

บทที่ 2

ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงแนวความคิดเชิงหลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายและการวางแผน และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดแต่ละเรื่องจะเสนอเป็นลำดับดังนี้

- 2.1 ความหมายและความสำคัญของนโยบาย
- 2.2 นโยบายที่ดีและประเภทของนโยบาย
- 2.3 กระบวนการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.4 กรอบนโยบายการบริหารและพัฒนาการศึกษา ประกาศกรมสามัญศึกษา เรื่องทิศทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา และจุดเน้นสำหรับปี 2531-2532
- 2.5 ความหมายและความสำคัญของการวางแผน
- 2.6 ประเภทของแผนและกระบวนการวางแผน
- 2.7 ระบบการวางแผน
- 2.8 การจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 2.9 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายและความสำคัญของนโยบาย

2.1.1 ความหมายของนโยบาย

ความหมายของคำว่า "นโยบาย" มีหลายลักษณะแตกต่างกันออกไปซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง มีความหมายตั้งแต่ในวงกว้าง ๆ จนถึงความหมายที่แคบเฉพาะเจาะจงโดยมากขึ้นอยู่กับระดับของนโยบาย เช่น ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ฯลฯ ซึ่งพอจะประมวลความหมายได้ดังนี้

Haimann และ Scott (อ้างถึงในประชุม, 2528) ได้ให้ความหมายของนโยบายว่า หมายถึงขอบเขตของเหตุและผลที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ

Easton (อ้างถึงใน ธีระ, 2528) ได้ให้ความหมายของนโยบายว่า หมายถึงการจัดสรร คำนึงถึง สำหรับสังคมโดยส่วนรวมของผู้มีอำนาจ ซึ่งได้แก่ องค์การของรัฐและข้าราชการ

Greenwood (อ้างถึงใน ประชุม, 2528) กล่าวว่านโยบาย หมายถึง การตัดสินใจขั้น ดันอย่างกว้าง ๆ จากข้อมูลทั่วไป เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปโดยถูกต้องและ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

อมร (2522) ให้ความหมายของคำว่านโยบาย หมายถึง อุดมการณ์หรือกลเม็ดที่ผู้มีอำนาจ หน้าที่ได้พิจารณาเห็นว่าเป็นแนวทางที่นำไปสู่เป้าหมายของส่วนรวมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่าง เหมาะสมที่สุด

ธีระ (2528) กล่าวว่านโยบาย หมายถึง กรอบสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารใน ลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงวิถีทาง และผลแห่งการดำเนินงาน

อุทัย (2529) ให้ความหมายของนโยบายคือข้อความหรือสิ่งที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้เป็น แนวทางหรือเป็นกรอบกำกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันนโยบายนั้น ๆ เป็นสิ่งซึ่ง ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ หรือผู้ปฏิบัติการตามนโยบายนั้นจะต้องนำไปใช้เป็นกรอบของแนวความคิด ในการพิจารณาตัดสินใจจัดทำแผนจัดทำโครงการ และกำหนดวิธีการเฉพาะในการดำเนินงานใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของตนโดยตรง

จึงสรุปได้ว่า นโยบายหมายถึง การพูดหรือการเขียนที่เป็นกรอบหรือแนวทางสำหรับการ ตัดสินใจขั้นต้นในการดำเนินงานในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ กำหนดไว้

2.1.2 ความสำคัญของนโยบาย

ในด้านความสำคัญของนโยบายได้มีผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวไว้ดังนี้

นิเวศน์ (2529) กล่าวถึงความสำคัญของนโยบายว่า นโยบายที่ชัดเจนจะทำให้การปฏิบัติ งานง่ายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และช่วยให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจในการกิจที่ตนเอง รับผิดชอบ โดยที่ไม่ต้องรอคำสั่งจากเบื้องบนเสมอไป

กรมการปกครอง (2522) กล่าวว่าการบริหารราชการของรัฐ สิ่งที่ต้องปฏิบัติจะต้อง คำนึงถึงก่อนเสมออีกคือ นโยบาย การกำหนดนโยบายจึงถือเป็นงานหลักที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา เพราะนโยบายก็คือ เจตนารมณ์ หรือความตั้งใจของบุคคล หรือหน่วยงานที่ได้แถลงออกมา

ว่าต้องการทำอะไร หรือไม่ทำอะไร นโยบายที่เหมาะสม และเป็นไปได้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการบริหารราชการ

ธีระ (2528) ได้กล่าวถึงความสำคัญของนโยบายต่อการวางแผนไว้ดังนี้

- 1) นโยบายยังได้รับการพิจารณาหรือจัดทำด้วยความละเอียด รอบคอบ และเป็นที่น่าสนใจชัดเจนมากเพียงพอ ย่อมทำให้การวางแผนดำเนินไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากเพียงนั้น
 - 2) นโยบายเป็นยุทธวิธีอันสำคัญในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้
 - 3) นโยบายมีผลอันสำคัญต่อการบริหารงานทุกชนิดและทุกลักษณะงาน
- กล่าวโดยสรุป นโยบายมีความสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) นโยบายยังได้รับการพัฒนาหรือจัดทำด้วยความละเอียดรอบคอบ และเป็นที่น่าสนใจชัดเจนมากเพียงพอ ย่อมทำให้การวางแผนดำเนินไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างมีความมั่นใจ ช่วยให้ผู้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์การได้เข้าใจถึงภารกิจและแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่ตนสังกัด ลดความซ้ำซ้อนกับการหน้าที่ของหน่วยงาน และสามารถประสานงานระหว่างหน่วยงาน
- 2) นโยบายก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารใช้อำนาจถูกต้อง มีเหตุผลและยุติธรรม และช่วยให้เกิดการพัฒนาทางการบริหาร

2.2 ลักษณะนโยบายที่ดีและประเภทของนโยบาย

2.2.1 ลักษณะของนโยบายที่ดี

นโยบายที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการบริหารงานและปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ที่แตกต่างกันบางประการ เป็นการจากระบบบริหารในองค์การหรือหน่วยงานขึ้นอยู่กับความสามารถของ การกำหนดนโยบาย และความสามารถในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ

ธีระ (2528) ได้กล่าวถึงนโยบายที่ดีที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) นโยบายที่ดีต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสามารถที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าประสงค์ได้

2) นโยบายที่ดีต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง มิใช่ข้อมูลที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็นส่วนตัว หรือข้อมูลที่เกิดขึ้นตามโอกาสอันไม่แน่นอน ความคิดเห็นข้อเสนอแนะ และปฏิกิริยาต่าง ๆ จากภายนอกควรเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงบ้างในการกำหนดนโยบาย

3) นโยบายที่ดีจะต้องได้รับการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการดำเนินงาน โดยการกำหนดกลวิธี และการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมแก่การดำเนินงาน แต่ทั้งนี้จะต้องไม่แจ้งรายละเอียดของกลวิธีปฏิบัติ ควรเปิดกว้างไว้ให้ผู้บริหารพิจารณาตีความแล้วนำไปปฏิบัติตามความสามารถและให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในขณะนั้น

4) นโยบายที่ดีควรกำหนดขึ้นเพื่อสนองหรือส่งผลประโยชน์ให้กับบุคคลโดยส่วนรวม และจะต้องมีการพิจารณาว่านโยบายใดควรทำก่อนควรทำหลัง โดยการจัดระดับความสำคัญและความจำเป็น

5) นโยบายที่ดีจะต้องเป็นถ้อยคำหรือข้อความที่กระชับรัด ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและแถลงเป็นลายลักษณ์อักษร ที่สมาชิกทุกคนและทุกระดับชั้นภายในหน่วยงานสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน

6) นโยบายที่ดีต้องมีขอบเขตและระยะเวลาในการใช้ กล่าวคือในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่งยังเป็นการกิจหรือความรับผิดชอบหลายประการ การกำหนดนโยบายเพื่อให้ครอบคลุมภารกิจและความรับผิดชอบทั้งหมดย่อมเป็นไปไม่ได้ เหตุการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจำเป็นต้องปรับปรุงนโยบายให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ หรืออาจกล่าวได้ว่านโยบายที่ดีนั้นจะต้องอยู่ภายในขอบเขตของวัตถุประสงค์ และมีการยืดหยุ่นสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ เสมอ

7) นโยบายที่ดีจะต้องเป็นจุดรวมหรือเป็นศูนย์ประสานสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งสามารถใช้นโยบายเป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติภารกิจของงาน และสามารถประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นได้ด้วย

8) นโยบายที่ดีจะต้องกำหนดขึ้นโดยให้ครอบคลุมไปถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย ทั้งนี้ต้องได้ข้อมูลที่มีการวิเคราะห์โดยละเอียดรอบคอบแล้ว การกำหนดนโยบายไว้เพื่อเหตุการณ์ในอนาคตจะช่วยให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันสอดคล้องและต่อเนื่องกับงานที่ต้องทำในอนาคตได้

9) นโยบายที่ดีต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์การ กล่าวคือจะต้องสอดคล้องกับระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ ของสังคมโดยส่วนรวม นอกจากนี้จะต้องสอดคล้องกับความสนใจหรือความคิดเห็นของสาธารณชนด้วย

กล่าวโดยสรุป นโยบายที่ดีควรมีลักษณะอย่างน้อย 9 ประการดังนี้

- 1) นโยบายที่ดีต้องกำหนดขึ้นก่อนการดำเนินงานและได้จากข้อมูลที่เป็นจริง
- 2) นโยบายที่ดีต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 3) นโยบายที่ดีควรครอบคลุมภารกิจและความรับผิดชอบ และมีการยืดหยุ่นได้
- 4) นโยบายที่ดีควรส่งผลประโยชน์ให้ประชาชนโดยส่วนรวมมากที่สุด
- 5) นโยบายที่ดีควรจะสามารถสร้างจุดรวมหรือจุดร่วมของงานได้
- 6) นโยบายที่ดีต้องมาจากการกลั่นกรองความสำคัญและมีการจัดอันดับความสำคัญ ตลอด

จนลัดส่วนในการทำงานตามความหนักเบาของเรื่องและปัญหา

- 7) การวางนโยบายที่ดีต้องประกอบด้วยกลวิธีและวิธีการที่ดีตามมาด้วย
- 8) นโยบายที่ดีต้องไม่มีข้อความที่กำกวม และสามารถปฏิบัติได้
- 9) ถ้อยคำอันเป็นเนื้อหาของนโยบายจะไม่ยึดถือเฉพาะเป็นหลักในการทำงานได้เท่านั้น

แต่จะถือเป็นหลักในการประเมินความสำเร็จได้ด้วย

2.2.2 ประเภทของนโยบาย

ลักษณะการเกิดของนโยบายถูกกำหนดไปได้หลายทาง นโยบายส่วนมากถูกกำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหาร แต่ก็มีบางส่วนที่เกิดขึ้นจากแรงกดดันภายนอกหน่วยงาน และเกิดได้จากการแก้ปัญหาโดยริบด่วน ซึ่งแต่ละแบบมีความหมายและลักษณะการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ซึ่ง ประชุม (2528) ได้จำแนกไว้ 4 ประการต่อไปนี้

- 1) จำแนกตามแหล่งที่มา (Sources)
- 2) จำแนกตามลักษณะการเกิด (Origin)
- 3) จำแนกตามระดับชั้นขององค์ประกอบ (Organization Levels of Management)
- 4) จำแนกตามหน้าที่ของหน่วยงาน (Functions)

2.2.2.1 นโยบายจำแนกตามแหล่งที่มา

ประกอบด้วยนโยบายในลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) นโยบายริเริ่ม (Originated Policy) เป็นนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) เป็นผู้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของผู้บังคับบัญชาใน

หน่วยงานทั้งหมด นโยบายประเภทนี้จะพัฒนาจากวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงาน เป็นนโยบายที่กำหนดในลักษณะกว้าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารระดับล่างทุกระดับใช้เป็นแนวคิดในการตัดสินใจสั่งการ ในลักษณะที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้แนวคิดแล้วผู้บริหารระดับอื่น ๆ รองลงมา แปลความหมาย หรือทำให้นโยบายนั้นมีความชัดเจน จนสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจ และปฏิบัติการกิจในหน่วยงานที่รับผิดชอบได้

2) นโยบายร้องเรียน (Appealed Policy) เป็นนโยบายที่ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) เป็นผู้กำหนดขึ้นเพื่อใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำในลักษณะที่ผู้บริหารไม่ทราบโดยแน่ชัดว่า การตัดสินใจสั่งการหรือแก้ปัญหาในบางกรณี เป็นความรับผิดชอบที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนหรือไม่ จึงได้เสนอหรือร้องเรียนไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูง ให้มอบอำนาจการกำหนดนโยบายเพื่อให้การตัดสินใจดำเนินงานสะดวกยิ่งขึ้น

นโยบายร้องเรียนประเภทนี้ขาดความแน่นอน ขาดความชัดเจน ขาดการประสานงานเข้าใจยาก ทำให้เกิดความลำบากในการตัดสินใจและปัญหาในการดำเนินงาน หน่วยงานใดใช้นโยบายร้องเรียนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานย่อมจะเสี่ยงอยู่ไม่น้อย ฉะนั้นผู้บริหารที่จะตัดสินใจสั่งการหรือแก้ปัญหาย่อมจะต้องตรวจสอบนโยบายริเริ่มให้ดี แล้วใช้นโยบายริเริ่มเป็นหลักในการปฏิบัติงานควบคู่กันไปโดยปกติ นโยบายร้องเรียนจะเป็นเฉพาะกรณี เมื่อได้รับการดำเนินการแล้ว นโยบายก็จะสิ้นสุดลง

3) นโยบายเรียกร้อง (Imposed Policy) เป็นลักษณะนโยบายที่เกิดจากความกดดันภายนอกของหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานต้องกำหนดนโยบายขึ้นตามความต้องการของแรงกดดันภายนอกเหล่านั้น เช่น อิทธิพลของรัฐบาล ระเบียบกฎหมาย กลุ่มอิทธิพลที่หน่วยงานต้องติดต่อสัมพันธ์ด้วย แรงกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ หากหน่วยงานหรือองค์การยังต้องการดำเนินงานต่อไป ในลักษณะเช่นนี้ผู้บริหารทุกระดับและโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องติดตามผล แล้วกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่กำลังดำเนินการอยู่ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

4) นโยบายปริยายหรือนโยบายโดยนัย (Implied Policy) เป็นนโยบายที่ใช้ข้อมูลเก่า ๆ เพื่อการตัดสินใจเป็นนโยบายตามความต้องการของผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ต้องการเหตุผล หรือต้องการพิสูจน์เสียก่อนว่าจะมีข้อดีข้อเสียอย่างไร ต้องการเพียงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเท่านั้น เข้าลักษณะที่ว่า "นโยบายต้องเหนือเหตุผล"

2.2.2.2 นโยบายจำแนกตามลักษณะการเกิด (Origin)

นโยบายในลักษณะนี้ถือเอาหน่วยงานหรือองค์การเป็นหลัก แบ่งได้ 2 ประเภท

1) นโยบายภายใน (Internal Policy) เป็นนโยบายที่เกิดมาจากอิทธิพลภายในหน่วยงานหรือองค์การโดยผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของตนเองและของผู้ร่วมงานอื่นในองค์การ

2) นโยบายภายนอก (External Policy) เป็นนโยบายที่กำหนดขึ้น เพื่อสนองตอบอิทธิพลจากนอกองค์การหรือหน่วยงาน เช่น อิทธิพลจากรัฐบาล สภาวาทะทางเศรษฐกิจของประเทศ และกลุ่มอิทธิพลต่าง ๆ นโยบายภายนอกมีลักษณะเช่นเดียวกันกับนโยบายเรี่ยกรอง (Imposed Policy) เพราะเป็นนโยบายที่เกิดจากอิทธิพลและสภาวการณ์ต่าง ๆ ภายนอกองค์การเป็นส่วนใหญ่

2.2.2.3 นโยบายจำแนกตามระดับชั้นการบริหารองค์การ (Organizational Level of Management)

นโยบายจำแนกตามระดับชั้นการบริหารขององค์การ อาจจำแนกได้ 3 ประเภทคือ

1) นโยบายขั้นพื้นฐาน (Basic Policy) เป็นนโยบายที่กำหนดไว้โดยผู้บริหารระดับสูง (Top Executives) โดยเป็นนโยบายที่ใช้เป็นฐาน สำหรับการกำหนดนโยบายประเภทอื่น ๆ นโยบายประเภทนี้มีลักษณะเป็นแนวคิดกว้าง ๆ

2) นโยบายทั่วไป (General Policy) เป็นนโยบายที่กำหนดขึ้น โดยผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ซึ่งเป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นตามนโยบายขั้นพื้นฐาน และทำให้นโยบายพื้นฐานมีความหมายชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถเป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติได้โดยง่าย

3) นโยบายเฉพาะแผนงาน (Departmental Policy) เป็นนโยบายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับหัวหน้างาน (Supervisors) มีความละเอียดชัดเจนเฉพาะเรื่อง นโยบายประเภทนี้ถูกกำหนดขึ้นโดยอาศัยนโยบายทั่วไป และนโยบายพื้นฐานของผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป

2.2.2.4 นโยบายจำแนกตามหน้าที่ (Functions)

นโยบายจำแนกตามหน้าที่ของหน่วยงาน เป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นตามหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานเป็นหลัก มีลักษณะเป็นนโยบายกว้าง ๆ ไม่บ่งบอกถึงวิธีการ (Means)

หรือขั้นตอนในการปฏิบัติงาน โดยชัดเจน

นโยบายจำแนกตามหน้าที่มีหลายประเภท แต่ละประเภทของนโยบายมีข้อความจะบ่งชี้เป้าหมายต้องการที่แตกต่างกันดังนี้คือ

- 1) นโยบายการผลิต ข้อความของนโยบายจะมีลักษณะดังนี้ เช่น "จะตั้งโรงงานขึ้นตามชานเมือง" หรือ "จะผลิตสินค้าให้มีคุณภาพดีที่สุด"
- 2) นโยบายการตลาด ข้อความของนโยบายจะมีลักษณะดังนี้ เช่น "จะส่งสินค้าไปทุกจังหวัดและทุกอำเภอในประเทศ" หรือ "ตลาดจะต้องเพิ่มขึ้นทุกเดือน"
- 3) นโยบายการเงิน อาจระบุเป็นนโยบายได้ดังนี้ "จัดหาเงินทุนโดยใช้ระบบเงินกู้ระยะยาว" หรือ "จะมีการตรวจสอบงบเงินทุกสามเดือน"
- 4) นโยบายการบริหารบุคคล นโยบายอาจกำหนดดังนี้ "จะรับบรรจุพนักงานที่มีวุฒิอย่างต่ำอนุปริญญา" หรือ "จะจัดสวัสดิการให้พนักงานทุกคนโดยยุติธรรมและเท่าเทียมกัน"

กล่าวโดยสรุปแล้ว ประเภทของนโยบายนั้นจำแนกตามปัจจัยที่เป็นสิ่งกำหนดนโยบาย และระดับการบริหารงานในองค์การหรือหน่วยงาน ได้แก่ นโยบายขั้นพื้นฐาน นโยบายทั่วไป นโยบายเฉพาะแผนงาน และนโยบายจำแนกตามแหล่งที่มา เช่น นโยบายริเริ่ม นโยบายร้องเรียน นโยบายเรียกร้อง นอกจากนี้ ในการบริหารประเทศโดยทั่วไปมักจะจำแนกนโยบายไว้เป็น 3 ลักษณะคือ นโยบายหลักหรือนโยบายระดับชาติ นโยบายการบริหาร และนโยบายเฉพาะกิจ ในการกำหนดนโยบายที่ดีนั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อนโยบาย ทั้งทางตรงและทางอ้อม และองค์ประกอบภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการกำหนดนโยบาย เพื่อให้องค์การหรือหน่วยงานนั้นดำรงอยู่ได้ และสามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะได้กล่าวถึงกระบวนการและขั้นตอนการพัฒนานโยบายในตอนต่อไป

2.3 กระบวนการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2.3.1 กระบวนการกำหนดนโยบาย

การกำหนดนโยบาย เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลักการและเหตุผลที่สำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์การหรือหน่วยงานและสังคม การกำหนดนโยบายในทางทฤษฎีการบริหาร

เชื่อว่านโยบายต้องเกิดจากผู้บริหารระดับสูง แล้วส่งทอดนโยบายไปยังหน่วยงานระดับต่าง ๆ ส่วนแนวทฤษฎีการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย เชื่อว่านโยบายเกิดจากบุคคลทุกระดับชั้นในหน่วยงาน และ Amitai Etzioni (อ้างถึงใน ประชุม, 2528) ได้ผสมผสานแนวคิดทั้งสองทฤษฎีและสนับสนุนว่า การกำหนดนโยบายโดยใช้ทฤษฎีทั้งสองผสมเข้าด้วยกันเป็นวิธีที่เหมาะสม คือให้มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ประสานนโยบาย และในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และตรวจสอบผลประโยชน์เพื่อหน่วยงานของตน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น จึงเสนอแนวความคิดของนักวิชาการที่มีความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการกำหนดนโยบายดังนี้

ธีระ (2528) กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนานโยบายมีขั้นตอนหลัก 5 ประการ คือ

1) การกำหนดหรือระบุปัญหา นโยบาย ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการพยายามทำความเข้าใจว่าจะใช้ปัญหา นโยบายอะไร ที่ทำให้ปัญหานั้นเป็นปัญหาประชากรทั่วไป และปัญหาดังกล่าวเริ่มต้นและก่อรูปอย่างไร

2) การกำหนดนโยบาย (Formulation) เป็นขั้นตอนของการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ของนโยบาย

3) การเลือกทางเลือกของนโยบายที่เหมาะสมเพื่อดำเนินการต่อไป

4) การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation) พิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการที่นำเอา นโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผล

5) การประเมินผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ

Yehezkel (1968) ได้จำแนกกระบวนการในการกำหนดนโยบายออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การศึกษาปัญหา

2) การกำหนดคุณค่าและความสำคัญของเป้าหมายในการกำหนดนโยบาย

3) การแสวงหาทางเลือกเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

4) การเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก

5) การตัดสินใจเลือกหนทางที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงาน

Boyer (1971) ได้เสนอขั้นตอนการกำหนดนโยบายดังนี้

- 1) การเสนอความคิดริเริ่ม
- 2) การยกร่างนโยบายขั้นต้น
- 3) การเข้ามีส่วนร่วมของสาธารณชน
- 4) การยกร่างนโยบายขั้นสุดท้าย
- 5) การประเมินผลทบทวนนโยบาย

รุ่ง (อ้างถึงใน ชีระ, 2528) ได้แบ่งกระบวนการในการพัฒนานโยบายออกเป็น 17 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันซึ่งศึกษาได้จาก

รายงานสรุปผลการดำเนินงาน ผลการสำรวจ ผลการวิจัย สื่อมวลชน และเสียงเรียกร้องจากประชาชนและสถาบันโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา ว่าจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่มีปัญหาอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความรุนแรงของปัญหา ถ้าปัญหาไม่รุนแรงหรือมีปัญหาล็กน้อยก็ไม่ต้องพัฒนานโยบายต่อไป คือยุติ แต่ถ้ามีปัญหามากปล่อยไว้จะมีผลกระทบมากมายหลายอย่างก็ดำเนินการในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหาว่าจากปัญหาที่เกิดขึ้นมีทางเลือกในการที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างไรบ้าง แล้ววิเคราะห์ว่าทางเลือกใดดีที่สุดสอดคล้องกับการแก้ปัญหาและเงื่อนไขต่าง ๆ (เช่น ระยะเวลา ทรัพยากร ฯลฯ) ที่เป็นอยู่

ขั้นตอนที่ 5 การตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุด ถ้ามั่นใจและมีความชัดเจน ถ้ายังไม่ชัดเจนจำเป็นต้องนำไปศึกษา หรือทดลองเพิ่มเติมเพื่อได้รับข้อมูลสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 6 การรับนโยบายตามแนวทางการร่างแล้วเสนอในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 การพิจารณาร่างนโยบายเมื่อเห็นว่ายังไม่ค่อยเด่นชัดให้นำกลับไปพิจารณาร่างใหม่ แต่ถ้าพิจารณาเห็นว่าดีก็ดำเนินการต่อไป

ขั้นตอนที่ 8 การล้มเลิกร่างนโยบาย เพื่อแสวงหาการสนับสนุนและรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิในด้านนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 9 การร่างนโยบายฉบับปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 10 การประชาสัมพันธ์และชี้แจงแบบไม่เป็นทางการแก่ผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์กร
แห่งอำนาจ

ขั้นตอนที่ 11 การนำเสนอให้องค์การแห่งอำนาจพิจารณา ถ้าพิจารณาแล้วยังไม่เห็นชอบ
ให้กลับไปดำเนินการเพื่อหาการสนับสนุนใหม่ แต่ถ้าองค์การแห่งอำนาจเห็นชอบก็ถือว่าเป็นนโยบาย

ขั้นตอนที่ 12 การทำเป็นนโยบายฉบับสมบูรณ์

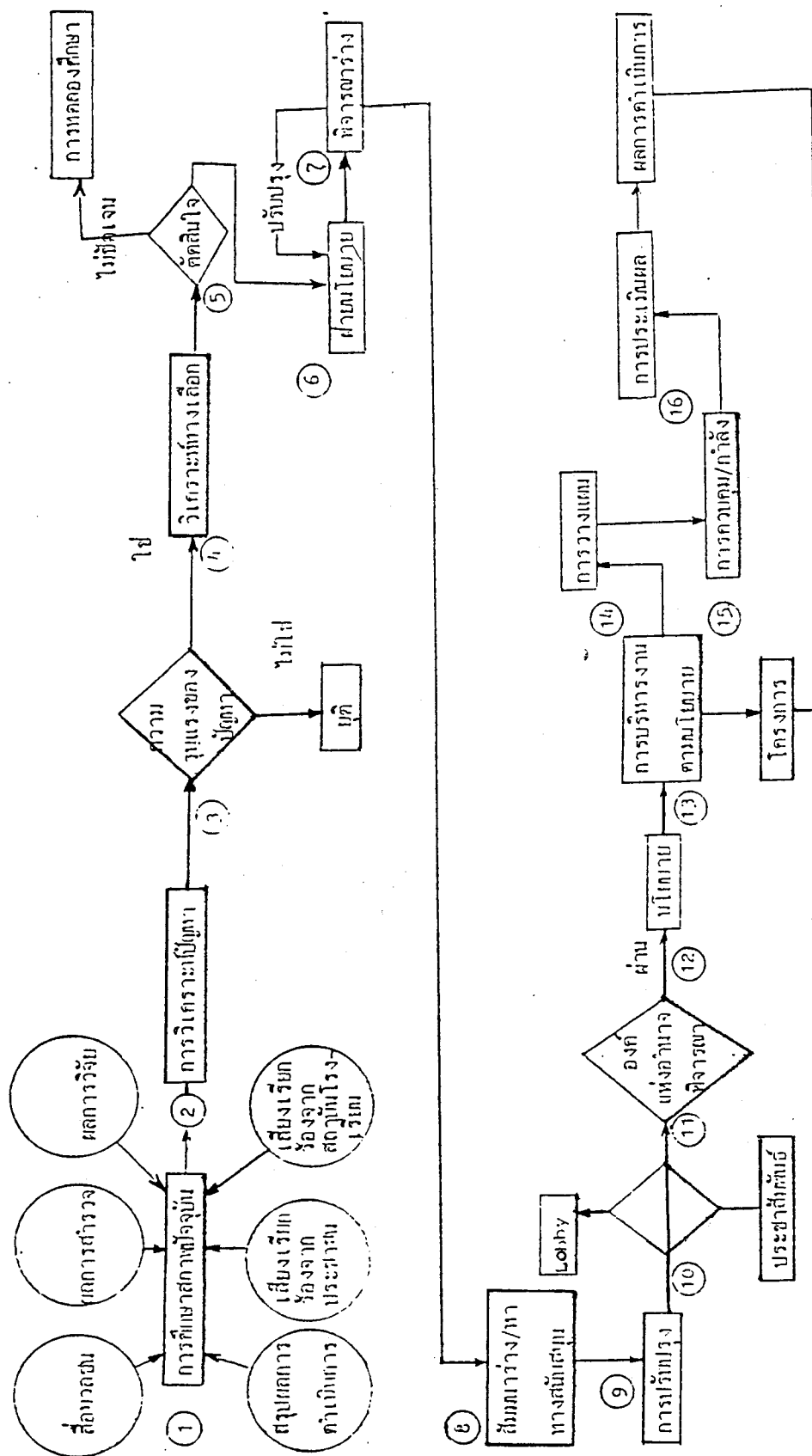
ขั้นตอนที่ 13 การบริหารงานตามนโยบายซึ่งจำเป็นต้องมีโครงการต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 14 การวางแผนเพื่อให้เกิดผลตามนโยบายที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 15 การควบคุม/กำกับ ให้เป็นไปตามแผนตลอดทั้งการปรับปรุงแนวปฏิบัติบาง
อย่างเพื่อให้บรรลุผลยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 16 การประเมินผล

ขั้นตอนที่ 17 ผลการดำเนินงาน



แผนภูมิที่ 1 กระบวนการพัฒนานโยบาย
 รุ่ง แก้วแดง (อ้างถึงใน อีระ รุญเจริญ, 2528. การพัฒนานโยบายการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น)

2.3.2 การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation)

ในการบริหารงานนั้นจุดสุดท้ายที่ต้องการคือ ผลงาน (Ended Result) ขององค์การหรือหน่วยงาน ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่น่าสนใจยิ่ง แม้ว่าโครงการย่อยต่าง ๆ ของนโยบายจะได้รับการยอมรับและได้รับการสนับสนุน แต่ก็มีอาจประกันได้ว่านโยบายนั้นจะประสบผลสำเร็จ เพราะอาจมีปัญหาดัง ๆ เกิดขึ้นขณะนำนโยบายไปปฏิบัติ

Yehezkel (1968) เรียกขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า การปฏิบัติตามนโยบาย (Policy Execution)

Jones (1970) เรียกขั้นตอนนี้ว่า การประยุกต์ของนโยบาย (Application of Policy)

Walter (1971), Van Horn (1977) และ Pressman (1973) (อ้างถึงใน วรเดช, 2527) ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นเรื่องของการศึกษา "องค์กรสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมด ปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายขององค์กรที่ระบุไว้หรือไม่ แค่นั้น เพียงไร" หรือ Pressman (อ้างถึงใน วรเดช, 2527) กล่าวว่า "ความสามารถที่จะผลักดันให้การทำงานของกลไกสำคัญทั้งหมดสามารถบรรลุผลลัพท์ที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้"

การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงหมายถึงการใช้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมปฏิบัติ และปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งในและนอกหน่วยงานหรือองค์การ ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ นำไปสู่การปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

การนำนโยบายไปปฏิบัติตามขั้นตอนจะต้องคำนึงถึงหลายประการ ดังข้อสรุปของ 'ประชุม (2528) ดังนี้

1) กำลังคน (Man Power) ที่ปฏิบัติงานในแต่ละโครงการย่อย (Program) ของนโยบายว่าจะใช้คนอย่างไร ปริมาณเท่าไร บุคคลเหล่านั้นควรมีสมรรถภาพอย่างไร ปริมาณเท่าไร บุคคลเหล่านั้นควรมีสมรรถภาพอย่างไร Tropman และ Dluhy (อ้างถึงใน วรเดช, 2527) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติตามนโยบายขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ และ Norton Long (อ้างถึงใน วรเดช, 2527) ให้การสนับสนุนว่า การนำนโยบายไปใช้ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของหน่วยงานนั้นด้วย

นอกจากนั้นจะต้องให้ความสนใจอย่างมากกับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารโครงการแล้วจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ และต้องพยายามให้กำลังคนเหล่านั้นปฏิบัติตามหรือใช้นโยบายอย่างมีทักษะระดับมืออาชีพ (Professional Skill) และผูกพันดำเนินการกับนโยบายนั้นจนบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

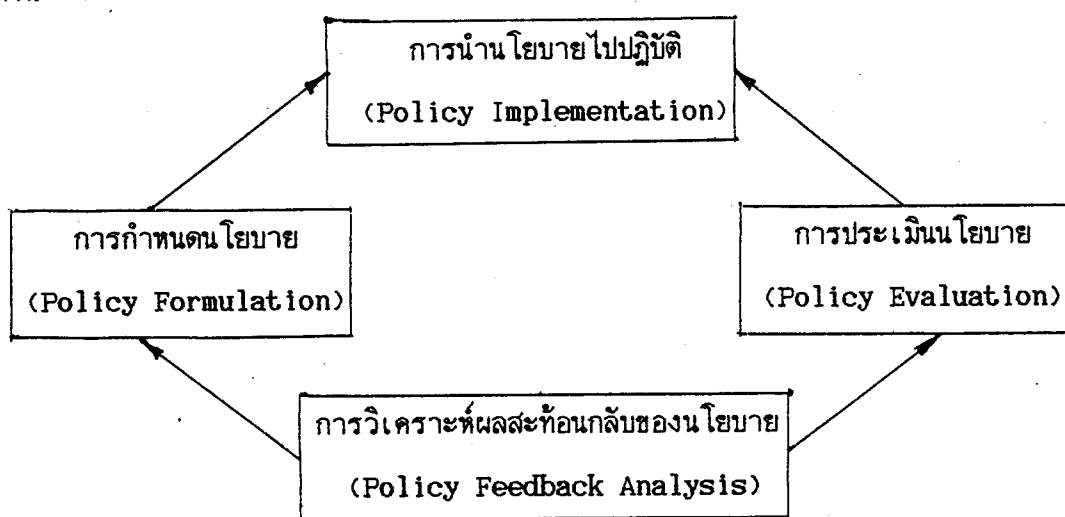
2) แหล่งสนับสนุนทางด้านทุนทรัพย์ที่เป็นเงินและที่เป็นกำลังงานในลักษณะที่ว่า กำลังเงินและกำลังงานนั้นจะได้จากแหล่งใดบ้าง ในแต่ละโครงการจะต้องใช้เงินเป็นจำนวนเท่าใด มีวิธีการใช้เงินหรือทางเลือกในการใช้เงินอย่างไร ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลด้วยหรือไม่และได้รับการสนับสนุนในลักษณะใด รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงด้วยว่า มุ่งโครงการหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการสนับสนุนและปฏิบัติงานในลักษณะที่มีจุดหมายคล้ายคลึงกันหรือไม่ แหล่งสนับสนุนดังกล่าวมาแล้ว มีความสำคัญต่อการบริหารนโยบายอย่างมาก หากนโยบายหรือโครงการใดมิได้รับการสนับสนุนทางการเงินอย่างเหมาะสมเพียงพอแล้ว โครงการหรือนโยบายนั้นจะประสบผลสำเร็จได้โดยยาก

3) ความสัมพันธ์กับสถาบัน หน่วยงาน และกลุ่มผู้สนใจจากภายนอกหน่วยงาน การนำนโยบายไปใช้ หากผู้บริหารนโยบายไม่ยอมติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ การบริหารโครงการย่อมจะไม่ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารนโยบายที่ฉลาดนอกจากจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใจกว้าง โดยจะต้องยอมรับความคิดเห็นต่าง ๆ จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอก และจะต้องพยายามให้หน่วยงานอื่นสนับสนุนร่วมมือ (Cooperation) กับนโยบายหรือโครงการที่ได้กำหนดไว้ด้วย เพื่อให้ให้นโยบายที่ปฏิบัติหรือนำมาใช้ นั้นประสบกับผลสำเร็จที่ปรารถนา

4) ผลประโยชน์ของกลุ่มบุคคลเป้าหมายว่า ได้รับการบริการจากโครงการหรือนโยบายหรือไม่ และสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นได้รับมีความเป็นจริงเพียงใด ตรงกับความต้องการของบุคคลเหล่านั้นมากน้อยเพียงใด ปัญหาเช่นนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างมาก เพราะหากว่ากลุ่มบุคคลเป้าหมายไม่ได้รับผลประโยชน์อย่างแท้จริงแล้ว นโยบายนั้นก็ไม่นับบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ เช่น นโยบายการประกันราคาข้าวของรัฐบาลไทยบุคคลเป้าหมายคือ ชาวนาซึ่งจะต้องขายข้าวให้ได้ราคาตามที่รัฐบาลกำหนด จึงจะถือว่าบุคคลเป้าหมายได้รับผลประโยชน์จากนโยบายอย่างแท้จริง และนโยบายนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่รัฐบาลต้องการ

วรเดช (2527) ได้กล่าวถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นส่วนหนึ่งของศาสตร์การวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ (Public Policy Analysis) ครอบคลุมความสัมพันธ์ตั้งแต่การ

กำหนดนโยบาย (Policy Formulation) การจัดทำแผนและ/หรือโครงการ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการนำนโยบาย แผน และ/หรือโครงการไปปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องไม่อาจจะแยกออกจากกันได้โดยเด็ดขาดจากองค์ประกอบอื่น ๆ การนำนโยบายมาปฏิบัติในรูปของโครงการ การบริหารโครงการในเชิงระบบปิด การประเมินผลกระทบของการนำนโยบาย แผน และ/หรือโครงการ (Impact/Effect Evaluation) ดังความสัมพันธ์ระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติกับองค์ประกอบหลักอื่น ๆ ของศาสตร์การวิเคราะห์นโยบาย ตามแผนภูมิดังนี้



แผนภูมิที่ 2 องค์ประกอบหลักในศาสตร์การวิเคราะห์นโยบาย

จากแผนภูมิที่ 2 ดังกล่าว Hargrove (อ้างถึงใน วรเดช, 2527) มีข้อวิจารณ์ว่าการศึกษาวิเคราะห์นโยบายเท่าที่ผ่านมาในอดีต ได้มุ่งศึกษาเฉพาะกระบวนการกำหนดนโยบาย (Policy Formulation Process) และศึกษาผลกระทบของนโยบาย (Policy Impact) เป็นส่วนใหญ่ จุดเชื่อมต่อที่สำคัญในด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) ระหว่างการกำหนดนโยบายกับการประเมินนโยบายกลับเป็นช่องว่างที่ไม่ได้รับความสนใจ และที่ผ่านมามีพบว่า นโยบาย โครงการ แผนงาน ที่ได้ผ่านการกลั่นกรองมาแล้ว จนอาจถือได้ว่าเป็นความคิดที่ดีเลิศ (Excellent Ideas) แต่เมื่อมีการนำนโยบายไปปฏิบัติจริงกลับประสบความล้มเหลวเสียเป็นส่วนใหญ่ จากการประเมิน นโยบาย หรือโครงการเป็นจำนวนมากไม่สามารถจะแยกได้ว่ามีความล้มเหลวทางทฤษฎี

(Theory Failure) หรือมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation Failure) กันแน่ ความล้มเหลวโดยสาเหตุไม่ได้เป็นผลให้นโยบายหรือโครงการนั้น ๆ ต้องถูกยกเลิกไปในที่สุด

Douglas (อ้างถึงใน ประชุม, 2528) ได้เสนอกระบวนการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

- 1) กำหนดจุดมุ่งหมายย่อยให้เฉพาะเจาะจง
- 2) ระบุถึงทักษะที่จำเป็นและบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้ นโยบายนั้น โดยชัดเจน
- 3) กำหนดมาตรฐานในการสรรหาและการพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้ นโยบายนั้น
- 4) กำหนดเฉพาะเจาะจงถึง โครงสร้างและวิธีการในการควบคุมนโยบาย
- 5) เลือกเฉพาะเป้าหมายที่มีความสำคัญมาก ๆ แล้วนำไปปฏิบัติก่อนหลังตามลำดับ โดยถือตามความจำเป็นและความเหมาะสมเป็นหลัก
- 6) กำหนดเฉพาะเจาะจงถึงสัมพันธ์ภาพกับหน่วยงานหรือโครงการอื่น ๆ

2.4 กรอบนโยบายการบริหารและพัฒนาการศึกษา ประกาศกรมสามัญศึกษา เรื่องทิศทางการ จัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา

2.4.1 กรอบนโยบายการบริหารและพัฒนาการศึกษา กรมสามัญศึกษา

1) นโยบายด้านความเสมอภาคทางการศึกษา

เร่งรัดและรณรงค์เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และการศึกษานិเทศ ให้มีการศึกษาต่อมากขึ้น โดยเฉพาะในท้องที่ที่มีการศึกษาต่อดำ พร้อมทั้งยกระดับมาตรฐาน คุณภาพการศึกษาในชนบทให้สูงขึ้น ทัดเทียมกับการศึกษาในเมือง

2) นโยบายด้านคุณภาพการศึกษา

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนให้การเรียนของนักเรียนบรรลุผลตามจุดหมายของหลักสูตร ให้มีความรู้ ความคิด ทักษะปฏิบัติ คุณธรรม น้ำใจ ค่านิยมที่สมคูลย์สอดคล้องกัน เพียบพร้อม เพื่อการศึกษาต่อ การเข้าสู่ตลาดแรงงาน และประกอบอาชีพอิสระ ทั้งในสายอาชีพของบิดา มารดาหรืออาชีพอื่นที่สามารถดำเนินการได้ในท้องถิ่น

3) นโยบายด้านการส่งเสริมศีลธรรมคุณธรรมและค่านิยมที่ดีงาม

ส่งเสริมสนับสนุนการปลูกฝังและฝึกอบรมพัฒนาให้นักเรียนมี และประพฤติปฏิบัติตาม ศีลห้า ครรลองของศีลธรรม คุณธรรม และค่านิยมที่ดีงาม โดยมุ่งเน้นในเรื่องความกตัญญูทวดเวท ความมีระเบียบวินัย ความสะอาด ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความอดทน ชยันหมั่นเพียร การพึ่งตนเอง การทำงานเป็นหมู่คณะ การทำงานเพื่องาน การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม การรู้จัก ยกย่องผู้กระทำความดี การประหยัด การใช้ชีวิตเรียบง่าย และการรู้จักประมาณ

4) นโยบายด้านส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนและการสร้างประสบการณ์ให้นักเรียนในด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี เป็นกรณีพิเศษ ให้เกิดความรู้ ความคิดริเริ่ม การประดิษฐ์สร้างสรรค์ทักษะและ น้ำใจในการแก้ปัญหาและการกระทำงานด้วยขั้นตอน และวิธีการของกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้มีผลงานทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต การอาชีพ และการพัฒนาชุมชน

5) นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ

พัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาวิชาอาชีพเพื่อการมีงานทำโดยมุ่งเน้นการอาชีพ ในท้องถิ่นด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้ศึกษา และฝึกปฏิบัติงานอาชีพของพ่อแม่ ผู้ปกครอง หรือ อาชีพอื่นใดที่สามารถกระทำได้ตามสภาพทรัพยากรในท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการสืบต่อเนื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพให้สูงขึ้น และการนำทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการอาชีพ

6) นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชนบท

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้เรียนรู้และรู้จักคิดวิเคราะห์ปัญหา และแนวทาง แก้ปัญหาของสังคม สามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงให้มี มาตรฐานคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น รู้จักประพฤติปฏิบัติตนหน้าที่และสิทธิของพลเมืองดีของชาติ โดยเฉพาะ เพื่อความมั่นคงของชาติ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาครอบครัวและชุมชนมุ่งเน้นชุมชนในชนบท

7) นโยบายด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาสุขภาพ

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียน มีมาตรฐานสุขภาพที่สูงขึ้น ด้วยกระบวนการเรียน การสอน การจัดกิจกรรม การจัดบริการ และการพัฒนาสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในด้านโภชนาการ การออกกำลังกาย การเล่นกีฬา การป้องกันโรคภัย นันทนาการและการส่งเสริมสุขภาพจิต

8) นโยบายด้านการอนุรักษ์ ส่งเสริม เผยแพร่ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียน ได้มีการฝึกอบรมในด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม มีความรู้ความเข้าใจ เข้าถึงสาระแก่นสารที่แท้จริง และประพฤติตนตามหลักธรรมของศาสนา และครรลองของวัฒนธรรมอันดีงามของไทย รวมทั้งได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ ส่งเสริม เผยแพร่ ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม

9) นโยบายด้านการระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาการศึกษา

เร่งรัดระดมสรรพกำลังและทรัพยากรทั้งหลายทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้มีส่วนช่วยในการพัฒนาการศึกษาของนักเรียน ตามกรอบนโยบายที่ได้กำหนดขึ้น

10) นโยบายด้านการพัฒนาระบบบริหารและสนับสนุน

เร่งรัดพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนงานของคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด พร้อมทั้งมอบอำนาจการบริหารงาน และการพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาไปสู่จังหวัดให้เกิดการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด และการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถานศึกษาภายในจังหวัด และกับคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมจังหวัด เพื่อให้การศึกษามีผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต การพัฒนาการอาชีพ และการพัฒนาชุมชนของท้องถิ่นอย่างแท้จริง

2.4.2 ประกาศกรมสามัญศึกษาเรื่อง ทิศทางในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา

เนื่องจากกรมสามัญศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาทั้งระบบ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตลอดชีวิต ตามแผนการศึกษาของชาติ นโยบาย แผนงานและการดำเนินการจะต้องสัมพันธ์สอดคล้องสนับสนุนกับการจัดการศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระบบโรงเรียนและนอกโรงเรียน ทั้งภาครัฐและเอกชน

เพื่อประกาศให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน โดยเฉพาะบุคคลในสังกัดกรมสามัญศึกษา และหน่วยงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องความเชื่อและแนวทางในการจัดการศึกษาของ

กรมสามัญ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและในการสนับสนุนประสานสัมพันธ์ให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน กรมสามัญศึกษาขอประกาศว่า

1) การสามัญศึกษาเชื่อว่า นักเรียน เป็นหัวใจของการจัดการศึกษา การมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาหลังจากการประถมศึกษา เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชน (สามัญชน คนธรรมดาทั่ว ๆ ไป) ซึ่งจะเป็นบุคคลส่วนใหญ่ของประเทศ มุ่งให้นักเรียนได้พัฒนาให้มีความรู้ความสามารถตามหลักสูตร และให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและท้องถิ่น ตามที่หลักสูตรเปิดโอกาสไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ให้นักเรียนเป็นคนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ให้เป็นคนร่าเริง แจ่มใส มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความกตัญญู ซื่อสัตย์ ประหยัด เป็นช่องทางในการประกอบอาชีพ สามารถทำงานเป็นกลุ่ม เป็นหมู่คณะ มีความสามารถในการประกอบอาชีพพึ่งตนเองได้ และสามารถมีส่วนร่วมในการปกครองประเทศ ตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

2) กรมสามัญศึกษาเชื่อว่า บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีของโรงเรียน จะมีส่วนในการเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ได้ มีผู้กล่าวว่า ครูอาจแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภทคือ ครูพูดได้และครูที่พูดไม่ได้ ครูพูดได้เป็นที่รู้จักกันดี และได้รับการยกย่องและยอมรับกันว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่ครูพูดไม่ได้มักได้รับการกล่าวถึงน้อย บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนถือว่าเป็นครูที่พูดไม่ได้ เชื่อว่าโรงเรียนที่สะอาด ร่มรื่น เรียบง่าย สดชื่น สงบ แจ่มใส มีชีวิตชีวา วัสดุอาคารสถานที่ได้รับการดูแล มีความเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งจะให้ครูและนักเรียนได้รับอิทธิพล ทำให้เป็นคนละเอียดอ่อนจิตใจแจ่มใส รักสวยรักงาม รักความสะอาด รักความสงบ เรียบง่าย และรักความร่มรื่นไปด้วย ถือว่าคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ตามหลักสูตรอันจะเกิดขึ้นในตัวนักเรียนโดยครูประเภทพูดไม่ได้นี้ได้เป็นอย่างมาก จึงเห็นเป็นการสมควรที่โรงเรียนจะต้องพยายามจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อประโยชน์ในการที่เด็กจะได้พัฒนาให้เต็มความรู้ความสามารถ

3) กรมสามัญศึกษาเชื่อว่า โรงเรียนที่ดีจะต้องไม่แปลกแยกจากชุมชน ฉะนั้นโรงเรียนจึงต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา ร่วมคิด และ/หรือร่วมแก้ปัญหาของชุมชนด้วย และโรงเรียนควรจะใช้ทรัพยากรของชุมชน การเรียนการสอนในหลายเรื่อง ควรใช้ชุมชนเป็นห้องเรียน และในหลายกรณี ควรเชิญผู้รู้ในเรื่องต่าง ๆ ของชุมชน ให้ความรู้แก่นักเรียน และร่วมในการพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนด้วย



91 45845

4) กรมสามัญศึกษาเชื่อว่า การร่วมคิด ร่วมให้คำปรึกษาแนะนำ ยืนยันความถูกต้อง และให้การสนับสนุนทั้งด้านความคิด ทรัพยากร ช่วยเผยแพร่ผลงาน ตลอดจนส่งเสริมให้มีสวัสดิการ จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ และนักเรียนมีขวัญกำลังใจ อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง จึงมุ่งให้มีการ นิเทศติดตามผลการสนับสนุน ให้ครู ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและกิจการของโรงเรียนได้รับการนิเทศ การสนับสนุนดูแลซึ่งกันและกันให้เต็มความสามารถ

2.4.3 จุดเน้นสำหรับปี 2531-2532

1) มุ่งเน้นคุณธรรมของนักเรียนด้านความซื่อสัตย์ กตัญญู ความรับผิดชอบ การพึ่งตนเอง และความมีวินัย โดยให้มีการจัดกิจกรรม จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการดำรงชีวิต โดยเฉพาะชีวิตความเป็นอยู่ภายในโรงเรียน ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างคุณธรรมดังกล่าว

2) มุ่งเน้นให้นักเรียนสามารถประกอบอาชีพ มีรายได้ระหว่างเรียนตามสภาพเวลา กำลัง และความสามารถ โดยผ่านกิจกรรมสหกรณ์ หรือการรวมกลุ่มประกอบอาชีพอิสระตามความเหมาะสม

3) มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์ และการใช้เทคโนโลยีตามความเหมาะสมกับการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน และเป็นพื้นฐานสำหรับนักเรียนจำนวนหนึ่งในการที่จะพัฒนา เพื่อรับการศึกษาระดับสูง เป็นกำลังสำคัญของบ้านเมืองในด้านที่ต้องใช้วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีระดับสูงต่อไป

4) มุ่งส่งเสริมการดนตรี กีฬา ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม ทั้งในด้านความเข้าใจในแนวความคิด กิจกรรม และการเสริมสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประสานกลมกลืนเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต

อนึ่ง มาตรการต่าง ๆ ที่กรมสามัญศึกษา ระบุไว้เดิมก่อนหน้านี้ ให้โรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และผู้บริหารในระดับต่าง ๆ พิจารณาเลือกใช้ เลือกปฏิบัติ และค้นหามาตรการเพิ่มเติม เพื่อใช้ปฏิบัติให้เกิดผลและเกิดคุณธรรม ต่อนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ตามความเชื่อและแนวการจัดการศึกษานี้ ตามความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ชุมชน และทรัพยากรของแต่ละโรงเรียน และแต่ละหน่วยต่อไป

2.4.4 สิ่งละอันพันละน้อยที่กรมสามัญศึกษามุ่งดำเนินการในปีงบประมาณ 2532-2533

สิ่งละอันพันละน้อยต่อไปนี้ อธิบดีกรมสามัญศึกษารวบรวมจากการประชุมสัมมนา ปรัชษา ทารือและพูดคุย กับครู อาจารย์ นักเรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่ร่วมประชุมกันในจุดที่ 1 ที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เมื่อวันที่ 6-10 พฤศจิกายน 2532

สิ่งละอันพันละน้อยที่เราจะทำร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของบ้านเมืองของเรา

1) นักเรียนของเราทุกคน ทุกระดับ จะเขียนบทความเรื่องโรคเอดส์ ในหัวข้อ โรคเอดส์เป็นภัยร้ายแรงอย่างไร เราจะป้องกันดูแลตนเองอย่างไร และจะช่วยผู้อื่นอย่างไร อย่างน้อยคนละ 1 หน้ากระดาษ เมื่อเขียนเสร็จจะไปอ่านให้พ่อแม่พี่น้องฟัง แล้วนำมาเก็บรวมกันไว้ที่โรงเรียน เพื่อใช้อ่านประจำห้องเรียน

2) นักเรียนจะรวมกันเป็นกลุ่มประกอบอาชีพอิสระเพื่อการมีรายได้ระหว่างเรียน โดยเน้นอาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม เน้นการทำงานเป็นระบบ การรู้จักประชุมปรึกษากัน การรู้จักพัฒนางานการแก้ปัญหา การจดบันทึก มติข้อตกลงต่าง ๆ รวมทั้งการทำบัญชี และการปฏิบัติตามมติหรือกติกาของกลุ่มมีเป้าหมายว่า ในปี 2533 ผลผลิตจากอาชีพอิสระเพื่อการมีรายได้ระหว่างเรียน (โดยไม่เสียผลการเรียนวิชาหนังสือ) ให้ได้ผล ทั้งส่วนที่จำหน่าย ส่วนที่บริโภคเองหรือนำไปให้พ่อแม่ ปู่ ย่า ตา ยาย พี่น้อง ผู้มีพระคุณ เมื่อประเมินค่าเป็นตัวเงินแล้ว ควรมีกำไรไม่ต่ำกว่าคนละ 50 บาทต่อปี

3) นักเรียนของเราไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ร้านค้าของโรงเรียน และเป็นพนักงานขายของสหกรณ์ร้านค้า โดยรับการสั่งซื้อจากบิดามารดาและญาติพี่น้อง นักเรียนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ทุกคนมีสมุดรายชื่อสินค้าพร้อมราคาต่อหน่วยพกติดตัว รายได้จากการเป็นพนักงานขาย และเงินปันผลจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์สามารถนับรวมกับเป้าหมายที่จะมีรายได้จากการประกอบอาชีพอิสระไม่ต่ำกว่าคนละ 50 บาทต่อปีได้

4) เราจะร่วมกันปลูกและดูแลต้นไม้มีค่า เช่น ลัก แดง เต็ง รัง ประดู่ ตะเคียน หลุมพอ ชี้เหล็ก มะขาม ฯลฯ เพื่อเป็นมรดกแก่ลูก หลาน เหลน เพื่อให้ชนกชนาได้อาศัยและเพื่อความร่มเย็นของโลก เพิ่มอีกคนละ 1 ต้น รวมกันทั้งหมดเพิ่มอีกไม่น้อยกว่า 2,000,000 ต้นต่อปี

5) เราจะพัฒนาการลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี และผู้นำเพื่อประโยชน์ให้เข้มแข็งและให้บำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวมให้มากยิ่งขึ้น

6) เราจะช่วยกันพัฒนาห้องสมุด และรณรงค์ให้มีการใช้ประโยชน์ห้องสมุดให้มากยิ่งขึ้น

7) เราจะให้มีการนำความรู้ โดยเฉพาะความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวันให้มากและให้เพิ่มขึ้น นักเรียนทุกคนจะต้องสามารถตอบได้ว่าตนได้นำความรู้ดังกล่าวมาใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างน้อย 1 อย่าง (เหตุที่ต้องให้ตอบได้เพื่อให้นักเรียนได้สำนึกว่าสิ่งที่เรียนทั้งหลายนั้น แท้ที่จริงมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อชีวิตและสังคม จะให้เห็นความสัมพันธ์ของบทเรียนอื่น ๆ ต่อชีวิตและสังคมได้มากยิ่งขึ้น และจะได้เห็นความสำคัญของการศึกษาเล่าเรียน โดยเฉพาะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น)

8) โรงเรียนของเราจะงามยิ่งขึ้น ร่วมเย็นยิ่งขึ้น อาคารเก่า ๆ จะได้รับการดูแลเอาใจใส่ยิ่งขึ้น โดยส่วนรวมจะเน้นการปรับปรุงดูแล ซ่อมแซม และพัฒนาอาคารและสิ่งแวดล้อมมากกว่าการก่อสร้างใหม่ (ขณะนี้อัตราส่วนงบประมาณซ่อมแซมปรับปรุงอาคารสถานที่เปรียบเทียบกับงบประมาณก่อสร้างอาคารใหม่ ประมาณ 2 ต่อ 98)

9) เราจะรณรงค์เพื่อให้นักเรียนที่ด้อยในด้านเศรษฐกิจและโอกาสได้เรียนให้มากขึ้นกว่าปีการศึกษา 2531-2532 อย่างน้อยร้อยละ 10

10) เราจะรณรงค์ให้มีทุนเพื่อนักเรียนที่ขาดแคลนได้มีทุนการศึกษา เพื่อใช้เรียนอย่างประหยัดและใช้เป็นทุนร่วมกันประกอบอาชีพอิสระ เพื่อการมีรายได้ระหว่างเรียนให้ได้ร้อยละ 5 ของนักเรียนทั้งหมด

11) เราจะร่วมกันส่งเสริม เผยแพร่ความดี ความก้าวหน้า ผลงานของโรงเรียน นักเรียน จะมุ่งนิเทศทำความเข้าใจในทิศทางการบริหารจัดการศึกษา การเรียนการสอน เพื่อประโยชน์ของนักเรียนเอง และต่อสังคม นักเรียนในตัวเองซึ่งบิดามารดาผู้ปกครองมุ่งให้เรียนเพื่อการศึกษาต่อในระดับสูง โรงเรียนคงจะต้องให้การเรียนการสอนสนองต่อความต้องการนั้นแต่จะมุ่งให้เรียนรู้ให้ตนเองได้ คิดเป็น ทำงานเป็น มีคุณธรรม จริยธรรม และทำงานเป็นกลุ่มร่วมกับคนอื่น ๆ ได้เช่นเดียวกับนักเรียนทั่ว ๆ ไป

12) เราจะช่วยกันดูแลซึ่งกันและกันให้พัฒนาดียิ่งขึ้น ทั้งด้านส่วนตัวและทางราชการ จะหาทางชักจูง ครู อาจารย์ และผู้บริหารที่มีความสามารถสูง ให้กระจายกันไปช่วยโรงเรียนในถิ่นกันดารในชนบทให้มากยิ่งขึ้น

2.5 ความหมายและความสำคัญของการวางแผน

2.5.1 ความหมายของการวางแผน

การวางแผน (Planning) มีผู้รู้หลายท่านให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายความหมายดังนี้ ศาสตราจารย์ ดร.ซูบ กาญจนประกร (อ้างถึงใน กนก, 2532) ประมาจารย์ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจารณ์เหตุการณในอนาคต เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

Koontz และ O'Donnel (อ้างถึงใน วีระพล, 2526) กล่าวว่า การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร? ทำอย่างไร? และใครเป็นคนทำ? การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามความต้องการ ถึงแม้ว่าเหตุการณ์ในอนาคตเป็นการยากต่อการคาดหมาย แต่ก็ดีกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นตามยถากรรม

สนานจิตร์ (2524) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่ดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

กล่าวโดยสรุปการวางแผนหมายถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) มีลักษณะเป็นกระบวนการคิดก่อนลงมือกระทำ
- 2) เป็นการกำหนดระเบียบหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสรร คน เงิน และวัสดุในการดำเนินงาน
- 3) สิ่งที่กำหนดไว้นั้นจะต้องกระทำในอนาคตด้วยวิธีที่เหมาะสมที่สุด

2.5.2 ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิดหรือหลักการบริหารในยุคใดสมัยใด การวางแผนถือว่ามีค่าสำคัญเป็นอย่างมาก

อุทัย (2531) กล่าวถึงค่าสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารสามารถใช้ช่วยปรับปรุงงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ

สูงยิ่งขึ้น ผู้บริหารที่ละเอียดการวางแผนถึงแม้ว่าจะเป็นผู้สามารถเชี่ยวชาญลึกปานใดก็ตาม มักพบว่า ต้องประสบความยุ่งยากอยู่เสมอ

การที่จะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงนั้น ย่อมหมายถึงความหมายที่จะใช้กำลังทรัพยากรในการบริหารให้ถูกต้องและได้ผลมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือความพยายามที่จะไม่ให้มีการสูญเสียของพลังงานในการบริหาร การที่จะจัดการให้บรรลุความพยายามเช่นนั้นได้อย่างน้อยก็จำเป็นต้องอาศัยการคิดการณล่วงหน้าว่าทำอย่างไร จึงจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นการวางแผนจึงเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยตรงกับความพยายามที่จะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ (อ้างถึงใน พิสิษฐ์, 2525) ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า แผนงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากวัตถุประสงค์และนโยบาย แผนจึงเป็นที่รวมแห่งการปฏิบัติงานทั้งปวงขององค์การ แผนจึงช่วยอำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานขององค์การเป็นอย่างมาก เช่น ช่วยให้มีการประสานงาน ทำให้เกิดความสามัคคี และมีการทำงานเป็นทีม ประหยัดทั้งคน เงินและเวลา ทำให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพสะดวกในการติดตามควบคุมงาน ลดภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลงเมื่อการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) สามารถระดมกำลังคน กำลังทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การมาใช้ได้อย่างได้ผล และสามารถขยายงานปรับปรุงงานให้ดำเนินไปโดยสะดวกและรวดเร็ว

2.6 ประเภทของแผนและกระบวนการวางแผน

2.6.1 ประเภทของแผน

สมพงษ์ (2521) แบ่งประเภทของแผนงานออกเป็น 2 ประเภทคือ

1) แผนระยะสั้น (Short-range Plan) หมายถึง แผนงานในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีมุ่งจะให้เกิดในอนาคตแห่งระยะเวลาอันสั้น และอาจมีความสอดคล้องกับแผนระยะยาว กระบวนการไม่ยืดหยุ่นและยุ่งยาก แผนงานประเภทนี้ โดยทั่วไปกำหนด 1-2 ปี

2) แผนระยะยาว (Long-range Plan) หมายถึง แผนในกิจกรรมขนาดใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับแผนระยะสั้นอื่น ๆ เกี่ยวกับกิจการสาขาอื่น ๆ หรือหน่วยงานหลายหน่วยงานที่ต้องใช้กระบวนการวางแผนอันสลับซับซ้อน รวมทั้งความชำนาญพิเศษที่ต้องใช้ในการวางแผน

Guruge (อ้างถึงใน นิลิษฐ์, 2525) กล่าวถึง แผนประเภทต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1) แผนระยะยาว (Long-term or Perspective) มีระยะ 10-20 ปี หรืออาจจะถึง 25 ปี

2) แผนระยะปานกลาง (Medium-Term) ระยะเวลา 4-7 ปี

3) แผนระยะสั้น (Short-Term) ระยะเวลา 1-3 ปี

นอกจากแผน 3 ประเภทดังกล่าวแล้ว Guruge ยังได้กล่าวถึงแผนอีก 2 ประเภทคือ

1) แผนระยะสั้นที่มีจุดหมายเดียว (Single-purpose Plan) ซึ่งอาจมีระยะไม่กี่วันจนถึง 2 ปี

2) แผนหมุนเวียน (Rolling Plan) จัดอยู่ในประเภทแผนระยะปานกลาง (Medium - Term) เป็นแผนที่มีการทบทวนเพื่อปรับแผนทุกปี

จึงสรุปได้ว่า การจัดประเภทของแผนมีหลายแบบ แต่ที่นิยมแบ่งโดยทั่วไปในอดีตมักจะใช้ระยะเวลาและลักษณะงานที่แผนนั้นครอบคลุมเป็นหลักสำคัญในการกำหนดประเภทเป็นส่วนใหญ่

2.6.2 กระบวนการวางแผน

มีผู้กล่าวถึงกระบวนการวางแผน (Planning Process) ไว้ในทัศนะต่าง ๆ กันเช่น สนานจิตร์ (2524) ได้กล่าวถึงกระบวนการขั้นตอนการวางแผนไว้ดังนี้

1) ขั้นตอนการวางแผน

(1) การประเมินความจำเป็น

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย

(3) การกำหนดเป้าหมายและงบประมาณ

(4) การกำหนดวิธีดำเนินการ

ก. การกำหนดทางเลือก

ข. การวิเคราะห์ทางเลือก

ค. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

(5) การกำหนดวิธีการประเมิน

(6) การจัดทำแผนงานและโครงการ

2) ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อยคือ

(1) การเตรียมการก่อนการดำเนินงาน ได้แก่ การเตรียมการเรื่องงบประมาณ หรือวัสดุอุปกรณ์ ขออนุมัติโครงการ ขออนุมัติวงเงินจัดจ้าง จัดซื้อและเตรียมคน เป็นต้น

(2) ขั้นลงมือปฏิบัติตามแผนจริง ๆ

3) ขั้นการประเมินผล

(1) ขั้นการประเมินผล

(2) ขั้นการรายงานผล

(3) ขั้นปรับแผน

อุทัย (2531) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1) การเตรียมการสำหรับการวางแผน (Preplanning)

2) การพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (Plan Formulation or Plan Development) หมายถึง การจัดทำวัตถุประสงค์ นโยบาย และจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

3) การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ (Operational Planning) หมายถึง การวางแผนพัฒนาประจำปี (Annual Development Plan) และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Operation Plan)

4) การกำหนดด้านการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผล (Monitoring/Control and Evaluation Planning)

5) การปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ (Planning Update/Revision or Replan)

จากการกำหนดขั้นตอนในกระบวนการวางแผนอาจจะสรุปได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) ขั้นการวางแผน (Plan-Formulation) ผลผลิตของขั้นตอนนี้คือ ปัญหาและความต้องการที่เรียงลำดับแล้วเพื่อนำไปกำหนดเป็นนโยบายในการดำเนินงาน กำหนดนโยบายในการดำเนินงาน และได้ "แผน" ซึ่งเป็นเอกสาร

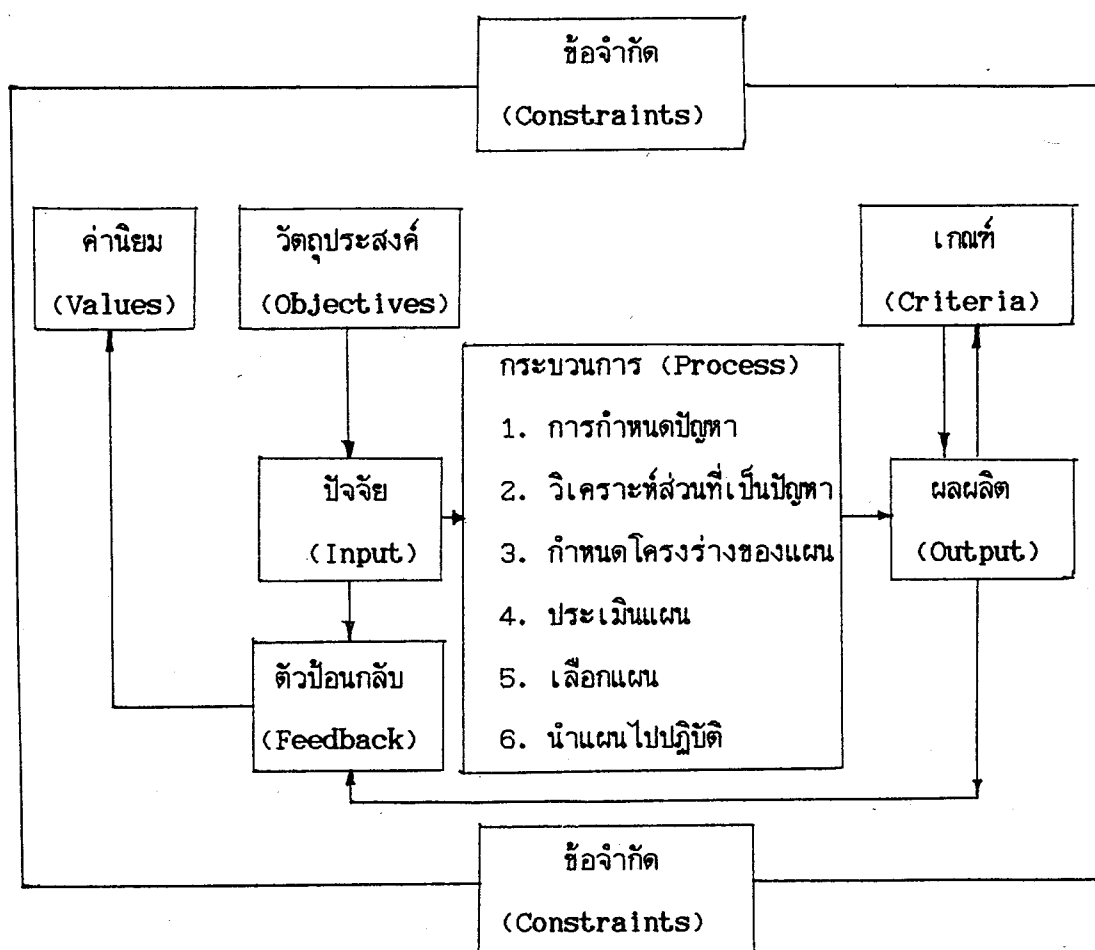
2) ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นขั้นที่ฝ่ายบริหารนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการจัดระบบการใช้ทรัพยากร การควบคุมและประเมินผล

3) ขั้นการประเมินผล (Evaluation) ทำให้ทราบว่าการทำงานตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงไร ข้อมูลจากการติดตามประเมินผล ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้ต้องมีการปรับแผนให้เกิดความเหมาะสมและเมื่อสิ้นแผนแต่ละปีต้องมีการทำแผนใหม่

2.7 ระบบการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Continous Process) ที่มีลักษณะเป็นระบบ (System) ที่มีระบบย่อย (Sub-system) หลาย ๆ ระบบย่อย เป็นองค์ประกอบของระบบการวางแผน องค์ประกอบต่าง ๆ เคลื่อนไหวอยู่เสมอ แต่ละองค์ประกอบมีผลเกี่ยวเนื่องกัน (Interaction) ดังตัวแบบระบบการวางแผนที่มีผู้เสนอไว้หลายแบบดังต่อไปนี้

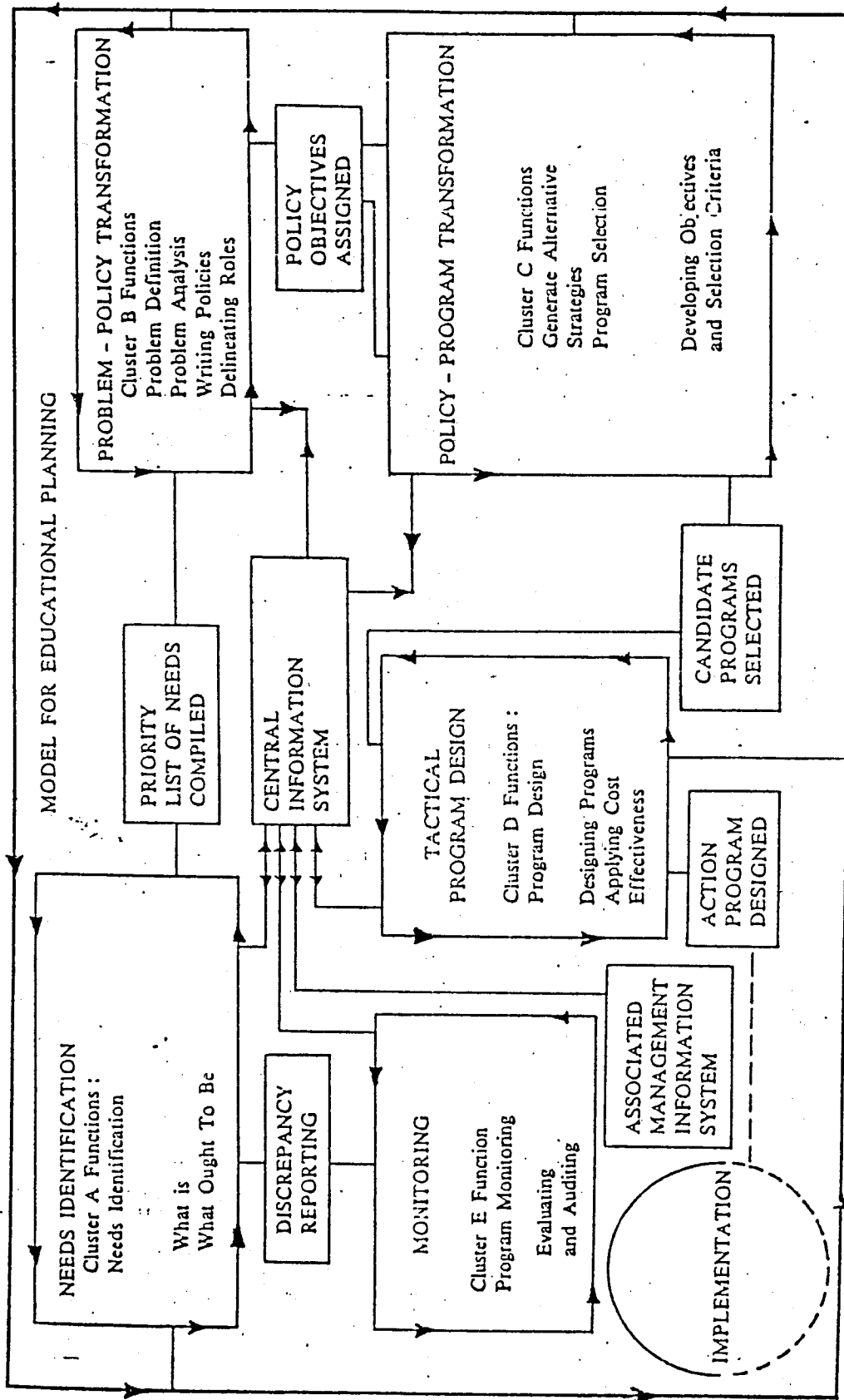
Banghart และ Trull (1973) ได้สรุปกระบวนการวางแผนไว้เป็นตัวแบบ (Model) ในลักษณะที่เป็นระบบดังนี้



แผนภูมิที่ 3 รูปแบบระบบการวางแผนของ Banghart และ Trull

หากจะพิจารณารูปแบบ (Model) ของ Banghart และ Trull แล้วจะเห็นว่ารูปแบบนี้มีแนวความคิดว่าการวางแผนเป็นระบบ (System) คือประกอบด้วยปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) มีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

Bell และคณะ (1971) ได้เสนอรูปแบบระบบการวางแผนการศึกษา (Model for Educational Planning) ไว้ในหนังสือชื่อ A System of Comprehensive Educational and Evaluation ซึ่งนำมาแสดงไว้ในแผนภูมิหน้า 34 พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้



Source : Thomas O. Bell and Others, A System of Comprehensive Educational Planning and Evaluation (Proland, Oregon : Northwest Regional Educational Laboratory, 1971), p.6.

แผนภูมิ 4 รูปแบบระบบการวางแผน Bell และคณะ

1) การกำหนดความต้องการ โดยประมวลจากปัญหาซึ่งได้จากการปฏิบัติงานเก่า ๆ มาประกอบการพิจารณา แล้วเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการ

2) การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เป็นสาเหตุแห่งการไม่บรรลุความต้องการในการดำเนินงาน พร้อมทั้งกำหนดนโยบายเพื่อแก้ปัญหาและเพื่อนำไปสู่การบรรลุความต้องการ โดยอาศัยข้อมูลจากระบบข้อมูลกลางมาช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจกำหนดนโยบาย

3) ศึกษากำหนดทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของงาน แล้วดำเนินการวางแผน การกำหนดรายละเอียดเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้

4) ฝ่ายปฏิบัตินำไปปฏิบัติ เป็นการเริ่มต้นจากการบริหารงานตามแผน ซึ่งจะต้องมีการติดตาม ควบคุม ประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

ทุกขั้นตอนกระทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมีระบบข้อมูลกลางเป็นหัวใจในการวางแผนทั้งการเก็บและการใช้ข้อมูล

2.8 การจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน มัธยมศึกษา

2.8.1 การจัดองค์การจัดทำแผน

2.8.1.1 การจัดองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ

1) ระดับกรมสามัญศึกษา

มีคณะกรรมการนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ซึ่งอธิบดีกรมสามัญศึกษาเป็นประธาน รองอธิบดีทุกคนเป็นรองประธาน ทำหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ทบทวน และเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแผน การประสานงาน และติดตามผลงานสามัญศึกษาจังหวัด ในงานนโยบาย แผนงานโครงการ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง งานข้อมูล และสารสนเทศ งานแนะแนวและการศึกษาในสถานศึกษา งานพัฒนาระบบงานนิเทศ งานวิจัย งานตรวจ ติดตาม และประเมินผลงานสัมพันธ์ต่างประเทศ และงานประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการติดตามประเมินผลงานดังกล่าวนี้ด้วย คณะกรรมการมีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ตามความ

จำเป็นกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา เป็นเลขานุการของคณะกรรมการชุดนี้

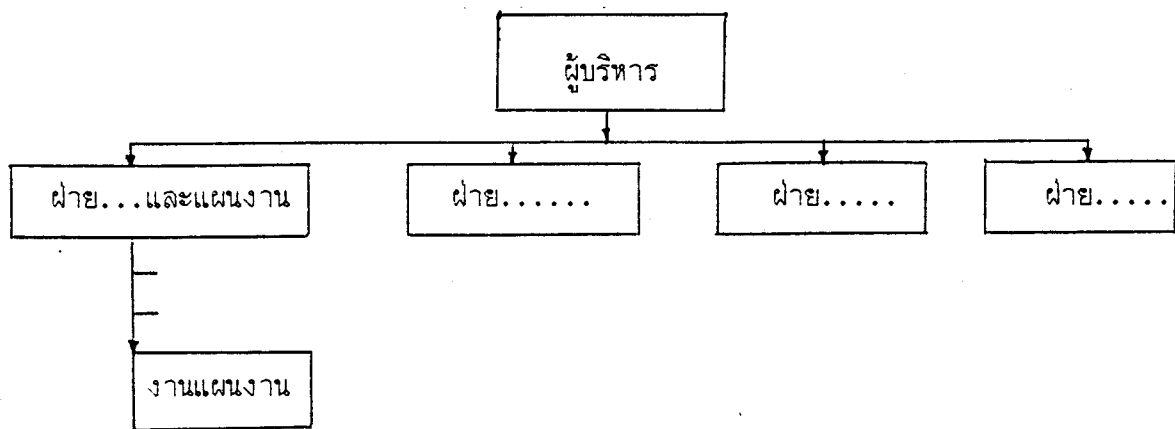
2) ระดับจังหวัด

มีคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดทำงานตามนโยบายและหลักเกณฑ์ที่กรมสามัญศึกษากำหนด และงานตามมติคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมจังหวัด ในเรื่องเกี่ยวกับงานโครงการและแผนงาน การติดตามเร่งรัดและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการและแผนงานต่าง ๆ ของกรมสามัญศึกษา และจังหวัด โดยมีคณะทำงานจัดทำแผนซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานแผนงานของโรงเรียน และหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนเป็นคณะทำงาน คณะเลขานุการคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นเลขานุการ ประธานคณะทำงานอาจเป็นผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด

3) ระดับกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียนให้มีคณะทำงานจัดทำแผน โดยมีเจ้าหน้าที่สำนักงานกลุ่มโรงเรียนเป็นเลขานุการของคณะทำงาน

สำหรับโรงเรียนมีคณะทำงานจัดทำแผน ประกอบด้วยบุคคลที่โรงเรียนพิจารณาเห็นว่ามีความรู้ ความสามารถ บุคลิกดี เหมาะสมที่จะทำงาน และประสานงานให้แผนของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ประธานคณะทำงานอาจจะเป็นผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายที่ดูแลงานแผนงาน หรือบุคคลอื่นที่โรงเรียนจะเห็นสมควร งานแผนงานของโรงเรียนทำหน้าที่เลขานุการของคณะทำงาน



แบบภูมิที่ 6 การจัดตั้งงานแผนงานในโรงเรียน

2) หน้าที่ความรับผิดชอบ

(1) วิเคราะห์และประสานงานการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน

คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด กรม และกระทรวงศึกษาธิการ

ก. แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของโรงเรียน

ข. แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีของโรงเรียน

ค. แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

(2) ช่วยเหลือและประสานงานในการ กำกับ ดูแล ตรวจสอบ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้

(3) ติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน

(4) จัดระบบสารสนเทศของโรงเรียน

ก. รวบรวมและเก็บรักษาข้อมูล

ข. วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล

ค. นำข้อมูลมาใช้และรายงานข้อมูล

(5) ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยในโรงเรียน

(6) เป็นคณะทำงานในคณะทำงานแผนของคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด

(7) ประสานแผนของโรงเรียนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

3) คุณสมบัติของหัวหน้างานแผนงาน

(1) วุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

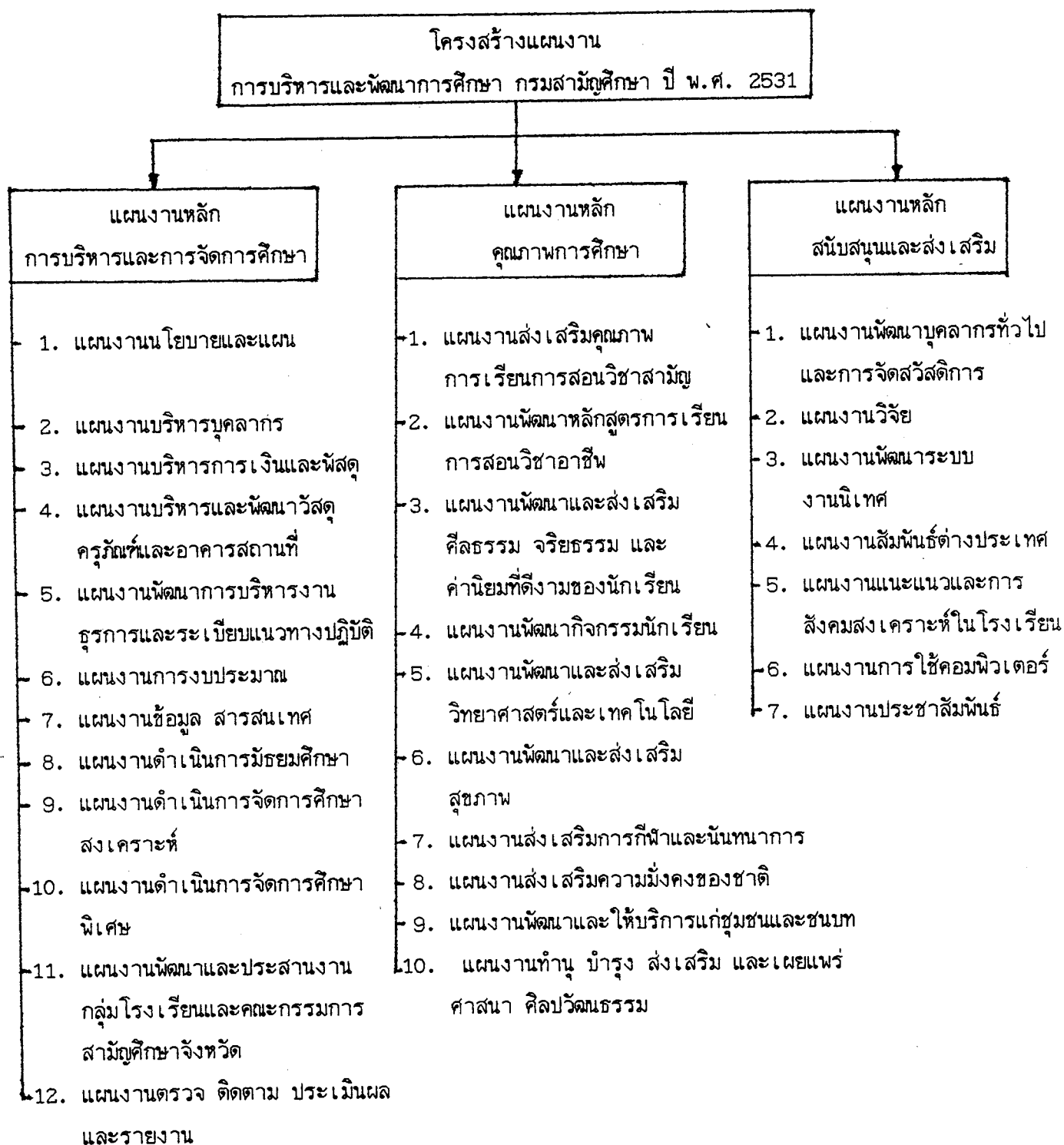
- (2) มีความรู้และความเข้าใจ งานวางแผน หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผน
- (3) มีความสามารถในการประสานงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- (4) มีความเข้าใจในสภาพเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น ตลอดจนนโยบายของ

หน่วยเหนือ

4) อัตรากำลัง

ให้หัวหน้างานแผนงาน 1 คน และอัตรากำลังให้พอเหมาะกับการปฏิบัติงาน

2.8.1.3 โครงสร้างแผนงานการบริหารและพัฒนาการศึกษา กรมสามัญศึกษา ปี พ.ศ. 2531



แผนภูมิที่ 7 โครงสร้างแผนงานการบริหารและพัฒนาการศึกษา

2.8.1.4 การจัดทำโครงการ

1) ความหมายของโครงการ

ในการบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์การใด ๆ จะมีการจัดทำแผนขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือของการบริหาร โดยปกติแผนที่จัดทำจะประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้แผนนั้นไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง สารสำคัญของแผนจะประกอบด้วย งานและโครงการ แต่ส่วนที่สำคัญที่สุดของแผนก็คือ โครงการที่จะทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางานที่ต้องการให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

มีผู้ให้ความหมายของ "โครงการ" ไว้อย่างต่าง ๆ กัน แต่โดยทั่วไปแล้วจะสรุปได้ว่าโครงการหมายถึง กลุ่มกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และแต่ละกิจกรรมมุ่งสู่จุดหมายอันเดียวกัน

การดำเนินงานตามกิจกรรม มีลักษณะที่แตกต่างไปจากงานที่ทำอยู่เป็นประจำ เพราะเป็นงานที่ต้องได้รับความสนใจให้มีการจัดทำเป็นพิเศษ มีกำหนดเวลาที่เริ่มต้น และสิ้นสุดที่แน่นอน และมีจุดเน้นอยู่ที่การพัฒนา

2) รูปแบบของการจัดทำโครงการ

การจัดทำโครงการเป็นการกำหนดรายละเอียดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานตามกิจกรรมที่ระบุสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของแผนที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำโครงการมีหลายรูปแบบด้วยกัน แต่ที่พบโดยทั่วไปมี 2 รูปแบบคือ

(1) แบบธรรมดา (Conventional Method) การจัดทำแบบนี้ เป็นการเขียนข้อความสอดคล้องสัมพันธ์กันตามหัวข้อ ซึ่งเป็นส่วนประกอบของโครงการ เช่น หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ และผลที่คาดว่าจะได้รับ ฯลฯ การเขียนหรือจัดทำโครงการแบบนี้ เป็นที่นิยมแพร่หลายของรัฐและเอกชน ทั้งนี้เพราะว่า เข้าใจง่ายและง่ายต่อการจัดทำ

(2) แบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) การจัดทำโครงการแบบนี้พัฒนามาจากการจัดทำโครงการแบบธรรมดา มีหลักการจัดทำง่าย ๆ โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในเชิงเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันระหว่างหัวข้อในแนวดิ่ง คือจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ ผลงาน และปัจจัยนำเข้า และระหว่างหัวข้อในแนวนอนมี คำสรุป ตัวบ่งชี้ แหล่งข้อมูลและเงื่อนไขสำคัญ ซึ่งหัวข้อทั้งหมดนี้จะบรรจุอยู่ในตาราง 4 x 4 Matrix

3) ส่วนประกอบของ โครงการ

ส่วนประกอบของ โครงการที่จะเสนอในที่นี้ เป็นส่วนประกอบของการจัดทำโครงการ ซึ่งแต่ละองค์การหรือหน่วยงานจะกำหนดส่วนประกอบดังกล่าวนี้แตกต่างกันไป แต่จะมีบางส่วนที่สำคัญเหมือนกัน สำหรับส่วนประกอบของ โครงการที่สรุปรวมได้จากองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ มีหัวข้อดังนี้ คือ

- (1) ชื่อแผนงาน
- (2) ชื่อโครงการ
- (3) ลักษณะของ โครงการ
- (4) หลักการและเหตุผล
- (5) วัตถุประสงค์
- (6) เป้าหมาย
 - ก. ด้านปริมาณ
 - ข. ด้านคุณภาพ
- (7) พื้นที่ดำเนินการ
- (8) ระยะเวลาดำเนินการ
- (9) วิธีดำเนินการ (ขั้นตอน วิธีการ และระยะเวลาของแต่ละขั้นตอน)
- (10) เนื้อหาสาระ (เฉพาะโครงการทางวิชาการที่มีการอบรมหรือสัมมนา)
- (11) งบประมาณ
- (12) หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ
- (13) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (14) การติดตามประเมินผล
- (15) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

การจะเลือกใช้ส่วนใดนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การหรือหน่วยงานที่ต้องการใช้ เนื้อหาที่ต้องการบรรจุไว้ในโครงการ

4) วิธีการเขียนโครงการ

การเขียนโครงการตามรูปแบบธรรมดาที่นำมาเสนอนี้ มีวิธีการเขียนดังนี้

(1) ชื่อแผนงาน

ชื่อแผนงาน ให้ระบุชื่อแผนงานที่ปรากฏอยู่ในแต่ละแผนงานหลักตามโครงสร้างแผนงานของกรม ซึ่งสอดคล้องกับโครงการที่ทำ เช่น ถ้าจัดทำโครงการส่งเสริมการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษ ชื่อแผนงานที่ระบุ คือ "แผนงานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาสามัญ" เป็นต้น

(2) ชื่อโครงการ

ชื่อโครงการ ต้องระบุชื่อโครงการให้ชัดเจน มีความสอดคล้องกับเรื่องที่จะทำหรือแสดงให้เห็นแนวทางและผลของการดำเนินงาน เช่น โครงการส่งเสริมการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษ โครงการอบรมการวางแผนพัฒนาการศึกษา ฯลฯ

(3) ลักษณะของโครงการ

ถ้าเป็นโครงการที่เคยดำเนินการมาแล้วในปีการศึกษาที่ผ่านมา ให้ระบุว่า "โครงการต่อเนื่อง" แต่ถ้าเป็นโครงการที่ยังไม่เคยดำเนินการมาก่อนให้ระบุว่า "โครงการใหม่"

(4) หลักการและเหตุผล

ในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นสภาพปัจจุบันและปัญหา ความต้องการ เหตุผล และความจำเป็นในการจัดทำโครงการเพื่อแก้ไขปัญหา หรือสนองความต้องการดังกล่าวให้ชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ รวมทั้งแสดงให้เห็นว่า โครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่สนองต่อนโยบายของรัฐบาล กระทรวง กรม และ/หรือสอดคล้องกับแผนพัฒนาระดับชาติ ระดับจังหวัด ฯลฯ และอาจเพิ่มเติมข้อความว่า ถ้าไม่จัดทำโครงการดังกล่าวจะมีผลเสียหายโดยตรง หรือผลเสียหายในระยะยาวอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อให้เห็นความจำเป็น ประโยชน์และความสำคัญของโครงการได้กว้างขวางและชัดเจนขึ้น ในกรณีที่มีแผนงานหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เคยดำเนินการมาแล้วหรือมีผลงานวิจัยหรือผลการดำเนินงานดังกล่าว ให้ยกมาอ้างอิงเพื่อสนับสนุนโครงการให้มีความหนักมากขึ้น ดังนั้นการเขียนรายละเอียดในหัวข้อนี้จะต้องแสดงให้เห็นสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

ก. นโยบายและแผน

ข. สภาพปัจจุบันและปัญหา

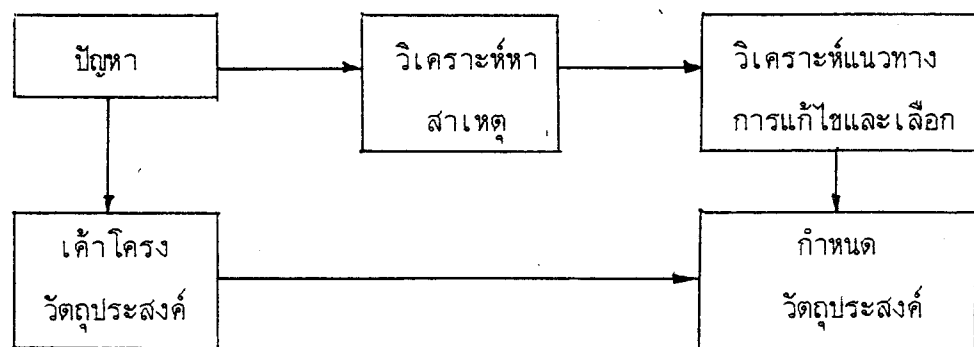
ค. เหตุผลและความจำเป็น

ง. ประโยชน์และความสำคัญ

(5) วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ คือ สิ่งหรือผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามโครงการซึ่งจะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องกำหนดให้ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้มีเหตุผลระบุสิ่งที่ต้องการ และวัดได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ ควรจะกำหนดหลังจากที่ได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขแล้ว เพื่อจะได้นำเอาแนวทางแก้ไขมากำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์อาจเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

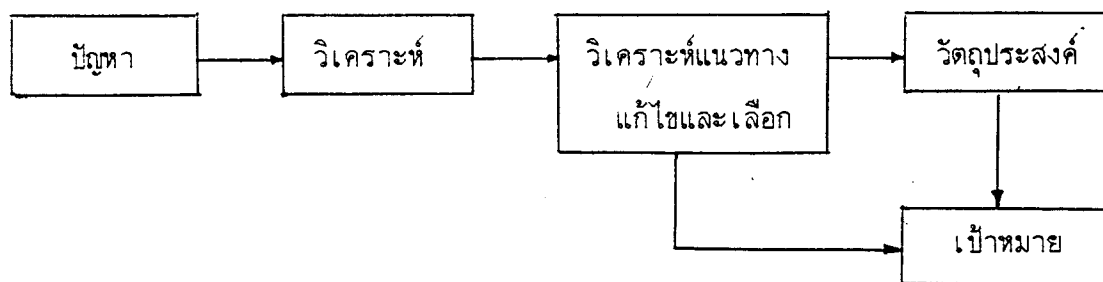


แผนภูมิที่ 8 ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์

(6) เป้าหมาย

เป้าหมาย เป็นการแสดงถึงความต้องการที่ระบุในเชิงปริมาณ คุณภาพ หรือลักษณะเฉพาะและมักจะกำกับด้วยเวลา ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายของโครงการจึงหมายถึงการแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งสามารถแสดงได้ทั้งในรูปปริมาณ และ/หรือคุณภาพ

การกำหนดเป้าหมาย จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะกำหนดได้ตามขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายอาจเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 9 ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย

(7) พื้นที่ดำเนินงาน

พื้นที่ดำเนินงานให้ระบุสถานที่ที่จะดำเนินงานของโครงการ ส่วนมากจะพบในโครงการระดับชาติ ระดับจังหวัด เช่น ทุกจังหวัดในส่วนภูมิภาค ทุกโรงเรียนในจังหวัด สำหรับในระดับโรงเรียนพื้นที่ดำเนินการอาจจะกล่าวในลักษณะของสถานที่ เช่น ห้องโสตทัศนศึกษา ห้องประชุม เป็นต้น

(8) ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาดำเนินการส่วนนี้ให้ระบุช่วงระยะเวลาให้ชัดเจน โดยต้องระบุ วัน เดือน ปี ที่เริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการการระบุเป็นช่วงเวลา เช่น 3 เดือน หรือตลอดปีการศึกษา ถือว่าเป็นการกำหนดระยะเวลาดำเนินการของโครงการที่ไม่สมบูรณ์ เพราะอาจไม่ชัดเจนว่าโครงการนี้จะเริ่มต้นเมื่อไร และสิ้นสุดวันใด

(9) วิธีดำเนินการ

ส่วนนี้นับว่าเป็นส่วนสำคัญของโครงการแต่ต้องแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม ที่กำหนดไว้ในเป้าหมาย พร้อมทั้งระบุระยะเวลาและงบประมาณของกิจกรรม และ/หรือขั้นตอนให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับผิดชอบมองเห็นช่องทางและสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของโครงการ เช่น การจัดทำโครงการจัดสอน ช่อมเสริม อาจจะเขียนวิธีดำเนินการได้ดังนี้

ตารางที่ 1 วิธีดำเนินการตามโครงการ

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ
1. ขั้นเตรียมการ		
1.1 สํารวจจำนวนนักเรียนที่สอบ ไม่ผ่าน	1-2 พ.ย. 33	
1.2 ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และจัดทำโครงการ		
- จัดทำตารางสอน	3-5 พ.ย. 33	
- จัดทำเครื่องมือวัดและ ประเมินผล	3-10 พ.ย. 33	1,000
2. ขั้นดำเนินการ		
- จัดสอนซ่อมเสริม	15 พ.ย. - 15 ก.พ. 34	2,000
3. ขั้นติดตามประเมินผล		
- ประเมินผลตามจุดประสงค์ เชิงพฤติกรรม	20-25 ต.ค. 33	

(10) เนื้อหาสาระ

ส่วนใหญ่จะพบในโครงการทางวิชาการที่มีการอบรมหรือสัมมนา ซึ่งจะต้องระบุ
ขอบข่ายเนื้อหาหรือหลักสูตรของการอบรมสัมมนาให้ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น

โครงการอบรมการวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับจังหวัด

- เนื้อหา
- ทฤษฎีและแนวความคิดในการวางแผน
 - ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผน
 - การติดตามและประเมินผล
 - รูปแบบการจัดทำแผนของกรม

(11) งบประมาณ

งบประมาณหรือค่าใช้จ่ายของโครงการ หมายถึง ประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นของโครงการ การกำหนดงบประมาณต้องคำนึงถึงหลักประหยัด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และควรแสดงให้เห็นค่าใช้จ่ายดังนี้

- ก. ค่าใช้จ่ายรวมของโครงการ และค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรม
- ข. ระบุแหล่งเงิน เช่น เงินงบประมาณ บกศ. และอื่น ๆ
- ค. ระบุแยกเป็นหมวดรายจ่ายให้ชัดเจน เช่น เงินเดือนและค่าจ้างประจำ ค่าตอบแทนใช้สอย และวัสดุ เป็นต้น

(12) หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ

ให้ระบุหน่วยงาน (ฝ่ายหมวดและงาน) ถ้าเป็นโครงการในระยะสั้นให้ระบุชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบลงไปด้วย

(13) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ให้ระบุหน่วยงานหรือบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามโครงการ

(14) การติดตามประเมินผล

ให้ระบุวิธีการประเมินผล เครื่องมือประเมินผล และระยะเวลาดำเนินการให้ชัดเจน เช่น ใช้การสำรวจ ใช้แบบสอบถาม ดำเนินการในระหว่างวันที่ถึงเมื่อไร

(15) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ หมายถึง ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหลังจากการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการแล้ว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เมื่อการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการแล้วจะมี "ผลพลอยได้" หรือ "ผลกระทบ" อะไรเกิดขึ้นอีก นอกจากวัตถุประสงค์

5) ความสัมพันธ์ระหว่างการเขียนโครงการกับแนวการวิเคราะห์จัดทำแผนฯ

วิธีการเขียนโครงการที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นวิธีการเขียนโครงการโดยทั่วไป ซึ่งใช้หลักการเช่นเดียวกับการจัดทำแผน แต่ในการเขียนโครงการเพื่อบรรจุไว้ในแผนพัฒนา หรือแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งได้จัดทำตามแนวทางการวิเคราะห์อย่างดีแล้วสามารถดำเนินการได้ โดยพิจารณาจากแนวการวิเคราะห์จัดทำแผนเป็น 2 กรณี

(1) ปัญหาหนึ่งจัดทำโครงการเพียงหนึ่ง โครงการ แนวทางการจัดทำแต่ละส่วนประกอบของโครงการในกรณีนี้สามารถดำเนินการได้ดังนี้

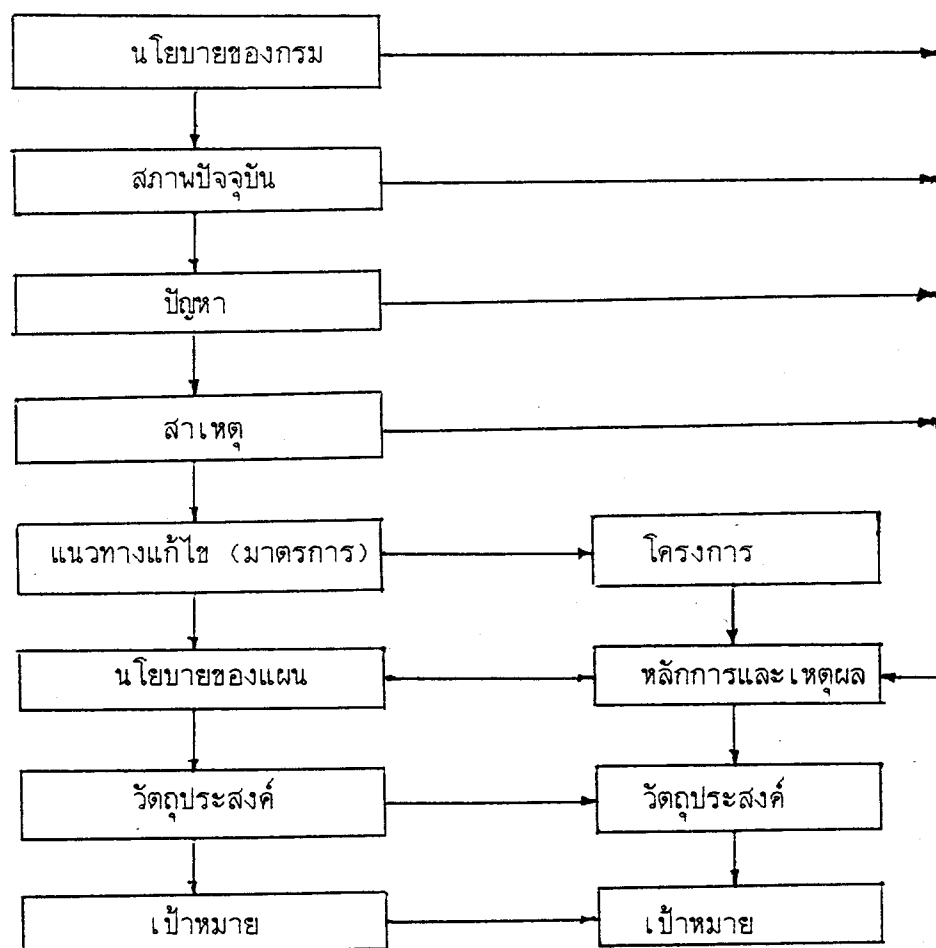
ก. หลักการและเหตุผล ให้นำนโยบาย สภาพปัจจุบัน ปัญหา และสาเหตุจากการวิเคราะห์จัดทำแผนฯ มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นหลักการและเหตุผลของโครงการ

ข. วัตถุประสงค์ให้พิจารณาวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนฯ หากมีความชัดเจนสอดคล้องกับปัญหาและสามารถนำไปปฏิบัติได้แล้ว ให้นำวัตถุประสงค์ดังกล่าวมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการ (วัตถุประสงค์ของโครงการจะเหมือนกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนฯ)

ค. เป้าหมาย ให้พิจารณาดำเนินการเช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ในข้อ 2.

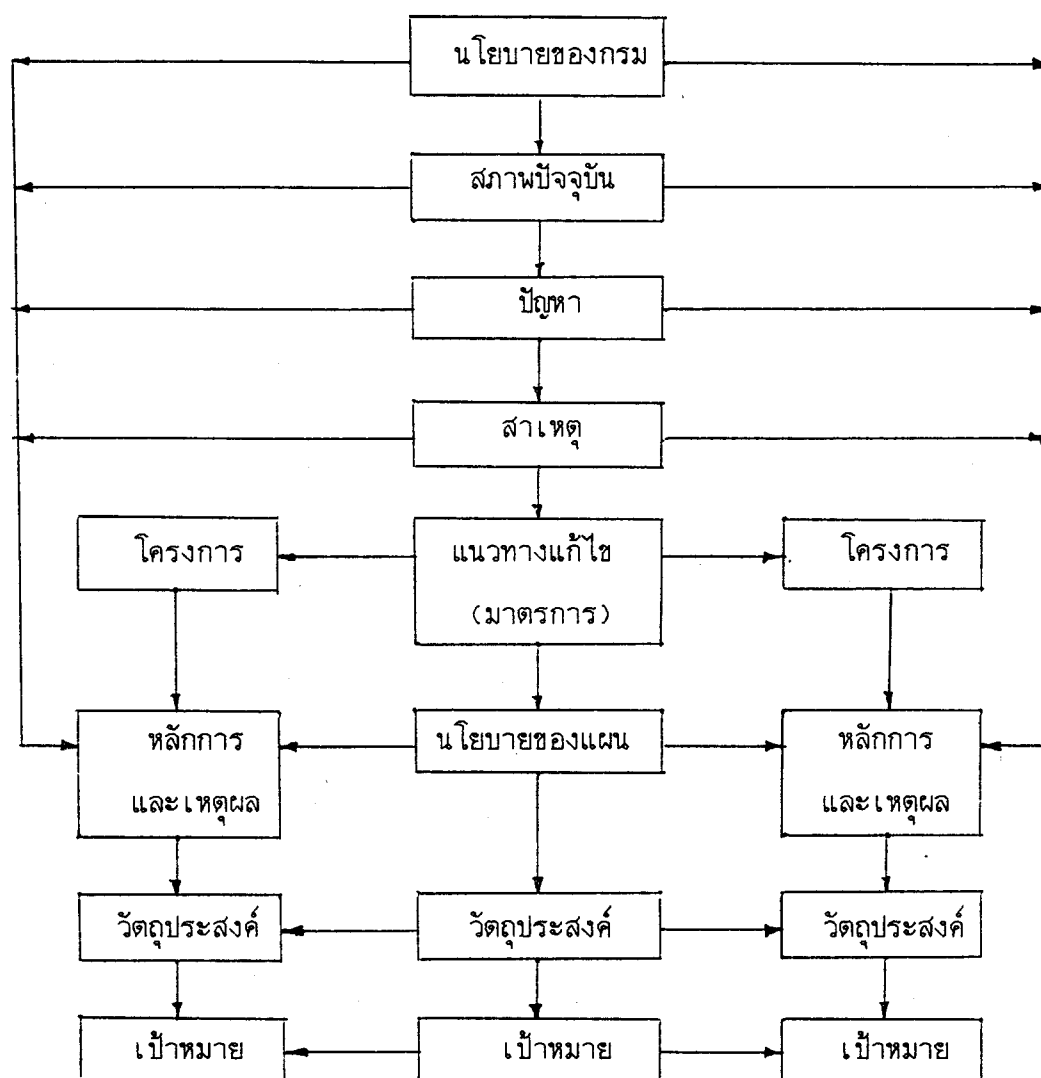
ส่วนประกอบอื่น ๆ ของโครงการให้ดำเนินการตามแนวทางที่ได้กล่าวมาแล้ว

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการเขียนโครงการกับแนวทางการวิเคราะห์ จัดทำแผนสามารถแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 10



แผนภูมิที่ 10 แนวทางการจัดทำแต่ละส่วนประกอบของ โครงการเพียงหนึ่ง โครงการ

(2) ปัญหาหนึ่งจัดทำโครงการมากกว่าหนึ่งโครงการ แนวทางการจัดทำแต่ละส่วนประกอบของแต่ละโครงการในกรณีนี้ สามารถดำเนินการได้เช่นเดียวกับกรณีที่ 1 แต่จะต้องปรับในแต่ละส่วนประกอบของแต่ละโครงการให้สอดคล้องกับโครงการที่จะทำ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ในการจัดทำโครงการกับแนวการวิเคราะห์จัดทำแผนฯ ได้ดังแผนภูมิที่ 11



แผนภูมิที่ 11 แนวทางการจัดทำแต่ละส่วนประกอบโครงการมากกว่าหนึ่งโครงการ

2.9 ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและการวางแผนโดยทั่ว ๆ ไป และที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาดังต่อไปนี้

นิเวศน์ (2529) ได้ศึกษาการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น : นโยบายและปฏิบัติ พบว่า แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา มี 2 โครงการคือ โครงการส่งเสริมการศึกษาในท้องถิ่นที่ใช้ภาษาอื่นมากกว่าภาษาไทย และโครงการเปิดขยายชั้นเด็กเล็กในท้องถิ่นที่มีปัญหาทางเศรษฐกิจ ซึ่งมุ่งเตรียมความพร้อมให้กับเด็กและส่งเสริมให้เอกชนดำเนินการหน่วยงานทางราชการจะจัดเพื่อเป็นตัวอย่างและวิจัยเท่านั้น งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาในช่วง 5 ปี (2525-2529) ของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 5 เท่ากับ 122.32 ล้านบาท ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ไม่สูงนักเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ได้ดำเนินการด้านการกำหนดนโยบายการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ครบทั้ง 3 ขั้นตอนคือ ขั้นเตรียมการเพื่อกำหนดนโยบาย ขั้นกำหนดนโยบาย และขั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งส่วนใหญ่ปฏิบัติในระดับพอประมาณ โดยมีการปฏิบัติกิจกรรมที่แตกต่างกันในระดับจังหวัด ระดับอำเภอและระดับโรงเรียน

โกมินทร์ (2529) ได้ศึกษาการวิเคราะห์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ในด้านปัญหาอุปสรรคพบว่า วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ ขาดความสอดคล้องสัมพันธ์กัน และกำหนดไว้ไม่เหมาะสม และปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผน ขาดความร่วมมือและการประสานงานที่ดี เวลาปฏิบัติงานตามแผนมีน้อยเพราะมีงานนโยบายแทรกซ้อนมากเกินไป

สมาน (2532) ได้ศึกษาการพัฒนา นโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ทุกสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จัดให้มีคณะกรรมการเฉพาะกิจประกอบด้วย ศึกษาพิเศษ ศึกษานิเทศก์ฝ่ายนโยบายและแผน กับหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายระหว่าง 5-10 คน ดำเนินการพัฒนา นโยบาย โดยคณะกรรมการจัดทำร่างนโยบาย มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนานโยบายประมาณร้อยละ 50 คณะกรรมการดังกล่าวมีปัญหาในด้านความไม่เพียงพอของข้อมูล และสารสนเทศ การไม่รู้จักทำงานเป็นทีม ขาดวัตถุประสงค์ และมีระยะเวลาจำกัด

นโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 11 มีความสอดคล้องกันนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ส่วนด้านการกำหนดมาตรการของนโยบายมีความชัดเจนปานกลาง วัตถุประสงค์ กิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินการของโครงการ มีความสอดคล้องกับทิศทาง มาตรการ และเป้าหมายของโครงการทุกโครงการ

คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ คณะกรรมการร่างนโยบาย และเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาที่ไม่สังกัดโรงเรียนระดับอำเภอ มีความเห็นว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้ปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับปัญหา นโยบาย ทางเลือกนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ ผลลัพธ์นโยบาย และระดับความสำเร็จของนโยบายอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ทุกด้าน

Mayatt (อ้างถึงใน สมาน, 2532) วิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการวางแผนการศึกษา กรอบกำกับในการเปลี่ยนแปลงของการวางแผนแม่บททางการศึกษาโดยพัฒนาเป็นคู่มือการวางแผน นอกจากใช้ในการวางแผนแล้วยังเป็นตำราในโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัยด้วย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญในเอกสารหนังสือ คู่มือการวางแผน 7 อย่างคือ คณะกรรมการในการวางแผน ทีมงานหรือการทำงานเป็นกลุ่ม หลักในการวางแผนปฏิบัติการ ความต้องการความสำคัญ ในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความคาดหวังและการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินงาน การประเมินผล การเลือกสรรหนังสือคู่มือที่มีคำแนะนำและวิธีดำเนินการ

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการวางแผนพัฒนาการศึกษาในระดับจังหวัดพบว่า ขาดเอกภาพ ขาดรูปแบบและทิศทาง แนวทางร่วมกันในการวางแผนการศึกษา เนื่องจากหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ ในระดับจังหวัดยึดถือนโยบาย และแนวทางปฏิบัติที่กรมเจ้าสังกัดกำหนด อีกทั้ง โครงสร้างการบริหารและการวางแผนพัฒนาการศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน จึงเป็นผลให้การจัดการศึกษาไม่สามัคคีกันและต่อเนื่องระหว่างระดับและประเภทการศึกษาเท่าที่ควร ขาดรูปแบบระบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาในระดับจังหวัดที่ชัดเจน และควรจัดฝึกอบรมบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการวางแผนพัฒนาการศึกษาในระดับจังหวัด อำเภอ และสถานศึกษา

เจริญ (2529) ได้วิจัยและศึกษาเฉพาะกรณีเรื่อง การศึกษาระบบการวางแผนของสำนักศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่ามีอุปสรรคและปัญหาในด้านความรู้ความสามารถ ด้านการวางแผนของคณะอนุกรรมการวางแผนการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม เวลาจำกัด และ

ไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การวางแผนไม่ค่อยมีระบบและกระบวนการ ขาดข้อมูลที่เป็นพื้นฐานในการวางแผน กรรมการมีภารกิจประจำมากไม่สามารถมาร่วมกันทำงานได้บ่อยนัก และวางแผนเพียงเพื่อเสนอต่อกระทรวงศึกษาธิการตามที่สั่งมาเท่านั้น ไม่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตามขั้นตอนแต่อย่างใด รูปแบบระบบการวางแผนที่ผู้วิจัยเสนอคือ จัดให้มีการศึกษาและประมวลข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการวางแผนทุกด้าน จัดให้มีคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน 2 คณะคือ คณะทำงานวางแผนการศึกษาจังหวัด (คผจ.) และคณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนการศึกษาของจังหวัด

ศักดิ์วรัญ (2529) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบระบบการวางแผนการศึกษา ระดับอำเภอในเขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่าปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาระดับอำเภอมีดังนี้คือ การกำหนดรูปแบบการวางแผนการศึกษาไม่ชัดเจน หน่วยงานทางการศึกษาทำแผนในลักษณะต่างคนต่างทำ บุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนขาดความรู้ความเข้าใจในการวางแผน ข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนยังไม่ละเอียดเพียงพอและเชื่อถือได้ ยังไม่มีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยประสานงานการวางแผนไม่ชัดเจน การดำเนินการวางแผนของเจ้าหน้าที่ยังไม่ถูกต้องและเป็นระบบแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง การติดตามควบคุมและประเมินผลไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วถึง และงบประมาณในการจัดทำแผนมีไม่เพียงพอ

สภาพความต้องการเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาระดับอำเภอโดยส่วนรวมที่วิจัยพบ คือ ต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนแก่บุคลากรที่รับผิดชอบ กำหนดรูปแบบระบบการวางแผนให้ชัดเจน ทั้งการจัดองค์กร กระบวนการวางแผน ระบบติดตามควบคุมกำกับและประเมินผล ระบบข้อมูลเพื่อการวางแผน และระบบประสานงานการวางแผน

ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบระบบการวางแผนการศึกษาระดับอำเภอประกอบด้วย การจัดหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกษาระดับอำเภอ กระบวนการวางแผน ระบบข้อมูลกลาง ระบบประสานงานการวางแผน ระบบติดตามควบคุมและประเมินผล และโครงสร้างของแผนพัฒนาการศึกษาอำเภอ

ศักดิ์ชัย (2528) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนะของข้าราชการครูที่มีต่อกระบวนการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 และ

เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของข้าราชการครูที่มีต่อกระบวนการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูโดยรวมและจำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์และขนาดโรงเรียนมีความเห็นว่า โรงเรียนดำเนินการตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอนมีความเห็นต่อกระบวนการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียนทั้งสามด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอน

ส่วนข้าราชการครูซึ่งมีวุฒิ ประสบการณ์ และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อกระบวนการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประพิศ (2524) ได้วิจัยเรื่องระบบการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ พบว่า ในกระบวนการการวางแผนทั้ง 3 ขั้นตอนคือ การจัดทำแผน การนำแผนไปใช้และการประเมินผล พบว่า การประเมินผลยังจัดทำน้อยมาก ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญในการวางแผนคือ ขาดทิศทางการนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน ขาดสถิติและข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ขาดหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมในการวางแผน และมีข้อเสนอแนะว่า ควรให้มีการจัดระบบข้อมูล ระบบการประเมินผล และควรจะมีการศึกษาทบทวนและหน้าที่ของหน่วยงานการวางแผนในวิทยาลัยครู และจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัยครู สำหรับรูปแบบระบบการวางแผนนั้นผู้วิจัยได้เสนอให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้น 3 คณะคือ คณะกรรมการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัย คณะกรรมการประสานงานการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัย และคณะกรรมการวางแผนระดับคณะวิชา และคณะกรรมการวางแผนระดับสำนักงานอธิการ

วินัย (2531) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบระบบการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า ในสภาพปัจจุบันโรงเรียนปฏิบัติกิจกรรมในกระบวนการวางแผนน้อยทั้ง ๆ ที่เห็นว่าการกิจกรรมเหล่านั้นมีความสำคัญมาก มีปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียนทุกขั้นตอนในกระบวนการวางแผน ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นตอนติดตามควบคุมกำกับและประเมินผล ทั้งในด้านความไม่เหมาะสมและไม่ชัดเจนในเรื่อง การจัดองค์การการวางแผน ขั้นตอนในกระบวนการวางแผน ระบบข้อมูลที่เป็นต่อการวางแผน ระบบการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผลโครงสร้างแผนงาน และปัญหาด้านบุคลากรทั้งด้านอัตรากำลังและความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนฝ่ายบริหาร และผู้มีส่วน

ร่วมในการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความต้องการอย่างมากที่ให้มีการจัดองค์การขึ้นมารับผิดชอบในเรื่องการวางแผนในโรงเรียน พร้อมกับกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน ปรับปรุงระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ ควรมีการให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การวางแผนแก่บุคลากรเป็นอย่างดี

สรุป

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและการวางแผนการศึกษานั้นยังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา และจากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ในสภาพปัจจุบันมีปัญหาเกี่ยวกับนโยบายในด้านการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การวางแผนการศึกษาในโรงเรียนพบว่า วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ ขาดความสอดคล้องสัมพันธ์กัน มีปัญหาเกี่ยวกับระบบการวางแผนในเรื่อง การจัดองค์การการวางแผน กระบวนการวางแผน ระบบการควบคุมติดตามและประเมินผล ระบบข้อมูลเพื่อการวางแผน ระบบการประสานงานการวางแผน และโครงสร้างรูปแบบของการวางแผนทั้งแผนพัฒนาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เพราะฉะนั้นการวิเคราะห์ความสอดคล้องของนโยบาย แผน แผนงาน และโครงการทางการศึกษาที่กล่าวมาจึงมุ่งเน้นที่จะนำเสนอให้มีการวางแผนที่สอดคล้องกับนโยบาย เพื่อจะนำไปสู่ นโยบาย และระบบการวางแผนการศึกษาอันเป็นระบบใหญ่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น