



บทที่ 4

รายงานผลการศึกษา : กรณีศึกษากระบวนการวางแผน
พัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ

ในบทนี้จะเป็นการเสนอผลการศึกษาคณะกรณีสภาพการศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ จากการสัมภาษณ์และศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารในลักษณะผสมผสานกัน โดยจะเสนอเป็นเฉพาะกรณีรายอำเภอ ในกระบวนการวางแผนพัฒนาซึ่งประกอบด้วยแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอรยะยะ 5 ปี (พ.ศ. 2530 - 2534) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532, 2533 แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532, 2533 ในแต่ละแผนจะเน้นการวิเคราะห์วิจัยตามกรอบของการวิจัยคือขั้นเตรียมการสำหรับวางแผน ขั้นการจัดทำแผน ปัญหาและอุปสรรค ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กรณีที่ 1

การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ
ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบางปลาม้า

จากการศึกษาคณะกรณีสภาพการศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบางปลาม้า (สพอ.บางปลาม้า) ได้พบว่า สพอ.บางปลาม้า ได้จัดทำแผนดังนี้คือ 1) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอรยะยะ 5 ปี (พ.ศ. 2530 - 2534) 2) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 3) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 และ 4) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 สำหรับแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนพัฒนาปี 2533) นั้น สพอ.บางปลาม้า ได้จัดทำจำนวน 3 เล่ม จากการสัมภาษณ์ นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบงานแผนและเป็นเลขาคณะทำงานในแผนนี้กล่าวว่า สพอ.ได้นำแผนพัฒนาปี 2533 ส่ง สปจ.สุพรรณบุรี จำนวน 2 เล่ม ซึ่งขณะนั้นฝ่ายนโยบายและแผนของ สปจ. ได้มีการปรับปรุงการจัดเก็บเอกสาร จึงมีการเคลื่อนย้ายเอกสารต่าง ๆ ทำให้แผนพัฒนาปี 2533 ของ สพอ.บางปลาม้า สูญหายในระหว่างนั้น จึงขอเพิ่ม

จาก สปอ.บางปلام้า อีก 1 เล่ม ที่เหลืออยู่เพื่อนำไปใช้ในการจัดสรรงบประมาณ จากนั้นได้มีการแยกเอกสารแผนพัฒนาปี 2533 ออกเป็นส่วน ๆ ตามรายแผนงานในการจัดสรร สำหรับใช้ในการวิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณ หลังจากเสร็จสิ้นแล้วได้มีการเคลื่อนย้ายเอกสารแผนดังกล่าวไปเก็บไว้ที่ ร.ร.วัดหนองทรางกร และบางส่วนได้ทำลายไปแล้ว ซึ่งรวมทั้งเอกสารแผนพัฒนาของ สปอ.บางปلام้า ด้วยเกี่ยวกับเรื่องนี้ เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบายและแผนของ สปจ.สุพรรณบุรี ได้ให้การยืนยันว่า สปอ.บางปلام้า ได้จัดส่งเอกสารแผนดังกล่าวมารวมทั้งหมด 3 เล่ม แต่ไม่สามารถที่จะค้นหาเพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการวิจัยได้ตามเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้ว และจากการสัมภาษณ์ นายประสิทธิ์ บุญถนอม หน.ปอ.บางปلام้า และ นายไพฑูรย์ สุขสุคนธ์ ศึกษาพิเศษอำเภอบางปلام้า ก็ได้กล่าวในลักษณะเดียวกันดังได้กล่าวมาแล้วตอนต้น ส่วนในการจัดทำแผนอื่น ๆ นั้นมีรายละเอียดการดำเนินงานเฉพาะเรื่องดังต่อไปนี้

แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2530 - 2534)

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2530 - 2534) (แผนพัฒนาระยะ 5 ปี) ของ สปอ.บางปلام้า ทั้งจากการสัมภาษณ์และจากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร พบว่าการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ได้เริ่มจัดทำตั้งแต่วันที่ 11 พฤศจิกายน 2529 โดยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (หน.ปอ.) บางปلام้า ได้นำเรื่องเข้าประชุมในที่ประชุมของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ (กปอ.) บางปلام้า แล้วได้เริ่มเตรียมการวางแผน การจัดทำแผนจนสำเร็จล่วงได้เป็นแผนพัฒนาระยะ 5 ปี โดยการพิจารณาอนุมัติของ กปอ. บางปلام้า ในการประชุมครั้งที่ 2/2530 วันที่ 10 มกราคม 2530 ดังมีรายละเอียดของการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปلام้า จากการศึกษาวิจัยในครั้งนั้นพบว่า สปอ.บางปلام้า ได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงาน
2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน
3. การจัดเก็บข้อมูล
4. การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน
5. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน

จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้พบว่าในแต่ละกิจกรรมนั้น สปอ.บางปلام้า ได้ดำเนินการตั้งรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปلام้า เป็นไปตามมติของการประชุม กปอ.บางปلام้า ครั้งที่ 1/2530 วันที่ 11 พฤศจิกายน 2529 ซึ่งเกิดหลังจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (สพจ.) แจ้งให้ สปอ. จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปีแล้ว ซึ่งตามมติของ กปอ. นั้นได้กำหนดให้ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานเป็นสองคณะคือ คณะอนุกรรมการจัดทำร่างนโยบายแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) และคณะอนุกรรมการจัดทำร่างแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะที่ 6 โดยให้งานนิเทศการศึกษาเป็นผู้เสนอรายชื่อคณะทำงานทั้งสองคณะต่อ หน.ปอ. เพื่อนำเข้าเสนอต่อนายอำเภอบางปلام้า ซึ่งเป็นประธาน กปอ. เป็นผู้ออกคำสั่งตามคำสั่งที่ 4/2529 เรื่องแต่งตั้งคณะอนุกรรมการจัดทำร่างนโยบายแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ลงวันที่ 14 พฤศจิกายน 2529 คณะอนุกรรมการมีทั้งหมด 8 คน ประกอบด้วย นายจำรัส ปทุมเทควินฉน์ หน.ปอ. เป็นประธานอนุกรรมการ นายนนท์ วิจารณ์วงศ์ ผช.หน.ปอ. นายมนัส รอดทัศนาศ นายนิธิจ โสมภีร์ นายเสวย ปานสมสรวย นายชัยฤทธิ หนูสนั่น นายชัช โนธิกุล เป็นอนุกรรมการ และ นายอารมณ วงศ์บัณฑิต ศึกษาพิเศษอำเภอ เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ โดยให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งดังกล่าวได้ศึกษาระเบียบ วิธีการ และปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นผลดีต่อทางการจัดทำให้แล้วเสร็จ เพื่อเสนอต่อ กปอ.อนุมัติภายในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2529 อีกคำสั่งคือคำสั่งที่ 5/2529 เรื่องแต่งตั้งคณะอนุกรรมการจัดทำร่างแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ลงวันที่ 14 พฤศจิกายน 2529 คณะอนุกรรมการมีทั้งหมด 12 คน ประกอบด้วย นายจำรัส ปทุมเทควินฉน์ หน.ปอ. เป็นประธานอนุกรรมการ นายนนท์ วิจารณ์วงศ์ นายสุเทพ สำเนียงแจ่ม นายอารมณ วงศ์บัณฑิต นายสอน อินทขันธ์ หน.งานการเงินและพัสดุ นายนริศ อาจวารินทร์ หน.งานบริหารทั่วไป นายอาคม อุบลี นายสวัสดิ์ กลางโถม นายไพฑูรย์ ถาวร นายสรนพคุณ ศรีไพรงาม นายชูชาติ ถานี เป็นอนุกรรมการ และ นายมนัส รอดทัศนาศ ศึกษาพิเศษอำเภอ เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ โดยให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งดังกล่าว ได้ศึกษาระเบียบวิธีการและปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นผลดีต่อทางราชการและจัดทำให้แล้วเสร็จเพื่อเสนอ กปอ.อนุมัติ ภายในวันที่ 20 ธันวาคม 2529

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปลาม้า จากการสัมภาษณ์ นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้างานนิเทศ การศึกษา ได้ชี้แจงว่า เมื่อมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำนโยบายและคณะกรรมการจัดทำ ร่างแผนแล้ว หัวหน้างานนิเทศการศึกษาจะประสานงานกับ หน.ปอ. แล้วออกหนังสือเชิญคณะกรรมการทั้งสองคณะมาประชุมพร้อมกัน 1 วัน ในวันที่ 15 พฤศจิกายน 2529 เพื่อฟังคำ ชี้แจงในการปฏิบัติงาน รับทราบนโยบายของระดับ สปช. และ สปจ. รับทราบข้อมูลการดำเนินงานของ สปอ. ในรอบปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2528) และ 3 ปีย้อนหลัง นายอารมย์ วงศ์พิศิต ระบุว่าตนเองซึ่งเป็นอนุกรรมการและเลขานุการในการจัดทำร่างนโยบาย เป็นผู้นำข้อมูลนโยบาย ของ สปช. และ สปอ. ชี้แจงในที่ประชุมสำหรับ หน.ปอ. ซึ่งเป็นประธาน ในที่ประชุมได้ชี้แจง เรื่องการปฏิบัติงานและกำหนดการทำงาน

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปลาม้า นั้น นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ ในการเก็บข้อมูลของ สปอ.กล่าวว่า สปอ.บางปลาม้าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการวางแผน เป็นการเฉพาะ แต่ข้อมูลที่ไปประกอบสำหรับการวางแผนนั้นได้ข้อมูลมา 2 ทางด้วยกันคือ 1) ได้มาจากข้อมูลประจำครอบครัวด้วยข้อมูล 10 มิ.ย. ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช. กำหนด ให้จัดทำไว้ได้แก่ข้อมูลที่เกี่ยวกับจำนวนโรงเรียนแยกตามชั้นที่เปิดสอน แยกตามขนาดโรงเรียน จำนวนนักเรียนแยกตามการจัดชั้นเรียน ตามเพศ ตามอายุ ค่าเฉลี่ยน้ำหนักและส่วนสูง จำนวน นักเรียนยากจน จำนวนครูแยกตามวุฒิการศึกษา แยกตามเพศ อายุ ตามตำแหน่งและระดับ ข้อมูลอาคารเรียน จำนวนครุภัณฑ์ เป็นต้น อีกส่วนหนึ่งเป็นข้อมูลจากการรายงานการจัดการศึกษาประจำเดือนของโรงเรียนที่รายงาน สปอ. ได้แก่ข้อมูล จำนวนนักเรียนในแต่ละเดือน การเปลี่ยนแปลงจำนวนของบุคลากรและนักเรียน การติดตามนิเทศของศึกษานิเทศก์ การประชุม เร่งรัดคุณภาพการศึกษา เป็นต้น 2) ข้อมูลเฉพาะกิจ เป็นข้อมูลส่งมาจากกลุ่มโรงเรียนที่เสนอ รายงาน สปอ. ได้แก่ข้อมูลสถานการณ์ปัจจุบันของกลุ่มในการดำเนินงานทั้ง 6 ด้าน คือ งานวิชาการ กิจกรรมนักเรียน สุเคราะห์และการเงิน อาคารสถานที่ บุคลากรและความสัมพันธ์กับชุมชน รวมทั้งงานบริหารทั่วไป ปัญหาจากการจัดการศึกษาภายในกลุ่มโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียน ข้อมูลต่าง ๆ ของกลุ่มได้มาจากโรงเรียนภายในกลุ่มรวบรวมส่งประธานกลุ่มแล้วสรุปเป็น ข้อมูลเฉพาะกลุ่ม ส่งมายัง สปอ.

4. การกำหนดแผนการปฏิบัติงานในการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปลาม้า นั้น นายมนัส รอดทัศน์ หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ซึ่งเป็นเลขานุการในการจัดทำร่างแผน ได้ชี้แจงว่าเมื่อมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานแล้ว หน.ปอ.ได้มอบหมายให้หัวหน้างานนิเทศการศึกษาเป็นผู้กำหนดวันและตารางการปฏิบัติงานในการทำงานของแต่ละคณะทำงาน สำหรับการจัดทำร่างนโยบายนั้น นายอารมภ์ วงศ์บัณฑิต ศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงานได้กล่าวว่าไม่ได้จัดทำตารางการปฏิบัติงาน แต่ตนเองซึ่งเป็นเลขานุการร่างนโยบายกำหนดวันในช่วงสัปดาห์แรกของการได้รับทราบคำสั่ง แจ้งให้คณะทำงานได้มาปฏิบัติงานร่างนโยบายเพียงหนึ่งวัน แต่การจัดทำร่างแผนพัฒนานั้นมีการจัดทำตารางการปฏิบัติงานในวันที่ 7-14 ธันวาคม 2529 โดยหัวหน้างานนิเทศการศึกษา เสนอต่อ หน.ปอ. เพื่อออกหนังสือสั่งการให้คณะทำงานได้มาปฏิบัติงานตามตารางที่กำหนดไว้

5. การจัดทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปลาม้า นั้น จากการศึกษาเรื่องนี้ปรากฏว่าไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ นายอารมภ์ วงศ์บัณฑิต คณะทำงานผู้รับผิดชอบการจัดหาวัสดุเพื่อใช้ในการจัดทำแผน กล่าวว่าวัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นได้มาจากวัสดุสำนักงาน ซึ่งทาง สปอ.จะจัดสรรไว้ทุกปี สำหรับใช้ในงานบริหารทั่วไปและงานนิเทศการศึกษายอยู่แล้ว งานนิเทศการศึกษาซึ่งรับผิดชอบงานแผน โดย นายอารมภ์ วงศ์บัณฑิต ได้คิดคำนวณวัสดุที่ต้องใช้ว่ามีอะไรบ้างเช่น กระดาษโรเนียว กระดาษไข หมึกโรเนียว เป็นต้น จะใช้จำนวนเท่าไรจึงจะพอเพียงกับความต้องการ แล้วประสานงานกับงานการเงินและพัสดุ เพื่อทำเรื่องเบิกจ่ายวัสดุ นายสอน อินทขันธ์ หัวหน้างานการเงินและพัสดุ กล่าวว่า การเบิกจ่ายวัสดุนั้นให้เบิกจ่ายได้ตามการอนุมัติจาก หน.ปอ. ทุกครั้ง และงานการเงินและพัสดุได้ดำเนินการจัดซื้อตามระเบียบของทางราชการ และจ่ายให้แก่งานนิเทศการศึกษาที่ขอเบิก

การจัดทำแผน

ในขั้นการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปลาม้า นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่า สปอ.บางปลาม้า ได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหากับความต้องการ
2. การกำหนด นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน
3. การกำหนดวงเงินงบประมาณ
4. การกำหนดแผนงาน/โครงการ

5. การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
7. การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผล
8. การพิจารณาอนุมัติแผน

มีการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาในแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปลาม้า นั้น เริ่มดำเนินการโดยงานนิเทศการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อทำการวิเคราะห์ศึกษาสภาพปัจจุบัน ของการจัดการประถมศึกษาของ สปอ.ในรอบปีที่ผ่านมา (ปี พ.ศ. 2528) และข้อมูลย้อนหลังอีกสามปี นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้างานนิเทศการศึกษาผู้รับผิดชอบด้านข้อมูลกล่าวว่า เมื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มาแล้ว เจ้าหน้าที่ในงานนิเทศการศึกษาทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลการจัดการประถมศึกษาของ สปอ.ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การกำหนดการจัดการประถมศึกษาของ สปช. และ สปจ. เพื่อกำหนดเป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนาของ สปอ. (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ง.1)

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปลาม้า นั้น นายอารมภ์ วงศ์บัณฑิต ศึกษาพิเศษอำเภอซึ่งทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการร่างนโยบาย กล่าวว่า

การกำหนดนโยบายของแผนนั้นเมื่อได้ปัญหาเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาจากการกำหนดของเจ้าหน้าที่งานนิเทศการศึกษาแล้ว คณะกรรมการร่างนโยบายตามคำสั่ง กปอ.บางปลาม้า ที่ 4/2529 ลงวันที่ 14 พฤศจิกายน 2529 ได้ร่วมกันพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ประมวลได้ทั้งหมด ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหานั้น คณะกรรมการทุกคนร่วมกันอภิปรายแสดงความคิดเห็นทุกปัญหาแล้วให้ค่าคะแนนตามความสำคัญตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนนทุกคน ทุกปัญหา แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย โดยให้ปัญหาที่มีคะแนนสูงเป็นปัญหาที่มีลำดับความสำคัญมากกว่า จากนั้นก็ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาตามลำดับเพื่อหาสาเหตุ แนวทางแก้ไข รวมทั้งพิจารณานโยบายของ สปช. และ สปจ. แล้วร่างเป็นนโยบาย นำเสนอต่อ หน.ปอ. โดยเลขานุการคณะกรรมการร่างนโยบาย เพื่อเสนอให้ กปอ.พิจารณาอนุมัติ และกปอ. ได้มีมติอนุมัติร่างนโยบายให้ใช้เป็นนโยบายพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปลาม้า เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2529 (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ง.1)

การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนนั้นเมื่อได้นโยบายแล้ว คณะกรรมการฝ่ายจัดทำร่างแผนตามคำสั่ง กปอ.บางปلام้า ที่ 5/2529 ลงวันที่ 14 พฤศจิกายน 2529 ได้ร่วมกันพิจารณาจากนโยบายแล้วกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนา รวมทั้งหมดจำนวน 11 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ง.1)

การกำหนดเป้าหมายของแผนนั้น นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการจัดทำร่างแผนพัฒนา กล่าวว่า เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนแล้วคณะทำงานชุดเดิมได้ร่วมกันพิจารณากำหนดให้เป็นเป้าหมายของแผนพัฒนาอีก โดยได้กำหนดเป็นเป้าหมายของแผนรวมทั้งหมด 18 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ง.1)

3. การกำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปلام้านั้น นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการจัดทำร่างแผน กล่าวว่า การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการต่าง ๆ ในแผนพัฒนานั้น ได้ใช้วิธีกำหนดโดยให้ผู้เขียนโครงการกำหนดเสนอโดยมิได้กำหนดเกณฑ์บังคับที่ตายตัวหรือเป็นการเฉพาะแต่อย่างใด แต่พิจารณาจากความจำเป็นตามที่เห็นสมควรและเงินงบประมาณของโครงการเดียวกันในแต่ละปีงบประมาณนั้นจะกำหนดไว้เท่า ๆ กันทุกโครงการ

4. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปلام้า นั้น เมื่อคณะทำงานร่างนโยบายและคณะทำงานร่างแผนได้กำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนแล้ว เลขานุการคณะกรรมการจัดทำร่างแผนได้ประสานงานกับ หน.ปอ.จัดให้มีการประชุมหัวหน้างานต่าง ๆ ของ สปอ.ทั้งหมด ประกอบด้วยหัวหน้างานบริหารทั่วไป หัวหน้างานการเงินและพัสดุ หัวหน้างานนิเทศการศึกษา โดยมี หน.ปอ.เป็นประธานในที่ประชุม และได้ชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน พร้อมทั้งมอบให้เลขานุการคณะกรรมการร่างแผนเป็นผู้ชี้แจงวิธีการกำหนดชื่อโครงการเพื่อรองรับและสนองต่อนโยบายของแผน และให้หัวหน้างานต่าง ๆ ได้ร่วมกันกำหนดชื่อโครงการต่าง ๆ ขึ้น สำหรับชื่อแผนงานนั้นได้กำหนดตามโครงสร้างแผนงานในระดับโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนซึ่งมี 6 แผนงาน แล้วเพิ่มแผนงานโครงการพิเศษอีกหนึ่งแผนงานรวมเป็น 7 แผนงาน

5. การจัดทำรายละเอียดโครงการในแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปلام้า นั้นเมื่อหัวหน้างานต่าง ๆ ได้ร่วมกันกำหนดชื่อโครงการแล้ว เลขานุการคณะกรรมการจัดทำร่างแผนจะจัดแบ่งรายชื่อโครงการต่าง ๆ ตามงานของ สปอ. ทั้งสามงานคือ

งานบริหารทั่วไป งานการเงินและพัสดุ และงานนิเทศการศึกษา โดยมอบให้หัวหน้างานแต่ละงานได้นำไปประสานงานและมอบให้เจ้าหน้าที่ในงานของตนที่มีหน้าที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องได้จัดทำรายละเอียดของโครงการ โดยก่อนที่จะจัดทำรายละเอียดของโครงการนั้น หัวหน้างานนิเทศการศึกษาในฐานะเลขานุการคณะกรรมการจัดทำร่างแผน จะประสานงานกับ หน.ปอ. แล้วกำหนดวันในช่วงสัปดาห์ที่สองของเดือนธันวาคม 2529 หนึ่งวันให้ผู้ที่รับมอบหมายจากหัวหน้างานต่าง ๆ ให้เขียนรายละเอียดโครงการ ได้มาฟังคำชี้แจงการจัดทำโครงการจาก หน.ปอ. และหัวหน้างานนิเทศการศึกษา พร้อมทั้งมอบแบบพิมพ์สำหรับเขียนโครงร่างของโครงการให้ โดยให้เวลาในการเขียนรายละเอียดโครงการเป็นเวลาหนึ่งสัปดาห์แล้วให้ส่งร่างโครงการให้เลขานุการคณะกรรมการจัดทำร่างแผน (หัวหน้างานนิเทศการศึกษา) โดยตรงสำหรับการเขียนชื่อผู้รับผิดชอบโครงการนั้นกำหนดไว้กว้าง ๆ คือ กำหนดเป็นชื่องานต่าง ๆ แทนการกำหนดชื่อบุคคลให้รับผิดชอบ

6. การพิจารณาเพื่อจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปลาม้า นั้น ปรากฏว่า เมื่อเลขานุการคณะกรรมการจัดทำร่างแผนงานรวบรวมรายละเอียดของร่างโครงการทุกโครงการแล้ว จะนำโครงการนั้นบรรจุเข้าในแผนงานต่าง ๆ ทุกโครงการ โดยร่วมกับศึกษานิเทศก์อำเภอพิจารณาตามงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากในการกำหนดชื่อโครงการนั้นได้กำหนดตามปัญหาและนโยบายของแผนซึ่งได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณามาขั้นหนึ่งแล้ว จึงจัดโครงการเข้าแผนงานได้ทั้งหมดทุกโครงการ ผลการจัดโครงการเข้าแผนงาน 7 แผนงานนั้น ประกอบด้วย แผนงานวิชาการ (12 โครงการ) แผนงานบุคลากร (9 โครงการ) แผนงานกิจการนักเรียน (9 โครงการ) แผนงานความสัมพันธ์กับชุมชน (3 โครงการ) แผนงานอาคารสถานที่ (3 โครงการ) แผนงานธุรการ การเงินและพัสดุ (1 โครงการ) และแผนงานโครงการพิเศษ (2 โครงการ) รวมทั้งแผนจะมีโครงการทั้งสิ้น 39 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ง.1)

7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ ของแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ระยะ 5 ปี ของ สปอ.บางปลาม้า ปรากฏว่าไม่ได้จัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการไว้โดยตรง แต่จากการสัมภาษณ์ นายมนัส รอดทัศนาศา หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการจัดทำแผน กล่าวว่าแผนพัฒนา ระยะ 5 ปีนั้น เป็นแผนจัดทำเพื่อของงบประมาณจึงไม่ได้จัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลไว้ แต่สามารถที่จะตรวจสอบได้ว่าปฏิบัติตามแผนหรือไม่โดยนำแผนพัฒนาประจำปีมาเปรียบเทียบและตรวจสอบได้

8. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี ของ สปอ. บางปلام้านั้น จากการศึกษาเอกสารการประชุมของ กปอ. บางปلام้า พบว่า เมื่อคณะกรรมการจัดทำร่างแผนพัฒนาเสร็จแล้วได้มอบให้ หน.ปอ. เพื่อนำร่างแผนนี้ไปเสนอ กปอ. เพื่อพิจารณาอนุมัติและที่ประชุม กปอ. ครั้งที่ 2/2530 วันที่ 10 มกราคม 2530 มีมติอนุมัติให้ใช้ร่างแผนเป็นแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปีได้

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี ของ สปอ. บางปلام้านั้น จากการศึกษาวิจัยนั้นได้พบว่าปัญหาสำคัญมีอยู่ในเรื่อง 1) บุคลากร 2) ระยะเวลา 3) ข้อมูล ซึ่งรายละเอียดแต่ละประเด็นมีดังต่อไปนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากร จะเป็นปัญหาด้านความรู้ในการจัดทำแผนของคณะทำงาน เนื่องจากเป็นระยะเริ่มแรก โดยเฉพาะการเขียนโครงการนั้นผู้เขียนโครงการจะเขียนตามความต้องการของตนเองเป็นส่วนใหญ่ จะไม่คำนึงถึงนโยบายเพราะเนื่องจากไม่ได้ร่วมวิเคราะห์ปัญหาด้วย จึงทำให้ไม่เข้าใจในปัญหาที่แท้จริง และด้านบุคลากรอีกส่วนหนึ่งจะมีงานประจำอยู่แล้วทำให้ในขณะที่ปฏิบัติงานแผนนั้นบุคลากรจะขาดบ้าง ขออนุญาตลาบ้างจึงทำให้การร่วมในการจัดทำแผนนั้นไม่เต็มที่เท่าที่ควร

2. ปัญหาด้านเวลา จะเป็นปัญหาในระยะเวลาที่กำหนดให้จัดทำแผนนั้นสั้นมาก คือในท้ายคำสั่งขณะทำงานนั้นลงวันที่ 14 พฤศจิกายน 2529 แต่ได้ระบุให้จัดทำให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2529 ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นมีหลายขั้นตอนจึงต้องจัดทำอย่างเร่งรีบทำให้การจัดทำแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

3. ปัญหาด้านข้อมูลนั้น จะเป็นปัญหาเนื่องจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มโรงเรียนให้ประธานจัดส่งเข้ามา สปอ. แต่การจัดส่งนั้นล่าช้ามาก เนื่องจากขาดการประสานงานที่ดี

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 (แผนปฏิบัติการปี 2532) ของ สปอ. บางปلام้า ทั้งจากการสัมภาษณ์และศึกษาวิเคราะห์เอกสารพบว่าได้เริ่มจัดทำตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2532 เมื่อ สปอ. ส่งแผนปฏิบัติการปี 2532 มาให้ตาม

หนังสือที่ ศธ.1471/619 เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ลงวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2532 แล้วหัวหน้างานนิเทศการศึกษาได้ปรึกษากับ หน.ปอ. แต่งตั้งคณะทำงานเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ และได้ดำเนินการจัดทำแผนจนแล้วเสร็จในวันที่ 10 มีนาคม มีรายละเอียดในการดำเนินการต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.บางปلام้า จากการศึกษาวิจัยในครั้งนั้นพบว่า สปอ.บางปلام้า ได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงาน
2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน
3. การจัดเก็บข้อมูล
4. การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน
5. การจัดทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน

จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ พบว่าในแต่ละกิจกรรมนั้น สปอ.บางปلام้า ได้ดำเนินการดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.บางปلام้า เริ่มต้นจากเมื่อ สปจ.แจ้งกรอบวงเงินงบประมาณแล้ว สปอ.จะต้องดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งในปีงบประมาณ 2532 นี้ เมื่อ สปอ. ได้ทราบวงเงินงบประมาณแล้ว หัวหน้างานนิเทศการศึกษาจึงประสานกับ หน.ปอ. และเสนอรายชื่อเพื่อแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อเสนอ หน.ปอ. ออกคำสั่งแต่งตั้งตามคำสั่งของ สปอ.บางปلام้า ที่ 14/2532 เรื่องแต่งตั้งคณะจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2532 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2532 จำนวน 12 คน ประกอบด้วย นายประสิทธิ์ บุญถนอม หน.ปอ.บางปلام้า นายนนท์ วิจารณ์วงศ์ ผช.หน.ปอ. เป็นที่ปรึกษา นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้างานนิเทศการศึกษา เป็นหัวหน้าคณะทำงาน นายสอน อินทพันธ์ หัวหน้างานการเงินและพัสดุ นายนิศ อาจวารินทร์ หัวหน้างานบริหารทั่วไป นายสมชาย กล่อมอำภา นายไพฑูรย์ สุขสุคนธ์ ศึกษาพิเศษอำเภอ นายสรรเพชญ์ ศรีไพรงาม น.ส.พัชรินทร์ สุนทรวิภาต นางจรรยา ทองสินธุ์ นางวัชรินทร์ แสนศรี นายปรีชา มณีอินทร์ เป็นผู้ช่วยคณะทำงาน โดยให้มีหน้าที่จัดทำร่างแผน เก็บข้อมูล ร่างโครงการเสนอ หน.ปอ. และจัดพิมพ์โรเนียว เข้าเล่ม และให้ดำเนินการแล้วเสร็จภายในวันที่ 10 มีนาคม 2532

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. บางปلام้า จากการสัมภาษณ์ นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า เมื่อมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานแล้ว หัวหน้าคณะทำงานจะประสานงานกับ หน.ปอ. เพื่อแจ้งให้คณะทำงานได้ร่วมประชุมโดยงานนิเทศการศึกษาได้นำข้อมูลนโยบายของ สปช. และ สปจ. สุพรรณบุรี มาแจ้งให้คณะทำงานทราบ และ หน.ปอ. ได้แจ้งเกี่ยวกับการดำเนินการจัดทำแผน การแบ่งงานแก่คณะทำงาน

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. บางปلام้า พบว่า ไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนโดยเฉพาะสำหรับการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบด้านข้อมูลคือ นายมนัส รอดทัศนาศ กล่าวว่าข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนนั้นได้มาจากส่วนต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) ข้อมูลจากการรายงานประจำเดือนของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน รายงานไป สปอ. เช่น จำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียน การจำหน่ายนักเรียน จำนวนบุคลากร การเร่งรัดคุณภาพการศึกษา การตรวจเยี่ยมการนิเทศการศึกษา การติดตามประเมินผล เป็นต้น การรายงานประจำภาคเรียนของโรงเรียนไปกลุ่มและกลุ่มรายงานรวมไป สปอ. เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จากการสอบวัดผลแยกตามชั้นรายกลุ่มวิชา เป็นต้น 2) ข้อมูลจากการนิเทศของศึกษานิเทศก์อำเภอได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การนิเทศภายใน การจัดระบบสื่อ การจัดทำแฟ้มข้อมูลโรงเรียน การจัดกิจกรรมส่งเสริมนโยบาย สปช. ข้อมูลจากการสำรวจของ สปอ. เช่น สำรวจครุภัณฑ์ สำรวจบุคลากรด้านต่าง ๆ สถิติการศึกษา เป็นต้น

4. การกำหนดแผนการปฏิบัติงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. บางปلام้า พบว่าไม่มีการจัดทำกำหนดการทำงานไว้เป็นการเฉพาะ นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบเป็นหัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า การปฏิบัติงานนั้นเมื่อคณะทำงานได้รับฟังการประชุมชี้แจงการปฏิบัติงานจาก หน.ปอ. แล้ว จะเริ่มดำเนินการโดยจะประสานงานกับหัวหน้าคณะทำงานเป็นระยะไป และหัวหน้าคณะทำงานจะรายงาน หน.ปอ. เป็นขั้นตอนไปและให้ทำงานให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 10 มีนาคม 2532 ตามคำสั่งที่ 14/2532

5. การจัดทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. บางปلام้า จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. บางปلام้า พบว่า ได้มีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินไว้จำนวน 3,000 บาท เพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 จำนวน 80 เล่ม การจัดสรรงบประมาณในส่วนนี้ได้กำหนดไว้ใน "โครงการจัดทำแผนพัฒนา

แผนปฏิบัติการแผนควบคุมกำกับติดตามและสรุปรายงาน” โดยบรรจุไว้ในแผนงานธุรการและการเงิน ซึ่งมีนายมนัส รอดทัศนาศ เป็นหัวหน้าโครงการ จากการสัมภาษณ์ นายมนัส รอดทัศนาศ ซึ่งเป็นหัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า งบประมาณที่ระบุไว้ในโครงการจัดทำแผนฯ นั้น ได้ตั้งไว้สำหรับจัดทำแผนควบคุมกำกับ ติดตามผล ปี 2532 จำนวน 80 เล่ม และจัดทำเอกสารสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปี 2531 จำนวน 80 เล่มด้วย ส่วนในการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นหัวหน้าโครงการจะเป็นผู้จัดทำรายละเอียดรายการวัสดุที่จะต้องใช้จ่ายจำนวนเท่าใด เช่น กระดาษไซ กระดาษโรเนียว หมึกโรเนียว เป็นต้น แล้วเสนอต่องานการเงินและพัสดุให้นำเสนอขออนุมัติต่อ หน.ปอ. เพื่อดำเนินการจัดซื้อตามระเบียบของทางราชการและส่งมอบวัสดุนั้นให้ผู้รับผิดชอบโครงการเพื่อดำเนินการต่อไป

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.บางปلام้า จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า ได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการ
2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน
3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ
4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการ
6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล
8. การพิจารณาอนุมัติแผน

รายละเอียดของการดำเนินงานในแต่ละเรื่องมีดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการนั้นในแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ.บางปلام้า นั้น เมื่อได้ข้อมูลตามที่ต้องการมาแล้ว ศึกษานិเทศก์จะช่วยกันวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดปัญหาโดยนำสถานการณ์จัดการศึกษาของ สปอ.ไปเทียบกับเกณฑ์ต่าง ๆ ในแผนของ สปจ. ในการกำหนดปัญหานี้ไม่ได้จัดเรียงตามลำดับความสำคัญของปัญหา และปัญหาที่กำหนดในแผนนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานธุรการและการเงิน และงานอาคารสถานที่ (ดูรายละเอียดได้จาก ภาคผนวก ง.2)

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. บางปلام้า นั้น นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า เมื่อศึกษานโยบายที่กำหนดปัญหาแล้ว ตนได้นำปัญหาไปเสนอ หน.ปอ. เพื่อกำหนดนโยบาย โดย หน.ปอ. ได้เชิญ ผช.หน.ปอ. และหัวหน้างานต่าง ๆ มาร่วมกันกำหนดเป็นนโยบายรวม และนโยบายแยกตาม รายงานงาน 7 แผนงาน (โดยเพิ่มงานโครงการพิเศษ) ส่วนวัตถุประสงค์นั้นกำหนดรวมมีทั้งหมด 9 ข้อ และเป้าหมายแยกเป็นด้านคุณภาพและด้านปริมาณ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ง. 2)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. บางปلام้า นั้น จากการศึกษาเอกสารแผนพบว่า ได้แบ่งแผนงานออกเป็น 7 แผนงาน ประกอบด้วย แผนงานวิชาการ แผนงานบุคลากร แผนงานกิจการนักเรียน แผนงานความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน แผนงานธุรการและการเงิน แผนงานอาคารสถานที่และแผนงานโครงการพิเศษ สำหรับการกำหนดโครงการนั้นจากการสัมภาษณ์ นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้าคณะทำงานได้ระบุว่า หน.ปอ. ได้มอบหมายให้หัวหน้างานต่าง ๆ ไปกำหนดมาเอง โดยยึดแนวโครงการของ สปจ. ส่วนหนึ่งเพื่อให้รองรับและสัมพันธ์กัน อีกส่วนหนึ่งให้กำหนดเพื่อแก้ปัญหาการจัดการศึกษาของอำเภอ ซึ่งโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 นี้ ได้กำหนดไว้ทั้งหมด 22 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ง. 2)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. บางปلام้า นั้น นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่าเมื่อได้รายชื่อโครงการแล้ว ตนเองจะประสานงานกับหัวหน้างานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องงานกับโครงการ ก็จะนำชื่อโครงการนั้นมอบให้เพื่อให้หัวหน้างานได้นำโครงการไปให้เจ้าหน้าที่ในงานร่วมกันจัดทำรายละเอียดของโครงการ โดยหัวหน้าคณะทำงานได้แจกแบบพิมพ์ฟอร์มโครงการให้กับผู้ที่ไปจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้โดยใช้เวลาในการเขียนร่างโครงการประมาณ 1 สัปดาห์ และเมื่อเสร็จแล้วให้ส่งโดยตรงกับหัวหน้าคณะทำงานเพื่อรวบรวมจัดพิมพ์ต่อไป

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. บางปلام้า นั้นพบว่าได้กำหนดโดยผู้เขียนโครงการ จากการสัมภาษณ์ นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้าคณะทำงาน ได้ชี้แจงว่า เมื่อผู้รับผิดชอบการเขียนโครงการได้เขียนเสร็จแล้วนำมามอบให้ตน ตนก็ได้รวบรวมนำไปเสนอ หน.ปอ. เพื่อนัดประชุมหัวหน้างานต่าง ๆ มาประชุมพิจารณา งบประมาณในโครงการ โดยหัวหน้าคณะทำงานเป็นผู้ประสานงาน ซึ่งที่ประชุมพิจารณา

ประกอบด้วย หน.ปอ. เป็นประธาน ผช.หน.ปอ. หน.งานบริหารทั่วไป หน.งานการเงินและพัสดุ และ หน.งานนิเทศการศึกษา โดยนำโครงการมาพิจารณาตามงบประมาณทุกโครงการเพื่อปรับเพิ่ม-ลด งบประมาณให้เหมาะสมและพอเพียงกับจำนวนที่ได้รับจัดสรรมาจาก สปจ. จากนั้นก็นำไปจัดพิมพ์เป็นโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ต่อไป

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.

บางปลาม้า นั้นปรากฏว่าเมื่อหัวหน้าคณะทำงานได้รวบรวมโครงการต่าง ๆ แล้วได้จัดบรรจุเข้าแผนงานในแผนหมดทุกโครงการ ตามลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากได้พิจารณาในชั้นการกำหนดโครงการมาแล้วขั้นหนึ่ง ซึ่งกำหนดตามความจำเป็นและได้พิจารณาชั้นที่สองในช่วงการพิจารณางบประมาณแล้ว

7. การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผลปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.

บางปลาม้า นั้น พบว่า ได้จัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล โดยจัดเป็นแผนภูมิกำกับงาน (Gantt's Chart) โดยติดไว้ที่ห้อง หน.ปอ. และให้ผู้รับผิดชอบโครงการรายงานความก้าวหน้าของโครงการต่อ หน.ปอ. ทุก 3 เดือน คือ เดือนธันวาคม มีนาคม มิถุนายน และกันยายน เมื่อถึงระยะ 6 เดือนแล้วคือ เดือนมิถุนายน หัวหน้าคณะทำงานจะสรุปรายงานต่อ หน.ปอ. อีกครั้งทุกโครงการ และเมื่อสิ้นปีงบประมาณงานนิเทศการศึกษาจะจัดทำเป็นรายงานการจัดการศึกษาในรอบปี โดยรายงานทุกโครงการ สำหรับผลการรายงานนั้นการรายงานทุก 3 เดือน และ 6 เดือน จะประกอบด้วยข้อความ ชื่อโครงการ ชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบ กิจกรรมของโครงการ ผลการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะ สรุปการใช้จ่ายงบประมาณ และชื่อผู้รายงาน ส่วนการรายงานโครงการเมื่อสิ้นปีงบประมาณจะรายงานประกอบด้วย ชื่อโครงการ ชื่อผู้รับผิดชอบ สารสำคัญของโครงการ การดำเนินงานของโครงการ ผลการดำเนินงาน สรุปและข้อเสนอแนะงบประมาณที่ได้รับจัดสรรและงบประมาณที่ได้ใช้ไปจริง

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.บางปลาม้า นั้น พบว่าได้ผ่านการพิจารณาอนุมัติจากที่ประชุม กปอ. จากการสัมภาษณ์ นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า เมื่อได้วางแผนปฏิบัติการปี 2532 แล้วตนรวบรวมเสนอให้ หน.ปอ. เพื่อนำเข้าที่ประชุมเสนอให้ กปอ. พิจารณาอนุมัติแผน แต่การนำเข้าเสนอให้ กปอ. พิจารณาอนุมัติในปีนั้นนั้น เสนอในการประชุมเดือนมีนาคม 2532 เนื่องจากในการค้นเอกสารบันทึกการประชุมในปีนั้นของ สปอ. บางปลาม้า ไม่อาจจะค้นพบได้เพราะได้จัดระบบเอกสารใหม่และเอกสารบางอย่างถูกทำลายไปแล้ว และเพื่อเป็นการยืนยันการพิจารณาดังกล่าวมาได้อย่างชัดเจนก็ได้รับการยืนยันจากการ

สัมภาษณ์ นายประสิทธิ์ บุญอม หน.ปอ. นายสมชาย กล่อมอำภา และ นายไพฑูรย์ สุขสุนต์ ศึกษานิเทศก์อำเภอ ว่าการพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.บางปลาม้า มีลักษณะ เป็นไปดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น

ปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.บางปลาม้า นั้นจากการ วิจัยศึกษาพบว่า เป็นปัญหาสำคัญคือ 1) ด้านบุคลากร 2) การจัดนิม့်เอกสาร 3) การจัดสรร งบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากร พบว่าคณะทำงานที่แต่งตั้งแล้วไม่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ ส่วนมากจะขาดบ้างลาบ้าง และอีกประเด็นที่พบคือบุคลากรที่ ไม่ใช่ศึกษานิเทศก์ จะขาดความรู้ด้านการจัดทำแผนอย่างแท้จริง ส่วนมากจะเขียนโครงการไม่ เป็นไปตามหลักการ

2. ปัญหาด้านการจัดนิม့်เอกสาร พบว่าในการนิม့်โครงการนั้นจะมีเวลาน้อย ทำให้ต้องใช้บุคลากรในการนิม့်หลายคน โดยใช้เครื่องนิม့်คนละแบบกันทำให้ตัวอักษรมีแบบไม่ เหมือนกัน และการนิม့်ฟอร์มข้อความ การวางหน้าไม่สัมพันธ์กัน

3. ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ พบว่าในระดับ สปจ. ได้ส่งข้อมูลการจัดสรรงบประมาณ ไปยัง สปอ.ล่าช้ามากคือ ส่งให้ในวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2532 จึงเป็นผลให้ สปอ.ต้องจัดทำ แผนปฏิบัติการล่าช้าไปอีก เพราะปีงบประมาณได้เริ่มต้นตั้งแต่เดือนตุลาคมของปี 2531 แล้ว การดำเนินการโครงการบางโครงการก็ต้องจัดตั้งแต่ต้น ๆ ปีงบประมาณ จึงเป็นปัญหาในการจัด ทำรายละเอียดโครงการปัญหาหนึ่ง

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนปฏิบัติการปี 2533) ของ สปอ.บางปลาม้า นั้น มีรายละเอียดของการดำเนินการแต่ละขั้นตอนนั้นเมื่อดังต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.บางปลาม้า จากการศึกษา วิจัยในครั้งนี้พบว่า สปอ.บางปลาม้า ได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงาน
2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน
3. การจัดเก็บข้อมูล
4. การจัดทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน
5. การเตรียมการอื่น ๆ

จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น พบว่าในแต่ละกิจกรรมนั้น ได้ดำเนินการดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. บางปلام้า นั้น เริ่มจากเมื่อ สปจ. แจกกรอบวงเงินงบประมาณประจำปี 2533 ให้ สปอ. ทราบแล้ว ในช่วงปลายเดือนตุลาคม 2532 และ สปอ. จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของ สปอ. อยู่แล้ว ดังนั้นงานนิเทศการศึกษาโดยหัวหน้างานนิเทศการศึกษาปรึกษาหารือเรื่องการค้าเนินงานแผนกับ หน.ปอ. แล้วได้จัดทำรายชื่อคณะทำงาน เสนอต่อ หน.ปอ. เพื่อออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานตามคำสั่งของ สปอ. ที่ 75/2532 เรื่องแต่งตั้งคณะจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2533 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2532 ประกอบด้วย นายประสิทธิ์ บัญธอนม หน.ปอ. เป็นที่ปรึกษา นายนัท วิจารย์วงศ์ ผช.หน.ปอ. เป็นหัวหน้า นายมนัส รอดทัศนาศา หน.งานนิเทศการศึกษา นายสอน อินทพันธ์ หน.งานการเงินและพัสดุ นายริศ อัจวารินทร์ หน.งานบริหารทั่วไป นายสมชาย กล่อมอำภา นายไพฑูรย์ สุขสุคนธ์ นายสรนพคุณ ศรีไทรงาม น.ส.นัชกรินทร์ สุนทรวิภาต นางบุญฉันทน์ ส่งแสง นางวัชรินทร์ แสนศรี นางจรรยา ทองสินธุ์ และนายปรีชา มณีอินทร์ เป็นผู้ช่วย โดยคณะทำงานมีหน้าที่จัดทำร่างแผนเก็บข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้และร่างโครงการเสนอต่อ หน.ปอ. และจัดพิมพ์โรเนียว เข้าเล่มแผนปฏิบัติการปี 2533 โดยให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 6 พฤศจิกายน 2532

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. บางปلام้า จากการสัมภาษณ์นายมนัส รอดทัศนาศา หัวหน้างานนิเทศการศึกษาซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำแผนกล่าวว่า เมื่อมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานแล้ว หัวหน้างานนิเทศการศึกษาจะประสานงานกับ ผช.หน.ปอ. ซึ่งเป็นหัวหน้าคณะทำงาน และ หน.ปอ. เพื่อออกคำสั่งกำหนดวันในการประชุมคณะทำงาน โดยแจ้งนโยบายกรอบวงเงินงบประมาณที่ สปจ. กำหนดมาให้ แจ้งโครงการของ สปจ. กำหนดการแบ่งงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้แก่คณะทำงาน มี หน.ปอ. เป็นประธานในที่ประชุม โดยกำหนดวันประชุมในวันที่ 31 ตุลาคม 2532

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.บางปلام้า นั้นไม่ได้มีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนไว้โดยเฉพาะ แต่ในการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนนั้นได้มาจากข้อมูลส่วนต่าง ๆ ที่ สปอ.ได้รวบรวมไว้เป็นประจําอยู่แล้วคือ 1) ได้จากข้อมูล 10 มิถุนายน ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช.กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดจัดทำไว้ โดยยึดข้อมูลทุกวันที่ 10 มิถุนายนของทุกปี ได้แก่ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนโรงเรียน แยกตามชั้นที่เปิดสอน ตามขนาดของโรงเรียน จำนวนนักเรียนแยกตามการจัดชั้นเรียน ตามเพศ ตามอายุ ข้อมูลอาคารเรียน จำนวนครุภัณฑ์ เป็นต้น 2) ได้จากข้อมูลการรายงานการจัดการประถมศึกษาประจําปี 2532 ของ สปอ.บางปلام้า ประกอบด้วย นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การดำเนินงานปี 2532 สภาพการจัดการศึกษาประจําปีด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ผลการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ งานด้านงบประมาณ ปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน โดยได้ระบุไว้ในเอกสารหมายเลข 7/2532 ของ สปอ.บางปلام้า 3) ข้อมูลเกณฑ์และผลการจัดสรรงบประมาณปี 2533 ของ สปอ.บางปلام้า ตามเอกสารหมายเลข 8/2532 ของ สปอ.บางปلام้า

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.บางปلام้า จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.บางปلام้า พบว่าได้มีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินไว้จำนวน 4,000 บาท เพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 จำนวน 90 เล่ม การจัดสรรงบประมาณได้กำหนดไว้ใน "โครงการจัดทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ แผนควบคุมกำกับติดตามและสรุปรายงาน" บรรจุในแผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา ซึ่งมี นายมนัส รอดทัศนาศ เป็นหัวหน้าโครงการ จากการสัมภาษณ์ นายมนัส รอดทัศนาศ ได้ระบุว่า งบประมาณที่ตั้งไว้นั้นไม่ได้จัดตั้งไว้เฉพาะจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 เท่านั้น แต่ได้ตั้งไว้เพื่อจัดทำแผนอื่น ๆ ด้วยคือ แผนพัฒนาการประถมศึกษาปี 2534 จำนวน 5 เล่ม แผนควบคุมกำกับติดตาม จำนวน 90 เล่ม และเอกสารสรุปผลงานในรอบปี 2532 จำนวน 90 เล่ม สำหรับงบประมาณในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 นั้น หัวหน้าคณะทำงานแผนได้มอบหมายให้หัวหน้าโครงการเป็นผู้จัดทำรายละเอียดของรายการวัสดุที่จะต้องใช้แล้วเสนอต่อ งานการเงินและพัสดุ เพื่อนำเสนอ หน.ปอ. ขออนุมัติและดำเนินการจัดซื้อวัสดุให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ และมอบวัสดุให้หัวหน้าคณะทำงานเพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ต่อไป

5. การเตรียมการอื่น ๆ ซึ่งปรากฏว่าเรื่องสำคัญที่สุดในส่วนน้อยที่การเตรียมการผลิตเอกสารแผนงานให้ได้ตามจำนวนที่กำหนดโดยมีช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติการค่อนข้างจำกัดมาก ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.บางปلام้า นายมนัส รอดทัศนาศ หน.งานนิเทศการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบงานวางแผนได้กล่าวว่าทาง สปอ. ได้จัดเตรียมเครื่องพิมพ์ดีดไว้สำหรับการพิมพ์โครงการเพื่อให้สอดคล้องกับคณะทำงาน ซึ่งเริ่มจัดทำแผนในวันที่ 30 ตุลาคม และให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 6 พฤศจิกายน 2532 มีระยะเวลาเพียง 8 วันเท่านั้น โดยทาง สปอ. ได้ขอยืมมาจากสำนักงานกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนใกล้เคียงมาจำนวน 4 เครื่อง

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.บางปلام้า จากการศึกษาวิจัยพบว่าได้ดำเนินการเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญในเชิงปฏิบัติการได้ดังต่อไปนี้คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการ
2. การกำหนด นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน
3. การกำหนดแผนงาน / โครงการ
4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการ
6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
7. การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผล
8. การพิจารณาอนุมัติแผน

ในแต่ละกิจกรรมดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2533 พบว่า สปอ.บางปلام้า เมื่อศึกษานิเทศก์รวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการได้แล้ว เจ้าหน้าที่งานนิเทศการศึกษาทุกคนจะร่วมกันดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดปัญหา โดยนำข้อมูลการจัดการประถมศึกษาของอำเภอไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การจัดการประถมศึกษาของจังหวัด และศึกษาปัญหาการจัดการศึกษาในรอบปีที่ผ่านมา(2532) ของ สปอ. โดยกำหนดเป็นปัญหาในการพัฒนา ซึ่งแบ่งออกเป็นปัญหา 4 ด้านคือ ด้านงานวิชาการ ด้านงานบริหารทั่วไป ด้านงานการเงิน และด้านการจัดการศึกษาในรอบปีที่ผ่านมา (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ง.3)

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. บางปلام้า นั้น นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้างานนิเทศการศึกษาซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำแผนกล่าวว่า นโยบายในแผนปฏิบัติการปี 2533 นั้น ได้มาจากนโยบายในแผนพัฒนาการประถมศึกษาปี 2533 ส่วนหนึ่ง จากปัญหาของการพัฒนาในรอบปีที่ผ่านมาส่วนหนึ่ง และจากนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการคือการสอนกิจกรรมลูกเสือ ในการกำหนดนโยบายนั้นศึกษานิเทศก์ทุกคนร่วมกันกำหนด โดยนำปัญหามาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขโดยได้ร่วมกันอภิปรายแต่ละปัญหาทุก ๆ ปัญหาแล้วกำหนดเป็นร่างนโยบาย จำนวน 14 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ง.3)

ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น ศึกษานิเทศก์ทุกคนร่วมกันศึกษาจากนโยบายแล้วร่วมกันพิจารณากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ รวมจำนวน 14 ข้อ สำหรับการกำหนดเป็นเป้าหมายของแผนนั้นศึกษานิเทศก์ร่วมกันกำหนดเช่นเดียวกัน โดยได้กำหนดเป้าหมายแบ่งเป็น 2 ด้าน คือด้านปริมาณกำหนดไว้ 10 ข้อ ด้านคุณภาพกำหนดไว้ 3 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ง.3)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.บางปلام้า จากการศึกษาในเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 พบว่าได้แบ่งแผนงานออกเป็น 4 แผนงาน คือ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา แผนงานการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษา จากการสัมภาษณ์ นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน ได้กล่าวว่า การกำหนดชื่อแผนงานนั้นกำหนดตามแผนงานของการจัดสรรงบประมาณ ตามที่ สปช. และ สปจ. กำหนดมาให้ ส่วนการกำหนดชื่อโครงการนั้น เมื่อได้ปัญหา นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายแล้ว หัวหน้าคณะทำงานโดยการมอบหมายของ หน.ปอ. จะประชุมชี้แจงแก่หัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ. เพื่อแจ้งปัญหา นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการจัดการประถมศึกษาในอำเภอให้ทราบ และมอบให้หัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ. กำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อรองรับนโยบายและแก้ปัญหาต่าง ๆ ของการจัดการประถมศึกษา ปรากฏว่างานบริหารทั่วไป มีโครงการในแผน 5 โครงการ งานการเงินและพัสดุ มี 3 โครงการ และงานนิเทศศึกษานั้น มี 18 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ง.3)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.บางปلام้า จากการสัมภาษณ์ นายมนัส รอดทัศนาศ หัวหน้างานนิเทศการศึกษาผู้รับผิดชอบในการจัดทำ

แผนกล่าวว่า เมื่อหัวหน้างานต่าง ให้ สปอ.ได้กำหนดชื่อโครงการต่าง ๆ แล้วจะนำรายชื่อโครงการนั้นไปให้เจ้าหน้าที่ในงานของตน ช่วยกันจัดทำรายละเอียดของโครงการ โดยงานนิเทศการศึกษาจะแจกแบบพิมพ์ฟอร์มโครงการให้เพื่ออำนวยความสะดวกในการเสนอรายละเอียดให้แก่ผู้รับผิดชอบการร่างโครงการและให้ผู้เขียนโครงการกำหนดเงินงบประมาณขึ้นเองตามความเหมาะสม โดยไม่มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณากำกับเป็นการแน่นอนตายตัว เมื่อเขียนรายละเอียดของโครงการพร้อมทั้งกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการแล้ว หัวหน้างานต่างๆ จะเป็นผู้รวบรวมโครงการนั้นไปเสนอในที่ประชุมหัวหน้างานต่าง ๆ เพื่อพิจารณาการจัดสรรเงินงบประมาณต่อไป

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. บางปลาฆ่า นั้น เมื่อผู้รับผิดชอบโครงการจัดทำรายละเอียดโครงการเสร็จแล้วจะรวบรวมให้หัวหน้างานต่าง ๆ นำร่างโครงการนั้นมาเสนอในที่ประชุมเพื่อพิจารณาการจัดสรรเงินงบประมาณโครงการ โดยมี หน.ปอ. เป็นประธานในที่ประชุม ผช.หน.ปอ. หน.งานบริหารทั่วไป หน.งานการเงินและพัสดุ และ หน.งานนิเทศการศึกษาเป็นคณะกรรมการ จะร่วมกันพิจารณางบประมาณแต่ละโครงการตามที่ยื่นโครงการกำหนดตั้งไว้แล้ว เพื่อปรับให้เหมาะสมและตามความจำเป็น โดยการอภิปรายร่วมกัน ไม่มีเกณฑ์กำหนดตายตัวที่แน่นอน โดยพิจารณาจากรอบวงเงินงบประมาณที่ สปจ.จัดสรรมาให้ในการพิจารณาครั้งนี้ และ นายมนัส รอดทัศนาศึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการในการประชุมพิจารณารั้งนี้กล่าวว่า มีโครงการที่ถูกตัดออกเนื่องจากงบประมาณไม่มีเพียงพอและมีความจำเป็นน้อย จำนวน 1 โครงการ ซึ่งเป็นของงานนิเทศการศึกษา คือ โครงการจัดทำเอกสารนิเทศทางไกล ส่วนโครงการอื่น ๆ นั้น บางโครงการก็ถูกตัดงบประมาณให้ลดน้อยลง บางโครงการก็ได้รับเพิ่มขึ้น เมื่อพิจารณาเสร็จแล้วจึงมอบร่างโครงการนี้ให้หัวหน้าคณะทำงานจัดทำแผน ได้รวบรวมเพื่อจัดพิมพ์เอกสารแผนต่อไป

6. การพิจารณาเพื่อจัดโครงการเข้าในแผนงาน ของแผนปฏิบัติการปี 2533 ปรากฏว่าเมื่อได้รายละเอียดของโครงการที่ผ่านการพิจารณางบประมาณแล้ว คณะทำงานจะนำโครงการนั้นเข้าบรรจุไว้ในแผนงานตามลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง และผลการจัดโครงการเข้าในแผนงานมีดังนี้คือ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 11 โครงการ แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา มี 1 โครงการ แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 6 โครงการ แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษามี 7 โครงการ รวมทั้งสิ้นในแผนปฏิบัติการ ปี 2533 ประกอบด้วย 25 โครงการ

7. การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการ ปี 2533 ของ สปอ.บางปلام้า ปรากฏว่า จัดทำไว้โดยกำหนดให้จัดทำเป็นแผนภูมิกำกับงาน (Gantt's Chart) ได้ติดไว้ที่ห้องของงานนิเทศการศึกษา และกำหนดให้ผู้รับผิดชอบโครงการ ได้จัดทำแบบรายงานการดำเนินงานโครงการเสนอต่อ หน.ปอ. ทุก 3 เดือน หลังจากเริ่มปฏิบัติงานตามแผน งานนิเทศศึกษามีหน้าที่รวบรวมรายงานโครงการเสนอต่อ หน.ปอ. เมื่อครบ 6 เดือน (ครึ่งแผน) และเมื่อสิ้นสุดแผนหรือสิ้นปีงบประมาณ จากการศึกษาเอกสารแบบรายงานโครงการทุก ๆ 3 เดือน พบว่า สปอ.ได้กำหนดรูปแบบและข้อความในแบบรายงานขึ้นเอง ซึ่งประกอบด้วย หัวข้อ ชื่อโครงการ ชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบ กิจกรรมของโครงการ ผลการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะ สรุปการใช้จ่ายงบประมาณ และชื่อผู้รายงาน สำหรับการรายงานเมื่อครบ 6 เดือน (ครึ่งแผน) นั้น งานนิเทศศึกษาจะเป็นฝ่ายรายงาน โดยจะสรุปจากการรายงานเมื่อครบ 3 เดือน ครั้งที่ 2 โดยใช้ข้อความเหมือนกับแบบรายงานทุก ๆ 3 เดือน ส่วนการรายงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณนั้น นายมนัส รอดทัศนาศ ผู้รับผิดชอบในการจัดทำรายงานกล่าวว่า ต้องรายงานทุกโครงการ โดยหัวข้อการรายงานนั้น สปอ.คิดแบบขึ้นเอง โดยได้ประยุกต์มาจากการเขียนผลงานทางวิชาการที่ สปช. กำหนดไว้และมีหัวข้อการรายงานแต่ละโครงการดังนี้คือ ชื่อโครงการ ชื่อผู้รับผิดชอบ สารสำคัญของโครงการ การดำเนินงานของโครงการ ผลการดำเนินงาน สรุปและข้อเสนอแนะ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรและงบประมาณที่ได้ใช้ไปจริง

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.บางปلام้า จากการศึกษาเอกสารการรายงานการประชุมของ กปอ.บางปلام้า ในการประชุมครั้งที่ 2/2533 เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2532 พบว่า ในวาระที่ 5 ข้อ 5.1 การพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี 2533 ของ สปอ.บางปلام้า นั้น ที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการทั้งหมดครบ 25 โครงการ ได้

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. บางปلام้า นั้น จากการศึกษาวิจัยได้พบว่า มีปัญหาสำคัญอยู่ในเรื่องบุคลากรด้านความร่วมมือ และด้านความรู้ในการเขียนโครงการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. บุคลากรในด้านความร่วมมือ พบว่า คณะทำงานขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายไว้ ซึ่งทำให้งานบางอย่างนั้นไปอยู่ในความรับผิดชอบของงานนิเทศการศึกษาโดยตรง

2. บุคลากรในด้านความรู้ในเรื่องการเขียนโครงการ พบว่าบางโครงการนั้นยังเขียน หลักการและเหตุผลไม่ชัดเจน การกำหนดกิจกรรมไม่ต่อเนื่องกัน และผู้เขียนโครงการหลาย โครงการส่งร่างรายละเอียดโครงการเข้ามา

กรณีที่ 2

การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสามชูก

จากการศึกษาภาคสนามกรณีกระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสามชูก (สปอ.สามชุก) พบว่า สปอ.สามชุกได้จัดทำแผนดังนี้คือ

- 1) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี (พ.ศ.2530-2534)
- 2) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532
- 3) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 และ
- 4) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินงานเฉพาะเรื่องดังต่อไปนี้

แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี (พ.ศ.2530-2534)

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2530-2534) หรือแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุก ทั้งจากการสัมภาษณ์และการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร พบว่าการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปีนั้น ได้เริ่มจัดทำตั้งแต่ต้นเดือนพฤศจิกายน 2529 เมื่อทาง สปอ.ได้รับเอกสารแผนพัฒนาการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2530-2534) และได้รับหนังสือแจ้งให้ สปอ.เตรียมการจัดทำแผนแล้ว หัวหน้างานนิเทศการศึกษาซึ่งรับผิดชอบการจัดทำแผนของ สปอ. จึงเสนอรายชื่อคณะทำงานจัดทำแผน แล้วได้เริ่มเตรียมการวางแผนและจัดทำแผน จนสำเร็จล่วงได้เป็นแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และได้นำเสนอต่อที่ประชุม กปอ.สามชุก ในเดือนธันวาคม 2529 ดังรายละเอียดการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการเตรียมการวางแผน ขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำแผน รวมทั้งประมวลปัญหาและอุปสรรคดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุก จากการศึกษาวิจัยพบว่า สปอ.สามชุก ได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงาน
2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน

3. การจัดเก็บข้อมูล
4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน
5. การเตรียมการอื่น ๆ

จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว สปอ.สามชุก ได้ดำเนินการตั้งรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุก นั้น เกิดขึ้นเมื่อ สปจ.สุพรรณบุรี มีหนังสือที่ ศช.1471/4683 เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาระยะที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2529 โดยแจ้งให้ทุก สปอ.ได้เตรียมการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และหลังจากได้รับหนังสือจาก สปจ.แล้วประมาณ 2 สัปดาห์ หัวหน้างานนิเทศการศึกษาได้เสนอรายชื่อคณะกรรมการให้ หน.ปอ.รับทราบ แต่มิได้ออกคำสั่งแต่งตั้งมีแต่เพียงรายชื่อคณะกรรมการที่ระบุไว้ท้ายเอกสารแผน ซึ่งประกอบด้วย นายไนจิตร สุวรรณพาณิชย์ หน.ปอ. เป็นประธานคณะกรรมการ นายอำนาจ งามยิ่งยวด ผช.หน.ปอ. เป็นรองประธาน นายสุวัจ บุญมาดี เป็นเลขานุการคณะกรรมการ นายวิเชียร สุกันธี และ นายทอง จำปาเงิน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ นายวิจิตร เกิดศิริ นายเอื้อเฟื้อ นิมมณีวรรณ นายประเทือง เหลือจันทร์ นายทรง วิลาสุวรรณ นายเยี่ยม กาน์ภาณูจน์ นายชาติ ศรีพรหม นายบรรจง ยิบนิกุล น.ส.บำรุง ศรีวิเชียร นายปรีชา ทวีสุข นายภา สว่างศรี นายเจด็จ ชัยพร นายสุภาพ ชักนำ นายจุมพล กล้าหาญ นายอาทิตย์ โห้ธ้อ่า นายยุทธนา หนูณรงค์ นายสุทธิชัย ปิณีวิเศษ นายกฤษฎา สุขสวัสดิ์ นายยงยุทธ หงษ์ทอง เป็นคณะกรรมการ ส่วนหน้าที่ของคณะกรรมการนั้น นายวิเชียร สุกันธี ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการกล่าวว่า หน.ปอ.ได้มอบหมายให้จัดทำแผนตั้งแต่เริ่มต้นหาข้อมูลและจัดทำแผนจนแล้วเสร็จ โดยให้เวลาในการจัดทำแผนให้แล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม 2529

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนพัฒนาระยะ 5 ปีของ สปอ.สามชุก จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สุกันธี ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการกล่าวว่า เลขานุการคณะกรรมการซึ่งเป็นหัวหน้างานนิเทศการศึกษาได้ประสานงานกับ หน.ปอ. เพื่อออกหนังสือแจ้งให้ผู้ที่ เป็นคณะกรรมการมาประชุมพร้อมกัน 1 วัน (ประมาณสัปดาห์แรกของเดือนพฤศจิกายน 2529) โดยมี หน.ปอ. เป็นประธานในการประชุมและได้ชี้แจงในเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ส่วนเลขานุการคณะกรรมการได้แจ้งข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายของแผนพัฒนาระยะที่ 6 ของ สปจ. ข้อมูลการจัดการศึกษาของ สปอ.สามชุกในรอบปีที่ผ่านมา และแจ้งกำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผนในระยะเริ่มต้น โดยเริ่มจากการสำรวจข้อมูล จัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา จัดทำนโยบาย เป้าหมาย การกำหนดโครงการ เป็นต้น

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุก นั้น นายวิเชียร สุกันธิ ผู้ช่วยเลขาธิการคณะทำงานกล่าวว่า สปอ.สามชุกไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนเป็นการเฉพาะ แต่การนำข้อมูลมาใช้ประกอบสำหรับการวางแผนนั้น ได้ข้อมูลมาจากการสำรวจข้อมูลเฉพาะกิจ โดยสปอ.ได้จัดทำแบบสำรวจข้อมูลให้ประธานกลุ่มโรงเรียนได้สำรวจตามแบบสำรวจทั้งหมด 28 แบบ ตามคู่มือการบริหารการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เล่มที่ 1 ที่ สปช.กำหนดไว้ โดยให้เวลาการสำรวจและเก็บข้อมูลรายงาน สปอ.ภายใน 2 สัปดาห์ ข้อมูลดังกล่าวประกอบด้วย ข้อมูลจำนวนนักเรียนปีการศึกษาปัจจุบันและย้อนหลัง 5 ปี ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในปีการศึกษาที่ผ่านมา (2528) ของชั้น ป.6 แยกตามกลุ่มประสบการณ์ ข้อมูลนักเรียนขาดแคลนอาหารกลางวัน เสื้อผ้าและเครื่องเขียนแบบเรียน ข้อมูลแสดงอัตราการตกซ้ำชั้น ข้อมูลแสดงอัตราการขาดเรียน ข้อมูลแสดงการออกกลางคันของนักเรียน ข้อมูลจำนวนครู ภารโรง ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนครุภัณฑ์ เป็นต้น และข้อมูลที่ได้มา เลขาคณะทำงานจะเป็นผู้รวบรวม

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุกนั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ นายวิเชียร สุกันธิ ผู้ช่วยเลขาธิการคณะทำงานซึ่งรับผิดชอบการจัดหาวัสดุมาใช้ในการจัดทำแผนได้ชี้แจงว่า วัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นได้มาจากวัสดุประจำของ สปอ. ซึ่งเมื่อ สปอ. ได้รับการจัดสรรงบประมาณในงบดำเนินการของงานบริหารและงานนิเทศการศึกษาแล้ว จะดำเนินการจัดซื้อวัสดุมาใช้ใน สปอ.ทั้งหมด โดยคิดคำนวณวัสดุจากข้อมูลการใช้ในปีที่ผ่านมา เมื่องานต่าง ๆ ใน สปอ.ต้องการใช้ก็ให้เบิกจากเจ้าหน้าที่พัสดุ สปอ.ได้เลย โดยไม่ต้องขออนุมัติจาก หน.ปอ.อีก เพราะได้อนุมัติการจัดซื้อไว้แล้ว ส่วนวัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนี้ เลขาคณะทำงานเป็นผู้คิดคำนวณว่าจะใช้กระดาษโรเนียว หมึกกระดาษไซ เป็นต้น จำนวนเท่าไร เพื่อให้เพียงพอกับจำนวนเล่มของแผนที่จะจัดทำแล้วขอเบิกกับเจ้าหน้าที่พัสดุเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผน

5. การเตรียมการอื่น ๆ ปรากฏว่า การเตรียมการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวางแผนของ สปอ.สามชุก อยู่ที่การเตรียมการร่างโครงการและการทำงานของคณะทำงานจัดทำแผน ในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุก นั้น นายวิเชียร สุกันธิ ผู้ช่วยเลขาธิการคณะทำงานได้กล่าวว่า ทาง สปอ. ได้เตรียมเอกสารแบบฟอร์มการเขียนโครงการและโครงการตัวอย่างไว้ให้คณะทำงานได้ศึกษาเป็นแนวทางและอำนวยความสะดวกในการเขียน เพื่อจะได้มี

ข้อความขึ้นไปในแนวทางเดียวกัน พร้อมกันนี้ได้เตรียมห้องทำงานไว้ให้คณะทำงานซึ่งเป็นบุคลากรจากโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนได้จัดทำร่วมกัน โดยใช้ห้องประชุมภายในสำนักงาน

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุก นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่า สปอ.สามชุกได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการ
2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน
3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ
4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
5. การกำหนดวงเงินงบประมาณ
6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
7. การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผล
8. การพิจารณาอนุมัติแผน

ซึ่งการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการพัฒนาในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุก นั้นเริ่มดำเนินงานเมื่อเลขาฯคณะทำงานได้รวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการครบแล้ว เลขาฯได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันของการจัดการศึกษาและกำหนดปัญหา ความต้องการในการพัฒนาขึ้นเป็นร่างปัญหาไว้ก่อนแล้ว จึงนำปัญหาที่ได้ไปเสนอให้คณะทำงาน ได้พิจารณาพร้อมกันอีกครั้ง และได้มีการปรับตัวเลขในตารางข้อมูลบ้างบางส่วน ปัญหาที่กำหนด ไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี แบ่งออกเป็นตามลักษณะงานของโรงเรียนคือ ปัญหางานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และงานโครงการพิเศษ (รายละเอียดของปัญหา ดูได้จากภาคผนวก จ.1)

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุก นั้น นายวิเชียร สุตันธิ ผู้ช่วยเลขาฯคณะทำงาน กล่าวว่า เลขาฯเป็นผู้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายทั้งหมด และได้นำเสนอต่อ หน.ปอ.เพื่อรับทราบและพิจารณา ซึ่ง หน.ปอ.จะปรับแก้บ้างเพียงคำหรือข้อความเกี่ยวกับคำพูดเท่านั้น การกำหนดนโยบายในแผน

พัฒนาระยะ 5 ปีนั้น ได้กำหนดไว้เป็นนโยบายรวม 10 ข้อ และมีนโยบายตามรายงานแผนต่าง ๆ คือ แผนงานวิชาการมี 5 ข้อ แผนงานบุคลากร มี 5 ข้อ แผนงานอาคารสถานที่ มี 3 ข้อ แผนงานการเงินและพัสดุ มี 3 ข้อ แผนงานกิจการนักเรียน มี 3 ข้อ แผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มี 3 ข้อ และนโยบายแผนงานโครงการพิเศษ มี 2 ข้อ สำหรับวัตถุประสงค์นั้นกำหนดไว้ 10 ข้อ ส่วนเป้าหมายได้กำหนดไว้ 17 ข้อ (รายละเอียดของนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ดูได้จากภาคผนวก จ.1)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุก นั้น เมื่อเลขาธิการคณะกรรมการได้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้ว เลขาธิการจะเป็นผู้กำหนดแผนงานโดยกำหนดตาม สปจ.คือตามลักษณะงานของโรงเรียน 6 แผนงาน และเพิ่มโครงการพิเศษอีก 1 แผนงาน นายวิเชียร สุกันธี ผู้ช่วยเลขาธิการ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า การกำหนดชื่อโครงการนั้นกำหนดโดยคณะกรรมการร่วมกันกำหนด โดยศึกษาจากโครงการ สปจ.และดูจากปัญหาการจัดการศึกษาของ สปอ.ผสมผสานกัน เมื่อได้ชื่อโครงการแล้วจึงแบ่งให้คณะกรรมการได้จัดทำรายละเอียดโครงการต่อไป สำหรับจำนวนโครงการนั้นสามารถแบ่งตามแผนงานได้ดังนี้ ได้ดังนี้คือ แผนงานวิชาการ มี 7 โครงการ แผนงานบุคลากร มี 6 โครงการ แผนงานกิจการนักเรียน มี 7 โครงการ แผนงานธุรการการเงินและพัสดุ มี 3 โครงการ แผนงานอาคารสถานที่ มี 3 โครงการ แผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มี 3 โครงการ และแผนงานโครงการพิเศษ มี 2 โครงการ ซึ่งรวมทั้งสิ้นในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี มี 31 โครงการ (รายละเอียดดูได้จากภาคผนวก จ.1)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุก นั้น เมื่อคณะกรรมการได้ร่วมกันกำหนดชื่อโครงการแล้วจะแบ่งกันจัดทำรายละเอียดของโครงการ โดยใช้เวลาในการเขียนโครงการประมาณ 2 สัปดาห์ นายวิเชียร สุกันธี ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า เลขาธิการได้จัดแบบพิมพ์ฟอร์มโครงร่างของโครงการไว้ให้แก่คณะกรรมการเพื่ออำนวยความสะดวกในการเขียนร่างโครงการและเมื่อเขียนเสร็จแล้วให้ส่งโดยตรงที่ ผู้ช่วยเลขาธิการ แล้วเลขาธิการและผู้ช่วยเลขาธิการทั้งสองคนเป็นผู้ตรวจสอบถ้อยคำหรือข้อความคำผิดและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ก่อนพิมพ์โครงการ ซึ่งคณะกรรมการจะช่วยกันจัดพิมพ์ประกอบด้วย นายสุทธิชัย ปิ่นวิเศษ นายอาทิตย์ โนนี่อ่ำ และ นายประเทือง เหลือจันทร์

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนาระยะ 5 ปีของ สปอ.สามชุก นั้น นายวิเชียร สุกันธี ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการกล่าวว่า การกำหนดวงเงินงบประมาณในแต่ละ

โครงการนั้น ผู้เขียนโครงการแต่ละโครงการเป็นผู้กำหนดเองตามความเห็นเหมาะสม โดยมีได้มีการกำหนดเป็นเกณฑ์บังคับเป็นการเฉพาะแต่อย่างไรแต่ให้พิจารณาจากความจำเป็นตามความเห็นสมควร

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนพัฒนาระยะ 5 ปีของ สปอ.สามชุก นั้น นายวิเชียร สุกันธิ ผู้ช่วยเลขาธิการคณะทำงานกล่าวว่า เมื่อคณะทำงานได้จัดทำรายละเอียดของโครงการเสร็จแล้ว เลขาธิการรวบรวมร่างโครงการและจัดบรรจุเข้าในแผนงานต่างๆ ตามลักษณะงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทุกโครงการ เนื่องจากการกำหนดชื่อโครงการนั้นได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาลักษณะโครงการว่าอยู่ในแผนงานใดมาแล้วขั้นหนึ่ง (ดูรายละเอียดโครงการได้ดังที่กล่าวมาแล้วในข้อการกำหนดแผนงาน/โครงการ)

7. การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ ของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุกนั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการไว้ นายวิเชียร สุกันธิ ผู้ช่วยเลขาธิการคณะทำงาน กล่าวว่าในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาดังกล่าวนั้น ทาง สปอ.ก็ไม่ได้ติดตาม ตรวจสอบ ทั้งนี้นอกจากจะไม่มีการทำแผนควบคุมติดตามกำกับและตรวจสอบไว้แล้วยังเป็นผล เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงบุคลากรใน สปอ.อยู่บ่อย ๆ อีกด้วย

8. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุกนั้น จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สุกันธิ ผู้ช่วยเลขาธิการคณะทำงานกล่าวว่า เมื่อจัดทำร่างแผนเสร็จแล้ว เลขาธิการนำเสนอต่อ หน.ปอ. เพื่อเสนอแจ้งต่อที่ประชุม กปอ. ในการประชุมปลายเดือนธันวาคม 2529 ซึ่งเป็นการแจ้งเพื่อทราบเท่านั้น มิได้จัดให้พิจารณาซึ่งคณะทำงานส่วนหนึ่งเป็นผู้แทนข้าราชการครูในกปอ.อยู่แล้วในการแจ้งให้ทราบนั้นจึงไม่ได้บันทึกในข้อประชุมและเนื่องจากได้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดเก็บเอกสารของ สปอ. จึงไม่อาจค้นพบวาระการประชุม กปอ. เพื่อยืนยันการพิจารณาดังกล่าวได้อย่างชัดเจน แต่ได้รับการยืนยันจากการสัมภาษณ์ นายยุทธนา หนูณรงค์ ซึ่งเป็นคณะทำงานว่าการพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุก มีลักษณะเป็นไปดังที่ได้กล่าวในตอนต้น

ปัญหาและอุปสรรค

ในเรื่องปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สามชุกนั้น ประมวลได้ว่ามีปัญหาคำคัญในด้านคือ 1) ด้านบุคลากร 2) ข้อมูล 3) งบประมาณ

1. ปัญหาด้านบุคลากร ปรากฏว่าปัญหาคำคัญอยู่ในเรื่องการให้ความสำคัญต่อแผนซึ่งได้รับการยืนยัน มีค่อนข้างน้อยทำให้ไม่ค่อยเข้าร่วมกิจกรรมในการจัดทำแผนอย่างเต็มที่และให้ความร่วมมือน้อย และบุคลากรส่วนหนึ่งจะขาดความรู้ความเข้าใจในการเขียนโครงการ

2. ปัญหาด้านข้อมูล จะเป็นปัญหาในด้านความเที่ยงตรงของข้อมูลและการจัดส่งข้อมูลมายัง สปอ.ล่าช้ามาก เพราะประธานกลุ่มจะต้องเสียเวลารวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนต่าง ๆ ที่รายงานมาอีกทอดหนึ่ง ข้อมูลมักจะผิดพลาดและล่าช้าจากโรงเรียนมาแล้วส่วนหนึ่ง ข้อมูลในระดับกลุ่มก็มีผิดพลาดทำให้ข้อมูลนั้นขาดความเที่ยงตรง เช่น ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ข้อมูลจำนวนครูและนักเรียน เป็นต้น

3. ปัญหาด้านงบประมาณ เนื่องจากไม่มีงบประมาณอุดหนุนกิจกรรมการจัดทำแผนไว้เป็นการเฉพาะ ปัญหาสำคัญจึงถูกระบุว่าเป็นเรื่องสวัสดิการสำหรับคณะทำงานที่เป็นบุคลากรจากโรงเรียนซึ่งต้องออกค่าใช้จ่ายกันเอง เมื่อมาทำงานร่วมกันทำให้ขาดการเสริมขวัญและกำลังใจแก่คณะทำงาน

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 (แผนปฏิบัติการปี 2532) ของ สปอ.สามชุก พบว่ามีการดำเนินการตั้งแต่สัปดาห์แรกของเดือนตุลาคม 2531 โดยหัวหน้างานนิเทศการศึกษาเสนอรายชื่อคณะทำงานต่อ หน.ปอ. และได้เริ่มจัดทำแผนจนแล้วเสร็จในวันที่ 25 ตุลาคม 2531 ซึ่งมีรายละเอียดในด้านการเตรียมการและการจัดทำแผนดังนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สามชุกนั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่าได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงาน
2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน
3. การจัดเก็บข้อมูล
4. การจัดทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน

จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมานั้นพบว่าในแต่ละกิจกรรมนั้นได้ดำเนินการดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สามชุก นั้น เริ่มจากเมื่อสิ้นปีงบประมาณ 2531 แล้ว หัวหน้างานนิเทศการศึกษาได้เตรียมการจัดทำแผน โดยการเสนอรายชื่อคณะกรรมการต่อ หน.ปอ. ประมาณต้นสัปดาห์แรกของเดือนตุลาคม 2531 โดยไม่ได้รอกกรอบวงเงินงบประมาณจาก สปจ. แต่ได้ดำเนินการตามปกติ เมื่อได้รายชื่อคณะกรรมการ แล้วโดยในปีนั้นไม่ได้ออกเป็นคำสั่งแต่งตั้งเนื่องจากคณะกรรมการชุดนี้เป็นเจ้าหน้าที่ใน สปอ.ทั้งหมด ซึ่งคณะกรรมการมีหน้าที่จัดทำร่างแผนงานโครงการตลอดจนจัดนิมนต์และรวบรวมเป็นรูปเล่มจนแล้วเสร็จ โดยมีกำหนดวันแล้วเสร็จ จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สุกันธี หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 นี้ กล่าวว่า รายชื่อคณะกรรมการนั้นประกอบด้วย นายประเทือง วันฤกษ์ หน.ปอ. เป็นประธาน นายทรง วิลาสุวรรณ นายเยี่ยม กานักฎณ์ นายบรรจง ยิบพิทล นายชาติ ศรีพรหม นายภา สว่างศรี ศึกษาพิเศษอำเภอ นางสาวบำรุง ศรีวิเชียร หัวหน้างานบริหารทั่วไป นางกัญญา รุ่งเรือง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นางงามนิศ เจียรประวัติ นางจิรนุช วงษ์ฤทธิ นายจักรกริช สุขเถื่อน นายปรีชา ประทุมทอง เป็นกรรมการ และนายวิเชียร สุกันธี หัวหน้างานนิเทศการศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สามชุก นั้น จากการสัมภาษณ์นายวิเชียร สุกันธี เลขานุการกรรมการ กล่าวว่า เมื่อ หน.ปอ. รับทราบรายชื่อคณะกรรมการแล้ว เลขานุการเป็นผู้ประสานงานกับคณะกรรมการทุกคนเพื่อจัดให้มีการประชุมกันภายในสัปดาห์แรกของเดือนตุลาคม 2531 โดย หน.ปอ. เป็นประธานในที่ประชุม และได้ชี้แจงแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ส่วนเลขานุการเป็นผู้ชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ของปีที่ผ่านมาและแนวโน้มที่จะจัดทำในปีต่อไป และได้กำหนดเวลาในการจัดทำงานแต่ละช่วงเวลา

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สามชุก นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลไว้เพื่อใช้ในการวางแผน เป็นการเฉพาะแต่ในการนำข้อมูลมาใช้ประกอบการวางแผนนั้นได้มาจากข้อมูลประจำซึ่งเป็นข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ร้อยละของนักเรียนที่มีผลประเมินน่าพอใจ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ทางโรงเรียนรายงานเมื่อปลายปีการศึกษา 2530 ต่อกลุ่มและกลุ่มรวบรวมเสนอต่อ สปอ. และผู้รวบรวมไว้คืองานนิเทศการศึกษา ข้อมูลอีกส่วนหนึ่งนั้น นายวิเชียร สุกันธี เลขานุการได้ให้สัมภาษณ์ว่า ได้มาจากการรายงานประจำเดือนของโรงเรียนซึ่งรายงานต่อ สปอ. ได้แก่จำนวนครู จำนวนนักเรียนในปัจจุบันแยกตามชั้นเรียน เป็นต้น ซึ่งข้อมูลทั้งสองส่วนนี้มีอยู่แล้วก่อนที่จะเริ่มจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สามชุก นั้นปรากฏว่าไม่มีการจัดไว้เป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์นายวิเชียร สุคันธี เลขานกล่าวว่า วัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นได้มาจากวัสดุสำนักงานซึ่งเป็นวัสดุที่ทาง สปอ. ได้จัดสรรไว้ใช้ในงานบริหารทั่วไปและงานนิเทศการศึกษาอยู่แล้ว เมื่อคณะทำงานแผนต้องการใช้วัสดุเพื่อการจัดทำแผน เลขานจึงเป็นผู้คิดคำนวณการใช้วัสดุว่าต้องการกระดาษโรเนียว หมึกโรเนียว กระดาษไข เป็นต้น จำนวนเท่าไรให้พอเพียงแล้วจึงขอเบิกวัสดุกับเจ้าหน้าที่หน้าตักตามจำนวนนั้น โดยไม่ต้องขออนุมัติต่อ หน.ปอ.อีก เนื่องจากในการจัดซื้อวัสดุสำนักงานในชั้นต้นนั้น หน.ปอ. ได้อนุมัติการจัดซื้อไว้แล้ว และได้มอบหมายการเบิกจ่ายวัสดุให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่หน้าตัก ไว้เป็นหลักการแล้วจึงสามารถเบิกจ่ายกันโดยตรงได้

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สามชุก นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่า ได้ดำเนินการในกิจกรรมสำคัญต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการ
2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงาน
3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ
4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการ
6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล
8. การพิจารณาอนุมัติแผน

จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ สปอ.สามชุก ได้ดำเนินการในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สามชุก นั้น จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สุคันธี เลขานกล่าวว่า เมื่อรวบรวมข้อมูลได้ตามต้องการแล้ว ตนเองเป็นผู้วิเคราะห์สถานการณ์การจัดการศึกษาในปัจจุบันของ สปอ. และได้กำหนดเป็นปัญหาและความต้องการพัฒนา โดยได้นำปัญหาจากแผนพัฒนาปี 2532 ของ สปจ.มาเป็นแนวทางการกำหนดปัญหา ซึ่งสามารถกำหนดเป็นปัญหาโดยสรุปได้ดังนี้คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ การติดตามกำกับและนิเทศงานยังไม่ทั่วถึง การจัดเก็บ

ระบบข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ บางส่วนขาดความเที่ยงตรง มาตรฐานคุณภาพของโรงเรียนยังต้องปรับปรุง การกระจายอัตรากำลังครูทำได้น้อย การวัดผลและการประเมินผลยังขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพ การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน การจัดชั้นเด็กก่อนวัยประถมศึกษา นักเรียนมีสุขภาพอนามัยยังไม่ดี โรงเรียนขาดอาคารเรียน อาคารประกอบ ครุภัณฑ์ที่จำเป็น และนักเรียนขาดแคลนสิ่งเอื้ออำนวยต่อการศึกษา

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สามชุก นั้นกำหนดโดยเลขาธิการคณะทำงาน จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สุกันธี เลขานุการได้กล่าวว่าตนเองซึ่งเป็นเลขาธิการคณะทำงานเป็นผู้กำหนดทั้งนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายเองโดยกำหนดแยกออกเป็นแผนงานวิชาการ แผนงานกิจการนักเรียน แผนงานบุคลากร แผนงานอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษาและแผนงานบริหารทั่วไป อุดหนุนและการเงิน ซึ่งในแต่ละแผนงานจะแยกออกเป็นวัตถุประสงค์นโยบายและเป้าหมายเฉพาะแผนงาน ซึ่งรวมทั้งแผนจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวน 14 ข้อ นโยบาย 12 ข้อ และเป้าหมาย 24 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก จ.2)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สามชุก นั้นพบว่าแผนงานนั้นกำหนดตามภารกิจงานของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนบางแผนงานประกอบด้วยแผนงานวิชาการ แผนงานกิจการนักเรียน แผนงานบุคลากร แผนงานอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษา แผนงานบริหารทั่วไป อุดหนุนและการเงิน และแผนงานโครงการพิเศษ ส่วนการกำหนดโครงการนั้น จากการประชุมชี้แจงครั้งแรกรั้น เลขานุการได้ศึกษาสภาพปัจจุบันแล้วและได้กำหนดนโยบายเป้าหมายไว้แล้ว จึงเสนอให้คณะทำงานที่เข้าร่วมประชุมกันในครั้งแรกในงานที่เกี่ยวข้องและเป็นปัญหาได้กำหนดโครงการเสนอเลขานุการ และให้งานที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานโครงการได้จัดทำรายละเอียดของโครงการ ซึ่งโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 นี้รวมทั้งสิ้น 23 โครงการ (รายละเอียดดูได้จากภาคผนวก จ. 2)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สามชุก นั้น นายวิเชียร สุกันธี เลขานุการได้กล่าวว่าเมื่อได้ชื่อโครงการแล้วจากการกำหนดของงานที่เกี่ยวข้อง เลขานุการจะมอบโครงการให้งานที่เกี่ยวข้องนั้นได้เสนอรายละเอียดของโครงการด้วย โดยเลขานุการจะมอบแบบพิมพ์ฟอร์มโครงการให้เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในการเขียนร่างโครงการเมื่อจัดทำรายละเอียดเสร็จแล้วให้นำส่งโดยตรงที่เลขานุการ ซึ่งเป็นผู้รวบรวมโครงการทั้งหมดก่อนที่จะนำไปคณะจัดนิมน์ได้นิมน์ต่อไป

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. สามชุก นั้นได้กำหนดโดยผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการ จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สุกันธิ เลขาฯกล่าวว่า ผู้จัดทำรายละเอียดโครงการ เป็นผู้กำหนดวงเงินงบประมาณเอง โดยมิได้มีเกณฑ์กำหนดที่ตายตัว ให้กำหนดตามความเหมาะสม เมื่อกำหนดมาแล้ว เลขาคจะมาปรับอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้อยู่ในวงเงินงบประมาณ ซึ่งในการจัดทำครั้งนี้ต้องอาศัยวงเงินงบประมาณจากแผนพัฒนาปี 2532 ของจังหวัดมาเป็นกรอบ เนื่องจากในช่วงระยะเวลาการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สามชุก นี้ แผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ.ยังจัดทำไม่แล้วเสร็จ

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สามชุก นั้น นายวิเชียร สุกันธิ ได้กล่าวว่า ตนเองซึ่งเขียนเลขาคเป็นผู้จัดโครงการเข้าแผนงาน ตามงานที่ได้แบ่งไว้ (ดูรายละเอียดได้จากเรื่องการกำหนดโครงการ) โดยจัดโครงการเข้าแผนงานได้ทั้งหมด เนื่องจากทุกโครงการได้ผ่านการพิจารณาในขั้นการกำหนดโครงการแล้วจึงให้ความสำคัญและจัดเข้าแผนงานได้ทั้งหมด

7. การจัดทำแผน ควบคุม ติดตามและประเมินผล ในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สามชุก นั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สุกันธิ เลขาฯกล่าวว่า สปอ.สามชุก ไม่ได้จัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลไว้เป็นการเฉพาะมิแต่ได้จัดทำแผนติดตามกำกับไว้ในโครงการปฏิบัติแต่ละโครงการ โดย หน.ปอ. และหัวหน้าโครงการเป็นผู้ติดตามกำกับโครงการแต่ละโครงการ และเมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ผู้รับผิดชอบโครงการจัดรายงานสรุปการดำเนินการโครงการ โดยระบุชื่อโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และงบประมาณดำเนินการ เมื่อจัดทำเสร็จแล้วให้เสนอให้ เลขาครวบรวมจัดทำเป็นรูปเล่มสรุปรายงานการจัดการประถมศึกษาประจำปี เสนอต่อ หน.ปอ. เพื่อพิจารณาต่อไป

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สามชุก นั้น นายวิเชียร สุกันธิ เลขาฯกล่าวว่าเมื่อคณะทำงานได้จัดทำร่างแผนเสร็จเรียบร้อยแล้ว ตนเองในฐานะเลขาค ได้นำเสนอ หน.ปอ. เพื่อพิจารณาอีกครั้ง และ หน.ปอ. ได้นำเสนอให้ที่ประชุม กปอ. รับทราบในการประชุม ในเดือนพฤศจิกายน 2531 ซึ่งแผนนี้ได้จัดทำแล้วเสร็จในวันที่ 25 ตุลาคม 2531 สำหรับรายละเอียดในการประชุม กปอ. นั้น ไม่สามารถค้นเอกสารการประชุมได้เนื่องจากได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการเก็บเอกสารใหม่ จึงทำให้ไม่สามารถระบุครั้งที่และวันที่ในการประชุม รับทราบได้

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. สามชุก นั้น จากการศึกษาวิจัยได้พบปัญหาสำคัญในเรื่อง 1) การจัดหาโครงการไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ. 2) บุคลากร 3) การประสานงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดทำโครงการไม่สอดคล้องกับโครงการระดับจังหวัด เนื่องจากการจัดทำแผนปฏิบัติการในปี 2532 นี้ สปอ.สามชุก ได้จัดทำก่อนที่แผนปฏิบัติการของ สปจ. จะแล้วเสร็จ และจัดส่งมาให้ สปอ. ในเดือนกุมภาพันธ์ 2532 ซึ่งล่าช้ามาก

2. บุคลากรไม่รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเช่น ในการจัดโรเนียวเอกสารและจัดเอกสารเข้ารูปเล่ม มีเจ้าหน้าที่ช่วยงานเพียง 2 คน ทำให้ต้องรับภาระหนักมาก ซึ่งคณะทำงานอีกหลายคนไม่ยอมมาปฏิบัติงาน

3. การประสานงาน ในเรื่องการประสานงานนั้น ยังขาดการประสานงานที่ดี ทำให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละงานไม่ค่อยได้ปรึกษาหารือกัน แต่ละงานไม่ค่อยคิดโครงการขึ้นเอง ส่วนมากจะเป็นหน้าที่ของงานนิเทศการศึกษาซึ่งต้องรับภาระหนักมาก

แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนพัฒนาปี 2533) ของ สปอ.สามชุก ทั้งจากการสัมภาษณ์และศึกษาวิเคราะห์เอกสารพบว่า ได้เริ่มดำเนินการจัดทำตั้งแต่วันที่ 29 มิถุนายน 2531 เมื่อ สปจ. มีหนังสือแจ้งให้ สปอ. ได้จัดทำแผนพัฒนาปี 2533 แล้วงานนิเทศการศึกษาเริ่มเตรียมการจัดทำแผน โดยเสนอชื่อคณะทำงานต่อ หน.ปอ. และได้ดำเนินการจัดทำแผนจนแล้วเสร็จในเดือนกันยายน 2531 โดยผ่านการพิจารณาอนุมัติจาก กปอ. ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่าได้มีการดำเนินการในเรื่องสำคัญดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงาน
2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน

3. การจัดเก็บข้อมูล
4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน
5. การเตรียมการอื่น ๆ

จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว สปอ.สามชุก ได้ดำเนินการมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้น ได้เกิดขึ้นเมื่อ สปอ.ได้รับหนังสือจาก สปจ.ที่ 1471/2529 ลงวันที่ 29 มิถุนายน 2531 เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี 2533 และ สปอ.ได้ส่ง นายวิเชียร สุกันธี หัวหน้างาน นิเทศการศึกษาให้ไปเข้าร่วมประชุมฟังคำชี้แจงเกี่ยวกับ การจัดทำแผนและจัดทำคำของบประมาณ ที่ศูนย์วิชาการจังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบแผนของจังหวัดและ ผอ.ปจ. เป็นผู้ให้ คำชี้แจง ในวันที่ 6 กรกฎาคม 2531 เวลา 9.30 น. และเมื่อ นายวิเชียร สุกันธี ได้กลับ จากไปฟังคำชี้แจงจาก สปจ. แล้วได้จัดร่างรายชื่อคณะทำงานโดยปรึกษาร่วมกับศึกษานิเทศก์ อำเภอกอ แล้วเสนอให้ หน.ปอ.แต่งตั้งเป็นคณะทำงานตามคำสั่ง สปอ.สามชุก ที่ 19/2531 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างแผนพัฒนาการศึกษาปีงบประมาณ 2533 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2531 ซึ่งในคำสั่งนี้มีคณะกรรมการ 2 ชุด คือ คณะกรรมการจัดทำร่างแผนพัฒนา ประกอบด้วย นายประเทือง วันฤกษ์ หน.ปอ.เป็นประธานกรรมการ นายสุทิน ปิ่นวิเศษ เป็นรองประธาน นายสันติ สิริสังกุล นายวงษ์ สว่างศรี นายราณี วงษ์สุวรรณ นายยุทธนา หนูรักษ์ นายเอื้อเฟื้อ นิมมณีวรรณ นายพันธ์ ศรีโมรา นายบรรทม จัยสามพราน นางสาวบำรุง ศรีวิเชียร นายทรง วิลาสวรรณ นายเยี่ยม กาน์กาญจน์ นายบรรจง ยิบพิกุล นางกัญญา รุ่งเรือง นายปรีชา ทวิสุข นายบุญช่วย อ่อนสอาด นายเสน่ห์ วงษ์ภาคเพ็ชร นายประเทือง นุผล นายจักริช สุขเถื่อน เป็นกรรมการ นายวิเชียร สุกันธี ศึกษานิเทศก์ อำเภอกอ เป็นกรรมการและเลขานุการ และ นายภา สว่างศรี เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขาค คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่จัดทำร่างแผนพัฒนา โดยยึดกรอบนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา และแผนพัฒนาการประถมศึกษา จังหวัด (พ.ศ.2530-2534) ส่วนคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งคือคณะกรรมการจัดพิมพ์เอกสาร และรูปเล่ม ประกอบด้วย นายชาติ ศรีพรหม เป็นหัวหน้า นายวิเชียร สุกันธี นายจักริช สุขเถื่อน นางจิรนุช วงษ์ฤทธิ นางงามนิศ เจียรประวัตติ และนายปรีชา ปทุมทอง เป็นผู้ช่วย โดยให้มีหน้าที่จัดพิมพ์ ตรวจสอบให้ถูกต้องตามต้นฉบับที่ฝ่ายจัดทำแผนส่งมาให้โรเนียว เรียง เย็บเล่มเอกสาร ทั้งนี้ให้จัดทำให้แล้วเสร็จทันตามเวลาที่จังหวัดกำหนดในวันที่ 20 กันยายน 2531

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สามชุก นั้น นายวิเชียร สุกันธี หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ซึ่งเป็นเลขาธิการคณะกรรมการจัดทำแผนได้ให้สัมภาษณ์ว่า เมื่อ หน.ปอ.ได้ออกคำสั่งที่ 19/2531 เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2531 แล้ว หน.ปอ.ได้นำเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ในวันประชุมประจำของเจ้าหน้าที่ สปอ. ในวันสิ้นเดือนกรกฎาคม โดยได้แจ้งนโยบายของ สปจ. และ สปช. ให้ทุกคนรับทราบ กล่าวขอความร่วมมือในการจัดทำแผนจากเจ้าหน้าที่ทุกคน และมอบหมายให้ นายวิเชียร สุกันธี เลขาธิการคณะกรรมการได้ชี้แจงเรื่องขั้นตอนวิธีการจัดทำแผนของ สปอ. และ หน.ปอ. ได้จัดให้มีการประชุมชี้แจงแก่คณะกรรมการจัดทำแผนที่เป็นบุคลากรจากกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนในวันที่ 19 สิงหาคม 2531 และวันที่ 15 กันยายน 2531 ในเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดทำคำของบประมาณในระดับโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องนำมารวบรวมสรุปและบรรจุอยู่ในแผนพัฒนาปี 2533 ด้วย

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สามชุก จากการศึกษาวิจัยพบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลไว้เพื่อใช้สำหรับการวางแผนเป็นการเฉพาะแต่ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนนั้น นายวิเชียร สุกันธี เลขาธิการคณะกรรมการจัดทำแผน ได้ให้สัมภาษณ์ว่าได้ข้อมูลมาใช้โดย 1) ได้มาจากข้อมูล 10 มิถุนายน ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช. กำหนดให้จัดทำไว้ได้แก่ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนโรงเรียน ข้อมูลจำนวนนักเรียน จำนวนครู ข้อมูลอาคารเรียน เป็นต้น 2) ข้อมูลจากการรายงานการจัดการศึกษาประจำเดือน ได้แก่ข้อมูลจำนวนบุคลากรที่มีตัวอยู่จริง จำนวนห้องเรียน เป็นต้น 3) ข้อมูลตามแผนพัฒนาของ สปจ. งานนิเทศการศึกษาจะเป็นผู้จัดพิมพ์ตารางข้อมูล เลขฯ คณะกรรมการจะจัดส่งให้ หัวหน้าสำนักงานกลุ่มได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนต่าง ๆ ภายในกลุ่มเพื่อสรุปเสนอเลขาธิการคณะกรรมการ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวประกอบด้วย ข้อมูลตารางแสดงร้อยละของนักเรียนเข้าชั้นและสาเหตุเข้าชั้น ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ร้อยละของนักเรียนที่มีผลประเมินน่าพอใจ เป็นต้น

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สามชุก นั้น จากการศึกษาเรื่องนี้ปรากฏว่าไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ นายวิเชียร สุกันธี เลขาธิการคณะกรรมการจัดทำแผนซึ่งเป็นหัวหน้างานนิเทศการศึกษา ได้กล่าวว่า วัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นจะได้อาจมาจากวัสดุสำนักงาน ซึ่งเป็นวัสดุที่ทาง สปอ. จัดสรรไว้ใช้ในงานบริหารทั่วไป และงานนิเทศการศึกษาอยู่แล้ว เลขฯ คณะกรรมการจะเป็นคนคิดคำนวณว่าจะใช้วัสดุเช่น กระดาษ

โรเนียว กระจ่างไข หมึกโรเนียว ประมาณเท่าไร ให้นอเพียงกับจำนวนที่ต้องการ แล้วจึงทำเรื่องเบิกจ่ายวัสดุนั้น ๆ กับเจ้าหน้าที่พัสดุโดยตรง โดยไม่ต้องขออนุมัติจาก หน.ปอ.อีก เพราะในการจัดซื้อนั้น หน.ปอ.ได้ดำเนินการอนุมัติและมอบวัสดุให้งานการเงินและพัสดุมีหน้าที่ควบคุมการเบิกจ่ายแล้ว เมื่อได้วัสดุแล้วเลขาธิการคณะกรรมการจึงนำมาดำเนินการจัดพิมพ์เป็นเอกสารแผนต่อไป

5. การเตรียมการอื่น ๆ ซึ่งปรากฏว่าอยู่ที่การเตรียมข้อมูลและการนิมฟ์โครงการ นายวิเชียร สุกันธี เลขาธิการคณะกรรมการจัดทำแผนได้ให้สัมภาษณ์ว่า ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้น เลขาธิการ ได้เตรียมและจัดพิมพ์ตารางข้อมูลที่ต้องการไว้สำหรับคณะกรรมการจัดทำแผนซึ่งเป็นบุคลากรจากกลุ่มโรงเรียน เพื่อประกอบการชี้แจงในการประชุมซักซ้อมความเข้าใจในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระดับกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน ส่วนการนิมฟ์โครงการนั้น สปอ. ได้จัดห้องทำงานไว้ให้คณะกรรมการได้จัดพิมพ์เป็นการเฉพาะโดยใช้ห้องประชุมเล็กของ สปอ.

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่า ได้ดำเนินการในประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการ
2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน
3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ
4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
5. การกำหนดวงเงินงบประมาณ
6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
7. การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผล
8. การพิจารณาอนุมัติแผน

ซึ่งรายละเอียดในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม มีดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการพัฒนาในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้น จากการศึกษาวิจัย นายวิเชียร สุกันธี เลขาธิการคณะกรรมการได้กล่าวว่า การศึกษาสภาพปัจจุบันในการจัดการศึกษาของ สปอ.สามชุก นั้น ได้เริ่มขึ้นเมื่อเลขาธิการได้

รวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการครบแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้เป็นภาพรวมของอำเภอไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของ สปจ. เป็นหลัก และเลขาฯ เป็นผู้กำหนดปัญหาการพัฒนารับขึ้นด้วยตนเองเช่นกัน ซึ่งสรุปได้ดังนี้คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ การติดตามกำกับและนิเทศงานยังไม่ทั่วถึง การจัดเก็บระบบข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ บางส่วนขาดความเที่ยงตรง มาตรฐานคุณภาพของโรงเรียนยังต้องปรับปรุง การกระจายอัตรากำลังครูทำได้น้อย การวัดผลและการประเมินผลยังขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพ นักเรียนมีสุขภาพอนามัยยังไม่ดี โรงเรียนขาดอาคารเรียน อาคารประกอบ ครุภัณฑ์ที่จำเป็น นักเรียนขาดแคลนสิ่งของเพื่ออำนวยความสะดวกการศึกษา

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สามชุก นั้นพบว่า กำหนดร่างโดยเลขาฯ คณะกรรมการจัดทำแผน จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สุกันธี หัวหน้างานนิเทศการศึกษาซึ่งเป็นเลขาฯ คณะทำงานได้กล่าวว่า เมื่อได้ปัญหาในการพัฒนาแล้ว ตนเองได้นำปัญหานั้นมากำหนดเป็นร่างนโยบาย โดยนำนโยบายของ สปจ. มาเป็นแนวทาง ซึ่งกำหนดได้เป็น 3 ด้าน คือด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ และด้านบริหารและสนับสนุน รวมทั้งหมด 7 ข้อ เป็นนโยบายรวม ได้แยกออกเป็นนโยบายรายแผนงานอีกรวม 7 ข้อ จากนั้นก็กำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมาย แยกเป็นรายแผนงานโดยตนเองเป็นผู้กำหนดเช่นกัน (ดูรายละเอียดของนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ได้จากภาคผนวก จ.3) เมื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเสร็จแล้วได้นำเสนอ หน.ปอ. เพื่อทราบและเพื่อพิจารณา และ หน.ปอ. ก็มีได้ปรับแก้ไขแต่อย่างใด เพียงแต่ปรับถ้อยคำหรือข้อความบางตอนเท่านั้น

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สามชุก เมื่อเลขาฯ คณะกรรมการได้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายแล้ว จากนั้นก็กำหนดแผนงานโดยกำหนดตามแผนงานของ สปจ. ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แผนงานหลักคือ แผนงานบริหาร การศึกษาระดับประถมศึกษา แผนงานจัดการระดับก่อนประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา ส่วนการกำหนดโครงการนั้น กำหนดโดยเลขาฯ คณะกรรมการเช่นกัน ซึ่งกำหนดโดยดูจากปัญหาของอำเภอเปรียบเทียบกับโครงการของจังหวัด และกำหนดโครงการทั้งหมดรวม 14 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก จ.3)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สามชุก นั้นเมื่อเลขาฯ คณะกรรมการได้กำหนดชื่อโครงการแล้ว จะแบ่งงานโครงการให้งานต่าง ๆ ใน สปอ. ได้จัดทำรายละเอียดของโครงการ โดยเจ้าหน้าที่ในงานนั้น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้เวลาใน

การเขียนโครงการ 2 สัปดาห์ เมื่อจัดทำรายละเอียดเสร็จแล้วให้ส่งโดยตรงให้ เลขานุการ คณะกรรมการ และนำโครงการต่าง ๆ ที่จัดทำรายละเอียดเรียบร้อยแล้ว ให้คณะกรรมการการจัดทำแผนได้ตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำเสนอให้กรรมการจัดพิมพ์เอกสารได้พิมพ์ต่อไป

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้น มิได้มีเกณฑ์บังคับเป็นการเฉพาะ นายวิเชียร สุกันธี เลขานุการกล่าวว่า การกำหนดวงเงินงบประมาณในแผนพัฒนาในส่วนที่เป็นโครงการนั้น ผู้เขียนรายละเอียดโครงการจะเป็นผู้กำหนดเองตามความเหมาะสม ส่วนงบประมาณตามหมวดรายจ่ายต่าง ๆ เช่น หมวดเงินเดือน หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น ได้มาจากการสรุปรวมของกลุ่มโรงเรียนและของ สปอ.ที่ตั้งค่าขอไว้ร่วมกัน

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้น นายวิเชียร สุกันธี เลขานุการกล่าวว่า เมื่อคณะกรรมการได้ตรวจสอบรายละเอียดของโครงการแล้ว ตนเองจะเป็นผู้จัดโครงการเข้าในแผนงานตามงานที่เกี่ยวข้องโดยได้จัดบรรจุหมดทุกโครงการ ซึ่งในการพิจารณาโครงการนั้นได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาในช่วงการกำหนดโครงการมาขั้นหนึ่งแล้ว (ดูรายละเอียดโครงการดังกล่าวมาแล้วในข้อกำหนดแผนงาน/โครงการ)

7. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้น จากการให้สัมภาษณ์ของ นายวิเชียร สุกันธี เลขานุการคณะกรรมการจัดทำแผน ได้กล่าวว่า เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้ว เลขานุการได้เสนอให้ หน.ปอ.พิจารณาตรวจสอบและได้นำเข้าเสนอในที่ประชุม กปอ. เพื่อพิจารณาและรับทราบ ในการประชุม กปอ. เมื่อเดือนกันยายน 2531 แต่ไม่ได้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากได้เสนอเป็นเรื่องเพื่อทราบเท่านั้น และหลักฐานการประชุม กปอ. ในครั้งนี้ก็ไม่อาจค้นหาได้เนื่องจากมีการขนย้ายเอกสารที่ผ่านเข้าไปเก็บไว้ที่อื่น

ปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้นพบว่า มีปัญหาสำคัญคือ ในเรื่องความรู้เรื่องแผน ความร่วมมือของบุคลากรและข้อมูลคลาดเคลื่อน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาจากความรู้เรื่องแผนนั้นพบว่า เป็นปัญหาในขั้นตอนการเขียนโครงการ ซึ่งข้อความต่าง ๆ ด้านหลักการเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการยังไม่ชัดเจน เมื่อ

ให้ศึกษาจากเอกสารแล้วผู้เขียนต่างก็แจ้งว่าไม่มีปัญหาแต่เมื่อได้ลงมือปฏิบัติแล้วจะพบปัญหาดังกล่าว

2. ปัญหาความร่วมมือของคณะทำงาน ซึ่งคณะทำงานให้ความร่วมมือไม่เต็มที่เท่าที่ควรมีการร่วมจัดทำร่างแผนจำนวน 6 คน จากกรรมการ 21 คน ส่วนคณะกรรมการจัดนิมนต์เอกสารที่ตั้งไว้จำนวน 6 คน ปรากฏว่ามาปฏิบัติหน้าที่จริงเพียง 3 คนเท่านั้น ในการจัดนิมนต์เอกสารจึงได้แก้ปัญหาโดยขอให้บุคลากรจากสำนักงานกลุ่มมาช่วยอีก 1 คน การทำงานจึงดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย

3. ปัญหาจากข้อมูล ส่วนมากเรื่องข้อมูลจะมีปัญหาด้านการขาดความเที่ยงตรงเป็นปัญหาการรายงานข้อมูลประจำเดือนของโรงเรียนมายัง สปอ. เมื่อตรวจสอบแล้วจำนวนตัวเลขมักคลาดเคลื่อนกัน จึงต้องดำเนินการตรวจสอบแก้ไข เช่น จำนวนนักเรียน เป็นต้น ทำให้ต้องเสียเวลารอคอยข้อมูลในรอบที่สองอีก ต้องใช้เวลาหลายวันจึงจะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษาหากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนปฏิบัติการปี 2533) ของ สปอ.สามชุก ทั้งจากการสัมภาษณ์และศึกษาวิเคราะห์เอกสารพบว่าได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 27 พฤศจิกายน 2532 เมื่อ สปจ.มีหนังสือแจ้งให้ สปอ.ได้จัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 แล้ว งานนี้เทศการศึกษาก็เริ่มเตรียมการจัดทำแผน ได้เสนอรายชื่อคณะทำงานเพื่อให้ หน.ปอ.แต่งตั้งและได้ดำเนินการจัดทำแผนจนแล้วเสร็จโดยผ่านการพิจารณาอนุมัติจาก กปอ.ตั้งรายละเอียดต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้นจากการศึกษาวิจัยพบว่ามีการดำเนินการในประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้คือ

1. การจัดตั้งคณะทำงาน
2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน
3. การจัดเก็บข้อมูล
4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน
5. การเตรียมการอื่น ๆ

จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว สปอ.สามชุก ได้ดำเนินการแต่ละประเด็นมีรายละเอียด

ดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้นได้เริ่มขึ้นเมื่อ สปจ.สุพรรณบุรี ส่งหนังสือที่ 1471/5566 ลงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2532 ถึง สปอ.เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2532 เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 แล้ว หัวหน้างานนิเทศการศึกษาได้เสนอรายชื่อคณะทำงานต่อ หน.ปอ. เพื่อให้ออกคำสั่งแต่งตั้ง ตามคำสั่ง สปอ.สามชุกที่ 46/2532 เรื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2533 ลงวันที่ 1 ธันวาคม 2532 ในคำสั่งนี้ได้แต่งตั้งคณะทำงานออกเป็น 5 ชุดด้วยกัน คือ 1) คณะกรรมการอำนวยการ มีหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือ แนะนำตลอดจนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งติดตามกำกับ การดำเนินงานของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ประกอบด้วย หน.ปอ.สามชุก เป็นประธาน อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดคอนไร่ เป็นรองประธาน ผู้แทนข้าราชการครูใน กปอ.ศน.สปอ.ทุกคนเป็นกรรมการ นายวิเชียร สุกันธี เป็นกรรมการและเลขานุการ 2) คณะกรรมการจัดทำร่างแผนงานโครงการบริหารการศึกษาระดับประถม(งานบริหารทั่วไป) มีหน้าที่จัดเขียนโครงการที่จำเป็นในส่วนของงานที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย นางสาวบำรุง ศรีวิเชียร หน.งานบริหารทั่วไป เป็นหัวหน้า และเจ้าหน้าที่งานบริหารทั่วไปทุกคนเป็นผู้ช่วย 3) คณะกรรมการจัดทำร่างแผนงานโครงการเกี่ยวกับการเงินและพัสดุ มีหน้าที่จัดเขียนโครงการในงานเกี่ยวกับการเงิน ประกอบด้วย นายทรง วิลาสूरธรรม หัวหน้างานการเงินและพัสดุ เป็นหัวหน้า และเจ้าหน้าที่งานการเงินทุกคนเป็นผู้ช่วย 4) คณะกรรมการจัดทำร่างแผนงานโครงการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา มีหน้าที่จัดทำโครงการที่เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย นายวิเชียร สุกันธี หัวหน้างานนิเทศการศึกษาเป็นหัวหน้า และศึกษานิเทศก์ทุกคนรวมทั้งผู้ที่มาช่วยงานนิเทศการศึกษา เป็นผู้ช่วย 5) คณะกรรมการจัดพิมพ์และจัดทำรูปเล่ม มีหน้าที่จัดพิมพ์และจัดทำรูปเล่ม แผนงานและโครงการของแผนปฏิบัติการปี 2533 รวมทั้งตรวจแก้ไขให้ถูกต้องตรงกับต้นฉบับเดิม ประกอบด้วย นายชาติ ศรพรหม เป็นหัวหน้า นายวิเชียร สุกันธี นายนา สว่างศรี นายจกกริช สุขเถื่อน และ นายปรีชา ประทุมทอง เป็นผู้ช่วย ทั้งนี้ให้ผู้ที่ได้รับคำสั่งแต่งตั้งดังกล่าวได้ปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้แล้วเสร็จภายในวันที่ :5 ธันวาคม 2532

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้น นายวิเชียร สุกันธี หัวหน้างานนิเทศการศึกษาซึ่งเป็นเลขาฯคณะทำงาน ได้กล่าวว่าเมื่อ หน.ปอ. ได้ออกคำสั่ง สปอ.สามชุก ที่ 46/2532 ลงวันที่ 1 ธันวาคม 2532 แล้วได้มี

หนังสือแจ้งให้คณะกรรมการทุกคนได้มาประชุมพร้อมกันในวันที่ 18 ธันวาคม 2532 เพื่อฟังคำชี้แจงเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 โดย หน.ปอ. เป็นประธานในการประชุม ได้ชี้แจงเกี่ยวกับระยะเวลาของการจัดทำแผน นโยบายของ สปจ. และ สปช. ส่วนหัวหน้างานนิเทศได้ชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานของคณะกรรมการแต่ละคณะว่าจะดำเนินการอย่างไรเมื่อไร

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. สามชุก จากการศึกษาวิจัยพบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลไว้เพื่อใช้ในการวางแผนเป็นการเฉพาะ แต่ข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวางแผนนั้นได้มาจาก 2 ส่วนคือ 1) ข้อมูล 10 มิถุนายน ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช. ให้ทุกหน่วยงานได้จัดทำแต่ละ 10 ประกอบด้วยข้อมูล จำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียนทั้งหมด จำนวนนักเรียนที่ขาดแคลนแยกตามชั้นเรียนและแยกตามเพศ ข้อมูลจำนวนบุคลากรแต่ละประเภทแยกตามวุฒิ ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและร้อยละของนักเรียนที่น่าพอใจแยกตามกลุ่มประสบการณ์ ปีการศึกษา 2531 ของชั้น ป.2, 4, 6 เป็นต้น 2) ข้อมูลเฉพาะเป็นข้อมูลที่เลขาฯคณะทำงานได้สำรวจจากแผนปฏิบัติการของ สปจ. แล้วจัดเก็บเพิ่มเติมโดยทำเป็นตารางแจกให้ประธานกลุ่มได้นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลในระดับโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนเพื่อนำเสนอ สปอ. โดยเลขาฯเป็นผู้รวบรวมไว้ ประกอบด้วยข้อมูลนักเรียนเข้าเรียนในชั้น ป. 1 นักเรียนที่ได้รับการจัดการศึกษา นักเรียนที่ออกกลางคัน ข้อมูลการเข้าชั้น สุภพานักเรียน ผลการประเมินชั้นเด็กเล็กด้านคุณภาพห้องเรียนและด้านความร่วมมือ จำนวนห้องเรียนในปีการศึกษา 2532 เป็นต้น

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. สามชุกนั้น จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สุคันธี เลขาฯคณะทำงาน ได้กล่าวว่า ทาง สปอ. สามชุกไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ แต่การนำวัสดุมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นได้มาจากวัสดุสำนักงาน ซึ่งเป็นวัสดุที่ทาง สปอ. ได้จัดสรรไว้ใช้ในงานบริหารทั่วไปและงานนิเทศการศึกษาอยู่แล้ว เมื่อต้องการวัสดุมาใช้ เลขาฯคณะทำงานเป็นคนคิดคำนวณว่าจะใช้วัสดุอะไรบ้างเช่น กระดาษโรเนียว กระดาษไข หมึกโรเนียว เป็นต้น ว่าใช้จำนวนเท่าไรโดยประมาณเพื่อให้เพียงพอแล้วจึงเสนอเรื่องการเบิกจ่ายวัสดุนั้น ๆ กับเจ้าหน้าที่พัสดุโดยตรง และไม่ต้องขออนุมัติจาก หน.ปอ. อีกเนื่องจากในการจัดซื้อวัสดุสำนักงานในชั้นต้นนั้น หน.ปอ. อนุมัติการจัดซื้อไว้แล้ว และได้มอบหมายการเบิกจ่ายวัสดุเพื่อใช้จ่ายของเจ้าหน้าที่ของ สปอ. ไว้เป็นหลักการแก่เจ้าหน้าที่พัสดุไว้แล้ว

5. การเตรียมการอื่น ๆ ของแผนปฏิบัติการปี 2533 นั้น เน้นอยู่ที่การจัดหาโครงการและการพิมพ์เอกสารโครงการ จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สัคันธิ เลขาคณะทำงาน ได้กล่าวว่า ในการจัดทำโครงการนั้นก่อนที่จะให้คณะทำงานไปเขียนรายละเอียดของโครงการนั้น ทางเลขาคณะทำงานจะต้องเตรียมแบบพิมพ์ฟอร์มโครงร่างของโครงการไว้บริการอำนวยความสะดวกในการเขียน โดยได้ระบุชื่อหัวข้อไว้ให้ด้วย ส่วนในการจัดพิมพ์เอกสารแผนนั้น ทางสพอ. ได้จัดเตรียมห้องทำงานสำหรับการพิมพ์โรเนียวไว้ให้คณะทำงานเป็นการเฉพาะโดยใช้ห้องประชุมเล็กของ สพอ.

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สพอ.สามชุก นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่า ได้ดำเนินการในประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาที่ความต้องการ
2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงาน
3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ
4. การจัดหารายละเอียดของโครงการ
5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการ
6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
7. การจัดทำแผนควบคุม ติดตาม และประเมินผล
8. การพิจารณาอนุมัติแผน

จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ สพอ.สามชุก ได้ดำเนินการในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาที่ความต้องการนั้นในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สพอ.สามชุก จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สัคันธิ เลขาคณะทำงานกล่าวว่า เมื่อตนเองได้รวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการแล้วจะวิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษาของ สพอ. โดยเปรียบเทียบกับของ สปจ. แล้วตนเองก็ได้กำหนดเป็นปัญหาในการพัฒนาของ สพอ.สามชุก ได้ทั้งหมดซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้คือ ปัญหาด้านปริมาณ ประกอบด้วย ปัญหาการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนได้ไม่ครบทุกคน อัตราการออกกลางคันสูง การจัดชั้นอนุบาลและเด็กเล็กยังจัดได้น้อย ปัญหาด้านคุณภาพประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่ม สปช.ยังอยู่ในเกณฑ์ไม่น่าพอใจ สุขภาพนักเรียนยังไม่ดี อัตราการเข้าชั้นสูง การจัดกิจกรรมอาหารกลางวันส่วนมากยังจัดได้ไม่สมบูรณ์

ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนยังปฏิบัติการไม่ได้เต็มที่ การจัดกิจกรรมสหกรณ์และห้องสมุดยังไม่ดีเท่าที่ควร ปัญหาด้านบริหารและสนับสนุน ประกอบด้วย การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารยังไม่ดี การนิเทศติดตามผลกระทายังไม่ได้ครบเป้าหมาย ข้อมูลและสถิติยังไม่เป็นระบบและปัจจุบันการประชาสัมพันธ์ยังไม่ดำเนินการอย่างทั่วถึง

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้นพบว่ากำหนดโดยเลขาธิการคณะทำงาน จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สุกันธิ ซึ่งเป็นเลขาธิการคณะทำงานกล่าวว่า ตนเองเป็นผู้กำหนดทั้งนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผน ซึ่งในครั้งนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินการตามภารกิจของ สปอ.รวม 5 ข้อ แล้วจึงกำหนดเป็นนโยบาย โดยการนำเอาปัญหาการจัดการศึกษาของ สปอ.มาปรับให้สอดคล้องกับนโยบายของ สปจ. ซึ่งแบ่งนโยบายออกได้ 6 ข้อ เมื่อได้นโยบายแล้วก็กำหนดเป็นเป้าหมาย แยกออกเป็น 14 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก จ.4)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้น เมื่อเลขาธิการคณะทำงานได้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนแล้ว จึงกำหนดโครงการโดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ โครงการตามนโยบายของ สปช. ซึ่งมีอยู่ในแผนปฏิบัติการของ สปจ.นั้น เลขาธิการคณะทำงานจะเป็นผู้กำหนดให้จัดทำ และโครงการที่จัดทำเพื่อแก้ปัญหาของ สปอ.นั้น ผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ ในงานต่าง ๆ ของ สปอ.จะเป็นผู้กำหนด ส่วนการกำหนดชื่อแผนงานนั้นกำหนดโดยเลขาฯ โดยกำหนดออกเป็น 4 แผนงานคือ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา (ดูรายละเอียดโครงการได้จากภาคผนวก ง.4)

4. การจัดทำรายละเอียดโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้น จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สุกันธิ เลขาธิการคณะทำงานกล่าวว่า ในการเขียนรายละเอียดโครงการนั้น จะดำเนินการดังนี้คือ ถ้าเป็นโครงการตามนโยบายที่เลขาฯได้กำหนดจะมอบให้งานที่เกี่ยวข้องเป็นคนจัดทำรายละเอียดโครงการ ส่วนโครงการที่จัดทำเพื่อแก้ปัญหาให้ผู้กำหนดชื่อโครงการเป็นผู้จัดทำรายละเอียดโครงการ เมื่อจัดทำรายละเอียดเสร็จแล้วให้ส่งมอบให้เลขาฯเป็นผู้รวบรวม และพิจารณาปรับปรุงเรื่องงบประมาณก่อนแล้วจึงส่งให้แผนกจัดพิมพ์ได้ดำเนินการต่อไป

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้น กำหนดโดยผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการ จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สุกันธิ

เลขาธิการทำงานกล่าวว่า ผู้จัดทำรายละเอียดโครงการจะเป็นผู้กำหนดงบประมาณในโครงการนั้น ๆ โดยมีได้มีเกณฑ์กำหนดที่เป็นการเฉพาะ แต่กำหนดจากความเหมาะสม เมื่อกำหนดมาแล้ว เลขาธิการจะมาปรับอีกเพื่อให้อยู่ในวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมาจาก สปอ.

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. สามชุก นั้น นายวิเชียร สุกันธิ กล่าวว่าตนเองซึ่งเป็นเลขาธิการทำงานเป็นผู้จัดโครงการเข้าแผนงานตามงานที่ สปจ. กำหนดมาให้ โดยจัดเข้าแผนงานหมดทุกโครงการจัดตามงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการพิจารณาโครงการนั้นได้ผ่านการพิจารณาในชั้นการกำหนดโครงการมาแล้วชั้นหนึ่ง ในชั้นนี้จึงไม่มีการตัดโครงการหนึ่งโครงการได้ออก (ดูรายละเอียดได้ในเรื่องการกำหนดโครงการ)

7. การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผล ในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. สามชุก นั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดทำไว้เป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สุกันธิ เลขาธิการทำงานกล่าวว่า สปอ. สามชุก ไม่ได้จัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผลไว้ แต่ หน.ปอ. จะตรวจสอบในการประชุมประจำเดือนของเจ้าหน้าที่ใน สปอ. ทุกเดือน โดยให้ผู้รับผิดชอบโครงการได้สรุปผลการดำเนินงานของโครงการที่ได้ดำเนินงานแล้วตามที่ตนเองได้รับ ผิดชอบ และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ หน.ปอ. จะแจ้งให้ผู้รับผิดชอบโครงการทุกคนทุกโครงการได้ รายงานสรุปผลการดำเนินงานโดยเลขาฯ จะแจกแบบพิมพ์ฟอร์มรายงานโครงการตามแบบที่ สปอ. กำหนดขึ้นเอง ให้เจ้าของโครงการทุกโครงการได้เขียนรายงานตามหัวข้อต่อไปนี้คือ ชื่อโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และงบประมาณดำเนินการเมื่อเสร็จแล้วให้นำเสนอให้เลขาฯ เป็นผู้รวบรวม จัดทำสรุปรายงาน การจัดการประถมศึกษาต่อ หน.ปอ. อีกต่อไป

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. สามชุก นั้น จากการสัมภาษณ์ นายวิเชียร สุกันธิ เลขาธิการทำงานกล่าวว่า เมื่อจัดทำร่างแผนปฏิบัติการเสร็จแล้ว ตนได้นำเสนอให้ หน.ปอ. และ หน.ปอ. ได้นำเข้าแจ้งต่อที่ประชุม กปอ. ในสัปดาห์สุดท้ายของเดือนธันวาคม 2533 โดยเป็นการแจ้งเพื่อรับทราบเท่านั้น เนื่องจากคณะทำงานส่วนหนึ่งเป็นผู้แทนข้าราชการครูใน กปอ. อยู่แล้ว และไม่สามารถค้นหาหลักฐานการประชุมได้ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงการจัดเก็บเอกสารของ สปอ. จึงไม่สามารถระบุว่า กปอ. ประชุมครั้งที่เท่าไร เมื่อใดได้ชัดเจน

ปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.สามชุก นั้น ส่วนสำคัญอยู่ที่เรื่องความร่วมมือของบุคลากร เรื่องการคลาดเคลื่อนของข้อมูลและงบประมาณสำหรับการจัดทำโครงการมีจำกัด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาจากบุคลากร เป็นปัญหาในด้านการให้ความร่วมมือในการจัดทำรูปเล่มเอกสารคือ การจัดพิมพ์โครงการ การโรเนียว การจัดรูปเล่มและการเย็บเล่มเอกสารแผน ซึ่งในคำสั่งมีกรรมการ 5 คน แต่การปฏิบัตินั้นจัดทำเพียง 3 คนเท่านั้น จึงต้องไปขอความร่วมมือจากบุคลากรจากโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนมาช่วยอีก 2 คน

2. ปัญหาจากข้อมูล เรื่องข้อมูลนั้นเป็นปัญหาเกี่ยวกับความคลาดเคลื่อนของข้อมูลจากระดับโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วตรวจสอบจะพบว่าการคลาดเคลื่อนได้แก่ ข้อมูลจำนวนนักเรียนในปัจจุบันซึ่งต้องเสียเวลาแก้ไขตรวจสอบซ้ำอีกมาก

3. ปัญหาจากงบประมาณ เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากจังหวัดได้รับน้อยมีจำนวนจำกัด ซึ่งเมื่อเทียบกับปัญหาในการจัดการศึกษาในอำเภอแล้วไม่สามารถจัดทำโครงการเพื่อสนองกับปัญหาได้ตามที่ต้องการหรือทั้งหมด จึงทำให้การจัดทำโครงการนั้นไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างสมบูรณ์

กรณีที่ 3

การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอด่านช้าง

จากการศึกษาภาคสนามกรณีกระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอด่านช้าง (สพอ.ด่านช้าง) ได้พบว่า สพอ.ด่านช้าง ได้จัดทำแผน ดังนี้คือ 1) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 2) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ประจำปี 2533 และ 3) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 สำหรับแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอรยะ 5 ปี (พ.ศ.2530-2534) นั้น สพอ.ด่านช้าง ไม่ได้จัดทำจากการสัมภาษณ์ นายเจริญ นิมพันธ์ หัวหน้างานนิเทศการศึกษาซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำแผนของ สพอ. ได้กล่าวว่า นโยบายของ สปช. ยังไม่ชัดเจนว่า การจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอรยะ 5 ปี นั้นต้องจัดทำทุกอำเภอหรือไม่ ส่วนในระดับ สปจ. นั้นเมื่อได้สั่งการให้ สพอ. จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปีแล้ว ในเดือนตุลาคม 2529 ก็ไม่ได้มีการติดตามหลังจากได้สั่งการไปแล้ว ประกอบกับเจ้าหน้าที่ในงานนิเทศการศึกษาของ สพอ. มีเพียง 2 คน ต้องรับผิดชอบงานแผนและงานอื่น ๆ อีกด้วย และเจ้าหน้าที่งานนิเทศการศึกษาที่รับผิดชอบงานแผนของ สพอ. นั้น ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดทำแผน ซึ่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ ดังนั้น สพอ.ด่านช้าง จึงไม่ได้จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ในเรื่องนี้ได้รับการยืนยันการไม่ได้จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปีดังกล่าวแล้วอย่างแน่นอน ซึ่งได้รับการยืนยันจากการสัมภาษณ์ นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ศึกษาพิเศษอำเภอ และ นายไพฑูรย์ โกมลันตา ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอด่านช้างในขณะนั้น ซึ่งได้กล่าวในลักษณะเดียวกันดังที่ได้กล่าวมาในตอนต้น สำหรับในการจัดทำแผนอื่น ๆ นั้นมีรายละเอียดการดำเนินการเฉพาะเรื่องเป็นดังต่อไปนี้

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 (แผนปฏิบัติการปี 2532) ของ สพอ.ด่านช้าง ทั้งจากการสัมภาษณ์และจากการศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารพบว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ได้เริ่มจัดทำเมื่อทาง สพอ. ได้รับแจ้งกรอบการจัดสรรงบประมาณจาก สปจ. สุพรรณบุรีแล้ว หัวหน้างานนิเทศการศึกษาได้นำเรื่องการ

จัดทำแผนเสนอต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (หน.ปอ.) ด้านข้าง และเริ่มเตรียมการวางแผนตั้งแต่วันที่ 30 มีนาคม 2532 และจัดทำแผนจนสำเร็จลุล่วงไปเป็นแผนปฏิบัติการปี 2532 โดยการพิจารณาอนุมัติของคณะกรรมการประถมศึกษาอำเภอ (กปอ.) ด้านข้าง ในการประชุมครั้งที่ 2/2532 เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2532 ดังมีรายละเอียดของการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด้านข้างนั้น ได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับ 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล 4) การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน 5) การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน 6) การเตรียมการอื่น ๆ และจากกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวพบว่าในแต่ละกิจกรรมนั้น สปอ.ด้านข้าง ได้ดำเนินการดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด้านข้าง เริ่มจากเมื่อ สปอ.ได้รับแจ้งกรอบการจัดสรรวงเงินงบประมาณจาก สปจ. สุพรรณบุรี แล้วหัวหน้างานนิเทศการศึกษาซึ่งรับผิดชอบงานแผนของ สปอ. อยู่แล้วได้นำเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการเสนอปรึกษากับ หน.ปอ. และร่างรายชื่อคณะทำงานเสนอให้ หน.ปอ. ได้ออกคำสั่งแต่งตั้งตามคำสั่งที่ 12/2532 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2532 ลงวันที่ 30 มีนาคม 2532 คณะทำงานมีทั้งหมด 10 คน ประกอบด้วย นายอาภรณ์ หลีสากิราช หน.ปอ. เป็นหัวหน้าคณะทำงาน นายปรีชา นราทอง ผช.หน.ปอ. เป็นรองหัวหน้าคณะทำงาน นายนิคม ทองไทย หน.งานบริหารทั่วไป นายวิสูตร นานิชเจริญ หน.งานการเงินและพัสดุ นายเจริญ พิมพ์พันธ์ หน.งานนิเทศการศึกษา นางสุรีย์ ชลเกตุ นายสุทธิรักษ์ สกลวัฒน์ นายจินดา อ้อมทอง เป็นคณะทำงาน นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ศึกษาธิการอำเภอ เป็นคณะทำงาน และเลขานุการ นางนงเยาว์ ศรีวิฑูรย์ เป็นคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ โดยกำหนดให้คณะทำงานได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2532 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และบังเกิดผลดีต่อราชการ และให้จัดทำแล้วเสร็จภายในวันที่ 7 เมษายน 2532

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. ด้านข้าง พบว่าไม่ได้ดำเนินการให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนโดยตรง จากการสัมภาษณ์ นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ศึกษาธิการอำเภอ (ศน.อ.) ซึ่งทำหน้าที่เลขานุการคณะทำ

งาน ได้กล่าวว่า เมื่อ หน.ปอ.ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานแล้ว คน.อ.ทุกคนจะร่วมกันดำเนินการ เก็บรวบรวมและศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนคณะทำงานอื่น ๆ จะจัดประชุมชี้แจงก่อนการเขียนโครงการเพื่อให้ทราบแนวการเขียนโครงการเท่านั้น

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด้านข้าง พบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการวางแผนเป็นการเฉพาะ นายเจริญ พิมพ์พันธ์ หน.งานนิเทศการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบด้านการจัดเก็บข้อมูลและ นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ คน.อ. ซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงาน ได้ให้สัมภาษณ์ร่วมกันว่า ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนนั้นได้มาจาก 1) ข้อมูล 10 มิ.ย. ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช.กำหนดให้จัดทำไว้ ได้แก่ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนโรงเรียน แยกตามชั้นที่เปิดสอน ตามขนาดโรงเรียน ข้อมูลจำนวนนักเรียนแยกตามการจัดชั้นเรียน ตามเพศ ตามอายุ ค่าเฉลี่ยน้ำหนักและส่วนสูง จำนวนนักเรียนยากจน ข้อมูลเกี่ยวกับครู ข้อมูลอาคารเรียน ข้อมูลครุภัณฑ์ เป็นต้น 2) ข้อมูลจากแบบรายงานประจำเดือนที่โรงเรียนได้จัดรายงานไปยัง สปอ.ทุกเดือน ได้แก่ข้อมูล จำนวนนักเรียนในแต่ละเดือน การเปลี่ยนแปลงจำนวนของบุคลากรและนักเรียน การติดตามนิเทศของศึกษานิเทศก์ การประชุมเร่งรัดคุณภาพการศึกษา เป็นต้น 3) ข้อมูลจากแผนปฏิบัติการประจำปี 2532 ของ สปจ. สุพรรณบุรี

4. การกำหนดแผนการปฏิบัติงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด้านข้าง นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ คน.อ.ซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงาน ได้ชี้แจงว่า เมื่อมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานแล้ว ตามคำสั่งที่ 12/2532 ลงวันที่ 30 มีนาคม 2532 ในท้ายคำสั่งได้กำหนดให้คณะทำงานได้จัดทำแผนให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 7 เมษายน 2532 หน.ปอ.ในฐานะหัวหน้าคณะทำงานได้มอบหมายให้เลขานุการ ได้กำหนดการปฏิบัติงานเองโดยได้กำหนดไว้เป็นช่วงเวลาดำเนินการ เช่น ให้ศึกษานิเทศก์รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหา ภายใน 3 วัน ให้คณะทำงานเขียนโครงการภายใน 4 วัน เป็นต้น การกำหนดช่วงเวลานั้นแล้วด้วยวาจาไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

5. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด้านข้าง จากการศึกษาเรื่องนี้ปรากฏว่าไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ คน.อ.ซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงานแผน ได้กล่าวว่า วัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นได้มาจากวัสดุสำนักงาน ซึ่งทาง สปอ.ด้านข้าง จะจัดสรรไว้ทุกปีสำหรับใช้ในงานบริหารทั่วไปและงานนิเทศการศึกษายอยู่แล้ว และงานนิเทศการศึกษาซึ่งรับผิดชอบงานแผนโดยเลขานุการคณะทำ

งานแผนจะคิดคำนวณวัสดุที่ต้องใช้ว่ามีอะไรบ้าง (กระดาษโรเนียว กระดาษไซ หมึก เป็นต้น) จะใช้ประมาณเท่าไรจึงจะพอเพียงกับความต้องการ และเสนอต่องานการเงินและพัสดุ เจ้าหน้าที่การเงิน จะดำเนินการขออนุมัติจาก หน.ปอ.ทุกครั้ง และจัดซื้อวัสดุตามระเบียบของทางราชการเพื่อมอบวัสดุต่าง ๆ ให้แก่ผู้เบิกจ่ายได้นำไปใช้ต่อไป

6. การเตรียมการอื่น ๆ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด้านช่าง ได้จัดเตรียมวัสดุให้แก่คณะทำงานจัดสถานที่ให้โดยใช้ห้องประชุมของ สปอ.ไว้สำหรับการพิมพ์เอกสารและเตรียมเอกสารแผนของปีที่ผ่านมาให้คณะทำงานได้ศึกษาเป็นแนวทางประกอบการจัดทำแผน

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด้านช่าง นั้นได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญในด้าน 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการ 2) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ 4) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการ 6) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน 7) การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล และ 8) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งรายละเอียดในการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมมีดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด้านช่างนั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่ามิได้มีกิจกรรมวิเคราะห์สภาพปัญหาของอำเภอโดยเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ศน.อ. ซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงานแผน กล่าวว่า การกำหนดปัญหาความต้องการของ สปอ.ด้านช่างนั้น ศน.อ.ทุกคนร่วมกันนำข้อมูลการจัดการประถมศึกษาของอำเภอ ประกอบด้วยข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อัตรานักเรียนที่ขาดแคลนเครื่องเขียนแบบเรียน ขาดแคลนเครื่องแบบนักเรียน ขาดแคลนอาหารกลางวัน อัตราการเข้าชั้นของนักเรียน เป็นต้น มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ เป้าหมายของจังหวัดแล้วจึงกำหนดเป็นปัญหาในการพัฒนาและเตรียมจัดทำโครงการรองรับปัญหานั้น ๆ แต่ไม่ได้นำปัญหานั้นมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขแต่อย่างใด สำหรับปัญหาที่ได้กำหนดไว้ในแผนมีดังนี้ คือ 1) ปัญหาการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนชั้น ป.1 ได้ไม่ถึง 100% และเรียนไม่จบชั้น ป.6 อีกเป็นจำนวนมาก 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบางกลุ่มประสบการณ์ยังอยู่ในระดับไม่น่าพอใจ 3) การจัดชั้นเด็กเล็กและอนุบาลชนบทยังทำได้น้อย 4) การควบคุมและนิเทศงานยังไม่ทั่วถึง

5) ระบบข้อมูลยังไม่สมบูรณ์และขาดความเที่ยงตรง 6) การวัดและประเมินผลกระทำได้เพียงบางส่วน 7) อัตรากำลังครูยังไม่เพียงพอ 8) นักเรียนมีสุขภาพอนามัยไม่ดี 9) นักเรียนขาดแคลนได้รับการช่วยเหลือไม่ทั่วถึง 10) โรงเรียนขาดอาคารเรียน อาคารประกอบ ครุภัณฑ์ที่จำเป็นอีกมาก 11) มาตรฐานทางวิชาการและมาตรฐานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนยังต้องปรับปรุง 12) บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 13) การวิจัยปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการนำผลวิจัยมาใช้ยังมีน้อย

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด่านช้าง นั้น นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ศน.อ. ซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงานกล่าวว่า สปอ.ด่านช้าง ได้กำหนดวัตถุประสงค์ก่อนแล้วจึงกำหนดเป็นนโยบาย และไม่ได้กำหนดเป็นเป้าหมายของแผนไว้ในแผนปฏิบัติการปี 2532

การกำหนดวัตถุประสงค์จะกำหนดโดยศึกษานิเทศก์อำเภอร่วมกันพิจารณา และได้ปรับมาจากของแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ.สุพรรณบุรี ซึ่งกำหนดไว้ 5 ข้อด้วยกัน (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฉ.1)

การกำหนดนโยบาย จะกำหนดโดยศึกษานิเทศก์อำเภอทุกคนร่วมกันโดยปรับจากนโยบายในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ.สุพรรณบุรี ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และด้านบริหารและสนับสนุน รวมนโยบายทั้งหมด 8 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฉ.1)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด่านช้าง นั้น จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด่านช้าง พบว่าได้กำหนดแผนงานออกเป็น 2 แผนงานคือ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษาและแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา จากการสัมภาษณ์ นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ศน.อ. ซึ่งมีหน้าที่เป็นเลขานุการคณะทำงาน กล่าวว่าที่มาของชื่อแผนงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการปี 2532 นี้ได้มาจากชื่อแผนงานตามหมวดการจัดสรรเงินงบประมาณที่ สปช.กำหนดมาให้ ส่วนชื่อโครงการนั้นกำหนดตามชื่อโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ.สุพรรณบุรี และโครงการที่ สปอ.กำหนดขึ้นเพิ่มเติมคือ โครงการแข่งขันกรีฑานักเรียนระดับอำเภอมีเพียงโครงการเดียว

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด่านช้าง นั้น เมื่อได้รายชื่อโครงการจากแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ.สุพรรณบุรี แล้วศึกษานิเทศก์ทุกคนร่วมปรึกษากันแล้วกำหนดชื่อโครงการการแข่งขันกรีฑานักเรียนระดับอำเภอ

เพิ่มเติมอีกหนึ่งโครงการ แล้วก็ได้นำรายชื่อโครงการแยกตามงานของ สปอ.ที่เกี่ยวข้อง และ เลขานุการคณะกรรมการประสานงานกับหัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ.เพื่อมอบชื่อโครงการที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ พร้อมทั้งแบบพิมพ์โครงร่างของโครงการให้หัวหน้างานต่าง ๆ ได้ร่วมกับเจ้าหน้าที่ในงานนั้น ๆ ได้ร่วมกันเขียนรายละเอียดของโครงการแล้วนำเสนอให้เลขานุการคณะกรรมการโดยตรง โครงการของงานบริหารทั่วไปมีสองโครงการ ได้มอบให้ นายสุทธิรักษ์ สุกวัฒนา เป็นผู้เขียนและเป็นหัวหน้าโครงการเพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำอยู่แล้ว ส่วนโครงการในงานการเงินและพัสดุมีเพียงโครงการเดียวหัวหน้างานเป็นผู้เขียนและผู้รับผิดชอบโครงการ สำหรับโครงการในงานนิเทศการศึกษานั้นมี 9 โครงการ ได้แบ่งให้ศึกษานิเทศก์และเจ้าหน้าที่ในงานนิเทศการศึกษาที่มาช่วยราชการได้แบ่งกันเขียนและรับผิดชอบโครงการ

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. ด้านข้าง นั้น นายสำเนียง อิมสุวรรณ ศน.อ. ซึ่งมีหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการได้มอบให้ผู้เขียนโครงการนั้นกำหนดวงเงินงบประมาณในแต่ละโครงการเสนอเพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาจัดสรรงบประมาณของ สปอ. ได้พิจารณาจัดสรรให้ ซึ่งคณะกรรมการพิจารณานี้จะประกอบด้วย หน.สปอ. ผช.หน.สปอ. หัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ. และเลขานุการคณะกรรมการ ซึ่งจะพิจารณาจากความจำเป็นตามที่เห็นสมควร เพื่อให้อยู่ในกรอบวงเงินงบประมาณตามที่ สปจ. จัดสรรให้

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. ด้านข้าง นั้น ปรากฏว่าเมื่อเลขานุการคณะกรรมการรวบรวมรายละเอียดทุกโครงการแล้วจะเป็นผู้จัดโครงการเข้าแผนงานตามงานที่เกี่ยวข้องกันในการปฏิบัติโดยจัดไว้ในแผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา 3 โครงการ และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา 9 โครงการ รวมทั้งแผนจะมีโครงการทั้งสิ้น 12 โครงการ (ดังรายชื่อโครงการในภาคผนวก ฉ.1)

7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. ด้านข้าง นั้นปรากฏว่าไม่ได้จัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนไว้โดยตรง แต่ปรากฏว่าได้จัดทำไว้ในโครงการแต่ละโครงการแล้ว จัดเป็นแผนควบคุมกำกับโครงการ จากการสัมภาษณ์ นายสำเนียง อิมสุวรรณ ศน.อ. ซึ่งเป็นเลขานุการคณะกรรมการกล่าวว่า สามารถตรวจสอบแผนงาน/โครงการได้อีกทางหนึ่งจากงานการเงินและพัสดุ เพราะได้ทำแผนควบคุมเกี่ยวกับการใช้เงินงบประมาณตามโครงการอยู่แล้ว

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด้านช่าง นั้น จากการศึกษา เอกสารการประชุมของ กปอ.พบว่า เมื่อคณะกรรมการแผนได้จัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 เสร็จแล้วได้มอบให้ หน.ปอ. เพื่อนำแผนนี้ไปเสนอ กปอ. เพื่อพิจารณาอนุมัติ และที่ประชุม กปอ. ครั้งที่ 2/2532 วันที่ 10 พฤษภาคม 2532 มติที่ประชุม ได้พิจารณาแล้วอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2532 ให้ใช้เป็นแผนปฏิบัติการได้

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด้านช่าง นั้น จากการศึกษาวิจัยนั้นได้พบว่า ปัญหาสำคัญมีอยู่ในเรื่อง 1) บุคลากร 2) ระยะเวลาการทำงาน 3) งบประมาณ 4) การประสานงานโครงการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านบุคลากรจะพบว่า บุคลากรที่แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการบางคนไม่มาปฏิบัติหน้าที่เลย และบางคนมีความรู้และความเข้าใจงานจัดทำแผนและโครงการน้อยมาก

2. ด้านระยะเวลา ตามคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการนั้น ลงวันที่ 30 มีนาคม 2532 และให้ปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จในวันที่ 7 เมษายน 2532 ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาที่ค่อนข้างน้อย ทำให้คณะกรรมการต้องเร่งรีบในการจัดทำแผน จึงขาดความละเอียดอ่อนทำให้ขาดประสิทธิภาพของแผน และอีกสาเหตุคือ สปจ.ส่งแผนปฏิบัติการปี 2532 และแจ้งกรอบวงเงินงบประมาณล่าช้า จึงทำให้การจัดทำแผนนั้นล่วงเลยเวลาการใช้งบประมาณมาหลายเดือนแล้ว

3. ด้านงบประมาณในการสนับสนุนการจัดทำแผนนั้น ไม่มีจัดไว้เป็นการเฉพาะวัสดุมีค่อนข้างจำกัด ซึ่งได้รับคำสั่งแจ้งว่ามีส่วนกระทบต่อขวัญและกำลังใจของคณะกรรมการด้วย

4. ด้านการประสานงานโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด้านช่าง พบว่าในการเขียนโครงการแต่ละโครงการนั้น ขาดการประสานงานกันระหว่างผู้เขียนโครงการ จึงปรากฏว่าช่วงเวลาปฏิบัติตามโครงการในรอบปีนั้นจะซ้ำซ้อนกันมาก

แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนพัฒนาปี 2533) ของ สปอ.ด้านช่าง ทั้งจากการสัมภาษณ์และจากการศึกษาวิเคราะห์ เอกสาร พบว่าจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ได้เริ่มจัดทำตั้งแต่วันที่ 29 มิถุนายน 2531 เมื่อ สปจ.มีหนังสือแจ้งให้ สปอ.ได้จัดทำแผนพัฒนาปี 2533 แล้วงานนี้เทศการศึกษาก็เริ่มเตรียมการจัดทำแผน โดยเสนอชื่อคณะกรรมการต่อ หน.ปอ.เพื่อแต่งตั้ง และเริ่มจัดทำแผน จนแล้วเสร็จผ่านการอนุมัติจาก กปอ. เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2531 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.ด้านข้าง นั้น การดำเนินการในเรื่อง 1) การจัดตั้งคณะกรรมการ 2) การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล 4) การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน และ 5) การเตรียมการอื่น ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.ด้านข้าง นั้นได้เริ่มจัดทำเมื่อ สปอ. ได้รับหนังสือแจ้งจาก สปจ. ที่ ศช1471/2529 ลงวันที่ 29 มิถุนายน 2531 เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี 2533 ให้ศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนไปเข้าร่วมประชุมในวันที่ 6 กรกฎาคม 2531 เวลา 9.30 น. ณ ศูนย์วิชาการจังหวัดสุพรรณบุรี และทาง สปอ.ด้านข้าง ได้จัดส่ง นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ไปเข้าร่วมอบรม และเมื่อกลับจากการอบรมแล้วประมาณ 2 สัปดาห์ งานนิเทศการศึกษาโดยหัวหน้างานนิเทศการศึกษาร่วมปรึกษากับศึกษานิเทศก์ทุกคน ได้เสนอรายชื่อคณะกรรมการต่อ หน.ปอ. เพื่อแต่งตั้งตามคำสั่ง สปอ.ด้านข้าง ที่ 23/2531 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาประจำปี 2533 ลงวันที่ 25 กรกฎาคม 2531 คณะทำงานประกอบด้วย นายอาภรณ์ หลีสาภิราช หน.ปอ. เป็นประธานกรรมการ นายไพฑูรย์ โกฬณัฐตา ผช.หน.ปอ. เป็นรองประธาน นายนิคม ทองไทย นายวิสูตร พานิชเจริญ นายเจริญ พิมพ์พันธ์ นายมงคล นิมเป่า นายชุกดี คำสุวิธ นายสมัย กัญญา นายรังสรรค์ พิมพ์พันธ์ นายวิระยุทธ วงศ์ศรีจันทร์ เป็นกรรมการ นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ เป็นกรรมการและเลขานุการ และ นางนงเยาว์ ศรีวิฑูรย์ เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ โดยคณะกรรมการมีหน้าที่จัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษา ตลอดจนพิมพ์และเย็บเล่มให้เรียบร้อย โดยในคำสั่งระบุให้จัดทำตั้งแต่นี้เป็นต้นไปโดยไม่ได้ระบุวันจัดทำแล้วเสร็จ

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.ด้านข้าง นั้นพบว่าไม่ได้ดำเนินการให้ความรู้โดยตรง จากการสัมภาษณ์ นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ซึ่งเป็นเลขาฯคณะกรรมการกล่าวว่า เมื่อ หน.ปอ. ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการแล้วจะมีหนังสือแจ้งให้คณะกรรมการส่วนที่เป็นบุคลากรจากกลุ่มโรงเรียน ให้ร่วมประชุมเพื่อฟังคำสั่งแจ้งการกรอกข้อมูลในส่วนของกลุ่มโรงเรียน ส่วนคณะกรรมการใน สปอ. จะจัดชี้แจงก่อนการเขียนโครงการเท่านั้นและพร้อมกันนี้ได้กำหนดระยะเวลาการทำงานไว้เป็นช่วงเวลา ในการจัดทำแผนพัฒนานั้น

ซึ่งใช้ข้อมูลเรื่องการจัดทำค่าของงบประมาณในระดับกลุ่มและระดับโรงเรียนด้วย จึงต้องจัดให้มีการประชุมผู้บริหารโรงเรียนเพื่อฟังคำชี้แจงในการกรอกข้อมูลด้วยโดยชี้แจงในวันประชุมประจำเดือนกรกฎาคม 2531

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง นั้นพบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการวางแผนไว้เป็นการเฉพาะ นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ เลขานุภาคณะทำงานได้ให้สัมภาษณ์ว่า ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนนี้ได้มาจากข้อมูลการรายงานเมื่อสิ้นปีการศึกษา 2530 จากโรงเรียนถึงกลุ่มและจากกลุ่มรายงานไปยัง สปอ. คือข้อมูล ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแยกเป็นกลุ่มประสบการณ์ อัตราการเข้าชั้น ซึ่งงานนิเทศการศึกษาเป็นผู้รวบรวมไว้สำหรับข้อมูลอีกส่วนหนึ่งเป็นข้อมูลผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นผลการรายงานการจัดการศึกษาของ สปอ. ในปี 2531 ได้แก่ข้อมูลการนิเทศงาน ข้อมูลสุขภาพอนามัยของนักเรียน ข้อมูลการเกณฑ์เด็กเข้าเรียน เป็นต้น และข้อมูลอีกส่วนหนึ่งนั้นได้มาจากข้อมูล 10 มิ.ย. เป็นข้อมูลเฉพาะของ สปช. กำหนดให้หน่วยงานทุกระดับจัดทำขึ้นทุกปีโดยยึดข้อมูลในวันที่ 10 มิ.ย. ของทุกปีเป็นเกณฑ์ ประกอบด้วยข้อมูลเด็กขาดแคลน ข้อมูลจำนวนโรงเรียน จำนวนครูแยกตามวุฒิ จำนวนนักเรียนในปัจจุบัน เป็นต้น

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง นั้น จากการศึกษาเรื่องนี้พบว่า สปอ.ไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ เลขานุภาคณะทำงานกล่าวว่าวัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นจะได้มาจากวัสดุสำนักงานซึ่ง ทาง สปอ.ด่านช้าง จะจัดสรรไว้สำหรับใช้ในงานบริหารทั่วไปและงานนิเทศการศึกษาอยู่แล้ว เลขานุภาคณะทำงานแผนจึงมีหน้าที่ในการคิดคำนวณว่าจะใช้วัสดุเช่น กระดาษโรเนียว หมึกโรเนียว กระดาษไซ เป็นต้น จำนวนเท่าไร แล้วเสนอไปยังงานการเงินและพัสดุ เพื่อตรวจสอบว่ามีวัสดุอะไรอยู่บ้างเพื่อจะจัดสรรให้ ส่วนวัสดุที่ไม่มีนั้นทางงานการเงินจะได้ขออนุมัติจาก หน.ปอ. เพื่อจัดซื้อวัสดุตามระเบียบของทางราชการ และนำวัสดุนั้นมามอบให้เลขานุภาคณะทำงานได้ดำเนินการเพื่อใช้ในการจัดทำแผนต่อไป

5. การเตรียมการอื่น ๆ นั้นปรากฏว่าอยู่ที่จัดทำร่างโครงการและการทำงานของคณะทำงาน นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ เลขานุภาคณะทำงานได้กล่าวว่า ทาง สปอ.ได้เตรียมเอกสารแผนตัวอย่างจากปีที่ผ่านมาและแผนของ สปจ. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำรายละเอียดของโครงการ พร้อมทั้งจัดพิมพ์แบบฟอร์มโครงการไว้บริการให้คณะทำงาน และได้เตรียมสถานที่ในการจัดทำแผนคือห้องประชุมของ สปอ.

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง นั้นกิจกรรมสำคัญในด้าน

- 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการ
- 2) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน
- 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ
- 4) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
- 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณ
- 6) การพิจารณาโครงการเข้าแผนงาน และ 7) การพิจารณาอนุมัติแผน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง นั้นพบว่า เมื่องานนิเทศการศึกษาได้รวบรวมข้อมูลที่สำคัญตามที่ต้องการแล้วศึกษานิเทศก์ทุกคนจะร่วมกันศึกษาสถานการณ์การจัดการศึกษาของ สปอ. แล้วสรุปข้อมูลออกเป็นตารางและมอบให้เลขาฯคณะทำงานได้กำหนดเป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนา ซึ่งสรุปได้ดังนี้คือ

- 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ กลุ่มประสบการณ์ที่เป็นปัญหามากคือ คณิตศาสตร์
- 2) การควบคุมและการนิเทศงานยังไม่ทั่วถึงและขาดระบบที่ดี
- 3) ระบบข้อมูลยังไม่สมบูรณ์
- 4) การกระจายอัตรากำลังไม่เสมอภาค
- 5) การวัดผลประเมินผลกระทำได้เพียงบางชั้น และยังขาดเครื่องมือการวัดประเมินผลปลายปี
- 5) บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และขาดขวัญกำลังใจ
- 7) นักเรียนมีสุขภาพอนามัยไม่ได้
- 8) การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนไม่ได้ครบทุกคนและเรียนไม่จบ ป.6 อีกเป็นจำนวนมาก
- 9) นักเรียนขาดแคลนได้รับการช่วยเหลือไม่ทั่วถึง

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง นั้นพบว่าดำเนินการโดยคณะศึกษานิเทศก์อำเภอ จากการสัมภาษณ์ นายเจริญ นิพันธ์ขันธุ์ หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ได้กล่าวว่า เมื่อได้ข้อมูลที่จำเป็นตามต้องการและได้กำหนดปัญหาและความต้องการในการพัฒนาแล้ว คศึกษานิเทศก์จะร่วมกันศึกษาปัญหาจากการจัดการศึกษาของ สปอ.แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ สปจ. และร่วมกันกำหนดเป็นนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย โดยการปรับปรุงมาจากแผนระดับจังหวัด ซึ่งกรณีของ สปอ.ด่านช้างนี้ ประกอบด้วย นโยบาย 8 ข้อ วัตถุประสงค์ 5 ข้อ และมีเป้าหมาย 5 ข้อ (รายละเอียดได้จากภาคผนวก ฉ.2)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง นั้นจากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาปี 2533 พบว่าแบ่งแผนงานออกเป็น 3 แผนงาน โดยกำหนดตามแนวของ สปจ. ประกอบด้วย แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนภาคบังคับ แผนงานจัด

การศึกษาระดับประถมศึกษา และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา จากการสัมภาษณ์ นายสำเนียง อิมสุวรรณ เลขาคณะทำงานกล่าวว่า การกำหนดโครงการในแผนนั้นแบ่งการกำหนดได้ 2 ลักษณะ ได้แก่โครงการที่เป็นโครงการนโยบาย จะกำหนดโดยเลขาฯ ว่ามีโครงการอะไรบ้างที่จะดำเนินการ ส่วนโครงการที่จัดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาของ สปอ. จะกำหนดโดยคณะทำงานร่วมกันกำหนด สำหรับโครงการที่กำหนดในแผนพัฒนาปี 2533 นั้น รวมทั้งสิ้น 26 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฉ.2) ซึ่งเป็นโครงการตามนโยบาย สปจ. 19 โครงการ และเป็นโครงการเพื่อแก้ปัญหาของ สปอ. จำนวน 7 โครงการ ประกอบด้วย

- 1) โครงการระบบสื่อสารภายในกลุ่ม
- 2) โครงการส่งเสริมการสอนซ่อมเสริม
- 3) โครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการครู
- 4) โครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักเรียน
- 5) โครงการปรับปรุงห้องเรียน
- 6) โครงการวันสำคัญ
- 7) โครงการสุนทรภู่

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. ด้านข้าง นั้น เมื่อได้รายชื่อโครงการจากการกำหนดของคณะทำงานและกำหนดโดยเลขาฯ แล้ว เลขาฯ จะนำโครงการที่เกี่ยวข้องกับคณะทำงานที่เป็นเจ้าหน้าที่งานต่าง ๆ ใน สปอ. เสนอให้บุคคลดังกล่าวได้จัดทำรายละเอียดของโครงการ โดยเลขาฯ เป็นผู้รวบรวมโครงการทั้งหมดและตรวจสอบก่อนจะนำไปจัดพิมพ์

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. ด้านข้าง นั้น พบว่าได้กำหนดโดยผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการ จากการสัมภาษณ์ นายสำเนียง อิมสุวรรณ เลขาคณะทำงานกล่าวว่า ในการกำหนดเงินงบประมาณในแต่ละโครงการนั้น กำหนดโดยผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการ ซึ่งการกำหนดนั้นไม่มีเกณฑ์โดยเฉพาะแต่พิจารณาจากความเหมาะสม และเมื่อแต่ละโครงการได้กำหนดแล้ว เลขาฯ จะนำมารวมสรุปเป็นงบประมาณโครงการของแผนพัฒนา ส่วนการจัดทำค่าของงบประมาณในส่วนของงานประจำจะได้อามาจากการสรุปรวมของกลุ่มโรงเรียนรวมกันและในส่วนของ สปอ. ด้วย

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. ด้านข้าง นั้น เมื่อคณะทำงานได้จัดทำรายละเอียดโครงการเสร็จแล้วจะนำส่งที่เลขาฯ และเลขาฯ เป็นผู้จัดโครงการเข้าแผนงานตามงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดครบทุกโครงการ เพราะเนื่องจากในขั้นการกำหนดโครงการนั้นได้ผ่านขั้นตอนพิจารณามาแล้วขั้นหนึ่ง (รายละเอียดดูจากการกำหนดโครงการ)

7. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.ด้านช่าง จากการศึกษาเอกสาร บันทึกการประชุม กปอ.พบว่ามีการพิจารณาอนุมัติแผน นายเจริญ นิมนต์ หัวหน้างานนิเทศ การศึกษา ซึ่งเป็นผู้ช่วยเลขาฯ กปอ.กล่าวว่า เมื่อเลขาฯคณะทำงานแผนได้มอบเอกสาร ร่างแผนเสนอให้ หน.ปอ.แล้ว หน.ปอ.ได้นำแผนไปเสนอในที่ประชุม กปอ.ด้านช่าง ครั้งที่ 6 /2531 ประชุมวันที่ 10 ตุลาคม 2531 ในวาระที่ 4.2 โดยที่ประชุมมีมติอนุมัติให้ใช้ร่าง เป็นแผนพัฒนาปี 2533 ได้

ปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.ด้านช่าง นั้น จากการศึกษาได้พบว่ามีปัญหาสำคัญอยู่ในเรื่อง 1) บุคลากร 2) การเขียนโครงการ 3) ข้อมูล มี รายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากร พบว่ามีปัญหาในการจัดทำแผนซึ่งบุคคลที่ได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้ทำงานไม่ให้ความร่วมมือจำนวน 3 คน ทำให้การดำเนินงานนั้นล่าช้าไม่แล้วเสร็จทันตาม กำหนดคือ สปจ.กำหนดให้ส่งในวันที่ 20 กันยายน 2531 แต่ สปอ.ด้านช่าง จัดทำแล้วเสร็จ ผ่านการอนุมัติ กปอ.ในวันที่ 10 ตุลาคม 2531

2. ปัญหาด้านข้อมูล พบว่าข้อมูลด้านการจัดทำค่าของงบประมาณในส่วนองงานประจำ นั้น ทางโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนรวบรวมส่งมาล่าช้ามาก จึงเป็นผลทำให้การสรุปรวมของ สปอ.ล่าช้าไปด้วย

3. ปัญหาด้านการเขียนโครงการ พบว่ามีเจ้าหน้าที่ของ สปอ.ที่เป็นคณะทำงาน บางคนไม่เขียนให้ เลขาฯจึงต้องนำมาใช้ศึกษานิเทศก์ช่วยเขียนให้จำนวน 3 โครงการ ซึ่ง เลขาฯชี้แจงว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีปัญหาเนื่องจากการมีภารกิจประจำมากอยู่แล้ว จึงไม่มีเวลา เขียนให้

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนปฏิบัติการปี 2533) ของ สปอ.ด้านช่าง ทั้งจากการสัมภาษณ์และจากการศึกษาวิเคราะห์ จากเอกสาร พบว่าการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ได้เริ่มจัดทำเมื่อ สปอ.ได้รับแจ้งกรอบ การจัดสรรวงเงินงบประมาณจาก สปจ.สุพรรณบุรี แล้ว หัวหน้างานนิเทศการศึกษาได้นำ เรื่องการจัดทำแผนเสนอต่อ หน.ปอ.ด้านช่าง และเริ่มเตรียมการวางแผนในเดือนกุมภาพันธ์

2533 และจัดทำแผนจนสำเร็จส่งไปเป็นแผนปฏิบัติการปี 2533 โดยพิจารณาอนุมัติของคณะกรรมการประถมศึกษาอำเภอ (กปอ.) ด้านข้าง ในการประชุมครั้งที่ 4/2533 เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2533 ดังมีรายละเอียดของการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ด้านข้าง จากการศึกษาการดำเนินการในเรื่อง 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่อง การวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล 4) การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน และ 5) การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน มีรายละเอียดด้านดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ด้านข้าง เริ่มจากเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2533 สปอ. ได้รับแจ้งกรอบการจัดสรรงบประมาณจาก สปจ. สุพรรณบุรีแล้ว หัวหน้างานนิเทศการศึกษาซึ่งรับผิดชอบงานแผนของ สปอ. อยู่แล้วได้นำเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการเสนอปรึกษาหารือกับ หน.ปอ. เพื่อแต่งตั้งคณะทำงาน ซึ่งทาง สปอ. ด้านข้าง ไม่ได้ออกเป็นคำสั่งแต่แจ้งให้ทราบโดยการบันทึกให้หัวหน้างานนิเทศการศึกษาเป็นผู้ประสานงาน จากการให้สัมภาษณ์ของ นายเจริญ นิพนพันธ์ หัวหน้างานนิเทศการศึกษาได้กล่าวว่า ตอนเองบันทึกเสนอรายชื่อคณะทำงานให้ หน.ปอ. รับทราบ โดยคณะทำงานประกอบด้วยที่ปรึกษาคือ นายวิชัย เต็มเศรษฐ์เจริญ หน.ปอ. นายนิคม ทองไทย หัวหน้างานบริหารทั่วไป นายวิสูตร พานิชเจริญ หัวหน้างานการเงินและพัสดุ นายเจริญ นิพนพันธ์ หัวหน้างานนิเทศการศึกษา คณะกรรมการจัดทำได้แก่ นายเจริญ นิพนพันธ์ เป็นประธาน นายประเสริฐ ศิริสูตร นางสุรีย์ ชลเกตุ นายสุทธิรักษ์ สกลวัฒน์ เป็นกรรมการ นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ศึกษาพิเศษอำเภอ เป็นกรรมการและเลขานุการ นางนงเยาว์ ศรีวิฑูรย์ เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ จากนั้นก็แจ้งด้วยวาจาให้แก่คณะทำงานทราบ จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 ก็ได้พบรายชื่อคณะทำงานดังกล่าวพิมพ์ไว้อยู่ท้ายเล่มของแผน

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ด้านข้าง พบว่าไม่ได้ดำเนินการให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนโดยตรง จากการสัมภาษณ์ นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ศึกษาพิเศษอำเภอ ซึ่งทำหน้าที่เลขาคณะทำงานได้กล่าวว่า เมื่อหัวหน้างานนิเทศการศึกษาเสนอรายชื่อคณะทำงานให้ หน.ปอ. ทราบแล้ว ตนซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงานได้แจ้งและประสานงานในการทำงานกับคณะทำงานทุกคน ในการทำ

งานนั้นส่วนมากจะจัดหาโดยศึกษานิเทศก์ ส่วนคณะทำงานซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่งานอื่น ๆ นั้นจะเกี่ยวข้องในช่วงเวลาที่เขียนโครงการเท่านั้น

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง พบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการวางแผนเป็นการเฉพาะ นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ศึกษานิเทศก์อำเภอซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงาน กล่าวว่า ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนนั้นได้มาจาก 1) ข้อมูล 10 มิ.ย. ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช.กำหนดให้จัดทำไว้ ได้แก่ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนโรงเรียน แยกตามชั้นที่เปิดสอน ตามขนาดโรงเรียน ข้อมูลจำนวนนักเรียน แยกตามการจัดชั้นเรียน ตามเพศ ตามอายุ ค่าเฉลี่ยน้ำหนักและส่วนสูง จำนวนนักเรียนยากจน ข้อมูลเกี่ยวกับครู ข้อมูลอาคารเรียน ข้อมูลครุภัณฑ์ เป็นต้น 2) ข้อมูลจากแบบรายงานประจำเดือนที่โรงเรียนได้จัดรายงานไปยัง สปอ.ทุกเดือน ได้แก่ข้อมูลจำนวนนักเรียนในแต่ละเดือน การเปลี่ยนแปลงจำนวนของบุคลากรและนักเรียน การติดตามนิเทศของศึกษานิเทศก์ การประชุมเร่งรัดคุณภาพการศึกษา เป็นต้น 3) ข้อมูลจากแผนปฏิบัติการประจำปี 2533 ของ สปจ. สุพรรณบุรี 4) ข้อมูลจากการรายงานการจัดการประถมศึกษาของ สปอ.ด่านช้าง ในรอบปีที่ผ่านมา (2532)

4. การกำหนดแผนการปฏิบัติงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง นั้น นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ศึกษานิเทศก์อำเภอซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงานได้ชี้แจงว่า เมื่อหัวหน้างานนิเทศการศึกษาเสนอรายชื่อคณะทำงานต่อ หน.ปอ.เพื่อรับทราบแล้วได้นำรายชื่อคณะทำงานมามอบให้ตน เพื่อแจ้งและประสานงานกับคณะทำงานโดยตรงในการปฏิบัติงานนั้นไม่ได้จัดทำแผนการปฏิบัติงานไว้ แต่จะกำหนดการจัดทำงานไปเป็นช่วงเวลากว้างๆ เช่นกำหนดให้ศึกษานิเทศก์ทุกคนรวบรวมข้อมูลและกำหนดปัญหาจนกว่าจะแล้วเสร็จ ซึ่งได้ใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์ ให้คณะทำงานทุกคนเขียนโครงการได้ใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์ จัดนิมฟ์โครงการและรวบรวมเป็นรูปเล่ม ใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ เป็นต้น

5. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง จากการศึกษาเรื่องนี้ปรากฏว่าไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงานแผนได้กล่าวว่าวัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นได้มาจากวัสดุสำนักงาน ซึ่ง สปอ.ด่านช้าง จะจัดสรรไว้ทุกปีสำหรับใช้ในงานบริหารทั่วไป และงานนิเทศการศึกษาอยู่แล้ว เลขานุการคณะทำงานซึ่งเป็นศึกษานิเทศก์อำเภอ จะเป็นผู้คิดคำนวณวัสดุที่ต้องการใช้ว่ามีอะไรบ้าง เช่น กระดาษโรเนียว กระดาษไซ หมึก เป็นต้น จะ

ใช้ประมาณเท่าไรจึงจะพอเพียงกับความต้องการและเสนอไปยังงานการเงินและพัสดุ เพื่อให้ดำเนินการขออนุมัติจาก หน.ปอ. และจัดซื้อวัสดุตามระเบียบของทางราชการเพื่อมอบวัสดุต่าง ๆ ให้แก่ผู้เบิกจ่ายได้นำไปใช้ต่อไป

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 สปอ.ด่านช้าง ในครั้งนี้พบว่า การดำเนินการในเรื่อง 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการ 2) การกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ 4) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการ 6) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน 7) การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล และ 8) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งรายละเอียดในการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมมีดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่าจัดทำโดยงานนิเทศการศึกษา นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ศึกษาในเทศก์อำเภอ ซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงานกล่าวว่า เมื่อรวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการมาแล้ว เจ้าหน้าที่ในงานนิเทศการศึกษาจะร่วมกันกำหนดปัญหาของอำเภอ ซึ่งแบ่งออกเป็นปัญหาด้านปริมาณ 7 ปัญหา ด้านคุณภาพ 8 ปัญหา และด้านบริหารและสนับสนุน 6 ปัญหา ในการกำหนดปัญหานี้จะพิจารณาจากผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา (2532) (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฉ.3)

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง นั้น นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ศึกษาในเทศก์อำเภอ ซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงานกล่าวว่า ได้ดำเนินการจัดทำเป็นวัตถุประสงค์ของแผน แล้วจึงกำหนดเป็นนโยบายและเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นกำหนดโดยศึกษาในเทศก์อำเภอ ซึ่งได้มาจากวัตถุประสงค์ในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด่านช้าง และปรับจากวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปจ.สุพรรณบุรี (ดูรายละเอียดของวัตถุประสงค์ได้จากภาคผนวก ฉ.3)

การกำหนดนโยบาย จะกำหนดโดยศึกษาในเทศก์อำเภอร่วมกัน ซึ่งได้จากแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ด่านช้าง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วยด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และด้านบริหารและสนับสนุน รวมนโยบายทั้งหมด 6 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฉ.3)

การกำหนดเป้าหมายจะกำหนดโดยศึกษานิเทศก์อำเภอร่วมกัน โดยปรับจากแผนพัฒนาประจำปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง และยึดแนวของแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปจ.สุพรรณบุรี ซึ่งมีจำนวน 14 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฉ.3)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง นั้น จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง พบว่าได้แบ่งออกเป็น 3 แผนงานคือ แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา ส่วนการกำหนดชื่อโครงการนั้น กำหนดโดยงานนิเทศการศึกษา โดยกำหนดโครงการให้สอดคล้องกับโครงการในแผนปฏิบัติการ 2533 ของ สปจ.สุพรรณบุรี โครงการที่กำหนดในแผนปฏิบัติการปี 2533 นี้มีทั้งหมด 19 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฉ.3)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง เมื่องานนิเทศการศึกษาได้กำหนดชื่อโครงการแล้ว เลขานุการคณะทำงานเป็นผู้ประสานงาน นำชื่อโครงการพร้อมทั้งแบบพิมพ์โครงร่างของโครงการมอบให้หัวหน้างานแต่ละงานไปเขียนรายละเอียดโครงการ งานบริหารทั่วไปมี 2 โครงการ ส่วน งานการเงินและพัสดุ มีเพียงหนึ่งโครงการ ซึ่งเป็นโครงการที่รองรับจากระดับ สปจ. สำหรับงานนิเทศศึกษานั้น มีทั้งหมด 16 โครงการ โดยหัวหน้างานนิเทศการศึกษา รับผิดชอบ 2 โครงการ นอกจากนั้นก็แบ่งให้เจ้าหน้าที่ในงานนิเทศการศึกษาแบ่งกันรับผิดชอบ

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง นั้น นายสำเนียง อิมสุวรรณ ศึกษาธิการอำเภอซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงานกล่าวว่า ในการกำหนดเงินงบประมาณในโครงการนั้น จะกำหนดโดยผู้เขียนรายละเอียดของโครงการ เป็นการกำหนดโดยการประมาณการตามความเหมาะสม เมื่อคณะผู้จัดทำโครงการได้เขียนรายละเอียดของโครงการเสร็จแล้วจะนำส่ง โครงการนั้นให้เลขานุการคณะทำงานโดยตรงเพื่อรวบรวมและให้ศึกษานิเทศก์ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณางบประมาณแต่ละโครงการว่ามีความเหมาะสมจะปรับ-เพิ่ม-ลด โดยอภิปรายร่วมกันและพิจารณาถึงความสำคัญของโครงการเป็นหลัก

6. การพิจารณาเพื่อจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ด่านช้าง ปรากฏว่าเมื่อได้รายละเอียดของทุกโครงการที่ผ่านการพิจารณาเรื่องงบประมาณแล้ว เลขานุการคณะทำงานจะนำโครงการนั้น เสนอให้ศึกษานิเทศก์ทุกคนร่วมกันพิจารณาจัดเข้าแผนงานตามชื่อแผนงานที่ สปช.กำหนด โดยพิจารณาตามลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษา

เอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 พบว่า แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา มี 1 โครงการ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 3 โครงการ และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 15 โครงการ

7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ ของแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. คำนข้าง ปรากฏว่าไม่ได้จัดทำไว้โดยตรง นายสำเนียง อิ่มสุวรรณ ศึกษาพิเศษอำเภอ ซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงาน กล่าวว่า การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการนั้นจัดรวมไว้กับแผนการนิเทศของศึกษาพิเศษ โดยทำเป็นแผนภูมิกำกับงานการนิเทศการศึกษาเท่านั้น

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. คำนข้าง นั้น จากการศึกษาเอกสารการประชุมของ กปอ. พบว่า เมื่อคณะทำงานแผนได้จัดทำแผนเสร็จแล้ว หน.ปอ. นำเสนอ กปอ. ให้พิจารณาอนุมัติและที่ประชุม กปอ. ครั้งที่ 4/2533 วันที่ 1 พฤษภาคม 2533 โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้ใช้เป็นแผนปฏิบัติการปี 2533 ได้

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. คำนข้าง นั้น จากการศึกษาวิจัยได้พบว่า ปัญหาสำคัญมีอยู่ในเรื่อง 1) ด้านบุคลากร - 2) งบประมาณ 3) ระยะเวลา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านบุคลากร พบว่าส่วนมากยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักการและทฤษฎีในการจัดทำแผน จึงทำให้การเขียนโครงการนั้นไม่ชัดเจนในการแก้ปัญหา บุคลากรส่วนมากจะมึ่งงานประจำอยู่มากแล้วทำให้ร่วมปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ และมีปัญหาบุคลากรเรื่องความร่วมมือในการจัดทำแผนของบุคลากรส่วนที่มีชื่ออยู่ในคณะทำงาน

2. ด้านงบประมาณ นั้นพบว่ายังขาดงบประมาณที่มาสับสนุนในการจัดทำแผน เช่น ค่าบริการเกี่ยวกับสวัสดิการ

3. ด้านระยะเวลาในการจัดทำแผน มีระยะเวลาสั้นเกินไปสำหรับให้จัดทำแผน ซึ่งระดับ สปจ. ได้จัดส่งแผนปฏิบัติการปี 2533 มาให้ในเดือนพฤศจิกายน 2532 แล้ว แต่ผู้รับผิดชอบเรื่องแผนติดประชุมอบรมบ้าง ไม่ค่อยมีเวลาจัดทำแผน จึงได้เริ่มดำเนินการในเดือนกุมภาพันธ์ 2533 เมื่อ สปจ. แจ้งเตือนให้ส่งแผนปฏิบัติการ และในขณะที่ส่งมือดำเนินการจัดทำแผนนั้น ศึกษาพิเศษที่รับผิดชอบด้านแผนต้องมีภารกิจอื่น ๆ อีกมาก เช่น เร่งรัดการนิเทศเตรียมการเรื่องการสอบปลายภาคเรียน/ปลายปีการศึกษาของนักเรียนอีก จึงทำให้มีระยะเวลาปฏิบัติงานจริงน้อยมาก

กรณีที่ 4

การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนเจดีย์

จากการศึกษาภาคสนามกรณีกระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนเจดีย์ (สพอ.คอนเจดีย์) พบว่าได้จัดทำแผนดังต่อไปนี้คือ

- 1) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532
- 2) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533
- 3) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 สำหรับแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี (พ.ศ.2530-2534) หรือแผนพัฒนาระยะ 5 ปี นั้น นายจรัสศักดิ์ ศรีประเสริฐ หัวหน้างานนิเทศการศึกษากล่าวว่า สพอ.คอนเจดีย์ ไม่ได้จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ขึ้นเนื่องจากบุคลากรในการจัดทำแผนมีน้อยและมีภาระกิจประจำมากในช่วงนั้น ประกอบกับทาง สปจ. ไม่ได้ติดตามผลอย่างจริงจังในเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี เพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้จึงได้สัมภาษณ์ นายพยัพ สาธุพันธ์ ศึกษาพิเศษอำเภอ ก็ได้กล่าวในลักษณะเดียวกันดังที่กล่าวแล้วในตอนต้น สำหรับการจัดทำแผนอื่น ๆ นั้น มีรายละเอียดในการดำเนินงานเฉพาะเรื่องดังต่อไปนี้

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 (แผนปฏิบัติการปี 2532) ของ สพอ.คอนเจดีย์ ทั้งจากการสัมภาษณ์และศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารได้พบว่าเริ่มดำเนินการจัดทำแผนตั้งแต่เดือนเมษายน 2532 โดยได้เตรียมการจัดทำจนแล้วเสร็จ ผ่านการอนุมัติจาก กปอ. ในวันที่ 16 พฤษภาคม 2532 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สพอ.คอนเจดีย์ นั้น จากการศึกษาวิจัยในครั้งนั้นพบว่า ได้ดำเนินการเตรียมในเรื่องสำคัญต่อไปนี้คือ

1. การจัดตั้งคณะทำงาน
2. การให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องการวางแผน

3. การจัดเก็บข้อมูล

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน

จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ สปอ.ดอนเจดีย์ ได้ดำเนินการมีรายละเอียดแต่ละกิจกรรมดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น เริ่มต้นจากการที่ สปจ.ส่งแผนปฏิบัติการปี 2532 มาให้ตามหนังสือที่ ศธ.1471/619 เรื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ลงวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2532 แล้ว หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ได้ปรึกษาหารือกับ หน.ปอ. และประสานงานกับศึกษานิเทศก์อำเภอ เพื่อเตรียมการและ ร่างรายชื่อคณะทำงานเสนอให้ หน.ปอ.แต่งตั้งตามคำสั่ง สปอ.ดอนเจดีย์ ที่ 19/2532 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2532 ลงวันที่ 27 เมษายน 2532 จำนวน 7 คน ประกอบด้วย นายไพฑูรย์ โภชน์คำ หน.ปอ.เป็นประธานกรรมการ นายพลศักดิ์ ชัยมละอ อ.ช.หน.ปอ. เป็นรองประธาน นายบุญลือ สนิธเณร หน.งานบริหารทั่วไป นางภาสินี แผลอย หน.งานการเงินและพัสดุ เป็นกรรมการ นายจรัสศักดิ์ ศรีประเสริฐ หน.งานนิเทศ การศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ นายพยัพ สาธุพันธ์ ศึกษานิเทศก์ 5 และนางกัลยา พานิชวงษ์ ศึกษานิเทศก์ 4 เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ โดยให้กรรมการที่ได้รับการ แต่งตั้งนี้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความเรียบร้อย และให้เข้า ร่วมประชุมและเริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 28 เมษายน 2532 เวลา 9.00 น. เป็นต้นไปจนกว่า จะแล้วเสร็จ

2. การให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น พบว่าไม่ได้จัดให้ความรู้โดยตรง จากการสัมภาษณ์ นายจรัสศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขานุการคณะทำงาน กล่าวว่า สปอ.ดอนเจดีย์ ไม่ได้จัดให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องการวางแผนโดยตรง แต่จัดให้ข้อมูลและแนวทางการกำหนดระยะเวลาการจัดทำเท่านั้น โดยได้จัดให้มีการประชุมคณะทำงานตามคำสั่ง ที่ 19/2532 ในวันที่ 28 เมษายน 2532 เวลา 9.00 น. มี หน.ปอ.เป็นประธานในที่ประชุม ได้เปิดประชุมที่ สปอ. และได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการและขอความร่วมมือแก่คณะทำงานซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ใน สปอ.ทุกคน และ หน.ปอ. ได้มอบหมายให้เลขานุการคณะทำงาน ได้แบ่งงานและมอบหมายให้คณะทำงานได้ดำเนินการจัดทำโดยกำหนดระยะเวลาเป็นช่วง ๆ ไป

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น พบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนโดยเฉพาะ แต่การที่ได้นำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนนั้น นายจิริศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขาคณะทำงาน ได้ระบุว่า ได้ข้อมูลมาจาก

1) ข้อมูล 10 มิ.ย. ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช. กำหนดให้หน่วยงานทุกระดับได้จัดเก็บไว้ทุกวันที่ 10 มิ.ย. ของทุกปี ประกอบด้วยข้อมูล จำนวนโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนและจำนวนครูในปี 2531 ข้อมูลจำนวนนักเรียนแยกตามรายชั้น จำนวนห้องเรียนชั้นเด็กเล็กและอนุบาลชนบท ข้อมูลอัตราการเกณฑ์เด็กเข้าเรียน และข้อมูลอัตราการเข้าชั้น ป.1-ป.6

2) ข้อมูลเรื่องคุณภาพการศึกษา โดย สปจ. ได้กำหนดแบบไว้ให้แล้วให้โรงเรียนจัดทำแล้วส่งโดยตรงที่ สปอ. และงานนิเทศการศึกษาเป็นฝ่ายจัดเก็บไว้ ประกอบด้วยข้อมูล ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กลุ่มทักษะภาษาไทย คณิตศาสตร์ กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย และกลุ่มการงานพื้นฐานอาชีพ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลทั้งสองส่วนนี้งานนิเทศการศึกษาจะเป็นผู้รวบรวมไว้

4) การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น พบว่าไม่ได้จัดไว้โดยตรง จากการสัมภาษณ์ นายจิริศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขาคณะทำงาน ได้กล่าวว่าวัสดุที่ใช้ดำเนินการจัดทำแผนนั้นได้มาจากวัสดุสำนักงานซึ่งเป็นวัสดุที่ สปอ. ได้จัดสรรไว้ใช้ในงานบริหารทั่วไปและงานนิเทศการศึกษาเป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว เมื่อเลขาคณะทำงานต้องการวัสดุอะไรบ้างเช่น กระดาษไข หมึกโรเนียว กระดาษโรเนียว สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 นี้ การเบิกจ่ายวัสดุ ไม่ได้คิดคำนวณว่าจะใช้เท่าไร แล้วเบิกจ่ายให้เพียงพอ แต่เลขาคณะทำงานจะเบิกวัสดุไปเป็นช่วง ๆว่าจะทำอะไรในช่วงนี้ และต้องการอะไรก็ไปเบิกจ่ายจนกว่าการปฏิบัติงานจะแล้วเสร็จ ส่วนงบประมาณสนับสนุนค่าวัสดุการแก่คณะทำงานนั้น ได้มาจากเงินสวัสดิการของ สปอ. ที่จัดไว้เป็นพิเศษ ซึ่งได้มาจากการจัดจำหน่ายสินค้าสวัสดิการของ สปอ.

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น จากการวิจัยศึกษาพบว่า ได้มีการดำเนินการในประเด็นสำคัญ ๆต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการ
2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน
3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการ
6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล
8. การพิจารณาอนุมัติแผน

จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวนี้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์นั้น จากการสัมภาษณ์ นายจิรศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขานุการคณะทำงาน กล่าวว่า เมื่องานนิเทศการศึกษาได้รวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการแล้ว ได้นำข้อมูลมาเสนอในที่ประชุมของคณะทำงานในวันที่ 2 พฤษภาคม 2532 โดยมี หน.ปอ. เป็นประธาน เมื่อในที่ประชุมได้รับทราบข้อมูลการจัดการศึกษาในปัจจุบันของ สปอ.แล้ว จึงมอบหมายให้หัวหน้างานบริหารทั่วไป งานการเงินและพัสดุ งานนิเทศการศึกษา และเลขาคณะทำงานร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และกำหนดเป็นปัญหาในการพัฒนา ซึ่งสรุปได้ดังนี้คือ การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนได้ไม่ครบ 100% อัตราการเข้าชั้นสูงมากคือร้อยละ 4.18 การเปิดชั้นเด็กเล็กยังอยู่ในอัตราต่ำคือร้อยละ 41.38 การควบคุมนิเทศติดตามผลงานและโครงการยังไม่ทั่วถึง บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ในการปฏิบัติงาน และปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเมื่อเทียบกับปีการศึกษาที่ผ่านมา มีผลการเรียนลดลง เมื่อได้ปัญหาออกมาแล้วให้งานนิเทศการศึกษาปรับข้อความอีกครั้งหนึ่งแล้วจึงรวบรวมไว้ที่เลขาคณะทำงาน

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น กำหนดโดยงานนิเทศการศึกษา จากการสัมภาษณ์ นายจิรศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขาคณะทำงานได้ระบุว่า เมื่อคณะทำงานได้กำหนดปัญหาแล้วเลขาคณะทำงานจะนำปัญหาการพัฒนานั้นมามอบให้งานนิเทศการศึกษาโดยศึกษานิเทศก์ทุกคนร่วมกันกำหนดเป็น วัตถุประสงค์ และนโยบายในของแผนปฏิบัติการปี 2532 โดยได้ศึกษาวัตถุประสงค์และนโยบายจากแผนปฏิบัติการปี 2532 ของสปจ. เป็นแนวทาง สำหรับเป้าหมายในแผนนั้น สปอ.ดอนเจดีย์ ไม่ได้กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ เนื่องจากในแผนของ สปจ.ก็ไม่ได้กำหนดไว้เช่นกัน วัตถุประสงค์ในแผนของ สปอ.ได้กำหนดไว้รวม 5 ข้อ ส่วนนโยบายนั้นกำหนดออกเป็น 3 ด้าน รวมทั้งสิ้น 6 ข้อ (ดูรายละเอียด วัตถุประสงค์ นโยบาย ได้จากภาคผนวก ข.1)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ พบว่า แบ่งออกเป็น 4 แผนงาน รวมทั้งสิ้น 31 โครงการ จากการสัมภาษณ์ นายจิรศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขาธิการคณะทำงาน กล่าวว่า การกำหนดแผนงานนั้นแบ่งตามที่ สปจ. และ สปช. กำหนดไว้ 4 แผนงานคือ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาก่อนระดับประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา กำหนดโดยเลขาธิการคณะทำงาน ส่วนการกำหนดโครงการนั้น กำหนดโดยคณะทำงานทั้งหมดร่วมกัน โดยกำหนดออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ประการแรกคือนอกจากโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ. เป็นเกณฑ์แล้วกำหนดตามนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับระดับสูง โดยจะพิจารณาตามลำดับที่ละโครงการว่า สปอ. จะจัดทำเป็นโครงการหรือไม่ ซึ่งพิจารณาแล้วให้จัดทำจำนวน 26 โครงการ ประการที่สองคือ กำหนดตามความต้องการพัฒนาของ สปอ. ซึ่งกำหนดเพิ่มขึ้นอีก 5 โครงการ ประกอบด้วยโครงการพัฒนาการเรียนการสอนกลุ่มประสบการณ์พิเศษภาษาอังกฤษ โครงการติดตามผลการจัดสถานแวดล้อมภายในโรงเรียน โครงการประชุมอบรมสัมมนาลูกจ้างประจำในสังกัด โครงการประชุมอบรมกรรมการศึกษาของโรงเรียน และโครงการจัดการแข่งขันกีฬาครูและนักเรียนสังกัด สปอ.ดอนเจดีย์ ประจำปี 2532

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้นพบว่า เมื่อได้รายชื่อโครงการจากการกำหนดของคณะทำงานแล้ว เลขาธิการคณะทำงานรวบรวมแล้วจัดรายชื่อโครงการพร้อมทั้งเอกสารแผนตัวอย่างโครงการและแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ. มอบให้หัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานตามโครงการ เพื่อนำไปมอบให้เจ้าหน้าที่ในงานได้ร่วมกันเขียนรายละเอียดของโครงการแต่ละโครงการ เมื่อจัดทำเรียบร้อยแล้วนำไปมอบให้เลขาธิการคณะทำงานเป็นผู้รวบรวม

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์นั้น จากการสัมภาษณ์ นายจิรศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขาธิการคณะทำงานได้กล่าวว่า งบประมาณในโครงการนั้นกำหนดโดยผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการแต่ละโครงการ ในการกำหนดวงเงินงบประมาณโครงการนั้นถ้าเป็นโครงการรองรับงานระดับ สปจ. แล้วจะกำหนดวงเงินตามกรอบงบประมาณที่ สปจ. กำหนดให้มา ส่วนโครงการที่ สปอ. กำหนดขึ้นเองนั้นผู้จัดทำรายละเอียดจะเป็นผู้ประมาณการค่าใช้จ่ายขึ้นเองตามสมควรและส่วนมากจะเป็นเงินนอกงบประมาณ เมื่อกำหนดวงเงินงบประมาณเรียบร้อยแล้วทุกโครงการ เลขาธิการคณะทำงานจะพิจารณาอีกครั้ง

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น ได้จัดโครงการเข้าบรรจุในแผนงานหมดทุกโครงการ จากการสัมภาษณ์ นายจิรศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขาคณะทำงาน ได้ชี้แจงว่า การจัดโครงการบรรจุเข้าในแผนงานนั้น เลขาคณะทำงานเป็นผู้จัด และได้จัดเข้าในแผนทุกโครงการเนื่องจากการกำหนดโครงการนั้นได้ผ่านการพิจารณาความสำคัญของโครงการมาขั้นหนึ่งแล้ว ในชั้นนี้จึงบรรจุได้ทุกโครงการและแบ่งตามแผนงานได้ดังนี้คือ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 7 โครงการ แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา มี 1 โครงการ แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 7 โครงการ และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 16 โครงการ รวมทั้งสิ้น 31 โครงการ (ดูรายละเอียดโครงการได้จากภาคผนวก ช.1)

7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น จากการสัมภาษณ์ นายจิรศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขาคณะทำงาน กล่าวว่า ไม่ได้จัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลไว้โดยตรง แต่จัดทำไว้ในลักษณะแผนภูมิกำกับงาน (Gantt's Chart) ซึ่งติดไว้ที่ห้อง หน.ปอ. เพื่อเป็นการติดตามงาน และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ เลขาคณะทำงานจะเป็นผู้สรุปการปฏิบัติงานตามโครงการรายงานต่อ หน.ปอ.

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น จากการศึกษาเอกสารการประชุม กปอ.ดอนเจดีย์ พบว่าในรายงานการประชุม กปอ.ครั้งที่ 5/2532 วันที่ 16 พฤษภาคม 2532 ในระเบียบวาระที่ 4 เรื่องเพื่อพิจารณาการขออนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ จำนวน 31 โครงการ ที่ประชุม ขอตัดโครงการ อาร์ ไอ ที ออกไปเพราะโรงเรียนในสังกัด สปอ.ดอนเจดีย์ ไม่มีโรงเรียนที่อยู่ในข่ายที่จะใช้โครงการนี้แล้ว และมติที่ประชุมอนุมัติให้ใช้เป็นแผนได้ ดังนั้นในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ จึงเหลือเพียง 30 โครงการเท่านั้น

ปัญหาและอุปสรรค

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น จากการศึกษาวิจัยได้พบว่า มีปัญหาในเรื่องบุคลากร ข้อมูล และระยะเวลาในการจัดทำแผน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากร มีปัญหามากในด้านความรู้ความเข้าใจในแผนคือ เขียนโครงการไม่ถูกต้อง ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ดำเนินการไม่ทันตามกำหนดเวลา

และบางคนมีงานประจำอยู่มากแล้วจึงคิดว่างานแผนเป็นงานเดิมภาระให้ตนเอง และไม่เห็นความสำคัญของแผน

2. ปัญหาด้านข้อมูล พบว่า ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 นั้น สปอ.คอนเจดีย์ ใช้ข้อมูลสัมฤทธิ์ทางการเรียนปี 2531 และ ทาง สปจ.กำหนดให้ส่งแผนปฏิบัติในวันที่ 15 มีนาคม 2532 นั้น จึงจัดทำไม่ได้ตามกำหนดเพราะต้องรอข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนปลายปี 2531 ซึ่งสอบเมื่อวันที่ 22-24 มีนาคม 2532

3. ปัญหาด้านระยะเวลาในการจัดทำแผน เนื่องจากในปีนี้ สปจ.ได้จัดส่งแผนปฏิบัติการปี 2532 มายัง สปอ.ล่าช้ามาก คือเดือนกุมภาพันธ์ 2532 และเร่งรีบให้ สปอ.จัดทำส่งประกอบกับ สปอ.รอข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนปีการศึกษา 2531 ด้วย กว่าจะได้ผลสัมฤทธิ์ครบทุกโรงเรียนประมาณปลายเดือนเมษายน 2532 และ สปอ.ออกคำสั่งให้เริ่มจัดทำแผนในวันที่ 28 เมษายน 2532 เป็นต้นไป ต้องรีบจัดทำให้แล้วเสร็จให้ทันเสนอในที่ประชุม กปอ.ภายในวันที่ 16 พฤษภาคม 2532 จึงทำให้การทำงานต้องจัดแบบเร่งรีบ การทำงานบางช่วงจึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากมีระยะเวลาจำกัด

แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนพัฒนาปี 2533) ของ สปอ.คอนเจดีย์ ทั้งจากการสัมภาษณ์และศึกษาวิเคราะห์เอกสารพบว่า ได้เริ่มจัดทำตั้งแต่วันที่ 29 มิถุนายน 2531 และได้ดำเนินการแล้วเสร็จในเดือนกันยายน 2531 ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการดังต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่าได้ดำเนินการในประเด็นสำคัญดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงาน
2. การให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผน
3. การจัดเก็บข้อมูล
4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน

กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว สปอ.คอนเจดีย์ ได้ดำเนินการดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ นั้น ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อ สปอ.ได้รับหนังสือจาก สปจ.ที่ ศธ 1471/2529 ลงวันที่ 29 มิถุนายน 2531 เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีงบประมาณ 2533 และได้จัดส่งนายหยัน สาธุพันธ์ ศึกษาพิเศษอำเภอไปร่วมประชุมฟังคำชี้แจงเรื่องการจัดทำแผนและจัดทำคำของบประมาณ ที่ศูนย์วิชาการจังหวัด ในวันที่ 6 กรกฎาคม 2531 เวลา 9.30 น. และเมื่อ นายหยัน สาธุพันธ์ ได้กลับจากการประชุมฟังคำชี้แจงแล้วได้ปรึกษาหารือกับศึกษานิเทศก์และ หน.ปอ. และร่างรายชื่อคณะทำงานเสนอให้ หน.ปอ.รับทราบ ประกอบด้วย นายประสิทธิ์ บุญถนอม หน.ปอ. เป็นประธาน นายฤทธิ มวลเสียงใส ผช.หน.ปอ. เป็นรองประธาน นายบุญลือ สนธิเณร นายสมนึก ทองนิกุล นายอนันต์ อินทमार นายภุชงค์ สว่างศรี (เจ้าหน้าที่ของ สปอ.) นายอำนาจ สนธิเณร นางเมตตา ยิ้มสมบุรณ์ นางสาวภาณี จินตประเสริฐ นางวิเชียร กาญจนบุรณ์ (บุคลากรจากกลุ่มโรงเรียน) เป็นกรรมการ และนายหยัน สาธุพันธ์ คณอ. เป็นกรรมการและเลขานุการ นายสุรินทร์ โชคดี เป็นเจ้าหน้าที่โรเนียวเอกสาร โดยคณะทำงานมีหน้าที่จัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาปี 2533 จนแล้วเสร็จ ในการจัดตั้งคณะทำงานในปีนี้ได้ออกเป็นคำสั่งแต่ระบุไว้อยู่ที่ท้ายเล่มในเอกสารแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ นั้น นายหยัน สาธุพันธ์ เลขาคณะทำงาน กล่าวว่า เมื่อ สปอ.ได้รับหนังสือแจ้งกรอบนโยบายและแผน งบประมาณปี 2533 ในส่วนของโครงการ จาก สปจ.แล้ว ตามหนังสือ ศธ 1471/3020 ลงวันที่ 26 กรกฎาคม 2531 จากนั้นเลขาคณะทำงาน ประสานงานกับ หน.ปอ.เชิญคณะทำงานมาร่วมประชุมฟังคำชี้แจง โดยหน.ปอ.เป็นประธาน เลขาคณะทำงานชี้แจงเรื่องการจัดทำโครงการ การจัดตั้งคำของบประมาณ ตามกรอบที่ สปจ.กำหนดมาให้ และได้แบ่งงานให้คณะทำงานรับทราบขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นช่วงระยะเวลา

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ นั้น พบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลไว้สำหรับการวางแผนเป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายหยัน สาธุพันธ์ เลขาคณะทำงานกล่าวว่า ข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการวางแผนได้มาจากข้อมูลเฉพาะกิจคือ ทางสปอ.จะแจกแบบฟอร์มของข้อมูลที่ต้องการไปให้กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนได้กรอกข้อมูลแล้วจัดส่งคืนโดยตรงทั้งงานนิเทศการศึกษา และเลขาคณะทำงานเป็นผู้รวบรวมข้อมูลไว้ประกอบด้วยข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อัตราการเข้าชั้นของนักเรียน การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน ข้อมูลความสัมพันธ์กับชุมชน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นต้น

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย นั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์นายพยับ สาธุพันธ์ เลขานุการฯ ทำงาน ระบุว่าวัสดุที่ใช้ในการจัดทำแผนนั้นได้มาจากวัสดุสำนักงาน ซึ่งเป็นวัสดุที่ สปอ. ได้จัดสรรไว้ในงานบริหารทั่วไปและงานนิเทศการศึกษาเป็นประจำอยู่แล้ว เมื่อเลขานุการฯ ทำงาน ต้องการวัสดุอะไรบ้างเช่น กระดาษไข หมึกโรเนียว กระดาษโรเนียว เป็นต้น ก็ให้เสนอเรื่องขอเบิกวัสดุได้โดยตรงกับเจ้าหน้าที่งานการเงินและพัสดุได้ และในการจัดทำแผนครั้งนี้ เลขานุการฯ ทำงานได้จัดเบิกจำนวน 2 ครั้ง โดยครั้งแรกเบิกใช้ในการจัดทำแบบฟอร์มที่ใช้ในการร่างโครงการ แบบฟอร์มการกรอกข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น ครั้งที่ 2 เบิกใช้ในการจัดทำเป็นรูปเล่มเอกสารแผน ส่วนค่าสวัสดิการของคณะทำงานนั้นได้จากเงินสวัสดิการร้านค้าของ สปอ. ที่ได้จัดสรรไว้สำหรับบริการผู้มาติดต่อและปฏิบัติงานพิเศษของ สปอ.

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่า ได้ดำเนินการในประเด็นสำคัญ ๆ ต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการ
2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน
3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ
4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
5. การกำหนดวงเงินงบประมาณ
6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
7. การพิจารณาอนุมัติแผน

สำหรับรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วมีดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาที่ต้องการพัฒนาในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย ระบุว่าดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบันโดย หัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ. จากการสัมภาษณ์ นายพยับ สาธุพันธ์ เลขานุการฯ ทำงาน ได้กล่าวว่า เมื่อเลขานุการฯ ได้รวบรวมข้อมูลครบแล้วจะนำไปแจ้งให้หัวหน้างานบริหารทั่วไป หัวหน้างานการเงินและพัสดุ และหัวหน้างานนิเทศการศึกษา สรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาให้เป็นปัญหาในการพัฒนา ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ 1. ด้านงานวิชาการ 2. ด้านกิจการนักเรียน 3. ด้านบุคลากร 4. ด้าน

อาคารสถานที่ 5. ด้านธุรการ การเงินและพัสดุ 6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 7. ด้านแผนงานโครงการพิเศษ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ช.2)

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ของแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ นั้นกำหนดโดยหัวหน้างานต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์ นายพยับ สาธุพันธ์ เลขานุคชะทำงาน กล่าวว่า เมื่อหัวหน้างานต่าง ๆ ได้ร่วมกันสรุปสภาพการจัดการศึกษาและกำหนดเป็นปัญหาแล้วก็จะร่วมกันกำหนดเป็นนโยบายรวม และนโยบายรายแผน โดยกำหนดให้สอดคล้องกับนโยบายของ สปช.และ สปจ. ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นกำหนดให้สอดคล้องกับนโยบายและการกำหนดเป้าหมาย กำหนดตามรายการที่ สปช.กำหนดคือ ด้านปริมาณและด้านคุณภาพ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ช.2)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ นั้นจากการศึกษาเอกสารแผนพบว่า ได้แบ่งแผนงานออกเป็น 4 แผนงานตามที่ สปช.และ สปจ.กำหนดในเอกสารกรอบนโยบายและแผนที่ สปจ.จัดส่งมาให้ ส่วนโครงการนั้น สปจ.กำหนดมาให้จำนวน 21 โครงการ แต่ สปอ.คอนเจดีย์ จัดทำเพียง 16 โครงการ อีก 5 โครงการไม่ได้จัดทำนั้น นายพยับ สาธุพันธ์ เลขานุคชะทำงานกล่าวว่า เพราะเป็นโครงการในระดับ สปจ.ได้แก่ โครงการประเมินผลทางการศึกษา โครงการพัฒนามาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา โครงการอบรมนิสิตกรเพื่อการเสริมสร้างคุณธรรมทางวินัย และโครงการวิจัยเพื่อหารูปแบบเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่วนอีกโครงการหนึ่งที่ สปอ.ไม่ได้จัดทำตามที่ สปจ.กำหนด เนื่องจาก สปอ.คอนเจดีย์ ไม่มีปัญหาในด้านนี้คือ โครงการจัดมหนังสือและห้องสมุดโรงเรียน (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ช.2)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ นั้น จากการสัมภาษณ์ นายพยับ สาธุพันธ์ เลขานุคชะทำงาน กล่าวว่า เมื่อคชะทำงานได้คัดเลือกการกำหนดโครงการแล้ว เลขานุคชะจะนำโครงการต่าง ๆ ไปให้หัวหน้างานต่าง ๆ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานของโครงการ ได้นำไปจัดทำรายละเอียดโยร่วมกับเจ้าหน้าที่งานนั้น ๆ เมื่อจัดทำรายละเอียดเสร็จแล้วผู้จัดทำโครงการนั้น ๆ จะนำร่างโครงการมามอบให้เลขานุคชะรวบรวมโดยตรงเพื่อตรวจสอบและจัดพิมพ์ต่อไป

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ นั้น นายพยับ สาธุพันธ์ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้เขียนรายละเอียดโครงการเป็นผู้กำหนดไว้ในโครงการ โดยกำหนดตามวงเงินงบประมาณในกรอบนโยบายและแผนที่ สปจ.กำหนดให้

มา และจัดสรรเป็นรายอำเภอ ส่วนคำขอตั้งงบประมาณตามหมวดรายจ่ายนั้นได้มาจากการสรุปรวมคำขอของงบประมาณจากกลุ่มโรงเรียน และจากโรงเรียน

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ ปรากฏว่าจัดตามที่ สปจ.กำหนดไว้มี 4 แผนงาน ได้จัดเข้าแผนงานทุกโครงการ และจัดโดยเลขฯ เนื่องจากการกำหนดโครงการนั้นได้พิจารณาความสำคัญของโครงการแล้ว เมื่อบรรจุเข้าแผนงานจึงบรรจุได้หมดทุกโครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ช.2)

7. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ นั้น จากการสัมภาษณ์ นายพันธ์ สาธุพันธ์ เลขฯคณะทำงาน ได้กล่าวว่า การพิจารณาอนุมัติแผนนั้น เมื่อคณะทำงานได้จัดทำแผนพัฒนาเสร็จเรียบร้อยแล้ว ตนเองได้นำไปเสนอ หน.ปอ. เพื่อพิจารณาก่อนที่ หน.ปอ. จะนำไปเสนอในที่ประชุม กปอ. งบประมาณสัปดาห์ที่ 2 ของเดือนกันยายน 2531 และที่ประชุมมีมติอนุมัติให้ความเห็นชอบในแผนพัฒนาปี 2533 เนื่องจากการจัดเก็บเอกสารการบันทึกการประชุม ในปี 2531 ทาง สปอ.คอนเจดีย์ ไม่ได้จัดเก็บไว้จึงไม่สามารถค้นหาหลักฐานว่าประชุม กปอ. ครั้งที่เท่าไร และวันที่เท่าไรได้

ปัญหาและอุปสรรค

ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ นั้น พบว่ามีปัญหาในด้านความรู้ความเข้าใจเรื่องแผนของเจ้าหน้าที่ ด้านรูปแบบมีการเปลี่ยนแปลง และบุคลากรมีน้อย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจเรื่องแผนของเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน มีความเข้าใจไม่ชัดเจนจากนโยบายและการสั่งการจาก สปจ. เนื่องจากการจัดตั้งคำของบประมาณไปพร้อมกันด้วยและต้องเกี่ยวข้องกับระดับกลุ่มโรงเรียนและระดับโรงเรียน

2. ปัญหาด้านรูปแบบฟอร์มของข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงแบบใหม่ ทำให้กรอกข้อมูลไม่ถูกต้อง และข้อมูลบางข้อมูลซ้ำซ้อน ทำให้ผู้กรอกข้อมูลเข้าใจสับสนและเกิดปัญหาต้องเสียเวลาตรวจสอบและแก้ไขมาก

3. ปัญหาด้านบุคลากร มีจำนวนน้อยมากเมื่อสรุปรวมคำของบประมาณจากโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน ซึ่งบุคลากรที่เป็นคณะทำงานส่วนมากจะเกี่ยวข้องและมีบทบาทในด้านโครงการเท่านั้น สำหรับการการจัดตั้งคำของบประมาณนั้น จะเป็นหน้าที่ของงานนิเทศการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ และมีเจ้าหน้าที่เพียง 2 คนเท่านั้น

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนปฏิบัติการปี 2533) ของ สปอ.ดอนเจดีย์ ทั้งจากการสัมภาษณ์และศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารพบว่า ได้เริ่มจัดทำแผนเมื่อต้นเดือนธันวาคม 2532 และได้จัดทำแผนแล้วเสร็จในวันที่ 9 มกราคม 2533 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่าได้ดำเนินการในประเด็นสำคัญต่อไปนี้คือ

1. การจัดตั้งคณะทำงาน
2. การให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องารวางแผน
3. การจัดเก็บข้อมูล
4. การจัดงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผน

สำหรับรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมนั้นมีดังต่อไปนี้คือ

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น ได้เริ่มขึ้นเมื่อ สปจ.ได้ส่งเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 พร้อมหนังสือ ที่ ศธ1471/5566 ลงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2532 ให้ สปอ.และได้รับในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2532 หน.งานนิเทศศึกษา ซึ่งรับผิดชอบงานจัดทำแผนอยู่แล้ว จึงได้เสนอรายชื่อคณะทำงานต่อ หน.ปอ.เพื่อรับทราบและขอความร่วมมือกับคณะทำงานในการจัดทำแผนต่อไป คณะทำงานประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ใน สปอ.ได้แก่ นายไพฑูรย์ โกมลันตา หน.ปอ.เป็นประธานกรรมการ นายพุลศักดิ์ แยมละออ ผช.หน.ปอ. เป็นรองประธาน นายบุญลือ สนิธิเณร หน.งานบริหารทั่วไป นางภาณี นพลอย หน.งานการเงินและพัสดุ นายวัชร อ่วยสุข ช่วยงานนิเทศการศึกษา นางกัลยา นานิพงษ์ ศึกษานิเทศก์ เป็นกรรมการ นายจรัสศักดิ์ ศรีประเสริฐ ศึกษานิเทศก์ เป็นกรรมการและเลขานุการ และ นายพยับ สาธุพันธ์ ศึกษานิเทศก์ เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งรายชื่อคณะทำงานนี้ได้พิมพ์ไว้อยู่ท้ายเล่มเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 นายจรัสศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขานุการคณะทำงานกล่าวว่า หน้าที่ของคณะทำงานนั้นคือการเตรียมการและจัดทำแผนให้แล้วเสร็จเพื่อเสนอส่งไปยัง สปจ.

2. การให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนแก่คณะทำงาน แผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ นั้นพบว่า ไม่ได้จัดให้ความรู้โดยตรง แต่เป็นการชี้แจงการปฏิบัติงานและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ นายจรัสศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขาธิการงานงาน ได้กล่าวว่า สปอ.คอนเจดีย์ ไม่ได้จัดให้ความรู้โดยตรงแก่คณะทำงาน แต่ได้จัดให้มีการประชุมคณะทำงานในวันที่ 7 ธันวาคม 2532 โดย หน.ปอ. เป็นประธาน ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน แล้วเลขาธิการงานได้นำนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนระดับจังหวัดมาชี้แจงให้คณะทำงานทุกคนได้รับทราบ และได้กำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผนไว้เป็นระยะ ๆ ไปพร้อมกับมอบหมายงานให้คณะทำงานได้เริ่มดำเนินการจัดทำ

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ นั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนไว้โดยตรง แต่ข้อมูลที่ได้นำมาใช้ในการวางแผนนั้น นายจรัสศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขาธิการงาน ได้ระบุว่า ได้ข้อมูลจากการบรรยายสรุปของ สปอ.คอนเจดีย์ ที่นำเสนอ สปจ. ซึ่งงานนิเทศการศึกษาได้รวบรวมไว้ประกอบด้วยข้อมูล 1) จำนวน ขนาดโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน 2) จำนวนห้องเรียน นักเรียนและจำนวนนักเรียนที่ขาดแคลน จำแนกตามชั้นเรียนและเพศ 3) จำนวนบุคลากรของ สปอ. แต่ละประเภทแยกตามวุฒิ 4) ผลการประเมินคุณภาพห้องเรียนเด็กเล็ก/อนุบาล 5) ร้อยละของนักเรียนระดับก่อนประถมที่มีความพร้อม 6) จำนวนการเกณฑ์เด็กนักเรียนที่ได้รับการจัดการศึกษาและจำนวนที่ออกกลางคัน 7) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละกลุ่มประสบการณ์ 8) ร้อยละของนักเรียนที่มีคะแนนน่าพึงพอใจ 9) อัตราการเข้าชั้นและภาวะสุขภาพของนักเรียนทุกชั้น 10) ประสิทธิภาพในการบริหารการศึกษาของ สปอ. กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน

4. การจัดงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ นั้นพบว่า ไม่ได้จัดไว้โดยตรง จากการสัมภาษณ์ นายจรัสศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขาธิการงานระบุว่าไม่มีการจัดสรรไว้โดยเฉพาะ แต่การจัดทำแผนนั้นได้วัสดุมาจากวัสดุสำนักงาน ซึ่งเป็นวัสดุที่ สปอ. ได้จัดสรรไว้ในงานบริหารทั่วไป และงานนิเทศการศึกษาเป็นประจำอยู่แล้ว เมื่อต้องการใช้วัสดุเช่น กระดาษไข กระดาษโรเนียว หมึก ก็ให้เสนอเรื่องขอเบิกโดยตรงกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ จนกว่าจะจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นแล้วเสร็จ สำหรับงบประมาณที่ใช้ในการบริการแก่คณะทำงานนั้นได้มาจากเงินสวัสดิการของ สปอ. ส่วนหนึ่ง

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น จากการวิจัยศึกษาพบว่า ได้ดำเนินการในประเด็นสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหากับความต้องการ
2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน
3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ
4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
5. การกำหนดวงเงินงบประมาณ
6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
7. การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผล
8. การพิจารณาอนุมัติแผน

จากเรื่องสำคัญดังกล่าวมาแล้วจะมีรายละเอียดในแต่ละเรื่องดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหากับความต้องการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น จากการสัมภาษณ์ นายจรัสศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขานุการฯ ได้ระบุว่า เมื่องานนิเทศการศึกษาได้รวบรวมข้อมูลการจัดการศึกษาของ สปอ.ได้ครบแล้ว จึงนำข้อมูลนั้นมาร่วมเสนอในที่ประชุมของคณะทำงานในวันที่ 7 ธันวาคม 2532 โดยมี หน.ปอ. เป็นประธานในที่ประชุม คณะทำงานร่วมกันกำหนดปัญหาในการพัฒนาของแผนและเมื่อร่างเสร็จแล้วมอบให้งานนิเทศการศึกษาได้พิจารณาอีกครั้งเพื่อปรับปรุงถ้อยความบางคำ ปัญหาในการพัฒนาแบ่งได้ 2 ด้านคือ 1) ด้านปริมาณ มีปัญหาเรื่องการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนได้ไม่ครบทุกคน อัตราการออกกลางคันสูงกว่าเป้าหมาย การจัดชั้นอนุบาล/เด็กเล็ก จัดได้เพียง 89.67% การจัดสรรทรัพยากรไม่เพียงพอ อาคารเรียน อาคารประกอบไม่เพียงพอ การกระจายบุคลากรยังไม่ทั่วถึง 2) ด้านคุณภาพ ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบางกลุ่มประสบการณ์ยังอยู่ในระดับไม่น่าพอใจ สุขภาพนักเรียนไม่ดี มีอัตราการช้ำชั้นสูง กิจกรรมอาหารกลางวันยังไม่สมบูรณ์ ระบบการใช้และจัดเก็บสื่อยังไม่ดี การจัดกิจกรรมสหกรณ์ยังไม่ดีเท่าที่ควร การดำเนินงานห้องสมุดยังไม่ได้มาตรฐาน

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.ดอนเจดีย์ นั้น จากการสัมภาษณ์ นายจรัสศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขานุการฯ ได้กล่าวว่า เมื่อคณะทำงานได้กำหนดปัญหาแล้ว เลขานุการฯ จะรวบรวมปัญหาที่ได้มาให้ศึกษานิเทศก์ร่วมกันพิจารณา

กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของแผน โดยยึดตามนโยบายวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนปฏิบัติปี 2533 ของ สปจ. เป็นแนวทางและปรับปรุงให้สอดคล้องกับระดับ อำเภอบึงสามพัน ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้คือ วัตถุประสงค์แบ่งเป็น 5 ข้อ นโยบายแบ่งเป็น 3 ด้านคือ ด้านปริมาณ มี 2 ข้อ ด้านคุณภาพ มี 2 ข้อ และด้านบริหารและสนับสนุน มี 2 ข้อ รวมทั้งสิ้น นโยบายมี 6 ข้อ สำหรับเป้าหมายนั้น แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านปริมาณ มีเป้าหมาย 4 ข้อ และด้านบริหารและสนับสนุนมี 6 ข้อ รวมทั้งสิ้นเป้าหมายมี 14 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จาก ภาคผนวก ช.3)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ จากการศึกษาในเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 พบว่าได้แบ่งแผนงานออกเป็น 4 แผนงาน ได้แก่ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา ซึ่งแบ่งตาม สปช. และ สปจ. นายจรัสศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขานุการงานกล่าวว่า การกำหนดโครงการนั้นกำหนดโดยเจ้าหน้าที่แต่ละงานร่วมกัน ซึ่งสามารถแบ่งโครงการออกได้ 2 ลักษณะคือ โครงการที่จัดทำขึ้นรองรับนโยบายของ สปจ. โดยตรง ซึ่งปรับจากของ สปจ. มีทั้งสิ้นจำนวน 14 โครงการ และโครงการที่แต่ละงานกำหนดขึ้นตามความต้องการพัฒนา และนโยบายของ สปอ. มีจำนวน 9 โครงการ ประกอบด้วยโครงการอบรมสัมมนาเจ้าหน้าที่ธุรการของโรงเรียน โครงการอบรมสัมมนาบุคลากรประจำในสังกัด โครงการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานการเงิน และพัสดุ โครงการจัดการแข่งขันกีฬาครูและนักเรียนสังกัด สปอ.คอนเจดีย์ ประจำปี 2533 โครงการจัดทำระบบสารสนเทศด้วยไมโครคอมพิวเตอร์ โครงการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารระบบคุณภาพ โครงการสัมมนาครูผู้สอนกลุ่มการทำงานและพื้นฐานอาชีพ โครงการพัฒนาการเรียนการสอนกลุ่มประสบการณ์พิเศษภาษาอังกฤษ และโครงการติดตามผลการนิเทศภายใน

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.คอนเจดีย์ นั้น จากการสัมภาษณ์ นายจรัสศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขานุการงานกล่าวว่า เมื่อเจ้าหน้าที่ในแต่ละงานได้กำหนดโครงการเสร็จแล้ว ก็ช่วยกันจัดทำรายละเอียดของโครงการด้วยตามลักษณะงานที่ตนเกี่ยวข้อง โดยงานนิเทศการศึกษาได้พิมพ์แบบฟอร์ม การเขียนโครงการให้ ซึ่งได้ยึดรูปแบบของ สปจ. เป็นแนวทาง และเมื่อผู้จัดทำรายละเอียดโครงการแล้วเสร็จก็นำร่างโครงการนั้นไปมอบให้เลขานุการงานโดยตรงเพื่อรวบรวมเสนอขออนุมัติและจัดพิมพ์ต่อไป

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ดอนเจดีย์ นั้น กำหนดโดยผู้เขียนโดยผู้จัดทำรายละเอียดโครงการ นายจรัสศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขานุการงานกล่าวว่า ผู้กำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการคือผู้จัดทำรายละเอียดโครงการแต่ละโครงการ ซึ่งไม่มีเกณฑ์ในการกำหนดไว้เป็นการเฉพาะแต่จะกำหนดตามความเห็นเหมาะสมของแต่ละโครงการ และเมื่อรวบรวมโครงการครบทุกโครงการแล้ว เลขานุการจะพิจารณางบประมาณของแต่ละโครงการอีกครั้งเพื่อให้พอกับงบประมาณที่มีอยู่

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ดอนเจดีย์ นั้นปรากฏว่า เมื่อได้รายละเอียดของโครงการครบทุกโครงการแล้ว เลขานุการงานจะนำโครงการจัดเข้าแผนงานตามงานที่เกี่ยวข้องได้หมดทุกโครงการ เพราะในขั้นตอนการกำหนดโครงการนั้นได้ผ่านการพิจารณาความสำคัญของโครงการมาขั้นหนึ่งแล้ว และโครงการที่จัดเข้าแผนงานนั้นมีดังนี้คือ 1) แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 4 โครงการ 2) แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา มี 1 โครงการ 3) แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 4 โครงการ 4) แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 14 โครงการ รวมทั้งสิ้นในแผนปฏิบัติการปี 2533 มี 23 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ช.3)

7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล แผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ดอนเจดีย์ นั้นพบว่า ไม่ได้จัดทำไว้เป็นการเฉพาะแต่จัดไว้เป็นแผนภูมิการดำเนินงาน (Gantt's Chart) ได้ติดไว้ที่ห้อง หน.ปอ. เพื่อเป็นการติดตามงานและเมื่อสิ้นปีงบประมาณ เลขานุการงานจะเป็นผู้รายงานผลการสรุปในการปฏิบัติงานตามโครงการเพื่อรายงานเสนอต่อ หน.ปอ. โดยตรง

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ดอนเจดีย์ นั้น จากการศึกษาเอกสารการประชุม กปอ. ดอนเจดีย์ พบว่าในบันทึกการประชุม กปอ. ครั้งที่ 1/2533 วันที่ 9 มกราคม 2533 ในระเบียบวาระที่ 4.2 เรื่องการพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้ใช้ร่างแผนนี้เป็นแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ดอนเจดีย์ ไว้ จากการสัมภาษณ์ นายจรัสศักดิ์ ศรีประเสริฐ เลขานุการงานซึ่งเป็นผู้บันทึกการประชุม กปอ. กล่าวว่า เมื่อคณะทำงานได้จัดทำเป็นร่างแผนเสร็จเรียบร้อยแล้ว ตนเป็นผู้นำเสนอร่างแผนต่อ หน.ปอ. และ หน.ปอ. ได้นำเสนอให้ที่ประชุม กปอ. พิจารณาตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.คอนเจติย นั้น พบว่ามีปัญหาในเรื่องการกำหนดเงินงบประมาณ ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน และการเขียนโครงการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. การกำหนดเงินงบประมาณของโครงการนั้น บางโครงการจัดให้มีการอบรมครู ซึ่งจะต้องให้เบิกค่าใช้จ่ายในงบค่าใช้จ่าย การกำหนดวงเงินนั้นจะต้องคิดจากจำนวนวันและระดับชั้นของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งทาง สปอ. ไม่สามารถระบุลงไปได้ว่าจะมีบุคลากรระดับใดจำนวนเท่าไรที่จะเข้ารับการอบรม ทำให้การคำนวณงบประมาณนั้นไม่ชัดเจนและเกิดการผิดพลาดได้ ซึ่งเป็นปัญหาในการกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการบางโครงการ

2. ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบันนั้น เนื่องจากแผนปฏิบัติการทุกปีต้องจัดทำในสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งจะตรงกับเดือนตุลาคม แต่ข้อมูลบางอย่างเช่นการประเมินคุณภาพร้อยละของนักเรียนที่มีผลการเรียนที่น่าพอใจ เป็นต้น ต้องใช้ข้อมูลจากปีการศึกษา 2531 ซึ่งเมื่อจัดทำแผนไปแล้ว บางครั้งผลของการประเมินในปีการศึกษาถัดไปไม่เป็นไปตามนั้นทำให้การแก้ปัญหาไม่ค่อยตรงจุดนัก

3. การเขียนโครงการ พบว่าเจ้าหน้าที่ในแต่ละงานของ สปอ. นั้นเขียนโครงการไม่ถูกต้อง บางโครงการผู้เขียนรายละเอียดไม่จัดทำให้ เลขฯต้องนำมาเขียนเอง เนื่องจากผู้รับผิดชอบโครงการแจ้งว่าไม่มีเวลาข้างหรือบางคนบอกว่าเขียนไม่เป็นบ้าง บางคนก็ไม่ให้ความร่วมมือในการเขียนโครงการ

การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ
ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองสุพรรณบุรี

จากการศึกษาภาคสนามกรณีกระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองสุพรรณบุรี (สพอ.เมือง) ได้พบว่ามีการจัดทำแผนดังนี้คือ

- 1) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอรยะ 5 ปี (พ.ศ.2530-2534)
- 2) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532
- 3) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 และ
- 4) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 สำหรับแผนพัฒนาการประถมศึกษาาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2530-2534) หรือแผนพัฒนาระยะ 5 ปี นั้น สพอ.เมือง ได้จัดทำไว้เช่นกันแต่ค้นหาเอกสารไม่พบ

จากการสัมภาษณ์ นายสนิท ชาติแสงจันทร์ หัวหน้างานนิเทศการศึกษาของ สพอ.เมือง ได้กล่าวว่า สพอ.เมือง ได้จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ในจำนวนจำกัดได้นำส่ง สปจ.สุพรรณบุรี จำนวน 2 เล่ม และที่เหลือก็เก็บไว้ที่ สพอ. เนื่องจากได้จัดทำไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2529 และทาง สพอ.ไม่ได้นำมาใช้เป็นแผนพัฒนาประจำปีเลย การจัดเก็บเอกสารยังไม่เป็นระบบจึงไม่สามารถค้นพบได้ เพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้ได้รับการยืนยันจาก นายสานิตย์ หลอดแก้ว ศึกษานิเทศก์ ซึ่งได้ช่วยค้นหาเอกสาร และได้ให้การสัมภาษณ์โดยกล่าวในลักษณะเดียวกันดังได้กล่าวมาแล้ว และผู้วิจัยได้ไปติดต่อขอพิมพ์เอกสารแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สพอ.เมือง ที่ สปจ.กับ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของ สปจ.ก็ได้รับการยืนยันว่า สพอ.เมือง ได้จัดทำและส่งเอกสารแผนพัฒนาระยะ 5 ปี มาให้ สปจ.แล้ว เนื่องจากการเก็บเอกสารของ สปจ.ถ้าเป็นเอกสารเก่าจะนำไปเก็บไว้ที่ โรงเรียนวัดหนองพุดทางกร อ.เมืองสุพรรณบุรี นายมงคล จินตประเสริฐ เจ้าหน้าที่ช่วยงานนโยบายและแผนได้ไปค้นหาให้แต่ระบบการจัดเก็บยังไม่ดีจึงไม่อาจค้นหาได้ ส่วนในการจัดทำแผนอื่น ๆ นั้นมีรายละเอียดการดำเนินงานเฉพาะเรื่องดังต่อไปนี้

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 (แผนปฏิบัติการปี 2532) ของ สพอ.เมือง ทั้งจากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารได้พบว่า เริ่ม

ดำเนินการจัดทำในเดือนมีนาคม 2532 และจัดทำจนแล้วเสร็จผ่านการอนุมัติจาก กปอ. ใน สัปดาห์สุดท้ายของเดือนมีนาคม 2532 ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

การเตรียมการ

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.เมือง นั้น จากการ ศึกษาวิจัยได้พบว่าได้จัดเตรียมการวางแผนในเรื่องสำคัญต่อไปนี้คือ

1. การจัดตั้งคณะทำงาน
2. การให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องการวางแผน
3. การจัดเก็บข้อมูล
4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน
5. การเตรียมการอื่น ๆ

จากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ สปอ.เมือง ได้ดำเนินการนั้นมีรายละเอียดแต่ละกิจกรรมดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.เมือง นั้น เริ่มดำเนินการหลังจากได้รับเอกสารแผนปฏิบัติการ 2532 ของ สปจ.สุพรรณบุรี แล้วตามหนังสือ ที่ ศธ.1471/619 ลงวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2532 เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ 2532 แจงให้ สปอ.ส่งแผนปฏิบัติการ ของ สปอ.ไปยัง สปจ.ภายในวันที่ 15 มีนาคม 2532 และ สปอ.เมือง ได้ดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานโดย หน.งานนิเทศ ซึ่งรับผิดชอบงานแผน ได้ร่างรายชื่อคณะทำงานเสนอ หน.ปอ. เพื่อให้ความเห็นชอบ ในการจัดทำแผนปี 2532 นี้คณะทำงานประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ใน สปอ.ทั้งหมด จึงไม่ได้ออกเป็นคำสั่ง ซึ่งคณะทำงานแบ่งออกเป็น 3 คณะ คณะแรกเป็นที่ปรึกษาประกอบด้วย นายเลี่ยม ศรีโมรา หน.ปอ. และ นายฤทธิ มวลเสียงใส ผช.หน.ปอ. คณะที่สอง เป็นคณะทำงาน ประกอบด้วย นายสนิท นาคแสงจันทร์ หน.งานนิเทศฯ เป็นหัวหน้าคณะทำงาน นายสมาน ขอสกุล หน.การเงินและพัสดุ นายถวิล ศรีสุข หน.งานบริหารทั่วไป นายสานิตย์ หลอดแก้ว นางสุวิมล อิงคประดิษฐ์ นางอรทัย ตัดทขุนทร์ คณอ. น.ส.ไพฑูริย์ ศษช น.ส.สุวรรณี ห่วงสุวรรณ นายสำเภา ปทุมานนท์ ช่วยราชการ สปอ. และนายประวิณ วัฒนสินธุ์ เป็นผู้ช่วยคณะทำงาน คณะกรรมการคณะที่สาม เป็นคณะจัดทำรูปเล่ม ประกอบด้วย นายสนิท นาคแสงจันทร์ นายธวัช อินทรนักรัตน์ นายสานิตย์ หลอดแก้ว นางสุวิมล อิงคประดิษฐ์ น.ส.นันทิยา มุขโต น.ส.เกษร คงคาภู

2. การให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เมือง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนของ สปอ.เมือง นั้นไม่ได้จัดโดยตรง แต่จะมีการหารือและเสนอแนะในการปฏิบัติงานในช่วงการจัดทำรายละเอียดโครงการเท่านั้น โดยจะพูดคุยกันในส่วนองงานนิเทศ ส่วนเจ้าหน้าที่งานบริหารและงานการเงินและพัสดุ นั้น หน.งานนิเทศ จะไปชี้แจงเป็นการเฉพาะ สำหรับการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานนั้นหัวหน้าคณะทำงานจะเป็นผู้กำหนดเป็นระยะ ๆ ไปจนกว่างานจะแล้วเสร็จ

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.เมือง นั้น พบว่าไม่ได้จัดระบบเก็บข้อมูลไว้เพื่อการวางแผนเป็นการเฉพาะ แต่การนำข้อมูลมาใช้ประกอบการวางแผนนั้น นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงาน ชี้แจงว่าได้นำข้อมูลมาใช้สองส่วนคือ ได้จากข้อมูล 10 มิ.ย. 2531 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ สปช.กำหนดให้หน่วยงานในสังกัดจัดทำทุกปี ประกอบด้วยข้อมูล จำนวนโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนแยกตามขนาด ข้อมูล จำนวนครู จำนวนนักเรียน ข้อมูลอัตราการเข้าชั้นของนักเรียน เป็นต้น สำหรับข้อมูลอีกส่วนหนึ่งนั้นได้มาจากข้อมูล จากการรายงานการจัดการศึกษาและรายงานการประเมินผลการศึกษาของโรงเรียนรายงานต่อ สปอ. ซึ่งงานนิเทศเป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวม ประกอบด้วยข้อมูล ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้น ป.6 ทุกกลุ่มประสบการณ์และแยกรายกลุ่มประสบการณ์ ข้อมูลผลการเรียนที่ไม่น่าพอใจตามกลุ่มประสบการณ์ ข้อมูลการนิเทศการศึกษา เป็นต้น ซึ่งข้อมูลทั้งสองส่วนนี้งานนิเทศการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวมไว้เช่นกัน

4. การจัดทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.เมือง พบว่าไม่ได้จัดไว้โดยตรง จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ ระบุว่า วัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นได้มาจากวัสดุสำนักงานในส่วนองงานนิเทศในการเบิกจ่ายนั้น หัวหน้าคณะทำงานคิดคำนวณว่าจะใช้วัสดุอะไรบ้าง จำนวนเท่าไร ให้ทำรายการเสนองานการเงินและพัสดุซึ่งจะดำเนินการจัดให้ตามที่เสนอขอเบิกไป ส่วนในการใช้นั้นงานนิเทศมีหน้าที่ควบคุมเอง สำหรับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าสวัสดิการ ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะของคณะทำงานไม่มีการเบิกจ่าย เนื่องจากคณะทำงานทั้งหมดเป็นเจ้าของที่ใน สปอ.อยู่แล้ว

5. การเตรียมการอื่น ๆ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.เมือง นั้น ได้จัดเตรียมเอกสารแบบพิมพ์ฟอร์มร่างโครงการไว้ให้เอกสารแผนของปีที่ผ่านมา แผนปฏิบัติการของ สปจ.ปี 2532 และเตรียมสถานที่คือ ห้องปฏิบัติการจัดทำแผนในช่วงจัดพิมพ์เอกสารและจัดทำรูปเล่ม

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.เมือง นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่าได้ดำเนินการในประเด็นสำคัญต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการ
2. การกำหนด นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน
3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ
4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการ
6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล
8. การพิจารณาอนุมัติแผน

ในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมนั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการในการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.เมือง นั้น พบว่าดำเนินการโดยศึกษานิเทศก์อำเภอ จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานชี้แจงว่า เมืองงานนิเทศการศึกษาได้รวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการครบแล้ว จะร่วมกันสรุปวิเคราะห์และได้กำหนดเป็นปัญหาในการพัฒนา โดยดูจากปัญหาของแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ. เป็นแนวทางและกำหนดเป็นปัญหาของ สปอ. 2 ประการ คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบางกลุ่มประสบการณ์ของชั้น ป.6 ไม่เป็นที่น่าพอใจ คือกลุ่มวิชาสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต และกลุ่มวิชาสร้างเสริมลักษณะนิสัย 2) ปัญหาการควบคุมและนิเทศงานยังไม่ทั่วถึง

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.เมือง นั้น จัดทำโดยหัวหน้างานนิเทศ (หัวหน้าคณะทำงาน) จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า นโยบายและวัตถุประสงค์ในแผนปฏิบัติการปี 2532 นี้ตนเองเป็นผู้เขียนโดยคัดลอกมาจากนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ.ทั้งหมด โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ก่อน แล้วจึงกำหนดเป็นนโยบาย ซึ่งวัตถุประสงค์ มี 5 ข้อ ส่วนนโยบาย แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือด้านปริมาณ แบ่งเป็น 2 ข้อ ด้านคุณภาพแบ่งเป็น 3 ข้อ และด้านบริหารและสนับสนุนแบ่งเป็น 3 ข้อ สำหรับเป้าหมายของแผนไม่ได้กำหนดไว้เนื่องจากในแผนของ สปจ.ก็ไม่ได้กำหนดไว้เช่นกัน (ดูรายละเอียดวัตถุประสงค์และนโยบายได้

จากภาคผนวก ข.1)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.เมือง นั้น พบว่าชื่อแผนงานนั้นกำหนดตามที่ สปช.กำหนดไว้ ซึ่ง สปช.กำหนดไว้ 4 แผนงาน แต่ สปอ.เมือง กำหนดขึ้นเพียง 2 แผนงาน คือ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา ซึ่งกำหนดโดยหัวหน้าคณะทำงาน สำหรับการกำหนดโครงการนั้นกำหนดโดยหัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ. คือ หัวหน้างานบริหารทั่วไป หัวหน้างานการเงินและพัสดุ และหัวหน้างานนิเทศการศึกษา ซึ่งศึกษาแนวทางการกำหนดโดยยึดแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ.เป็นแนวทาง และกำหนดตามสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาของ สปอ. เมื่อหัวหน้างานต่าง ๆ ได้กำหนดโครงการแล้วจึงนำรายชื่อโครงการมาให้หัวหน้าคณะทำงานรวบรวมไว้เพื่อดำเนินการต่อไป ซึ่งโครงการในแผนปฏิบัติการของ สปอ.เมือง นั้น มีทั้งหมด 25 โครงการ เป็นโครงการที่จัดทำตามแนวทางของ สปจ. 21 โครงการ และเป็นโครงการซึ่งกำหนดตามความต้องการพัฒนาของ สปอ. 4 โครงการ ประกอบด้วย โครงการอบรมครูผู้สอนกลุ่มภาษาไทย ป.1 โครงการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือสามัญ ชั้น บี.ที.ซี. โครงการประชุมผู้บริหารสถานศึกษา และโครงการแข่งขันกีฬานักเรียน สปอ.เมือง (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ข.1)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.เมือง นั้น เมื่อหัวหน้างานต่าง ๆ ได้กำหนดโครงการแล้ว ได้นำไปประสานปรึกษาหารือกับเจ้าหน้าที่ใน งานของตนเพื่อมอบหมายให้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องได้จัดทำรายละเอียดโครงการ โดยให้ศึกษาแนวทางการเขียนจากตัวอย่างแผนปฏิบัติการของ สปจ. และแผนปฏิบัติการของ สปอ.ในปีที่ผ่านมา และเมื่อจัดทำรายละเอียดเรียบร้อยแล้วให้นำไปมอบให้หัวหน้าคณะทำงานโดยตรง เพื่อจะได้นำไปดำเนินการต่อไป

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.เมือง นั้น ปรากฏว่ากำหนดโดยผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการแต่ละโครงการ ในการกำหนดวงเงินงบประมาณนั้น นายสนธิ นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า ผู้จัดทำรายละเอียดโครงการกำหนดตามความเหมาะสม โดยการประมาณการด้วยตนเองส่วนหนึ่ง สำหรับโครงการที่จัดหารองรับโครงการของ สปจ. จะกำหนดตามกรอบเงินงบประมาณที่ สปจ.จัดไว้ให้เป็นเกณฑ์ และเมื่อทุกโครงการได้กำหนดเงินงบประมาณและจัดทำรายละเอียดโครงการเรียบร้อยแล้วส่งมอบร่างโครงการนั้นให้หัวหน้าคณะทำงานโดยตรง และหัวหน้าคณะทำงานจะนำ

เสนอคณะกรรมการพิจารณางบประมาณอีกครั้งซึ่งประกอบด้วย หน.ปอ. เป็นประธาน หัวหน้างานบริหารทั่วไป หัวหน้างานการเงินและพัสดุ และหัวหน้างานนิเทศการศึกษา ซึ่งเป็นหัวหน้าคณะทำงานแผนด้วย ในการพิจารณานี้เป็นการกลั่นกรองความเหมาะสมของงบประมาณอีกครั้งมาอีกครั้งเพื่อให้อยู่ในวงเงินที่ สปจ. กำหนดกรอบให้มา

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เมือง นั้น ปรากฏว่าจัดเข้าแผนงานหมดทุกโครงการ จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า เนื่องจากในการกำหนดโครงการนั้น ได้ศึกษาแล้วว่าเป็นโครงการในแผนงานใด ๆ ดังนั้นเมื่อจัดโครงการเข้าแผนงานจึงสามารถกำหนดได้ว่าเป็นโครงการในแผนงานใด และผู้จัดโครงการเข้าแผนงานในช่วงนี้คือ หัวหน้าคณะทำงาน สำหรับผลการจัดโครงการเข้าแผนงานมีดังนี้คือ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 9 โครงการ และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 16โครงการ (ดูรายละเอียดได้จาก ภาคผนวก ซ.1)

7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล แผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เมือง นั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดทำไว้ จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานได้กล่าวว่า เมื่อสิ้นปีงบประมาณแล้วผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการจะต้องจัดทำรายงานโครงการเสนอต่อ หน.ปอ. ทุกโครงการ โดยเสนอให้หัวหน้างานนิเทศการศึกษาเป็นผู้รวบรวมจัดทำเป็นรูปเล่มเสนอ หน.ปอ. และนำเสนอรายงานไปยัง สปจ. ด้วย

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เมือง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า เมื่อคณะทำงานได้จัดทำเอกสารแผนปฏิบัติการเสร็จแล้ว งบประมาณล่าสุดท้ายของเดือนมีนาคม 2532 ตนได้นำเสนอต่อ หน.ปอ. เพื่อให้รับทราบในการจัดทำแผน และได้ใช้แผนปฏิบัติการปี 2532 ได้เลยโดยไม่ได้ผ่านความเห็นชอบจาก กปอ. เลย

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เมือง นั้นจากการศึกษาวิจัยพบว่ามีปัญหาหลักในเรื่อง 1) ได้รับแผนปฏิบัติการจาก สปจ. ช้า 2) บุคลากรไม่ให้ความสำคัญต่อแผน 3) ความรู้ของบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาจากการได้รับเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ. ช้ามาก เนื่องจากในปี 2532 นี้ เริ่มปีงบประมาณตั้งแต่เดือนตุลาคม 2531 แต่ สปจ. ได้จัดส่งเอกสารแผนมาให้ สปอ. ในวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2532 ซึ่งเลขระยะเวลามาตั้งเป็นระยะเวลา 4 เดือนเศษ จึงเป็นผลให้การกำหนดการจัดทำแผนของ สปอ. เมือง ล่าช้าไปด้วย และบางโครงการนั้นน่าจะจัดทำก่อนที่ได้กำหนดไว้ในแผนนี้

2. บุคลากรไม่ให้ความสำคัญต่อแผน พบว่าคณะทำงานบางท่านไม่ให้ความร่วมมือ เนื่องจากไม่เห็นความสำคัญของแผนคิดว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะของงานนี้เทศ บุคลากรบางคนจึงไม่ค่อยให้ความสำคัญในด้านต่าง ๆ

3. ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร พบว่าบุคลากรบางท่านไม่เข้าใจการเขียนโครงการ ทำให้เขียนโครงการออกมานั้นไม่ค่อยถูกต้องนัก หลักการและเหตุผลยังไม่มี การประเมินโครงการไม่ชัดเจนในบางโครงการ

แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนพัฒนาปี 2533) ของ สปอ. เมือง ทั้งจากการสัมภาษณ์และศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร ได้พบว่าเริ่มดำเนินการตั้งแต่ได้รับหนังสือแจ้งเรื่องการจัดทำแผนจาก สปจ. ในวันที่ 29 มิถุนายน 2531 แล้วและได้ดำเนินการแล้วเสร็จในเดือนกันยายน 2531 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เมือง นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่าได้มีการดำเนินงานในเรื่องสำคัญดังนี้คือ

1. การจัดตั้งคณะทำงาน
2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน
3. การจัดเก็บข้อมูล
4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน
5. การเตรียมการอื่น ๆ

จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ พบว่าในแต่ละกิจกรรมนั้น สปอ. เมือง ได้ดำเนินการดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เมือง นั้น ได้เกิดขึ้นเมื่อ สปอ. ได้รับหนังสือ จาก สปจ. ที่ ศธ 1471/2529 ลงวันที่ 29 มิถุนายน 2531 เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี 2533 สปอ. ได้มอบให้ นายสนธิ นาคแสงจันทร์ หน.งานนิเทศการศึกษาให้ไปเข้าร่วมประชุมฟังคำชี้แจงเกี่ยวกับการจัดทำแผนและจัดทำคำขอตั้งงบประมาณที่ศูนย์วิชาการจังหวัดสุพรรณบุรี ในวันที่ 6 กรกฎาคม 2531 และในวันที่ 26 กรกฎาคม 2531 สปจ. ได้ส่งเอกสารกรอบนโยบายและแผนและวงเงินงบประมาณปี 2533 เพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณ จนกระทั่งปลายเดือนสิงหาคม 2531 หัวหน้างานนิเทศการศึกษาจึงได้ร่างรายชื่อคณะกรรมการเพื่อเสนอให้ หน.ปอ. รับทราบและแจ้งให้ผู้ที่ เป็นคณะกรรมการ โดยมิได้ออกเป็นคำสั่ง ซึ่งเมื่อได้รายชื่อคณะกรรมการแล้ว หน.ปอ. จะมีหนังสือเรียกบุคลากรนั้นมาปฏิบัติงาน รายชื่อคณะกรรมการนั้นสามารถตรวจสอบได้ที่ท้ายเล่มในเอกสารแผนพัฒนาปี 2533 แบ่งออกเป็น 3 คณะ คือ คณะแรกเป็นคณะที่ปรึกษาประกอบด้วย หน.ปอ. เมือง เป็นประธานที่ปรึกษา ผช.หน.ปอ. เมือง หน.งานบริหารทั่วไป หน.งานการเงินและพัสดุ และ หน.งานนิเทศการศึกษาเป็นที่ปรึกษา คณะทำงานชุดที่สองเป็นผู้เสนอโครงการ ซึ่งมีหน้าที่เสนอโครงการและพิจารณาโครงการของ สปจ. ประกอบด้วยจำนวนโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนในสังกัด นายสนธิ นาคแสงจันทร์ นางสุวิมล อิงคประดิษฐ์ นางอรทัย ตัดทนต์ นายสานิตย์ หลอดแก้ว ศึกษานิเทศก์ น.ส.ไพฑูริย์ ศษชช นายอุทิศ คุ่มกลัด ผู้ช่วยราชการงานนิเทศการศึกษา น.ส.สุวรรณี ห่วงสุวรรณ งานการเงินและพัสดุ นายชนะ ฤกษ์รัตน์ งานบริหารทั่วไป เป็นผู้เสนอโครงการ และคณะทำงานชุดที่สามเป็นคณะผู้จัดทำแผน ประกอบด้วย นายสนธิ นาคแสงจันทร์ เป็นหัวหน้า นายสานิตย์ หลอดแก้ว นายยะวา อินทรพัตร์ นายอุทิศ คุ่มกลัด นายสำเภา ปทุมานนท์ นายประมนต์ เดชเรือง และ น.ส.จันทิมา จิตต์มันใจ เป็นผู้ช่วย ซึ่งมีหน้าที่จัดรวบรวมข้อมูล จัดทำเอกสารแผนจนสำเร็จเป็นรูปเล่ม

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เมือง พบว่าไม่ได้จัดให้มีการให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนโดยตรงจากการสัมภาษณ์ นายสนธิ นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะกรรมการได้กล่าวว่า สปอ. ไม่ได้จัดให้มีการให้ความรู้แก่คณะกรรมการแต่จะเป็นการให้คำปรึกษาหารือกันในงานนิเทศศึกษากับหัวหน้าคณะกรรมการ สำหรับกำหนดการจัดทำงานนั้น หน.ปอ. ได้มอบหมายให้หัวหน้าคณะกรรมการดำเนินการได้ตามความเหมาะสม โดยหัวหน้าคณะกรรมการจะกำหนดการจัดทำงานและกำหนดการส่งงานเป็นงวด ๆ ไป จนกว่าจะแล้วเสร็จ

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เมือง จากการ

ศึกษาวิจัยพบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลไว้เพื่อใช้สำหรับการวางแผนเป็นการเฉพาะ แต่ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนนั้น นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า ได้ข้อมูลมาจากข้อมูล 10 มิ.ย. ปี31 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ สชช.กำหนดให้หน่วยงานทุกระดับจัดทำไว้เป็นประจำทุกปี ประกอบด้วยข้อมูลจำนวนโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนแยกตามขนาด ข้อมูลจำนวนนักเรียนแยกตามชั้นเรียน จำนวนครู ข้อมูลอัตราการเข้าชั้นของนักเรียน เป็นต้น และข้อมูลอีกส่วนหนึ่งได้มาจากการรายงานการจัดการศึกษาและรายงานการประเมินผลการศึกษาของโรงเรียนรายงานต่อ สปอ. ซึ่งงานนิเทศการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวม ประกอบด้วยข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้น ป.6 แยกตามกลุ่มประสบการณ์ การเข้าชั้นแยกตามสาเหตุ ผลการเรียนที่ไม่น่าพอใจ ข้อมูลการนิเทศการศึกษา เป็นต้น

4. การจัดทำรายการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.เมือง พบว่าไม่ได้จัดไว้โดยตรง จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงาน กล่าวว่า สปอ.ไม่ได้จัดทำรายการไว้สนับสนุนการจัดทำแผนแต่วัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นได้มาจากวัสดุสำนักงานในส่วนของงานนิเทศการศึกษา ซึ่งในการเบิกจ่ายวัสดุนั้น หัวหน้าคณะทำงานคิดคำนวณว่าต้องการใช้วัสดุอะไรบ้างเช่น กระดาษโรเนียว หมึก กระดาษไข เป็นต้น และใช้จำนวนเท่าไรให้จัดทำรายการเสนองานการเงินและพัสดุ ซึ่งจะดำเนินการจัดให้ตามที่เสนอขอเบิกไป สำหรับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าสวัสดิการ ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะของคณะทำงานสำหรับบุคลากรซึ่งแต่งตั้งมาจากโรงเรียนนั้นทาง สปอ.ไม่มีงบประมาณจัดไว้ให้

5. การเตรียมการอื่น ๆ นั้น ปรากฏว่าเรื่องสำคัญที่สุดอยู่ในเรื่องการเตรียมการร่างโครงการและการผลิตเอกสาร จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานได้กล่าวว่าในการจัดทำรายละเอียดโครงการได้จัดเตรียมแบบพิมพ์ฟอร์มโครงการให้ผู้จัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในการเขียนและให้เป็นรูปแบบเดียวกัน สำหรับในการผลิตเอกสารนั้นทาง สปอ.ได้จัดห้องปฏิบัติการให้โดยให้ผู้จัดทำแผนได้จัดทำร่วมกัน เช่นในการพิมพ์โครงการ และการโรเนียวเย็บเล่มเอกสารด้วย โดยให้ห้องประชุมเป็นห้องปฏิบัติการ

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.เมืองนั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่าได้ดำเนินการตามประเด็นสำคัญดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน และกำหนดไญ่หากับความต้องการ

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน
3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ
4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
5. การกำหนดวงเงินงบประมาณ
6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
7. การพิจารณาอนุมัติแผน

ในแต่ละกิจกรรมนั้นจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาที่ต้องการพัฒนาในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เมือง นั้นพบว่าดำเนินการโดยคณะศึกษานิเทศก์ จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงาน ได้กล่าวว่า เมืองงานนิเทศการศึกษารวบรวมข้อมูลได้ครบตามที่ต้องการแล้ว (ดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว เรื่องข้อมูล) คณะศึกษานิเทศก์จะร่วมกันศึกษาสภาพปัจจุบันโดยดูสถานการณ์การจัดการศึกษาของอำเภอในปีที่ผ่านมาเทียบกับสถานการณ์การจัดการศึกษาของ สปจ. และวิเคราะห์ภารกิจของงานจัดการศึกษาของ สปอ. แล้วจึงกำหนดเป็นปัญหาในการต้องการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยปัญหาดังนี้ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตและกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ 2) การควบคุมและนิเทศงานยังจัดทำได้ไม่ทั่วถึง 3) บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานและยังขาดขวัญและกำลังใจ 4) นักเรียนยังมีสุขภาพอนามัยไม่ดี 5) นักเรียนที่ขาดแคลนยังได้รับการช่วยเหลือได้ไม่ทั่วถึงและเพียงพอทั้งเสื้อผ้าและเครื่องเขียนแบบเรียน

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เมือง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า กำหนดโดยหัวหน้าคณะทำงาน(หัวหน้างานนิเทศการศึกษา) ร่วมปรึกษาหารือกับศึกษานิเทศก์ โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ รวม 5 ข้อ นโยบายแบ่งออกเป็น 3 ด้าน รวม 8 ข้อ โดยวัตถุประสงค์และนโยบายดังกล่าวนี้ได้ยืมมาจากแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปจ. และยังได้กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายรายแผนอีกโดยแยกออกเป็น ก) แผนพัฒนาด้านปริมาณ ประกอบด้วยแผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และแผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ข) แผนพัฒนาคุณภาพ ประกอบด้วยแผนงานปรับปรุงคุณภาพการประถมศึกษา และ ค) แผนบริหารและสนับสนุน ประกอบด้วยแผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา ซึ่งในแต่ละแผนงานจะประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ย่อย นโยบายย่อย และเป้าหมายย่อย อีก (ดูรายละเอียดได้

จากภาคผนวก ข.2)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.เมือง จากการศึกษา เอกสารแผนพัฒนาปี 2533 พบว่าได้กำหนดแผนงานออกเป็น 3 แผนงาน โดยกำหนดตามแนว ของ สปจ. ประกอบด้วย แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา มี 1 โครงการ แผน งานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 4 โครงการ และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการประถมศึกษา มี 11 โครงการ จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า ตนเองเป็นผู้กำหนดว่าแผนงานในแผนพัฒนาจะประกอบไปด้วยแผนงานกี่แผนงาน โดยจะพิจารณา จากโครงการที่เกี่ยวข้องกับแผนงานใดแล้วจึงกำหนดแผนงานตามหมวดหมู่ของโครงการ ส่วน การกำหนดโครงการนั้นกำหนดตามแนวของ สปจ. ซึ่งกำหนดไว้ในกรอบนโยบายและแผนที่ได้จัด ส่งมาให้ สปอ. โดยคณะกรรมการผู้เสนอโครงการตามรายชื่อคณะทำงาน จะร่วมกันพิจารณาต จากโครงการของ สปจ. แล้วกำหนดเป็นโครงการซึ่งรวมทั้งหมดในแผนมี 16 โครงการ ซึ่งเป็น โครงการตามแนวของ สปจ.ทั้งหมด ไม่มีโครงการที่ สปอ.คิดขึ้นมาเองเลย (ดูรายละเอียด ได้จากภาคผนวก ข.2)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.เมือง นั้น เมื่อคณะกรรมการเสนอโครงการได้ร่วมกันกำหนดโครงการแล้วจึงนำรายชื่อโครงการเสนอ หัวหน้าคณะทำงานพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นได้ร่วมกันจัดทำรายละเอียดของโครงการโดยจะรับ แบบพิมพ์ฟอร์มการร่างโครงการจากงานนิเทศการศึกษา และหากมีปัญหาในการเขียนโครงการ จะหารือกับหัวหน้าคณะทำงานโดยตรง จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้า คณะทำงานได้กล่าวว่า ช่วงเวลาที่คณะเสนอโครงการจัดทำรายละเอียดโครงการนั้น จะมี เวลาจัดทำโครงการประมาณ 1 สัปดาห์ เมื่อจัดทำแล้วเสร็จให้นำส่งหัวหน้าคณะทำงานโดยตรง เพื่อตรวจสอบและเสนอต่อคณะทำงานจัดพิมพ์เอกสาร

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.เมือง นั้น กำหนดโดยผู้เขียนโครงการ จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานได้ กล่าวว่า งบประมาณโครงการนั้นกำหนดโดยผู้เขียนโครงการ โดยการศึกษาจากกรอบนโยบาย และวงเงินงบประมาณที่ สปจ.กำหนดมาให้ สำหรับงบประมาณในส่วนของงานประจำตามหมวด รายจ่ายต่าง ๆ นั้นได้มาจากผลการสรุปรวมของกลุ่มโรงเรียนส่วนหนึ่งและรวมกับของ สปอ. อีกส่วนหนึ่ง

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.เมือง นั้น ปรากฏว่าจัดโดยหัวหน้าคณะทำงาน โดยจัดตามแนวของ สปจ.และกำหนดเป็น 3 แผนงาน และได้จัดโครงการเข้าแผนงานทั้งหมดทุกโครงการ เนื่องจากในการกำหนดโครงการนั้นได้พิจารณาความสำคัญของโครงการมาแล้วขั้นหนึ่ง (ดูรายละเอียดได้ในเรื่องการกำหนดแผนงาน/โครงการ)

7. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.เมือง จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า เมื่อคณะทำงานจัดทำแผนแล้วเสร็จ ตนได้นำเสนอให้ หน.ปอ.ได้รับทราบเท่านั้น สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.เมือง นั้น ได้จัดทำแล้วเสร็จในสัปดาห์ที่ 2 ของเดือนกันยายน 2531 และทันกำหนดการจัดส่ง สปจ.ในวันที่ 20 กันยายน 2531 เพื่อเป็นการยืนยันในการพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาปี 2533 ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นก็ได้รับการยืนยัน จากการสัมภาษณ์ นายสานิตย์ หลอดแก้ว ศึกษานิเทศก์อำเภอซึ่งกล่าวในลักษณะเดียวกันว่า แผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.เมือง ไม่ได้ผ่านการอนุมัติจาก กปอ. เพียงแต่เสนอ หน.ปอ. เพื่อพิจารณาเท่านั้น

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.เมือง นั้น ได้พบว่าเป็นปัญหาในเรื่อง 1) ข้อมูล 2) บุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาด้านข้อมูลนั้นเป็นปัญหาเกี่ยวกับการกรอกข้อมูลจัดทำคำของบประมาณในส่วน ของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน ซึ่งจัดส่ง สปอ.ล่าช้ามาก และมีการผิดพลาดทำให้ต้องเสีย เวลามากในการตรวจสอบ

2. ปัญหาด้านบุคลากรนั้นพบว่าในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 บุคลากรที่เป็นคณะทำงาน ไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผน คิดว่าถ้าไม่เสนอของบประมาณไป สปจ.ก็จัดให้อยู่แล้ว เมื่อ สปอ.เสนอขอไปก็ไม่ได้งบประมาณตามที่ขอทั้งหมด และอีกประการคิดว่าเป็นหน้าที่ของ งานนิเทศโดยตรง จึงให้ความร่วมมือน้อย

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนปฏิบัติการปี 2533) ของ สปอ.เมือง จากการสัมภาษณ์และศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารพบว่า ได้เริ่มดำเนินการในเดือนพฤษภาคม 2533 และจัดทำแล้วเสร็จในเดือนมิถุนายน 2533 ซึ่งมี

รายละเอียดในการดำเนินงานดังนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.เมือง จากการศึกษาวิจัย ปรากฏว่ามีการดำเนินงานในเรื่องสำคัญดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงาน
2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน
3. การจัดเก็บข้อมูล
4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน

ซึ่งในแต่ละกิจกรรมมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.เมือง ได้เริ่มดำเนินการจัดตั้งในเดือนพฤษภาคม 2533 เมื่อ สปอ.ได้รับหนังสือที่ ศธ 1471/5566 ลงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2532 เรื่องการจัดส่งแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปจ.มาให้ สปอ. เพื่อให้ สปอ.ได้จัดทำแผนปฏิบัติการของ สปอ. โดยใช้แผนของ สปจ.เป็นแนวทางแล้วนั้น เนื่องจากภารกิจของงานนิเทศการศึกษามีมากและทางจังหวัดก็ไม่ได้ติดตามแผนของ สปอ. ทางอำเภอเมืองจึงไม่รีบเร่งที่จะดำเนินการจัดทำแผน จนกระทั่งในเดือนเมษายน 2533 สปจ.แจ้งให้ สปอ.เมืองได้ส่งแผนปฏิบัติการ ดังนั้นงานนิเทศการศึกษาเจ้าของเรื่องแผนใน สปอ.โดยหัวหน้างานนิเทศการศึกษา นายสนธิ นาคแสงจันทร์ จึงหารือกับเจ้าหน้าที่งานนิเทศร่างรายชื่อคณะทำงานเพื่อเสนอให้ หน.ปอ.รับทราบและจะได้ดำเนินการจัดทำแผนต่อไป ซึ่งคณะทำงานไม่ได้มีคำสั่งแต่งตั้งเพียงแต่ หน.ปอ.รับทราบและจะได้ดำเนินการจัดทำแผนต่อไป ซึ่งคณะทำงานไม่ได้มีคำสั่งแต่งตั้งเพียงแต่ หน.ปอ.รับทราบ และหัวหน้าคณะทำงานโดยหัวหน้างานนิเทศการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงานเพื่อแจ้งให้บุคคลที่เป็นคณะกรรมการได้รับทราบและดำเนินการจัดทำแผนต่อไป ซึ่งรายชื่อคณะทำงานนี้สามารถตรวจสอบได้ โดยปรากฏอยู่ที่ายเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.เมือง มีคณะกรรมการแบ่งออกเป็น 3 คณะ คือ 1) คณะที่ปรึกษาประกอบด้วย นายณรงค์ มอญเจริญ หน.ปอ. และ นายฤทธิ มวลเสียงใส ผช.หน.ปอ. 2) คณะทำงาน ประกอบด้วย นายสนธิ นาคแสงจันทร์ หน.งานนิเทศการศึกษาเป็นหัวหน้าคณะทำงาน นายสนาม ขอสกุล หน.งานการเงินและพัสดุ นายถวิล ศรีสุข หน.งานบริหารทั่วไป นายสานิตย์ หลอดแก้ว คณอ. นางสุวิมล อิงคประดิษฐ์ คณอ. นางอรทัย ตัณฑุพันธ์ คณอ. น.ส.ไพฑูริย์

คชชย ช่วยงานนิเทศ น.ส. สุวรรณี ห่วงสุวรรณ ช่วยงานการเงินและพัสดุ นายสำเภา ปทุมานนท์ ช่วยงานบริหารทั่วไป และ นายประวิณ วัฒนสินธุ์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เป็นผู้ช่วย คณะทำงานคณะนี้มีหน้าที่จัดทำร่างแผนเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ร่างโครงการและจัดพิมพ์โครงการ 3) คณะจัดทำรูปเล่ม ประกอบด้วย นายสนิท นาคแสงจันทร์ เป็นหัวหน้า นายยะวา อินทรนักรัตน์ นายสานิตย์ หลอดแก้ว นางสุวิมล อิงคยะประดิษฐ์ น.ส. นันทิษา มุขิต และ น.ส. เกษร คงคากุล เป็นผู้ช่วย มีหน้าที่จัดโรเนียวเอกสาร จัดรูปเล่มและเย็บเล่มเอกสารแผน

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. เมือง นั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดให้ความรู้โดยตรง จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงาน กล่าวว่า การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนนั้นไม่ได้จัดให้โดยตรง แต่มีเพียงเรียกประชุมคณะทำงานในต้นสัปดาห์แรกของเดือนพฤษภาคม 2533 ทุกคน เพื่อรับทราบนโยบายในการดำเนินการจัดทำแผนโดย หน.ปอ. เป็นประธานในที่ประชุม และได้มอบให้ หัวหน้าคณะทำงานซึ่งเป็นหัวหน้างานนิเทศได้เป็นผู้ชี้แจงขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำแผน และกำหนดระยะเวลาไว้กว้าง ๆ ว่าจะเริ่มดำเนินการอะไรบ้างในช่วงใด เช่นผู้รวบรวมข้อมูล นั้นให้รวบรวมข้อมูลให้แล้วเสร็จภายในสัปดาห์ที่ 2 ของเดือนพฤษภาคมให้กำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แล้วเสร็จภายในสัปดาห์ที่ 3 ของเดือนพฤษภาคม กำหนดโครงการและจัดทำรายละเอียดแล้วเสร็จภายในเดือนพฤษภาคม และจัดพิมพ์โรเนียว เข้ารูปเล่มให้แล้วเสร็จภายในสัปดาห์แรกของเดือนมิถุนายน 2533 หลังจากชี้แจงรายละเอียดของการทำงานแล้วได้มอบหมายภารกิจให้ดำเนินการ

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. เมือง นั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนไว้เป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงาน กล่าวว่าข้อมูลที่นำมาประกอบการวางแผนนั้นได้มากจากข้อมูล 10 มิ.ย. ปี 32 ประกอบด้วยข้อมูลขนาดโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน จำนวนนักเรียนทั้งหมด จำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียนที่ขาดแคลน จำนวนบุคลากร จำนวนเด็กที่ได้รับการเกณฑ์เข้าเรียนชั้น ป.1 จำนวนนักเรียนออกกลางคัน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปี 2531 ร้อยละของนักเรียนที่มีคะแนนที่น่าพอใจ ร้อยละของนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาที่มีความพร้อม อัตราการเข้าชั้น ภาวะสุขภาพของนักเรียน เป็นต้น ซึ่งข้อมูลทั้งหมดนี้ งานนิเทศการศึกษาได้รวบรวมไว้

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. เมือง นั้น ในการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 พบว่ามีโครงการงานนโยบายและแผนบรรจุไว้ในแผนบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา ในโครงการนั้นได้ระบุว่า จะดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 แผนพัฒนาปี 2535 และแผนพัฒนาระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ของ สปอ.เมือง จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานและเป็นผู้รับผิดชอบโครงการดังกล่าว ได้ชี้แจงว่า ทาง สปอ.มีงบประมาณตามที่ระบุในโครงการ จำนวน 3,083 บาท เพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 จำนวน 25 เล่ม พร้อมกันนี้ได้จัดทำแผนพัฒนาปี 2535 และแผนพัฒนาระยะที่ 7 อีกอย่างละจำนวน 25 เล่มด้วย งบประมาณที่จัดสรรไว้ นั้นเพื่อใช้ในการจัดซื้อวัสดุสำหรับจัดทำแผน ซึ่งเมื่อจะดำเนินการตามโครงการ หัวหน้าผู้รับผิดชอบโครงการก็จะเสนอประมาณการการใช้งบประมาณต่องานการเงินและพัสดุ เพื่อให้ดำเนินการเบิกจ่ายตามระเบียบของทางราชการต่อไป สำหรับค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าสวัสดิการคณะทำงานนั้น ทาง สปอ.ไม่ได้จัดไว้ให้

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.เมือง จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่าได้ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการ
2. การกำหนด นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน
3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ
4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
5. การกำหนดวงเงินงบประมาณ
6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล
8. การพิจารณาอนุมัติแผน

ซึ่งแต่ละกิจกรรมมีรายละเอียดการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.เมือง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงาน กล่าวว่า ได้ดำเนินการโดยศึกษานิตยสารอำเภอ เมืองงานนิตยสารการศึกษารวบรวมข้อมูลที่ได้ครบแล้ว

และได้ศึกษาแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ 2533 ของ สปจ. จึงได้ร่วมกันวิเคราะห์ผลของการจัดการประถมศึกษาของ สปอ. และได้กำหนดเป็นปัญหาในแผนแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านปริมาณ มีปัญหาโดยสรุปประกอบด้วย การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนได้ไม่ครบทุกคน อัตราการออกกลางคันสูงถึงร้อยละ 1.15 การจัดชั้นเด็กเล็กจัดได้ไม่ครบคลุมพื้นที่ การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณการก่อสร้าง ต่อเติมและซ่อมแซมไม่เพียงพอ การกระจายบุคลากรยังไม่ทั่วถึง 2) ด้านคุณภาพ ประกอบด้วยปัญหา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กลุ่มทักษะคณิตศาสตร์ภาษาไทยและกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต ยังมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ของ สปจ. สุขภาพนักเรียนยังไม่ดี อัตราการเข้าชั้นสูงถึง 3.57% ระบบจัดหาจัดทำและพัฒนาลือยังไม่ดี ศูนย์วิชาการเคลื่อนที่และศูนย์วิชาการกลุ่มฯ ปฏิบัติได้ไม่เต็มที่ การจัดห้องสมุดและกิจกรรมสหกรณ์ยังไม่ดีเท่าที่ควร 3) ด้านบริหารและสนับสนุน ปัญหาประกอบด้วย ระบบข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ การนิเทศติดตามผลกระทำไม่ได้ไม่ครบตามเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ไม่ได้เท่าที่ควร การพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่อง และการจัดสวัสดิการกระทำไม่ได้เต็มที่

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. เมือง นั้น ปรากฏว่ากำหนดโดยหัวหน้างานนิเทศการศึกษาร่วมกับศึกษานิเทศก์อำเภอ จากการศึกษาเอกสารแผนพบว่า สปอ.เมือง ได้กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายตามลำดับ โดยวัตถุประสงค์นั้น กำหนดไว้ 5 ข้อ นโยบายแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และด้านบริหาร และสนับสนุน รวม 5 ข้อ สำหรับเป้าหมายมี 3 ด้าน คือ ด้านปริมาณ 3 ข้อ ด้านคุณภาพ 4 ข้อ และด้านบริหารและสนับสนุน 6 ข้อ รวมทั้งสิ้นมีเป้าหมายในแผน 13 ข้อ (ดูรายละเอียดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ได้จากภาคผนวก ช.3) นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานให้สัมภาษณ์ว่า ทั้งวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.เมือง ได้แนวทางจากแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. โดยได้นำข้อความทั้งหมดมากำหนดไว้และเปลี่ยนแปลงเฉพาะข้อมูลที่เป็นตัวเลข

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.เมือง จากการศึกษาเอกสารแผนพบว่าได้แบ่งแผนงานออกเป็น 14 แผนงาน และโครงการจำนวน 14 โครงการ และจากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า แผนงานนั้นกำหนดโดยหัวหน้าคณะทำงานโดยยึดแนวทางจาก สปจ. และ สปช. เป็นเกณฑ์ ส่วนการกำหนดโครงการนั้นกำหนดโดยหน่วยงานต่าง ๆ คือ งานบริหารทั่วไป งานการเงินและพัสดุ และงานนิเทศการศึกษา ซึ่งเป็นคณะทำงานอยู่แล้วได้ศึกษาจากโครงการในแผนของ

สพจ.ตามงานที่ตนเกี่ยวข้องแล้ว กำหนดเป็นโครงการของ สพอ. ขึ้นจำนวน 12 โครงการ และกำหนดตามความต้องการของ สพอ. โดยเฉพาะอีก 2 โครงการ คือ โครงการงานนโยบาย และแผน และโครงการดำเนินการจัดซื้อวัสดุการศึกษา วัสดุประจำโรงเรียน และวัสดุประจำกลุ่มโรงเรียน (ดูรายละเอียดได้ในภาคผนวก ข.3)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการ ในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สพอ.เมือง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ ได้กล่าวว่า เมื่อหัวหน้างานต่าง ๆ ได้กำหนดชื่อโครงการแล้ว จะเสนอชื่อโครงการให้หัวหน้าคณะทำงานรวบรวมไว้และหัวหน้างานต่าง ๆ ได้นำโครงการที่ตนได้กำหนดไว้ไปให้เจ้าหน้าที่ในงานของตน ซึ่งมีรายชื่อเป็นคณะทำงานได้ร่วมกันจัดทำรายละเอียดของโครงการ โดยรับแบบพิมพ์ฟอร์มการร่างโครงการจากงานนิเทศการศึกษา และแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สพจ.ไปเป็นแนวทางการเขียนรายละเอียด และเมื่อจัดทำแล้วเสร็จให้นำเสนอต่อหัวหน้าคณะทำงานโดยตรงเพื่อตรวจสอบและนำเสนอต่อกรมการจัดนิมภ์

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สพอ.เมือง นั้น ปรากฏว่ากำหนดโดยผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการ จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานได้กล่าวว่า วงเงินงบประมาณของโครงการในแผนนั้น ผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการเป็นผู้กำหนดโดยไม่มีเกณฑ์บังคับเป็นการเฉพาะให้กำหนดตามความเหมาะสม และบางโครงการกำหนดตามกาจัดสรรของจังหวัด เมื่อกำหนดงบประมาณโครงการแล้วให้เสนอโครงการต่อหัวหน้าคณะทำงานเพื่อตรวจสอบงบประมาณและปรับให้เหมาะสม

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สพอ.เมือง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงาน ได้ชี้แจงว่าการจัดโครงการเข้าแผนงานนั้น จัดโดยหัวหน้าคณะทำงานและจัดเข้าแผนงานได้หมดทุกโครงการ เนื่องจากในขั้นการกำหนดโครงการ นั้นได้พิจารณาถึงความสำคัญของโครงการแล้ว ดังนั้นในการจัดโครงการเข้าแผนงานจึงไม่เป็นปัญหา และโครงการแต่ละแผนงานจัดไว้ดังนี้คือแผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา 1 โครงการ แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา 1 โครงการ แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา 5 โครงการ และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการประถมศึกษา 7 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ข.3)

7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สพอ.เมือง ปรากฏว่าไม่ได้จัดทำไว้เป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงาน ได้ชี้แจงว่าการจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการโดยเฉพาะ

ทาง สปอ.ไม่ได้จัดทำไว้ เพียงแต่ได้กำหนดไว้เป็นแนวคิดตามกำกับในโครงการเป็นบางโครงการ และอาจตรวจสอบอีกทางหนึ่งได้จากการจัดทำรายงานโครงการโดยผู้รับผิดชอบโครงการสรุปรายงานผลการดำเนินงานต่อหัวหน้างานฯ และหัวหน้างานฯสรุปผลเพื่อนำเสนอหน.ปอ. เมื่อสิ้นปีงบประมาณ

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.เมือง จากการสัมภาษณ์ นายสนิท นาคแสงจันทร์ หัวหน้าคณะทำงานกล่าวว่า เมื่อคณะทำงานได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการเสร็จแล้ว ประมาณสัปดาห์ที่สองของเดือนมิถุนายน 2533 หัวหน้าคณะทำงานได้นำแผนปฏิบัติการ เพื่อพิจารณารับทราบในการจัดทำแผนและได้ใช้เป็นแผนปฏิบัติการปี 2533 ได้ โดยไม่ได้ผ่านการอนุมัติหรือเห็นชอบจาก กปอ.เลย เพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้จึงได้สัมภาษณ์ นายสันติย์ หลอดแก้ว ซึ่งเป็นศึกษานิเทศก์อำเภอ และนายณรงค์ มอญเจริญ หน.ปอ. ซึ่งก็ได้กล่าวในลักษณะเดียวกันดังได้กล่าวไว้แล้ว

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.เมือง นั้น มีปัญหาในเรื่องบุคลากรและความเข้าใจเรื่องแผน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากร พบว่าบุคลากรซึ่งเป็นคณะทำงานนั้นให้ความสำคัญต่อแผนน้อยมาก ในการเขียนรายละเอียดของโครงการ จะนำส่งโครงการให้เลขานุการรวบรวมล่าช้าไม่ตรงตามกำหนดที่วางไว้ ในการจัดพิมพ์เอกสารนั้นผู้มีหน้าที่จัดพิมพ์ปฏิบัติหน้าที่ล่าช้าและไม่ทำงานอย่างเต็มที่และเต็มเวลา

2. ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจเรื่องแผน พบว่าในการกำหนดโครงการต่าง ๆ นั้น คณะทำงานไม่ได้คำนึงถึงปัญหาของ สปอ.เป็นหลัก การกำหนดโครงการส่วนมากที่เสนอไว้เป็นโครงการ จัดทำตามแผนของจังหวัด ส่วนโครงการที่ สปอ.ดำเนินการขึ้นใหม่มีเพียง 2 โครงการเท่านั้น

กรณีที่ 6

การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหญ้าไซ

จากการศึกษาภาคสนามกรณีกระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ
ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหญ้าไซ(สพอ.หนองหญ้าไซ) พบว่า สพอ.หนองหญ้าไซ
ได้จัดทำแผนดังนี้คือ 1) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอรยะยะ 5 ปี (พ.ศ.2530-2534)
2) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 3) แผนพัฒนาการประถมศึกษา
อำเภอประจำปี 2533 และ 4) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 ซึ่งมีการ
ดำเนินการตั้งรายละเอียดเฉพาะเรื่องต่อไปนี้

แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอรยะยะ 5 ปี (พ.ศ.2530-2534)

ในการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอรยะยะ 5 ปี (พ.ศ.
2530-2534) หรือแผนพัฒนารยะยะ 5 ปี ของ สพอ.หนองหญ้าไซ ทั้งจากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์
เอกสารพบว่าได้เริ่มดำเนินการในเดือนตุลาคม 2530 เมื่อ สปจ.แจ้งเตือนให้ทุก สพอ. ได้จัด
ส่งแผนพัฒนารยะยะ 5 ปี ภายในเดือนธันวาคม 2530 โดย สพอ.หนองหญ้าไซ ได้ดำเนินการ
โดยงานนิเทศการศึกษาเสนอรายชื่อคณะทำงานต่อ หน.ปอ. และได้แต่งตั้งฯ คณะทำงานได้
ดำเนินการจัดทำแผนจนแล้วเสร็จในเดือนมกราคม 2531 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนพัฒนารยะยะ 5 ปี ของ สพอ.หนองหญ้าไซ นั้นได้ดำเนินการ
ในเรื่อง 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน
3) การจัดเก็บข้อมูล และ 4) การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน โดยในการจัดตั้ง
คณะทำงานจัดทำแผนพัฒนารยะยะ 5 ปี ของ สพอ.หนองหญ้าไซ นั้นได้เริ่มเมื่อเดือนตุลาคม
2530 เมื่อ สปจ.มีหนังสือแจ้งเตือนให้ สพอ.ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารยะยะ 5 ปี ส่ง สปจ.
ดังนั้น น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม ศึกษาพิเศษอำเภอ ที่รับผิดชอบงานแผนของ สพอ.ร่วมกับ
นายไพจิตร ปานตระกูล หัวหน้างานนิเทศการศึกษาได้ร่างรายชื่อคณะทำงานเพื่อเสนอต่อ หน.ปอ.

แต่งตั้ง ตามคำสั่ง สปอ.หนองหญ้าไซ ที่ 45/2530 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนา การประถมศึกษาอำเภอระยะที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) และแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงาน การประถมศึกษากิ่งอำเภอหนองหญ้าไซ สั่ง ณ วันที่ 21 ตุลาคม 2530 ลงนาม นายชุมพล เปี่ยมศรี ซึ่งคณะกรรมการในคำสั่งนั้นประกอบด้วยกรรมการ 5 คณะ คือ 1) ที่ปรึกษาคณะกรรมการ มีหน้าที่ให้คำปรึกษา ดูแล ควบคุม กำกับและให้การสนับสนุนในการจัดทำแผน ประกอบด้วย นายชุมพล เปี่ยมศรี หน.ปก.เป็นประธานที่ปรึกษา และ นายพลศักดิ์ แยมละออ ผช.หน.ปก. เป็นรองประธาน 2) คณะทำงานในการจัดทำแผนและเขียนโครงการ มีหน้าที่ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ ปรึกษา หาแนวทางในการแก้ไขและเขียนโครงการ ประกอบด้วย นายไพจิตร ปานตระกูล หัวหน้างานนิเทศฯเป็นหัวหน้า น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เป็นกรรมการและเลขานุการ 3) คณะ เก็บรวบรวมข้อมูล มีหน้าที่รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนฯ และเขียนโครงการ มี นายชนศักดิ์ สุภานพิบูลย์ ศึกษานิเทศก์เป็นหัวหน้า 4) คณะจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ในการจัดทำ แผน มีหน้าที่จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ในการจัดทำ มีนายนิธิจ สุขวิสัย อาจารย์ 2 ชั่วราชการ งานการเงินฯเป็นหัวหน้า และ 5) คณะจัดพิมพ์และเข้ารูปเล่ม มีหน้าที่จัดพิมพ์ ออกแบบปกและ เข้ารูปเล่ม โดยมี น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เป็นหัวหน้า ทั้งนี้ให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติ งานตามหน้าที่ หากงานใดสามารถช่วยเหลือกันได้ก็ให้ดำเนินการเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลและทัน เวลา (ภายในเดือนธันวาคม 2530) ตามที่ สปจ.กำหนดไว้

ในด้านการให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนพัฒนาระยะ 5 ปี แก่คณะทำงานของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขานุการคณะทำงานจัดทำแผน ได้กล่าวว่า ทาง สปอ.หนองหญ้าไซ ไม่ได้จัดให้ความรู้เรื่องแผนโดยตรงแต่ได้ จัดประชุมชี้แจงเพื่อให้ทราบแนวทางการปฏิบัติงานจัดทำแผนของคณะกรรมการคณะต่าง ๆ ทุกคน ก่อนลงมือปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการประชุมที่ห้องประชุมใน สปอ. ประมาณหลังจากออกคำสั่ง (21 ตุลาคม 2530) 1 สัปดาห์ ส่วนคณะกรรมการในการจัดทำแผนและเขียนโครงการนั้นได้ประชุม ปรึกษาหารือกันก่อนที่จะจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการทั้งหมด เพื่อทำความเข้าใจเรื่องการ เขียนโครงการโดยจัดทำตัวอย่างโครงการตามแบบของ สปจ. เพื่อให้คณะกรรมการในที่ประชุมทั้งหมดได้ศึกษาเป็นแนวทางและเห็นภาพรวมหรือโครงสร้างของแผนพัฒนา

ส่วนด้านการจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น นายมานะ จันทรลอย ซึ่งเป็นกรรมการในการเก็บข้อมูลได้ให้สัมภาษณ์ว่า สปอ.หนองหญ้าไซ ไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการวางแผนไว้เป็นการเฉพาะ แต่ข้อมูลที่นำมา

ใช้ประกอบการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปีนั้น ได้มาจากข้อมูล 10 มิ.ย. 30 ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช. ให้นำหน่วยงานทุกระดับได้จัดทำไว้ ประกอบด้วยข้อมูล อัตรากำลังครู การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน จำนวนอาคารเรียน อาคารประกอบและครุภัณฑ์ที่จำเป็น เป็นต้น สำหรับข้อมูลบางส่วนได้มาจากการจัดทำแบบสำรวจข้อมูลเฉพาะโดยคณะกรรมการเก็บข้อมูล ประกอบด้วยข้อมูล สภาพอนามัยนักเรียน จำนวนนักเรียนขาดแคลนเครื่องแบบ เครื่องเขียนและแบบเรียน เป็นต้น และข้อมูลอีกส่วนหนึ่งได้จากข้อมูลของโรงเรียนรายงานต่อ สปอ. ซึ่งเป็นข้อมูลประจำได้แก่ ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละกลุ่มประสบการณ์ ข้อมูลจากการไปนิเทศของ สปอ. ไปนิเทศโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งข้อมูลทั้งหมดนี้คณะกรรมการจัดเก็บข้อมูลต้องเก็บรวบรวมให้แล้วเสร็จ ภายในสัปดาห์แรกของเดือนพฤศจิกายน 2530 โดย นายชนศักดิ์ สุภาพนิบลย์ ซึ่งเป็นหัวหน้าคณะทำงานและเป็นศึกษานิเทศก์อำเภอ รวบรวมส่งให้ นายไพจิตร ปานตระกูล หัวหน้าคณะจัดทำแผนและเขียนโครงการเพื่อดำเนินการต่อไป

ในด้านการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. หนองหญ้าไซ นั้นปรากฏว่าไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขานุการคณะทำงานจัดทำแผนได้กล่าวว่า วัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นได้มาจากวัสดุสำนักงาน ซึ่ง สปอ. ได้จัดตั้งงบประมาณไว้สำหรับการบริหารงานของ สปอ. เป็นปกติอยู่แล้ว สำหรับการเบิกจ่ายวัสดุสำนักงานนั้น เลขานุการคณะทำงานจัดทำแผนเป็นผู้ขอเบิกต่อ หน.ปอ. โดยตรง เมื่อ หน.ปอ. อนุมัติแล้วให้เบิกวัสดุจากเจ้าหน้าที่งานการเงินและพัสดุ ซึ่งเป็นคณะกรรมการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อจัดหาหรือจัดซื้อมาให้ สำหรับค่าสวัสดิการด้านอาหารนั้น สปอ. ไม่ได้จัดงบประมาณไว้ให้

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. หนองหญ้าไซ นั้นมีกิจกรรมสำคัญในด้าน

- 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการ
- 2) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน
- 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ
- 4) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
- 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณ
- 6) การพิจารณาโครงการเข้าแผนงาน
- 7) การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล และ
- 8) การพิจารณาอนุมัติแผน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. หนองหญ้าไซ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขานุการคณะทำงาน ซึ่งมีหน้าที่ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา ได้ชี้แจงว่า เมื่อคณะกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูล

ได้รวบรวมข้อมูลครบและได้นำมามอบให้ทันซึ่งเป็นเลขาคณะทำงานแผนแล้ว คณะทำงานแผนจะร่วมกันกันศึกษาข้อมูล ศึกษาปัญหาจากแผนในระดับ สปจ. แล้วจึงกำหนดเป็นปัญหาในแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี วัตถุประสงค์คือ ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบางกลุ่มประสบการณ์ยังต่ำกว่า สปช. ตั้งไว้ได้แก่กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต และกลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ การควบคุมและนิเทศงานยังทำไม่ได้ตามเป้าหมาย การกระจายอัตรากำลังครูยังไม่ทั่วถึง การวัดประเมินผลใช้ข้อสอบกลางได้ยังไม่ครบทุกชั้น สุขภาพอนามัยนักเรียนด้านน้ำหนักไม่ผ่านเกณฑ์ 6.32% ส่วนสูงไม่ผ่านเกณฑ์ 5.89% ไม่มีอาหารกลางวันรับประทาน 5.29% การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนทำได้ 97.17% นักเรียนขาดแคลนได้รับการช่วยเหลือยังไม่เพียงพอกับความต้องการ

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. หนองหญ้าไซ นั้น ปรากฏว่ากำหนดโดยเลขาคณะทำงานจัดทำแผน ซึ่ง น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ตนเป็นเลขาคณะทำงานและเป็นผู้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผน โดยได้ปรึกษารื้อกับหัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ. และศึกษาจากนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปจ. สุพรรณบุรี สำหรับแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. หนองหญ้าไซ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 7 ข้อ นโยบาย 6 ข้อ และ เป้าหมาย 21 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฅ.1)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. หนองหญ้าไซ จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาระยะ 5 ปี พบว่าได้กำหนดแผนงานออกเป็น 5 แผนงาน รวมทั้งสิ้น 14 โครงการ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม ได้ชี้แจงว่าในการกำหนดแผนงานนั้นได้กำหนดตามแนวของ สปจ. โดยตนเองเป็นผู้กำหนด ซึ่งกำหนดหลังจากกำหนดโครงการแล้วจัดหมวดหมู่โครงการแล้วดูว่าจะอยู่หรือเกี่ยวข้องกับงานใด แล้วจึงกำหนดเป็นแผนงานขึ้นมา สำหรับการกำหนดโครงการนั้น กำหนดโดยคณะทำงานซึ่งแต่งตั้งจากหัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ. และศึกษานิเทศก์ โดยร่วมกันศึกษาแนวทางจากโครงการในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปจ. และกำหนดเป็นโครงการของ สปอ. โดยพิจารณาคัดเลือกเฉพาะโครงการที่เป็นปัญหาเกี่ยวข้องกับ สปอ. เท่านั้น (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฅ.1)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. หนองหญ้าไซ นั้น จัดทำโดยคณะทำงานซึ่งเป็นชุดเดียวกับการกำหนดโครงการ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขาคณะทำงานกล่าวว่า เมื่อคณะทำงานได้กำหนดโครงการแล้วจะแบ่งกันไปจัดทำรายละเอียดของโครงการมาด้วยโดยคณะทำงานได้ร่วมกันศึกษารูปแบบของโครงการจาก

แผนงานโครงการของ สปจ.แล้ว และได้มีนั้ร้อมโครงการไว้เพื่อสะดวกในการเขียนร่างโครงการโดยใช้เวลาเขียนประมาณ 2 สัปดาห์ และให้ส่งมอบให้เลขาฯรวบรวมไว้โดยตรง

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น กำหนดโดยผู้เขียนโครงการ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขานุการฯ และ นายไพจิตร ปานตระกูล หัวหน้าคณะทำงานได้กล่าวในลักษณะเดียวกันว่า มอบให้ผู้เขียนรายละเอียดโครงการกำหนดวงเงินงบประมาณของแต่ละโครงการ โดยทาง สปอ.ไม่ได้กำหนดกรอบหรือแนวทางไว้ให้ แต่ให้กำหนดตามความคิดเห็นเหมาะสมของผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการเอง และเมื่อได้กำหนดแล้วก็ให้ใช้กรอบวงเงินตามนั้นเลยโดยไม่มีการปรับลดเพิ่มเติมแต่อย่างใด

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น ปรากฏว่า จัดโดยเลขานุการฯ โดยจัดตามแนวของ สปจ.และตามลักษณะงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน และจัดเข้าแผนงานได้ทั้งหมดทุกโครงการ เนื่องจากในขั้นการกำหนดโครงการนั้นได้พิจารณาถึงความสำคัญของโครงการมาแล้วขั้นหนึ่ง สำหรับโครงการตามแผนงานนั้นจัดเข้าแผนงานได้ 5 แผนงาน โดยสรุปได้ดังนี้คือ แผนงานวิชาการมี 8 โครงการ แผนงานกิจการนักเรียน มี 3 โครงการ แผนงานบริหารทั่วไป มี 1 โครงการ แผนงานความสัมพันธ์กับชุมชน มี 1 โครงการ และแผนงานโครงการพิเศษ มี 1 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ณ.1)

7. การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผล แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.หนองหญ้าไซ ปรากฏว่าไม่ได้จัดทำไว้ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขานุการฯ ได้กล่าวว่า สปอ.หนองหญ้าไซ ไม่ได้จัดทำแผนควบคุมติดตามประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปีไว้ เพราะเห็นว่าจัดทำเพื่อเสนอ สปจ.เท่านั้น และไม่ได้นำแผนมาดำเนินการแต่อย่างใด

8. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.หนองหญ้าไซ ปรากฏว่าได้ผ่านการพิจารณาอนุมัติแผนจาก กปอ. เลขานุการฯทำงานกล่าวว่า เมื่อคณะทำงานได้จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปีเสร็จแล้ว ตนได้นำเสนอต่อ หน.ปอ. และ หน.ปอ. ได้นำเข้าเสนอต่อที่ประชุม กปอ.หนองหญ้าไซ เพื่อพิจารณา ที่ประชุมได้มีมติอนุมัติให้ใช้เป็นแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.หนองหญ้าไซ ได้ สำหรับการประชุม กปอ.นี้ไม่สามารถค้นพบหลักฐานได้เนื่องจาก สปอ.ย้ายมาสร้างใหม่ และเอกสารต่าง ๆ บางอย่างนั้นไม่เป็นระบบ จึงไม่สามารถค้นหาได้

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้นพบปัญหาในเรื่องบุคลากร ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านบุคลากร พบว่ามีปัญหาในการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเนื่องจากเมื่อแต่งตั้งแล้วจะมาปฏิบัติงานไม่เต็มที่ ไม่เห็นความสำคัญของแผน งานส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ที่ต้องรับภาระหนัก

2. ด้านข้อมูล พบว่าข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนพัฒนานั้นขาดความเที่ยงตรง เช่น ข้อมูลวัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียน เป็นต้น ทำให้ต้องเสียเวลาตรวจสอบอีก จึงเป็นผลทำให้การจัดทำแผนไม่แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ (ภายในเดือนธันวาคม 2530) แต่จัดทำแล้วเสร็จในเดือนมกราคม 2531

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 (แผนปฏิบัติการปี 2532) ของ สปอ.หนองหญ้าไซ พบว่ามีการดำเนินการตั้งแต่วันที่ต้นเดือนกุมภาพันธ์ 2532 โดย น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม ศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบงานแผนได้เสนอร่างรายชื่อคณะทำงานต่อ หน.ปอ. เพื่อแต่งตั้งและได้จัดทำแผนจนแล้วเสร็จในเดือนพฤษภาคม 2532 ซึ่งมีรายละเอียดในด้านการเตรียมการและการดำเนินงานจัดทำแผนดังนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้นได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญในด้าน 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล และ 4) การจัดงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผน โดยในการจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น เริ่มจากงานนิเทศการศึกษาโดย น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม ศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบงานแผนได้เสนอร่างรายชื่อคณะทำงานต่อ หน.ปอ. เพื่อแต่งตั้ง (ซึ่งเป็นการเสนอก่อนที่จะได้รับหนังสือแจ้งจาก สปจ. ที่ ศธ 1471/619 ลงวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2532 เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2532 และได้ส่งแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ.ให้ทุก สปอ. ซึ่งกำหนดให้ สปอ.ส่งแผนปฏิบัติการ 2532 ของ สปอ.ให้ สปจ.ภายใน 15 มีนาคม 2532 โดย สปอ.ได้รับหนังสือ

ในวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2532 เสนอให้ หน.ปอ.รับทราบวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2532 แต่ สปอ. ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการก่อนหน้านั้น) โดยคำสั่ง สปอ.หนองหญ้าไซ ที่ 8/2532 ลงวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2532 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2532 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการออกเป็น 5 คณะในคำสั่งเดียวกันนี้คือ 1) ที่ปรึกษาคณะกรรมการ มีหน้าที่ให้คำปรึกษา กำกับดูแล ควบคุมและให้การสนับสนุนในการจัดทำแผน ประกอบด้วย นายชุมพล เปี่ยมศรี หน.ปอ. 2) คณะทำงานในการจัดทำแผนและเขียนโครงการ มีหน้าที่ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา แนวทางในการแก้ไขและเขียนโครงการ ประกอบด้วย นายไพจิตร ปานตระกูล ศึกษาพิเศษ เป็นหัวหน้า นายสันติ ทองไทย เจ้าหน้าที่งานบริหารทั่วไป 5 นายพินิจ สุวิไลย์ เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี 4 นายธนศักดิ์ สุภาพนิษฐีย์ ศึกษาพิเศษ เป็นกรรมการ และ น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม ศึกษาพิเศษ เป็นกรรมการและเลขานุการ 3) คณะเก็บรวบรวมข้อมูล มีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนและเขียนโครงการ ประกอบด้วย นายธนศักดิ์ สุภาพนิษฐีย์ ศึกษาพิเศษ เป็นหัวหน้า 4) คณะจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ในการจัดทำ มีหน้าที่จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ในการจัดทำประกอบด้วย นายพินิจ สุวิไลย์ เป็นหัวหน้า 5) คณะจัดพิมพ์และเข้ารูปเล่ม มีหน้าที่จัดพิมพ์ ออกแบบปกและเข้ารูปเล่ม ประกอบด้วย น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม เป็นหัวหน้า

ในด้านการให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. หนองหญ้าไซ นั้น น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม เลขาฯคณะกรรมการจัดทำแผน ได้ให้สัมภาษณ์ว่า หลังจากวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2532 เมื่อ หน.ปอ.ได้รับทราบเรื่องการจัดทำแผนจาก สปจ.แล้ว ต่อมาประมาณ 1 สัปดาห์ ได้นัดประชุมคณะกรรมการเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนโดย หน.ปอ. เป็นประธาน และเลขาฯคณะกรรมการได้ชี้แจงถึงหน้าที่และขั้นตอนในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการแต่ละคณะ และกำหนดให้จัดทำให้แล้วเสร็จตามคำสั่งภายในเดือนเมษายน 2532

ในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้นพบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลไว้เพื่อการวางแผนโดยเฉพาะ แต่ข้อมูลที่ได้นำมาประกอบการวางแผนนั้นได้มาจากข้อมูล 10 มิ.ย. 31 ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะของ สปช.ที่ให้หน่วยงานทุกระดับจัดทำไว้ ได้แก่ข้อมูลจำนวนโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนแยกตามขนาด ข้อมูล จำนวนครู จำนวนนักเรียนแยกตามระดับชั้น อัตราการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนชั้น ป.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้น ป.2 ป.6 ตามค่าคะแนนเฉลี่ย และร้อยละของนักเรียนที่น่าพอใจแต่ละกลุ่มประสบการณ์ ร้อยละของนักเรียนซ้ำชั้นแยกตามสาเหตุ เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ นายมานะ จันทรล้อย ซึ่งเป็นคณะ

กรรมการเก็บรวบรวมข้อมูลได้กล่าวว่า คณะกรรมการจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูล 10 มิ.ย. ปี 31 ตามรายชื่อข้อมูลที่คณะกรรมการโดยสรุปพร้อมเป็นรายการกลุ่มโรงเรียนและรวมทั้งอำเภอ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการฯ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเขียนแผนและโครงการ

ส่วนการจัดงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม เลขาธิการคณะกรรมการฯ ได้ชี้แจงว่า วัสดุที่ได้นำมาใช้จัดทำแผนนั้น ได้มาจากวัสดุสำนักงาน ซึ่ง สปอ.ได้จัดตั้งงบประมาณนี้ไว้สำหรับการบริหารงานของ สปอ.เป็นปกติอยู่แล้ว สำหรับการเบิกจ่ายวัสดุสำนักงานนั้น เลขาธิการคณะกรรมการฯ เป็นผู้ขอเบิกต่อ หน.ปอ.โดยตรง เมื่อ หน.ปอ.อนุมัติแล้ว ให้เสนอเรื่องต่อเจ้าหน้าที่งานการเงินและพัสดุ ซึ่งเป็นคณะกรรมการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์อยู่แล้ว เพื่อดำเนินการจัดหาจัดซื้อวัสดุตามที่คณะกรรมการฯ กำหนด และมอบให้คณะกรรมการฯ แผนต่อไป สำหรับค่าสวัสดิการด้านอาหาร เครื่องดื่มนั้น สปอ.ไม่ได้จัดสรรงบประมาณไว้ให้

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้นมีกิจกรรมสำคัญในด้าน

- 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการ
- 2) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน
- 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ
- 4) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
- 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณ
- 6) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
- 7) การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล และ 8) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม เลขาธิการคณะกรรมการฯ ซึ่งมีหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาได้ชี้แจงว่า เมื่อคณะกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้นำข้อมูลที่รวบรวมไว้ตามที่คณะกรรมการฯ กำหนดต้องการ มามอบให้แล้ว คณะกรรมการฯ ได้ร่วมกันศึกษาข้อมูลการจัดการประถมศึกษาของอำเภอและได้ศึกษาปัญหาจากแผนในระดับ สปจ. ด้วย จึงกำหนดเป็นปัญหาที่ต้องพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ ประกอบด้วยปัญหาโดยสรุปดังนี้คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มประสบการณ์ สร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต และกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัยยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ การควบคุมและนิเทศงานยังทำได้ไม่ทั่วถึง ระบบข้อมูลยังไม่สมบูรณ์บางส่วนให้ข้อมูลไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง การ

กระจายอัตรากำลังครูยังไม่พอต่อเนื่องที่ มาตรฐานทางวิชาการทางด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียน
ยังต้องปรับปรุง นักเรียนมีสุขภาพอนามัยยังไม่ดี มีน้ำหนักผ่านเกณฑ์ 91.10% การเกณฑ์เด็ก
นักเรียนเข้าเรียนไม่ได้ครบทุกคน ทำได้เพียง 98.09% การจัดชั้นเด็กเล็กและอนุบาลชนบทยัง
ทำได้น้อย นักเรียนขาดแคลนได้รับการช่วยเหลือไม่ทั่วถึง ขาดอาคารเรียน อาคารประกอบ
และครุภัณฑ์ที่จำเป็น

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.
หนองหญ้าไซ ปรากฏว่ากำหนดโดยเลขาธิการคณะทำงานแผน เลขาคณะทำงานแผนกล่าวว่า ตน
เองในฐานะเลขาธิการคณะทำงานเป็นผู้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย โดยศึกษา
แนวทางจากแผนของ สปจ. และร่างเป็นวัตถุประสงค์และนโยบายของแผน แต่ไม่ได้กำหนดเป็น
เป้าหมายของแผนไว้เลย (เนื่องจากแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ.สุพรรณบุรี ก็ไม่ได้กำ
หนดเป้าหมายไว้เช่นกัน) ในระดับ สปอ.ได้กำหนดวัตถุประสงค์ 5 ข้อ และนโยบาย 3 ข้อ เมื่อ
กำหนดแล้วเสนอให้ หน.ปอ.พิจารณา ซึ่ง หน.ปอ.ก็ได้อนุมัติตามที่เสนอนั้น (ดูรายละเอียดได้
จากภาคผนวก ฅ.2)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ
ในการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2532 พบว่าได้แบ่งแผนงานออกเป็น 2 แผนงาน มี
โครงการรวมทั้งสิ้น 19 โครงการ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขาคณะทำ
งานแผนกล่าวว่า ในการกำหนดโครงการนั้นกำหนดโดยคณะทำงานซึ่งแต่งตั้งมาจากหัวหน้า
งานต่าง ๆ ได้ร่วมกันศึกษาแนวโครงการจาก สปจ.และพิจารณาจากปัญหาของ สปอ.ด้วย และ
ได้กำหนดโครงการออกเป็น 2 ลักษณะคือ โครงการตามแนวของ สปจ.นั้น สปอ.กำหนดไว้
17 โครงการ และกำหนดตามความต้องการพัฒนาของ สปอ.เอง อีก 2 โครงการ ได้แก่
โครงการอบรมครูผู้สอนกลุ่มประสบการณ์พิเศษ (ภาษาอังกฤษ) และโครงการประชุมสัมมนาครู
ก่อนเปิดภาคเรียน สำหรับแผนงานนั้นกำหนดโดยเลขาธิการคณะทำงาน ซึ่งเมื่อได้โครงการแล้วจึง
กำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับโครงการที่ได้กำหนดไว้ก่อนแล้ว แผนงานที่ได้กำหนด 2 แผนงาน
ประกอบด้วย แผนงานการบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา และแผนงานปรับปรุงคุณภาพ
การศึกษาระดับประถมศึกษา

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ
นั้น จัดทำโดยคณะทำงานที่กำหนดโครงการ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขาค
ณะทำงาน กล่าวว่าเมื่อคณะทำงานได้กำหนดโครงการแล้วจะแบ่งกันไปจัดทำรายละเอียดของ

โครงการแต่ละโครงการ โดยคณะทำงานนั้นจะแต่งตั้งจากเจ้าหน้าที่ในงานต่างๆ ของ สปอ. อยู่แล้ว จึงรับโครงการที่เกี่ยวข้องกับงานของตนไปจัดทำรายละเอียด โดยได้ศึกษารูปแบบและ กิจกรรมจากแนวโครงการของ สปจ. ในปีนี้ สปอ. ไม่ได้จัดแบบพิมพ์ฟอร์มการร่างโครงการไว้ ให้ ได้กำหนดเวลาให้เขียนโครงการให้แล้วเสร็จภายใน 2 สัปดาห์ และส่งให้เลขาฯคณะทำงานแผนโดยตรง เพื่อรวบรวมและมอบให้คณะกรรมการจัดพิมพ์และเข้ารูปเล่มต่อไป

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. หนองหญ้าไซ นั้นปรากฏว่ากำหนดโดยผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขาฯคณะทำงาน ได้ชี้แจงว่า ผู้เขียนโครงการนั้นเป็นผู้กำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการนั้น ๆ ซึ่งไม่มีเกณฑ์การกำหนดไว้เป็นการเฉพาะ บางโครงการนั้น กำหนดตามแนวทางของ สปจ. บางโครงการก็กำหนดตามความคิดเห็นของผู้เขียนรายละเอียดโครงการเอง ซึ่งเมื่อแต่ละโครงการได้กำหนดเรียบร้อยแล้ว เลขาฯคณะทำงานจะเป็นผู้รับเงินงบประมาณให้อยู่ในกรอบที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณแต่ละแผนงานที่ สปอ. จัดสรรไว้ให้ อีกครั้ง

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. หนองหญ้าไซ นั้น เลขาฯคณะทำงานเป็นผู้จัดเข้าแผนงาน โดยจัดตามแนวของ สปจ. และ ลักษณะงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับแผนงานนั้นๆ ได้จัดเข้าแผนงานได้หมดทุกโครงการ เนื่องจากการกำหนดโครงการนั้นได้พิจารณาความสำคัญของโครงการไว้แล้ว สำหรับโครงการตามแผนงานนั้นจัดได้ดังนี้คือ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 8 โครงการ และ แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 11 โครงการ รวมทั้งสิ้นในแผนปฏิบัติการปี 2532 มี 19 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฅ.2)

7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล แผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. หนองหญ้าไซ นั้น ไม่ได้จัดทำไว้เป็นการเฉพาะ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขาฯคณะทำงานกล่าวว่า สปอ. หนองหญ้าไซ ไม่ได้จัดทำแผนควบคุมติดตามไว้ ส่วนการประเมินผลนั้น ได้จัดให้มีการประเมินโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการแต่ละโครงการ โดยให้ผู้ที่รับผิดชอบโครงการนั้น ๆ ได้ประเมินโครงการและเสนอรายงานต่อ หน.ปอ. ซึ่งทาง สปอ. หนองหญ้าไซ ไม่ได้จัดให้รวบรวมไว้เป็นรูปเล่ม

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. หนองหญ้าไซ นั้น ปรากฏว่าได้เสนอผ่านการพิจารณาจาก กปอ. จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขาฯคณะ

ทำงานแผน ได้ชี้แจงว่า เมื่อคณะทำงานได้จัดทำแผนแล้วเสร็จในปลายเดือนเมษายน 2532 ตนได้นำเสนอ หน.ปอ. เพื่อรับทราบและนำเข้าสู่ที่ประชุมกปอ. ให้พิจารณาอนุมัติแผน ในการประชุม ประจำเดือนพฤษภาคม 2532 ของ กปอ. หนองหญ้าไซ และที่ประชุมก็มีมติอนุมัติให้ใช้เป็น แผนปฏิบัติการปี 2532 ได้ เนื่องจาก สปอ. ได้ย้ายมาสร้างใหม่ในปัจจุบันนี้ เอกสารต่าง ๆ นั้น ยังเก็บไม่เป็นระบบจึงไม่สามารถค้นหาเอกสารการบันทึกการประชุมของ กปอ. ได้ เพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้ก็ได้รับการยืนยันจากการสัมภาษณ์ นายมานะ จันทร์ลอย ศึกษาพิเศษอำเภอ ซึ่งได้กล่าวในลักษณะเดียวกันว่า แผนปฏิบัติการปี 2532 นั้นได้ผ่านการอนุมัติจาก กปอ.

ปัญหาและอุปสรรค

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. หนองหญ้าไซ นั้นพบว่ามีปัญหาในเรื่องการประสานงานที่ดี ขาดการติดตามประเมินผล และการกำหนด โครงการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาจากการประสานงานนั้น พบว่า สปอ. หนองหญ้าไซ ขาดการประสานงานที่ดี จึงทำให้บุคลากรงานต่าง ๆ ขาดความร่วมมือและขาดความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย งานจัดทำแผนต่างๆ จึงเป็นภาระหนักที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแผนงานเท่านั้น
2. ปัญหาจากการขาดการติดตามผล พบว่าเมื่อคณะทำงานได้รับมอบหมายไปแล้ว ไม่ดำเนินการให้แล้วเสร็จตามที่ได้กำหนดไว้และขาดการติดตามผล คณะทำงานบางคนจึงลเลยไม่ยอมปฏิบัติงานให้บรรลุผล เลขาฯ คณะทำงานจึงต้องรับผิดชอบแก้ปัญหาโครงการนำมาจัดทำเองให้ทันตามกำหนดเวลา
3. การกำหนดโครงการนั้น พบว่า โครงการส่วนใหญ่เป็นโครงการรองรับนโยบาย ของ สปจ. ซึ่งบางโครงการไม่ได้เป็นการแก้ไข้ปัญหาของการจัดการศึกษาใน สปอ. และเนื่องจากความรู้ในการเขียนโครงการบางคนยังมีไม่เพียงพอ ดังนั้นจึงเป็นการลอกเลียนแบบโครงการจาก สปจ.

แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

ในการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผน 5 ปี 2533) ของ สปอ. หนองหญ้าไซ นั้น ได้ดำเนินการตั้งแต่วันที่ 30 มิถุนายน 2531 เมื่อได้รับหนังสือแจ้งจาก สปจ. เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ได้ดำเนินการจนแล้วเสร็จใน

เดือนกันยายน 2531 ซึ่งมีรายละเอียดในการเตรียมการ และการจัดทำแผนดังต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น ได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญในด้าน 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่อง การวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล และ 4) การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผน ในเรื่องการจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น เริ่มขึ้นเมื่อ สปจ.มีหนังสือ ศธ 1471/2529 ลงวันที่ 29 มิถุนายน 2531 เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 แจ้งให้ศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบงานแผนไปประชุมฟังคำสั่งแจงในการจัดทำแผน ในวันที่ 6 กรกฎาคม 2531 เวลา 9.30 น. ณ ศูนย์วิชาการจังหวัด สปอ.ได้รับหนังสือ วันที่ 30 มิถุนายน 2531 แล้วแจ้งให้ น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม ซึ่งรับผิดชอบงานแผน และ นายไพจิตร ปานตระกูล ซึ่งรับผิดชอบการทำคำของบประมาณไปประชุมในวันดังกล่าว เมื่อกลับมาแล้ว น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม และ นายไพจิตร ปานตระกูล ซึ่งเป็นศึกษานิเทศก์ได้ร่วมกันเสนอรายชื่อคณะทำงาน ต่อ น.ส.ปอ. เพื่อแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน และในการตั้งคณะทำงานในปีนี้ได้ออกเป็นคำสั่งเพียงแต่แจ้งให้ผู้ที่มียุติบัตรเป็นคณะทำงานได้รับทราบเท่านั้น คณะทำงานนี้ประกอบด้วยบุคลากรใน สปอ. ทั้งหมด ซึ่งสามารถตรวจสอบรายชื่อได้จากท้ายเล่มในเอกสารแผนพัฒนาปี 2531 ประกอบด้วย นายชุมพล เปี่ยมศรี น.ส.ปอ. เป็นประธานกรรมการ นายพลศักดิ์ อัมมะอ ผช.น.ส.ปอ. เป็นรองประธาน นายสันติ ทอไทย เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป นายพินิจ สุขวิสัย เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี นายมานะ จันทร์ลอย อาจารย์ 1 ช่วยงานนิเทศ นายธนศักดิ์ สุภาพนิบลัยศึกษานิเทศก์ เป็นกรรมการ น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม ศึกษานิเทศก์ เป็นกรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ นายไพจิตร ปานตระกูล ศึกษานิเทศก์ เป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งทั้งหมดนี้ให้หน้าที่จัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอปี 2533 จนแล้วเสร็จ โดย น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม รับผิดชอบงานแผนพัฒนา ส่วน นายไพจิตร ปานตระกูล รับผิดชอบในการจัดทำคำของบประมาณ

ส่วนในเรื่องการให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม ผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งรับผิดชอบงานแผน ได้กล่าวว่า หลังจากแต่งตั้งคณะทำงานแล้ว ทาง สปอ. ได้รื้อข้อมูลกรอบนโยบายและแผน การสรุปคำของบประมาณ จาก สปจ.ตั้งแจ้งไว้ในการประชุมวันที่ 6 กรกฎาคม 2531 และ

ในวันที่ 3 สิงหาคม 2531 สปอ.ได้รับหนังสือจาก สปจ.ที่ ศช1471/3020 ลงวันที่ 26 กรกฎาคม 2531 เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาและค่าของงบประมาณปี 2533 และพร้อมกับหนังสือนี้ได้จัดส่ง เอกสารกรอบนโยบายและแผน และวงเงินงบประมาณปี 2533 ในส่วนของโครงการ 1 เล่ม แล้ว เลขฯ และผู้ช่วยเลขฯ ได้ประสานงานกับ หน.ปอ.ประชุมคณะทำงาน เพื่อชี้แจงการจัดทำแผนพร้อมทั้งแจ้งกรอบวงเงินของโครงการให้รับทราบเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผน ใน สัปดาห์แรกของเดือนสิงหาคม 2531 และหลังจากนั้นอีก 1 สัปดาห์ หน.ปอ.ได้มีหนังสือแจ้งให้ผู้ บริหารโรงเรียนหรือผู้รับผิดชอบงานแผนของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการนำมาสรุปเป็นค่าของงบประมาณในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. และ เลขฯ ได้กำหนด การปฏิบัติงานเป็นงวด ๆ ไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ

ในด้านการจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้จัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม ผู้ช่วยเลขฯ ซึ่งรับผิดชอบงานแผน ได้ให้สัมภาษณ์ว่าข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนนี้ได้มาจากข้อมูล 10 มิ.ย. ปี 31 ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช.กำหนดให้ทุก หน่วยงานจัดทำ ประกอบด้วยข้อมูล จำนวนโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน จำนวนครู จำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียน จำแนกเป็นรายชั้น อัตรากรรหวิชาชั้นในปี พ.ศ.2530 ผลการประเมินคุณภาพนัก เรียนชั้น ป.6 ปลายปี พ.ศ.2530 เป็นต้น สำหรับข้อมูลอีกส่วนหนึ่งเป็นข้อมูลจากการเก็บรวบรวมเฉพาะกิจ เพื่อนำมาประกอบการวางแผนโดยจัดเป็นแบบพิมพ์และแจกให้โรงเรียนและกลุ่ม โรงเรียนกรอกส่งมายังงานนิเทศการศึกษาของ สปอ.ได้แก่ข้อมูลครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ข้อมูล การบริหารงานของโรงเรียน

ส่วนเรื่องการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. หนองหญ้าไซ นั้น ผู้ช่วยเลขฯ ซึ่งรับผิดชอบงานแผน ได้กล่าวว่า สปอ.หนองหญ้าไซ ไม่ได้จัด สรรงงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนไว้เป็นการเฉพาะ แต่การนำวัสดุมาใช้ในการจัดทำ แผนนั้น ได้มาจากวัสดุสำนักงานซึ่งเป็นวัสดุที่ สปอ.ได้จัดสรรงบประมาณไว้สำหรับงาน บริหารงานใน สปอ.อยู่แล้ว ในการเบิกจ่ายวัสดุนั้นผู้รับผิดชอบงานจัดทำแผนต้องคิดคำนวณว่าจะ ใช้อยู่ไรบ้าง(กระดาษไข กระดาษโรเนียวฯ) จำนวนเท่าใด แล้วทำเรื่องขอเบิกต่อ หน.ปอ. โดยตรง และเมื่ออนุมัติแล้วให้เบิกวัสดุได้จากเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุ ซึ่งดำเนินการจัดหา หรือจัดซื้อวัสดุมาให้ตามระเบียบของทางราชการต่อไป ส่วนค่าสวัสดิการอื่น ๆ นั้นทาง สปอ. มิได้จัดสรรงบประมาณไว้ให้

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น มีกิจกรรมสำคัญในด้าน

1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหากับความต้องการพัฒนา 2) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ 4) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณ 6) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน และ 7) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาจากความต้องการพัฒนาในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ ปรากฏว่าส่วนใหญ่ศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการประถมศึกษาโดย เลขานุการ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม ผู้ช่วยเลขานุการ ได้กล่าวว่า เมื่องานนิเทศการศึกษารวบรวมข้อมูลตามต้องการได้ครบแล้ว เลขานุการจะเป็นผู้ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ และกำหนดเป็นปัญหาในการพัฒนาโดยการวิเคราะห์ภารกิจของ สปอ. ได้กำหนดเป็นปัญหาโดยสรุปได้ดังนี้คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ สปช. กำหนดได้แก่ กลุ่มวิชาสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต และกลุ่มวิชาสร้างเสริมลักษณะนิสัย การควบคุมและนิเทศงานยังไม่ทั่วถึง ระบบข้อมูลยังไม่สมบูรณ์บางส่วนให้ข้อมูลไม่ตรงสภาพเป็นจริง มาตรฐานทางวิชาการ อาคารสถานที่ของโรงเรียนยังต้องปรับปรุง การกระจายอัตรากำลังครูยังทำได้ไม่ทั่วถึง นักเรียนมีสุขภาพอนามัยยังไม่ดี การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน ป.1 ทำได้ 99.80% และเรียนไม่จบ ป.6 ครบทุกคน โรงเรียนยังขาดอาคารเรียน อาคารประกอบและครุภัณฑ์ที่จำเป็น การจัดชั้นเด็กเล็กและอนุบาลชนบทยังทำไม่ได้ครบทุกโรงเรียน และนักเรียนขาดแคลนได้รับการช่วยเหลือไม่ทั่วถึง

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม ผู้ช่วยเลขานุการ ได้กล่าวว่า เลขานุการเป็นผู้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของแผน ซึ่งเป้าหมายนั้นไม่ได้กำหนดไว้ในแผน การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นกำหนดตามแนวของแผนพัฒนาระยะ 5 ปีของ สปจ. และ สปช. เป็นเกณฑ์ ซึ่งสปอ. กำหนดไว้ 4 ข้อ ส่วนนโยบายนั้นกำหนดตามที่ สปจ. แจ้งไว้ในเอกสารกรอบนโยบายและแผนที่ได้จัดส่งมาให้ สปอ. ทุกประการ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน รวม 8 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฉ.3)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ จากการศึกษาดูเอกสารแผนพัฒนาปี 2533 พบว่าได้กำหนดแผนงานไว้ 3 แผนงาน รวม 15

โครงการ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม ผู้ช่วยเลขานุการกล่าวว่า การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนนี้ เลขานุการเป็นผู้กำหนด โดยการศึกษาจากเอกสารกรอบนโยบายและแผนการสรุปค่าขอตั้งงบประมาณที่ สปจ.ส่งมาให้ สปอ. ซึ่งมีรายละเอียดแผนงาน/โครงการ อย่างชัดเจนพร้อมทั้งวงเงินงบประมาณ เลขานุการได้ตรวจดูแผนงานที่ละแผนงานว่าในแผนงานนั้นทาง สปอ. จะกำหนดโครงการอะไรบ้างตามที่ สปจ. กำหนดไว้ และจึงกำหนดที่ละแผนจนครบ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ 1) แผนงานจัดการระดับก่อนประถมศึกษา 1 โครงการ 2) แผนงานการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา 4 โครงการ และ 3) แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา 10 โครงการ ส่วนแผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษานั้นไม่ได้กำหนดไว้ เพราะไม่ได้กำหนดโครงการในแผนงานนี้ และในระดับจังหวัดก็ไม่ได้กำหนดโครงการในแผนงานดังกล่าวนี้เช่นกัน (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ผ.3)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. หนองบัวลำภู นั้น ปรากฏว่าเมื่อเลขานุการได้กำหนดโครงการแล้ว ได้ร่วมกับผู้ช่วยเลขานุการ ตรวจดูโครงการว่าเกี่ยวข้องกับงานใดบ้าง และจึงนำโครงการนั้นไปให้งานที่เกี่ยวข้องจัดทำรายละเอียดของโครงการ ซึ่งแต่ละงานก็มีเจ้าหน้าที่เป็นคณะทำงานอยู่แล้ว โครงการที่งานต่าง ๆ ได้รับผิดชอบในการจัดทำรายละเอียดปรากฏดังนี้คือ งานบริหารทั่วไปรับผิดชอบโครงการอบรมเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลระดับจังหวัดและอำเภอ งานการเงินและพัสดุรับผิดชอบโครงการอบรมเจ้าหน้าที่การเงิน บัญชีและพัสดุระดับโรงเรียน สำหรับโครงการร่วมระหว่างงานนิเทศการศึกษาและงานการเงินและพัสดุ นั้นผู้รับผิดชอบคือ งานนิเทศการศึกษาได้แก่โครงการจัดหาสื่อการเรียนหลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ. 2521 โครงการจัดหาแบบเรียนเครื่องเขียนสำหรับนักเรียนขาดแคลน และโครงการจัดหาเครื่องแบบนักเรียนสำหรับนักเรียนที่ขาดแคลน ส่วนโครงการที่เหลือ(ตรวจสอบได้จากภาคผนวก ผ.3) นั้นงานนิเทศการศึกษารับผิดชอบในการจัดทำรายละเอียด เมื่อผู้รับผิดชอบได้จัดทำรายละเอียดโครงการเสร็จแล้วมอบให้เลขานุการโดยตรง

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. หนองบัวลำภู นั้น จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม ผู้ช่วยเลขานุการกล่าวว่า งบประมาณโครงการนั้น กำหนดโดยผู้เขียนโครงการ ซึ่งกำหนดตามกรอบนโยบายและวงเงินงบประมาณที่ สปจ. กำหนดมาให้ สำหรับค่าของงบประมาณของงานประจำรวมทั้งค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้างและครุภัณฑ์นั้น ได้มาจากการสรุปรวมของกลุ่มโรงเรียนส่วนหนึ่งและรวมกับของ สปอ. อีกด้วย

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ. หนองบัวลำภู

นั้น จัดโดยเลขฯ ซึ่งจัดตามแนวของ สปจ. ได้แบ่งออกเป็น 3 แผนงาน และโครงการที่กำหนดไว้สามารถจัดเข้าแผนงานได้ทั้งหมด เนื่องจากในการกำหนดโครงการนั้นได้พิจารณาความสำคัญของโครงการแล้วขั้นหนึ่ง (ดูรายละเอียดการจัดโครงการได้จากเรื่องการกำหนดแผนงาน/โครงการ)

7. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.หนองบัวลำภู นั้น จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม ผู้ช่วยเลขฯกล่าวว่า เมื่อคณะทำงานได้จัดทำแผนเสร็จเรียบร้อยประมาณสัปดาห์ที่สองเดือนกันยายน 2531 เลขฯได้นำแผนเสนอ หน.ปอ.เพื่อรับทราบและตรวจสอบ และ หน.ปอ.ได้นำเสนอในที่ประชุม กปอ. ให้พิจารณาอนุมัติแผนในการประชุม กปอ. ช่วงปลายเดือนกันยายน 2531 ซึ่งในมติที่ประชุมได้อนุมัติให้ใช้เป็นแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. ได้ แต่เนื่องจากจาก สปอ. ได้ย้ายสำนักงานใหม่เอกสารต่าง ๆ นั้นยังเก็บไม่เป็นระบบ จึงไม่สามารถค้นหาเอกสารบันทึกการประชุมได้ จึงไม่ทราบรายละเอียดชัดเจนว่า กปอ. ประชุมครั้งที่เท่าใด ประชุมวันที่เท่าใด และเพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้ ก็ได้รับการยืนยันจากการสัมภาษณ์ นายมานะ จันทร์ลอย ศึกษาพิเศษอำเภอ ซึ่งได้กล่าวในลักษณะเดียวกันกับที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.หนองบัวลำภู นั้น พบว่าเป็นปัญหาในเรื่อง 1) ความรู้ความเข้าใจเรื่องแผน 2) ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจเรื่องแผน พบว่าเป็นปัญหาในการจัดทำรายละเอียดโครงการ ซึ่งส่วนใหญ่เวลาจัดทำโครงการจะดูและเลียนแบบจากโครงการของ สปจ. โดยไม่ได้คิดขึ้นเอง
2. ข้อมูล พบว่าเป็นปัญหาในส่วนข้อมูลของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนที่มีการผลิตผลมากในเรื่องการจัดทำค่าของงบประมาณค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ทำให้ต้องเสียเวลาในการตรวจสอบแก้ไขอีก

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

การศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนปฏิบัติการปี 2533) ของ สปอ.หนองบัวลำภู พบว่าดำเนินการตั้งแต่วันที่ 11 ตุลาคม 2532 เมื่อ สปอ. ได้รับหนังสือจาก สปจ. เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 และได้ดำเนินการจัดทำ

แผนจนแล้วเสร็จในเดือนกรกฎาคม 2533 ซึ่งมีรายละเอียดในด้านการเตรียมการและการดำเนินงานจัดทำแผน ดังนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น ได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญคือ 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล และ 4) การจัดงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผน

ในเรื่องการจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น เริ่มเมื่อ สปจ.ส่งหนังสือ ที่ ศธ1471/4698 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2532 เรื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 แจ้งให้ สปอ.เตรียมจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 และทำรายงานการจัดการศึกษาปี 2532 สปอ.หนองหญ้าไซ ได้รับเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2532 โดย น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม ศึกษาธิการอำเภอ ผู้รับผิดชอบงานแผนได้เสนอรายชื่อคณะทำงานต่อ หน.ปอ. เพื่อแต่งตั้งคณะทำงานตามคำสั่ง สปอ.ที่ 47/2532 ลงวันที่ 12 ตุลาคม 2532 ซึ่งกำหนดให้คณะทำงานได้ปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในเดือนมกราคม 2533 คณะทำงานแบ่งออกเป็น 5 คณะ ได้แก่ 1) ที่ปรึกษาคณะทำงาน มีหน้าที่ให้คำปรึกษา กำกับดูแล ควบคุมและให้การสนับสนุนในการจัดทำแผน ประกอบด้วย นายชุมพล เปี่ยมศรี หน.ปอ. 2) คณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและเขียนโครงการ มีหน้าที่ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา หาแนวทางในการแก้ไขและเขียนโครงการ ประกอบด้วย นายไพจิตร ปานตระกูล เป็นหัวหน้า น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม ศึกษาธิการอำเภอ เป็นกรรมการและเลขานุการ และ นายมานะ จันทร์ล้อย เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ 3) คณะเก็บรวบรวมข้อมูล มีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และเขียนโครงการ ประกอบด้วย น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เป็นหัวหน้า 4) คณะจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ในการจัดทำ มีหน้าที่จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ในการจัดทำ ประกอบด้วย นายพินิจ สุทธิลย์ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เป็นหัวหน้า 5) คณะจัดพิมพ์ ्रोเนียว และเข้ารูปเล่ม มีหน้าที่จัดพิมพ์ ्रोเนียวและเข้ารูปเล่ม ประกอบด้วย นายอนศักดิ์ สุภาพนิบลย์ ศึกษาธิการ เป็นหัวหน้า

ในเรื่องการให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขาคณะทำงานจัดทำแผนได้ให้สัมภาษณ์ว่า หลังจากแต่งตั้งคณะทำงานแล้วประมาณ 2 สัปดาห์ หน.ปอ. ได้ประชุมคณะทำงานซึ่งทุกคนเป็นเจ้าของ

หน้าที่ในสำนักงาน เพื่อฟังคำสั่งแจงในการปฏิบัติงาน โดยเลขาคณะทำงานเป็นผู้ชี้แจงขั้นตอน การปฏิบัติงานและกำหนดการปฏิบัติงานไว้กว้าง ๆ คือให้เสร็จภายในเดือนมกราคม 2533

ส่วนด้านการจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น พบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนไว้โดยเฉพาะ แต่ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนนั้นได้มาจากข้อมูล 10 มิ.ย. ปี 2532 และข้อมูลจากการนิเทศติดตามผลของศึกษานิเทศ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม ศึกษานิเทศก์อำเภอซึ่งเป็นเลขาฯคณะทำงาน และเป็นหัวหน้าคณะเก็บรวบรวมข้อมูล ได้กล่าวว่า ข้อมูล 10 มิ.ย. นั้นเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช. กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดเก็บไว้ และข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบด้วยข้อมูล จำนวน และขนาดโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน ข้อมูล จำนวนห้องเรียน และจำนวนนักเรียนที่ขาดแคลน จำแนกตามชั้นเรียนและเพศ เป็นต้น สำหรับข้อมูลจากการนิเทศติดตามผลนั้น เป็นข้อมูลที่ศึกษานิเทศก์ได้บันทึกไว้เมื่อออกไปนิเทศโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน เป็นต้น

ส่วนเรื่องการจัดงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขาฯคณะทำงาน ได้กล่าวว่า สปอ.หนองหญ้าไซ ไม่ได้จัดงบประมาณไว้สำหรับการจัดทำแผนเป็นการเฉพาะ สำหรับวัสดุที่ได้นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นได้มาจากวัสดุสำนักงาน ซึ่ง สปอ. ได้จัดไว้สำหรับการบริหารงานใน สปอ. เป็นประจำอยู่แล้ว ในการเบิกจ่ายวัสดุสำนักงานนั้น เลขาฯคณะทำงานจัดทำแผนจะเป็นผู้ขอเบิกต่อ หน.ปอ. โดยตรง และเมื่อ หน.ปอ. อนุมัติแล้วให้นำเรื่องเสนอต่อเจ้าหน้าทีงานการเงินและพัสดุ ซึ่งเป็นคณะกรรมการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์อยู่แล้ว เพื่อดำเนินการจัดหาจัดซื้อวัสดุตามที่คณะทำงานแผนต้องการ และนำมามอบให้คณะทำงานแผนเพื่อดำเนินการต่อไป ในส่วนค่าสวัสดิการด้านอาหาร สำหรับคณะทำงานนั้น ทาง สปอ. ไม่ได้จัดสรรงบประมาณไว้ให้

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น มีกิจกรรมสำคัญในด้าน 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการ 2) การกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ 4) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณ 6) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน 7) การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผล และ 8) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม เลขาคณะทำงานและเป็นหัวหน้าคณะเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ให้สัมภาษณ์ว่า เมื่อคณะเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบตามต้องการแล้ว (ดังได้กล่าวไว้แล้วในเรื่องข้อมูล) คณะทำงานในการจัดทำแผนจะร่วมกันวิเคราะห์สภาพการจัดการประถมศึกษาของ สปอ.แล้วมอบให้เลขาคณะทำงาน ได้กำหนดปัญหาโดยศึกษาเป้าหมายของ สปจ.ด้วย และได้กำหนดปัญหาโดยสรุปได้ดังนี้คือ ปัญหาด้านปริมาณ ประกอบด้วย การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนได้ไม่ครบทุกคน นักเรียนจบหลักสูตรประถมศึกษาใช้เวลา 6 ปี เพียง 99.31% การจัดชั้นอนุบาล/เด็กเล็ก ทำได้ร้อยละ 74.07 การจัดสรรครุภัณฑ์ของโรงเรียนยังไม่เพียงพอ การกระจายบุคลากรยังไม่ทั่วถึง ปัญหาด้านคุณภาพ ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบางกลุ่มประสบการณ์มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงเกณฑ์ของ สปช. ได้แก่กลุ่มวิชาทักษะภาษาไทย มี 1 โรงเรียน กลุ่มวิชาทักษะคณิตศาสตร์ มี 3 โรงเรียน และกลุ่มวิชาสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต มี 15 โรงเรียน สุขภาพอนามัยนักเรียนผ่านเกณฑ์น้ำหนักของกรมอนามัย เพียง 87.84% ซึ่งเป้าหมายตั้งไว้ 90% อัตราการซ้ำชั้น ป.1-6 เฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์โรงเรียนจัดกิจกรรมอาหารกลางวันยังไม่สมบูรณ์ จัดหาพัฒนาสื่อการเรียนและการจัดเก็บยังไม่ดี การจัดกิจกรรมสหกรณ์และห้องสมุดยังไม่ดีเท่าที่ควร และปัญหาด้านบริหารและสนับสนุน ประกอบด้วย หน่วยงานในสังกัดใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานน้อย ระบบข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ การนิเทศติดตามผลทำได้ไม่ครบตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระบบการประชาสัมพันธ์ยังไม่ดีเท่าที่ควร การพัฒนาบุคลากร ควรได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม เลขาคณะทำงาน ได้ชี้แจงว่าตนเองซึ่งเป็นเลขาคณะทำงานได้รับมอบหมายจากคณะทำงานให้เป็นผู้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผน ซึ่งในการกำหนดได้ศึกษาแนวทางจากแผนของ สปจ. โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ก่อน แล้วจึงกำหนดเป็นนโยบาย และกำหนดเป้าหมายตามลำดับ การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายนั้นได้นำเอาวัตถุประสงค์และนโยบายในแผนของ สปจ.ทั้งหมดมาเป็นของ สปอ. โดยมีวัตถุประสงค์รวม 5 ข้อ นโยบาย 6 ข้อ สำหรับการกำหนดเป้าหมายนั้น ได้ศึกษาแนวทางจากแผนของ สปจ. และกำหนดเป้าหมายไว้ 3 ด้าน รวม 14 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ผ.4)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ

นั้น จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 พบว่าได้กำหนดแผนงานเป็น 4 แผนงาน รวมทั้งสิ้น 18 โครงการ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม เลขาธิการฯ ได้กล่าวว่าการกำหนดโครงการนั้นกำหนดโดยคณะกรรมการซึ่งเป็นบุคลากรจากงานต่าง ๆ ใน สปอ. อยู่แล้ว โดยร่วมกันศึกษาจากโครงการของ สปจ. และสถานการณ์จัดการประถมศึกษาของ สปอ. และได้กำหนดโครงการตามแนวทางของ สปจ. ทั้งหมด 18 โครงการ ที่ สปอ. ได้กำหนดไว้ ส่วนการกำหนดแผนงานนั้นกำหนดโดยเลขาธิการฯ ซึ่งเมื่อกำหนดโครงการแล้ว เลขาธิการฯ ดำเนินการกำหนดชื่อแผนงานเพื่อให้สัมพันธ์กับโครงการและตามแนวของ สปจ. เป็นเกณฑ์ ซึ่ง 4 แผนงานประกอบด้วย แผนงานการบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา และ แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ผ.4)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. หนองห้วยไชนั้น จัดทำโดยคณะกรรมการในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและเขียนโครงการ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม เลขาธิการฯ ได้กล่าวว่า เมื่อคณะกรรมการได้ร่วมกันกำหนดโครงการแล้ว ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในงานต่าง ๆ ของ สปอ. ก็จะแบ่งโครงการกันไปจัดทำรายละเอียดโครงการ โดยจะจัดแบ่งตามงานที่ตนเกี่ยวข้อง เมื่อแบ่งกันแล้วจะนำโครงการนั้น ๆ ไปให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละงานที่รับผิดชอบโดยตรง ได้จัดทำรายละเอียดของโครงการ โดยให้ศึกษาแนวทางการเขียนรายละเอียดจากโครงการในแผนของ สปจ. และ สปอ. ไม่ได้จัดพิมพ์แบบฟอร์มโครงการให้ โดยให้ศึกษาจากแนวของ สปจ. ทั้งนี้ผู้ที่เขียนรายละเอียดโครงการต้องพิมพ์โครงการลงไปด้วย แล้วจึงส่งให้เลขาธิการฯ รวบรวมโดยตรง

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. หนองห้วยไชนั้น จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม กล่าวว่า เงินงบประมาณของโครงการในแผนนั้นกำหนดโดยผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการ ซึ่งบางโครงการกำหนดตามเกณฑ์การจัดสรรของ สปจ. บางโครงการก็กำหนดตามความเหมาะสมของผู้จัดทำรายละเอียดโครงการ เมื่อกำหนดแล้วก็เสนอให้เลขาธิการฯ รวบรวมและเลขาธิการฯ จะตรวจสอบและปรับงบประมาณให้พอเพียงกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรทั้งหมดอีกครั้ง

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. หนองห้วยไชนั้น จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธุ์งาม เลขาธิการฯ ได้กล่าวว่า ตนเองซึ่งเป็นเลขาธิการฯ เป็นผู้จัดโครงการเข้าแผนงานและได้จัดเข้าแผนงานทั้งหมดทุกโครงการ

เพราะในการกำหนดโครงการนั้นได้พิจารณาความสำคัญของโครงการไว้แล้วขั้นหนึ่ง ส่วนการกำหนดแผนงานนั้นก็กำหนดตามลักษณะของโครงการที่ตั้งไว้ ดังนั้นในการจัดโครงการเข้าแผนงานจึงจัดเข้าได้หมดทุกโครงการ โครงการในแต่ละแผนงานได้จัดไว้ดังนี้ 1) แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 1 โครงการ 2) แผนงานการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา มี 1 โครงการ 3) แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 9 โครงการ และ 4) แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 7 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฅ.4)

7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ นั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดทำไว้เป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขานุการงานได้ชี้แจงว่า สปอ.ไม่ได้จัดทำแผนควบคุม ติดตาม และประเมินผลแผนโดยตรง มีแต่การประเมินโครงการโดยเจ้าของโครงการประเมินเอง เมื่อสิ้นสุดโครงการให้รายงานต่อ หน.ปอ. โดยตรง ซึ่งไม่มีแบบฟอร์มที่ตายตัวให้และไม่ได้รวบรวมไว้เป็นรูปเล่มด้วย

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ จากการศึกษาเอกสารบันทึกการประชุม กปอ.พบว่า ได้มีการเสนอแผนให้ กปอ.พิจารณา และจากการสัมภาษณ์ น.ส.รัตนา พงษ์พันธ์งาม เลขานุการงานแผนกล่าวว่า เมื่อจัดทำแผนเรียบร้อยแล้วได้นำเสนอ หน.ปอ. เพื่อนำเสนอในที่ประชุม กปอ. ให้พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการ ซึ่ง หน.ปอ. ได้นำเสนอในที่ประชุม กปอ. ครั้งที่ 14/2533 วันที่ 12 กรกฎาคม 2533 ในวาระที่ 5 โดยได้ดำเนินการเสนอเพื่อทราบ โดยในที่ประชุมมีมติรับทราบในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.หนองหญ้าไซ พบว่ามีปัญหาสำคัญในเรื่องการจัดทำแผนเสร็จช้ากว่ากำหนดที่วางไว้ ขาดการรับผิดชอบในการจัดทำแผน ไม่เห็นความสำคัญของแผน และข้อมูลในการจัดทำแผน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การรับผิดชอบในการจัดทำแผน พบว่าคณะทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ นั้นไม่ได้ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร บางคนไม่มาปฏิบัติงานเลย บางคนปฏิบัติงานเพียงครั้งเดียวหรือสองครั้งบ้าง ซึ่งขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ ทำให้กิจกรรมบางอย่างต้องเป็นภาระเพิ่มของศึกษานิเทศก์และเลขานุการ

2. การไม่เห็นความสำคัญของแผน พบว่าในการกำหนดโครงการนั้นคณะทำงานไม่ได้จัดทำโครงการตามความต้องการพัฒนาเฉพาะของ สปอ. ทั้งหมดเป็นโครงการสนองต่อ สปจ.

3. ข้อมูลในการจัดทำแผน พบว่าข้อมูลบางส่วนรอใช้ข้อมูลของปีการศึกษา 2532 ซึ่งต้องรอถึงสิ้นเดือนมีนาคม 2533 เป็นอย่างเร็วได้แก่ ข้อมูลผลการประเมินคุณภาพชั้น ป.2 ป.4 และ ป.6 อัตราการตกซ้ำชั้น เป็นต้น

การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ
ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเดิมบางนางบวช

จากการศึกษาภาคสนามกรณีกระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเดิมบางนางบวช (สพอ.เดิมบางนางบวช) พบว่า สพอ.เดิมบางนางบวชนั้นได้จัดทำแผนดังนี้ คือ 1) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี (พ.ศ.2530-2534) 2) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 และ 3) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 และ 4) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอ ประจำปี 2533 สำหรับแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 นั้น พบว่า สพอ.เดิมบางนางบวช ได้มีการจัดทำขึ้นในจำนวนจำกัด และเอกสารนั้นได้ แจกให้บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ หมดไปแล้ว จึงไม่สามารถค้นหาหลักฐานเอกสารแผนมานำเสนอได้ จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง ศึกษาพิเศษอำเภอ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนของ สพอ. และเป็นเลขานุการในการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาประจำปี 2533 นั้น ได้กล่าวว่าในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 นั้น สพอ. เดิมบางนางบวช ได้จัดทำในจำนวนจำกัด ได้นำส่ง สปจ. จำนวน 2 เล่ม และที่เหลือเก็บไว้ที่ สพอ. เนื่องจากมีบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ได้มาศึกษาคูงานที่ สพอ.เดิมบางนางบวชหลายคน ได้ขยแผนปฏิบัติการปี 2533 ไปจนหมด จึงไม่สามารถแสดงเอกสารแผนให้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยศึกษาได้ ผู้วิจัยได้ติดต่อที่ สปจ.สุพรรณบุรี เพื่อขอพิมพ์เอกสารแผนปฏิบัติการของ สพอ. เดิมบางนางบวช จากเจ้าหน้าที่งานนโยบายและแผน ซึ่งได้ระบุว่า สพอ.เดิมบางนางบวช ได้จัดทำและส่งแผนปฏิบัติการปี 2533 ให้ สปจ.แล้ว เนื่องจากเอกสารแผนของอำเภอต่าง ๆ ในปีที่ผ่านมา สปจ.ได้เก็บไปไว้ที่ โรงเรียนวัดหนองพิกุล อ.เมืองสุพรรณบุรี นายมงคล จินตประเสริฐ เจ้าหน้าที่ช่วยงานนโยบายและแผน ได้ไปค้นหาให้และจากการจัดเก็บไม่เป็นระบบ จึงไม่สามารถค้นหาเอกสารนั้นได้ สำหรับการจัดทำแผนอื่น ๆ ของ สพอ.เดิมบางนางบวช นั้น มีรายละเอียดในการจัดทำเฉพาะเรื่องดังต่อไปนี้

แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2530-2534)

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2530-2534) หรือแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.เดิมบางนางบวช ทั้งจากการสัมภาษณ์และการศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร พบว่าได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2529 และดำเนินการจนแล้วเสร็จในเดือนมกราคม 2530 ซึ่งมีการเตรียมการ และการจัดทำแผน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.เดิมบางนางบวช จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่ามีการดำเนินการในเรื่อง 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล 4) การจัดงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผน และ 5) การเตรียมการอื่น ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.เดิมบางนางบวช นั้น เริ่มขึ้นเมื่อ สปจ. ส่งหนังสือที่ ศช 1471/4683 ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2529 เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ได้ส่งเอกสารแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) มาให้ สปอ. เพื่อเตรียมจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ระยะที่ 6 ของอำเภอให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัดต่อไป เมื่อได้รับหนังสือแล้ว นางสุริษาชาติสุทธิ ศึกษาานิเทศก์อำเภอที่รับผิดชอบงานแผนได้ปรึกษารื้อกับ ทน.ปอ. และร่างรายชื่อเสนอ ทน.ปอ. เพื่อแต่งตั้งเป็นคณะทำงานในเดือนพฤศจิกายน 2529 เนื่องจากหลักฐานคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานนั้นทาง สปอ. ไม่ได้เก็บไว้เพราะเป็นหลักฐานของปีที่ผ่านมาแล้ว และได้ทำลายไป จึงทำให้ไม่สามารถค้นพบเอกสารคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานได้ เพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้ จึงได้สัมภาษณ์ นายสมบัติ วิจิตรมนตรี นายบรรเจิด ประทุมทอง และนายปรีชา นุ่มพันธ์ ซึ่งเป็นศึกษาานิเทศก์อำเภอ ก็ได้กล่าวในลักษณะเดียวกัน ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.เดิมบางนางบวช ได้พบรายชื่อคณะทำงานปรากฏอยู่ในท้ายเล่มของเอกสารแผน ซึ่งคณะทำงานมี 2 คณะ คือ คณะกรรมการอำนวยการประกอบด้วย นายสนิท กอสุวรรณ ทน.ปอ. เป็นประธานกรรมการ นายวิชัย เต็มเศรษฐเจริญ ผช.ทน.ปอ. เป็นรองประธานฯ นายบุญชู ศรีบัวทอง นายอานนท์ สุทธิพันธ์ นายประขอบ หลินกุล นายประชวน

รศ.หลวง นายนคร อมรสฤทธิสัจจ์ และนายสันญา น้ำแก้ว ประธานกลุ่มฯ เป็นกรรมการ นางสุริษา ชาติสุทธิ ศึกษาพิเศษอำเภอ เป็นกรรมการ และเลขานุการ นายสมบัติ วิจิตรมนตรี และนายโสภณ คำแดง ช่วยงานนิเทศการศึกษา เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ คณะจัดทำแผนประกอบด้วย นายวิชัย เต็มเศรษฐ์เจริญ ผช.หน.ปอ. เป็นประธานคณะทำงาน นายณัฐ ศรีบัวทอง นายอานนท์ สุทนต์ ประธานกลุ่มฯ นายประสิทธิ์ ศรีคงอยู่ นายเอื้อ แก้วศรีงาม อาจารย์ใหญ่ฯ นายณัฐช่วย เมฆฉาย นายสุนันท์ รุ่งเรือง ครูใหญ่ฯ นายณรงค์ฤทธิ์ ศรีบรรพต ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฯ นายบรรเจิด ประทุมทอง นายเกื้อชิต อุยานันท์ ครูโรงเรียนฯ เป็นคณะทำงาน และนางสุริษา ชาติสุทธิ ศึกษาพิเศษอำเภอ เป็นคณะทำงานและเลขานุการ

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนพัฒนาระยะ 5 ปี แก่คณะทำงานของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น จากการสัมภาษณ์ นายสมบัติ วิจิตรมนตรี ผู้ช่วยเลขาธิการ คณะกรรมการอำนวยการ กล่าวว่า เลขาฯ คณะทำงานได้ศึกษารายละเอียดและขอคำแนะนำจาก สปจ. แล้วปรึกษากับ หน.ปอ. เพื่อแจ้งให้คณะทำงานทั้งสองคณะ ได้ฟังคำชี้แจงในช่วงสัปดาห์แรกของเดือน พฤศจิกายน 2529 เป็นเวลา 1 วัน โดย หน.ปอ. เป็นประธานในที่ประชุม และมอบหมายให้เลขาฯ คณะทำงานได้ชี้แจงรายละเอียดการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผนในแต่ละขั้นตอนนี้ว่าจะแล้วเสร็จเมื่อใด

3. การจัดเก็บข้อมูล เพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น จากการสัมภาษณ์ นายสมบัติ วิจิตรมนตรี ผู้ช่วยเลขาธิการ คณะกรรมการอำนวยการ ได้กล่าวว่า สปอ. ไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนไว้เป็นการเฉพาะ ข้อมูลส่วนมากจะได้อาจมาจากข้อมูล 10 มิ.ย. ปี 2529 ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช. กำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดได้จัดทำไว้ประกอบด้วย ข้อมูลจำนวนนักเรียนแยกตามเพศและตามรายชั้นเรียน จำนวนนักเรียนที่ขาดแคลนอาหารกลางวัน เสื้อผ้าและเครื่องเขียนแบบเรียน อัตราการตกซ้ำชั้นของนักเรียน อัตราการออกกลางคัน จำนวนครูแยกตามวุฒิแยกตามระดับ เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากการจัดส่งแบบฟอร์มเฉพาะให้โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนกรอกและส่งมายัง สปอ. โดยตรงเพื่อใช้ในการวางแผนประกอบด้วยข้อมูล จำนวนนักเรียนชั้นหลัง 5 ปี จำนวนนักเรียนที่คาดคะเนล่วงหน้า 5 ปี ข้อมูลแสดงการใช้เวลาการเดินทางมาเรียนของนักเรียน จำนวนครูที่ถูกร้างเรียนและต้องโทษทางวินัย ข้อมูลการบริหารทรัพย์สินของและแรงงานช่วยเหลือโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมานี้งานนิเทศการศึกษาเป็นผู้รวบรวมไว้

4. การจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น จากการศึกษาเรื่องนี้ ปรากฏว่าไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ นายสมบัติ วิจิตรมนตรี ผู้ช่วยเลขาธิการ คณะกรรมการฯ ได้กล่าวว่า ค่าวัสดุในการจัดทำแผนนั้นได้มากจากเงิน ค่าวัสดุประจำสำนักงาน ซึ่งทาง สปอ. ได้จัดสรรไว้ใช้ในการบริหารงานของ สปอ. ซึ่งเลขาธิการ คณะทำงานจะเป็นผู้ประมาณการค่าใช้จ่ายแล้วเสนอต่อ เจ้าหน้าที่งานการเงินให้เป็นผู้ดำเนินการ จัดซื้อโดยต้องผ่านการอนุมัติจาก หน.สปอ. ก่อนทุกครั้ง สำหรับค่าวัสดุกิจการด้านอาหารนั้น คณะทำงาน ช่วยเฉลี่ยออกทุกคน

5. การเตรียมการอื่น ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. เดิมบางนางบวชนั้น อยู่ที่การจัดเขียนโครงการและผลิตเอกสารแผน จากการสัมภาษณ์ นายสมบัติ วิจิตรมนตรี ผู้ช่วยเลขาธิการ คณะกรรมการฯ ได้กล่าวว่า เลขาธิการ คณะทำงานจะเตรียมเอกสารตัวอย่างโครงการไว้ให้คณะทำงานได้ศึกษาขณะที่เขียนโครงการ และได้เตรียมกระดาษไข เครื่องพิมพ์ดีดฯ ไว้ สำหรับการจัดผลิตเอกสารแผนและจัดสถานที่ไว้สำหรับการพิมพ์และโรเนียวเอกสารแผนด้วย

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น ได้ดำเนินการในเรื่อง 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาตามความต้องการ 2) การกำหนด นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ 4) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณ 6) การพิจารณา จัดโครงการเข้าแผนงาน 7) การจัดทำแผนควบคุมติดตาม และประเมินผล และ 8) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาตามความต้องการพัฒนาในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น จากการสัมภาษณ์ นายสมบัติ วิจิตรมนตรี ผู้ช่วยเลขาธิการ คณะกรรมการฯ ได้กล่าวว่า เมื่องานนิเทศการศึกษาได้รวบรวมข้อมูลครบตามที่ต้องการแล้ว จะมอบ ให้เลขาธิการ คณะทำงานเพื่อนำไปเสนอให้คณะทำงานได้ร่วมกันศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของ สปอ. ในปัจจุบันและกำหนดเป็นปัญหาในการพัฒนา โดยใช้ตารางการวิเคราะห์ปัญหาวิเคราะห์ และนำเอาแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปจ. สุพรรณบุรี มาเปรียบเทียบและได้กำหนดปัญหาแบ่ง ออกเป็น 7 แผนงาน โดยสรุปได้ดังนี้ คือ แผนงานวิชาการ ประกอบด้วย ปัญหาการเรียนชั้นของ นักเรียนชั้น ป.1 การออกนิเทศติดตามผลการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนต่าง ๆ ทำได้น้อย สื่อการ

สอนมีคุณภาพยังไม่ดี แผนงานบุคลากรประกอบด้วยปัญหาครูถูกรังเรียน แผนงานกิจการนักเรียน ประกอบด้วยปัญหาการขาดเรียนของนักเรียนมีอัตราสูง จำนวนนักเรียนขาดแคลนอาหารกลางวัน เครื่องเขียนแบบเรียนและเสื้อผ้ายังไม่ได้รับการช่วยเหลืออย่างทั่วถึง แผนงานธุรการการเงิน และพัสดุ มีเงินงบประมาณน้อยจึงต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัด แผนงานอาคารสถานที่พบว่า มีปัญหาเรื่องอาคารเรียนและอาคารประกอบที่มีสภาพทรุดโทรมมาก สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ยังไม่ดีพอ แผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนพบว่า การจัดบริการที่โรงเรียนบริการแก่ชุมชนและความร่วมมือของชุมชนมีต่อโรงเรียนยังมีน้อย และแผนงานโครงการพิเศษพบว่า ปัญหาในการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการพัฒนาชนบทโดยใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ยังดำเนินการน้อยมาก

2. การกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์เป้าหมาย แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.

เดิมบางนางบวช ปรากฏว่ากำหนดโดยคณะทำงาน ซึ่งกำหนดเฉพาะนโยบายและเป้าหมายเท่านั้น สำหรับวัตถุประสงค์ของแผนไม่ได้กำหนด จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง ศึกษาพิเศษอำเภอ ซึ่งเป็นคณะทำงานได้กล่าวว่า การกำหนดนโยบายและเป้าหมายนั้นกำหนดโดยคณะทำงานร่วมกัน เนื่องจากในระยะนี้เป็นระยะเริ่มต้นของการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี เลขที่ ๓ คณะทำงานจึงต้องประสานงานกับ สปจ. เพื่อศึกษาแนวทางแล้วมาเสนอแนะในคณะทำงานด้วยกันในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของแผน สำหรับนโยบายนั้นคณะทำงานได้กำหนดไว้ทั้งหมด 21 ข้อ และเป้าหมายนั้นกำหนดแยกออกเป็นรายแผนงาน 7 แผนงาน ประกอบด้วยเป้าหมาย 47 ข้อ (ดูรายละเอียดนโยบายและเป้าหมายได้จากภาคผนวก ก. 1)

3. การกำหนดแผนงาน / โครงการในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.เดิมบางนางบวช

นั้น จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาระยะ 5 ปี พบว่าได้กำหนดแผนงานออกเป็น 7 แผนงาน รวมทั้งสิ้น 43 โครงการ จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง ศึกษาพิเศษอำเภอ ซึ่งเป็นคณะทำงานได้กล่าวว่าคณะทำงานร่วมกันกำหนดโครงการของ สปอ. แล้วจึงกำหนดแผนงาน เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะโครงการซึ่งการกำหนดแผนงานนั้นได้กำหนดชื่อให้สอดคล้องกับระดับ สปจ. ซึ่งโครงการในแต่ละแผนงานมีจำนวนดังนี้ คือ แผนงานวิชาการ 8 โครงการ แผนงานบุคลากร 9 โครงการ แผนงานกิจการนักเรียน 11 โครงการ แผนงานบริหารทั่วไป ธุรการและการเงิน 3 โครงการ แผนงานอาคารสถานที่ 4 โครงการ แผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 5 โครงการ และแผนงานโครงการพิเศษ 3 โครงการ (ดูรายละเอียดจากภาคผนวก ก. 1)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนพัฒนายาระยะ 5 ปี ของ สปอ. เดิมบางนางบัว นั้น จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง ศึกษาพิเศษอำเภอซึ่งเป็น คณะทำงาน ได้กล่าวว่าคณะทำงานได้ช่วยกันจัดทำรายละเอียดโครงการโดยได้มีการประชุมหารือ ระหว่างคณะทำงานในวันที่กำหนดโครงการและจะพิจารณาแบ่งกันจัดทำรายละเอียดโครงการ โดยเลขานุการ คณะทำงานจะเป็นผู้ประสานงานและรวบรวมโครงการเพื่อจัดพิมพ์ต่อไป

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนายาระยะ 5 ปี ของ สปอ. เดิมบางนางบัว นั้น ปรากฏว่ากำหนดโดยคณะทำงานซึ่งเป็นผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการนั้น ๆ ในการกำหนดเงินงบประมาณนั้น ไม่มีกรอบหรือเกณฑ์เป็นการเฉพาะที่ตายตัว เมื่อกำหนดเสร็จ แล้ว เลขานุการ จะนำเสนอในที่ประชุมของคณะทำงานอีกครั้งเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของกิจกรรม ในโครงการว่าสัมพันธ์กับวงเงินงบประมาณที่ตั้งไว้หรือไม่อย่างไร และหากว่าคณะทำงานพิจารณา แล้วเห็นว่ายังไม่เหมาะสมก็จะปรับลดหรือเพิ่มโดยคณะทำงานอีกครั้ง

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนพัฒนายาระยะ 5 ปี ของ สปอ. เดิมบางนางบัว นั้น จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง ศึกษาพิเศษอำเภอซึ่งเป็น คณะทำงาน ได้กล่าวว่าในการพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานนั้น จัดโดยคณะทำงานร่วมกัน พิจารณา ในช่วงของการกำหนดโครงการ/แผนงานแล้ว โดยกำหนดโครงการก่อนแล้วจึงกำหนด ชื่อแผนงานพร้อมกันนั้นก็จัดโครงการเข้าบรรจุในแผนงานด้วย ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงสามารถจัด โครงการเข้าแผนงานได้หมดทุกโครงการ (รายละเอียดการจัดโครงการดูได้จากเรื่อง การ กำหนด แผนงาน/โครงการ ดังได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น)

7. การจัดทำแผนควบคุม ติดตาม และประเมินผลแผนพัฒนายาระยะ 5 ปี ของ สปอ. เดิมบางนางบัว นั้นปรากฏว่า จัดทำเฉพาะปีเริ่มต้น โดยจัดเป็นลักษณะเป็นชาร์ตติดไว้ที่ผนังห้อง โดยปรากฏชื่อโครงการที่จัดทำในแต่ละปีมีโครงการอะไรบ้างและดำเนินการเมื่อไร ซึ่งผู้ติดตาม นั้นคืองานนิเทศการศึกษา และในปีต่อมาก็ยกเลิกไปแล้ว เนื่องจากในปีต่อ ๆ มาการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี ไม่ได้ยึดแผนพัฒนายาระยะ 5 ปี เป็นหลัก

8. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนายาระยะ 5 ปี ของ สปอ. เดิมบางนางบัว นั้น จาก การสัมภาษณ์ นายสมบัติ วิจิตรมนตรี ผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการฯ ได้กล่าวว่า เมื่อจัดทำแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี เสร็จแล้ว เลขานุการ คณะทำงานได้นำเสนอต่อ หน.สปอ. เพื่อให้นำเสนอ คณะกรรมการ ประถมศึกษาอำเภอ (กปอ.) พิจารณาอนุมัติ ในการประชุม กปอ. ในเดือน มกราคม 2530 ซึ่งมติประชุมของ กปอ. ก็พิจารณาอนุมัติให้ใช้เป็นแผนพัฒนายาระยะ 5 ปี ได้ เนื่องจากเอกสาร

บันทึกการประชุม กปอ. ไม่อาจค้นพบได้เพราะเอกสารในปีที่ผ่านมา ๆ มา ของ สปอ. จะดำเนินการทำลายบ้างหรือไม่ก็ขนย้ายไปไว้ที่อื่น ซึ่งไม่สามารถค้นหาเพื่อตรวจสอบได้ ว่ามีการประชุม กปอ. ครั้งที่เท่าใด และประชุมเมื่อใดได้ชัดเจน เพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้ได้สัมภาษณ์ นายบรรเจ็ด ประทุมทอง และ นายปรีชา นมพันธ์ ศึกษาพิเศษอำเภอ ซึ่งได้กล่าวในลักษณะเดียวกันดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้)

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. เดิมบางนางบวชนั้น พบว่ามีปัญหาในเรื่อง ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผน ข้อมูลในการวางแผน และแนวทางการดำเนินการวางแผน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะเรื่องดังต่อไปนี้

1. ด้านความรู้ความเข้าใจในการวางแผน พบว่า บุคลากรซึ่งเป็นคณะทำงานนั้น มีความรู้ความเข้าใจเรื่องแผนที่แตกต่างกัน จึงให้เกิดความขัดแย้งในระหว่างการดำเนินการจัดทำแผน เช่น การกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การจัดทำรายละเอียดของโครงการ เป็นต้น

2. ด้านข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนนั้น บางข้อมูลเกิดความขัดแย้งกันและไม่สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ เพราะได้มาจากแหล่งต่างกัน เช่น ข้อมูลด้านวัสดุครุภัณฑ์ ข้อมูลจำนวนบุคลากรที่มีตัวอยู่จริง เป็นต้น ทำให้เป็นสาเหตุในการจัดตั้งงบประมาณในโครงการได้

3. ด้านแนวทางในการดำเนินงานวางแผนนั้นพบว่า สปอ. ขาดแนวทางที่ดีในการดำเนินงานวางแผน เนื่องจากเป็นงานใหม่ในระบอบนั้น ได้รับนโยบายจาก สปจ. ไม่ชัดเจนและความเข้าใจของผู้บริหาร คณะทำงานในบางส่วนไม่ตรงกัน

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 (แผนปฏิบัติการปี 2532) ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น จากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารพบว่าได้ดำเนินการตั้งแต่เดือนธันวาคม 2531 และแล้วเสร็จในเดือนมกราคม 2532 ซึ่งการดำเนินการเตรียมการวางแผน และการจัดทำแผนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวชนั้น จากการศึกษาวินิจฉัยว่าได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญคือ 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล และ 4) การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน ในแต่ละเรื่องมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น เริ่มขึ้นโดย นายบรรเจิด ประทุมทอง ศึกษาพิเศษที่รับผิดชอบงานแผนเห็นว่าทุกปี สปอ. จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อเป็นการบริหารงานตามงบประมาณและในปีนี้ สปอ. ยังไม่ได้จัดทำ ดังนั้น ในต้นเดือนธันวาคม 2531 นายบรรเจิด ประทุมทอง จึงได้หารือกับหัวหน้างานนิเทศก์การศึกษา เพื่อร่างรายชื่อบุคคลเสนอเป็นคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 และได้เสนอรายชื่อต่อ หน.สปอ. เพื่อเป็นการเสนอเพื่อรับทราบเท่านั้นไม่ได้แต่งตั้งออกเป็นคำสั่ง ซึ่งทาง สปอ. ได้ดำเนินการก่อนที่ สปจ. จะแจ้งให้ สปอ. ดำเนินการจัดทำแผน (ในเดือนกุมภาพันธ์ 2532) คณะทำงานนี้มีรายชื่อสามารถตรวจสอบได้อยู่ท้ายเล่มในเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช มีคณะที่ปรึกษา ประกอบด้วย นายไพจิตร สุวรรณพาณิชย์ หน.สปอ. เป็นหัวหน้าคณะ นายวิชัย เต็มเศรษฐ์เจริญ ผช.หน.สปอ. และนายไพศาล นิตติศิริ หัวหน้างานการเงินฯ เป็นที่ปรึกษา คณะทำงานประกอบด้วย นายสมบัติ วิจิตรมนตรี หัวหน้างานนิเทศฯ เป็นหัวหน้า นายนิรันดร์ น้ำแก้ว นายปรีชา นุ่มหันท์ ศึกษาพิเศษเป็นผู้ช่วย นายบรรเจิด ประทุมทอง ศึกษาพิเศษเป็นผู้ช่วยและเลขานุการ ผู้จัดพิมพ์คือ นายบรรเจิด ประทุมทอง จัดทำรูปเล่มประกอบด้วย นายบรรเจิด ประทุมทอง นายสาयนต์ น้ำแก้ว และจัดทำปก นายปรีชา นุ่มหันท์

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช ปรากฏว่าไม่ได้จัดให้ความรู้แก่คณะทำงาน จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง กล่าวว่า สปอ. ไม่ได้จัดให้ความรู้แก่คณะทำงานเนื่องจาก คณะทำงานทั้งหมดเป็นศึกษาพิเศษซึ่งมีความรู้และเคยรับการอบรมเรื่องแผนมาแล้ว จึงมีแต่เพียงได้พูดคุยหารือกันข้างในงานนิเทศการศึกษาด้วยกัน

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช พบว่า สปอ. ไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผนไว้เป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง เลขฯ คณะทำงาน กล่าวว่า ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวางแผนนั้นได้มาจากข้อมูล 10 มิ.ย. ปี 2531 ประกอบด้วยข้อมูล จำนวนโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน จำนวนครู

จำนวนนักเรียน แยกเป็นรายชั้น อัตราการเข้าชั้นและสาเหตุการตกชั้น ผลการประเมินคุณภาพของนักเรียน ชั้น ป.6 แยกเฉลี่ยแต่ละกลุ่มประสบการณ์ ข้อมูลอีกส่วนได้มาจากการรายงานของโรงเรียนและกลุ่ม โรงเรียนรายงานมายัง สปอ. ได้แก่ข้อมูลจำนวนบุคลากรในปัจจุบัน เป็นต้น ซึ่งข้อมูลทั้งหมดงานนิเทศการศึกษาเป็นผู้รวบรวมไว้

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.

เดิมบางนางบวช จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง เลขานุการฯ คณะทำงานได้กล่าวว่าในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 นั้น มีงบประมาณสนับสนุน 1,500 บาท ซึ่งได้กำหนดไว้ในโครงการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาประจำปีของแผนปฏิบัติการ ปี 2532 สปอ. เดิมบางนางบวช โดยจัดไว้เป็นค่าวัสดุทั้งหมด ซึ่งในโครงการนี้ได้ระบุว่าให้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2532 จำนวน 70 เล่ม แผนควบคุมกำกับปี 2532 จำนวน 70 เล่ม และเอกสารรายงานผลปี 2532 อีก 70 เล่ม สำหรับการเบิกจ่ายเงินสำหรับโครงการนี้ได้รับผิดชอบโครงการคือ นายบรรเจิด ประทุมทอง จะเป็นผู้จัดทำรายละเอียดในการขอเบิกต่อเจ้าหน้าที่พัสดุของ สปอ. โดยตรงและเจ้าหน้าที่นั้นจะดำเนินการขออนุมัติต่อ ทน. ปอ. และจัดซื้อวัสดุนั้นมอบให้หัวหน้าโครงการโดยตรง

การจัดทำแผน

ในส่วนของการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น มีกิจกรรมการดำเนินงานในด้าน 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการ 2) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ 4) การจัดทำรายละเอียดของโครงการและกำหนดวงเงินงบประมาณโครงการ 5) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน 6) การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล และ 7) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละเรื่องดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง เลขานุการฯ คณะทำงาน กล่าวว่า ตนเองในฐานะเป็นเลขานุการฯ คณะทำงานเป็นผู้ศึกษาและกำหนดปัญหาในการพัฒนาโดยยึดแนวทางจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปจ. และได้ปรับเป็นปัญหาในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช โดยสรุปปัญหาได้ดังนี้ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจคือกลุ่มวิชาสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต การควบคุมและนิเทศงาน ยังไม่ทั่วถึงและขาดระบบที่ดี ระบบข้อมูลยังไม่สมบูรณ์บางส่วนขาดความเที่ยงตรง มาตรฐานทางวิชาการ

และด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนยังต้องปรับปรุง การกระจายอัตรากำลังครูทำได้น้อย การประเมินผลยังทำได้เพียงบางชั้นและยังขาดเครื่องมือบุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โรงเรียนขาดอาคารประกอบและครุภัณฑ์ที่จำเป็น นักเรียนขาดแคลนได้รับการช่วยเหลือไม่ทั่วถึง

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น นายบรรเจิด ประทุมทอง เลขานุการฯ คณะทำงานกล่าวว่า ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายนั้น ตนเป็นผู้กำหนดทั้งหมดได้ยึดแนวทางตามแผนพัฒนาฯ ระยะ 5 ปี ของ สปจ. และปรับเป็นของ สปอ. โดยกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจำนวน 4 ข้อ แล้วจึงกำหนดเป็นนโยบาย 3 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และด้านการบริหาร และสนับสนุน รวมนโยบายทั้งสิ้น 8 ข้อ ส่วนเป้าหมายนั้นกำหนดไว้ 7 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จาก ภาคผนวก ญ.2)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวชนั้น จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช พบว่าแบ่งออกเป็น 2 แผนงาน คือ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา รวมทั้งสิ้น 21 โครงการ จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง เลขานุการฯ คณะทำงาน ได้กล่าวว่าตนเป็นผู้กำหนดโครงการโดยได้หารือกับเจ้าหน้าที่งานต่าง ๆ ก่อนแล้ว และเมื่อกำหนดโครงการแล้ว จึงกำหนดเป็นแผนงาน ซึ่งจะพิจารณาว่าโครงการที่กำหนดขึ้นมานั้นจะเกี่ยวข้องกับแผนงานใด โดยชื่อแผนงานนั้นกำหนดตามแนวทางของ สปจ. (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ญ.2)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการและกำหนดวงเงินงบประมาณโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวชนั้น ปรากฏว่า จัดทำโดยเลขานุการฯ คณะทำงานทั้งหมด ซึ่งเป็นผู้เข้าใจในการวางแผนและการเขียนโครงการ และเนื่องจากบุคลากรอื่น ๆ นั้น มีภารกิจประจำมากอยู่แล้ว และเพื่อการปฏิบัติงานจะได้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เมื่อจัดทำรายละเอียดโครงการแล้วก็ได้กำหนดวงเงินงบประมาณโครงการ ไปพร้อมกันด้วย โดยเลขานุการฯ คณะทำงานเช่นกัน เนื่องจาก ได้รับทราบบัญชีจัดสรรงบประมาณจาก สปจ. และเมื่อจัดทำรายละเอียดโครงการและกำหนดวงเงินงบประมาณโครงการแล้ว นายบรรเจิด ประทุมทอง ได้เป็นผู้จัดพิมพ์โครงการทั้งหมดด้วยตนเอง

5. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวชนั้น จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง เลขานุการฯ คณะทำงาน ได้กล่าวว่า

ตนเป็นผู้พิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานและจัดเข้าแผนงานได้หมดทุกโครงการ เนื่องจากในการกำหนดโครงการนั้น เมื่อกำหนดแล้วจึงกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับโครงการและโครงการที่กำหนดนั้นได้พิจารณาความสำคัญแล้ว ดังนั้น ในการจัดโครงการเข้าแผนงาน จึงไม่มีปัญหา และผลการจัดโครงการเข้าแผนงาน จัดได้ดังนี้ 1) แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 9 โครงการ 2) แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 12 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ญ.2)

6. การจัดทำแผนควบคุม ติดตาม และประเมินผลแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนไว้โดยตรง แต่ปรากฏว่าได้จัดทำไว้ในแต่ละโครงการโดยจัดเป็นแผนติดตามกำกับโครงการไว้ในโครงการแล้ว จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง เลขานุการฯ คณะทำงานกล่าวว่า เมื่อสิ้นปีงบประมาณแล้ว ก็ไม่ได้จัดทำเป็นสรุปรายงานการประเมินแผนเช่นกัน มีแต่เพียงเป็นการรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเท่านั้น

7. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง เลขานุการฯ คณะทำงานกล่าวว่า เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้วตนเองได้นำเสนอ หน.ปอ. เพื่อพิจารณาก่อนแล้ว หน.ปอ. ได้นำเข้าเสนอในที่ประชุม กปอ. ในเดือนมกราคม 2532 และที่ประชุมก็มีมติอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2532 เนื่องจากเอกสารการประชุม กปอ. ของ สปอ. เดิมบางนางบวชได้ขนย้ายไปเก็บรวมกับเอกสารอื่น ๆ เพราะเอกสารในปีที่ผ่านมา ๆ มาจะต้องขนย้ายไปไว้ที่อื่นหรือไม่ก็จะทำลาย จึงไม่สามารถค้นพบได้ว่าประชุม กปอ. ในครั้งใดและประชุมเมื่อใดอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการยืนยันในประเด็นนี้ได้สัมภาษณ์ นายปรีชา นุ่มหันธ์ ศึกษาพิเศษอำเภอ และนายสมบัติ วิจิตรมนตรี หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ซึ่งได้กล่าวในลักษณะเดียวกันดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้

ปัญหาและอุปสรรค

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น พบว่ามีปัญหาในประเด็น 1) จำนวนบุคลากร 2) ข้อมูล 3) ระยะเวลาในการจัดทำแผน มีรายละเอียดดังนี้

1. จำนวนบุคลากรในการจัดทำแผน พบว่ามีน้อยมาก และส่วนมากจะเป็นศึกษานิเทศก์ เนื่องจากบุคลากรในงานอื่น ๆ นั้นมีภารกิจประจำอยู่มากแล้ว ดังนั้นเพื่อจำนวนบุคลากรมี

น้อย ในการปฏิบัติงานจึงทำให้คุณภาพไม่ดีเท่าที่ควร ในการจัดทำรายละเอียดโครงการรวมทั้งการจัดพิมพ์โครงการ จึงเป็นภาระหนักมากสำหรับเลขาฯ คณะทำงานเพียงคนเดียว

2. ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนนั้น พบว่าจัดส่งมาล่าช้ามาก ในเรื่องของข้อมูลนวนุเคราะห์ที่โรงเรียนรายงานตรงมา สปอ. บางโรงเรียนส่งมาล่าช้าต้องตามทวงจึงได้ข้อมูลมา จึงเป็นสาเหตุที่ต้องรอข้อมูล ทำให้การปฏิบัติงานอย่างอื่น ๆ ต้องเลื่อนเวลาออกไปอีก

3. ระยะเวลาในการจัดทำแผน มีระยะเวลาที่ไม่แน่นอนเนื่องจากจะต้องจัดส่งแผนปฏิบัติการไป สปจ. เพราะเลยเวลาปีงบประมาณมา 2 เดือนแล้ว (ตุลาคม-พฤศจิกายน) แต่ สปจ. ก็ยังไม่ได้ส่งแผนปฏิบัติการให้ สปอ. และอีกประการเรื่องการจัดสรรงบประมาณก็ยังไม่ได้แจ้ง สปอ. เช่นกัน ดังนั้น ผู้รับผิดชอบแผนงานจึงไม่แน่ใจในเรื่องการจัดทำแผน จึงเริ่มจัดทำแผนในเดือนธันวาคม 2531 และต้องแล้วเสร็จภายในเดือนนั้นตามที่ หน.ปอ.กำหนด ในการจัดทำแผนโดยไม่มีจุดยืนที่แน่นอนทำให้ประสิทธิภาพของแผนนั้นไม่ดีเท่าที่ควร

แผนพัฒนาประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนพัฒนาปี 2533) ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น พบว่าได้ดำเนินการตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2531 เมื่อได้รับหนังสือแจ้งการจัดทำแผนจาก สปจ. และดำเนินการจัดทำแผนจนแล้วเสร็จในเดือนกันยายน 2531 ดังมีรายละเอียดการเตรียมการและการจัดทำแผนดังต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้นพบว่าได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญ ในด้าน 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล และ 4) การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผน ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละเรื่องดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้นได้เริ่มเมื่อ สปจ. มีหนังสือแจ้งให้ศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบงานแผนไปประชุมที่ศูนย์วิชาการจังหวัดสุพรรณบุรี เวลา 9.30 น. ในวันที่ 6 กรกฎาคม 2531 ตามหนังสือ สปจ. ที่ ศช 1471/2529 ลงวันที่ 29 มิถุนายน 2531 แล้วนั้น นายบรรเจิด ประทุมทอง ศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบงานแผนไปเข้าร่วมประชุมและรอเอกสารกรอบนโยบายและแผนที่ สปจ. จะจัดส่งมาให้

จนกระทั่งในวันที่ 26 กรกฎาคม 2531 สปจ.มีหนังสือ ศษ 1471/3020 ได้ส่งเอกสารกรอบนโยบายและแผนมาให้ และนายบรรเจิด ประทุมทอง ศึกษาพิเศษที่รับผิดชอบงานแผนจึงเตรียมรวบรวมข้อมูลไว้เพื่อการดำเนินการจัดทำแผน ได้ร่างรายชื่อเสนอต่อ หน.ปอ. เพื่อแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน เนื่องจากในขณะนั้นตำแหน่ง หน.ปอ. ว่างลง ผช.หน.ปอ. จึงดำเนินการแทน ได้ออกคำสั่ง สปอ.ที่ 79/2531 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ปี 2533 ลงวันที่ 16 กันยายน 2531 คณะทำงานนั้นประกอบด้วย นายวิชัย เต็มเศรษฐเจริญ ผช.หน.ปอ. เป็นประธานคณะทำงาน นายวุฒิศักดิ์ คุ้มเสถียร นายเอกชัย ทองไพพรรณ นายประทีป นุญมี นายโยธิน นุญมี นายทองเหมาะ ขันทอง นายชัชวาลย์ เกษประทุม หัวหน้าสำนักงานกลุ่ม ๆ น.ส.อรอนงค์ กอสรรอง นายสนิท น้ำใจดี นายลำเนา พูลเพิ่ม นายอินเดีย พวงมาลี นายดำรงศรี ศีลาเจริญ นายประดิษฐ์ สอนง่าย วิชาการสำนักงาน ๆ เป็นคณะทำงานและนายบรรเจิด ประทุมทอง ศึกษาพิเศษ สปอ. เป็นคณะทำงานและเลขานุการ โดยให้คณะทำงานนี้ร่วมกับงานนิเทศการศึกษา ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ.เดิมบางนางบวช ให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 25 กันยายน 2531

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เดิมบางนางบวชนั้น จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง ศึกษาพิเศษอำเภอ ซึ่งรับผิดชอบเป็นเลขานุการคณะทำงาน ได้กล่าวว่า เมื่อออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานแล้ว วันที่ 16 กันยายน 2531 ผช.หน.ปอ. ได้มีหนังสือแจ้งให้คณะทำงานได้มาประชุมฟังคำสั่งแจ้งในวันที่ 18 กันยายน 2531 โดย ผช.หน.ปอ. เป็นประธาน และมอบให้เลขานุการ คณะทำงาน เป็นผู้ชี้แจงต่อคณะทำงาน ซึ่งเป็นบุคลากรในระดับกลุ่มโรงเรียน เนื้อเป็นแกนนำในการจัดทำในระดับกลุ่มโรงเรียน ส่วนมากจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดทำค่าของงบประมาณค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ส่วนในเรื่องการจัดทำแผนพัฒนานั้น เลขานุการจะประสานและปรึกษารื้อกับศึกษาพิเศษด้วยกัน โดยไม่เป็นที่ทางการ สำหรับกำหนดการปฏิบัติงานการส่งงานนั้น เลขานุการ เป็นผู้กำหนดเป็นช่วงระยะเวลาแต่ละครั้งไป

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช จากการศึกษาวิจัยพบว่า ไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนเป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง เลขานุการ คณะทำงาน ได้ชี้แจงว่า งานนิเทศการศึกษาเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้สำหรับการวางแผน ซึ่งได้เก็บไว้ก่อนที่จะออกคำสั่งแต่งตั้ง คณะทำงานอีก เนื่องจากเป็นข้อมูลประจำคือ ข้อมูล 10 มิ.ย. 2531 ประกอบด้วยข้อมูลจำนวนโรงเรียน และ

กลุ่มโรงเรียนแยกตามขนาด จำนวนครู จำนวนนักเรียนแยกเป็นรายชั้น อัตราการเข้าชั้น และ
สาเหตุการเข้าชั้น ผลการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้น ป.6 ตามกลุ่มประสบการณ์และการประเมินผล
ที่น่าพอใจ เป็นต้น

4. การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เดิมบาง
นางบัว พพบว่าทาง สปอ. ไม่ได้จัดสรรงบประมาณไว้เป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด
ประทุมทอง เลขานุการ ๓ คณะทำงาน ได้กล่าวว่า วัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้น ได้มาจาก
วัสดุสำนักงาน ซึ่งทาง สปอ. ได้จัดสรรไว้ใช้ในการบริหารงานอยู่แล้ว เมื่อคณะทำงานต้องการ
ใช้วัสดุ อะไรบ้าง (กระดาษไข หมึก กระดาษโรเนียว) จำนวนเท่าใด เลขานุการ ๓ จะเป็นผู้ทำ
เรื่องขอเบิกวัสดุจากเจ้าหน้าที่วัสดุของ สปอ. โดยตรง ไม่ต้องผ่านการอนุมัติจาก หน.สปอ.อีก
เพราะเนื่องจากในการจัดซื้อครั้งแรกนั้น หน.สปอ. ได้อนุมัติการจัดซื้อแล้ว

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เดิมบางนางบัว นั้น มีกิจกรรมดำเนินงาน
สำคัญในด้าน 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการ 2) การกำหนด นโยบาย
วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ 4) การจัดทำราย
ละเอียดของโครงการ 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณ 6) การพิจารณาจัดโครงการเข้า
แผนงาน และ 7) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาในแผนพัฒนาปี
2533 ของ สปอ. เดิมบางนางบัวนั้น เมื่อได้ข้อมูลมาครบตามที่ต้องการแล้ว (ดังได้กล่าวแล้ว
ในเรื่องการจัดเก็บข้อมูล) เลขานุการ ๓ คณะทำงานจะเป็นผู้ศึกษา จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด
ประทุมทอง เลขานุการ ๓ คณะทำงาน ได้ชี้แจงว่าตนเองเป็นผู้ศึกษาสภาพการจัดการศึกษาและได้
กำหนดเป็นปัญหาในการพัฒนา โดยยึดแนวทางจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปจ. และปรับเป็น
ปัญหาในการพัฒนาของแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ. โดยสรุปดังนี้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
บางกลุ่มประสบการณ์ยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ในกลุ่มวิชาสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต ยังต่ำกว่า
เกณฑ์ที่ สปจ. กำหนดไว้ การควบคุมและนิเทศงาน ยังไม่ทั่วถึงและขาดระบบที่ดี ระบบข้อมูลยังไม่
สมบูรณ์ บางส่วนขาดความเที่ยงตรงมาตรฐานทางวิชาการและมาตรฐานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน
ยังต้องปรับปรุง การกระจายอัตรากำลังครูทำได้น้อยลง การประเมินผลยังทำได้เพียงบางชั้นและ
ยังขาดเครื่องมือ บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โรงเรียนขาด

อาคารประกอบและครุภัณฑ์ที่จำเป็นอีกมาก และนักเรียนขาดแคลนได้รับการช่วยเหลือไม่ทั่วถึง

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น ปรากฏว่า กำหนดโดยเลขาฯ คณะทำงาน จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง เลขฯ คณะทำงาน ได้กล่าวว่า เมื่อได้กำหนดปัญหาแล้ว ตนเองในฐานะผู้รับผิดชอบงานแผนและเป็นเลขาฯ คณะทำงานได้เป็นผู้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งได้กำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจำนวน 4 ข้อ โดยการปรับจากวัตถุประสงค์ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. และจากเป้าหมายตามเอกสารกรอบนโยบายและแผนพัฒนาปี 2533 ที่ สปจ. จัดส่งมาให้ จากนั้นก็กำหนดนโยบายเป็น 3 ด้าน รวม 8 ข้อ ซึ่งปรับปรุงจากนโยบายที่ สปจ. ได้แจ้งไว้ในเอกสารกรอบนโยบายและแผนพัฒนาปี 2533 ส่วนเป้าหมายนั้น ได้กำหนดขึ้นเอง รวม 7 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฅ.3)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาปี 2533 ปรากฏว่าแบ่งออกเป็น 5 แผนงาน รวม 17 โครงการ จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง เลขฯ คณะทำงาน ได้กล่าวว่า ตนเองเป็นเลขาฯ คณะทำงานได้เสนอให้ ผช.หน.ปอ. แจ้งให้หัวหน้างานทุกงานใน สปอ. ได้เสนอชื่อโครงการโดยศึกษาแนวทางจากเอกสารกรอบนโยบายและแผนฯ ปี 2533 ที่ สปจ. ส่งให้ เมื่อกำหนดชื่อแล้วให้นำมามอบให้เลขาฯ คณะทำงาน และเลขฯ จึงกำหนดแผนงานเพื่อให้ครอบคลุมกับลักษณะของโครงการ สำหรับโครงการที่กำหนดนั้นส่วนใหญ่เป็นโครงการจัดตามแนวทางของ สปจ. และมีเพียงหนึ่งโครงการที่จัดขึ้นเป็นการเฉพาะของ สปอ. คือโครงการประสานงานการดำเนินการโครงการพิเศษ จัดอยู่ในแผนงานโครงการพิเศษ (ดูรายละเอียดได้จาก ภาคผนวก ฅ.3)

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น ปรากฏว่า เมื่อหัวหน้างานต่าง ๆ ได้กำหนดชื่อโครงการแล้ว เลขฯ คณะทำงานเป็นผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการทั้งหมด จากการสัมภาษณ์นายบรรเจิด ประทุมทอง เลขฯ คณะทำงานได้กล่าวว่า ตนเองเป็นผู้จัดทำรายละเอียดโครงการทั้งหมด เนื่องจากบุคลากรในแต่ละงานแจ้งว่าไม่มีความเข้าใจในการเขียนโครงการและเพื่อความสะดวกรวดเร็ว ตนเองได้ใช้เวลาประมาณ 5 วัน จึงเขียนรายละเอียดของโครงการแล้วเสร็จ เพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้ได้สัมภาษณ์นายปรีชา นุ่มหันธ์ ศึกษาพิเศษอำเภอแก่งโกกได้กล่าวในลักษณะเดียวกันกับที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เดิม บางนางบวช จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง ได้กล่าวว่า ตนเองซึ่งเป็น เลขาคณะทำงานและเป็นผู้จัดทำรายละเอียดโครงการ ได้เป็นผู้กำหนดวงเงินงบประมาณในโครงการ โดยดูจากกรอบวงเงินงบประมาณตามที่ สปจ.แจ้งมา สำหรับค่าของงบประมาณในงานประจำรวมทั้งค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างนั้นได้จากการสรุปรวมของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน รวมกับในส่วนของงานประจำของ สปอ.

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เดิมบางนางบวชนั้น จัดโดยเลขาคณะทำงาน จากการสัมภาษณ์ นายบรรเจิด ประทุมทอง เลขาคณะทำงานได้กล่าวว่า การจัดโครงการเข้าแผนงานนั้นจัดได้หมดทุกโครงการ และตนเองเป็นผู้จัด ซึ่งได้จัดไว้แล้วในการกำหนดโครงการและแผนงาน ซึ่งกำหนดว่าโครงการใดจะอยู่ในแผนงานใด ดังนั้นในขั้นตอนนี้จึงไม่มีปัญหาในการจัดโครงการเข้าแผนงาน

7. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น จากการให้สัมภาษณ์ของ นายบรรเจิด ประทุมทอง เลขาคณะทำงาน ได้กล่าวว่า เมื่อจัดทำแผนเสร็จแล้ว ตนเองได้นำเสนอ ผช.หน.ปอ. เพื่อตรวจสอบก่อนที่ ผช.หน.ปอ. จะนำเข้าเสนอที่ประชุม กปอ. ในการประชุมเดือนตุลาคม 2531 ที่ประชุมได้รับทราบแผนพัฒนา ปี 2533 และได้เสนอเพิ่มเติมให้เลขาคณะทำงานได้จัดทำโครงการผลิตสื่อการสอนชั้นประถมศึกษา อีก 1 โครงการ และที่ประชุมได้มีมติอนุมัติแผน เนื่องจากหลักฐานการประชุม กปอ. ได้มีการขนย้ายร่วมกับเอกสารอื่น ๆ ด้วยเพราะ เอกสารในปีที่ผ่านมาจะจัดเก็บไปไว้ที่อื่น ๆ จึงไม่อาจค้นหาได้ ทำให้ไม่ทราบรายละเอียดในการประชุม กปอ. ว่าเป็นครั้งที่เท่าใด และประชุมวันที่เท่าใดได้ชัดเจน

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. เดิมบางนางบวช นั้น พบว่ามีปัญหาในเรื่อง 1) การปฏิบัติงานของคณะทำงาน 2) ข้อมูลคลาดเคลื่อน 3) ขาดการประสานงานที่ดี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การปฏิบัติงานของคณะทำงาน บางคนร่วมมือไม่เต็มที่ เนื่องจากมีภารกิจมากอยู่แล้ว บางคนขาดความริ่ความเข้าใจในแผนงาน จึงไม่สามารถจะจัดทำรายละเอียดโครงการได้ จึงเป็นภาระเพิ่มเติมของเลขาคณะทำงาน ต้องจัดทำเองทั้งหมด

2. ข้อมูลตลาดเคลื่อน เป็นปัญหาในการจัดทำแผนมาก ต้องเสียเวลาตรวจสอบข้อเท็จจริงอีก ส่วนมากจะเป็นข้อมูล จำนวนนักเรียน จำนวนบุคลากรครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นต้น และการสรุปรวมข้อมูลการจัดทำค่าของงบประมาณจากกลุ่มโรงเรียนมีการผิดพลาด

3. ขาดการประสานงานที่กระหว่างคณะทำงานด้วยกัน ในด้านการจัดทำงานแผนรวมทั้งการจัดนิมพ์โรเนียว ซึ่งมีเลขหาย เป็นผู้นิมนพ์โครงการทั้งหมดและมีเจ้าหน้าที่อื่น ๆ มาช่วยโรเนียวและเย็บเล่ม เฉพาะงานนิเทศการศึกษาเท่านั้น

กรณีที่ 8

การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ของสำนักงานการศึกษาอำเภอศรีประจันต์

จากการศึกษากรณีศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอของสำนักงานการศึกษาอำเภอศรีประจันต์ (สพอ.ศรีประจันต์) ได้พบว่า สพอ.ศรีประจันต์ ได้จัดทำแผนดังนี้คือ 1) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอรยะ 5 ปี (พ.ศ. 2530-2534) 2) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 3) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 4) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 สำหรับรายละเอียดการดำเนินงานเฉพาะเรื่องจะเป็นดังต่อไปนี้

แผนพัฒนาการประถมศึกษาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2530-2534)

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาระยะ 5 ปี พ.ศ. 2530-2534 (แผนพัฒนาระยะ 5 ปี) ของ สพอ.ศรีประจันต์ ทั้งจากการสัมภาษณ์และการศึกษาวิเคราะห์เอกสารพบว่า การจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ได้เริ่มจัดทำตั้งแต่วันที่ 12 ธันวาคม 2527 โดยหัวหน้าการศึกษาอำเภอ (หน.ปอ.) ศรีประจันต์ ได้ทำเรื่องเข้าในที่ประชุมคณะกรรมการการศึกษาอำเภอ (กปอ.) ศรีประจันต์ จากนั้นได้เริ่มเตรียมการวางแผนจัดทำแผนจนสำเร็จลุล่วงได้เป็นแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และได้นำเข้าที่ประชุมของ กปอ.ศรีประจันต์ เป็นการเสนอเพื่อทราบเท่านั้น สำหรับรายละเอียดของการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

การเตรียมการวางแผน

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า การเตรียมการวางแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สพอ.ศรีประจันต์ ได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญคือ 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล 4) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน และ 5) การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน สำหรับรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว ได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สพอ. ศรีประจันต์ โดยให้งานนิเทศการศึกษาเป็นผู้เสนอรายชื่อคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี เสนอต่อ

หน.ปอ. เป็นผู้ออกคำสั่งตามคำสั่ง สปอ. ศรีประจันต์ที่ 79/2527 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอศรีประจันต์ ลงวันที่ 12 ธันวาคม 2527 ซึ่งตามคำสั่งดังกล่าวประกอบด้วยคณะกรรมการสี่คณะ คือ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการจัดทำร่างแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอศรีประจันต์ คณะกรรมการวิเคราะห์ภารกิจ และคณะกรรมการฝ่ายเอกสาร สำหรับคณะกรรมการมีหน้าที่ประสานงานและรับผิดชอบในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ประกอบด้วย คณะกรรมการ 9 คน ซึ่งมีนายประพันธ์ ศรีหมากสูง เป็นประธานกรรมการและนางโรจนา สังขะไชย เป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษา มีหน้าที่จัดเก็บรวบรวมข้อมูล จัดทำร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ดำเนินการระหว่างวันที่ 18-22 ธันวาคม 2527 และวันที่ 2-7 มกราคม 2528 ประกอบด้วยคณะกรรมการ 15 คน โดยมีนายประพันธ์ ศรีหมากสูง เป็นประธานกรรมการ นายโรจนา สังขะไชย เป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการวิเคราะห์ภารกิจ มีหน้าที่ในการวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ของ สปอ. และสถานการณ์ดำเนินงานของ สปอ. กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน ดำเนินการระหว่างวันที่ 24-27 ธันวาคม 2527 ประกอบด้วย คณะกรรมการ 9 คน ซึ่งมีนางมยุรี คชกุล เป็นประธานกรรมการ นายละเอียต ศรีโพธิ์พันธ์ เป็นกรรมการและเลขานุการ และคณะกรรมการฝ่ายเอกสาร มีหน้าที่จัดทำรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จดบันทึก เสนอบันทึก พิมพ์ โรเนียว จัดทำรูปเล่มแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ โดยดำเนินการระหว่างวันที่ 14-19 มกราคม 2528 ประกอบด้วย คณะกรรมการ 11 คน ทั้งนี้ นายบุญส่ง บุญเพ็ง เป็นประธานกรรมการ และนางโรจนา สังขะไชย เป็นกรรมการและเลขานุการ ให้คณะกรรมการทุกฝ่ายปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 19 มกราคม 2528

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่อง การวางแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. ศรีประจันต์ จากการสัมภาษณ์นางโรจนา สังขะไชย ศึกษาในเทศก์ที่รับผิดชอบด้านนโยบายและแผน ซึ่งเป็นเลขานุการคณะทำงานได้ชี้แจงว่า เมื่อมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างแผนฯ แล้ว ได้ประสานงานกับ หน.ปอ. ในการออกหนังสือเชิญคณะกรรมการจัดทำร่างแผนฯ ทุกคณะมาประชุมพร้อมกันในวันที่ 17 ธันวาคม 2527 เพื่อรับฟังคำชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรับทราบนโยบาย ในระดับ สปช. และ สปอ. รับทราบข้อมูลการดำเนินงานของ สปอ. ในรอบปีที่ผ่านมา 3 ปีย้อนหลัง (2525-2527) ในเรื่องนี้ นายเชษฐ ฝิวล่อ ผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงานระบุเพิ่มเติมว่า หน.ปอ. ได้มอบหมายให้ นายวินัย ศรีเจริญ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (ผช.หน.ปอ.) ซึ่งเป็นรองประธานคณะทำงานจัดทำรายละเอียดแนวทางการปฏิบัติ

งานและกำหนดวิธีทำงานเพื่อชี้แจงในที่ประชุม

3. การเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี สปอ. ศรีประจันต์ นางโรจนา สังขะไชย เลขานุการคณะทำงาน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูลของ สปอ. กล่าวว่า สปอ. ศรีประจันต์ ไม่ได้จัดเก็บข้อมูลสำหรับไว้ในการวางแผนเป็นการเฉพาะ ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวางแผนนั้น ได้ข้อมูลมา 2 ทางคือ 1) ข้อมูลประจำ ประกอบด้วยข้อมูล 10 มิ.ย. ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช. กำหนดให้จัดทำไว้ ได้แก่ จำนวนโรงเรียนแยกตามชั้นที่เปิดสอน อัตราการตกชั้นของนักเรียน อัตราการขาดเรียนของนักเรียน เป็นต้น ข้อมูลจากรายงานการจัดการศึกษาประจำปี ได้แก่ อัตราครูต่อนักเรียน งบประมาณที่ได้รับ ค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น 2) ข้อมูลจากการวิจัยทางการศึกษาของ สปจ.สุพรรณบุรี เป็นข้อมูลย้อนหลัง 5 ปี (2523-2527) เช่น นวัตกรรมการสอนของครู สื่อการเรียนการสอนของกลุ่มฯ ผู้ร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. การกำหนดแผนปฏิบัติงานการจัดทำแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี เกี่ยวกับเรื่องนี้ นางโรจนา สังขะไชย เลขานุการคณะทำงาน ได้ชี้แจงว่า หน.ปอ. ได้มอบหมายให้ นายวินัย ศรีเจริญ ผช.หน.ปอ. ร่วมกับศึกษานิเทศก์จัดทำแผนปฏิบัติงานพร้อมกับการร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างแผนพัฒนา โดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการดำเนินงานประกอบด้วยตารางเวลาซึ่งเริ่มจากแต่งตั้งกรรมการเตรียมเอกสาร ข้อมูล และสถานที่ ในวันที่ 12-14 ธันวาคม 2527 จนถึงการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ระหว่างวันที่ 14-19 มกราคม 2528 (ดูรายละเอียดแผนภูมิ การปฏิบัติงานได้จากภาคผนวก ก.1)

5. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. ศรีประจันต์ จากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย ได้ชี้แจงว่า สปอ. ไม่ได้จัดตั้งงบประมาณสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ไว้เป็นการเฉพาะแต่สามารถใช้วัสดุต่าง ๆ จากงบประมาณในแผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา (งานบริหารทั่วไป) หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุซึ่งจัดสรรไว้เป็นงบประมาณส่วนกลางของ สปอ. ศรีประจันต์ โดยเลขฯ คณะทำงานเป็นจัดทำประมาณการค่าวัสดุที่ต้องการใช้ทั้งหมดแจ้งไปยังงานการเงินและพัสดุเพื่อดำเนินการจัดซื้อตามระเบียบโดยเสนอมาน หน.ปอ. ทุกครั้ง นอกจากนี้ ยังมีการจัดสรรค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าพาหนะให้แก่คณะทำงานที่เป็นข้าราชการครูในสถานศึกษาอีกส่วนหนึ่ง

การจัดทำแผน

ในขั้นการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. ศรีประจันต์นั้นจากการศึกษาวิจัยพบว่า สปอ. ศรีประจันต์ ได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญคือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการ 2) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน 3) การกำหนดวงเงินงบประมาณ 4) การกำหนดแผนงาน 1 โครงการ 5) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ 6) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน 7) การจัดทำแผนควบคุม ติดตาม และประเมินผล และ 8) การพิจารณาอนุมัติแผน สำหรับการดำเนินการของแต่ละกิจกรรมตั้งรายละเอียดต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการในการพัฒนาระยะ 5 ปี เริ่มดำเนินการโดย งานนิเทศการศึกษารวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย รายงานการจัดการศึกษาประจำปีในรอบปีที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ 2527) ข้อมูล 10 มิถุนายน และข้อมูลจากการวิจัยทางการศึกษาของ สปจ. สุพรรณบุรี ซึ่งนางโรจนา สังขะไชย ผู้รับผิดชอบด้านข้อมูลกล่าวว่า เมื่อรวบรวมข้อมูลดังกล่าวได้ครบถ้วนแล้ว จึงนำเสนอคณะกรรมการวิเคราะห์ภารกิจเกี่ยวกับเรื่องนี้ นายละเอียด ศรีโพธิ์พันธุ์ เลขานุการคณะกรรมการวิเคราะห์ภารกิจ กล่าวเพิ่มเติมว่า คณะกรรมการดังกล่าวได้มีการประชุม เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างวันที่ 24-27 ธันวาคม 2527 โดยการนำข้อมูลการจัดการประถมศึกษาไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของ สปช. และ สปอ. เพื่อพิจารณากำหนดเป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนาของ สปอ. (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ก.1)

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้น นางโรจนา สังขะไชย เลขานุการคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนา กล่าวว่า การกำหนดนโยบายของแผนนั้น เมื่อคณะกรรมการวิเคราะห์ภารกิจได้ประมวลปัญหา กำหนดเป็นความต้องการแล้ว คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาได้ร่วมกันพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยการสร้างเกณฑ์ขึ้นเพื่อประกอบการพิจารณา คณะกรรมการร่วมกันอภิปรายแสดงความคิดเห็นทุกปัญหาแล้วให้ค่าคะแนนความสำคัญ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน จำแนกตามองค์ประกอบของเกณฑ์ทุกคน-ทุกปัญหาแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย โดยให้ปัญหาที่มีคะแนนสูงเป็นปัญหาที่มีลำดับความสำคัญมากกว่า จากนั้นจึงร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาตามลำดับเพื่อหาสาเหตุ และแนวทางแก้ไข รวมทั้งพิจารณานโยบายของ สปช., สปจ. และนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นต่าง ๆ แล้วร่างเป็นนโยบายนำเสนอต่อ หน.ปอ. โดยเลขานุการคณะกรรมการวิเคราะห์ภารกิจ เพื่อพิจารณาอนุมัติร่าง

นโยบายดังกล่าว และให้ใช้เป็นนโยบายพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ของ สปอ.

ศรีประจันต์ ระหว่างวันที่ 2-17 มกราคม 2528 (ดูรายละเอียดได้จาก ภาคผนวก ก. 1)

สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนนั้น เมื่อได้นโยบายแล้ว คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาได้ร่วมกันพิจารณาจากนโยบาย กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนา รวมทั้ง 16 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จาก ภาคผนวก ก. 1)

ส่วนการกำหนดเป้าหมายของแผนนั้น นางโรจนา สังขะไชย เลขาธิการคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนา ชี้แจงว่า คณะกรรมการชุดเดิมได้ร่วมกันพิจารณาจากนโยบาย วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาแล้ว กำหนดเป็นเป้าหมายของแผนพัฒนา รวมทั้งหมด 55 ข้อ โดยกำหนดเป็นเป้าหมายรายงานแผนงาน 7 แผนงาน ประกอบด้วยแผนงานวิชาการ 14 ข้อ งานบุคลากร 13 ข้อ กิจการนักเรียน 14 ข้อ อาคารสถานที่ 5 ข้อ ชุมชน การเงินและพัสดุ 6 ข้อ ความสัมพันธ์กับชุมชน 5 ข้อ และ แผนงานโครงการพิเศษ 2 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ก.1)

3. การกำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.ศรีประจันต์ นั้น นางโรจนา สังขะไชย เลขาธิการคณะกรรมการจัดทำร่างแผนพัฒนา กล่าวว่า การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการต่าง ๆ ในแผนพัฒนานั้นใช้วิธีกำหนดโดยผู้เขียนโครงการเสนอตามรายละเอียดของกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้เงินงบประมาณตามที่เห็นสมควรในแต่ละปีงบประมาณของโครงการเกี่ยวกับส่วนใหญ่จะกำหนดไว้ไม่เท่ากัน เนื่องจากยึดกิจกรรมที่จะปฏิบัติในแต่ละปีงบประมาณเป็นหลักสำคัญในการกำหนดเงินงบประมาณ จากนั้นเลขานุการจะเป็นผู้รวบรวมโครงการต่าง ๆ นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำร่างแผนพัฒนา เพื่อร่วมกันพิจารณาเงินงบประมาณทุกโครงการ ในบางโครงการมีการเพิ่มงบประมาณเพื่อสนับสนุนและบางโครงการได้พิจารณาลดเงินงบประมาณตามความจำเป็น ซึ่งได้ดำเนินการระหว่างวันที่ 8-17 มกราคม 2528

4. การกำหนดแผนงานโครงการในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.ศรีประจันต์ นั้น เมื่อคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาได้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนแล้ว ได้ร่วมกันพิจารณากำหนดชื่อโครงการเพื่อรองรับและสนองต่อนโยบายของแผนสำหรับชื่อแผนงานนั้นได้กำหนดตามที่ สปช. ได้ระบุไว้รวมทั้งหมด 7 แผน ประกอบด้วย แผนงานวิชาการ บุคลากร กิจการนักเรียน อาคารสถานที่ ชุมชน การเงินและพัสดุ ความสัมพันธ์กับชุมชน และแผนงานโครงการพิเศษ ซึ่งสอดคล้องกันในระดับกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

5. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.ศรีประจันต์ เมื่อคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาได้ร่วมกันพิจารณากำหนดชื่อโครงการแล้ว ประธานคณะกรรมการ

(นายประพันธ์ ศรีหมากสุก หน.ปอ.ศรีประจันต์) ได้มอบหมายให้คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาทุกคนแบ่งงานการจัดทำรายละเอียดโครงการ โดยก่อนที่จะจัดทำรายละเอียดของโครงการนั้น เลขานุการคณะกรรมการจะทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลประกอบในการจัดทำรายละเอียดจากหัวหน้างานต่าง ๆ ในสำนักงานเพิ่มเติม รวมทั้งมอบแบบพิมพ์สำหรับเขียนโครงการ พร้อมทั้งตัวอย่างการเขียนโครงการ และนายวินัย ศรีเจริญ ผช.หน.ปอ.ศรีประจันต์ กรรมการจัดทำแผนพัฒนาเป็นผู้ชี้แจงวิธีการจัดทำรายละเอียดโครงการ โดยให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ จัดทำให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 17 มกราคม 2527 จากนั้นให้ส่งร่างโครงการให้เลขานุการคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาโดยตรง สำหรับชื่อผู้รับผิดชอบโครงการนั้นกำหนดเป็นชื่องานต่าง ๆ แทนการกำหนดชื่อบุคคลให้รับผิดชอบ

6. การพิจารณาเพื่อจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.ศรีประจันต์ นั้นพบว่า เมื่อเลขานุการคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนารวบรวมรายละเอียดของโครงการ ทุกโครงการแล้วจะนำมาเข้าที่ประชุมคณะกรรมการชุดเดิมเพื่อพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน ซึ่งมีวิธีการคือ พิจารณางานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากในการกำหนดชื่อโครงการนั้นได้กำหนดตามปัญหา แนวทางแก้ไขและนโยบายของแผนซึ่งได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณามาขั้นหนึ่งแล้ว จึงจัดโครงการเข้าแผนงานได้ครบทุกโครงการ ผลจากการจัดโครงการเข้าแผนงาน 7 แผนงาน ประกอบด้วย แผนงานวิชาการ (12 โครงการ) แผนงานบุคลากร (10 โครงการ) แผนงานกิจการนักเรียน (14 โครงการ) แผนงานความสัมพันธ์กับชุมชน (3 โครงการ) แผนงานอาคารสถานที่ (4 โครงการ) แผนงานธุรการ การเงินและพัสดุ (2 โครงการ) และแผนงานโครงการพิเศษ (2 โครงการ) รวมทั้งแผนจะมีโครงการทั้งสิ้น 47 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ก.1)

7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.ศรีประจันต์ ปรากฏว่า ไม่ได้จัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการไว้โดยตรง ซึ่งจากการสัมภาษณ์นางโรจนา สังขะไชย เลขานุการคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนา กล่าวว่า การจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ได้จัดทำไว้เพื่อเป็นการขอเงินงบประมาณ จึงไม่ได้มีการจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลไว้ แต่สามารถที่จะตรวจสอบได้ว่าปฏิบัติตามแผนหรือไม่โดยการนำแผนพัฒนาประจำปีมาเปรียบเทียบและตรวจสอบได้

8. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.ศรีประจันต์ จากการสัมภาษณ์นางโรจนา สังขะไชย เลขานุการคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนา กล่าวว่า เมื่อคณะกรรมการจัดทำ

ร่างแผนพัฒนาเสร็จแล้วได้มอบให้ หน.ปอ. เพื่อนำแผนนี้เสนอต่อที่ประชุม กปอ. เพื่อทราบและขอมติแผนแต่ไม่ได้นำบรรจุไว้ในวาระการประชุม ซึ่งที่ประชุมมีมติอนุมัติให้ใช้เป็นแผนพัฒนาการประถมศึกษาาระยะ 5 ปีได้

ปัญหาและอุปสรรค

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนาาระยะ 5 ปี ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้น จากการศึกษาวิจัยได้พบว่า ปัญหาที่สำคัญอยู่ในเรื่อง 1) บุคลากร 2) ระยะเวลา

1. ปัญหาด้านบุคลากร เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนของคณะทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเขียนโครงการนั้นไม่สามารถจัดทำรายละเอียดให้สอดคล้องกับนโยบายและปัญหาที่แท้จริง ซึ่งผู้เขียนจะเขียนตามความต้องการของตนเองเป็นส่วนใหญ่

2. ปัญหาด้านระยะเวลา ในการปฏิบัติงานตามปฏิทินที่กำหนดช่วงเวลาไว้ นั้น บางช่วงไม่สามารถปฏิบัติงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา โดยเฉพาะในช่วงของการจัดทำแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี ซึ่งกำหนดเวลาไว้ 6 วัน (14-19 ม.ค. 2528) แต่ต้องใช้เวลาในการจัดทำจริง 15 วัน ดังนั้น จะทำให้การจัดทำแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี จึงไม่เสร็จตามกำหนดเวลา

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 (แผนปฏิบัติการปี 2532) ของ สปจ. ศรีประจันต์ พบว่ามีการดำเนินการตั้งแต่ต้นเดือนมีนาคม 2532 หลังจากที่ได้รับหนังสือ สปอ.สุพรรณบุรี ที่ ศช 1471/619 ลงวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2532 โดยนางโรจนา สังขะไชย ศึกษาธิการที่รับผิดชอบงานแผน ได้นำเรื่องเสนอต่อ หน.ปอ. เพื่อนำเข้าที่ประชุมเจ้าหน้าที่ในสำนักงานและได้ดำเนินการจัดทำแผนจนแล้วเสร็จในวันที่ 26 พฤษภาคม 2532 ซึ่งมีรายละเอียดในด้านการเตรียมการและการทำงานจัดทำแผนดังนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้นได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญ คือ 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล 4) การจัดงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผน กิจกรรมต่าง ๆ ที่ สปอ. ศรีประจันต์ ได้ดำเนินการมีรายละเอียด ดังนี้

1) จัดตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. ศรีประจันต์ เริ่มดำเนินการโดย นางโรจนา สังขะไชย ศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบแผนงาน ได้ทำหนังสือ สปจ. สุนทรณบุรี ที่ ศช 1471/619 ลงวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2532 เรื่อง "การจัดทำแผนปฏิบัติการ ปี 2532 และได้ส่งแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ. ให้ทุก สปอ. ซึ่งกำหนดให้ส่งแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. ไปยัง สปจ. ภายในวันที่ 15 มีนาคม 2532" เสนอต่อ หน.ปอ. จากนั้น ประมาณวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2532 ได้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเกี่ยวกับจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยได้มอบหมายในที่ประชุมให้มีคณะกรรมการ ประกอบด้วย นายธรรมรงค์ เกรอด หน.ปอ. ศรีประจันต์ เป็นที่ปรึกษา โดยมีคณะกรรมการประกอบด้วย นายธีระศักดิ์ มากทรัพย์ หัวหน้างานบริหารทั่วไป นายวิชา ปรีชาเกษตรกิจ หัวหน้างานการเงินและพัสดุ นายสงบ สังขะไชย หัวหน้างาน นิเทศการศึกษา นางโรจนา สังขะไชย ศึกษานิเทศก์ สปอ. นายเชษฐ์ ฝิวล่อ ศึกษานิเทศก์ สปอ. นางปราณี ขานไม้โรย นางสาวเนาวรัตน์ ลากยิ่ง และนางมะลิ โง่นใจรักษ์ เจ้าหน้าที่ บริหารงานทั่วไป โดยได้ชี้แจงรายละเอียดและมอบหมายงานให้ไปปฏิบัติในที่ประชุมทั้งนี้มิได้ออก คำสั่งให้ปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้น นางโรจนา สังขะไชย ศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบงานแผน ได้ให้สัมภาษณ์ว่า หลังจากได้มีการประชุมมอบหมายงานให้ไปปฏิบัติในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปี 2532 แล้ว ตนได้ทำ หน้าที่ที่รวบรวมเอกสารต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางและการให้ความรู้เพิ่มเติมแก่คณะกรรมการ ซึ่ง ประมาณวันที่ 5 มีนาคม 2532 ได้นัดประชุมคณะกรรมการอีกครั้งหนึ่ง โดยมี หน.ปอ. เป็นประธาน และได้มอบหมาย นายเชษฐ์ ฝิวล่อ เป็นผู้ชี้แจงถึงรายละเอียดและขั้นตอนในการปฏิบัติงานและ ได้ให้ความรู้เพิ่มเติมในการเขียนโครงการแก่คณะกรรมการ

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติ ปี 2532 ของ สปอ.ศรีประจันต์ นั้นพบว่า ไม่ได้จัดเก็บข้อมูลไว้เพื่อการวางแผนไว้เป็นการเฉพาะ แต่ข้อมูลที่ได้นำมาใช้ประกอบการวางแผนนั้น ได้มาจากข้อมูล 10 มิ.ย. 31 ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช. และ สปจ. จัด เก็บ โดยให้หน่วยงานทุกระดับจัดทำไว้ ได้แก่ข้อมูลจำนวนโรงเรียนและจำนวนครู ปี 2531 จำนวนนักเรียน จำแนกเป็นรายชั้น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น ข้อมูลที่นำมาใช้ เป็นการสรุปรวมแยกเป็นรายกลุ่มโรงเรียน และรวมทั้งอำเภอ เพื่อใช้เป็นข้อมูลบอกสภาพการจัด การศึกษา

4. การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้น นางโรจนา สังขะไชย ได้ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่ได้จัดตั้งงบประมาณไว้เป็นการเฉพาะ ทั้งวัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้น ได้มาจากงบบุคลากรสำนักงานซึ่งเป็นงบประมาณที่ สปจ. จัดสรรให้แก่ สปอ. ในแผนงานบริหารการศึกษา ระดับประถมศึกษา หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ ซึ่ง สปอ. จัดตั้งไว้เป็นงบประมาณส่วนกลาง สำหรับการเบิกจ่ายวัสดุสำนักงานนั้นศึกษานิเทศก์ ผู้รับผิดชอบแผนจะจัดทำประมาณการวัสดุที่ต้องการใช้ในการจัดทำแผนทั้งหมดเสนอต่อ หน.สปอ. เพื่อขออนุมัติ จากนั้นจึงมอบเรื่องให้เจ้าหน้าที่งานการเงินและพัสดุซึ่งเป็นคณะทำงานอยู่ด้วย ดำเนินการจัดหา จัดซื้อวัสดุตามที่ศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบแผนเสนอและสามารถเสนอขออนุมัติเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นต่อจากนั้นได้ส่งมอบให้กับคณะทำงานเพื่อใช้ในการจัดทำแผนต่อไป

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้นมีกิจกรรมที่สำคัญ ในด้าน 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการ 2) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ 4) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณ 6) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน 7) การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล และ 8) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการในการพัฒนาในแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. ศรีประจันต์ จากการสัมภาษณ์นางโรจนา สังขะไชย ศึกษา นิเทศก์ ผู้รับผิดชอบแผน ได้ชี้แจงว่า งานนิเทศการศึกษาได้ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ ปัจจุบันและปัญหาในการจัดการศึกษาในรอบปีที่ผ่านมาจากนั้นดำเนินการการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและภารกิจของ สปอ. จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเสร็จแล้วมอบให้คณะทำงาน จัดทำแผนร่วมกันศึกษาประกอบกับปัญหาจากในแผนปฏิบัติการระดับ สปจ. ด้วย นำมากำหนดเป็น ปัญหาที่ต้องการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.ศรีประจันต์ ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบางกลุ่มประสบการณ์ยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ การควบคุมนิเทศงานยังทำได้ไม่ทั่วถึง บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน สุขภาพอนามัยของ นักเรียนยังไม่ดี นักเรียนที่ขาดแคลนได้รับการช่วยเหลือไม่ทั่วถึงระบบข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ บางส่วนขาดความเที่ยงตรงและการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนยังทำได้ไม่ครบถ้วน

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายในแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. ศรีประจันต์ ปรากฏว่า กำหนดโดยคณะกรรมการจัดทำแผน ซึ่งจากการสัมภาษณ์นางโรจนา สังขะไชย ศึกษานิเทศน์ผู้รับผิดชอบ ซึ่งเป็นคณะกรรมการด้วยเช่นกัน ได้ชี้แจงว่า ได้ศึกษาแนวทางจากแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ. ส่วนหนึ่งและกำหนดตามปัญหาและความต้องการของ สปอ. ที่ได้จากการวิเคราะห์ของคณะกรรมการ โดยได้กำหนดนโยบายการดำเนินงานเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านปริมาณ 2 ข้อ 2) ด้านคุณภาพ 3 ข้อ และ 3) ด้านบริหารและสนับสนุน 3 ข้อ สำหรับวัตถุประสงค์ได้กำหนดไว้ 5 ข้อ ส่วนเป้าหมายได้แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านปริมาณ 2 ข้อ 2) ด้านคุณภาพ 3 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ก. 2)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. ศรีประจันต์ จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการ ปี 2532 พบว่า ได้แบ่งแผนงานออกเป็น 3 แผนงาน มีโครงการทั้งหมดรวม 20 โครงการ และจากการสัมภาษณ์นางโรจนา สังขะไชย ศึกษานิเทศน์ผู้รับผิดชอบแผนได้กล่าวว่า ในการกำหนดโครงการนั้นกำหนดโดยคณะกรรมการซึ่งส่วนใหญ่ได้มอบหมายให้หัวหน้างานต่าง ๆ ในสำนักงานเป็นคณะกรรมการได้ร่วมกันศึกษาแนวทางการเขียนโครงการจาก สปจ. และพิจารณาจากปัญหาของ สปอ. ด้วยและกำหนดโครงการออกเป็น 2 ลักษณะ คือ โครงการตามแนวของ สปจ. จำนวน 16 โครงการ และกำหนดตามความต้องการพัฒนาของ สปอ. เฉพาะอีกจำนวน 4 โครงการ ได้แก่ โครงการส่งเสริมกีฬาและกรีฑานักเรียน โครงการวันประถมศึกษาแห่งชาติ โครงการส่งเสริมศิลปะแม่ไม้มวยไทย และโครงการประเมินผลคุณภาพขั้นต่ำโรงเรียนประถมศึกษา สำหรับการกำหนดแผนงานนั้น ได้กำหนดตามแนวทางของ สปจ. ซึ่งได้กำหนดไว้ 4 แผนงาน ประกอบด้วย แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา

4. การจัดทำรายละเอียดโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. ศรีประจันต์ จัดทำโดยคณะกรรมการที่กำหนดโครงการจากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย กล่าวว่า เมื่อคณะกรรมการได้กำหนดโครงการแล้วจะแบ่งงานการจัดทำรายละเอียดโครงการโดยคำนึงถึงความเหมาะสมเนื่องจากคณะกรรมการดังกล่าวส่วนใหญ่ผู้แต่งตั้งจากหัวหน้างานต่าง ๆ ในสำนักงาน ดังนั้นจึงได้พิจารณามอบหมายการจัดทำรายละเอียดโครงการให้สอดคล้องกับงานประจำที่ได้ปฏิบัติอยู่ โดยให้ศึกษารูปแบบและกิจกรรมจากโครงการของ สปจ. ซึ่งตนเองจะเป็นผู้จัดทำแบบฟอร์มการเขียนโครงการให้กับคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการจัดทำรายละเอียดโครงการทุกด้าน และกำหนด

ให้เขียนโครงการให้แล้วเสร็จภายใน 2 สัปดาห์ จากนั้นให้ศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบแผนเป็นผู้รวบรวมโครงการทุกโครงการส่งมอบให้เจ้าหน้าที่จัดพิมพ์และเข้ารูปเล่มต่อไป

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้น ปรากฏว่า ผู้จัดทำรายละเอียดแต่ละโครงการเป็นผู้กำหนดวงเงินงบประมาณจากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย ศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบแผน ได้ชี้แจงว่า ผู้เขียนโครงการแต่ละโครงการจะกำหนดวงเงินงบประมาณ โดยคำนึงถึงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติว่ากิจกรรมใดมีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณสนับสนุน เมื่อแต่ละโครงการได้กำหนดงบประมาณเรียบร้อยแล้ว จากนั้นศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบแผนจะเป็นผู้ปรับงบประมาณให้อยู่ในกรอบที่ได้รับจัดสรรงบประมาณแต่ละแผนงานที่ สปจ. จัดสรรให้ ซึ่งงบประมาณที่ใช้สนับสนุนนั้นส่วนใหญ่จะอยู่ในแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้น คณะทำงานเป็นผู้จัดโครงการเข้าแผนงานตามแนวทางของ สปจ. และพิจารณาจากลักษณะงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับแผนงานนั้น ๆ ซึ่งได้จัดเข้าแผนงานได้หมดทุกโครงการ เนื่องจากทุกโครงการได้พิจารณาความสำคัญของโครงการไว้แล้ว สำหรับการจัดโครงการเข้าแผนงานนั้นได้จัดไว้ทั้งหมด 4 แผนงาน คือ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 5 โครงการ แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา มี 1 โครงการ แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 8 โครงการ และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 7 โครงการ รวมทั้งสิ้นในแผนปฏิบัติการปี 2532 มี 21 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ก. 2)

7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล แผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้น ได้จัดทำไว้เป็นการเฉพาะรายโครงการจากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย ศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบแผนได้ชี้แจงว่า ได้จัดทำแผนควบคุม ติดตามไว้ในโครงการทุกโครงการ ซึ่งในแผนติดตาม กำกับ ได้ระบุกิจกรรม ระยะเวลาที่ปฏิบัติ งบประมาณและผู้ปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน สำหรับการประเมินผลนั้นได้มีการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการแต่ละโครงการโดยผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ และจัดทำรายงานเสนอต่อ สน.ปอ. ซึ่งได้สรุปเป็นรูปเล่ม

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. ศรีประจันต์ ปรากฏว่า ได้นำแผนปฏิบัติการปี 2532 เสนอต่อที่ประชุม กปอ. เพื่อรับทราบและอนุมัติ ในเรื่องนี้นางโรจนา สังขะไชย ได้กล่าวว่า เมื่อคณะทำงานได้จัดทำแผนเสร็จแล้วในปลายเดือนพฤษภาคม 2532 ตน

ได้นำเสนอ หน.ปอ. เพื่อรับทราบจากนั้นได้นำเข้าที่ประชุม กปอ. เพื่อพิจารณาอนุมัติแผน ในการประชุมประจำเดือนพฤษภาคม 2532 ของ กขอ. ศรีประจันต์ และที่ประชุมมีมติอนุมัติให้ใช้ เป็นแผนปฏิบัติการปี 2532 ได้ และเนื่องจาก สปอ. ได้มีการปรับปรุงการจัดระบบเอกสารใหม่ เอกสารบางส่วนจึงได้มีการขออนุญาตทำลายจากการค้นหาเอกสารรายงานการประชุมดังกล่าว ปรากฏว่าไม่พบ เพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้ได้รับการยืนยันจาก นายธรรมรงค์ เกรอด หน.ปอ. ศรีประจันต์ ว่าแผนปฏิบัติการปี 2532 ได้ผ่านการอนุมัติจาก กปอ.

ปัญหาและอุปสรรค

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้นพบว่า มีปัญหาในเรื่องสำคัญคือ เจ้าหน้าที่ไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำแผน ขาดความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาจากการที่เจ้าหน้าที่ไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำแผน เนื่องจากเมื่อจัดทำ แผนปฏิบัติการในปีที่ผ่านมา ไม่ได้ปฏิบัติตามกิจกรรมและเวลาที่กำหนดไว้ในแผน และโดยเฉพาะ ในส่วนของงบประมาณก็ไม่ใช้ตามที่ระบุไว้ในกิจกรรมแต่ละโครงการ อันเนื่องจากเจ้าหน้าที่เห็นว่าถึงแม้จะไม่มีการจัดทำแผนงาน/โครงการไว้ก็สามารถนำเงินงบประมาณมาใช้ได้ เพราะงบประมาณส่วนใหญ่อยู่ในหมวดค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุ ซึ่งจัดทำเรื่องเบิกจ่ายโดยไม่ต้องมีรายละเอียดโครงการชี้แจงเพิ่มเติม

2. ปัญหาจากการที่บุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับการวางแผน เนื่องจากบุคลากรทั้งในระดับอำเภอ ระดับกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การกำหนดโครงการส่วนใหญ่ จึงกำหนดตาม สปจ. ซึ่งบางโครงการไม่สามารถที่จะแก้ปัญหา หรือ พัฒนาได้ตามความต้องการเฉพาะพื้นที่ของ สปอ.

แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนพัฒนาปี 2533) ของ สปอ. ศรีประจันต์ ทั้งจากการสัมภาษณ์และศึกษาวิเคราะห์เอกสาร พบว่าได้เริ่มจัดทำตั้งแต่วันที่ 9 สิงหาคม 2531 และได้ดำเนินการแล้วเสร็จในวันที่ 31 สิงหาคม 2531 ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการดังต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้นจากการศึกษาวิจัย พบว่า ได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญ ๆ ประกอบด้วย 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล และ 4) การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว สปอ. ศรีประจันต์ ได้ดำเนินการมีรายละเอียด ดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.ศรีประจันต์ ได้จัดตั้งหลังจากที่ได้รับหนังสือ สปอ. ที่ ศช 1471/2519 ลงวันที่ 29 มิถุนายน 2531 เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนา ประจำปีงบประมาณ 2533 และได้จัดส่งนางโรจนา สังขะไชย ศึกษาพิเศษอำเภอไปร่วมประชุมเพื่อรับฟังคำชี้แจงเรื่องการจัดทำแผนพัฒนา และจัดทำคำของบประมาณ ในวันที่ 6 กรกฎาคม 2531 ที่ศูนย์วิชาการจังหวัด หลังจากนั้น นางโรจนา สังขะไชย ได้นำเรื่องไปประชุมมาปรึกษาร่วมกับศึกษาพิเศษ ผช.หน.ปอ. และหน.ปอ. และร่างรายชื่อคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนา ประจำปี 2533 เพื่อเสนอให้ หน.ปอ. แต่งตั้งประกอบด้วย 1) คณะกรรมการดำเนินการ มีหน้าที่พิจารณาให้ข้อเสนอแนะ ควบคุมดูแลการจัดทำให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ประกอบด้วย หน.ปอ. ศรีประจันต์ เป็นประธานกรรมการ ผช.หน.ปอ. เป็นรองประธาน นายธีระศักดิ์ มากทรัพย์ นายวิชา ปรีชาเกษตรกิจ เป็นกรรมการ นางโรจนา สังขะไชย เป็นกรรมการและเลขานุการ นายเชษฐ์ ฝิวล่อ เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ 2) คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี มีหน้าที่จัดเตรียมเอกสาร จัดทำแผนพัฒนาประจำปีให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ประกอบด้วย นางโรจนา สังขะไชย หัวหน้าคณะทำงาน นายเชษฐ์ ฝิวล่อ นายโกมินทร์ ศรีภูมิ นายสงบ สังขะไชย นายวิเชียร ศิลปภิรมย์สุข นายลำอ่าง นาคีใหม่ นายสมฤทธิ อัมสมบูรณ์ นายณรงค์ ศรีเองไพบูลย์ นายเสน่ห์ สามัญ นายสนั่น แก้วศรีงาม นายสมชาย ปรีชาเกษตรกิจ เป็นคณะทำงาน ตามคำสั่ง สปอ. ศรีประจันต์ ที่ 23/2531 ลงวันที่ 8 สิงหาคม 2531 ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการดังกล่าวปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่วันที่ 9-31 สิงหาคม 2531 ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้น นางโรจนา สังขะไชย เลขานุการคณะทำงาน กล่าวว่า เมื่อ สปอ. ได้รับหนังสือแจ้งนโยบาย กรอบวงเงินและหลักเกณฑ์เงื่อนไขในการจัดตั้งงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ

2533 จากสพอ. แล้วตามหนังสือที่ ศช 1471/3020 ลงวันที่ 26 กรกฎาคม 2531 จากนั้น เลขฯ คณะทำงาน ได้ประสานงานกับ หน.ปอ.เชิญคณะทำงานมาร่วมประชุมฟังคำชี้แจงเกี่ยวกับการจัดทำแผนและคำขอตั้งงบประมาณ โดยมี หน.ปอ. เป็นประธาน ซึ่งได้มอบหมายให้ เลขฯ คณะทำงานเป็นผู้ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำโครงการ และการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ ตามกรอบเงินและหลักเกณฑ์เงื่อนไขที่ สปอ. กำหนดให้ ในวันที่ 9 สิงหาคม 2531 ก่อนการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนา และแจ้งให้คณะทำงานได้รับทราบถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สพอ. ศรีประจันต์ นั้นพบว่า สพอ. ไม่ได้มีการจัดเก็บข้อมูลไว้ สำหรับการวางแผนเป็นการเฉพาะจากการสัมภาษณ์ นายเชษฐ ีวิลลอบ ผู้ช่วยเลขฯ คณะทำงาน กล่าวว่า ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนเป็นข้อมูลเฉพาะกิจ กล่าวคือ สพอ. ได้จัดส่งแบบฟอร์มของข้อมูล (แบบ กผ.) ที่ต้องการไปให้กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนกรอกข้อมูลแล้วส่งคืนมายัง สพอ. จากนั้นงานนิเทศการศึกษาและเลขฯ คณะทำงาน เป็นผู้รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ป.2, ป.4 และ ป.6 ร้อยละของนักเรียนที่นำพอใจ จำนวนนักเรียนที่มีน้ำหนักต่ำกว่าเกณฑ์ เป็นต้น

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนจัดทำแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สพอ. ศรีประจันต์ ปรากฏว่า ไม่ได้มีการจัดตั้งงบประมาณไว้เป็นการเฉพาะจากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย เลขฯ คณะทำงาน ได้ชี้แจงว่า วัสดุต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนานั้น ใช้งบประมาณในส่วน ของค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ ในแผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา (งานบริหารทั่วไป) ซึ่งได้จัดสรรไว้เป็นงบประมาณส่วนกลางของสำนักงาน โดยเลขฯ คณะทำงานจะเป็นผู้จัดทำ งบประมาณการค่าวัสดุที่ต้องการใช้ทั้งหมดแจ้งไปยังงานการเงินและพัสดุ เพื่อดำเนินการจัดซื้อตาม ระเบียบ และสามารถแจ้งรายการวัสดุที่ต้องใช้เพิ่มเติมได้อีกตามความจำเป็น ทั้งนี้โดยได้แจ้งให้ หน.ปอ. เพื่อทราบทุกครั้ง สำหรับเงินค่าสวัสดิการของคณะทำงานจัดสรรให้เป็นค่าเบี้ยเลี้ยง หนาณะในลักษณะเหมาะสมสำหรับผู้ที่ไม่ได้เป็นข้าราชการในสำนักงาน

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สพอ. ศรีประจันต์ นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่า ได้ดำเนินการในประเด็นสำคัญ ต่อไปนี้ คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหากับความ ต้องการ 2) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ 4) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณ

6) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน และ 7) การพิจารณาอนุมัติแผน สำหรับรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาที่ต้องการพัฒนาในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ พบว่า ดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาโดยศึกษานิเทศก์ สปอ. ซึ่งจากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย เลขานุการ คณะทำงาน กล่าวว่า เลขานุการ คณะทำงานเป็นผู้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดการประถมศึกษาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ นำเข้าที่ประชุมศึกษานิเทศก์เพื่อสรุปเป็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 7 ข้อ คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบางกลุ่มประสบการณ์ยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ 2) การควบคุมนิเทศยังไม่ทั่วถึง 3) บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 4) สุขภาพอนามัยของนักเรียนยังไม่ดี 5) นักเรียนขาดแคลนได้รับการช่วยเหลือไม่ทั่วถึง 6) ระเบียบข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ บางส่วนขาดความเที่ยงตรง 7) การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนยังทำได้ไม่ครบถ้วน

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้น จากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย เลขานุการ คณะทำงานได้กล่าวว่า เกณฑ์กำหนดนโยบายในแผนพัฒนาปี 2533 ได้กำหนดตามแบบของ สปจ. ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านปริมาณ (2 ข้อ) 2) ด้านคุณภาพ (3 ข้อ) 3) ด้านบริหารและสนับสนุน (3 ข้อ) โดยศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบด้านนโยบาย และแผนเป็นผู้เขียนปรับ สำหรับวัตถุประสงค์ของแผนนั้นเมื่อได้นโยบายแล้ว เลขานุการ คณะทำงานได้ประสานงานกับคณะศึกษานิเทศก์ร่วมกันพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนารวมทั้งหมด 5 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ก. 3)

ส่วนการกำหนดเป้าหมายของแผนนั้น นายเชษฐ์ ฝิวล่อ ผู้ช่วยเลขานุการ คณะทำงาน ได้ชี้แจงว่าหลังจากกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาแล้ว คณะศึกษานิเทศก์ได้ร่วมกันพิจารณาจากวัตถุประสงค์ ดังกล่าวกำหนดเป็นเป้าหมายของแผนพัฒนาปี 2533 โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านปริมาณ (2 ข้อ) 2) ด้านคุณภาพ (3 ข้อ) (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ก. 3)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้น จากการศึกษาเอกสารแผน พบว่า ได้แบ่งแผนงานออกเป็น 3 แผนงาน ได้แก่ 1) แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา 2) แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา และ 3) แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา โดยรวมทุกแผนงานแล้วมีโครงการทั้งหมด 16 โครงการ ซึ่งโครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาส่วนใหญ่ ได้กำหนดตามเอกสารกรอบนโยบายและแผนที่ สปอ. จัดส่งมาให้จำนวน 15 โครงการ ส่วนโครงการที่ สปอ. จัดทำเพิ่มขึ้นอีก 1

โครงการ ได้แก่ โครงการสุนทรณบุรี

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้น จากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย เลขขา คณะทำงาน ชี้แจงว่า หลังจากกำหนดโครงการไว้ในแผนพัฒนาแล้ว เลขขา คณะทำงานจะทำแบบฟอร์มการเขียนรายละเอียดโครงการมอบให้เจ้าหน้าที่ในสำนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำรายละเอียดโครงการดังกล่าว โดยให้แล้วเสร็จในช่วงสัปดาห์ที่สามของเดือนสิงหาคม 2531 จากนั้นเลขขา คณะทำงาน จะเป็นผู้รวบรวมและให้คณะศึกษานิเทศก์ตรวจสอบแล้วจัดพิมพ์ต่อไป

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้น นางโรจนา สังขะไชย ได้ชี้แจงว่า เลขขา คณะทำงานได้แจ้งกรอบวงเงินงบประมาณจากเอกสารที่ สปอ. ส่งมาให้แก่ผู้เขียนโครงการทุกโครงการเพื่อนำไปกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนพัฒนาปี 2533 สำหรับในส่วนของงบประมาณหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างกำหนดจากการสรุปรวมค่าของงบประมาณหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ ปรากฏว่า มีการกำหนดแผนงานไว้ 3 แผนงาน และจัดโครงการเข้าแผนงานทุกโครงการ โดย เลขขา คณะทำงาน ซึ่งการพิจารณากำหนดโครงการนั้น คณะทำงานได้พิจารณาความสำคัญตามลำดับขั้นตอนมาแล้ว ดังนั้นเมื่อบรรจุเข้าแผนงานจึงบรรจุได้หมดทุกโครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ก.3)

7. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ จากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย เลขขา คณะทำงาน กล่าวว่า เมื่อคณะทำงานจัดทำแผนเสร็จตนได้นำเสนอ หน.สปอ. เพื่อนำเข้าที่ประชุม กปอ. ในช่วงสัปดาห์ที่ 2 ของเดือนกันยายน 2531 ทั้งนี้ เพื่อเป็นการแจ้งให้ที่ประชุมรับทราบว่า ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนา ปี 2533 เสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งไม่ได้บรรจุไว้ในวาระการประชุมในครั้งนี้ จากนั้นได้จัดส่งแผนพัฒนาไปยัง สปจ. ได้ทันตามกำหนดเวลาในวันที่ 20 กันยายน 2533

ปัญหาและอุปสรรค

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ พบว่าเป็นปัญหาในเรื่อง 1) ข้อมูล 2) บุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านข้อมูล เป็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดส่งข้อมูลของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนมายัง สปอ. ล่าช้ากว่ากำหนด และเมื่อตรวจสอบยังพบว่าข้อมูลผิดพลาดโดยเฉพาะเป็นเรื่องของการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณของโรงเรียน
2. ด้านบุคลากร เป็นปัญหาเกี่ยวกับการมาปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่ง ในการจัดทำแผนพัฒนาทำให้งานส่วนใหญ่คณะศึกษานิเทศก์จะเป็นผู้ดำเนินการเองทำให้ขาดรายละเอียดในส่วนที่ต้องเกี่ยวข้องกับงบประมาณที่ขอจัดตั้งในระดับโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนปฏิบัติการปี 2533) ของ สปอ. ศรีประจันต์ พบว่ามีการดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 เดือนกุมภาพันธ์ 2533 หลังจากที่ได้รับหนังสือ สปจ.สุพรรณบุรี ที่ ศธ.1471/5566 ลงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2532 โดย นางโรจนา สังขะไชย ศึกษาธิการ ซึ่งทำหน้าที่เลขานุการ คณะทำงาน ได้นำเรื่องเสนอต่อ หน.ปอ. เพื่อนำเข้าที่ประชุมเจ้าหน้าที่ในสำนักงานและได้ดำเนินการจัดทำแผนจนแล้วเสร็จในสัปดาห์ที่สามของเดือนมีนาคม 2533 ซึ่งมีรายละเอียดในด้านการเตรียมการและการทำางานจัดทำแผนดังนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการ ปี 2533 ของ สปอ.ศรีประจันต์ นั้นได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญ คือ 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล 4) การจัดงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ เริ่มดำเนินการโดย นางโรจนา สังขะไชย เลขานุการ คณะทำงาน ได้นำหนังสือ สปจ. สุพรรณบุรี ที่ ศธ.1471/5566 ลงวันที่ 13 พฤศจิกายน 2532 เรื่อง "การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2533" ซึ่ง สปอ. สุพรรณบุรี ได้ดำเนินการเสร็จแล้วและได้ส่งมาพร้อมกับหนังสือที่แจ้งมายัง สปอ. โดยให้ทุก สปอ. ได้ศึกษาแผนปฏิบัติการอย่างละเอียด และให้ดำเนินการจัดแผนปฏิบัติการ ปี 2533 ให้แล้วเสร็จพร้อมทั้งจัดส่งไปยัง สปอ. จำนวน 2 ชุด" เสนอต่อ หน.ปอ. จากนั้นประมาณต้นเดือนธันวาคม 2532 ได้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ทุกคนในสำนักงานเกี่ยวกับการจัดทำ

แผนปฏิบัติการปี 2533 โดยมี หน.ปอ. เป็นประธาน และได้มอบหมายให้มีคณะทำงาน 1 ชุด ประกอบด้วย นายธรรมรงค์ เกรอด หน.ปอ. ศรีประจันต์ เป็นที่ปรึกษา นายธีระศักดิ์ มากทรัพย์ นายวิชา ปรีชาเกษตรกิจ นายสงบ สังขะไชย, นายเชษฐ ฝิวล่อ, นางปราณี บานไม่รู้โรย นางสาวนวรรตน์ ลากยี่ง นางมล ใจนใจลักษณ์ เป็นคณะทำงานและนางโรจนา สังขะไชย เป็นเลขาฯ คณะทำงาน โดย หน.ปอ. เป็นผู้ชี้แจงรายละเอียดและมอบหมายงานจัดทำแผนให้ไปปฏิบัติในที่ประชุม ซึ่งไม่ได้จัดทำเป็นคำสั่งขึ้นเฉพาะ

2. การให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ ในเรื่องนี้ นางโรจนา สังขะไชย เลขาฯ คณะทำงาน ได้ชี้แจงว่า หลังจากได้มีการประชุมชี้แจงเพื่อมอบหมายให้คณะทำงานไปปฏิบัติในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 แล้ว ได้มอบหมายเอกสารการจัดทำแผนให้คณะทำงานได้ใช้เป็นแนวทางและศึกษารายละเอียด เกี่ยวกับการจัดทำโครงการต่าง ๆ ทั้งนี้คณะทำงานส่วนใหญ่เคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับการวางแผนมาแล้ว จึงเป็นลักษณะการมอบหมายให้ไปทบทวนความรู้ที่เคยอบรมมาแล้ว จากนั้นประมาณปลายเดือนธันวาคม 2533 ได้มีการประชุมคณะทำงานเพื่อชี้แจงรายละเอียดในการเขียนโครงการเพิ่มเติม และให้ทุกคนยึดเป็นแนวทางในการจัดทำรายละเอียดโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติ ปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้นพบว่า ไม่ได้มีการจัดเก็บข้อมูลไว้เพื่อใช้ในการวางแผนเป็นการเฉพาะ แต่ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนนั้นได้มาจากข้อมูล 10 มิ.ย. 32 ข้อมูลในส่วนนี้เป็นข้อมูลที่ สปช.และสปอ. จัดเก็บโดยได้แจ้งให้ทุกหน่วยงานใช้แบบฟอร์มการเก็บข้อมูลของ สปช. และ สปอ. รวบรวมไว้ เช่น จำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2532 จำแนกเป็นรายชั้น อัตราการเข้าชั้นและสาเหตุการเข้าชั้น เป็นต้น อีกส่วนหนึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนในสังกัดได้ จากการสรุปรายงานของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนในสังกัด

4. การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้น นางโรจนา สังขะไชย ได้ให้การสัมภาษณ์ว่า ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ไม่ได้จัดตั้งงบประมาณไว้เป็นการเฉพาะ ทั้งนี้วัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นได้มาจาก งบวัสดุสำนักงาน ซึ่งเป็นงบประมาณที่ สปอ. จัดสรรให้แก่ สปอ. ในแผนงานบริหารการศึกษา ระดับประถมศึกษา หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ ซึ่งจะ เป็นงบวัสดุส่วนกลางที่ทุกงานในสำนักงานสามารถใช้ได้โดยไม่ต้องมีการจัดทำโครงการรองรับเพื่อเงินงบประมาณในส่วนนี้ ดังนั้น เลขาฯ คณะทำงาน จึงต้องจัดทำประมาณการค่าวัสดุทั้งหมดที่ใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการเสนอต่อ หน.ปอ.

เพื่อขออนุมัติจากนั้นจึงมอบให้หัวหน้างานการเงินดำเนินการจัดหาจัดซื้อวัสดุ เมื่อได้วัสดุดังกล่าวแล้วได้มอบให้คณะทำงานไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ต่อไป

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ มีกิจกรรมที่สำคัญ ในด้าน

- 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการ
- 2) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย
- 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ
- 4) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ
- 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณ
- 6) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
- 7) การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล และ
- 8) การพิจารณาอนุมัติแผน ส่วนรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการในการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ จากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย เลขานุการฯ คณะทำงาน ได้ให้การสัมภาษณ์ว่า ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และปัญหาในการจัดการศึกษาในรอบปีที่ผ่านมาของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนจากนั้น ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและภารกิจของ สปอ. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยคณะทำงานและอีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นปัญหาในภาพรวมของ สปจ. นำพิจารณาประกอบกับปัญหาจากการวิเคราะห์ข้อมูลของ สปอ. มากำหนดเป็นปัญหาที่ต้องการพัฒนาในปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนบางกลุ่มประสบการณียังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ การควบคุมนิเทศยังทำได้ไม่ทั่วถึง บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน สุขภาพอนามัยของนักเรียนยังไม่ดี นักเรียนที่ขาดแคลนยังได้รับความช่วยเหลือไม่ทั่วถึง ระบบข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ บางส่วนขาดความเที่ยงตรง การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนยังทำให้ไม่ครบถ้วน

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ พบว่า กำหนดโดยคณะทำงานจัดทำแผน จากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย เลขานุการฯ คณะทำงาน ได้ชี้แจงว่า ได้ศึกษาแนวทางจากแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปจ. ส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งกำหนดตามปัญหาและความต้องการของ สปอ. ที่ได้จากการวิเคราะห์ของคณะทำงานโดยได้กำหนดนโยบายการดำเนินงานออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านปริมาณ 2 ข้อ 2) ด้านคุณภาพ 3 ข้อ 3) ด้านบริหารและสนับสนุน 3 ข้อ ในส่วนของวัตถุประสงค์ได้กำหนดไว้ 5 ข้อ สำหรับการกำหนดเป้าหมาย ได้แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านปริมาณ

2 ข้อ 2) ด้านคุณภาพ 3 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ก.4)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการ ปี 2533 ของ สปอ.ศรีประจันต์ จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 ปรากฏว่า ได้แบ่งออกเป็น 3 แผนงาน มีโครงการทั้งหมด รวม 27 โครงการ จากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย เลขาฯ คณะทำงาน และ นายเชษฐ์ ผิวลออ คณะทำงาน ได้ชี้แจงตรงกันว่า ในการกำหนดโครงการนั้น กำหนดโดยคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ได้ร่วมพิจารณาจากปัญหาของ สปอ. และจากแนวทางการกำหนดโครงการของ สปจ. การกำหนดโครงการออกเป็น 2 ลักษณะ โครงการตามแนวทางของ สปจ. จำนวน 21 โครงการ และกำหนดความต้องการเฉพาะของ สปอ. จำนวน 6 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการร้านค้าสวัสดิการ สปอ.ศรีประจันต์ 2) โครงการปรับปรุงสำนักงาน การประถมศึกษา 3) โครงการวันประถมศึกษาแห่งชาติ 4) โครงการฝึกกษัตริย์บริหารท่าแม่ไม้มวยไทย 5) โครงการอบรมการร้องเพลงปฏิบัติกร 6) โครงการอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ ในส่วนของการกำหนดแผนงานนั้นให้กำหนดไว้ 3 แผนงาน ประกอบด้วยแผนงานบริหารการประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา

4. การจัดทำรายละเอียดโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ จัดทำโดยคณะทำงานที่กำหนดโครงการ จากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย ได้ชี้แจงว่า คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นมานั้นส่วนใหญ่เป็นหัวหน้างานต่าง ๆ ในสำนักงาน ดังนั้นในการพิจารณาขอหมายให้จัดทำรายละเอียดโครงการจึงต้องพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องในงานที่เป็นหน้าที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นงานประจำ โดยได้มอบเอกสารแผนของ สปจ. ให้ศึกษาและเป็นแนวทางในการเขียนรายละเอียดโครงการพร้อมทั้งจัดทำแบบฟอร์มในการเขียนโครงการมอบให้คณะทำงานทุกคน และกำหนดให้เขียนโครงการให้แล้วเสร็จภายใน 2 สัปดาห์ จากนั้นเลขาฯ คณะทำงาน เป็นผู้รวบรวมโครงการที่จัดทำรายละเอียดเรียบร้อยแล้ว มาพิจารณาแก้ไขแล้วส่งมอบให้เจ้าหน้าที่จัดพิมพ์และเข้ารูปเล่ม

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้นปรากฏว่า ผู้ที่จัดทำรายละเอียดแต่ละโครงการเป็นผู้กำหนดวงเงินงบประมาณ จากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย เลขาฯ คณะทำงานได้กล่าวว่า คณะทำงานที่ทำหน้าที่จัดทำรายละเอียดโครงการเป็นผู้กำหนดวงเงินงบประมาณ โดยคำนึงถึงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติว่า กิจกรรมใดมีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณสนับสนุน เมื่อกำหนดวงเงินงบประมาณเรียบร้อยแล้ว

คณะศึกษานิเทศก์จะเป็นผู้พิจารณาปรับวงเงินงบประมาณให้อยู่ในกรอบที่ได้รับจัดสรรจาก สปจ. โดยจะเห็นได้ว่างบประมาณส่วนใหญ่ที่ได้รับจัดสรรจะอยู่ในแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ นั้น คณะทำงานเป็นผู้จัดโครงการเข้าแผนงานตามแนวทางของ สปจ. และพิจารณาจากลักษณะงาน โครงการที่เกี่ยวข้องกับแผนงานนั้น ๆ โดยเลขาฯ คณะทำงานจะเป็นผู้พิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานจนครบถ้วนทุกโครงการ ซึ่งได้จัดไว้ทั้งหมด 3 แผนงาน คือ 1) แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 7 โครงการ 2) แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 11 โครงการ 3) แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 9 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ก.4)

7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์ นางโรจนา สังขะไชย เลขฯ คณะทำงาน ได้ชี้แจงว่า ได้มีการจัดทำไว้เป็นการเฉพาะรายโครงการทุกโครงการ ในแผนควบคุมติดตามกำกับได้ระบุกิจกรรม ระยะเวลาที่ปฏิบัติ งบประมาณและผู้ปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน ในส่วนของการประเมินผลนั้นได้ดำเนินการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการแต่ละโครงการโดยหัวหน้าโครงการเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผล และจัดทำรายงานเสนอต่อหน.ปอ. ซึ่งได้สรุปเป็นรูปเล่ม

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. ศรีประจันต์ ปรากฏว่า ได้นำแผนปฏิบัติการ ปี 2533 เสนอต่อที่ประชุม กปอ. เพื่อรับทราบและอนุมัติ เกี่ยวกับเรื่องนี้ นางโรจนา สังขะไชย ได้กล่าวว่า หลังจากที่คณะทำงานได้จัดทำแผนเสร็จเรียบร้อยแล้วในเดือนมีนาคม 2533 ได้นำแผนปฏิบัติการปี 2533 เสนอต่อ หน.ปอ. เพื่อรับทราบและนำเข้าไปประชุม กปอ. ประจำเดือน มีนาคม 2533 เพื่อรับทราบและพิจารณาอนุมัติให้ใช้เป็นแผนปฏิบัติการปี 2533 ได้

ปัญหาและอุปสรรค

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปี 2533 ของ สปอ.ศรีประจันต์ นั้น พบว่ามีปัญหาในประเด็นสำคัญ 1) บุคลากร 2) ข้อมูล 3) การควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1) บุคลากร ในสำนักงานส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำแผนเพราะมองเห็นว่าไม่ได้ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารด้านงบประมาณ คือ ไม่มีแผนก็สามารถนำงบประมาณไปใช้ได้ สาเหตุที่สำคัญเนื่องจากยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ

2. ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผน พบว่า โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนส่งข้อมูลช้าไม่ทันตามกำหนดเวลา ดังนั้น ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลจึงจำเป็นต้องรอข้อมูลในส่วนนี้ ส่งผลให้การดำเนินการในขั้นตอนอื่นต้องล่าช้าไม่ทันตามกำหนดเวลา

3. การควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามปฏิทิน ปฏิบัติงาน ในส่วนนี้ สปอ.ขาดการควบคุม กำกับ ติดตามคณะทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการจัดทำรายละเอียดโครงการซึ่งคณะทำงานใช้เวลาในการดำเนินงานนานและไม่เสร็จทันตามกำหนดเวลา การจัดส่งเอกสารแผนให้ สปจ. จึงล่าช้ากว่ากำหนดเวลา

การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ
ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสองพี่น้อง

จากการศึกษาภาคสนามกรณีกระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสองพี่น้อง (สปอ. สองพี่น้อง) พบว่า สปอ. สองพี่น้องได้จัดทำแผนดังนี้คือ 1) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอรยะยะ 5 ปี (พ.ศ. 2530-2534) 2) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 และ 3) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 สำหรับแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 นั้น สปอ. สองพี่น้องไม่ได้จัดทำไว้ จากการสัมภาษณ์ นายณรงค์ฤทธิ์ จันทร่ เรื่อง หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำแผนได้กล่าวว่า สาเหตุในการไม่ได้จัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 เนื่องจาก ในระยะนั้น ศึกษานิเทศก์อำเภอสองพี่น้อง มีทั้งหมด 3 คน และลาศึกษาต่อระดับปริญญาโท 2 คน จึงเหลือศึกษานิเทศก์อำเภอเพียงคนเดียว ซึ่งมีภารกิจประจำอยู่มากแล้ว จึงไม่ได้จัดทำแผนปฏิบัติการดังกล่าว และเจ้าหน้าที่งานอื่น ๆ ก็ไม่ให้ความสนใจในการจัดแผนด้วย แต่ในการใช้งบประมาณที่ได้รับจาก สปจ. นั้น ได้ดำเนินการใช้จ่ายตามลักษณะงานที่ สปจ. กำหนดแล้ว ซึ่งสามารถตรวจสอบการใช้จ่ายเงินได้จากงานการเงินและพัสดุของ สปอ. เพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้ก็ได้รับการยืนยันจากการสัมภาษณ์ ส.อ.นิวัฒน์ สุรินทร์ ศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้ซึ่งมารับตำแหน่งใหม่ ในระยะของการดำเนินงานในปีงบประมาณ ปี 2533 และนายบัญญัติ ผิวปานแก้ว เจ้าหน้าที่งานบริหารทั่วไป ได้กล่าวในลักษณะเดียวกันดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น สำหรับการจัดทำแผนอื่น ๆ นั้นมีรายละเอียดการดำเนินงานเฉพาะเรื่องดังต่อไปนี้

แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอรยะยะ 5 ปี (พ.ศ. 2530-2534)

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอรยะยะ 5 ปี (พ.ศ. 2530-2534) หรือแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. สองพี่น้อง ทั้งจากการสัมภาษณ์และการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร พบว่าได้เริ่มจัดทำในเดือน ตุลาคม 2529 โดยการดำเนินงานเตรียมการ และได้จัดทำแผนจนแล้วเสร็จในเดือนมกราคม 2530 ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สองพี่น้อง นั้น ได้ดำเนินการในเรื่องสำคัญ คือ 1) การแต่งตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล 4) การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การแต่งตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้นได้เริ่มดำเนินการ เมื่อ สปจ.สุพรรณบุรี ได้ส่งเอกสารแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) พร้อมกับหนังสือที่ ศธ 1471/4683 ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2529 เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) เพื่อให้ สปอ. ทำความเข้าใจและเตรียมจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาาระยะที่ 6 ของ สปอ. ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด เมื่อ สปอ.สองพี่น้องได้รับหนังสือดังกล่าวแล้ว นายวินัย มากระจันทร์ หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบงานแผนจึงได้ร่างรายชื่อคณะทำงาน โดยกำหนดจากเจ้าหน้าที่ใน สปอ. และประธานกลุ่มฯ เพื่อเสนอให้ หน.ปอ. รับทราบ และไม่ได้ออกเป็นคำสั่ง แต่สามารถตรวจสอบรายชื่อคณะทำงานได้จากท้ายเล่มในเอกสารแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.สองพี่น้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 คณะ คือ คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษา ประกอบด้วย นายกรอง หงส์โต หน.ปอ. เป็นประธานกรรมการ นายวินัย สกลณี ผช.หน.ปอ. เป็นรองประธาน นายจันต์ อินทโชติ หน.งานการเจ้าหน้าที่ นายชวลิต แดงโสภาน หน.งานบริหารทั่วไป นายสุภาพ จิราโรจน์ หน.งานการเงินและพัสดุ นายณรงค์ฤทธิ์ จันทรเรือง นายสานิตย์ หลอดแก้ว นายมานิตย์ นิลกำเนิด ศึกษาพิเศษอำเภอ นายอรุณ ปิ่นแก้ว นายสมศักดิ์ มั่นสวัสดิ์ นายเชษฐา วิชาศรี นายสานิต โรจนกุล นายประเสริฐ ศรีอินทร์งาม นายทองดี สมประพาน นายสมปอง วิริยะประสิทธิ์ นายเอกพงศ์ ศึกษาพิเศษ ประธานกลุ่มฯ เป็นกรรมการ และนายวินัย มากระจันทร์ หน.งานนิเทศการศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ ส่วนคณะกรรมการจัดพิมพ์เอกสารนั้น ประกอบด้วย นายมานิตย์ นิลกำเนิด ศึกษาพิเศษอำเภอ เป็นหัวหน้า นายสานิตย์ หลอดแก้ว ศึกษาพิเศษอำเภอ นางพูนสุข ศรีคำไทย งานนิเทศการศึกษา นางวาสนา ศรีเกิดศรีน นางอักษร เป็ลยั้งชื้อ งานบริหารทั่วไป นางกุลชลี สมบูรณ์เหลือ งานการเจ้าหน้าที่ และนางนิตยา นิลน้ำค้าง งานการเงินและพัสดุ เป็นผู้ช่วย จากการสัมภาษณ์ นายวินัย มากระจันทร์ หน.งานนิเทศการศึกษาและเป็นเลขานุการ คณะทำงานแผน ได้กล่าวว่า คณะทำงานที่เป็นคณะกรรมการจัดทำแผน มีหน้าที่ตั้งแต่เริ่มจัดเตรียมการทำแผน ดำเนินการจัดทำแผนและเขียนโครงการเพื่อเสนอนิเทศ ส่วน

คณะกรรมการจัดพิมพ์เอกสารนั้นมีหน้าที่จัดพิมพ์เอกสาร ไร้เนียว เข้ารูปเล่มเอกสารแผน และ
ได้ระบุให้คณะกรรมการทั้งสองคณะได้จัดทำให้แล้วเสร็จภายในเดือน ธันวาคม 2529

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. สองพี่น้องนั้น จากการสัมภาษณ์ นายวินัย มากระจันทร์ เลขานุการ คณะกรรมการ ได้กล่าวว่า ทาง สปอ. สองพี่น้อง ไม่ได้จัดให้ความรู้โดยตรงแต่เป็นการประชุมเพื่อชี้แจงเท่านั้น ซึ่งเลขานุการ กรรมการได้หารือและประสานงานกับ หน.ปอ. เพื่อออกหนังสือขอเชิญคณะกรรมการมาประชุม ฟังคำชี้แจงในช่วงสัปดาห์สุดท้ายของเดือนตุลาคม 2529 โดยจัดให้มีการประชุม 1 วัน เพื่อให้ ทราบแนวทางการจัดทำแผนระยะ 5 ปีของ สปอ. โดย หน.ปอ. เป็นประธานในที่ประชุม เลขานุการ คณะกรรมการแผนเป็นผู้ชี้แจงขั้นตอนในการจัดทำแผนของ สปอ. แจงนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการ ของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปจ. ให้คณะทำงานทราบ และได้นำเอกสารคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของอำเภอ มาให้คณะทำงานได้ศึกษา แนวทางในการจัดทำด้วย

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. สองพี่น้อง นายวินัย มากระจันทร์ เลขานุการ ได้ให้สัมภาษณ์ว่า สปอ.สองพี่น้อง ไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการวางแผนไว้เป็นการเฉพาะ แต่ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนนั้นได้มาจาก ข้อมูล 10 มิ.ย. 2529 ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช. กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำไว้ ประกอบด้วยข้อมูล จำนวนโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนแยกตามขนาด จำนวนครู จำนวนนักเรียน แยกเป็นรายชั้น อัตราการเข้าชั้น เป็นต้น ข้อมูลส่วนหนึ่งได้มาจากรายงานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนรายงานต่อกลุ่มฯ และกลุ่มฯ รายงาน สปอ. ประกอบด้วยข้อมูลการประเมินคุณภาพนักเรียน ชั้น ป.6 ค่าเฉลี่ยร้อยละในแต่ละกลุ่มประสบการณ์แยกเป็นราย กลุ่มโรงเรียน เป็นต้น และข้อมูลอีกส่วนหนึ่งได้มาจากการนิเทศของศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วยข้อมูลการออกนิเทศ สุขภาพอนามัยนักเรียน เป็นต้น ซึ่งข้อมูลทั้งหมดดังกล่าวมาแล้วนี้ งานนิเทศการศึกษาจะเป็นผู้เก็บรวบรวมไว้

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น ปรากฏว่า ไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ นายวินัย มากระจันทร์ เลขานุการ ได้ให้ สัมภาษณ์ว่า วัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นได้มาจากวัสดุสำนักงาน ซึ่งเป็นวัสดุที่ สปอ. ได้จัดไว้สำหรับการบริหารงานใน สปอ. เมื่อต้องการนำมาใช้ในการจัดทำแผน เลขานุการ ก็จะคิดคำนวณว่า ต้องการใช้วัสดุอะไรบ้าง (กระดาษไข กระดาษโรเนียว หมึกโรเนียว เป็นต้น) จำนวน

เท่าใด ก็จะขอเบิกที่เจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุและเจ้าหน้าที่นั้นก็จะดำเนินการจัดหาและจ่ายให้ โดยไม่ต้องเบิกผ่าน หน.ปอ. เนื่องจากในการจัดซื้อนั้น ทางเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุได้ดำเนินการตามระเบียบของทางราชการและได้ผ่านการอนุมัติจาก หน.ปอ.แล้ว สำหรับค่าพาหนะของประธานกลุ่มฯ ซึ่งเป็นคณะทำงานก็เบิกได้จากงบปกติ ซึ่งจัดไว้เป็นค่าตอบแทนใช้สอยวัสดุและสาธารณูปโภค ในเรื่องค่าเบี้ยเลี้ยงที่พักและพาหนะของโรงเรียนอยู่แล้ว

การจัดทำแผน

*

ในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น ได้ดำเนินการกิจกรรมสำคัญในด้าน 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการ 2) การกำหนดโครงการ/แผนงาน 3) การจัดทำรายละเอียดโครงการ 4) การกำหนดวงเงินงบประมาณ 5) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน 6) การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผล และ 7) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการพัฒนาในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายวินัย มากระจันทร์ เลขานุการคณะกรรมการ กล่าวว่า เมื่องานนิเทศการศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากข้อมูล 10 มิ.ย. 2529 ข้อมูลจากการรายงานของกลุ่มต่อ สปอ. และข้อมูลจากการนิเทศได้ครบตามที่ต้องการแล้วศึกษานิเทศก์อำเภอจะร่วมกันศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์เป็นปัญหาในการพัฒนา โดยได้ใช้แนวทางการกำหนดปัญหาจากปัญหาในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปจ.หลัก และปรับเป็นปัญหา สปอ. ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนยังอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง การนิเทศยังกระทำได้ไม่ทั่วถึงและไม่เป็นระบบการจัดชั้นเด็กเล็กและอนุบาลชนบทยังดำเนินการได้น้อย ขาดเครื่องมือวัดประเมินผลทุกระดับชั้น การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนทำได้ไม่ครบทุกคน นักเรียนมีสุขภาพอนามัยไม่ดี นักเรียนที่ขาดแคลนได้รับการช่วยเหลือไม่ทั่วถึง บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ขาดแคลนอาคารเรียน อาคารประกอบ ครุภัณฑ์ที่จำเป็น ระบบข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ ขาดความเที่ยงตรงและความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในบางแห่งมีน้อย ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหานั้น จัดลำดับโดยศึกษานิเทศก์ร่วมกัน

2. การกำหนดโครงการ/แผนงาน ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายวินัย มากระจันทร์ เลขานุการ ได้กล่าวว่า เมื่อได้ปัญหาตามลำดับของความสำคัญแล้วศึกษานิเทศก์อำเภอจะร่วมกันกำหนดโครงการเพื่อรองรับปัญหาแล้ว

จึงกำหนดแผนงานและจัดโครงการเข้าแผนงานต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย 20 โครงการ แบ่งเป็น 5 แผนงาน ในการกำหนดชื่อแผนงานนั้น กำหนดตามลักษณะงานในโรงเรียนประถมศึกษาตามที่ สปช. กำหนด และในแผนพัฒนายุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สปช. กำหนดไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้คือ แผนงานวิชาการมี 7 โครงการ แผนงานกิจการนักเรียน มี 6 โครงการ แผนงานบุคลากรมี 2 โครงการ แผนงานบริหารทั่วไป สุจริตและการเงิน มี 4 โครงการ และแผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มี 1 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ก.1)

3. การจัดทำรายละเอียดโครงการในแผนพัฒนายุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สปอ.สองพี่น้องนั้น พบว่า จัดทำโดยศึกษานิเทศก์อำเภอ จากการสัมภาษณ์ นายวินัย มากระจันท์ เลขานุการคณะกรรมการ กล่าวว่า เมื่อกำหนดโครงการ/แผนงานแล้ว ศึกษานิเทศก์อำเภอจะแบ่งกันเขียนรายละเอียดของโครงการโดยศึกษาแนวทางของโครงการในแผนพัฒนายุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สปอ. แล้วปรับปรุงเพิ่มเติม เมื่อจัดทำแล้วเสร็จให้ส่งรวบรวมไว้ที่เลขานุการคณะกรรมการ เพื่อรวบรวมเสนอพิมพ์ต่อไป

4. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนพัฒนายุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สปอ.สองพี่น้อง นั้น ปรากฏว่า กำหนดโดยศึกษานิเทศก์ผู้เขียนโครงการ ซึ่งกำหนดตามความคิดเห็นที่เหมาะสมของโครงการแล้วคาดคะเนล่วงหน้าแต่ละปีทุกโครงการ ซึ่งส่วนมากจะกำหนดเท่า ๆ กันทุกปี ในโครงการเดียวกัน ซึ่งทาง สปอ. ไม่ได้มีเกณฑ์บังคับไว้ตายตัว จากการสัมภาษณ์ นายวินัย มากระจันท์ เลขานุการคณะกรรมการกล่าวว่า ศึกษานิเทศก์ผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการจะเป็นผู้กำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการเอง โดยให้กำหนดแยกออกเป็นค่าใช้จ่าย ค่าวัสดุ และค่าตอบแทนแยกแต่ละปีงบประมาณด้วย

5. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายในแผนพัฒนายุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สปอ.สองพี่น้องนั้น จากการสัมภาษณ์ นายวินัย มากระจันท์ เลขานุการคณะกรรมการกล่าวว่า การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ในแผนพัฒนายุทธศาสตร์ 5 ปี ของ สปอ.สองพี่น้องนั้นกำหนดโดยคณะกรรมการร่วมกัน และได้กำหนดเป็นเป้าหมายก่อน กำหนดเป็นนโยบาย แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ ในการกำหนดเป้าหมายนั้นเมื่อได้กำหนดโครงการสำหรับการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาของ สปอ.แล้ว คณะทำงานจึงร่วมกันพิจารณากำหนดเป็นเป้าหมายเพื่อให้ครอบคลุมโครงการทั้งหมด ซึ่งกำหนดเป็นเป้าหมายได้ 16 ข้อ ส่วนการกำหนดนโยบายนั้น เมื่อได้เป้าหมายแล้ว คณะทำงานได้ร่วมกัน กำหนดนโยบาย เพื่อให้ครอบคลุมเป้าหมายทั้งหมด และกำหนดนโยบายไว้ 11 ข้อ สำหรับวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนายุทธศาสตร์นั้นกำหนดขึ้นหลังจากได้กำหนดนโยบายแล้ว ซึ่งกำหนดได้ 5 ข้อ

ในการกำหนดทั้งนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ สปอ. นั้น ก็ได้ศึกษาแนวทางจากแผนพัฒนา
ระยะ 5 ปี ของ สปจ. เป็นเกณฑ์ด้วย (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ฎ.1)

6. การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ.
สองพี่น้องนั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดทำไว้ จากการสัมภาษณ์ นายวินัย มากระจันทร์ เลขาฯ คณะ
กรรมการ ได้ชี้แจงว่า สปอ. สองพี่น้องไม่ได้จัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผลไว้เป็นการ
เฉพาะ แต่สามารถตรวจสอบการดำเนินการได้จากการรายงานการจัดการศึกษาตามแผนปฏิบัติการ
ประจำปีแต่ละปีได้

7. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. สองพี่น้อง ปรากฏว่า ได้
ผ่านการพิจารณาอนุมัติจาก กปอ. จากการสัมภาษณ์ นายวินัย มากระจันทร์ เลขาฯ ได้กล่าวว่า
การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. สองพี่น้องนั้น เมื่อจัดทำแผนแล้วเสร็จได้นำ
เสนอ หน.ปอ. และ หน.ปอ. นำเข้าในที่ประชุม กปอ. เพื่อเสนอพิจารณาอนุมัติแผน ในการ
ประชุมเดือนมกราคม 2530 และที่ประชุมมีมติอนุมัติให้ใช้เป็นแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของสปอ.
สองพี่น้องได้ สำหรับหลักฐานบันทึกการประชุม กปอ. นั้น ไม่สามารถค้นหาได้ว่าประชุมครั้งที่เท่า
ใด และในวันที่เท่าไรได้แน่ชัด เนื่องจาก สปอ. สองพี่น้อง มีสถานที่คับแคบ เอกสารในปีที่ผ่าน
มานั้น ย้ายไปเก็บในที่อื่นและเก็บไม่เป็นระบบบางส่วนได้นำไปทำลายแล้วจึงไม่อาจค้นพบได้เพื่อ
เป็นการยืนยันในเรื่องนี้ ได้สัมภาษณ์ นายสานิตย์ หลอดแก้ว ศึกษาพิเศษในขณะนั้น นายณรงค์ฤทธิ
จันทร์เรือง ศึกษาพิเศษ ซึ่งทั้งสองได้เป็นกรรมการในการจัดทำแผนด้วย ก็ได้กล่าวในลักษณะ
เดียวกันว่า แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. สองพี่น้องนั้นได้นำเสนอ กปอ. เพื่อพิจารณาอนุมัติ
ให้ความเห็นชอบ เช่นกัน

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนที่เป็นปัญหาและอุปสรรค ในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปอ. สองพี่น้อง
นั้น พบว่ามีปัญหาในเรื่อง ความรู้ความเข้าใจของคณะทำงาน การกำหนดเงินงบประมาณ
เครื่องมือและอุปกรณ์ในการจัดทำรูปเล่มมีจำกัด ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละเรื่องดังต่อไปนี้

1. ด้านความรู้และความเข้าใจของคณะทำงานพบว่า บุคลากรส่วนหนึ่งขาดความรู้
และทักษะในการเขียนโครงการ จึงทำให้การเขียนโครงการเป็นความรับผิดชอบของศึกษาพิเศษ
เท่านั้น และโครงการต่าง ๆ ส่วนมากจึงเป็นของงานนิเทศการศึกษา

2. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี นั้น ผู้เขียนโครงการกล่าวว่า การกำหนดวงเงินงบประมาณโครงการนั้น เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าทำให้คิดคำนวณยากเพราะขาดข้อมูลการคาดคะเนไว้ล่วงหน้า จึงเป็นการประมาณการที่ไม่แน่นอน

3. ปัญหาด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในการจัดทำรูปเล่ม พบว่าเครื่องมือและอุปกรณ์มีจำกัด คณะทำงานที่จัดพิมพ์เอกสารได้กล่าวว่า เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ มีจำกัดมากเช่น เครื่องเย็บกระดาษขนาดใหญ่ เครื่องโรเนียว เครื่องพิมพ์ดีด เป็นต้น ทำให้การจัดทำเอกสารทำได้ช้า และเมื่อเข้ารูปเล่มแล้ว เครื่องตัดกระดาษรูปเล่มแผนก็ไม่มี

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 (แผนปฏิบัติการ ปี 2532) ของ สปอ. สองพี่น้อง ทั้งจากการสัมภาษณ์และศึกษาวิเคราะห์เอกสารพบว่าได้ดำเนินการ เมื่อได้รับเอกสารแผนปฏิบัติการในปี 2532 จาก สปจ. ในเดือนกุมภาพันธ์ 2532 และได้ดำเนินการจนแล้วเสร็จในเดือน มีนาคม 2532 ซึ่งมีรายละเอียดในขั้นการเตรียมการ และการจัดทำแผน ดังต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สองพี่น้อง นั้น พบว่าได้ดำเนินการในเรื่อง 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล และ 4) การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละเรื่องดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น เริ่มจาก สปอ.ได้รับหนังสือจาก สปจ. สุพรรณบุรี ที่ ศธ.1471/619 ลงวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2532 เรื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2533 ได้ส่งเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ. มาให้ 2 เล่ม และแจ้งให้ สปอ. ได้จัดส่งแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. ไปยัง สปจ. จำนวน 2 เล่ม ภายในวันที่ 15 มีนาคม 2532 แล้วนั้น นายณรงค์ฤทธิ์ จันทรเรืองศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้รับผิดชอบงานแผนได้หารือกับเจ้าหน้าที่งานนิเทศการศึกษา แล้วร่างรายชื่อคณะทำงานซึ่งเป็นบุคลากรใน สปอ.ทั้งหมด เสนอต่อ หน.ปอ. เพื่อตั้งเป็นคณะทำงาน โดยมีได้ออกเป็นคำสั่งแต่งตั้ง สำหรับรายชื่อคณะทำงานนี้ นบอยู่ท้ายเล่มในเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2532

ของ สปอ. ซึ่งคณะทำงานนั้นประกอบด้วย ที่ปรึกษามี นายดำรงค์ ชื่นจิต หน.ปอ. เป็นที่ปรึกษา และคณะทำงานประกอบด้วย นายอำนาจ งามยิ่งยวด ผช.หน.ปอ. เป็นประธานกรรมการ นายชวลิต แดงโสภา นายมานพ จันทรโอกุล นายจันต์ อินทโชติ นายมานิตย์ นิลกำเหน็ด นางวาสนา ศรีเกิดศรีน นายชูศักดิ์ ทองจรรยา นางนิตยา นิลน้ำค้าง นางกุลชลี สมบูรณ์เหลือ นางมาลี นิลกำเหน็ด นางพลสุข ศรีคำไทย นางอัมพร นาคมิ นางสุชาลินี ปรีชาวิภาส เป็นกรรมการ นายณรงค์ฤทธิ์ จันทรเรือง เป็นกรรมการและเลขานุการ และนาย योगยุทธ์ ยืนยงค์ เป็นกรรมการและผู้ช่วย เลขานุการ จากการสัมภาษณ์ นายณรงค์ฤทธิ์ จันทรเรือง ศึกษาวิเคราะห์ที่รับผิดชอบงานแผนและเป็นเลขานุการได้กล่าวว่า หน้าที่ของคณะทำงานนี้จะเริ่มตั้งแต่การเตรียมการและจัดทำออกเป็นรูปเล่ม และให้เสร็จทันส่งตามที่ สปจ.กำหนด (15 มีนาคม 2532)

2. การให้ความรู้และความเข้าใจแก่คณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดให้ความรู้โดยตรง จากการสัมภาษณ์ นายณรงค์ฤทธิ์ จันทรเรือง เลขขา ได้กล่าวว่า สปอ. สองพี่น้องไม่ได้จัดให้ความรู้ในการจัดทำแผนโดยตรงแก่คณะทำงาน แต่ได้จัดให้มีการประชุมชี้แจงเรื่องวงเงินงบประมาณที่ สปจ. จัดสรรมาให้ และขั้นตอนระยะเวลาในการจัดทำแผน ซึ่งจัดในสัปดาห์ที่ 3 ของเดือน กุมภาพันธ์ 2532 โดยเลขขา เป็นผู้ประสานงานกับ หน.ปอ. และคณะทำงานให้ร่วมประชุมฟังคำชี้แจง มี หน.ปอ. เป็นประธานในที่ประชุมและเลขขา เป็นผู้ชี้แจง เลขขา ได้กำหนดให้ผู้รับผิดชอบการเขียนโครงการให้ส่งรายละเอียดของโครงการที่เลขขา ภายในวันที่ 5 มีนาคม 2532 เพื่อจะได้จัดพิมพ์เอกสารต่อไป และในการประชุมนี้ได้ดำเนินการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนด้วย เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องคือ หัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ.

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น พบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนเป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายณรงค์ฤทธิ์ จันทรเรือง เลขขา กล่าวว่า ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนนั้นได้มาจากข้อมูล 10 มิ.ย. 2531 ส่วนหนึ่งซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะที่ สปช. ให้ทุกหน่วยงานได้จัดทำไว้ประกอบด้วยข้อมูลจำนวนโรงเรียน ขนาดโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน ข้อมูลจำนวนนักเรียนแยกรายชั้นเรียน ข้อมูลการเกณฑ์เด็กเข้าเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแยกกลุ่มประสบการณ์ เป็นต้น และข้อมูลอีกส่วนหนึ่งได้มาจากการรายงานการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาของ สปอ. สองพี่น้องประจำปีงบประมาณ 2531 ประกอบด้วยข้อมูลผลการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ในปี 2531 และปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา ซึ่งเก็บรวบรวมโดยงานนิเทศการศึกษา

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น พบว่าไม่ได้จัดไว้โดยตรง จากการสัมภาษณ์ นายณรงค์ฤทธิ จันทร่ เรื่อง เลขฯ ได้กล่าวว่า วัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนนั้นได้มาจากวัสดุสำนักงาน ซึ่งเป็นวัสดุที่ สปอ. ได้จัดสรรไว้ในงานบริหารของสำนักงาน เมื่อต้องการใช้ให้เลขฯ ประมาณการว่าจะใช้วัสดุอะไรบ้าง (กระดาษใบ กระดาษโรเนียว หมึกโรเนียว เป็นต้น) จำนวนเท่าใด แล้วเขียนใบเบิกวัสดุกับเจ้าหน้าที่งานการเงินและพัสดุ และงานการเงินฯ จะดำเนินการตามระเบียบของทางราชการ โดยจัดของที่ขอเบิกมาให้

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. สองพี่น้องนั้น พบว่าได้ดำเนินการในประเด็นสำคัญต่อไปนี้ คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหากับความต้องการ 2) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผน 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ 4) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณ 6) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน 7) การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผล และ 8) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการพัฒนาในแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. สองพี่น้อง จากการสัมภาษณ์ นายณรงค์ฤทธิ จันทร่ เรื่อง เลขฯ กล่าวว่า การศึกษาสภาพปัจจุบันนั้นศึกษาโดยงานนิเทศการศึกษา เมืองงานนิเทศฯ รวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการได้ครบแล้ว จะศึกษาสภาพการจัดการประถมศึกษาในปัจจุบัน แล้วกำหนดเป็นปัญหาในการพัฒนา โดยสรุปได้ดังนี้ การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน ยังไม่ได้ครบทุกคน คือ เกณฑ์ได้ 90.00% ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ชั้น ป.6 กลุ่มวิชาสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต มีคะแนนเฉลี่ย 68.17% ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่ สปช. กำหนดไว้ เป็นต้น

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายในแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น กำหนดร่วมกันโดย หน.ชอ. หัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ. และเลขฯ จากการสัมภาษณ์ นายณรงค์ฤทธิ จันทร่ เรื่อง เลขฯ ได้กล่าวว่า ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย นั้น หน.ชอ. หัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ. และตนได้ร่วมกันกำหนด โดยศึกษาแนวทางจากแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ. และเปรียบเทียบกับจัดการศึกษาของ สปอ. ในปีที่ผ่านมา ซึ่งกำหนดได้โดยสรุปดังนี้ กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ 3 ข้อ นโยบาย 4 ข้อ และ

เป้าหมาย 9 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ก.2)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. สองพี่น้อง พบว่าแบ่งออกเป็น 4 แผนงาน มีโครงการ 24 โครงการ จากการสัมภาษณ์ นายณรงค์ฤทธิ์ จันทร์เรือง เลขขา ได้กล่าวว่า การกำหนดแผนงาน/โครงการในแผนนั้นกำหนดโดย หน.ปอ. หัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ. และเลขขา ซึ่งโครงการทั้งหมดนี้ ได้แนวทางมาจากโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ. จำนวน 22 โครงการ และเป็นโครงการที่ สปอ. กำหนดขึ้นมาใหม่ 2 โครงการ ประกอบด้วย โครงการประกวดครูผู้สอน ผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน และโครงการอบรมการโรงของสถานศึกษาในสังกัด สปอ. สองพี่น้อง สำหรับการกำหนดแผนงาน นั้น กำหนดตามแผนงานการจัดสรรเงินงบประมาณและแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. ทั้ง 4 แผนงานประกอบด้วย แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้นพบว่า เมื่อได้รายชื่อโครงการจากการกำหนดของ หน.ปอ. หัวหน้างานต่าง ๆ และเลขขา แล้ว หัวหน้างานต่าง ๆ จะรับโครงการที่เกี่ยวข้องกับงานของตนไปเขียนโดยบางงานก็นำไปให้เจ้าหน้าที่ในงานได้ช่วยกันเขียนรายละเอียดของโครงการ เมื่อจัดทำรายละเอียดโครงการเสร็จแล้วให้นำส่งที่เลขขา โดยตรงเพื่อตรวจสอบและเก็บรวบรวมเพื่อดำเนินการต่อไป

5. การกำหนดงบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้นจากการสัมภาษณ์ นายณรงค์ฤทธิ์ จันทร์เรือง เลขขา ได้กล่าวว่า การกำหนดงบประมาณของโครงการต่าง ๆ นั้น เลขขา ได้ตรวจสอบดูจากงบประมาณของจังหวัดแล้วแจ้งให้งานต่าง ๆ ทราบว่า ในแผนงานต่าง ๆ นั้น จะมียกงบประมาณจำนวนเท่าใด ส่วนในการกำหนดงบประมาณในแต่ละโครงการนั้น กำหนดโดยผู้เขียนรายละเอียดของโครงการโดยการประมาณการด้วยตนเอง ไม่มีเกณฑ์กำหนดที่ตายตัว และส่วนมากประยุกต์แนวทางและประมาณการจากโครงการของ สปอ. เมื่อจัดทำโครงการเรียบร้อยแล้ว เลขขา จะเป็นผู้นิยามความพอเพียงของงบประมาณตามจำนวนโครงการต่าง ๆ ในแต่ละแผนงานอีกครั้ง

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. สองพี่น้อง ปรากฏว่า จัดโครงการเข้าในแผนงานได้ทั้งหมดทุกโครงการ จากการสัมภาษณ์ นายณรงค์ฤทธิ์ จันทร์เรือง เลขขา ได้กล่าวว่า ตนเองซึ่งเป็นเลขขา ได้เป็นผู้จัดโครงการเข้า

แผนงาน ซึ่งสามารถจัดโครงการได้หมดทุกโครงการ เนื่องจากในการกำหนดโครงการนั้นได้พิจารณาในความสำคัญของแต่ละโครงการแล้ว ดังนั้น เมื่อจัดโครงการเข้าแผนงาน จึงไม่มีปัญหาแต่อย่างใด และการจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้นสรุปได้ดังนี้ 1) แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 15 โครงการ 2) แผนงานการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา มี 1 โครงการ 3) แผนงานการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 3 โครงการ และ 4) แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 5 โครงการ รวมทั้งสิ้นในแผนปฏิบัติการปี 2532 มี 24 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จาก ภาคผนวก ฎ.2)

7. การจัดทำแผนควบคุม ติดตาม และประเมินผลในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.สองพี่น้อง นั้น พบว่าไม่ได้จัดทำไว้เป็นการเฉพาะ จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2532 พบว่าในแต่ละโครงการจะจัดทำแผนติดตามกำกับโครงการไว้ทุกโครงการ และจากการสัมภาษณ์ นายณรงค์ฤทธิ์ จันทร่เรือง ได้กล่าวว่า มีการจัดทำแผนภูมิกำกับงานในลักษณะแก๊นชาร์ทไว้ที่ห้อง หน.ปอ. ว่า ใครรับผิดชอบโครงการและดำเนินการในช่วงเวลาใดบ้าง

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. สองพี่น้องนั้น นายณรงค์ฤทธิ์ จันทร่เรือง เลขขา ได้ชี้แจงว่า ได้ผ่านการอนุมัติจาก กปอ. โดยเมื่อได้กำหนดโครงการแล้ว ให้ผู้รับผิดชอบโครงการ เขียนชื่อโครงการ วงเงินงบประมาณของโครงการตามที่กำหนดขึ้นเอง งานที่สำคัญในโครงการ (กิจกรรมสำคัญ) เพื่อนำเสนอ กปอ. พิจารณาอนุมัติเงิน โดยเลขขา นำเสนอ หน.ปอ. และนำเข้าไปประชุม กปอ. ในปลายเดือนกุมภาพันธ์ 2532 และผู้เสนอโครงการเข้าร่วมชี้แจงแต่ละโครงการด้วย เพื่อพิจารณางบประมาณ เมื่อผ่านการพิจารณาจาก กปอ. แล้ว จึงจัดทำรายละเอียดของโครงการ และไม่ได้้นำเข้าเสนอต่อที่ประชุม กปอ. อีก สำหรับหลักฐานการประชุม กปอ. นั้น ไม่สามารถค้นพบได้ เนื่องจากระบบการเก็บยังไม่มีเอกสารบางส่วนได้ทำลายไป

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนที่เป็นปัญหาและอุปสรรคการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น พบว่ามีปัญหาในเรื่อง 1) บุคลากรขาดความรู้ในการเขียนโครงการ 2) ข้อมูลไม่ตรงกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาเรื่องบุคลากรขาดความรู้ในการเขียนโครงการ พบว่าการเขียนโครงการนั้น จะเลียนแบบจากโครงการในแผนของ สปจ. เป็นส่วนใหญ่ ไม่คิดขึ้นใหม่ เพื่อให้แก้ปัญหาของ สปอ. โดยเฉพาะ และโครงการที่เขียนขึ้นมาแล้วจัดส่งให้เลขาฯ รวบรวมล่าช้ามาก

2. ปัญหาด้านข้อมูลไม่ตรงกัน พบว่า ข้อมูลสภาพอนามัยนักเรียน จากการรายงานการจัดการประถมศึกษาปี 2531 ของ สปอ. นั้นไม่ตรงกับข้อมูล 10 มิ.ย. 2531 ต้องทำให้เสียเวลาตรวจสอบอีก

แผนพัฒนาประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนพัฒนาปี 2533) ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น ทั้งจากการสัมภาษณ์และการศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารพบว่าได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือน มิถุนายน 2531 โดยการเตรียมการวางแผนและได้ดำเนินการจัดทำแผน จนแล้วเสร็จภายในสัปดาห์แรกของเดือนกันยายน 2531 ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง พบว่าได้ดำเนินการในประเด็นสำคัญคือ 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล และ 4) การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น ได้เริ่มดำเนินการเมื่อ สปอ. ได้รับหนังสือ จาก สปจ. ที่ ศธ.1471/2529 ลงวันที่ 29 มิถุนายน 2531 เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี 2533 และได้ให้นายมานิตย์ นิลกำเหน็ด หัวหน้างานนิเทศการศึกษา ไปร่วมประชุมฟังคำชี้แจงเรื่องการจัดทำแผนและจัดทำคำของบประมาณที่ศูนย์วิชาการจังหวัด ในวันที่ 6 กรกฎาคม 2531 เวลา 9.30 น. หลังจากเข้าร่วมประชุมฟังคำชี้แจงแล้ว สปจ. ได้มีหนังสือ ที่ ศธ. 1471/3020 ลงวันที่ 26 กรกฎาคม 2531 ได้จัดส่งเอกสารกรอบนโยบายและแผน วงเงินงบประมาณปี 2533 มาให้ สปอ. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ต่อไป จากนั้นหัวหน้างานนิเทศการศึกษา ได้ร่างรายชื่อคณะกรรมการเสนอ หน.สปอ. เพื่อแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน เนื่องจากไม่ได้ออกเป็นคำสั่งเพียงแต่เสนอเพื่อทราบ

เท่านั้น ซึ่งสามารถตรวจสอบรายชื่อคณะทำงานได้ จากท้ายเล่มในเอกสารแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง คณะทำงานนั้นประกอบด้วย นายดำรงค์ ชื่นจิต หน.ปอ. เป็นประธานกรรมการ นายวินัย สกลณี ผช.หน.ปอ. เป็นรองประธานกรรมการ นายชวลิต แต่งโลภา หน.งานบริหารทั่วไป นายมานพ จันทร์โอกุล หน.งานการเงินและพัสดุ นายณรงค์ฤทธิ จันทร์เรือง ศึกษา-นิเทศก์ นายจันต์ อินทโชติ นายชุกศักดิ์ ทองจรรยา นายวินัย พักเรือนดี ผู้ช่วยราชการ สปอ. นายมงคล ปานศรีแก้ว นายมานิตย์ จันทร์โอกุล นางนิภา นิลโนภา นายประสาน เครือเพ่ง นายปราวีร์ ศรีวิเชียร นายไพรัช สุขผลิน นายบรรเจิด อินทร์กล้า หน.สำนักงานกลุ่มฯ นายบัญญัติ ผิวปานแก้ว หน.สำนักงานกลุ่มเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ นายมานิตย์ นิลกำเนิด หัวหน้างานนิเทศการศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ จากการสัมภาษณ์ นายบัญญัติ ผิวปานแก้ว ซึ่งเป็นผู้ช่วยเลขานุฯ ได้กล่าวว่า หน.ปอ. ได้มอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการได้ จัดทำแผนตั้งแต่ การเตรียมการจนกระทั่งจัดทำรูปเล่มแล้วเสร็จ

2. การให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายบัญญัติ ผิวปานแก้ว ผู้ช่วยเลขานุฯ ได้กล่าวว่า เมื่อได้เสนอชื่อ คณะทำงานต่อ หน.ปอ.แล้ว เลขานุฯ ได้ประสานงานกับ หน.ปอ. เพื่อจัดให้มีการประชุมคณะทำงาน เพื่อชี้แจงกรอบนโยบายและแผน พร้อมกับการจัดตั้งงบประมาณให้คณะทำงานได้รับทราบ พร้อมทั้ง เลขานุฯ ได้กำหนดการปฏิบัติงานไว้เป็นช่วงกว้าง ๆ และกำหนดการจัดทำให้แล้วเสร็จในสัปดาห์ที่ 2 ของเดือนกันยายน 2531

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง พบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลไว้ใช้สำหรับการวางแผนเป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายบัญญัติ ผิวปานแก้ว ผู้ช่วยเลขานุฯ กล่าวว่า ข้อมูลที่ได้ใช้ประกอบการวางแผนได้มาจากข้อมูล 10 มิ.ย. 2531 ประกอบด้วยข้อมูล จำนวนโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน จำนวนครู จำนวนนักเรียนแยกตาม รายชั้น อัตราการเข้าชั้น ร้อยละของนักเรียนเข้าชั้น และสาเหตุการเข้าชั้น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน ชั้น ป.1- 6 เฉลี่ยทั้งอำเภอแยกรายกลุ่มวิชา และข้อมูลอีกส่วนหนึ่งได้มากจากการ แจกแบบฟอร์มให้กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนรายงานมายัง สปอ. โดยตรงที่งานนิเทศการศึกษา ได้แก่ ข้อมูลจำนวนครูในแต่ละประเภทที่มีอยู่ การขอครุภัณฑ์ ข้อมูลการนิเทศของ สปอ. ไป นิเทศโรงเรียน ข้อมูลสุขภาพอนามัยนักเรียน ข้อมูลนักเรียนขาดแคลน เป็นต้น

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น ปรากฏว่าไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายณรงค์ฤทธิ จันทร์เรือง

ซึ่งเป็นคณะกรรมการในการจัดทำแผนได้กล่าวว่า วัสดุที่นำมาใช้ในการจัดทำแผนได้มาจากวัสดุสำนักงาน ซึ่งเป็นวัสดุที่ สปอ. ได้จัดสรรไว้ใช้ในงานบริหารของสำนักงานโดยตรง และเมื่อคณะกรรมการแผนต้องการใช้วัสดุก็เสนอให้เลขาฯ จัดทำประมาณการว่าจะใช้วัสดุอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด เช่น กระดาษโรเนียว กระดาษไซ หมึกพิมพ์ เป็นต้น แล้วเสนอขอเบิกกับเจ้าหน้าที่งานการเงินและพัสดุ และเจ้าหน้าที่ฯ นั้น จะดำเนินการจัดหาวัสดุดังกล่าว ตามระเบียบของทางราชการเพื่อจัดให้แก่เลขาฯ ผู้ขอเบิกได้นำไปใช้ในการจัดทำแผนต่อไป ซึ่งในการเบิกจ่ายวัสดุในขั้นตอนนี้ เลขาฯ ไม่ต้องเสนอผ่าน หน.ปอ. โดยตรง แต่เจ้าหน้าที่งานการเงินและพัสดุจะเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น จากการวิจัย พบว่า ได้ดำเนินการในเรื่อง 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน และกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการ 2) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ 4) การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการ 5) การจัดทำรายละเอียดโครงการ 6) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน และ 7) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการแต่ละเรื่องดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน และกำหนดปัญหาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาในแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง พบว่า คณะทำงานได้ร่วมกันศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาจากการสัมภาษณ์ นายบัญชา ฝิวปานแก้ว ผู้ช่วยเลขาฯ ได้กล่าวว่า การศึกษาสภาพปัจจุบันนั้น ได้ดำเนินการเมื่องานนิเทศการศึกษาได้รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ตามที่ต้องการได้ครบแล้วจะสรุปข้อมูลไว้เป็นตารางข้อมูลแต่ละอย่าง และนำมาเสนอคณะกรรมการในวันที่ประชุมฟังคำชี้แจง เมื่อประชุมฟังคำชี้แจงเสร็จแล้วจะดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบันร่วมกันและได้ร่วมกันกำหนดเป็นปัญหาในการพัฒนาด้วย โดยการศึกษาแนวทางการกำหนดปัญหาตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปจ. สุพรรณบุรี ซึ่งสามารถสรุปเป็นปัญหาได้ดังนี้คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบางกลุ่มประสบการณ์ของชั้น ป.6 อยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ได้แก่ กลุ่มวิชา สร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต และกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย การดำเนินการนิเทศการศึกษายังกระทำได้ไม่ครบตามเป้าหมายที่วางไว้ ระบบข้อมูลยังไม่สมบูรณ์บางส่วนขาดความเที่ยงตรง บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และขาดขวัญกำลังใจ นักเรียนมีสุขภาพอนามัยไม่ดีพอ การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนได้เพียง

97.34% โรงเรียนขาดอาคารเรียนอาคารประกอบและครุภัณฑ์ที่จำเป็นอีกมาก การจัดชั้นเด็กเล็กและอนุบาลชนบททำได้เพียงร้อยละ 60 ของเด็กกลุ่มอายุ 3-5 ปี และนักเรียนขาดแคลนได้รับการช่วยเหลือยังไม่ทั่วถึง

2. การกำหนด นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น กำหนดโดยเลขาฯ จากการสัมภาษณ์ นายบัญญัติ ผิวปานแก้ว ผู้ช่วยเลขาฯ กล่าวว่า การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ นั้นกำหนดโดยเลขาฯ ซึ่งได้ปรับจากนโยบาย ที่ สปจ. กำหนดในเอกสารกรอบและนโยบายฯ ปีงบประมาณ 2533 และเลขาฯ กำหนดไว้ 6 ข้อ จากนั้นก็ได้กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในแผนพัฒนาปี 2533 อีก 10 ข้อ ส่วนเป้าหมายนั้น สปอ. สองพี่น้อง ไม่ได้กำหนดไว้ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ก.3)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาปี 2533 พบว่าได้กำหนดโครงการไว้จำนวน 18 โครงการ และจากการสัมภาษณ์ นายบัญญัติ ผิวปานแก้ว ผู้ช่วยเลขาฯ กล่าวว่า การกำหนดแผนงาน/โครงการ นั้นกำหนดโดยเลขาฯ ในส่วนที่เป็นโครงการตามกรอบนโยบายที่ สปจ. กำหนดมา สำหรับโครงการพิเศษนั้น กำหนดโดยเลขาฯ ร่วมกับ หน.ปอ. ซึ่งกำหนดขึ้น 1 โครงการ คือ โครงการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในแผนงานโครงการพิเศษ สำหรับการกำหนดแผนงานนั้นในแผนพัฒนาปี 2533 นี้ สปอ. สองพี่น้องกำหนดไว้ 5 แผนงาน คือ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา (1 โครงการ) แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา (1 โครงการ) แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา (6 โครงการ) แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา (9 โครงการ) และแผนงานโครงการพิเศษ (1 โครงการ) (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ก.3)

4. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น พบว่า กำหนดตามกรอบวงเงินที่ สปจ. กำหนดมาให้ จากการสัมภาษณ์ นายบัญญัติ ผิวปานแก้ว ผู้ช่วยเลขาฯ ได้กล่าวว่า เมื่อเลขาฯ กำหนดโครงการแล้ว ได้กำหนดวงเงินงบประมาณแต่ละโครงการพร้อมกันด้วย และได้จัดโครงการต่าง ๆ ตามงานที่เกี่ยวข้อง ได้ดำเนินการร่างโครงการโดยให้เขียนชื่อโครงการ วงเงินงบประมาณ และกิจกรรมสำคัญในการดำเนินการ และเลขาฯ รวบรวมนำเสนอ หน.ปอ. ให้เสนอต่อที่ประชุม กปอ. ให้ความเห็นชอบอนุมัติให้จัดเป็นแผนพัฒนาปี 2533 ได้ จากนั้นจึงจัดทำรายละเอียดของโครงการต่อไป

5. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายบัญญัติ ผิวปานแก้ว ผู้ช่วยเลขาฯ กล่าวว่า เมื่อโครงการในแผนฯ ผ่านการอนุมัติของ กปอ. แล้ว เลขาฯ จึงจัดโครงการต่าง ๆ ตามงานที่เกี่ยวข้องมอบให้หัวหน้างานต่าง ๆ นำไปจัดทำรายละเอียดของโครงการ โดยให้เวลาในการจัดทำ 1 สัปดาห์แล้ว นำส่งที่เลขาฯ โดยตรงเพื่อรวบรวมนำเสนอเป็นรูปเล่มแผนพัฒนาปี 2533 ต่อไป

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น พบว่าจัดเข้าแผนงานได้หมดทุกโครงการ นายบัญญัติ ผิวปานแก้ว ผู้ช่วยเลขาฯ ได้กล่าวว่า ในการจัดโครงการเข้าแผนงานนั้น เลขาฯ เป็นผู้จัดและจัดตามแผนงานที่เกี่ยวข้องโดยศึกษาแนวทางจาก สปจ. ในการกำหนดแผนงาน/โครงการ และในขั้นตอนการกำหนดโครงการนั้นได้พิจารณาความสำคัญของโครงการแล้ว เมื่อจัดเข้าโครงการจึงไม่มีปัญหาแต่อย่างใด (ดูรายละเอียดการจัดโครงการเข้าแผนงานได้จากเรื่องการกำหนดแผนงาน/โครงการ ดังได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น)

7. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น ปรากฏว่าได้อนุมัติก่อนการจัดทำรายละเอียดโครงการ จากการสัมภาษณ์ นายบัญญัติ ผิวปานแก้ว ผู้ช่วยเลขาฯ ได้กล่าวว่า การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น ได้ผ่านการพิจารณาก่อนแล้วในขั้นร่างแผนก่อนที่จะจัดทำรายละเอียดของโครงการ และหลังจากจัดทำรายละเอียดโครงการ พร้อมทั้งจัดพิมพ์รูปเล่มเอกสารแล้ว ไม่มีการพิจารณาอนุมัติอีก ส่วนการพิจารณาเสนอ กปอ. อนุมัติแผนนั้น ได้กล่าวแล้ว ในเรื่องการกำหนดวงเงินงบประมาณ และการประชุม กปอ. จัดประชุมในเดือนสิงหาคม 2531 ส่วนหลักฐานการประชุมว่าประชุม ครั้งที่เท่าใด วันที่อะไร ที่แน่นอนนั้น ไม่สามารถค้นหาหลักฐานการประชุม กปอ. ได้ เพราะทาง สปอ. สองพี่น้องมีสถานที่คับแคบเอกสารในปีที่ผ่านมานั้นย้ายไปเก็บไว้ที่อื่นส่วนหนึ่งและอีกส่วนหนึ่งได้ทำลายไป จึงไม่อาจค้นหาได้ เพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องการพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนานี้ ก็ได้รับการยืนยันจากการให้สัมภาษณ์ของ นายณรงค์ฤทธิ์ จันทร์เรือง คณะทำงาน ซึ่งเป็นผู้บันทึกการประชุม กปอ. ก็ได้กล่าวในลักษณะเดียวกันดังได้กล่าวแล้วข้างต้น

ปัญหา และอุปสรรค

ในส่วนที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. สองพี่น้อง นั้น พบว่ามีปัญหาในเรื่องได้ข้อมูลล่าช้าและผิดพลาด ด้านความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนของ

บุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาการได้ข้อมูลล่าช้าและผิดพลาดนั้น พบว่าเกิดจากข้อมูลที่ สปอ. จัดส่งแบบฟอร์มให้โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนนรอก ส่วนมากจะเป็นข้อมูลเรื่องการจัดตั้งค่าของงบประมาณ ข้อมูลเกี่ยวกับครุภัณฑ์ เป็นต้น ทางโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนบางแห่งจัดส่งมาล่าช้ามาก และบางแห่งจำนวนไม่ตรงกับข้อมูล 10 มิ.ย. ที่มีข้อมูลอยู่ที่ สปอ. แล้วต้องเสียเวลาตรวจสอบอีก ทำให้การทำแผนต้องล่าช้าไปบ้างบางขั้นตอน

2. ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนของบุคลากรในคณะทำงาน พบว่าบางคน เมื่อได้รับมอบหมายงานไปแล้ว ยังจัดทำผิดพลาด เช่น การกำหนดให้จัดทำรายละเอียดโครงการนั้น การกำหนดหลักการ เหตุผล และวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ของโครงการไม่สอดคล้องกัน เป็นต้น และบุคลากรบางส่วนไม่ค่อยให้ความร่วมมือเนื่องจากไม่เข้าใจว่า การจัดทำแผนพัฒนานั้นมีความสำคัญอย่างไรบ้าง

การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ
ของสำนักงานการศึกษาอำเภออุทุมพร

จากการศึกษาภาคสนามกรณีกระบวนการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ของสำนักงานการศึกษาอำเภออุทุมพร (สปอ. อุทุมพร) พบว่า สปอ. อุทุมพรได้จัดทำแผนดังนี้คือ 1) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอรยะยะ 5 ปี (พ.ศ.2530-2534) 2) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 3) แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 และ 4) แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 สำหรับแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอรยะยะ 5 ปี (พ.ศ. 2530-2534) หรือ แผนพัฒนารยะยะ 5 ปีนั้น สปอ.อุทุมพร ได้ดำเนินการจัดทำแต่ไม่สามารถค้นหาเอกสารได้ นายไพฑูรย์ สุขสุคนธ์ ศึกษาพิเศษผู้รับผิดชอบงานแผนของ สปอ. ได้กล่าวว่า ตนเองได้เป็นเลขานุการคณะกรรมการแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ 5 ปี ได้จัดทำเอกสารแผนเพียง 4 เล่ม จัดส่งให้ สจ. สุพรรณบุรี 2 เล่ม และที่เหลือเก็บไว้ที่ สปอ. เนื่องจากการจัดทำแผนพัฒนารยะยะ 5 ปี นั้น ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2529 แล้ว และ สปอ. ไม่ได้นำเอกสารแผนดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีแต่อย่างใด การเก็บเอกสารจึงไม่ได้จัดเก็บไว้อย่างดี และเอกสารในปีที่ผ่านมาส่วนมากจะมีการทำลายไป จึงไม่สามารถค้นหาได้ เพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้ ก็ได้รับการยืนยันจากการสัมภาษณ์ นายพรหม ภูธรานนท์ ศึกษาพิเศษอำเภอ และ น.ส.อุไรวรรณ เลิศสังข์ ศึกษาพิเศษอำเภอ ก็ได้กล่าวในลักษณะเดียวกัน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น ส่วนการจัดทำแผนอื่น ๆ นั้น สปอ. อุทุมพร ได้ดำเนินการดั่งมีรายละเอียดการดำเนินงานเฉพาะเรื่องดังต่อไปนี้

แผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2532 (แผนปฏิบัติการปี 2532) ของ สปอ. อุทุมพร ทั้งจากการสัมภาษณ์และศึกษาวิเคราะห์เอกสารได้พบว่า เริ่มดำเนินการในเดือนกุมภาพันธ์ 2532 และจัดเตรียมการ ดำเนินการจัดทำแผน จนแล้วเสร็จและผ่านการอนุมัติจาก กปอ. ในสัปดาห์ที่สองของเดือนมีนาคม 2532 ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

การเตรียมการ

ในการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการ ปี 2532 ของ สปอ. อุทง นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่าได้จัดเตรียมการในเรื่องสำคัญคือ 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน 3) การเก็บข้อมูลและ 4) การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละเรื่องดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. อุทง นั้น เริ่มดำเนินการในสัปดาห์ที่สามของเดือนกุมภาพันธ์ 2532 หลังจาก สปอ. ได้รับหนังสือจาก สปจ. สุพรรณบุรี ที่ ศส. 1471/619 ลงวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2532 เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2532 โดยได้จัดส่งแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปจ. มาให้และแจ้งให้ สปอ. ส่งแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. ให้ สปจ. ภายในวันที่ 15 มีนาคม 2532 แล้วนั้น นายพรหม ภูธรานนท์ ศึกษาพิเศษอำเภอ ซึ่งรับผิดชอบงานแผนของ สปอ. อุทง ได้ร่างรายชื่อคณะทำงาน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ใน สปอ. เสนอ หน.สปอ. เพื่อแต่งตั้ง แต่เนื่องจากคำสั่งที่แต่งตั้งคณะทำงานนั้น ทาง สปอ. ไม่ได้เก็บไว้จึงไม่สามารถค้นพบได้ เมื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้ได้สัมภาษณ์ น.ส.วันเพ็ญ ศรีบุญเพ็ง หน.งานบริหารทั่วไป และ น.ส.อุไรวรรณ เลิศสังข์ ศึกษาพิเศษอำเภอ ซึ่งได้กล่าวยืนยันว่า ทาง สปอ. ได้ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานแผนปฏิบัติการปี 2532 นี้จริง และไม่สามารถค้นหาได้ แต่ตรวจสอบรายชื่อคณะทำงานนี้ได้จากท้ายเล่มในเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2532 ซึ่งแบ่งคณะทำงานออกเป็น 3 คณะ คือ คณะที่ปรึกษาประกอบด้วย นายณรงค์ มอญเจริญ หน.สปอ. และนายอำนาจ งามยิ่งยวด ผช.หน.สปอ. คณะทำงานร่างโครงการ ประกอบด้วย นายไพบุลย์ พูลชอบ หน.งานนิเทศการศึกษาเป็นประธานฯ น.ส.วันเพ็ญ ศรีบุญเพ็ง หน.งานบริหารทั่วไป นางประไพ วีระกุล หน.งานการเงินและพัสดุ น.ส.ลำตวน เรือรินทร์ น.ส.อุไรวรรณ เลิศสังข์ ศึกษาพิเศษอำเภอ นายอนิวรรต แก้วรัตน์ นายสมศักดิ์ ชาวประเสริฐ น.ส.เอนก ฤทธิแคล้ว ช่างราชการ สปอ.อุทง เป็นกรรมการ นายพรหม ภูธรานนท์ ศึกษาพิเศษ เป็นกรรมการและเลขานุการ คณะผู้จัดทำรูปเล่มและปกประกอบด้วย น.ส.รัตนา นาคพลายพันธ์ เป็นหัวหน้า นายสมบัติ คัมฉายา น.ส.เสมอจันทร์ กาญจนะ นางศิริวรรณ พูลชอบ นายอนิวรรต แก้วรัตน์ และนายสุนทร สุนทรวิภาต เป็นผู้ช่วย จากการสัมภาษณ์ นายพรหม ภูธรานนท์ เลขานุการคณะทำงาน ได้กล่าวว่า คณะทำงานดังกล่าวมาแล้วนั้น ได้รับมอบหมายงานให้จัดทำแผนปฏิบัติการในปี 2532 ให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 15 มีนาคม 2532

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. อู่ทอง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายพรหม ภูธรานนท์ เลขาน คณะทำงาน กล่าวว่า ไม่มีการจัดให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนให้แก่คณะทำงานโดยตรง แต่จัดให้มีการประชุมฟังคำชี้แจงเรื่องการจัดทำแผนโดยเลขาน ได้ประสานงานกับ หน.ปอ. และเชิญคณะทำงานทุกคนเข้าประชุม มี หน.ปอ. เป็นประธานและ เลขาน เป็นผู้ชี้แจงโดยชี้แจงให้ทราบว่า นโยบาย วัตถุประสงค์ ในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. มีอะไรบ้าง แนวทางและการกำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผนการเขียนโครงการ เป็นต้น

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. อู่ทอง นั้น พบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลไว้เพื่อใช้ในการวางแผนเป็นการเฉพาะ แต่การนำข้อมูลมาใช้ประกอบการวางแผนนั้น นายพรหม ภูธรานนท์ เลขาน กล่าวว่าได้นำข้อมูลมาจากข้อมูล 10 มิ.ย. ปี 2531 ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลจำนวนโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน จำนวนนักเรียนแยกตามรายชั้น จำนวนบุคลากร และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นต้น และข้อมูลอีกส่วนหนึ่งได้มาจากการสรุปผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ซึ่งแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านแผนงานบริหารการศึกษา ประกอบด้วยข้อมูลโดยสรุปคือ การจัดอบรมผู้บริหาร การนิเทศภายใน การจัดการบริหารงานระดับกลุ่มคุณภาพ การจัดประกวดห้องเรียน การนิเทศติดตามผล และการจัดระบบเอกสาร ด้านแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยข้อมูลโดยสรุปคือ การพัฒนาการสอนคณิตศาสตร์ การพัฒนามาตรฐานโรงเรียนในสังกัดทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าว มาแล้วนั้น งานนิเทศการศึกษาเป็นผู้รวบรวมไว้

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. อู่ทอง นั้นปรากฏว่า ไม่ได้จัดไว้เป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายพรหม ภูธรานนท์ เลขาน ได้กล่าวว่า ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 นั้น ได้วัสดุจากงบบุคลากรสำนักงาน ซึ่งเป็นงบบุ ที่ สปอ. ได้จัดสรรไว้ใช้ในการบริหารงานของ สปอ. เมื่อต้องการใช้วัสดุในการจัดทำแผน เลขาน เป็นผู้ประมาณการวัสดุที่ต้องใช้แล้วเขียนใบเบิกต่อเจ้าหน้าที่งานการเงินและพัสดุ ซึ่งจะดำเนินการจัดหาให้ตามระเบียบของทางราชการ และจัดวัสดุมอบให้แก่เลขาน ผู้ขอเบิกเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนต่อไป

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. อู่ทอง นั้น พบว่าดำเนินการในประเด็น

สำคัญคือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการ 2) การกำหนดแผนงาน/โครงการ 3) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ 4) การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการ 5) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน 6) การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล และ 7) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละประเด็นดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาด้วยความต้องการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. อุทง นั้น ดำเนินการโดย งานนิเทศการศึกษา จากการสัมภาษณ์ นายพรหม ภูธรานนท์ เลขานุการ กล่าวว่า เมื่องานนิเทศศึกษารวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการได้ครบแล้วศึกษานิเทศก์จะร่วมกันศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการศึกษาของอำเภอตามข้อมูลที่ได้มา จากนั้นก็นำมาวิเคราะห์และกำหนดเป็นปัญหาในการพัฒนาแบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ ด้านบริหารทั่วไป อุตสาหกรรมและการเงิน ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และด้านโครงการพิเศษ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ส.1)

2. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. อุทง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายพรหม ภูธรานนท์ เลขานุการ ได้ชี้แจงว่า เมื่อศึกษานิเทศก์ได้ร่วมกันศึกษาสภาพปัจจุบัน และกำหนดปัญหาแล้ว จะกำหนดโครงการเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ส่วนหนึ่งและอีกส่วนหนึ่งเป็นโครงการที่กำหนดโดย หน.ปอ. เนื่องจากในแผนปฏิบัติการ 2532 ไม่ได้กำหนดนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนไว้ สำหรับโครงการในแผนนั้น กำหนดไว้ทั้งหมด 13 โครงการ ซึ่งเป็นโครงการที่จัดทำรองรับโครงการของ สปจ. จำนวน 8 โครงการ และเป็นโครงการที่จัดทำขึ้นสำหรับแก้ปัญหาของ สปอ. 5 โครงการ ประกอบด้วย โครงการประกวดห้องเรียนชั้น ป.6 โครงการประกวดความเป็นเลิศทางปัญญา โครงการแข่งขันกีฬานักเรียนระดับอำเภอ โครงการอบรมนักรบการภารโรง และโครงการติดตามเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุโรงเรียนหลังอบรมจากโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ นั้น คณะศึกษานิเทศก์ได้ประมวลสรุปได้ 3 แผนงานคือ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา 1 โครงการ แผนงานการจัดการประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา 3 โครงการ และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา 9 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ส.1)

3. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. อุทง นั้น จัดทำโดยคณะทำงาน ซึ่งเมื่อศึกษานิเทศก์ได้กำหนดโครงการแล้ว เลขานุการ จะดำเนินการจัดโครงการให้แก่คณะทำงานที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ อยู่แล้วตามงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เพื่อให้ไปเขียนรายละเอียดของโครงการ โดยให้ศึกษานิเทศก์เขียนโครงการเพิ่มเติมอีกครั้งหลัง

จากเคยได้รับฟังคำชี้แจงแล้ว ให้เวลาในการเขียนรายละเอียดโครงการ 3 วัน ทั้งนี้ได้แจกแบบฟอร์มในการเขียนโครงการให้ด้วย เมื่อจัดทำแล้วเสร็จให้นำส่งที่เลขาน และเลขาน นำไปให้ศึกษานิเทศก์ร่วมกันพิจารณาตรวจสอบและมีการปรับแก้บางโครงการบ้างในบางส่วน จากนั้นเลขาน ได้รวบรวมนำเสนอคณะกรรมการจัดพิมพ์และโรเนียวเข้ารูปเล่มต่อไป

4. การกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. อุทง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายพรหม ภูธรานนท์ เลขาน และ น.ส.อุไรวรรณ เลิศสังข์ ศึกษา นิเทศก์อำเภอได้กล่าวในลักษณะเดียวกันว่า ผู้เขียนรายละเอียดโครงการเป็นผู้กำหนดเงินงบประมาณของโครงการ โดยการประมาณการตามความเห็นเหมาะสม ไม่มีเกณฑ์กำหนดเป็นการเฉพาะ จากนั้น เลขาน รวบรวมโครงการที่เสนอ งบประมาณไว้แล้วมาร่วมกันพิจารณาอีกครั้งโดยมี เลขาน เป็นประธาน พร้อมด้วยหัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ.ทุกงาน และศึกษานิเทศก์ทุกคน เพื่อพิจารณาปรับงบประมาณโครงการบางโครงการให้เหมาะสมและเพียงพอกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจาก สปจ. แล้วรายงาน หน.ปอ. เพื่อรับทราบต่อไป

5. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.อุทง นั้น นายพรหม ภูธรานนท์ เลขาน ได้กล่าวว่า ทุกโครงการที่กำหนดไว้จัดเข้าแผนงานได้หมดทุกโครงการ เนื่องจากในการกำหนดโครงการนั้น ได้พิจารณาถึงความสำคัญของโครงการแล้ว ในขั้นตอนนี้จึงไม่มีปัญหาในการจัดโครงการเข้าแผนงาน ซึ่งในแผนปฏิบัติการปี 2532 นี้ ประกอบด้วย 3 แผนงาน มี 13 โครงการ (ดูรายละเอียดเรื่องนี้ได้จากเรื่องการกำหนดแผนงาน/โครงการ ดังได้กล่าวมาแล้ว)

6. การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ.อุทง นั้น จากการศึกษาเอกสารแผนพบว่าได้จัดทำแผนติดตามกำกับโครงการแต่ละโครงการไว้ในแผนปฏิบัติการปี 2532 ไว้แล้ว ในการสัมภาษณ์ นายพรหม ภูธรานนท์ เลขาน ได้กล่าวว่า สปอ.อุทงไม่ได้จัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการปี 2532 ไว้โดยตรง เพียงแต่จัดทำเป็นแผนภูมิกำกับงาน (Gantt's Chart) ไว้ที่ห้อง หน.ปอ. เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งจะจัดทำเป็นแผนติดตาม กำกับโครงการแต่ละโครงการในเอกสารแผนปฏิบัติการแล้ว และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการจะจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานแต่ละโครงการเสนอต่อ หน.ปอ. โดยตรง

7. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. อุทงนั้น เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเสร็จแล้ว ได้เสนอผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบจาก กปอ. ก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ

จากการสัมภาษณ์ นายพรหม ภูธรานนท์ เลขฯ ได้กล่าวว่า เมื่อจัดทำเป็นรูปเล่มเอกสารแผนเสร็จแล้ว คนได้นำเสนอ หน.ปอ. เพื่อนำเข้าเสนอต่อที่ประชุม กปอ. ให้พิจารณาความเห็นชอบ และที่ประชุมก็มีมติให้ความเห็นชอบในแผน ในการประชุมเดือนมีนาคม 2532 เนื่องจากเอกสารบันทึกการประชุมของ กปอ. นั้นไม่ได้จัดเก็บไว้เป็นระบบ ไม่สามารถค้นหาได้ว่า ประชุม กปอ. ครั้งที่เท่าใดแน่ชัด สำหรับวันที่ประชมนั้น เป็นวันที่ 9 มีนาคม 2532 ซึ่งปรากฏอยู่ในหน้าคำนำของเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2532 เพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้ ก็ได้รับการยืนยันจากการสัมภาษณ์ น.ส.อุไรวรรณ เลิศสังข์ ศิกษานิเทศก์ ซึ่งได้กล่าวในลักษณะเดียวกัน ดังได้กล่าวมาในตอนต้น

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2532 ของ สปอ. อู่ทองนั้น พบว่ามีปัญหาในเรื่อง การกำหนดโครงการ ระยะเวลาในการจัดทำแผน บุคลากรร่วมมือในการปฏิบัติงานน้อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัญหาในการกำหนดโครงการ พบว่า การกำหนดโครงการนั้น ศิกษานิเทศก์ได้ร่วมกำหนดโครงการเพื่อแก้ปัญหาการจัดการศึกษาของ สปอ. แล้วส่วนหนึ่ง ซึ่งจำนวนโครงการก็มีมากอยู่แล้ว และมีโครงการอีกส่วนหนึ่งซึ่งได้กำหนดโครงการโดยผู้บริหารงานที่ต้องการให้จัดทำ และมีจำนวนโครงการอยู่ส่วนหนึ่ง ดังนั้น คณะศิกษานิเทศก์ต้องตัดโครงการบางโครงการที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ออกและบรรจุโครงการตามที่ต้องการไว้ทั้งหมด เนื่องจากมีงบประมาณในการดำเนินงานโครงการค่อนข้างจำกัด

2. ปัญหาเรื่องระยะเวลาที่กำหนดให้จัดทำแผนนั้นค่อนข้างจำกัด พบว่า สปจ. ได้ส่งเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2532 ให้ สปอ. ในวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2532 แต่กำหนดให้จัดส่งเอกสารแผนในวันที่ 15 มีนาคม 2532 ซึ่งมีระยะเวลาตั้งแต่เริ่มดำเนินการเพียง 4 สัปดาห์ และในการจัดทำต้องเร่งรีบให้เสร็จทันกำหนดเวลา ดังนั้น ในการปฏิบัติงานบางช่วงจึงขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร และทาง สปอ. ได้ดำเนินการจัดทำจนแล้วเสร็จในเวลาเพียง 3 สัปดาห์เท่านั้น ประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการ ปี 2532 จึงไม่ดีเท่าที่ควร

3. ปัญหาบุคลากรให้ความร่วมมือน้อย พบว่าในการปฏิบัติงานจัดทำแผนนั้น บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานไม่ปฏิบัติงานเต็มเวลา บางคนไม่มาปฏิบัติงานก็มี ซึ่งแต่ละคนก็มีภารกิจประจำมากอยู่แล้ว และบางคนให้ความสำคัญในการจัดทำแผนน้อย งานจัดทำแผนส่วนใหญ่

จะเป็นหน้าที่หรือภาระที่ต้องรับผิดชอบของงานนิเทศการศึกษา

แผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนพัฒนา ปี 2533) ของ สปอ.อุทุมพร ทั้งจากการสัมภาษณ์และศึกษาวิเคราะห์เอกสารพบว่าได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม 2531 ได้ดำเนินการเตรียมการวางแผน และจัดทำแผนจนแล้วเสร็จในเดือนกันยายน 2531 ดังมีรายละเอียดแต่ละเรื่องต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในการเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. อุทุมพร นั้น พบว่าได้จัดทำในเรื่องสำคัญดังนี้ 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล 4) การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน 5) การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน และ 6) การเตรียมการอื่น ๆ ซึ่งแต่ละประเด็นจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.อุทุมพร นั้น ได้เริ่มดำเนินการเมื่อได้รับหนังสือจาก สปจ. ที่ ศธ.1471/2529 ลงวันที่ 29 มิถุนายน 2531 เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาประจำปี 2533 และ สปอ. ได้มอบหมายให้ นายไพฑูรย์ สุขสุคนธ์ ศึกษาพิเศษอำเภอที่รับผิดชอบงานแผนไปเข้ารับการอบรม ฟังคำชี้แจงเรื่องการจัดทำแผนและการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ ในวันที่ 6 กรกฎาคม 2531 จากนั้นในวันที่ 26 กรกฎาคม 2531 สปจ. ได้จัดส่งเอกสารกรอบนโยบายและแผนการสรุปคำขอตั้งงบประมาณ ปี 2533 ให้ สปอ. ได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนา ปี 2533 เมื่อได้รับเอกสารดังกล่าวแล้ว นายไพฑูรย์ สุขสุคนธ์ ศึกษาพิเศษอำเภอผู้รับผิดชอบเรื่องแผนได้ร่างรายชื่อคณะทำงานเสนอให้ หน.ปอ. แต่งตั้งเป็นคณะทำงาน เนื่องจาก สปอ. ไม่ได้เก็บคำสั่งไว้ จึงไม่สามารถค้นพบได้ว่าเป็นคำสั่งที่เท่าใดสั่งวันที่เท่าไร ได้แน่ชัด เพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้จึงได้สัมภาษณ์ นายพรหม ภูธรานนท์ น.ส. อุไรวรรณ เลิศสังข์ ศึกษาพิเศษอำเภอ และ น.ส.วันเนญ ศรีบุญเพ็ง หัวหน้างานบริหารทั่วไปก็ได้กล่าวยืนยันว่า สปอ. ได้ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 จริงและไม่สามารถค้นหาได้ และผู้ที่ให้สัมภาษณ์ก็เป็นคณะทำงานด้วย สำหรับรายนามคณะทำงานนั้น สามารถตรวจสอบได้จากท้ายเล่มในเอกสารแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.อุทุมพร ซึ่งคณะทำงานนั้นประกอบด้วย

ด้วย นายณรงค์ มอญเจริญ หน.ปอ. และ นายอำนาจ งามยิ่งยวด ผช.หน.ปอ. เป็นที่ปรึกษา นายไพฑูย์ พูลชอบ นายพรหม ภูธรานนท์ นายสมศักดิ์ ชาวประเสริฐ นายสมหมาย วรรณภิรทหงส์ นายสุนทร สุนทรวิภาต นายสมบัติ คัมภายา นายประวิณ วัฒนศิลป์ นายรุ่งโรจน์ อารีย์มิตร นายวิเชียร พงษ์ประยูร นายจำลอง เพชรดำดี นายสมศักดิ์ ลี้มประเสริฐ นางประไพ วีระกุล น.ส.เอนก ฤทธิแคล้ว น.ส.อุไรวรรณ เลิศสังข์ น.ส.วันเพ็ญ ศรีบุญเพ็ง นางสิริกุล พูลศิลป์ น.ส.รัตนา นาคพลายนันท์ น.ส.วนิดา หุตะเมฆรินทร์ น.ส.เสมอจันทร์ กาญจนะ เป็นคณะทำงาน และนายไพฑูย์ สุขสุนต์ เป็นคณะทำงานและเลขานุการ

2. การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.อุทอง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายไพฑูย์ สุขสุนต์ เลขานุการ คณะทำงาน กล่าวว่า หลังจากได้รับเอกสาร กรอบนโยบายฯ จาก สปจ. และได้จัดตั้งคณะทำงานแล้ว ในช่วงสัปดาห์แรกของเดือนสิงหาคม 2531 เลขานุการ ได้ประสานงานกับ หน.ปอ. แล้วจัดให้มีการมีประชุมคณะทำงานทั้งหมด 1 วัน โดยมี หน.ปอ. เป็นประธานและเลขานุการ เป็นผู้ชี้แจงเกี่ยวกับการเขียนโครงการและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ และต่อมาอีกประมาณ 1 สัปดาห์ สปอ. ได้มีหนังสือแจ้งให้ผู้บริหารโรงเรียน ครูที่รับผิดชอบงานแผนของโรงเรียน และหัวหน้าสำนักงานกลุ่มได้มาประชุมเพื่อรับเอกสารแบบฟอร์ม เกี่ยวกับการจัดทำคำขอของขประมาณพร้อมทั้งฟังคำชี้แจงในการกรอกข้อมูลในส่วนของโรงเรียนและ กลุ่มโรงเรียน โดยมี หน.ปอ. เป็นประธาน เลขานุการ และคณะศึกษานิเทศก์ร่วมกันชี้แจง

3. การจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.อุทอง นั้น ปรากฏว่าไม่ได้มีการจัดเก็บไว้เป็นการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ นายไพฑูย์ สุขสุนต์ เลขานุการ ได้ชี้แจงว่า ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวางแผนพัฒนานี้ได้มาจาก 2 ส่วน คือ ในส่วนแรกเป็นข้อมูล 10 มิ.ย. 2531 ประกอบด้วยข้อมูล จำนวนโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน จำนวนนักเรียนแยกตามชั้นและแยกชาย หญิง จำนวนบุคลากร (ครู) และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นต้น ข้อมูลอีก ส่วนหนึ่งเป็นข้อมูล จากการรายงานของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนที่ต้องการกรอกข้อมูลตาม แบบฟอร์มที่แจกให้ในวันประชุม ผู้รับผิดชอบงานแผนของโรงเรียนและกลุ่มฯ ประกอบด้วยข้อมูล ด้านวัสดุครุภัณฑ์ที่มีอยู่ การจัดทำคำขอของขประมาณต่าง ๆ เป็นต้น เมื่อกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน จัดกรอกข้อมูลแล้วเสร็จให้นำเสนอให้งานนิเทศการศึกษารวบรวมไว้โดยตรง

4. การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.อุทอง นั้น นายไพฑูย์ สุขสุนต์ เลขานุการ ได้กล่าวว่า สปอ. อุทอง ไม่ได้จัดขประมาณไว้เป็นการเฉพาะแต่ ในการนำวัสดุมาใช้จัดทำแผนนั้น ได้มาจากวัสดุในส่วนของสำนักงาน ซึ่ง สปอ. ได้จัดสรรไว้ใช้

ในการบริหารงานของ สปอ. โดยเฉพาะ เมื่อต้องการใช้วัสดุในการจัดทำแผน เลขานฯ จะเป็นคนจัดทำประมาณการวัสดุที่ต้องใช้แล้วเขียนใบเบิกต่อเจ้าหน้าที่งานการเงินและพัสดุ ซึ่งจะดำเนินการตามระเบียบของทางราชการและจัดวัสดุมอบให้เลขานฯ ผู้ขอเบิกเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนต่อไป

5. การกำหนดแผนการปฏิบัติงานในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. อู่ทอง ปรากฏว่า ไม่ได้จัดทำเป็นกำหนดการหรือปฏิทินปฏิบัติงาน เป็นการเฉพาะ แต่ได้มีการระบุไว้กว้าง ๆ ว่า ช่วงเวลาใดให้จัดทำอะไรบ้าง และได้กำหนดวันสุดท้ายของการส่งโครงการให้เลขานฯ รวบรวมในสัปดาห์ที่สองของเดือนกันยายน 2531 เพื่อจะได้จัดพิมพ์และรวบรวมเข้ารูปเล่มต่อไป

6. การเตรียมการอื่น ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. อู่ทองนั้น ปรากฏว่าอยู่ในขั้นตอนการผลิตเอกสาร จากการสัมภาษณ์ นายไพฑูรย์ สุขสุนต์ เลขานฯ กล่าวว่า ในการพิมพ์เอกสาร โรเนียว การเข้ารูปเล่ม ทาง สปอ. จะจัดห้องทำงานไว้ให้เป็นการเฉพาะ โดยใช้ห้องประชุมของ สปอ. เป็นห้องทำงานเฉพาะกิจ ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. อู่ทอง นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่าได้ดำเนินการตามประเด็นสำคัญดังนี้ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหากับความต้องการ 2) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ 4) การจัดทำรายละเอียดของโครงการ 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณ 6) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน และ 7) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งในแต่ละประเด็นจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหากับความต้องการพัฒนาในแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ. อู่ทอง ปรากฏว่า ดำเนินการโดยคณะทำงานร่วมกัน จากการสัมภาษณ์ นายไพฑูรย์ สุขสุนต์ เลขานฯ ได้กล่าวว่า เมื่อรวบรวมข้อมูลได้ครบแล้ว เลขานฯ จะนำข้อมูลมาเสนอต่อคณะทำงานให้ร่วมกันศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและกำหนดเป็นปัญหา ซึ่งกำหนดไว้ 7 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ ด้านบริหารทั่วไป อุตสาหกรรม การเงิน ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และด้านโครงการพิเศษ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ร. 2)

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. อุทง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายไพฑูรย์ สุขสุนต์ เลขาน กล่าวว่ เมื่อคณะทำงาน กำหนดปัญหา กับความต้องการพัฒนาแล้ว ได้นำปัญหานั้นมาวิเคราะห์แล้วกำหนดเป็นนโยบายและวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะการกำหนดวัตถุประสงค์นั้น ได้ศึกษาภารกิจการจัดการประถมศึกษาอำเภอประกอบการ พิจารณาด้วย และวัตถุประสงค์ในแผนกำหนดไว้ 5 ข้อ สำหรับนโยบายของแผนนั้น กำหนดตาม แนวของเอกสารกรอบนโยบายและแผนที่ สปจ. จัดส่งมาให้ใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนพัฒนา โดยแบ่งนโยบายของแผนออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และด้านบริหารและสนับสนุน ซึ่งมี 7 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ส. 2)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.อุทง นั้น จาก การศึกษาในเอกสารแผนพัฒนาปี 2533 พบว่ากำหนดไว้ 3 แผนงาน และรวม 15 โครงการ และในการสัมภาษณ์ นายไพฑูรย์ สุขสุนต์ เลขาน ได้กล่าวว่า การกำหนดแผนงานและโครงการ นั้นตนเองเป็นผู้กำหนด โดยกำหนดโครงการก่อนและกำหนดตามแนวทางกรอบแผนงาน/โครงการ ที่ สปจ. กำหนดมาให้ ในเอกสารกรอบนโยบายและแผนฯ ปี 2533 ทั้งหมดทุกโครงการ จากนั้น จึงกำหนดชื่อแผนงานตามแบบของ สปจ. คือ แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา แผน งานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับโครงการที่ได้กำหนดไว้แล้ว

4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. อุทง นั้น เมื่อเลขาน ได้กำหนดโครงการแล้ว ได้จัดแบ่งให้คณะทำงานช่วยกันเขียนรายละเอียดของโครงการ โดยเลขาน ได้จัดแบบฟอร์มโครงร่าง ของโครงการไว้ให้ และเมื่อจัดทำแล้วเสร็จให้ส่ง โดยตรงที่เลขาน ซึ่งจะรวบรวมจัดพิมพ์ต่อไป

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. อุทงนั้น นายไพฑูรย์ สุขสุนต์ เลขาน กล่าวว่ เมื่อตนได้กำหนดโครงการและจัดแบ่ง ให้คณะทำงานได้ไปจัดทำรายละเอียดของโครงการแล้วพร้อมกันนั้นได้แจ้งกรอบวงเงินแต่ละโครงการให้ผู้จัดทำรายละเอียดโครงการได้ทราบด้วย เพื่อจะได้กำหนดวงเงินงบประมาณได้ถูกต้อง สำหรับการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณนั้นได้มาจากสรุปรวมของกลุ่มโรงเรียนที่รายงานมายัง สปอ. และสรุปรวมกับของ สปอ. อีกส่วนหนึ่ง

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนพัฒนา ปี 2533 ของ สปอ. อุทง นั้น นายไพฑูรย์ สุขสุนต์ เลขาน กล่าวว่ ตนเองเป็นผู้จัดโครงการเข้าแผนงานและจัดโครง

การเข้าแผนงานได้หมดทุกโครงการ สำหรับหลักเกณฑ์ในการจัดโครงการนั้น ได้คຸ່งแนวทางจาก การกำหนดของ สปจ. และสรุปการจัดโครงการเข้าแผนงานได้ดังนี้คือ แผนงานจัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา มี 1 โครงการ แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 4. โครงการ และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 10 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก จ.2)

7. การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ.อุทง จากการสัมภาษณ์ นายไพฑูรย์ สุขสุคนธ์ เลขาน ได้กล่าวว่า เมื่อจัดทำแผนพัฒนาเสร็จเรียบร้อยแล้ว ตนได้นำเสนอ หน.ปอ. เพื่อให้นำเสนอต่อ กปอ. ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งเลขาน เป็นผู้เข้าไปชี้แจง ในการประชุม กปอ. ครั้งที่ 12/2531 วันที่ 30 กันยายน 2531 และในที่ประชุมมีมติให้ความ เห็นชอบในแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. อุทง ว่าให้ใช้เป็นแผนพัฒนาปี 2533 ได้

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนที่เป็นปัญหาและอุปสรรค ในการจัดทำแผนพัฒนาปี 2533 ของ สปอ. อุทง นั้น พบว่ามีปัญหาด้านบุคลากร ข้อมูล และเครื่องมืออุปกรณ์ในการจัดทำเอกสาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาจากบุคลากร พบว่า คณะทำงานที่แต่งตั้งไว้ไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ครบทุกคน และผู้ที่รับผิดชอบงานแผนของ สปอ. โดยตรงนั้น ยังมีความเข้าใจในการปฏิบัติกรวาง แผนยังไม่ชัดเจน ทำให้การถ่ายทอดความรู้เรื่องแผนบางจุดไม่ตรงตามที่ สปช. กำหนดไว้

2. ปัญหาจากข้อมูล พบว่า ในการจัดทำแผนพัฒนา ปี 2533 นั้น ข้อมูลในส่วนที่ได้มาจากโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนนั้น บางโรงเรียนจัดส่งมาช้ากว่ากำหนด จึงทำให้ต้องเสียเวลา รอข้อมูลเป็นเหตุให้การทำงานบางขั้นตอนต้องล่าช้าไปด้วย และข้อมูลที่ได้มายังมีผิดพลาดอีกบางส่วน จึงต้องทำการตรวจสอบอย่างละเอียดอีกครั้งและบุคลากรในการตรวจสอบก็มีจำนวนจำกัด

3. ปัญหาจากเครื่องมืออุปกรณ์ ในการจัดทำเอกสารมีไม่เพียงพอ เนื่องจากอุปกรณ์ บางส่วน เช่น เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องโรเนียว เครื่องถ่ายเอกสาร ซึ่งจำเป็นมากในการผลิตเอกสาร มีจำกัด โดยเฉพาะเครื่องถ่ายเอกสารนั้นชำรุด และในการผลิตนั้นมีเวลาจำกัดเช่นกัน จึงมี ปัญหาเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตไม่เพียงพอ งานผลิตจึงดำเนินการได้ช้ามาก

แผนปฏิบัติการประณตศึกษาอำเภอประจำปี 2533

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประณตศึกษาอำเภอประจำปี 2533 (แผนปฏิบัติการปี 2533) ของ สปอ. อุทองนั้น พบว่าได้ดำเนินการในเดือนธันวาคม 2532 เมื่อได้รับหนังสือแจ้งให้ สปอ. ดำเนินการจัดทำแผน และ สปอ. อุทองจึงเตรียมการและจัดทำแผนจนแล้วเสร็จในเดือนเมษายน 2532 ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การเตรียมการวางแผน

ในเรื่องการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.อุทอง นั้น ได้ดำเนินการในเรื่อง 1) การจัดตั้งคณะทำงาน 2) การให้ความรู้และความเข้าใจเรื่องการวางแผน 3) การจัดเก็บข้อมูล 4) การจัดงบประมาณสนับสนุนการจัดทำแผน และ 5) การเตรียมการอื่น ๆ ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะเรื่องดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.อุทอง นั้น ได้เริ่มขึ้นในต้นเดือนธันวาคม 2532 เมื่อ สปอ. ได้รับหนังสือจาก สปจ. สุพรรณบุรี ที่ คส 1471/5566 ลงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2532 เรื่อง แผนปฏิบัติการปี 2533 โดย สปจ. ได้จัดส่งเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปจ. ให้ สปอ. และได้แจ้งให้ สปอ. ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ส่ง สปจ. จำนวน 2 เล่ม แล้ว ศึกษาพิเศษผู้รับผิดชอบเรื่องแผนของ สปอ. คือ นายพรหม ภูธรานนท์ ได้ร่างรายชื่อคณะทำงานเสนอให้ หน.ปอ. แต่งตั้ง แต่เนื่องจาก สปอ. ไม่ได้จัดเก็บหลักฐานการออกคำสั่งไว้เป็นระบบ จึงไม่สามารถค้นหาคำสั่งแต่งตั้งได้ เมื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้ ก็ได้รับการยืนยันจากการให้สัมภาษณ์ของ นางสาววันเพ็ญ ศรีบุญเพ็ง หน.งานบริหารทั่วไป และนางสาวอุไรวรรณ เลิศสังข์ ศึกษาพิเศษอำเภอ ซึ่งเป็นการรวมการจัดทำแผนดังกล่าว ก็ได้กล่าวว่า สปอ.อุทอง ได้ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนจริง แต่ทาง สปอ. ไม่ได้จัดระบบเก็บที่ดี จึงทำให้ไม่สามารถค้นหาเอกสารคำสั่งได้ และจากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.อุทองนั้น ก็พบรายชื่อของคณะทำงานแผนซึ่งปรากฏอยู่ท้ายเล่มของเอกสารแผนนั้น ได้แบ่งคณะทำงานออกเป็นสามส่วนคือ ที่ปรึกษาคณะทำงาน ได้แก่ นายอาภรณ์ หลีสากิราช หน.ปอ. คณะทำงานร่างโครงการ ประกอบด้วย นายไพบูลย์ พูลชอบ หน.งานนิเทศการศึกษา เป็นประธานกรรมการ น.ส.วันเพ็ญ ศรีบุญเพ็ง หน.งานบริหารทั่วไป นางประไพ วิระกุล หน.การเงินและพัสดุ น.ส. ลำดวน เรือนริน น.ส.อุไรวรรณ เลิศสังข์ ศึกษาพิเศษ นายสมหมาย วรรณดิรพงษ์ นายอนิวรรต แก้วรัน น.ส.สมศักดิ์ ชาวประเสริฐ น.ส.เอณ

ฤทธิแคล้ว ช่วยราชการ สปอ. เป็นกรรมการ และนายพรหม ภูธรานนท์ ศึกษาพิเศษ เป็น กรรมการและเลขานุการ คณะผู้จัดทำรูปเล่มและปา ประกอบด้วย น.ส.รัตนา นาคพลายนันท์ เป็นหัวหน้านายสมบัติ คัมภายา นายอนิวัตร แก้วรัตน์ น.ส.เสมอจันทร์ กาญจนะ นางศิริวรรณ พูลชอบ และนายสุนทร สุนทรวิภาต เป็นผู้ช่วย

2. การให้ความรู้ความเข้าใจแก่คณะทำงานในเรื่องการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. อุทง นั้น นายพรหม ภูธรานนท์ เลขานุการ คณะทำงานได้ให้สัมภาษณ์ว่า เมื่อได้แต่งตั้ง คณะทำงานแล้ว หน.สปอ. ได้ประชุมชี้แจงแก่คณะทำงานซึ่งเป็นบุคลากรใน สปอ. ทั้งหมด ในวันประชุมประจำเดือนธันวาคม 2532 โดยมอบให้เลขานุการ คณะทำงานได้เป็นผู้ชี้แจงเรื่องนโยบาย ของ สปจ. แผนงาน/โครงการที่ สปจ. ได้จัดทำในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. วงเงิน งบประมาณที่ สปจ. กำหนดมาได้พร้อมทั้งแนวทางและระยะเวลาในการจัดทำแผนปฏิบัติการของ สปอ. โดยกำหนดให้จัดทำแล้วเสร็จภายในเดือนเมษายน 2533

3. การจัดเก็บข้อมูล เพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. อุทง นั้น พบว่าไม่ได้จัดเก็บข้อมูลไว้เพื่อการวางแผนเป็นการเฉพาะ แต่ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบในการวางแผนปฏิบัติการปี 2533 นั้น ได้มาจากข้อมูล 10 มิ.ย. 2532 และการรายงานการจัดการศึกษา ในปีที่ผ่านมา (2532) ข้อมูล 10 มิ.ย. 2532 นั้นเป็นข้อมูลที่ สปจ. กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำไว้ ประกอบด้วย ข้อมูลจำนวนกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนตามขนาด จำนวนนักเรียนทั้งหมดแยก เป็นชาย-หญิง จำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียนที่ขาดแคลน แยกตามชั้นและเพศ จำนวนบุคลากร ของ สปอ. ข้อมูลจากการรายงานการจัดการศึกษาในปีที่ผ่านมา ได้แก่ ผลการดำเนินงานระดับ ก่อนประถมศึกษา ประกอบด้วย จำนวนนักเรียนก่อนประถมศึกษาที่จัดได้ในปีที่ผ่านมา จำนวนห้องเรียน จำนวนโรงเรียน และผลการประเมินคุณภาพห้องเรียน-ความพร้อมของนักเรียน ข้อมูลการจัดการ ประถมศึกษา ประกอบด้วย จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน ป. 1. นักเรียนที่ได้รับการจัดการศึกษา นักเรียนที่ออกกลางคัน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ชั้น ป. 1, ป. 2 และ ป. 6 แยกเป็นรายกลุ่ม ประสิทธิภาพ อัตราการเข้าชั้น ภาวะสุขภาพนักเรียน ข้อมูลการดำเนินงานด้านบริหารและสนับสนุน และข้อมูลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการของ สปอ. ในปีที่ผ่านมา ซึ่งข้อมูลทั้งหมดนี้งาน นิเทศการศึกษาเป็นผู้รวบรวมไว้

4. การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. อุทง นั้น เลขานุการ คณะทำงานได้กล่าวว่า ใช้วัสดุสำนักงานในการจัดทำแผน เมื่อคณะทำงานต้องการ วัสดุในการจัดทำแผน เลขานุการ คณะทำงานจะเป็นผู้ทำประมาณการเพื่อขอเบิกวัสดุต่าง ๆ กับ

เจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุของ สปอ. และเจ้าหน้าที่นั้นจะดำเนินการขออนุมัติและจัดซื้อวัสดุตามที่
ต้องการให้แก่หลายๆ คณะทำงานเพื่อใช้ในการจัดทำแผนต่อไป สำหรับค่าสวัสดิการด้านอาหาร
หรือเครื่องคั้นของคณะทำงานนั้นทาง สปอ. ไม่ได้จัดไว้ให้

5. การเตรียมการอื่น ๆ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. อู่ทอง นั้น
อยู่ที่การเตรียมการผลิตเอกสาร ได้แก่ การเตรียมสถานที่ทำงานซึ่งใช้ห้องประชุมเล็กในการ
ดำเนินการ การเตรียมการด้านเครื่องมือ/อุปกรณ์ ได้แก่ การจัดเตรียม เครื่องพิมพ์ดีดและ
เครื่องโรเนียวเอกสารไว้ให้ สำหรับการเตรียมวัสดุอื่น เลขฯ ได้เตรียมกระดาษโรเนียวและ
กระดาษไข หมึกโรเนียว กระดาษขาว เครื่องเย็บกระดาษ ไว้อำนวยความสะดวกให้

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของสปอ. อู่ทอง นั้น พบว่าได้มีการดำเนินงานใน
เรื่อง 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการ 2) การกำหนดนโยบาย
วัตถุประสงค์ เป้าหมาย 3) การกำหนดแผนงาน/โครงการ 4) การจัดทำรายละเอียดของ
โครงการ 5) การกำหนดวงเงินงบประมาณ 6) การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน
7) การจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผล และ 8) การพิจารณาอนุมัติแผน ซึ่งมีราย
ละเอียดเฉพาะเรื่องดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการพัฒนาในแผนปฏิบัติการปี
2533 ของ สปอ. อู่ทอง นั้น เลขฯ คณะทำงาน กล่าวว่า เมื่อเจ้าหน้าที่งานนิเทศการศึกษาได้
เก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการในการจัดทำแผนได้ครบแล้ว ศึกษาวิเคราะห์
สภาพปัจจุบันของการจัดการศึกษาของสปอ. อู่ทอง และศึกษาแนวทางจากปัญหาของ สปจ. ในแผน
ปฏิบัติการปี 2533 และกำหนดเป็นปัญหาความต้องการพัฒนาของ สปอ. อู่ทอง ในแผนปฏิบัติการปี
2533 โดยสรุปได้ดังนี้ คือ ปัญหาเด็กขาดแคลนเครื่องเขียน แบบเรียนและเสื้อผ้า การเกณฑ์เด็ก
เข้าเรียนได้ไม่ครบทุกคน การเปิดขยายชั้นเด็กเล็กได้เพียง 43 โรงเรียนจาก 58 โรงเรียน
เด็กตกชั้นขึ้นและออกกลางคันในอัตราสูง การจัดสรรทรัพยากรไม่เพียงพอ เช่น ครูอัตรา
เรียน อาคารประกอบ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มวิชาสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต ยิ่งต่ำกว่า
เกณฑ์ที่ สปช. กำหนด สุขภาพนักเรียนไม่ดีทุกโรงเรียน จัดกิจกรรมอาหารกลางวันยังไม่สมบูรณ์
การจัดหาสื่อพัฒนาสื่อ การใช้และการเก็บรักษาสื่อยังไม่ดีพอ การจัดศูนย์วิชาการเคลื่อนที่ การ
ปฏิบัติงานศูนย์วิชาการกลุ่มปฏิบัติได้ไม่เต็มที่ การจัดกิจกรรมสหกรณ์และห้องสมุดยังไม่ดีเท่าที่ควร

ทุกหน่วยงานยังใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานน้อย ระบบข้อมูล สารสนเทศ ยังไม่สมบูรณ์ ขาดความเที่ยงตรง การนิเทศติดตามผลทำได้ไม่ครบเป้าหมาย ระบบการประชาสัมพันธ์ยังไม่ได้เท่าที่ควร การจัดสวัสดิการยังกระทำไม่ได้เต็มที่

2. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. อู่ทอง จากการสัมภาษณ์เลขานุการ คณะทำงานพบว่า กำหนดโดยศึกษานิเทศก์อำเภอ โดยดูจากปัญหา ความต้องการพัฒนาของ สปอ. และศึกษานโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ ปี 2533 ของ สปจ.ด้วย กำหนดเป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานของ สปอ.ตามของ สปจ. มีทั้งหมด 5 ข้อ กำหนดเป็นนโยบายแบ่งออกเป็น ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และด้านบริหารและสนับสนุน รวม 6 ข้อ และกำหนดเป็นเป้าหมาย รวม 14 ข้อ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ส.3)

3. การกำหนดแผนงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.อู่ทอง นั้น จากการศึกษาในเอกสารแผนปฏิบัติการปี 2533 พบว่ากำหนดไว้ 4 แผนงาน รวมทั้งสิ้นมีจำนวน 27 โครงการ เลขานุการ คณะทำงานกล่าวว่า การกำหนดโครงการนั้น กำหนดโดยหัวหน้างานต่าง ๆ ร่วมกับเจ้าหน้าที่ในแต่ละงานซึ่งกำหนดตามงานที่รับผิดชอบ ตามปกติได้ศึกษาจากโครงการของ สปจ. และดูจากปัญหาของแต่ละงาน ซึ่งสามารถประมวลโครงการได้ 2 ประเภทคือ โครงการที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับระดับจังหวัดมีจำนวน 21 โครงการ และโครงการที่กำหนดเพื่อ ความต้องการพัฒนาของ สปอ. จำนวน 6 โครงการ ประกอบด้วย โครงการประกวดกรรมกร การศึกษาระดับประถมศึกษา โครงการแข่งขันกีฬาระดับอำเภอ โครงการส่งเสริมการเขียนหนังสือเด็ก ระดับ ป.1-6 โครงการความเป็นเลิศทางวิชาการ โครงการส่งเสริมมารยาทเยาวชนใน สถานศึกษาและโครงการผลิตสื่อต้นแบบ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ส.3)

4. การจัดทำรายละเอียดโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.อู่ทอง นั้น เลขานุการ คณะทำงาน ได้กล่าวว่า จัดทำโดยเจ้าหน้าที่ในงานต่าง ๆ ของ สปอ.ที่ร่วมกันกำหนด โครงการโดยได้ศึกษานวการเขียนรายละเอียดโครงการจากโครงการของ สปจ. และเขียนใน แบบฟอร์ม ร่างโครงการที่งานนิเทศการศึกษาได้จัดทำไว้ให้ เมื่อจัดทำรายละเอียดเสร็จแล้ว ให้ส่งโครงการนั้นต่อเลขานุการ คณะทำงานโดยตรง และเลขานุการ ได้นำไปให้ศึกษานิเทศก์อำเภอ (ซึ่งเป็นผู้ที่เข้าใจเรื่องการเขียนโครงการ) ได้ตรวจทานหรือปรับแก้ไข วิธีการเขียนโครงการ หรือถ้อยคำ ข้อความ ของโครงการบางตอนอีกครั้ง และเลขานุการ รวบรวมให้คณะจัดพิมพ์เอกสาร ดำเนินการต่อไป

5. การกำหนดวงเงินงบประมาณโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.

อู่ทอง นั้น ปรากฏว่า กำหนดโดยผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการ ในเรื่องนี้เลขฯ คณะทำงาน ได้ให้สัมภาษณ์ว่า เมื่อผู้จัดทำรายละเอียดโครงการได้กำหนดเงินงบประมาณแต่ละโครงการแล้ว เลขฯ จะรวบรวมโครงการที่เสนองบประมาณทุกโครงการมอบให้ศึกษานิเทศก์ทุกคน และ หัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ.พิจารณา เพื่อปรับเพิ่มหรือลด ให้เหมาะสมกับวงเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจาก สปจ. จากนั้นจึงนำเสนอ หน.ปอ. เพื่อทราบเท่านั้น

6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.อู่ทอง นั้น เลขฯ คณะทำงานได้กล่าวว่า ตนเป็นผู้จัดโครงการเข้าแผนงานและจัดได้หมดทุกโครงการ เนื่องจากในการกำหนดโครงการนั้น คณะผู้กำหนดโครงการได้พิจารณาถึงความสำคัญของโครงการแล้ว และได้จัดสรรงบประมาณโครงการแล้ว ดังนั้น ในการจัดโครงการเข้าแผนงานจึงเป็นหน้าที่ของเลขฯ โดยผู้จัดทำลักษณะของโครงการนั้น ๆ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 4 โครงการ แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา มี 1 โครงการ แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 7 โครงการ แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา มี 15 โครงการ รวมทั้งสิ้น 27 โครงการ (ดูรายละเอียดได้จากภาคผนวก ร.3)

7. การจัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผลในแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.อู่ทอง นั้น นายพรหม ภูธรานนท์ เลขฯ คณะทำงานได้กล่าวว่า สปอ. ไม่ได้จัดทำแผนควบคุม ติดตามและประเมินผลไว้เป็นการเฉพาะ แต่มีแผนกำกับติดตามไว้ในโครงการแต่ละโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการก็ให้ผู้รับผิดชอบโครงการรายงานต่อ หน.ปอ. อีกครั้ง และได้จัดทำแผนภูมิกำกับงานในรูป Gantt's Chart ติดไว้ที่ห้อง หน.ปอ. เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามโครงการ

8. การพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.อู่ทอง นั้น จากการสัมภาษณ์ นายพรหม ภูธรานนท์ เลขฯ คณะทำงาน กล่าวว่า เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเสร็จแล้ว ได้เสนอต่อ หน.ปอ. เพื่อนำเข้าที่ประชุม กปอ. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผน โดยมีเลขฯ คณะทำงาน ร่วมเสนอรายละเอียดในที่ประชุมด้วย โดยประชุมกันในเดือน เมษายน 2533 และที่ประชุมมีมติอนุมัติให้ใช้เป็นแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ.อู่ทองได้ สำหรับเอกสาร บันทึกการประชุมของ กปอ. ในครั้งนั้น ไม่สามารถค้นพบได้ เนื่องจากเอกสารในปีที่ผ่านมาบางเรื่องได้จัดทำลายไปแล้ว และระบบการจัดเก็บค้นหาได้ยาก จึงไม่สามารถระบุแน่ชัดได้เกี่ยวกับการประชุมที่ประชุมครั้งที่เท่าใด ในวันที่เท่าใด เพื่อเป็นการยืนยันในเรื่องนี้ก็ได้รับการยืนยันจากการให้สัมภาษณ์ของ น.ส. อุไรวรรณ เลิศลิ่งษ์ ศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งได้กล่าวในลักษณะเดียวกันดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้น

ปัญหาและอุปสรรค

ในส่วนที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนปฏิบัติการปี 2533 ของ สปอ. อู่ทอง นั้น พบว่ามีอยู่ในเรื่อง บุคลากรที่เป็นคณะทำงานให้ความร่วมมือน้อย การกำหนดโครงการ และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่งานต่าง ๆ มีน้อย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัญหาบุคลากรที่เป็นคณะทำงานให้ความร่วมมือน้อยมาก พบว่าเมื่อแต่งตั้งคณะทำงานแล้ว ส่วนหนึ่งจะไม่ได้ร่วมจัดทำแผน มีเพียงแต่ชื่อเป็นคณะทำงานเท่านั้น งานส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ ซึ่งรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับงานแผนของ สปอ. และบุคคลที่ไม่เข้าร่วมจัดทำแผนกล่าวว่า ตนเองมีงานประจำอยู่มากแล้วข้าง ไม่เข้าใจเรื่องการจัดทำแผนที่แท้จริงข้าง จึงไม่ได้เข้าร่วมจัดทำแผนอย่างจริงจัง

2. ปัญหาในการกำหนดโครงการ พบว่าผู้บริหารได้กำหนดโครงการไว้ให้คณะทำงานได้จัดทำส่วนหนึ่ง ซึ่งมีจำนวนโครงการมากเกินไป ดังนั้น ในการกำหนดโครงการจึงไม่สามารถกำหนดขึ้นมาแก้ปัญหาของ สปอ. ได้โดยตรง เนื่องจากมีจำนวนโครงการมาก ทำให้ขาดเงินงบประมาณสำหรับรองรับโครงการ

3. ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่งานต่าง ๆ ที่ไม่ใช่งานนิเทศการศึกษามีน้อยมาก ซึ่งในการติดต่อขอความร่วมมือในด้านต่าง ๆ จากเจ้าหน้าที่งานนั้น ๆ จะไม่ค่อยรับผิดชอบ เพราะคิดว่าเป็นภาระหน้าที่ของงานนิเทศการศึกษาต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว จึงทำให้การจัดทำแผนบางขั้นตอนต้องล่าช้ามาก

สรุปภาพรวมการจัดทำแผนระดับอำเภอของจังหวัดสุพรรณบุรี

โดยสรุปภาพรวมกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อศึกษาวิเคราะห์เฉพาะขั้นการเตรียมการและขั้นจัดทำแผนปรากฏผลแต่ละแผนดังรายละเอียดต่อไปนี้

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอระยะ 5 ปี

ตารางที่ 4 ตารางสรุปแสดงรายละเอียดการศึกษาระบวนการวางแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

| การเตรียมการ | การจัดทำแผน |
|-----------------------------|-------------------------------------|
| 1. การจัดตั้งคณะทำงาน | 1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน-กำหนดปัญหา |
| 2. การให้ความรู้ในการวางแผน | 2. กำหนดนโยบายวัตถุประสงค์เป้าหมาย |
| 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล | 3. กำหนดแผนงาน/โครงการ |
| 4. การกำหนดการปฏิบัติงาน | 4. จัดทำรายละเอียดโครงการ |
| 5. การจัดสรรงบประมาณ | 5. การกำหนดเงินงบประมาณโครงการ |
| สนับสนุนการจัดทำแผน | 6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน |
| 6. การเตรียมการอื่น ๆ | 7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามประเมินผล |
| | 8. การพิจารณาอนุมัติแผน |

จากตารางสรุปการศึกษาระบวนการวางแผนพัฒนาระยะ 5 ปี มีรายละเอียดในการศึกษาแต่ละด้านโดยสรุปดังต่อไปนี้

การเตรียมการ

การแต่งตั้งคณะทำงานนั้นมีการดำเนินการ 2 ลักษณะคือ แต่งตั้งคณะทำงานโดยออกเป็นคำสั่งแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ (3 อำเภอ) และแต่งตั้งคณะทำงานโดยการเสนอรายชื่อเพื่อให้หน.ปอ.รับทราบ (3 อำเภอ)

ในการให้ความรู้และความเข้าใจแก่คณะทำงานนั้น ส่วนใหญ่จัดให้ความรู้ในด้านการปฏิบัติงานของคณะทำงานโดยการแจ้งให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการจัดการประถมศึกษาในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2530-2534) ในระดับ สปช. และระดับจังหวัด ซึ่งแจ้งเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานของคณะทำงานพร้อมทั้งกำหนดเวลาการปฏิบัติงาน (4 อำเภอ) แจ้งให้ทราบเรื่องข้อมูลการดำเนินการจัดการประถมศึกษาในปีที่ผ่านมาและย้อนหลัง 3 ปี (3 อำเภอ) และการให้ความเข้าใจในเรื่องการเขียนโครงการ (2 อำเภอ)

สำหรับเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนนั้น ส่วนใหญ่งานนิเทศการศึกษาเป็นผู้เก็บรวบรวม ส่วนมากใช้ข้อมูล 10 มิ.ย. ซึ่ง สปช.กำหนดให้ทุกหน่วยงานได้จัดเก็บไว้เป็นประจำในทุกปีอยู่แล้ว (5 อำเภอ) ที่ใช้ข้อมูลเฉพาะกิจ ซึ่ง สปอ.ส่งแบบฟอร์มให้โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนรายงานมาเป็นการเฉพาะมี 3 อำเภอ ใช้ข้อมูลจากการนิเทศของศึกษานิเทศก์อำเภอ 2 อำเภอ ข้อมูลจากแบบสำรวจข้อมูลในเอกสารคู่มือการบริหารการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ จำนวน 28 รายการ 1 อำเภอ และข้อมูลจากการวิจัยทางการศึกษาของ สปจ.สุพรรณบุรี 1 อำเภอ

ส่วนในด้านการกำหนดการปฏิบัติงานการจัดทำแผนนั้นส่วนใหญ่ใช้วิธีแจ้งให้คณะทำงานรับทราบในการประชุมครั้งแรกว่าจะดำเนินงานให้แล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนเมื่อใด (4 อำเภอ) และได้มีการจัดทำเป็นตารางการปฏิบัติงานของคณะทำงานอย่างชัดเจนจำนวน 2 อำเภอ

ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานการจัดทำแผนนั้นปรากฏว่าทุกอำเภอไม่ได้จัดงบประมาณเพื่อการจัดทำแผนไว้เป็นการเฉพาะ แต่ให้ใช้วัสดุสำหรับการจัดทำแผนจากงบประมาณของวัสดุสำนักงาน ซึ่งเป็นงบประมาณเพื่อการบริหารงานของ สปอ. โดยเฉพาะ

ส่วนการเตรียมการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องนั้นมีเพียง 2 อำเภอเท่านั้น และส่วนใหญ่จะเป็นการเตรียมการที่เกี่ยวกับการผลิตเอกสารเช่นการเตรียมห้องหรือสถานที่ปฏิบัติงาน การเตรียมเครื่องพิมพ์ดีด เครื่องโรเนียวเอกสาร กระดาษไข กระดาษโรเนียว หมึกพิมพ์ เป็นต้น

การจัดทำแผน

ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหากับความต้องการพัฒนานั้นมีการดำเนินงานใน 3 ลักษณะคือ ดำเนินการโดยคณะทำงาน (3 อำเภอ) โดยศึกษานิเทศก์ (2 อำเภอ) และโดยเลขาฯคณะทำงานร่างปัญหาแล้วให้คณะทำงานพิจารณาอีกครั้ง (1 อำเภอ) สำหรับลักษณะของปัญหานั้น กำหนดแยกเป็นด้านต่าง ๆ ตามงาน 6 งาน ของโรงเรียน 3 อำเภอ และเป็นปัญหาทั่ว ๆ ไป 3 อำเภอ

ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนนั้นส่วนใหญ่กำหนดไว้ครบทั้งนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย (5 อำเภอ) และมีเพียง 1 อำเภอ ที่กำหนดเฉพาะนโยบายและเป้าหมายในการกำหนดนั้น กำหนดโดยคณะทำงานจำนวน 4 อำเภอ และโดยเลขาฯคณะทำงาน 2 อำเภอ

การกำหนดนโยบายส่วนใหญ่กำหนดขึ้นเองตามความต้องการของอำเภอ (4 อำเภอ) และกำหนดตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ สปจ. 2 อำเภอ ลักษณะของนโยบายนั้นกำหนดเป็นนโยบายรวม 4 อำเภอ และเป็นนโยบายรวมกับนโยบายตามรายแผนงาน 2 อำเภอ

สำหรับวัตถุประสงค์นั้นกำหนดเป็น 2 ลักษณะ คือ เป็นวัตถุประสงค์รวม (3 อำเภอ) และเป็นวัตถุประสงค์รวมกับวัตถุประสงค์ตามรายแผนงาน (2 อำเภอ) โดยมีการกำหนดตามความต้องการของอำเภอ (4 อำเภอ) และตามแบบของ สปจ. (1 อำเภอ)

ด้านการกำหนดเป้าหมายได้กำหนดเขียนเป้าหมายรวมจำนวน 3 อำเภอ เป้าหมายแยกตามรายแผนงาน 2 อำเภอ และเป้าหมายรวมกับแยกตามรายแผนงาน 1 อำเภอ โดยส่วนใหญ่กำหนดเป็นเป้าหมายตามความต้องการของอำเภอ (5 อำเภอ) และมีเพียงอำเภอเดียวที่กำหนดตามแบบของ สปจ. สุพรรณบุรี

ในการกำหนดแผนงาน/โครงการนั้น ส่วนใหญ่จะกำหนดโครงการก่อนแล้วจึงกำหนดแผนงานเพื่อให้ครอบคลุมกับโครงการทั้งหมด การกำหนดโครงการนั้นได้กำหนดโดยคณะทำงาน 4 อำเภอ โดยศึกษานิเทศก์อำเภอ 1 อำเภอ และโดยหัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ. 1 อำเภอ สำหรับแผนงานนั้นทุกอำเภอได้กำหนดตามลักษณะโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 6 งาน และเพิ่มแผนงานโครงการพิเศษอีก 1 แผนงาน รวมเป็น 7 แผนงาน

ด้านการจัดทำรายละเอียดของโครงการนั้นจัดทำโดยคณะทำงาน 4 อำเภอ โดยศึกษานิเทศก์อำเภอ 1 อำเภอ และโดยเจ้าหน้าที่ในงานต่าง ๆ จากการประสานงานของหัวหน้างาน

นั้น ๆ 1 อำเภอ

เรื่องการกำหนดวงเงินงบประมาณของโครงการนั้น ทุกอำเภอกำหนดโดยผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการตามความคิดเห็นว่าเหมาะสม ส่วนใหญ่เมื่อกำหนดงบประมาณแล้วจะนำไปเสนอ กปอ. พิจารณาในคราวเดียวกับพิจารณาแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (4 อำเภอ) และมีจำนวน 2 อำเภอ เมื่อกำหนดวงเงินงบประมาณแล้วได้นำเสนอ กปอ. พิจารณาก่อนการจัดทำรายละเอียดโครงการ

การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานได้ดำเนินการโดยเลขาฯ คณะทำงาน จำนวน 3 อำเภอ โดยคณะทำงาน 2 อำเภอ และโดยศึกษานิเทศก์อำเภอ 1 อำเภอ

ในการจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผนนั้น ส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำไว้มีเพียง 1 อำเภอ ที่จัดทำในลักษณะเป็นแผนภูมิกำกับงานเฉพาะปีแรกเท่านั้น

การพิจารณาอนุมัติแผนนั้นทุกอำเภอได้นำเสนอ กปอ. โดยเสนอเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติจำนวน 5 อำเภอ และเสนอเพื่อให้รับทราบ 1 อำเภอ

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอประจำปี

ตารางที่ 5 ตารางสรุปแสดงรายละเอียดการศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาประจำปี

| การเตรียมการ | การจัดทำแผน |
|-----------------------------|---|
| 1. การจัดตั้งคณะทำงาน | 1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน-กำหนดปัญหา |
| 2. การให้ความรู้ในการวางแผน | 2. กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และ เป้าหมาย |
| 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล | 3. กำหนดแผนงาน/โครงการ |
| 4. การกำหนดการปฏิบัติงาน | 4. การจัดทำรายละเอียดของโครงการ |
| 5. การจัดสรรงบประมาณ | 5. การกำหนดวงเงินงบประมาณโครงการ |
| สนับสนุนการจัดทำแผน | 6. การจัดโครงการเข้าแผนงาน |
| 6. การเตรียมการอื่น ๆ | 7. การพิจารณาอนุมัติแผน |

จากตารางสรุปการศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาประจำปี มีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละด้านโดยสาระสรุปดังต่อไปนี้

การเตรียมการ

การแต่งตั้งคณะทำงานนั้นได้แต่งตั้งโดยออกเป็นคำสั่งอย่างเป็นทางการ 5 อำเภอ และโดยศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบงานแผนเสนอรายชื่อคณะทำงานต่อ หน.ปอ. เพื่อให้รับทราบ 4 อำเภอ การให้ความรู้และความเข้าใจแก่คณะทำงานปรากฏว่าทุกอำเภอได้จัดให้มีการประชุมชี้แจงเรื่องการจัดทำคำขอตังงบประมาณในส่วนของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนแก่บุคลากรที่รับผิดชอบในระดับนั้น ๆ ได้จัดชี้แจงให้ทราบถึงกรอบนโยบาย วงเงินงบประมาณโครงการ การจัดทำโครงการของ สปจ. (8 อำเภอ) กำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน (8 อำเภอ) และชี้แจงเกี่ยวกับการเขียนโครงการ (4 อำเภอ)

เรื่องข้อมูลในการวางแผนนั้น ส่วนใหญ่ใช้ข้อมูล 10 มิ.ย. (7 อำเภอ) ใช้ข้อมูลเฉพาะกิจตาม สปอ.ต้องการ โดยส่งแบบพิมพ์ฟอร์มข้อมูลให้โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนรายงานให้ 5 อำเภอ ใช้ข้อมูลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา 1 อำเภอ ข้อมูลการรายงานการจัดการศึกษาประจำเดือน 1 อำเภอ และข้อมูลตามแผนพัฒนาประจำปีของ สปอ. 1 อำเภอ

ในการกำหนดการปฏิบัติงานจัดทำแผนปรากฏว่าทุกอำเภอใช้วิธีการแจ้งให้คณะทำงานรับทราบขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานเป็นช่วงเวลากว้าง ๆ

สำหรับการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนนั้นทุกอำเภอได้ใช้งบประมาณจากส่วนของค่าวัสดุสำนักงานที่ สปอ. ได้จัดสรรไว้สำหรับการบริหารงานสำนักงานอยู่แล้ว

ส่วนการเตรียมการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องนั้น มี 4 อำเภอ ที่ได้เตรียมในเรื่องการผลิตเอกสารโดยเตรียมวัสดุและห้องปฏิบัติงานไว้ให้ และมี 3 อำเภอที่เตรียมในเรื่องการจัดทำโครงการโดยได้เตรียมข้อมูลและอุปกรณ์ในการเขียนและพิมพ์โครงการให้

การจัดทำแผน

การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาส่วนใหญ่ดำเนินการโดยเลขานุการคณะทำงาน (4 อำเภอ) โดยศึกษานิเทศก์อำเภอ จำนวน 2 อำเภอ โดยคณะทำงาน 2 อำเภอ และโดยหัวหน้างาน

ต่าง ๆ ใน สปอ. 1 อำเภอ สำหรับปัญหาที่กำหนดนั้น กำหนดตามภารกิจขององค์การ 7 อำเภอ และตามลักษณะโครงสร้างงานบริหารของโรงเรียน 2 อำเภอ

ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนนั้น ส่วนใหญ่กำหนดรวมทั้งนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (6 อำเภอ) และกำหนดเฉพาะนโยบายกับวัตถุประสงค์ จำนวน 3 อำเภอ ในการกำหนดนั้นได้กำหนดโดยเลขาธิการคณะทำงาน 4 อำเภอ โดยศึกษานិเทศก์อำเภอ 3 อำเภอ โดยคณะทำงาน 1 อำเภอ และโดยหัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ. 1 อำเภอ

การกำหนดนโยบายได้มีการกำหนด 2 แบบ คือกำหนดตามกรอบนโยบายของ สปจ. 6 อำเภอ และตามความต้องการของอำเภอ 3 อำเภอ ส่วนใหญ่จะกำหนดเป็นนโยบายรวม (7 อำเภอ)

สำหรับวัตถุประสงค์ในแผนพัฒนาประจำปี ส่วนมากกำหนดเป็นวัตถุประสงค์รวม (8 อำเภอ) เป็นวัตถุประสงค์รายแผนงาน 1 อำเภอ โดยมีวิธีการกำหนด 2 แบบ คือ กำหนดตามวัตถุประสงค์ ในแผนพัฒนาของ สปจ. ปีที่ผ่านมา (2532) 4 อำเภอ และตามความต้องการของอำเภอ 5 อำเภอ

เป้าหมายนั้นกำหนดไว้ 6 อำเภอ อีก 3 อำเภอ ไม่ได้กำหนดไว้ ในการกำหนดเป้าหมาย นั้นกำหนดตามแนว สปจ. 3 อำเภอ และตามความต้องการของอำเภอ 3 อำเภอ การกำหนด ส่วนใหญ่เป็นเป้าหมายรวม มีเพียงอำเภอเดียวกำหนดเป็นเป้าหมายแยกตามรายแผนงาน

การกำหนดโครงการนั้นได้กำหนดไว้ 3 ลักษณะ คือ กำหนดโดยเลขาธิการคณะทำงาน 4 อำเภอ โดยคณะทำงาน 4 อำเภอ และโดยหัวหน้างานต่าง ๆ ใน สปอ. 1 อำเภอ ส่วน การกำหนดแผนงานนั้นทุกอำเภอกำหนดตามแนวของ สปจ. และ สปช. โดยเลขาธิการคณะทำงาน เป็นผู้กำหนด

ในการจัดทำรายละเอียดของโครงการส่วนใหญ่ดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่งานต่าง ๆ ใน สปอ. ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะโครงการ (6 อำเภอ) โดยคณะทำงาน 2 อำเภอ และโดยเลขาธิการคณะทำงาน 1 อำเภอ

ด้านการกำหนดวงเงินงบประมาณโครงการนั้นกำหนดตามกรอบวงเงินโครงการที่ สปจ. กำหนดให้ จำนวน 7 อำเภอ และโดยผู้จัดทำรายละเอียดโครงการ 2 อำเภอ

ในการพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานได้ดำเนินการโดยเลขาธิการคณะทำงานทุกอำเภอ และสามารถจัดโครงการเข้าแผนงานได้หมดทุกโครงการ

การพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาประจำปีนั้นดำเนินการเป็น 3 ลักษณะ คือ เสนอ กปอ. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผน จำนวน 6 อำเภอ เสนอ กปอ. เพื่อรับทราบ 2 อำเภอ และเสนอ หน.ปอ. เพื่อให้รับทราบ 1 อำเภอ

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประถมศึกษาอำเภอประจำปี

ตารางที่ 6 ตารางสรุปแสดงรายละเอียดการศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

| การเตรียมการ | การจัดทำแผน |
|-----------------------------|---|
| 1. การจัดตั้งคณะทำงาน | 1. การศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน-กำหนดปัญหา |
| 2. การให้ความรู้ในการวางแผน | 2. กำหนดนโยบายวัตถุประสงค์เป้าหมาย |
| 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล | 3. กำหนดแผนงาน/โครงการ |
| 4. การกำหนดการปฏิบัติงาน | 4. จัดทำรายละเอียดโครงการ |
| 5. การจัดสรรงบประมาณ | 5. การกำหนดเงินงบประมาณโครงการ |
| สนับสนุนการจัดทำแผน | 6. การพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงาน |
| 6. การเตรียมการอื่น ๆ | 7. การจัดทำแผนควบคุมติดตามประเมินผล |
| | 8. การพิจารณาอนุมัติแผน |

จากตารางสรุปการศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี มีรายละเอียดในการดำเนินการเป็นด้านเตรียมการและด้านการจัดทำแผนโดยสาระสรุปดังต่อไปนี้

การเตรียมการ

ในการแต่งตั้งคณะทำงานนั้นดำเนินการ 2 ลักษณะ คือ แต่งตั้งโดยออกคำสั่งอย่างเป็นทางการ (9 อำเภอ) และโดยการที่เจ้าหน้าที่งานแผนของ สปอ. เสนอรายชื่อคณะทำงานให้ หน.ปอ.รับทราบ (9 อำเภอ) ส่วนใหญ่จะแต่งตั้งจากเจ้าหน้าที่ใน สปอ.

ด้านการให้ความรู้ในการวางแผนแก่คณะทำงานนั้นส่วนใหญ่เป็นการจัดประชุมชี้แจงถึงขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน และกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (15 อำเภอ) แจงให้คณะทำงานทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายในแผนปฏิบัติการของ สปจ. 6 อำเภอ ชี้แจงการกำหนดและจัดทำโครงการ 6 อำเภอ แจงกรอบวงเงินงบประมาณที่ สปอ.กำหนดให้ทราบ

3 อำเภอ และได้ให้คำปรึกษาหารือกันเฉพาะศึกษานิเทศก์อำเภอเพียง 1 อำเภอ

ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนนั้นส่วนใหญ่งานนิเทศการศึกษาเป็นผู้เก็บรวบรวมและมีเพียงอำเภอเดียวที่ให้คณะทำงานที่รับผิดชอบด้านข้อมูลโดยเฉพาะเป็นผู้จัดเก็บ สำหรับข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนใช้ข้อมูล 10 มิ.ย. เป็นส่วนใหญ่ (16 อำเภอ) ใช้ข้อมูลจากการรายงานจัดการศึกษาในปีที่ผ่านมาจำนวน 7 อำเภอ ใช้ข้อมูลจากการรายงานประจำเดือนของโรงเรียน รายงาน สปอ.

4 อำเภอ ข้อมูลจากการนิเทศการศึกษา 2 อำเภอ ใช้ข้อมูลจากแผนปฏิบัติการในปีที่ผ่านมา 2 อำเภอ และข้อมูลอื่น ๆ ซึ่งมีเพียงข้อมูลละ 1 อำเภอ ได้แก่ ข้อมูลการบรรยายสรุปของ สปอ. ข้อมูลสภาพการจัดการศึกษาและปัญหาจากโรงเรียน/กลุ่มโรงเรียน ข้อมูลจากการจัดสรรงบประมาณในปีปัจจุบัน ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ข้อมูลเรื่งรัศคคุณภาพการศึกษา และข้อมูลจากการสำรวจเป็นการเฉพาะกิจของ สปอ.

ในการกำหนดการปฏิบัติงานจัดทำแผนนั้นทุกอำเภอได้ใช้วิธีการแจ้งให้คณะทำงานรับทราบว่าจะปฏิบัติงานอะไรบ้างในช่วงเวลาใดและงานจะแล้วเสร็จเมื่อใด โดยมีได้จัดทำเป็นตารางกำหนดการปฏิบัติงานไว้

การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนปรากฏว่าส่วนใหญ่ใช้วัสดุจากงบประมาณบริหารงานของ สปอ. (14 อำเภอ) และใช้งบประมาณจากโครงการจัดทำแผนโดยเฉพาะ 4 อำเภอ สำหรับด้านการบริการค่าอาหารนั้นมีเพียง 2 อำเภอ ที่จัดไว้ให้โดยได้ใช้งบประมาณจากเงินกำไรค่าของสวัสดิการร้านค้าของ สปอ.

ในส่วนการเตรียมการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องนั้น มี 4 อำเภอ ได้เตรียมการจัดทำเอกสารแผนโดยจัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตเอกสารและเตรียมห้องทำงานโดยเฉพาะให้ และมี 2 อำเภอ ที่จัดเตรียมแบบพิมพ์โครงร่างของโครงการไว้เพื่อการจัดทำรายละเอียดโครงการ

การจัดทำแผน

ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาและความต้องการนั้นส่วนใหญ่ดำเนินการโดยศึกษานิเทศก์อำเภอ (10 อำเภอ) โดยคณะทำงาน 4 อำเภอ โดยเลขาฯคณะทำงาน 3 อำเภอ และโดยเจ้าหน้าที่งานต่าง ๆ ใน สปอ. ร่วมกับเลขาฯคณะทำงาน 1 อำเภอ สำหรับปัญหาที่กำหนดนั้นแยกได้ 3 ลักษณะคือ กำหนดตามภารกิจในการจัดการประถมศึกษาอำเภอ (12 อำเภอ) ตาม

ลักษณะโครงสร้างงานบริหารของโรงเรียน (3 อำเภอ) และตามแผนงานการจัดสรรงบประมาณ (3 อำเภอ)

การกำหนด นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนปรากฏว่าส่วนใหญ่กำหนดครบทั้ง นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย (13 อำเภอ) กำหนดเฉพาะนโยบายกับวัตถุประสงค์ 4 อำเภอ และไม่ได้กำหนดไว้ในแผน 1 อำเภอ ในการกำหนดแบ่งได้ 4 ลักษณะคือ กำหนดโดยศึกษานิเทศก์ อำเภอ (6 อำเภอ) โดยเลขาธิการคณะทำงาน (6 อำเภอ) โดย หน.ปอ./ผช.หน.ปอ. ร่วมกับ หัวหน้างานต่าง ๆ (2 อำเภอ) และโดยคณะทำงาน (2 อำเภอ)

ในการกำหนดนโยบายมีวิธีการกำหนด 2 แบบ คือ กำหนดตามกรอบนโยบายที่ สปจ. กำหนดให้ (12 อำเภอ) และตามความต้องการของอำเภอ (5 อำเภอ) นโยบายดังกล่าวนี้ ส่วนใหญ่แยกเป็นนโยบายตามรายแผนงาน (13 อำเภอ) และเป็นนโยบายรวม 4 อำเภอ

ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์นั้น ส่วนใหญ่กำหนดตาม สปจ. (13 อำเภอ) และกำหนดตามความต้องการของอำเภอมี 4 อำเภอ โดยได้กำหนดเป็นวัตถุประสงค์รวม 16 อำเภอ และเป็นวัตถุประสงค์ตามรายงานแผนงาน 1 อำเภอ

การกำหนดเป้าหมายในแผนปฏิบัติการนั้น สปอ. กำหนดตามความต้องการ 7 อำเภอ และตามแนว สปจ. 6 อำเภอ สำหรับเป้าหมายที่กำหนดไว้ส่วนใหญ่กำหนดแยกตามรายแผนงาน (12 อำเภอ) และเป็นเป้าหมายรวมเพียง 1 อำเภอ

ในการกำหนดโครงการนั้นกำหนดโดยคณะทำงาน 6 อำเภอ โดยหัวหน้างานต่าง ๆ 5 อำเภอ โดยศึกษานิเทศก์อำเภอ 3 อำเภอ โดยเลขาธิการคณะทำงาน 2 อำเภอ โดย หน.ปอ. และหัวหน้างานต่าง ๆ 1 อำเภอ และกำหนดโดยเจ้าหน้าที่ในงานต่าง ๆ อีก 1 อำเภอ

สำหรับการกำหนดแผนงานนั้นปรากฏว่าส่วนใหญ่เลขาธิการคณะทำงานเป็นผู้กำหนด (17 อำเภอ) และมีเพียง 1 อำเภอ ที่ศึกษานิเทศก์เป็นผู้กำหนด ส่วนชื่อของแผนงานนั้นทุกอำเภอกำหนดตาม สปจ. และ สปช. โดยมี 2 ลักษณะคือ กำหนดชื่อแผนงานตามการจัดสรรงบประมาณ 16 อำเภอ และตามลักษณะการบริหารงานของโรงเรียน 2 อำเภอ

ในการจัดทำรายละเอียดโครงการนั้นส่วนใหญ่จัดทำโดยเจ้าหน้าที่งานต่าง ๆ ใน สปอ. (11 อำเภอ) โดยคณะทำงาน 6 อำเภอ และโดยเลขาธิการคณะทำงาน 1 อำเภอ

ด้านการกำหนดเงินงบประมาณโครงการพบว่า ทุกอำเภอได้กำหนดโดยผู้จัดทำรายละเอียดแต่ละโครงการ ส่วนใหญ่กำหนดตามความคิดเห็นว่าเหมาะสมของผู้กำหนดและของโครงการ (12 อำเภอ) และกำหนดตามโครงการในแผนปฏิบัติการของ สปจ. กับ สปอ. กำหนดบางส่วน 6 อำเภอ

จากนั้นจะพิจารณาปรับงบประมาณโครงการอีกครั้ง ส่วนใหญ่จะพิจารณาปรับโดยเลขาฯคณะทำงาน (10 อำเภอ) โดย หน.ปอ.ร่วมกับคณะทำงานมี 4 อำเภอ โดยหัวหน้างานต่าง ๆ ร่วมกับศึกษานิเทศก์อำเภอ 2 อำเภอ และโดยศึกษานิเทศก์อำเภอ 2 อำเภอ

ในการพิจารณาจัดโครงการเข้าแผนงานส่วนใหญ่ดำเนินการโดยเลขาฯคณะทำงาน (14 อำเภอ) โดยคณะทำงานมี 3 อำเภอ และโดยศึกษานิเทศก์อีก 1 อำเภอ ซึ่งสามารถจัดเข้าแผนงานได้หมดทุกโครงการ

เกี่ยวกับการจัดทำแผนควบคุมติดตามและประเมินผลแผน ปรากฏว่าได้มีการจัดทำในลักษณะเป็นแผนควบคุมและประเมินในแต่ละโครงการจำนวน 10 อำเภอ จัดทำเป็นแผนภูมิกำกับงานและการประเมินผลโครงการ 4 อำเภอ และจัดทำเฉพาะแผนภูมิกำกับงาน 4 อำเภอ

ในการพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น ส่วนใหญ่ได้นำเสนอ กปอ. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผน (13 อำเภอ) เสนอ กปอ. เพื่อให้รับทราบมี 3 อำเภอ และเสนอ หน.ปอ. เพื่อให้รับทราบ 2 อำเภอ