจะใช้ ขั้นตอนอะไรบ้างในการวางแผนโครงการ เพราะการวางแผนบางระดับ ขั้นตอนบางขั้นอาจถูกรวบรวม หรือละทิ้งไปก็ได้ นับตั้งแต่ระดับหมู่บ้าน อำเภอ จังหวัด ภาค และประเทศ ความซับซ้อนของข้อมูลและขั้นตอนในการวางแผนอาจแตกต่างกันไปบ้าง แต่ในการวางแผนงานและโครงการของการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีขั้นตอนที่จะขาดไม่ได้ ก็คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการและความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อการกำหนดวัตถุประสงค์ของ



แผนและโครงการในระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีความสอดคล้องกับคำกล่าวของ มัลคัม โนลส์ (Malcolm S. Knowles. 1987 : 79) ที่ว่า “วิทยาการของการสอนในระดับผู้ใหญ่ นั้น ขั้นตอนแรกของการวางแผนโครงการจะต้องคำนึงถึงการตอบสนองตามต้องการและความสนใจของผู้ใหญ่ ถึงแม้ว่าท้ายที่สุดของวัตถุประสงค์จะเพื่อสังคมก็ตาม”

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนงานจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ทั่วไปขององค์กร จัดเตรียมทรัพยากรให้พร้อม จัดลำดับขั้นตอนการดำเนินงานให้ชัดเจน และการวางแผนจะต้องคำนึงถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่หน่วยงานให้บริการ ถ้ามองถึงในระดับอุดมศึกษา ก็คือ นักศึกษานั้นเอง

## 2.8 แผนปฏิบัติการประจำปี

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า การแบ่งประเภทของแผน แบ่งได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์กรจะเป็นผู้กำหนดว่า จะจัดทำแผนในรูปแบบใดเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และวิธีการดำเนินงานของหน่วยงาน สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแผนหลักที่ใช้ในการดำเนินงาน

### 2.8.1 ลักษณะของแผนปฏิบัติการประจำปี

การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operational Pianning) เป็นส่วนที่ว่าด้วยการนำรายละเอียดและเค้าโครงการทำงาน ซึ่งได้กำหนดไว้ในแผนที่พัฒนาไปสู่ระดับการปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเอาเค้าโครงการความคิดในแผนพัฒนามากำหนดวิธีปฏิบัติให้สัมพันธ์กับระบบการทำงานและโครงสร้างของหน่วยงานในปัจจุบัน และให้สัมพันธ์กับระบบการเงิน การงบประมาณตามวงจรปีงบประมาณในแต่ละปี แผนปฏิบัติการนั้นถ้าจัดทำเต็มรูปจะประกอบด้วย แผนพัฒนาประจำปีและแผนปฏิบัติประจำปี (ชลธิชา โคนระชมภู. 2545 : 46-48)

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงบประมาณประจำปี เมื่อกระบวนการงบประมาณประจำปีดำเนินการมาถึงขั้นการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี สำนักงานงบประมาณจะแจ้งให้ส่วนราชการเจ้าของงบประมาณ จำแนกงบประมาณรายจ่ายออกเป็นงบประมาณส่วนกลางและส่วนจังหวัดตามแผนงาน / งาน / โครงการและหมวดรายจ่าย (แบบ ง.203 ข.) จากนั้นเมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับแจ้งการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้วหน่วยงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบงาน / โครงการ จึงต้องจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีดังนี้

1) แผนปฏิบัติงานโดยสรุป (แบบ ง. 302) หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารงบประมาณของงาน/โครงการจัดทำเสนอกรมอนุมัติ และมอบให้กองแผนงาน/กองคลัง นำส่งสำนักงานงบประมาณ เพื่อประกอบการขออนุมัติเงินประจำงวดที่ 1

2) แผนปฏิบัติงานโดยละเอียด หน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการกิจกรรมของงาน/โครงการต่าง ๆ จัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานประจำปี

3) แผนการจัดซื้อ-จัดจ้าง ตามระเบียบที่ว่าด้วยการบริหารงบประมาณ เพื่อดำเนินการจัดซื้อ-จัดจ้าง เกี่ยวกับพัสดุและสิ่งก่อสร้าง

## 2.8.2 โครงสร้างแผนปฏิบัติการประจำปี

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยละเอียด ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินการกิจกรรมของงาน/โครงการต่าง ๆ จัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานประจำปี โดยมีโครงสร้างแผนปฏิบัติการประจำปีที่หน่วยงานในระดับอุดมศึกษาจะต้องพิจารณาดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานเพื่อแสดงให้เห็นทราบเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ขององค์กร นโยบายประจำปี เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานของส่วนราชการในระดับกรม/กระทรวง ซึ่งจะสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยการกำหนดเป็นนโยบายประจำปีให้หน่วยงานในสังกัดปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย

2) สรุปรายชื่อ งาน/โครงการจำแนกตามแผนงาน เป็นการรวบรวมชื่องาน/โครงการงบประมาณและผู้รับผิดชอบ

3) สรุปหน้างบประมาณของหน่วยงานโดยจำแนกแผนงาน/งาน/โครงการ และหมวดรายจ่าย

4) งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรตามแผนงาน/งาน/โครงการเป็นการแสดงรายละเอียดงบประมาณ ตามหมวดรายจ่ายที่หน่วยงานได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปี

5) รายละเอียดแผนปฏิบัติการ จะแสดงรายละเอียดของงาน/โครงการ

6) ประมวลโครงการ สรุปรายชื่อโครงการ โดยการจำแนกเป็นโครงการตามมติ ครม. โครงการปฏิรูปการศึกษา โครงการในพื้นที่เฉพาะ โครงการตามพระราชดำริ

7) ภาคผนวก เป็นส่วนที่จะขยายและเสริมสภาพการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ เช่น

7.1) สภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

7.2) ข้อมูลด้านงบประมาณเชิงเปรียบเทียบที่หน่วยงานเสนอขอตั้งงบประมาณกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

7.3) โครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน

7.4) จำนวนบุคลากร จำแนกตามเพศ ระดับ วุฒิการศึกษา (ประเภทของบุคลากรในหน่วยงาน)

นอกจากนี้ **ชลธิชา โครตขมภู** (2545 : 51-52) ยังได้เสนอวิธีการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ ดังต่อไปนี้

1. การแสวงหาวิธีการในการปรับแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องสนองตอบต่อความต้องการของท้องถิ่น ในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

2. แสวงหาวิธีการที่ปรับพฤติกรรมของตัวผู้ปฏิบัติงานให้เข้ากับแนวทางปฏิบัติหรือ กิจกรรมที่กำหนดใช้จากโครงการ เพราะอาจมีกิจกรรมบางประการที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีประสบการณ์มาก่อน

3. การสร้างการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม ที่ผู้บริหารจะต้องสร้างเพื่อให้เกิดขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงาน

4. มุ่งประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มเป้าหมายอย่างสูงสุด

5. ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

6. ยึดแผนงาน/โครงการ เป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน

ในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นก้าวหน้าและบรรลุผลตามเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด หากไม่มีการควบคุมและกำกับแผนงาน โครงการอย่างต่อเนื่องแล้วไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงนำเสนอวิธีการควบคุมและกำกับแผนงาน โครงการ

1. ใช้เป้าหมายและตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในแผนงานและ โครงการเป็นกรอบในการควบคุม กำกับ แผนงานและงานโครงการ

2. ติดตามผลการปฏิบัติงานจริงเป็นระยะ ๆ

3. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนด

4. ปรับแก้ไข แผนงานและโครงการ

การดำเนินการตามแผนควรมีการตรวจสอบ กำกับ และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง แบ่งเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม มีการพิจารณาปรับเปลี่ยน แผนงานและโครงการตามความจำเป็นและเหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานควรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ดำเนินงานตามแผนและติดตามประเมินผลแผนตามแผนงานที่กำหนดไว้

## 2.9 ติดตามและประเมินผล

หลังจากที่ได้มีการวางแผนและนำไปสู่การปฏิบัติแล้ว จำเป็นที่จะต้องมีการสร้างระบบการบริหารแผนและโครงการขึ้นมา ในวงจรกิจกรรมของโครงการซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 2 ประการ ที่จะขาดเสียไม่ได้คือ การติดตาม (Monitoring) และการประเมินผล (Evaluation) เพราะกิจกรรมทั้งสองนี้จะช่วยตอบคำถามว่าการดำเนินงานโครงการเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ โครงการที่ปฏิบัติได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายมากน้อยเพียงใด การดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จหรือไม่ มีข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนส่วนใด ถ้ากล่าวโดยสรุป การติดตามและการประเมินจะช่วยให้การบริหารแผนและโครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 2.9.1 การติดตามผล

การติดตามผล หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลว่าหน่วยงานมีการปฏิบัติงานตามแผนหรือโครงการที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น ถ้ากล่าวโดยสรุปการติดตามผลจะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

1. เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน ด้วยการตรวจสอบตามจุดปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนหรือไม่
2. เป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติขึ้นในระหว่างช่วงการดำเนินงานของแผนหรือโครงการอย่างต่อเนื่อง
3. เป็นกิจกรรมที่มีจุดเน้นที่สำคัญ เพื่อการเก็บข้อมูลในด้านปัจจัย ด้านกิจกรรม และผลดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร แตกต่างจากที่กำหนดไว้อย่างไรและมีปัญหาอย่างไร เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

#### วิธีดำเนินการติดตามการดำเนินงานโครงการ

1. ศึกษาแผนการปฏิบัติงานเค้าโครงของโครงการ ตลอดจนเอกสารอื่น ๆ ที่จะ เป็นประโยชน์ต่อการติดตามผล
2. สร้างแผนการติดตามผลกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ แล้วตรวจสอบว่าแผนนี้ ครอบคลุมกิจกรรมที่สำคัญๆ ทั้งหมดหรือไม่ และสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. เสนอเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อที่ประชุม ผู้บริหาร หรือที่ปรึกษา โครงการเพื่อพิจารณาปรับให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และเสนอให้มีการแต่งตั้งคณะผู้ติดตามผล ซึ่งอาจ เป็นผู้ปฏิบัติงานในโครงการ

4. กำหนดช่วงเวลาเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะ ๆ
5. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยพยายามทำให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานปกติโดยให้คณะติดตามผลงานเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้ประเมินไม่ต้องลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
6. วิเคราะห์ข้อมูล โดยกองแผนงานจะเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ทำการวิเคราะห์แผนตรวจสอบถึงกำหนดเวลาที่อยู่ในแผนแล้วเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยพิจารณาว่าควรให้ใครรับรู้ข้อมูลส่วนนี้ ในที่ประชุมอาจมีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขระบบงานให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น หรือหาแนวทางป้องกันมิให้เกิดอุปสรรค ปัญหาความล่าช้า เช่นที่เคยเกิดขึ้น ทั้งนี้โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบติดตามผลดำเนินงานที่ผ่านมา

## 2.9.2 การประเมินผลโครงการ

### ความหมายและความสำคัญของการประเมินผล

ได้มีนักวิชาการด้านการประเมินผลหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “การประเมินผลโครงการ” ซึ่งเป็นแนวความคิดที่หลากหลายดังต่อไปนี้

ธนาคารโลก (World Bank and United Nations) (สฐิพงษ์ รัมโกมุต. 2547 : 17 ; อ้างอิงมาจาก Yuwat Vulthimedhi. 2521 : 8) ให้คำจำกัดความว่า การประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินงานตามโครงการในทุกรูปแบบ ทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้ข้อมูลในทุกด้านมาวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติทุกขั้นตอนของโครงการ ซึ่งจะสามารถขจัดปัญหาข้อขัดแย้ง และปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพได้

สตัฟเฟิลบีม (สฐิพงษ์ รัมโกมุต. 2547 : 17 ; อ้างอิงมาจาก เขาวดี วิบูลย์ศรี. 2528 : 183) ให้ความหมายของการประเมินผลโครงการว่า หมายถึง กระบวนการพรรณนา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจในการแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินโครงการต่อไป

นิตา ชูโต (วชิระ เสือบัว. 2547: 12 ; อ้างอิงมาจาก นิตา ชูโต. 2532 : 9) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่าเป็นกิจกรรม การเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ความหมายข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการหาแนวทางวิธีการ ปรับปรุงวิธีการจัดการเกี่ยวกับโครงการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น

ประชุม รอดประเสริฐ (วชิระ เสือบัว. 2547: 12 ; อ้างอิงมาจาก ประชุม รอดประเสริฐ 2529 : 73 ) การประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล

และวิเคราะห์ข้อมูลของการดำเนินโครงการและพิจารณาตัวบ่งชี้ให้ทราบจุดเด่นหรือจุดด้อยของโครงการนั้นอย่างมีระบบ แล้วตัดสินใจว่าจะปรับปรุงแก้ไขโครงการนั้นเพื่อการดำเนินงานต่อไป หรือยุติการดำเนินการนั้นเสีย

**รัตนะ บัวสนธ์ (2540 : 9)** กล่าวว่า การประเมินผลโครงการหมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงการเพื่อนำข้อมูลที่ได้นั้นมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ แล้วตัดสินใจให้คุณค่าต่อข้อมูลหรือโครงการดังกล่าว

**สมชาย ดุรงค์เดช (2542 : 2)** กล่าวว่า การประเมินผลโครงการ คือกระบวนการพิจารณากำหนดคุณค่าและระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ จุดเด่นสำคัญของการประเมินผลคือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาโครงการหรือปรับปรุงโครงการให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

**สุวิมล ทิรกาพันธ์ (2545 : 2)** กล่าวว่า การประเมินโครงการเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น ทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถใช้ในการพิจารณาดำเนินงาน ซึ่งจะทำการดำเนินงานเป็นไปอย่างทันท่วงที มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ เนื่องจากผ่านกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น กระประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศของโครงการทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ที่ผ่านการวัดและการตัดสินคุณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้นั้นมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้ทราบผลว่าโครงการได้ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

ความสำคัญหรือประโยชน์ของการประเมินผลโครงการ การประเมินผลโครงการมีความสำคัญต่อการดำเนินงานโครงการ โดยสรุปได้ดังนี้ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2529 : 75-76)

1. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการดำเนินงานมีความชัดเจนคือ ก่อนที่โครงการจะดำเนินไปใครจะได้รับการตรวจสอบอย่างละเอียดจากผู้บริหารและผู้ประเมิน ส่วนใครไม่ชัดเจนก็จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจน จึงกล่าวได้ว่าการประเมินผลโครงการช่วยทำให้โครงการชัดเจนและสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้อย่างได้ผลมากกว่าโครงการที่ไม่ได้รับการประเมิน
2. ช่วยให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อโครงการได้รับการตรวจสอบวิเคราะห์ปรับปรุง แก้ไขให้ดำเนินไปด้วยดี ย่อมทำให้ดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลโครงการช่วยให้โครงการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีส่วนช่วยอย่างสำคัญในการควบคุมคุณภาพของงาน การประเมินผลโครงการเป็นการตรวจสอบและควบคุมชนิดหนึ่ง ซึ่งดำเนินงานอย่างมีระบบทุกส่วนของโครงการปัจจัยที่



ใช้ในการดำเนินงานจะได้รับการวิเคราะห์อย่างละเอียด ทั้งปัจจัยนำเข้ากระบวนการและผลผลิตจะได้รับการตรวจสอบประเมินผลทุกขั้นตอน ส่วนใดมีปัญหาจะมีการพิจารณาย้อนกลับ เพื่อให้มีการดำเนินงานใหม่จนกว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

4. ให้ข่าวสารในการตัดสินใจในการบริหารโครงการแก่ผู้บริหาร การประเมินผลโครงการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงอุปสรรค ปัญหาข้อดีข้อเสีย ความเป็นไปได้และแนวทางในการในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการ โครงการข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะดำเนินโครงการนั้นต่อไปหรือจะยุติโครงการนั้นเสีย และผลของการประเมินโครงการอาจเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายของผู้บริหาร

5. ช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ การประเมินผลโครงการจะต้องวิเคราะห์ทุกส่วนของโครงการ ทรัพยากรทุกชนิดที่นำมาใช้ จะได้รับการจัดสรรให้อยู่ในจำนวนเหมาะสมเพียงพอแก่การดำเนินงาน ทรัพยากรที่มีการเกินไป จะได้รับการตัดทอนและทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

6. เพื่อเป็นประโยชน์แก่การวางแผนในโครงการต่อเนื่อง จากข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค หรือข้อบกพร่องของโครงการที่เคยดำเนินการไปแล้ว สามารถนำมาเป็นประโยชน์ในการวางแผนโครงการต่อเนื่องที่ดำเนินการต่อมาได้ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

7. มีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานตามโครงการ เพราะการประเมินโครงการมิใช่เป็นการควบคุมหรือสั่งการแต่เป็นการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อการปรับปรุงและแก้ไขและเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติโครงการ โดยลักษณะเช่นนี้ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจ ตั้งใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไปและมากขึ้น

จากความสำคัญของการประเมินผลโครงการดังกล่าว จึงอาจสรุปได้ว่าผลการประเมินผลโครงการของมหาวิทยาลัยย่อมมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารแผนงาน/โครงการ ได้ทราบถึงคุณภาพของแผนงาน/โครงการที่จัดขึ้นได้เพียงใด นอกจากนั้นยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการต่อไป และยังสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนงาน/โครงการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ในขณะที่แผนงาน/โครงการดำเนินงานจะช่วยส่งผลให้ แผนงาน/โครงการนั้นดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกประการ

#### ประเภทของการประเมินผลโครงการ

การแบ่งประเภทของการประเมินผลโครงการนั้นเราอาจพิจารณาได้จากจุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการเป็นหลัก ตลอดจนการพิจารณาในเรื่องเทคนิค วิธีการและเป้าหมาย

ของการประเมินผล ซึ่งจากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ พบว่า นักประเมินผลหลายท่านได้แบ่งประเภทของการประเมินผลที่แตกต่างกัน

ฟิงค์ และคอสคอฟ (Fink and Kosecoff. 1987 : 4) ได้แบ่งประเภทของการประเมินผลไว้ 2 ประเภท แลอาจจะถือได้ว่าเป็นการแบ่งประเภทของการประเมินที่บุคคลทั่วไปมีความเข้าใจและนำไปใช้กันอย่างกว้างขวาง กล่าวคือ เขาได้แบ่งประเภทของการประเมินผลโครงการออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. การประเมินผลกระบวนการ หรือการประเมินผลย่อยของโครงการ (Formative Evaluation) เป็นการประเมินที่สร้างขึ้นระหว่างโครงการกำลังดำเนินอยู่ โดยการมีการตรวจสอบและเก็บข้อมูลเป็นระยะ ๆ ตลอดโครงการเป้าหมายสำคัญคือ ต้องการที่จะปรับปรุงโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่

2. การประเมินสรุปผลหรือการประเมินผลลัพธ์ของโครงการ (Summative Evaluation) เป็นการประเมินผลเมื่อการดำเนินงานของโครงการใกล้จะสิ้นสุดหรือได้สิ้นสุดลงแล้ว โดยมุ่งที่จะตรวจสอบผลที่เกิดจากโครงการว่า ได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของโครงการเพียงใดหรือเกิดผลกระทบอะไรบ้าง ถ้าจะกล่าวง่าย ๆ ก็คือต้องการทราบว่าผลการดำเนินงานของโครงการประสบผลสำเร็จเพียงใด

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524 : 34-35) ได้แบ่งประเภทของการประเมินผลโครงการโดยยึดระบบแผนของการประเมินผลเป็นหลัก ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การประเมินผลเชิงสำรวจ เป็นการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจสิ่งต่าง ๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่จบการศึกษา ข้อบกพร่องของการประเมินผลเชิงสำรวจก็คือ มีความเป็นปรนัยต่ำ

2. การประเมินผลเชิงทดลอง เป็นการประเมินที่นำเอาแบบแผนของการวิจัยเชิงทดลองมาประยุกต์ใช้ส่วนมากเป็นการศึกษาเกี่ยวกับโครงการเดียว โดยเปรียบเทียบผลที่ได้จากการวัดก่อนและหลังการดำเนินการทดลองโครงการ แต่มีข้อบกพร่องอยู่มาก จึงมีผู้คิดแบบการประเมินที่ใช้กลุ่มเปรียบเทียบ

3. การประเมินผลโดยใช้รูปแบบของการประเมิน เป็นการประเมินที่อาศัยความรู้ได้จากรูปแบบของการประเมิน ซึ่งได้รับการพัฒนาจากนักประเมินทั้งหลายซึ่งมีหลายรูปแบบด้วยกัน

การแบ่งประเภทของการประเมินผลโครงการ โดยอาศัยวงจรของโครงการ (Project Life Cycle) เป็นเกณฑ์ในการแบ่ง ซึ่งแบ่งการประเมินผลโครงการออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การประเมินก่อนการดำเนินงาน เป็นการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดและการเลือกทำโครงการซึ่งมักจะใช้การพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2527 : 15)

1.1 ความเหมาะสมของการทำโครงการ จะประกอบด้วยการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา และความจำเป็นของการทำโครงการ (Needs Assessment) และศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility) โดยการพิจารณาความเป็นไปได้ในทางเทคนิควิชาการความพร้อมในด้านการบริหารโครงการ ความพร้อมในด้านงบประมาณสนับสนุน

1.2 การวิเคราะห์ผลตอบแทนของโครงการ (Rate of Return) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลกำไร (Cost Benefit Analysis) ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าการจัดทำโครงการนั้นจะให้ผลคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ ซึ่งเป็นการพิจารณาของโครงการในแง่เศรษฐกิจ สำหรับโครงการทางด้านการศึกษาจะเน้นในเรื่องการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผลมากกว่าการวิเคราะห์ที่ค่าใช้จ่ายกับผลกำไร เพราะผลตอบแทนของโครงการทางการศึกษานั้นวัดออกมาในรูปของหน่วยเงินตราทำได้ยาก

2. การประเมินในระหว่างการค้าดำเนินงาน (Implementation evaluation or process evaluation) เป็นการประเมินที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงานโครงการ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อการตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง อันจะได้แก้ไขทันทั่วถึง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การประเมินโครงการในระหว่างการค้าดำเนินงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบโครงการนั่นเอง ที่จะต้องหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อมาปรับปรุงการค้าดำเนินงานโครงการ บางท่านจึงเรียกการประเมินประเภทนี้ว่า การประเมินเพื่อปรับปรุงหรือการประเมินผลย่อย

3. การประเมินผลหลังการค้าดำเนินงาน (Post-Evaluation or End of Project Evaluation) เป็นการประเมินที่จัดขึ้นเมื่อการปฏิบัติงานโครงการได้เสร็จสิ้นลงแล้ว การประเมินในลักษณะนี้จะเป็นการพิจารณาตอบคำถามในเรื่องต่อไปนี้

3.1 เป็นการตรวจสอบว่า การดำเนินงานของโครงการสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เพียงใด หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือว่าทำได้สำเร็จตามที่คาดหวังไว้แค่ไหนซึ่งเป็นการพิจารณาผลผลิตของโครงการนั่นเอง

3.2 เป็นการตรวจสอบว่า มีผลพลอยได้หรือไม่ นอกเหนือจากที่ได้ระบุไว้ในวัตถุประสงค์บ้างหรือไม่ ซึ่งเรียกว่า เป็นการศึกษาค่าผลกระทบของโครงการทั้งทางด้านดีและไม่ดี เช่น ผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ความเชื่อ ค่านิยม และการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชน

3.3 เป็นการสรุปผลรวมของการดำเนินงานของโครงการ คือ เป็นการมองภาพโดยส่วนรวมว่าวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นอย่างไร ทรัพยากรในโครงการเป็นอย่างไร การดำเนินงานในแต่ละส่วนที่มีปัญหาอะไร ผลผลิตและผลกระทบของโครงการเป็นอย่างไร การดำเนินงานโครงการนี้ได้ผลเป็นเช่นไร มีความสำเร็จและความล้มเหลวแค่ไหน มีปัญหาและอุปสรรคอะไร หากมีการดำเนินงานในช่วงต่อไปมีความจำเป็นจะต้องแก้ไขปรับปรุงส่วนใด โดยการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ประเมินไว้แล้วตั้งแต่เริ่มการดำเนินงานโครงการ จนถึงการสิ้นสุดโครงการนั่นเอง บางท่านจึงเรียกการประเมินในลักษณะนี้ว่า เป็นการประเมินผลสรุป ซึ่งผู้ทำหน้าที่ประเมินจะเป็นผู้ปฏิบัติงานโครงการ หรือนักประเมินที่เป็นบุคคลภายนอกก็ได้

จากการพิจารณาประเภทของการประเมินผลโครงการที่กล่าวมาข้างต้นและจากประสบการณ์ทำงานของผู้ปฏิบัติงานโครงการได้ชี้ให้เห็นว่า การแบ่งประเภทของการประเมินโครงการโดยยึดวงจรของโครงการ มีประโยชน์มากในทางปฏิบัติ เพราะได้แสดงให้เห็นกระบวนการของการประเมินผลที่สัมพันธ์สอดคล้องกับกระบวนการของโครงการว่ามีความเกี่ยวข้องกันอย่างไรบ้าง ตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ

#### กระบวนการประเมินผลโครงการ

โดยทั่วไป การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง กระบวนการของการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดทำรายงานสรุป เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อการตรวจสอบประสิทธิผลของโครงการว่ามีความสำเร็จมากน้อยเพียงไร การประเมินผลโครงการด้านการศึกษานั้น ผู้ประเมินจะต้องสามารถตอบคำถามให้ได้คือ

1. โครงการนั้นบรรลุหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการเพียงใด
2. ชี้ให้เห็นว่ามีผลข้างเคียง (Side effects) หรือมีผลกระทบ (Impact) ใดๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีได้ตั้งใจจากโครงการนอกเหนือจากผลที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นจริง ๆ

การวางแผนเพื่อการประเมินโครงการนั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

#### ขั้นที่ 1 การจำแนกผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

สิ่งแรกที่นักประเมินต้องกระทำคือ จำแนกบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ เช่น กลุ่มบุคลากรของโครงการ กลุ่มผู้ให้บริการโครงการ กลุ่มผู้สนับสนุนโครงการ กลุ่มรับบริการจากโครงการ ถ้าการประเมินมีการแยกกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน จะทำให้การประเมินโครงการนั้นมีความครอบคลุมมากขึ้น สามารถวางแผนงานได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

## ขั้นที่ 2 การเตรียมการเบื้องต้นเพื่อการประเมินโครงการ

ก่อนจะมีการประเมินโครงการจะต้องมีการเขียนรายละเอียดของโครงร่างการประเมินผลนั้น โดยนักประเมินจะต้องมีการพบปะประชุมกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ เพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น โดยจำเป็นจะต้องตอบปัญหาหลักดังนี้

1. ใครเป็นผู้ต้องการประเมิน
2. ต้องการการประเมินประเภทใด
3. ทำไมจึงต้องการการประเมิน
4. ต้องการการประเมินเมื่อไร
5. ความพร้อมที่จะเอื้ออำนวยต่อการประเมินมีอะไรบ้าง

## ขั้นที่ 3 การตัดสินใจว่าจะมีการประเมินโครงการหรือไม่

หลังจากที่ได้จำแนกกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง และได้ข้อมูลของโครงการแล้ว ถึงขั้นที่จะต้องตัดสินใจว่าจะมีการประเมินหรือไม่ ถ้ามีความพร้อมก็ตัดสินใจประเมินผลได้ แต่ถ้ายังไม่มั่นใจ ควรจะมีการทบทวนก่อน

สำหรับสภาพการณ์ที่นักประเมินจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ และต้องตัดสินใจว่า ควรจะมีการเลื่อนการประเมินออกไปหรือไม่นั้นมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. โครงการไม่ได้รับระบุดเงินถึงเป้าหมายของการดำเนินงาน รวมทั้งไม่ได้รับสิ่งที่โครงการคาดว่าจะได้รับ
2. โครงการขาดหลักการและเหตุผลที่จะเชื่อมโยงสิ่งที่โครงการคาดหวัง กับ ผลลัพธ์ที่ปรากฏเมื่อสิ้นสุดโครงการ ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบผลลัพธ์ของโครงการที่ชัดเจนได้
3. โครงการขาดระบบการจัดการที่ดี และผู้รับผิดชอบไม่มีสิทธิ์หรือไม่สามารถติดตามผลการประเมินได้

## ขั้นที่ 4 การแสวงหาและทบทวนความรู้ทั้งประสบการณ์เชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

การแสวงหาความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องของนักประเมินนั้น ถือว่าเป็นความท้าทายในการที่จะค้นหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ในการประเมิน เพราะประสบการณ์ประเมินของแต่ละโครงการอาจมีความแตกต่างกัน หากมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้โครงการต่าง ๆ ก็จะทำให้ผู้ประเมินสามารถวิเคราะห์ผล สรุปคุณค่าและสภาพโครงการได้ตรงตามความเป็นจริง รวมทั้งสามารถเสนอแนวความคิดหรือทางเลือกใหม่ในการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร

### ขั้นที่ 5 การเลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมมาใช้

เมื่อได้ทบทวนความรู้เชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับโครงการแล้ว นักประเมินย่อมจะมีความพร้อมในการตัดสินใจเพื่อเลือกวิธีการ กลยุทธ์ และกระบวนการประเมินสำหรับโครงการที่ตนรับผิดชอบได้เหมาะสม ในการเลือกวิธีการประเมินนั้น ต้องคำนึงถึงสภาพโครงการ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป้าหมายของโครงการ รวมถึงวิธีการวัดผล เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนสถิติในการวิเคราะห์

### ขั้นที่ 6 การนำเสนอโครงร่างของการประเมินโครงการ

การนำเสนอโครงร่างของการประเมินโครงการ เป็นนำเสนอการประเมินโครงการต่อผู้รับผิดชอบที่ประสงค์จะให้มีการประเมิน เช่น ผู้สนับสนุนโครงการ ผู้อำนวยการโครงการ เป็นต้น โครงร่างโดยทั่วไปควรได้รับความเห็นชอบจากบุคลากรของโครงการ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้กำหนดขั้นตอนการประเมินผลโครงการไว้อีกรูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจ โดยให้ความเห็นว่าการประเมินผลเป็นกระบวนการที่มุ่งตอบคำถามคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งสำหรับเป็นสารสนเทศให้ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินขั้นตอนการดำเนินโครงการดังนี้

1. ทำไมต้องมีการประเมินผลโครงการ
2. การประเมินผลโครงการนั้นต้องการประเมินอะไร
3. จะประเมินผลโครงการเพื่ออะไร
4. จะประเมินผลโครงการได้อย่างไร
5. การประเมินผลโครงการต้องการข้อมูลอะไรบ้างและได้ข้อมูลมาด้วยวิธีการใด
6. ข้อมูลได้มาจะดำเนินการวิเคราะห์อย่างไร
7. จะทำอย่างไรจึงจะทำให้ผลที่ได้รับจากการประเมินใช้ได้ทันที่

### สรุปขั้นตอนการประเมินผลโครงการดังต่อไปนี้

1. กำหนดหลักการ เหตุผล และความสำคัญของการประเมินผลโครงการ
2. วิเคราะห์โครงการที่จะมุ่งประเมิน
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการ
4. ออกแบบประเมินผลโครงการ
5. เก็บรวบรวมข้อมูล
6. วิเคราะห์ข้อมูล
7. การเขียนรายงาน



## ขั้นตอนการประเมินผลโครงการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. การศึกษารายละเอียดและวัตถุประสงค์ของโครงการนับตั้งแต่ความเป็นมา วัตถุประสงค์ ขอบเขต แผนการดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงาน แล้วนำมากำหนดขอบเขตและแนวทางในการประเมินผล

2. การกำหนดตัวแปรเพื่อวัดความเปลี่ยนแปลงหรือผลของโครงการได้กล่าวมาแล้วว่า ในการศึกษารายละเอียดของโครงการที่จะประเมินผลนั้นจะต้องศึกษาวัตถุประสงค์ ให้ละเอียดถี่ถ้วนว่า โครงการนั้น ๆ ต้องการสิ่งใด และสิ่งดังกล่าวจะต้องระบุเป็นตัวแปรที่เรา จะทำการวัดเพื่อดูการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตลอดระยะเวลาของโครงการก็คือ ผลที่เกิดขึ้นเนื่องจากการดำเนินงานโครงการนั้น ๆ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อกำหนดตัวแปรที่จะวัดความเปลี่ยนแปลงขั้นต่อไปก็คือ การสร้างเครื่องมือ และกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นของการสร้างเครื่องมือต้องให้ พยายามวัดการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรอย่างแท้จริง และทุกแง่มุม รวมทั้งผลกระทบจาก ภายนอกต่อตัวแปรด้วย สำหรับวิธีการประเมินนั้น ใช้หลักเกณฑ์เช่นเดียวกับการวิจัยโดยทั่วไป โดยคำนึงถึงวิธีการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลได้ถูกต้อง แม่นยำและครบถ้วนซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของ โครงการประเมินแต่ละโครงการ สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลก็เช่นกันที่ใช้วิธีการเดียวกับ โครงการวิจัยโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ ค่าใช้จ่ายและบุคลากรที่ร่วมโครงการ

4. การวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูล และเขียนรายงานการวิเคราะห์และ แปลความหมายเป็นการเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานตามโครงการกับมาตรฐาน หรือ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับสภาพข้อเท็จจริง ในอดีตก่อนเริ่มดำเนินโครงการแล้วแต่ความ เหมาะสมหรือวัตถุประสงค์ของการประเมิน

ในทางปฏิบัติ ผู้ประเมินอาจจะกำหนดตารางการวิเคราะห์ที่แสดงให้เห็นว่ารายละเอียด ต่าง ๆ ขององค์ประกอบที่จะประเมิน ตั้งแต่จุดมุ่งหมาย ตัวแปร แหล่งข้อมูล เครื่องมือ วิธี วิเคราะห์ข้อมูล วัน เวลาดำเนินการ ตลอดจนผู้รับผิดชอบ

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลโครงการ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการมีการพัฒนามาโดยตลอด ทำให้ หลักวิชาด้านการประเมินผลมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น โดยการประเมินในยุคปัจจุบันจะเน้นถึง หลักการที่มีความชัดเจน มีระบบ เพื่อนำมาสู่การพัฒนาารูปแบบแนวคิดด้านการประเมินผล นอกจากนั้นยังสามารถนำรูปแบบที่ได้ลงไปสู่การปฏิบัติโครงการได้อย่างกว้างขวาง

การประเมินโครงการโดยอาศัยทฤษฎีด้านการประเมินผลโครงการ ควรจะมี ลักษณะในเชิงวิทยาศาสตร์ 2 ประการ คือ (1) มีการใช้วิธีวิทยาเชิงทฤษฎี (Methodology) ในการตัดสินคุณค่าของโครงการ (2) มีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงทฤษฎี (Content) ได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้น กระบวนการประเมินจะต้องแสดงรูปแบบที่มีโครงสร้างอย่างเป็นระบบ (Systematic Structure) ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการประเมินจะต้องมีความสอดคล้องสมเหตุสมผลในเชิง ทฤษฎีที่ยอมรับกันได้ รวมทั้งต้องมีความชัดเจนในการอธิบายธรรมชาติของการประเมินด้วย ยกตัวอย่างดังทฤษฎีการประเมินผลโครงการดังต่อไปนี้ (เขาวดี วิบูลย์ศรี. 2539 : 17)

### แนวคิดและการประเมินของสคริฟเวน

ในปี ค.ศ. 1967 ได้มีบทความชื่อ “The Methodology of Evaluation.” ของสคริฟเวนออกเผยแพร่ ในบทความดังกล่าว สคริฟเวนได้ให้นิยามของการประเมินไว้ว่า “การประเมิน” เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูล การตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล และการกำหนดเกณฑ์ประกอบการประเมิน เป้าหมายสำคัญของการประเมิน คือ การตัดสินคุณค่า ให้กับกิจกรรมใด ๆ ที่ต้องการประเมิน

สคริฟเวนได้จำแนกประเภทและบทบาทของการประเมินออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

#### 1. การประเมินระหว่างดำเนินการ (Formative Evaluation)

เป็นบทบาทของการประเมินงาน กิจกรรม หรือโครงการใด ๆ ที่บ่งชี้ถึง ข้อดีและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินงาน ผลจากการประเมิน สามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนา งานให้ดีขึ้น จึงอาจเรียกการประเมินนี้ว่า การประเมินเพื่อปรับปรุง

#### 2. การประเมินผลรวม (Summative Evaluation)

เป็นบทบาทของการประเมินเมื่อกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ สิ้นสุดลง เพื่อ เป็นตัวบ่งชี้ ถึงคุณค่าความสำเร็จของโครงการนั้น ๆ รวมทั้งนำเอาความสำเร็จ หรือ แนวทางที่ดี ไปใช้กับงานหรือกิจกรรมอื่น ๆ มีลักษณะคล้ายคลึงกันในโอกาสต่อ ๆ ไป จึงอาจเรียกการ ประเมินประเภทนี้ว่า เป็นการประเมินสรุปรวม

นอกจากนี้ สคริฟเวนยังได้เสนอสิ่งที่ต้องประเมินออกเป็นส่วนสำคัญอีก 2 ส่วน คือ

1. การประเมินเกณฑ์ภายใน (Intrinsic Evaluation) เป็นการประเมินในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับคุณภาพของเครื่องมือใด ๆ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งคุณภาพคุณลักษณะ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ เช่น เป้าหมาย โครงสร้าง วิธีการ ตลอดจนทัศนคติของ

บุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ และข้อมูลอื่น ๆ ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับโครงการ แต่การประเมินภายในจะไม่สนใจที่จะประเมินในส่วนที่เป็นผลผลิตหรือผลกระทบที่มีต่อผู้รับบริการ

2. การประเมินความคุ้มค่า (Payoff Evaluation) เป็นการประเมินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของโครงการ ทฤษฎี หรือสิ่งอื่น ๆ ของโครงการ แต่จะเป็นการประเมินในส่วนที่เป็นผลที่มีต่อผู้รับบริการจากการดำเนินโครงการ เช่น ผลที่ได้จากการปฏิบัติงานของผู้รับบริการจากการดำเนินโครงการ การประเมินความคุ้มค่า ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับผลของโครงการที่ให้แกผู้รับบริการ จึงจัดว่าเป็นการตัดสินคุณค่าโครงการโดยอ้างอิงเกณฑ์ภายนอก

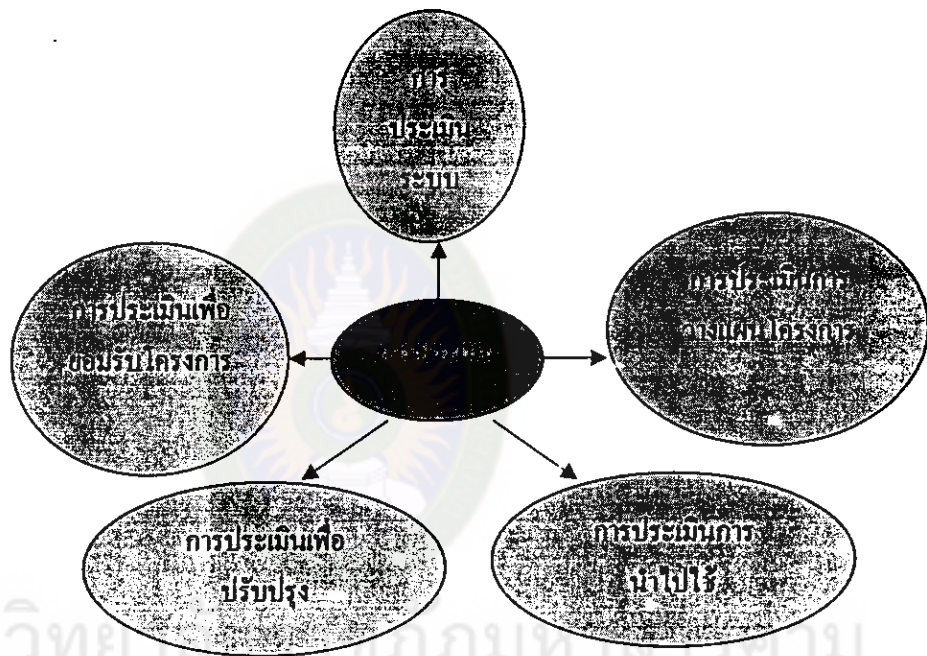
### แนวคิดการประเมินที่ไม่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก

ในแนวคิดของสคริปเวนนัน การประเมินที่ไม่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก ไม่ได้หมายความว่า จะไม่ประเมินผลที่เกิดขึ้นจากวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ๆ แต่มีความหมายว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการทำโครงการหรือกิจกรรมใด ๆ นั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของผลอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นด้วย แนวคิดดังกล่าวนี้ได้รับคำวิจารณ์ทั้งในทางที่สนับสนุนและไม่สนับสนุน ในทางสนับสนุนเห็นว่า แนวคิดการประเมินในลักษณะนี้ ทำให้นักประเมินมองผลงานในลักษณะกว้าง สามารถทราบผลทุก ๆ ส่วนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมหรือโครงการ ส่วนในทางที่ไม่สนับสนุนนั้นจะมีจุดโต้แย้งหนักไปในด้านวิธีการ คือ มีความเห็นว่าในทางปฏิบัติคงยากที่จะติดตามผลการประเมินใด ๆ ที่เกิดขึ้นให้ครบทั้งหมดได้ นอกจากนั้นมาตรการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมผลทุก ๆ ด้านที่เกิดขึ้น ก็ย่อมยากที่จะกำหนดหรือระบุแนวทางที่ชัดเจนในการประเมินให้บรรลุหลักการดังกล่าวได้

การประเมินที่ไม่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก มิได้หมายความว่า การประเมินจะไม่มีวัตถุประสงค์ แต่การประเมินนั้น นอกจากจะพิจารณาวัตถุประสงค์แล้ว ยังต้องมีการคัดเลือกข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงการ โดยอาศัยพื้นฐานของการตัดสินคุณค่าอย่างมีคุณธรรม รวมทั้งมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ด้วย โดยนักประเมินจะต้องมีอิสระในการเลือกเกณฑ์มาตรฐานเอง ดังนั้น มโนทัศน์การประเมินที่ไม่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก จึงจำเป็นต้องมีการออกแบบการประเมินให้สามารถรวบรวมสารสนเทศ ทั้งผลผลิตโดยตรงและผลกระทบอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการทั้งหมด ที่มีคุณค่าต่อการตัดสินโครงการนั้น ๆ (เขาวดี วิบูลย์ศรี. 2539 : 21-23)

## รูปแบบการประเมินผลของอัลคิน

มาร์วิน ซี อัลคิน (Marvin C Alkin. 1969) ได้เสนอรูปแบบการประเมินเรียกว่า CSE (Center for the Study of Evaluation Approach) จุดเน้นของการประเมินตามแนวความคิดของอัลคิน คือการประเมินผลเพื่อการตัดสินใจ อัลคินได้ให้ความหมายของการประเมินว่า เป็นกระบวนการกำหนดขอบเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การเลือกข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การจัดทำรายงานสรุปให้กับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้านดังนี้



แผนภูมิที่ 7 ขอบข่ายของการประเมิน 5 ด้าน

ที่มา : ปรับปรุงจาก สมคิด พรหมจ้อย. 2542 : 46

1. การประเมินระบบ (System Assessment) เป็นการอธิบายหรือพรรณนาสภาพระบบเพื่อเปรียบเทียบ สภาพที่แท้จริงและความคาดหวังที่จะให้เกิดขึ้น การประเมินระบบจะช่วยให้เราสามารถ กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม

2. การประเมินผลการวางแผนโครงการ (Program Planning) เป็นการประเมินก่อนที่จะมีการดำเนินโครงการ เพื่อหาข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการตัดสินใจพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยทางเลือกมีความเหมาะสมกับโครงการ นักประเมินจะต้องหาข้อมูลที่แสดงความคาดหวังที่จะบรรลุเป้าหมาย พร้อมกับประเมินผลที่จะได้รับจากการใช้วิธีดำเนินการต่าง ๆ ด้วย เพื่อให้สามารถเห็นข้อเปรียบเทียบในการหาทางเลือกที่เหมาะสม โดยใช้วิธีที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของปัญหา โดยทั่วไปจะใช้การประเมินทั้งจากเกณฑ์ภายในและเกณฑ์ภายนอก

3. การประเมินการนำไปใช้หรือการดำเนินโครงการ (Program Implementation) เป็นการประเมินขณะที่โครงการกำลังดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินโครงการนั้นเป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

4. การประเมินเพื่อปรับปรุงโครงการ (Program Improvement) เป็นการประเมินเพื่อหาข้อมูล ที่นำมาใช้ในการดำเนินโครงการให้บรรลุจุดมุ่งหมายและมีผลที่ไม่คาดคิดมาก่อน เกิดขึ้นบ้างหรือไม่

5. การประเมินเพื่อการยอมรับโครงการ (Program Certification) เป็นขั้นตอนสำคัญที่นักประเมินจะต้องหาข้อมูลข่าวสาร เพื่อรายงานผลต่อผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อใช้ข้อมูลในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของโครงการ และศึกษาภาพในการอ้างอิงไปสู่สถานการณ์อื่น ๆ ต่อไป (สมคิด พรหมจ้อย. 2542 : 45-46)

### รูปแบบการประเมินของแพตตัน

เอม คิว แพตตัน (M.Q. Patton. 1978) ได้เสนอแนวคิดและรูปแบบการประเมินที่ยึดประโยชน์ใช้สอย (Utilization-Focused Evaluation) เพื่อแก้ปัญหาของงานประเมิน โดยเฉพาะในประเด็นที่มักจะได้รับการวิจารณ์ว่าประเมินแล้วไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้ หรือ ผู้บริหารมองว่าผลการประเมินไม่ตรงกับข้อมูลที่ต้องการใช้ประกอบการตัดสินใจ แพตตันจึงได้เสนอแนวคิดและการประเมิน ดังนี้

1. หลักการในการประเมิน การประเมินโครงการ นักประเมินควรให้ความสำคัญกับผู้บริหาร หรือกลุ่มลูกค้าที่จะใช้ผลการประเมินนั้น ๆ คำถามเพื่อการประเมินหรือตรวจสอบควรเกิดจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเหล่านั้น หรือต้องเป็นความอยากรู้อยากเห็น หรืออยากใช้ ข้อมูลผลการประเมินของผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่ใช้ความอยากรู้อยากเห็นของนักประเมินเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินซึ่งการประเมินตามแนวความคิดนี้ จะทำให้ผลการประเมินมีโอกาสนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนามากขึ้น

2. ขั้นตอนการดำเนินการประเมิน แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน

2.1 จำแนกประเภทหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ในขั้นตอนนี้ นักประเมินจะต้องพิจารณาว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่จะประเมินหรือเป็นผู้ที่ต้องการใช้ผลการประเมิน เช่น ผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นต้น

2.2 สัมภาษณ์หรือสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องจากข้อ (1) เพื่อรวบรวมความเห็นหรือความต้องการว่ากลุ่มบุคคลเหล่านั้นต้องการทราบผลการดำเนินโครงการในลักษณะใดบ้าง ต้องการใช้อะไรข้อมูลการประเมินในเรื่องใด

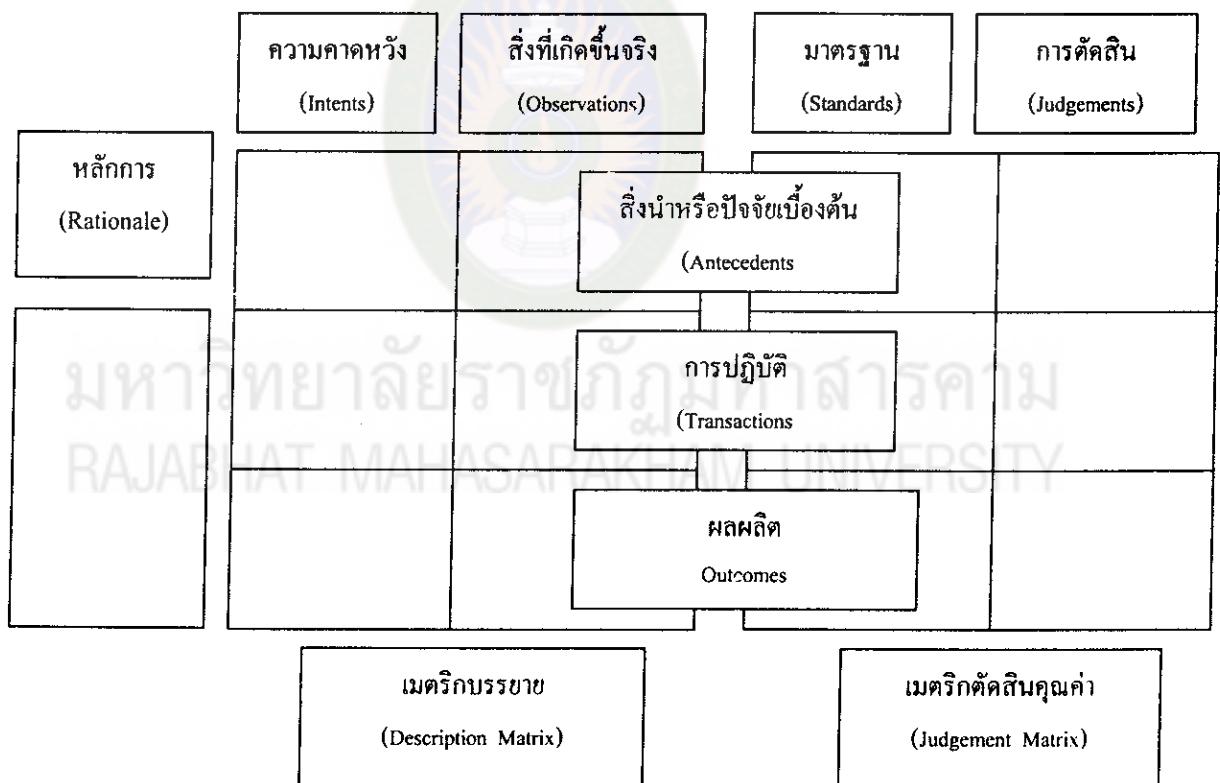


2.3 จัดหมวดหมู่คำถามทั้งหมดที่ได้รับจากข้อ (2) แล้วกำหนดเป็นรายการคำถามหลัก ๆ เพื่อใช้ในการประเมิน

หลังจากดำเนินการทั้ง 3 ขั้นตอนแล้ว นักประเมินจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ครอบคลุมประเด็นคำถามการประเมินของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ จากนั้นก็ดำเนินการประเมินผลโครงการตามกระบวนการปกติ (สมคิด พรหมจู้ 2542 : 63-64)

### รูปแบบการประเมินของสเตก

แนวคิดและโมเดลการประเมินของสเตก (Stake's Concepts and Model of Evaluation) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง เพื่อนำมาจัดให้เป็นระบบระเบียบและมีความหมายในการประเมิน โดยสเตกได้สร้างแบบจำลองทางความคิดเกี่ยวกับการประเมินขึ้น เรียกว่า โมเดลเคาน์ทิแนนซ์ (Stake's Countenance Mode) ดังมีโครงสร้างต่อไปนี้ (Worthen & Sanders; 1973 : 113)



แผนภูมิที่ 8 แสดงโมเดลเคาน์ทิแนนซ์ของสเตก

ที่มา : เขาวดี วิบูลย์ศรี. 2538 : 24



โมเดล ตามความคิดของสแตกนั้น มีมิติทางการประเมินอยู่ 2 มิติ คือ

### 1. มิติในแนวตั้ง

1.1 สิ่งนำ (Antecedents) หมายถึง ภาวะของสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ก่อน ก่อนที่จะมีกิจกรรมหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งตามมา เช่น ในเรื่องของการเรียนการสอน ก็จะหมายถึง ภูมิหลัง ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเดิมของนักเรียน เป็นต้น

1.2 การปฏิบัติ (Transactions) หมายถึง ภาวะของการกระทำ การเคลื่อนไหว หรือ การจัดกิจกรรมใด ๆ ตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของงานในโครงการนั้น ๆ เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสำหรับครูและนักเรียน

1.3 ผลผลิต (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้น จากการที่มีภาวะของการกระทำในโครงการ เช่น ในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน ผลผลิตที่คาดหวัง หมายถึง การที่นักเรียนเกิดการเรียนรู้ทัศนคติที่ดี มีความสามารถ มีทักษะ หลักจากที่ครูได้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนไปแล้ว

### 2. มิติในแนวนอน

2.1 ส่วนของการบรรยาย หมายถึง ภาวะที่เกิดขึ้นจริง หรือต้องการจะให้เกิดขึ้น โดยสามารถสังเกตได้ ภาวะในส่วนของการบรรยายนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย คือ

2.1.1 เกณฑ์ ได้แก่ ภาวะที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ใด ๆ ที่สังเกตได้และเพื่อระบุว่า สิ่งที่เกิดขึ้นนั้นมีคุณภาพระดับใด

2.2.2 การเลือกตัดสินใจ ได้แก่ ผลที่เกิดจากการนำเอาเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นมาเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด

### รูปแบบการประเมินของสตัฟเฟิลบีม

ในปี ค.ศ. 1971 สตัฟเฟิลบีมและคณะได้เขียนหนังสือทางการประเมินออกมาเล่มหนึ่งชื่อ “Educational Evaluation and Decision Making” หนังสือเล่มนี้ได้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการศึกษานานาชาติ เพราะได้แนวคิดและวิธีทางการวัดและประเมินผลการศึกษาไว้อย่างน่าสนใจและทันสมัย โดยสตัฟเฟิลบีมได้เสนอแนวคิดดังนี้

แนวคิดได้แบ่งแยกบทบาทการทำงานระหว่างฝ่ายประเมินกับฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ฝ่ายประเมินมีหน้าที่ระบุ จัดหาและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้บริหาร

ส่วนฝ่ายบริหารมีหน้าที่เรียกหา และนำผลการประเมินที่ได้นั้นไปประกอบการตัดสินใจเพื่อ  
ดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องตามสมควรทั้งนี้ในส่วนรายละเอียดของการประเมินตามนิยาม  
ของศัพท์เฟิลบีมนั้น สามารถถ่ายทอดเป็นโมเดลพื้นฐานได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 9 แสดงโมเดลพื้นฐานของศัพท์เฟิลบีม

ที่มา : ปรับปรุงจาก เขวคี วิบูลย์ศรี. 2538 : 36

การประเมินตามโมเดลของศัพท์เฟิลบีมนั้น สามารถสรุปการประเมินเป็น 3 ขั้นตอน  
ดังต่อไปนี้

1. กำหนด หรือระบุตัวบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ
2. จัดเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิเคราะห์และจัดสารสนเทศ เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหาร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบว่ารูปแบบแนวคิดและ  
ทฤษฎีของการประเมินผลโครงการมีความหลากหลาย ทั้งนี้องค์กรจะประสบความสำเร็จในการ  
ประเมินผลโครงการได้อยู่ที่การเลือกใช้ การประยุกต์ใช้และความเหมาะสมของรูปแบบการ  
ประเมิน

### 3. ระบบการวางแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามตั้งมากกว่า 70 ปีแล้ว ได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพและ  
รูปแบบการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับกาลสมัยมาโดยตลอด มหาวิทยาลัยจะคงอยู่สืบไปโดยจะ  
ปรับตัวเองให้เป็นมหาวิทยาลัยของ ปวงชน มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ให้คนทุกคน  
ที่ต้องการเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยมีโอกาสมากขึ้น โดยเพิ่มความหลากหลายของรูปแบบของการ  
ให้การศึกษานี้ให้เหมาะสมกับความต้องการของคนในท้องถิ่น โดยจะชี้ว่า คนทุกคนมีคุณค่าถ้า

ได้รับการพัฒนาให้ถูกต้อง การศึกษาคือชีวิต การศึกษาเป็นรากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุก ๆ ด้าน มหาวิทยาลัยจะเป็นแหล่งให้คนในท้องถิ่นได้ใช้เป็นที่ศึกษาเรียนรู้ไปตลอดชีวิต อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

### ประวัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้เริ่มจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนกลยุทธ์อันเป็นเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน และเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 ณ เขื่อนอุบลรัตน์ อำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น ระหว่างวันที่ 1-2 มิถุนายน (2 วัน 1 คืน) โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมทั้งสิ้น 50 คน มีนายสหัส สายสินธุ์ ผู้อำนวยการสำนักวางแผนและพัฒนาเป็นประธานกรรมการดำเนินการ ต่อมา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้ทำการระดมความคิดเห็น และความร่วมมือจากทุกฝ่าย หลายครั้ง โดย มหาวิทยาลัยได้จัดการประชุมเชิงวิชาการ “ร่วมคิด ร่วมฝัน สร้างสรรค์สถาบันราชภัฏมหาสารคามของเรา” ในวันที่ 5-6 มกราคม 2545 ณ ห้องประชุมวิญญูวานันท์ ชั้น 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา มีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวน 63 คน มาจากหน่วยงานและอาชีพต่าง ๆ หลากหลาย ประกอบด้วย ผู้นำชุมชน พระภิกษุ นักศึกษา ข้าราชการบำนาญ นักธุรกิจ กรรมการหอการค้า นักการเมืองท้องถิ่น นักการเมือง ระดับชาติ ข้าราชการจากหน่วยงานในจังหวัด ประชาชนซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับสถาบัน มาร่วมกันแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง ในครั้งสุดท้ายได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ” ในวันที่ 13-15 ตุลาคม 2546 ณ ห้องประชุมวิญญูวานันท์ ชั้น 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา มีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวน 241 คนประกอบด้วย กรรมการบริหารสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/โรงเรียนสาธิต หัวหน้าโปรแกรมวิชา 59 โปรแกรม/โรงเรียนสาธิต เลขานุการคณะ/สำนัก/ศูนย์/โรงเรียนสาธิต และรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา 6 คณะ (รวมฝ่ายวางแผนและพัฒนา ของบัณฑิตวิทยาลัยด้วย) การประชุมครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของชาติและนโยบายการพัฒนาระบบงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษา

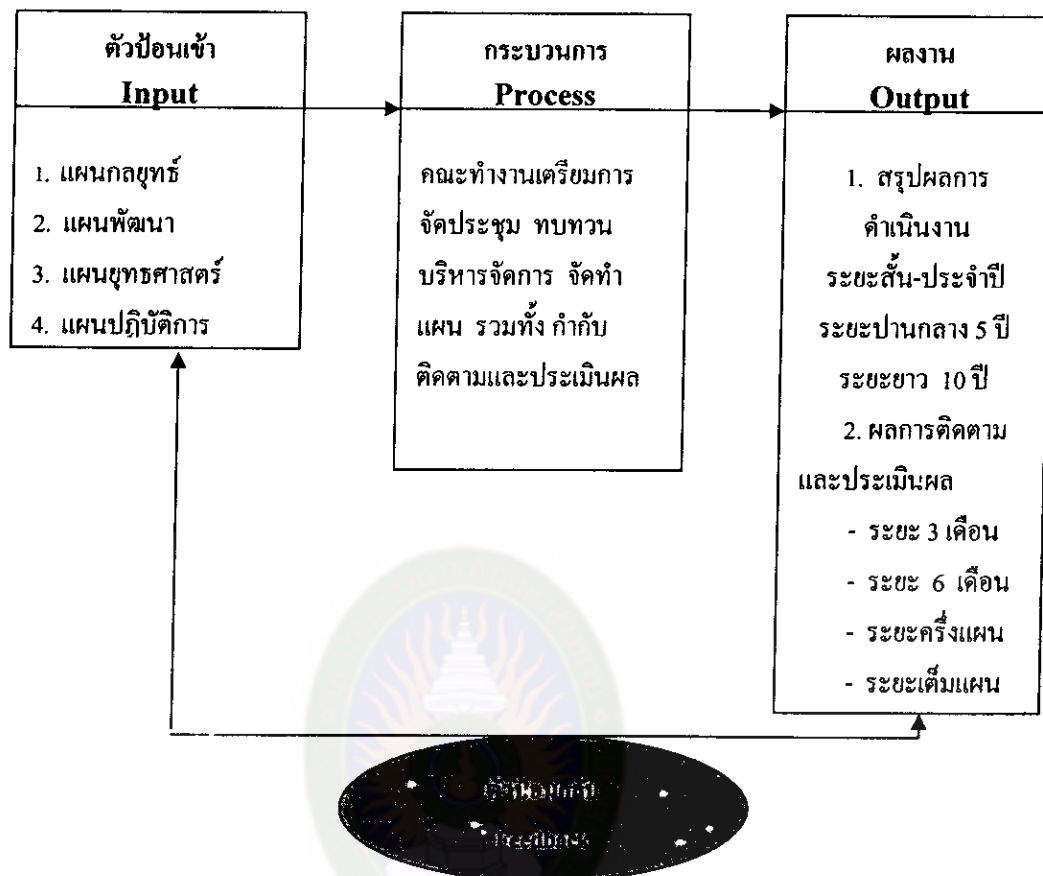
การจัดทำแผนกลยุทธ์เกิดจากการที่มหาวิทยาลัย ได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยเน้นถึงการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาของประเทศ จึงได้ทำการวิเคราะห์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ แผนพัฒนาจังหวัด สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน เป็นต้น และทำการวิเคราะห์ อิทธิพลจาก

สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย อาทิ การพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอน ภาระงานของอาจารย์ คุณภาพของนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัย คุณภาพของบุคลากรด้านสนับสนุน การจัดการเรียนการสอน เทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นต้น

เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมีความสมบูรณ์มากที่สุด มหาวิทยาลัยจึงได้นำอิทธิพล สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในของของมหาวิทยาลัยที่ ส่งผลถึง สถานภาพและศักยภาพปัจจุบัน มาทำการวิเคราะห์ โดยใช้นโยบายด้านการศึกษาของ รัฐบาลและความต้องการของประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับมหาวิทยาลัย มาทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ โดยสามารถนำเสนอเป็นกรอบและทิศทางของมหาวิทยาลัยในการจัดทำแผนพัฒนา แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

### ระบบการวางแผนของมหาวิทยาลัย

แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือกำหนดแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้ การที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องสร้างข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยว่าจะร่วมมือกันนำพามหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนด โดยผู้บริหารจะต้องสร้างระบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์ระยะ 10 ปี ให้เป็นแผนพัฒนาระยะกลาง 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความสอดคล้องและสนับสนุนกัน ตลอดจนจะต้องมีการติดตามประเมินผลทบทวนแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างใกล้ชิดและจริงจัง โดยกำหนดเวลาที่ชัดเจนและถือเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของภารกิจหนึ่ง เพื่อให้การสร้างระบบปฏิบัติงานมีความชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้จัดทำกรอบการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล สำหรับใช้ในการจัดการภายในมหาวิทยาลัยและรองรับการปฏิบัติงานในอนาคต ดังแผนภาพที่ ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 10 ระบบการวางแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ขององค์กรการวางแผนให้มีความชัดเจนในแผนทรัพยากรที่มี แผนงาน แผนเงิน แผนคน ให้มีระบบเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน จุดเชื่อมโยงเกิดขึ้นทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติเพื่อให้ระบบการวางแผนของมหาวิทยาลัยมีความเป็นเอกภาพ

ระบบการเชื่อมโยงแผนระหว่างมหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วย คณะ/สำนักงาน/และศูนย์บริการด้านต่าง ๆ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้กำหนดกรอบทิศทางไว้กว้าง ๆ เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้แก่ คณะ/สำนักงาน/ศูนย์บริการ ดังกล่าว ได้สำรวจศักยภาพของตนเองและสามารถกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาตนเองต่อไป โดยระบบการวางแผนของมหาวิทยาลัยจะมีจุดเชื่อมโยงแผนดังต่อไปนี้

แผนระยะยาว 10 ปี คือ แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย

แผนระยะกลาง 5 ปี คือ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย

แผนระยะสั้น 1 ปี คือ แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

แผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาวที่มีระยะเวลา 10 ปี โดยแผนกลยุทธ์ปัจจุบันของ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเป็นแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2554-2554 เป็นแผนหลักในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย โดยชี้ให้เห็นถึงสภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจากอดีต ปัจจุบัน พร้อมทั้งมีการวางกรอบนโยบาย ทิศทางการบริหารงานในอนาคต แผนกลยุทธ์จัดทำจากการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับมหาวิทยาลัย

เมื่อมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จสมบูรณ์แล้ว มหาวิทยาลัยจะจัดทำแผนระยะกลาง คือ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะที่ 9 เป็นแผนระยะกลางระยะเวลา 5 ปี จากปี พ.ศ. 2545-2549 มีการกำหนดขอบข่ายการดำเนินงานของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย คณะ สำนัก ศูนย์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ตามแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แผนพัฒนามหาวิทยาลัยยังได้แยกรายละเอียดออกเป็นแผนเฉพาะด้าน คือ แผนด้านการวิจัย แผนด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา แผนด้านบริการวิชาการแก่สังคม แผนด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แผนด้านบริหารจัดการ ฯลฯ และจัดให้มีแผนทรัพยากร คือ แผนจัดหาครุภัณฑ์ แผนจัดหาสิ่งก่อสร้าง แผนเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาสภาพแวดล้อม โดยมีโครงสร้างการพัฒนาระบบการวางแผนของมหาวิทยาลัย

แผนยุทธศาสตร์ประจำปีเป็นแผนระยะสั้นและเป็นแผนใหม่ของมหาวิทยาลัยที่จัดทำขึ้นตามนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา โดยรัฐบาลกำหนดให้มหาวิทยาลัยต้องจัดทำแผนงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มีจุดเน้นสำคัญ คือ การจัดทำแผนจะต้องสามารถประเมินผลได้ ต้องมีความชัดเจน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จึงจำเป็นจะต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการ ตัวชี้วัดผลผลิต/ผลลัพธ์ของแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ 2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ 3. ตัวชี้วัดเชิงเวลา

แผนปฏิบัติการประจำปีหรือแผนระยะสั้น เป็นแผนงบประมาณประจำปีที่ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย คณะ สำนัก ศูนย์ ต้องจัดทำขึ้น เพื่อเสนอรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ เป็นงบประมาณรายจ่ายทุกหมวดและทุกประเภท ที่จะดำเนินงานประจำปี หน่วยงานจะต้องมีการวิเคราะห์เหตุผลสัมพันธของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นอกจากนี้จะต้องมีการชี้แจงยุทธศาสตร์การจัดการโครงการ ประกอบด้วย เป้าประสงค์ กิจกรรม ผลผลิต/ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดผลผลิต/ผลลัพธ์ กำหนดกรอบระยะเวลาที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อการติดตามประเมินผลต่อไป

จากการเชื่อมโยงระบบการวางแผนข้างต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้มอบหมายให้กองแผนงานเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการด้านการวางแผนงานของ



มหาวิทยาลัย พร้อมทั้งกำหนดขอบข่ายการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นกรอบการจัดทำแผนระยะสั้น ระยะกลาง และแผนระยะยาว ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

### การทบทวน และการปรับปรุงแผน

เนื่องจากสถานการณ์ของโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก ดังนั้นแผนจำเป็นจะต้องมีการทบทวนเพื่อให้มีความทันสมัยเป็นปัจจุบันตลอดเวลา เพื่อให้การพัฒนามหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ระยะเวลาที่ควรจะมีการทบทวนแผนของมหาวิทยาลัยคือ

1. แผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละคณะ สำนัก ศูนย์ ควรจะทำการทบทวนปีละครั้ง
2. แผนระยะกลาง 5 ปี ควรจะทำการทบทวนเมื่อดำเนินงานตามแผนอย่างน้อย 2-3 ปี เพื่อทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา และทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน
3. แผนระยะยาว 10 ปี ควรจะทำการทบทวนเมื่อแผนระยะกลางครบกำหนด เพื่อทำการจัดทำแผนระยะกลาง 5 ปีต่อไป จะทำให้แผนระยะยาว 10 ปี ของมหาวิทยาลัยมีความทันสมัยและเกิดประโยชน์สูงสุด

### การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผลมีดังนี้

1. การปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรและบุคลากร เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเกิดผลสัมฤทธิ์ มหาวิทยาลัยจะต้องทำการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและบุคลากร ดังนี้
  - 1.1 มหาวิทยาลัยจะต้องมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการวางแผนมาใช้ อย่างแพร่หลายในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัย
  - 1.2 บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะต้องมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการวางแผนอย่างเต็มที่
  - 1.3 มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดกรอบหรือหลักเกณฑ์ ในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องเชื่อมโยงจากแผนงานไปสู่แผนเงิน และแผนกำกับติดตามประเมินผลให้เป็นแผนที่มีความเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวและเป็นแผนที่สามารถปฏิบัติได้จริง
2. การปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารเป็นเครื่องมือสนับสนุนแผนให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ

2.1 ต้องกำหนดบทบาทของฝ่ายบริหารจัดการ และฝ่ายปฏิบัติให้มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรม

2.2 แผนงาน แผนเงิน และแผนบุคลากร จะต้องมีการประสานกันอย่าง เป็นหนึ่งเดียวเพื่อค้ำให้การปฏิบัติงานตามแผนประสบความสำเร็จ

3. พัฒนาระบบการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จเป็นอย่างมาก เพื่อให้การติดตามและประเมินผล สามารถสะท้อน สภาพความเป็นจริงของการปฏิบัติงานด้านแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย

3.1 ทำการพัฒนากระบวนการฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ให้สามารถเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง มีความเป็นปัจจุบัน และสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันได้

3.2 บุคลากรที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล จะต้องเป็นบุคลากรที่มีความ ชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เป็นไปด้วยความถูกต้องตามหลักการ

4. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัย สามารถรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ดังนี้

4.1 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศสู่สาธารณะ ให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียร่วมกับมหาวิทยาลัย รับทราบความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผน

4.2 เปิดรับฟังความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาในการดำเนินงานตามแผน

สรุปการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ระยะ 10 ปี แผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะกลาง (แผนพัฒนาสถาบัน) 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี จะประสบความสำเร็จไปไม่ได้ หากขาด ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือความร่วมมือ ร่วมใจ และการมีจุดมุ่งหมายเดียวกันของบุคลากรทุกท่าน ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยที่จะร่วมกันผลักดันให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็น มหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น การจัดการรองรับการดำเนินงานมหาวิทยาลัยจะ ดำเนินการจัดตั้งองค์กรถาวรที่ปฏิบัติงานด้านแผนอย่างต่อเนื่องในระดับต่าง ๆ ดังนี้

1. คณะกรรมการระดับนโยบาย ตามกรอบการนำแผนไปปฏิบัติ และประเมินผล สภาพระจํามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จะเป็นองค์กรระดับนโยบายมีหน้าที่

1.1 กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานตามแผนในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย

1.2 ทำหน้าที่นำเสนอการปรับปรุงแผนให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับ นโยบายของภาครัฐต่อมหาวิทยาลัย และให้การสนับสนุนแนะนำให้ มหาวิทยาลัยดำเนินงาน ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์

กำหนดระยะเวลาที่ควรจะสรุปประเมินผลการกำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานตาม แผนในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย คือ ทุกปีการศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไข ปรับปรุงแผน ต่อไป

2. คณะกรรมการระดับปฏิบัติการ ตามกรอบการนำแผนไปสู่การปฏิบัติและ ประเมินผลคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยจะเป็นคณะกรรมการระดับปฏิบัติการที่จะต้องมี หน้าที่

2.1 กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานตามแผนของคณะ สำนัก ศูนย์ และ หน่วยงาน

2.2 แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของ คณะ สำนัก ศูนย์และหน่วยงาน

2.3 ดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาระยะกลาง 5 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปีของ มหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำกับการปฏิบัติงานของแต่ละคณะ สำนัก ศูนย์และ หน่วยงาน

กำหนดระยะเวลาที่ควรจะสรุปประเมินผลการกำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานตาม แผนของแต่ละคณะ สำนัก ศูนย์และหน่วยงาน คือ ทุกปีการศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไข ปรับปรุงแผนพัฒนาประจำปีต่อไป

3. คณะกรรมการระดับปฏิบัติการของแต่ละคณะ สำนัก ศูนย์และหน่วยงาน ตาม กรอบการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลแต่ละคณะ สำนัก ศูนย์และหน่วย งานจะต้องมี หน้าที่

3.1 จัดตั้งคณะทำงานในหน่วยงานของตนเอง เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนมี ความคล่องตัวและก้าวหน้าเป็นไปตามกำหนด

3.2 ติดตามการปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนตามข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการกำกับและประเมินผล

3.3 จัดทำแผนปฏิบัติการรายปีของแต่ละคณะ สำนัก ศูนย์และหน่วยงานให้ สอดคล้องกับแผนระยะกลางและแผนระยะยาวของมหาวิทยาลัย

กำหนดระยะเวลาที่ควรจะสรุปประเมินผลการกำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานตาม แผนของแต่ละคณะทำงานในหน่วยงานของตนเอง คือ ทุกภาคการศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูล ในการแก้ไขปรับปรุงแผนต่อไป

4. หน่วยงานย่อยภายในคณะ สำนัก ศูนย์และหน่วยงาน จัดตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นตัวจักร สำคัญในการดำเนินงานผลักดันแผนของมหาวิทยาลัย ให้มีความก้าวหน้าเป็นไปตามที่

มหาวิทยาลัยกำหนด ตามกรอบการนำแผนไปสู่การปฏิบัติและประเมินผลหน่วยงานย่อยๆ  
จะมีภาระหน้าที่ ดังนี้

4.1 ดำเนินงานตามแผนของมหาวิทยาลัย

4.2 รายงานผลการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารต้นสังกัด และคณะกรรมการกำกับ  
และประเมินผล

4.3 ทำการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามคำแนะนำจากคณะกรรมการ  
กำกับและประเมินผล กำหนดระยะเวลาที่ควรสรุปประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อย  
ในแต่ละสังกัด สามารถสรุปผลการดำเนินงานได้ตลอดเวลาแต่อย่างน้อย 3 เดือนต่อครั้ง เพื่อใช้  
เป็นข้อมูลในการแก้ไข ปรับปรุง การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

5. คณะกรรมการกำกับและประเมินผล จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ ดังนี้

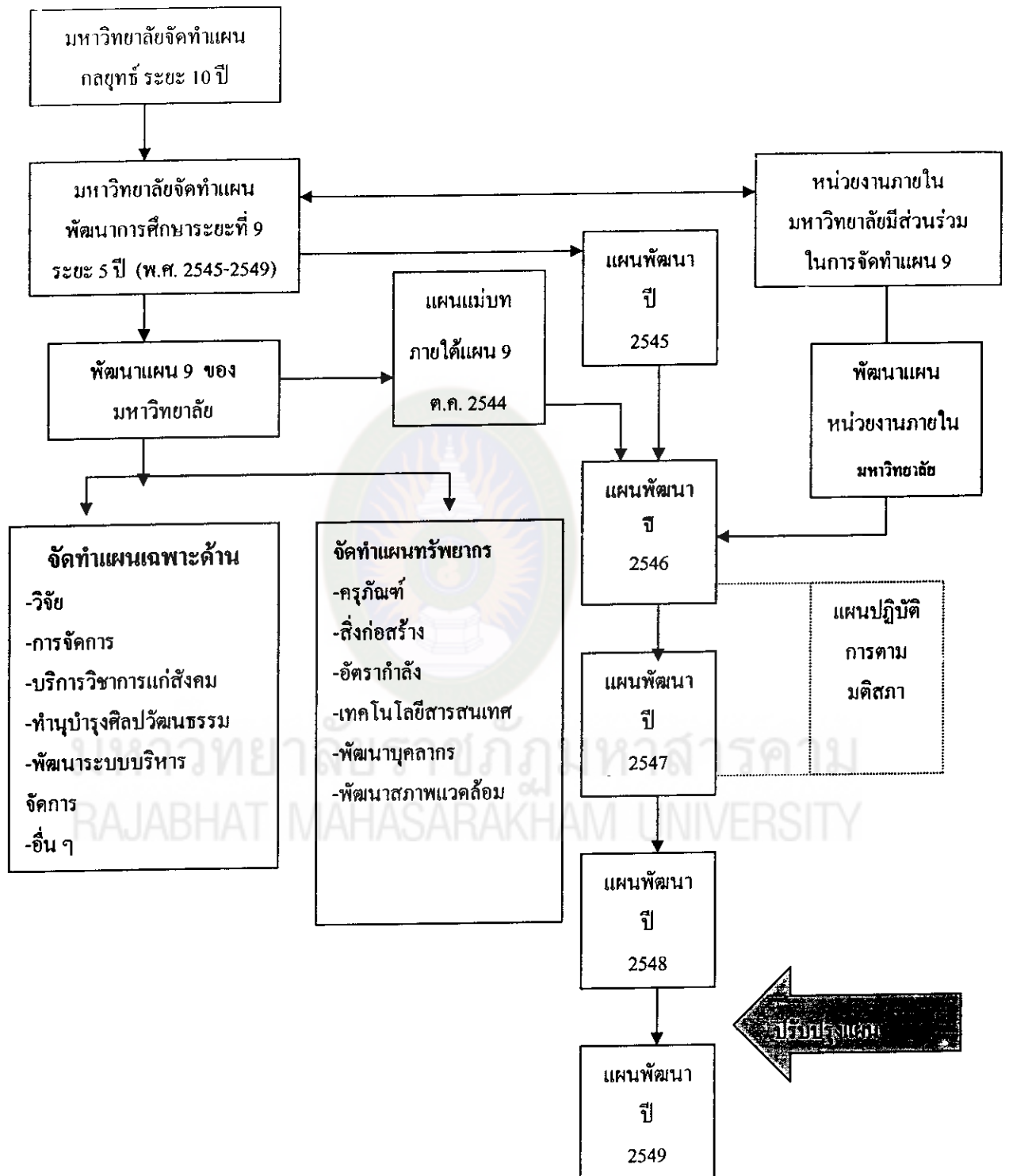
5.1 ติดตาม กำกับ ประเมินผล การปฏิบัติตามแผนของหน่วยงานย่อยในคณะ  
สำนัก ศูนย์และหน่วยงาน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานตาม  
แผนมีความถูกต้อง

5.2 เป็นผู้นำเสนอผลการประเมินการดำเนินงาน ต่อคณะกรรมการบริหาร  
มหาวิทยาลัย พร้อมข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแผนให้มีความเป็นปัจจุบัน

จากรายละเอียดระบบการวางแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามสามารถสรุป  
ออกมาเป็นแผนภาพโครงสร้างการพัฒนาระบบการวางแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ดังแผนภาพที่ 10 ต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

### โครงสร้างการพัฒนาระบบการวางแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



แผนภูมิที่ 11 แสดงโครงสร้างการพัฒนาระบบการวางแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่มา : ปรับปรุงจากสำนักวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2545 : 5-6

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

ประพิศ นามกร (2524 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการวางแผนในวิทยาลัยครู ภาคเหนือ พบว่ากระบวนการวางแผนทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำแผน การนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผล พบว่าการประเมินผล ยังจัดทำน้อยมาก ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผน คือ ขาดทิศทางการนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน คือ ขาดทิศทางในการวางแผน ขาดหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถในการจัดทำแผน ขาดสถิติและข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน และมีข้อเสนอแนะว่าควรมีการจัดระบบข้อมูล ระบบการประเมินผล อีกทั้งควรมีการศึกษายาทบทวนและหน้าที่ของหน่วยงานวางแผนในวิทยาลัยครู

กิตติยา พรธัจจา (2527 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระบบการวางแผนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในประเทศไทย : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษากระบวนการวางแผนของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยใช้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นกรณีศึกษา ผลการวิจัยเชิงกลยุทธ์พบว่าเป้าหมายของสถาบันและกลยุทธ์ ไม่มีการแสดงให้เห็นชัดเจนในสถาบัน แต่ผู้บริหารระดับสูง เช่น คณบดี รองอธิการบดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัยถูกรวมว่าเป็นผู้กำหนดนโยบาย ในขณะที่อาจารย์และเจ้าหน้าที่เป็นเพียงแค่ผู้ปฏิบัติเท่านั้น

ประยุทธ ชูสอน (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการวางแผนในระดับคณะของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการวางแผน 2) เพื่อเสนอรูปแบบการวางแผนที่เหมาะสม ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาในระดับคณะ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์และเคยได้รับการฝึกอบรม ประชุม และสัมมนาเกี่ยวกับการวางแผน
2. ผู้วางแผนและผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับคณะ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันถึงความสำคัญของกิจกรรมการวางแผน และในการทำการวางแผนส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ยกเว้น การกำกับ ควบคุม ติดตามและประเมินผล คณะปฏิบัติอยู่ในระดับ “น้อย”
3. ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนมีมากในขั้นการกำกับ ควบคุม ติดตามและประเมินผล และขั้นการปรับแผนและจัดทำแผนใหม่



4. เพื่อให้การวางแผนเป็นไปตามหลักการ และนำไปสู่ประสิทธิภาพของการดำเนินการในระดับคณะ จึงได้นำเสนอรูปแบบ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

- 4.1 การจัดองค์การวางแผนในระดับคณะ
- 4.2 ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผน
- 4.3 ประเภทและโครงสร้างของแผนในระดับคณะ
- 4.4 กระบวนการวางแผน
- 4.5 ระบบการติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผล

ชาติา เมียนกำเนิด (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระบบการวางแผนในสถาบันราชภัฏ โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการวางแผนและดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการวางแผนในสถาบันราชภัฏ 2) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ความต้องการและข้อเสนอแนะของการดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการวางแผนในสถาบันราชภัฏ และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการวางแผนในสถาบันราชภัฏ ในวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า

1. ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน ผู้วางแผนระดับสถาบันมีความเห็นว่าทุกขั้นตอนในกระบวนการวางแผนมีปัญหา และอุปสรรคอยู่ในระดับ “น้อย” แต่ผู้วางแผนระดับคณะ และระดับภาควิชา เห็นว่าปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ “มาก” ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากรด้านการวางแผน การจัดองค์การวางแผน ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติต่าง ๆ และระบบติดตามและรายงานผล

2. เพื่อให้การวางแผนของสถาบันราชภัฏมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการวางแผน ในการวิจัยในครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบการวางแผน 6 ประการ ดังนี้

- 1.1 การดำเนินงานด้านการวางแผน
- 1.2 โครงสร้างและสายการดำเนินงานการวางแผน
- 1.3 กระบวนการวางแผน
- 1.4 ระบบการติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผล
- 1.5 บทบาทและภารกิจหลักของหน่วยงานวางแผน
- 1.6 การจัดองค์การวางแผนในระดับหน่วยงาน

ประจวบ จันทร์พงษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของวิทยาลัยการอาชีพ จังหวัดนครพนม สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า วิทยาลัยการอาชีพมีปัญหาในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในด้านการ

ติดตาม ควบคุมและประเมินผลแผนการปฏิบัติเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเตรียมการวางแผน ด้านการดำเนินงานตามแผน และด้านการวางแผนปฏิบัติการ

**ศรัชัย บุษราคัม (2542 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัญหาในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือด้านการติดตามควบคุม ประเมินผลแผน ด้านการเตรียมการวางแผน และด้านการดำเนินการตามแผน สำหรับด้านการวางแผนปฏิบัติการมีปัญหามาก ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณประจำปีเนื่องจากมีความล่าช้า ขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินแผนงาน โครงการ และผู้บริหารและหัวหน้าแผนงานของโรงเรียน มีระดับปัญหาการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

**สำนักวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2544)** ได้สรุปผลการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเงินนอกงบประมาณประจำปีการศึกษา 2545 โดยแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ผลประเมินด้านปัจจัยเบื้องต้นของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ตอนที่ 2 ผลประเมินด้านกระบวนการบริหารจัดการ ความเห็นต่อด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง เป็นส่วนใหญ่ ยกเว้น การดำเนินงานยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การดำเนินงานตามขั้นตอนที่ระบุในแผนและการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนอยู่ในระดับมาก ตอนที่ 3 ผลประเมินด้านการเบิกจ่าย สรุปได้ว่ากระบวนการเบิกจ่ายอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นความรัดกุมในการเบิก-จ่าย อยู่ในระดับมาก ตอนที่ 4 ผลประเมินด้านการปฏิบัติงาน กระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น การรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ตอนที่ 5 ผลประเมินด้านผลผลิตจากการดำเนินโครงการผลผลิตอยู่ในระดับมาก

**เพลินตา โมสกุล (2545 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาระบบการวางแผนในมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา พบว่า การปฏิบัติแผนของมหาวิทยาลัยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีบางกิจกรรมเท่านั้นที่อยู่ในระดับมาก คือ กิจกรรมที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการดำเนินงานและกิจกรรมการจัดทำแผนที่ตอบสนองตามภารกิจ ส่วนกิจกรรมที่มีระดับการปฏิบัติต่ำ คือ การมีส่วนร่วมในการจัดทำเอกสารแผนเป็นรูปเล่มปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุด คือ แผนที่วางไว้มักได้ได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง การจัดทำแผนแต่ละครั้งมีเวลาน้อยเกินไป ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบการวางแผน คือ มหาวิทยาลัยต้องมีนโยบายในระดับมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อหน่วยงานต่าง ๆ จะได้จัดทำแผนให้

สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ควรตั้งทีมงานด้านการวางแผนอย่างเต็มเวลา  
ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ คือ ควรมีการประเมินผลแผน เผยแพร่และนำผลมาใช้ในการพัฒนา  
งานของมหาวิทยาลัย และควรมีเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนประจำอยู่ในแต่ละหน่วยงาน  
ในมหาวิทยาลัย ควรมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการวางแผนมา  
ให้ความรู้แก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

บาลด์วิน (Baldwin. 1994 : 224-A) ได้ศึกษาการใช้กระบวนการวางแผนในโรงเรียน  
ประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและขัดขวางนำ  
รูปแบบการวางแผน มาใช้ในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการ  
วางแผนมาใช้ ได้แก่

1. ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร
2. การสมานสามัคคีของบุคลากร
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
4. ความเปิดเผยถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร
5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสนับสนุนจากองค์กรส่วนท้องถิ่น

ปัจจัยที่ขัดขวางการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่

1. การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น
2. ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน
3. จัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนไม่เพียงพอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  
RAJABHAT RAJABHAT UNIVERSITY

มู (Moo. 1992 : 4169 -A) ได้ศึกษาการสังเคราะห์การวางแผนและการพัฒนาองค์กร  
เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางเลือกของโรงเรียน สำหรับนักศึกษา โดยศึกษาเชิง  
เอกสารและการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า สามารถผสมผสานยุทธศาสตร์การวางแผนกับการพัฒนา  
องค์กร เพื่อสร้างเป็น ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 2 วิธี สำหรับโรงเรียนดังกล่าว  
โดยยึดยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง 1. เน้นในเรื่องระบบย่อยของโรงเรียนในการสร้างการมีส่วนร่วม  
ร่วม โครงสร้างและ 2. เน้นกระบวนการสนับสนุนความร่วมมือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน  
การศึกษาด้วยตนเอง ตลอดจนแก้ไขปัญหา ซึ่งหลักการยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงจะเน้นให้ผู้มี  
ส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดการวางแผน โดยเฉพาะในด้าน  
การประเมินผลและปรับปรุงแผน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องข้างต้นพอสรุปได้ว่า การวางแผนด้านการศึกษายังมีปัญหาในทุกขั้นตอน โดยเริ่มต้นตั้งแต่ การเตรียมการวางแผน การวิเคราะห์แผน การจัดทำแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการติดตาม ควบคุม ประเมินผลในที่สุด เกือบทุกขั้นตอนจะมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง แต่ในขั้นการเตรียมการและการติดตามควบคุมประเมินผลค่อนข้างจะมีปัญหามาก ซึ่งอาจจะมีผลมาจากปัจจัยสนับสนุนหลายอย่างที่สอดคล้องกับผลวิจัยของบาลด์วิน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY