แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

Guidelines To Achieving Excellence Annual Action Plan for Education Opportunity Expansion School Under The Office Of MaeHongSon Primary Educational Service Area 1

อดิศักดิ์ อรุณสุวรรณ[1] รองศาสตราจารย์ ดร.ประพันธ์ ธรรมไชย[2]
Adisak Aroonsuwan[1] Assoc. Prof. Dr.Prapan Thamachai[2]

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายการวิจัย คือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศ และ 2) หาแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 87 คน และกลุ่มเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ จำนวน 9 คน เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสังเคราะห์องค์ประกอบ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศ พบว่า สภาพปัจจุบันการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีจำนวนมากที่สุด คือขั้นการเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีได้แก่การจัดสรรงบประมาณ ขั้นการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีได้แก่การวิเคราะห์โครงการ ความเป็นไปได้ ความสอดคล้องกับนโยบาย และทิศทางของโครงการ ขั้นการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติได้แก่การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และขั้นติดตาม ควบคุม และประเมินผลได้แก่การตั้งตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจน

2. แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศ 1) ขั้นการเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี สถานศึกษาควรศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนทุกมิติ ควรแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ประชุมสร้างความเข้าใจ ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้มีส่วนร่วม ควรกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษา ประเมินทรัพยากร ความเสี่ยง ปัญหา และวางแผนการกำกับ ติดตาม 2) ขั้นการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี สถานศึกษาควรวิเคราะห์ความเสี่ยง ความสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน ควรกำหนดผู้รับผิดชอบโดยทุกคนมีส่วนร่วม ควรจัดสรรงบประมาณโดยใช้หลักการบูรณาการโครงการ /

คำสำคัญ: แผนปฏิบัติการประจำปี ความเป็นเลิศ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

[1]หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยแม่ฮ่องสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน
[1]Master of Education Program in Education Administration Maehongson College, Chiang Mai Rajabhat University, Maehongson Campus
[2]อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยแม่ฮ่องสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน
[2]Lecturer Master of Master of Educational Program in Education Administration, Maehongson College, Chiang Mai Rajabhat University, Maehongson Campus
*ผู้ติดต่อ, อีเมล์: อดิศักดิ์ อรุณสุวรรณ, 66867214@g.cmru.ac.th
รับเมื่อ 30 มิถุนายน 2568แก้ไข 4 สิงหาคม 2568 ตอบรับ 6 สิงหาคม 2568

กิจกรรม และทรัพยากร ควรวางแผนการติดตาม ควบคุม และประเมินผลโดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และคู่มือปฏิบัติงานของแผนปฏิบัติการประจำปี และต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา 3) ขั้นการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ สถานศึกษาควรมอบหมายและกำหนดหน้าที่รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดปฏิทินการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม / โครงการ อีกทั้งควรบูรณาการทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างประหยัด / คุ้มค่า ควรประชุม กำกับ ติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะโดยโครงการควรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนโครงการตามทรัพยากร และสถานการณ์ 4) ขั้นการติดตาม ควบคุม และประเมินผล สถานศึกษาควรกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตาม ควบคุมและประเมินผล ในรูปแบบคณะกรรมการ ควรมีเครื่องมือ/วิธีการติดตามที่หลากหลาย และสอดคล้องกับเป้าหมายโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ติดตาม ควบคุม และประเมินผลเป็นระยะ ต่อเนื่อง และสรุปผลการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน/โครงการ ต่อสาธารณะ และนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาในครั้งต่อไป

ABSTRACT

This research aimed to (1) examine the current conditions and challenges in developing annual action plans toward excellence, and (2) propose strategic approaches for enhancing such plans in opportunity expansion schools under the Mae Hong Son Primary Educational Service Area Office 1. The study employed a mixed methods research design, integrating quantitative data from 87 participants and qualitative insights from 9 experts through structured interviews. Research instruments included a component synthesis form, a questionnaire, and an interview protocol. Data analysis was conducted using content analysis for qualitative data and descriptive statistics – frequency, percentage, mean, and standard deviation – for quantitative data.

The findings revealed that

1. The overall planning process was rated at the highest level. However, challenges were identified across four key stages: budget allocation in the preparation stage; project analysis and policy alignment in the planning stage; lack of continuous monitoring in the implementation stage; and the absence of clear Key Performance Indicators (KPIs) in the evaluation stage.

2. Strategic guidelines were proposed accordingly: (1) Preparation comprehensive data collection, committee formation, and policy direction; (2) Planning risk assessment, inclusive responsibility assignment, and integrated budgeting; (3) Implementation formal task documentation, operational calendars, and flexible project execution; and (4) Monitoring and Evaluation committee oversight, diverse tools, stakeholder engagement, and dissemination of evaluation results for continuous improvement.

Keywords: Annual Action Plan, Educational Excellence, Strategic Guidelines, Mixed Methods Research, School Development, Monitoring and Evaluation

ภูมิหลัง

การมอบนโยบายของผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากส่วนกลางลงสู่ภาคปฏิบัติเป็นลำดับ โรงเรียนเป็นหน่วยงานย่อยสุดท้ายที่เป็นส่วนในการขับเคลื่อน

นโยบายสู่การปฏิบัติ แต่ส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้นอยู่ระหว่างผู้บริหารการศึกษากับสถานศึกษา ดังนั้น ลำดับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณจะต้องให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำขึ้นก่อน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้นก็จะต้องจัดทำเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นการกำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของโรงเรียนตามลำดับ ซึ่งในทางปฏิบัติโรงเรียนจะต้องดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาที่สอดคล้องกันภารกิจของโรงเรียน นโยบาย และจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนเพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นชอบ และรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนให้สาธารณชนได้รับ ซึ่งการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการจะประสบความสำเร็จ บรรลุผลตามเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ได้หรือไม่นั้น จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนที่จะต้องส่งเสริม สนับสนุน ผลักดัน ภารกิจต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และสถานศึกษาต้องมีหน้าที่จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามแผนปฏิบัติการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546, 2546, เล่มที่ 120 ตอนที่ 62 ก หน้า 15)

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในสังกัดได้ดำเนินการ และเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ต้องอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวทางสำหรับส่วนต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างสอดประสานกันทั้งในทิศทางและจังหวะเวลา กล่าวคือแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องค้ำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่ กำหนดไว้ เป็นสิ่งยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติดำเนินการได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของภาระงานที่กำหนดไว้เช่นกัน ดังนั้น แผนปฏิบัติการจึงเป็นแผนที่ทำขึ้นสำหรับใช้ในการบริหารหน่วยงานให้เกิดความสำเร็จและมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ และตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด มีระบบการทำงานที่ชัดเจน และเป็นขั้นตอนโดยมีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า และมีการตรวจสอบการทำงาน (สำนักนโยบายและแผน, 2566, หน้า 81)

ซึ่งแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น มีส่วนประกอบที่สำคัญคือ ส่วนนำ ประกอบด้วย ปก บทสรุปสำหรับผู้บริหาร คำนำ สารบัญ เป็นต้น ส่วนที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับบริบท สภาพทั่วไป ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ภารกิจ โครงสร้างการบริหาร และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนโยบายที่เกี่ยวข้องระดับต่าง ๆ ส่วนที่ 2 ทิศทางการพัฒนาการศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์หลัก กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ส่วนที่ 3 รายละเอียดโครงการจะเป็นส่วนสำคัญของแผนปฏิบัติการที่นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จของหน่วยงาน และส่วนที่ 4 การบริหารแผน และงบประมาณ เป็นส่วนที่กำหนดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารแผนไปสู่การปฏิบัติ เงื่อนไขความสำเร็จ บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง และการติดตาม ประเมินผล ภาคผนวก ประกอบด้วย คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (สำนักนโยบายและแผน, 2566, หน้า 82 – 83)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีขึ้นทุกปี เพื่อสนองนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านทิศทางการพัฒนาการศึกษา วิสัยทัศน์ของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พันธกิจ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพสังคมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน โดยใช้กรอบแนวทางในการดำเนินงาน และขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พุทธศักราช 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2560 – 2579 นโยบาย และจุดเน้นกระทรวงศึกษาธิการต่าง ๆ เพื่อไปสู่การปฏิบัติ โดยมีแผนงาน และโครงการรองรับเพื่อจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง

และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ตามหลักสูตร และตามบริบทความต้องการของท้องถิ่น และชุมชน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1, 2567, หน้า จ)

ในปีงบประมาณพุทธศักราช 2567 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดนโยบายระยะเร่งด่วน (Quick Win) เน้นการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ให้มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ปรับเกณฑ์อัตรากำลังผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดทำรูปแบบการบริหารเจ้าหน้าที่ธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมการใช้ DLTV สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ได้นำนโยบายต่าง ๆ มาปรับให้เข้ากับบริบท และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณขึ้น เพื่อสนองนโยบายสู่การปฏิบัติและเป็นแนวทางให้โรงเรียนได้นำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณไปปรับให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน แต่ที่ผ่านมาพบปัญหาการเปลี่ยนแปลง ด้านนโยบายของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาบ่อยครั้ง เหตุผลมาจากการโยกย้ายตามระบบราชการ จึงทำให้การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีขาดความต่อเนื่องและรายละเอียดของแผนปฏิบัติการที่เกิดจากการวางแผนของผู้บริหาร ก่อนหน้านั้นขาดการเชื่อมโยง รวมถึงวิสัยทัศน์นโยบาย และแนวทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้การนำแผนสู่การปฏิบัติไม่เป็นไปตามกระบวนการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ และยังส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1, 2567, หน้า 76) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อเตรียมนักเรียนให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจะต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศต่อไป

จากความเป็นมา และความสำคัญของปัญหาดังกล่าวมา ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจการศึกษาแนวทางการนำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 เพื่อได้ข้อมูลการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และเป็นแนวทางกับผู้บริหารสถานศึกษานำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการการทำแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 เป็นอย่างไร

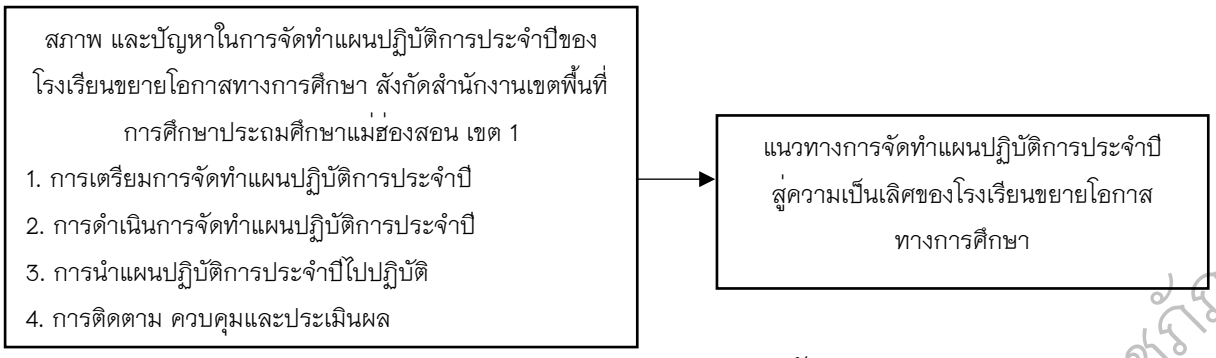
2. แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งมั่นของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

2. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาที่ใช้ในการสำรวจสภาพปัจจุบัน และปัญหาการจัดแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการวางแผนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 29 โรงเรียน ประชากรทั้งหมด จำนวน 87 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ปีการศึกษา 2567

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแนวทางของลิเคิร์ท (Likert and Rensis, 1967, pp. 90 – 95) ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ลักษณะแบบแบบสอบถามเป็นแบบหลายตัวเลือก (Multiple Choice) ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Opened Form) เพื่อให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม

การหาคุณภาพเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยหาค่าความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (IOC) ปรากฏว่ามีความเที่ยงตรงระหว่าง 0.80 – 1.00 และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นเชิงสอดคล้องภายใน (Internal consistency of reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (Cronbach and L.J., 1951, pp. 297 – 334) ผลปรากฏว่า

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

วิธีการรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการศึกษาการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ได้ดำเนินการโดยขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ทำหนังสือราชการจากวิทยาลัยแม่ฮ่องสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา และครูของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดด้วยตนเอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ และร้อยละ เสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบการบรรยาย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของเบสต์ (Best, 1982) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

3. การวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ใช้ความถี่ และค่าร้อยละ เสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์แนวทางการการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 9 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่ได้รับรางวัล Best Practices

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสัมภาษณ์แนวทางการการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์ ตอนที่ 2 แนวทางการการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

วิธีการรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการศึกษาแนวทางการการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ได้ดำเนินการโดยขอหนังสือราชการจากวิทยาลัยแม่ฮ่องสอนมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การสังเคราะห์ข้อมูลแนวทางการการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยอาศัยหลักเกณฑ์การจำแนก หรือการจัดกลุ่มข้อมูล และนำเสนอในรูปแบบการพรรณณาเป็นความเรียง

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 โดยรวมและรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า การจัดทำแผนประจำปี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การติดตามและประเมินผล ส่วนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด หากพิจารณาเป็นรายการของแต่ละด้านผลการศึกษาสามารถสรุป ได้ดังนี้

1.1 การเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับ ได้แก่ สถานศึกษาแต่งตั้งกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี รองลงมา คือ สถานศึกษามีข้อมูลผลการดำเนินการในรอบปีที่ผ่านมา และสถานศึกษาประชุมบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจและเห็นความสำคัญและให้ความรู้ความเข้าใจในการวางแผนเบื้องต้นแก่บุคลากรในโรงเรียนเพื่อเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาดำเนินการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติทางการศึกษาตามภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และเป็นปัจจุบัน

1.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายการโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้แก่ สถานศึกษากำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ รองลงมา คือ สถานศึกษาจัดทำแผนงาน / โครงการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายของโรงเรียน และ สถานศึกษาขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาวิเคราะห์โครงการในด้านความเป็นไปได้ ความสอดคล้องกับนโยบายทิศทางและผลผลิตของโครงการ

1.3 การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายการโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้แก่ สถานศึกษามอบหมายและกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร รองลงมา คือ สถานศึกษากำหนดปฏิทินการปฏิบัติของแต่ละโครงการ/กิจกรรม และสถานศึกษาใช้ทรัพยากรในการ ปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาถ่ายโอนทรัพยากรไปใช้ในโครงการอื่นเพื่อความเหมาะสมในด้านทรัพยากรหลังจากการดำเนินการ

1.4 การติดตาม ควบคุม และประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายการ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้แก่ สถานศึกษาสรุปผลการประเมิน โครงการเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ รองลงมา คือ สถานศึกษานำผลการประเมิน โครงการ / กิจกรรม มาปรับปรุงและพัฒนาในครั้งต่อไป สถานศึกษาให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลของโครงการ / กิจกรรม และสถานศึกษาติดตามประเมินผล โครงการ / กิจกรรมเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษากำหนดผู้รับผิดชอบในการนิเทศติดตามประเมินผลในรูปคณะกรรมการ

2. ผลการศึกษาปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 แต่ละด้านผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ปัญหาในการเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศ ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ การจัดสรรงบประมาณ รองลงมาคือ การศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติทางการศึกษาตามภารกิจของโรงเรียน และการประเมินความเสี่ยง ส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุดมีสองรายการซึ่งมีจำนวนเท่ากัน ได้แก่ การสร้างแผนการติดตามและประเมินผล และการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน

2.2 ปัญหาในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาหลักที่พบมากที่สุดคือ การวิเคราะห์โครงการ ความเป็นไปได้ ความสอดคล้องกับนโยบาย และทิศทางของโครงการ รองลงมาคือ การจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาจัดทำโครงการ และเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อเห็นชอบโครงการและอนุมัติโครงการ และการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุดมีสองประเด็นซึ่งมีจำนวนเท่ากัน ได้แก่ การประชุมติดตามความก้าวหน้า และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

2.3 ปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาหลักที่พบมากที่สุดคือ การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องรองลงมาคือ การให้แรงจูงใจและสนับสนุนทีมงาน และการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานร่วมกัน บูรณาการ / คุ้มค่า ส่วนปัญหาที่พบน้อยที่สุดมีสามประเด็นซึ่งมีจำนวนเท่ากัน ได้แก่ การสื่อสารแผนงานให้ชัดเจนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดทำรายงานความก้าวหน้าให้ผู้บริหารรับทราบ และการฝึกอบรมเพิ่มเติมสำหรับทีมงาน

2.4 ปัญหาในการติดตาม ควบคุมและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาหลักที่พบมากที่สุดคือ การตั้งตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจน สรองลงมาคือ การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ และการรับฟังข้อเสนอแนะจากทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัญหาที่ไม่พบเลยในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน/โครงการต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณะ

3. ผลการศึกษาแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 มีข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สรุปได้ดังนี้

3.1 การเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีดังนี้

3.1.1 การศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติทางการศึกษาตามภารกิจของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และเป็นปัจจุบัน การรวบรวมสถิติและข้อมูลทางการศึกษาตามภารกิจของสถานศึกษาควรเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลย้อนหลัง 3 – 5 ปี เพื่อใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์แนวโน้มและประกอบการตัดสินใจในการวางแผน

3.1.2 การจัดสรรงบประมาณในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศ ควรดำเนินการโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา โดยต้องมีความเหมาะสมกับบริบทและเน้นผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อผู้เรียนโดยตรง สถานศึกษาต้องคำนึงถึงความจำเป็น โดยการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ กำหนดว่าโครงการใดควรดำเนินการก่อน – หลัง ะสถานศึกษาควรมีการระดมทุนและทรัพยากรโดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

3.1.3 การประเมินความเสี่ยง สถานศึกษาควรดำเนินการโดย กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนตามสภาพปัจจุบัน ควรเรียงลำดับความเสี่ยง ควรมีข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหา / ควบคุมความเสี่ยง ควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา

3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

3.2.1 การวิเคราะห์โครงการในด้านความเป็นไปได้ ความสอดคล้องกับนโยบาย ทิศทางและผลผลิตของโครงการ สถานศึกษาควรดำเนินการโดยใช้การประชุมที่ประกอบด้วยคณะกรรมการในการอภิปราย โดยอาศัยการมีส่วนร่วม กำหนดทิศทางการพัฒนาและผลผลิตของโครงการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและนโยบายของต้นสังกัด ผลผลิตของโครงการมีความเป็นไปได้สูง หรือประสบผลสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ศึกษาวิเคราะห์โครงการโดยอาศัยข้อมูลทุกมิติ ประกอบในการตัดสินใจ

3.2.2 การจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาจัดทำโครงการ และเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อเห็นชอบโครงการ และอนุมัติโครงการ สถานศึกษาควรดำเนินการ โดยศึกษาองค์ประกอบของการจัดทำเอกสาร รวมถึงขั้นตอนการดำเนินงาน มีการตรวจสอบรายละเอียดของโครงการว่ามีองค์ประกอบสำคัญครบถ้วนหรือไม่ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ความสอดคล้องกับพันธกิจ กรอบเวลาการดำเนินงาน รวมถึงงบประมาณ ผู้อนุมัติโครงการ ควรตรวจสอบก่อนลงนามทุกครั้ง

3.2.3 การประเมินความเสี่ยงในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศ สถานศึกษาควรดำเนินการโดยเรียงลำดับความสำคัญ เรียงลำดับก่อน – หลัง เพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด สถานศึกษาควรวางแผนล่วงหน้า โดยอาศัยข้อมูลสถิติประกอบ

3.3 การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ

3.3.1 การถ่ายโอนทรัพยากรไปใช้ในโครงการอื่นเพื่อความเหมาะสมในด้านทรัพยากรหลักจากการดำเนินการ สถานศึกษาควรใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม คุ้มค่า โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกัน บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ควรบูรณาการโครงการที่มีจุดประสงค์หรือตัวชี้วัดที่คล้ายคลึงกัน มารวมกันเป็นโครงการเดียว

3.2.2 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาควรมีการติดตามผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่ระบุไว้ในโครงการ ควรมีเครื่องมือในการติดตามผลการดำเนินงาน ควรมีผู้นิเทศการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี

3.2.3 การให้แรงจูงใจและสนับสนุนทีมงาน สถานศึกษาควรมีการทำงานเป็นทีม บูรณาการโครงการ / กิจกรรม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ควรมีการเชิดชูเกียรติ มอบรางวัล ประกาศเกียรติคุณตามแต่ที่เห็นสมควร ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร หน่วยงาน ชุมชน

3.4 การติดตาม ควบคุม และประเมินผล

3.4.1 การกำหนดผู้รับผิดชอบในการนิเทศติดตาม ประเมินผลในรูปแบบคณะกรรมการ สถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะกรรมการในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ควรมีเครื่องมือและรูปแบบในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลที่หลากหลาย ครอบคลุม

3.4.2 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างนโยบายที่กำหนดกับตัวชี้วัดความสำเร็จ ควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จควรผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วมของบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสีย

3.4.3 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ สถานศึกษาควรมีการรายงานความก้าวหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา ควรจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานทุกครั้งเมื่อสิ้นสุดโครงการ ควรเผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี / โครงการ ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณะเป็นประจำทุกปี

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี พบว่า สภาพปัจจุบันการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการจัดทำแผนประจำปีมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือด้านการเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการติดตามและประเมินผล และด้านการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนปฏิบัติการประจำปีและดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน มีการประชุมสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบโครงการอย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ วรวิทย์ ขาวฟอง (2563, หน้า 90) ที่กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรในการดำเนินงานตามแผน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุดเฉลียว ยืนยั่ง (2563, หน้า 103) ที่พบว่า ปัญหาการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี พบว่า ปัญหาในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีประเด็นสำคัญในแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 การเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ปัญหาหลักคือการจัดสรรงบประมาณ รองลงมาคือการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติทางการศึกษา และการประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 มีจำนวนนักเรียนน้อย จึงส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณ ประกอบกับมีการย้ายของบุคลากรบ่อย ทำให้มีข้อมูล หรือสถิติต่าง ๆ ขาดความต่อเนื่องไม่เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ มนธิรา สร้อยศรี (2564, หน้า 94) พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านการเตรียมและวางแผนนั้น มีรายละเอียดข้อมูลก่อนการดำเนินการที่หลากหลาย ทั้งการตรวจสอบปัจจัยภายนอกและสำรวจปัจจัยภายใน ศึกษานโยบายและเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์สภาพปัจจุบันงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวิทย์ ขาวฟอง (2563, หน้า 90) ที่พบว่าสถานศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติทางการศึกษาตามภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน เป็นปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ปัญหาหลักคือการวิเคราะห์โครงการความเป็นไปได้ความสอดคล้องกับนโยบาย และทิศทางของโครงการ รองลงมาคือการจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาจัดทำ

โครงการ และการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนไม่ได้วิเคราะห์นโยบายการจัดการศึกษาที่เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณาภรณ์ สุดหอม (2560, หน้า 100) ได้ค้นพบปัญหาและได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยมีปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ ครูไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็นเพื่อสร้างวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรม / โครงการ ครูยังขาดความรู้และความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

2.3 การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ ปัญหาหลักคือการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือการให้แรงจูงใจและสนับสนุนทีมงาน และการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการติดตาม และประเมินความคืบหน้าของโครงการอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวิทย์ ขาวฟอง (2563, หน้า 91) พบว่าปัญหาในการถ่ายโอนทรัพยากรไปใช้ในโครงการอื่นเพื่อความเหมาะสมในด้านทรัพยากรหลังจากการดำเนินการ

2.4 การติดตาม ควบคุมและประเมินผล ปัญหาหลักคือการตั้งตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจน รองลงมาคือการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ และการรับฟังข้อเสนอแนะจากทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาระบุตัวชี้วัดไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุม ไม่สามารถวัดได้ และการจัดทำรายงานยังไม่ครอบคลุมทุกประเด็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณาภรณ์ สุดหอม (2560, หน้า 100 – 101) พบว่า ครูไม่ร่วมมือในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน และไม่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นระบบ สถานศึกษาไม่ได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม ควบคุม และประเมินผลอย่างชัดเจน ไม่ได้ชี้แจงให้ครูรับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร และเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

3. แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยได้นำเสนอแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในแต่ละด้านที่สอดคล้องกับปัญหาที่พบ ซึ่งสามารถอภิปรายได้ดังนี้

3.1 การเตรียมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี แนวทางสำคัญคือ การเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมทุกมิติ การรวบรวมสถิติและข้อมูลทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน การจัดสรรงบประมาณโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา และการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ สอดคล้องกับแนวคิดของ วรวิทย์ ขาวฟอง (2563, หน้า 94) ได้เสนอแนวทางว่าสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ปัญหา และการจัดลำดับความสำคัญ เตรียมข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันพร้อมในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี แนวทางสำคัญคือ การใช้การประชุมที่ประกอบด้วยคณะกรรมการในการอภิปราย โดยอาศัยการมีส่วนร่วม การกำหนดทิศทางการพัฒนาและผลผลิตของโครงการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา และนโยบายของต้นสังกัด การศึกษาวิเคราะห์โครงการโดยอาศัยข้อมูลทุกมิติ สอดคล้องกับแนวคิดของ วรวิทย์ ขาวฟอง (2563, หน้า 94) ได้เสนอว่าสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปี

3.3 การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ แนวทางสำคัญคือ การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม คุ้มค่าโดยการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การติดตามผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่ระบุไว้ในโครงการ การทำงานเป็นทีมบูรณาการโครงการ / กิจกรรม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนู นวลเป้า (2558, หน้า 337) ที่พบว่า ด้านการปฏิบัติตามแผน สถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี สุดเฉลียว ยืนยั้ง (2563, หน้า 106) พบว่าควรมีการจัดทำปฏิทิน

การปฏิบัติงานรวมของโรงเรียน ควรจัดสรรทรัพยากรให้ตรงกับแผนที่วางไว้ และควรตรวจสอบ รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ วรวิทย์ ขาวฟอง (2563, หน้า 94) กล่าวว่าบุคลากรมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

3.4 การติดตาม ควบคุม และประเมินผล แนวทางสำคัญคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการในการนิเทศติดตาม และประเมินผล การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างนโยบายที่กำหนดกับตัวชี้วัดความสำเร็จ การจัดทำรายงานความก้าวหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ สุดเฉลียว ยืนยั้ง (2563, หน้า 106) ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินจากหลายภาคส่วน ประชุมสรุปตามแผนทุกครั้ง และประชุมสรุปงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ วรวิทย์ ขาวฟอง (2563, หน้า 94) กล่าวว่าสถานศึกษาควรมีเครื่องมือและวิธีการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแต่ละโครงการ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาและส่งเสริมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยเฉพาะด้านการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาควรนำแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน โดยเฉพาะการสร้างระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน

1.3 ครูและบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาควรมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตั้งแต่การเตรียมการจัดทำแผน การดำเนินการจัดทำแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย ครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

2.2 ควรศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

2.3 ควรมีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

2.4 ควรศึกษาเปรียบเทียบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากับโรงเรียนประเภทอื่น ๆ หรือเปรียบเทียบกับขนาดของโรงเรียน เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็ก เป็นต้น เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารอ้างอิง

กรรณาภรณ์ สุดหอม (2560*). การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 จังหวัดนครราชสีมา.* การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ณัฏฐ์ณพัชร์ อ่อนตาม. (2562). เทคนิคการบริหารงานแบบ PDCA (Deming Cycle).*วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 1*(3), 39 – 46.

ดนุวัศ ไชยวงศ์. (2554). *การศึกษาสภาพและปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

นันทรัตน์ เจริญกุล (2564). *การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรมหาวิทยาลัย.

ธนู นวลเป้า (2558). *กลยุทธ์การบริหารจัดการแผนปฏิบัติการประจำปี ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดตาก.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

ประสพ เกรติกุล (2555). *การศึกษาสภาพปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

ปุญญาภา นิธิพิเชฐ (2559). *การศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีงบประมาณของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546. (6 กรกฎาคม 2546). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่มที่ 120 ตอนที่ 62 ก หน้า 15.

พีระพงษ์ ไชยเชิด (2552). *การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ในอำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

มนธิรา สร้อยศรี (2564). *การมีส่วนร่วมในการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของบุคลากรโรงเรียนสาธิตนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*

วรวิทย์ ขาวฟอง (2563). *การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36.* การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. พะเยาว์: มหาวิทยาลัยพะเยา.

วชิราภรณ์ สีลาแยง (2557). *ปัญหาและแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

วีรวิชญ์ ปิยนนทศิลป์ (2566). *องค์การและการจัดการสมัยใหม่ Organization and Modern Management.* ลำปาง: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

วันชัย มีชาติ (2557). *การบริหารองค์การ.* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมาน อัศวภูมิ (2557). *การบริหารสถานศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษายุคใหม่,* ฉบับปรับปรุง. อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.

สิริพร แสนทวีสุข (2558). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อมุ่งประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 – 5. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11*(1), 41 – 48.

สุวิมล ว่องวาณิช (2558). *การวิจัยประเมินผลความต้องการจำเป็น.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุภัทรา เอี้อวงศ์ (2557). *การประกันคุณภาพการศึกษา ประมวลสระชุดวิชานโยบายการวางแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุเมธ งามกนก (2564). *ยุทธศาสตร์และการพัฒนานโยบายและการวางแผนแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา.* กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุป.

สุดเฉลียว ยืนยั่ง (2563). *การศึกษาปัญหาและแนวทางการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567.*

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 (2560). *คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา พ.ศ. 2560.*

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. (2557). *คู่มือจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา.* สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.

สำนักนโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ (2566). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

อุมาพร ธีรศักดิ์. (2552). *การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1.* งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

Ackerman, R. H., & Maslin – Ostrowski, P. (2004). *The Wounded Leader: How Real Leadership Emerges in Times of Crisis.* Jossey – Bass.

Best, J.W. (1982). Research in Education (4th ed.) New Delhi: Prentice – Hall.

Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. Sage Publications.

Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of Psychological Testing.* 5th ed. New York: Harper Colins Pubiisas

Drucker, Peter F. (1954). The Practice of Management. New York: Harper& Row, Publishers.

Fayol, Henri (1949). General and Industrial Management. London: Sir Isaac Pitman & Sons.

Halverson, R. *"An Examination of the Process of Education Planning and Reform Policy Making in New Zealand during the Decade of the 1980."* Dissertation Abstracts International.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change.* Harvard Business Review Press.

Likert, Rensis. & Likert, Jane. (1976). New Way Management Confict. Mc Graw.

Macnulty, B. S. (1995). *A Study of the Use of Strategic Planing Aiabama Public School.* Dissertation Abstracts International.

Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review. January – February 1994.*

Montgomery, R. H. (1996). *Collaborative Planning for the 21st Century: A Suburban School District Division, the Educated Child Outcome – based Education School Community Partnerships.* Dissertation Abstracts International.

Santos, M. K., & Rogers, J. P. (2019). *Enhancing organizational performance through effective annual operational planning.*

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* Doubleday.

Smith, J. M., & Johnson, L. L. (2020). *Annual operational planning: A critical review.*