

บทที่ 3

การวางแผนงานการบริหารหลักสูตร

การวางแผนเป็นงานที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานทุกประเภท เป็นภาระกิจที่ผู้บริหารต้องกระทำเป็นลำดับแรกของกระบวนการบริหาร การดำเนินการใด ๆ หากมีการวางแผนงานที่ดี มีความชัดเจน เป็นระบบและมีขั้นตอนการดำเนินงาน ก็เชื่อได้ว่า งานนั้นย่อมประสบผลสำเร็จและบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ ในทางตรงกันข้าม หากไม่มีแผนงานหรือดำเนินงานอย่างไม่มีแผนงานนั้นย่อมมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้ง่าย เพราะขาดทิศทางและขั้นตอนที่แน่นอนในการทำงาน ดังนั้น ก่อนที่จะทำงานใด ๆ จึงควรมีการวางแผนเสียก่อน ในบทนี้จะกล่าวถึงสาระสำคัญของการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหลักสูตรตามหัวข้อต่อไปนี้

ความหมายของการวางแผน

การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการการมองภาพของการดำเนินงานในอนาคตว่า

What ?	จะทำอะไร
Why ?	ทำไมไปทำไม
How ?	ทำอย่างไร
When ?	ทำเมื่อไร งานนั้นจะเริ่มต้นเมื่อไร และสิ้นสุดเมื่อไร
Resources ?	ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง และจะได้มาอย่างไร
By whom ?	ใครเป็นผู้รับผิดชอบ
Expected output ?	ผลที่คาดหวังว่าจะได้รับ
Evaluation ?	การวัดและประเมินผลจะทำอย่างไร

ดังนั้น การวางแผนจึงหมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร อย่างไร มีวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นอย่างไร

ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนที่ดีนั้นจะส่งผลต่อความสำเร็จต่อบุคคลและหน่วยงานและการบริหารงานดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารงานและผู้ปฏิบัติงานมองเห็นภาพรวมของงานทั้งหมด ทำให้สามารถกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับปรัชญาและจุดหมายของหน่วยงานนั้น
2. ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทราบหรือคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จึงสามารถเตรียมพร้อมที่จะหาทางป้องกันหรือแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคเหล่านั้นได้ทันทั่วถึง ทำให้ไม่เกิดผลเสียหรือเกิดผลเสียน้อยที่สุด การทราบแนวโน้มของปัญหาและการเตรียมการแก้ไขแต่ต้นจะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับนักบริหารตลอดจนผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ
3. ช่วยให้การปฏิบัติงานแต่ละอย่างเป็นไปตามแผนการ หรือกำหนดการ และสามารถหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานตามอารมณ์หรือความเคยชิน
4. ช่วยให้ผู้บริหารจัดเตรียมและวางแผนการใช้งบประมาณรวมทั้งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากการวางแผนนั้นจะต้องรวบรวมข้อมูล ศึกษารายละเอียดเพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดก่อนการดำเนินการ
5. ช่วยให้ผู้ที่รับผิดชอบงานแต่ละงานสามารถประสานงานทุกอย่างให้เข้ากันได้ นอกจากนี้ ยังช่วยป้องกันและแก้ปัญหการทำงานซ้ำซ้อนกัน เพราะในแผนงานจะระบุไว้ด้วยว่า จะต้องทำงานอะไร ทำอย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบ การทำงานและการพัฒนาหน่วยงานจึงเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามที่กำหนด
6. ช่วยให้สมาชิกในหน่วยงานสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ เช่น ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิทยาการต่าง ๆ เพราะแผนงานจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ จำเป็นต้องติดตามความก้าวหน้าและปรับตัวให้ทันกับเหตุการณ์ตลอดเวลา
7. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบความต้องการของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายบางส่วนที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานนั้นมาจากฝ่ายบริหาร ดังนั้น การปฏิบัติงานตามแนวนโยบายของฝ่ายบริหารเท่ากับเป็นการสนองนโยบายของฝ่ายบริหารนั่นเอง

8. ช่วยให้การติดตามและประเมินผลงานเป็นไปได้อย่างเป็นระบบ ง่ายต่อการปฏิบัติ และกระทำได้ดีตลอดช่วงการทำงาน เพราะในแผนงานนั้นต้องระบุขั้นตอนการดำเนินงานทำให้ทราบว่าจะต้องประเมินหรือตรวจสอบอะไรและเมื่อไร เมื่อพบปัญหาหรืออุปสรรคระหว่างการปฏิบัติงาน จึงสามารถแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานได้ทันที่ ทำให้สามารถปฏิบัติงานไปจนถึงจุดหมายได้

ข้อจำกัดหรืออุปสรรคในการวางแผน

การวางแผนงานล่วงหน้าไว้เป็นอย่างดีย่อมไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังของงาน แต่ในทางปฏิบัติ การวางแผนนั้น มักจะมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคในการวางแผนอยู่บ้าง และข้อจำกัดหรืออุปสรรคเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน หากผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนได้ทราบหรือตระหนักในอุปสรรคเหล่านั้นจะได้หาทางแก้ไขหรือลดข้อจำกัดลงได้ ข้อจำกัดหรืออุปสรรคในการวางแผนพอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ของการวางแผน การทำงานจึงไม่มีแผนงาน อาศัยทำงานด้วยวิธีการเดิมหรือด้วยความเคยชิน
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานประจำหรืองานเฉพาะหน้า จึงไม่ได้จัดเวลาและ ผู้รับผิดชอบในการวางแผน
3. ขาดปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลักในการวางแผน เช่น ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการวางแผน ขาดข้อมูลต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจ ฯลฯ
4. หน่วยงานไม่ได้กำหนดนโยบายหรือบทบาทของคนอย่างชัดเจน ทำให้การวางแผนขาดความเป็นรูปธรรมและจุดหมายที่แน่นอน
5. หน่วยงานมิได้เก็บรวบรวมข้อมูลภายในที่จำเป็นที่ต้องนำมาใช้ในการวางแผนอย่างเป็นระบบหรือครบถ้วน
6. มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่กำหนดได้ หรือไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าให้ใกล้เคียงได้
7. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอาจนำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาพัวพันกับการวางแผน ทำให้ได้แผนที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

8. เมื่อเริ่มต้นการทำและใช้งาน อาจได้รับการต่อต้านจากบุคลากรในหน่วยงาน เพราะไม่เคยชินกับแผน

9. ผู้ปฏิบัติและผู้รับผิดชอบแผนอาจไม่เข้าใจส่วนใดส่วนหนึ่งของแผน ทำให้การสื่อสาร การมอบหมาย การดำเนินการ ฯลฯ ไม่สอดคล้องหรือตอบสนองต่อจุดประสงค์ที่แท้จริง

10. การปฏิบัติงานตามแผนต้องมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ และปรับปรุงแก้ไข และขจัดอุปสรรคต่าง ๆ หากผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจปรัชญาของการประเมิน มักเข้าใจเอาว่า การประเมินผลเป็นการจับผิดหรือตรวจสอบสมรรถภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติ จึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ทำให้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

11. ในแผนงานบางแผน อาจไม่ได้ระบุการประเมินผลที่เป็นรูปธรรมหรือระบุไว้ แต่อาจไม่ชัดเจนพอ อาจทำให้ผู้ปฏิบัติประเมินผลได้ไม่ตรงตามข้อเท็จจริง

12. ขาดผู้มีความรู้และเครื่องมือในการประเมินผล

ประเภทของแผนงาน

การจำแนกประเภทของแผนงานมีอยู่หลายวิธี แล้วแต่ว่าจะยึดถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการจำแนก ที่นิยมปฏิบัติกันมักยึดเอาความรับผิดชอบของหน่วยงานและยึดเอาเวลาเป็นหลักในการจำแนก

1. แผนที่ยึดเอาความรับผิดชอบของหน่วยงานเป็นหลัก แบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1.1 แผนระดับชาติ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฯลฯ เป็นแผนระดับชาติที่เป็นหลักหรือนโยบายกว้าง ๆ

1.2 แผนระดับท้องถิ่น เช่น แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาการศึกษาของเขตการศึกษา ฯลฯ

1.3 แผนระดับโรงเรียน ได้แก่ แผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเพื่อพัฒนางานของแต่ละโรง โดยเฉพาะ

2. แผนที่ยึดเอาเวลาเป็นหลัก แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.1 แผนระยะยาว หมายถึง แผนที่กำหนดเค้าโครงกว้าง ๆ ว่า จะพัฒนาไป

ในทิศทางใด จะกำหนดแนวนโยบายหรือแนวปฏิบัติกว้าง ๆ อะไรบ้าง ระยะเวลาของแผนอาจกำหนดไว้ระหว่าง 10-20 ปี ในอดีตเรามักไม่ค่อยพบแผนระยะยาว แต่ในปัจจุบันนี้อาจพบบ้าง เช่น แผนการพัฒนาระดับอุดมศึกษา (15 ปี) ของทบวงมหาวิทยาลัย

2.2 แผนระยะกลาง เป็นแผนที่กำหนดช่วงระยะเวลาระหว่าง 4-6 ปี ในประเทศไทยนิยมใช้แผนระยะกลางนี้มาก มักจะใช้แผน 5 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ (2537-2542) ในแผนนั้นจะกำหนดไว้เหมือนแผนระยะยาว กำหนดว่าจะทำอะไรบ้าง มีโครงการพัฒนาอะไร จะใช้งบประมาณและทรัพยากรมากน้อยเพียงไร ฯลฯ

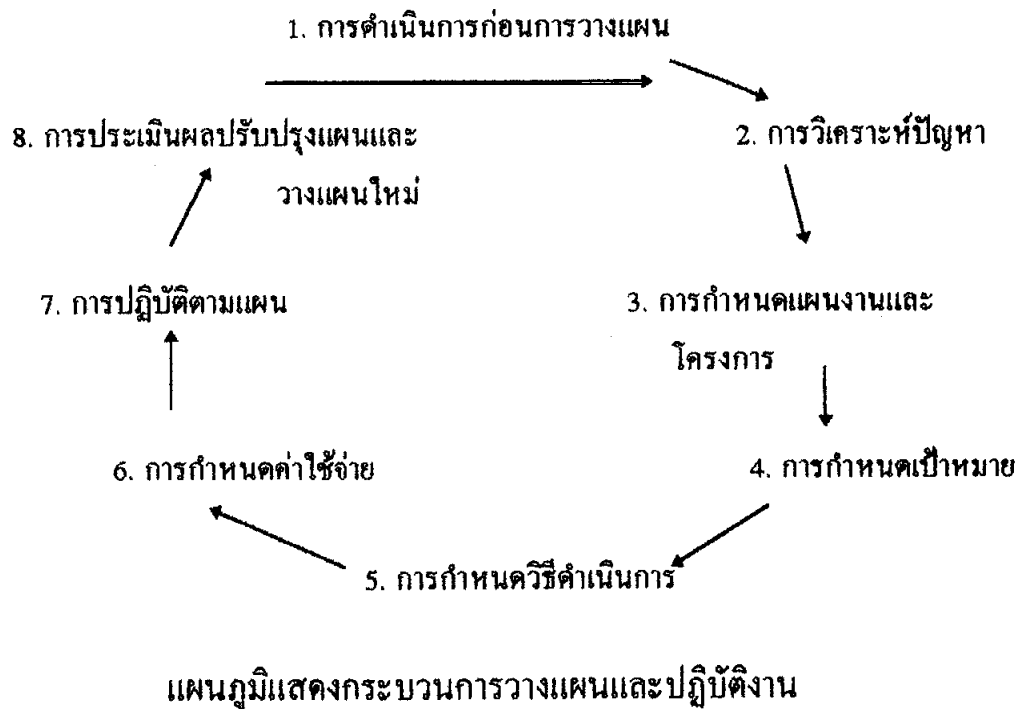
2.3 แผนระยะสั้น เป็นแผนที่มุ่งจะกระทำให้สำเร็จในระยะสั้น โดยปกติมักจะจัดทำเป็นแผนงานประจำปี ช่วงระยะเวลา 1 ปี กำหนดกิจกรรมหรือโครงการที่จะทำให้แล้วเสร็จใน 1 ปีที่สอดคล้องกับแผนระยะกลางหรือระยะยาว ในแนวปฏิบัติมักจะจัดทำให้สอดคล้องกับปีงบประมาณ

ในแผนต่าง ๆ ดังที่กล่าวแล้วนี้ จะประกอบด้วย แผนงานหรือโครงการย่อยต่าง ๆ เข้าไว้ เช่น แผนพัฒนาโรงเรียนจะประกอบด้วยแผนงานวิชาการ แผนงานกิจกรรมนักเรียน แผนงานปรับปรุงสภาพแวดล้อม ฯลฯ และมีโครงการย่อย ๆ ในแต่ละแผนงานนั้น เช่น แผนงานวิชาการ ประกอบด้วย โครงการปรับปรุงมาตรฐานการสอนวิชาภาษาไทยชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โครงการจัดทำสื่อการสอนคณิตศาสตร์ โครงการการศึกษาตามอัธยาศัย ฯลฯ เป็นต้น และในแต่ละโครงการนั้นอาจมีกิจกรรมย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกหลายกิจกรรมก็ได้

กระบวนการวางแผน

การวางแผนเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องอาศัยหลักเกณฑ์และความรู้ทางด้านทฤษฎีต่าง ๆ และเนื่องจากต้องอาศัยบุคคลหลายกลุ่มเข้ามาช่วยกันคิด การกำหนดวิธีการต่าง ๆ จึงต้องอาศัยศิลปะในการดำเนินการและประสานงานของผู้บริหาร การวางแผนเป็นกระบวนการ จึงต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และแต่ละตอนนั้นจะมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน หากขั้นตอนใดดำเนินการผิดพลาดหรือล้มเหลวก็จะส่งผลให้การดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปประสบปัญหาหรือล้มเหลวตามไปด้วยได้ ดังนั้น แต่ละขั้นตอน

ของการวางแผนจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน กระบวนการวางแผนและปฏิบัติงาน อาจแบ่งได้เป็น 8 ขั้นตอน ดังแผนภูมิข้างล่างนี้



จากแผนภูมิแสดงกระบวนการวางแผนข้างต้นนี้ จะมีรายละเอียดในการดำเนินการ แต่ละขั้นดังนี้

ขั้นที่ 1 การดำเนินการก่อนการวางแผน

งานขั้นนี้เป็นงานขั้นเตรียมความพร้อมก่อนที่จะเริ่มวางแผน เตรียมความพร้อมในด้านการจัดองค์การ (เช่น แต่งตั้งให้มีฝ่ายวางแผนซึ่งอาจจะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือฝ่ายวิชาการ หรือ คณะกรรมการวางแผนโรงเรียน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน การกำหนดวิธีวางแผน (คณะกรรมการต้องช่วยกันคิดว่า จะต้องทำอะไร มีขั้นตอนอย่างไร จะต้องมีการหรือหน่วยงานอื่นมาร่วมในการวางแผนหรือไม่ ฯลฯ) และการรวบรวมข้อมูล (ให้หน่วยงานทุกหน่วยเก็บรวบรวมข้อมูลในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบให้ครบถ้วนและทุกด้านและปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ)

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหานี้ ควรพิจารณาจากงานในภารกิจและความรับผิดชอบงานต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้น ๆ พิจารณาทั้งงานที่จำเป็นต้องทำและที่ปฏิบัติกันอยู่เป็นประจำว่า มีปัญหาในงานใด ตรงจุดไหน จะต้องปรับปรุง เพิ่ม หรือลดในงานตรงส่วนใดบ้าง หรือจะขยายงานเดิมให้กว้างขวางขึ้นและมีประสิทธิภาพขึ้นอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ยังต้องพิจารณางานที่จะทำขึ้นใหม่ จะริเริ่มงานใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้าน วิทยาการ เศรษฐกิจและสังคม รวมตลอดถึงแนวโน้มนโยบายจากหน่วยเหนือได้อย่างไร

การพิจารณาและวิเคราะห์ปัญหานี้จะต้องอาศัยการสังเกต การศึกษาและพิจารณา จากข้อมูลสถิติต่าง ๆ และแยกเป็นปัญหาหรือข้อมูลในแต่ละด้านและบันทึกรายการต่าง ๆ นั้นไว้ รวมทั้งข้อสังเกตต่าง ๆ เพื่อที่จะนำมาคิดจัดทำงานหรือแก้ไขปัญหานั้นให้เป็น แผนงานหรือโครงการหรือกิจกรรมต่อไป

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานและโครงการ

เมื่อพิจารณาและวิเคราะห์ปัญหา คณะกรรมการวางแผนควรร่วมกันวิเคราะห์ว่า ปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นจะมีวิธีแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไรบ้าง พิจารณาทั้งสิ่งที่มี ผลโดยตรงและสิ่งที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จัดแบ่งเป็นกลุ่มหรือหมู่พวกที่เรียกว่า แผนงานซึ่ง หมายถึง จุดรวมของกลุ่มโครงการที่มีจุดมุ่งเพื่อให้ได้ผลรวมที่คล้ายคลึงกัน เช่น แผนงาน การพัฒนาและปรับปรุงงานวิชาการ แผนงานการพัฒนาบุคลากร ฯลฯ และในแต่ละแผนงานนั้น จะมีโครงการที่เป็นส่วนย่อยของแผนงานนั้น ในแต่ละแผนงาน อาจจะมีโครงการ ที่เกี่ยวข้องหลายโครงการ เช่น ในแผนงานการพัฒนาและปรับปรุงงานวิชาการ อาจจะ ประกอบด้วยโครงการปรับปรุงและใช้ห้องศูนย์วิชาต่าง ๆ โครงการจัดหาตำรา เอกสาร และสื่อ โครงการทดลองการสอนคณิตศาสตร์แนวใหม่ โครงการส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถทางภาษาอังกฤษ โครงการประสานการทำงานและเยี่ยมชมหมวดวิชา ฯลฯ ในแต่ละโครงการนั้น อาจมีกิจกรรมย่อย ๆ หลาย ๆ กิจกรรมก็ได้

ขั้นที่ 4 การกำหนดเป้าหมาย

การที่จะทำงานตามแผนงานหรือโครงการให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการนั้นให้ชัดเจนเสียก่อน การกำหนดเป้าหมายจึงต้องกำหนดให้ชัดเจนทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติเป้าหมายที่กำหนดนั้นควรชี้แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นจริง และสามารถวัดและประเมินผลได้ เช่น โครงการส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถทางภาษาอังกฤษ เป้าหมายที่กำหนดอาจเป็น

- 1) จัดส่งนักเรียนเข้าแข่งขันภาษาอังกฤษอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- 2) จัดหาเอกสารสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นอย่างน้อยปีละ 400 เล่ม
- 3) จัดสอนเสริมทักษะทางการฟังและการพูดสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และปีที่ 2 เป็นต้น

ขั้นที่ 5 การกำหนดวิธีดำเนินการ

ในขั้นกำหนดวิธีดำเนินการนี้ จะต้องคิดถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการใน 3 ด้าน คือ การกำหนดวิธีปฏิบัติงาน การกำหนดเวลาและผู้รับผิดชอบ และการกำหนดวิธีประเมินผล

การกำหนดวิธีปฏิบัติงานนั้น ต้องอาศัยข้อมูลและประสบการณ์ที่เคยทำงานมาแล้ว พิจารณาว่า การที่จะทำงานนั้น ๆ ให้ลุล่วงได้ดีจะมีวิธีการทำได้อย่างไรบ้าง บันทึกแนวคิดทั้งหมดไว้ และนำมาวิเคราะห์ว่าวิธีการใดจะดีที่สุด ประหยัดทรัพยากรได้มากกว่า บางครั้งอาจจะนำแนวคิดหลาย ๆ อันมาผสมผสานกันและจัดเรียงลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน นอกจากนี้ ต้องกำหนดเวลาว่า งานแต่ละอย่างนั้นจะต้องใช้เวลาอย่างน้อยเพียงไร จะต้องเริ่มต้นทำเมื่อใดและเสร็จสิ้นเมื่อใดและใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ การกำหนดวิธีปฏิบัติงาน การกำหนดเวลาและผู้รับผิดชอบนี้หากจัดเขียนเป็นแผนภูมิปฏิบัติงานที่เรียกว่า แผนภูมิแกนต์ (Gantt chart) ก็จะดูได้ง่ายขึ้น

สำหรับการกำหนดวิธีการประเมินผลนั้น ควรระบุว่า จะจัดอะไร วัดเมื่อไร และใช้เครื่องมือประเภทใด ซึ่งจะช่วยให้การติดตามผลการทำงานเพื่อประเมินจุดดีหรือจุดบกพร่องของงานที่ทำเป็นระยะ ๆ หากมีข้อบกพร่องก็จะได้รับปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง

ขั้นที่ 6 การกำหนดค่าใช้จ่าย

การกำหนดค่าใช้จ่ายนี้จะต้องพิจารณาให้รอบคอบและละเอียดถี่ถ้วนโดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนตามที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 5 ว่า จะต้องทำอะไรบ้างและจะต้องใช้จ่ายเงินเพื่อทำกิจกรรมนั้น ๆ เป็นจำนวนเงินมากน้อยเพียงไร และรวมเงินที่ต้องใช้จ่ายตามโครงการทั้งหมดเป็นจำนวนมากน้อยเพียงไร และค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะได้มาจากแหล่งเงินทุนใดควรระบุไว้ให้ชัดเจนด้วย

ขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 6 เป็นกระบวนการวางแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน เมื่อวางแผนงานเรียบร้อยแล้วผ่านการตรวจสอบจากผู้มีอำนาจสั่งการและได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้แล้ว ก็จะถึงขั้นการปฏิบัติตามแผน

ขั้นที่ 7 การปฏิบัติตามแผน

ขั้นนี้เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าในขั้นนี้จะต้องอาศัยความรู้ทางการบริหารในด้านการอำนวยความสะดวก การสั่งงาน การตรวจงาน การนิเทศ การประสานงาน การตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ฯลฯ และกฎระเบียบการปฏิบัติงานตามที่หน่วยงานกำหนด เช่น การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การเบิก-จ่ายเงิน ฯลฯ เป็นต้น งานจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารว่า มีความรู้ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และสาระของงานมากน้อยเพียงใด

ขั้นที่ 8 การประเมินผล ปรับปรุงแผนและวางแผนใหม่

การประเมินผลการปฏิบัติควรจะได้มีการกระทำเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคของการทำงาน รวมทั้งการใช้ทรัพยากรการบริหารว่าเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้แล้วหรือไม่ หากพบว่า มีปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานในขั้นตอนใด ก็จะต้องมีการปรับปรุงแผนหรือวางแผนดำเนินการใหม่

การวางแผน เป็นการกำหนดแนวการทำงานในอนาคตซึ่งกระทำไว้ล่วงหน้า เมื่อลงมือทำงานจริง ๆ บางสิ่งบางอย่างอาจไม่เป็นอย่างที่คิดหรือวางแผนไว้ จึงต้องมีการปรับปรุงแผนหรือเปลี่ยนแผนใหม่ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

ข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน

ในการวางแผนงานต่าง ๆ นั้น ข้อมูลทั้งภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาเป็นพื้นฐานในการพิจารณา

การวางแผนบริหารหลักสูตรในระดับสถานศึกษาหรือระดับโรงเรียนจำเป็นต้องนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาดังนี้

1. นโยบายของประเทศหรือหน่วยงานที่เหนือกว่า ซึ่งอาจจะศึกษาได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษานโยบายของรัฐ นโยบายของกระทรวงศึกษาหรือนโยบายของกรม ฯ เป็นต้น แผนงานของโรงเรียนที่กำหนดจะต้องให้สอดคล้องกับนโยบายต่าง ๆ เหล่านี้

2. สภาพทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรมในสภาพปัจจุบันและที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. สภาพความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและความเป็นโลกาภิวัตน์

4. สภาพของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เช่น อาชีพและรายได้ของประชากร อัตราการเกิด-ตาย จำนวนเด็กที่อยู่ในวัยเรียน ความหนาแน่นของประชากร ทรัพยากรและแหล่งวิทยาการในชุมชน ฯลฯ

5. ข้อมูลต่าง ๆ ในสถานศึกษา

5.1 เกี่ยวกับนักเรียน เช่น จำนวนนักเรียน (แยกตามชั้น เพศ อายุ ภูมิฐานะ อาชีพของบิดา-มารดา ศาสนา ฯลฯ) ผลการเรียน การมาเรียน สุขภาพ ระดับสติปัญญา ความสนใจ ปัญหา ฯลฯ

5.2 เกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน เช่น จำนวนครูที่ปฏิบัติการสอน จำนวนครูที่ส่งเสริมการสอนและบุคลากรด้านต่าง ๆ ความรู้ ความสามารถและความถนัดของบุคลากรแต่ละคน สภาพความเป็นอยู่และสถานะทางเศรษฐกิจ เพศ วุฒิ ฯลฯ วิชาที่สอน ภาระงานในหน้าที่ ประสิทธิภาพการเป็นครู ฯลฯ

5.3 อาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน เช่น จำนวนและขนาดของห้องเรียนและห้องปฏิบัติการต่าง ๆ จำนวนและสภาพของวัสดุครุภัณฑ์ที่มีอยู่และที่ต้องการเพิ่มเติม ฯลฯ

5.4 สื่อการเรียนการสอนและอุปกรณ์การศึกษา

5.5 งบประมาณและรายได้ต่าง ๆ ของโรงเรียน

5.6 ทรัพยากรและแหล่งวิทยาการในชุมชนและสถานที่ใกล้เคียง ฯลฯ

ข้อมูลต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โรงเรียนจะต้องจัดไว้เป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกแก่การนำมาใช้ และควรจัดการให้เป็นปัจจุบันตลอดเวลา นอกจากจะมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของบุคคลหรือกลุ่มทำงานรับผิดชอบในการจัดทำแล้ว อาจขอความช่วยเหลือจากบุคลากรในโรงเรียนให้รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่คิดว่าเป็นประโยชน์และนำมาให้ผู้รับผิดชอบ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อการวางแผนและการบริหารงานต่าง ๆ

แผนงานการบริหารหลักสูตร

การวางแผนงานการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาจะเน้นหนักไปทางด้านใดและมีจำนวนมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปรัชญา ขนาด และสภาพความพร้อมของโรงเรียน นอกจากนี้ ความรู้ทางด้านการวางแผนและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาก็มีส่วนสำคัญต่อการวางแผนทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม การวางแผนการบริหารหลักสูตรนั้นควรจะให้ครอบคลุมงานทุกด้านของหลักสูตรหรืองานวิชาการและงานบริการอื่น ๆ ที่จะมีส่วนช่วยส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ

ขอบข่ายของงานการบริหารวิชาการหรือการบริหารหลักสูตรที่ สจ๊วต อุทรานันท์ (2526) ได้กล่าวถึง ประกอบด้วย งานต่าง ๆ ดังนี้

1. งานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตร การทำแผนการสอน การจัดทำตารางสอน งานเลือกหนังสือและแบบเรียน งานพัฒนาหลักสูตรสำหรับชุมชน
2. งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ งานเตรียมการสอน งานการพัฒนาเทคนิคการเรียนการสอน งานนิเทศการเรียนการสอน
3. งานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ งานระเบียบนักเรียน งานห้องสมุด งานบริการสื่อการเรียนการสอน งานแนะแนวการศึกษา
4. งานที่เกี่ยวข้องกับการวัดและประเมินผลการศึกษา ได้แก่ งานข้อสอบมาตรฐาน และคลังข้อสอบ งานวัดและประเมินผลการเรียน งานประเมินโครงการ
5. งานเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ได้แก่ การจัดบุคลากร งานพัฒนาบุคลากร งานบำรุงขวัญบุคลากร

6. งานที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ งานการใช้แหล่งวิชาการ
ในชุมชนและงานการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน

เพื่อให้การวางแผนงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โรงเรียนควรจะกำหนด
นโยบายของโรงเรียนทั้งระยะสั้นและระยะยาวว่ามีทิศทางไปทางด้านใด ประกาศให้หน่วย
งานและบุคลากรได้รับทราบและให้หน่วยงานและหมวดวิชาประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องช่วยกัน
พิจารณาว่า ในหน่วยงานหรือหมวดวิชาจะมีแผนงานหรือโครงการอะไรบ้างที่จะต้องทำเพื่อ
ตอบสนองนโยบายนั้น ๆ โรงเรียนนำโครงการต่าง ๆ เหล่านี้มาพิจารณาคัดเลือก เรียง
ลำดับความสำคัญและจำเป็น จัดสรรงบประมาณให้ปฏิบัติและติดตามประเมินผลการ
ปฏิบัติการ

แผนงานการบริหารหลักสูตรที่โรงเรียนอาจจัดทำได้มีดังนี้

แผนงานด้านพัฒนาหลักสูตร อาจประกอบด้วยโครงการย่อยต่าง ๆ

- โครงการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร
- โครงการพัฒนาการจัดทำและใช้แผนการสอน
- โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการการสร้างสื่อการเรียนการสอน
- โครงการจัดทำเอกสารประกอบการเรียน
- โครงการปรับปรุงมาตรฐานข้อสอบและการจัดทำคลังข้อสอบ
- โครงการส่งเสริมการใช้แหล่งวิชาการและทรัพยากรท้องถิ่น
- โครงการการบริการเสริมความรู้เพื่อชุมชน
- โครงการจัดทำห้องสมุดรายวิชา
- โครงการห้องสมุดเคลื่อนที่
- โครงการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
- โครงการจัดทำตารางเรียนแบบยืดหยุ่น ฯลฯ

แผนงานด้านพัฒนาการเรียนการสอน อาจประกอบด้วยโครงการย่อยต่าง ๆ

- โครงการปรับปรุงมาตรฐานการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ
- โครงการพัฒนาการสอนซ่อมเสริม
- โครงการส่งเสริมความสามารถเด็กปัญญาเลิศ
- โครงการส่งเสริมกิจกรรมสหนาการวิชาการ

- โครงการพัฒนาการสอนแนวใหม่
- โครงการค่ายวิทยาศาสตร์
- โครงการศึกษาตามอัธยาศัย
- โครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์
- โครงการเร่งรัดการสอน
- โครงการจัดทำและจัดหาอุปกรณ์การศึกษาวិชา
- โครงการผู้ช่วยครู
- โครงการจัดชุมนุมส่งเสริมวิชาการ ฯลฯ

แผนงานด้านบริการส่งเสริมการเรียนการสอน อาจประกอบด้วยโครงการย่อย

โครงการส่งเสริมการอ่าน

- โครงการเปิดโลกวิทยาการ
- โครงการพี่ช่วยน้อง เพื่อนช่วยเพื่อน
- โครงการส่งเสริมการเรียนคอมพิวเตอร์
- โครงการจัดหาหนังสือเข้าห้องสมุด
- โครงการแนะแนวการศึกษา
- โครงการศูนย์พัฒนาการเรียนรู้อาจารย์ ฯลฯ

แผนงานพัฒนาบุคลากร อาจประกอบด้วยโครงการย่อยต่าง ๆ

- โครงการการจัดกองทุน เงินสวัสดิการเพื่อพัฒนาวิชาการ
- โครงการพัฒนาอาจารย์
- โครงการพัฒนาความรู้ด้านคอมพิวเตอร์สำหรับอาจารย์
- โครงการศึกษาดูงาน
- โครงการคัดเลือกครูดีเด่น
- โครงการจริยธรรมนำชีวิต
- โครงการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
- โครงการจัดอบรมการทำทเรียนสำเร็จรูป บทเรียนโปรแกรม ฯลฯ

แผนงานพัฒนานักเรียน อาจประกอบด้วยโครงการย่อยต่าง ๆ

- โครงการส่งเสริมการประกวดตอบปัญหาวิชาการ
- โครงการค่ายพักแรม
- โครงการการเรียนรู้ร่วมเสริมวิชาการ
- โครงการแข่งขันกีฬา
- โครงการป้องกันยาเสพติด
- โครงการคอมพิวเตอร์ช่วยการศึกษา ฯลฯ

แผนงานการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ อาจประกอบด้วยโครงการต่าง ๆ

- โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
- โครงการเสียงตามสาย
- โครงการรักษาความสะอาด
- โครงการสวนหย่อมความรู้
- โครงการยกมาตรฐานโรงเรียน ฯลฯ

แผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ยกมาให้อ่านเป็นตัวอย่างนี้เป็นแต่เพียงแนวคิดในการวางแผน โรงเรียนใดจะวางแผนในเนื้อหาเรื่องใดหรือทำได้มากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับขนาดสถานะ สภาพแวดล้อม ทรัพยากรการบริหารและคุณภาพของอาจารย์และผู้บริหารของโรงเรียน ในการดำเนินการต่าง ๆ นั้นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน

ผู้บริหารกับการบริหารการวางแผน

ตามที่ได้กล่าวแล้วว่า การวางแผนงานเพื่อให้ได้แผนงานนั้นเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเป็นครั้งแรก เพราะแผนงานจะเป็นกรอบกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกัน บุคลากรในหน่วยงานจะรู้เป้าหมายของงาน ต่างรู้ว่าจะต้องทำงานอะไร ช่วงเวลาใด ทำอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ การทำงานที่มีแผนงานจะทำให้งานไม่สับสน วุ่นวาย ลดความขัดแย้งในหน่วยงาน ลดความซ้ำซ้อนของงาน ช่วยลดความเสี่ยงในการทำงาน บุคลากรหรือกลุ่มผู้ทำงานสามารถทำงานได้อย่างมีระบบ ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันการศึกษาหรือโรงเรียนจึงต้องมีบทบาทในการบริหารการวางแผนงาน ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญา นโยบายของหน่วยเหนือ สภาพปัจจุบัน ปัญหา สภาพเศรษฐกิจและสังคม อุปสรรค ข้อจำกัด แนวโน้ม หลักสูตรและข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อนำมาใช้กำหนดแนวนโยบายของโรงเรียน

2. จัดตั้งหน่วยงานแผนระดับโรงเรียน มีคณะกรรมการวางแผนที่ประกอบด้วย หัวหน้าหมวดและหัวหน้างานต่าง ๆ โดยมีผู้ช่วยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นประธาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำแผนงาน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดทำเอกสารแผนงานและรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน

3. จัดให้มีการรวบรวมข้อมูลและเอกสาร รวมทั้งจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อสะดวกในการวางแผน

4. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการวางแผนและผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบภาระหน้าที่ และนโยบายของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและดำเนินงาน

5. ให้แต่ละหมวดวิชาและแต่ละหน่วยงาน ไปประชุมบุคลากรและร่วมกันวางแผนงานที่แต่ละส่วนรับผิดชอบตามนโยบายที่กำหนดไว้

6. ให้คณะกรรมการวางแผนรวบรวมแผนงานที่เสนอมาทั้งหมด ถัดกรองจัดหมู่ - พวก พิจารณาความเป็นไปได้และประโยชน์สูงสุดที่จะได้รับ จัดเรียงลำดับความสำคัญ และจัดสรรงบประมาณพร้อมทั้งจัดพิมพ์แผนงานและโครงการทั้งหมด ทำการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานและบุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบเพื่อจะได้ปฏิบัติตามแผนที่ได้รับอนุมัติ

7. มอบให้คณะกรรมการวางแผน ติดตามและประเมินผลงาน หากมีปัญหาอุปสรรค ให้รายงานให้ผู้บริหารทราบ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันที่ นอกจากนี้จะได้นำไปเป็นแนวทางในการวางแผนต่อไป

การวางแผนงานในโรงเรียนจะต้องทำในช่วงปิดภาคการศึกษาและจะต้องทำให้เสร็จ สิ้นล่วงหน้าก่อนเปิดปีการศึกษาไม่น้อยกว่า 1 สัปดาห์ เพื่อแจ้งให้บุคลากรของโรงเรียนได้รับทราบและเตรียมตัวปฏิบัติตามแผน

การเขียนแผนงานหรือโครงการ

การเขียนแผนงานหรือโครงการ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้พิจารณาและผู้เกี่ยวข้องได้ทราบเรื่องราวเกี่ยวกับความสำคัญ ความจำเป็นและจุดประสงค์ของงานที่จะต้องกระทำ รวมถึงการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ดังนั้น เพื่อให้การพิจารณาแผนและ ผู้ทำงานได้ปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี การเขียนแผนงานหรือโครงการจึงต้องเขียนให้ ชัดเจนและกระชับ ซึ่งผู้เขียนจะต้องคำนึงถึงคำถามต่อไปนี้

1. ทำไมจึงต้องทำงานชิ้นนั้น งานนั้นมีความสำคัญอย่างไร ทำแล้วได้ประโยชน์ อย่างไร หรือถ้าไม่ทำจะเกิดผลเสียอย่างไร

2. วัตถุประสงค์ในการทำงานนั้นมีว่าอย่างไร วัตถุประสงค์นี้ต้องสอดคล้องกับ นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน

3. หน่วยงานใดหรือใครเป็นผู้รับผิดชอบ

4. มีวิธีการดำเนินงานเป็นขั้นตอนอย่างไร

5. จะทำเมื่อไร รวมเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของแผน

6. ผู้ร่วมโครงการ (ถ้ามี) คือใคร ต้องมีคุณสมบัติอย่างไร จำนวนมากน้อย

เพียงใด

7. งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ จะได้มาจากไหน จะใช้ในด้านใด มากน้อยเพียงไร

8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตามวัตถุประสงค์) คืออะไร

9. จะประเมินผลโครงการว่าสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

ดังนั้น ในแผนงานหรือโครงการโดยทั่วไปจึงประกอบด้วยหัวข้อย่อยต่าง ๆ ดังนี้

1. ชื่อโครงการ

2. ผู้รับผิดชอบโครงการ

3. หลักการและเหตุผล

4. วัตถุประสงค์ของโครงการ

5. วิธีดำเนินการ

6. ระยะเวลาและสถานที่

7. ผู้ร่วมโครงการ

8. งบประมาณ (ทั้งรายรับและรายจ่าย)

9. การประเมินผลโครงการ
10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

การติดตามและประเมินผลโครงการ

การติดตามผล หมายถึง การติดตามงานและโครงการที่กำลังปฏิบัติอยู่ว่า ดำเนินการตามขั้นตอนหรือเป็นไปตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหา อุปสรรค หรือข้อบกพร่องในส่วนใด เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบและหาทางแก้ไขให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ส่วนการประเมินผลโครงการนั้นเป็นกระบวนการตรวจสอบและสรุปผลการดำเนินการทั้งหมดว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับหรือไม่ มีผลกระทบข้างเคียงอย่างไรและมีข้อเสนอแนะหรือแนวทางในการดำเนินการครั้งต่อไปอย่างไร เป็นการมองภาพรวมทั้งหมด

การติดตามและประเมินผลโครงการนั้น มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมาก เพราะจะช่วยควบคุมคุณภาพของงาน ทำให้ได้ข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไข พัฒนา หรือดำเนินการใหม่ที่จะทำให้งานนั้นตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ อีกทั้งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพราะผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารเอาใจใส่ติดตามดูแลการทำงานของพวกเขา หากมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ก็ยังมีผู้คอยให้ความช่วยเหลือหรือช่วยแก้ไขปัญหาให้ได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารทราบปัญหา อุปสรรค ข้อดี ข้อเสีย ความเป็นไปได้หรือไม่ได้ของโครงการ สิ่งเหล่านี้จะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ สั่งการหรือดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างดีและทันการ

การติดตามและประเมินผลโครงการ ควรมีการกระทำเป็นระยะ คือ

1. ก่อนการดำเนินการ เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการทำโครงการ โดยพิจารณาจากสภาพความพร้อมทางด้านบุคลากร การเงิน วัสดุครุภัณฑ์ สภาพแวดล้อม และวิธีดำเนินการ นอกจากนั้นต้องตรวจสอบร่างโครงการว่า มีหัวข้อหรือเขียนข้อความได้ชัดเจนหรือสอดคล้องเพียงไร

2. ขณะดำเนินการ เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานและดูความก้าวหน้าของงาน แก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

3. เมื่องานแล้วเสร็จ เป็นการประเมินผลภาพรวมทั้งหมด

สรุป

การปฏิบัติงานให้ได้ผลดีจะต้องมีการวางแผนงานล่วงหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานในการกำหนดงานในแผนงาน การเขียนแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ต้องพยายามเขียนให้ชัดเจน การกำหนดจุดประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ เวลาและค่าใช้จ่ายที่ระบุไว้ชัดเจนจะช่วยให้การปฏิบัติตามแผนงานนั้นเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง.