

## บทที่ 2

### เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของแผนปฏิบัติการ
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการ
3. การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ
5. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายและความสำคัญแผนปฏิบัติการ

การบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและมาตรฐานการศึกษาชาติได้นั้น สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่จะช่วยในการดำเนินงานการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งเครื่องมือที่จะช่วยให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา ก็คือ แผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ที่มีกรอบรายละเอียดการดำเนินการตามโครงการในแผนอย่างชัดเจน มีการวางงบประมาณ ระยะเวลาที่แน่นอนและมีผู้รับผิดชอบในโครงการและกิจกรรมนั้น ๆ ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการของสถานศึกษา

แผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้น โดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและ โครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ซึ่งจะมีการกำหนดแผนปฏิบัติการเป็นรายปี ดังที่สมนึก นิลพันธุ์ (2554) กล่าวว่า แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนระยะสั้นที่ระบุสิ่งที่จะต้องดำเนินการไว้ล่วงหน้าภายในระยะเวลา 1 ปี ว่าจะต้องทำอะไร ทำเพื่ออะไร ทำอย่างไร มากน้อยแค่ไหน เช่นเดียวกับ อัญชติ ธรรมะวิสิกุล (2554) กล่าวว่า แผนปฏิบัติการ เป็นแผนที่กำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการในแต่ละปี เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะ

ที่กำหนด แผนปฏิบัติการประกอบด้วย สังกะย รายละเอียดของกิจกรรม หรือขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติ งบประมาณ และแหล่งงบประมาณ

ณรงค์ พันหนูเทียน (2551, คำนำ) แผนปฏิบัติการของสถานศึกษานับว่าเป็นหัวใจในการบริหารงานที่สำคัญ ซึ่งใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการในทุก ๆ ด้านของสถานศึกษา อีกทั้งยังใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และใช้เป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจในการกำหนดทางเลือกในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

ขณะที่ สุมาลี ทองดี (2551, หน้า 2) กล่าวว่า แผน (Plan) คือ รูปธรรมของนโยบายที่ประกอบด้วยมาตรการและกิจกรรมต่างๆที่ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติปรากฏเป็นจริงและแผนคือ ผลผลิตของการวางแผนโดยส่วนใหญ่จะมีการแบ่งประเภทของแผนออกเป็นแผนระยะสั้น (ระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี) แผนระยะปานกลาง (ระยะเวลา 2-5 ปี) และแผนระยะยาว (ระยะเวลาตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป) ส่วน ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2554) กล่าวว่า แผนปฏิบัติการคือ เครื่องค้ำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ พูดย่าง ๆ คือเป็นสิ่งยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน แผนปฏิบัติการคือผลของการแปลงความคิดในการจะทำการสิ่งต่างๆที่อยู่ในหัวคนทำงานให้ออกมาอยู่ในกระดาษหรือไฟล์คอมพิวเตอร์ที่ผ่านกระบวนการในการกลั่นกรองแล้วว่ามีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้

สำหรับ สุมาลี ทองดี (2551, หน้า 4) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ไว้ว่า

1. เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
2. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
3. เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
4. เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
5. เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า
6. เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะทุกคนจะทราบว่าใครจะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร
7. เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
8. เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

เช่นเดียวกับกับ ฌรงค์ พันหนูเทียน (2551, หน้า 2) ก็ได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ ไว้ดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นกรอบ ทิศทาง และแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน
2. เพื่อใช้เป็นคู่มือในการบริหารจัดการหน่วยงาน
3. ใช้เป็นกรอบบริหารจัดการงบประมาณของหน่วยงาน
4. เพื่อให้หน่วยงานมีกรอบในการวางแผนและตัดสินใจในการกำหนดทางเลือกในการบริหารงบประมาณ
5. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีในปีต่อไป
6. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

จากการศึกษาความหมายและความสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปี พอสรุปได้ว่าแผนปฏิบัติการหรือแผนปฏิบัติการประจำปี หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการดำเนินงาน มีการจัดสรรงบประมาณตามบริบทของโครงการและสถานศึกษา ตลอดจนมีการระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

#### การจัดทำแผนปฏิบัติการ

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี สถานศึกษาจะต้องเป็นผู้จัดทำและให้บุคลากรทุกฝ่ายตลอดจนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำ ดังที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัทลุง เขต 1 (2549; หน้า 3) กล่าวว่าเมื่อสถานศึกษาได้รับจัดสรรงบประมาณ ประจำปีงบประมาณใหม่ซึ่งเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ของทุกปีสถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ เพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สถานศึกษาจะต้องวิเคราะห์รายละเอียดการดำเนินงาน คือ

1. วิเคราะห์แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 3 – 5 ปี มากำหนดเป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะต้องพัฒนาในรอบปีงบประมาณตามสัดส่วนงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
2. วิเคราะห์ภาระกิจงานประจำตามโครงสร้าง มากำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการในรอบปีงบประมาณ ตามสัดส่วนงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

3. วิเคราะห์งานตามนโยบายของหน่วยงานระดับเหนือ มากำหนดเป็นกิจกรรมในงานประจำหรืองานพัฒนา ตามสัดส่วนงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สถานศึกษาจะต้องแต่งตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรจากทุกฝ่ายที่ปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลผลจากการวิเคราะห์ มาสังเคราะห์เป็นแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ แล้วนำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบ ก่อนที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนต่อไป

ขณะที่ ฌรงควิทย์ แสนทอง (2554) ได้กล่าวถึงลักษณะและแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีไว้พอสรุปได้ว่า แผนปฏิบัติมีความสำคัญตรงที่เป็นเครื่องมือในการแปลงแผนงาน/โครงการ ไปสู่กิจกรรมย่อยในเชิงปฏิบัติและช่วยในการควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานปฏิบัติงานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ลดภาระในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรเมื่อไหร่ ลดความเสี่ยงในการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ แผนปฏิบัติที่ดีควรประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. ชื่อแผนปฏิบัติ เนื่องจากแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการเยอะมาก ดังนั้น เราควรจะต้องชื่อแผนปฏิบัติให้ชัดเจนและที่สำคัญควรจะต้องชื่อโดยอาศัยแนวคิดทางการตลาดเข้ามาด้วย เพราะจะช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถจดจำแผนปฏิบัตินั้นได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างแบรนด์เนมของแผนปฏิบัติการนั้น ๆ

2. ขั้นตอนหลัก ในแผนปฏิบัติควรกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลัก ๆ ไว้ให้ชัดเจน โดยเริ่มจากกระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายก่อน เช่น ขั้นตอนแรกจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ขั้นตอนที่สองประชุมเชิงปฏิบัติการ ขั้นตอนที่สามให้เก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่สี่...ห้า... ฯลฯ

3. กิจกรรม เมื่อเราได้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลักแล้วให้กำหนดกิจกรรมย่อย ๆ ของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรม จะมีกิจกรรมย่อย ๆ ต่าง ๆ อาจจะเป็นการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร แจกกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่าง ๆ รับทราบ ฯลฯ

4. วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติ ควรจะระบุแนวทางในการปฏิบัติตามกิจกรรมนั้นๆด้วย เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การติดประกาศ การใช้อีเมล เสียงตามสาย และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์ ฯลฯ

5. กำหนดวันเวลาสถานที่ ให้ระบุว่ากิจกรรมแต่ละข้อนั้นจะทำเมื่อไหร่ ถ้าระบุวันเวลาและสถานที่ได้จะดีมาก ทั้งนี้เพื่อจะสามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติได้ว่ามีกิจกรรมไหนบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้ กิจกรรมไหนบ้างที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จก่อนจึงจะดำเนินการได้

6. ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม เพื่อให้แผนปฏิบัติเป็นแผนที่คำนึงถึงการปฏิบัติจริงๆจึงควรมีส่วนที่เราเรียกว่าการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือกิจกรรมนั้นๆด้วยว่ามีอะไรบ้าง เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรมคือหน่วยงานต่าง ๆ งานเยอะ ไม่สามารถส่งคนเข้ามารับการฝึกอบรมพร้อมกันได้ครั้งละมาก ๆ

7. แผนปฏิบัติรองรับ/แผนปฏิบัติสำรอง ให้นำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมาวิเคราะห์หาทางป้องกันแก้ไข ผ่อนหนักให้เป็นเบา เพื่อป้องกันหรือลดผลที่จะเข้ามากระทบต่อแผนปฏิบัติโดยรวม เช่น อาจจะต้องแบ่งการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ หรืออาจจะเริ่มกำหนดการฝึกอบรมให้เร็วขึ้นและทยอยฝึกอบรมทั้งปี

8. งบประมาณ ควรจะมีการวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรม ทั้งนี้ เพื่อให้แผนปฏิบัติมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น เพราะถ้าเราประมาณการงบประมาณน้อยมากเท่าไร โอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง

9. ผู้รับผิดชอบ ควรจะมีการกำหนดตำแหน่งหรือชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติหลัก (Action Plan Leader/Owner) ไว้หนึ่งคน และในแต่ละกิจกรรมควรจะมีการกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาว่าใครรับผิดชอบมากน้อยเกินไป น้อยเกินไป คนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้นๆหรือไม่

เช่นเดียวกันกับ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 70-76) ก็ได้กล่าวถึง แนวทางการดำเนินงานสำหรับการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษาไว้ พอสรุปได้ว่า ในการจัดทำโครงการ สถานศึกษาควรสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานสำหรับผู้จัดทำในเรื่องต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเบื้องต้นของโครงการ ได้แก่ การวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของแผนงาน วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลผลิตของโครงการ กิจกรรมในโครงการ และทรัพยากรของโครงการ

1.1 การระบุจุดมุ่งหมายของแผนงาน (Project Goals) จุดมุ่งหมาย หมายถึง เป้าประสงค์การดำเนินงานโดยภาพรวม ซึ่งเป็นผลกระทบ (Impact) ที่คาดว่าจะได้รับจากการที่โครงการมีส่วนทำให้เกิดขึ้น การระบุจุดมุ่งหมายเป็นการแสดงจุดหมายปลายทางของแผนงาน (WHY) ผลที่คาดว่าจะได้รับ ที่มีต่อกลุ่มสังคม ผู้ที่ได้รับผลกระทบอาจมีมากกว่าหนึ่งกลุ่มและลักษณะของผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับต่อแต่ละกลุ่มอาจแตกต่างกัน

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) จุดประสงค์ หมายถึง ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” (Outcomes) ที่ได้จากจุดประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับแผนงาน เพื่อให้เห็นผลที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย

หลังจากการดำเนินโครงการ (WHY) ซึ่งเป็นผลโดยตรง ที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายเฉพาะและลักษณะของผลที่ได้รับมีเพียงลักษณะเดียว

1.3 การกำหนดผลผลิต (Project Outputs) ผลผลิต หมายถึง ผลที่คาดหวังหรือ “เป้าหมาย” ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ เป็นการแสดงให้เห็นถึงผลงานที่ต้องการของโครงการ ในแต่ละช่วงเวลาที่เป็นรูปธรรมในเชิงปริมาณหรือแสดงคุณลักษณะอันเกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ (WHY) ซึ่งจะนำไปสู่การได้ “ผลลัพธ์” (Outcomes) ที่แสดงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

1.4 การกำหนดกิจกรรม (Project Activities) กิจกรรม หมายถึง กิจกรรมสำคัญที่ต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) ของโครงการอันเกิดจากการให้ทรัพยากร หรือปัจจัย (Inputs) ของโครงการอันเกิดจากการให้ทรัพยากร หรือปัจจัย (Inputs) โครงการเป็นการแสดงกระบวนการดำเนินงานของโครงการ (HOW)

1.5 การกำหนดทรัพยากรโครงการ (Project Resources) ทรัพยากรโครงการ หมายถึง ปัจจัย (Inputs) ที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลผลิตของโครงการ ได้แก่ กำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายตามหมวดงบประมาณ ฯลฯ

ดังนั้น การกำหนดทรัพยากรเป็นการจำแนกประเภทของทรัพยากรที่ต้องการ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมในแต่ละช่วงเวลา

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโครงการ เป็นการกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จ (Important Assumption) โดยระบุลักษณะของตัวแปร หรือสิ่งที่เป็เงื่อนไขภายในและสิ่งที่เป็เงื่อนไขภายนอกสถานศึกษาที่มีอิทธิพลเชิงสนับสนุนและเชิงอุปสรรค ต่อการที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้



ตาราง 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโครงการ

องค์ประกอบภายใน	องค์ประกอบภายนอก
<b>จุดมุ่งหมายของแผนงาน</b>	
“ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ” (Impact) เป็นเป้าประสงค์การพัฒนาโดยภาพรวมที่โครงการมีส่วนทำให้เกิดขึ้น	(1) ระบุว่าปัจจัยใดบ้างที่จะสนับสนุนให้ความสำเร็จของโครงการมีผลต่อสังคม และปัจจัยใดบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำให้ความสำเร็จของโครงการมีผลต่อสังคม (ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมกายภาพ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี)
<b>วัตถุประสงค์โครงการ</b>	
ผลผลิตที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จ(Outcomes)	(2) ระบุว่าปัจจัยบ้างในข้อ (1) ที่สนับสนุน และปัจจัยใดบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการที่จะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
<b>ผลผลิต</b>	
ผลที่คาดหวัง เป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Outputs) จากการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ	(3) ระบุว่าปัจจัยใดบ้างที่จะสนับสนุนและปัจจัยใดบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการที่จะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการเกิดผลงานตามที่คาดหวัง
<b>กิจกรรม</b>	
กิจกรรมที่ต้องจัดทำเพื่อให้เกิดผลงาน	(4) ระบุว่าอะไรบ้างที่จะสนับสนุน และอะไรบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการนำทรัพยากรโครงการไปจัดทำกิจกรรมที่กำหนดไว้
<b>ทรัพยากร</b>	
	(5) ระบุว่าอะไรบ้างที่เป็นความต้องการสนับสนุน อะไรบ้างที่เป็นความขาดแคลน

1. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ เป็นการระบุตัวชี้วัดโดยแสดงปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) และสถานที่ (Place) ให้ชัดเจนเท่าที่จะทำได้ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรมในประเด็นต่อไปนี้ จุดมุ่งหมายของแผนงาน (Goals) ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ (Impact) วัตถุประสงค์ของโครงการที่แสดงผลลัพธ์ (Outcomes) ผลผลิต (Outputs) กิจกรรม (Activities) และทรัพยากร (Resources)

2. การกำหนดแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อพิสูจน์ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการกำหนดแหล่งข้อมูลสารสนเทศใน 2 วิธี คือ

2.1 ระบุวิธีการรวบรวมข้อมูล

2.2 ระบุแหล่งข้อมูล

3. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม เป็นการจำแนกกิจกรรมของโครงการ

4. การกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม เป็นการกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้เกิดการประสานกิจกรรมในโครงการอย่างครบวงจร

5. การกำหนดระยะเวลา เป็นการกำหนดระยะเวลาเพื่อให้ทราบระยะเวลาเริ่มต้น/ระยะสิ้นสุดโครงการ ระยะเวลาการดำเนินงานตามขั้นตอนของแต่ละกิจกรรม และจำนวนงบประมาณที่จะใช้จ่าย หรือต้องการได้รับจัดสรรในแต่ละช่วงเวลา

6. การเขียนโครงการ การเขียนโครงการสามารถจำแนกประเภทตามวิวัฒนาการของการวางแผนได้ 2 ประเภทที่สำคัญดังนี้

6.1 การเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) การเขียนโครงการวิธีนี้มี วิธิดิจากการพิจารณาทรัพยากรหรืองบประมาณเป็นเงื่อนไขเบื้องต้น โดยวิเคราะห์ว่าหน่วยงานจะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร เพื่อผลิตผลงานตามหน้าที่ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นวิธิดั้งเดิมแบบงบประมาณเป็นตัวตั้ง อันเป็นวิธีที่ตอบสนอง หรือคู่ขนานกับการจัดทำงบประมาณแบบแสดงรายการ (Incremental Budget) การเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม จะเขียนแบบพรรณนาความประกอบด้วย ชื่อโครงการ หลักการเหตุผลที่แสดงความสำคัญ และความจำเป็นของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงาน งบประมาณที่เสนอขอจากรัฐบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผลที่คาดว่าจะได้รับ

6.2 การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Method) การเขียนโครงการโดยวิธีนี้มี วิธิดั้งเดิมเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางว่าหน่วยงานต้องการให้เกิดผลในระดับโครงการและระดับแผนอย่างไรบ้าง และถ้าต้องการเช่นนั้นหน่วยงานจะต้อง เช่นนั้นหน่วยงานจะต้องผลิตผลงานอะไรตามพันธกิจ และจะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมอย่างไร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่จะ

นำไปใช้สำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budget) การเขียนโครงการวิธีนี้มีลักษณะเป็นการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผล เพื่อแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกันของผลงานที่ต้องการ ซึ่งก่อให้เกิดแสดงผลลัพธ์ที่แสดงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการกับกระบวนการดำเนินงานและทรัพยากรโครงการ รวมทั้งเงื่อนไขที่มีต่อความสำเร็จของโครงการ โดยบรรจุข้อความที่เป็นประเด็นสำคัญลงในช่องตารางที่เรียกว่า “ตารางมิติสัมพันธ์การวางแผนโครงการ” (Project Planning Matrix : PPM)

สำหรับ สมนึก นิลพันธุ์ (2554) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ไว้ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างละเอียด
2. ศึกษาข้อมูลสารสนเทศ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และภาพรวมของสถานศึกษา เพื่อทบทวนในสภาพปัจจุบันว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือไม่ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหรือไม่ อย่างไร
3. ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยพิจารณายุทธศาสตร์การดำเนินงาน แผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา แล้วกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน โครงการที่จะต้องดำเนินการในปีนั้นการตัดสินใจเลือกดำเนินการนั้นต้องคำนึงถึงปัจจัย ความพร้อม และศักยภาพของสถานศึกษาว่าสมควรที่จะนำแผนงาน โครงการจากแผนกลยุทธ์ไปดำเนินการมากน้อยเพียงใด

ขณะที่ สุมาลี ทองดี (2551, หน้า 4-6) ก็ได้เสนอวิธีในการจัดทำแผนปฏิบัติการไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์ความจำเป็นของการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Needs) ความจำเป็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละหน่วยงาน มาจากแหล่งๆต่างดังนี้

#### 1.1 แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีขององค์กร โดยทั่วไปแล้ว เวลาองค์กร

กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มักจะมีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับอยู่แล้ว และแผนงานเหล่านี้ก็จะถูกส่ง ไปเป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการออกสินค้าใหม่ มักจะเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ แผนการจัดทำระบบติดตามการจัดส่งสินค้าโดยใช้ไอที มักจะเป็นแผนปฏิบัติการขององค์กรที่รับผิดชอบโดยหน่วยงานไอที

#### 1.2 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แผนปฏิบัติการบางอย่างไม่ได้มาจากแผนขององค์กร แต่เกิดจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เรื่องการพัฒนาทักษะ ด้านภาษา และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อาจเกิดจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเรื่องการขยายตลาดหรือเปิดสาขาในต่างประเทศ

1.3 เป้าหมายประจำปี ของหน่วยงานอื่น แหล่งที่มาที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่งของความจำเป็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีคือ การขอการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น เพื่อให้เขาสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการทำงานของปี นั้นๆ ได้ เช่น ฝ่ายขายต้องการให้ฝ่ายไอทีสนับสนุนเรื่องการจัดทำระบบฐานข้อมูลของลูกค้า ดังนั้น แผนปฏิบัติการด้านการจัดทำระบบฐานข้อมูลของลูกค้าของฝ่ายขาย จึงกลายมาเป็นที่มาของแผนปฏิบัติการประจำปีของฝ่ายไอที

1.4 เป้าหมายของหน่วยงานตัวเอง คนส่วนใหญ่จะคุ้นเคยกับที่มาในแหล่งนี้คือจัดทำแผนปฏิบัติการขึ้นมารองรับเป้าหมายการทำงานประจำปี ของหน่วยงานตัวเองที่ได้รับมาหรือกำหนดขึ้นมา

2. จัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการ เนื่องจากในบางปีเรามีแผนปฏิบัติการที่ต้องทำจำนวนมาก ดังนั้น ทางที่ดีควรจะมีการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของแผนเสียก่อน ถ้ามีข้อจำกัดเรื่องเวลา เราจะได้ทราบว่าควรจะทำแผนไหนก่อนหลัง และจะช่วยเป็นข้อมูลให้กับการปรับปรุง/ลดงบประมาณของแต่ละแผนงาน ได้อีกด้วย

3. การจัดทำแผนปฏิบัติการ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการควรจะดำเนินการตามหัวข้อดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของแผนปฏิบัติการ

- 1.1 ชื่อแผนงาน
- 1.2 ผู้รับผิดชอบแผนงาน
- 1.3 วัตถุประสงค์หลักของแผนงาน
- 1.4 ระยะเวลาในการดำเนินการโดยรวม

ส่วนที่ 2 รายละเอียดของแผนปฏิบัติการ

- 2.1 ขั้นตอนหลักการของแผนปฏิบัติการ
- 2.2 กิจกรรมหลักในแต่ละขั้นตอน
- 2.3 วันเดือนที่จะดำเนินการ (อาจจะกำหนดวันใดวันหนึ่งหรือเป็นช่วงเวลา)
- 2.4 หน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 ทรัพยากรที่ต้องการ เช่น งบประมาณ คน เครื่องมือ อุปกรณ์
- 2.6 จุดวิกฤตที่สำคัญหรือข้อควรระวัง (ถ้าผิดพลาดจะเกิดผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการโดยรวม) หรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น
- 2.7 แนวทางในการป้องกันแก้ไข (แผนสำรองรับ)

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์โอกาสความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ เวลานำเสนอแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่ เรามักจะมุ่งเน้นการจัดทำแผน การสร้างความมั่นใจว่าจะทำให้ได้ตามแผนอย่างไร

แต่ยังขาดส่วนที่จะสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารได้เห็นว่า ถ้าแผนปฏิบัติการนี้ประสบความสำเร็จ จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ในส่วนนี้จึงเป็นส่วนที่ผู้จัดทำแผนต้องสรุป ในภาพรวมให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ถ้าทำตามแผนปฏิบัติการตามที่กำหนดไว้แล้วจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง จะช่วยให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพราะอะไร ดังนั้น จาก การศึกษา และค้นคว้าเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี จึงทำให้เราสามารถสรุปปัญหา ที่พบจากการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีได้ดังต่อไปนี้

1. ระยะเวลาอันจำกัดของระบบการบริหารจัดการจากหน่วยเหนือ เพราะระยะเวลาที่ให้ ดำเนินงานส่วนใหญ่ จะให้ดำเนินงานในช่วงระยะเวลาอันจำกัด

2. ความหลากหลายของหน่วยงาน และความเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละหน่วยงานทำให้ การประสานและการรวบรวมแผนการปฏิบัติงานต้องใช้ระยะเวลาในการบริหารจัดการ

3. ไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำแผน คิดว่าทำให้ได้ส่งทันตามกำหนดก็คิดแล้ว

4. การไม่ปฏิบัติงานตามแผน ลักษณะการทำงานตามอำเภอใจจะเปลี่ยนแปลงเมื่อไหร่ อย่างไม่รู้ก็ได้ โดยไม่คำนึงถึงหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จะต้องร่วมรับผิดชอบ และเพิ่มภาระงาน และเสียเวลาในการบริหารจัดการ

5. เปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานตามใจฉันทจากปัญหาข้างต้นจึงขอเสนอแนะแนวทาง ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนี้

5.1 ควรจะมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเรื่องการจัดทำแผนโดยตรง เพราะแต่ละหน่วยงาน ก็มีอัตลักษณ์ของแต่ละหน่วยงานแตกต่างกันไป และมีการกำหนดช่วงเวลาในการจัดทำแผน

5.2 สร้างจิตสำนึกแก่ผู้รับผิดชอบและเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนว่า แผน คืองานและหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติงานทั้งปี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวางแผน และเป็น ทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน

5.3 ในการจัดทำแผนปฏิบัติการควรจะมีคามยืดหยุ่น แต่ก็ไม่ควรที่จะดึงหรือ หย่อนเกินไป เพราะเมื่อแผนปฏิบัติการที่ดึงเกินไป ก็จะทำให้เกิดความตึงเครียดในการดำเนินงาน และในทางตรงกันข้ามเมื่อแผนปฏิบัติการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ก็จะสะท้อนให้เห็นถึง ประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์กร ดังนั้นจึงควรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน และให้มี การเปลี่ยนแปลงแผนฯ ให้น้อยที่สุด

5.4 ควรมีการสรุปและประเมินแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของการปฏิบัติการ เพื่อที่จะได้ปรับปรุงและแก้ไขได้ทัน ตามสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากการศึกษาการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) สรุปได้ว่า แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้น โดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะกำหนดแผนปฏิบัติการเป็นรายปี และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อที่ทุกฝ่ายจะได้ นำแผนปฏิบัติการที่ได้ร่วมกันจัดทำขึ้นมานั้นมาใช้ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไม่ใช่เป็นเพียงแค่เอกสารเล่มหนึ่งของโรงเรียนอีกต่อไป แต่เป็นเครื่องมือและแนวทางในการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

### การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ

การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีหรือที่เรียกกันว่า การนำแผนปฏิบัติการไปใช้นั้น ขั้นตอนนี้ถือได้ว่า เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง เนื่องจากหากผู้ที่นำแผนปฏิบัติการไปใช้นั้นไม่มีความเข้าใจในโครงการหรือกิจกรรมในแผน ก็อาจส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนเกิดปัญหาขึ้นได้ ทำให้การนำแผนไปใช้ไม่ประสบผลสำเร็จและไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ดังที่สำนักงานนโยบาย แผนและการพัฒนา วิทยาลัยตาปี (2554) ได้กล่าวถึงการนำแผนสู่การปฏิบัติในแผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการ ปีการศึกษา 2552 ไว้ว่า

การจัดทำแผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปี จะมีการเชื่อมโยงกับการอย่างใกล้ชิดสอดคล้องกับแผนพัฒนา 5 ปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดทำงบประมาณในระบบมุ่งเน้นผลงาน โดยสถาบันใช้แผนพัฒนา 5 ปี มพเป็นเครื่องมือในการกำกับการจัดทำงบประมาณประจำปี ซึ่งจะนำผลแผนงาน/โครงการประจำปี มาจัดทำงบประมาณเพื่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล และการนำแผนสู่การปฏิบัติจะต้องมีการติดตามเพื่อประเมินผลระดับความสำเร็จหรือวัดระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้ในแผนฯ โดยมีวิธีการ ดังนี้

การนำแผนสู่การปฏิบัติ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

#### 1. ระดับนโยบาย

1.1 ชี้แจงทำความเข้าใจและแจ้งนโยบายให้บุคลากรในหน่วยงานทราบต่อไปนี้  
องค์กรจะใช้แผนฯเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

1.2 ใช้ยุทธศาสตร์และเป้าหมายเป็นกรอบในการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ

- 1.3 มีศูนย์ในการให้บริการและอำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนฯ
- 1.4 ใช้การปฏิบัติงานตามแผนเป็นกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ระดับคณะวิชาฯ/เทียบเท่า
  - 2.1 ให้กำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินการ โดยใช้แผนฯ เป็นตัวชี้้นำในการจัดทำแผนงานโครงการของแต่ละคณะวิชาฯ/เทียบเท่า
  - 2.2 ส่งเสริม เร่งรัดให้งานในความรับผิดชอบได้บรรลุและประสบความสำเร็จตามแผน
  - 2.3 ประสานและรายงานกับระดับนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำแผนฯ ในแต่ละช่วงเวลา

ทวี ทิมจำ (2526 , หน้า 117) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติตามแผน เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญ กลไกที่สำคัญคือการร่วมมือประสานงานการปฏิบัติงานตามแผน

เช่นเดียวกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2528, หน้า 23-24) กล่าวว่า การจัดให้มีการวางแผนเพียงอย่างเดียวเท่านั้นนับว่ายังไม่พอเพียง หากแต่ต้องมีการดำเนินการหรือปฏิบัติตามแผนงานด้วย ทั้งนี้โดยต้องมีการเริ่มต้นและดำเนินตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย และเป็นไปตามกลยุทธ์ที่คิดไว้ ประสิทธิภาพของสิ่งเหล่านี้จะทำได้ดีเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยด้วยกัน แต่อย่างไรก็ตาม ผลที่จะเกิดขึ้นมาในภายหลังไม่ว่าจะดีหรือไม่ดีก็ตาม ต่างจะปรากฏออกมาให้เห็นได้ในส่วนต่าง ๆ ขององค์การทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์การด้วย ข้อมูลที่เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมทั้งหลายจะถูกพัฒนาจัดทำขึ้นมา และส่งต่อผ่านขึ้นไปถึงผู้ทำการตัดสินใจต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์การ

ขณะที่ ฉัฐพล ชุมวรฐายี (2545, หน้า 25-27) กล่าวว่า การนำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ นั้น มีขั้นตอนดังนี้

1. การทบทวนทำความเข้าใจ ในเรื่องดังนี้
  - 1.1 ธรรมเนียมสถานศึกษา
  - 1.2 มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
  - 1.3 มาตรฐานการปฏิบัติงานของฝ่าย/หมวด/งาน
  - 1.4 มาตรฐานรายละเอียดการปฏิบัติงานแต่ละบุคคล
  - 1.5 แผนปฏิบัติการประจำปี
  - 1.6 ข้อมูลพื้นฐานการศึกษา

## 2. การพัฒนาบุคลากร

2.1 จัดกิจกรรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในเรื่อง การประกันคุณภาพ การศึกษา การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ การประเมินผลตามสภาพจริง การจัดทำหลักสูตรและสาระการเรียนรู้

2.2 สนับสนุนให้ทุกคนได้รับการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง และทีมงานอย่างต่อเนื่อง

## 3. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก

3.1 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในเรื่อง เอกสาร สื่อ วัสดุอุปกรณ์ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งหรือศูนย์บริการทางวิชาการ ระบบ ข้อมูลสารสนเทศ อาคารสถานที่ ห้องประชุม บรรยากาศ สภาพแวดล้อม งบประมาณ

3.2 จัดระบบการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบด้วย การสำรวจความต้องการ ความจำเป็น การระดมสรรพกำลังในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผล

## 4. การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ

4.1 ผู้รับผิดชอบขออนุมัติดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและตามมาตรฐาน การปฏิบัติการ ฝ่าย/หมวด/งาน ขออนุมัติดำเนินการตามแผน ผู้บริหารอนุมัติให้ดำเนินการโดยยึด แผนปฏิบัติที่ผ่านความเห็นชอบแล้ว บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดบุคลากรปฏิบัติงานตาม มาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.2 การนิเทศ กำกับ ติดตาม ผู้บริหารระดับต่าง ๆ นิเทศภายใน กำกับติดตามงาน ตามแผนที่กำหนด แจ้งผลการนิเทศและข้อสังเกตให้ผู้รับผิดชอบทราบ ผู้รับผิดชอบปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการต่อไป

4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน ผู้รับผิดชอบประเมินผลการดำเนินงาน รายงานให้คณะผู้บริหาร หรือคณะกรรมการในแต่ละมาตรฐานรับทราบผล รายงานคณะกรรมการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานทราบ การประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและนอกสถานศึกษา

เช่นเดียวกับ ฌรงค์ พันหนูเทียน (2551, หน้า 12-13) ได้กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนนั้น เป็นการดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรม ของโรงเรียนจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. งานงบประมาณ จัดสรรงบประมาณให้กับโครงการตามความต้องการจำเป็น เร่งด่วน นำเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบและแจ้งให้เจ้าของโครงการทราบ (เป็นลายลักษณ์อักษร)

2. ผู้รับผิดชอบโครงการขออนุมัติดำเนินการตามโครงการ โดยทำบันทึกแนบโครงการผ่านงานงบประมาณ ตรวจสอบความถูกต้องของโครงการและงบประมาณ
3. เสนอขออนุมัติการดำเนินการต่อผู้บริหาร
4. ดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรม
5. ผู้บริหาร ติดตามการดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรม
6. เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการสรุปและรายงานผลการดำเนินการตามแบบสรุปโครงการ

7. การควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรม ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีการควบคุม กำกับ ให้ผู้รับผิดชอบโครงการปฏิบัติตามขั้นตอน กิจกรรมที่กำหนดและในระยะเวลาที่กำหนด หากมีปัญหาต้องให้คำแนะนำช่วยเหลือทุกขั้นตอน

สรุปได้ว่า การตามแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้แล้ว โดยผู้ที่รับผิดชอบตามแผนงานนั้น ๆ เป็นผู้ดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือกิจกรรม โดยที่ผู้บริหารจะเป็นผู้คอยอำนวยความสะดวก กำกับติดตาม และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการที่โครงการ/กิจกรรมจะประสบผล สำเร็จได้นั้น ทั้งผู้บริหารและผู้รับผิดชอบจะต้องเอาจริงเอาจังที่จะดำเนินงานตามแผนให้ได้ มีการประสานงานและร่วมมือกันของทุกฝ่าย ช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์และสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

#### การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ

เมื่อมีการนำแผนปฏิบัติการประจำปีมาปฏิบัติแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งก็คือ การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อที่จะได้ทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน ทั้งขณะปฏิบัติงานและหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตามแผนแล้ว ทั้งนี้ได้มีผู้ให้แนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543, หน้า 317) กล่าวว่า การประเมินผลแผนและโครงการ หมายถึง การตรวจสอบและวัดสิ่งที่แผนได้กำหนดไว้ในขั้นของการวางแผน และเมื่อนำแผนไปดำเนินการแล้ว สิ่งที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามที่กำหนดและคาดหมายไว้เพียงใด โดยนำเอาผลที่วัดได้มาพิจารณาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับที่แผนกำหนดและคาดหมายไว้เพียงใด โดยนำเอาผลที่วัดได้มาพิจารณาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับที่แผนกำหนดไว้ จึงจะทำให้รู้ได้ว่าสิ่งที่แผนต้องการ

กับผลที่เกิดขึ้นจริงนั้นตรงกันหรือแตกต่างกันเพียงใด ด้วยเหตุผลอะไรบ้าง เป็นเหตุผลจากปัจจัยภายนอกหรือภายในของแผนอย่างไร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อผู้วางแผนจะได้นำไปพิจารณาและใช้ประกอบการตัดสินใจต่อไป

นอกจากนี้ในการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนนั้นจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการประเมินผล ดังที่ Chares O. Jones (อ้างใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2543, หน้า 325) ได้กำหนดขั้นตอนของการประเมินผลไว้ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่จะประเมินว่าจะประเมินอะไร เริ่มแรกทีเดียวผู้ประเมินควรจะต้องรู้ว่าประเมินอะไร เช่น จะประเมิน โครงการให้ทุนไปศึกษาต่อปริญญาโทและเอก ณ ต่างประเทศของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งเริ่มโครงการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2512 ยังไม่เคยมีการประเมินผลมาก่อนเลย เมื่อรู้ว่าประเมินโครงการใดแล้ว คงต้องกำหนดต่อไปอีกว่าจะประเมินอะไรบ้าง เช่น จะประเมินการใช้ทรัพยากร หรือการบริหารโครงการ หรือผลของโครงการ อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทุกอย่าง เป็นต้น

2. การวัดสิ่งที่จะประเมิน เมื่อกำหนดแล้วว่าจะประเมินอะไร ต่อไปจะต้องกำหนดด้วยว่าจะตรวจสอบหรือวัดสิ่งนั้น โดยวิธีใด จะใช้อะไรเป็นเครื่องมือ ซึ่งเป็นเรื่องของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการเพื่อใช้ต่อไป

3. การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลมาครบถ้วนแล้ว ต่อไปจะเป็นเรื่องของการนำเอาข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ทำการวิเคราะห์ ในการวิเคราะห์นั้นมามีวิธีการอยู่หลายอย่าง ผู้วิเคราะห์จะต้องเลือกวิธีให้เหมาะสมตามต้องการ และตามหลักทางสถิติ เพื่อให้ให้ได้ผลออกมาอย่างที่กำหนดไว้

ส่วน เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 82 – 83) กล่าวว่า การกำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในระหว่างการปฏิบัติหรือการนำแผนไปใช้ หากมีปัญหากเกิดขึ้นสถานศึกษาอาจมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือวิธีปฏิบัติ

การกำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นกระบวนการของการตรวจสอบ ควบคุม ส่งเสริม สนับสนุนและเร่งรัดงานในกระบวนการบริหาร 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การนำแผนไปใช้ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) ตามนัยดังกล่าว การติดตามและประเมินผลจึงเป็นกิจกรรมที่สถานศึกษาจะต้องทำควบคู่กันไปกับกระบวนการบริหารอย่างต่อเนื่อง และยังสามารถติดตามประเมินผลได้เป็น 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. การประเมินก่อนดำเนินงาน (Pre- Evaluation) มี 2 ประเภท คือ

1.1 การศึกษาความเป็นไปได้ก่อนทำโครงการ (Feasibility Study) ได้แก่การประเมินปัจจัยแวดล้อม กำลังคน การเงิน การจัดการ และเทคโนโลยี ที่จะใช้ทำงานตามโครงการ

1.2 การประเมินร่างโครงการ (Project Appraise) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและวิเคราะห์เค้าโครงของโครงการว่าเชื่อถือได้และปฏิบัติได้จริงเพียงใด

2. การประเมินผลขณะดำเนินงาน (On-going Evaluation) ลักษณะของการประเมินผลในขั้นนี้มีความสำคัญมากบางคนเรียกว่า การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) หรือการประเมินเพื่อปรับปรุง (Formative) ปกติจะครอบคลุมกิจกรรม 2 ประเภทได้แก่ การติดตามหรือการกำกับติดตาม (Monitoring) และการประเมินสรุปในแต่ละช่วงงาน ซึ่งบางครั้งเรียกว่า การประเมินครึ่งโครงการ

3. การประเมินหลังการดำเนินงาน (Post-Evaluation) เป็นการประเมินผลสรุปหลังการดำเนินงาน หรือโครงการสิ้นสุดลงแล้ว (Summative Evaluation) เพื่อดูว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และเกิดผลตามที่คาดหวังไว้เพียงใด มีผลพลอยได้หรือผลกระทบอะไรเกิดขึ้นบ้าง บางโครงการอาจจำเป็นต้องมีการติดตามผลที่เกิดขึ้นในระยะยาว (Follow-up Study) ซึ่งก็เป็นลักษณะของการประเมินผลประเภทนี้

เช่นเดียวกันกับงานนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยนเรศวร (2554) ได้กล่าวถึง การกำกับติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่มุ่งรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อเสนอให้ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ได้ทราบเป็นระยะ ๆ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงได้กำหนดกลไกในการติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สามารถนำผลประเมินมาใช้ในการวางแผนในปีต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน หรือปรับเปลี่ยนเป้าหมายของโครงการ / กิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปี และในปีต่อไปได้ด้วย ตลอดจนเกิดผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนในปีต่อไป การติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการ

สำหรับ สมคิด พรหมขัย และคณะ (2554) ก็ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการกำกับติดตามและการประเมินผลการดำเนินงาน ไว้ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์สิ่งที่มุ่งประเมิน
2. ศึกษารูปแบบการประเมิน
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน
4. กำหนดขอบเขตของการประเมิน
5. กำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมิน
6. ออกแบบการประเมิน
7. พัฒนาเครื่องมือ

8. เก็บรวบรวมข้อมูล
9. วิเคราะห์ข้อมูล
10. สรุปผล และนำเสนอผลการประเมิน

นอกจากนี้ในส่วนของเครื่องมือและแนวทางการสร้างเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตามและประเมินผลแผนนั้น เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 88 - 90) ได้ให้เครื่องมือและแนวทางที่จะใช้ในการประเมินผลไว้พอสรุปไว้ว่า

1. เทคนิคและเครื่องมือติดตามและประเมินผล มีหลายชนิด เช่น
  - 1.1 การประชุมปรึกษาหารือ
  - 1.2 การสังเกต ใช้แบบบันทึกข้อมูล
  - 1.3 การสัมภาษณ์ ใช้แบบสัมภาษณ์
  - 1.4 การบันทึกและรายงาน ใช้แบบรายงาน
  - 1.5 การทดสอบ ใช้แบบทดสอบต่างๆ
  - 1.6 การจัดอันดับคุณภาพ ใช้แบบจัดอันดับต่าง ๆ
  - 1.7 การสอบถามและสำรวจข้อมูล ใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจต่าง ๆ
2. หลักเกณฑ์ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล ต้องมีคุณลักษณะดังนี้
  - 2.1 มีความเที่ยงตรง (Validity) ทั้งในด้านเนื้อหา โครงสร้าง สภาพของสิ่งที่จะวัดและการพยากรณ์
  - 2.2 มีความยุติธรรม (Fair)
  - 2.3 มีความลึก (Searching)
  - 2.4 สามารถช่วยผู้รู้ผู้นำ (Exemplary)
  - 2.5 มีความจำเพาะเจาะจง (Definite)
  - 2.6 ความเป็นปรนัย (Objectivity) ทั้งในด้านความหมายของการให้คะแนนและการแปลคะแนน
  - 2.7 มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ใช้เวลาและแรงงานน้อย ในขณะที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้
  - 2.8 มีความยากง่ายพอเหมาะ (Difficulty)
  - 2.9 มีอำนาจจำแนก (Discrimination)
  - 2.10 มีความเชื่อมั่นสูง (Reliability)
  - 2.11 ไม่ขัดต่อจริยธรรม (Ethics of Data Collection)

ขณะที่องค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน (2554) ได้อธิบายขั้นตอนการประเมินผล การปฏิบัติงานเช่นกัน พอสรุปได้ดังนี้ การติดตาม เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบผลการดำเนินงาน กิจกรรมของโครงการ ตามแผนการพัฒนามาได้มีการปฏิบัติตามขั้นตอน/กิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในโครงการหรือไม่ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงใด อยู่ภายใต้ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผล เป็นขั้นตอนในการแสดงคำตอบว่า โครงการที่นำไปปฏิบัติบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ อยู่ในระดับใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการวัดระดับความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำโครงการตามแผนไปปฏิบัติขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการนำแผนพัฒนาประจำปีไปปฏิบัติ มีการกำหนดขั้นตอนในการติดตามผลการดำเนินงาน/โครงการประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำแผนดำเนินการ
2. การติดตามและควบคุมโครงการ
3. การรายงานผล

การกำหนดวิธีการประเมินผล ระดับความสำเร็จและล้มเหลวการดำเนินงาน/โครงการ ประกอบด้วย 3 ระดับ คือ

- 3.1 ผลผลิต
- 3.2 ผลลัพธ์
- 3.3 ผลลัพธ์สุดท้าย

ผลผลิต เป็นผลที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ ซึ่งการวัดความสำเร็จหรือล้มเหลวของผลผลิตของแผนงาน/โครงการ เป็นการพิจารณาในเรื่องปริมาณ เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพและความพึงพอใจ

ผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดต่อจากผลผลิต ซึ่งวัดระดับความสำเร็จและล้มเหลวของผลลัพธ์ของแผนงาน/โครงการ เป็นการพิจารณาถึงการให้ประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมาย หรือผู้ได้รับผลประโยชน์ของโครงการ

ผลลัพธ์สุดท้าย ผลของโครงการแต่ละโครงการ ความบรรลุผลลัพธ์สุดท้าย ซึ่งเป็นผลที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

เช่นเดียวกันกับสำนักงานโยธาฯ แผนและการพัฒนา วิทยาลัยตาปี (2554) ได้กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประสบผลสำเร็จโดยมีการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติและผู้บริหารระดับสูงของสถาบันสนับสนุน ผลักดันให้มีการปฏิบัติตามแผนฯ รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ ทุกๆครั้งปี โดยมีคณะกรรมการรับผิดชอบ

ในการติดตามและประเมินผลของแต่ละแผนงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ได้กำหนดไว้โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

### 1. ระดับนโยบาย

1.1 จัดทำปฏิทินเกี่ยวกับการบริหารแผนฯ ของสถาบันเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติ

1.2 จัดทำเครื่องมือ(รูปแบบ แบบฟอร์ม) ในการรายงาน ตรวจสอบ ติดตามและประเมินแผนฯ

1.3 ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้สนับสนุนเรื่องการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารแผนฯ

1.4 เสนอสภาฯ เพื่อทราบและพิจารณาเสนอแนะในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนฯ

1.5 ปรับแก้แผนฯ ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงหรือตามข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้อง

### 2. ระดับคณะวิชา/เทียบเท่า

2.1 กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติในการติดตามการใช้แผนฯ ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ

2.2 จัดทำขั้นตอนในดำเนินงานตามแผนฯ เพื่อให้มีการนำแผนฯ ไปใช้ให้เป็นรูปธรรม

2.3 รายงานระดับนโยบายตามห้วงเวลาที่สถาบันกำหนด

เช่นกันนี้ สำนักงานสถิติจังหวัดแพร่(2554) ได้กล่าวถึง การประเมินโครงการไว้ด้วยซึ่งพอจะสรุปได้ ดังนี้

#### 1. ความเชื่อบางอย่างเกี่ยวกับการประเมิน

1.1 การประเมิน เป็นกิจกรรมที่ไร้ประโยชน์ เนื่องจากให้ข้อมูลที่นำเบื่อ และมีข้อสรุปที่ใช้ประโยชน์ไม่ค่อยได้

1.2 การประเมินนั้นเกี่ยวข้องกับการพิสูจน์ว่าแผนงาน/โครงการสำเร็จหรือล้มเหลว

1.3 การประเมินเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะ และมีความซับซ้อน (ยาก) ซึ่งควรเป็นนักประเมินจากภายนอกองค์กร เท่านั้นจึงจะดำเนินการได้

#### 2. แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมิน

2.1 กลุ่มที่เชื่อเรื่องความเป็นมาตรฐาน ระบบระเบียบเที่ยงตรงของการประเมิน

(Standard-based Evaluation)



2.2 กลุ่มที่เชื่อเรื่อง การใช้ประโยชน์จากการประเมินของคนกลุ่มต่าง ๆ (Utilization-based or User Perspective Evaluation)

2.3 กลุ่มที่เชื่อเรื่องการประเมินที่สร้างความรู้ นำสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social change Evaluation)

### 3. แนวโน้มสำหรับการประเมินในปัจจุบัน

3.1 มีการใช้และยอมรับการประเมินภายใน (Internal evaluation) ทั่วไป

3.2 ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative method) มากขึ้น

3.3 เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย

3.4 พัฒนาศักยภาพการประเมินให้แก่ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ เป็นการสร้างสรรค์องค์ความรู้ทางหนึ่ง

3.5 มีการกำหนดจรรยาบรรณ/มาตรฐานของการประเมิน

3.6 มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มาอำนวยความสะดวกแก่ผู้ประเมิน

### 4. ความหมายใหม่ของการประเมินในศตวรรษที่ 21

4.1 ความหมายของการประเมินแตกต่างกันไปตาม “จุดเน้น” ของผู้ประเมิน เช่น เน้นเป้าหมาย เน้นกระบวนการ เน้นผู้รับบริการ เน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.2 มีคำเช่น adjudge, appraise, analyze, assess, critique, examine, grade, inspect, judge, rate, rank, review, score, test ที่มีความหมายทับซ้อนกับ Evaluation

4.3 ความหมายของการประเมินอย่างกว้างๆ จึงหมายถึง “การดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้สารสนเทศ ที่เป็น ประโยชน์ และนำไปสู่การเห็นคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน”

4.4 เน้นการดำเนินการที่เป็นระบบมีขั้นตอน กระบวนการ เทคนิค ชัดเจน

4.5 มีจุดเน้นได้หลากหลาย แล้วแต่ว่าผู้ประเมินให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร

4.6 เปลี่ยนจากความคิดที่จะตรวจสอบ หาความสำเร็จ ล้มเหลว (Judge) มาค้นหาความดีงามหรือคุณค่าของโครงการ (Merit)

4.7 ผู้มีการประเมินกับการเรียนรู้หรือพัฒนางานมากกว่าจะเป็นเรื่องควบคุมสั่งการ

### 5. เหตุผลของการประเมินโครงการ (Why)

5.1 เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Accountability)

5.2 เพื่อการบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพ

5.3 เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้ของ Stakeholders

5.4 เพื่อพัฒนาศักยภาพให้กับ Stakeholders

5.5 เพื่อปรับมาตรฐานการทำโครงการ โดยเฉพาะในเรื่องของวัตถุประสงค์ของโครงการ

ทั้งนี้ ในการประเมินยังต้องมีการกำหนดคำถาม ซึ่งมีหลักในการกำหนดคำถาม ดังนี้

1. การกำหนดคำถามในการประเมิน

คำถามซึ่งโครงการควรตอบแก่สังคม เพื่อแสดงคุณค่า จุดยืน แก่นแท้ของโครงการ

เช่น

1.1 ผลกำไรของโครงการนี้ คุ่มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ อย่างไร

1.2 โครงการได้ตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายอย่างไร

1.3 การมีส่วนร่วมของชาวบ้านในการจัดการน้ำเสียเป็นอย่างไร

1.4 การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพ และทำให้โปร่งใสอย่างไร

1.5 คำถามนี้มาจาก วัตถุประสงค์ เนื้อหา และกิจกรรมของโครงการ

1.6 นักประเมินอาจตั้งคำถามได้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับว่าจุดเน้นของการประเมิน

เป็นอย่างไร

2. ตัวอย่างคำถามการประเมิน ก่อนการดำเนินการ

2.1 สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการของเราเป็นอย่างไร

2.2 นโยบายของ โลก รัฐบาล องค์กรในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงการเป็นอย่างไร

2.3 ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเป็นอย่างไร

2.4 มีการดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง และได้ผลอย่างไร มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

เพราะเหตุใดจึงต้องมีการ ดำเนินการต่อไปอีก

2.5 ประสิทธิภาพขององค์กรที่รับผิดชอบต่อเรื่องนี้เป็นอย่างไร

3. ตัวอย่างคำถามการประเมิน ระหว่างการดำเนินการ

3.1 การดำเนินการเป็นไปตามแผนหรือไม่ การปรับเปลี่ยนแผนเกิดจากอะไร

สมเหตุสมผลหรือไม่

3.2 กิจกรรมต่าง ๆ ลงไปยังกลุ่มเป้าหมายตามแผนที่กำหนดหรือไม่

3.3 เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในกลุ่มเป้าหมายระหว่างการดำเนินการอย่างไรบ้าง

3.4 กลยุทธ์ (Tactics) ต่าง ๆ ถูกใช้อย่างถูกต้องหรือไม่ อย่างไร

3.5 มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างระหว่างการดำเนินการ

3.6 ความสามารถของทีมงานที่รับผิดชอบโครงการเป็นอย่างไร

3.7 ประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณเป็นอย่างไร

3.8 การบริหารโครงการเกิดความคล่องแคล่วและ โปร่งใสได้อย่างไร

4. ตัวอย่างคำถามการประเมิน ภายหลังจากดำเนินงาน
  - 4.1 โครงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
  - 4.2 ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้รับการตอบสนองหรือไม่ อย่างไร
  - 4.3 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
  - 4.4 มีความแตกต่างระหว่างก่อนมีโครงการและหลังมีโครงการอย่างไรบ้าง
  - 4.5 มีเงื่อนไขปัจจัยอะไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโครงการ
  - 4.6 มีผลอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในโครงการหรือไม่และผลดังกล่าวเป็นอย่างไร

นอกจากนี้ อนันต์ เกตุวงศ์ (2543, หน้า 323) ได้สรุปถึงประโยชน์และความสำคัญของการประเมินผลไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้ การประเมินและผลการประเมิน มีความสำคัญและเป็นประโยชน์กล่าวคือ ถ้าเป็นผลทางบวกหรือเป็นไปตามที่คาดหมายไว้ในแผน ไม่ว่าจะ เป็นวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน แนวทางปฏิบัติ ระเบียบกฎเกณฑ์ หลักการ ทฤษฎี และเทคนิคต่าง ๆ ทั้งการบริหารและปฏิบัติงาน ย่อมถือเป็นแนวทางและตัวอย่างได้ แต่ถ้าผลออกไปในทางลบซึ่งจะเป็นในลักษณะของปัญหา อุปสรรค และผลงานที่มีปริมาณและคุณภาพต่ำกว่าที่ได้คาดหมายไว้ ข้อมูลที่ได้นี้จะ เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยนำไปใช้ในการพิจารณาตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการบริหารและการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้คุณภาพงานดียิ่งขึ้น ไปตามต้องการ ประโยชน์และความสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานตามแผนมีความระมัดระวัง และเตรียมพร้อมที่จะทำงานมากขึ้น ดังนั้นการประเมินจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้อง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการที่ไม่ได้มีการประเมินผลเลย

สรุปได้ว่า การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี นั้น เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่มุ่งรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อเสนอให้ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ได้ทราบเป็นเพื่อให้สามารถนำผลประเมินมาใช้ในการวางแผนในปีต่อไป ตลอดจนมีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน หรือปรับเปลี่ยนเป้าหมายของโครงการ / กิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ของสถานศึกษาในระหว่างปี และในปีต่อไป รวมถึงยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารและบุคลากรเกิดความกระตือรือร้น เอาใจใส่จริงใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย

## การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น ได้มีผู้ศึกษาไว้หลายเรื่อง สรุปได้ดังนี้

ศุวิทช์ แก้วโกมุต (2536) ได้ทำการศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 1 พบว่า (1) สภาพการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานตามสายงานบริหาร โรงเรียนและใช้วิธีมอบหมายโดยระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีการจัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงานเป็นปฏิทินรวมของโรงเรียนและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การจัดสรรทรัพยากรจัดสรรตามแผนงาน/โครงการ โดยผู้บริหารโรงเรียน มีการประสานงานโดยวิธีประชุมครูทั้งโรงเรียนเกี่ยวกับงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการ มีแผนและกรณีศึกษาและกำกับงาน โดยใช้วิธีให้คำปรึกษาโดยผู้บริหารโรงเรียน มีการประเมินผลระหว่างดำเนินงานโดยผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงานว่าการดำเนินงานเป็นไปตามกำหนดเวลาหรือไม่ ส่วนการรายงานผลระหว่างดำเนินงาน รายงานตามแบบฟอร์มที่โรงเรียนจัดทำโดยหัวหน้างาน/โครงการเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงานรวมทั้งการประเมินผลโดยหน่วยงานอื่น และมีการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินงาน โดยใช้วิธีประชุมร่วมกับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง (2) ปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ปัญหาการจัดทำปฏิทินงาน ได้แก่ ปฏิทินที่กำหนดไม่ตรงกับการปฏิบัติงานจริงงบประมาณไม่เพียงพอบุคลากรไม่มีเวลาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเพียงพอ กรณีศึกษาและกำกับงานไม่สม่ำเสมอ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลและรายงานผลระหว่างดำเนินงาน และบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแผนระหว่างดำเนินงาน

ในขณะที่ สมบูรณ์ ฉ่ำทรัพย์ (2537) ทำการศึกษา สภาพและปัญหาของกระบวนการทางแผนปฏิบัติการประจำปีของศูนย์วิชาการ เขต สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า (1) ขั้นตอนการวางแผน มีการมอบหมายให้ประธานฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบในการวางแผนมีการให้ความรู้ก่อนการวางแผน มีการจัดระบบสารสนเทศ มีการใช้ข้อมูลจากการประเมิน และมีการกำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล (2) ขั้นตอนการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผน กำหนดตามสภาพและปัญหาของศูนย์วิชาการเขต แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร นโยบายของกรุงเทพมหานคร และจุดเน้นของสำนักงานการศึกษา มีการจัดทำแผนระยะ 5 ปี ไม่มีผลงานและโครงการที่ต่างจากนโยบายของกรุงเทพมหานคร (3) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานไปตามบทบาทและหน้าที่ที่กำหนดและปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการอย่างครบถ้วน (4) ขั้นตอนการประเมินผล มีการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ

มีการตรวจเยี่ยม และการประเมินผลด้วยตนเอง มีการสรุปผลและรายงานไปยังสำนักงานเขตและสำนักงานการศึกษา และนำข้อมูลไปใช้วางแผนครั้งต่อไป ปัญหาที่มีความถี่สูงสุดในแต่ละขั้นตอนจากการสัมภาษณ์ พบว่า (1) บุคลากรที่มีทักษะในการวางแผนไม่เพียงพอ (2) บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วม ในการวางแผน (3) งบประมาณไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการ และ (4) การติดตามประเมินผลไม่มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน

ในปีเดียวกัน สุรศักดิ์ เกตุสุภา (2537) ได้ศึกษา สภาพและปัญหาการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า หลังจากจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีแล้ว กระบวนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 12 ดำเนินการ โดยได้จัดให้มีการประชุมซักซ้อมความเข้าใจ ในรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ ขั้นตอนการดำเนินงานและดำเนินการมอบหมายอำนาจหน้าที่ รวมทั้งชี้แจงบทบาทการปฏิบัติงานตลอดจนจัดเตรียมทรัพยากรทางการบริหารให้พร้อมก่อนลงมือปฏิบัติ ในขั้นดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้จัดให้มีคณะทำงานติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานจัดควบคุมกำกับการปฏิบัติงานและการเบิกจ่าย งบประมาณ จัดระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด ดำเนินการประเมินผลตามระยะเวลาในแผนควบคุมกำกับและนำผลการรายงาน การประเมินผลมาพิจารณาในการปรับแผนการทำงาน

ส่วน อารุง นาคช่วย (2538) ได้ศึกษาสภาพการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า (1) ขั้นตอนการก่อนวางแผน โรงเรียนได้มีการ ประชาสัมพันธ์ความร่วมมือการวางแผน แต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน จัดทำปฏิทินการจัดทำแผน จัดเก็บรวบรวมข้อมูล จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ผ่านมา วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน จัดลำดับความสำคัญ วิเคราะห์สาเหตุและกำหนดแนวทางปัญหา ศึกษาวิเคราะห์และคาดคะเนทรัพยากรที่มีอยู่และเพื่อที่จะใช้ ในอนาคตและมีปัญหาในขั้นการเตรียมการก่อนวางแผนในระดับปานกลาง ปัญหาขาดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอื่น ๆ ที่จำเป็นในการวางแผน เป็นปัญหา มากกว่าปัญหาอื่น ๆ ความ คิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน และ ครูผู้สอนเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคไม่แตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ (2) ขั้นการวางแผน โรงเรียนได้กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน มีการกำหนดโครงการและ จัดทำรายละเอียดของโครงการ จัดลำดับความสำคัญของโครงการ จัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณให้แต่ละโครงการ และมีปัญหา ในขั้นการวางแผนในระดับน้อย ปัญหาการจัดทำแผนล่าช้ากว่า ที่กำหนด เป็นปัญหามากกว่าปัญหาอื่น ๆ ความคิดเห็น

ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ (3) ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน โรงเรียนได้จัดทำ ปฏิทิน ปฏิบัติงาน มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติตามแผน มีการชี้แจงผู้รับผิดชอบโครงการและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจวิธี ดำเนินการ มีการนิเทศ ควบคุม กำกับและติดตามผล และมีปัญหา ในขั้นตอนการปฏิบัติตาม แผนอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหา ขาดแคลนงบประมาณในการปฏิบัติตามแผน เป็นปัญหามากกว่า ปัญหาอื่น ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอน เกี่ยวกับ ปัญหาและอุปสรรค แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) ขั้นตอนประเมินผล โรงเรียนได้ประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี โดยการสังเกต มีการรายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน ในรอบปี และมีการนำผลการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ เป็นข้อมูลในการวางแผน ในปีต่อไป และมีปัญหาในขั้นตอน ประเมินผลในระดับปานกลาง ปัญหาขาดเครื่องมือที่มี ประสิทธิภาพในการประเมินผล เป็นปัญหามากกว่าปัญหาอื่น ๆ ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอนเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคไม่แตกต่างกัน อย่าง มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

ในปีเดียวกัน ประคอง บัวปรอท (2538) ได้ศึกษา การวิเคราะห์โครงการในแผนปฏิบัติ การประจำปีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ปรากฏผลดังนี้ (1) ตอบสนองต่อนโยบายของหน่วยงานต้น สังกัดครบทั้ง 3 ด้านด้านคุณภาพมีโครงการมากที่สุด รองลงมาเป็นนโยบายด้านการบริหารและ สนับสนุน และ ด้านปริมาณมีโครงการน้อยที่สุด (2) ตอบสนองต่อภารกิจของโรงเรียนครบทั้ง 6 งาน เป็นโครงการในงานกิจการนักเรียนมากที่สุด และเป็นโครงการในงานวิชาการ ในงานธุรการ การเงินและพัสดุ ในงานบุคลากร ในงานอาคารสถานที่ และในงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน รองลงมาตามลำดับ (3) โครงการของโรงเรียน ระบุงบประมาณว่า เป็นเงินงบประมาณ แผ่นดินมากที่สุด รองลงมาเป็นเงินนอกงบประมาณ และที่ระบุทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและ เงินนอกงบประมาณ น้อยที่สุด (4) โครงการของโรงเรียน ระบุวิธีการประเมินผลโครงการว่าใช้ วิธีการตรวจสอบ มากที่สุด

ขณะที่ พรประภา พุฒหอม (2538) ได้ศึกษาสภาพและปัญหากระบวนการวางแผน ปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ทุกขนาดมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี และจัดทำโดย หัวหน้างานแผนงานตั้งแต่ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นการวางแผน ขั้นนำ แผน ไปปฏิบัติและขั้นติดตาม ควบคุมและประเมินผล และปัญหากระบวนการวางแผน ปฏิบัติการ

ประจำปีในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาด ไม่แตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหากระบวนการ วางแผนปฏิบัติการประจำปีมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ในขั้นการวางแผน

ในปีถัดมา จำลอง นนทบุรี (2539) ก็ได้ทำการศึกษาการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย พบว่าผู้บริหารและครูสายปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง เห็นว่า สภาพการปฏิบัติด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการตามแผน และด้านการประเมินผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทั้งสามด้าน สำหรับผู้บริหารและครูสายปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่า การวางแผนและการดำเนินการตามแผนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการประเมินผล มีการปฏิบัติอยู่ในน้อย

ปัญหาสำคัญของการวางแผน ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน ปัญหาด้านการดำเนินการตามแผน ได้แก่ การขาดแคลนงบประมาณและขาดการกำกับ คุมดูแล และปัญหาในการประเมินผล ได้แก่ การประเมินผลไม่เป็นระบบและขาดเครื่องมือในการประเมินผล สำหรับแนวทางแก้ไขที่สำคัญ ได้แก่ การอบรมให้ความรู้ การจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและการกำกับ คุมดูแล เอาใจใส่อย่างจริงจัง

สำหรับ ฐิติวัฒน์ ทองยศ (2540) ได้ทำการศึกษาปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ ในโรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้มีปัญหาทุกขั้นตอน เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน จากรายการที่มีผู้ระบุสูงสุด พบว่า 1. จากการสัมภาษณ์ ปัญหาในแต่ละขั้นตอน ได้แก่ (1) บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ไม่ใช้ปฏิทินในการควบคุมงาน และขาดการวางแผนการเตรียมบุคลากร (2) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน (3) ขาดทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามงานที่รับผิดชอบ (4) บุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานภายในโรงเรียนขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม และขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะ (5) ขาดการกำกับและนิเทศงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (6) บุคลากรขาดความตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบ (7) ขาดการวางแผนการประเมินและรายงานผลระหว่างดำเนินการ (8) ขาดการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแผน 2. จากแบบสอบถาม มีปัญหา ได้แก่ (1) ไม่นำปฏิทินไปใช้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการเตรียมบุคลากรและขาดความรับผิดชอบ (2) ผู้รับมอบหมายงานมีภาระอื่นมากอยู่แล้ว (3) งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ (4) การประสานงานภายในโรงเรียนไม่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และขาดการประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างเป็นระบบ (5) ขาดการนำผลการกำกับและนิเทศงานไป

ดำเนินการ (6) บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ (7) ขาดการประเมินและรายงานผลอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ (8) บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการปรับปรุงแผน

ในปีเดียวกัน ชวรงค์ วงศ์ศรีทา (2540) ได้ศึกษา กระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปี ไปปฏิบัติของโรงเรียน ประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ นำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติตาม ทรรสนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบ ตามลักษณะ การจัดการศึกษา และขนาดโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบตามผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนและตำแหน่ง พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ .01 ตามลำดับ (2) การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ นำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ ตามทรรสนะของผู้บริหาร โรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบตามลักษณะการจัดการศึกษา ขนาด โรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ พบว่า ไม่แตกต่างกัน (3) การวิเคราะห์ความ คิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปี ไปปฏิบัติ ตาม ทรรสนะของครูผู้สอนเปรียบเทียบตามเพศ ประสบการณ์และ ขนาดโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบตาม ลักษณะการจัดการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อายุและวุฒิ การศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ .05 และ .01 ตามลำดับ

คล้ายกันนี้ สงวนวุฒิชัย ภาโนจิต (2540) ได้ศึกษาการควบคุมกำกับการปฏิบัติตาม แผนปฏิบัติการประจำปีของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย พบว่า สภาพ ปัจจุบันในการควบคุมกำกับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย มีการกำกับการปฏิบัติ ตามแผนอยู่ในระดับ มาก มีปัญหาเกี่ยวกับการ จัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ และล่าช้าบุคลากรขาดประสบการณ์และความรู้ ความเข้าใจใน กระบวนการควบคุม กำกับการปฏิบัติตามแผน มีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติมากเกินไป ทำให้มี เวลา ในการควบคุมกำกับไม่เพียงพอ การควบคุมกำกับการปฏิบัติตามแผนจะดีขึ้น หากมีการกำหนด รูปแบบและ แนวทางในการควบคุมกำกับให้เป็นรูปแบบเดียวกันหรือมีรูปแบบที่ชัดเจน โดยเฉพาะ การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จัดสรรงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอในการดำเนินการ และที่สำคัญอย่างยิ่งคือ การประเมินผล และรายงาน ผลการดำเนินงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบและวิธีการในการดำเนินการต่อไป

ส่วน บัญญัติ ทองสวัสดิ์ (2541) ศึกษาการมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผนปฏิบัติการ ประจำปีไปปฏิบัติตาม การรับรู้ของครูและผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมใน กระบวนการ นำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน และครู

เจ้าหน้าที่แผน โรงเรียนอยู่ในระดับมาก และครูผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง (2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการ การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ ระหว่างครูผู้สอนครูเจ้าหน้าที่แผน โรงเรียน และผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 (3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการมี ส่วนร่วมในกระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติตามการรับรู้ของ ครูและผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า ไม่แตกต่างกัน (4) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมใน กระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของครูและผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

ในทำนองเดียวกัน สุรางค์ อ่วมเครือ (2541) ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้ (1) ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาด มีความคิดเห็นว่ามีระดับปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้สอนมีความคิดเห็นว่ามีระดับ ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และโรงเรียนมีการวิเคราะห์ นโยบายของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการมาใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และโรงเรียนมีการกำหนดนโยบายเฉพาะของโรงเรียนก่อนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (2) ขั้นตอนการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาด มีความคิดเห็นว่ามีระดับปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้สอนมีความคิดเห็นว่ามีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารและผู้สอนได้ระบุว่า โรงเรียนมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี (3) ด้านการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาด มีความคิดเห็นว่ามีระดับปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้สอนมีความคิดเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และโรงเรียนได้จัดให้มี คณะกรรมการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแผน ปฏิบัติการประจำปีใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ของผู้บริหารและผู้สอน พบว่าผู้บริหารและผู้สอนมีความคิดเห็น ในด้านจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความคิดเห็นด้านปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี และด้านประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีไม่แตก ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในแต่ละขนาดพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี แตก ต่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษขนาดใหญ่ และ ขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เช่นกันกับที่ สมัย ใจมูลมั่ง (2541) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย พบว่า ขั้นตอนเตรียมการวางแผนโรงเรียนส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน แผนพัฒนาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างไรก็ตามก็ยังมีโรงเรียนที่ได้ระบุว่าไม่มีการจัดทำอยู่จำนวนหนึ่งมีการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโดยโรงเรียน ได้ดำเนินการเตรียมบุคลากรรับผิดชอบงานประชุมปรึกษากับครูทั้ง โรงเรียน เตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน และกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ มีหน่วยงานรับผิดชอบในการวางแผนเป็นการเฉพาะ โดยอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของฝ่ายธุรการ มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อการวางแผน แต่ก็มีบางส่วนระบุว่าไม่มีการดำเนินการ และส่วนมากมีคณะกรรมการวางแผนงานดูแลรับผิดชอบโดยเฉพาะ แต่ครูอาจารย์มีส่วนรับผิดชอบน้อยและมีการเตรียมการเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ด้านการวางแผนแก่ครูอาจารย์และผู้เกี่ยวข้องดำเนินการโดยใช้วิธีการประชุม ชี้แจงแผนไปปฏิบัติ มีการประชุมผู้รับผิดชอบงาน / โครงการก่อนนำแผนไปปฏิบัติโดยขออนุมัติก่อนดำเนินการตามแผน แต่มีเพียงบางโรงเรียนที่ระบุว่าไม่มีการขออนุมัติมีการมอบบทบาทและหน้าที่แก่ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงาน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างสม่ำเสมอแต่ก็มีส่วนที่ไม่มีการแก้ปัญหาร่วมกัน มีการประชาสัมพันธ์ให้คณะครูทราบก่อนนำแผนไปปฏิบัติ อย่างไรก็ตามก็ยังมีบางส่วนขาดการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังมี การกำกับดูแลปฏิบัติงานแต่ละงาน/โครงการ โดยหัวหน้างานแผนงานและผู้รับผิดชอบโครงการ ชี้แจงติดตามประเมินผลและปรับแผน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนหลังจากปฏิบัติงานเสร็จ มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผน โดยยึดแผนปฏิบัติการเป็นหลัก ส่วนที่ไม่มีการตรวจสอบมีเพียงส่วนน้อย สำหรับเครื่องมือในการประเมินผลคือแบบสรุปผลการดำเนินงานมีการนำข้อมูลจากการประเมิน ไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน/โครงการต่อเนื่องในปีต่อไป แต่ก็มีบางส่วนที่ระบุว่าไม่มีการนำข้อมูลจากการประเมิน ไปใช้ในการติดตามผล ส่วนการจัดทำโครงการประเมินงาน/โครงการ มีการจัดทำเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ส่วนหนึ่งยังระบุว่าไม่มีการจัดทำ

นอกจากนี้ สุขุม กาญจนสุระกิจ (2542) ศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 7 มีดังต่อไปนี้ (1) ผู้บริหารมีความเห็นว่าสภาพการวางแผนปฏิบัติการประจำปีมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากทุกชั้น ส่วนผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นว่าสภาพการวางแผนปฏิบัติการประจำปี มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลางทุกชั้น (2) ปัญหาสำคัญของการวางแผนปฏิบัติการประจำปีประกอบด้วย ความไม่ชัดเจนของกรอบงบประมาณเพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการ ความไม่เพียงพอของเวลาเพื่อการจัดทำแผนงาน/โครงการ ความไม่เพียงพอของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร เพื่อนำแผนไปปฏิบัติ และความไม่ต่อเนื่องของการติดตามและกำกับกำกับการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ (3) ผู้บริหารกับผู้เกี่ยวข้องมี

ความคิดเห็นต่อสภาพการวางแผนปฏิบัติการประจำปี แตกต่างกัน โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าผู้เกี่ยวข้อง

ในปีเดียวกันนี้ พิมพ์ ทองทวีวัฒน์ (2542) ได้ทำการศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพังงา (1) ผู้บริหาร โรงเรียนมีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวม และรายขั้นตอน อยู่ในระดับปานกลาง (2) ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมและรายขั้นตอน ไม่แตกต่างกัน (3) ผู้บริหาร โรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางขึ้นไป มีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมและรายขั้นตอน ไม่แตกต่างกัน (4) ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

สำหรับ มงคล อติอนุวรรตน์ (2543) ได้ทำการศึกษาการการบริหารงานแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น วิจัยพบว่า การปฏิบัติงานการบริหารงานแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามกระบวนการวางแผน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทุกขนาดโรงเรียน การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของโรงเรียนตามขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวม พบว่า มีการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนโรงเรียน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า ในด้านการวางแผน และด้านการประเมินผล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เช่นกันกับ พิระพันธ์ มะรัตน์ (2543) ได้ศึกษา การประเมินแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินแผน การประเมินได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการประเมินทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการประเมินแผนปฏิบัติการประจำปี มีปัญหาปานกลาง ทั้งด้านการวางแผนการดำเนินการ รายงานผล และการนำผลการประเมินไปใช้ ความต้องการในการประเมินแผนปฏิบัติการประจำปีทั้ง 4 ด้าน มีความต้องการมาก และผู้ตอบแบบสอบถามเสนอให้โรงเรียนประถมศึกษา มีคณะกรรมการประเมินแผนของโรงเรียนซึ่งควรประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน กรรมการสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบโครงการ และหัวหน้าโครงการ

ส่วน ชลธิชา โคตรชมภู (2545) ได้ศึกษาถึง ปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ และกิ่งอำเภอ ในจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ระดับปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ และกิ่งอำเภอในจังหวัดหนองคาย โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวางแผน ด้านการประเมินผล และด้านการปฏิบัติตามแผน เมื่อจำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้บริหารมีปัญหาโดยภาพรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการปฏิบัติตามแผน ด้านการประเมินผล และด้านการวางแผน ส่วนผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาโดยภาพรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวางแผน ด้านประเมินผล และด้านปฏิบัติตามแผน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ผู้มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี มีปัญหาโดยภาพรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติตามแผน และด้านประเมินผล ส่วนผู้มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป มีปัญหาโดยภาพรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับน้อย ทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านประเมินผล ด้านปฏิบัติตามแผน และด้านการวางแผน ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของผู้มีสถานภาพในการปฏิบัติงานต่างกัน มีผลต่อปัญหาในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยภาพรวมอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อปัญหาโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า สถานภาพ และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานส่งผลต่อปัญหาโดยภาพรวมในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ และกิ่งอำเภอ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีสถานภาพ และประสบการณ์ต่างกัน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า สถานภาพ และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อปัญหาด้านการวางแผนของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ และกิ่งอำเภอ ส่วนด้านปฏิบัติตามแผนและด้านประเมินผล พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีสถานภาพ และประสบการณ์ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า สถานภาพและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อปัญหาด้านปฏิบัติตามแผน และประเมินผลตามแผนปฏิบัติการของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ และกิ่งอำเภอ

ส่วนในปีเดียวกันนี้ สุเทพ ราชประโคน (2545) ได้ศึกษา การศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า โดยภาพรวม ผู้บริหาร โรงเรียน และครู - อาจารย์ มีทัศนคติต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งสี่ขั้นตอนมีการปฏิบัติปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน

ปัญหาและความต้องการ ขั้นการวางแผนมาก ส่วนขั้นการดำเนินการตามแผนและขั้นการประเมินผล ปานกลาง สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมีทัศนคติต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในขั้นการศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ขั้นวางแผน และขั้นการดำเนินการตามแผนมีการปฏิบัติมาก ส่วนขั้นการประเมินผล มีการปฏิบัติปานกลาง ส่วนครู - อาจารย์มีทัศนคติต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ และขั้นการวางแผน มีการปฏิบัติมาก ส่วนขั้นการดำเนินการตามแผนและขั้นการประเมินผล มีการปฏิบัติปานกลาง โดยภาพรวม และรายชั้นตอนผู้บริหาร โรงเรียนและครู - อาจารย์ มีทัศนคติต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหาร โรงเรียนและครู - อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ต่างกัน และใน โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปีไม่แตกต่างกัน

เช่นเดียวกับ ละมัย รอนยุทธ (2547 , หน้า 69-71) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานด้านการวางแผนของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เชียงใหม่ อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ขั้นเตรียมการวางแผน ผู้ทำหน้าที่ในการวางแผนส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติในเรื่อง การสรุปผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาเพื่อนำมาใช้ในการวางแผน การกำหนดผู้รับผิดชอบ ในการวางแผนและการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำแผนงาน/โครงการ สำหรับกิจกรรมที่สำคัญ ในขั้นนี้พบว่า ขาดข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจน เอกสารในการวางแผนมีน้อยไม่เพียงพอ มีข้อจำกัด ในด้านระยะเวลา สำหรับข้อเสนอแนะ ควรจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศ เอกสารประกอบการวางแผน ให้เป็นระบบและเพียงพอ พร้อมทั้งจัดกรอบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ชำนาญแผนไปสู่การปฏิบัติ ผู้ทำหน้าที่ในการวางแผนส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติในเรื่องการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ในแต่ละกิจกรรมในโครงการ การประสานงานในการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ และ การใช้วัสดุ อุปกรณ์ให้เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ สำหรับกิจกรรมที่สำคัญในขั้นนี้ มีเพียง ส่วนน้อยเห็นว่า มีการปฏิบัติคือ การรายงานผลการดำเนินงานระหว่างดำเนินงาน และการดำเนินงาน ตามปฏิทินที่กำหนดไว้ ส่วนปัญหาในขั้นนี้พบว่า ไม่สามารถดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากผู้รับผิดชอบมีภาระงานมากและมีกิจกรรมอื่นสอดแทรก งบประมาณไม่เพียงพอ สำหรับ ข้อเสนอแนะ ควรมีการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับสภาพปัญหาจากการดำเนินงานตามแผนอย่าง ต่อเนื่อง และมีการวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาของการดำเนินงาน โครงการที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ ขั้นนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินและปรับแผน ผู้ทำหน้าที่ในการวางแผนส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียน ได้ปฏิบัติในเรื่อง การสรุปผลการดำเนินงานโครงการ การรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้อง ทราบ และการสรุปปัญหา คือ การประเมินผลก่อนดำเนินงานตามโครงการ การใช้เครื่องมือใน การประเมินผลและการนิเทศการดำเนินงานตามโครงการ การใช้เครื่องมือในการประเมินผลและ การนิเทศการดำเนินงาน โครงการตามปฏิทินที่กำหนด ส่วนปัญหาในขั้นนี้พบว่าขาดการนิเทศ

ติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ไม่สามารถสรุปงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด  
ขาดเครื่องมือในการนิเทศติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน สำหรับข้อเสนอแนะ ควรมีแผน  
การนิเทศ ติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง ควรนำผลการนิเทศ ติดตามและ  
ประเมินผลมาใช้ในการพัฒนางาน และควรเน้นให้มีการประเมินผลเชิงวิชาการ

ในลักษณะที่คล้ายกัน พระพงษ์ ไชยเชิด (2552) ทำการศึกษาการปฏิบัติงานตาม  
แผนปฏิบัติการของโรงเรียนในอำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน ผลการศึกษา พบว่า ในการนำ  
แผนไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามแผน ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า  
ได้มอบหมายแก่ผู้รับผิดชอบ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ได้ปรับปรุงแก้ไขวิธีการ  
ปฏิบัติงานเมื่อมีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ส่วนน้อยที่ไม่ได้ปฏิบัติ คือ นิเทศงานการปฏิบัติงาน  
อย่างเป็นระบบ จัดอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รายงานผลระหว่างปฏิบัติงานตามแผน  
ส่วนการประเมินผล ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ได้ประเมินผลเมื่อ  
สิ้นสุดการปฏิบัติงาน ได้นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการในปีถัดไป  
ได้มอบหมายการประเมินผลกับผู้รับผิดชอบ และครั้งหนึ่งที่ไม่ได้ปฏิบัติคือ ประเมินผลก่อน  
การปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี  
ของโรงเรียนนั้น ทุกโรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีกันทุกโรงเรียนอยู่แล้ว ซึ่งใน  
ขั้นตอนของการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นทำได้ครบทุกขั้นตอน สำหรับการนำแผนไปใช้หรือ  
การปฏิบัติงานตามแผนยังคงพบปัญหาที่โดยภาพรวมจะคล้ายกัน นั่นก็คือ การปฏิบัติงานไม่เป็นไป  
ตามปฏิทินหรือระยะเวลาที่กำหนดในแผน งบประมาณไม่เพียงพอ นอกจากนี้ผู้บริหารหรือผู้ที่มี  
ส่วนเกี่ยวข้องขาดการนิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่ทราบถึง  
ความก้าวหน้าในการดำเนินการ หรือแม้แต่ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เป็นผลให้  
การปฏิบัติงานตามแผนนั้นไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์เท่าที่ควร ซึ่งโดยภาพรวมแล้วจากการศึกษา  
ต่างสถานที่กัน จะมีสภาพการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่คล้ายกัน และมีปัญหาอุปสรรค  
ในการดำเนินงานที่คล้ายกันด้วย