

รายงานกรณีศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผน
ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

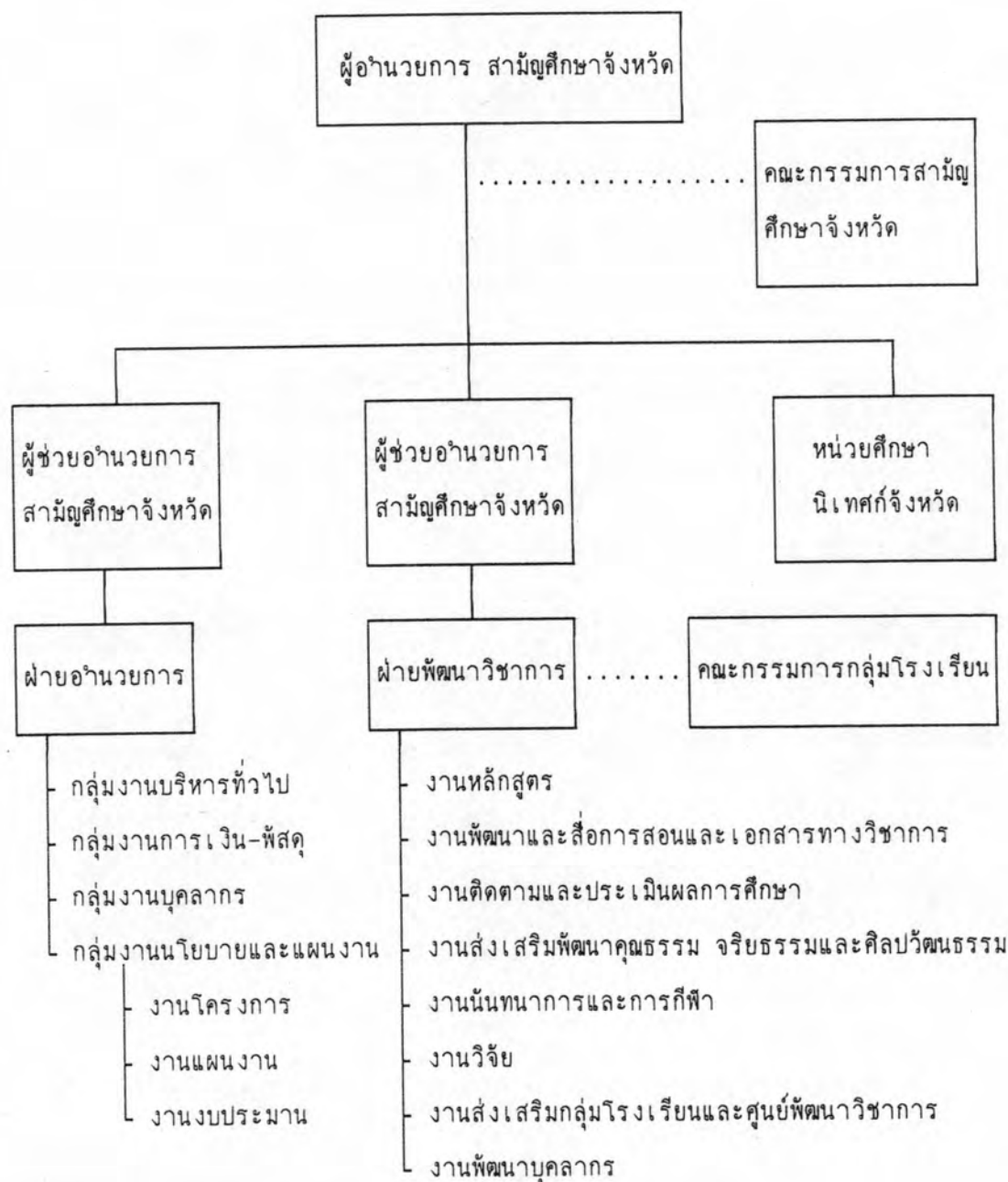
ในบทนี้จะเป็นการเสนอรายงานกรณีศึกษาสภาพการวางแผน และปัญหาการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 8 โดยจะนำเสนอผลการศึกษาเป็นรายกรณีเรียงลำดับจาก สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย น่าน พะเยา แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน ตามลำดับ ตามประเด็นต่อไปนี้ (1) การจัดองค์การบริหารและการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด (2) การกำหนดหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านการวางแผน (3) การจัดระบบประสานงานด้านการวางแผนระหว่างสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดกับโรงเรียนในสังกัด (4) การปฏิบัติตามแนวปฏิบัติในการจัดทำแผนตามแนวทางที่กรมสามัญศึกษากำหนด ทั้งแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี และ (5) ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาตามลำดับ ดังรายละเอียดในแต่ละกรณีต่อไปนี้

กรณีที่ 1

กรณีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เชียงใหม่

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ มีโรงเรียนที่อยู่ในขอบข่ายการดูแลและประสานงาน จำนวน 38 โรงเรียน โดยกระจายอยู่ในตำบลและอำเภอต่าง ๆ 19 อำเภอ 2 กิ่งอำเภอ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ได้มีการจัดโครงสร้างองค์การบริหารไว้ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ตามระเบียบกรมสามัญศึกษา ว่าด้วย สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดและสำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2536 (กองการเจ้าหน้าที่ : 2536) โดยมีผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุด ตามแผนภูมิโครงสร้างดังนี้

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างการบริหารและสายการปฏิบัติงานสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดเชียงใหม่



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์, ทอง อินทรีย์, ผู้อำนวยการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่, และ จำรูญ มากสกุล, หัวหน้างานนโยบายและแผนงาน, สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่, 29 มีนาคม 2537

จากโครงสร้างองค์การบริหารดังกล่าวข้างต้น จะแบ่งงานออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายพัฒนาวิชาการ และหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด

ฝ่ายอำนวยการ จะดูแลรับผิดชอบงาน 4 กลุ่มงานคือ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานการเงินและพัสดุ กลุ่มงานบุคลากร และกลุ่มงานนโยบายและแผนงาน

ฝ่ายพัฒนาวิชาการ จะมีงานที่ต้องรับผิดชอบ ดูแลประสานงานอยู่ 8 งาน คือ งานหลักสูตร งานพัฒนาสื่อการสอนและเอกสารทางวิชาการ งานติดตามและประเมินผลการศึกษางานส่งเสริมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และศิลปวัฒนธรรม งานนันทนาการและการกีฬา งานวิจัยงานส่งเสริมกลุ่มโรงเรียนและศูนย์พัฒนาวิชาการ และงานพัฒนาบุคลากร

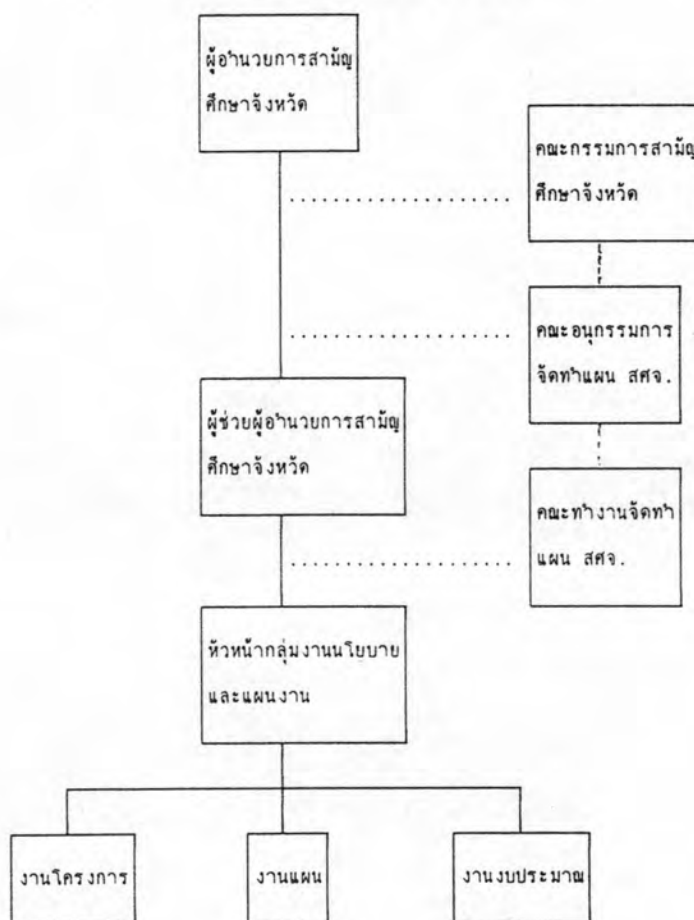
ส่วนหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด จะดูแลรับผิดชอบการประสานงานนิเทศการศึกษา ประเมินมาตรฐานทางวิชาการ ประสานการติดตามประเมินผลทางวิชาการของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน

งานวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่นั้นตามโครงสร้างการบริหาร จะอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของกลุ่มงานนโยบายและแผนงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับฝ่ายอำนวยการ กลุ่มงานนโยบายและแผนงานจะมีขอบข่ายงานที่รับผิดชอบหลักอยู่ 3 งาน คือ งานโครงการงานแผนงาน และงานงบประมาณ ซึ่งมีขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงาน โดยสรุปตามคำสั่งมอบหมายงานในหน้าที่ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ที่ 52/2536 กำหนดให้มีหน้าที่ในการวิเคราะห์และจัดทำนโยบาย แผนงาน งานโครงการและงบประมาณของสำนักงาน โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน รวบรวมวิเคราะห์จัดทำข้อมูลสารสนเทศเป็นศูนย์ข้อมูลทางการศึกษา จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการของสำนักงาน ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง จัดสรร และสรุปรายงานผลการบริหารงบประมาณประจำปี ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้งโรงเรียน ตั้งสาขา การเปิดชั้น ม.ปลาย ประสานงานการรับนักเรียน การทำแผนชั้นเรียน และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ตามโครงสร้างการบริหารแล้ว ยังมีคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ อีก 2 คณะ คือ คณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด และคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ซึ่งคณะทำงานจัดทำแผน จะมีหน้าที่ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และมาตรการ

ตลอดจนงานโครงการ แล้วจัดทำเป็นร่างแผนเสนอคณะกรรมการจัดทำแผน ซึ่งเป็นคณะกรรมการพิเศษเฉพาะของกรมจังหวัดเชียงใหม่เท่านั้น คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ 6 คน ศึกษาพิเศษเขต 1 คน และศึกษานิเทศก์จังหวัด 1 คน มีหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเป็นเลขานุการ โดยมีขอบเขตหน้าที่โดยสรุป ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการจัดทำแผน และพิจารณาถ่วงรอก่อนนำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด ตามขั้นตอนในแนวปฏิบัติในการจัดทำแผน ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป ดังโครงสร้างสายงานการวางแผนดังต่อไปนี้

แผนภูมิแสดงโครงสร้างองค์กรการวางแผน
สำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดเชียงใหม่



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์ ทอง อินทรีย์, ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่, และจำรูญมากสกุล, หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงาน, สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่, 29 มีนาคม 2537

การประสานงานการวางแผน

ในเรื่องการประสานงานการวางแผนระหว่างสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่กับโรงเรียนนั้น มีการประสานงานกันใน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนการจัดทำแผน และขั้นตอนการนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน ดังนี้

ในขั้นตอนการเตรียมการวางแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ได้ประสานงานกับโรงเรียน ในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน ซึ่งจะแต่งตั้งจากครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน ส่วนคณะกรรมการจัดทำแผนนั้นจะแต่งตั้งจากผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ความชำนาญในด้านการวางแผน แล้วจึงจัดส่งเอกสารคู่มือในการจัดทำแผนให้แก่คณะกรรมการและคณะกรรมการพร้อมกับ ปฏิทินในการดำเนินการจัดทำแผน หลังจากนั้นได้ประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียน เพื่อนำมาวิเคราะห์ และใช้ในการวางแผน เช่น ข้อมูลจำนวนนักเรียน ข้อมูลบุคลากร ข้อมูลอาคารสถานที่ เป็นต้น โดยส่วนใหญ่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด จะใช้วิธีการจัดส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืน และขอเอกสารข้อมูลจากโรงเรียน เช่น เอกสารสารสนเทศ เป็นต้น

ในขั้นตอนการจัดทำแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ประสานงานกับโรงเรียนโดยการจัดประชุมปฏิบัติการจัดทำแผน และประสานแผนปฏิบัติการการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด

ในการประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนนั้นจะมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา การมัธยมศึกษาของจังหวัด กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายของการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด กำหนดมาตรการ กำหนดงาน/โครงการ (แต่ยังไม่มียรายละเอียด) แล้วส่งไปให้โรงเรียน เป็นแนวในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เมื่อโรงเรียนจัดทำเรียบร้อยแล้วจะส่งกลับมายังสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เพื่อประสานหลอมรวมเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาในระดับจังหวัดต่อไป

ส่วนในขั้นตอนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด และหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานตลอดจนผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนั้น ปรากฏว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ประสานการติดตามและประเมินผล ด้วยการส่งแบบรายงานโครงการให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และหากจะมีการนิเทศติดตามผล ก็จะแจ้งให้โรงเรียนทราบกำหนดการนิเทศติดตามผลเป็นรายโครงการ

การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ที่กำหนดไว้ในแนวปฏิบัติในการจัดทำแผน ในเอกสารประกอบการฝึกอบรมการวางแผนของหน่วยงานระดับจังหวัด (กองแผนงาน:2533) ระบุไว้ว่า มีภารกิจในการจัดทำแผน 3 ประเภท คือ แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ จัดทำครบทั้ง 3 แผนดังรายละเอียดต่อไปนี้

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ นั้น ได้จัดทำขึ้นในปี พ.ศ.2534 เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนาการศึกษาในระยะ พ.ศ. 2535-2539 ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาการศาสนาและการวัฒนธรรม ระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) ของกรมสามัญศึกษาและแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ได้ดำเนินการ ดังนี้

หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานจัดทำโครงการ เสนอขออนุมัติจากผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด เพื่อเตรียมการจัดทำแผน อันได้แก่ การเตรียมบุคลากร การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ และการเตรียมข้อมูลในการทำแผน โดย

การเตรียมบุคลากรในการจัดทำแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ได้แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ 2 คณะ คือ คณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามีอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนวัฒโนทัยพายัพ เป็นประธานคณะทำงาน ส่วนคณะทำงานจะประกอบด้วย ครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 37 คน ศึกษาพิเศษจังหวัด 1 คน ตัวแทนกลุ่มโรงเรียน 1 คน และมีหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เป็นคณะทำงานและเลขานุการ ปรากฏตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ที่ 67/2534 อีกคณะหนึ่งคือ คณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ปรากฏตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ที่ 68/2534 ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 6 คน ศึกษาพิเศษเขต 1 คน และศึกษาพิเศษจังหวัด 1 คน เป็นกรรมการ และมีหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเป็นเลขานุการ

เมื่อแต่งตั้งกรรมการรับผิดชอบแล้ว สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ได้ให้ความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนโดยส่วนของคณะกรรมการ ซึ่งแต่งตั้งจากผู้บริหารโรงเรียนและศึกษานิเทศก์นั้น ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดได้ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลักการ และวิธีการในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ในส่วนของคณะกรรมการจัดทำแผนนั้น จากการสัมภาษณ์ และผลจากการวิเคราะห์แบบสอบถามปรากฏผลตรงกันว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดได้ให้ความรู้ด้านการวางแผนแก่คณะกรรมการ ด้วยวิธีการจัดทำเอกสารคำชี้แจงและคู่มือการจัดทำแผนส่งให้ศึกษา และด้วยการประชุมชี้แจง ตลอดจนส่งบุคลากรบางส่วนเข้ารับการอบรมเรื่องการวางแผน ความรู้ด้านการวางแผนที่คณะกรรมการได้รับคือ ขั้นตอนการวางแผน ระบบข้อมูลสารสนเทศ การเขียนโครงการและการติดตามประเมินผล คู่มือละเอียดเพิ่มเติมได้จากตารางที่ 2 ในภาคผนวก ข

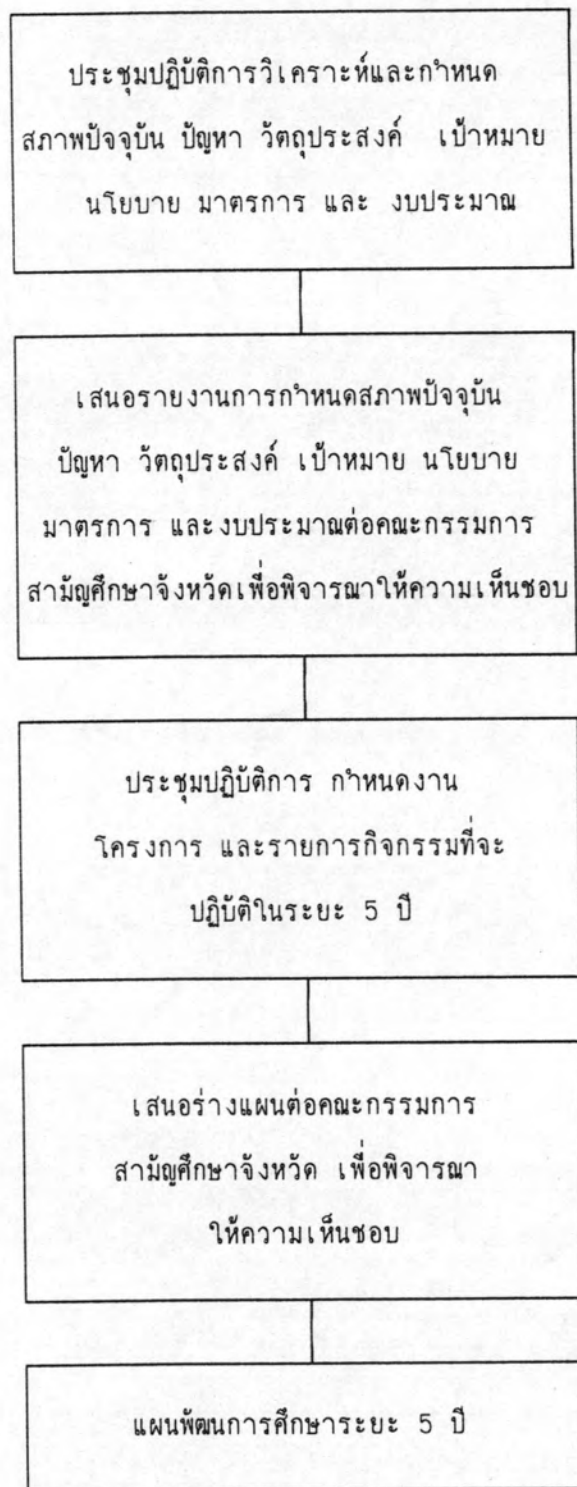
นอกจากการเตรียมการด้านบุคลากรดังกล่าวแล้ว ก็จะมีการเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ซึ่งจะใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เทศบาลนครเชียงใหม่ และจากโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัด การประสานงานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนนั้น จะใช้วิธีการส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งกลับคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเป็นส่วนใหญ่ ๆ รองลงมาก็คือ การขอ เอกสารข้อมูลจากโรงเรียน

ส่วนด้านวัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณในการจัดทำแผนนั้นจากการสัมภาษณ์ พบว่า ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนวัฒโนทัยพายัพ และโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย เนื่องจากงบประมาณของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมีจำกัด

ปัญหาในการเตรียมการจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ พบว่ามีปัญหาด้านบุคลากร คือบุคลากรยังมีความรู้ความชำนาญด้านการวางแผนไม่เพียงพอ

ในขั้นตอนการจัดทำแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ได้ดำเนินการโดยมีขั้นตอนสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

แผนภาพแสดงขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี
ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เชียงใหม่



จากแผนภาพแสดงขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ดังกล่าวนั้น ในขั้นตอนการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายและมาตรการในการดำเนินงานนั้นมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา นั้น เมื่อได้ปัญหาแล้วจะมีการคัดเลือก และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์แบบสอบถาม จะพบว่าการจัดลำดับความสำคัญของปัญหานั้น จะพิจารณาจัดลำดับตามนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาเป็นประการแรก และตามการยอมรับปัญหาร่วมกันของโรงเรียนเป็นประการที่ 2
2. เมื่อได้สภาพปัจจุบันและปัญหาแล้ว จะแบ่งกลุ่มคณะทำงานเพื่อประชุมปฏิบัติการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และมาตรการ ตลอดจนงบประมาณ ในการดำเนินงานตามสภาพปัจจุบันและปัญหาที่ร่วมกันกำหนดไว้ โดยจะมีคณะกรรมการจัดทำแผนเป็นที่ปรึกษา และได้ศึกษานโยบายระดับสูงจาก แผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) ของกรมสามัญศึกษา และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) เป็นหลัก รองลงมาคือ แผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของจังหวัด ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายในแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี จะพิจารณา กำหนดจากวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของการดำเนินงานนั้น จะกำหนดไว้หลาย ๆ มาตรการ เพื่อเป็นทางเลือกในการดำเนินงานและงบประมาณก็จะกำหนดเป็นยอดรวมเอาไว้

และเมื่อกลุ่มย่อยได้ประชุมปฏิบัติการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ ตลอดจนงบประมาณแล้วจะนำเสนอที่ประชุมสัมมนาเพื่อพิจารณาร่วมกันอีกครั้งหนึ่ง ในครั้งนี้คณะกรรมการจัดทำแผนจะร่วมพิจารณากลับกรองด้วย

3. นำเสนอรายงานการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และมาตรการ ตลอดจนงบประมาณเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด และนำมาปรับปรุงแก้ไขหากมีข้อเสนอแนะ

4. ในขั้นตอนการกำหนดงาน/โครงการในแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปีนั้น จัดทำโดยแบ่งกลุ่มย่อยประชุมปฏิบัติการ กำหนดงาน/โครงการตามนโยบายและมาตรการที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด ซึ่งจะพิจารณากำหนดให้สอดคล้องกับงาน/โครงการหลักของกรมสามัญศึกษา และงาน/โครงการตามความต้องการพัฒนาร่วมกันของโรงเรียน ซึ่งจะ

กำหนดชื่องาน/โครงการ และกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการใน 5 ปีอย่างย่อ ๆ โดยมีได้เขียนรายละเอียดโครงการ แล้วนำเสนอที่ประชุมพิจารณาร่วมกันอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นจะจัดทำเป็นร่างแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งก่อนจะนำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบนั้น จะนำเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อพิจารณาถ่วงดุล และแก้ไขหากมีข้อเสนอแนะ

5. นำเสนอร่างแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ต่อคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และอนุมัติแผนต่อไป

เมื่อได้แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแล้ว ก่อนจะนำเสนอกรมสามัญศึกษานั้น จากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ได้นำเสนอแผนต่อคณะกรรมการพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจังหวัด เพื่อประสานแผนกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ ในจังหวัด และผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า ได้มีการขออนุมัติเป็นหลักการไว้ว่า ในการจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ต่อไปนั้น หากเป็นงาน/โครงการที่ซึ่งประมาณจากกรมสามัญศึกษา หรือเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียน จะขอดำเนินการไปเลยโดยไม่นำเสนอ คณะกรรมการพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจังหวัดอีก นอกจากงาน/โครงการที่ดำเนินการด้วยงบประมาณในการพัฒนาจังหวัด จึงจะนำเสนอโครงการเพื่อประสานแผนต่อไป ซึ่งก็ได้รับความเห็นชอบและอนุมัติในหลักการดังกล่าว

หลังจากนั้นได้นำเสนอแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ต่อกรมสามัญศึกษา รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่จากแบบสอบถามนั้น ปรากฏตามรายละเอียดในตารางที่ 4 ในภาคผนวก ข

ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ข้างต้น เมื่อเทียบกับขั้นตอนในแนวปฏิบัติในการจัดทำแผนตามที่กรมสามัญศึกษากำหนด (กองแผนงาน , 2533) จะพบว่าได้มีการดำเนินการทุกขั้นตอน เพียงแต่ในขั้นตอนการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำแผน ในแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้ว่าควรมี 2 คณะคือคณะทำงานจัดทำแผนและคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ได้แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนเพิ่มขึ้นอีกคณะหนึ่งคือ คณะอนุกรรมการจัดทำแผนซึ่งแต่งตั้งจากผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผน ศึกษานิเทศก์ เขต และศึกษา

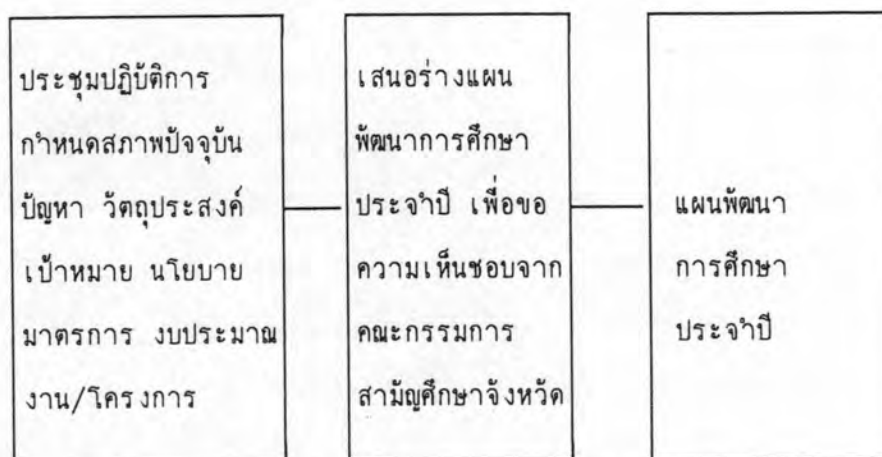
นิเทศก์จังหวัด ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของคณะทำงาน และพิจารณาถ้อยแถลงก่อนนำเสนอ คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด และหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงาน ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ตลอดจน การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ปรากฏว่าการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ นั้น เป็นการจำแนกแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ออกมาเป็นแผนรายปีเพื่อ แสดงให้เห็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานในปีนั้น ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาการ ศึกษาประจำปี ดังกล่าว จะมีการแต่งตั้งกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำแผน 2 คณะ คือ คณะ ทำงานจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี ระดับจังหวัด และคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการ ศึกษาประจำปีระดับจังหวัด ซึ่งจะปรากฏตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ที่ 12/2535 และ 13/2535 ตามลำดับ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานจัดทำแผนดังกล่าวนี้ ที่จริงแล้ว คือคณะอนุกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนชุดเดียวกับที่จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แต่ตามคำสั่งอ้างถึงกำหนดให้รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี 2536 และ เมื่อได้ร่างแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี แล้วก็จะมีการนำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป โดยมีขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนดังต่อไปนี้

แผนภาพแสดงขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี

ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เชียงใหม่



จากแผนภาพแสดงขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีดังกล่าว ในขั้นตอนการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ งบประมาณ และงาน/โครงการ นั้น ผลจากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนั้น ปรากฏว่าได้มีการปรับปรุงสภาพปัจจุบัน-ปัญหา จากแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน-ปัญหาในปีนั้น ๆ ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ ตลอดจนงาน/โครงการนั้น จะเป็นการปรับปรุงจากแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี โดยจะพิจารณาให้สอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาในปีนั้น ๆ เป็นสำคัญ รายละเอียดผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ปรากฏตามตารางที่ 5 ในภาคผนวก ข

เมื่อได้ร่างแผนตามขั้นตอนการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ งบประมาณ และงาน/โครงการ และผ่านการพิจารณากลั่นกรองของคณะกรรมการจัดทำแผนแล้วก็ได้นำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบเป็นแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และนำเสนอกรมสามัญศึกษาต่อไป

เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ กับขั้นตอนในแนวปฏิบัติในการจัดทำแผนตามที่กรมสามัญศึกษากำหนดแล้ว จะเห็นว่าขาดขั้นตอนในการจัดทำรายละเอียดค่าของจัดตั้งงบประมาณ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ยืนยันการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ นั้น จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาในปีนั้น ๆ โดยมีได้ใช้เป็นแผนของงบประมาณ แต่การของบประมาณประจำปีนั้นจะ จัดทำรายละเอียดค่าของจัดตั้งงบประมาณตามแบบฟอร์มที่กรมสามัญศึกษากำหนด และโรงเรียนกรอกแบบฟอร์มแสดงความต้องการส่งมายังสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ซึ่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจะพิจารณาจัดเรียงลำดับตามความต้องการและความจำเป็นตามเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษาเป็นรายปีไป

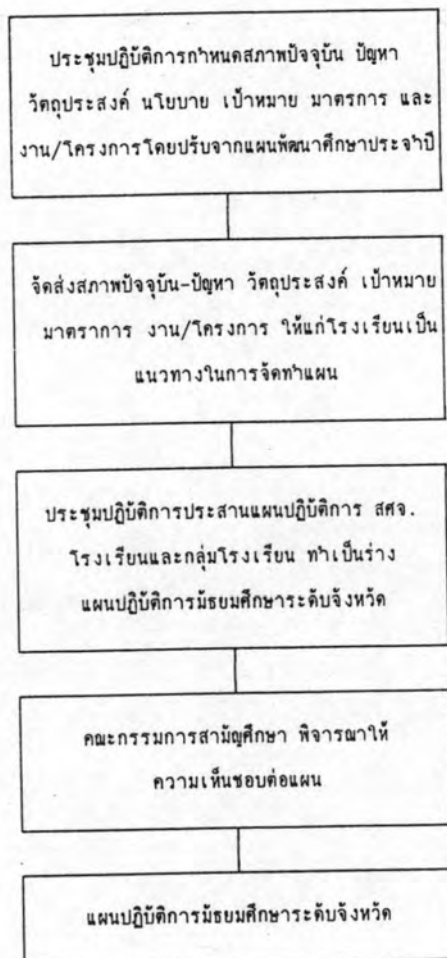
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ นั้น เป็นการจัดทำในลักษณะแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ซึ่งจะเป็นการประสานหลอมรวมแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และแผนปฏิบัติ

การประจำปีของกลุ่มโรงเรียนเข้าด้วยกัน โดยจะมีระยะเวลาในการดำเนินงานตามแผน 18 เดือน โดยเริ่มต้นจาก 1 ตุลาคม อันเป็นต้นปีงบประมาณ จนถึง 30 มีนาคมของปีถัดไป อันเป็นเวลาสิ้นปีการศึกษา โดยดำเนินการดังนี้

การเตรียมการจัดทำแผน จะเตรียมบุคลากรโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ 2 คณะคือ คณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด และคณะอนุกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ปรากฏตามคำสั่ง สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ที่ 6/2536 และ 7/2536 ตามลำดับ ซึ่งคณะทำงานและคณะอนุกรรมการจัดทำแผนดังกล่าว ก็คือชุดเดียวกันกับที่จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี นั้นเองเพียงแต่ตามคำสั่งดังกล่าวกำหนดให้รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาประจำปี ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอนสำคัญ ๆ ดังนี้

แผนภาพแสดงขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด
ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เชียงใหม่



1. ในขั้นตอนการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย มาตรการและงาน/โครงการ เป็นการประชุมปฏิบัติการ เพื่อปรับแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีเป็น แผนปฏิบัติการประจำปี โดยทำการปรับปรุง งาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร โดยมีคณะกรรมการจัดทำแผนเป็นที่ปรึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 83.87 เห็นว่าในการทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ นั้น ใช้นโยบายจากแผนพัฒนาการประจำปี ร้อยละ 90.32 เห็นว่า แผนปฏิบัติการประจำปีใช้วัตถุประสงค์-เป้าหมาย และมาตรการดำเนินงานจาก แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และร้อยละ 77.42 เห็นว่าการปรับแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีเป็น แผนปฏิบัติการประจำปีนั้น ปรับในส่วนของงาน/โครงการ รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 6 ในภาคผนวก ข

2. สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจัดส่งสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ และกรอบงาน/โครงการ ในแบบปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัด ได้แก่ โรงเรียน กลุ่มโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ โรงเรียนและของกลุ่มโรงเรียน เมื่อโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนเรียบร้อยแล้ว ก็จะส่งให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเพื่อประสานแผนเป็น แผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดต่อไป ซึ่งผลจากการวิเคราะห์แบบสอบถามปรากฏว่า โรงเรียนได้นำเอานโยบาย มาตรการจากแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ไปเป็นแนวทาง ในการทำแผนของโรงเรียน เฉพาะบางเรื่องเท่านั้น

3. คณะทำงานจัดทำแผนฯ ประชุมปฏิบัติการ เพื่อประสานแผนปฏิบัติการของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน เป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดแล้วนำเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบและข้อเสนอแนะ

4. นำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการจัดทำแผนฯ และได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

เมื่อได้แผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดแล้ว ก็จะจัดส่งให้โรงเรียนเพื่อนำไป ปฏิบัติตามแผน และจัดส่งให้หน่วยงานอื่น เพื่อประสานแผนต่อไป

ในขั้นตอนการจัดทำแผนนั้นจากการสัมภาษณ์ และข้อมูลจากแบบสอบถามพบว่า ไม่มีปัญหาในการจัดทำแผน

เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ กับขั้นตอนในการจัดทำแผนตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา (กองแผนงาน , 2533) พบว่า เนื่องจากสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ มิได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดที่ดำเนินงานโครงการจากเงินงบประมาณโดยเฉพาะ และใช้เวลาดำเนินงานในปีงบประมาณ จึงมิได้ดำเนินการเฉพาะขั้นตอนปรับแผนพัฒนาประจำปีเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ขออนุมัติแผนจากความเห็นชอบของคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด และนำแผนไปปฏิบัติเท่านั้น แต่หลังจากปรับแผนพัฒนาการประจำปี เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย งบประมาณ และงาน/โครงการ โดยยังไม่มีรายละเอียดของงาน/โครงการ ก็จะจัดส่งให้โรงเรียนเป็นแนวทางในการจัดทำแผน และเมื่อได้รับแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน แล้วก็มีขั้นตอนการประชุมปฏิบัติการเพื่อประสานหลอมรวม แผนให้เป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด แล้วจึงนำเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด แล้วนำไปปฏิบัติต่อไป

ในขั้นการนิเทศติดตามและประเมินผลแผนนั้น จากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์แบบสอบถามพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่มีการติดตามและประเมินผลโดยการส่งแบบรายงานโครงการให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการนิเทศติดตามนั้นยังทำได้น้อย ซึ่งจะแจ้งให้โรงเรียนทราบกำหนดการนิเทศ เป็นรายโครงการด้วยหนังสือราชการ โดยมีได้จัดทำปฏิทินในการนิเทศ ติดตามและประเมินผลโดยเฉพาะ และมีได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ ติดตามและประเมินผลแผนเป็นการเฉพาะ แต่จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศติดตามและประเมินผลเป็นรายโครงการ ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนด เช่น โครงการโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม โรงเรียน โครงการป้องกันตนเองชายแดน เป็นต้น ส่วนผู้นิเทศ ติดตาม ประเมินผลแผนนั้น ก็จะเป็นผู้รับผิดชอบตามขอบข่ายงาน อันได้แก่ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ศึกษาพิเศษจังหวัด หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ ทั้งนี้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่มิได้ มีการจัดทำรายงานประจำปี และมีได้จัดทำรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี

ปัญหาในการนิเทศติดตาม และประเมินผล คือ การนิเทศติดตามยังทำได้น้อย เนื่องจากขาดบุคลากร และงบประมาณ

ส่วนปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ โดยภาพรวมนั้นสรุปได้ดังนี้

1. มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรหลักในการทำหน้าที่วางแผนของโรงเรียนบ่อยเนื่องจากการย้าย
2. บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผน โดยเฉพาะการวิเคราะห์งบประมาณ และการวางแผนระยะยาว
3. เวลาในการจัดทำแผน เนื่องจากบุคลากรที่เป็นคณะทำงาน และคณะอนุกรรมการจัดทำแผนแต่งตั้งมาจากโรงเรียนต่างๆ ทำให้การประสานงานในเรื่องเวลาในการจัดทำแผนมีปัญหา อนึ่งต้องรีบเร่งจัดทำแผนในเวลาจำกัด เพื่อมิให้มีผลกระทบต่อโรงเรียนเรื่องเวลา และค่าใช้จ่ายมากเกินไป
4. การพัฒนาบุคลากร และองค์การวางแผนยังมิได้จัดทำอย่างต่อเนื่อง
5. การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลยังทำได้น้อย และไม่ได้ทำอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

กรณีที่ 2

กรณีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เชียงราย

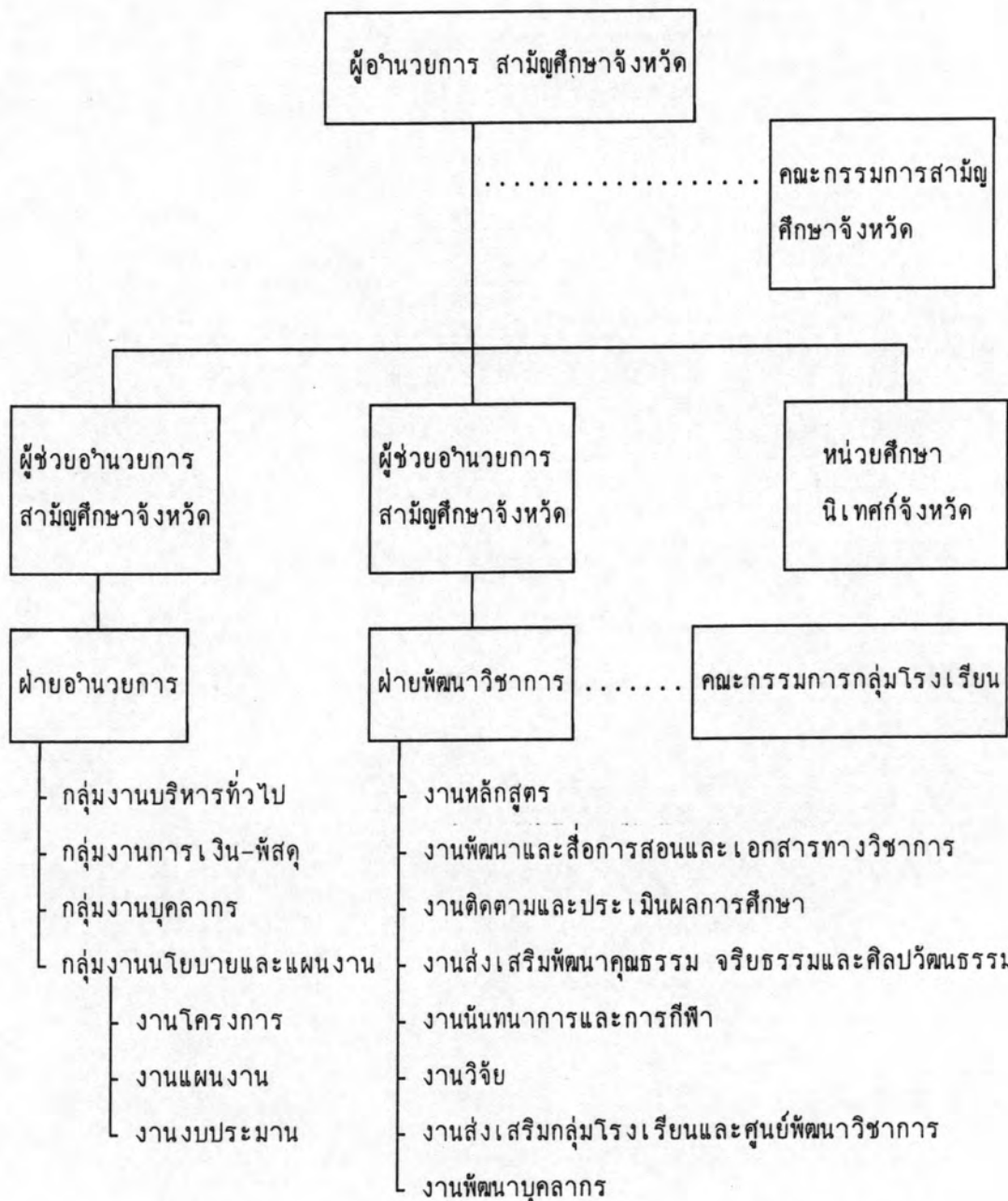
สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เชียงราย มีโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัด ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ดูแลประสานงาน จำนวน 34 โรงเรียน กระจายอยู่ในตำบล และอำเภอต่าง ๆ จำนวน 12 อำเภอ 3 กิ่งอำเภอ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล สภาพและปัญหาการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เชียงรายในครั้งนี้ จะเป็นการเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เชียงราย และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เชียงราย เท่านั้น ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งให้ครู-อาจารย์ ซึ่งปฏิบัติ

หน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน ที่ได้รับกลับคืนมานั้น ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ เนื่องจากสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย มิได้แต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ซึ่งจะขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย ได้จัดโครงสร้างการบริหารและสายการปฏิบัติงานไว้ตามแนวทางของกรมสามัญศึกษา ที่กำหนดไว้ในคู่มือปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษารุงเทพมหานคร ตามระเบียบกรมสามัญศึกษาว่าด้วย สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษารุงเทพมหานคร พ.ศ.2536 (กองการเจ้าหน้าที่, 2536) โดยมีผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด เป็นผู้บริหารสูงสุด ตามแผนภูมิโครงสร้าง ดังนี้

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างการบริหารและสายการปฏิบัติงานสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์, วรรณ จันท์เพชร, ผู้อำนวยการศึกษาจังหวัดเชียงราย

จากโครงสร้างการบริหารและสายการปฏิบัติงานของสำนักงานดังกล่าว จะมีการแบ่งสายการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายพัฒนาวิชาการและหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ซึ่งกลุ่มงานนโยบายและแผนงานนั้นจะอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของฝ่ายอำนวยการ กลุ่มงานนโยบายและแผนงานจะมีขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบงานตามที่ปรากฏในคำสั่งมอบหมายงานในหน้าที่ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย ที่ 22/2536 ให้รับผิดชอบงานอยู่ 3 งาน คือ

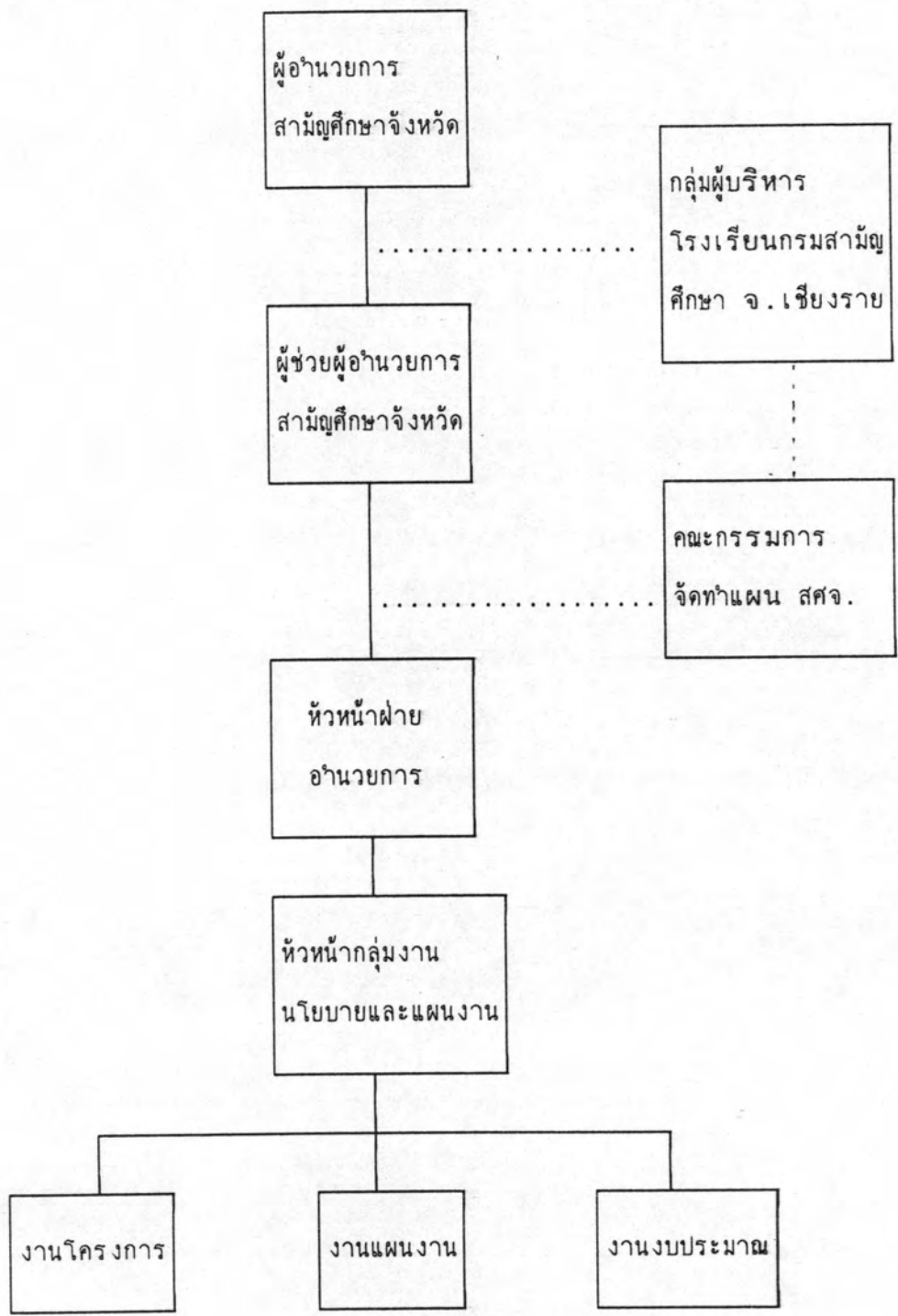
งานโครงการ ได้แก่ การวิเคราะห์ และจัดทำแผนงาน กรมสามัญศึกษาระดับจังหวัด การวิเคราะห์ และจัดทำแผนงาน/โครงการตามนโยบาย และจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาการประสานแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และโครงการพิเศษตามที่ได้รับมอบหมาย

งานแผนงาน ได้แก่ งานสารสนเทศ แผนปฏิบัติการประจำปี งานขยายโอกาสทางการศึกษา การประสานการรับนักเรียนและแผนชั้นเรียน การยุบ ย้าย โอน โรงเรียน งานพัฒนาโรงเรียนรายโรง การประสานงานโครงการวิจัย การประเมินผลโครงการตามแผนพัฒนาการศึกษา

งานงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำคำขอจัดตั้งงบประมาณ งานจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนในจังหวัด จัดทำแผนและบริหารงบประมาณระดับจังหวัด งานสรุปรายงานแผนและผลการบริหารงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณเหลือจ่ายระดับจังหวัด และรับผิดชอบงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ในการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงรายนั้นนอกจากเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบาย และแผนงานที่รับผิดชอบอยู่แล้ว ยังมีคณะกรรมการจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ที่ประกอบด้วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาเป็นประธาน และมีผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ความชำนาญการเรื่องการวางแผนเป็นกรรมการ และมีหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเป็นเลขานุการ มีขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย ที่ 26/2534 นอกจากนี้ยังมีกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนกรมสามัญศึกษาในจังหวัดเชียงราย ทำหน้าที่ พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผน ที่คณะกรรมการจัดทำแผนจัดทำขึ้น ตามโครงสร้างสายงานการวางแผนดังต่อไปนี้

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างสายงานการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์ วรณ จันทรเพชร, ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย

24 มีนาคม 2537

การประสานงานด้านการวางแผน

ในการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงรายนั้น ได้มีการประสานงานกับโรงเรียน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนจัดทำแผน และขั้นตอนนิเทศติดตามและประเมินผล โดยในขั้นเตรียมการวางแผนนั้นเป็นการประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนเพื่อใช้ในการวางแผนเช่น ข้อมูลนักเรียน บุคลากร และข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า การเก็บข้อมูลนั้น ส่วนใหญ่จะเก็บโดยการส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และขอเอกสารข้อมูลจากโรงเรียน หากเป็นกรณีเร่งด่วนก็อาจขอข้อมูลทางโทรศัพท์ หรือวิทยุ โดยเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานนโยบายและแผนงานของสำนักงานสามัญศึกษาจะเป็นผู้ประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียน ในขั้นการจัดทำแผนนั้นสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดประสานกับโรงเรียนในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด โดยจัดส่งสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย และมาตรการของแบบปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดให้โรงเรียน กลุ่มโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน เมื่อโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำแล้ว จะจัดส่งให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด

ส่วนขั้นตอนนิเทศติดตามและประเมินผลตามแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย ประสานงาน การติดตามและประเมินผลด้วยการส่งแบบรายงานโครงการให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการนิเทศติดตามนั้นมีน้อย และมีได้มีการจัดทำปฏิทินในการนิเทศติดตามและประเมินผล แต่จะแจ้งกำหนดการนิเทศติดตามให้โรงเรียนทราบเป็นรายโครงการด้วยหนังสือราชการ

การจัดทำแผน

ผลจากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด อันได้แก่ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด หัวหน้างานกลุ่มงานนโยบายและแผน และการศึกษาเอกสารได้รับการยืนยันตรงกันว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงรายมีการจัดทำแผนอยู่ 2 ประเภท คือ แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ซึ่งมีการดำเนินการดังนี้

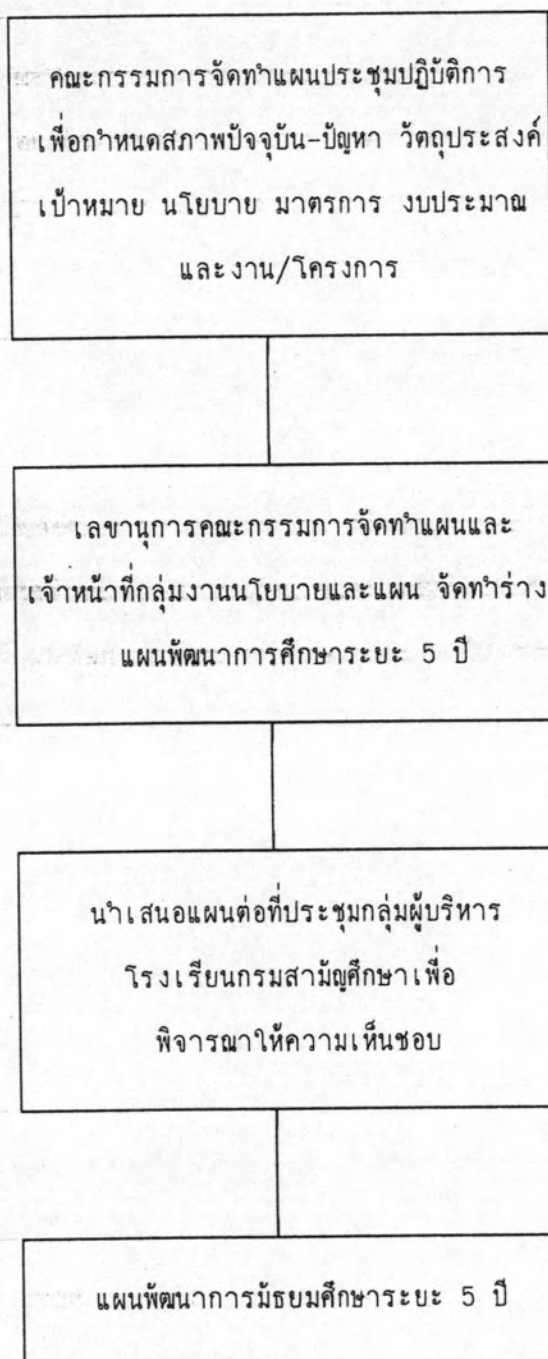
การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี

จากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารการวางแผนแล้วพบว่า แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงรายจะจัดทำในปี 2534 เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในปี 2535-2539 ในลักษณะแผนกำหนดความต้องการทางการศึกษาในอนาคต เฉพาะเรื่อง คือ เรื่องการขยายโอกาสทางการศึกษา โดยใช้เทคนิค School Mapping โดยกำหนดพื้นที่บริการของโรงเรียนคาดคะเนจำนวนนักเรียน กำหนดแผนชั้นเรียนเต็มรูป กำหนดแผนชั้นเรียนรายปี และกำหนดมาตรการและงาน/โครงการในการขยายโอกาสทางการศึกษา ได้แก่ การจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ การจัดสาขาโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดที่พักในโรงเรียน การจัดรถรับ-ส่งนักเรียน และจักรยานยืมเรียน โดยได้ดำเนินการในการจัดทำแผนดังนี้

ในการเตรียมการจัดทำแผนนั้นมีการเตรียมบุคลากร โดยสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย ได้จัดส่ง บุคลากรของสำนักงานคือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด และหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานไปอบรมความรู้ด้านการวางแผนตามที่กรมสามัญศึกษาจัดขึ้นในปี พ.ศ. 2533 และเจ้าหน้าที่กลุ่มงานแผนงานได้ศึกษาการวางแผนจากคู่มือ และเอกสารเกี่ยวกับการวางแผนที่กรมสามัญจัดส่งมาให้ ซึ่งจะมีความรู้เกี่ยวกับระบบ และขั้นตอนในการวางแผนของกรมสามัญศึกษา และหน่วยงานระดับจังหวัด โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน ระบบข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ ตลอดจนการนิเทศติดตามและประเมินผล แล้วหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานได้จัดทำโครงการดำเนินการจัดทำแผนเพื่อขออนุมัติ และเตรียมการจากผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดซึ่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย ได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษามีผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย เป็นประธาน กรรมการประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 10 คน และมีหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานเป็นเลขานุการ

ส่วนการเตรียมข้อมูลในการจัดทำแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดโดยเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน จะประสานการจัดเก็บข้อมูลจากโรงเรียนโดยการส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอกข้อมูลที่ต้องการ เช่น จำนวน ครู-นักเรียน อัตราการเรียนต่อ ข้อมูลอาคารสถานที่ เป็นต้น ส่วนข้อมูลจากหน่วยงานอื่นที่ใช้ในการวางแผน นั้นจะประสานงานโดยการขอเอกสารและศึกษาเอกสารข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเทศบาล ตลอดจนโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่บริการ ปัญหาในการเตรียมการจัดทำแผนนั้น คือการได้รับข้อมูลจากโรงเรียนล่าช้า

แผนภาพแสดงขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี
ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เชียงราย



จากแผนภาพ ในขั้นตอนการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหานั้นจะกำหนดพื้นที่บริการของโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาแต่ละโรงเรียน แล้ววิเคราะห์ข้อมูลจากจำนวนนักเรียน จำนวนประชากรในวัยเรียน อัตราการเรียนต่อโรงเรียนที่มีอยู่แล้วและข้อมูลแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อาชีพของผู้ปกครอง รายได้โดยเฉลี่ยต่อปี เพื่อกำหนดสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการขยายโอกาสทางการศึกษา แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย ซึ่งจะยึดนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาในการขยายโอกาสทางการศึกษาเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาส่วนการกำหนดมาตรการและงาน/โครงการนั้น จะกำหนดตามแนวที่กรมสามัญศึกษากำหนด คือ การจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ การจัดตั้งสาขาโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดที่พักนักเรียน และการจัดรถรับ-ส่งนักเรียนหรือจักรยานยืมเรียน ซึ่งการประชุมปฏิบัติการของคณะกรรมการจัดทำแผนนั้น เพื่อกำหนดจุดที่จะดำเนินการตามมาตรการ และงาน/โครงการดังกล่าว ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน-ปัญหา และความต้องการในท้องถิ่นในเรื่องการขยายโอกาสทางการศึกษานั้นเอง

หลังจากนั้น เลขานุการคือหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานของสำนักงานสามัญศึกษา ร่วมกับเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนจัดทำเป็นโครงร่างแผน นำเสนอที่ประชุมกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดเชียงราย เพื่อพิจารณาขอความเห็นชอบ

หลังจากได้แผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี แล้วก่อนนำเสนอกรมสามัญศึกษา ได้มีการนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของจังหวัด เพื่อขอความเห็นชอบและประสานแผนกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ ในการขยายโอกาสทางการศึกษาร่วมกัน แล้วนำเสนอแผนต่อกรมสามัญศึกษาต่อไป

ปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี ก็คือ บุคลากรในการจัดทำแผนเป็นรูปเล่มมีน้อย จึงทำให้การทำแผนล่าช้า

และเมื่อเปรียบเทียบกับขั้นตอนในการจัดทำแผนตามแนวปฏิบัติ ที่กรมสามัญศึกษากำหนดแล้วจะเห็นว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย จัดทำแผนตั้งแต่การวิเคราะห์ กำหนดสภาพปัจจุบันปัญหาจนถึงการจัดทำเป็นร่างแผนเสนอขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมกลุ่มผู้บริหารในครั้งเดียวโดยมิได้ขอเสนอขอความเห็นชอบก่อนการกำหนดงาน/โครงการ และขอความเห็นชอบเมื่อเป็นร่างแผนตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญ (กองแผนงาน, 2533) อนึ่งในการแต่งตั้งกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำแผนมิได้แต่งตั้งจากครู-อาจารย์ ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน ส่วนคณะกรรมการที่พิจารณาให้ความเห็นชอบนั้น ตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษานั้นให้เสนอ คณะ

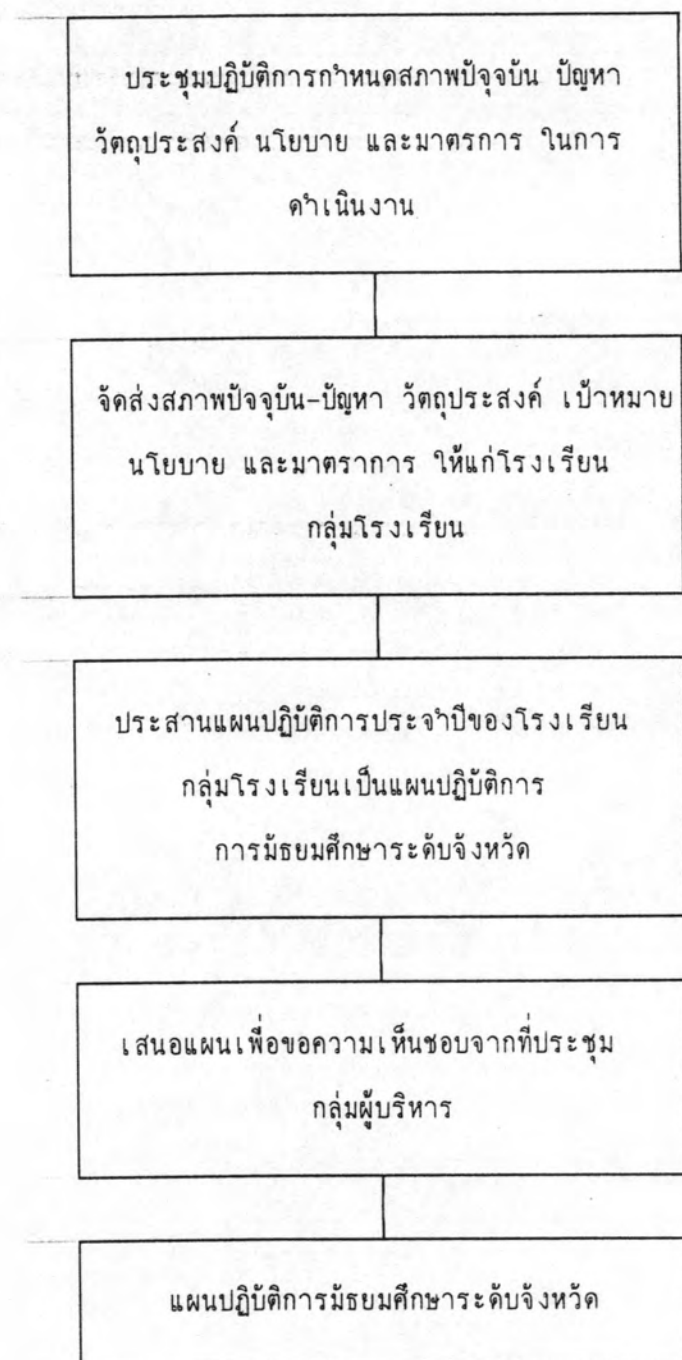
กรรมการสามัญศึกษาจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วย
 ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้บริหารโรงเรียน 3 คน ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด
 ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษานอกโรงเรียน ครูสายผู้สอน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน โดยมีผู้ช่วยผู้
 อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ แต่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเสนอ
 ที่ประชุมผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยมีผู้อำนวยการสามัญศึกษา
 จังหวัดเป็นประธานพิจารณาให้ความเห็นชอบ

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงรายนั้น เป็น
 การจัดทำแผนการดำเนินงานตามแผนงาน งาน/โครงการต่าง ๆ ตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
 จากกรมสามัญศึกษา ในลักษณะของแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด โดยจะหลอมรวมงาน/
 โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ดำเนินงานตามนโยบาย และมาตรการในการดำเนินงานของ
 จังหวัด โดยใช้เงินนอกงบประมาณของโรงเรียน อันได้แก่ เงินบำรุงการศึกษาและเงินบริจาค
 เอาไว้ด้วย โดยบูรณาการระยะเวลาในการดำเนินงานตามแผนไว้เป็นระยะเวลา 18 เดือน คือ
 รวมทั้งปีงบประมาณ ซึ่งเริ่มต้นจากเดือนตุลาคม เป็นต้นไป และจะสิ้นสุดเวลาตามแผนในเดือน
 มีนาคมปีถัดไป ซึ่งเป็นระยะเวลาสิ้นสุดปีการศึกษา โดยสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย ได้
 ดำเนินการดังนี้

การเตรียมการจัดทำแผน จะมีการประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนโดยการส่ง
 แบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอกแล้วจัดส่งคืน สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ส่วนคณะกรรมการจัด
 ทำแผนนั้นใช้ชุดเดียวกับคณะกรรมการจัดทำแผน 5 ปี คือผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเป็น
 ประธาน กรรมการได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 10 คน และมีหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานสำนัก
 งานสามัญศึกษาจังหวัดเป็นเลขานุการ แล้วสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดได้ประสานงาน เชิญคณะ
 กรรมการประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนตามขั้นตอน ดังนี้

แผนภาพแสดงขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ
สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย



ตามแผนภาพในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหานั้นพิจารณาจากสภาพปัจจุบัน-ปัญหาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี และข้อมูลจากโรงเรียน ตลอดจนหน่วยงานอื่นที่จัดเก็บได้ในปีนั้น ๆ แล้วกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหาการมัธยมศึกษาประจำปี ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบายและมาตรการนั้นจะพิจารณาจากนโยบาย-จุดเน้นของกรมสามัญศึกษาในปีนั้น ประกอบกับสภาพปัจจุบัน-ปัญหาของการมัศึกษาระดับจังหวัด แล้วกำหนดวัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย และมาตรการในการดำเนินงาน แล้วมอบให้เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด จัดพิมพ์สภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมายนโยบาย และมาตรการในการดำเนินงาน แล้วจัดส่งให้โรงเรียน กลุ่มโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน

เมื่อโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะจัดส่งให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ซึ่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดโดยเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน จะทำการประสานแผนงาน/โครงการ จากแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนที่เป็นไปตามกรอบนโยบาย และมาตรการ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งสำนักงานสามัญศึกษาจัดส่งให้ จัดทำเป็นร่าง แผนปฏิบัติการมัศึกษาระดับจังหวัดนำเสนอต่อที่ประชุมกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด โดยมีผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นประธานในการประชุม เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนปฏิบัติการมัศึกษาระดับจังหวัด ทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วจึงจัดส่งแผนปฏิบัติการมัศึกษาระดับจังหวัดให้โรงเรียน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติประจำปี และจัดส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประชาสัมพันธ์และประสานแผน

เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เชียงรายกับขั้นตอนในการจัดทำแผนตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา (กองแผนงาน , 2533) แล้วปรากฏว่า

ในขั้นตอนการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบายและมาตรการในการดำเนินงานนั้น เป็นการพิจารณาจัดทำขึ้นใหม่เป็นรายปี โดยมีได้ปรับจากแผนปฏิบัติการประจำปี และมีได้มีการกำหนดงาน/โครงการ และงบประมาณเอาไว้ และจะยังมิได้นำเสนอเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบจากที่ประชุมกลุ่มผู้บริหารในขั้นตอนนี้ หากได้จัดส่งให้โรงเรียน เป็นแนวในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ต่อเมื่อได้ประสานหลอมรวมแผนปฏิบัติการประจำปี

ของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนและสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเข้าด้วยกัน เป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาในระดับจังหวัดแล้ว จึงนำเสนอเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบจากกลุ่มผู้บริหารต่อไป

ปัญหาในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงรายนั้น พบว่ามีปัญหาเรื่องการส่งแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนล่าช้า ทำให้ประสานหลอมแผนได้ล่าช้าไปด้วย อีกประการหนึ่งคือ การประสานหลอมรวมแผนเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมิได้กำหนดชื่องาน/โครงการที่เป็นงาน/โครงการระดับจังหวัด ก่อนที่จะส่งวัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบายและมาตรการให้โรงเรียน ดังนั้น ชื่องาน/โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน จึงแตกต่างกันและหลากหลาย จึงหลอมรวมแผนได้ยากลำบาก

ในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด มิได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบนิเทศติดตาม และประเมินผลงานตามแผน โดยเฉพาะแต่จะให้อยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสามัญศึกษาตามขอบข่ายหน้าที่ ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารแต่ละฝ่าย หรือแต่ละกลุ่มงาน ก็จะกำหนดปฏิทินในการนิเทศติดตามและประเมินผล/โครงการต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ และจะประสานการนิเทศติดตามและประเมินผลงาน/โครงการตามแผนเป็นหนังสือราชการ เป็นเรื่อง ๆ ไปและส่วนใหญ่ ๆ การติดตามผลการดำเนินงาน/โครงการ เป็นระยะ ๆ และมีการนิเทศติดตามโดยผู้อำนวยการสามัญศึกษา เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการและศึกษานิเทศก์จังหวัด ศึกษานิเทศก์เขต แต่ไม่ได้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำปี และไม่มีการจัดทำรายงานความก้าวหน้าของแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี ไว้เป็นระยะ ๆ

ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงรายไม่ได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีในลักษณะการจัดทำแผนเป็นรูปเล่มที่มีองค์ประกอบของแผนที่สมบูรณ์ตามแนวทางที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดแนวทางไว้ แต่จัดทำในลักษณะเอกสารรายละเอียดคำขอจัดตั้งงบประมาณ โดยเฉพาะตามที่กรมสามัญศึกษาได้จัดส่งให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดประสานกับโรงเรียนในการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณเป็นรายปี แล้วสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดรวบรวมตรวจสอบวิเคราะห์ และเรียงลำดับความจำเป็นและความต้องการตามเกณฑ์ที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้ ทั้งนี้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจะต้องเรียงลำดับจากความต้องการและความขาดแคลนจากมากไปหาน้อย แล้วสรุปเป็นคำขอของงบประมาณ ประจำปี เสนอกรมสามัญศึกษาตามกำหนด

ปัจจุบันคำขอจัดตั้งงบประมาณในระดับจังหวัด ที่กรมสามัญศึกษามอบหมายให้สำนักงาน
 สำมัญศึกษาจังหวัดประสานและจัดทำนั้นจะมีเฉพาะ หมวดค่าครุภัณฑ์-ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เท่านั้น
 ส่วนการจัดสรรงบประมาณในหมวดอื่น ๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ
 เงินอุดหนุน ค่าสาธารณูปโภค และหมวดรายจ่ายอื่น ๆ นั้น กรมสามัญศึกษาเป็นผู้พิจารณาจัดสรร
 ให้แก่จังหวัดและโรงเรียน ตามข้อมูลที่กรมสามัญศึกษาได้รับ และเกณฑ์การจัดสรรของกรม โดย
 มิได้ให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ

ในการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณตามแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีนั้น สำนักงานสามัญศึกษา
 จังหวัดเชียงราย ได้มีการจัดทำปฏิทินกำหนดเวลาการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายการต่าง ๆ ให้
 โรงเรียนถือเป็นแนวปฏิบัติ และได้มีการนำเอาแผนพัฒนาระยะ 5 ปี มาเป็นพิจารณาจัดทำคำขอ
 ตั้งงบประมาณด้วยในเรื่องของการขอจัดตั้งงบประมาณสำหรับโรงเรียนตั้งใหม่ สาขาโรงเรียน
 มัธยมศึกษา และการจัดที่พักนักเรียน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย

ปัญหาในการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงรายนั้น มีปัญหาทั้งในการ
 ประสานงาน การวางแผน การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี และการจัดทำแผนปฏิบัติการ
 ประจำปี พอสรุปได้ดังนี้

1. การประสานงานการเก็บข้อมูลนั้นได้รับข้อมูลล่าช้า และมีปัญหาในการสื่อความ
 หมายอยู่พอสมควร มักจะได้รับข้อมูลที่กรอกในแบบกรอกข้อมูลกลับคืนมาไม่ตรงกับที่ต้องการ
2. การประสานในเรื่องกำหนดเวลาการจัดทำแผนเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจาก
 จากคณะกรรมการ ซึ่งเป็นผู้บริหารจากโรงเรียนต่าง ๆ ที่มีภารกิจมาก และมีเวลาว่างไม่ตรงกัน
3. ในการจัดทำแผนยังทำได้ล่าช้า เพราะขาดบุคลากร
4. ได้รับนโยบายและจุดเน้นจากกรมสามัญศึกษาล่าช้า ทำให้จัดทำแผนปฏิบัติการล่าช้า
 ไปด้วย
5. ในการประสานแผนจากโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนนั้น เมื่อโรงเรียนจัดส่ง
 แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนให้สำนักงานศึกษาล่าช้า ก็ทำให้การจัดทำแผนปฏิบัติการ
 มัธยมศึกษาในระดับจังหวัด ล่าช้าไปด้วย อนึ่งการกำหนดงาน/โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี
 ของโรงเรียนต่าง ๆ นั้น มีหลากหลาย ทำให้การประสานแผนเป็นไปด้วยความยากลำบาก

6. การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน ยังปฏิบัติได้ค่อนข้างน้อย และไม่ได้จัดทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพราะขาดบุคลากร และงบประมาณในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล จึงไม่อาจสรุปประเมินผลในภาพรวมได้อย่างแท้จริง

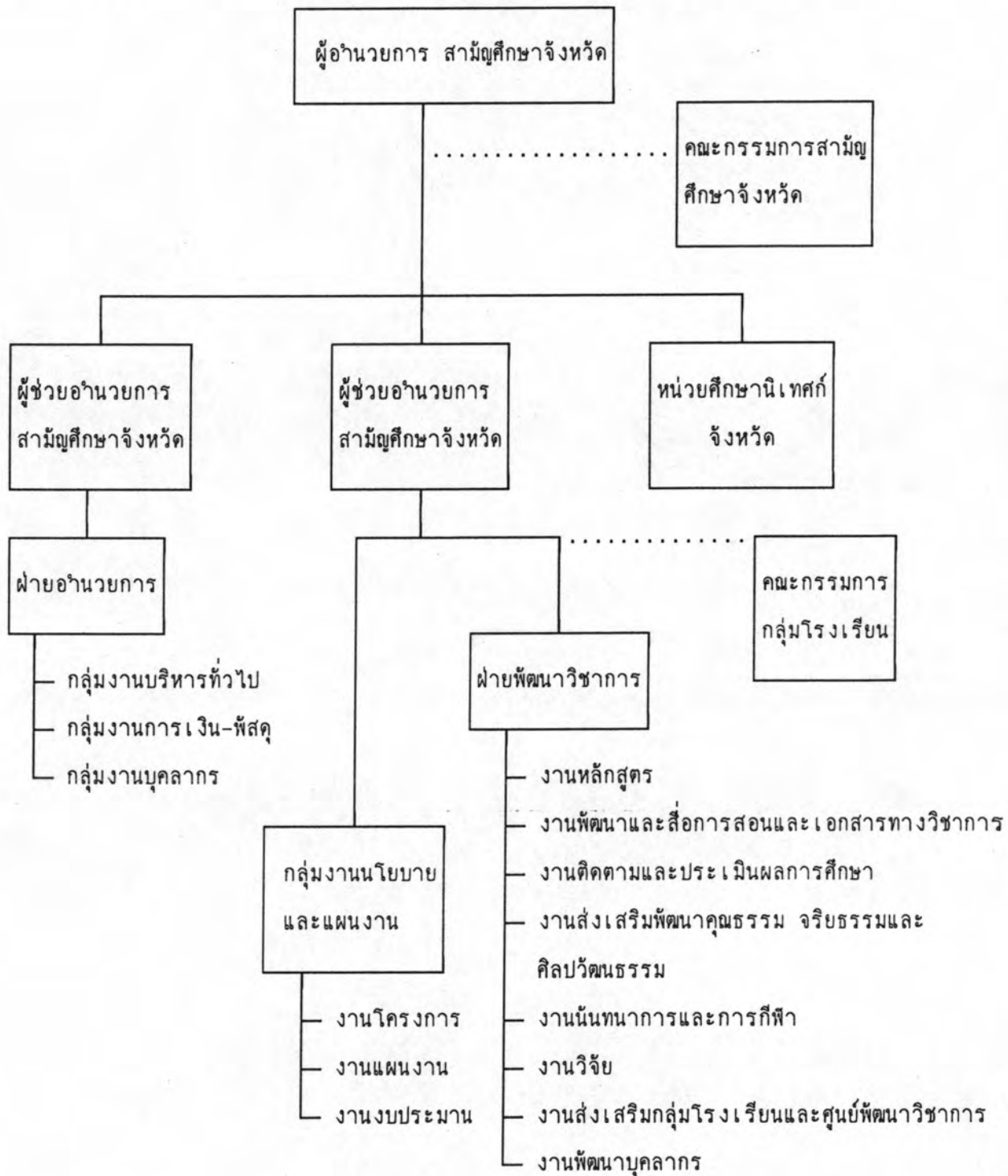
กรณีที่ 3

กรณีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านมีขอบข่ายในการดูแลและประสานงานกับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัด จำนวน 24 โรงเรียน ซึ่งกระจายอยู่ในตำบลและอำเภอต่าง ๆ 11 อำเภอ 2 กิ่งอำเภอ โดยเป็นโรงเรียนสังกัดกองการมัธยมศึกษาจำนวน 23 โรงเรียน และโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดกองการศึกษาพิเศษ 1 โรงเรียน

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านได้จัดโครงสร้างการบริหารและการแบ่งสายการปฏิบัติงานในสำนักงานออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายพัฒนาวิชาการ และนายศึกษานิเทศก์จังหวัด โดยมีผู้อำนวยการสามัญศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุด และมีคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาด้านนโยบายการบริหาร และคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาวิชาการ ตามแผนภูมิโครงสร้าง ดังต่อไปนี้

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างการบริหารและสายการปฏิบัติงาน สำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดน่าน



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์, ประพันธ์ พันธุ์पाल, ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดน่าน, และ อุมภาพร ไพบูลย์, หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงาน, สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน
 22 มีนาคม 2537

จากโครงสร้างการบริหารและสายการปฏิบัติงานดังกล่าวจะเห็นว่า กลุ่มงานนโยบาย และแผนงาน อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้อำนวยการที่ดูแลงานฝ่ายพัฒนาวิชาการ แต่ก็มีได้ ให้กลุ่มงานนโยบายและแผนต้องขึ้นอยู่กับสายงานพัฒนาวิชาการ และได้มีการมอบหมายงานด้านการวางแผน ตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน ที่ 19/2537 และ 37/2537 โดยให้กลุ่มงานนโยบายและแผนงานรับผิดชอบปฏิบัติงานใน 3 งาน คือ งานโครงการ งานแผนงาน และงานงบประมาณตามกรอบงานในประกาศกรมสามัญศึกษา เรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบและการแบ่งงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ประกาศ ณ วันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2536 (กองแผนงาน , 2536) มีขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

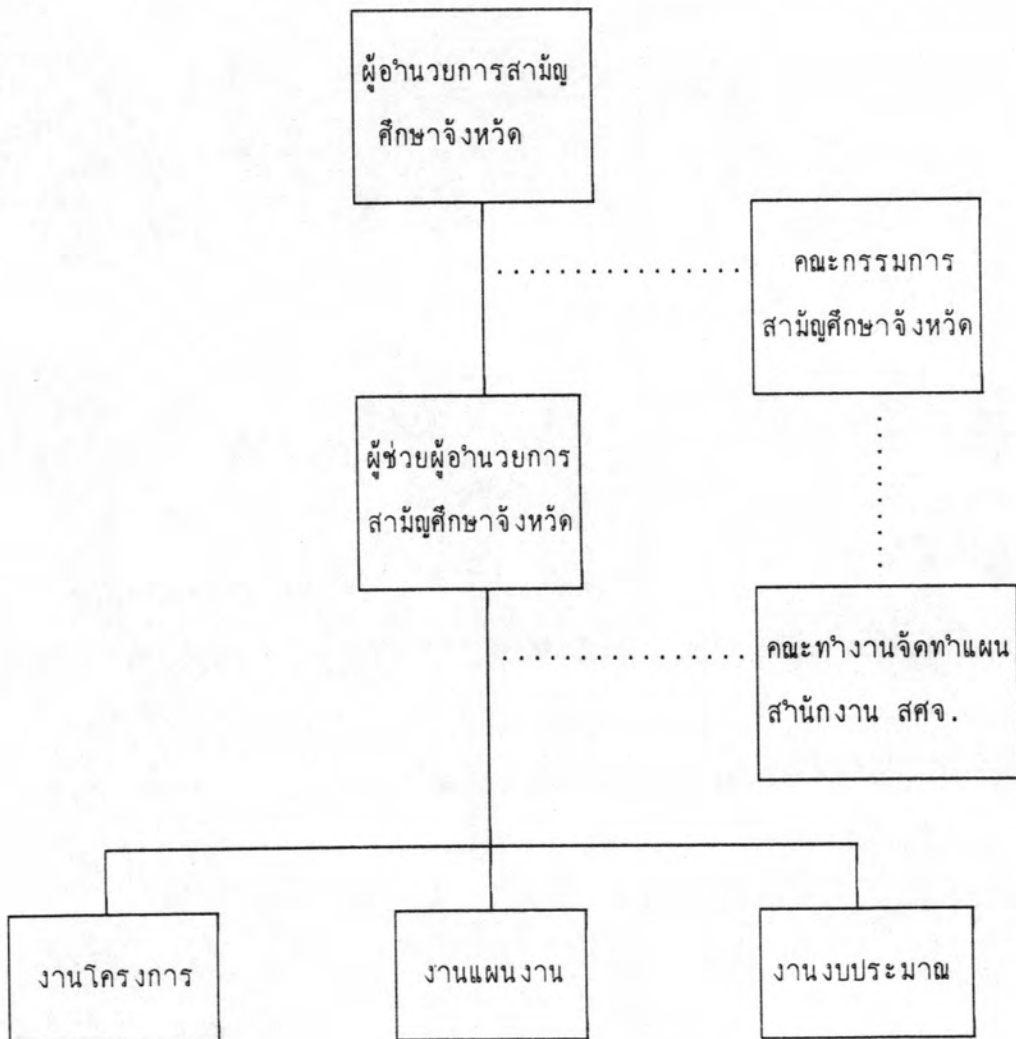
งานโครงการรับผิดชอบปฏิบัติงาน วิเคราะห์และจัดทำแผนงานกรมสามัญศึกษาระดับจังหวัด การวิเคราะห์จัดทำแผนงานโครงการตามนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาการประสานแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และโครงการพิเศษตามที่ได้รับมอบหมาย

งานแผนงานรับผิดชอบงานสารสนเทศ แผนปฏิบัติการประจำปี งานขยายโอกาสทางการศึกษา การประสานการรับนักเรียนและแผนชั้นเรียน การยุบ ย้าย โอน โรงเรียน งานพัฒนาโรงเรียนรายโรง การประสานงานโครงการวิจัย การประเมินผลโครงการตามแผนพัฒนาการศึกษา

งานงบประมาณ รับผิดชอบงาน จัดทำขอตังงบประมาณ งานจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนในจังหวัด จัดทำแผนและบริหารงบประมาณระดับจังหวัด สรุปรายงานแผนและผลการบริหารงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณเหลือจ่ายระดับจังหวัด ตลอดจนรับผิดชอบงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ในการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนั้น ซึ่งนอกจากจะมีเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนงานแล้ว สำนักงานสามัญศึกษาได้มีการจัดตั้ง คณะทำงานจัดทำแผนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน ที่ 67/2534 ให้มีขอบข่ายหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาาระดับจังหวัดประจำปี ตามแผนภูมิโครงสร้างสายงานการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดดังนี้

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างสายงานการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์ ประพันธ์ พันธูปาล, ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดน่าน และอุมาพร ไพฑูรย์, หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงาน สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน, 22 มีนาคม 2537.

การประสานงานด้านการวางแผน

การประสานงานในการจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด กับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดนั้น ก็จะคล้ายคลึงกับการประสานงานในการจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย คือ ประสานก่อนการจัดทำแผน การประสานงานในขั้นตอนการวางแผน และการประสานงานในขั้นตอนการนิเทศติดตามและประเมินผล

ในขั้นตอนการเตรียมการวางแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน ได้ประสานงานกับโรงเรียนในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน โดยแต่งตั้งจากครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานวางแผนของทุกโรงเรียน แล้วได้ชี้แจงแนวปฏิบัติและให้ความรู้ในด้านการวางแผนแก่คณะกรรมการ โดยการทำคู่มือแนวปฏิบัติในการจัดทำแผน และกรอบนโยบายจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาส่งให้แก่คณะกรรมการจัดทำแผนได้ศึกษา ซึ่งจะสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งระบุว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านได้ให้ความรู้แก่คณะกรรมการจัดทำแผนโดยวิธีการจัดทำเอกสาร คำชี้แจงและคู่มือการวางแผนคิดเป็นร้อยละ 71.43 และให้ความรู้ด้วยการประชุมชี้แจงคิดเป็นร้อยละ 61.90 ส่วนความรู้ที่คณะกรรมการจัดทำแผนได้รับนั้นร้อยละ 76.19 เห็นว่าได้รับความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการวางแผน นอกจากนี้การประสานงานในขั้นเตรียมวางแผนก็จะเป็นการประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียน เพื่อใช้ในการวางแผน ซึ่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านก็ได้ใช้วิธีการส่งแบบสำรวจข้อมูลให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืน และวิธีการขอเอกสารข้อมูลจากโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ ตรงกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านทั้งหมด เห็นว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนโดยวิธีการส่งแบบสำรวจให้โรงเรียนกรอกรอกลงมาคือการเก็บข้อมูลด้วยการขอเอกสารจากโรงเรียนตามรายละเอียดในตาราง 9 ในภาคผนวก ข

การประสานงานในระหว่างจัดทำแผนนั้นเป็นการเชิญประชุมปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผน ซึ่งจะประสานโดยแจ้งเป็นหนังสือราชการ ส่วนการประสานแผนปฏิบัติการของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดนั้น ทำโดยสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านจัดส่งกรอบสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบายงบประมาณ และงาน/โครงการในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาจังหวัด ให้แก่โรงเรียน

และเมื่อโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสร็จแล้วจะส่งมายังสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เพื่อประสานหลอมรวมแผนต่อไป

และในการประสานแผนงานการนิเทศติดตามและประเมินผลนั้น ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการให้โรงเรียนรายงานผลการดำเนินงานโครงการแบบฟอร์มมีสำนักงานสามัญศึกษาจัดส่งให้ ส่วนการนิเทศติดตามนั้นจะประสานงานโดย จะแจ้งให้โรงเรียนทราบโดยการแจ้งแก่ผู้บริหารในที่ประชุมในแต่ละโครงการ โดยมีได้จัดทำปฏิทินในการนิเทศติดตามและประเมินผล

ปัญหาในการประสานงานระหว่างสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดกับโรงเรียนนั้น คือการขาดเครื่องมือสื่อสารของบางโรงเรียนทำให้ประสานงานได้ล่าช้า และการสื่อความหมายที่เข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้การรายงานข้อมูลหรือโครงการไม่ได้ข้อมูลตรงตามต้องการ

การจัดทำแผน

จากการสัมภาษณ์ จากแบบสอบถาม และการศึกษาเอกสารแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านนั้นปรากฏว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน มีการจัดทำแผนอยู่ 2 ประเภท เช่นเดียวกับสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย คือ แผนพัฒนาการมัธยมศึกษาระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ซึ่งจะมีขั้นตอนในการดำเนินการจัดทำแผนแต่ละประเภทตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

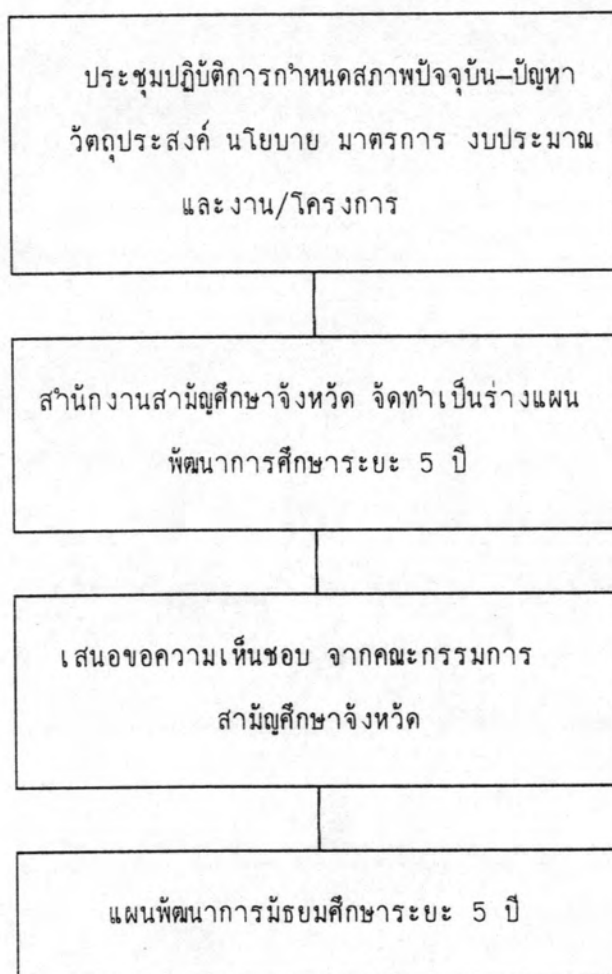
การจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาระยะ 5 ปี

การจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านนั้น จัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2534 เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดระหว่างปี พ.ศ. 2535-2539 ซึ่งเป็นการจัดทำแผนเพื่อกำหนดความต้องการทางการศึกษาเฉพาะเรื่อง คือ การขยายโอกาสทางการศึกษา โดยใช้เทคนิคของ School mapping ด้วยการกำหนดพื้นที่บริการของแต่ละโรงเรียน คาดคะเนจำนวนนักเรียนจากอัตราการเพิ่มของนักเรียน กำหนดแผนชั้นเรียนเต็มรูป และแผนชั้นเรียนรายปี และกำหนด มาตรการ และงาน/โครงการ ในการขยายโอกาสทางการศึกษาตามที่กรมสามัญศึกษาระบุไว้ คือ การจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ การจัดตั้งสาขาโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดที่พักรับนักเรียน การจัดรถรับ-ส่งนักเรียนและจักรยานยืมเรียน ซึ่งการจัดทำแผนได้ดำเนินการดังนี้

ในการเตรียมการจัดทำแผนนั้นหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงาน สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจะจัดทำโครงการ เพื่อขออนุมัติและเพื่อเตรียมการจากผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด แล้วจึงมีการแต่งตั้ง คณะทำงานจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนั้น ซึ่งจะประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดนั้นเป็นประธานคณะทำงาน คณะทำงานประกอบด้วย ครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดนั้นจำนวน 24 คน ศึกษาในเทศก์จังหวัด 1 คน ตัวแทนกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาในจังหวัดนั้น 1 คน และมีหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผนงานสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนั้นเป็นกรรมการและเลขานุการ เจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน 1 คน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงานทำแผนดังกล่าว มีขอบข่ายหน้าที่จัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ปรากฏตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนั้นที่ 67/2534 จากนั้นสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนั้นได้ประสานการเก็บข้อมูลในการจัดทำแผนจากโรงเรียนโดยการจัดส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืน และประสานการเก็บข้อมูลกับหน่วยงานอื่น เช่น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เทศบาล โรงเรียนเอกชนในเขตจังหวัด เป็นต้น ซึ่งปัญหาในการเตรียมการจัดทำแผนที่ปรากฏ ก็คือ การได้รับข้อมูลคืนจากโรงเรียนล่าช้า

เมื่อเตรียมการจัดทำแผนแล้วในขั้นการจัดทำแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนั้นได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

แผนภาพแสดงขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปีของ
สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน



จากแผนภาพ ในขั้นตอนประชุมปฏิบัติการ กำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา นั้นจะวิเคราะห์ จากข้อมูลจำนวนนักเรียน อัตราการเพิ่มของจำนวนนักเรียนเพื่อคาดคะเนจำนวนนักเรียนในอนาคต แล้วพิจารณาประกอบกับจำนวนโรงเรียน และห้องเรียนที่มีอยู่และข้อมูลแวดล้อมอื่นๆ เพื่อกำหนด สภาพปัจจุบัน-ปัญหา และความต้องการในการขยายโอกาสทางการศึกษา แล้วแบ่งกลุ่มย่อยกำหนด วัตถุประสงค์-เป้าหมาย-นโยบาย ซึ่งจะศึกษาและพิจารณาจากนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญ ศึกษาในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) และนโยบายของกระทรวงศึกษาในการขยายโอกาสทางการศึกษาแล้วนำ มาปรับให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการระดับจังหวัด กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ นโยบายและ เป้าหมายระดับจังหวัด แล้วนำเสนอที่ประชุม พิจารณาร่วมกันอีกครั้งหนึ่ง

ส่วนการกำหนด มาตรการ และงาน/โครงการนั้น จะกำหนดตามมาตรการ และงาน/ โครงการของกรมสามัญศึกษา คือ การจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ การจัดตั้งสาขาโรงเรียน มัธยมศึกษา การจัดที่พักนักเรียนและการจัดรถรับส่งนักเรียน หรือจักรยานยืมเรียน ตรงกับผล วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 76.19 เห็นว่า การจัดทำแผนพัฒนา การมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนั้นกำหนดมาตรการที่กรมสามัญศึกษา กำหนดไว้ และผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด คิดเห็นร้อยละ 100 เห็นว่าการกำหนดงาน/โครงการ ในแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนั้น คณะทำงานร่วม กันกำหนดโดยกำหนดตามแนวทางการขยายโอกาสของกรมสามัญศึกษา รายละเอียดผลการวิเคราะห์ ปรากฏตามตารางที่ 11 ในภาคผนวก ข แล้วจึงกำหนดงบประมาณตามเป้าหมายและงาน/โครงการ ที่กำหนดไว้

เมื่อได้สภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ งาน/โครงการ และงบประมาณแล้ว คณะทำงานจัดทำเป็นร่างแผน โดยกำหนดงานและกิจกรรมที่จะทำงานเป็น รายปี โดยสรุปโครงการอย่างย่อ ๆว่าจะทำอะไร เมื่อไรและอย่างไร จัดทำเป็นร่างแผนพัฒนา การมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) เสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดพิจารณา ให้ความเห็นชอบ และปรับปรุงแก้ไขหากมีข้อเสนอแนะ และก่อนนำเสนอแผนต่อกรมสามัญศึกษา ได้มีการนำเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจังหวัด พิจารณา ให้ความเห็นชอบ และประสานแผนกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ เกี่ยวกับการขยายโอกาสทาง การศึกษา ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเห็นว่า

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดได้มีการนำเสนอแผนให้คณะกรรมการพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมจังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบและประสานแผนก่อนนำเสนอกรมสามัญศึกษาแล้วจึงนำเสนอแผนต่อกรมสามัญศึกษาต่อไป

ปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน ก็คือ บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการวางแผน โดยเฉพาะการวางแผนระยะยาว

เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนในการจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน กับแนวปฏิบัติในการจัดทำของกรมสามัญศึกษา (กองแผนงาน , 2533) แล้วพบว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านได้ปฏิบัติตามแนวทางที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ในขั้นตอนการแต่งตั้งกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำแผน การกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย และมาตรการ แต่มิได้มีการนำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนการกำหนดงาน/โครงการ เนื่องจากเห็นว่าการกำหนดงาน/โครงการนั้น กำหนดตามแนวที่กรมสามัญศึกษากำหนดอยู่แล้ว เพียงแต่เป็นการพิจารณากำหนดจุดที่ตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ ที่จัดตั้งสาขาโรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนที่ควรมีการจัดที่พักนักเรียน และรถรับส่งนักเรียนหรือจักรยานยืมเรียน ตามสภาพ-ปัญหา และความต้องการขยายโอกาสทางการศึกษาของจังหวัด จึงไม่ควรจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อกำหนดงาน/โครงการ ให้กระทบถึงการจัดการเรียนการสอน และค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาประชุมอีกครั้งหนึ่ง ดังนั้นจึงได้กำหนดงาน/โครงการเรียบร้อยแล้วเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนในขั้นตอนเดียว จนได้แผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี นำเสนอต่อกรมสามัญศึกษาในที่สุด

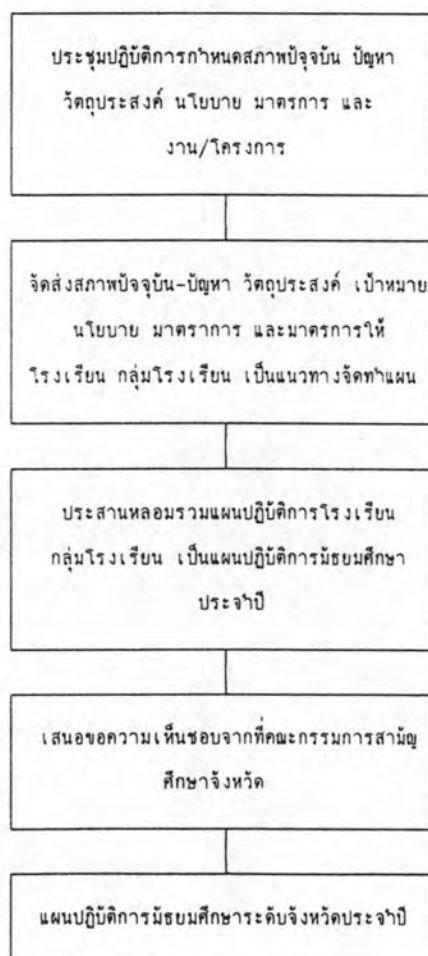
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านนั้น จะจัดทำในลักษณะของแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาาระดับจังหวัด คือ เป็นการประสานแผนระหว่างสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ โดยบูรณาการในเรื่องเวลาการดำเนินงานตามแผนจากปีงบประมาณ และให้ไปสิ้นสุดในปีการศึกษา คือ จะเริ่มจาก 1 ตุลาคม แล้วไปสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินงานตามแผน 30 มีนาคมในปีถัดไป ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาาระดับจังหวัดนั้น ได้ดำเนินการดังนี้

การเตรียมการจัดทำแผนจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำแผน โดยใช้ คณะทำงานชุดเดียวกับคณะกรรมการพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี ตามคำสั่งสำนักงาน สามัญศึกษาที่ 67/2534 และคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพิ่มเติมกรณีเปลี่ยนแปลงครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติ หน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน ตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านที่ 87/2536 และ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านจะให้ความรู้ในการวางแผนแก่คณะทำงาน ด้วยการจัดทำคู่มือ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งจะมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีและนโยบายของหน่วยงานระดับสูง ส่งให้แก่โรงเรียนเพื่อให้คณะทำงานจัดทำแผนได้ศึกษา

ส่วนการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนจากโรงเรียนนั้นจัดทำโดยส่งแบบกรอกข้อมูลให้ โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด น่านแล้วจะมีการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ มัธยมศึกษา ระดับจังหวัดตามลำดับขั้นตอนดังนี้

แผนภาพแสดงขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ
สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน



จากแผนภาพ ขั้นตอนการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย และมาตรการ ตลอดจนงาน/โครงการนั้น จะเป็นการกำหนดขึ้นใหม่ โดยมีได้พิจารณาปรับจาก แผนพัฒนาประจำปี หลังจากร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและกำหนดปัญหาของการมัธยมศึกษา ร่วมกันแล้วก็จะแบ่งกลุ่มย่อยประชุมปฏิบัติการ กำหนดวัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย และ มาตรการ ตลอดจนงาน/โครงการ โดยพิจารณาจากกำหนดจากนโยบาย จุดเน้นของกรมสามัญศึกษา ประกอบกับสภาพปัญหา และความต้องการพัฒนาของการมัธยมศึกษาจังหวัด ซึ่งสามารถสรุป และเอืยดการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามได้จากตารางที่ 12 ในภาคผนวก ข

เมื่อได้รายงานสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย มาตรการและ งาน/โครงการแล้ว สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดได้จัดส่งให้โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนเป็นแนว ทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและของกลุ่มโรงเรียน

เมื่อโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสร็จเรียบร้อย ก็จะจัดส่ง ให้สำนักงานสามัญศึกษาซึ่งจะได้รับภายใน 30 มีนาคม สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดโดยเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานนโยบายและแผนงานจะทำการประสานแผน จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษา ระดับ จังหวัดประจำปีนั้น ๆ แล้วนำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษา ระดับจังหวัด ที่คณะทำงานจัดทำและนำเสนอ แล้วสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจะจัดส่งแผนปฏิบัติ การมัธยมศึกษา ระดับจังหวัดให้แก่โรงเรียนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติงานต่อไป

เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดน่านกับขั้นตอนในการจัดทำแผนตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา (กองแผนงาน , 2533) แล้วพบว่า ในขั้นตอนการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย และ มาตรการ ตลอดจนงาน/โครงการนั้น เป็นการประชุมปฏิบัติการจัดทำขึ้นใหม่รายปี โดยมีได้ปรับ แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี เนื่องจากไม่ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และเมื่อจัดทำ รายงานการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบายและมาตรการ ตลอดจน งาน/โครงการแล้วก็ยังมิได้นำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบ แต่จะจัดส่งให้โรงเรียนเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน จนกระทั่ง สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดได้รับแผนปฏิบัติการประจำปีจากโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนและได้ ทำการประสานหลอมรวมเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษา ระดับจังหวัดแล้ว จึงนำเสนอพิจารณาเพื่อ

ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด ปรับปรุงแก้ไขมีข้อเสนอแนะแล้วจะจัดส่งให้โรงเรียนเป็นแนวทางปฏิบัติงานต่อไป

ปัญหาในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านนั้น จากการสัมภาษณ์พบว่าปัญหาของการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด เกิดขึ้นจากการที่โรงเรียนจัดส่งแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนให้แก่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดล่าช้า การประสานและหลอมแผนเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาจังหวัดล่าช้าไปด้วย

เมื่อสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน ได้จัดส่งแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดให้แก่โรงเรียนเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแล้ว ก็ได้มีการนิเทศติดตามผลตามแผน ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้วิธีการจัดส่งแบบรายงานโครงการให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษา โดยมีได้มีการจัดทำปฏิทินในการนิเทศติดตามและประเมินผลตามแผน และมีได้แต่งตั้งคณะกรรมการ นิเทศติดตาม และประเมินผลแผนเป็นการเฉพาะ หากมีการนิเทศ ติดตาม ก็จะแจ้งให้โรงเรียนทราบด้วย การแจ้งในที่ประชุมเสียเป็นส่วนใหญ่ และแจ้งเป็นหนังสือราชการ โดยผู้นิเทศติดตามและประเมินผลนั้นจะเป็นบุคลากรที่มีขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามสายการปฏิบัติงาน อันได้แก่ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงาน เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ และศึกษานิเทศก์จังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านมิได้จัดทำรายงานประจำปี หรือการรายงานผลความก้าวหน้าของแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ไว้เป็นระยะ ๆ ปรากฏรายละเอียดในผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในตารางที่ 14 ในภาคผนวก ข

ปัญหาในการนิเทศติดตาม และประเมินผลนั้น พบว่า การรายงานโครงการจากโรงเรียนล่าช้า และยังมีได้มีการนิเทศติดตามอย่างจริงจัง ในทุกโครงการเนื่องจากขาดบุคลากรและงบประมาณในการนิเทศติดตามและประเมินผล

ส่วนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีนั้น จากการสัมภาษณ์การศึกษาเอกสาร และผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งทั้งหมดระบุว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน มิได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี

แต่ในการขอจัดตั้งงบประมาณประจำปีนั้น จัดตั้งตามแบบฟอร์มและเกณฑ์ที่กรมสามัญศึกษาส่งมาให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดดำเนินการ โดยจะพิจารณาจัดตั้งงบประมาณจากความต้องการงบประมาณตามที่โรงเรียนขอมา ซึ่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านได้นำเอาแผนพัฒนาการ

มัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี มาเป็นแนวทางจัดทำคำขอตั้งงบประมาณด้วยในเรื่องของการขยายโอกาสทางการศึกษา คือ การจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ การจัดตั้งสาขาโรงเรียนมัธยมศึกษาและการจัดที่พักนักเรียน เป็นต้น

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่าน

ในการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดน่านนั้น จากการสัมภาษณ์ และข้อมูลจากแบบสอบถาม ปรากฏปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพอสรุปได้ดังนี้

1. ขาดบุคลากรในการจัดทำแผน
2. บุคลากรยังขาดความรู้ความชำนาญด้านการวางแผน
3. เวลาในการจัดทำแผนจำกัด เนื่องจากต้องใช้บุคลากรจากโรงเรียน
4. การประสานในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาประจำปียังทำได้ล่าช้า เพราะต้องรอแผนปฏิบัติการจากโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนที่จัดส่งล่าช้า
5. การนิเทศติดตามและประเมินผล ยังทำได้น้อย และไม่เป็นระบบต่อเนื่อง

กรณีที่ 4

กรณีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา

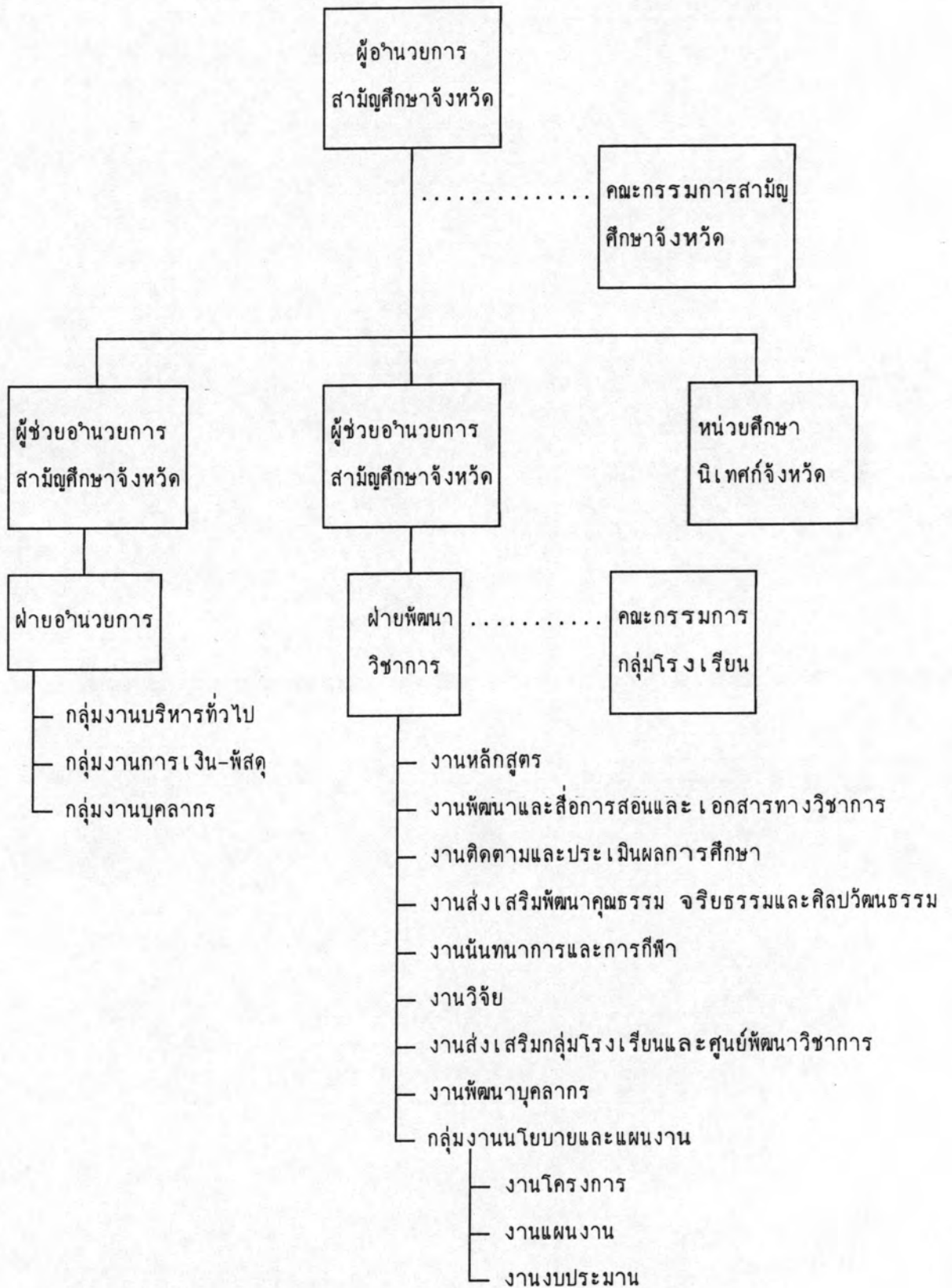
สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยามีโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ที่อยู่ในความดูแลและการประสานงาน จำนวน 17 โรงเรียน ที่กระจายอยู่ตามตำบลในอำเภอต่าง ๆ 7 อำเภอ

ในการเสนอรายงานผลการศึกษาสภาพและปัญหา การวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยาในครั้งนี้ จะขอเสนอเฉพาะผลจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงาน และผลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา เท่านั้น ส่วนข้อมูลจากแบบสอบถาม ครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนนั้น เนื่องจากผลการสัมภาษณ์ระบุว่า ได้แต่งตั้งครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานของโรงเรียน เป็น

คณะกรรมการจัดทำแผน แต่ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปีนั้น ได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนจากครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงานจากโรงเรียนเพียงบางคนเท่านั้น ส่วนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น แต่งตั้งคณะกรรมการจากครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ หัวหน้าแผนงานโรงเรียนทุกคน แต่มิได้เชิญมาร่วมประชุมปฏิบัติการจัดทำแผน เพียงแต่ให้มีขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบในการประสานการเก็บข้อมูลกับสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และรับนโยบาย มาตรการ และงาน/โครงการในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีจากสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เป็นแนวทางในการจัดทำแผนของโรงเรียน แล้วจัดส่งแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดประสานหลอมรวมเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดเท่านั้น จึงไม่อาจนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ได้ โดยขอเสนอรายงานผลการศึกษาดังนี้

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยาได้จัดโครงสร้างการบริหารและสายการปฏิบัติงานได้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายพัฒนาวิชาการ และหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ซึ่งมีผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด เป็นผู้บริหารสูงสุด และมีคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นที่ปรึกษาด้านนโยบายและการบริหาร และมีคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการตามแผนภูมิโครงสร้าง ดังนี้

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างการบริหารและสายการปฏิบัติงานสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดพะเยา



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์, เฉลิมชัย รัตนประยูร, ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด,

จากโครงสร้างองค์การบริหารสำนักงานดังกล่าวจะพบว่า กลุ่มงานนโยบายและแผนงานนั้นอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของฝ่ายพัฒนาวิชาการ โดยได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน 3 งาน ได้แก่ งานโครงการ งานแผนงาน และงานวิชาการ ปรากฏตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา ที่ 37/2536 โดยมีขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

งานโครงการรับผิดชอบปฏิบัติงานวิเคราะห์ และจัดทำแผนงานกรมสามัญศึกษาระดับจังหวัด วิเคราะห์จัดทำแผนงานโครงการตามนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา การประสานแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และโครงการพิเศษตามที่ได้รับมอบหมาย

งานแผนงาน รับผิดชอบงานสารสนเทศ แผนปฏิบัติการประจำปี งานขยายโอกาสทางการศึกษา การประสานงานรับนักเรียน และแผนชั้นเรียน การยุบ ย้าย โอนโรงเรียน งานพัฒนาโรงเรียนรายโรงเรียน การประสานงานโครงการวิจัย การประเมินผลโครงการตามแผนพัฒนาการศึกษา

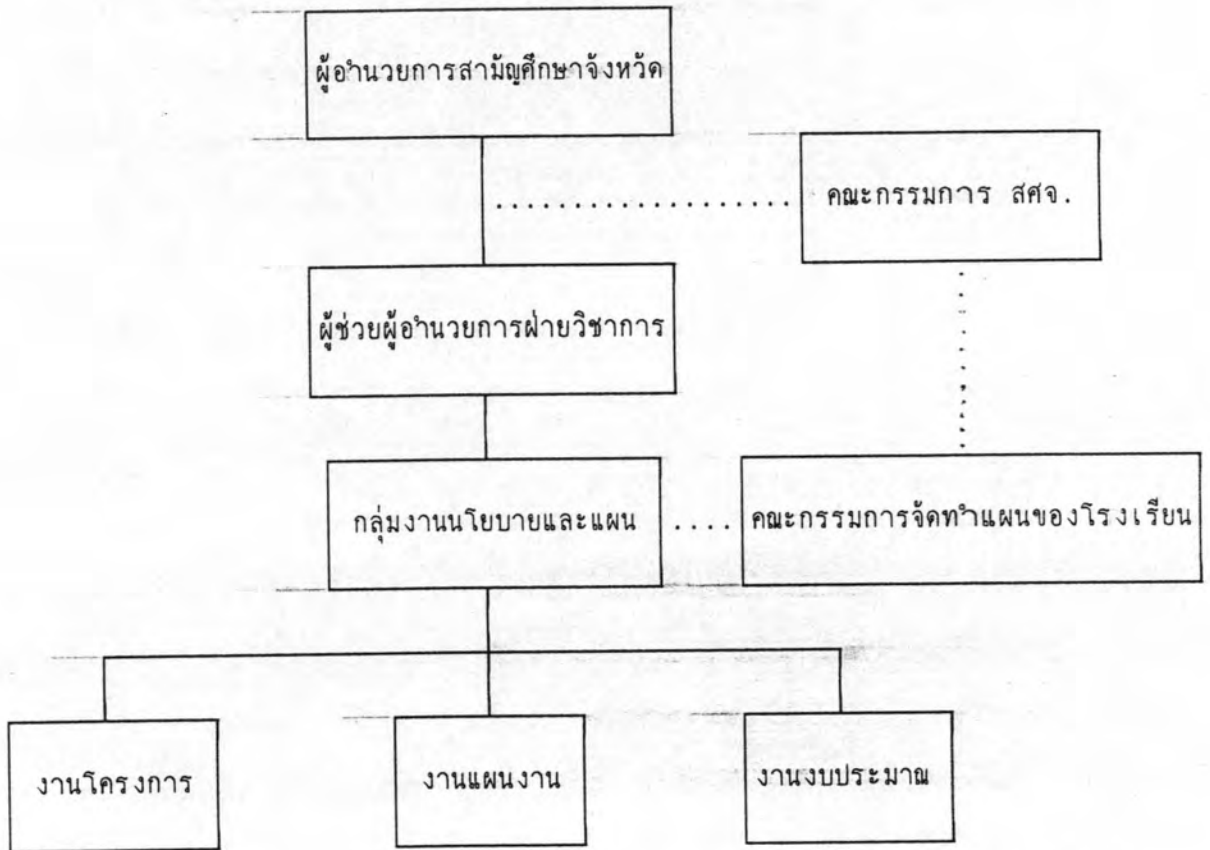
งานงบประมาณ รับผิดชอบงานจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ งานจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนในจังหวัด จัดทำแผนและบริหารงบประมาณระดับจังหวัด สรุปรายงานแผนและผลการบริหารงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณเหลือจ่ายระดับจังหวัด และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแล้ว ในการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ยังมีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด แต่จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด และหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยาแล้ว ได้รับการยืนยันตรงกันว่า คณะทำงานจัดทำแผนที่ได้รับแต่งตั้งจะรับสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และงาน/โครงการ ซึ่งสำนักงานสามัญศึกษาโดยเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผน กำหนด แล้วจัดส่งให้โรงเรียน คณะทำงานจัดทำแผนซึ่งเป็นเป็นครู-อาจารย์ ซึ่งปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนก็จะนำไปเป็นแนวทางจัดทำแผนของโรงเรียน แล้วจัดส่งให้สำนักงานสามัญศึกษาเพื่อประสานแผน โดยที่คณะทำงานจัดทำแผนดังกล่าวจะไม่ได้มาร่วมประชุมปฏิบัติการ หรือดำเนินงานจัดทำแผนร่วมกับสำนักงานสามัญศึกษาโดยตรง

ในส่วนของการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ที่ผ่านมาก็เป็นการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผน จากครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ หัวหน้างานแผนงานจากโรงเรียนเพียงบางส่วน โดยมีได้แต่งตั้งจากทุกโรงเรียน โดยมีการจัดโครงสร้างสายงานการวางแผนดังนี้

แผนภูมิแสดงโครงสร้างสายงานการวางแผนของ สศจ. พะเยา

2) โครงสร้างองค์กรด้านการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดของท่านมีลักษณะอย่างไร



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์ เฉลิมชัย รัตนประบุร, ผู้อำนวยการสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และ
 ทรงศรี จิตชอบ หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงาน สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด
 พะเยา, 25 มีนาคม 2537

การประสานงานด้านการวางแผน

การประสานงานด้านการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยากับโรงเรียนใน
 สังกัดนั้น จะประสานงานกันใน 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมการจัดทำแผน การจัดทำแผน และ
 การนิเทศติดตามและประเมินผลตามแผน

ในการเตรียมการวางแผนนั้นจะประสานงานกับโรงเรียนเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
 กับการวางแผนจากโรงเรียน ซึ่งโดยส่วนใหญ่ก็จะจัดส่งแบบสำรวจให้โรงเรียนกรอกแล้วจัดส่งคืน
 สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

ในขั้นจัดทำแผนนั้นจะประสานงานกับโรงเรียน โดยสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจัดส่งแนวทางการจัดทำแผน อันได้แก่ สภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการและโครงการของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดให้โรงเรียน เป็นแนวทางในการจัดทำแผนของโรงเรียน แล้วโรงเรียนจะจัดส่งเอกสารแผนที่โรงเรียนจัดทำแล้วมาใช้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเพื่อประสานแผนต่อไป

ส่วนขั้นการนิเทศ ติดตามและประเมินผลนั้นส่วนใหญ่จะประสานการติดตามและประเมินผลด้วยการส่งแบบรายงานโครงการให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งกลับคืน สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ส่วนการประสานงานการนิเทศติดตามด้วยการแจ้งเป็นหนังสือราชการ โดยมีได้มีการจัดทำปฏิทินการนิเทศติดตามและประเมินผล

การจัดทำแผน

ผลจากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยาแล้ว ปรากฏว่ามีการจัดทำแผนอยู่ 2 ประเภทคือ แผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) และแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ซึ่งมีการดำเนินการในการจัดทำแผนแต่ละประเภทดังนี้

การจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี

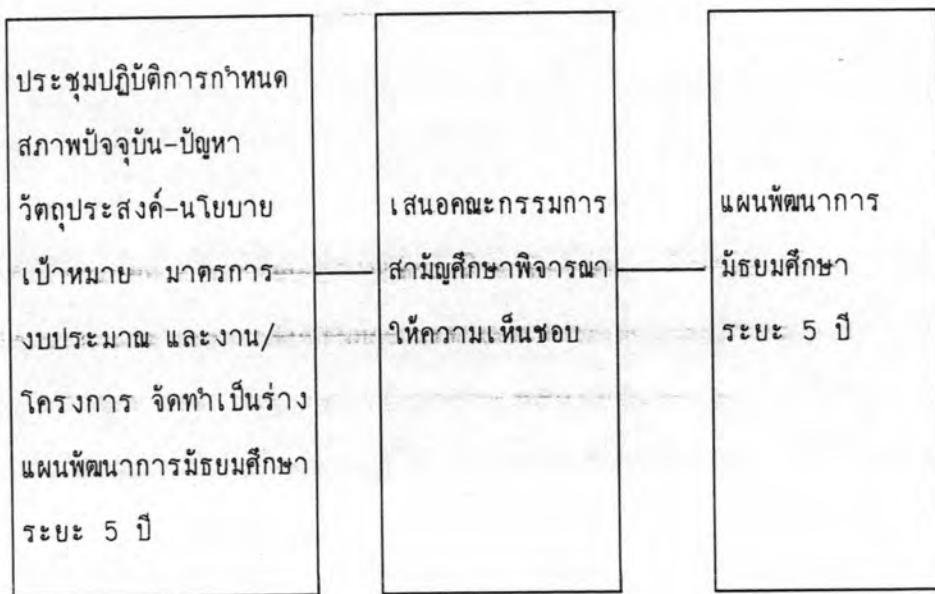
การจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา จัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2535 เพื่อเป็นการจัดทำแผนกำหนดความต้องการทางการศึกษาเฉพาะเรื่อง โดยมิได้ครอบคลุมภารกิจทุกด้านในการจัดการศึกษา การกำหนดความต้องการในการจัดการศึกษา ที่จัดทำเป็นแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ก็คือเรื่องการขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยาได้ดำเนินการ ดังนี้

การเตรียมการจัดทำแผนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา มีการเตรียมการจัดทำแผนโดยหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนจัดทำโครงการเสนอขออนุมัติจากผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด แล้วจึงมีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาาระยะ 5 ปี ปรากฏตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา ที่ 32/2534 โดยมี ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา เป็นประธานคณะทำงานจัดทำแผน คณะทำงานประกอบด้วย ครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานใน

หน้าที่หัวหน้างานแผนงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 7 คน และมีหัวหน้ากลุ่มงานนโยบาย และแผนงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเป็นกรรมการและเลขานุการ และมีการจัดเตรียม ข้อมูลโดยส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอกส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษา แล้วจึงดำเนินการจัดทำ แผนตามขั้นตอนดังนี้

แผนภาพแสดงขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา



ในขั้นตอนการประชุมปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายของการขยายโอกาสทางการศึกษา ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา โดยยึดตามนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา ส่วนในการกำหนดมาตรการและงาน/โครงการ ในแผนพัฒนาการมัศึกษาระยะ 5 ปี นั้น กำหนดตามมาตรการและงาน/โครงการ ที่กรมสามัญศึกษากำหนด คือ การจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ การจัดตั้งสาขาโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดที่พักนักเรียน และการจัดรถรับส่งนักเรียน และจักรยานยืมเรียน

นำร่างแผนพัฒนาการมัศึกษาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535 - 2539) เสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

เมื่อได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดแล้ว ได้นำเสนอแผนต่อคณะกรรมการพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม จังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบ และประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น แล้วจึงนำเสนอกรมสามัญศึกษาต่อไป

ปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา คือ การขาดบุคลากร และบุคลากรซึ่งขาดความรู้ความเข้าใจ ด้านการวางแผน

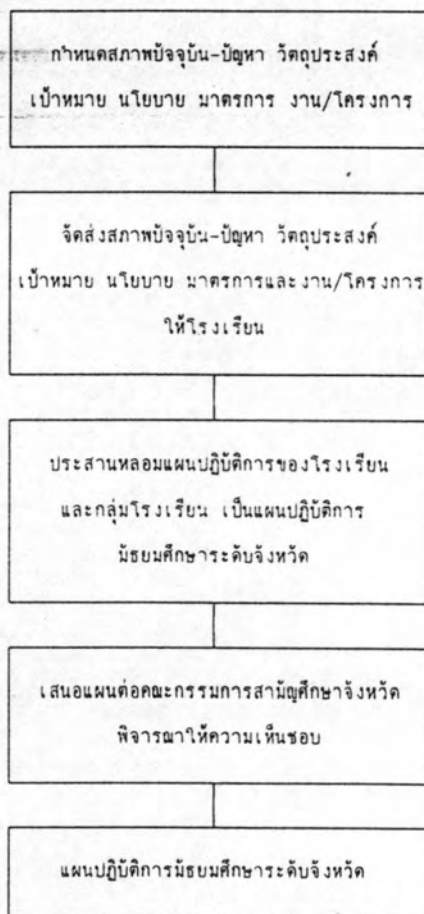
เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดพะเยากับขั้นตอนในการจัดทำแผนตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา (กองแผนงาน , 2533) แล้ว จะแตกต่างกันในขั้นตอนการนำเสนอคณะกรรมการสามัญจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบ ร่างตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษาจังหวัดนั้น จะมีการนำเสนอรายงานการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการและงบประมาณ ให้คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน แล้วจึงนำเสนอไปกำหนดงาน/โครงการ และรายละเอียดกิจกรรมที่จะดำเนินการในระยะ 5 ปี นำเสนอพิจารณาให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง แต่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา ได้มีการกำหนดงาน/โครงการแล้วจัดทำเป็นร่างแผนเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในขั้นตอนเดียว ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ชี้แจงเหตุผลตรงกันว่า เนื่องจากการกำหนดงาน/โครงการตามแนวทางของกรมสามัญศึกษาอยู่แล้ว การจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาในระยะ 5 ปี นั้นเป็นเพียงการกำหนดจุดที่ตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ ที่ตั้งสาขาโรงเรียน การจัดที่พักนักเรียน และจัดรถรับส่งนักเรียนหรือจักรยานยืมเรียน ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน-ปัญหา และความต้องการในการขยายโอกาสทางการศึกษาของจังหวัดเท่านั้นเอง จึงไม่จำเป็นต้องเสนอผลการกำหนดงาน/โครงการให้พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงเรียนและสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ที่ไม่ต้องจัดประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนถึง 2 ครั้งด้วย

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยานั้น เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการมัศึกษาระดับจังหวัดประจำปีนั้น ๆ คือ เป็นการประสานแผนปฏิบัติการของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนเข้าด้วยกัน มีทั้งงาน/โครงการที่ใช้เงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของโรงเรียน โดยได้ดำเนินการดังนี้

การเตรียมการจัดทำแผนนั้นจะเตรียมด้านการประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียน ด้วยการส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอก แล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษา และจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการจัดทำแผน นอกจากนี้ยังมีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนจากครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนแล้ว จึงดำเนินการจัดทำแผน แต่มิได้เชิญคณะทำงานที่แต่งตั้งจากครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนมาร่วมประชุม โดยมีขั้นตอนในการจัดทำแผนดังนี้

แผนภาพ แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ
สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา



จากแผนการข้างต้นในขั้นกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และงาน/โครงการนั้น จัดทำโดยเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด โดยพิจารณากำหนดตามนโยบาย-จุดเน้นของกรมสามัญศึกษาแล้วจัดส่งให้โรงเรียน กลุ่มโรงเรียน เป็นแนวทางจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน เมื่อโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน ซึ่งจะทำเมื่อสิ้นปีการศึกษา เสร็จเรียบร้อยแล้วก็จะจัดส่งให้สำนักงานสามัญศึกษาซึ่งสำนักงานสามัญศึกษาก็จะดำเนินการประสานงานจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดต่อไป เสร็จแล้วนำเสนอแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ต่อคณะกรรมการสามัญศึกษา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และแก้ไขหากมีข้อเสนอนะ หลังจากจัดส่งแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดได้แก่โรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและประสานแผนกับโรงเรียนอื่น ๆ ต่อไป

ปัญหาในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ที่สำคัญคือ การส่งแผนปฏิบัติการของโรงเรียนล่าช้า ทำให้การประสานหลอมรวมเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดล่าช้าไปด้วย

เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา กับขั้นตอนตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา (กองแผนงาน : 2533) แล้ว จะแตกต่างกันตั้งแต่ขั้นตอนแรก คือ ตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษานั้นในขั้นตอนแรกคือการปรับแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี แต่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยาจะกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย มาตรการและงาน/โครงการ ขึ้นใหม่เป็นรายปี เนื่องจากมิได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และมิได้จัดทำเป็นร่างแผนเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสามัญศึกษาก่อน ทว่าได้จัดส่งให้โรงเรียนเป็นแนวปฏิบัติในการจัดทำแผนจนกระทั่งโรงเรียนจัดส่งแผนปฏิบัติการประจำปีมายังสำนักงานสามัญศึกษา และประสานงานหลอมรวมเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด แล้วจึงนำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ

หลังจากที่ได้จัดส่งแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดให้แก่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแล้ว ในเรื่องกรณีพิเศษ ติดตาม และประเมินผลตามแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา ได้มีการนิเทศติดตามและประเมินผลตามแผน โดยส่วนใหญ่จะติดตามผล ต้องการจัดส่งแบบรายงานโครงการให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ส่วนกรณีพิเศษติดตาม

ตามนั้นจึงมีน้อย และมีได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ และมีได้มีการจัดทำปฏิทินในการนิเทศติดตามผลแต่จะแจ้งกำหนดการนิเทศติดตามและประเมินผล เป็นรายโครงการโดยหนังสือราชการ และผู้ทำการนิเทศติดตามคือผู้รับผิดชอบตามสายงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสามัญศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษา ศึกษาธิการจังหวัด เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงาน เป็นต้น

ปัญหาในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล คือ การนิเทศติดตามยังทำได้น้อย เนื่องจากขาดบุคลากรและงบประมาณ

ส่วนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยามีได้จัดทำ ในการขอจัดตั้งงบประมาณประจำปีนั้นจะเป็นตารางค่าขอจัดตั้งงบประมาณตามที่กรมสามัญศึกษากำหนด และแจ้งให้จัดทำเป็นรายปี ตามเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษา ซึ่งปัจจุบันกรมสามัญศึกษาได้ให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด จัดทำค่าของงบประมาณเฉพาะหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างเท่านั้น ส่วนหมวดรายจ่ายอื่น ๆ นั้น กรมสามัญพิจารณาจัดสรรให้แก่จังหวัดและโรงเรียนเองตามข้อมูลของกรมสามัญศึกษา

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา

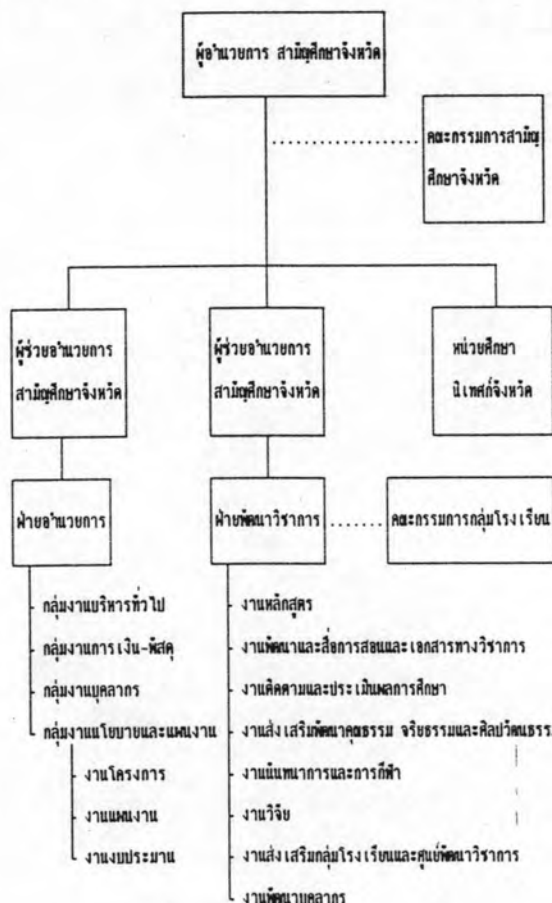
จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน คือ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานพบว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพะเยาสรุปได้ดังนี้

1. ขาดบุคลากร
2. บุคลากรด้านการวางแผนยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผน
3. การเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการวางแผนบ่อยครั้ง
4. เวลาในการจัดทำแผนมีจำกัด เนื่องจากต้องรอแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน ที่ส่งมาล่าช้า
5. การนิเทศ ติดตามและประเมินผลยังทำได้น้อยเนื่องจากข้อจำกัดเรื่องบุคลากรและเวลา

กรณีศึกษาที่ 5

กรณีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ มีโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดแพร่ที่อยู่ในขอบข่ายการดูแลและประสานงาน จำนวน 17 โรงเรียน กระจายอยู่ในตำบลและอำเภอต่าง ๆ จำนวน 7 อำเภอ 1 กิ่งอำเภอ ซึ่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ได้จัดองค์การบริหารโดยแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายพัฒนาวิชาการ และหน่วยศึกษานิเทศก์ โดยมีผู้อำนวยการสามัญศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุด ตามแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การบริหารในคู่มือปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ตามระเบียบกรมสามัญศึกษาว่าด้วยสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2536 (กองการเจ้าหน้าที่ , 2536) ตามแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหาร ดังนี้



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์, ทองอินทร์ ไชยวรรดิ, ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด,

ตามโครงสร้างองค์การบริหารดังกล่าว จะเห็นว่า งานวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มงานนโยบายและแผนงานนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายอำนวยการ ซึ่งปรากฏตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ ที่ 35/2536 เรื่อง การมอบหมายงานในหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ ซึ่งมอบหมายให้กลุ่มงานนโยบายและแผนงานรับผิดชอบงาน 3 งาน คือ งานโครงการ งานแผนงาน และงานงบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดงานตามขอบข่ายงานตามประกาศกรมสามัญศึกษา เรื่องหน้าที่ รับผิดชอบ และการแบ่งงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดและสำนักงานสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร (กองการเจ้าหน้าที่ , 2536) คือ

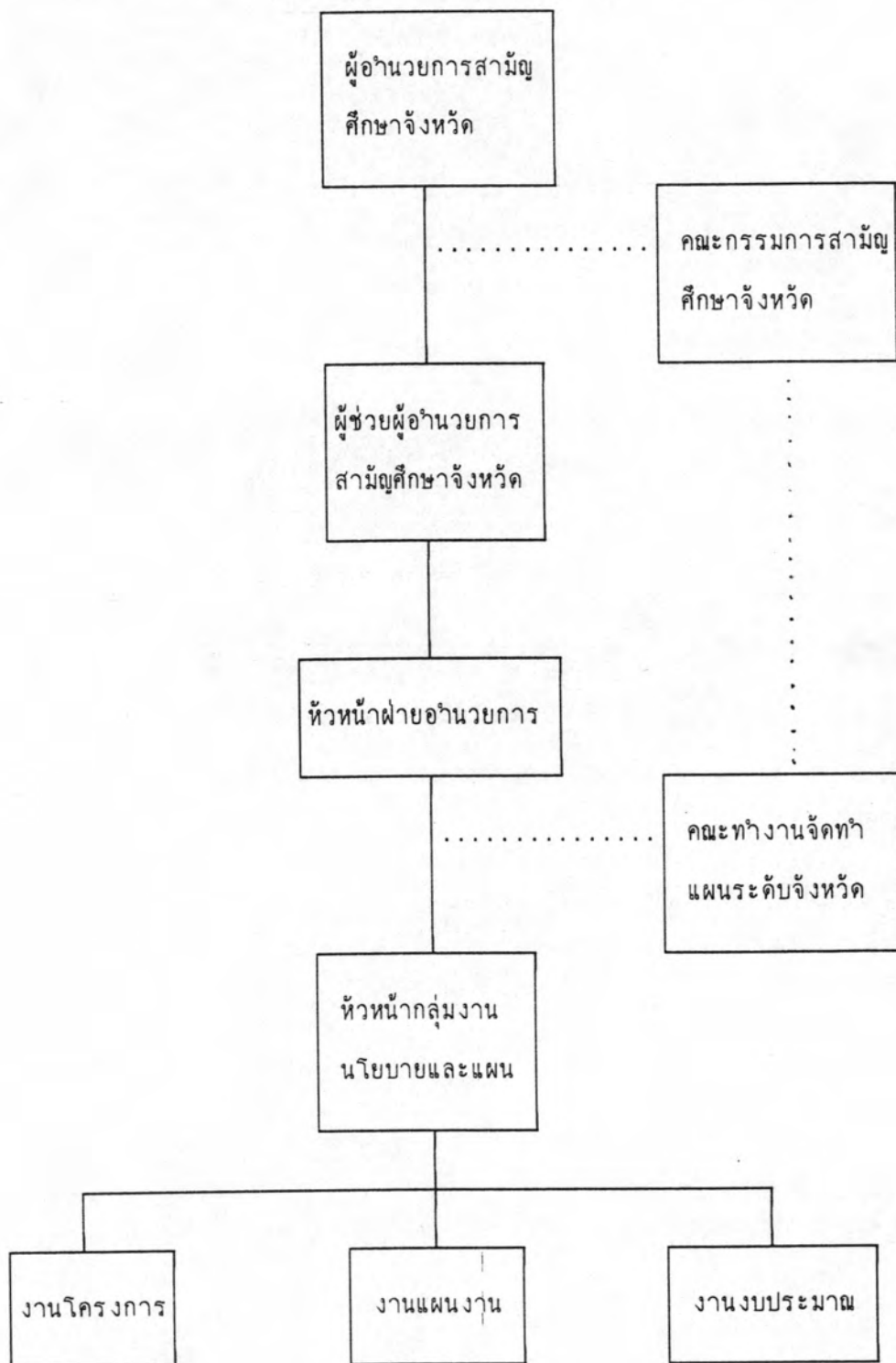
งานโครงการรับผิดชอบปฏิบัติงาน วิเคราะห์ และจัดทำแผนงาน กรมสามัญศึกษาระดับจังหวัด วิเคราะห์จัดทำแผนงาน/โครงการ ตามนโยบายและจุดเน้นความสามัญศึกษาประสานแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และโครงการพิเศษตามที่ได้รับมอบหมาย

งานแผนงาน รับผิดชอบปฏิบัติงานสารสนเทศ แผนปฏิบัติการประจำปี งานขยายโอกาสทางการศึกษา ประสานการรับนักเรียนและแผนรับเรียน การยุบ ย้าย โอนโรงเรียน งานพัฒนาโรงเรียนรายโรง การประสานงานโครงการวิจัย การประเมินผลโครงการตามแผนพัฒนาการศึกษา

งานงบประมาณ รับผิดชอบจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนในจังหวัด จัดทำแผนและบริหารงานงบประมาณระดับจังหวัด สรุปรายงานแผนและผลการบริหารงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณเหลือจ่ายระดับจังหวัด ตลอดจนรับผิดชอบงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแล้ว ในการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนั้น ยังมีคณะทำงานจัดทำแผนระดับจังหวัดเพื่อช่วยในการจัดทำแผนประเภทต่าง ๆ ซึ่งการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนระดับจังหวัดนั้นจะแต่งตั้งเป็นรายปีไป เนื่องจากการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนดังกล่าวจะแต่งตั้ง จากครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน ในแต่ละปีก็มักจะมีการย้ายและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คณะทำงานจัดทำแผนระดับจังหวัดจะได้รับมอบหมายให้จัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา และแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ซึ่งจะกล่าวถึงในรายละเอียดต่อไป โดยมีการจัดโครงสร้างสายงานการวางแผนดังนี้

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างสายงาน การวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์ จีรพันธ์ ขวัญอ่อน, หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงาน
สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่, 1 เมษายน 2537

การประสานงานด้านการวางแผน

การประสานงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่กับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดแพร่ นั้น จะมีการประสานงานกันใน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการจัดทำแผน และขั้นตอนการติดตามและประเมินผล ดังนี้

ขั้นตอนการวางแผน สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่จะประสานงานกับโรงเรียนใน 3 เรื่อง คือ การประสานงานในเรื่องการแต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบในการจัดทำแผน ซึ่งจะแต่งตั้งจากครู-อาจารย์ ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน อีกเรื่องหนึ่งคือการประสานการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน ซึ่งจะใช้แบบสำรวจส่งให้โรงเรียนกรอกเป็นส่วนใหญ่ ตรงกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามของจังหวัดแพร่เห็นว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนด้วยการส่งแบบสำรวจให้โรงเรียนกรอกคิดเป็นร้อยละ 71.43 ส่วนการเตรียมบุคลากรด้วยการให้ความรู้แก่คณะทำงานจัดทำแผนนั้น ดำเนินการโดยการจัดทำเอกสารคู่มือการวางแผน ส่งให้คณะทำงานศึกษา และประชุมชี้แจง รายละเอียดการวิเคราะห์แบบสอบถามปรากฏตามตารางที่ 16 ในภาคผนวก ข

ขั้นตอนการจัดทำแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่จะขอความร่วมมือจากโรงเรียนโดยขอครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานในโรงเรียนมาเป็นคณะทำงานร่วมประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

อนึ่งในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดประจำปีนั้น จะประสานงานการจัดทำแผนโดยหลังจากมีคณะทำงานจัดทำแผนระดับจังหวัด กำหนดสภาพปัจจุบันปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และกำหนดงาน/โครงการ ในแผนปฏิบัติการของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแล้ว ก็จะจัดส่งให้โรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนแล้วโรงเรียนจะจัดส่งแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมาให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดทำการประสานเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดประจำปีนั้น ๆ ต่อไป

ในขั้นตอนการนิเทศติดตามผลและประเมินผล สำนักงานสามัญศึกษาได้ประสานการนิเทศติดตาม และประเมินผลกับโรงเรียนด้วยการแจ้งเป็นหนังสือราชการ และส่วนใหญ่จะใช้วิธีการให้โรงเรียนรายงานผลการดำเนินงานตามแบบรายงาน มากกว่าวิธีการอื่น

การจัดทำแผน

จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม คณะทำงานจัดทำแผนระดับจังหวัดนั้นปรากฏว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่มีการจัดทำแผน 2 ประเภท คือ แผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาาระดับจังหวัดประจำปี ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนการนำแผนแต่ละประเภทดังนี้

การจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี

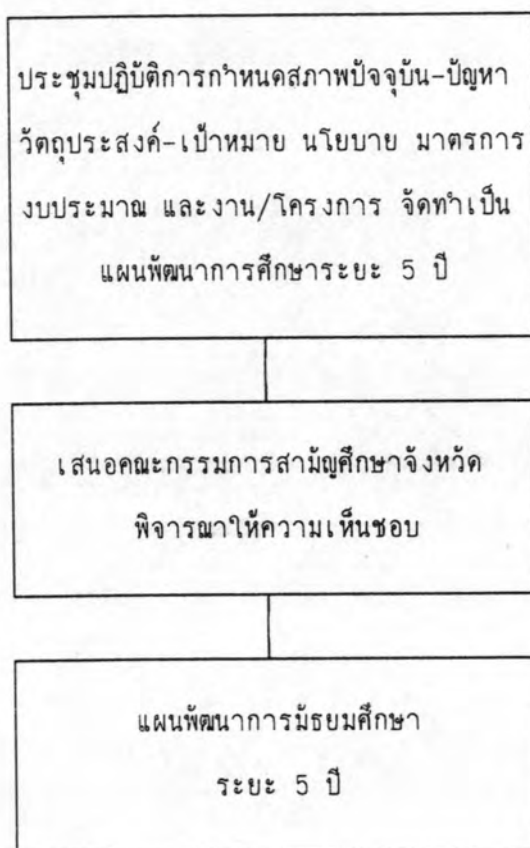
การจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่จัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2534 เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระหว่างปี พ.ศ. 2535-2539 โดยจัดทำเป็นแผนกำหนดความต้องการทางการศึกษาเฉพาะเรื่อง คือ เรื่องการขยายโอกาสทางการศึกษา โดยใช้เทคนิค School mapping ด้วยการกำหนดเขตบริการของโรงเรียน คาคะเนจำนวนนักเรียน กำหนดแผนชั้นเรียนเต็มรูป แผนชั้นเรียนรายปี โดยสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดได้ดำเนินงานตามขั้นตอนดังนี้

การเตรียมจัดทำแผนนั้นเริ่มต้นด้วย หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานจัดทำโครงการเสนอขออนุมัติเพื่อเตรียมการจากผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด แล้วมีการแต่งตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผน โดยมีผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นประธาน คณะทำงานประกอบด้วยครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดแพร่ทุกโรง ตัวแทนกลุ่มโรงเรียน 1 คน และศึกษานิเทศก์จังหวัด 1 คน และมีหัวหน้ากลุ่มงานนโยบาย และแผนงานเป็นกรรมการและเลขานุการปรากฏตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ ที่ 56/2534 มีการจัดประชุมชี้แจง การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แก่คณะทำงานและประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียน โดยการจัดตั้งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และข้อมูลจากหน่วยงานอื่น เช่น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการเตรียมวัสดุประสงค์ในการจัดทำแผนอื่น ๆ

ปัญหาในการเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผน และการจัดส่งข้อมูลของโรงเรียนล่าช้าต้องทวงถาม

ในขั้นตอนการจัดทำแผนนั้นสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ ได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

แผนภาพ แสดงขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี
ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่



ในขั้นตอนการประชุมปฏิบัติการ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา นั้นจะพิจารณากำหนดตามนโยบายจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา ความเร่งด่วนของปัญหา และการยอมรับปัญหาร่วมกันของโรงเรียน และประชุมกลุ่มย่อยเพื่อกำหนด วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายในการขยายโอกาสทางการศึกษาของการมัธยมศึกษาจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากจังหวัดแพร่ เห็นว่าการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาการมัศึกษาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ นั้น คัดเลือกตามนโยบายจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา และคัดเลือกและจัดลำดับ

ความสำคัญตามความร้ายแรงและเร่งด่วนของปัญหา และคัดเลือกตามการยอมรับปัญหา ร่วมกับของโรงเรียน และเห็นว่า การกำหนดนโยบายของสำนักงานสามัญศึกษาในการวางแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปีนั้น ใช้วิธีการประชุมปฏิบัติการกลุ่มย่อย และทั้งหมดของผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่ามีการใช้หลักเกณฑ์ ในการกำหนดนโยบายโดยน่านโยบายระดับสูงมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของจังหวัดแล้วกำหนดเป็นนโยบายของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

ในส่วนการกำหนด มาตรการ และงาน/โครงการนั้น กำหนดตามมาตรการ และงาน/โครงการ ในการขยายโอกาสของกรมสามัญศึกษา ได้แก่ การจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ การจัดตั้งสาขาโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดที่พักนักเรียน และการจัดรถรับ-ส่งนักเรียน และจักรยานยืมเรียน ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนั้นปรากฏว่าส่วนใหญ่เห็นว่า การกำหนดมาตรการในแผนพัฒนามัธยมศึกษา นั้นกำหนดตามที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ และเห็นว่ามีกำหนดงานโครงการตามแนวทางของกรมในการขยายโอกาสทางการศึกษา

เมื่อกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการและงาน/โครงการ ซึ่งจะจำแนกเป็นกิจกรรมที่จะดำเนินการรายปี และกำหนดงบประมาณตามแผนงาน/โครงการที่คณะทำงานจัดทำขึ้นแล้ว จัดทำเป็นร่างแผนพัฒนามัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี เสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบ และปรับปรุงแก้ไขหากมีข้อเสนอแนะ แล้วได้นำเสนอแผนต่อคณะกรรมการพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจังหวัด เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและประสานแผนกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ซึ่งผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามของจังหวัดแพร่ เห็นมีการนำเสนอแผนให้คณะกรรมการสามัญศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ และมีการเสนอให้พิจารณาเห็นชอบเพียงครั้งเดียว รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปรากฏตาม ตารางที่ 18 ในภาคผนวก ข

หลังจากนั้นนำเสนอแผนต่อกรมสามัญศึกษาต่อไป ปัญหาในขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปีนั้น อยู่ที่เวลาในการจัดทำแผนเนื่องจากต้องใช้เวลาคลากรจากโรงเรียน จึงต้องรีบดำเนินการให้เสร็จโดยเร็ว เพื่อมิให้เกิดผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งการจัดการเรียนการสอนและค่าใช้จ่าย

เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ กับขั้นตอนในการจัดทำแผนตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา (กองแผนงาน , 2533) แล้ว จะเห็นว่าแตกต่างกันในขั้นตอนการนำเสนอ คณะกรรมการสามัญศึกษาพิจารณาให้

ความเห็นชอบ ซึ่งแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษานั้น หลังจากกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และมาตรการ แล้วจะมีการนำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบครั้งหนึ่งก่อนแล้วจึงกำหนดงาน/โครงการ ตลอดจนรายละเอียดกิจกรรมที่จะดำเนินการในระยะ 5 ปี และนำเสนอเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง แต่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ เห็นว่า งาน/โครงการ และกิจกรรมที่จะดำเนินการนั้น กำหนดตามแนวทางของกรมสามัญศึกษาอยู่แล้ว คือการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ การตั้งสาขาโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดที่พักนักเรียน การจัดรถรับส่งนักเรียนและจักรยานยืมเรียน เพียงแต่วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน-ปัญหา กำหนดเป้าหมายและกำหนดพื้นที่ดำเนินการตามความเหมาะสมเท่านั้น จึงได้กำหนดและนำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบในครั้งเดียว

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

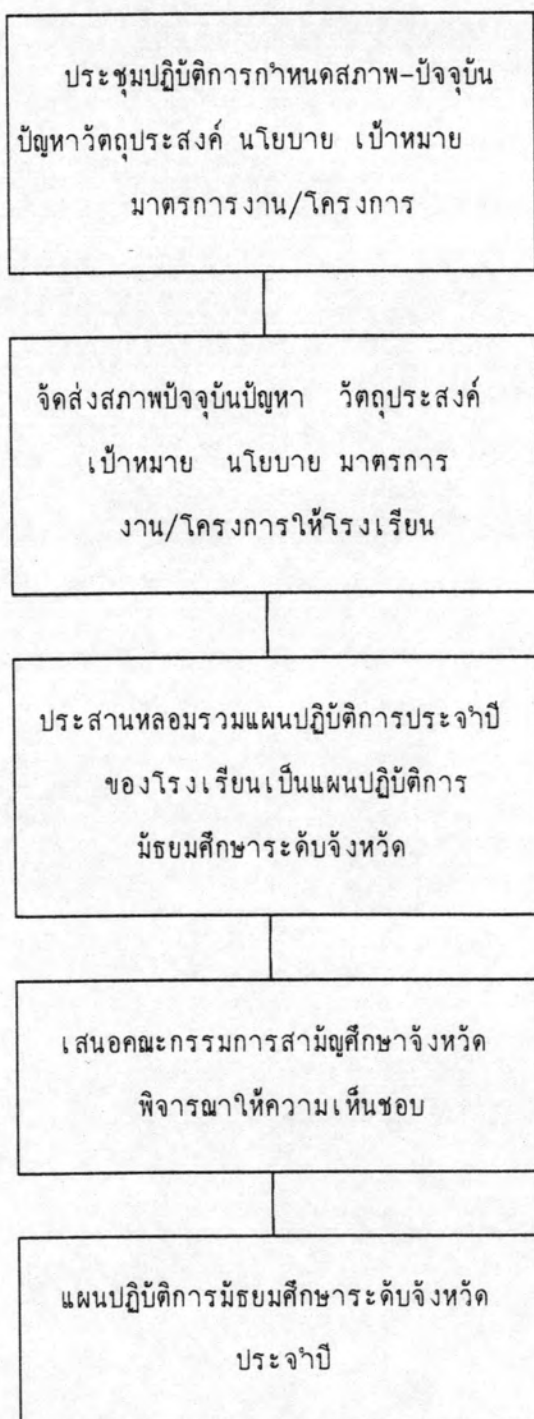
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ จัดทำในลักษณะแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ประจำปีซึ่งเป็นการบูรณาการโดยการประสานแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและของกลุ่มโรงเรียน รวมเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด โดยมีระยะเวลาดำเนินการตามแผนเป็นเวลา 18 เดือน เริ่มตั้งแต่ 1 ตุลาคม อันเป็นการเริ่มต้นปีงบประมาณ และสิ้นสุด 30 มีนาคม อันเป็นเวลา สิ้นปีการศึกษา โดยมีการดำเนินการดังนี้

การเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น เริ่มด้วยการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนระดับจังหวัด ตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ ที่ 2/2536 ซึ่งแท้ที่จริงก็คือ คณะทำงานชุดเดียวกับที่จัดทำแผนพัฒนามัธยมศึกษาในระยะ 5 ปีนั้นเอง เพียงแต่ตามขอบข่ายหน้าที่ตามคำสั่งกำหนดให้รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งจะมีการแต่งตั้งคณะทำงานเป็นรายปีไป หลังจากนั้นสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ ได้จัดทำคู่มือในการจัดทำแผนอันประกอบด้วย ขั้นตอนในการจัดทำแผน และนโยบายของหน่วยงานระดับสูง อันประกอบด้วย ขั้นตอนในการจัดทำแผน และนโยบายของหน่วยงานระดับสูง ให้คณะทำงานได้ศึกษา และได้ประสานงานเก็บข้อมูลจากโรงเรียนโดยการส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอก แล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

ปัญหาในการเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ นั้น อยู่ที่การส่งข้อมูลจากโรงเรียนล่าช้า

ในขั้นตอนการจัดทำแผนนั้น ได้ดำเนินการตามขั้นตอนสำคัญ ๆ ดังนี้

แผนภาพแสดงขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่



จากแผนภาพในขั้นตอนการประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาจังหวัด นั้นจัดทำโดยคณะทำงานร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา และกำหนด วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย และมาตรการในการดำเนินงาน ตลอดจนงาน/โครงการ โดยจะพิจารณา กำหนดจากนโยบายจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาประจำปี และงบประมาณที่ได้รับ จัดสรร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ของจังหวัดแพร่ทั้งหมดเห็นว่าการกำหนดนโยบายในแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น กำหนดโดยการ ประชุมร่วมกัน พิจารณา กำหนดตามนโยบายจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาและเห็นว่าการกำหนดงาน/ โครงการนั้น กำหนดจากนโยบายจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาในปีนั้น ๆ และจากงบประมาณที่ได้รับ จัดสรร ซึ่งปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 20 ในภาคผนวก ข

แล้วสำนักงานสามัญศึกษาได้จัดส่งรายละเอียดการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายและมาตรการ ตลอดจนงาน/โครงการ ให้แก่โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน

เมื่อโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และกลุ่ม โรงเรียนเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะจัดส่งให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ซึ่งจะนำมาประสานจัดทำ เป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดประจำปี แล้วนำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบ และจัดส่งให้แก่โรงเรียนเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

ปัญหาในขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดประจำปีก็คือการส่งแผน ปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ล่าช้า ทำให้การประสานหลอมรวมแผนล่าช้าไปตามไปด้วย

เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดแพร่ กับขั้นตอนในการจัดทำแผนตามแผนปฏิบัติการของกรมสามัญศึกษา (กองแผนงาน , 2533) แล้วจะแตกต่างกันตั้งแต่ขั้นตอนแรก คือ ตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษานั้น ขั้นตอนแรก จะเป็นการปรับแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี แต่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ ต้องประชุมปฏิบัติ การกำหนดสภาพปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และมาตรการตลอดจนงาน/โครงการ ใหม่ เนื่องจากมิได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในขั้นตอนที่ 2 ของแนวปฏิบัติในการจัดทำ แผนของกรมสามัญศึกษาจะเป็นการนำเสนอแผนปฏิบัติการ ให้คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ยังมีได้นำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษา จังหวัดในขั้นตอนนี้ แต่ได้จัดส่งการกำหนดสภาพปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ

และงาน/โครงการ ของแผนปฏิบัติการระดับจังหวัดให้แก่โรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนต่อเมื่อได้รับแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน และได้ประสานหลอมรวมเป็นแผนปฏิบัติการการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด แล้วจึงนำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ

หลังจากจัดส่งแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษา ระดับจังหวัด ประจำปีนั้น ๆ ให้แก่โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแล้ว สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดได้มีการนิเทศติดตาม และประเมินผลตามแผน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการติดตามด้วยการส่งแบบรายงานให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด การนิเทศติดตามนั้นยังมีน้อย และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศติดตามและประเมินผลตามแผน โดยเฉพาะผู้นิเทศติดตามจึงเป็นผู้รับผิดชอบ ตามสายการปฏิบัติงานอื่นได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการ หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการและผู้อำนวยการ ซึ่งก็ได้มีการจัดทำปฏิทินในการนิเทศติดตามโดยเฉพาะ แต่หากจะมีการนิเทศติดตาม และประเมินผล จะแจ้งกำหนดการนิเทศติดตามเป็นรายโครงการ โดยแจ้งเป็นหนังสือราชการ ซึ่งจะตรงกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตามรายละเอียดในตารางที่ 21 ในภาคผนวก ข

ปัญหาในการนิเทศติดตาม และประเมินผลตามแผนนั้น คือ การนิเทศติดตามยังปฏิบัติได้น้อย และไม่ครบทุกโครงการ เนื่องจากการขาดบุคลากร งบประมาณ และเวลาในการนิเทศติดตาม เนื่องจากมีภารกิจรับผิดชอบมากมาย

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ โดยภาพรวม

จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ การเอกสาร และจากแบบสอบถามคณะทำงานที่เป็นครู-อาจารย์ ซึ่งปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน พอจะสรุปได้ว่ามีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแพร่ ดังนี้

1. บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผน
2. เวลาในการจัดทำแผนจำกัด เนื่องจากใช้บุคลากรจากโรงเรียนมาช่วยกันทำแผน
3. การนิเทศติดตามและประเมินผลยังไม่สามารถทำได้อย่างจริงจัง เนื่องจากขาดบุคลากรและงบประมาณ

4. การนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังยังมีน้อย
5. การจัดส่งแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนล่าช้า

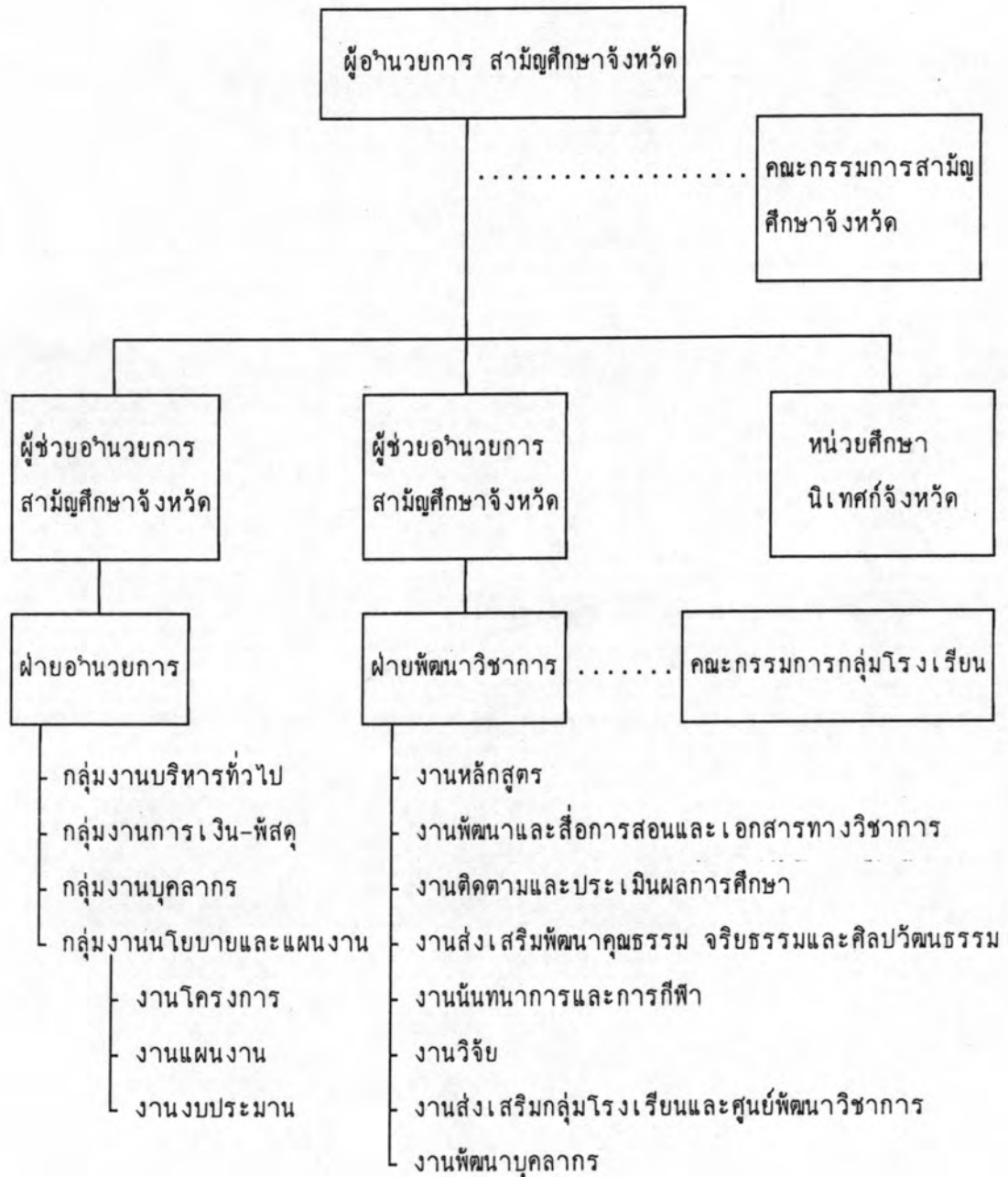
กรณีที่ 6

กรณีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาอยู่ในขอบข่ายการดูแลจำนวน 10 โรงเรียน กระจายอยู่ใน 5 อำเภอ 2 กิ่งอำเภอ โดยเป็นโรงเรียนสังกัดกองการมัธยมศึกษา 7 โรงเรียน และโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ 3 โรงเรียน

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้จัดโครงสร้างองค์การบริหาร และการแบ่งสายการปฏิบัติงานในสำนักงานออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายพัฒนาวิชาการ และหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด โดยมีผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด เป็นผู้บริหารสูงสุด และมีคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นที่ปรึกษาทางด้านนโยบาย และการบริหาร และคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการ ตามแผนภูมิโครงสร้างองค์กร การบริหารดังนี้

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างการหารงานและสายการปฏิบัติงานสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์, เกษม พันธุ์รัตน์, ผู้อำนวยการศึกษาจังหวัด, และฉาน มณีกาญจน์ หัวหน้างานนโยบายและแผนงาน, สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 30 มีนาคม 2537

จากโครงสร้างองค์การบริหารและสายการปฏิบัติงาน ดังกล่าว จะเห็นว่ากลุ่มงานนโยบายและแผนงาน อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายอำนวยการ ซึ่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบงาน 3 งาน คือ งานโครงการ งานแผนงาน และงานงบประมาณ ตามกรอบงานในประกาศกรมสามัญศึกษา เรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบ และการแบ่งงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ประกาศ ณ วันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2536 (กองแผนงาน:2536) ให้มีหน้าที่รับผิดชอบงานดังนี้

งานโครงการ รับผิดชอบปฏิบัติงานวิเคราะห์และจัดทําแผนของกรมสามัญศึกษาระดับจังหวัด การวิเคราะห์จัดทําแผนงานโครงการตามนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา การประสานแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และโครงการพิเศษตามที่ได้รับมอบหมาย

งานแผนงาน รับผิดชอบ งานสารสนเทศ แผนปฏิบัติการประจำปี การขยายโอกาสทางการศึกษา การประสานการรับนักเรียน แผนชั้นเรียน ยุบ ย้าย โอน โรงเรียน งานพัฒนาโรงเรียนรายโรง ประสานงานโครงการวิจัย ประเมินผลโครงการตามแผนพัฒนาการศึกษา

งานงบประมาณ รับผิดชอบจัดทำค่าขอตั้งงบประมาณ จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนในจังหวัด จัดทำแผนและบริหารงบประมาณระดับจังหวัด สรุปรายงานแผนและผลการบริหารงบประมาณ จัดสรรงบประมาณเหลือจ่ายระดับจังหวัด ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากกลุ่มงานนโยบายและแผนงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแล้ว จากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด และหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ยืนยันตรงกันว่า ในการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำแผน 2 คณะ คือ คณะทำงานจัดทำแผนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด มีหน้าที่จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และคณะกรรมการจัดทำแผนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนที่คณะทำงานจัดทำแผนจัดทำและนำเสนอ โดยมีการจัดโครงสร้างสายงานการวางแผนดังต่อไปนี้

การประสานงานด้านการวางแผน

การประสานงานด้านการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนกับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดนั้น จะประสานงานกันใน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ วางแผน จัดทำแผน และขั้นการนิเทศติดตาม และประเมินผล

ในขั้นเตรียมการวางแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ให้ความรู้ด้านการวางแผนแก่คณะทำงานจัดทำแผน โดยจัดทำคู่มือการวางแผนและนโยบายจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาส่งให้คณะทำงานได้ศึกษา นอกจากนี้ได้ประสานการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนจากโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งกลับคืน สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถาม คณะทำงานจัดทำแผนฯ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีกรให้ความรู้แก่คณะทำงานด้วยการจัดทำเอกสารคำชี้แจงและคู่มือการวางแผน และเห็นว่าความรู้ด้านการวางแผนที่ได้รับจากสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด คือ ขั้นตอนการวางแผน ส่วนในการประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนนั้น เห็นว่าเป็นการส่งแบบสำรวจให้โรงเรียนกรอกข้อมูล รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 23 ในภาคผนวก ข

ขั้นตอนการจัดทำแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ได้ประสานงานกับโรงเรียนในการจัดประชุมปฏิบัติการจัดทำแผน ด้วยการแจ้งให้ทราบเป็นหนังสือราชการ อนึ่งในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดนั้น เมื่อโรงเรียนได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยพิจารณานโยบาย มาตรการ และงาน/โครงการ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจัดส่งให้โรงเรียนแล้ว ก็จะส่งแผนปฏิบัติการมาให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ประสานหลอมรวมเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด

ขั้นตอนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลนั้น ส่วนใหญ่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจะใช้วิธีการติดตามและประเมินผล โดยการจัดส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืน หากมีการนิเทศติดตามจะประสานการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล โดยการแจ้งเป็นหนังสือราชการเป็นรายโครงการไป

การจัดทำแผน

จากการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม แล้วพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนจัดทำแผน 2 ประเภท คือ แผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด โดยมีรายละเอียด ขั้นตอนการจัดทำแผนแต่ละประเภทดังนี้

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี

การจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น จัดทำในลักษณะแผนกำหนดความต้องการทางการศึกษาเฉพาะเรื่อง คือ เรื่อง การขยายโอกาสทางการศึกษา โดยใช้เทคนิคของ School mapping ซึ่งจะทำการกำหนดพื้นที่บริการของโรงเรียน คำนวณจำนวนนักเรียน กำหนดแผนชั้นเรียนเต็มรูป และแผนชั้นเรียนรายปี กำหนดมาตรการ และงาน/โครงการ ในการขยายโอกาสทางการศึกษาตามที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดแนวทางเอาไว้ คือ การจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดตั้งสาขาโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดที่พักในโรงเรียน การจัดรถรับ-ส่งนักเรียน หรือจักรยานยืมเรียน โดยได้ดำเนินการดังนี้

การเตรียมการในการวางแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปีนั้น เริ่มต้นโดยหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานจัดทำโครงการเสนอขออนุมัติจากผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเพื่อเตรียมการแล้วจึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำแผน 2 คณะ คือ คณะทำงานจัดทำแผน และคณะกรรมการจัดทำแผน ปรากฏตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่ 32/2534 และที่ 33/2534 ตามลำดับ

คณะทำงานจัดทำแผน มีผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นประธาน คณะทำงานประกอบด้วย ครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดแม่ฮ่องสอนทุกโรงเรียน สักขานีเทศก์จังหวัด 1 คน ตัวแทนกลุ่มโรงเรียน 1 คน และมีหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานเป็นกรรมการและเลขานุการ

ส่วนคณะกรรมการจัดทำแผนจะมีผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นประธาน คณะกรรมการประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดแม่ฮ่องสอนทุกโรงเรียน และมี

ในการประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนนั้น คณะทำงานร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนนักเรียน อัตราการเพิ่มของนักเรียน และคาดคะเนจำนวนนักเรียนในอนาคต 5 ปี เพื่อกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย ในการขยายโอกาสทางการศึกษา โดยพิจารณาจากนโยบายจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาและความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม คือ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด เห็นว่าการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปีนั้น กำหนดโดยที่ประชุมคณะทำงานจัดทำแผน และเป็นการกำหนดจากนโยบายระดับสูงมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการระดับจังหวัด ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น เห็นว่ากำหนดตามวัตถุประสงค์-เป้าหมาย ของกรมสามัญศึกษา และความต้องการพัฒนาจังหวัด ตามรายละเอียดในตารางที่ 25 ของภาคผนวก ข

ส่วนการกำหนด มาตรการ และงาน/โครงการนั้น จะยึดตามแนวทางของกรมสามัญศึกษา คือ การจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดที่พักนักเรียน และจักรยานยืมเรียน แล้วจำแนกเป็นกิจกรรมที่จะดำเนินการเป็นรายปีอย่างย่อ ๆ

นำเสนอร่างแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาต่อคณะกรรมการจัดทำแผน สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบ และปรับปรุงแก้ไขหากมีข้อเสนอแนะ และได้นำเสนอแผนพัฒนาการมัศึกษาระยะ 5 ปีต่อคณะกรรมการพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบ และประสานแผน กับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ แล้วจึงนำเสนอแผนต่อกรมสามัญศึกษา

ปัญหาในขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาที่ปรากฏคือ บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผนและเวลาในการจัดทำแผน เนื่องจากต้องอาศัยบุคลากรจากโรงเรียน

เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนการจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนกับขั้นตอนในการจัดทำแผนตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา (กองแผนงาน ; 2533) แล้ว จะพบว่าแตกต่างกันตั้งแต่การเตรียมการคือ การจัดตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนซึ่งตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษานั้น จะกำหนดให้มีคณะทำงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการจัดทำแผน และคณะกรรมการจะพิจารณาให้ความเห็นชอบ กรณีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้นมิได้นำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด แต่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำแผนโดย

แต่งตั้งจากผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นฝ่ายพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผน

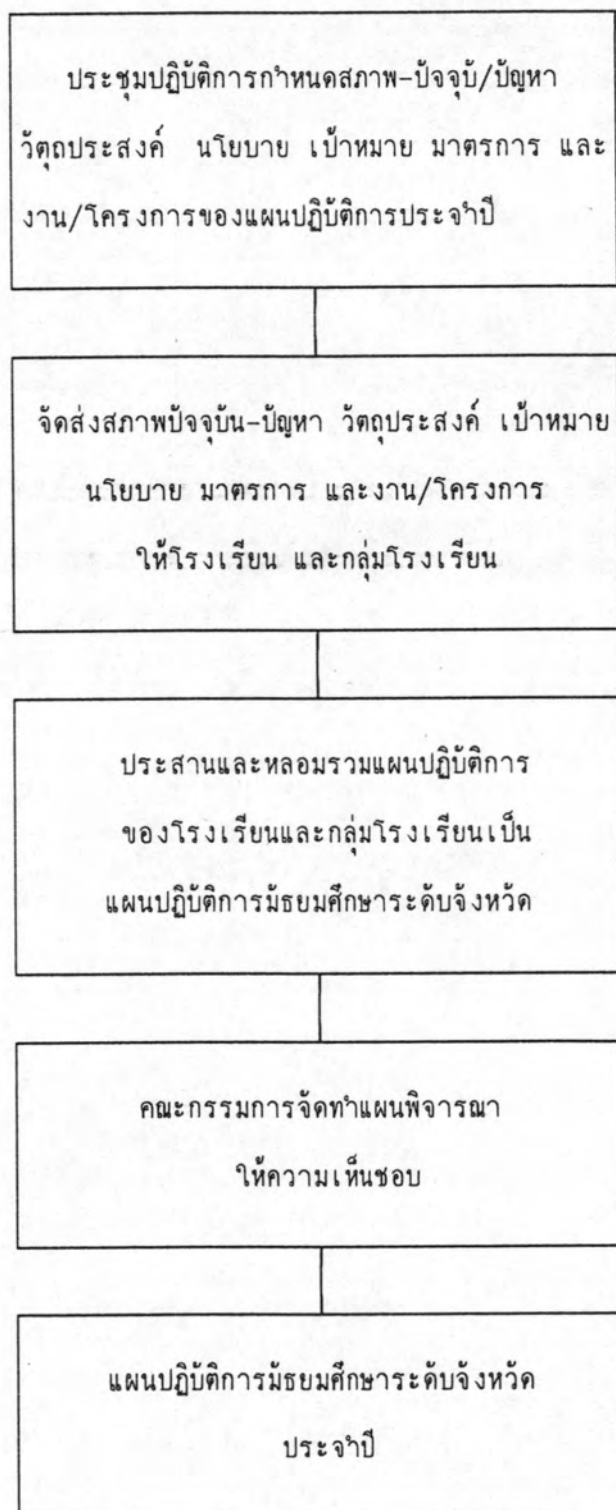
อีกประการหนึ่งก็คือ การนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบนั้นตาม แนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษาจะมีการนำเสนอเพื่อพิจารณาถึง 2 ขั้นตอน คือ หลังจากกำหนดสภาพ- ปัจจุบัน ปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ และมาตรการ แล้วนำเสนอเพื่อ พิจารณาให้ความเห็นชอบครั้งหนึ่งก่อน และหลังจากการกำหนดงาน/โครงการและรายละเอียด กิจกรรมที่จะดำเนินงานนำเสนอเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง แต่สำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ประชุมปฏิบัติการจัดทำเป็นร่างแผนเสนอคณะกรรมการจัดทำแผน พิจารณา ให้ความเห็นชอบเพียงครั้งเดียว

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนจัดทำใน ลักษณะการประสานแผนปฏิบัติการของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน เข้าด้วยกัน เป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ประจำปี ซึ่งจะมีเวลาดำเนินการตาม แผนเป็นเวลา 18 เดือน คือเริ่มตั้งแต่ 1 ตุลาคม อันเป็นเวลาเริ่มต้นมีงบประมาณ ถึง 30 มีนาคม ปีถัดไป ซึ่งเป็นเวลาสิ้นปีการศึกษา โดยได้ดำเนินการดังนี้

ในการเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน นั้น มีการเตรียมการในการประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนโดยการส่งแบบกรอกข้อมูลให้ โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืน และได้จัดทำเอกสารคำชี้แจงและคู่มือในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ส่งให้คณะทำงานได้ศึกษา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและแนวทางในการจัดทำแผนและนโยบายระดับ สูง ซึ่งคณะทำงานในที่นี้ก็คือคณะทำงานชุดเดียวกันกับที่จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปีนั้น เอง แล้วได้ดำเนินการจัดทำ แผนตามขั้นตอนดังนี้

แผนภาพ แสดงขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ
สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน



ประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผน โดยร่วมกันวิเคราะห์ กำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ และงาน/โครงการ โดยปรับจากแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี ในส่วนของการขยายโอกาสทางการศึกษา และพิจารณากำหนดจากนโยบายจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาในปีนั้น ๆ ซึ่งจะตรงกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าการกำหนดนโยบายในแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น ทำโดยวิธีร่วมกันกำหนดนโยบายตามนโยบายจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา และความต้องการพัฒนาของจังหวัด และเห็นว่าวิธีการที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย มาตรการ ก็คือ การร่วมกันพิจารณากำหนดในที่ประชุมสัมมนา โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษานั้นทำโดยปรับจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และนโยบายจุดเน้นของกรมสามัญศึกษารายละเอียดปรากฏในตารางที่ 27 ในภาคผนวก ข

แล้วสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจัดส่งสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ และงาน/โครงการ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ให้โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน เมื่อโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสร็จแล้วก็ส่งให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ซึ่งเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนจะทำการประสานแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเป็น แผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดแล้วจัดส่งให้โรงเรียนเป็นแนวในการปฏิบัติงานประจำปีต่อไป

ปัญหาในขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาประจำปี ก็คือการส่งแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนล่าช้า ทำให้ไม่สามารถประสานหลอมแผนได้ตามกำหนด

เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด แม่ฮ่องสอน กับขั้นตอนในการจัดทำแผนตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา (กองแผนงาน ; 2533) แล้ว จะเห็นว่า แตกต่างกันตั้งแต่ขั้นตอนแรก ซึ่งตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษาจะเป็นการปรับแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี แต่กรณีสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด แม่ฮ่องสอนจะประชุมปฏิบัติการกำหนดสภาพ-ปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และงาน/โครงการ ใหม่เนื่องจากมิได้มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี ส่วนการนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบนั้น ตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษาจะเสนอเพื่อพิจารณา

ขอความเห็นชอบ หลังจากปรับแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี แล้วก็นำไปใช้ปฏิบัติได้เลย แต่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดนั้น จะจัดส่งผลกำหนดสภาพปัญหา วัตถุประสงค์-นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และงาน/โครงการให้โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผน ต่อเมื่อโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนจัดส่งแผนปฏิบัติการของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนมาให้และได้ทำการประสานหลอมรวมแผนแล้ว จึงจะนำเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ครั้งเดียว

ปัญหาในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนก็คือการส่งแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนล่าช้า

เมื่อจัดส่งแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาประจำปีให้แก่โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนแล้ว สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลตามแผน โดยส่วนใหญ่จะติดตามด้วยการส่งแบบรายงานโครงการให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ส่วนการนิเทศติดตามยังมีน้อย และไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อนิเทศติดตามและประเมินผลตามแผนโดยเฉพาะ รวมทั้งไม่มีการจัดทำปฏิทินการนิเทศ ติดตามและประเมินผล แต่หากจะมีการนิเทศติดตามก็จะแจ้งกำหนดการนิเทศเป็นรายโครงการ ด้วยหนังสือราชการ ผู้นิเทศติดตามก็คือผู้รับผิดชอบตามสายงาน ได้แก่ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงาน และศึกษานิเทศก์จังหวัด ซึ่งจะสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามของจังหวัดแม่ฮ่องสอน เห็นว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล และไม่มีการจัดทำปฏิทินในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลและมีการประสานการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล โดยแจ้งเป็นหนังสือราชการ ส่วนการแต่งตั้งคณะกรรมการในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามของจังหวัดแม่ฮ่องสอนทั้งหมด เห็นว่าไม่มีการแต่งตั้งกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลตามรายละเอียดในตารางที่ 28 ในภาคผนวก ข. ปัญหาในการนิเทศติดตามและประเมินผลก็คือยังมีการนิเทศติดตามน้อย และไม่เป็นระบบต่อเนื่องเพราะขาดบุคลากร งบประมาณ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน

จากผลการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร และการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม แล้วปรากฏว่ามีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอนพอสรุปได้ ดังนี้

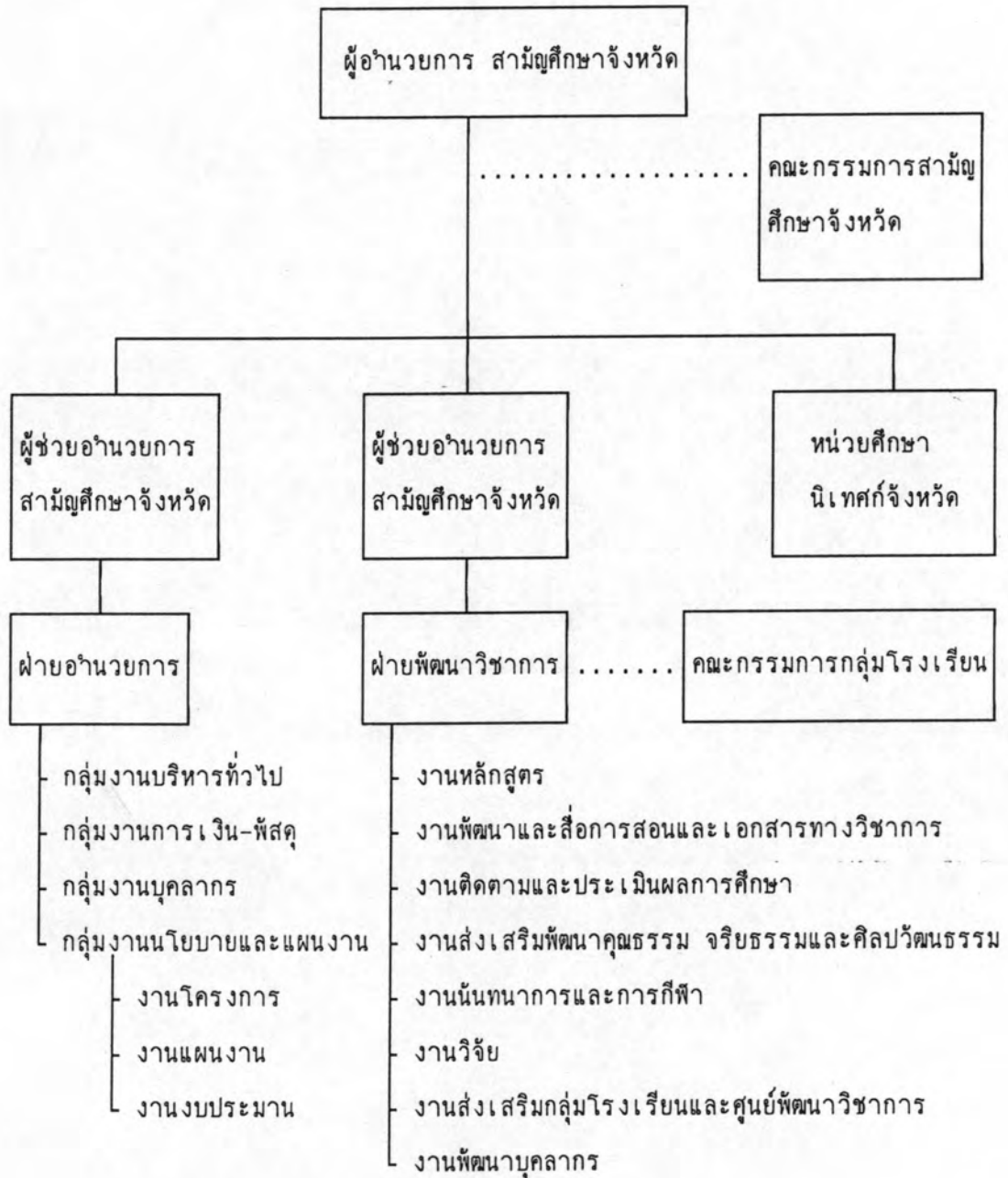
1. บุคลากรในการวางแผนไม่เพียงพอ
2. บุคลากรยังขาดความรู้ ความชำนาญด้านการวางแผน
3. การนิเทศ ติดตามผล ยังทำได้น้อย เนื่องจากขาดบุคลากร และงบประมาณ
4. ความล่าช้า ในการรายงานข้อมูล
5. การสนับสนุนจากหน่วยงานระดับสูงในการพัฒนาองค์กรการวางแผนยังมีน้อย เช่น การจัดอบรมบุคลากรด้านการวางแผน
6. ได้รับนโยบายจากหน่วยงานระดับสูงล่าช้าและโรงเรียนจัดส่งแผนปฏิบัติการประจำปีล่าช้า ทำให้การวางแผนไม่เป็นไปตามขั้นตอน

กรณีที่ 7

กรณีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง มีโรงเรียนที่อยู่ในขอบข่ายการดูแลและประสานงาน จำนวน 28 โรงเรียน โดยกระจายอยู่ในตำบลและอำเภอต่าง ๆ 12 อำเภอ 1 กิ่งอำเภอ สำนักงานศึกษาจังหวัดลำปางมีการจัดโครงสร้างองค์การบริหารไว้ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ตามระเบียบกรมสามัญศึกษา ว่าด้วย สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2536 (กองการเจ้าหน้าที่ ; 2536) โดยมีผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด เป็นผู้บริหารสูงสุด ตามแผนภูมิโครงสร้าง ดังนี้

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างการบริหารและสายการปฏิบัติงานสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดลำปาง



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์, สุรชาติ ชวงฉ่ำ, ผู้อำนวยการศึกษาจังหวัดลำปาง, และศักดิ์เกษม สุคำวัง, หัวหน้างานนโยบายและแผนงาน, สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง,
 24 มีนาคม 2537

จากโครงสร้างการบริหาร และสายการปฏิบัติงานของสำนักงานดังกล่าวจะมีการแบ่งสายการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ฝ่าย คือฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายพัฒนาวิชาการ และหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ซึ่งกลุ่มงานนโยบายและแผนงานนั้นจะอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของฝ่ายอำนวยการ และมีขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบงาน ตามที่ปรากฏในคำสั่งมอบหมายงานในหน้าที่ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ลำปาง ที่ 35/2536 ให้รับผิดชอบงานอยู่ 3 งาน คือ

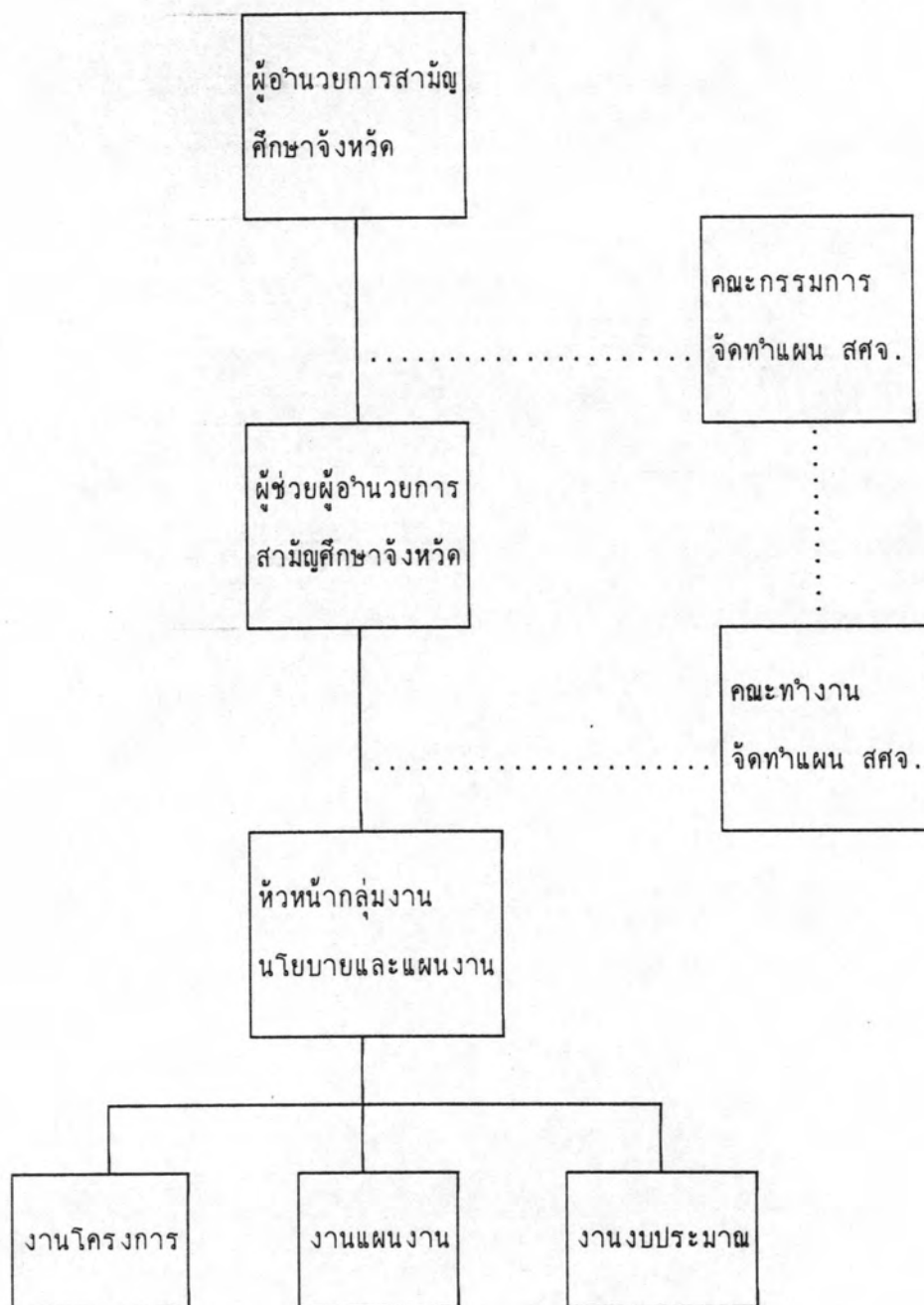
งานโครงการ ได้แก่ การวิเคราะห์และจัดทำแผนงานกรมสามัญศึกษาระดับจังหวัด การวิเคราะห์และจัดทำแผนงาน/โครงการตามนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา การประสานแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และโครงการพิเศษตามที่ได้รับมอบหมาย

งานแผนงาน ได้แก่ งานสารสนเทศ แผนปฏิบัติการประจำปี งานขยายโอกาสทางการศึกษา การประสานการรับนักเรียนและแผนชั้นเรียน การยุบ ย้าย โอน โรงเรียน งานพัฒนาโรงเรียนรายโรง การประสานงานโครงการวิจัย การประเมินผลโครงการตามแผนพัฒนาการศึกษา

งานงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำคำขอตังงบประมาณ งานจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนในจังหวัด จัดทำแผนและบริหารงบประมาณระดับจังหวัด งานสรุปรายงานแผน และผลการบริหารงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณเหลือจ่ายระดับจังหวัด และรับผิดชอบงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ในการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปางนั้น นอกจากเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนงานที่รับผิดชอบปฏิบัติงานตามโครงสร้างการบริหารแล้ว สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปางยังได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนระดับจังหวัด ปรากฏตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง ที่ 43/2534 โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาเป็นประธานคณะทำงาน คณะทำงานประกอบด้วย ครู-อาจารย์ ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดลำปาง จำนวน 28 คน ศึกษานิเทศก์จังหวัด จำนวน 1 คน ตัวแทนกลุ่ม จำนวน 1 คน และมีหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยให้คณะทำงานจัดทำแผนระดับจังหวัดมีขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เสนอที่ประชุมกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนกรมสามัญศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยมีโครงสร้างสายงานการวางแผน ดังนี้

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างสายงานการวางแผน สำนักงานสามัญศึกษา
จังหวัดแม่ฮ่องสอน



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์, เกษม พันธุ์รัตน์, ผู้อำนวยกำรสำมัญศีกษาจังหวด และ ฉาณ มณีกาญจน์,
หัวหน้ากลุ่มงานนโยบาย และแผนงานสำนักงานสามัญศีกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน, 30
มีนาคม 2537

การประสานงานด้านการวางแผน

ในเรื่องการประสานงานการวางแผนระหว่างสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง กับโรงเรียนนั้น มีการประสานงานกันใน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนการจัดทำแผน และขั้นตอนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน ดังนี้

ในขั้นเตรียมวางแผนจะเป็นการจัดเตรียมบุคลากรโดยสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดได้ประสานงานกับโรงเรียนในเรื่องการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผน และได้จัดทำ เอกสารคำชี้แจง และคู่มือการจัดทำแผน ส่งให้คณะทำงานจัดทำแผนได้ศึกษา และได้ประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียน เพื่อนำมาวิเคราะห์ และใช้ในการวางแผน เช่น ข้อมูลจำนวนนักเรียน ข้อมูลบุคลากร ข้อมูลอาคารสถานที่ เป็นต้น โดยส่วนใหญ่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด จะใช้วิธีการจัดส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืน และขอเอกสารข้อมูลจากโรงเรียน เช่น เอกสารสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน ที่เป็นคณะทำงานจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนั้น ปรากฏว่าร้อยละ 82.61 เห็นว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียน โดยการส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษา ร้อยละ 34.78 ที่เห็นว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดขอเอกสารข้อมูลจากโรงเรียน

ในขั้นตอนการจัดทำแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง ประสานงานกับโรงเรียนในการประชุมปฏิบัติการจัดทำแผน ซึ่งจะประสานงานโดยแจ้งเป็นหนังสือราชการ อนึ่ง ในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ซึ่งจะเป็นการประสานแผนระหว่างสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน จะทำโดยการที่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจัดส่งกรอบนโยบาย มาตรการและงาน/โครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดให้แก่โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีแล้ว ก็จะจัดส่งให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เพื่อประสานจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาจังหวัดต่อไป

ส่วนในขั้นตอนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง ได้ประสานการนิเทศ ติดตามผล โดยการแจ้งให้โรงเรียนทราบกำหนดการนิเทศติดตาม

เป็นหนังสือราชการในแต่ละโครงการ และจากการสัมภาษณ์ ทั้งผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด และหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงาน ระบุว่าส่วนใหญ่ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง จะประสานการติดตามและประเมินผลด้วยการส่งแบบรายงานโครงการให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

การจัดทำแผน

จากการสัมภาษณ์บุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง การศึกษา เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ครู-อาจารย์ ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน ซึ่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดได้แต่งตั้งให้เป็นกระทำงานจัดทำแผนระดับจังหวัด พบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปางมีการจัดทำแผนอยู่ 2 ประเภท คือแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีรายละเอียดในการจัดทำแผนแต่ละประเภท ดังนี้

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปางนั้น ได้จัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2534 เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนาการศึกษาในระยะ พ.ศ. 2535-2539 โดยจัดทำในลักษณะแผนกำหนดความต้องการทางการศึกษาเฉพาะเรื่อง คือ การขยายโอกาสทางการศึกษาโดยใช้เทคนิคของ School mapping ซึ่งจะกำหนดเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน คาดคะเนอัตราการเพิ่มจำนวนนักเรียน และกำหนดแผนชั้นเรียนเต็มรูป แผนชั้นเรียนรายปี ซึ่งเรียกว่าแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด โดยได้ดำเนินการ ดังนี้

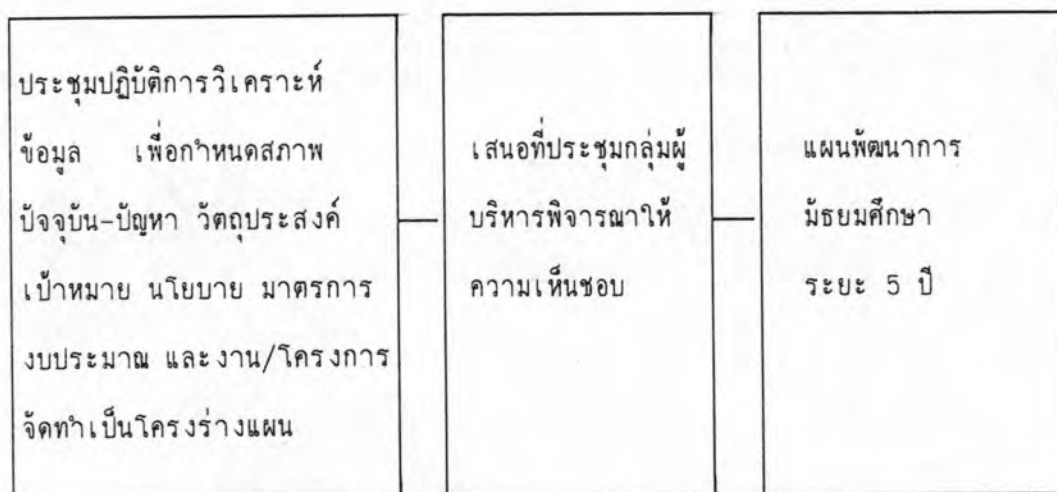
การเตรียมการจัดทำแผนจะเริ่มด้วยหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนได้จัดทำโครงการเสนอขออนุมัติเพื่อเตรียมการจัดทำแผนต่อผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ซึ่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปางได้แต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบในการจัดทำแผนระดับจังหวัด ปรากฏตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง ที่ 43/2534 โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นประธาน คณะทำงานจะประกอบด้วยครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนจำนวน 28 คน ศึกษานิเทศก์จังหวัด 1 คน ตัวแทนกลุ่มโรงเรียน 1 คน และมีหัวหน้ากลุ่มงาน

นโยบายและแผนงานเป็นคณะทำงานและเลขานุการ แล้วได้ประชุมชี้แจงให้คณะทำงานเกี่ยวกับหลักการและวิธีการ ตลอดจนบทบาทของคณะทำงานในการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี

ส่วนการเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนจากโรงเรียนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปางได้ส่งแบบกรอกข้อมูลแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดคนอกจากข้อมูลจากโรงเรียนแล้วยังได้ประสานการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลอื่น เช่น สำนักงานศึกษาราชการจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เทศบาล และโรงเรียนเอกชนในจังหวัด เป็นต้น

เมื่อได้จัดเตรียมบุคลากร และข้อมูลที่ใช้วางแผนตลอดจนวัสดุอุปกรณ์อื่นๆ แล้วก็ได้นำเนในการจัดทำแผนตามขั้นตอนดังนี้

**แผนภาพ แสดงขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี
ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง**



จากแผนภาพในขั้นตอนประชุมปฏิบัติการ เพื่อกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหานั้น จะวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนนักเรียนที่มีอยู่ อัตราการเพิ่มของประชากรวัยเรียน เพื่อคาดคะเนจำนวนนักเรียนในอนาคต ประกอบด้วยข้อมูลจำนวนโรงเรียน อาคาร สถานที่ และบุคลากรที่มีอยู่ ตามการกำหนดเขตพื้นที่บริการ แล้วกำหนดสภาพปัจจุบัน และปัญหา ความต้องการในการขยายโอกาสทางการศึกษาของการมัธยมศึกษาจังหวัด โดยจะพิจารณาจัดลำดับตามนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาและความร้ายแรงเร่งด่วนของปัญหา ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบ

สอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า สำนักงานสามัญศึกษาคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ตามนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา ความร้ายแรงและความเร่งด่วนของปัญหา

หลังจากได้สภาพปัจจุบัน และปัญหาการขยายโอกาสทางการศึกษาแล้วจะมีการแบ่งกลุ่มย่อยประชุมปฏิบัติการเพื่อร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และงาน/โครงการ ซึ่งการกำหนดนโยบายนั้นกำหนดนโยบายระดับสูง คือนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษามาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการระดับจังหวัด ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์-เป้าหมายนั้น พิจารณากำหนดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกรมสามัญศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง นำนโยบายระดับสูงมาปรับปรุง กำหนดเน้นนโยบายของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เห็นว่าการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปีนั้น ได้ศึกษานโยบายระดับสูงจาก แผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ของกรมสามัญศึกษา ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์-เป้าหมาย ก็กำหนดจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกรมสามัญศึกษา และกำหนดมาตรการตลอดจนงาน/โครงการ ตามแนวทางของกรมสามัญศึกษา รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 32 ในภาคผนวก ข

เมื่อกำหนดสภาพปัจจุบัน ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ งาน/โครงการ แล้วจึงจัดทำเป็นร่างแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี นำเสนอที่ประชุมกลุ่มผู้บริหาร พิจารณาให้ความเห็นชอบหลังจากนั้นได้นำเสนอ คณะกรรมการพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบ และประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ในการขยายโอกาสทางการศึกษาร่วมกัน แล้วนำเสนอแผนต่อกรมสามัญศึกษาต่อไป

จากการสัมภาษณ์นั้น พบว่าปัญหาของการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง คือบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผน

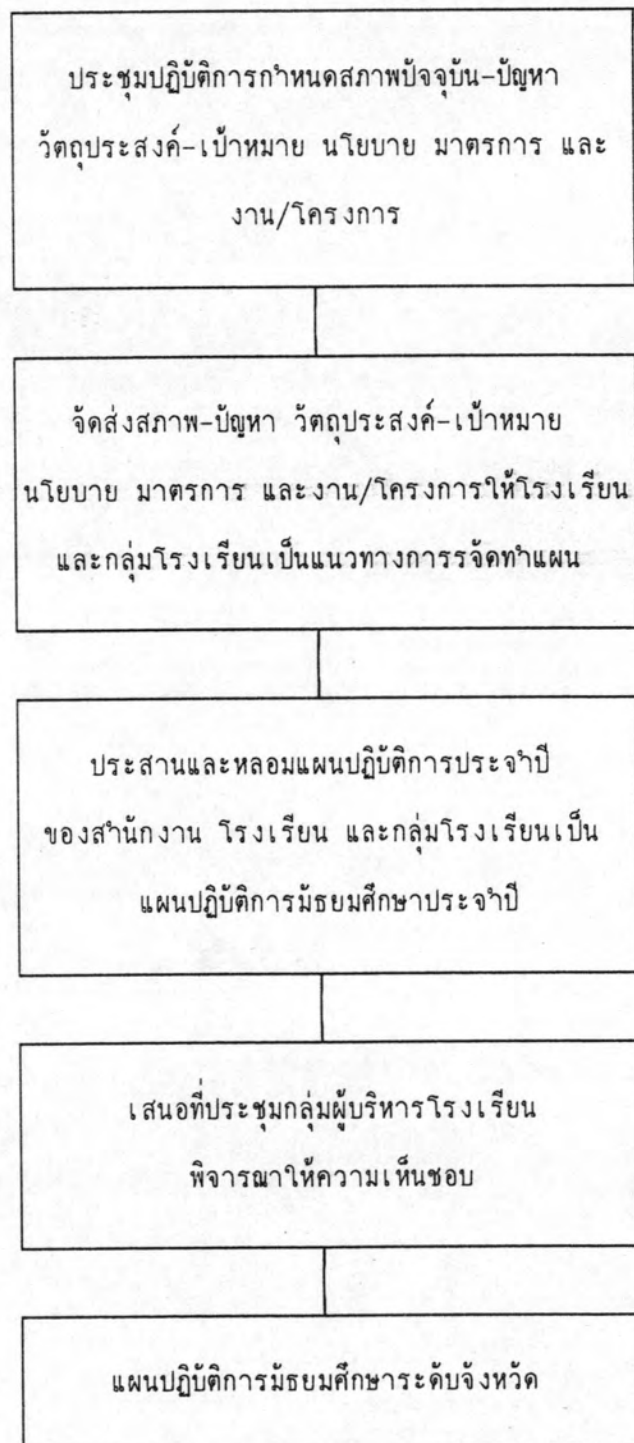
เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง กับขั้นตอนในการจัดทำแผนตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา (กองแผนงาน, 2533) แล้ว พบว่าแตกต่างกันในเรื่องการนำเสนอพิจารณาให้ความเห็นชอบ คือตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษานั้นจะมีการนำเสนอให้คณะกรรมการสามัญศึกษาให้ความเห็นชอบ 2 ขั้นตอน คือหลังจากร่างสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย และมาตรการ แล้ว

ให้นำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน หลังจากนั้นจึงกำหนดงาน/โครงการ แล้วจัดทำเป็นร่างแผน นำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง แต่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปางได้นำเสนอให้ที่ประชุมกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนกรมสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง พิจารณาให้ความเห็นชอบ และเสนอให้พิจารณาในขั้นตอนเดียว คือ หลังจากคณะทำงานได้จัดทำแผนจนเสร็จเป็นร่างแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาจังหวัดแล้ว จึงนำเสนอกรมสามัญศึกษาต่อไป

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปางนั้น จะจัดทำในลักษณะการประสานแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและแผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มโรงเรียนเข้าด้วยกันในลักษณะ แผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ซึ่งจะมีระยะเวลาในการดำเนินงานตามแผน 18 เดือน เริ่มตั้งแต่ 1 ตุลาคม ซึ่งเป็นต้นปีงบประมาณ และสิ้นสุด 30 มีนาคม ปีถัดไป อันเป็นเวลาสิ้นปีการศึกษา โดยการเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาประจำปีนั้น เริ่มด้วยเมื่อสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง ได้รับแจ้งจัดสรรงบประมาณประจำปี และได้รับเอกสารนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาประจำปีแล้ว เจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน จะจัดทำคู่มือและเอกสารคำชี้แจงเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับหลักและวิธีการจัดทำแผน กำหนดเวลาในการจัดทำแผน และนโยบายระดับสูง จัดส่งให้คณะทำงานจัดทำแผนได้ศึกษา ซึ่งคณะทำงานดังกล่าวจะเป็นชุดเดียวกับคณะทำงานที่จัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปีนั้นเอง หลังจากนั้น ก็ประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนโดยส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดและประสานการประชุมปฏิบัติการจัดทำแผน โดยการแจ้งเป็นหนังสือราชการ

ในขั้นตอนการจัดทำแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปางได้ดำเนินการตาม
ขั้นตอน ดังนี้



ตามแผนภาพดังกล่าวในขั้นตอนการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ และงาน/โครงการนั้น จะปรับจากแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ในเรื่อง การขยายโอกาสทางการศึกษา และจะพิจารณากำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และ มาตรการ ตามนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาในปีนั้น ซึ่งจะตรงกับผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 91.30 เห็นว่าการกำหนดนโยบายในแผนปฏิบัติการ ประจำปี ทำโดยวิธีร่วมกันกำหนดนโยบายตามนโยบายจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา และความต้องการพัฒนาของจังหวัด

เมื่อกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ และงาน/โครงการแล้ว สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดก็จะจัดส่งให้แก่โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนเพื่อเป็น แนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน และหลังจากที่ โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสร็จแล้ว จะจัดส่งให้สำนักงานสามัญ ศึกษาจังหวัด

ในขั้นตอนการประสานหลอมรวมแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปางจะเชิญคณะ ท่างานจัดทำแผนประชุมปฏิบัติการ เพื่อประสานหลอมรวมแผนอีกครั้งหนึ่ง แล้วจึงนำเสนอที่ประชุมกลุ่ม ผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วจัดส่งให้โรงเรียนเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

ปัญหาที่สำคัญในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดของสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดลำปาง คือการที่โรงเรียนส่งข้อมูลล่าช้า และจัดส่งแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน มายังสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดล่าช้า ทำให้การประสานและหลอมเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษา ระดับจังหวัดล่าช้าไปด้วย

เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาประจำปีของสำนักงาน สามัญศึกษาจังหวัดลำปาง กับขั้นตอนในการจัดทำแผนตามแนวปฏิบัติที่กรมสามัญศึกษากำหนด (กอง แผนงาน , 2533) แล้วพบว่า แตกต่างกันเนื่องจากตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษานั้น จะเป็น การปรับแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี แต่เนื่องจากสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดลำปาง มิได้มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี จึงต้องเริ่มต้นใหม่ตั้งแต่การกำหนด สภาพ-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ และงาน/โครงการใหม่

อนึ่งตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษานั้น เมื่อปรับแผนพัฒนาการประจำปี เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีแล้วจะนำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วนำแผนไปปฏิบัติ ในการทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาจังหวัด หลังจากคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วจะจัดส่งแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดให้โรงเรียนเป็นแนวทางในการจัดทำแผน และเมื่อโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนเสร็จแล้วจัดส่งให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด จึงจะนำมาประสานหลอมรวมเป็นแผนการมัธยมศึกษาจังหวัด

แต่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปางนั้นจะจัดทำเฉพาะแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด เมื่อกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ และงาน/โครงการ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ของงาน/โครงการ และยังไม่ได้จัดทำเป็นแผนก็จะจัดส่งให้โรงเรียนเป็นแนวทางในการจัดทำแผน หลังจากได้รับแผนปฏิบัติการประจำปีจากโรงเรียนและประสานหลอมรวมเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดแล้วจึงจะนำเสนอที่ประชุมกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดลำปางพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยมีได้นำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดพิจารณา

ในส่วนของการนิเทศติดตามและประเมินผลนั้น เมื่อจัดส่งแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาประจำปีให้แก่โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนแล้ว สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปางได้มีการนิเทศติดตามและประเมินผลตามแผน ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะติดตามผลด้วยการส่งแบบรายงานโครงการให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ทั้งนี้สามัญศึกษาจังหวัดลำปางมิได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลแผนเป็นการเฉพาะ แต่จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศติดตามและประเมินผลแผนเป็นการเฉพาะ แต่จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลเฉพาะโครงการที่กรมสามัญศึกษากำหนดแนวปฏิบัติไว้ โครงการโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม เป็นต้น และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปางมิได้มีการจัดทำปฏิทินในการนิเทศติดตามและประเมินผล หากจะมีการนิเทศติดตามก็จะแจ้งกำหนดการนิเทศติดตามให้โรงเรียนทราบด้วยหนังสือราชการเป็นรายโครงการไป ผู้นิเทศติดตามและประเมินผลได้แก่ ผู้รับผิดชอบตามสายงาน ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการ หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานศึกษานิเทศก์จังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดและผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด

สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามของจังหวัดลำปาง ร้อยละ 91.30 เห็นว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมีการนิเทศติดตามและประเมินผล และผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด เห็นว่าไม่มีการจัดทำปฏิทินในการนิเทศติดตามและประเมินผล เห็นว่าไม่มีการแต่งตั้งกรรมการนิเทศติดตามและประเมินผล โดยเฉพาะ รายละเอียดผลการวิเคราะห์ ปรากฏตามตารางที่ 35 ในภาคผนวก ข

ส่วนแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปางไม่ได้จัดทำ แต่ได้จัดทำค่าของงบประมาณเป็นรายปี ตามแบบฟอร์มที่กรมสามัญศึกษาจัดส่งมาให้ โดยพิจารณาตามความต้องการของงบประมาณที่โรงเรียนขอมา และตามเกณฑ์ที่กรมสามัญศึกษากำหนด

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง

จากผลการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร และการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว ปรากฏว่ามีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำปาง ในภาพรวมพอสรุปได้ดังนี้

1. บุคลากรในการวางแผนไม่เพียงพอ
2. บุคลากรยังขาดความรู้ ความชำนาญด้านการวางแผน
3. การนิเทศติดตามผล ยังทำได้น้อย เนื่องจากขาดบุคลากรและงบประมาณ
4. ความล่าช้าในการรายงานข้อมูล และข้อมูลที่ได้รับไม่เป็นปัจจุบัน
6. มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรของการวางแผน ทำให้การจัดทำแผนของความต่อเนื่อง

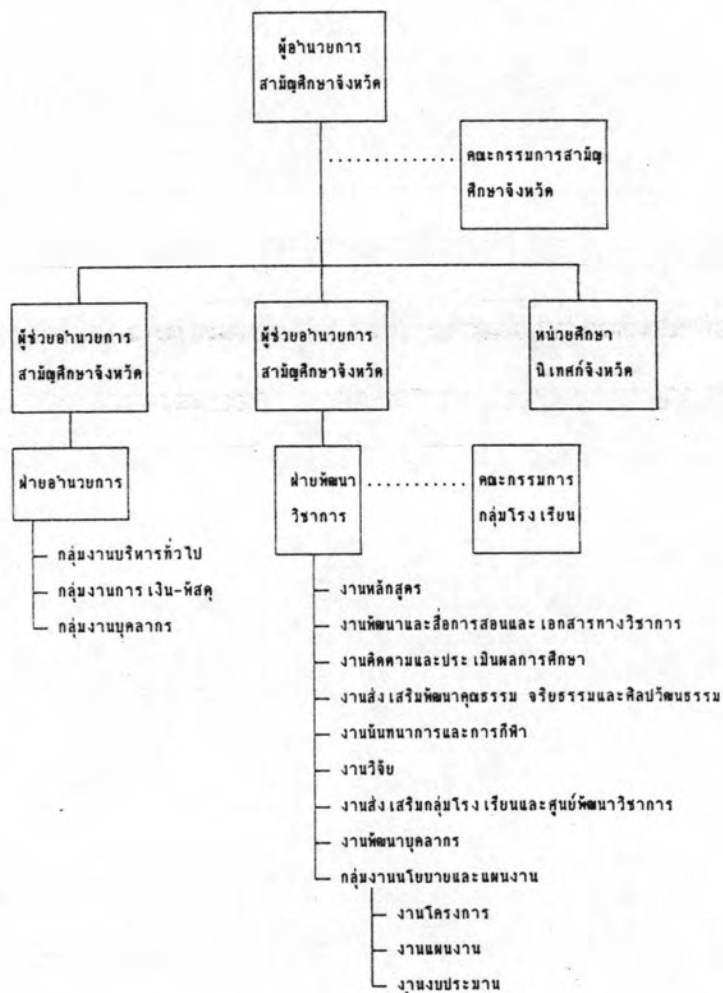
กรณีที่ 8

กรณีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูนมีขอบข่ายในการดูแลและประสานงานกับโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัด จำนวน 15 โรงเรียน ซึ่งกระจายอยู่ในตำบลและอำเภอต่าง ๆ 5 อำเภอ 2 กิ่งอำเภอ

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูนได้จัดโครงสร้างการบริหาร และการแบ่งสายการปฏิบัติงานในสำนักงานออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายพัฒนาวิชาการ และหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด โดยมีผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุด และมีคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาด้านนโยบายการบริหาร และคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน เป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาวิชาการ ตามแผนภูมิโครงสร้าง ดังต่อไปนี้

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างการบริหารและสายการปฏิบัติงานสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดลำพูน



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์, วีรยุทธ จงสถาพรพงษ์, ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน

จากโครงสร้างการบริหารและสายการปฏิบัติงานดังกล่าวจะเห็นว่ากลุ่มงานนโยบาย และแผนงาน จะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายพัฒนาวิชาการ และได้มีการมอบหมายงานด้านการวางแผน ตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน ที่ 27/2536 โดยให้กลุ่มงานนโยบายและแผนงานรับผิดชอบปฏิบัติงานใน 3 งาน คือ งานโครงการ งานแผนงาน และงานงบประมาณ ตามกรอบงานในประกาศกรมสามัญศึกษา เรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบและการแบ่งงานของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ประกาศ ณ วันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2536 (กองแผนงาน : 2536) ให้มีขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

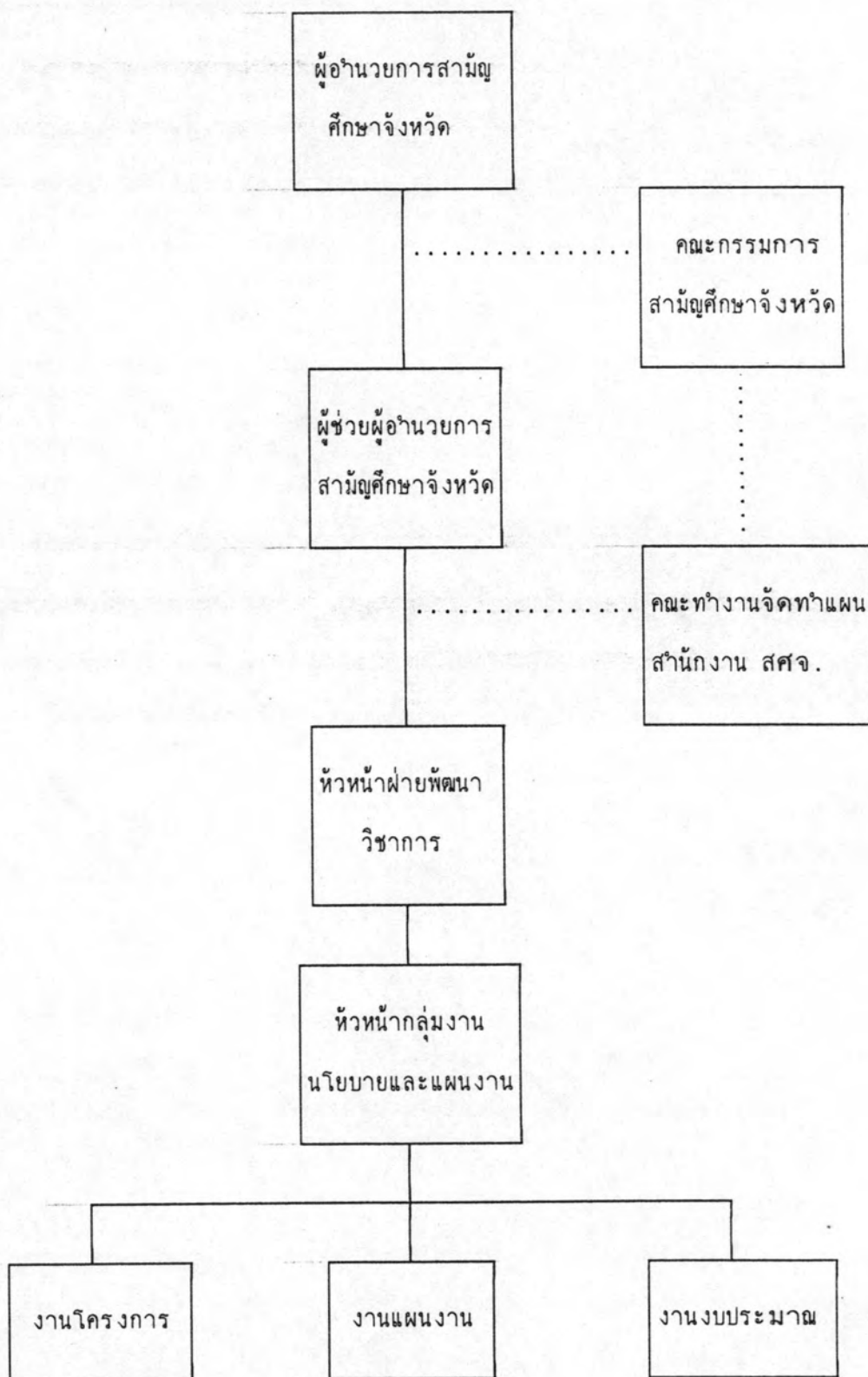
งานโครงการรับผิดชอบปฏิบัติงาน วิเคราะห์และจัดทำแผนงานกรมสามัญศึกษาระดับจังหวัด การวิเคราะห์จัดทำแผนงานโครงการตามนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา การประสานแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และโครงการพิเศษตามที่ได้รับมอบหมาย

งานแผนงานรับผิดชอบงานสารสนเทศ แผนปฏิบัติการประจำปี งานขยายโอกาสทางการศึกษา การประสานการรับนักเรียนและแผนชั้นเรียน การยุบ ย้าย โอน โรงเรียน งานพัฒนาโรงเรียนรายโรง การประสานงานโครงการวิจัย การประเมินผลโครงการตามแผนพัฒนาการศึกษา

งานงบประมาณ รับผิดชอบงาน จัดทำข้อตั้งงบประมาณ งานจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนในจังหวัด จัดทำแผนและบริหารงบประมาณระดับจังหวัด สรุปรายงานแผนและผลการบริหารงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณเหลือจ่ายระดับจังหวัด ตลอดจนรับผิดชอบงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ในการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนั้น นอกจากจะมีเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนงานแล้ว สำนักงานสามัญศึกษาได้มีการจัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน ที่ 54/2534 เพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดประจำปี ตามแผนภูมิโครงสร้างสายงานการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดดังนี้

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างสายงานการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน



แหล่งที่มา : สัมภาษณ์, วีรยุทธ์ จงสถาพรพงศ์, ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน, 31 มีนาคม 2537



การประสานงานด้านการวางแผน

การประสานงานในการจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด กับโรงเรียนสังกัด กรมสามัญศึกษาในจังหวัดลำพูน ก็จะคล้ายคลึงกับการประสานงานในการจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดอื่น ๆ ในเขตการศึกษา 8 คือการประสานงานในขั้นก่อนวางแผน ขั้นจัดทำแผน และขั้นการนิเทศติดตามผล

ในขั้นการเตรียมการก่อนวางแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจะประสานงานในเรื่องการจัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผน ซึ่งแต่งตั้งจากครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ หัวหน้างานแผนงานของโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดลำพูนทุกโรงเรียน แล้วดำเนินการให้ความรู้แก่คณะทำงาน ด้วยการจัดนำคู่มือแนวปฏิบัติในการจัดทำแผน และกรอบนโยบายจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา ส่งให้คณะทำงานได้ศึกษาและได้มีการประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนด้วยการจัดส่งแบบกรอกข้อมูลส่งให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ซึ่งจะสอดคล้องกับข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเห็นว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูนให้ความรู้ด้านการวางแผนแก่คณะทำงานด้วยการจัดทำเอกสารและคำชี้แจงในการจัดทำแผนส่งให้ศึกษาและประสานการเก็บข้อมูลจากโรงเรียน ด้วยการส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 37 ในภาคผนวก ข

ในขั้นการจัดทำแผนนั้น จะเป็นการประสานเพื่อเชิญประชุมปฏิบัติการในการจัดทำแผน ซึ่งจะแจ้งเป็นหนังสือราชการ อนึ่งในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจะจัดส่งรายงานผลการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ และงาน/โครงการ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้แก่โรงเรียนเป็นแนวทางในการจัดทำแผนของโรงเรียน และเมื่อโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการเสร็จแล้ว ก็จะจัดส่งให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ประสานหลอมรวมเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดต่อไป

ส่วนการประสานงานในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลนั้น ส่วนใหญ่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดจะประสานการติดตาม ประเมินผล ด้วยการจัดส่งแบบรายงานโครงการให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืน และมีการประสานการนิเทศติดตามด้วยการแจ้งเป็นหนังสือราชการเป็นรายโครงการไป ปัญหาในการประสานงานด้านการวางแผนที่พบคือ ความล่าช้าในการจัดส่งข้อมูลและ

การรายงานผลการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนและปัญหาการสื่อความหมายทำให้
ข้อมูลที่ได้รับคลาดเคลื่อน

การจัดทำแผน

จากการสัมภาษณ์ จากแบบสอบถาม และการศึกษาเอกสารแผนของสำนักงานสามัญศึกษา
จังหวัดลำพูนนั้นปรากฏว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน มีการจัดทำแผนอยู่ 2 ประเภท
เช่นเดียวกับสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย น่าน แพร่ แม่ฮ่องสอน พะเยา และลำปาง คือ
แผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ซึ่งจะมีขั้นตอนใน
การดำเนินการจัดทำแผนแต่ละประเภทดังต่อไปนี้

การจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี

การจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูนนั้น
จัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2534 เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนาการศึกษาในระหว่างปี พ.ศ. 2535-2539 โดยจัด
ทำในลักษณะแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นการจัดทำแผนกำหนดความต้องการทาง
การศึกษาเฉพาะเรื่อง คือ การขยายโอกาสทางการศึกษา โดยใช้เทคนิคของ School mapping
คือ การกำหนดพื้นที่บริการของแต่ละโรงเรียน คาดคะเนจำนวนนักเรียนจากอัตราการเพิ่มของ
นักเรียน กำหนดแผนชั้นเรียนเต็มรูป และแผนชั้นเรียนรายปี และกำหนด มาตรการ และงาน/
โครงการ ในการขยายโอกาสทางการศึกษาตามที่กรมสามัญศึกษาระบุไว้ คือ การจัดตั้งโรงเรียน
มัธยมศึกษาใหม่ การจัดตั้งสาขาโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดที่พักในโรงเรียน การจัดรถรับ-ส่ง
นักเรียนและจักรยานยืมเรียน ซึ่งการจัดทำแผนได้ดำเนินการดังนี้

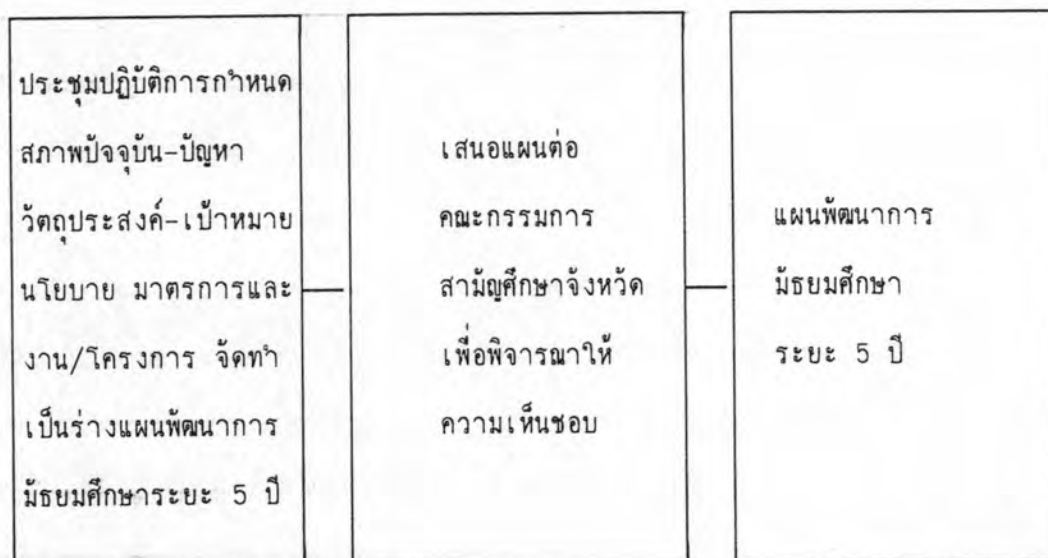
การเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษา
จังหวัดลำพูนเริ่มต้นด้วย หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานจัดทำโครงการ เสนอขออนุมัติจาก
ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน เพื่อเตรียมการ ซึ่งจะเตรียมด้านบุคลากร ข้อมูล และวัสดุอุปกรณ์
ดังนี้

ด้านการเตรียมบุคลากรนั้น ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดลำพูนตามคำสั่งมีสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน ที่ 38/2534 โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดเป็นประธานคณะกรรมการ คณะทำงานประกอบด้วย ครู-อาจารย์ ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน จำนวน 15 คน ศึกษานิเทศก์จังหวัด 1 คน ตัวแทนกลุ่มโรงเรียน 1 คน และมีหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผนงานเป็นกรรมการและเลขานุการ และเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนงานเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ แล้วได้จัดทำเอกสารคู่มือในการจัดทำแผนให้คณะกรรมการได้ศึกษา และประชุมคณะกรรมการเพื่อชี้แจงหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี ตลอดจนบทบาทของคณะกรรมการในการจัดทำแผน

การเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูนจะส่งแบบกรอกข้อมูลที่ต้องการ เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน อัตราการเพิ่มของนักเรียน แผนชั้นเรียน ตลอดจนข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้โรงเรียนกรอกข้อมูล แล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และประสานการเก็บข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เป็นต้น

นอกจากนี้ ก็จะมีการเตรียมวัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ และประสานกับโรงเรียนเพื่อแจ้งกำหนดการประชุมปฏิบัติการจัดทำแผน แล้วดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังนี้

แผนภาพ แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี
ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน



จากแผนภาพในขั้นตอนการประชุมปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปีนั้น คณะทำงานวิเคราะห์ข้อมูลจากจำนวนนักเรียน อัตราการเพิ่มและคาดคะเนจำนวนนักเรียนในอนาคต 5 ปี เพื่อกำหนดสภาพปัจจุบัน ปัญหาในการขยายโอกาสทางการศึกษา โดยจะพิจารณากำหนดตามนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษาเป็นสำคัญ

เมื่อได้สภาพปัจจุบัน-ปัญหา แล้วจะแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งก็จะพิจารณากำหนดจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการขยายโอกาสทางการศึกษา ของกรมสามัญศึกษาเป็นหลัก จากผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามของจังหวัดลำพูนทั้งหมดเห็นว่าการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาาระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูนนั้น พิจารณากำหนดจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของกรมสามัญศึกษา และร้อยละ 63.64 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ากำหนดจากเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาของจังหวัด ซึ่งก็สอดคล้องกันกับการสัมภาษณ์ เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้ว กลุ่มย่อยก็จะนำเสนอในที่ประชุม

ส่วนการพิจารณากำหนดนโยบายในการขยายโอกาสทางการศึกษาของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูนนั้นก็พิจารณาจากนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา โดยการศึกษา นโยบายจากหน่วยงานระดับสูง อันได้แก่ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ของกรมสามัญศึกษา ซึ่งการพิจารณากำหนดนโยบายดังกล่าว จะสอดคล้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยผู้ตอบสอบถามร้อยละ 90.91 เห็นว่าการกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี ใช้วิธีการประชุมกลุ่มแล้วเสนอที่ประชุม และร้อยละ 63.64 เห็นว่า แนวทางการกำหนดนโยบายนั้นจะนำนโยบายของกรมสามัญศึกษามากำหนดเป็นนโยบายระดับจังหวัด

การกำหนดมาตรการในการดำเนินงานและกำหนดงาน/โครงการนั้น ที่ประชุมจะร่วมกันกำหนดตามแนวทางการขยายโอกาสทางการศึกษาของกรมสามัญศึกษา คือ การจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดตั้งสาขาโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดที่พักนักเรียนและการจัดรถรับ-ส่งนักเรียนหรือจักรยานยืมเรียน ตรงกับผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 81.82 เห็นว่า การจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนั้นกำหนดมาตรการตามมาตรการที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ ส่วนการกำหนดงบประมาณนั้น คณะทำงานจัดทำแผนได้พิจารณากำหนดงบประมาณ ตามปัญหา ความต้องการ และงาน/โครงการที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้แล้ว ซึ่งจะสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 39 ในภาคผนวก ข

เมื่อได้สภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ งาน/โครงการ และงบประมาณแล้ว คณะทำงานจัดทำเป็นร่างแผน โดยกำหนดงานและกิจกรรมที่จะทำงานเป็นรายปี โดยสรุปโครงการอย่างย่อ ๆ ว่าจะทำอะไร เมื่อไรและอย่างไร จัดทำเป็นร่างแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) เสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบ และปรับปรุงแก้ไขหากมีข้อเสนอแนะ

แผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูนนั้น ก่อนการนำเสนอกรมสามัญศึกษาได้มีการนำเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบ และประสานแผนกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ เกี่ยวกับการขยายโอกาสทางการศึกษา หลังจากนั้นจึงได้นำเสนอกรมสามัญศึกษาต่อไป

ปัญหาที่สำคัญของการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปีของสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดลำพูนที่ปรากฏก็คือ บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผน และเวลาในการจัดทำแผนจำกัดเนื่องจากใช้บุคลากรจากโรงเรียน

เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน กับขั้นตอนในการจัดทำแผนตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา (กองแผนงาน : 2533) แล้วพบว่าในขั้นเตรียมการจัดทำแผนนั้นจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำแผนตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา คือแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผน และมีคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนที่คณะทำงานจัดทำขึ้น

ส่วนในขั้นตอนการจัดทำแผนนั้น จะแตกต่างกันในเรื่องการเสนอพิจารณาขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด ตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา จะนำเสนอเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ 2 ครั้ง คือ หลังจากได้กำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย งบประมาณ และมาตรการ แล้วนำเสนอพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน แล้วจึงนำมาพิจารณากำหนดงาน/โครงการ ตลอดจนกิจกรรมที่จะดำเนินการในระยะ 5 ปี จัดทำเป็นร่างแผนเสนอพิจารณาให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่งแต่สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน ได้ประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนจนกระทั่งได้ร่างแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปี นำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบในขั้นตอนเดียว ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ชี้แจงว่า การกำหนดงาน/โครงการนั้นกำหนดตามแนวของกรมสามัญศึกษาในการขยายโอกาสทางการศึกษาอยู่แล้ว เพียงแต่เป็นการนำมากำหนดพื้นที่ดำเนินงานตามความเหมาะสมในระยะเวลา 5 ปีเท่านั้น จึงพิจารณาจัดทำไปในขั้นตอนเดียว เพื่อลดปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดจากการใช้บุคลากรจากโรงเรียนมาช่วยจัดทำแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูนนั้น จะจัดทำในลักษณะของแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด คือ เป็นการประสานแผนระหว่างสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ซึ่งจะมีเวลาในการดำเนินการตามแผน 18 เดือน เริ่มจากปีงบประมาณ และให้ไปสิ้นสุดในปีการ

ศึกษา คือ จะเริ่มจาก 1 ตุลาคม แล้วไปสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินงานตามแผน 30 มีนาคมในปีถัดไป ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน ได้ดำเนินการดังนี้

การเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดนั้น เมื่อสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน ได้รับแจ้งจัดสรรงบประมาณประจำปี และได้รับเอกสารนโยบายและจุดเน้นประจำปีจากกรมสามัญศึกษา แล้วก็จัดทำเป็นเอกสารคู่มือในการจัดทำแผนส่งให้คณะทำงานจัดทำแผนได้ศึกษา ซึ่งคณะทำงานในที่นี้จะเป็นชุดเดียวกันกับที่จัดทำแผนพัฒนาการมัธยมศึกษา ระยะ 5 ปีนั้นเอง แล้วสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด จะประสานกับโรงเรียนในเรื่องการจัดเก็บข้อมูล โดยการส่งแบบกรอกข้อมูลให้โรงเรียนกรอก แล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดและประสานงานกับโรงเรียนเพื่อประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนตามขั้นตอนดังนี้

ประชุมปฏิบัติการ กำหนดสภาพปัจจุบัน ปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ งาน/ โครงการ	จัดส่งสภาพ- ปัญหาวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ งาน/ โครงการให้แก่ ร.ร. กลุ่ม รร.	ประสานหลอม ตามแผน ร.ร. กลุ่มรร. เป็น แผนปฏิบัติการ มัธยมศึกษา ระดับจังหวัด	เสนอคณะ กรรมการสามัญ ศึกษาจังหวัด พิจารณาให้ ความเห็นชอบ	แผนปฏิบัติ การมัธยม ศึกษาระดับ จังหวัด
---	--	---	--	---

จากแผนภาพ ในขั้นตอนประชุมปฏิบัติการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหาวัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย และมาตรการ และงาน/โครงการนั้น จะมีรายละเอียดในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน คือ ในการกำหนดสภาพปัจจุบัน และปัญหาจะพิจารณาจากการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา แล้วคัดเลือกปัญหาตามนโยบายของกรมสามัญศึกษาและความเร่งด่วนของปัญหา เมื่อได้กำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหาแล้วจะแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ และงาน/โครงการ โดยจะพิจารณากำหนด

จากนโยบาย-จุดเน้นของกรมสามัญศึกษา และปัญหาความต้องการของการมัธยมศึกษาจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ปรากฏว่า ร้อยละ 90.91 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดนั้น มีการกำหนดนโยบายโดยพิจารณาจากนโยบายและจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา และความต้องการพัฒนาของจังหวัด และผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด เห็นว่าการกำหนดวัตถุประสงค์-เป้าหมาย ในแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดนั้นใช้วิธีแบ่งกลุ่มย่อย กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายแล้วเสนอต่อที่ประชุม ซึ่งเป็นการประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนใหม่ โดยมีได้ปรับจากแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 41 ในภาคผนวก ข

เมื่อได้ผลการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ และงาน/โครงการแล้ว สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดได้จัดส่งให้โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและของกลุ่มโรงเรียน และเมื่อโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะจัดส่งให้สำนักงานสามัญศึกษา ซึ่งจะได้รับภายใน 30 มีนาคม สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดโดยเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผนงานจะทำการประสานแผน จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดประจำปีนั้น ๆ แล้วนำเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วจัดส่งแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ให้แก่โรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

ปัญหาในการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ลำพูน คือ การจัดทำแผนได้ล่าช้า เนื่องจากโรงเรียนจัดส่งแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนล่าช้า จึงไม่อาจประสานหลอมรวมแผนได้

เมื่อเปรียบเทียบขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด กับขั้นตอนในการจัดทำแผนตามแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา (กองแผนงาน : 2533) แล้ว พบว่า จะมีความแตกต่างกันในลักษณะเดียวกันกับจังหวัด น่าน แพร่ แม่ฮ่องสอน พะเยา ลำปาง เนื่องจากเป็นการเริ่มจัดทำแผนขึ้นใหม่ โดยไม่ได้ปรับจากแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี เนื่องจากมิได้จัดทำแผน ดังกล่าว

อนึ่งในการจัดทำแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดประจำปีนั้น หลังจากทีคณะกรรมการกำหนดสภาพปัจจุบัน-ปัญหา วัตถุประสงค์-เป้าหมาย นโยบาย มาตรการ และงาน/โครงการแล้ว

จะจัดส่งให้โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน เป็นแนวทางในการจัดทำแผนของโรงเรียนเลย โดยมีได้จัดทำรายละเอียดโครงการเป็นแผนปฏิบัติการของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และเสนอคณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบ

4. คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัด ที่คณะทำงานจัดทำและนำเสนอ

5. จัดส่งแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดให้แก่โรงเรียนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติงานต่อไป

ส่วนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีนั้น จากการสัมภาษณ์การศึกษาเอกสาร และผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งทั้งหมดของผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน มิได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี

แต่ในการขอจัดตั้งงบประมาณประจำปีนั้น จัดตั้งตามแบบฟอร์มและเกณฑ์ที่กรมสามัญศึกษาส่งมาให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดดำเนินการ โดยจะพิจารณาจัดตั้งงบประมาณจากความต้องการงบประมาณตามที่โรงเรียนขอมา ซึ่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูนได้นำเอาแผนพัฒนาการมัธยมศึกษาระยะ 5 ปี มาเป็นแนวทางจัดทำคำขอตั้งงบประมาณด้วยในเรื่องของการขยายโอกาสทางการศึกษา คือ การจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่การจัดตั้งสาขาโรงเรียนมัธยมศึกษาและการจัดที่พักนักเรียน เป็นต้น

เมื่อสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูนได้จัดส่งแผนปฏิบัติการมัธยมศึกษาระดับจังหวัดให้แก่โรงเรียนเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแล้ว ก็ได้มีการนิเทศติดตามผลตามแผน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วก็จะใช้วิธีการติดตามผลด้วยการส่งแบบรายงานโครงการให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งคืนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด การนิเทศติดตามยังทำได้น้อย และไม่ได้จัดทำปฏิทินในการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ส่วนใหญ่จะประสานการนิเทศด้วยการแจ้งให้ผู้บริหารทราบในที่ประชุม ส่วนการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศติดตามและประเมินผลนั้น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูนก็ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศติดตามและประเมินผลแผนโดยเฉพาะ แต่ผู้รับผิดชอบงานตามสายการปฏิบัติงานของสำนักงานของสามัญศึกษาจังหวัด จะทำการนิเทศติดตามและประเมินผล เช่น ศึกษา นิเทศจังหวัด หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผน เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษา ผู้อำนวยการสามัญศึกษา ซึ่งจะสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด คือ เห็นว่าสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูนมีการนิเทศติดตามและประเมินผล และเห็นว่ามิได้แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศติดตามและประเมินผลแผนโดยเฉพาะ และผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 81.72 เห็นว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน ประสานการนิเทศติดตามและประเมินผล ด้วยการแจ้งเป็นหนังสือราชการเป็นรายโครงการไป โดยมีได้มีการจัดทำปฏิทินในการนิเทศติดตามประเมินผล รายละเอียดปรากฏตามตาราง 42 ภาคผนวก ข

ปัญหาในการนิเทศติดตามและประเมินผลของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน คือ ยังไม่สามารถนิเทศติดตามให้ทุกโครงการ เนื่องจากขาดบุคลากร และงบประมาณ

อนึ่งจากการสัมภาษณ์ บุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษานั้น ได้รับการยืนยันว่ามีการติดตามงาน/โครงการ โดยการส่งแบบกรอกข้อมูลรายงานให้โรงเรียนกรอกแล้วส่งกลับคืนสำนักงานสามัญศึกษามากกว่าวิธีการอื่น ๆ เนื่องจากขาดบุคลากร และงบประมาณในการนิเทศติดตามและประเมินผล

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูน

ในการวางแผนของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดลำพูนนั้น จากการสัมภาษณ์ และข้อมูลจากแบบสอบถาม ปรากฏปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในภาพรวมพอสรุปได้ดังนี้

1. มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในการทำแผนบ่อยครั้ง
2. บุคลากรยังขาดความรู้ความชำนาญด้านการวางแผน
3. เวลาในการจัดทำแผนจำกัด เนื่องจากต้องใช้บุคลากรจากโรงเรียน
4. การรายงานโครงการต่าง ๆ ล่าช้า และสื่อสารไม่ตรงกัน ทำให้ข้อมูลรายงานที่ได้รับคลาดเคลื่อน
5. การนิเทศติดตามและประเมินผล ยังทำได้น้อย และไม่เป็นระบบต่อเนื่อง
6. การนำแผนไปปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน