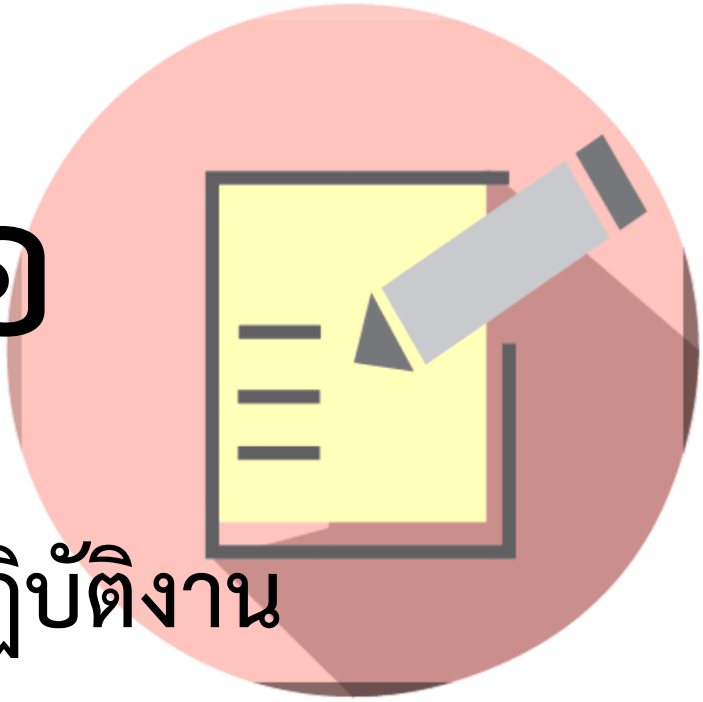
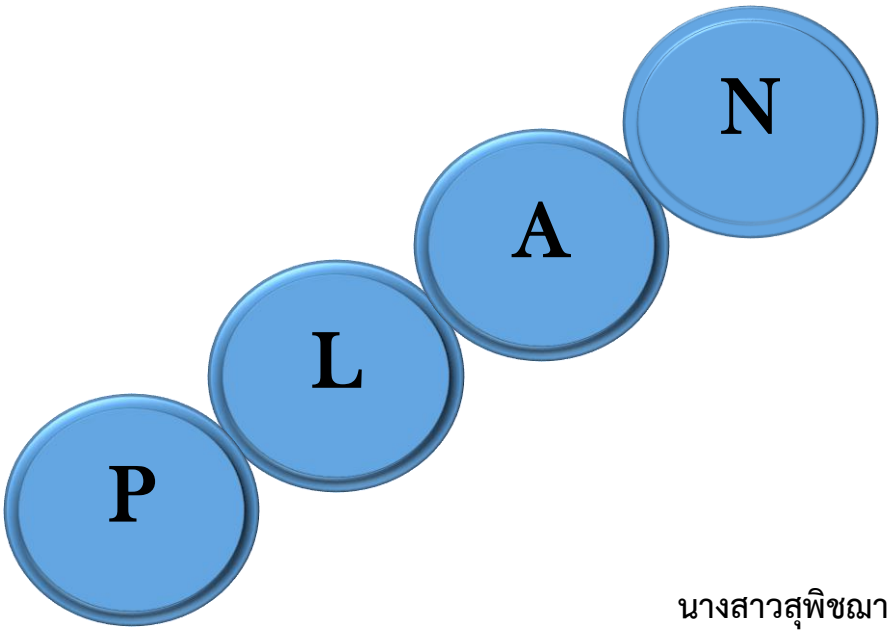
คู่มือ



การปฏิบัติงาน

จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี



นางสาวสุพิชฌาย์ นราทอง

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

กลุ่มนโยบายและแผน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสำหรับเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เนื้อหาในเอกสารประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 บทนำ

- ความเป็นมาและความสำคัญ 1
  - ความหมายของการวางแผน 1
  - ความหมายของแผนปฏิบัติการ 2
- วัตถุประสงค์ 3
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 3

ส่วนที่ 2 หน้าที่ความรับผิดชอบ

- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง 4
- ขั้นตอนการปฏิบัติงาน 5
  - Flow Chart การปฏิบัติงาน 6
  - กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 7

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน

- ระเบียบ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 8
- การเขียนเค้าโครงของโครงการ 9
- การวิเคราะห์ความสมบูรณ์หรือความถูกต้องของโครงการ 13
- การติดตามและประเมินผล 16
- การรายงานผลการดำเนินงาน 18
- เค้าโครงแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 20

ภาคผนวก

- การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

ส่วนที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

ความหมายของการวางแผน

หน่วยงานทุกระดับทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน รวมทั้งทราบรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับกระบวนการ ระยะเวลาของการทำงานนั้นๆ หากเกิดข้อผิดพลาดจะสามารถทราบได้ทันทีว่าเกิดจากสาเหตุอะไรและสามารถทำการแก้ไขได้ทันท่วงทีที่เกิดการผิดพลาดในกระบวนการทำงาน ไม่ก่อให้เกิดการเสียเวลา รวมทั้งสามารถตรวจสอบการทำงาน และกำหนดแนวทางการทำงานในอนาคตได้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ปัจจัยดังกล่าว เรียกว่า “การวางแผน (Planning)” มาจากคำในภาษาละตินว่า “Planum” ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2538 : 19) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลจากการค้นหาและกำหนดวิธีทำงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและหน่วยงานมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไร ทำที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร และให้รายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็นช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2539 : 35-36) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3-4) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนก็คือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้าง ที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How)

Simmons (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 138) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนหมายถึง (1) ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจและสื่อความ การวัดผล และการพัฒนาบุคคล (2) ความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงทุกกิจกรรม ของงานและมุ่งสู่อนาคต

Wohlstetter (อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์. 2541 : 2) ให้คำอธิบายความหมายของการวางแผนไว้แตกต่างออกไปจากท่านอื่นๆ โดยให้ความหมายถึงวิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้า และเป็นสิ่งที่จะต้องมีอยู่ก่อนการกระทำ การวางแผนจะต้องหาคำตอบ 2 ประการนี้ให้ได้ คือ 1) ความมุ่งหมายขององค์การหรือแผนงานคืออะไร 2) อะไรคือวิธีการที่ดีที่สุดจะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้น ยิ่งกว่านั้นยังเน้นอีกต่อไปว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และสามารถทำนาย การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

จากความหมายของการวางแผน สรุปได้ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานโดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด และการวางแผนนั้นจะพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) จุดหมายปลายทาง (คืออะไร) 2) วิธีการดำเนินงาน (ทำอย่างไร) และ 3) ระยะเวลา (เสร็จสิ้นเมื่อไร)

การวางแผนเป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงานในทุกระดับ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการวางแผน หากวางแผนดีก็เท่ากับดำเนินงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง ดังนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ดังนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร
2. การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ
3. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์การให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ แผนเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติได้ อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย
4. แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำการต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งยังมองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่างๆ เพื่อจะหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงต่างๆ ได้ด้วย
5. การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้น จะมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้ทั้งหลักทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ ประกอบกับตัวเลขสถิติและข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมมีเหตุผลและเป็นประโยชน์ตามต้องการ
6. การวางแผนในเรื่องของการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการ กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และ บังเกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ จะต้องได้รับการพิจารณา การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทั้งวิธีการกระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่และการควบคุมดูแลการทำงาน
7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้มาก
8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา

ความหมาย

แผนปฏิบัติการ คือ เครื่องค้ำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ กล่าวคือ เป็นสิ่งยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จที่กำหนดไว้เช่นกัน

แผนปฏิบัติการ คือ ผลของการแปลงความคิดในการจะทำสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในมันสมองของคนทำงานให้ออกมาอยู่ในกระดาษหรือไฟล์คอมพิวเตอร์ที่ผ่านกระบวนการในการกลั่นกรองแล้วว่ามี

ความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ คือ

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

สรุป แผนปฏิบัติการ คือ แผนที่ทำขึ้นสำหรับใช้ในการบริหารหน่วยงานให้เกิดความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนด มีระบบการทำงานที่ชัดเจนและเป็นขั้นตอน มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีการตรวจสอบผลการทำงาน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้การทำงานเป็นระบบแบบแผนมากขึ้น
2. เพื่อให้บุคลากรคนอื่นสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้
3. เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจศึกษาและสถานศึกษา

ส่วนที่ 2
หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

1.1 ด้านการปฏิบัติการ

(1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ให้คำปรึกษา เกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อวางแผนประกอบการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารหรือความมั่นคง

(2) ศึกษา วิเคราะห์ภารกิจหลักและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการ ร่วมจัดทำแผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการของส่วนราชการ หรือกำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองเพื่อวางแผนกำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการ ให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

(3) วิเคราะห์นโยบายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือความมั่นคง เพื่อจัดทำแผนการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

(4) ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ค้นคว้าทางวิชาการ และพัฒนาระบบข้อมูล เพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการของส่วนราชการ

(5) วิเคราะห์ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับนโยบายและแผน ประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ เพื่อปรับปรุงแผนงานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางพัฒนาปรับปรุงการกำหนดนโยบายและแผนงานในครั้งต่อไป

1.2 ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนงาน โครงการของหน่วยงานระดับสำนักหรือกองมอบหมายงานแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผล เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

1.3 ด้านการประสานงาน

(1) ประสานการทำงานร่วมกันในทีมงานโดยมีบทบาทในการชี้แนะ จูงใจ ทีมงานหรือหน่วยงานอื่นในระดับสำนักหรือกอง เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

(2) ชี้แจง ให้ข้อคิดเห็นในที่ประชุมคณะกรรมการหรือคณะทำงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

1.4 ด้านการบริการ

(1) ให้คำแนะนำ ตอบปัญหา และชี้แจง ในเรื่องเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในระดับที่ยากมาก หรืออำนวยการถ่ายทอดฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้แก่ หน่วยงานราชการ เอกชน หรือประชาชนทั่วไป เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้ทราบข้อมูล ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(2) ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าระดับรองลงมา เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

(3) กำหนดแนวทางในการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลสำหรับผู้ที่สนใจ

(4) เผยแพร่และส่งเสริมให้สาธารณะเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและร่วมมือกับส่วนราชการ เพื่อให้การจัดทำแผนงาน โครงการ และยุทธศาสตร์ชาติ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.1 ขั้นเตรียมการ

2.1.1 เตรียมความพร้อมด้านข้อมูลประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

1) ศึกษากรอบนโยบายและทิศทางการจัดการศึกษารัฐบาลของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดนครปฐม

2) ศึกษาความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) ศึกษาความต้องการ ความจำเป็น ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสถานศึกษา

2.1.2 จัดทำโครงการ / แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ..... สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่ม ประธานกลุ่มโรงเรียน คณะกรรมการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา (ก.ต.ป.น.) และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เกี่ยวข้อง

2.2. ขั้นดำเนินการ

2.2.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ..... สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1) ศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน/ สถานศึกษา

2) กำหนดทิศทางการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

3) กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนา โครงการ/กิจกรรม/งบประมาณ

4) จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ

2.2.2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับร่างแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .....

1) วิเคราะห์ความสอดคล้องโครงการ กิจกรรม งบประมาณประจำปี กับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความต้องการจำเป็นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) จัดทำเอกสาร (ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .....

2.2.3 นำเสนอ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ..... ต่อคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

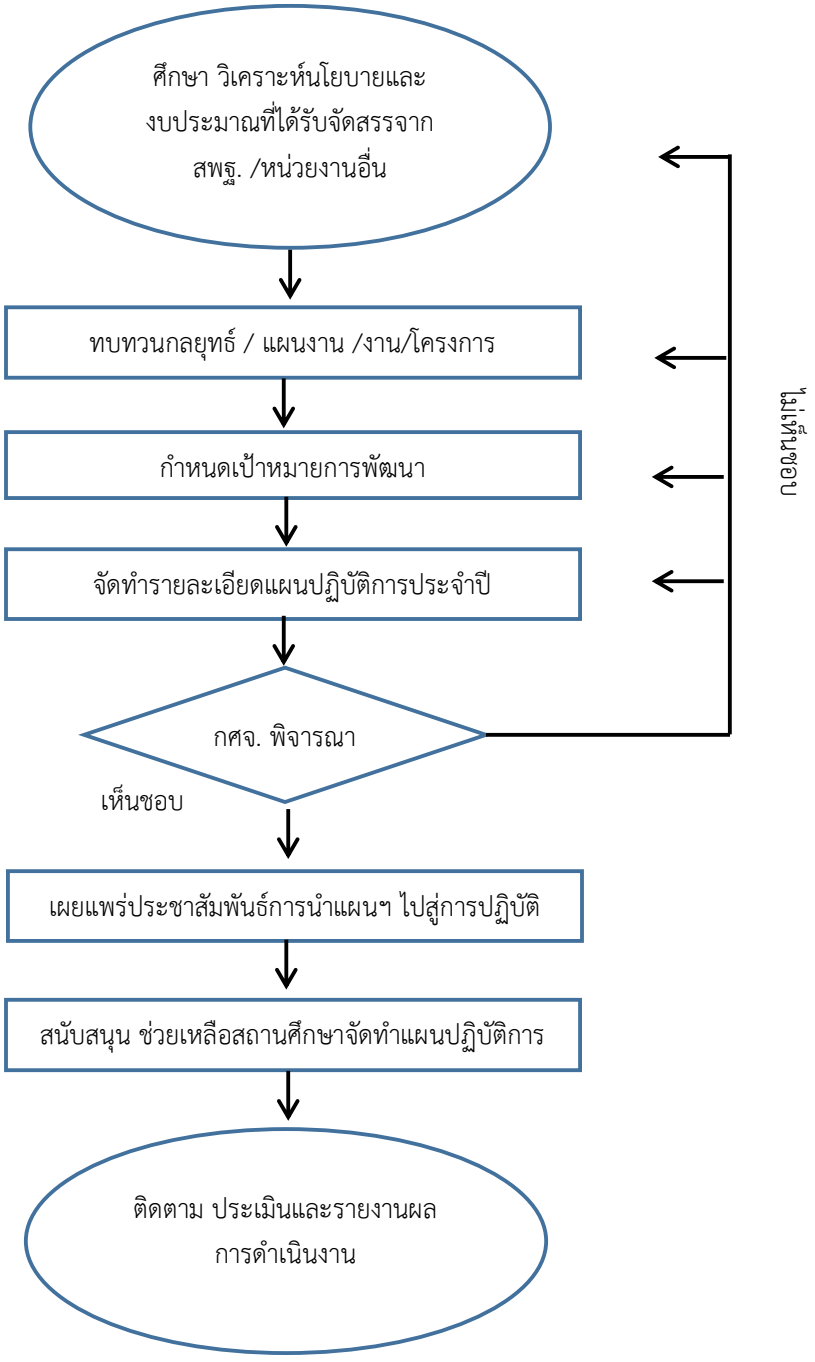
2.3 ขั้นสรุปผล ประเมินผลและรายงาน

2.3.1 จัดทำรูปเล่มแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ..... และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อนำแผนสู่การปฏิบัติ

2.3.2 สนับสนุนช่วยเหลือสถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

2.3.2 ติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน

➲ Flow Chart การปฏิบัติงาน



➲ กระบวนงานการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ลำดับที่	รายละเอียดงาน	เวลาดำเนินการ	มาตรฐานคุณภาพงาน
1	1. ศึกษา วิเคราะห์รายละเอียดนโยบายและงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	ต.ค.	
2	2. ทบทวนกลยุทธ์ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อปรับแผนงาน/งาน/โครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ต.ค.	
3	3. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4. จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปี	ต.ค.	แผนมีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบริบทสภาพแวดล้อม
4	5. นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการการศึกษาจังหวัด	ต.ค.-พ.ย.	
5	6. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้สถานศึกษาและสาธารณชน 7. ดำเนินการบริหารแผนสู่การปฏิบัติ 8. สนับสนุนช่วยเหลือให้สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา	ต.ค.-พ.ย.	ความต้องการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
6	9. ติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน	พ.ย. ทุก 3 เดือน	หน่วยงานมีแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน

ส่วนที่ 3
หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน

ระเบียบ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี จะต้องศึกษาระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)
2. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579
3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)
4. นโยบายรัฐบาล เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)
5. นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ
6. นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. แผนปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
8. แผนพัฒนาจังหวัด
9. แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด และกลุ่มจังหวัด
10. รายงานการศึกษา การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
11. รายงานผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การจัดทำแผนปฏิบัติการ

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ประเด็นสำคัญอยู่ที่การได้มา ซึ่งความจำเป็นในการจัดทำแผน การจัดทำแผนและการวิเคราะห์โอกาสผลสำเร็จที่เกิดจากแผนที่มีเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นในแต่ละปีทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ ควรมีการปรึกษาหารือถึงแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการควรจะเป็นอย่างไร จะได้ออกมาในแนวทางเดียวกัน รวมถึงทั้งสองฝ่ายต้องหาข้อสรุปร่วมกันว่า สิ่งที่คาดหวังจากการนำเสนอแผนปฏิบัติการนั้นคืออะไร ไม่ใช่แค่เพียงมีแผน ไม่ใช่แค่แผนดูดี นำเสนอเก่ง แต่จะต้องมีส่วนที่วิเคราะห์ผลกระทบของแผน ที่มีต่อเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ถ้าสามารถทำได้ครบถ้วนตามที่นำเสนอมานี้ เชื่อได้ว่าโอกาสที่แผนปฏิบัติการจะเป็นเพียงกระดาษสำหรับการนำเสนอก็จะมีน้อยลง แผนปฏิบัติการก็จะกลายเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพให้ทั้งกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในทุกสายงานอย่างแท้จริง

“Plan your work, Work your plan, your plan will work”

แผนงานและโครงการคืออะไร

แผนงานและโครงการ เป็นสัญญาเพื่อที่จะทำงานร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย คือ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานหรือสายงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ที่กำหนดขึ้นภายใต้วัตถุประสงค์และขอบข่ายงานที่ได้กำหนดไว้ แผนงานและโครงการเป็นการเพิ่มศักยภาพการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งต้องมีการ

หารือกันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และในแต่ละกิจกรรม แต่ละขั้นตอนต้องกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและระยะเวลาสิ้นสุด มีตัววัดความสำเร็จแต่ละกิจกรรมและขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง

แผนงาน

แผนงาน หมายถึง กลุ่มของงานหรือโครงการที่มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องเชื่อมโยงกันที่อยู่ภายใต้ภารกิจ หน้าที่ของหน่วยงานหนึ่ง ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

โครงการ

โครงการ หมายถึง กิจกรรมที่เป็นหน่วยอิสระหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผนและนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดโดยแผนสำหรับกิจการต่าง ๆ ต้องระบุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด อีกความหมายหนึ่ง โครงการ คือ การวางแผนล่วงหน้า ที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า แต่ละโครงการ มีเป้าหมายเพื่อการผลิตหรือการให้บริการเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของแผนงาน ดังนั้นโครงการจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการวางแผนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ลักษณะโครงการที่ดี

1. สามารถแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานได้และปฏิบัติงานได้
3. รายละเอียดของโครงการมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน เช่น วัตถุประสงค์สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล วิธีดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป็นต้น
4. อ่านแล้วเข้าใจว่าเป็นโครงการอะไร ทำไปเพื่ออะไร มีขอบเขตการดำเนินงาน แค่ไหน และมีประโยชน์อย่างไร
5. ระยะเวลาในการดำเนินงานมีการระบุวันที่เริ่มต้นและสิ้นสุด
6. กำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม
7. มีวิธีการติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน

การเขียนเค้าโครงของโครงการ

การเขียนโครงการในแผนปฏิบัติการ มีเค้าโครงการเขียนหลายรูปแบบซึ่งแล้วแต่หน่วยงานจะใช้เค้าโครงแบบใด ซึ่งรูปแบบของหน่วยงานต่างๆอาจจะแตกต่างกันไป ในที่นี้จะขอนำเสนอการเขียนรูปแบบการเขียนโครงการ**แบบประเพณีนิยม (Conventional method) ประกอบด้วย**

โครงการ.....
แผนงาน.....
สนองยุทธศาสตร์ที่.....
ลักษณะโครงการ.....
ผู้รับผิดชอบโครงการ.....
ระยะเวลาดำเนินการ.....

1. หลักการและเหตุผล

.....

.....

.....

2. วัตถุประสงค์

2.1 .....

2.2 .....

3. เป้าหมาย

3.1 .....

3.2 .....

4. กิจกรรมและการดำเนินงาน

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ

5. รายละเอียดการใช้งบประมาณ

ที่	กิจกรรม/รายการ	เงินงบประมาณ				เงินนอกงบประมาณ	รวม
		ตอบแทน	ใช้สอย	วัสดุ	รวม		
	<u>กิจกรรมที่ 1</u> 1.1 ..... 1.2						
	<u>กิจกรรมที่ 2</u> 2.1 ..... 2.2						
	รวม						

(สามารถถัวจ่ายได้ทุกรายการ)

6. การประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีการประเมิน	เครื่องมือที่ใช้

7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

.....

.....

รายละเอียดคำอธิบายเค้าโครงของโครงการ

1. โครงการ

การตั้งชื่อโครงการต้องตั้งชื่อให้สอดคล้องกับงานที่ทำ มีความชัดเจนในตัวเป็นที่เข้าใจง่าย เร้าใจคนอ่าน สั้นกะทัดรัด ชื่อโครงการบ่งบอกว่าจะทำอะไร เช่น

- โครงการรักการอ่าน
- โครงการมัคคุเทศก์น้อย
- โครงการอ่านไวเขียนคล่อง
- โครงการหมอภาษา
- โครงการเขียนเชิงสร้างสรรค์
- โครงการวิจัยและพัฒนาเด็กเรียนช้า ฯลฯ

2. แผนงาน

แผนงานเป็นไปตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่กำหนดไว้ เพื่อการเบิกจ่ายงบประมาณของสำนักงบประมาณ เช่น

- แผนงานพื้นฐานด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
- แผนงานบูรณาการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- แผนงานบูรณาการวิจัยและนวัตกรรม
- แผนงานบูรณาการบริหารจัดการขยะและสิ่งแวดล้อม

3. สนองยุทธศาสตร์

ให้ใส่เลขข้อยุทธศาสตร์และชื่อยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับโครงการที่จะจัดทำ

4. ลักษณะโครงการ

ให้ระบุว่าเป็นโครงการใหม่ หรือโครงการต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา

5. ผู้รับผิดชอบ

ให้ระบุชื่อของผู้ที่จะเป็นผู้ดำเนินงานโครงการนี้ หากมีผู้ดำเนินการหลายคนก็ให้ระบุชื่อไว้ทุกคน

6. ระยะเวลาการดำเนินการ

เวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ โดยเริ่มนับตั้งแต่วันที่เริ่มดำเนินการจนถึงวันสิ้นสุดโครงการ เช่น

- 1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561
- 15 พฤษภาคม 2561 - 30 กันยายน 2561

7. หลักการและเหตุผล

หลักการและเหตุผลจะตอบคำถามว่า ทำไมจึงต้องทำโครงการนั้น หลักการและเหตุผลจะบอกถึงความจำเป็นและความเป็นมาของโครงการ มีข้อมูลที่ใช้แสดงเหตุผลหรืออ้างอิงในการทำโครงการ ผู้เสนอโครงการจึงต้องให้เหตุผลหรือแสดงถึงที่มาและความจำเป็นในการจัดทำโครงการให้ชัดเจน แสดงข้อมูล มีตัวเลขสนับสนุนให้มีน้ำหนักแสดงเหตุผลความจำเป็นในการทำโครงการนั้น

8. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของโครงการเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่า *ถ้าทำตามโครงการแล้วผลงานใดจะเกิดขึ้น* ผลผลิตที่เกิดขึ้นคืออะไร

ข้อความที่แสดงวัตถุประสงค์ ต้องระบุชัดเจน ต้องมีลักษณะที่จำเพาะเจาะจงไม่คลุมเครือ คำที่แสดงวัตถุประสงค์คือคำที่วัดได้ นับได้ เป็นสิ่งที่ทำได้ เช่น

- ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความสามารถในกระบวนการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์
- นักเรียนที่มีภาวะทางโภชนาการลดลง ฯลฯ

9. เป้าหมาย

เป็นการกำหนดผลงานในช่วงระยะเวลาต่างๆของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าจะปฏิบัติอย่างไร จำนวนเท่าใด ในเงื่อนเวลาอย่างไร เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อ

เป้าหมายอาจจะแสดงได้ทั้งเชิญปริมาณและคุณภาพ เช่น

- อบรมบุคลากรกลุ่มนโยบายและแผนและผู้สนใจ จำนวน 930 คน 4 วัน
- นักเรียนทุกคนได้รับประทานอาหารกลางวันและอาหารเสริมนม ฯลฯ

10. กิจกรรมและการดำเนินงาน

กิจกรรมหมายถึงวิธีการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายในแต่ละข้อจะ แสดงวิธีปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ ของโครงการต่อไป ขั้นตอนของกิจกรรมจะแสดงให้เห็นเด่นชัดว่าใคร (Who) ทำอะไร (what) ทำเมื่อใด (when)

ในกิจกรรมดำเนินงานจะบอกช่วงระยะเวลา ***ที่จะดำเนินงานตามโครงการ*** ตั้งแต่เริ่มกิจกรรมแรกจนเสร็จสิ้น

นอกจากนั้นแล้วยังจะต้องระบุว่าในแต่ละกิจกรรม ***ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ*** เพื่อหาผู้รับผิดชอบในการดำเนินการกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จ

11. รายละเอียดการใช้งบประมาณ

ที่	กิจกรรม/รายการ	เงินงบประมาณ				เงินนอกงบประมาณ	รวม
		ตอบแทน	ใช้สอย	วัสดุ	รวม		
1	**<u>กิจกรรม</u>** ประชุมครูภาษาไทย จำนวน 10 คน เวลา 5 วัน (สถานที่ราชการ)						
	1.1 ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (10 คน * 5 มื้อ * 35 บาท)	-	2,500	-	2,500	-	2,500
	1.2 ค่าอาหารกลางวัน (10 คน * 5 มื้อ * 120 บาท)	-	5,000	-	5,000	-	5,000
	1.3 ค่าตอบแทนวิทยากร 3 ชม. (3 ชม. * 600 บาท)	1,800	-	-	1,800	-	1,800
	1.4 ค่าวัสดุ	-	-	5,000	5,000	-	5,000
รวม		1,800	7,500	5,000	14,300	-	14,300

(ถัวจ่ายทุกรายการ)

12. การประเมินผล

การประเมินผลเป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้วัดในโครงการนี้และบอกวิธีการที่จะประเมินและเครื่องมือที่ใช้ประเมิน โดยแยกออกเป็นดังนี้

1) ตัวชี้วัดความสำเร็จ กำหนดตัวชี้วัดที่จะวัดผลสำเร็จ (Output , Outcome) ของโครงการ เช่น

- ร้อยละของนักเรียนที่อ่านคล่อง
- ความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อโครงการอ่านคล่องเขียนคล่อง

2) วิธีการประเมิน ให้ระบุวิธีประเมิน เช่น

- ทดสอบ
- สัมภาษณ์
- สังเกต

3) เครื่องมือที่ใช้ ให้ระบุเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เช่น

- แบบประเมิน
- แบบสัมภาษณ์
- แบบสังเกต

13. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ หมายถึง **“ผลพลอยได้” หรือ “ประโยชน์ที่เป็นผลพลอยได้”** เป็นผลที่อาจได้รับนอกเหนือจากผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยทั่วไปผลที่คาดว่าจะได้รับมักจะเกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการแต่แท้ที่จริงแล้วผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นผลที่อาจจะเป็นผลต่อเนื่องจากการทำโครงการ เช่น

- นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้จากการอ่านโดยวิธีหลากหลายทำให้มีนิสัยรักการอ่าน
- นักเรียนมีทักษะในการฝึกวิชาชีพและนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

การวิเคราะห์ความสมบูรณ์หรือความถูกต้องของโครงการ

ในการเขียนโครงการผู้เขียนอาจตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องในเนื้อหาตามหลักของการเขียนโครงการได้โดยใช้ตารางการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางการวิเคราะห์โครงการ

ให้นำโครงการที่เขียนเสร็จแล้วมาวิเคราะห์ให้คะแนนตามตารางด้านล่าง

คะแนน 1 หมายถึง น้อย หรือ ไม่มี 2 หมายถึง ปานกลาง และ 3 หมายถึง มาก

ประเด็นโครงการ	ประเด็นการวิเคราะห์	ค่าคะแนนที่ได้			รวม
		1	2	3	
1. ชื่อโครงการ	1.1 ความถูกต้อง ชัดเจน 1.2 สอดคล้องกับกิจกรรม 1.3 อ่านเข้าใจง่าย เร้าใจ				
2. แผนงาน	ถูกต้องตามหลักการจัดสรรงบประมาณ				

ประเด็นโครงการ	ประเด็นการวิเคราะห์	ค่าคะแนนที่ได้			รวม
		1	2	3	
3. หลักการและเหตุผล	3.1 แสดงความเป็นมา 3.2 มีข้อมูล ทฤษฎี สนับสนุน 3.3 บอกความต้องการแก้ปัญหาหรือพัฒนา				
4. วัตถุประสงค์	4.1 บอกสิ่งที่ต้องการให้เกิดหลังดำเนินโครงการ 4.2 มีความเป็นไปได้ 4.3 สอดคล้องกับกิจกรรมที่ทำ				
5. เป้าหมาย	5.1 แสดงผลงานในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ 5.2 ระบุกลุ่มที่จะดำเนินงาน 5.3 ระบุจำนวนหรือวันเวลาสถานที่ที่จะดำเนินการ				
6. กิจกรรมและดำเนินงาน	6.1 ลำดับกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง 6.2 กิจกรรมระบุวันเวลาที่ดำเนินการ 6.3 กิจกรรมระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม				
7. รายละเอียดการใช้งบประมาณ	7.1 การเขียนงบประมาณคำนึงถึงความประหยัด 7.2 งบประมาณที่คำนวณถูกต้องตามระเบียบกระทรวงการคลัง 7.3 ความคุ้มค่า เหมาะสม เพียงพอของงบประมาณ				
8. การประเมินผล	8.1 ตัวชี้วัดสามารถวัดได้ 8.2 บอกวิธีการที่จะประเมิน 8.3 บอกเครื่องมือที่ใช้ประเมิน				
9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	9.1 บอกผลที่คาดว่าจะได้รับหลังสิ้นสุดโครงการ 9.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับบอกเป็นผลลัพธ์ (Outcomes) 9.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับสูงกว่าวัตถุประสงค์				
รวม / เฉลี่ย					

ถ้าได้คะแนน 66 – 72 คะแนน เป็นโครงการที่ดี
ถ้าได้คะแนน 56 – 65 คะแนน เป็นโครงการที่พอใช้
ถ้าได้คะแนนต่ำกว่า 55 คะแนน เป็นโครงการที่ต้องปรับปรุง

แนวทางการคัดเลือกโครงการ

โครงการที่แต่ละกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเสนอในแต่ละปีจะมีเป็นจำนวนมากกว่างบประมาณที่มีอยู่หรือมากกว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน งบประมาณบางโครงการสูงเกินความจำเป็น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดทำเกณฑ์หรือกระบวนการเพื่อพิจารณาคัดเลือกโครงการที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานให้พอดีกับงบประมาณที่มีอยู่ รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้นำเสนอแนวทางหรือเกณฑ์เบื้องต้นในการคัดเลือกโครงการ ดังนี้

เกณฑ์	คำอธิบาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)
ความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์เพียงใด	40
ความพร้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความพร้อมในด้านต่าง ๆ การดำเนินโครงการนั้นเพียงใด	10
ประโยชน์ที่จะได้รับ	ประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการทั้งในเชิงการเงินและไม่ใช่การเงิน	15
งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้	ปริมาณและมูลค่าของทรัพยากรที่ต้องใช้	15
ความเชื่อมโยงกับโครงการอื่น	มีความซ้ำซ้อนและเชื่อมโยงกับโครงการอื่นอย่างไร	10
ความเสี่ยง	โครงการมีความเสี่ยงและโอกาสในการเกิดความเสี่ยงอย่างไร	10
รวมคะแนน		100

ให้เรียงลำดับความสำคัญของโครงการที่มีคะแนนสูงสุดและรองลงมา ทั้งนี้การพิจารณาโครงการต้องครอบคลุมกลยุทธ์ทั้งหมดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและพอดีกับงบประมาณที่มี แนวทางการคัดเลือกโครงการอาจจะใช้แนวทางข้างต้นหรืออาจจะตั้งคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาใช้สำหรับคัดเลือกโครงการก็ได้

การบริหารความเสี่ยงโครงการ

หน่วยงานต้องบริหารความเสี่ยงในโครงการ เนื่องจากมีความไม่แน่นอน อันอาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามโครงการ ซึ่งความไม่แน่นอนดังกล่าว นำไปสู่โอกาสและข้อจำกัดของการปฏิบัติงาน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ โดยใช้ประโยชน์จากโอกาสและหาแนวทางในการจัดการข้อจำกัด

ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยงโดยทั่วไป หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต และอาจมีผลใน ด้านลบที่ไม่ต้องการ การตัดสินใจใดๆ โดยไม่มีข้อมูล หรือการวางแผนจึงเป็นการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง

ความเสี่ยงของโครงการ หมายถึง เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการและส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

ความเสี่ยงที่เกิดจากโครงการ มีปัจจัยที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนนโยบาย
2. ด้านงบประมาณ
3. ด้านการบริหารจัดการ
4. ด้านคุณภาพของบุคลากร

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของโครงการ
2. ประชุมคณะกรรมการหรือวางแนวทางการทำงาน การประสานงาน
3. คณะกรรมการพิจารราความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากทุกโครงการ
4. คณะกรรมการดำเนินการหาทางแก้ไขความเสี่ยงของโครงการ
5. สรุปผลการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างแนวทางการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดขึ้น (5 คะแนน)	ผลกระทบที่หน่วยงานได้รับ (5 คะแนน)	รวม (10 คะแนน)	แนวทางการบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
1. นโยบายเปลี่ยน ทำให้โครงการไม่ได้รับการสนับสนุน ถูกยกเลิกนำไปใช้ในโครงการอื่น	5	5	10	1. ชี้แจงให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของโครงการ	เจ้าของโครงการ
2. ได้รับการสนับสนุนงบประมาณไม่เต็มตามจำนวนที่เสนอขอ	4	3	7	2. ปรับลดรายการงบประมาณที่ไม่จำเป็นหรือมีความจำเป็นน้อย	เจ้าของโครงการ
3. ขาดความร่วมมือของคณะทำงานบริหารโครงการ	2	4	6	3. ประชุมวางแผนร่วมกันให้เห็นความสำคัญของการจัดทำโครงการ	เจ้าของโครงการ
4. บุคลากรบางคนไม่สามารถเข้าประชุมเนื่องจากติดราชการ	2	3	5	4. วางแผนจัดเวลาการประชุมให้เหมาะสมและแจ้งผู้เข้าร่วมประชุม/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบล่วงหน้า	เจ้าของโครงการ

ในการจัดลำดับความเสี่ยง สามารถประเมินได้จากคะแนนรวม กรณีที่คะแนนรวมสูง แสดงว่ามีความเสี่ยงมาก ควรได้พิจารณาให้ความสำคัญ ในการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาก่อน

การติดตามและประเมินผล

ระบบติดตามและประเมินผล เป็นองค์ประกอบของความสำเร็จที่สำคัญของการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่หน่วยงานต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะวัดผลในแต่ละตัวชี้วัดว่าใครเป็นผู้ที่รับผิดชอบและรายงานผล แม้จะเป็นระดับฝ่าย กลุ่มงานหรือหน่วยงานเองก็ตาม จะต้องแบ่งความรับผิดชอบให้ชัดเจนว่าตัวชี้วัดใดใครรับผิดชอบ พร้อมกำหนดความถี่ในการรายงานผลที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลของยุทธศาสตร์ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม แนวทางของการจัดทำระบบ

ติดตามให้ความสำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ให้มีมาตรฐานการวัดที่เหมาะสมชัดเจน เชื่อถือได้ รวมทั้งมีความเชื่อมโยงในการวางแผนดำเนินงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้มีการบูรณาการ ตั้งแต่ต้นน้ำสู่ปลายน้ำ เพื่อให้สามารถตรวจสอบว่าอะไรคือเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ที่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ของกระทรวง แผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนหนึ่งมาจากความสามารถของผู้บริหาร ในการนำเทคนิคและกระบวนการบริหารมาใช้ บริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามและ ประเมินผลก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผล ความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินการ แก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงจำ เป็นต้องมีการติดตามและ ประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด การติดตามและ ประเมินผลมักใช้ควบคู่กัน แต่ความหมายของ “การติดตาม” และ “การประเมินผล” นั้นมีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกัน ดังนี้

การติดตาม (Monitoring) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตาม แผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจแก้ไขว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ นั้นหรือไม่เพียงใด

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/ โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของ แผนงาน/โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็น กระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน/โครงการ

จากคำนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การติดตามเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนงาน/ โครงการ ส่วนการประเมินผลอาจจะประเมินได้ ในทุกช่วงของแผนงาน/โครงการ นับตั้งแต่ก่อน ตัดสินใจจัดทำ แผนงาน/โครงการ ขณะ ดำเนินงานในจุดต่างๆ และเมื่อสิ้นสุดแผน สิ้น ปีงบประมาณ หรือแผนงาน/โครงการดำเนินการ แล้วเสร็จ

ประโยชน์ของการติดตามและประเมินผล

1. ทำให้ทราบปัญหาและความต้องการที่ แท้จริง สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และแก้ไขปัญหาทันที เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของหน่วยงาน

2. ทำให้วางแผนงาน/โครงการได้ตรง เป้าหมาย แก้ปัญหาได้ถูกจุด และพัฒนาได้ตรง ตามนโยบาย

3. ช่วยให้ดำเนินการตามแผนได้ราบรื่น สามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคอย่างได้ผล หรือปรับแผนให้เหมาะสมมากขึ้น

4. ทำให้ทราบผลการดำเนินงานตาม แผนงานและโครงการอย่างชัดเจน อะไรประสบ ผลสำเร็จแล้วสิ่งใดยังต้องทำต่อไป จำนวนเท่าไร อันจะเป็นข้อมูลไปสู่การตัดสินใจไปสู่สภาพ ปัจจุบันปัญหาความต้องการซึ่งเป็นการวนครบ วงจร ถ้ามีการติดตามและประเมินผลอย่าง ต่อเนื่องและเป็นประจำย่อมทำให้ทราบปัญหา และความต้องการที่แท้จริง การวางแผนงาน/โครงการสามารถทำได้ตรงตามเป้าหมาย หรือ สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนงาน/โครงการให้ เหมาะสมมากขึ้น สามารถทราบผลการ ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ เมื่อเริ่ม วางแผนใหม่อีกครั้งก็จะมีข้อมูลสารสนเทศที่ ชัดเจน เที่ยงตรง และเป็นปัจจุบัน สามารถเป็น เครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ผลงานเป็นไปตาม แผนงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

โดยมุ่งที่ จะตอบคำถามหลักว่า ในการดำเนินงานนั้นได้รับทรัพยากรครบถ้วนหรือไม่ ได้ปฏิบัติงาน ตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ ได้ผลตรงตามที่ กำหนดหรือไม่ ข้อมูลจากการติดตามจะเป็น ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเร่งรัดให้งาน/โครงการ ดำเนินไปตรงตามเป้าหมายของแผนงานและแล้ว เสร็จภายในกำหนดเวลา การติดตามผลจึงต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอในหน่วยงาน เพื่อเป็น ข้อมูลย้อนกลับให้ตนเอง ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ตลอดจนผู้รับผิดชอบ แผนงาน/โครงการทุกระดับ เพื่อให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไข อำนวยความสะดวก ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ซึ่งเป็นแผนใช้เงินเป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนซึ่งอาจกำหนดเป็นจุดเน้นการดำเนินงานประจำปี โดยติดตามความสำเร็จของงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนรวมทั้งผลการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาสเพื่อให้สามารถปรับแผนได้สอดคล้องกับความต้องการ จำเป็นของหน่วยงานและโรงเรียน ทั้งนี้ เครื่องมือการติดตามผลการดำเนินงาน อาจใช้แบบสำรวจสัมภาษณ์ โปรแกรม On Web และการศึกษาวิจัย รวมทั้งให้ผู้รับผิดชอบแผนงานโครงการหรือผู้รับผิดชอบหลักการบริหารแผนสู่การปฏิบัติได้รายงานความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคและจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบกลั่นกรองข้อมูล เนื่องจากข้อมูลจาการรายงานรายบุคคลอาจไม่ครบถ้วน เมื่อนำเสนอคณะกรรมการฯ ของหน่วยงาน ได้พิจารณาร่วมกันจะได้เพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันมากขึ้น

การรายงานผลการดำเนินงาน

การรายงานผล คือ การเสนอรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคคลของหน่วยงาน เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการบริหารงานทั้งในหน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชน เพราะรายงานจะบรรจุข้อมูลพื้นฐานที่ช่วยให้บุคลากรของหน่วยงานทราบนโยบาย เป้าหมาย ผลการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรค ต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

การเขียนรายงาน คือ การเขียนรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งรายงานแต่ละประเภทนั้น ก็จะมีวิธีการเขียนที่แตกต่างกันออกไป รายงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการบริหารงาน และการที่จะเสนอการเขียนรายงานนั้นให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถผลิตออกมาได้อย่างรวดเร็วนั้น ควรที่จะมีการวางแผนกำหนดเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของแต่ละรายงานไว้ด้วย

การเขียนรายงานให้มีคุณภาพ ควรคำนึงถึงองค์ประกอบ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ของการรายงาน เช่น รายงานประจำปีของหน่วยงาน รายงานตามแผนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ ราชการตามแบบติดตามประเมินผลตามกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือรายงานตามแบบรายงานของหน่วยงานอื่น

2) คำนึงว่าผู้อ่านรายงานเป็นใคร เช่น คนในหน่วยงาน ผู้ประเมินหรือผู้เกี่ยวข้องอื่นและความถี่ของการรายงาน นอกจากจะพิจารณาตามลักษณะของแผนตามที่นำเสนอไว้ในการติดตามผลการดำเนินงานแล้ว ควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าด้านการลงทุนและการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องด้วย

เมื่อจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสร็จแล้ว ควรได้จัดให้มีการเผยแพร่และส่งเสริมให้นำไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง เช่น

1. นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานในเวทีการประชุมสัมมนา เช่น การประชุมสัมมนาองค์คณะบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เผยแพร่เอกสารรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานการศึกษาหน่วยงานภาคส่วนอื่นที่ปฏิบัติภารกิจด้านสังคม เป็นต้น

3. เผยแพร่ผ่านสื่อเทคโนโลยี ซึ่งเป็นช่องทางการเผยแพร่ที่ทันสมัย สะดวกและประหยัดค่าใช้จ่าย และควรส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

เค้าโครงแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ชื่อแผน

“แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....”

ปก

คำนำ

สารบัญ

ส่วนที่ 1 บทนำ

- สภาพทั่วไปของเขตพื้นที่การศึกษา เช่น ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ภารกิจ โครงสร้างการบริหาร เป็นต้น

ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

- ด้านคุณภาพการศึกษา
- ด้านโอกาสทางการศึกษา
- ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

ส่วนที่ 3 ทิศทางการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

- นโยบายที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 - 2564 นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายหน่วยงาน
- ปณิธาน
- วิสัยทัศน์
- พันธกิจ
- ค่านิยม
- ยุทธศาสตร์
- เป้าประสงค์
- กลยุทธ์
- ตัวชี้วัด
- ค่าเป้าหมาย (ปีงบประมาณที่ทำแผน)
- ผู้รับผิดชอบ

ส่วนที่ 4 โครงการ กิจกรรม งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

- สรุปงบประมาณรายยุทธศาสตร์ จำแนกตามแหล่งงบประมาณ
- สรุปงบหน้าโครงการ/กิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาตามบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- สรุปโครงการกิจกรรมจำแนกตามตามยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ส่วนที่ 5 การบริหารแผนสู่การปฏิบัติ

- การบริหารแผนสู่การปฏิบัติ การกำกับ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
ฯลฯ

ภาคผนวก

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ของสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

คำนำ

เอกสาร“การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของสถานศึกษา” จัดทำเพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี สาระในเอกสารประกอบด้วย หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา การนำแผนสู่การปฏิบัติ และ การกำกับ ติดตามประเมินผล

การจัดทำเอกสารเล่มนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ได้พัฒนาจากเอกสาร “การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา” ของ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้รวบรวมองค์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ความรู้และประสบการณ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานมาถ่ายทอดเป็นแนวทางให้กับผู้ปฏิบัติงานแผนและงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงาน

ขอขอบคุณสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดทำเอกสารเผยแพร่ให้ผู้ศึกษาได้ใช้ประโยชน์และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลเลิศต่อการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

สารบัญ

		หน้า
ส่วนที่ 1	**กระบวนการวางแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน**	
	กระบวนการวางการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1
	ความเชื่อมโยงของแผนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2
	ความเชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3
	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	6
	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	8
ส่วนที่ 2	**ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนการศึกษา**	
	ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนการศึกษา	18
ส่วนที่ 3	**แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ**	
	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	24
	- แผนงานและโครงการ	25
	- ลักษณะโครงการที่ดี	25
	- การเขียนโครงการ	25
	- รายละเอียดคำอธิบายเค้าโครงของโครงการ	27
	- การวิเคราะห์ความสมบูรณ์หรือความถูกต้องของโครงการ	29
	- แนวทางการคัดเลือกโครงการ	34
ส่วนที่ 4	**การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ**	
	ความหมาย	40
	ประเภทตัวชี้วัด	40
	องค์ประกอบของตัวชี้วัด	41
	กระบวนการกำหนดตัวชี้วัด	42
	การกำหนดตัวชี้วัดโครงการ	44
	ความเชื่อมโยงการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	44

.

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 5 การติดตาม ประเมินผลและรายงาน

การติดตามและประเมินผล 48

- การติดตาม 49
- การประเมินผล 54
- การรายงาน 61

บรรณานุกรม

ภาคผนวก