



รายงานผลการศึกษารณีกการศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ  
ประจำปีของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12

ในบทนี้ ผู้วิจัยจะเสนอผลการศึกษาวิเคราะห์และข้อมูลการรายงานผลการ  
ศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัด เขตการศึกษา 12 เป็นรายกรณี โดยการวิเคราะห์จากผลการสอบถามจากแบบ  
สอบถาม จากผลการศึกษาภาคสนามจากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารทั้งสามอย่าง  
ประกอบด้วยกัน แล้วนำเสนอเป็นเฉพาะกรณีรายจังหวัด ตามกรอบแนวคิดของการวิจัยใน  
ครั้งนี้ ได้แก่ การเตรียมการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การมอบหมายหน้าที่ และการลงมือ  
ปฏิบัติตามแผน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กรณีที่ 1

รายงานการศึกษารณีก สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดละโว้และเชิงเตตรา

ก. ขั้นเตรียมการ

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดละโว้และเชิงเตตรา โดยฝ่ายบริหารทั่วไป เป็น  
ผู้จัดทำระเบียบวาระการประชุม ได้จัดให้มีการประชุมประจำเดือนตุลาคม 2536 ที่ห้อง  
ประชุมของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จากการศึกษาเอกสารบันทึกการประชุมของ  
สำนักงาน ผู้เข้าประชุมประกอบด้วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการ  
การการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย หัวหน้าการ  
ประถมศึกษาอำเภอทุกอำเภอ และผู้รับผิดชอบงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการระบุไว้ซึ่ง  
ในระเบียบวาระการประชุมอยู่ในวาระเสนอให้ที่ประชุมทราบ ซึ่งมีวาระของฝ่ายแผนงาน  
และงบประมาณ นำเรื่องแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 เข้าที่ประชุมด้วย จากบันทึก

การประชุม ที่ประชุมได้แจ้งแผนงาน/งาน/โครงการต่าง ๆ สอดงบประมาณที่จัดสรรให้แต่ละงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการรวมทั้งการอธิบาย ขั้นตอน ระยะเวลา และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการตามแผนควบคุมกำกับ ที่บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการ

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้วางจุดเน้นสำหรับการปฏิบัติงานประจำปี 2536 โดยให้เขียนเป็นคำขวัญเพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับการปฏิบัติงานไว้ว่า "ลดอัตราการซ้ำชั้น ยึดมั่นนิเทศภายใน แก้ไขผลสัมฤทธิ์ ชูชีวิตสิ่งแวดล้อม ชักชวนการใช้สื่อ ร่วมมือพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น" ซึ่งที่ประชุมให้ทุกสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ยึดเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานประจำปี

จากการศึกษาวิเคราะห์แผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา แผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย รายละเอียดดังนี้

1. สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการในการจัดการศึกษา
2. งบประมาณประมาณการใช้จ่ายของแผนงาน/งาน/โครงการ ตามหมวดเงินและแยกตามแผนงาน
3. งานโครงการที่จะดำเนินการ ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย ชื่องาน/โครงการ ชื่อผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินการ งบประมาณ และการประเมินผล
4. แผน ควบคุมกำกับ การปฏิบัติงาน

ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวนี้ มีความชัดเจนสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ส่วนการคัดเลือกผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ นั้นจากการสัมภาษณ์ นายประเวศน์ คำหงษ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา กล่าวว่า จะยึดตามงานที่ผู้นั้นปฏิบัติอยู่ประกอบกับความรู้ความสามารถเป็นหลักในการคัดเลือก

ในเรื่องการเตรียมการด้านทรัพยากรทางการบริหารนั้นจากการสัมภาษณ์ นายมณฑล ไตรรัตน์สิงห์กุล หัวหน้าฝ่ายแผนและงบประมาณ และการตรวจสอบจากแบบสอบถาม ได้ทราบว่ามีการวางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกันบางงาน/โครงการ กล่าวคือ บางงาน/โครงการอาจจะใช้สถานที่หรือออกไปนิเทศหรือตรวจเยี่ยมในเวลาเดียวกันได้

เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายได้อีกทางหนึ่ง หรือใช้การถัวจ่ายเงินงบประมาณในแผนงาน/  
งาน/โครงการเดียวกันได้ เช่นกรณีตั้งค่าใช้จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายและวัสดุ ไว้ในงาน/โครง  
การเดียวกันก็สามารถนำค่าใช้จ่ายไปใช้จ่ายเพิ่มเติมค่าวัสดุได้ หรือการถ่ายโอนทรัพยากร  
จากโครงการหนึ่งไปยังอีกโครงการหนึ่งได้ เช่น โครงการนิเทศติดตามผลการพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษา อาจจะโอนงบประมาณไปช่วยในโครงการอาหารกลางวัน สำหรับใช้เพื่อการ  
นิเทศ ก็สามารถกระทำได้ ซึ่งสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา จะใช้วิธีการ  
ดังกล่าวทั้ง 3 กรณี ส่วนรายละเอียดการเตรียมการด้านทรัพยากรทางการบริหารในแต่ละ  
ด้านมีรายละเอียดการเตรียมการดังนี้

1. การเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมเพื่อการปฏิบัติตามแผนนอกจากจะเน้น  
การชี้แจงรายละเอียดการปฏิบัติในขณะประชุมแล้วยังมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้แก่  
บุคลากรได้ศึกษา ซึ่งได้แก่คู่มือโครงการกองทุนอาหารกลางวันสำหรับเด็กนักเรียนประถม  
ศึกษา คู่มือการจัดการศึกษาเรื่องสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นต้น ส่วนการส่ง  
เข้าฝึกอบรมและศึกษาดูงาน จะมีการจัดเตรียมงบประมาณให้ผู้รับผิดชอบสำหรับงาน/โครง  
การใหม่ ๆ ได้เข้ารับการฝึกอบรมและดูงานตามที่ส่วนราชการต่าง ๆ จัดอบรม เช่น ของ  
เขตการศึกษา และมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยครูต่าง ๆ

2. การเตรียมการด้านงบประมาณ เมื่อเริ่มต้นปีงบประมาณสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัด ฉะเชิงเทราจะดำเนินการขอเงินตรองราชการมาสำรองไว้ และเตรียมเงิน  
ชิมไว้สำหรับผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ นำไปใช้แล้วนำหลักฐานการจ่ายเงินมาส่งใช้ภายหลัง  
โดยการเตรียมการด้านเงินงบประมาณนี้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมอบให้ฝ่าย  
การเงินและพัสดุ เป็นผู้ดำเนินการ

3. การเตรียมการด้านวัสดุครุภัณฑ์ การเตรียมการด้านนี้เป็นหน้าที่ของฝ่าย  
การเงินและพัสดุ โดยจะดำเนินการซ่อมแซมวัสดุครุภัณฑ์จากการใช้งานที่ผ่านมาสำหรับปี  
งบประมาณ 2535 และจัดรวบรวมวัสดุครุภัณฑ์ที่เหลือใช้มารวบรวมจัดทำทะเบียนคุมโดย  
ยกยอดรายการมาจากปีงบประมาณ 2535

4. การเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่และยานพาหนะ สำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด ได้มอบหมายให้ฝ่ายบริหารทั่วไป สํารวจตรวจสอบความพร้อมโดย ทำหน้าที่ประมาณการขอซ่อมแซมเพื่อให้อยู่ในสภาพใช้การได้ รวมทั้งจัดทำทะเบียนคุมการ ขอใช้ไว้ล่วงหน้า

สำหรับในเรื่องการประสานงานการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ นั้นจากการสัมภาษณ์ หัวหน้าฝ่ายแผนและงบประมาณพบว่า ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงาน/โครงการจะต้องเป็นผู้ประสาน งานกับฝ่ายการเงินและพัสดุและฝ่ายบริหารทั่วไป เพื่อขอใช้ด้วยตนเองเป็นการล่วงหน้า

ในเรื่องการเตรียมความพร้อมควบคุมงานนั้น จากการศึกษาแผนปฏิบัติการปี 2536 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ได้มีการจัดทำแผนควบคุม ก้ากับการปฏิบัติงานในรูปของ Gantt's Chart ซึ่งบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 และในท้องประชุมของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยังพบแผนควบคุมก้ากับใน รูปของปฏิทินปฏิบัติงานอีกด้วย

สำหรับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมการนำแผนสู่การปฏิบัตินั้นจากการศึกษา เอกสาร การสัมภาษณ์และก้าวิเคราะห์แบบสอบถามปรากฏว่ามี ดังนี้

1. งบประมาณที่ใช้สำหรับการเตรียมการมีจำนวนจำกัด
2. บุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดความพร้อมเรื่องในการประชุมเพื่อรับทราบแนว ททางการนำแผนสู่การปฏิบัติ

## ข. การมอบหมายหน้าที่

จากการศึกษาเอกสารจากคำสั่งสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา เดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2535 เรื่องการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบโดยฝ่ายบริหาร ทั่วไปเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำคำสั่ง และแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 พบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้มอบหมายหน้าที่และอำนาจโดยได้ระบุ ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ปฏิทินปฏิบัติงานและออกเป็นคำสั่งโดยในคำสั่งจะระบุชื่อบุคคล

ตำแหน่งหน้าที่ หน้าที่ประจำที่ต้องปฏิบัติ งาน/โครงการ ที่รับผิดชอบและงานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย และจากการศึกษาบันทึกการประชุมเฉพาะเจ้าหน้าที่ภายในสำนักงาน การประชุมศึกษาจังหวัดพบว่า ได้มอบคำสั่งที่จัดทำเป็นรูปเล่มให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนรวมทั้งผู้แจ้งบทบาทอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงาน ขั้นตอนการเสนองานตามลำดับชั้น ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนทราบ

สำหรับเรื่องวิธีการและหลักการมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้นจากการสัมภาษณ์ นายชาติ มะลิวัลย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งทำหน้าที่ดูแลงานของฝ่ายบริหารทั่วไปทราบว่า วิธีการมอบหมายงานจะใช้วิธีการ 3 กรณีคือ

1. การมอบหมายงาน/โครงการเป็นรายบุคคลจะใช้ในกรณีที่ งาน/โครงการที่มอบหมายนั้นเป็น งาน/โครงการที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะ
2. การมอบหมายเป็นคณะบุคคลจะมอบหมายในกรณีที่ งาน/โครงการ นั้นจะต้องปฏิบัติร่วมกันหลาย ๆ ฝ่ายเช่น โครงการจัดกิจกรรมวันประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น
3. การมอบหมายเป็นฝ่ายจะมอบหมายในกรณีที่งาน/โครงการนั้น เป็นภารกิจโดยตรงของฝ่ายนั้น เช่น โครงการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นโครงการของฝ่ายพัฒนาบุคคลโดยตรง

ในเรื่องหลักการมอบหมายงานจะพิจารณาโดยเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง คือ ฝ่ายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร ความรู้ความสามารถ และความสมัครใจ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องการมอบหมายหน้าที่นั้น จากการสัมภาษณ์ จากการวิเคราะห์แบบสอบถามและการศึกษาเอกสาร ปัญหาที่พบก็คือ การมอบหมายหน้าที่และอำนาจระบุแนวทางปฏิบัติและรายละเอียดไม่ชัดเจนเพียงพอ

#### ค. การลงมือปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ

จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์และการวิเคราะห์แบบสอบถามพบว่า ในขั้นลงมือปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การอ่านวอการ จากการศึกษาเอกสารบันทึกการประชุมประจำเดือน บันทึกการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณทราบว่า ผู้อ่านวอการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อ่านวอการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์และหัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ มีหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน การเบิกจ่ายงบประมาณ โดยวิธีการติดตามนั้นใช้วิธีการสอบถาม ถึงการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขณะดำเนินการประชุม การสอบถามโดยตรงจากผู้มีหน้าที่ติดตาม ส่วนการติดตามโดยมีหนังสือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรอื่นนั้น มักจะใช้ในกรณีติดตามทวงถามการปฏิบัติงานที่ล่าช้า การติดตามความก้าวหน้าดังกล่าว จะมีการเสริมแรงโดยวิธีการให้คำยกย่องชมเชยรวมทั้งการสั่งการในเรื่อง การอ่านวอความสะดวกแก่ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ เช่น สั่งการให้ฝ่ายการเงินและพัสดุ ดำเนินการเร่งรัดนำเงินฮีมมาจ่ายให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ ได้ใช้จ่ายตามงาน/โครงการ พ่วงก่อน เนื่องจากการเบิกจ่ายเงินงบประมาณล่าช้า เป็นต้น

สำหรับปัญหาในเรื่องการอ่านวอการนั้น จากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์แบบสอบถามอุปสรรคพบว่า การอ่านวอการของผู้มีหน้าที่ไม่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

## 2. การควบคุมและการนิเทศ

2.1 จากการศึกษาเอกสารพบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้ใช้ระบบการควบคุมโดยควบคุมทั้งระบบงานและระบบงบประมาณ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละระบบได้คือ

2.1.1 ระบบการควบคุมกำกับงาน จากการศึกษา หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณทราบว่า ระบบการควบคุมงานนั้นให้ยึดหลักการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะเวลาและเป้าหมายที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ในรูปตาราง Gantt's chart โดยในตารางจะจัดลำดับกิจกรรมการดำเนินการอย่างครบถ้วนซึ่งถูกกำกับไว้ด้วยเวลาครบทั้ง 12 เดือน ตามปีงบประมาณดังกล่าวดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการ	ระยะเวลาที่ปฏิบัติ											ผู้รับผิดชอบ	
	ตค.	พช.	ชค.	มค.	กพ.	มีค.	เมษ.	พค.	มิช.	กค.	สค.		กย.
1. ประชุมคณะทำงาน													นาย.....
2. เขียนโครงการและ ขออนุมัติ													
3.....													
4.....													
5.....													
6.....													
7. ประเมินผลรายงาน													

แหล่งที่มา แผนปฏิบัติการประจำปี 2536 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา

ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงาน ของผู้รับผิดชอบเป็นไปอย่างมีระบบและง่ายต่อการตรวจสอบ และ จะแก้ปัญหาการปฏิบัติงานไปในขณะเดียวกัน นอกจากการควบคุมให้เป็นไปตามระบบดังกล่าว แล้ว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทราได้แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในชั้น 3 คน โดยมีนางศิริพรรณ เทพสุ่มพล ทำหน้าที่หัวหน้าตรวจสอบภายในดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ ว่ามีความก้าวหน้าอย่างไร ควบคู่ไปกับการตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ แล้วรายงานให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทราบโดยตรง โดยการตรวจสอบภายในนี้ ผู้มีหน้าที่จะต้องรายงานให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทราบเดือนละ 1 ครั้ง นอกจากการตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นมาตรการ

หนึ่งของการควบคุมงานแล้ว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยังได้จัดให้มีการประชุม  
ชี้แจงซักซ้อมและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานแก่ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ และผู้เกี่ยวข้อง  
โดยการประชุมนี้จะแทรกอยู่ในวาระการประชุมประจำเดือนของสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัด, การประชุมเฉพาะกิจภายในของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในกรณีที่การ  
ปฏิบัติงานเกิดปัญหาเร่งด่วน ไม่อาจประชุมผู้เกี่ยวข้องได้ทันเวลา ผู้อำนวยการการประม  
ศศึกษาจังหวัดจะเป็นผู้ดำเนินการวินิจฉัย สั่งการแก้ไขปัญหาทันที

2.1.2 การควบคุมด้านงบประมาณสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัด เป็นการเบิกจ่ายงบประมาณให้ทันเวลาและตรงตามแผนงาน/งาน/โครงการ โดย  
นอกจากจะใช้มาตรการตรวจสอบภายในแล้ว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้จัดตั้ง  
คณะกรรมการติดตามการเบิก-จ่ายงบประมาณ ซึ่งคณะกรรมการติดตามประกอบด้วยผู้ช่วย  
ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่ทำหน้าที่ดูแลฝ่ายการเงินและพัสดุเป็นประธาน หัวหน้า  
ฝ่ายทุกคนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยมีหัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณของ  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นกรรมการ และเลขานุการทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบ  
การเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงานที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจัด  
ทำขึ้น แล้วรายงานให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทราบทุกสิ้นงวดเงินงบประมาณ  
และจากการศึกษาเอกสารยังพบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจะเชิงเตราได้จัดให้มี  
ทะเบียนควบคุมสัญญาการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณมิให้ตกหล่น ซึ่ง  
รายละเอียดทะเบียนคุมสัญญาจัดซื้อจัดจ้างประกอบด้วย (ตัวอย่าง)



เลขที่สัญญา	งาน/โครงการ	คู่สัญญา	วันเริ่มต้นสัญญา	วันครบสัญญา	วงเงินงบประมาณ	รายละเอียดการเบิกจ่าย	หมายเหตุ

แหล่งที่มา ทะเบียนคุมสัญญาจัดซื้อ/จัดจ้าง 2536 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา

นอกจากนี้ ยังจัดทำทะเบียนคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามมาตรการที่สำนักงานการ  
ประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ เพื่อควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณทุกแผนงาน/งาน/  
โครงการ ซึ่งรูปแบบทะเบียนคุมปรากฏดังตัวอย่างด้านล่างนี้

ลำดับ ที่	กิจกรรม งาน/ โครงการ	งบ ประมาณ	การอนุมัติโอนประจำงวด			การเบิกจ่าย			หมายเหตุ
			งวดที่1	งวดที่2	งวดที่3	งวดที่1	งวดที่2	งวดที่3	
1.	จัดซื้อ เสื้อผ้า	—	—	—	—	—	—	—	
2.	วัสดุราชทัณฑ์	—	—	—	—	—	—	—	
3.	อุปกรณ์ วิทยาศาสตร์	—	—	—	—	—	—	—	
4.	อุปกรณ์ตัด เย็บเสื้อผ้า								
5.	-----								
6.	-----								

แหล่งที่มา ทะเบียนควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ 2536 สำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดฉะเชิงเทรา

2.2 การนิเทศงาน จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์จากแบบสอบถาม การศึกษาเอกสารจากบันทึกการประชุมและคำสั่งมอบหมายหน้าที่ พบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรานิเทศการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยวิธีการหลาย ๆ รูปแบบในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติคือ ขึ้นเตรียมการขึ้นดำเนินการและเมื่อมีปัญหาอุปสรรค โดยผู้อำนวยราชการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งจะปรากฏหน้าที่ในคำสั่งมอบหมายหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งรายละเอียดวิธีการนิเทศมีดังต่อไปนี้

1. การประชุมผู้รับผิดชอบงาน/โครงการและผู้เกี่ยวข้องจาก เอกสารบันทึกการประชุมประจำเดือน ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกอำเภอและบันทึก การประชุมเจ้าหน้าที่ภายในของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพบว่า การประชุมส่วนใหญ่ จะมีการสอบถามติดตามการปฏิบัติตลอดจนแนะนำการปฏิบัติงานตามแผนให้กับผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติและการประสานงานในระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน/โครงการ

2. การสอนงานและให้คำปรึกษาแนะนำส่วนใหญ่ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการสอบถามและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับผิดชอบ

3. การช่วยเหลือสนับสนุนส่วนใหญ่ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมกำกับงานของฝ่ายต่าง ๆ จะเป็นผู้ดำเนินการ โดยประสานงานกับหัวหน้าฝ่ายในการดำเนินการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการควบคุมและนิเทศนั้น จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ พบว่า ปัญหาก็คือ ผู้มีหน้าที่ควบคุมและนิเทศไม่ปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณและการศึกษาเอกสารสำหรับการรายงานในรูปแบบต่าง ๆ พบว่าสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจะเชิงเตตราจัดระบบการรายงานและใช้เอกสารประกอบการรายงาน ดังนี้

3.1 แบบ กพ.002 เป็นแบบรายงานความก้าวหน้าของงาน/โครงการต่าง ๆ โดยฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นผู้ผลิตเอกสารดังกล่าว เพื่อให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการได้ใช้เป็นแบบการรายงาน โดยจะต้องรายงานทุกวันที่ 10 ของเดือนและเมื่อสิ้นงวดเงินงบประมาณ รายละเอียดในแบบ กพ.002 จะประกอบด้วยผลงานและความ

ก้าวหน้าการปฏิบัติงาน การใช้จ่ายเงินงบประมาณและปัญหาอุปสรรคการปฏิบัติงาน โดย  
จะต้องรายงานตามลำดับจนถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

3.2 แบบ กพ.004 เป็นแบบสำหรับการรายงานผลการดำเนินการ  
จัดซื้อจัดจ้างหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง โดยจะต้องรายงานการดำเนินการทุกเดือน  
โดยฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบการรายงานทุกเดือน โดยจะต้องรายงาน  
ให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทราบด้วย

3.3 แบบ กพ.006 เป็นแบบรายงานการบริหารงบประมาณตาม  
แผนงาน/งาน/โครงการต่าง ๆ โดยฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบ การ  
รายงานโดยจะต้องรายงานทุกเดือนจนถึงสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา  
แห่งชาติ

3.4 การรายงานและผลการจัดการศึกษาของสำนักงานการประม  
ศศึกษาจังหวัดจะเชิงเทราประจำปีงบประมาณ 2536 ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย การ  
กิจ/โครงการสร้างของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด วัตถุประสงค์/นโยบาย เป้า  
หมายและแนวทางการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี สรุปผลการดำเนินงานและ  
การใช้จ่ายงบประมาณที่ผ่านมา และผลการดำเนินงานของงาน/โครงการที่ผ่านมา โดย  
ได้รายงานให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทราบเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

3.5 การบันทึกเสนอรายงาน จะมีการสั่งการเป็นครั้งคราว เมื่อผู้  
บังคับบัญชาต้องการทราบผลการปฏิบัติในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยมีรายละเอียดเช่นเดียวกับ  
กับ แบบ กพ.002

สำหรับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องการรายงานผลการปฏิบัติ  
งานนั้น จากการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์และศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร  
การรายงานพบว่า การรายงานมีรายละเอียดไม่ครบถ้วนและไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง

#### 4. การประเมินผลและการปรับแผน

จากการศึกษาเอกสารคำสั่งมอบหมายหน้าที่ของสำนักงานการประม  
ศศึกษาจังหวัดและแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 พบว่า ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดโดยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามงาน/โครงการ โดยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทั้ง 2 ท่าน และหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจะรับผิดชอบประเมินผลงาน/โครงการตามฝ่ายแผนงานที่ตนเองควบคุม และจะต้องรายงานการประเมินผลตามลำดับจากผู้รับผิดชอบจนถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด แผนการประเมินผลของแต่ละงาน/โครงการจะบรรจุอยู่ด้านนโยบายของทุกงาน/โครงการที่อยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 โดยจะระบุตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงผลการสำเร็จตามเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน โดยระยะเวลาสำหรับการประเมินจะยึดตามแผนควบคุมกำกับของแต่ละงาน/โครงการที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 และจากการสัมภาษณ์นางจางมิ่งฉาย หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดละเชิงเทรา ทำให้ทราบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะใช้วิธีการตรวจสอบจากการรายงานโครงการเป็นหลัก ส่วนการประเมินที่ไม่เป็นรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การสอบถามจากการประชุม การสังเกตการปฏิบัติจะมีการกระทำเป็นบางครั้งและไม่มีระยะเวลาที่แน่นอน สำหรับการประเมินผลงาน/โครงการนั้นได้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์เป้าหมายของงาน/โครงการ โดยมีดัชนีชี้วัดผลสำเร็จเป็นตัวบ่งชี้ นอกจากนี้จะเป็นการประเมินสถานการณ์ปัญหาอุปสรรคการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลไปใช้ปรับแผนการปฏิบัติงานในกรณีจำเป็น ส่วนการปรับแผนนั้นเมื่อการดำเนินงานตามงาน/โครงการแล้วประสบปัญหาซึ่งได้แก่ งบประมาณขาดแคลน ระยะเวลาการปฏิบัติไม่สอดคล้องกับการจัดกิจกรรมและวิธีการทำงานจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดละเชิงเทราก็จะดำเนินการปรับแผน โดยใช้วิธีการประชุมหรือผู้เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ หัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและถ้าเป็นงาน/โครงการที่จะต้องมียุทธศาสตร์ระดับอำเภอ เช่น การเปลี่ยนรูปแบบการ

2535 ขึ้น ผู้เข้าประชุมประกอบด้วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกอำเภอและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงาน/โครงการ โดยวาระของการประชุม ซึ่งฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นผู้เสนอได้มอบแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ให้กับผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนพร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดแผนงาน/งาน/โครงการที่จะต้องปฏิบัติ สอดเงินงบประมาณตามรายละเอียดแผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงาน กิจกรรม ระยะเวลาของแต่ละงาน/โครงการโดยสนธิสัญญาเป็นสฤทธิมงคล หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นผู้บรรยายในที่ประชุม

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก ได้วางจุดเน้นในการบริหารงาน โดยเน้น เรื่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นเรื่องหลักและเน้นให้ทุกสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอประชาสัมพันธ์ให้ทุกโรงเรียน "ปลูกข้าวกระถินกินได้" เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และเป็นการส่งเสริมโครงการอาหารกลางวัน ซึ่งในเรื่องการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ดังกล่าวนี้นายอนสุภะ สกให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดได้ชี้ให้ผู้ปฏิบัติทุกคนทุกฝ่ายที่เข้าร่วมประชุมต้องทำงานอย่างประสานกันทั้งระดับจังหวัดและอำเภอ เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายกพบรายละเอียดดังนี้

1. สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก
2. งบประมาณที่จัดสรรการใช้จ่ายแยกเป็นรายแผนงาน/งาน/โครงการ และแยกตามหมวดเงินงบประมาณ
3. งาน/โครงการที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละงาน/โครงการ ประกอบด้วยชื่องาน/โครงการ ผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงาน ที่กำกับด้วยเวลาและแสดงในรูปของ Gantt's Chart งบประมาณ

และแนวทางการประเมินผล

4. แผนควบคุมกำกับการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงในรูปของ Gantt's Chart และมีชื่อผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติแต่ละขั้นตอนประกอบอยู่ด้วย

จากรายละเอียดนั้นปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นถึงความชัดเจนในการจัดทำแผนและสามารถใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และจากการสัมภาษณ์นายอนุสรณ์ สกให้ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก ถึงหลักการเลือกบุคลากรมารับผิดชอบงาน/โครงการ จึงทราบว่าสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายกยึดหลักฝ่ายงานที่บุคลากรนั้นปฏิบัติอยู่ประกอบกับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลประกอบกันไป สำหรับการคัดเลือก

สำหรับเรื่องการเตรียมการด้านทรัพยากรทางการบริหารนั้น จากการสัมภาษณ์นายวิชัย ปันสุทิมงคล หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายกใช้วิธีการเตรียมการ โดยให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันในบางงาน/โครงการ โดยจะใช้วิธีการควบคุมกำกับ ในขั้นดำเนินการให้อยู่ในเวลาเดียวกัน เช่น การออกนิเทศตรวจเยี่ยมโครงการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ออกนิเทศติดตามผลพร้อมกับการนิเทศตรวจเยี่ยมโครงการอาหารกลางวัน ณ จุดการนิเทศตรวจเยี่ยมจุดเดียวกัน จึงใช้ยานพาหนะด้วยกันและการเบิกจ่ายค่าเช่าที่พักก็เป็นไปด้วยความประหยัด และยังใช้วิธีการถ่วงจ่ายเงินงบประมาณ ประเภทค่าใช้สอยตอบแทนและวัสดุในแผนงานโครงการเดียวกัน ซึ่งรายละเอียดการอนุมัติการถ่วงจ่ายจะปรากฏอยู่แล้วในแผนปฏิบัติการ ส่วนรายละเอียดการเตรียมการด้านทรัพยากรในแต่ละด้านปรากฏดังนี้

1. การเตรียมการด้านบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติตามแผน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก จะเน้นการชี้แจงในรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมซักถามปัญหาต่าง ๆ ขณะประชุมประจำเดือนและการประชุมเฉพาะกิจภายในของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ส่วนการส่งไปศึกษาอบรมคุณงานนั้นจะเป็นเฉพาะงาน/โครงการนั้นเป็นโครงการใหม่ ๆ และยังไม่เคยปฏิบัติมาก่อน ส่วนการจัดทำเอกสารคู่มือปฏิบัติงานนั้นจะเน้นเป็นพิเศษ โดยจะจัดทำแผนแจกจ่ายไปจนถึงระดับโรงเรียน

เช่น คู่มือปฏิบัติการโครงการแนะแนวสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา เป็นต้น

2. การเตรียมการด้านงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายกได้มอบหมายให้ฝ่ายการเงินและพัสดุเป็นเจ้าของเรื่อง โดยขออนุมัติสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติขอเงินทศรพระราชการมาตั้งสำรองจ่าย ณ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จัดเตรียมเงินสมเพื่อใช้จ่ายในราชการ รวมทั้งการนำเงินนอกงบประมาณประเภทเงินเพื่อประโยชน์การศึกษามาเตรียมการให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ ทศรสงสมไปใช้จ่ายขณะปฏิบัติงานเพื่อความคล่องตัว

3. การเตรียมการด้านวัสดุครุภัณฑ์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายกได้มอบหมายให้ฝ่ายการเงินและพัสดุเป็นผู้เตรียมการ โดยก่อนสิ้นปีงบประมาณ 2536 นั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายกมีเงินเหลือจ่าย จากหมวดค่าตอบแทนใช้สอย และวัสดุ และหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง จึงนำเงินเหลือจ่ายดังกล่าวมาจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์เพื่อเตรียมไว้ใช้สำหรับปีงบประมาณ 2536 ส่วนวัสดุครุภัณฑ์ที่เหลือใช้ก็จะนำมาตรวจนับและลงทะเบือนใหม่ วัสดุหรือครุภัณฑ์ใดที่ชำรุดแต่สามารถซ่อมแซมได้ ก็จะดำเนินการซ่อมแซม

4. การเตรียมการสถานที่ สถานพาทนะและสิ่งอำนวยความสะดวกนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายกได้มอบหมายให้ฝ่ายบริหารทั่วไปดำเนินการตรวจสอบและประสานงานกับฝ่ายการเงินและพัสดุ ในการขอซ่อมแซมในส่วนที่ชำรุดทรุดโทรม จัดทำทะเบียนควบคุมการใช้

ในการประสานงานการขอใช้ทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ นั้น ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ จะต้องดำเนินการประสานงานกับฝ่ายบริหารทั่วไปและฝ่ายการเงินและพัสดุโดยตรงเป็นการล่วงหน้า

การเตรียมการควบคุมงานให้เป็นระบบนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายกได้จัดทำแผนควบคุมกำกับงาน ในรูปของ Gantt's Chart ซึ่งปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการปี 2536 ปฏิทินปฏิบัติงานซึ่งพบในห้องประชุมของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก



สำหรับปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการนั้น จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์พบว่า งบประมาณสำหรับนำมาใช้จ่ายเพื่อการเตรียมความพร้อมมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอ

## ข. ขั้นตอนมอบหมายหน้าที่

จากการศึกษาเอกสารคำสั่งมอบหมายหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครนายก ซึ่งจัดทำโดยฝ่ายบริหารทั่วไปและแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายกพบว่า การมอบหมายหน้าที่และอำนาจจะระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 แผนควบคุมกำกับ ปฏิทินการปฏิบัติงานและออกเป็นคำสั่งนั้นจะประกอบด้วย ชื่อ ตำแหน่งระดับ หน้าที่ประจำที่ปฏิบัติ งาน/โครงการที่รับผิดชอบและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย คำสั่งมอบหมายหน้าที่นี้ได้จัดพิมพ์เป็นรูปเล่มและแจกจ่ายให้กับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทุกคนและมอบให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภออีก สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอละ 6 ชุด เพื่อให้ประโยชน์ในการประสานงานกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หลังจากการออกคำสั่งมอบหมายหน้าที่แล้ว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้จัดประชุมเจ้าหน้าที่ภายในทุกคนเพื่อให้รับทราบบทบาทอำนาจหน้าที่และขั้นตอนการเสนอการปฏิบัติงาน ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวปรากฏอยู่ในบันทึกการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก เดือน พฤศจิกายน 2535

ในเรื่องวิธีการและหลักการมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้น จากการสัมภาษณ์นายอนุสรณ์ สกให้ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดนครนายกได้ชี้แจงรายละเอียดดังนี้

1. การมอบหมายงานเป็นรายบุคคลจะใช้ในกรณีทำงาน/โครงการดังกล่าวเป็นโครงการขนาดเล็กและใช้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน
2. การมอบหมายงานเป็นคณะบุคคลจะใช้ในกรณีทำงาน/โครงการนั้นมีขนาดใหญ่ และจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหลายคน

3. การมอบหมายงานเป็นฝ่ายจะใช้ในกรณีทำงาน/โครงการนั้นเกี่ยวข้องกับภารกิจของฝ่ายนั้นโดยตรง เช่น โครงการอบรมงานสารบรรณ จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทั่วไปโดยตรง

และในเรื่องหลักการพิจารณาการมอบหมายหน้าที่นั้นจะพิจารณาจากฝ่ายงานที่บุคคลนั้นปฏิบัติอยู่ ตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่พบในเรื่องการมอบหมายหน้าที่นั้นจากการศึกษาเอกสาร การวิเคราะห์จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์พบว่า การมอบอำนาจไม่เหมาะสมกับปริมาณงานและขอบเขตการปฏิบัติงาน รวมทั้งการมอบหมายหน้าที่และอำนาจระบุแนวทางปฏิบัติและรายละเอียดไม่ชัดเจน

#### ค. ชั้นลงมือปฏิบัติ

จากการศึกษาเอกสาร การวิเคราะห์แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ในชั้นลงมือปฏิบัติ พบรายละเอียดดังนี้

1. การอ่านวอการ จากการศึกษาเอกสารบันทึกการประชุมประจำเดือน บันทึกการประชุมเจ้าหน้าที่ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานและจากการสัมภาษณ์นายเสกสรรค์ สีใส ผู้ช่วยผู้อ่านวอการการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบงาน/โครงการของแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ประกอบด้วยผู้อ่านวอการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อ่านวอการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและหัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ โดยทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณแล้วรายงานให้ผู้อ่านวอการการประถมศึกษาจังหวัดทราบ จากสัมภาษณ์ทราบว่า การติดตามจะใช้วิธีการสอบถามขณะประชุมประจำเดือนของหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ขณะประชุมเจ้าหน้าที่ภายในของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กรณี สอบถามเป็นลายลักษณ์อักษรนั้นส่วนใหญ่จะเป็น

การทวงถามการปฏิบัติงานลงไปในระดับอำเภอและบางครั้งผู้อำนวยการการประถมศึกษา  
จังหวัด, ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดจะเรียกผู้รับผิดชอบไปพบสอบถามโดยตรง สำหรับกรณีที่เป็น  
เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานประจำภายในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ส่วนกรณีการติดตาม  
อย่างไม่เป็นทางการเช่น การพบปะพูดคุยนอกเวลาราชการจะมีเป็นครั้งคราว นอกจาก  
การติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติงานแล้วยังทราบว่า ผู้บังคับบัญชาซึ่งอำนวยความสะดวก  
สะดวกในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเบิก-จ่ายเงินงบประมาณ การขอใช้ยานพาหนะ การ  
ของเดินทางไปราชการ เป็นต้น ส่วนการเสริมแรงเพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานจะใช้วิธี  
ยกย่องชมเชย การพาไปศึกษาดูงานในแหล่งที่ทำงาน/โครงการประสบผลสำเร็จ รวมทั้ง  
การว่ากล่าวตักเตือนในบางครั้งจากผู้บังคับบัญชาเมื่อผู้รับผิดชอบปฏิบัติไม่ถูกต้อง

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการอำนวยการนั้น จากการวิเคราะห์  
แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร พบว่าผู้มีหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงาน  
ไม่ปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง ขาดความต่อเนื่องสม่ำเสมอ

## 2. การควบคุมและการนิเทศ

2.1 การควบคุม จากการสัมภาษณ์นายวิชัย ปันสุกษิมงคล หัวหน้า  
ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ และการศึกษาเอกสารพบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
นครนายกวางระบบการควบคุมทั้งการควบคุมงานและการควบคุมงบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 การควบคุมการปฏิบัติงาน ยึดหลักการปฏิบัติงานให้เป็น  
ไปตามขั้นตอนกิจกรรม ระยะเวลาและเป้าหมายตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ตามตัวอย่างด้านล่างนี้

ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลาที่ปฏิบัติ												ผู้รับผิดชอบ		
		ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมษ.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.			
1.	ศึกษาสภาพปัญหา		■													สุวรรณ
2.	เสนอแต่งตั้ง กรรมการ					■										สุวรรณ
3.	จัดทำเอกสารการ อบรม						■									สุวรรณ
4.	จัดประชุมสัมมนา							■								สุวรรณ
5.	ประเมินผล									■						เสกसार

แหล่งที่มา แผนปฏิบัติการประจำปี สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก

นอกจากนี้การควบคุมกำกับการทำงานยังใช้ระบบการตรวจสอบภายใน โดยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน 3 คน โดยมีนายประจวบ เทียมสุพัฒน์ เป็นหัวหน้าทำหน้าที่ตรวจการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณตามรายแผนงาน/งาน/โครงการ แล้วรายงานให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทราบเดือนละ 1 ครั้ง ในกรณีการควบคุมงานเมื่อพบปัญหาและอุปสรรคการดำเนินการสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายกจะใช้วิธีเรียกประชุมผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ และผู้เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการหาแนวทางแก้ไขปัญหา ถ้าเป็นปัญหาเร่งด่วนผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจะดำเนินการสั่งการแก้ไขปัญหานั้นทันที

2.1.2 การควบคุมกำกับด้านงบประมาณจะเป็นการเบิกจ่าย  
เงินงบประมาณให้ทันระยะเวลาและตรงตามแผนงาน/งาน/โครงการ โดยสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาได้วางระบบการควบคุมงบประมาณไว้ 4 ประการคือ

2.1.2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการใช้จ่าย  
งบประมาณ คณะกรรมการการชั่งนี้ประกอบด้วยผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด  
ที่ควบคุมกำกับฝ่ายการเงินและพัสดุ เป็นประธานหัวหน้าฝ่ายทุกคนเป็นกรรมการ หัวหน้าฝ่าย  
แผนงานและงบประมาณเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยมีหน้าที่ติดตามการใช้จ่าย  
งบประมาณศึกษาปัญหา สาเหตุของความล่าช้า ข้อขัดข้องและแนวทางแก้ไข แล้วรายงาน  
ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทราบเพื่อพิจารณา

2.1.2.2 จัดทำบัญชีคุมสัญญาซื้อ/จ้าง ซึ่งมีรายการ  
แสดงประกอบด้วย รายการที่ได้รับจัดสรรวันที่ทำสัญญาและเลขที่สัญญา วันเริ่มสัญญา - วัน  
สิ้นสุดสัญญา วันครบกำหนดคืนหลักประกันสัญญา ยอดเงินที่เบิก-จ่ายในแต่ละงวด เจ้าหน้าที่  
หรือผู้ได้รับโอนสิทธิและการอนุมัติใช้ต่อสัญญา

2.1.2.3 บัญชีควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณมีรายการ  
แสดงประกอบด้วย ยอดเงินที่ได้รับจัดสรร แยกเป็นรายแผนงาน/งาน/โครงการ เงินงวด  
ที่ได้รับอนุมัติ การก่องหนผูกพัน การเบิก-จ่ายและเงินคงเหลือ บัญชีควบคุมการใช้จ่ายงบประ  
มาณนี้ใช้วิธีการลงบัญชีด้วยเครื่อง Micro Computer

2.1.2.4 บัญชีคุมเงินเหลือจ่ายมีรายการแสดงประกอบ  
ด้วย ครุภัณฑ์/สิ่งก่อสร้างตามสัญญาเลขที่ต่าง ๆ ยอดเงินงบประมาณ (ราคากลาง) ที่ได้  
รับจัดสรร ยอดเงินในสัญญา/ยอดคงเหลือ ยอดเงินคืนค่าเช่าเพิ่ม รวมเงินที่เบิกจ่ายและ  
รวมเงินที่เหลือจ่าย

2.2 การนิเทศงาน ผลจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม, การสัม  
ภาษณ์นางวินัย วิทสิวิโรจน์ หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
นครราชสีมาและการศึกษาเอกสารจากคำสั่งมอบหมายหน้าที่ เอกสารบันทึกการประชุมประจำ  
เดือนและบันทึกการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาพบว่า

การนิเทศงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก ใช้วิธีการนิเทศงานหลายรูปแบบ โดยการนิเทศจะนิเทศในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานโดยมีผู้ทำหน้าที่ให้การนิเทศประกอบด้วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและหัวหน้าฝ่ายทุกคน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 การสอนงานและให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้มีหน้าที่ในบทบาทส่วนนี้คือ หัวหน้าฝ่ายที่ทำหน้าที่ควบคุมกำกับงาน/โครงการ นั้น ตามที่ปรากฏในคำสั่งแบ่งงาน

2.2.2 การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติ บทบาทในส่วนนี้ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งเป็นผู้ควบคุมกำกับ ฝ่ายงาน จะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงาน

2.2.3 การจัดการประชุมปรึกษาหารือ ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการโดยจะมีวาระการประชุมแทรกอยู่ในการประชุมประจำเดือน การประชุมเจ้าหน้าที่ภายในของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จะมีการติดตามสอบถามความก้าวหน้าการปฏิบัติงานและแนะนำแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานโดยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจะเป็นผู้มีบทบาทในส่วนนี้

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการควบคุมและการนิเทศนั้นจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม, การสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสารต่าง ๆ พบว่า ผู้มีหน้าที่ควบคุมกำกับและนิเทศการปฏิบัติงานไม่ดำเนินการนิเทศอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ และการศึกษาวิเคราะห์เอกสารแบบรายงาน กพ.002, 004, 006 และรายงานผลการศึกษาประจำปีของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายกได้พบรายละเอียดการรายงานผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

3.1 การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน/โครงการในระดับจังหวัด (แบบ กพ.002) โดยฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นผู้ผลิตเอกสารดังกล่าว ตามแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่กำหนด รายละเอียดตามแบบ ประกอบด้วยผลงานและความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน การใช้จ่ายงบประมาณและปัญหาอุปสรรคการปฏิบัติงาน โดยผู้รับผิดชอบงาน/โครงการต้องรายงานตามลำดับถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทุกวันที่ 10 ของเดือน และเมื่อสิ้นงวดงบประมาณ

3.2 การรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง (แบบ กพ.004) ฝ่ายแผนงานและงบประมาณจะต้องดำเนินการรายงานทุกเดือนและรายงานให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทราบด้วย

3.3 การรายงานผลการบริหารงบประมาณของแผนงานงาน/โครงการต่าง ๆ (กพ.006) ฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นผู้เก็บข้อมูลจัดทำรายงานเสนอผลตามลำดับจนถึงสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทุกเดือน

3.4 การรายงานผลการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายกประจำปีงบประมาณ 2536 ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย การกิจ/โครงสร้างของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด วัตถุประสงค์/นโยบาย เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี สรุปผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณที่ผ่านมา และผลการดำเนินงานของงาน/โครงการที่ผ่านมา โดยได้รายงานให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทราบเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

3.5 การบันทึกเสนอรายงาน จะมีการสั่งการให้รายงานเป็นครั้งคราวมีรายละเอียดเช่นเดียวกับแบบ กพ. 002

3.6 การรายงานด้วยวาจา จะมีการรายงานเมื่อมีการประชุม และที่ประชุมสอบถามถึงความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน ตามงาน/โครงการจากผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่พบเกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงานนั้น จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์เอกสารประกอบการรายงานต่าง ๆ พบว่า การรายงานมีรายละเอียดไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงรวมทั้งข้อมูลการรายงานไม่ครบถ้วน

#### 4. การประเมินผลและการปรับแผน

จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 บันทึกการประชุมของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก และคำสั่งมอบหมายหน้าที่พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมายให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เป็นผู้หน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้รับผิดชอบงาน/โครงการต่าง ๆ ตามที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมายให้ควบคุมกำกับ ฝ่ายงานต่าง ๆ ในคำสั่งมอบหมายหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และเสนอผลการประเมินให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ทราบแผนการประเมินผลได้บรรจุแนวทางการประเมินผลแทรกอยู่ในงาน/โครงการต่าง ๆ ของแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ เครื่องมือในการประเมินผลและวิธีการประเมินผล ส่วนระยะเวลาสำหรับการประเมินผลนั้นได้ยึดตามแผนควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในรูปของปฏิทินปฏิบัติงาน และ Gantt's Chart สำหรับวิธีการประเมินผลนั้นได้ใช้วิธีการตรวจสอบจากการรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ ส่วนการประเมินผลด้วยวิธีการสอบถามจะใช้ในขณะประชุมผู้เกี่ยวข้อง การสังเกตจะมีการกระทำเป็นบางครั้ง ไม่นั่นนอนในเรื่องของระยะเวลาสำหรับหลักในการประเมินผลการปฏิบัติ จะประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแต่ละงาน/โครงการ โดยมิตัวบ่งชี้เป็นตัววัดผลสำเร็จ นอกจากนั้นยังมีการประเมินปัญหาอุปสรรคของการทำงานเพื่อนำผลมาพิจารณาปรับแผนการทำงาน เมื่อสถานการณ์การปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป



ส่วนการปรับแผนการดำเนินงานนั้น จะกระทำเมื่อมีการรายงานว่างาน/โครงการนี้ปฏิบัติอยู่เกิดมีอุปสรรค ในเรื่องงบประมาณระยะเวลาการปฏิบัติและขั้นตอนวิธีดำเนินการ ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการก็จะรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ วิธีการปรับแผนที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายกเลือกปฏิบัติก็คือ การประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางการปรับแผน และถ้าเป็นกรณีเร่งด่วนจะต้องตัดสินใจโดยเร็วผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจะดำเนินการสั่งการปรับแผนการปฏิบัติงานทันที

สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลและการปรับแผนนั้น จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์จากแบบสอบถามและการศึกษาเอกสารพบว่า ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอรวมทั้งการปรับแผนการปฏิบัติงานมักล่าช้ากว่ากำหนด

### กรณีที่ 3

#### รายงานการศึกษากรณีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดได้จัดระบบการเตรียมการสำหรับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 โดยจัดให้มีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อรับทราบนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของแต่แผนงาน/งาน/โครงการ รวมทั้งมอบหมายหน้าที่และอำนาจแก่ผู้รับผิดชอบ การเตรียมทรัพยากรเพื่อเป็นปัจจัยต่อการปฏิบัติงานได้มอบหมายให้ฝ่ายการเงินและพัสดุ และฝ่ายบริหารเป็นผู้ดำเนินการโดยผู้รับผิดชอบงาน/โครงการจะต้องไปประสานงานการใช้ทรัพยากรกับฝ่ายที่ได้รับมอบหมายเป็นการล่วงหน้า

ในการลงมือปฏิบัติงานสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ได้จัดตั้งคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนดูแลให้การนิเทศแก่ผู้ปฏิบัติจัดให้มีการรายงานตามที่กำหนด โดยใช้แบบการรายงานตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

กำหนดเป็นหลัก ส่วนการประเมินผลและการปรับแผนนั้นสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กำหนดให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เป็นผู้ประเมิน ผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนควบคุมกำกับ นอกจากนี้สำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดตราดยังได้นำผลการประเมินมาปรับแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ซึ่งรายละเอียดทั้งหมดจะนำเสนอตั้งต่อไปนี้

### ก. ขั้นเตรียมการ

ฝ่ายบริหารทั่วไปสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ซึ่งเป็นเจ้าของเรื่อง ทำหน้าที่จัดเตรียมวาระประกอบการประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยผู้อำนวยการการ ประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าฝ่าย และผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ จากบันทึก การประชุมประจำเดือนธันวาคม 2535 พบว่า ในวาระหัวข้อการประชุมซึ่งฝ่ายแผนงาน และงบประมาณเป็นผู้เสนอ ได้นำเรื่องการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 เข้าที่ประชุมเพื่อชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน ชี้แจง วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย รายละเอียดของงาน/โครงการ งบประมาณสำหรับการปฏิบัติตามงาน/โครงการ ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ จุดเน้นการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดตราดให้ที่ประชุมรับทราบ

จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดตราด ซึ่งผลิตโดยฝ่ายแผนงานและงบประมาณพบรายละเอียดดังนี้

1. สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการในการจัดการศึกษาของสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดตราด

2. งบประมาณประมาม การใช้จ่ายของแต่ละแผนงาน/งาน/โครงการตาม หมวดเงินงบประมาณ

3. งาน/โครงการที่จะดำเนินการ ซึ่งรายละเอียดประกอบด้วยชื่องาน/โครงการ ผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนกิจกรรมการดำเนินการ ปฏิทินปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนการดำเนินการกำกับด้วยเวลาในรูปของ Gantt's Chart งบประมาณแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. แผนควบคุมกำกับ

5. ภาคผนวก เป็นการแสดงข้อมูล จำนวนนักเรียน โรงเรียน แยกเป็นรายอำเภอ

ซึ่งจากการวิเคราะห์แผนปฏิบัติการดังกล่าวมีความละเอียดชัดเจนสามารถใช้เป็นคู่มือประกอบการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ในเรื่องการคัดเลือกบุคลากรมารับผิดชอบงาน/โครงการนั้น จากการสัมภาษณ์นายสุทิศ ทองสนิทกาญจน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตราดทราบว่า การเลือกบุคลากรมารับผิดชอบงาน/โครงการนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด จะยึดหลักจากงานที่บุคลากรนั้นปฏิบัติอยู่เป็นอันดับแรก ส่วนความรู้ความสามารถจะใช้เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจคัดเลือก

ส่วนในเรื่องสภาพการเตรียมการด้านทรัพยากรทางการบริหารเพื่อใช้เป็นปัจจัยในการทำงานนั้น จากการสัมภาษณ์นายนิพนธ์ พุทธิปรากฏ หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณทราบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ใช้ระบบการกระจายเงินงบประมาณเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการบริหารงบประมาณ ซึ่งในรายละเอียดของแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ได้กำหนดไว้ นอกจากนั้นยังใช้ระบบการให้ทรัพยากรทางการบริหาร เช่น งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ สถานพาทนะร่วมกันในบางงานโครงการ และยังใช้ระบบการถ่ายโอน งบประมาณจากงาน/โครงการหนึ่งไปสู่อีกงาน/โครงการหนึ่ง เช่น ค่าใช้สอยของโครงการนิเทศและติดตามผล ถ้ามีเหลือจะโอนไปจัดซื้อวัสดุสำหรับนำไปใช้ในการผลิตคู่มือปฏิบัติงานโครงการอาหารกลางวันก็สามารถกระทำได้สำหรับรายละเอียดการเตรียมการในแต่ละด้านปรากฏดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์นายสุทิศ ทองสนิมกาญจน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตราดทราบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดมีสภาพพื้นที่การปฏิบัติงานแตกต่างไปจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอื่น ๆ โรงเรียนในสังกัดบางส่วนตั้งอยู่บนเกาะ จึงเน้นการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปศึกษา สำหรับผู้รับผิดชอบงาน/โครงการโดยตรงนั้น นอกจากได้จัดให้มีการประชุมซักซ้อมการปฏิบัติแล้ว ถ้าในกรณีที่งาน/โครงการนั้นเป็นงาน/โครงการใหม่ ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการยังไม่เข้าใจอย่างลึกซึ้ง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดโดยฝ่ายพัฒนาบุคคลจะดำเนินการจัดส่งให้ไปฝึกอบรมศึกษาดูงานตามที่ เขตการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการ โดยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจะจัดตั้งงบประมาณค่าใช้จ่าย สำหรับส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมดูงานไว้โดยเฉพาะ

2. การเตรียมการด้านงบประมาณ จากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดทราบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดได้มอบหมายให้ฝ่ายการเงินและพัสดุดำเนินการขอใช้เงินทศรพระราชการและเงินสมิจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไว้ล่วงหน้า เพื่อนำมาใช้จ่ายในกรณีที่มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นไปด้วยความล่าช้า

3. การเตรียมการด้านวัสดุครุภัณฑ์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดได้มอบหมายให้ฝ่ายการเงินและพัสดุประสานงานกับฝ่ายแผนงานและงบประมาณเพื่อตรวจสอบงบประมาณเหลือจ่ายจากหมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ และหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างจากปีงบประมาณ 2535 เพื่อนำเงินเหลือจ่ายดังกล่าวมาจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์เพื่อเตรียมการไว้สำหรับการขอใช้ นอกจากนั้นวัสดุครุภัณฑ์ที่เหลือจากการใช้งานจากปีงบประมาณ 2535 ฝ่ายการเงินและพัสดุจะต้องจัดการซ่อมแซม ตรวจสอบและนำขึ้นทะเบียนคุมประจำปี 2536 ใหม่เพื่อเตรียมการสำหรับให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการได้ขอสมิใช้

4. การเตรียมความพร้อมในด้าน การอ่านวสความสะควอาคารสถานที่และ  
สถานพาทนะ ในเรื่องดังกล่าวนี้ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดมอบหมายให้  
ฝ่ายบริหารทั่วไปตรวจสอบความพร้อมในการใช้งานของสิ่งดังกล่าว ในกรณีที่เกิดปัญหา  
ความชำรุดทรุดโทรม ก็จะดำเนินการเสนอผู้บังคับบัญชา เพื่อสั่งการให้ฝ่ายการเงินและ  
พัสดุดำเนินการซ่อมแซมให้อยู่ในสภาพดี และฝ่ายบริหารทั่วไปนั้นจะต้องเตรียมการวาง  
แผนการใช้ไว้ล่วงหน้าอีกด้วย

5. การเตรียมความพร้อมในการจัดระบบการติดตามควบคุมกำกับ ประเมิน  
ผลและการรายงาน จากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดตราดและจากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี 2536  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดทราบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด  
ได้จัดทำแผนควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนและระยะเวลาใน  
แผนควบคุมกำกับนั้น เป็นการกำหนดโดยคณะทำงานจัดทำแผนควบคุมกำกับ ซึ่งประกอบด้วย  
ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้า  
หน่วยศึกษานิเทศก์ หัวหน้าฝ่ายและผู้รับผิดชอบงาน/โครงการทุกคน แผนควบคุมกำกับ  
การปฏิบัติจะควบคุมในเรื่องการดำเนินการ การนิเทศ การประเมินผลและการรายงาน  
ซึ่งกำหนดไว้ในรูปของตาราง Gantt's Chart บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536  
และกำหนดไว้ในรูปของปฏิทินปฏิบัติงาน ซึ่งปรากฏอยู่ ณ ห้องประชุมของสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดตราด

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการนั้น จากการสัมภาษณ์ การ  
วิเคราะห์เอกสารและการวิเคราะห์จากแบบสอบถามพบว่า งบประมาณที่ใช้เพื่อการเตรียม  
การไม่เพียงพอตลอดจนบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักในการนำแผนสู่การปฏิบัติขาดความ  
พร้อมเพียงในการเข้ารับฟังการชี้แจงการนำแผนสู่การปฏิบัติ

## ๒. ยื่นมอบหมายหน้าที่

จากการสัมภาษณ์นายสุทิศ ทองสนธิทกานูจน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัดและการศึกษาวิเคราะห์เอกสารคำสั่งมอบหมายหน้าที่ แผนปฏิบัติการปี 2536 และ บันทึกการประชุมต่าง ๆ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดแล้วพบว่า การมอบหมายหน้าที่และอำนาจให้กับผู้รับผิดชอบงาน/โครงการนั้น ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 แผนควบคุมกำกับการปฏิบัติงาน ปฏิทินปฏิบัติงานและคำสั่งมอบหมายหน้าที่ของ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด

ในคำสั่งมอบหมายหน้าที่นั้นจะระบุแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดคือ ชื่อผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ ตำแหน่งหน้าที่ระดับ หน้าที่งานประจำ หน้าที่ปฏิบัติงาน ตามงาน/โครงการ และงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย คำสั่งมอบหมายหน้าที่ ได้จัดทำเป็นรูปเล่มโดยฝ่ายบริหารงานทั่วไปเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำและดำเนินการมอบ ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด นอกจากนั้น ยังจัดส่งให้กับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุกแห่งในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอละ 3 ชุด เพื่อประโยชน์ในการประสานระหว่างสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จากบันทึกการประชุมของเจ้าหน้าที่ภายในสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดเดือนธันวาคม 2535 ทราบว่าสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ตราดได้จัดประชุมชี้แจงบทบาทอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดทุกคน รวมทั้งชี้แจงระบบการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขั้นตอน การบันทึกเสนอการปฏิบัติงาน การจัดลำดับผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการการประถม ศึกษาจังหวัดในกรณีที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติราชการได้ สำหรับหลักการพิจารณามอบหมายอำนาจหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดมี หลักการและระบบการมอบหมายดังนี้

1. การมอบหมายงานเป็นฝ่าย มอบหมายในกรณีภารกิจงาน/โครงการ ดังกล่าวเป็นภารกิจของฝ่ายงานนั้นโดยตรง เช่น โครงการประกันชีวิตครูชายแดน จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทั่วไป เป็นต้น

2. การมอบหมายงานเป็นคณะบุคคล มอบหมายในกรณี ที่งาน/โครงการ ดังกล่าวจะต้องร่วมมือกับทุกฝ่าย เช่น โครงการจัดกิจกรรมวันเด็กแห่งชาติ เป็นต้น

3. การมอบหมายงานเป็นรายบุคคล มอบหมายในกรณี ที่งาน/โครงการ ดังกล่าวจะต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะ โดยบุคลากรผู้นั้นผ่านการศึกษาหรืออบรม มาโดยตรง เช่น โครงการจัดกิจกรรมสหกรณ์ในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นต้น

สำหรับ ในเรื่องการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงาน/โครงการ จะพิจารณาจากฝ่ายแผนงานที่ปฏิบัติ ตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถ

ในเรื่องปัญหาและอุปสรรค สำหรับการมอบหมายหน้าที่นั้น จากการ วิเคราะห์จากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร พบว่าการมอบอำนาจหน้าที่ ไม่เหมาะสมกับปริมาณงานและขอบเขตการปฏิบัติงาน

#### ค. ชั้นลงมือปฏิบัติ

จากการสัมภาษณ์นายสุทิศ ทองสนิทกาญจน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาและหัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ จากการวิเคราะห์เอกสาร บันทึกการประชุม ต่าง ๆ คำสั่งมอบหมายหน้าที่ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติการประจำปี 2536 แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน กพ.002, 004, 006 แบบรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี และทะเบียนควบคุมการบริหารงบประมาณต่าง ๆ พบว่าในชั้นลงมือปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของ สำนักงานการการประถมศึกษาจังหวัดตราดมี รายละเอียดดังนี้

1. การอำนวยการ สำนักงานการการประถมศึกษาจังหวัดตราดได้แต่งตั้ง คณะกรรมการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์และหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย ทำหน้าที่ติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงาน/โครงการ โดย คณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่ติดตามการปฏิบัติงาน วิเคราะห์การปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน แล้วรายงานผลให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ทราบ

การติดตามผลการปฏิบัติจะใช้วิธีการสอบถามในขณะประชุม การเชิญผู้มีหน้าที่มาให้คำชี้แจง ส่วนการติดตามอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรจะใช้ในกรณีติดตามการปฏิบัติลงไปในระดับอำเภอ นอกจากการติดตามผลการปฏิบัติงานแล้ว คณะกรรมการติดตามผลยัง อำนวยการความสะดวกแก่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติ เช่นการ ยกย่องชมเชยในที่ประชุมหรือในโอกาสต่าง ๆ การตักเตือนเพื่อการปฏิบัติไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย

สำหรับปัญหาและอุปสรรค ในเรื่องการอำนวยการนั้นจากการวิเคราะห์แบบ สอบถาม การสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารต่าง ๆ พบว่า การติดตามผลการปฏิบัติงาน ของผู้มีหน้าที่ไม่กระทำอย่างจริงจัง ขาดความต่อเนื่องและไม่สม่ำเสมอ

## 2. การควบคุมและการนิเทศ

2.1 การควบคุม สำนักงานการการประถมศึกษาจังหวัดตราดวางระบบ ควบคุมการบริหารงานไว้ 2 ระบบคือ ระบบควบคุมการปฏิบัติงานและระบบควบคุมการ เบิก-จ่ายเงินงบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 การควบคุมระบบการปฏิบัติงาน สัตถหลักการปฏิบัติงาน จะต้องเป็นไปตามขั้นตอนกิจกรรม ระยะเวลาและบรรจุเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ตามที่กำหนดไว้ในงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการปี 2536 ตามตัวอย่างด้านล่างนี้



ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลาที่ปฏิบัติ											ผู้ปฏิบัติ			
		ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมษ.	พค.	มิย.	กค.	สค.		กย.		
1.	แต่งตั้งคณะกรรมการ	■														สมร
2.	จัดทำเอกสาร	■	■	■	■	■	■	■	■							สมร
3.	จัดประชุมอบรม							■								สมร
4.	ประเมินผล								■							สุทิศ

แหล่งที่มา ปฏิทินปฏิบัติงานโครงการการอบรมประชาชนกลุ่มโรงเรียนแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด

นอกจากนี้ระบบการปฏิบัติงานดังกล่าวแล้ว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดได้จัดให้มีการตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีนางเพ็ญแข แสงภู เป็นหัวหน้างานตรวจสอบภายใน โดยคณะผู้ตรวจสอบภายในจะต้องดำเนินการตรวจสอบแล้วรายงานให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตราดโดยตรงเดือนละ 1 ครั้ง

ในกรณีการปฏิบัติงานเกิดปัญหาและอุปสรรค ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการจะรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นต่อไป สำหรับวิธีการแก้ปัญหานั้นจะใช้วิธีการระดมสมองโดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และถ้าเป็นกรณีเร่งด่วนผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดหรือผู้รักษาการจะดำเนินการสั่งการแก้ไขปัญหานั้นทันที

2.1.2 การควบคุมกำกับด้านงบประมาณ การควบคุมด้านงบประมาณสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดอีกระบบการเบิกจ่ายงบประมาณจะต้องตรงตามแผนงาน/งาน/โครงการ และทันเวลาที่กำหนด โดยได้จัดทำทะเบียนควบคุมกำกับตามข้อเสนอแนะของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามผล ซึ่งมีฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นเจ้าของเรื่องรายละเอียดมีดังนี้

2.1.2.1 จัดทำทะเบียนคุมสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งรายละเอียดของทะเบียนคุมประกอบด้วย รายการงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เลขที่สัญญาและวันที่สัญญา วันเริ่มสัญญา-วันสิ้นสุดสัญญา วันครบกำหนดคืนหลักประกันสัญญา ยอดเงินที่เบิกจ่ายในแต่ละงวด เจ้าหน้าที่หรือผู้ที่ได้รับโอนสิทธิและการอนุมัติให้ต่อสัญญา ซึ่งทะเบียนคุมนี้จะช่วยควบคุมงบประมาณมิให้ตกหล่น และดำเนินการทันเวลา

2.1.2.2 บัญชีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณเป็นบัญชีการตรวจสอบรายละเอียดการเบิก-จ่ายงบประมาณของแต่ละแผนงาน/งาน/โครงการ เพื่อให้การเบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามแผนงาน/งาน/โครงการ ตามระยะเวลาที่กำหนด มีรายการข้อมูลประกอบด้วย ยอดเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรแยกเป็นรายแผนงาน/งาน/โครงการ เงินงวดที่ได้รับอนุมัติ การก่องหนผู้พัน การเบิกจ่ายและเงินคงเหลือ

2.1.2.3 บัญชีคุมเงินเหลือจ่าย เป็นบัญชีใช้ตรวจสอบเงินเหลือจ่ายจากหมวดเงินค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างรายการที่แสดงประกอบด้วย-ครุภัณฑ์/สิ่งก่อสร้างตามสัญญาเลขที่ต่าง ๆ ยอดเงินงบประมาณ (ราคากลาง) ที่ได้รับจัดสรรยอดเงินในสัญญา/ยอดเงินคงเหลือ ยอดเงินคืนค่าเสาเข็ม รวมเงินที่เบิกจ่าย/รวมเงินที่เหลือจ่าย

2.1.2.4 แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจและติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณมีหน้าที่ติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ ตามแผนงาน/งาน/โครงการที่ได้รับจัดสรร แกไขข้อขัดข้องการเบิกจ่ายงบประมาณ แล้วรายงานให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตราบ คณะกรรมการประกอบด้วยผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถม

ศึกษาจังหวัดที่ควบคุมกำกับ ฝ่ายการเงินและพัสดุเป็นประธาน หัวหน้าฝ่ายทุกคนเป็นกรรมการ และมีหัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ เป็นกรรมการและเลขานุการ

2.2 การนิเทศงาน จากการสัมภาษณ์นายวิจิต เอี่ยมวิเชียร หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด จากการศึกษาเอกสารบันทึกการประชุมต่างของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด คำสั่งมอบหมายหน้าที่และการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม แล้วพบว่า การนิเทศงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดใช้ระบบการนิเทศการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนการทำงาน ตั้งแต่ขั้นเตรียมดำเนินการ ขั้นดำเนินการและเมื่อพบปัญหาอุปสรรค ผู้มีหน้าที่นิเทศงานตามคำสั่งมอบหมายหน้าที่ประกอบด้วย ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและหัวหน้าฝ่ายทุกคน โดยมีระบบการนิเทศดังนี้

2.2.1 การนิเทศแบบสอบถามและให้คำปรึกษาแนะนำบทบาทการนิเทศในส่วนนี้จะเน้นไปที่ตัวหัวหน้าฝ่ายที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติ

2.2.2 การนิเทศงานในด้านอำนาจการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงาน บทบาทในส่วนนี้จะเน้นไปที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่ควบคุมกำกับงานของฝ่ายที่รับผิดชอบตามคำสั่งมอบหมายงาน หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งควบคุมกำกับฝ่ายงานของหน่วยศึกษานิเทศก์

2.2.3 การจัดประชุมปรึกษาหารือข้อสรุปต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งในส่วนนี้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจะเป็นผู้มีบทบาทชี้ถามปัญหา แก้ไขอุปสรรค อำนาจการสั่งการให้ความช่วยเหลือ

สำหรับปัญหาอุปสรรคที่พบจากการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร การวิเคราะห์จากแบบสอบถามในเรื่องการควบคุมและการนิเทศนั้นพบว่า ผู้มีหน้าที่ควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงานและการนิเทศไม่ปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด การศึกษาวิเคราะห์จากแบบรายงานต่าง ๆ นี้ ที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้จัดทำขึ้นพบว่า ระบบการรายงานผล

การปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ให้ระบบการรายงานตามแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

3.1 การรายงานผลการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดประจำปี ได้รายงานให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทราบเมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นผู้ดำเนินการจัดโดยรายละเอียดประกอบด้วย ภารกิจโครงสร้างของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด วัตถุประสงค์/นโยบาย เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี สรุปผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณที่ผ่านมาและผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของงาน/โครงการต่าง ๆ

3.2 การรายงานความก้าวหน้าของงาน/โครงการในระดับจังหวัด (แบบ กพ.002) รายละเอียดประกอบด้วย ผลงานและความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน การใช้จ่ายงบประมาณและปัญหาอุปสรรค ซึ่งต้องรายงานตามลำดับจากผู้รับผิดชอบงาน/โครงการจนถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด โดยจะต้องรายงานทุกวันที่ 10 ของเดือน และเมื่อสิ้นงวดเงินงบประมาณ

3.3 การรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง (แบบ กพ.004) โดยฝ่ายแผนงานและงบประมาณจะต้องรายงานให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทราบทุกเดือน

3.4 การรายงานผลการบริหารงบประมาณตามแผนงาน/งาน/โครงการต่าง ๆ โดยฝ่ายแผนงานและงบประมาณจะทำหน้าที่เก็บข้อมูลการรายงานทั้งหมดเสนอตามลำดับจนถึงสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทุกเดือน

3.5 การบันทึกเสนอรายงาน ใช้เฉพาะในกรณีได้รับการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ที่ต้องการทราบข้อมูลงาน/โครงการ ในขณะเวลาหนึ่งเวลาใด โดยมีรายละเอียดเช่นเดียวกับ กพ.002

สำหรับปัญหาอุปสรรคสำหรับการรายงานผลการปฏิบัติงานนั้น จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามและการศึกษาเอกสารต่าง ๆ พบว่า การรายงานผลการปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนด การเก็บข้อมูลสำหรับการรายงานไม่ครบถ้วนและไม่ตรงกับความเป็นจริง

4. การประเมินผลและการปรับแผน จากการวิเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี บันทึกการประชุมต่าง ๆ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด และคำสั่งมอบหมายหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดพบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นผู้มีหน้าที่ในการประเมินผล แผนการประเมินผลได้บรรจุไว้แล้วในแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแผนการประเมินผลนั้นจะมีรายละเอียด วิธีการประเมินผล เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลและดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน สำหรับช่วงระยะเวลาของการประเมินจะระบุไว้อย่างชัดเจนในปฏิทินการปฏิบัติงานของงานของงาน/โครงการ แผนควบคุมกำกับ การปฏิบัติงาน โดยวิธีการประเมินนั้น จะใช้วิธีการตรวจสอบจากการรายงานเป็นหลัก การสังเกตจะใช้ในขณะตรวจสอบการปฏิบัติงาน ส่วนการสอบถามจะใช้ในขณะประชุม - เจ้าหน้าที่หรือผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ และในขณะตรวจสอบการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยใช้ดัชนีหรือตัวบ่งชี้เป็นเครื่องตรวจสอบผลสำเร็จ นอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์แล้วยังมีการประเมินผลกระทบที่เกิดจากปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินไปดำเนินการปรับแผนการปฏิบัติงานต่อไป

การปรับแผนการปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราดได้ใช้วิธีระดมสมอง โดยการหารือผู้เกี่ยวข้องแล้วกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา แต่ต้องเป็นกรณีเร่งด่วน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจะพิจารณาสั่งการปรับแผนการปฏิบัติงานทันที

เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลและการปรับแผนนั้น จากการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม จากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารต่าง ๆ พบว่าผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ไม่แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการทราบเพื่อนำไปแก้ไขข้อบกพร่องของการทำงาน และการปรับแผนมักจะดำเนินการล่าช้ากว่ากำหนด

#### กรณี 4

##### รายงานการศึกษากรณีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี เป็นสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขนาดกลาง มีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออยู่ในสังกัดทั้งหมด 7 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และสำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอ ได้แก่ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมะขาม สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโป่งน้ำร้อน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขลุง สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแหลมสิงห์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสอยดาว สำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอแก่งหางแมว สำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอนาซาฮอาม และสำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ

ในเรื่องการนำแผนปฏิบัติการปี 2536 สู่การปฏิบัตินั้น หลังจากที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 แล้วได้จัดพิมพ์เป็นรูปเล่มและมอบให้กับผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย และหัวหน้างานทุกงาน รวมทั้งมอบให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอละ 3 เล่ม เพื่อใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และได้จัดประชุมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้รับทราบรายละเอียด

ละเอียดยุทธศาสตร์ แนวทางปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งชี้แจงบทบาทอำนาจหน้าที่แก่ผู้รับผิดชอบทุกคน สำหรับการเตรียมการด้านทรัพยากรทางการบริหารเพื่อเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานนั้น ได้มอบหมายให้ฝ่ายการเงินและพัสดุและฝ่ายบริหารทั่วไปเป็นผู้จัดเตรียมการ โดยผู้รับผิดชอบงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการจะต้องประสานงานเองกับฝ่ายการเงินและพัสดุและฝ่ายบริหารทั่วไป การนำแผนปฏิบัติการปี 2536 สู่การปฏิบัติสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้จัดทำแผนควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน ตั้งคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงาน วาระบบการควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงานและงบประมาณ วางแผนการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด และวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับแผน สำหรับรายละเอียดต่าง ๆ ปรากฏดังต่อไปนี้

#### ก. ขั้นเตรียมการ

จากการสัมภาษณ์นายสมุท ชำนาญ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี นายบรรเลง เสวะลาภี หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี บันทึกการประชุมประจำเดือนของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ หัวหน้าฝ่าย บันทึกการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพบว่า

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีได้จัดให้มีการประชุมประจำเดือน พฤศจิกายน 2535 โดยหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไปเป็นผู้จัดทำวาระการประชุมและทำหน้าที่จดบันทึกการประชุม ผู้เข้าประชุมประกอบด้วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย ศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทุกกลุ่มวิชา หัวหน้างานของแต่ละฝ่าย และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ สำหรับสาระรายละเอียดการประชุมที่ฝ่ายแผนงานและงบประมาณนำเสนอที่ประชุมเพื่อให้ที่ประชุมรับทราบ

และนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปี รายละเอียด วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแต่ละงาน/โครงการ รายละเอียดขั้นตอนกิจกรรม ระยะเวลาการปฏิบัติของแต่ละงาน/โครงการ บทบาทอำนาจหน้าที่ของผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ รายละเอียดของงบประมาณที่จัดสรรให้แต่ละแผนงาน/งาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการและแผนควบคุมกำกับการปฏิบัติงาน

และจากการสัมภาษณ์นายเชิดชัย นาวิกานนท์ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีได้กล่าวถึงจุดเน้นของแผนปฏิบัติการปี 2536 ว่า "เน้นการจัดทำแผนงาน/งาน/โครงการเพื่อแก้ปัญหาทางวิชาการ"

จากการศึกษาวิเคราะห์แผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีพบรายละเอียดที่บรรจุอยู่ในแผนปฏิบัติการดังนี้

1. การกิจ ข้อมูลทั่วไป ผลการดำเนินการที่ผ่านมาและปัญหาความต้องการในการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี
2. วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และมาตรการการปฏิบัติ
3. งบประมาณประมาณแยกเป็น รายแผนงาน/งาน/โครงการ
4. รายละเอียดงาน/โครงการ ของแผนงานต่าง ๆ

และจากการวิเคราะห์แบบสอบถามพบว่า แผนปฏิบัติการประจำปี 2536 มีความชัดเจน สามารถชี้แนวทางปฏิบัติ แก่ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการได้เป็นอย่างดี สำหรับแนวทางการคัดเลือกบุคลากรเพื่อมารับผิดชอบงาน/โครงการนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีจะพิจารณาจากฝ่ายงานที่บุคลากรนั้นปฏิบัติอยู่ ตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถ เป็นองค์ประกอบในการพิจารณา

สำหรับการเตรียมการด้านทรัพยากรบริหารนั้นมีลักษณะเช่นเดียวกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอื่น ๆ คือ มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในบางงาน/โครงการ มีการถ่ายโอนทรัพยากรจากงาน/โครงการหนึ่งไปยังอีกงาน/โครงการหนึ่ง และใช้ระบบการถือว่าเงินงบประมาณ ซึ่งรายละเอียดการเตรียมการในแต่ละด้านมีดังนี้



1. การเตรียมการด้านบุคลากร การเตรียมการด้านสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจะเน้นมากที่สุดขณะประชุมรับทราบแนวทางวิธีการปฏิบัติตามแผน การจัดทำคู่มือเพื่อประกอบการปฏิบัติงานโดยคู่มือที่จัดทำจะมอบให้ถึงในระดับอำเภอและโรงเรียน เนื่องจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีมีสภาพพื้นที่เป็นป่าไม้และภูเขาโดยทั่วไป และการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมดูงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาบุคคลในการที่จะจัดส่งบุคลากรไปอบรมศึกษาดูงานประกอบด้วยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี มีสถาบันราชภัฏรำไพพรรณีซึ่งเป็นสถาบันที่เปิดสอนถึงระดับปริญญาตรี การส่งบุคลากรไปศึกษามิกอบรมจึงค่อนข้างง่าย

2. การเตรียมการด้านงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีได้มอบให้ฝ่ายการเงินและพัสดุ ดำเนินการขอเงินตรงจากราชการและเงินยืมจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ เพื่อมาสำรองใช้จ่ายเงินยืมและเงินตรงจากราชการนี้ จะให้ขอยืมใช้เฉพาะกรณีเร่งด่วนและจำเป็นเท่านั้น

3. การเตรียมการด้านวัสดุครุภัณฑ์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีมอบให้ฝ่ายการเงินและพัสดุ จัดซื้อมาไว้ที่กองกลางจากเงินเหลือจ่ายหมวดค่าตอบแทนให้สอนและวัสดุ และจากหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ส่วนวัสดุครุภัณฑ์ที่เหลือใช้จากปีงบประมาณนี้แล้ว จะดำเนินการขอซ่อมแซม ในกรณีชำรุด ส่วนที่ยังใช้การได้จะดำเนินการตรวจนับแล้วนำขึ้นบัญชีและทะเบียนคุมวัสดุครุภัณฑ์ สำหรับปีงบประมาณใหม่ต่อไป

4. การเตรียมการในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่และยานพาหนะ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีได้มอบหมายให้ฝ่ายบริหารทั่วไปดำเนินการสำรวจตรวจสอบ งบประมาณการขอซ่อมแซมให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ นอกจากนั้นแล้วฝ่ายบริหารทั่วไปจะต้องประสานงานกับผู้รับผิดชอบงาน/โครงการต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบช่วงระยะเวลาการขอใช้เพื่อดำเนินการวางแผนแก้ไขปัญหาเป็นการล่วงหน้าอีกด้วย

5. การเตรียมการเพื่อควบคุมกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน ในเรื่องดังกล่าวนี้ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีได้จัดทำแผนควบคุมกำกับการปฏิบัติงาน โดยบรรจุไว้แผนปฏิบัติงานประจำปีในรูปแบบตาราง Gantt's Chart และพบแผนควบคุมกำกับในรูปของปฏิทินปฏิบัติงานในท้องหน่วยศึกษานิเทศก์ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

6. การเตรียมการด้านการประสานงานการขอใช้ทรัพยากร วิธีการประสานงานนั้น ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการจะเป็นผู้ประสานงาน การขอใช้กับฝ่ายการเงินและพัสดุ และฝ่ายบริหารทั่วไปไว้เป็นการล่วงหน้า

สำหรับปัญหาและอุปสรรค สำหรับขั้นเตรียมการนั้นจากการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ไม่ปรากฏว่ามีปัญหาใด ๆ

### ข. ขั้นตอนหมาสนหน้าที่

จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร คำสั่งมอบหมาสนหน้าที่แผนปฏิบัติการประจำปี 2536 บันทึกการประชุมต่าง ๆ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี และจากการสัมภาษณ์นายภูษงค์ ศุภผล ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีพบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีได้ระบุมอบหมาสนอำนาจหน้าที่ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี แผนควบคุมกำกับ และคำสั่งมอบหมาสนหน้าที่ ซึ่งความชัดเจนจะไปปรากฏอยู่ในคำสั่งมอบหมาสนหน้าที่ ซึ่งรายละเอียดของคำสั่งมอบหมาสนหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีประกอบด้วย ชื่อผู้มีหมาสนหน้าที่ ตำแหน่งหน้าที่ระดับ งานที่ปฏิบัติประจำ งาน/โครงการที่รับผิดชอบ งานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาสน และระบบขั้นตอนการเสนอการปฏิบัติงาน คำสั่งมอบหมาสนหน้าที่ จัดทำเป็นรูปเล่มมอบให้เจ้าหน้าที่ในสำนักงานการประถมศึกษาทุกคน และมอบให้กับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอละ 3 เล่ม จากบันทึกการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีทราบว่า ทุกต้นปีงบประมาณและหลังจากจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เรียบร้อยแล้ว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจะจัดประชุมซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ตามคำสั่งที่มอบให้ สำหรับหลักและวิธีการในการมอบหมาสนหน้าที่และอำนาจนั้น มีหลักการพิจารณา ดังนี้

1. การมอบหมาสนงานเป็นรายบุคคล ใช้ในกรณีที่เป็นงาน/โครงการย่อย ไม่จำเป็นต้องใช้บุคลากรมากนักและการปฏิบัติงานไม่มีความซับซ้อน
2. การมอบหมาสนเป็นคณะบุคคลใช้ในกรณีที่เป็นงาน/โครงการขนาดใหญ่ และต้องใช้บุคลากรหลาย ๆ ฝ่ายช่วยกันปฏิบัติ

จังหวัดจันทบุรีใช้ระบบการสื่อสารทางวิทยุ ได้ในทุกอำเภอจึงใช้วิธีการส่งข่าวสารติดตามการปฏิบัติทางวิทยุด้วย นอกจากการติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติงานแล้ว ผู้มีหน้าที่ยังได้สั่งการผู้เกี่ยวข้องในด้านการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับผิดชอบ ในด้านการสร้างขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติจะเป็นลักษณะในคำยกย่องชมเชยในโอกาสต่าง ๆ และการว่ากล่าวตักเตือน กรณีการปฏิบัติงานไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร

สำหรับปัญหาและอุปสรรค ในด้านการอำนวยความสะดวกนั้นจากการสัมภาษณ์การวิเคราะห์จากแบบสอบถามและจากการศึกษาเอกสารพบว่า การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติมีน้อย

## 2. การควบคุมและการนิเทศ

2.1 การควบคุมสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี จัดระบบการควบคุมการบริหารงานไว้ 2 ประการคือ การควบคุมการปฏิบัติงานและการควบคุมกำกับกับการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 การควบคุมกำกับกับการเบิกจ่ายงบประมาณสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีได้วางระบบการควบคุมกำกับกับการเบิกจ่ายงบประมาณตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดการควบคุมมีดังนี้

2.1.1.1 การควบคุมกำกับกับการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนงาน/งาน/โครงการ ที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ได้จัดทำบัญชีควบคุม ซึ่งมีรายละเอียดตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด คือ ยอดงบประมาณที่ได้รับจัดสรรแยกเป็นรายแผนงาน/งาน/โครงการ เงินงวดที่ได้รับอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ การก่องหนผู้พัน การเบิกจ่ายและรายการเงินคงเหลือ

2.1.1.2 การควบคุมกำกับงบประมาณที่เหลือจ่ายเฉพาะหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง จัดทำในรูปของบัญชีควบคุมซึ่งมีรายการสำหรับเก็บข้อมูลประกอบด้วยครุภัณฑ์/สิ่งก่อสร้างตามสัญญาเลขที่ต่าง ๆ ยอดเงินงบประมาณ

(ราคากลาง) ที่ได้รับจัดสรร ยอดเงินในสัญญา/ยอดคงเหลือ ยอดเงินคืน ค่าเช่าเช่าเพิ่มรวมเงินที่เบิกจ่าย/รวมเงินที่เหลือจ่าย

2.1.1.3 การควบคุมกำกับสัญญาที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี กำหนดผูกพันสำหรับปีงบประมาณ 2536 โดยการจัดทำทะเบียนคุมสัญญาชื่อ/จ้าง ซึ่งมีข้อมูลรายละเอียดในทะเบียนคุมประกอบด้วย ราคางบประมาณที่ได้รับจัดสรร เลขที่สัญญาและวันทำสัญญา วันเริ่มต้นสัญญา-วันสิ้นสุดสัญญา วันครบกำหนดคืนหลักประกัน ยอดเงินที่เบิกจ่ายในแต่ละงวด เจ้าหนี้หรือผู้ได้รับโอนสิทธิ และการอนุมัติให้ต่อสัญญา

2.1.1.4 แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจและติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ที่ทำหน้าที่ควบคุมกำกับงาน ฝ่ายการเงินและพัสดุเป็นประธานกรรมการ หัวหน้าฝ่ายทุกคนโดยมีหัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นกรรมการและเลขานุการ หน้าที่ของคณะกรรมการจะเป็นผู้ติดตามตรวจสอบ แก้ไขข้อขัดข้องในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้ถูกต้องตามแผนงาน/งาน/โครงการและทันเวลาตามกำหนด แล้วรายงานให้ผู้ช่วยราชการการประถมศึกษาจังหวัดทราบทุกเดือน

2.1.2 การควบคุมกำกับการปฏิบัติงาน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี ได้ชี้แจงแก่ผู้รับผิดชอบ/งาน/โครงการและผู้เกี่ยวข้องในเรื่องการปฏิบัติงาน ซึ่งปรากฏตามบันทึกการประชุมประจำเดือนพฤศจิกายน 2535 โดยให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงานที่ปรากฏอยู่ในงาน/โครงการที่ได้รับมอบหมายทั้งนี้ให้เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการ ตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมาย ตามที่แต่ละงาน/โครงการตั้งเอาไว้ นอกจากนี้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีได้แต่งตั้งคณะผู้ตรวจสอบภายในจำนวน 3 คน โดยมีนายศานิต สุวรรณศิริ เป็นหัวหน้าทำหน้าที่ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนของผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ ตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี คณะผู้ตรวจสอบภายในจะต้องดำเนินการตรวจสอบแล้วรายงานโดยตรงให้ผู้ช่วยราชการ

การประชุมศึกษาจังหวัดทราบเดือนละ 1 ครั้ง ในกรณีที่การปฏิบัติงานประสบกับปัญหาและอุปสรรค ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการจะเป็นผู้พิจารณาแก้ไขปัญหาเองก่อน ถ้าเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว มีผลกระทบกับนโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ และระยะเวลาที่วางไว้จะดำเนินการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหานั้นสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีจะใช้วิธีเรียกประชุมปรึกษาผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา ถ้าเป็นกรณีเร่งด่วนก็จะเสนอผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดพิจารณาสั่งการ แก้ไขปัญหาทันที

2.2 การนิเทศงาน จากการสัมภาษณ์นายวิมาน สุขกฤต หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี จากการศึกษาเอกสารบันทึกการประชุมต่าง ๆ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี คำสั่งมอบหมายหน้าที่และการวิเคราะห์แบบสอบถามพบว่า การนิเทศงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี ได้มอบหมายหน้าที่ตามที่ปรากฏในคำสั่งมอบหมายหน้าที่ประกอบด้วย ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย โดยผู้มีหน้าที่ได้ทำการนิเทศการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน คือ ชั้นเตรียมการดำเนินการขึ้นดำเนินการและการแก้ไขปัญหาลงอุปสรรค รายละเอียดการนิเทศงานมีดังต่อไปนี้

2.2.1 การนิเทศงานโดยระบบการสื่อสารทางวิทยุเนื่องจากการใช้วิทยุของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีมีครบทุกสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ดังนั้นการนิเทศงานโดยวิทยุจึงเป็นไปด้วยความสะดวก การนิเทศงานทางวิทยุจะมีลักษณะแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ การแนะนำในการแก้ไขปัญหาลงอุปสรรคของการปฏิบัติงาน

2.2.2 การประชุมปรึกษาหารือผู้รับผิดชอบงาน/โครงการจะปรากฏการนิเทศแทรกอยู่ในการประชุมเกือบทุกครั้ง โดยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและผู้รับผิดชอบในการนิเทศจะร่วมกันให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้กับผู้มีหน้าที่ตลอดจนสั่งการแก้ไขปัญหาลงอุปสรรคไปด้วย

2.2.3 การสอนงานและให้คำปรึกษาแนะนำบทบาทในส่วนนี้จะ เป็นหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายเป็นส่วนใหญ่เนื่องจากมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการนิเทศและการควบคุมกำกับ การปฏิบัติงานนั้น จากการสัมภาษณ์ จากการวิเคราะห์แบบสอบถามและการศึกษาเอกสาร ประกอบกัน พบว่า ผู้มีหน้าที่ควบคุมกำกับและนิเทศไม่ปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์นายบรรเลง เสวะลาภี หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี และจาก การศึกษาวิเคราะห์รายงานผลการปฏิบัติงานสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีตาม แบบ กพ.002, 004, 006 และเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2536 ของ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีพบว่า ระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีดำเนินการตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดรวมทั้งการใช้สื่อทางวิทยุสื่อสารมาช่วยในการรายงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การรายงานด้วยวิทยุสื่อสาร สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จันทบุรีได้ใช้ประโยชน์ทางวิทยุสื่อสารช่วยในการรายงานสำหรับกรณีที่มีการรายงานมีข้อมูล ไม่ครบถ้วนก็จะใช้วิทยุสื่อสารติดตามทวงถามเพื่อการแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้องได้อีกทางหนึ่ง

3.2 การรายงานด้วยวาจา จะรายงานผลขณะที่ผู้บังคับบัญชาจัดให้ มีการประชุมต่าง ๆ โดยจะเป็นการสอบถามในขณะดำเนินการประชุม

3.3 การรายงานตามแบบ กพ.002 คือแบบที่ใช้รายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ ในส่วนที่สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรีทำขึ้น รายละเอียดตามแบบ กพ.002 ประกอบด้วย ผลงานและความก้าวหน้า ของการปฏิบัติงาน การใช้จ่ายเงินงบประมาณและปัญหาอุปสรรคของการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ รับผิดชอบ/งานโครงการจะต้องรายงานตามลำดับจนถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ทุกวันที่ 10 ของเดือน

3.4 การรายงานตามแบบ กพ.004 เป็นการรายงานผลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างจะต้องรายงานให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทราบทุกเดือน โดยฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบในการรายงาน

3.5 การรายงานตามแบบ กพ.006 เป็นการรายงานเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงบประมาณตามแผนงาน/งาน/โครงการต่าง ๆ โดยจะต้องรายงานให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทราบทุกเดือน

3.6 การบันทึกเสนอรายงาน เป็นการรายงานในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาต้องการทราบข้อมูลในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งมีรูปแบบและรายละเอียดเช่นเดียวกับแบบ กพ.002

3.7 การรายงานผลการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีประจำปีงบประมาณ 2536 ซึ่งมีรายละเอียดการรายงานประกอบด้วย การกิจ/โครงสร้างของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี วัตถุประสงค์/นโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 สรุปผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณที่ผ่านมาและผลการดำเนินงานของงาน/โครงการที่ผ่านมา โดยได้รายงานให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทราบเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในเรื่อง การรายงานผลการปฏิบัติงานนั้น จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม จากการวิเคราะห์เอกสาร สำหรับประกอบการรายงานต่าง ๆ และจากการสัมภาษณ์พบว่า การรายงานผลการปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนดและข้อมูลการรายงานไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงและไม่ครบถ้วน

4. การประเมินผลและการปรับแผน จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 คำสั่งมอบหมายหน้าที่และจากการสัมภาษณ์นายบรรเลง เสวละภักดิ์ หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรีมอบหมายให้ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นผู้มีหน้าที่ประเมินผล ซึ่งปรากฏอยู่ในคำสั่งมอบหมายหน้าที่ของสำนักงาน

การประเมินศึกษาจังหวัด สำหรับผู้ช่วยผู้อำนวยการการประเมินศึกษาจังหวัด ซึ่งมีอยู่ 2 ท่าน นั้น จะดำเนินการประเมินผลเฉพาะฝ่ายงานที่ตนเองควบคุมกำกับอยู่ แล้วต้องรายงานผลให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประเมินศึกษาจังหวัดทราบด้วย แผนการประเมินผลได้บรรจุไว้ในทุกงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ตามแนวที่สำนักงานคณะกรรมการการประเมินศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ จากการศึกษาวิเคราะห์แผนปฏิบัติการปี 2536 ของสำนักงานการประเมินศึกษาจังหวัดจันทบุรี พบรายละเอียดแผนการประเมินผลประกอบด้วยวิธีการประเมินผล เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลและดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายกำหนดไว้

สำหรับระยะเวลาในการประเมินผลการทำงานนั้นจะยึดตามปฏิทินการปฏิบัติงานและแผนควบคุมกำกับการทำงาน

ในเรื่องวิธีการที่ใช้สำหรับในการประเมินผลนั้น จะใช้วิธีการตรวจสอบจากการรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละงาน/โครงการ การประเมินผลจากการสังเกต จะใช้ในขณะนิเทศตรวจเชื่อมการปฏิบัติงาน และการสอบถาม จะใช้ในขณะมีการประชุมรวมทั้งการใช้ผู้รับผิดชอบมาสอบถามตามแต่ผู้บังคับบัญชาจะดำเนินการสั่งการ ในการประเมินผลดังกล่าวได้ประเมินผลการทำงานตามเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ โดยใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จตามแผนการประเมินเป็นตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลเพื่อทราบสถานการณ์การปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้ทราบปัญหาและอุปสรรคการทำงาน เพื่อปรับแผนการปฏิบัติงานต่อไป

ส่วนการปรับแผนการปฏิบัติงานได้ปรับให้เหมาะสมกับงบประมาณที่มีอยู่ ช่วงระยะเวลาเปลี่ยนไปและวิธีการทำงาน โดยวิธีการหาแนวทางการปรับแผนนั้นจะใช้วิธีประชุมปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้อง ถ้าเป็นกรณีต้องปรับแผนการทำงานเป็นการเร่งด่วนผู้อำนวยการการประเมินศึกษาจังหวัดจะเป็นผู้ดำเนินการเองในส่วนนี้

สำหรับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลและการปรับแผนนั้น จากการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสารและจากการวิเคราะห์แบบสอบถามพบว่า ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการทำงานไม่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และการปรับแผนการปฏิบัติงานมักกระทำล่าช้ากว่ากำหนด



กรณี 5

รายงานการศึกษากรณีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี จัดเป็นสำนักงานการประถมศึกษาขนาดกลางมีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในสังกัด 7 สำนักงานคือ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองปราจีนบุรี สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกบินทร์บุรี สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนาคี สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านสร้าง สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีมหาโพธิ์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอประจันตคามและสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีมโหสถ

เมื่อดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 เรียบร้อยแล้ว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ได้จัดประชุมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อรับทราบรายละเอียดในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ขึ้นตอนวิธีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี ในเรื่องการเตรียมการด้านทรัพยากรทางการบริหาร เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ และการจัดการได้มอบหมายการเตรียมการด้านงบประมาณและวัสดุ แก่ฝ่ายการเงินและพัสดุ รับผิดชอบในการเตรียมการ ในเรื่องการเตรียมการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่และยานพาหนะได้มอบหมายให้ฝ่ายบริหารทั่วไปเป็นผู้ดำเนินการเตรียมการ ในการเตรียมการจัดระบบควบคุมกำกับการปฏิบัติงานได้จัดทำแผนควบคุมกำกับการทำงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการควบคุมกำกับงานให้ เป็นไปตามขั้นตอนและระยะเวลาต่อไป

ในเรื่องการมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้นสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ได้ออกเป็นคำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงาน สำหรับเจ้าหน้าที่ทุกคนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด รวมทั้งได้จัดประชุมชี้แจงบทบาทอำนาจหน้าที่ ขั้นตอนการปฏิบัติงานแก่ผู้รับผิดชอบได้รับทราบทุกคนด้วย

สำหรับในชั้นลงมือปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติ ซึ่งปรากฏอยู่ในคำสั่งมอบหมายหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จัดระบบควบคุมกำกับงาน และงบประมาณตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ ใน

เรื่องการนิเทศงานสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรีใช้วิธีการนิเทศงานหลาย ๆ รูปแบบและนิเทศงานในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

การรายงานผลการปฏิบัติงานสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี จัดระบบการรายงานตามรูปแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด โดยนำผลการรายงานไปเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งนำผลการติดตามกำกับและประเมินผลมาใช้ในการพิจารณาปรับแผนการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งรายละเอียดการปฏิบัติแต่ละขั้นตอนมีดังต่อไปนี้

#### ก. ขั้นเตรียมการ

จากการสัมภาษณ์นายสุทัศน์ ศรีจันทพันธ์ หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 คำสั่งมอบหมายหน้าที่และบันทึกการประชุมประจำเดือนธันวาคม 2535 และบันทึกการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรีพบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรีได้นัดประชุมประจำเดือนธันวาคม 2535 ผู้เข้าประชุมประกอบด้วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าฝ่ายทุกคน ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกอำเภอ จากบันทึกการประชุมของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ซึ่งจดบันทึกโดยฝ่ายบริหารทั่วไป โดยในวาระที่เสนอโดยฝ่ายแผนงานและงบประมาณ ที่ประชุมได้แจ้งรายละเอียดของแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ประกอบด้วย (1) วัตถุประสงค์/เป้าหมายและนโยบายการปฏิบัติงานปี 2536 รายละเอียดของแผนงาน/งาน/โครงการและงบประมาณที่จัดสรรให้แต่ละงาน/โครงการ ขั้นตอนการปฏิบัติ ระยะเวลาการปฏิบัติของแต่ละงาน/โครงการ (2)ชี้แจงขั้นตอนวิธีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ โดยให้ยึดตามแนวทางของปฏิทินปฏิบัติงานของแต่ละงาน/โครงการ และแผนควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน และ (3) ชี้แจงบทบาทอำนาจหน้าที่ของผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ รวมทั้งผู้เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิเคราะห์แผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี พบรายละเอียดดังนี้

1. ผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
ปราจีนบุรีที่ผ่านมา และสภาพปัญหา ความต้องการในการจัดการศึกษา
2. งบประมาณประมาณ ที่จัดสรรให้แยกเป็นรายแผนงาน/งาน/โครงการ
3. รายละเอียด งาน/โครงการ แยกตามรายแผนงานโดยรายละเอียด  
ของงาน/โครงการประกอบด้วย ชื่องาน/โครงการ ผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย  
ขั้นตอนกิจกรรมการดำเนินงานที่กำกับด้วยระยะเวลาในรูปแบบตาราง Gantt's Chart แผน  
ประเมินผลและแผนควบคุมกำกับ
4. แผนควบคุมกำกับ ติดตาม

จากการวิเคราะห์แผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรีนั้น มีลักษณะยึดตามแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการระดับ  
จังหวัดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงถือได้ว่ามีรายละเอียด  
ครบถ้วนชัดเจน สำหรับการเตรียมความพร้อมในด้านทรัพยากรทางการบริหารนั้น จากการ  
สัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ จึงทราบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
ปราจีนบุรีใช้วิธีการอันประกอบด้วย (1) ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ในบางงาน/โครงการ เช่น  
บางงาน/โครงการจะใช้บุคลากรและสถานพำนักะร่วมกัน (2) ใช้วิธีการโอนทรัพยากร  
เช่นเงินประมาณ จากงาน/โครงการหนึ่งไปใช้ในอีก งาน/โครงการหนึ่ง และ (3) ใช้  
วิธีการถัวจ่ายเงินงบประมาณเช่น ถัวจ่ายค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ ในงาน/โครงการ  
เดียวกันเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สำหรับแนวทางการเตรียมการทรัพยากรทาง  
การบริหารนั้นมีรายละเอียดดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร สำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดปราจีนบุรีเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรก่อนลงมือปฏิบัติงานจริง  
ในภาคสนาม ด้วยวิธีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ส่งไปศึกษาฝึกอบรมดูงาน และการจัด  
ประชุมชี้แจงวิธีการปฏิบัติแก่ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการและผู้เกี่ยวข้อง

2. การเตรียมความพร้อมด้านงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจะมอบหมายให้ฝ่ายการเงินและพัสดุ ขออนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเพื่อขอสำรองเงินตราของราชการและเงินอื่น มาสำรองการเบิกจ่ายล่วงหน้า เพื่อแก้ไขปัญหาการอนุมัติเบิกจ่ายเงินงบประมาณเกิดการล่าช้า

3. การเตรียมความพร้อมด้านวัสดุครุภัณฑ์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้มอบหมายให้ฝ่ายการเงินและพัสดุ นำเงินที่เหลือจ่ายจากงบประมาณปีก่อนไปดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง วัสดุครุภัณฑ์และดำเนินการซ่อมแซม สำหรับวัสดุครุภัณฑ์ที่เหลือใช้จากปีก่อนก็นำมาตรวจนับขึ้นบัญชี สำหรับปีงบประมาณใหม่ เพื่อเตรียมการไว้ใช้ต่อไป

4. การเตรียมความพร้อมด้านสิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่ และยานพาหนะ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมายให้ฝ่ายบริหารทั่วไปดำเนินการตรวจสอบ ถ้าเกิดปัญหาการชำรุดหรือสึกหรอก็จะดำเนินการประมาณการขออนุมัติซ่อมแซม จัดทำทะเบียนควบคุมเพื่อเรียงลำดับการขอใช้ โดยประสานงานกับผู้หน้าที่รับผิดชอบงาน/โครงการ

5. การเตรียมความพร้อมในด้านควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้จัดทำแผนควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน โดยกิจกรรมที่ควบคุมได้แก่ กิจกรรมการดำเนินงาน การนิเทศติดตาม การรายงานผลการปฏิบัติและการประเมินผลการปฏิบัติ โดยจัดทำในรูปของตาราง Gantt's Chart

สำหรับในเรื่องการประสานงานการขอใช้ทรัพยากรเช่น เงินงบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และยานพาหนะนั้น ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ จะต้องเป็นผู้ประสานการขอใช้กับผู้หน้าที่โดยตรง

ในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการนั้น จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม การศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า งบประมาณที่จะนำมาใช้ดำเนินการเตรียมการมีไม่เพียงพอตลอดจน บุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรหลักขาดความพร้อมเพียงในการเข้ารับฟังการประชุมชี้แจงแผนปฏิบัติการประจำปีและการนำแผนสู่การปฏิบัติ

## ข. ยื่นมอบหมายหน้าที่

จากการสัมภาษณ์นายประเสริฐ เศษชิต ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี ทำหน้าที่ควบคุมกำกับฝ่ายการเจ้าหน้าที่และฝ่ายพัฒนาบุคคล การศึกษา วิเคราะห์เอกสารคำสั่งมอบหมายหน้าที่ และบันทึกการประชุมต่าง ๆ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรีพบว่า ลักษณะการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ มี 3 ลักษณะ ประกอบด้วย (1) มอบเป็นรายบุคคลกรณี งาน/โครงการดังกล่าว เป็นงาน/โครงการย่อยและได้ปฏิบัติงานนั้นเป็นประจำและต่อเนื่องมาจากปีก่อน ๆ อยู่แล้ว (2) มอบหมายเป็นคณะบุคคลในกรณีทำงานนั้น เป็นงาน/โครงการขนาดใหญ่ต้องใช้ผู้รับผิดชอบหลาย ๆ คน หลาย ๆ ฝ่าย และ (3) มอบหมายเป็นฝ่ายในกรณีทำงาน/โครงการดังกล่าวเป็นภารกิจโดยตรงของฝ่าย เช่น โครงการอบรมงานสารบรรณ จะเป็นงาน/โครงการของฝ่ายบริหารทั่วไป

การมอบหมายหน้าที่และอำนาจดังกล่าวได้ระบุชื่อผู้รับผิดชอบไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี แผนควบคุมกำกับ และคำสั่งมอบหมายหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด โดยในคำสั่งมอบหมายหน้าที่จะระบุความชัดเจนไว้อย่างละเอียดได้แก่ ชื่อบุคคล ผู้รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่ หน้าที่สำหรับงานประจำ หน้าที่สำหรับงาน/โครงการ และงานอื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย สำหรับหลักการพิจารณาบุคลากรมารับผิดชอบงาน/โครงการนั้นจะยึดหลัก ตามฝ่ายงานนี้ปฏิบัติ ตามตำแหน่งหน้าที่ ความรู้ความสามารถและความสมัครใจ

หลังจากมอบหมายอำนาจและหน้าที่แล้ว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้ จัดให้มีการประชุมชี้แจงซักซ้อมความเข้าใจในเรื่อง บทบาทอำนาจหน้าที่ ขั้นตอนการเสนอผลการปฏิบัติงานและการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ ให้กับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทุกคนได้รับทราบและถือปฏิบัติด้วย โดยในการประชุมชี้แจงได้ มอบเอกสารคำสั่งที่จัดทำเป็นรูปเล่มให้กับผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน และยังมีมอบให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอละ 3 เล่ม เพื่อใช้ในการประสานงานระหว่างจังหวัดกับอำเภอ

ในเรื่องปัญหาและอุปสรรคของการมอบหมายหน้าที่นั้น จากการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร และการวิเคราะห์จากแบบสอบถามพบว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่ระบบแนวทางปฏิบัติและรายละเอียดไม่ชัดเจนเพียงพอ

#### ค. ชั้นลงมือปฏิบัติ

จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร แผนปฏิบัติการประจำปีคำสั่งมอบหมายหน้าที่แบบการรายงานต่าง ๆ การสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี พบรายละเอียดในชั้นลงมือปฏิบัติดังนี้

1. การอำนวยการ สำนักงานการการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรีได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทำหน้าที่ติดตามอำนวยการดูแลความก้าวหน้า บำรุงขวัญกำลังใจการปฏิบัติตลอดจนติดตามช่วยเหลือแก้ไขปัญหาอุปสรรคของการปฏิบัติงาน ให้กับเจ้าหน้าที่และผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ ผู้มีหน้าที่ดังกล่าวได้ใช้วิธีการติดตาม จากการสอบถามในการประชุมประจำเดือนจากการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในบางครั้งจะใช้วิธีการติดตามอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยนอกเวลาราชการ หรือการสอบถามเมื่อพบปะในโอกาสต่าง ๆ นอกจากนี้ยังใช้วิธีการตรวจสอบความก้าวหน้าจากการรายงานของเจ้าหน้าที่และผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ ส่วนการติดตามอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรจะใช้ติดตามงาน/โครงการลงในระดับอำเภอ

ในการการอำนวยการติดตามความก้าวหน้าดังกล่าว ผู้รับผิดชอบได้ใช้วิธีการจูงใจการปฏิบัติงาน โดยยกย่องชมเชยในโอกาสต่าง ๆ การว่ากล่าวตักเตือนสำหรับกรณีงาน/โครงการ ของบุคลากรบางคนไม่ก้าวหน้าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับปัญหาและอุปสรรค ในเรื่องการอ่านวชการนั้นจากการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม จากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารพบว่า ผู้มีหน้าที่ในด้านการอ่านวชการติดตามความก้าวหน้าไม่ปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง ไม่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

## 2. การควบคุมและการนิเทศ

2.1 การควบคุม สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรีได้จัดระบบการควบคุมกำกับการปฏิบัติงานไว้ 2 ระบบ คือ (1) ระบบการควบคุมกำกับงาน และ (2) การควบคุมกำกับการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 การควบคุมกำกับงานจะเน้นการควบคุมกำกับงานให้ เป็นไปตามขั้นตอน ระยะเวลาและเป้าหมาย ซึ่งกำหนดไว้ในปฏิทินปฏิบัติงานของแต่ละงาน/โครงการ โดยทุกงาน/โครงการจะต้องจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานไว้ด้วย ตัวอย่างปฏิทินปฏิบัติงานตามที่ปรากฏนี้

ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลาการปฏิบัติ												ผู้ปฏิบัติ	
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1.	จัดทำต้นแบบคู่มือครู	████████████████████													วิโรจน์
2.	ทดลองใช้							████████						วิโรจน์	
3.	สำรวจ-วิเคราะห์ข้อมูล								████████					วิโรจน์	
4.	ปรับปรุงเผยแพร่									██████				วิโรจน์	
5.	นิเทศติดตามผล										██████			บุญเลิศ	
6.	สรุปรายงาน											██████		วิโรจน์	

แหล่งที่มา ปฏิทินปฏิบัติงานของแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 สำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดปราจีนบุรี

นอกจากกำกับให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนและระยะเวลาแล้วยังเน้น  
การแก้ไขปัญหาขณะปฏิบัติงานให้แก่ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการและเจ้าหน้าที่อีกด้วย นอกจาก  
จากนั้นสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรีได้แต่งตั้งคณะผู้ตรวจสอบภายใน จำนวน  
3 คน มีนางสุดใจ สุดเสงห์หา เป็นหัวหน้า โดยให้มีหน้าที่ติดตามควบคุมกำกับตรวจสอบ  
การปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบตามแผนงาน/งาน/โครงการของแผนปฏิบัติการประจำปี ตรวจสอบ  
การเบิกจ่ายเงินงบประมาณว่าเป็นไปตามแผนงาน/งาน/โครงการและระยะเวลาหรือไม่ โดยคณะผู้ตรวจสอบภายในจะต้องรายงานผลการปฏิบัติอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง  
สำหรับการแก้ไขปัญหาอุปสรรคขณะดำเนินงานนั้นถ้าเป็นปัญหาเล็กน้อยไม่มีผลกระทบต่อแผน  
การปฏิบัติก็จะให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง ถ้าเป็นปัญหามีผลกระทบต่อ



ต่อแผนปฏิบัติงานจะใช้การแก้ไข้ปัญหา ด้วยการจัดประชุมระดมสมองกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่ถ้าเป็นปัญหาเร่งด่วนผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจะวินิจฉัยสั่งการแก้ไข้ปัญหาเอง

2.1.2 การควบคุมกำกับกับการเบิกจ่ายงบประมาณ สำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรีได้วางระบบการควบคุมกำกับตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณทันเวลา ถูกต้องตามแผนงาน/งาน/โครงการ ซึ่งรายละเอียดการควบคุมกำกับมีดังนี้

2.1.2.1 จัดทำบัญชีการควบคุมกำกับกับการเบิกจ่ายเงิน งบประมาณตามแผนงาน/งาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีรายละเอียด สำหรับการจัดเก็บข้อมูลประกอบด้วย (1) ยอดงบประมาณที่ได้รับจัดสรรแยกเป็นราย แผนงาน/งาน/โครงการ (2) เงินงวดที่ได้รับอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (3) การก่องหนผู้ก่องหนและ (4) การเบิกจ่าย/รายการเงินคงเหลือ

2.1.2.2 บัญชีควบคุมกำกับกับเงินงบประมาณเหลือจ่าย เฉพาะหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง โดยมีรายละเอียดในการเก็บข้อมูลประกอบด้วย (1) ครุภัณฑ์/สิ่งก่อสร้างตามสัญญาเลขที่ต่าง ๆ (2) ยอดเงินงบประมาณ (ราคากลาง) ที่ได้รับจัดสรร (3) ยอดเงินในสัญญา/ยอดเงินคงเหลือ

2.1.2.3 การควบคุมกำกับสัญญาก่องหนผู้ก่องหนของสำนักงาน การประถมศึกษาปราจีนบุรีประจำปีงบประมาณ 2536 ได้จัดทำเป็นทะเบียนควบคุม สัญญาจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งมีรายละเอียดข้อมูลการจัดเก็บประกอบด้วย (1) รายการงบประมาณ ที่ได้รับจัดสรร (2) เลขที่สัญญาและวันทำสัญญา (3) วันเริ่มต้นสัญญา/วันสิ้นสุดสัญญา (4) วันครบกำหนดคือหลักประกันสัญญา (5) ยอดเงินที่เบิกจ่ายในแต่ละงวด (6) เจ้าหนี้ หรือผู้ได้รับโอนสิทธิ และ (7) การอนุมัติให้ต่อสัญญา

2.1.2.3 แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจและติดตามผล การเบิกจ่ายงบประมาณ ประกอบด้วยผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่ทำหน้าที่ ควบคุม กำกับฝ่ายการเงินและพัสดุ เป็นประธานกรรมการ หัวหน้าฝ่ายทุกคน โดยมีหัวหน้า ฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นกรรมการและเลขานุการ หน้าที่ของคณะกรรมการ จะเป็น

ผู้ทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบแก้ไขข้อขัดข้องในการเบิกจ่ายงบประมาณ ติดตามค้นหาปัญหาในการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อหามาตรการแก้ไข โดยคณะกรรมการชุดดังกล่าวจะต้องรายงานผลการปฏิบัติให้ผู้อ่านวอชการการประถมศึกษาจังหวัดตราบทุกเดือน

2.2 การนิเทศงาน จากการสัมภาษณ์นายบุญเลิศ เลิศวิธานุศิษฐ์ หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี การศึกษาเอกสารบันทึกการประชุมต่าง ๆ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี คำสั่งมอบหมายหน้าที่พบว่า หน้าที่การนิเทศการปฏิบัติงานนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ระบุไว้ในคำสั่งมอบหมายหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยในคำสั่งระบุให้ เป็นหน้าที่ของผู้อ่านวอชการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อ่านวอชการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและหัวหน้าฝ่ายทุกคน จากการสัมภาษณ์พบว่า การนิเทศส่วนใหญ่จะนิเทศ เรื่องการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติได้แก่ นิเทศงานในชั้นเตรียมการ นิเทศงานในชั้นดำเนินการและช่วยแก้ไขปัญหาอุปสรรค ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งแนวทางและวิธีการนิเทศงานมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 การสอนงานและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน การนิเทศงานในลักษณะนี้จะ เป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานและช่วยแก้ไขปัญหาลูกอุปสรรคให้กับผู้ปฏิบัติงาน การนิเทศงานในส่วนนี้ หัวหน้าฝ่ายของแต่ละฝ่ายจะเป็นนิเทศงานมากกว่าผู้อื่น

2.2.2 การประชุมปรึกษาหารือ การนิเทศงานในลักษณะจัดประชุมนี้จะปรากฏแทรกอยู่ในวาระการประชุมในระดับต่าง ๆ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยบทบาทการนิเทศในจุดนี้จะเป็นผู้อ่านวอชการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อ่านวอชการการประถมศึกษาจังหวัด และหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด การนิเทศงานโดยผ่านกระบวนการประชุมจะเป็นลักษณะร่วมมือหาแนวปฏิบัติและร่วมมือแก้ปัญหาและอุปสรรค

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการนิเทศและควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงานนั้น จากการสัมภาษณ์ จากการวิเคราะห์แบบสอบถามและการศึกษาเอกสารพบว่า การควบคุมกำกับและการนิเทศงานของผู้มีหน้าที่ ยังขาดความต่อเนื่องไม่สม่ำเสมอ

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์นายสุทัศน์ ศรีจันทร์พันธ์ หัวหน้าฝ่ายแผนและงบประมาณสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี และจากการวิเคราะห์เอกสารการรายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ พบว่า การรายงานผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี จัดระบบการรายงานตามแนวทาง และระยะเวลาที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ ในส่วนที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจัดทำขึ้น (แบบ กพ.002) ซึ่งมีรายละเอียดการจัดเก็บข้อมูลการรายงานประกอบด้วย (1) ผลงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน (2) การใช้เงินงบประมาณ และ (3) ปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงาน โดยผู้รับผิดชอบงาน/โครงการจะต้องรายงานตามลำดับจนถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทุกวัน 10 ของเดือน

3.2 การรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง ในหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง (กพ. 004) ฝ่ายแผนงานและงบประมาณจะเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลเพื่อจัดทำรายงาน โดยต้องรายงานตามลำดับจนถึงสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทุกเดือน

3.3 การรายงานผลการบริหารงบประมาณตามแผนงาน/งาน/โครงการต่าง ๆ (กพ.006) ฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นผู้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลเสนอรายงาน โดยจะต้องรายงานตามลำดับจนถึงสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดือนละ 1 ครั้ง

3.4 การรายงานผลการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ประจำปีงบประมาณ 2536 มีการจัดเก็บข้อมูลประกอบการรายงาน คือ (1) โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี (2) สภาพทั่วไป (3) สภาพการจัดการศึกษา (4) นโยบายเป้าหมาย (5) ผลการบริหารงบประมาณ (6) ผลการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ (7) ผลการดำเนินงาน/โครงการต่าง ๆ และ (8) ผลการจัดกิจกรรมดีเด่นวันประถมศึกษาแห่งชาติ โดยการรายงานจะรายงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

3.5 การบันทึกเสนอรายงาน เป็นการรายงานในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาที่ต้องการทราบ ในลักษณะเช่นเดียวกับแบบ กพ.002

สำหรับปัญหาอุปสรรค ของการรายงานผลการปฏิบัติงานนั้น จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์จากแบบสอบถามและการศึกษาเอกสารต่างๆ พบว่า ข้อมูลประกอบการรายงานไม่ครบถ้วนและไม่ตรงกับความเป็นจริง รวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนด

4. การประเมินผลและการปรับแผน จากการวิเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด บันทึกการประชุมต่าง ๆ และคำสั่งมอบหมายหน้าที่พบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรีได้มอบหมายหน้าที่การประเมินการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผู้รับผิดชอบงาน/โครงการให้กับผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นผู้ประเมินผล แผนการประเมินผลได้บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ซึ่งรายละเอียดของแผนการประเมินประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของงาน วิธีการประเมินผลและเครื่องมือที่ใช้ในประเมินผล ระยะเวลาในการประเมินผลจะระบุไว้ในปฏิทินการปฏิบัติงาน/โครงการและแผนควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน สำหรับวิธีการประเมินผลจะมีการระบุชัดเจนไว้ในแผนการประเมินผล ซึ่งจากการตรวจสอบวิเคราะห์เอกสารพบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีการตรวจสอบจากการรายงานผลการปฏิบัติงานจากการสังเกตการปฏิบัติงานและจากการสอบถามผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี ได้ประเมินการปฏิบัติว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยใช้ตัวชี้นี้เป็นเครื่องตรวจสอบวัดผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลกระทบที่เกิดจากปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงานเพื่อนำผลการประเมินมาพิจารณาปรับแผนต่อไป

สำหรับแนวทางและวิธีการปรับแผนของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรีนั้น จะใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและในบางครั้ง ถ้าเป็นกรณีเร่งด่วนผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจะสั่งการปรับแผน เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่อไป

เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลและการปรับแผนนั้น จากการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้กระทำต่อเนื่องสม่ำเสมอ รวมทั้งการปรับแผนดำเนินการล่าช้ากว่ากำหนด

## กรณีที่ 6

### รายงานการศึกษากรณีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี เป็นสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขนาดกลาง มีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ อยู่ในสังกัดทั้งหมด 10 แห่ง ได้แก่ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองชลบุรี สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสัตหีบ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านบึง สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีราชา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพนัสนิคม สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ่อทอง สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองใหญ่ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพานทอง และสำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอเกาะสีชัง

ในเรื่องการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี หลังจากจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 และได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดแล้ว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ได้นำแผนไปปฏิบัติโดยจัดประชุมชี้แจงรายละเอียดตามแผนงาน/งาน/โครงการ ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 มอบหมายอำนาจหน้าที่ชี้แจงบทบาทการปฏิบัติงาน ให้กับผู้เกี่ยวข้องและผู้รับผิดชอบงาน/โครงการทุกคนทราบ ขณะเดียวกันก็จัดเตรียมความพร้อมทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและยานพาหนะ รวมทั้งจัดทำแผนควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้การลงมือปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการลงมือปฏิบัติจริง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรีจัดให้มีการ  
อำนวยการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ นิเทศ การรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมทั้ง  
การประเมินผลและการปรับแผน ซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ มีดังนี้

### ก. ขั้นเตรียมการ

จากการสัมภาษณ์นายบุญไทย ชาตชุลสมุทรวร หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี 2536  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี บันทึกการประชุมประจำเดือนของสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัด และบันทึกการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในของสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดชลบุรี (ตุลาคม 2535 - กันยายน 2536) พบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
ชลบุรี จัดการประชุมประจำเดือนพฤศจิกายน 2535 โดยฝ่ายบริหารทั่วไป ซึ่งทำหน้าที่  
เลขานุการการประชุม เป็นผู้จัดทำวาระการประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยผู้อำนวยการ  
การประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษา  
นิเทศก์ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ และหัวหน้าการประถมศึกษา  
อำเภอ/กิ่งอำเภอ ทุกคนเป็นผู้เข้าร่วมประชุม

ในวาระการประชุมที่เสนอโดยฝ่ายแผนและงบประมาณ ที่ประชุมได้ชี้แจงการ  
ปฏิบัติงานตามแผนการประจำปี 2536 ให้ที่ประชุมรับทราบเพื่อนำไปปฏิบัติ รายละเอียดการ  
ชี้แจงประกอบด้วย (1) รายละเอียดของแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ได้แก่ รายละเอียด  
แผนงาน/งาน/โครงการ ที่จะต้องปฏิบัติ งบประมาณที่จัดสรรให้แต่ละแผนงาน/งาน/โครง  
การ แผนควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน (2) รายละเอียดของแต่ละงาน/โครงการที่บรรจุไว้  
ในแผนปฏิบัติการได้แก่ ชื่องาน/โครงการ ชื่อผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน  
การปฏิบัติงานที่จัดทำในรูปของปฏิทินปฏิบัติงานตาราง Gantt's chart แผนการประเมินผล  
งบประมาณที่ได้รับจัดสรร (3) ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีได้ชี้แจงการ  
ติดตามผล การควบคุมกำกับ การนิเทศงาน การรายงานผล การประเมินผลและการ

ปรับแผน โดยให้ยึดตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนควบคุมกำกับ (4) ซึ่งแจ้ง  
บทบาทอำนาจหน้าที่ของผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ และ (5) ซึ่งแจ้งจุดเน้นวัตถุประสงค์ของ  
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดย" เน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกระดับ"

และจากการวิเคราะห์ในรายละเอียดของการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของ  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่ามีรายละเอียดครบถ้วนตามแนวทางของสำนัก  
งานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดไว้ นอกจากการประชุมชี้แจงชักจูง  
ความเข้าใจให้กับผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องแล้ว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี  
ได้วางแผนการเตรียมการในเรื่องทรัพยากรการบริหาร ซึ่งมีรายละเอียดการเตรียมการ  
ดังนี้

1. การเตรียมการด้านบุคลากร สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ได้  
เตรียมการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยการจัดทำคู่มือ  
การปฏิบัติงานให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ และให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปศึกษาฝึกอบรมและดูงาน  
ในแหล่งที่มีการจัดอบรม เช่น มหาวิทยาลัย และเขตการศึกษา
2. การเตรียมการด้านงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรีได้  
มอบหมายให้ฝ่ายการเงินและพัสดุ ประสานงานกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา  
แห่งชาติขอใช้เงินยืมและเงินอุดหนุนจากรัฐบาลตั้งแต่นั้นปีงบประมาณ เพื่อให้มีงบประมาณสำรอง  
การใช้จ่ายในกรณีที่สำนักงานงบประมาณยังไม่อนุมัติเงินประจำงวด
3. การเตรียมการด้านวัสดุครุภัณฑ์ ได้มอบให้ฝ่ายการเงินและพัสดุสำรวจวัสดุ  
ครุภัณฑ์ที่มีอยู่หน้าชั้นทะเบียนสำหรับปีงบประมาณใหม่ ในส่วนที่ชำรุดทรุดโทรมได้จัดการซ่อมแซม  
เพื่อให้ใช้งานได้ สำหรับเงินเหลือจ่ายจากปีงบประมาณ 2535 สำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดชลบุรี ได้นำไปจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ใหม่ เพื่อเตรียมนำมาใช้สำหรับการปฏิบัติงานปี 2536
4. การเตรียมการในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่ และยาน  
พาหนะสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี มอบหมายให้ฝ่ายบริหารทั่วไปตรวจสอบการ  
ใช้งานในกรณีที่เกิดการชำรุดทรุดโทรมก็จะประมาณการขอซ่อมแซมเพื่อให้อยู่ในสภาพใช้งานได้  
ได้ นอกจากนั้นฝ่ายบริหารทั่วไปได้ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อวางแผนจัดลำดับการให้  
ให้เป็นระบบต่อไป

5. การวางแผนควบคุมกำกับการปฏิบัติงาน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ได้จัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผนควบคุมกำกับการปฏิบัติงาน โดยในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ คือ กิจกรรมการดำเนินการ กิจกรรมนิเทศติดตามผล กิจกรรมการรายงานผลการปฏิบัติงาน และประเมินผล รวมทั้งระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวเป็นการร่วมกันระหว่างผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ กับคณะผู้จัดทำแผนติดตามกำกับ แผนควบคุมกำกับจัดทำในรูปของปฏิทินปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาด้วยตาราง Gantt's chart และแผนควบคุมกำกับได้ปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 และห้องประชุมของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการนั้นจากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์แบบสอบถาม และการศึกษาเอกสารพบว่า งบประมาณที่ใช้สำหรับการเตรียมการไม่เพียงพอ

## ข. ขั้นตอนมอบหมายหน้าที่

จากการสัมภาษณ์ นายเชื่อน ชูตินันท์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดการศึกษาเอกสารคำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติการประจำปี 2536 และบันทึกการประชุมต่าง ๆ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า การมอบหมายหน้าที่และอำนาจให้กับผู้รับผิดชอบงาน/โครงการนั้นระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 แผนควบคุมกำกับการปฏิบัติงานและคำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยเฉพาะคำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานนั้น มีรายละเอียดในคำสั่งประกอบด้วย ชื่อผู้รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่ระดับ หน้าที่งานประจำ หน้าที่ในการปฏิบัติงาน/โครงการ และงานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย คำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานจัดทำเป็นรูปเล่มแจกจ่ายให้กับเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทุกคน และมอบให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอละ 3 เล่ม จากการตรวจสอบเอกสารการประชุมภายในของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ได้จัดประชุมเจ้าหน้าที่ภายในทุกคนเพื่อชี้แจงบทบาทหน้าที่อำนาจนี้ในการปฏิบัติ



งานตามคำสั่ง ขั้นตอนการบันทึกเสนอผลการปฏิบัติงาน และการจัดเรียงลำดับ ผู้รักษาการ  
ในตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด สำหรับกรณีที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษา  
จังหวัด ไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติราชการได้สำหรับลักษณะการมอบหมายหน้าที่ของสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี มีอยู่ 3 ลักษณะคือ

1. มอบหมายงานเป็นรายบุคคล สำหรับในกรณีงาน/โครงการดังกล่าว เป็น  
งาน/โครงการย่อย และผู้ปฏิบัติเคยปฏิบัติเป็นการต่อเนื่องอยู่แล้ว

2. มอบหมายเป็นคณะบุคคล สำหรับกรณีงาน/โครงการดังกล่าวเป็นงาน/  
โครงการใหญ่ มีกิจกรรมการปฏิบัติที่จำเป็นต้องใช้บุคลากรหลาย ๆ ฝ่าย และใช้บุคลากร  
เป็นจำนวนมาก โดยจะออกเป็นคำสั่งเฉพาะ

3. มอบหมายเป็นฝ่ายสำหรับกรณีที่งาน/โครงการดังกล่าวมีกิจกรรมการปฏิบัติ  
ตรงกับภารกิจของฝ่ายนั้นโดยตรง

ในเรื่องการคัดเลือกบุคลากรมาทำหน้าที่ในงาน/โครงการต่าง ๆ จะพิจารณา  
จากฝ่ายของงานที่ปฏิบัติอยู่ ตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการมอบหมายหน้าที่นั้น จากการตรวจสอบวิเคราะห์  
เอกสารต่าง ๆ จากการวิเคราะห์ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ พบว่า การมอบหมาย  
อำนาจและหน้าที่ ไม่เหมาะสมกับปริมาณงานและขอบเขตการปฏิบัติงาน

#### ค. ชั้นลงมือปฏิบัติ

จากการสัมภาษณ์นายบุญไทย ชาญชลสมุทร หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ  
จากการวิเคราะห์เอกสารบันทึกการประชุมของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี คำ  
สั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานต่าง ๆ แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน ทะเบียน-บัญชี ที่ใช้  
ควบคุมการบริหารงบประมาณ พบว่าในชั้นลงมือปฏิบัติตามแผนมีกิจกรรม/ขั้นตอนการปฏิบัติ  
ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การอ่านวอการ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ได้มอบหมายให้ผู้อ่านวอการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อ่านวอการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ และหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย ทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงาน และดำเนินการร่วมมือแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้กับเจ้าหน้าที่และผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ แล้วรายงานผลให้ผู้อ่านวอการการประถมศึกษาจังหวัดทราบ

วิธีการที่ใช้สำหรับการติดตามใช้วิธีการ (1) สอบถามขณะประชุมหรือการเชิญมาสอบถาม (2) การติดตามสอบถามอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ในกรณีติดตามลงไปในระดับอำเภอ และ (3) ใช้วิธีการติดตามจากรายงาน และติดตามสอบถามนอกเวลาราชการ นอกจากนี้มีคณะผู้ติดตามแล้วในบางโอกาสผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ จะได้รับคำชมเชยจากผู้ติดตาม และในบางครั้งอาจมีการตักเตือนลงโทษเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการอ่านวอการนั้น จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม จากการสัมภาษณ์ และจากการศึกษาเอกสารพบว่า การอ่านวอการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับมอบหมายไม่กระทำอย่างจริงจัง และไม่กระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

## 2. การควบคุมและการนิเทศ

2.1 การควบคุมกำกับ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ได้วางระบบการควบคุมกำกับการบริหารงาน/โครงการ เช่นเดียวกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอื่น ๆ คือ ควบคุมกำกับการปฏิบัติงานและควบคุมกำกับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 การควบคุมกำกับการปฏิบัติงาน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ยึดหลักการปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนการดำเนินการ ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินปฏิบัติงานของแต่ละงาน/โครงการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการปี 2536 นอกจากนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ได้แต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในชั้น 3 คน โดยมีนายสง่า รอดศาสตร์ เป็นหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน คณะผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงาน/งาน/โครงการรวมทั้ง

ตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามแผนงาน/งาน/โครงการ ควบคู่กันไป แล้ว รายงานให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทราบเดือนละครั้ง ในกรณีที่การปฏิบัติงาน พบปัญหาอุปสรรค ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการจะแก้ไขปัญหาเองในกรณีสำหรับปัญหาเล็กน้อย ถ้าปัญหาอุปสรรคมีลักษณะกระทบต่อนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ก็จะแก้ไขปัญหโดย ระดมผู้เกี่ยวข้องประชุมปรึกษาหารือกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ถ้าเป็นปัญหาเร่งด่วน ผู้ อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจะดำเนินการวินิจฉัยสั่งการแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

2.1.2 การควบคุมกำกับกับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ สำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ได้วางระบบควบคุมกำกับกับการเบิกจ่ายงบประมาณให้ถูกต้องตาม แผนงาน/งาน/โครงการ และทันกำหนดเวลา ตามแนวทางและวิธีการบริหารงบประมาณ ปี 2536 ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่กำหนดให้สำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดนำไปปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 จัดทำบัญชีควบคุมกำกับกับการเบิกจ่ายงบประมาณ ตามแผนงาน/งาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ซึ่งข้อมูลในบัญชี ประกอบด้วย (1) สอดงบประมาณที่ได้รับจัดสรรแยกเป็นรายแผนงาน/งาน/งานโครงการ (2) เงินงวดที่ได้รับอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (3) การ ก่อหนี้ผูกพัน (4) การเบิกจ่าย และ (5) รายการเงินคงเหลือ

2.1.2.2 บัญชีควบคุมกำกับงบประมาณเหลือจ่ายในหมวด ค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รายละเอียดข้อมูลในบัญชีควบคุม ประกอบด้วย (1) ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างตามสัญญาเลขที่ต่าง ๆ (2) สอดเงินงบประมาณ (ราคากลาง) ที่ได้รับจัดสรร (3) สอดเงินในสัญญา สอดเงินคงเหลือ (4) สอดเงินคืนค่าเช่าเหมา และ (5) รวมเงิน ที่เบิกจ่าย รวมเงินที่เหลือจ่าย

2.1.2.3 ทะเบียนควบคุมกำกับสัญญา ก่อหนี้ผูกพันประจำปีงบประมาณ 2536 มีข้อมูลรายละเอียดประกอบด้วย (1) รายการงบประมาณที่ได้รับจัดสรร (2) เลขที่สัญญาและวันทำสัญญา (3) วันเริ่มต้นสัญญา และวันสิ้นสุดสัญญา (4) วันครบ กำหนดคืนหลักประกันสัญญา (5) สอดเงินที่เบิกจ่ายในแต่ละงวด (6) เจ้าหนี้หรือผู้ได้รับ โอนสิทธิ และ (7) การอนุมัติให้ต่อสัญญา

2.1.2.4 แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจและติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ที่ควบคุมฝ่ายการเงินและพัสดุ เป็นประธาน หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย โดยมีหัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการมีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณให้ถูกต้องตรงตามแผนงาน/งาน/งานโครงการ ทันตามระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งการตรวจสอบข้อขัดข้อง แล้วรายงานให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทราบทุกเดือน

2.2 การนิเทศงาน จากการสัมภาษณ์ นายณรงค์ อักขีโสภา หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ จากการศึกษาเอกสารบันทึกการประชุมต่าง ๆ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด คำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงาน พบว่า การนิเทศการปฏิบัติงานจะเน้นในทุกชั้นตอนได้แก่ ชั้นเตรียมการปฏิบัติ ชั้นดำเนินการ และเมื่อพบปัญหาและอุปสรรค ผู้มีหน้าที่ในการนิเทศประกอบด้วย ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ และหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย สำหรับรายละเอียดแนวทางและวิธีการนิเทศงานมีดังต่อไปนี้

2.2.1 การประชุมปรึกษาหารือ จะใช้ในขณะจัดการประชุมต่าง ๆ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จะมีลักษณะเป็นการเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานและวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาจากที่ประชุม

2.2.2 การสอนงานและให้คำปรึกษา บทบาทการนิเทศในส่วนนี้จะเน้นหนักไปที่หัวหน้าฝ่าย เนื่องจากเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการนิเทศและควบคุมกำกับนั้น จากการสัมภาษณ์ จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม และจากการศึกษาเอกสารพบว่า ผู้มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับและนิเทศ ไม่ปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ นายบุญไทย ชาญชลสมุทร หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี และจากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารประกอบการรายงานตามแบบต่างๆ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี วางระบบการรายงานตามคู่มือแนวทางการบริหารงบประมาณ ปี 2536 ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ได้จัดระบบสำหรับการรายงานดังนี้

3.1 การรายงานตามแบบ กพ.002 คือแบบที่ใช้รายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ ของแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี จัดทำขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดข้อมูลการรายงานประกอบด้วย (1) ผลงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน (2) การใช้จ่ายงบประมาณและ (3) ปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงาน โดยผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ เป็นผู้รับผิดชอบรายงานตามลำดับถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ทุกวันที่ 10 ของเดือน

3.2 การรายงานตามแบบ กพ.004 เป็นการรายงานผลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง โดยจะต้องรายงานให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทราบทุกเดือน ผู้รับผิดชอบจัดทำข้อมูลการรายงาน คือ ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ

3.3 การรายงานตามแบบ กพ.006 เป็นการรายงานผลการบริหารงบประมาณตามแผนงาน/งาน/โครงการต่าง ๆ ที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยฝ่ายแผนงานและงบประมาณจะต้องจัดเก็บข้อมูลและทำรายงานเสนอตามลำดับถึงสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทุกเดือน

3.4 การรายงานผลการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ประจำปีงบประมาณ 2536 เป็นการรายงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ รายละเอียดข้อมูลของการรายงานประกอบด้วย ภารกิจ/โครงสร้างของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการปี 2536 สรุปผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณที่ผ่านมา และผลการดำเนินงาน/โครงการที่ผ่านมา

3.5 การรายงานในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การบันทึกเสนอการรายงาน จะมีลักษณะตามแบบ กพ.002 การรายงานด้วยวาจาจะพบในกรณีผู้บังคับบัญชาสอบถามใน ขณะประชุมหรือ เรียกพบเพื่อสอบถาม

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการรายงานผลการปฏิบัติงานนั้น จากการ สัมภาษณ์ การวิเคราะห์แบบสอบถามและการศึกษาเอกสาร พบว่า

การรายงานผลการปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนดและข้อมูลประกอบการรายงาน ไม่ถูกต้องครบถ้วนตามความเป็นจริง

4. การประเมินผลและปรับแผน จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติ การประจำปี 2536 คำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานและจากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายแผน งานและงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่าการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่และผู้รับผิดชอบงาน/โครงการนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ชลบุรี มอบหมายให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัดและศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเรื่องการดำเนินการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรีดังกล่าวได้ประเมิน โดยยึดตาม แนวทางแผนการประเมินผลที่บรรจุไว้ในทุกงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ซึ่งเป็นรูปแบบการเขียนงาน/โครงการ ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดไว้ในแผนการประเมินผลได้กำหนด วิธีการประเมินผล เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ผลและตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลความสำเร็จของงาน/โครงการ

สำหรับระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะยึดตามแผนควบคุม กำกับกับการปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนวิธีการประเมินผลใช้วิธีการตรวจสอบจากการรายงาน ผลการปฏิบัติงาน การสังเกต และการสอบถาม

นอกจากนั้น ยังมีการนำข้อมูลจากการติดตาม การควบคุม การนิเทศ การ รายงานและการประเมินผลมาพิจารณาปรับแผนการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณ ที่มีอยู่ช่วงระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปและวิธีการทำงาน สำหรับวิธีการที่ใช้ในการปรับแผน การทำงานนั้น จะใช้วิธีการสั่งการโดยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ในกรณีต้องมี

การปรับแผนการทำงานอย่างเร่งด่วน แต่ถ้าในกรณีไม่เร่งด่วนจะใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางและข้อยุติของการปฏิบัติงาน

เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการประเมินผลปรับแผนนั้น จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม จากการสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสารพบว่า การดำเนินการปรับแผนการทำงานล่าช้ากว่ากำหนด และการประเมินผลจากผู้มีหน้าที่ ไม่กระทำอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

### กรณีที่ 7

#### รายงานการศึกษากรณีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง เป็นสำนักงานการประถมศึกษาขนาดกลางมีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในสังกัด ประกอบด้วย (1) สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองระยอง (2) สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแกลง (3) สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย (4) สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอปลวกแดง (5) สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง (6) สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอวังจันทร์ และ (7) สำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอเขาชะเมา

สำหรับในเรื่องการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองนั้น หลังจาก กศจ. ระยอง ได้อนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปีแล้ว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้จัดให้มีการประชุมเพื่อรับทราบ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายรายละเอียดของแผนงาน/งาน/โครงการ การปฏิบัติตามแผนและมอบหมายหน้าที่และอำนาจแก่ผู้รับผิดชอบ รวมทั้งเตรียมการด้านทรัพยากรทางการบริหาร เพื่อให้เกิดความพร้อมเมื่อปฏิบัติงาน

ในชั้นลงมือปฏิบัติงาน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้วางแนวทางการติดตาม ควบคุม นิเทศ รายงานผลการปฏิบัติและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยยึดตามแนวทางการปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติรวมทั้งได้มีการจัดเก็บ

ข้อมูลจากการติดตาม ควบคุม นิเทศ รายงานผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล มาพิจารณาในการปรับแผนอีกด้วย รายละเอียดต่างๆมีดังนี้

ก. ขั้นเตรียมการ

จากการสัมภาษณ์นายจ่านงค์ สอดขำ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดระยอง นายหาญ เกียนคำ หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง บันทึกการประชุมของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง (ต.ค. 35- ก.ย.36) พบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองได้ดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อนำแผนปฏิบัติการปี 2536 สู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

1. การเตรียมการชักซ้อมความเข้าใจ ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการและผู้เกี่ยวข้อง โดยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองได้จัดประชุมชี้แจงเมื่อเดือนธันวาคม 2535 ซึ่งมีผู้ร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าฝ่ายทุกคน หัวหน้างานทุกคนและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ประชุมได้ชี้แจงรายละเอียดประกอบด้วย

1.1 รายละเอียดของแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ได้แก่

1.1.1 แนวทางในการบริหารแผน งบประมาณ การติดตาม ประเมินผลและรายงาน

1.1.2 รายละเอียดของแผนงานประกอบด้วย

- แผนงานบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา
- แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา
- แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา
- แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา



1.1.3 รายละเอียดแต่ละงาน/โครงการที่บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประกอบด้วยชื่องาน/โครงการ ชื่อผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ปฏิทินปฏิบัติงาน ซึ่งจัดทำในรูปของตาราง Gantt's chart กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม และเวลาไว้ชัดเจน งบประมาณและแผนการประเมินผล

1.2 รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติการประจำปี กำหนดไว้ในแผนควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน ซึ่งควบคุมกิจกรรมดำเนินการกิจกรรมการนิเทศติดตามผล กิจกรรมการรายงาน และการประเมินผลโดยจัดทำไว้ในรูปตาราง Gantt's chart กำกับด้วยเวลาและระบุตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน แผนควบคุมกำกับบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536

1.3 รายละเอียดบทบาทอำนาจหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ

2. การเตรียมการด้านบุคลากร สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองได้เตรียมการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ให้ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการและให้ผู้เชี่ยวชาญนำไปศึกษา ส่งไปศึกษาฝึกอบรมดูงาน ในแหล่งที่มีการจัดอบรม เช่น เขตการศึกษาหรือตามมหาวิทยาลัย เป็นต้น

3. การเตรียมการด้านงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองได้มอบหมายให้ฝ่ายการเงินและพัสดุ ขอได้เงินเงินยืมและเงินอุดหนุนราชการ จากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ 2536

4. การเตรียมการด้านวัสดุครุภัณฑ์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองได้มอบหมายให้ฝ่ายการเงินและพัสดุเตรียมการโดย (1) นำเงินเหลือจ่ายจากปีงบประมาณ 2535 มาดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อเตรียมการสำหรับใช้ในปีงบประมาณ 2536 (2) นำวัสดุครุภัณฑ์ที่เหลือใช้มาตรวจนับ ในส่วนที่ใช้การได้ก็นำขึ้นทะเบียนใหม่ในส่วนชำรุดทรุดโทรมให้ดำเนินการซ่อมแซม

5. การเตรียมการด้านอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่และยานพาหนะ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองได้มอบหมายให้ฝ่ายบริหารทั่วไป ดำเนินการตรวจสอบความพร้อมในการจะใช้ ในกรณีที่ชำรุดทรุดโทรมก็ดำเนินการประมาณการซ่อมแซม แล้วจัดวางแผนการใช้ไว้ล่วงหน้าโดยประสานงานกับผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ

6. การวางแผนควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงานสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองได้จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการ จัดทำแผนควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน สำหรับการกำหนด ขั้นตอนกิจกรรมในแผนควบคุมกำกับได้แก่ กิจกรรมการดำเนินการกิจกรรมการนิเทศติดตามผล กิจกรรมการรายงานผลการปฏิบัติงานและกิจกรรมการประเมินผลรวมทั้งการกำหนดระยะเวลาให้กับกิจกรรมต่างๆเหล่านี้ เป็นการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้รับผิดชอบงาน/โครงการกับคณะผู้จัดทำแผน นอกจากปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปีแล้วแผนควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน ยังปรากฏให้เห็น ณ ห้องประชุม สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอีกด้วย

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในขั้นเตรียมการนั้นจากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารพบว่า งบประมาณที่ใช้สำหรับใช้เพื่อเตรียมการนั้นไม่เพียงพอ

## ข. ขั้นตอนหมายเหตุ

จากการสัมภาษณ์นางจางงค์ สอดขำ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จากการศึกษาเอกสารคำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติการประจำปี 2536 และบันทึกการประชุมต่าง ๆ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง พบว่าสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองได้ระบุมอบหมายอำนาจหน้าที่ ไว้ในการปฏิบัติการประจำปี 2536 แผนควบคุมกำกับและคำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงาน ซึ่งความชัดเจนจะไปปรากฏในคำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยคำสั่งรายละเอียดประกอบด้วย ชื่อผู้รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่ระดับงานประจำที่ปฏิบัติงาน/โครงการที่รับผิดชอบ งานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย และขั้นตอนการบันทึกเสนอผลการปฏิบัติงานคำสั่งของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ได้จัดทำเป็นรูปเล่มมอบให้เจ้าหน้าที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทุกคนและมอบให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุกแห่ง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประสานงานกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

จากบันทึกการประชุมของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองพบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้จัดให้มีการประชุมชี้แจง บทบาท อำนาจหน้าที่ แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนภายในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง สำหรับหลักและวิธีการมอบหมายหน้าที่และอำนาจนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง พิจารณาใน 3 กรณี คือ

1. การมอบหมายเป็นรายบุคคล ใช้ในกรณีที่ เป็น งาน/โครงการย่อย ไม่มีความซับซ้อนในการปฏิบัติ คำสั่งมอบเป็นรายบุคคลนี้ ปรากฏอยู่ในคำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

2. การมอบหมายเป็นคณะบุคคล ใช้ในกรณีที่ งาน/โครงการดังกล่าวเป็นโครงการขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนในเรื่องของกิจกรรม และต้องใช้บุคลากรหลาย ๆ ฝ่ายเป็นจำนวนมาก การมอบหมายจะออกเป็นคำสั่งโดยเฉพาะต่างหากจากคำสั่งมอบหมายหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

3. การมอบหมายเป็นฝ่าย ใช้ในกรณีที่งาน/โครงการดังกล่าว มีกิจกรรมการปฏิบัติตรงกับภารกิจของฝ่ายงานนั้น ๆ โดยตรง การมอบหมายจะระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

สำหรับการคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมรับผิดชอบงาน/โครงการนั้น จะพิจารณาคัดเลือกโดยยึดหลัก ฝ่ายงานที่บุคลากรนั้นปฏิบัติ ตำแหน่งหน้าที่การงาน และความรู้ความสามารถ

ในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในชั้นมอบหมายหน้าที่นั้นจากการสัมภาษณ์ การศึกษา เอกสารต่าง ๆ และการวิเคราะห์จากแบบสอบถามพบว่า มีลักษณะปัญหาคล้ายคลึงกับจังหวัดอื่น ๆ คือ การมอบหมายหน้าที่และอำนาจ ระบุแนวทางและรายละเอียดไม่ชัดเจน

#### ค. ชั้นลงมือปฏิบัติ

จากการสัมภาษณ์ นายจ่านงค์ สอดขำ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดระยอง นายหาญ เทียนคำ หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ จากเอกสารบันทึกการประชุมของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง (ต.ค.2535-ก.ธ.2536) คำสั่งมอบ

หมายหน้าที่การปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง แผนปฏิบัติการประจำปี 2536 แบบรายงานต่าง ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและบัญชีทะเบียนควบคุมงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง พบว่าในชั้นลงมือปฏิบัติตามแผนของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง มีรายละเอียดการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. การอ่านวชการ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองได้วางระบบการติดตามอ่านวชการผู้ปฏิบัติงาน โดยในคำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ได้มอบหมายให้ผู้อ่านวชการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อ่านวชการการประถมศึกษาจังหวัด และหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ ทำหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานอ่านวชความสะอาด ช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคแล้วรายงานให้ผู้อ่านวชการการประถมศึกษาจังหวัดทราบ สำหรับแนวทางวิธีการติดตามอ่านวชการนั้นใช้วิธีการสอบถามขณะประชุมในกรณีต่าง ๆ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ส่วนการติดตามสอบถามอย่างเป็นลบลักษณะอักษรจะใช้วิธีติดตามลงไปในระดับอำเภอ

นอกจากได้มีการติดตามความก้าวหน้าแล้ว ผู้มีหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติงานยังได้อ่านวชความสะอาดในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ การขอใช้ยานพาหนะ การขออนุมัติไปราชการ เป็นต้น สำหรับการเสริมแรงเพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานใช้วิธีการยกย่อง ชมเชย ในบางครั้งบางโอกาส การว่ากล่าวตักเตือน เป็นต้น

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการอ่านวชการนั้น จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสารต่าง ๆ พบว่า การอ่านวชการติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติงานยังไม่กระทำอย่างจริงจัง ของความต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

## 2. การควบคุมและการนิเทศ

2.1 การควบคุม จากการสัมภาษณ์นายจ่านงค์ สอดขำ ผู้ช่วยผู้อ่านวชการการประถมศึกษาจังหวัดระยอง นายหาญ เทียนคำ หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณการจัดการศึกษาเอกสารจากแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 บัญชีทะเบียนควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณแบบต่าง ๆ พบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จัดระบบการควบคุมการบริหารงาน/โครงการ ไว้ 2 ระบบ ประกอบด้วย (1) การควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงาน และ (2) การควบคุมกำกับกับการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 การควบคุมการปฏิบัติงาน สำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดระยอง ได้ชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานตามงาน/โครงการ ในขณะที่ประชุมเจ้าหน้าที่  
ตั้งรายละเอียดปรากฏอยู่ในขั้นเตรียมการ โดยให้เจ้าหน้าที่และผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ  
ทุกคนปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอนดำเนินงานกิจกรรม ระยะเวลาให้เป็นไปตามที่ปรากฏใน  
ปฏิทินปฏิบัติงานของงานโครงการต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้  
นอกจากนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จัดให้มีระบบการตรวจสอบภายในเช่น  
เดียวกับจังหวัดอื่น ๆ โดยมีนางยุพลี ชูเชิด เป็นหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ตรวจสอบ  
การดำเนินงานของผู้รับผิดชอบว่าเป็นไปตามขั้นตอนระยะเวลาหรือไม่ มีการใช้จ่ายเงิน  
งบประมาณเป็นไปอย่างถูกต้องหรือไม่ ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในจะต้องรายงานผลให้ผู้อำนวยการ  
การประถมศึกษาจังหวัดทราบทุกเดือน สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคใน  
ขณะปฏิบัติงานนั้น ใช้วิธีการปรึกษาหารือระหว่างผู้รับผิดชอบงาน/โครงการและผู้เกี่ยวข้อง  
เพื่อหาข้อยุติ ถ้าเป็นกรณีปัญหาเร่งด่วนก็เสนอผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดวินิจฉัย  
สั่งการแก้ไขปัญหาต่อไป

2.1.2 การควบคุมกำกับค่าเงินงบประมาณ สำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดระยองได้ปฏิบัติตามคู่มือแนวทางการบริหารงบประมาณปี 2536 ที่สำนัก  
งานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดแนวทางการดำเนินการไว้ เพื่อให้ทุก  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการใช้จ่าย  
งบประมาณ คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ที่ทำ  
หน้าที่ควบคุมกำกับ ฝากการเงินและพัสดุเป็นประธาน หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายและหัวหน้าฝ่ายแผน  
งานและงบประมาณ เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยคณะกรรมการมีหน้าที่ติดตามผลการ  
เบิกจ่ายงบประมาณ ศึกษาปัญหาและสาเหตุของความล่าช้า หาแนวทางแก้ไขปัญหา แล้ว  
รายงานให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาทราบเพื่อพิจารณา

2.1.2.2 จัดทำบัญชีควบคุมกำกับสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่ง  
ในบัญชีควบคุมมีการจัดเก็บข้อมูลไว้เพื่อการตรวจสอบ ประกอบด้วย (1) รายการที่ได้รับ  
จัดสรร (2) วันที่ทำสัญญาและเลขที่สัญญา (3) วันที่เริ่มสัญญา-วันสิ้นสุดสัญญา (4) วันครบ

กำหนดคืนหลักประกันสัญญา (5) ยอดเงินที่เบิกจ่ายในแต่ละงวด (6) เจ้าหนี้หรือผู้ที่ได้รับโอนสิทธิ และ (7) การอนุมัติให้ต่อสัญญา

2.1.2.3 บัญชีควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ มีรายการจัดเก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการควบคุมตรวจสอบ ประกอบด้วย (1) ยอดเงินที่ได้รับจัดสรรแยกเป็นรายแผนงาน/งาน/โครงการ (2) เงินงวดที่ได้รับอนุมัติ (3) การก่อหนี้ผูกพัน (4) การเบิกจ่ายและเงินคงเหลือ

2.1.2.4 บัญชีคุมเงินเหลือจ่าย มีรายการจัดเก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการควบคุมตรวจสอบ ประกอบด้วย (1) ครุภัณฑ์/สิ่งก่อสร้างตามสัญญาเลขที่ต่าง ๆ (2) ยอดเงินงบประมาณ (ราคากลาง) ที่ได้รับจัดสรร (3) ยอดเงินในสัญญา/ยอดเงินคงเหลือ (4) ยอดเงินคืนค่าเสาเข็ม (5) รวมเงินที่เบิกจ่าย และ (6) รวมเงินที่เหลือจ่าย

2.2 การนิเทศงาน จากการสัมภาษณ์นายบุญส่ง ศรีสุขตม์ หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จากการศึกษาเอกสารคำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงาน บันทึกการประชุมของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพบว่า การนิเทศการปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ใช้วิธีการนิเทศหลายรูปแบบ โดยการนิเทศจะดำเนินการนิเทศในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ได้แก่ ขึ้นเตรียมการ ขึ้นดำเนินการ และเมื่อพบปัญหาอุปสรรคผู้มีหน้าที่ในการนิเทศประกอบด้วย ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดผู้ช่วยผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 การจัดการประชุมปรึกษาหารือผู้รับผิดชอบงาน/โครงการและผู้เกี่ยวข้อง โดยหัวข้อการประชุมนั้นจะปรากฏอยู่ในวาระการประชุมในวาระอื่น ๆ ซึ่งจะพบอยู่ในวาระการประชุมต่าง ๆ การนิเทศโดยการประชุมจะเป็นลักษณะการเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

2.2.2 การสอนงานและให้คำปรึกษาแนะนำ บทบาทในส่วนนี้จะเน้นลงไปที่หัวหน้าฝ่ายเนื่องจากมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการควบคุมและการนิเทศนั้น จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม จากการสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร พบว่า ผู้มีหน้าที่ควบคุมกำกับและนิเทศ ไม่ดำเนินการปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ นายหาญ เกษินคำ หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองจากการศึกษาเอกสารแบบรายงานต่างๆของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด พบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองได้จัดระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการดำเนินการที่สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน/โครงการ ในระดับจังหวัด ตามแบบรายงาน กพ.002 ซึ่งรายละเอียดข้อมูลของการรายงานประกอบด้วย (1) ผลงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน (2) การใช้จ่ายเงินงบประมาณตามงาน/โครงการ และ (3) ปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงาน โดยผู้รับผิดชอบงาน/โครงการจะเป็นผู้จัดเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อรายงานผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ทุกวันที่ 10 ของเดือน

3.2 การรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง ตามแบบ กพ.004 โดยฝ่ายแผนงานและงบประมาณจะเป็นผู้ดำเนินการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลประกอบการรายงาน เพื่อให้สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติรับทราบทุกเดือน

3.3 การรายงานผลการบริหารงบประมาณ ตามแผนงาน/งาน/โครงการ ตามแบบ กพ.006 โดยฝ่ายแผนงานและงบประมาณจะเป็นผู้ดำเนินการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูล จัดทำรายงานเสนอสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นประจำทุกเดือน

3.4 การรายงานผลการจัดการศึกษาประจำปีงบประมาณ 2536 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง เป็นการรายงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจะต้องรายงานผลให้สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติทราบ สำหรับรายละเอียดข้อมูลการรายงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองประกอบด้วย (1) สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาการศึกษา (2)

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ ปีงบประมาณ 2536 และ (3) ข้อมูลที่จำเป็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

3.5 การรายงานในลักษณะอื่น ๆ เช่น การบันทึกเสนอรายงานและการรายงานด้วยวาจา การรายงานในลักษณะดังกล่าว จะพบในขณะประชุมหรือเมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งการให้รายงานเป็นครั้งคราว

สำหรับปัญหาและอุปสรรค สำหรับการรายงานผลปฏิบัติงานนั้น จากการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร และการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม พบว่า การรายงานผลการปฏิบัติงานยังเป็นไปอย่างล่าช้า รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลประกอบการรายงานยังไม่ครบถ้วน และไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง

4. การประเมินผลและการปรับแผน จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง คำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงาน และจากการสัมภาษณ์ นายหาญ เทียนคำ หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองพบว่า ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ เป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผล โดยในการประเมินผลนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้กำหนดแนวทางการประเมินผลไว้แล้วในแผนการประเมินผล ซึ่งระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ของแต่ละงาน/โครงการ รายละเอียดของการประเมินผลประกอบด้วย (1) วิธีการประเมิน (2) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน และ (3) ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ สำหรับวิธีการประเมินผลนั้น จะใช้วิธีการตรวจสอบจากการรายงานผลการปฏิบัติงาน การสังเกต และการสอบถาม ส่วนระยะเวลาสำหรับการประเมินผลดังกล่าว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยึดตามขั้นตอน ระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง

นอกจากนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ยังได้จัดเก็บข้อมูลจากการรายงาน การติดตามกำกับ การนิเทศ และการประเมินผลมาดำเนินการปรับแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณระยะเวลาและวิธีดำเนินการอีกด้วย โดยแนว



ทางการปรับแผนของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองนั้น จะใช้วิธีการร่วมประชุมปรึกษาหารือ ระหว่างผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติ หรือถ้าเป็นกรณีเร่งด่วนผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จะพิจารณาสั่งการปรับแผนด้วยตนเอง

สำหรับปัญหาและอุปสรรค ในเรื่องการประเมินผลและการปรับแผนนั้น จากการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร และการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่า ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ รวมทั้งการดำเนินการปรับแผนการปฏิบัติงานมักล่าช้ากว่ากำหนด

### สรุป

จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ และการศึกษาวิเคราะห์แบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์เป็นรายการ แยกเป็นรายจังหวัดทั้ง 7 จังหวัด จึงสรุปเป็นภาพรวมของเขตการศึกษา 12 ได้ดังนี้

#### ก. ขั้นตอนเตรียมการ

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้ดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อนำแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 สู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

1. การเตรียมการชักจูงความเข้าใจ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ได้จัดให้มีการประชุมชี้แจงชักจูงความเข้าใจให้กับผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยฝ่ายแผนงานและงบประมาณเป็นเจ้าของเรื่องนำเข้าที่ประชุม รายละเอียดการประชุมประกอบด้วย

1.1 รายละเอียดของแผนปฏิบัติการประจำปี 2536 ซึ่งเป็นไปตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ ประกอบด้วย (1) สรุปแผนปฏิบัติการ ซึ่งแสดงชื่องาน/โครงการตามรายแผนงาน (2) งบประมาณประมาณ

การใช้จ่ายของแผนงาน/งาน/โครงการตามหมวดเงิน และแยกตามรายแผนงาน (3) งาน/โครงการที่จะดำเนินการพร้อมรายละเอียดของงาน/โครงการ แยกตามระดับของหน่วยงาน (4) แผนควบคุมกำกับ การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการนำเอา กิจกรรมแห่งงาน/โครงการ ที่จะต้องปฏิบัติ ในแต่ละเดือนมาแสดงในรูปของตาราง Gantt's Chart และ (5) แผน การประเมินผลมีรายละเอียดได้แก่ วิธีการประเมินผล เครื่องมือ การประเมินผลและตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

1.2 รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของแต่ละงาน/โครงการ โดย ในรายละเอียดจะระบุขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน ในรูปของปฏิทินปฏิบัติงานตามตาราง Gantt's Chart

สำหรับในเรื่องการประสานงานการขอใช้เงินงบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ สิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่และยานพาหนะนั้น ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการจะต้องประสานการขอใช้ไว้ล่วงหน้ากับฝ่ายการเงินและพัสดุ และฝ่ายบริหารทั่วไป

ในเรื่องปัญหาและอุปสรรคที่พบสำหรับขั้นเตรียมการก็คือ (1) ขาดงบประมาณ เพื่อนำมาใช้จ่ายสำหรับการเตรียมความพร้อมและ (2) บุคลากรขาดความพร้อมเพียงใน การปฏิบัติงานตามแผน

## ข. สัมมอบหมายหน้าที่

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้ระบุงการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ไว้ใน ปฏิทินปฏิบัติงาน แผนควบคุมกำกับการปฏิบัติงานและในคำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงาน ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งจัดทำเป็นรูปเล่มมอบให้แก่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทุกคน สำหรับลักษณะและ วิธีการมอบหมายหน้าที่และอำนาจ มี 3 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะการมอบหมายเป็นรายบุคคล จะมอบหมายในกรณีที่งาน/โครงการ ดังกล่าว เป็นงาน/โครงการย่อย มีกิจกรรมการปฏิบัติไม่ซับซ้อนและมีजरปฏิบัติกันมา

อย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว การมอบหมายลักษณะเช่นนี้ปรากฏอยู่ในคำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และแผนปฏิบัติการประจำปี

2. ลักษณะมอบหมายเป็นคณะบุคคล จะมอบหมายในกรณีงาน/โครงการดังกล่าว เป็นงาน/โครงการขนาดใหญ่ มีกิจกรรมการปฏิบัติที่ซับซ้อน และต้องใช้บุคลากรหลาย ๆ ฝ่ายช่วยในการปฏิบัติ เช่น โครงการจัดกิจกรรมวันประถมศึกษาแห่งชาติ การมอบหมายลักษณะเช่นนี้ จะมีการออกคำสั่งเป็นคราว ๆ ไป

3. ลักษณะการมอบหมายเป็นฝ่าย จะมอบหมายในกรณีที่งาน/โครงการดังกล่าว มีกิจกรรมการปฏิบัติที่ซับซ้อน แต่ตรงกับภารกิจโดยตรงของฝ่ายนั้น ๆ เช่น โครงการอบรมผู้บริหารโรงเรียน จะเป็นเรื่องการปฏิบัติของฝ่ายพัฒนาบุคคลโดยตรง การมอบหมายลักษณะเช่นนี้ จะระบุไว้ใน งาน/โครงการของแผนปฏิบัติการประจำปีโดยตรง

สำหรับการคัดเลือกบุคลากรมาร่วมรับผิดชอบ งาน/โครงการนั้นจะพิจารณาจาก (1) ฝ่ายงานที่บุคลากรนั้นปฏิบัติอยู่ (2) ตำแหน่งหน้าที่การของบุคลากร (3) ความรู้ความสามารถของบุคลากรและ (4) ความสมัครใจ

ในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในชั้นมอบหมายหน้าที่นั้น ปรากฏว่าประสบปัญหาในเรื่องการมอบหมายหน้าที่และอำนาจระบุแนวทางปฏิบัติและรายละเอียดไม่ชัดเจน

### ค. ชั้นลงมือปฏิบัติ

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ได้ดำเนินกิจกรรมสำหรับในชั้นลงมือปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดการดำเนินกิจกรรมดังนี้

1. การอำนวยการ ในกิจกรรมการอำนวยการปฏิบัติตามแผนนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ได้ดำเนินการคือ (1) การติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน โดยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ได้ตั้งคณะทำงานอำนวยการติดตาม รวมทั้งร่วมมือแก้ไขปัญหาอุปสรรค (2) การอำนวยการความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น การอำนวยความสะดวกในด้านงบประมาณ การขอใช้วัสดุครุภัณฑ์และอื่น ๆ และ (3)

การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้คำแนะนำการปฏิบัติ การยกย่องชมเชย ในโอกาสต่าง ๆ และการว่ากล่าวตักเตือน

สำหรับปัญหาและอุปสรรคคือ ผู้มีหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

## 2. การควบคุมและการนิเทศ

2.1 การควบคุม ในกิจกรรมการควบคุมกำกับ ประกอบด้วย (1) การควบคุมกำกับงาน โดยการควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนระยะเวลาตามปฏิทินของงาน/โครงการ รวมทั้งจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายในเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน และ (2) การควบคุมกำกับด้านงบประมาณ ซึ่งใช้ตามแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ จัดทำบัญชีควบคุมกำกับสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง จัดทำบัญชีควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณและจัดทำบัญชีควบคุมงบประมาณเหลือจ่าย

2.2 การนิเทศงาน สำหรับกิจกรรมการนิเทศในชั้นลงมือปฏิบัติงาน ได้ดำเนินการตั้งแต่นั้นเตรียมการ ขึ้นดำเนินการและเมื่อพบปัญหาอุปสรรค โดยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้แต่งตั้งผู้รับผิดชอบการนิเทศงานไว้ในคำสั่งมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ลักษณะวิธีการนิเทศงานประกอบด้วย (1) การจัดการประชุมปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้อง (2) การสอนงานและให้คำปรึกษาแนะนำ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการควบคุมและการนิเทศนั้น ปรากฏว่าประสบปัญหาในเรื่อง ผู้มีหน้าที่ควบคุมกำกับและนิเทศงานไม่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดดำเนินการโดยติดตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดให้โดยการรายงานนั้นจะมีทั้งการรายงานการปฏิบัติงานและการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งมีระบบการรายงานประกอบด้วย (1) การรายงานตามระบบ กพ.002 ทุกวันที่ 10 ของเดือน โดยรายงานถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด (2) การรายงาน

ตามแบบ กผ. 004 ต่อสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทุกเดือน (3) การรายงานตามแบบ กผ.006 ต่อสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทุกเดือน และ (4) การรายงานผลการจัดการศึกษาประจำปี เมื่อสิ้นปีงบประมาณต่อสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงานนั้น ปรากฏว่า ประสพปัญหาในเรื่อง การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลประกอบการรายงานยังไม่ครบถ้วนและไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง .

4. การประเมินผลและการปรับแผน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำสั่งมอบหมายหน้าที่ การปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำหรับแนวทางการประเมินผลได้ยึดตามแนวทางแผนการประเมินผลที่ปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี วิธีการประเมินใช้วิธีการตรวจสอบจากการรายงานผลการปฏิบัติงาน การสังเกตและการสอบถาม

นอกจากนั้นสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ได้จัดเก็บข้อมูลจากการรายงานการติดตามกำกับกำกับการนิเทศ และการประเมินผลมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับแผนการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในเรื่อง งบประมาณระยะเวลาและวิธีดำเนินการ ในเรื่องแนวทางวิธีการปรับแผนนั้นได้ใช้วิธีการคือ (1) ประชุมหารือผู้เกี่ยวข้อง และ (2) ในกรณีเร่งด่วนผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจะดำเนินการสั่งการปรับแผนการปฏิบัติงานทันที

สำหรับปัญหาและอุปสรรคปรากฏว่า ประสพปัญหาในเรื่องผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ดำเนินการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการดำเนินการปรับแผนการปฏิบัติงานมักล่าช้ากว่ากำหนด