

บทที่ 1

การบริหารงานและการวางแผน

เมื่อมีกลุ่มคนเข้ามาทำงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นหน่วยของภาครัฐและภาคเอกชน เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล กรม กอง ที่ว่าการอำเภอ บริษัท โรงงาน ธนาคาร หรือแม้แต่ครอบครัว ต่างก็มีจุดหมายอย่างเดียวกันที่จะทำงานตามที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จ “การบริหาร” จึงจำเป็นเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง เพราะว่าเมื่อมีกลุ่มคนทำงาน ภาระหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการย่อมมีความแตกต่างกันไป ตามความเหมาะสมของงานและความสามารถ ความแตกต่างของบุคคลที่มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบนั้นๆ

1.1 ความหมาย

“การบริหาร” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “administration” มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

ศาสตราจารย์ซุบ กาญจนประกร ให้ความหมายคำว่า “การบริหาร” ว่า หมายถึง การทำงานของคณะบุคคล (group) ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้นคิดว่าการบริหารงานนี้จึงใช้กำกับการแสดงให้เห็นลักษณะการบริหารงานแต่ละประเภทได้เสมอ แล้วแต่กรณีไป แต่ถ้าเป็นการทำงานโดยบุคคลเดียว เราเรียกว่าการทำงานเฉยๆ เท่านั้น¹

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ “การใช้ศาสตร์และศิลปะที่นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ”²

¹สมยศ นาวิการ น. 6 การบริหาร

²สมพงษ์ เกษมสิน น.13 การบริหาร

Harold Koontz ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการบริหารงานนั้น¹

จึงสรุปได้ว่า “การบริหาร” นั้นคือ

1. การที่บุคคล 2 คน หรือ กลุ่มบุคคลร่วมกันทำงาน ซึ่งอาจจะรวมถึง เงิน วัสดุ อุปกรณ์อื่นๆ

2. มีวัตถุประสงค์เป้าหมายในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายตามที่ต้องการ

ทรัพยากรในการบริหารซึ่งเป็นส่วนสำคัญและจำเป็นตามที่ Harold Kootz กล่าวถึง ว่า ปัจจัยทั้งหลายที่ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ในภาษาอังกฤษเรียกว่า Men, Money และ Material หรือที่เรียกว่า 3M's ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน

ส่วนคำว่า “การจัดการ” (Management) ใช้ในเชิงธุรกิจ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4M's คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และเครื่องจักร ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Men, Money, Material และ Machine แต่ก็มีบางท่านที่อาจจะเพิ่มปัจจัยตัวอื่นเข้าไปเพื่อความเหมาะสม อาทิ เวลา (Time) และ เทคโนโลยี (Techonology) เพื่อให้เข้ากับเหตุการณ์ปัจจุบัน

มักจะมีคำถามที่ถามกันบ่อยๆ ว่า การบริหารเป็นศาสตร์หรือเป็นศิลป์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะ² ซึ่งแสดงว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลปะ (Arts) สำหรับการบริหารเป็นศาสตร์นั้น ก็เพราะเป็นวิชาที่มีการจัดระเบียบแบบแผนไว้อย่างดีแล้ว มีการศึกษาค้นคว้าหาหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้สำหรับนำมาใช้ในการบริหาร³

กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารที่เป็นศาสตร์ คือการนำเอาความรู้ที่ได้จากการค้นคว้า วิจัย หรือจากประสบการณ์ การสังเกตการณ์ ที่มีผู้ปฏิบัติจนเกิดความเชื่อถือได้ และสามารถนำเอาความจริงที่ได้จากการกระทำมาจัดให้เป็นระเบียบ ระบบ หลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อสามารถถ่ายทอดเป็นแบบแผนได้

¹สมพงษ์ เกษมสิน เรื่องเดิม น. 13-14

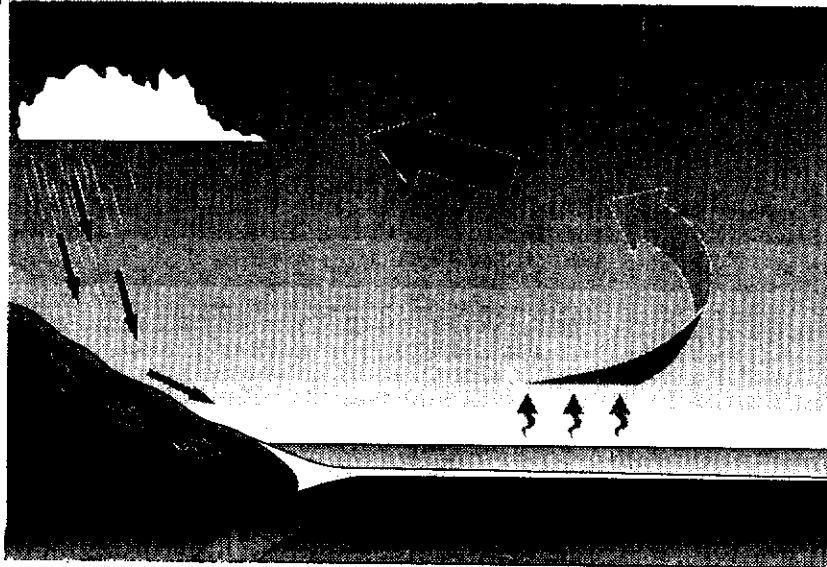
²สมบูรณ์ พรรณภาพ. หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน, น. 2

ส่วนที่ว่าเป็นศิลปะก็คือ การนำเอาความรู้ต่างๆ ที่ถือว่าเป็นกฎเกณฑ์ที่แน่นอน นำมาประยุกต์หรือปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงเพื่อให้ได้ผลในทางปฏิบัติ ที่ถูกต้องและตรงตามที่ต้องการให้ได้มากที่สุด และตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ดังนั้น ถ้าขาดทฤษฎีทางการบริหาร การบริหารนั้นก็จะไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ การบริหารก็จะบริหารไปแบบแนวเดิมๆ เก่าๆ อาศัยสัญชาตญาณ ซึ่งบางครั้งก็อาจจะประสบความสำเร็จ หรืออาจจะไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไร้ทิศทาง ขาดประสิทธิภาพ ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

มีผู้กล่าวว่า ถ้าคนไทยเป็นผู้ที่รู้จักการวางแผนแล้ว คนไทยจะประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะคนไทยมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี แต่ขาดการวางแผนที่ดีเสียทำให้ระบบการทำงานบกพร่องไปบ้าง

เนื่องจากการวางแผน (Planning) เป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด (ทางเลือก) สิ่งที่จะต้องกระทำ (Missions) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ซึ่งรวมถึงกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งข้อมูลต่างๆ ที่นำมาประกอบในการตัดสินใจต้องเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ เพราะเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำต่อไปในอนาคต เพราะฉะนั้นแผน (Plan) จะต้องมีวิธีการ โดยอาศัยเหตุผลประกอบ สรุปได้ว่า การวางแผน (Planning) เปรียบเสมือนเป็นการสร้างสะพานเชื่อมเพื่อให้ไปสู่จุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ ซึ่งผลของการวางแผนนั้นจะได้ แผน (Plan) คือวิธีการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งให้บรรลุจุดมุ่งหมาย



1.2 ความหมายของการวางแผน

คุนซ์ และคนอื่นๆ (Koontz and others) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร และใครเป็นผู้กระทำ เพื่อเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต

แอทชีสัน และฮิลล์ (Atchison and Hill) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าถึงแผนงานและการกระทำ ที่จะให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ภายใต้โอกาสและข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อม โดยพยายามตอบคำถาม 3 ประการ คือ ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน เราจะไปที่ไหนในอนาคต และเราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร

เซอร์จิโอวานนี และคาร์เวอร์ (Sergiovanni and Carver) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือ กระบวนการตัดสินใจล่วงหน้าที่แตกต่างกันจากกิจกรรมการตัดสินใจอื่นๆ ตรงที่มีความเป็นระบบ ความละเอียด และความต่อเนื่อง

ส่วน วอลท์แมน (Waltman) ให้ความหมายว่าการวางแผนคือความพยายามขององค์การในการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย การคาดคะเนถึงเงื่อนไขและทรัพยากรต่างๆ การพิจารณาทางเลือกเพื่อใช้ทรัพยากร และการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ซงชัย สันติวงษ์ (2536) ให้ความหมายของการวางแผนว่า

1. ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคนคือการกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจและสื่อความ การวัดผลงานและการพัฒนาบุคคล
2. ความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมดคือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่องครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมของงานและมุ่งสู่อนาคต

จะเห็นว่าการวางแผนที่นักวิจารณ์หลายท่านให้ความหมายส่วนใหญ่เกี่ยวกับการตัดสินใจที่กำหนด การพิจารณาทางเลือกในการใช้ทรัพยากร และดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น การวางแผนจึงมีความสัมพันธ์กับแผนเป็นอย่างมาก เนื่องจากผลสำเร็จจากการวางแผนก็คือแผน ดังนั้นจึงอาจให้ความหมายของแผนได้ว่า เป็นแนวทางการกระทำที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อให้เกิดการกระทำที่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์นั้น ตามปกติแล้วจะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ อนาคต การกระทำและความต้องการของบุคคลหรือองค์การ

1.3 ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผน (Planning) คือการดำเนินการให้ได้มาซึ่งแผนที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ หรือเป็นเรื่องของการตัดสินใจจะทำอะไร เพื่ออะไร เมื่อไร ใคร เป็นผู้ทำไว้ล่วงหน้า เปรียบเป็นเสมือนสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตที่ ต้องการและทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นตามต้องการ แม้การดำเนินนั้นยังไม่เกิดขึ้นก็ตาม

ในช่วงแรกๆ การวางแผนมักจะกระทำกันในระยะสั้นๆ ต่อมาได้มีผู้ที่สังเกตเห็น คุณประโยชน์ของการวางแผน จึงมักจะมีการวางแผนในระยะยาวมากขึ้น เพื่อตระหนักว่า การวางแผนมีคุณประโยชน์ที่จะช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโตขึ้นอย่างแท้จริง ดังนั้น การวางแผนที่ดีมีดังนี้

1. การวางแผนที่ดีนำไปสู่การลดความไม่แน่นอนในองค์กร องค์กรใดที่ทำงาน โดยไม่มีแผน ย่อมทำอย่างไรไม่มีจุดหมายปลายทาง ไม่มีทิศทางที่แน่นอน หรือทำงาน อย่างแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่มีความเสี่ยงสูง แต่เมื่อมีการวางแผนจะนำไปสู่ทิศทางของ องค์กรที่แน่นอน สร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

2. การวางแผนที่ดีจะสามารถระดมสรรพกำลังทั้งหมดเข้ามาได้อย่างเป็นระบบ และทรงพลังยิ่ง และนำไปสู่ประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจต่อกัน



3. การวางแผนช่วยให้เกิดความรอบคอบในการที่นำสิ่งแวดล้อมภายนอก และองค์ประกอบภายในองค์กรมาพิจารณาเตรียมทางเลือกหรือทางออกไว้ล่วงหน้า เปรียบเสมือน blueprint ซึ่งหมายถึง พิมพ์เขียว ซึ่งเป็นที่รู้ว่าการทำงานแบบนี้จะต้องดำเนินการไปตามระบบระเบียบที่วางไว้

4. การวางแผนช่วยให้สามารถมีการควบคุมงานได้ดี เพราะตัวแผนเองแท้ที่จริงก็คือมาตรฐานของการปฏิบัติงานขององค์กรหนึ่งองค์กรใดนั่นเอง เมื่อมีการประเมินอย่างมีระบบย่อมสามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติจริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานนั้น และนำไปสู่การปรับปรุงต่อไปกรณีที่พบปัญหา

5. การวางแผนนำไปสู่ประสิทธิภาพของงาน ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่สามารถระดมสรรพกำลังปฏิบัติงานอย่างไม่รวนเร และสามารถควบคุมได้อย่างทั่วถึง จึงทำให้มีโอกาสได้ผลดีและประหยัดทรัพยากรและเวลา

6. แผนงานที่ใช้ดำเนินงานอยู่สามารถใช้ตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบัน โดยจะสามารถตรวจสอบดูได้จากผลของการปฏิบัติตามแผน เพื่อจะได้มีการปรับแก้แผน และเป้าหมายระยะยาวให้ถูกต้อง (ซงชัย 2536)

7. การวางแผนช่วยขยายขอบเขตการคิดของผู้บริหารและช่วยให้ผู้บริหาคล่องตัวในการแก้ไขปัญหาหรือยกระดับผลงานได้ดีขึ้น เพราะสามารถเพิ่มทัศนวิสัยของการคิดให้กว้างและไกล และสามารถคิดคล่องแคล่ว ปรับตัวให้ดีขึ้น (ซงชัย 2536)

1.4 ลักษณะของแผนที่ดี

การวางแผนนั้นมิใช่จะประสบความสำเร็จเสมอไป มีปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้การวางแผนหยุดชะงักลงไป เราอาจจะเคยได้ยินคนมักจะนำคำว่าวางแผนเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า planning คำที่ลงท้ายว่า ning อ่านเป็นภาษาไทยว่า นิ่ง แน่นนอนว่าถ้าแผนไม่ลงมือดำเนินการแล้ว แผนนั้นก็คงไม่ไปถึงไหน ผลไม่สามารถจะออกมาตามที่คาดไว้ได้ ดังนั้นลักษณะของแผนที่ดีนั้นควรจะมีอะไรบ้าง ดังนี้

1. มีความเป็นไปได้สูง ลักษณะที่ดีของแผนก็คือ ควรมีความเป็นไปได้สูง โดยเฉพาะควรเป็นแผนที่ผ่านการศึกษาคือความเป็นไปได้ (feasibility study) มาแล้ว พบว่าสภาพแวดล้อมทางด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี “เอื้อ” มากกว่ามีความ “จำกัด” หรือขัดขวางมิให้แผนนั้นเป็นไปได้ในแผนงาน

ทางการศึกษานั้นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเป็นพิเศษ ก็คือว่า "การลงทุน" ที่จะลงไปนั้นมีวิทยาการที่จะทำได้โดยไม่ขัดต่อค่านิยมวัฒนธรรมของคน และผลผลิตมีความต้องการสูง หากมั่นใจได้ความเป็นไปได้ของแผนจะสูง

2. **ปฏิบัติได้** ลักษณะที่ตีอีกประการหนึ่ง คือ แผนนั้นจะต้องปฏิบัติได้ เป็นการพิจารณาแผนแคบลงมา โดยพิจารณาที่ภารกิจและกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผน กับสมรรถภาพขององค์กรที่นำแผนไปใช้ เป็นแผนที่ไม่สลับซับซ้อนมากเกินไป ภารกิจและกิจกรรมยากและมากเกินไป ซึ่งไม่สามารถทำงานให้เสร็จทันเวลา

3. **ยืดหยุ่น** ความยืดหยุ่นเป็นลักษณะดีของแผนที่สำคัญมาก เพราะเป็นสภาพที่แผนนั้นเอื้อในการที่จะให้มีการปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อนาคตนั้นไม่แน่นอน นักวางแผนจำเป็นต้องจัดวางข้อสมมติ (assumption) และทางเลือกล่วงหน้าไว้หลายๆ ทางเพื่อรับกับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อช่วยให้แผนมีลักษณะยืดหยุ่นที่พร้อมให้มีการปรับใช้ เพราะการวางแผนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายๆ อย่าง ในการศึกษา แผนจึงควรยืดหยุ่นได้ เพื่อความเหมาะสมกับประเภทของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. **สื่อความได้ชัดเจน** แผนจะต้องเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร แล้วสามารถสื่อให้บุคคลต่างๆ เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้ การเขียนแผนมี 3 ลักษณะ คือ

- การเขียนเพื่อขออนุมัติจัดทำแผน ซึ่งจะต้องเน้นและสร้างแรงจูงใจ
- การเขียนเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ จะต้องเขียนให้ชัดเพื่อแจ้งกิจกรรมต่างๆ

ให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติได้

- การเขียนเพื่อการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะมีลักษณะที่ไม่ยาว

5. **บังเกิดผล** ลักษณะนี้นับว่า เป็นลักษณะเด่นยิ่งของแผน เพราะเป็นจุดยอดปรารถนาของแผนทุกแผน การพิจารณาลักษณะต่างๆ ของแผนที่ผ่านมามักจะต้องใช้ "ผล" ของแผนเป็นเกณฑ์ด้วยเสมอ กล่าวคือ จะต้องเป็นแผนที่ให้ผลตามเป้าหมาย ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งยังจะต้องพิจารณาในด้าน "ผลกระทบ" ด้วย โดยเฉพาะการลงทุนในการศึกษาหลายประเภทอาจจะได้ผลดี แต่อาจเกิดผลกระทบเสียหายตามมา เช่น การสอนเพศศึกษา อาจสามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้เยาวชนได้ แต่หากไม่ระมัดระวังจะเป็นการยั่วยู่ และเกิดผลกระทบไปในทางเสียหายได้

6. **ประหยัด** ความประหยัดเป็นลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งของแผน เพราะการวางแผนมีความต้องการให้ภารกิจกิจกรรมที่ทำขึ้นนั้นมี ประสิทธิภาพ หรือ บังเกิดผลอย่างประหยัดเวลาและทรัพยากร แผนบางแผนอาจจะไม่ได้ผลดีขึ้นกว่าเดิม แต่อาจจะ “ประหยัด” กว่าเดิมก็จะจัดว่าเป็นแผนที่ดีได้

1.5 ข้อจำกัดของการวางแผน

ข้อจำกัดบางอย่างของการวางแผนทำให้แผนอาจจะด้อยประสิทธิภาพลงไปบ้าง ดังนั้น เมื่อแผนไม่ดีพอการนำไปใช้ก็ย่อมจะมีปัญหาตามลักษณะด้อยนั้นด้วย จึงมักเป็นเหตุชวนให้เข้าใจผิดว่าการวางแผน หรือ แผนไม่ดี ไม่จำเป็น แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว มักจะเป็นเพราะเรายังไม่สามารถวางแผนที่ดีออกมาใช้ต่างหาก ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดสำคัญๆ ดังนี้

1. **อนาคต** การวางแผนเป็นการทำงานเพื่ออนาคตซึ่งไม่มีผู้ใดทราบว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ดังนั้น ความคลาดเคลื่อนจึงย่อมจะมีขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าเรามีอาจจะทราบได้ว่าอนาคตเป็นเช่นไร แต่นักวางแผนก็มีความเชื่อมั่นว่า อนาคตนั้น บังคับได้ ด้วยการพยากรณ์วางข้อสมมุติ (assumption) จากข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ พร้อมทั้งวางทางเลือกไว้ให้มากทางย่อมจะสามารถแก้ข้อจำกัดนี้ได้

2. **ข้อมูล** การวางแผนที่ดีต้องใช้ข้อมูลมากทั้งในและนอกองค์กร ทั้งยังจะต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยทันกาลอีกด้วย จึงจะทำให้ได้แผนที่มีคุณสมบัติที่ดีครบถ้วน ทำให้องค์กรที่ขาดระบบข้อมูลหรือสารสนเทศ (information) ที่ดีไม่อาจจะวางแผนที่ดีออกมาได้ การแก้ไขจำเป็นต้องพัฒนาระบบสารสนเทศ (information system) ให้ดี

3. **แรงต้าน** ณ ที่ใดก็ตามหากได้มีการวางแผนและดำเนินการตามแผนอย่างจริงจังแล้วย่อมจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม บุคลากรจำนวนหนึ่งที่ต้องการที่จะรักษาสถานภาพเดิม (status quo) ย่อมจะไม่พอใจและอาจออกแรงต้านได้ วิธีแก้สามารถทำได้ทั้งการใช้ยุทธศาสตร์ของการวางแผนร่วมและการประชาสัมพันธ์

สำหรับผู้บริหารที่ชอบใช้อำนาจหรือต้องการยกย่องเป็นพิเศษอาจจะไม่ชอบให้มีการทำงานและใช้แผน เพราะจะเป็นการลดความสำคัญของ “คน” ลง เนื่องจากบุคลากรจะทำงานตามแผนมากกว่าจะเข้าหาผู้บริหารบ่อยๆ การแก้ไขข้อจำกัดนี้จำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารหรือดำเนินมาตรการอื่นก่อน

4. ความสามารถ การที่จะได้แผนที่ที่ดีนั้น นอกเหนือจากจะต้องมีข้อมูลที่ถูก
ต้องมากพอแล้ว ยังจะต้องมีผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเทคนิคการวางแผนการศึกษา
อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อที่จะมาเป็นคนกลางของการวางแผนร่วมได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

สรุป

การบริหารงานและการวางแผน

การทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับคนที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีการ
บริหารงานและการวางแผนที่ดีในเบื้องต้น ถ้ามีสองสิ่งนี้เท่ากับว่าผู้บริหารสามารถทำงาน
เสร็จไปครึ่งหนึ่งแล้ว ซึ่งในบทนี้จะกล่าวเฉพาะความหมายของการบริหาร ความหมาย
ของการวางแผน ประโยชน์ของการวางแผน ลักษณะของแผนที่ดี และข้อจำกัดของการ
วางแผน

