



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน
2. ศูนย์วิชาการเขตของกรุงเทพมหานคร
3. การวางแผนของศูนย์วิชาการเขต
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

ในตอนนี้จะกล่าวถึงความหมายของการวางแผน ความสำคัญของการวางแผน ประเภทของแผน กระบวนการวางแผน ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

ความหมายของการวางแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2511) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการวินิจฉัย เพื่อเลือกกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุด โดยการพิจารณาจากข้อมูล ข่าวสารและกรณีแวดล้อมต่าง ๆ การวางแผนเป็นการใช้ความคิดจินตนาการ คาดคะเนวิธีการเพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อกำหนดเป้าหมายและวางโครงการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

सनานจิตร สคนธทรัพย์ (2524) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

พริส หันนาคินท์ (2526) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไร เมื่อไรและด้วยวิธีการอย่างไร

วอเตอร์สตัน (Waterston, 1971 อ้างถึงใน ภิญโญ สาร, 2519) อธิบายไว้ว่า การวางแผน ได้แก่ ความพยายามที่มีระบบ และใช้ความเฉลียวฉลาดเพื่อเลือกสรรทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ การใช้ความรู้อย่างมีเหตุผลของมนุษย์ในการตัดสินใจเลือกวิธีการ (means) เพื่อนำเอาไปใช้ทำให้บรรลุเป้าหมาย (ends) อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

แมค ฟาร์แลนด์ (Mcfarland, 1974 อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2534) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า หมายถึง แนวคิดของการกระทำทางด้านบริหารซึ่งจะต้องใช้ทักษะของการทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้า การแสดงอิทธิพลและควบคุมลักษณะและทิศทางของการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเป็นหน้าที่ทางบริหารที่มีอย่างต่อเนื่องอยู่ในงานทุกอย่าง การวางแผนเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนที่เกี่ยวกับความรู้สึก การวิเคราะห์ ความคิด การติดต่อสื่อความหมาย การตัดสินใจและการกระทำ

ดริคเกอร์ (Drucker, 1974 อ้างถึงใน ภิญโญ สาร, 2519) กล่าวถึง ความหมายของการวางแผนว่าเป็นการตั้งข้อสมมติฐานล่วงหน้าว่าจะทำอะไรในอนาคต ไม่เป็นเพียงการคาดคะเนเท่านั้น แต่เป็นการพิจารณาถึงปัญหา วิธีการแก้ปัญหา ลู่ทางการดำเนินงานใช้ทรัพยากรที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

แอทชีสัน และฮิล (Atchison and Hill, 1978 อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2534) ได้อธิบายว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจไว้ก่อนการกำหนดแผนงานและวิธีการกระทำให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายขององค์การภายใต้โอกาสและข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อมโดยตอบคำถาม 3 ข้อ คือ ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน เราจะไปอยู่ที่ไหนในอนาคตและเราจะไปที่นั่นได้อย่างไร

สรุปได้ว่า การวางแผน คือ การกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะดำเนินการในอนาคตเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลสนองความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป้าหมาย และนโยบายที่ได้กำหนดไว้

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นงานอย่างหนึ่งของผู้บริหารองค์การทุกขนาดทุกประเภท โดยการวางแผนมีส่วนทำให้การบริหารงาน และการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ

สตีเยร์ (Steers, 1977 อ้างถึงใน ประพิศ นามกร, 2525) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่า การวางแผนมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ความต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะต่าง ๆ มีมากขึ้น
2. องค์การได้ขยายใหญ่โตขึ้น ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และทรัพยากรต่าง ๆ ก็จะมีมากขึ้น
3. เทคโนโลยีมีความยุ่งยากซับซ้อนขึ้นและมีความจำเป็นยิ่งขึ้นทำให้ต้องใช้ เวลา เงิน และทรัพยากรอื่น ๆ มากขึ้น จึงจำเป็นต้องระมัดระวังในเรื่องเหล่านี้
4. เมื่องานและคนมีมากขึ้น ความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เคยใช้ในองค์การต้องใช้ให้ลดน้อยลง
5. สิ่งแวดล้อมมีความไม่แน่นอนมากขึ้น ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นมากขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัย ข้อมูลข่าวสาร และต้องระมัดระวังในการตัดสินใจมากขึ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2523) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร เป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารสามารถใช้ช่วยในการปรับปรุงงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารที่ละเลยการวางแผน ถึงแม้ว่าจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญลึกปานใดก็ตามมักพบว่าต้องประสบกับความยุ่งยากเสมอ

สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (2524) กล่าวไว้ว่า การวางแผนมีความสำคัญในระดับมากน้อยแตกต่างกันในช่วงเวลาและสภาพสังคมที่แตกต่างกันโดยได้สรุปประเด็นสำคัญไว้ ดังนี้

1. การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ทางเลือก เพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดแต่ได้ผลมากที่สุด
2. การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างแน่นอน เป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน
3. การวางแผนช่วยลดความขัดแย้งในองค์การ หรือหน่วยงาน เนื่องจากมีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนบทบาทหน้าที่ช่วยให้การทำงานไม่สับสน ซ้ำซ้อน
4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคอันอาจจะเกิดขึ้น และสามารถใช้สถานการณ์ทั้งดีและเลวให้เกิดประโยชน์ได้
5. การวางแผนช่วยให้สามารถควบคุมงานได้อย่างมีระบบและไม่ก่อให้เกิดผลในทางลบ
6. การวางแผนช่วยให้การพัฒนาหรือแก้ปัญหาขององค์การ หรือหน่วยงานเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์ เนื่องจากได้มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบ ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และมีการดำเนินการที่ทันต่อเหตุการณ์
7. การวางแผนจะช่วยให้การพัฒนาทุกด้านทุกระดับสอดคล้องต้องกัน เป็นการลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร
8. การวางแผนจะช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือน คล้ายคลึง หรือเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน
9. การวางแผนช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานสามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้ แม้การวางแผนจะเกี่ยวข้องกันกับการกะการณ์ล่วงหน้า แต่ก็มีผู้กล่าวว่านักวางแผนพยายามจะควบคุมสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยการวิเคราะห์

สถานการณ์ล่วงหน้า และเตรียมการเพื่อกันและแก้ปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้น

กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (มปป.) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผน ดังนี้

1. การวางแผนเป็นเครื่องช่วยให้มีการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์ เพราะได้มีการศึกษาสภาพเดิมซึ่งเรียกว่าสภาพปัจจุบันแล้วก็คิดถึงอนาคตซึ่งได้แก่ การตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้แล้วหาเส้นทางที่จะทำให้สำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

2. การวางแผนเป็นศูนย์กลางประสานงานการศึกษาทุกระดับและทุกสาขาเข้าด้วยกัน เช่น ในโรงเรียนหนึ่ง หากไม่มีการวางแผนร่วมกันปล่อยให้ต่างคนต่างทำงานต่าง ๆ ก็จะไม่มีการประสานอะไรเลย

3. การวางแผนทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปโดยประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะการวางแผนเป็นการคิดและคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า

4. การวางแผนเป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของนักบริหารได้เป็นอย่างดีทั้งเป็นการควบคุมล่วงหน้าและตามหลัง โดยที่ผู้ถูกควบคุมเองก็สบายใจ ไม่รู้ว่าตนเองถูกควบคุม

สรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญ คือ เป็นกลไกที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์

ประเภทของแผน

แผนแบ่งได้หลายประเภท ขึ้นอยู่กับผู้แบ่งว่าจะยึดเรื่องใดเป็นหลัก ในการแบ่ง สอนานจิตร์ สุคนชทรัพย์ (2524) ได้กล่าวถึง การแบ่งประเภทของแผน ดังนี้

1. จำแนกตามระยะเวลาของแผน ได้แก่ แผนระยะสั้น แผนระยะกลาง และแผนระยะยาว

2. จำแนกตามระดับของแผน ระดับของแผนที่สำคัญในปัจจุบันได้แก่ แผนระดับชาติ แผนระดับภูมิภาค (เช่น แผนพัฒนาจังหวัด) แผนระดับท้องถิ่น (เช่น แผนของเทศบาล) และแผนระดับโรงเรียน

3. จำแนกตามลักษณะของกิจกรรม เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น

4. จำแนกตามลักษณะของแผน ได้แก่ แผนลักษณะเร่งด่วน และ แผนลักษณะชี้แนะ แผนทั้งสองนี้มีความแตกต่างกัน คือ แผนลักษณะเร่งด่วนมี ลักษณะเป็นการบังคับ ส่วนแผนลักษณะชี้แนะจะมีลักษณะยืดหยุ่น มีการกำหนด นโยบายและเป้าหมายไว้ในลักษณะการชี้แนะไม่ใช่บังคับหรือวางแนวทางให้ทำ

5. จำแนกตามลักษณะของการวางแผน คือ แผนที่วางเพื่อจัดซื้อ บกพร้อมอันเกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดที่แล้มาแล้ว (Retrospective) และแผนที่ วางเพื่อกำหนดอนาคตที่ต้องการ (Prospective) ซึ่งเป็นการคาดคะเน สถานการณ์ในอนาคต และเตรียมแผนเพื่อรับสถานการณ์ดังกล่าว

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) แบ่งประเภทของแผนออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แผนระยะสั้น (Short - range plan) หมายถึง แผนงาน ในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่จะให้เกิดในอนาคตแห่งระยะเวลาอันสั้น และอาจมี ความสอดคล้องกับแผนระยะยาว กระบวนการไม่ยืดยาวและยุ่งยาก แผนงาน ประเภทนี้โดยทั่วไปกำหนด 1-2 ปี

2. แผนระยะยาว (Long - range plan) หมายถึง แผนใน กิจกรรมขนาดใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับแผนระยะสั้นอื่น ๆ เกี่ยวกับกิจการสาขา อื่น ๆ หรือหน่วยงานหลายหน่วยงานที่ต้องการใช้กระบวนการวางแผนอันสลับ ซับซ้อน รวมทั้งความชำนาญพิเศษที่ใช้ในการวางแผน

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2528) ได้แบ่งประเภทของแผนตามระยะ เวลา มี 3 ประเภท คือ

1. แผนระยะสั้น (1-2 ปี)
2. แผนระยะกลาง (5-7 ปี)
3. แผนระยะยาว (10 ปีขึ้นไป)

กูรูก (Guruge, 1977 อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2534) กล่าวถึง ประเภทของแผนตามระยะเวลามี 3 ประเภท คือ



1. แผนระยะยาว (Long - term) มีระยะเวลา 10-20 ปี หรืออาจถึง 25 ปี
 2. แผนระยะปานกลาง (Medium - term) 4-7 ปี
 3. แผนระยะสั้น (Short - term) 1-3 ปี
- ประมวล เสนาฤทธิ (มปป.) ได้กล่าวถึง ประเภทของแผนที่แบ่งตามระยะเวลาได้ 4 ประเภท คือ

1. แผนพัฒนาระยะยาว (10-20 ปี) เป็นการกำหนดเค้าโครงกว้าง ๆว่าจะพัฒนาไปทิศทางใดอย่างไร เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ
2. แผนพัฒนาระยะกลาง (4-6 ปี) เป็นการแบ่งช่วงของการพัฒนาออกเป็น 4 ปี หรือ 5 ปี หรือ 6 ปี โดยคาดคะเนว่าในช่วง 4-6 ปี จะทำอะไรกันบ้าง มีโครงการพัฒนาอะไร จะใช้งบประมาณ ใช้ทรัพยากรมากน้อยเพียงไร เช่น แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ
3. แผนพัฒนาประจำปี (1 ปี) เป็นแผนที่มีรายละเอียดมากกว่าแผนพัฒนาระยะกลาง ใช้ขอตั้งงบประมาณประจำปี วิธีการตั้งงบประมาณนั้น ไม่ใช่ใช้แผนพัฒนาระยะกลางขอตั้งงบประมาณ เพราะมีรายละเอียดน้อยไปบางที่ จึงเรียกว่าเป็นแผนขอเงิน
4. แผนปฏิบัติการประจำปี (1 ปี) ในการขอตั้งงบประมาณตามแผนพัฒนาประจำปีมักจะไม่ได้ตามที่ขอไป สำนักงบประมาณ หรือ คณะกรรมาธิการของรัฐสภา มักจะจัดยอดเงินงบประมาณที่ส่วนราชการขอไปตามความเหมาะสมและจำเป็น ดังนั้นเมื่อได้รับงบประมาณจริง ๆ แล้วจำเป็นที่จะต้องปรับแผนพัฒนาประจำปีที่จัดทำขึ้นเพื่อขอเงิน ให้สอดคล้องกับเงินที่ได้รับอนุมัติ ซึ่งเรียกว่าแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแผนใช้เงิน

กระบวนการวางแผน

เลอ เบรอตัน และเฮนนิ่ง (Le Breton and Henning, 1961 อ้างถึงใน อัมมันต์ เกตุวงศ์, 2534) ได้แบ่งขั้นตอนต่าง ๆ ในการวางแผนออกเป็น 14 ขั้นตอน

1. พิจารณาความจำเป็นที่ต้องการวางแผน โดยพิจารณาความสำคัญของเรื่องที่จะดำเนินการวางแผน ว่าสมควรจะกำหนดเป็นแผนหรือไม่
2. พิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ของแผนที่จะทำขึ้น โดยต้องคำนึงถึงนโยบายส่วนใหญ่ขององค์การด้วย เพราะวัตถุประสงค์ของแผนจะขัดกับนโยบายใหญ่ไม่ได้
3. เตรียมทำเค้าโครงของโครงการหรือแผนอย่างกว้าง ๆ โดยกล่าวถึงความจำเป็น ชนิดขององค์การ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด ความจำเป็นที่จะต้องจัดหน่วยงานเสียใหม่ให้ทำงานตามแผน และให้กำหนดขั้นตอนระยะยาวเพื่อความสะดวกแก่หน่วยงานที่จะรับหลักการ
4. เสนอข้อเสนอเพื่อรับอนุมัติขั้นต้น หรือที่นิยมเรียกว่าขอรับอนุมัติโครงการ เพื่อเป็นแนวทางที่จะกำหนดรายละเอียดต่อไป
5. จัดเจ้าหน้าที่วางแผนและรับผิดชอบ การวางแผนใหญ่มักจะต้องใช้คนหลายฝ่าย จึงจำเป็นต้องจัดเจ้าหน้าที่วางแผนและมอบความรับผิดชอบแบ่งงานให้เป็นสัดส่วน
6. กำหนดเค้าโครงเฉพาะของแผน หมายถึง การแบ่งแผนออกเป็นส่วนใหญ่ ๆ แล้วทำเค้าโครงโดยละเอียดทุกส่วน เช่น แผนย่อยที่จะรวบรวมข้อมูล แผนที่จะทดสอบแผนที่จะร่างขึ้น และแผนที่จะควบคุมการวางแผน เป็นต้น
7. ติดต่อหน่วยงานที่ต้องการความร่วมมือทุกฝ่าย
8. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลดิบและข้อมูลที่กลั่นกรองแล้ว
9. ประเมินค่าของข้อมูล
10. รวบรวมข้อมูลสรุปชั่วคราว และการทำแผนชั่วคราว ขั้นนี้เป็นขั้นของการเลือกหนทางปฏิบัติ
11. ทดสอบส่วนต่าง ๆ ของแผนชั่วคราว
12. เตรียมแผนสุดท้าย
13. ทดสอบแผนและปรับแก้ตามความจำเป็น
14. เสนอแผนเพื่อรับอนุมัติ

เจ็จันท์ จงสถิตอยู่ (2528) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

ก. ขั้นเตรียมการวางแผน ได้แก่ การจัดหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผน จัดรูปโครงสร้างระบบและกลไกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้การวางแผนดำเนินการได้ สร้างเครื่องมือและหาวิธีปฏิบัติในการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ข. ขั้นการวางแผน มีการดำเนินงานดังนี้

(1) การวิเคราะห์วินิจฉัย สภาพปัจจุบัน รวมทั้งความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ ภายนอก ซึ่งจะช่วยให้เห็นความสำคัญ ข้อบกพร่อง หรือความล้มเหลว ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เกณฑ์ในการวินิจฉัยได้แก่ ความสอดคล้องกับเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดได้ผลสูงสุด และประสิทธิผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และค่าใช้จ่าย

(3) การทดสอบความเป็นไปได้ เป็นการตรวจสอบให้แน่ใจอีกครั้งว่าเป้าหมายที่วางไว้นั้นเป็นไปได้ และมีความแน่นอน

ค. ขั้นกำหนดหรือจัดทำแผน จะต้องระบุหลักการสำคัญ แนวนโยบาย ทางเลือกเพื่อเสนอให้ผู้บริหารตัดสินใจ ในการเสนอสาระสำคัญในตัวแผนนั้นจะต้องคำนึงถึง

(1) ความกระชับรัดและชัดเจน ชัดเจนในรูปของแผนการ เลือกเนื้อหาตลอดจนการเรียงลำดับข้อมูล ตัวเลข และสาระสำคัญต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องกัน

(2) ให้ความสมบูรณ์ในตัวของแผน คือ มีองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนครบถ้วนคือ มีบทนำการวิเคราะห์วินิจฉัยสภาพปัจจุบันและปัญหา การศึกษา วัตถุประสงค์ นโยบาย ยุทธวิธีและเป้าหมายของแผน และค่าใช้จ่าย

ง. ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ต้องกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่ดำเนินการทั้งหมด และควรจัดทำเป็นแผนระดับย่อย และแผนงานให้สัมพันธ์กันคือ

(1) การกำหนดหรือจัดทำแผนในระดับย่อย หมายถึง การแบ่งกลุ่มเป้าหมายรวม และทรัพยากรรวมระดับชาติออกเป็นหน่วยงานย่อยตามหน่วยทางภูมิศาสตร์ เช่น รัฐ จังหวัด เป็นต้น (วิธีนี้ คือ การวางแผนในระดับจุลภาค)

(2) การจัดทำแผนงาน (programme) คือ จำแนกแผนออกไปตามสาขาต่าง ๆ ซึ่งแต่ละงานมุ่งให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน แต่สาขางานนี้เรียกว่าแผนงานโดยปกติ จะประกอบด้วยโครงการต่าง ๆ แต่ละโครงการจะมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเฉพาะในโครงการหนึ่ง ๆ จะมีรายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ค่าใช้จ่าย และระยะเวลา

จ. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ การนำแผนไปปฏิบัติคือ การลงมือทำงานตามโครงการในขั้นนี้จะต้องทำแผนประจำปี หรือการจัดทำงบประมาณประจำปี ณ จุดนี้ ทรัพยากร ทั้งคน เงิน และวัสดุ จะได้รับการจัดสรรให้แต่ละโครงการเพื่อดำเนินงาน ถ้าการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามที่เสนอการปฏิบัติตามแผนถึงจะเป็นไปได้ง่าย การปฏิบัติที่แท้จริงคือ การลงมือทำงานตามโครงการ

ฉ. ขั้นการติดตามประเมินผล ปรับแผน และจัดทำแผนใหม่ ขณะที่จะนำแผนไปปฏิบัติแล้ว จะต้องเริ่มดำเนินการติดตาม ควบคุม และกำกับการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติจริงหรือไม่ อาจดูจากรายงานการตรวจเยี่ยม การนิเทศ ส่วนการประเมินผลนั้นมักจะกำหนดให้มีการประเมินเป็นระยะอาจจะเป็นการประเมินผลโครงการ (project evaluation) โดยประเมินระหว่างดำเนินงานเพื่อปรับปรุงโครงการ (formative evaluation) และประเมินผลสรุปหรือผลรวมเมื่อโครงการสิ้นสุดแล้ว (summative evaluation) นอกจากนี้อาจจะประเมินผลแผนโดยส่วนรวม โดยแยกเป็นประเมินผลเป็นรายปี ประเมินผลครึ่งแผน และประเมินเมื่อสิ้นสุดแผน

การติดตามและประเมินผลแผนเป็นการชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องในแผน ปัญหาและรูปแบบในการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นข้อมูลที่น่ามาใช้ในการปรับแผนซึ่งอาจปรับแผนเมื่อดำเนินงานไประยะหนึ่ง ในกรณีที่ใช้แผนหมุนเวียนจะมีการทบทวนเพื่อปรับแผนทุก ๆ ปี ตลอดจนนำไปเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนใหม่

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524) ได้สรุปขั้นตอนของการวางแผนว่า ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญคือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นตอนประเมินผล แต่ในบางกรณี เช่น หน่วยงานใหม่หรือหน่วยงานที่ยังปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในขั้นก่อนวางแผนไม่ครบถ้วน จะมีขั้นตอนก่อนการวางแผนด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นก่อนการวางแผน เป็นขั้นตอนที่จะต้องเตรียมการก่อนที่จะเริ่มทำการวางแผนโดยจะดำเนินการ ดังนี้

1.1 จัดตั้งองค์การ หรือมอบหมายบุคคลเพื่อรับผิดชอบการวางแผน

1.2 กำหนดวิธีการวางแผน เช่น ตั้งกรรมการ กำหนดรูปแบบ การให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม

1.3 กำหนดรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับวิธีการวางแผน

1.4 กำหนดเครื่องมือและระยะเวลาเก็บข้อมูล

2. ขั้นการวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการ คือ สิ่งที่ต้องการจะต้องให้เป็นระยะเวลาที่กำหนด วิธีดำเนินงานให้บรรลุตามที่ต้องการไปจนถึงวิธีการตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผลตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่ โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

2.1 ประเมินความจำเป็น/ปัญหา

2.1.1 กำหนดสภาพที่ควรจะเป็นซึ่งอาจพิจารณาจาก

- นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- เกณฑ์มาตรฐาน
- ผลการวิจัย
- ความเปลี่ยนแปลงที่ควรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

เพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อการพัฒนา

2.1.2 ศึกษาสภาพที่เป็นจริง

- สืบหาข้อมูลในเรื่องที่กำหนดไว้เป็นสภาพที่

ควรจะเป็นโดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สืบหาปัญหา ระดมสมอง สังเกต สัมภาษณ์ ฯลฯ

- 2.1.3 วิเคราะห์ความจำเป็นและปัญหา
 - 2.2 จัดลำดับความสำคัญของความจำเป็น/ปัญหา โดยพิจารณาจาก
 - 2.2.1 ความร้ายแรงของปัญหา และ
 - 2.2.2 ผลกระทบที่จะก่อให้เกิดปัญหาอื่น
 - 2.3 กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ตามสาเหตุของปัญหา โดยมีขั้นตอน คือ
 - 2.3.1 ระบุทางเลือกที่จะเป็นไปได้มากที่สุด
 - 2.3.2 วิเคราะห์ทางเลือกในแง่ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก (ค่าใช้จ่าย ผลที่ได้รับ ข้อจำกัด ในด้านทรัพยากร ฯลฯ)
 - 2.3.3 เลือกทางเลือกที่บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด คือ บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดที่สุด
 - 2.4 กำหนดแนวนโยบายให้ครอบคลุมปัญหาที่จะดำเนินการ
 - 2.5 กำหนดแผน/โครงการที่จะสนองนโยบาย
 - 2.6 ส่งแผนงาน/โครงการ ให้ผู้มีอำนาจอนุมัติในหลักการ
3. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ
- 3.1 การเตรียมการก่อนดำเนินการ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนการระบุปัญหา เพื่อเตรียมใจให้ยอมรับในสิ่งที่ต้องกระทำ และจัดทำตารางการปฏิบัติ และประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ตารางการปฏิบัติงานเป็นกลไกในการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติงาน เป็นกลไกในการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติตามแผน
 - 3.2 ดำเนินการ ในขั้นนี้เป็นการปฏิบัติไปตามบทบาทที่กำหนดไว้ คือ
 - 3.2.1 ผู้บริหารให้ทรัพยากร ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา และควบคุมงาน
 - 3.2.2 ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติงานไปตามแผน

4. ขั้นตอนการประเมินผล มีกิจกรรมดังนี้

- 4.1 กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน ต้องกำหนดตั้งแต่ก่อนดำเนินการและให้ผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน รับรู้ให้ตรงกัน
- 4.2 วัดผลและค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป
- 4.3 ประเมินโดยเทียบผลที่ได้กับเกณฑ์ บันทึกความแตกต่าง
- 4.4 รายงานผลไปยังผู้เกี่ยวข้อง เน้นที่จุดแตกต่าง
- 4.5 นำผลที่ประเมินได้ไปเป็นข้อมูลป้อนระบบในปีต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

เกียรติ ชัยพิพัฒน์ (2519) ได้กล่าวถึง ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนไว้ทั้งหมด 12 ประการ คือ

1. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ในเรื่องหลักวิชาการเกี่ยวกับการวางแผน
2. ความยากลำบากในการค้นหาข้อเท็จจริงและรวบรวมสถิติข้อมูลในการวางแผนซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญที่สุดของการวางแผน เมื่อขาดข้อมูลและสถิติข้อเท็จจริงแล้วก็ไม่สามารถวางแผนที่ดีได้
3. เป็นการขัดกับนิสัยและความเคยชินของคนทั่ว ๆ ไปที่ไม่ชอบคิดล่วงหน้าก่อนการกระทำ เลยมองว่าเป็นการสร้างภาระและความยุ่งยากจึงไม่อยากคิดวางแผน
4. ความเคยชินในระบบบริหารราชการไทยที่ผู้บังคับบัญชาชอบใช้สามัญสำนึกในการสั่งงาน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาชอบทำงานตามสั่งเพราะทำตามสั่งง่ายดีไม่ต้องเสียเวลาคิดก่อนทำ ชอบแก้ปัญหาลเฉพาะหน้าจึงไม่ชอบวางแผนการทำงานล่วงหน้า
5. สภาพของสังคม วัฒนธรรมประเพณี ตลอดจนความเชื่อต่าง ๆ ทำให้คนโดยทั่วไปไม่คิดวางแผนล่วงหน้าก่อนการกระทำ ปล่อยให้เป็นไปตามยถากรรม ตามโชคกลาง หรือเป็นไปตามดวง
6. การวางแผนล่วงหน้าเป็นระบบวิธีการทำงานขัดต่อการทำตามอำเภอใจของผู้มีอำนาจในการบริหารหรือขัดต่อผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้มีอำนาจในการบริหาร การวางแผนจึงไม่ได้รับการสนับสนุนโดยทั่วไป

7. ขาดความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีจากผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากด้วยการวางแผนที่ดีจะต้องอาศัยความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีจากผู้เกี่ยวข้อง ถ้าหากเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกันหลายหน่วยงานที่ต่างสังกัดด้วยกัน แล้วการวางแผนมักจะประสบความล้มเหลวเสียตั้งแต่เริ่มต้น

8. ขาดนักวิชาการในการวางแผน เนื่องจากการวางแผนเป็นเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกันหลายหน่วยงานจำเป็นต้องมีนักวางแผนและนักวิชาการเฉพาะด้านด้วย

9. การให้มีส่วนกลางวางแผนให้ส่วนภูมิภาคไม่ถูกต้องตาหลักการ เพราะแผนนั้นอาจจะไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของส่วนภูมิภาค

10. เมื่อมีการสืบเปลี่ยน โยภย้าย หรือปรับตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับชวามักจะทำแผนใหม่ขึ้นเป็นของตนเอง ทำให้สิ้นเปลืองในกรณีแผนเดิมคืออยู่แล้ว

11. ผู้ปฏิบัติตามแผนมักจะล่าเอียงไม่ชอบปฏิบัติตามแผนเพราะรู้สึกว่าตนเองถูกผูกมัดให้ทำตามแผน ถูกเร่งรัดให้ทำงานตามจังหวะและต้องถูกควบคุมโดยใกล้ชิด

12. การจัดระบบปกครองทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโยภย้ายข้าราชการอยู่เสมอ ข้าราชการจึงไม่ค่อยมีความผูกพันต่อท้องถิ่นอย่างแท้จริง จึงรู้สึกขัดกับการทำงานที่ต้องวางแผนเพื่อท้องถิ่นนั้น ๆ

สนานจิตร์ สุกนชทรัพย์ (2524) ได้กล่าวถึงปัญหาหรือข้อจำกัดของการวางแผนออกเป็นข้อจำกัดภายนอกและข้อจำกัดภายใน ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดภายนอก ได้แก่

1.1 สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง บางอย่างไม้อาจคาดหมายได้อย่างชัดเจน ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแผน

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายระดับสูงยังไม่ค่อยคำนึงถึงความต้องการของแต่ละท้องถิ่น ในขณะที่เดียวกันการวางแผนในระดับท้องถิ่นบางแห่งไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ในระดับสูง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะขาดข้อมูล

1.3 บางครั้งแผนและโครงการที่วางไว้ไม่มีการปฏิบัติ เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณตามแผน

1.4 ผู้ประเมินผลภายนอกไม่เข้าใจหลักและวิธีการประเมินผล ทำให้การประเมินไม่ก่อให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์เท่าที่ควร

2. ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดภายใน ได้แก่

2.1 ขาดข้อมูลในการวางแผนในรูปแบบต่าง ๆ

2.2 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานและโครงการมีลักษณะวัดไม่ได้ ทำให้ไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นไปในแนวเดียวกันและวัดผลได้ยาก

2.3 ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนไว้ก่อน เมื่อมีการตัดทอนงบประมาณจึงต้องเริ่มต้นตัดสินใจใหม่ ทำให้งานต้องล่าช้า

2.4 แผนงานและโครงการที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับนโยบาย

2.5 ไม่มีการเตรียมบุคลากรเพื่อปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ

2.6 กระบวนการวัดผลไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ประพิศ นามกร (2525) ได้จัดกลุ่มปัญหาและอุปสรรคการวางแผนในหน่วยงานต่าง ๆ ออกเป็น 8 กลุ่ม ดังนี้

1. ขาดหน่วยงานวางแผนที่มีความสามารถ หน่วยงานวางแผนที่มีอยู่ไม่สามารถที่จะประสานการวางแผนรวมขององค์การ และไม่สามารถสนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ ให้สามารถวางแผนของตนได้ ทั้งนี้เกิดจาก

1.1 นักวางแผนมีความรู้เกี่ยวกับองค์การน้อย

1.2 หน่วยงานแผนไม่มีบุคลากรเพียงพอ

1.3 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการวางแผน

1.4 ขาดผู้วางแผนที่กล้าคิดกล้าทำและมองเห็นการณ์ไกล

2. ปัญหาเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย และวัตถุประสงค์เพื่อจะวางแผน สิ่งแรกต้องมี คือ วัตถุประสงค์ และนโยบายซึ่งจะเป็นทิศทางในการวางแผน สำหรับปัญหาในด้านนี้มีดังนี้

2.1 ทิศทาง นโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การไม่แน่นอน และชัดเจน

2.2 วัตถุประสงค์ของหน่วยงานระดับต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกัน ทำให้หน่วยงานระดับต่ำลงไปวางแผนได้ยาก

2.3 ขาดความต่อเนื่องในนโยบายและแผนงาน เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารทำให้ต้องเปลี่ยนแผนตามผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา

2.4 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงาน และโครงการ มีลักษณะวัดไม่ได้ ทำให้ไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

2.5 แผนงานและโครงการมักไม่สอดคล้องกับนโยบาย

3. ปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ข้อมูลนับเป็นสิ่งสำคัญ หากขาดข้อมูลแล้วการวางแผนที่จะเหมือนกับการคิดฝันไปเช่นนั้น ปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลมีดังนี้

3.1 ไม่ได้มีการวิเคราะห์ และจัดระบบข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ให้เป็นหมวดหมู่ และสามารถใช้ในการวางแผนได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

3.2 ขาดแหล่งกลางที่จะประสานงานการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความสามารถ

3.3 หน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้เก็บสถิติต่าง ๆ จากการปฏิบัติงานไว้

3.4 บางหน่วยงานมีข้อมูลแต่ยังไม่ค่อยนำมาใช้ในการวางแผน

3.5 ยังมองไม่เห็นความสำคัญที่จะต้องใช้อุปกรณ์ประกอบการวางแผน

4. ขาดการเห็นความสำคัญของการวางแผน ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาที่สำคัญมากเพราะถ้าไม่เห็นความสำคัญแล้วก็ย่อมจะทำให้การวางแผนประสบความสำเร็จได้โดยง่าย

4.1 ในระบบราชการโดยส่วนใหญ่เห็นว่า งานที่ทำอยู่เป็นงานประจำไม่จำเป็นต้องวางแผน

4.2 บางคนเชื่อว่า เมื่อได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ก็เป็น การเพียงพอแล้วไม่จำเป็นต้องวางแผนให้ยุ่งยากเสียเวลาเพิ่มขึ้นอีก ถึงเวลาทำจริงประสบการณืจะบอกเราเองว่าควรทำอย่างไร

4.3 ผู้บริหารไม่ควรเห็นความจำเป็นที่จะต้องเอาจริงเอาจัง หรือเอาใจใส่กับการวางแผนมากนัก

5. การนำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับวางแผนซึ่งจะทำให้การวางแผนต้องถูกบิดเบือน หรือไม่ได้รับการปฏิบัติและจัดทำอย่างถูกต้องตามหลักการ ปัญหาด้านนี้ ได้แก่

5.1 แผนงานมักจะกำหนดขึ้นตามความประสงค์ของผู้มีอำนาจในองค์การซึ่งทำให้ขาดความร่วมมืออย่างจริงจังจากบุคคลที่ปฏิบัติตามแผน

5.2 ยังมีการนำเอาความสัมพันธ์ใกล้ชิดส่วนตัวมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติแผน

5.3 บางคนเห็นว่า หากได้มีการวางแผนอย่างจริงจังแล้ว จะทำให้ผลประโยชน์ส่วนตัวเคยได้รับต้องเสียไป จึงไม่นิยมการวางแผน

6. การวางแผนขัดกับลักษณะนิสัยของคนไทย เมื่อสิ่งใดขัดกับลักษณะนิสัยย่อมจะทำให้ไม่อยากกระทำสิ่งนั้น หรือทำไปก็ไม่เกิดผลดีเท่าที่ควร แต่ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะยังไม่คุ้นเคยก็ได้ ปัญหาด้านนี้ ได้แก่

6.1 คนไทยไม่ชอบเปลี่ยนแปลงวิธีคิด และวิธีทำงานกลัวการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยกล้าเผชิญกับสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งขัดกับหลักการวางแผน

6.2 การวางแผนต้องทำอะไรเป็นระบบและมีระเบียบและต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมรอบด้าน ซึ่งขัดกับลักษณะนิสัยของคนไทยที่ชอบทำอะไรอย่างง่าย ๆ ตามสบาย ชอบมองอะไรเป็นบางจุด ไม่มองอะไรอย่างกว้างไกล

6.3 การวางแผน มีความยุ่งยากอยู่บ้าง ดังนั้นการทำงานตามแผนต้องใช้ความอดทน และต้องจำเรื่องในอดีตมาเป็นตัวอย่างบ้าง ซึ่งขัดกับลักษณะนิสัยของคนไทยที่ลืมนง่าย และไม่สนใจอะไรนานและจริงจัง

7. ขาดเงินและวัสดุอุปกรณ์ในการวางแผน เนื่องจากในการกระทำกิจกรรมใด ๆ จำต้องอาศัยปัจจัยช่วยสนับสนุน ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ เงิน หากขาดการสนับสนุนด้านการดำเนินงานต่าง ๆ ก็ดำเนินไปได้ยาก ปัญหา ด้านนี้อาจจะเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

7.1 แผนงานและโครงการของไทยที่มีอยู่ส่วนมากเป็นแผนขอเงินตามระบบการงบประมาณของทางราชการ แต่เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศยากจนไม่มีเงินมากพอที่จะจัดสรรให้ตามที่เสนอขอ เมื่อเสนอโครงการมาแล้วไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเงิน และที่ต้อการร ครั้งต่อ ๆ ไปจึงไม่ค่อยจะวางแผนอีก ซึ่งที่จริงแล้วการวางแผนเป็นการจัดทำขึ้นเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรทั้งที่มีอยู่อย่างประหยัดและส่วนที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ จะต้องมีการวางแผนในการเสาะแสวงหาทรัพยากรควบคู่กันอยู่ด้วยเสมอ

7.2 ขาดการเตรียมการเพื่อการวางแผนจึงไม่ได้มีการจัดสรรทรัพยากรและเวลาเพื่อการวางแผนไว้ให้เหมาะสม นั่นคือ ต้องมีแผนสำหรับการวางแผนด้วย

8. ปัญหาเกี่ยวกับการขาดความรู้ในหลักวิชาการวางแผน ซึ่งเรื่องนี้ น่าจะเป็นปัญหาที่สำคัญมาก เพราะถ้าขาดความรู้ความเข้าใจแล้ว ย่อมไม่เห็นความสำคัญและไม่ปฏิบัติ แม้มีการปฏิบัติจัดทำก็ย่อมจะทำให้ไม่บังเกิดผลดีเท่าที่ควร ปัญหาเกี่ยวกับการขาดความรู้อาจจะสะท้อนให้เห็นในเรื่องต่อไปนี้คือ

8.1 ในการจัดทำแผนมักจะไม่นำถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกโดยเฉพาะปัจจุบันนี้สภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อนำแผนไปปฏิบัติมักจะเกิดปัญหา

8.2 ไม่มีการกำหนดลำดับความสำคัญของงานไว้ให้ชัดเจน ทำให้ยุ่งยากต่อการจัดสรรทรัพยากร

8.3 คนส่วนใหญ่แม้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานวางแผนยังมีความรู้เรื่องหลักการวางแผนน้อย ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนยังไม่แพร่หลาย

8.4 ไม่มีการเตรียมบุคลากรเพื่อปฏิบัติตามแผน

8.5 ไม่มีการวิเคราะห์โครงการ หรือประเมินค่าโครงการว่า ได้ผลคุ้มค่าหรือไม่

8.6 ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล จึงไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะเป็นเครื่องช่วยควบคุมช่วยกระตุ้นให้การกระทำดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ

ศูนย์วิชาการเขตของกรุงเทพมหานคร

โครงการศูนย์วิชาการเขต เริ่มดำเนินการตั้งแต่แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2530-2534) โดยเริ่มจัดตั้งศูนย์วิชาการเขตชั้น 24 ศูนย์วิชาการเขต ตามลำดับดังต่อไปนี้

ปี 2530 จัดตั้งจำนวน 4 เขต มี บางขุนเทียน บางกอกน้อย ราษฎร์บูรณะ บางกะปิ จำนวน 105 โรงเรียน

ปี 2531 จัดตั้งจำนวน 5 เขต มี ยานนาวา ดุสิต ธนบุรี หนองจอก ห้วยขวาง จำนวน 89 โรงเรียน

ปี 2532 จัดตั้งจำนวน 5 เขต มี มีนบุรี พระนคร บางเขน ป้อมปราบศัตรูพ่าย สัมพันธวงศ์ จำนวน 80 โรงเรียน

ปี 2533 จัดตั้งจำนวน 5 เขต มี พระโขนง ปทุมวัน คลองสาน บางรัก บางกอกใหญ่ จำนวน 75 โรงเรียน

ปี 2534 จัดตั้งจำนวน 5 เขต มี พญาไท ภาษีเจริญ ตลิ่งชัน หนองแขม ลาดกระบัง จำนวน 78 โรงเรียน

เมื่อเข้าสู่แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2535-2539) กรุงเทพมหานครได้แบ่งเขตจากเดิม 24 เขต เพิ่มขึ้นเป็น 38 เขต จึงมีผลทำให้ศูนย์วิชาการเขตเพิ่มขึ้นเป็น 38 ศูนย์วิชาการ และยังสามารถกำหนดให้มีกลุ่มเขต (โซน) ทั้งหมด 8 กลุ่มเขต (โซน) ดังนี้

การกำหนดกลุ่มเขต (โซน)

- กลุ่มเขตที่ 1 มี 11 สำนักงานเขต ได้แก่ สำนักงานเขตห้วยขวาง ดุสิต บางรัก พระนคร ปทุมวัน ป้อมปราบศัตรูพ่าย สัมพันธวงศ์ บางซื่อ ราชเทวี พญาไท และดินแดง
- กลุ่มเขตที่ 2 มี 5 สำนักงานเขต ได้แก่ สำนักงานเขตคลองเตย พระโขนง ยานนาวา สาทร และบางคอแหลม
- กลุ่มเขตที่ 3 มี 5 สำนักงานเขต ได้แก่ สำนักงานเขตบางเขน ดอนเมือง จตุจักร ลาดพร้าว และบึงกุ่ม

- กลุ่มเขตที่ 4 มี 2 สำนักงานเขต ได้แก่ สำนักงานเขตมีนบุรี และ
หนองจอก
- กลุ่มเขตที่ 5 มี 4 สำนักงานเขต ได้แก่ สำนักงานเขตลาดกระบัง
ประเวศ บางกะปิ และสวนหลวง
- กลุ่มเขตที่ 6 มี 5 สำนักงานเขต ได้แก่ สำนักงานเขตคลองสาน
ธนบุรี บางกอกใหญ่ บางกอกน้อย และบางพลัด
- กลุ่มเขตที่ 7 มี 3 สำนักงานเขต ได้แก่ สำนักงานเขตบางขุนเทียน
จอมทอง และราษฎร์บูรณะ
- กลุ่มเขตที่ 8 มี 3 สำนักงานเขต ได้แก่ สำนักงานเขตภาษีเจริญ
ตลิ่งชัน และหนองแขม

การปฏิบัติงานศูนย์วิชาการเขตดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิบัติ
ตามหลักการและมีเป้าหมายการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นสำนักงานการศึกษา
จึงได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานศูนย์วิชาการเขตขึ้น เพื่อให้แต่ละสำนักงานเขตใช้
เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของศูนย์วิชาการเขต

1. เพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในสำนักงานเขต
ให้มีมาตรฐานทัดเทียมกัน
2. เพื่อพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตให้เป็นที่ยอมรับ
3. เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มอย่างเป็นระบบด้วยการระดม
ทรัพยากร สรรพกำลัง และศักยภาพของบุคลากรในท้องถิ่น

ลักษณะสำคัญเฉพาะ

1. มีการทำงานในรูปของคณะกรรมการ ช่วยกันคิด วางแผน
และดำเนินการพัฒนาทุกโรงเรียนให้ก้าวหน้าไปพร้อมกัน
2. ศูนย์วิชาการเขต สามารถแก้ไขปัญหาโดยส่วนรวมของท้องถิ่น
ในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาการศึกษาได้ตรงกับความต้องการ และมีความ
มั่นคงทางวิชาการ คือ มีการพัฒนาตนเองระหว่างการปฏิบัติกรร่วมกัน มีการ

ใช้กระบวนการกลุ่มและมีแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโดยกลุ่มบุคคลส่วนใหญ่

3. ผู้อำนวยการเขตเข้ามามีบทบาทในฐานะประธานศูนย์วิชาการเขต ซึ่งจะเป็นผู้รับรู้สนับสนุนกำกับดูแล และอำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของศูนย์วิชาการเขต

หน้าที่ความรับผิดชอบ

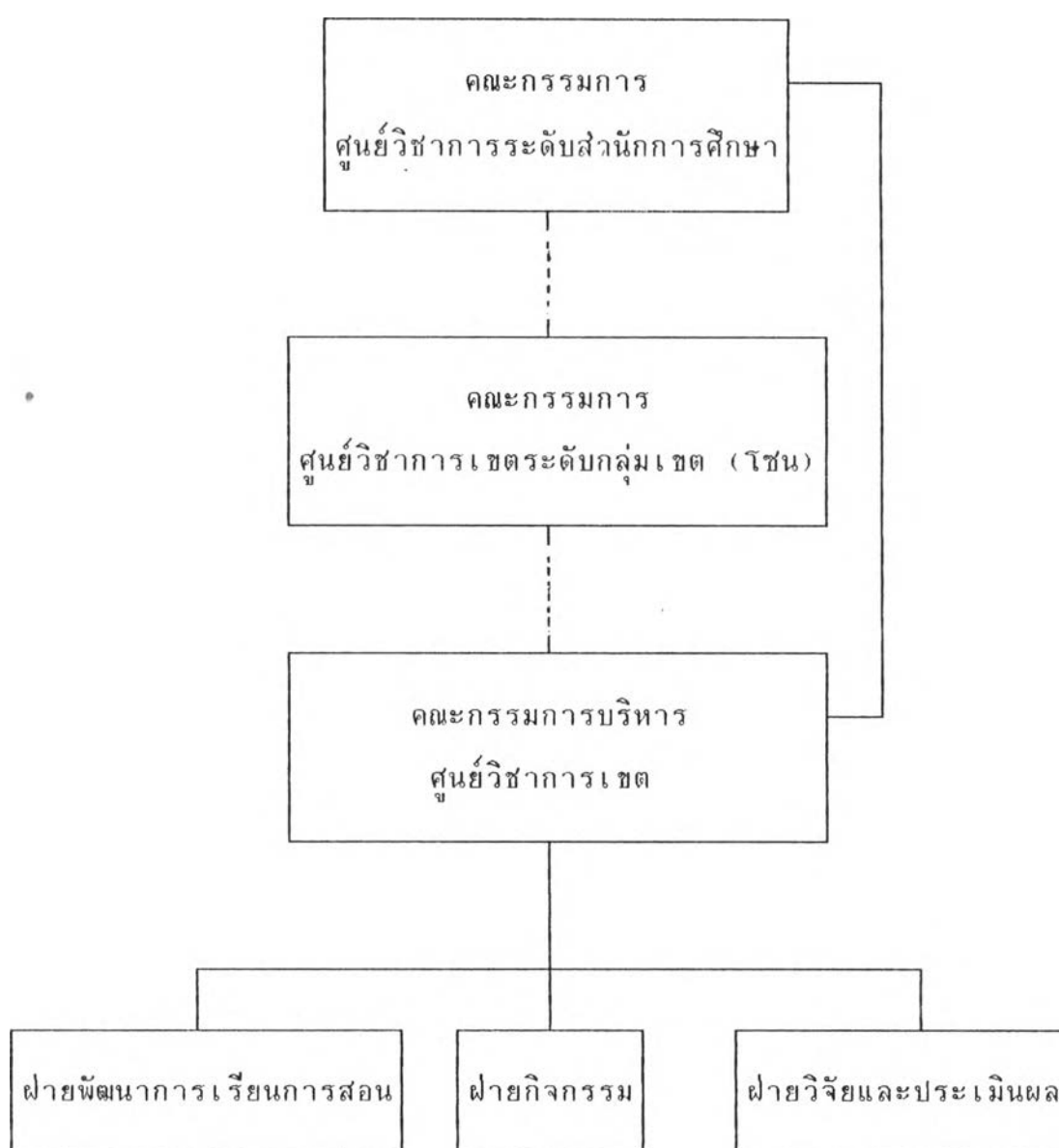
1. พัฒนาคณะภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของทุกโรงเรียนให้ใกล้เคียงกัน
2. เป็นหน่วยงานกลางในการส่งเสริม ประสานงาน กำกับ ดูแล ติดตามการพัฒนาการศึกษาและกิจกรรมด้านการศึกษา
3. เป็นศูนย์บริการวัสดุ ครุภัณฑ์ และสื่อเพื่อการศึกษาให้กับโรงเรียน

โครงสร้างศูนย์วิชาการ

ศูนย์วิชาการ มีคณะกรรมการบริหาร 3 ระดับ คือ ระดับสำนักการศึกษา ระดับกลุ่มเขต (โซน) และระดับเขต ดังนี้

คณะกรรมการศูนย์วิชาการระดับสำนักการศึกษาและระดับกลุ่มเขต ปลัดกรุงเทพมหานครเป็นผู้แต่งตั้ง ส่วนคณะกรรมการศูนย์วิชาการระดับเขต ผู้อำนวยการเขตเป็นผู้แต่งตั้ง

แผนภูมิที่ 1 : โครงสร้างศูนย์วิชาการ



แหล่งที่มา : คู่มือการปฏิบัติงานศูนย์วิชาการเขต สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
ปี 2535

คณะกรรมการและหน้าที่ความรับผิดชอบ

1. ศูนย์วิชาการระดับสำนักการศึกษา

1.1 คณะกรรมการศูนย์วิชาการระดับสำนักการศึกษา

ประกอบด้วย

(1) รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดราชการ
สำนักการศึกษา ที่ปรึกษา

(2) รองปลัดกรุงเทพมหานคร สังกัดราชการ
สำนักการศึกษา ประธานกรรมการ

(3) ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

รองประธานกรรมการ

(4) รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

รองประธานกรรมการ

(5) ผู้อำนวยการเขต จำนวน 1 คน กรรมการ

(6) เลขาธิการสำนักการศึกษา กรรมการ

(7) ผู้อำนวยการหน่วยศึกษานิเทศก์ กรรมการ

(8) ผู้อำนวยการโรงเรียน กรรมการ

(9) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรรมการ

(10) ผู้อำนวยการกองคลัง กรรมการ

(11) ผู้แทน อ.ก.ก.ครู จำนวน 1 คน กรรมการ

(12) ศึกษาธิการเขต จำนวน 1 คน กรรมการ

(13) ผู้อำนวยการกองวิชาการ กรรมการ

และเลขาธิการ

(14) หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายของกองวิชาการ กรรมการ

และผู้ช่วยเลขาธิการ

การเลือกผู้แทนผู้อำนวยการเขต อ.ก.ก. ครู และผู้แทน
ศึกษาธิการเขตให้เลือกจากที่ประชุม อ.ก.ก. ครู และที่ประชุมศึกษาธิการเขต
แล้วแต่กรณี โดยมีสาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี

1.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการศูนย์วิชาการ ระดับสำนักการศึกษา

- (1) กำหนดหลักการและแนวทางในการดำเนินงาน
ศูนย์วิชาการระดับต่าง ๆ ให้ดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนกำหนด
นโยบายหรือเป้าหมายหลักให้แก่ศูนย์วิชาการระดับกลุ่มเขตและศูนย์วิชาการเขต
- (2) กำกับดูแลและให้การสนับสนุนการดำเนินงาน
ของศูนย์วิชาการระดับกลุ่มเขตและศูนย์วิชาการเขต
- (3) พิจารณาการจัดสรรงบประมาณให้ศูนย์วิชาการ
ระดับกลุ่มเขตและศูนย์วิชาการเขต
- (4) ดำเนินงานด้านวิชาการ และกิจกรรมที่
กรุงเทพมหานครกำหนดให้ศูนย์วิชาการระดับสำนักศึกษารับผิดชอบ
- (5) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ
ศูนย์วิชาการ ตลอดจนรับทราบผลการปฏิบัติงาน และช่วยศูนย์วิชาการระดับ
กลุ่มเขตและศูนย์วิชาการเขตแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

2. ศูนย์วิชาการระดับกลุ่มเขต

2.1 คณะกรรมการศูนย์วิชาการระดับกลุ่มเขต

ประกอบด้วย

- (1) ผู้อำนวยการเขตที่ได้รับเลือก

ประธานกรรมการ

- (2) ผู้อำนวยการเขตทุกคนในกลุ่มเขต

รองประธานกรรมการ

- (3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต สังกัดการ

งานศึกษาธิการ เขตทุกคนในกลุ่มเขต

กรรมการ

- (4) ศึกษาธิการเขตทุกคนในกลุ่มเขต

กรรมการ

- (5) ประธานฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอน

ทุกคนในกลุ่มเขต

กรรมการ

- กรรมการ
- (6) ประธานฝ่ายกิจกรรมทุกคนในกลุ่มเขต
- กรรมการ
- (7) ประธานฝ่ายวิจัยและประเมินผลทุกคน
- ในกลุ่มเขต
- (8) ศึกษานิเทศก์เขตทุกคนในกลุ่มเขต กรรมการ
- (9) ศึกษานิเทศก์เขต (ที่ผู้อำนวยเขตได้รับ กรรมการและเลขานุการ
- การเลือกให้เป็นประธาน)
- (10) ศึกษานิเทศก์เขต (ที่ผู้อำนวยเขตได้รับ กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
- การเลือกให้เป็นประธาน)

การเลือกผู้อำนวยเขตเป็นประธานกลุ่มเขต (โซน) ให้ตกลงกัน ระหว่างผู้อำนวยเขตในกลุ่มเขต โดยมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี และอยู่ได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน

ในกรณีที่ประธานไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้มอบหมายกรรมการผู้หนึ่ง ผู้ใดปฏิบัติหน้าที่แทน

2.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการศูนย์วิชาการ ระดับกลุ่มเขต (โซน)

(1) สืบหาข้อมูล และสภาพปัญหาการจัดการศึกษา ของศูนย์วิชาการเขตภายในกลุ่มเขต กำหนดแผนพัฒนาการศึกษาของกลุ่มเขตให้ สอดคล้องกับนโยบาย แนวทางการบริหาร และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร

(2) ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุนให้ศูนย์ วิชาการระดับเขตภายในกลุ่มเขต จัดทำแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับ นโยบาย แนวทางการบริหารและแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร

(3) ดำเนินงานด้านวิชาการ และกิจกรรม ที่กรุงเทพมหานครกำหนดให้ดำเนินการในระดับกลุ่มเขต

(4) ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุนให้ศูนย์ วิชาการเขตภายในกลุ่มเขต สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/ โครงการที่กำหนดไว้

(5) ส่งเสริมให้ศูนย์วิชาการเขตภายในกลุ่มเขต มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบการประเมินตนเอง

(6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ศูนย์วิชาการระดับเขต

3.1 คณะกรรมการศูนย์วิชาการระดับเขต ประกอบด้วย คณะกรรมการ 4 คณะคือ คณะกรรมการบริหารศูนย์วิชาการเขต คณะกรรมการ ฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอน คณะกรรมการฝ่ายกิจกรรม และคณะกรรมการฝ่าย วิจัยและประเมินผล ให้คณะกรรมการทุกคนมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี และอยู่ได้ไม่เกิน 2 วาระ ยกเว้นกรรมการโดยตำแหน่ง

3.1.1 คณะกรรมการบริหารศูนย์วิชาการเขต

ประกอบด้วย

- (1) ผู้อำนวยการเขต ประธานกรรมการ
- (2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต สังกัดราชการ

งานศึกษาธิการเขต

รองประธานกรรมการ

- (3) ศึกษาธิการเขต รองประธานกรรมการ
- (4) ประธานฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอน

รองประธานกรรมการ

- (5) ประธานฝ่ายกิจกรรม รองประธานกรรมการ
- (6) ประธานฝ่ายวิจัย และประเมินผล

รองประธานกรรมการ

- (7) ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียน กรรมการ
- (8) กรรมการอื่นที่เห็นสมควร กรรมการ
- (9)ศึกษานิเทศก์เขต กรรมการ

และเลขานุการ

- (10) ข้าราชการครูที่ประธานคณะกรรมการ

บริหารศูนย์วิชาการเขตเลือก

ผู้ช่วยเลขานุการ

3.1.2 คณะกรรมการฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอน

- (1) ผู้บริหารโรงเรียน หรือ ผู้ช่วยผู้บริหาร
โรงเรียนที่ได้รับการเลือก ประธาน
- (2) ผู้บริหารโรงเรียน หรือ ผู้ช่วยผู้บริหาร
โรงเรียนที่ได้รับการเลือก รองประธาน
- (3) ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร
โรงเรียน และข้าราชการครูจำนวนตามที่เห็นสมควร กรรมการ
- (4) ข้าราชการครูที่ประธานคณะกรรมการ
ฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอนเลือก กรรมการและเลขานุการ
- (5) ข้าราชการครูที่ประธานคณะกรรมการ
ฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอนเลือก กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

3.1.3 คณะกรรมการฝ่ายกิจกรรม ประกอบด้วย

- (1) ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้บริหาร
โรงเรียนที่ได้รับการเลือก ประธานกรรมการ
- (2) ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ช่วย
ผู้บริหารที่ได้รับการเลือก รองประธานกรรมการ
- (3) ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร และ
ข้าราชการครู จำนวนตามที่เห็นสมควร กรรมการ
- (4) ข้าราชการครูที่ประธานกรรมการฝ่าย
กิจกรรมเลือก กรรมการและเลขานุการ
- (5) ข้าราชการครูที่ประธานคณะกรรมการฝ่าย
กิจกรรมเลือกเลขานุการ กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

3.1.4 คณะกรรมการฝ่ายวิจัยและประเมินผล

ประกอบด้วย

- (1) ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้บริหาร
โรงเรียนที่ได้รับการเลือก ประธานกรรมการ
- (2) ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้บริหาร
โรงเรียนที่ได้รับการเลือก รองประธานกรรมการ

(3) ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร
โรงเรียน และข้าราชการครูจำนวนตามที่เห็นสมควร กรรมการ

(4) ข้าราชการครูที่ประธานคณะกรรมการ
ฝ่ายวิจัยและประเมินผลเลือก กรรมการและเลขาธิการ

(5) ข้าราชการครูที่ประธานคณะกรรมการ
ฝ่ายวิจัยและประเมินผลเลือก กรรมการและผู้ช่วยเลขาธิการ

ในการแต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์วิชาการเขตในแต่ละคณะ ให้ประธาน
คณะกรรมการบริหารศูนย์วิชาการเขตเป็นผู้แต่งตั้ง และให้คณะกรรมการแต่ละคณะ
เป็นผู้พิจารณาเสนอในเรื่องของที่ปรึกษาคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

3.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการศูนย์วิชาการระดับเขต

3.2.1 หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร

ศูนย์วิชาการเขต

(1) กำหนดหลักการและแนวทางในการดำเนินงาน
งานของศูนย์วิชาการเขต ตลอดจนกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายหลักให้แก่ศูนย์
วิชาการเขต

(2) อนุมัติแผนงาน/โครงการพัฒนาการศึกษา
ของเขต

(3) พิจารณาแต่งตั้งผู้มีความสามารถเป็น
คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

(4) กำกับ ดูแล ติดตามการดำเนินงานของ
คณะกรรมการระดับฝ่ายในศูนย์วิชาการเขต ให้เป็นไปตามแผน/โครงการพัฒนา
การศึกษาของเขต

(5) จัดทำแหล่งข้อมูล ข่าวสาร สื่อการศึกษา
ผลงานทางวิชาการสำหรับบริการและเผยแพร่แก่โรงเรียนและครู เพื่อศักยภาพ
ในการจัดการเรียนการสอน

(6) กำกับ ดูแล และสนับสนุนให้โรงเรียน
ภายในเขตดำเนินการตามแผน/โครงการพัฒนาการศึกษาของเขต

(7) ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/
โครงการพัฒนาการศึกษาของเขต และจัดทำรายงานประเมินผลประจำปี
แล้วรายงานสำนักการศึกษาทราบ

(8) ประสานงานกับศูนย์วิชาการระดับกลุ่มเขต
เพื่อให้การดำเนินงานของศูนย์วิชาการเขตดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย

(9) ประเมินมาตรฐานโรงเรียนในเขต
ตามเกณฑ์มาตรฐานในโรงเรียนร่วมกับหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา
กรุงเทพมหานคร

(10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.2.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการฝ่ายพัฒนา การเรียนการสอน

(1) สืบเสาะหาข้อมูลการจัดการศึกษาของเขต
และจัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อแก้ปัญหา และพัฒนาการศึกษาของเขตทั้งด้าน
วิชาการและกิจการมการเรียนการสอน โดยให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตร
ประถมศึกษา นโยบาย แนวทางบริหาร และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร

(2) ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ
เพื่อพัฒนา การศึกษาทั้งด้านการเรียนการสอน กิจกรรมต่าง ๆ ตามหลักสูตร
ตลอดจนด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน
ตามที่ฝ่ายรับผิดชอบ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(3) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตาม
แผนงาน/โครงการเป็นระยะ

3.2.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการฝ่ายพัฒนา การเรียนการสอน

(1) สืบเสาะหาข้อมูลการจัดการศึกษาของเขต
และจัดทำแผนงาน/โครงการ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการศึกษาของเขตทั้งด้านวิชาการ
และกิจการมการเรียนการสอน โดยให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตรประถมศึกษา
นโยบาย แนวทางบริหาร และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร

(2) ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ เพื่อพัฒนาการศึกษาทั้งด้านการเรียนการสอน กิจกรรมต่าง ๆ ตามหลักสูตร ตลอดจนด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนตามที่ฝ่ายรับผิดชอบ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(3) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเป็นระยะแล้วรายงานกรรมการบริหารศูนย์วิชาการ เขตทราบ

(4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.2.3 หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

ฝ่ายกิจกรรม

(1) สืบเสาะสภาพข้อมูลการจัดดำเนินงานด้านกิจกรรมและจัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อแก้ปัญหาการดำเนินงานด้านกิจกรรมเพื่อการศึกษาของเขต โดยให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตรประถมศึกษา นโยบายแนวทางการบริหาร และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร

(2) ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของศูนย์วิชาการด้านกิจกรรมต่าง ๆ ตามหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมพิเศษอื่น ๆ ตลอดจนด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนตามที่ฝ่ายรับผิดชอบให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(3) ติดตามการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเป็นระยะแล้วรายงานกรรมการบริหารศูนย์วิชาการ เขตทราบ

(4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.2.4 หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการฝ่ายวิจัย

และประเมินผล

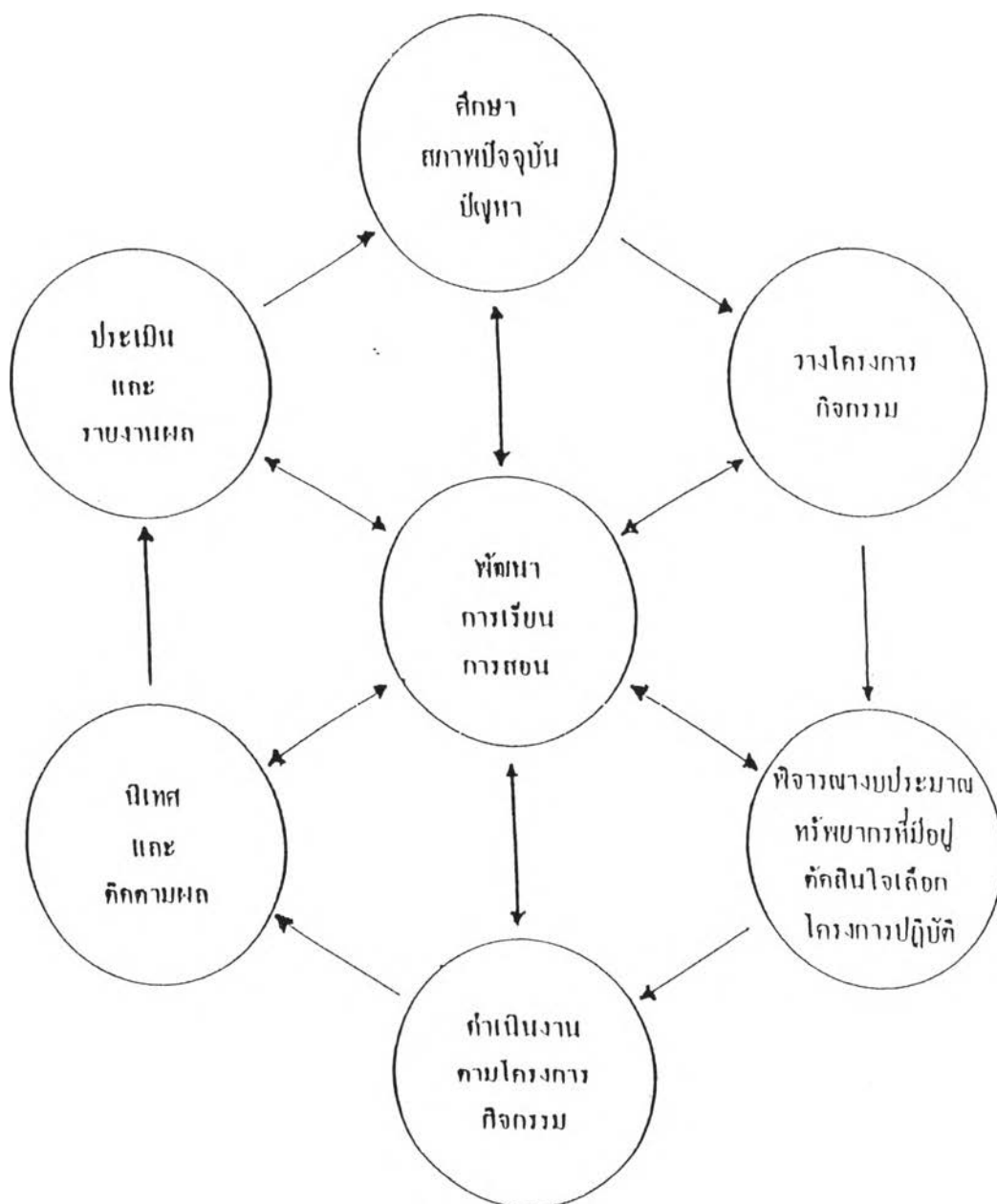
(1) สืบเสาะสภาพข้อมูลการจัดการศึกษาของเขต เพื่อเป็นข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการศูนย์วิชาการ เขตและคณะกรรมการฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอนและกิจกรรม และเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผน/โครงการ เพื่อพัฒนาการศึกษาของเขตให้สอดคล้องกับนโยบาย แนวทางการบริหารและพัฒนากกรุงเทพมหานคร

(2) ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ตามที่ฝ่ายรับผิดชอบให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้การวิจัยและ ประเมินผลเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการศึกษาของเขต ตลอดจนส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทางการวิจัยและประเมินผล

(3) ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเป็นระยะ ตลอดจนประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์วิชาการเขต แล้วรายงานกรรมการบริหารศูนย์วิชาการเขตทราบ

(4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย จากการศึกษาที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดให้มีการตั้งศูนย์วิชาการเขตขึ้น และกำหนดให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่บริหาร พร้อมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้ อย่างชัดเจนนั้น จะเห็นได้ว่าบทบาทที่สำคัญยิ่ง ได้แก่ การวางแผนซึ่งจะเป็น กิจกรรมการบริหารที่สำคัญ และจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของการตั้งศูนย์ วิชาการเขต

แผนภูมิที่ 2 : การทำงานของศูนย์วิชาการระดับเขต



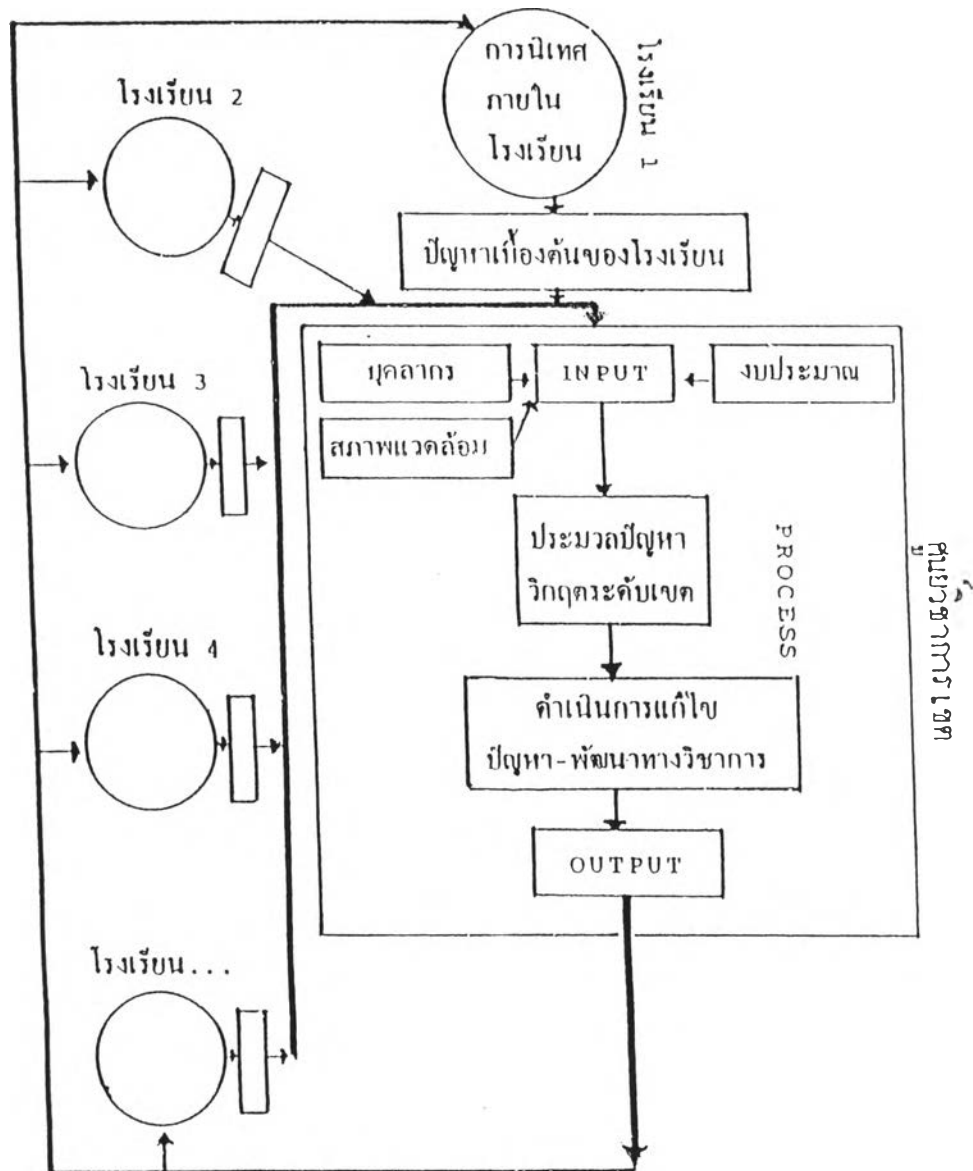
แหล่งที่มา : คู่มือการปฏิบัติงานศูนย์วิชาการเขต สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร
ปี 2535



สิ่งสำคัญในการทำงานศูนย์วิชาการระดับเขต

1. ต้องมีการศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันว่ามีปัญหาอะไรบ้าง และเราต้องการอะไร
2. ต้องมีการวางโครงการและกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ
3. พิจารณางบประมาณทรัพยากรในท้องถิ่นที่มีอยู่ และมีการตัดสินใจเลือกโครงการปฏิบัติ
4. ดำเนินงานตามโครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้
5. มีการนิเทศและติดตามผล เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการประสบผลสำเร็จ
6. มีการประเมินผล และรายงานผลเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนา ทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แผนภูมิที่ 3 : ระบบการดำเนินงานของศูนย์วิชาการเขต



แหล่งที่มา : คู่มือการปฏิบัติงานศูนย์วิชาการเขต สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร
ปี 2535

การวางแผนของศูนย์วิชาการเขต

การทำงานหรือการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการ จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นหากมีทิศทางที่แน่นอน นั่นคือ การกำหนดแผนและโครงการ โดยใช้การระดมความคิดถึงความจำเป็นที่แท้จริงที่ศูนย์วิชาการต้องการให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ต้องมีความสัมพันธ์กับแผน และโครงการในระดับสูงด้วย ในการสร้างแผน และโครงการนั้นจะต้องเป็นไปตามกระบวนการต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายแผนและโครงการ
2. การวางแผนและโครงการ
3. การนำแผนและโครงการไปใช้ปฏิบัติ
4. การติดตามและการประเมินผล
5. การแก้ไขกรณีศูนย์วิชาการไม่ปฏิบัติตามแผนและโครงการ
6. การแก้ไขกรณีโรงเรียนไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผนและโครงการ
7. บทบาทของกลุ่มโรงเรียน
8. การจัดนิทรรศการ

1. การกำหนดเป้าหมายของแผนและโครงการ

หลักการในการพิจารณากำหนดเป้าหมายนั้นขึ้นอยู่กับ

- 1) ความต้องการของศูนย์วิชาการเขต
- 2) ความสามารถของบุคลากรในศูนย์วิชาการนั้น ๆ
- 3) งบประมาณที่มีอยู่
- 4) เครื่องมือเครื่องใช้ที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 5) สถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อม ความต้องการของสังคมว่า

ต้องการความมากน้อยเพียงใด

การกำหนดเป้าหมายนั้นควรให้สามารถวัดได้ เพื่อประโยชน์ในการประเมินผล สำคัญสำคัญของเป้าหมายนั้นควรแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) เป้าหมายบังคับ ที่ทุกศูนย์วิชาการต้องนำไปปฏิบัติ คือ เป้าหมายตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานครด้านการศึกษา และแผนและโครงการของสำนักงานการศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตและโรงเรียน
- 2) เป้าหมายที่ศูนย์วิชาการกำหนดขึ้นตามสภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาการศึกษาของตนให้ดีขึ้น

2. การวางแผนและโครงการ

การวางแผนหรือกำหนดโครงการสำหรับปฏิบัติ ควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 1) ขั้นเตรียมการ ได้แก่ ขั้นการศึกษาหาข้อมูลที่เป็นปัญหา และข้อมูลที่สมควรพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 2 ฝ่ายพร้อม ๆ กัน คือฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอน และกิจกรรม พัฒนาการเรียนการสอนโดยให้กรรมการกลุ่มพัฒนาการเรียนการสอนแต่ละกลุ่มประสบการณ์ดำเนินการขั้นต้นว่ามีปัญหาในการเรียนการสอนอย่างไรบ้าง สมควรจัดให้มีการพัฒนาการเรียนการสอนแต่ละกลุ่มประสบการณ์ให้ดีขึ้นอย่างไร ส่วนกิจกรรมก็มอบให้คณะกรรมการกลุ่มต่าง ๆ ในสังกัดดำเนินการขั้นต้นเช่นเดียวกัน

ส่วนกรรมการฝ่ายวิจัยและประเมินผล ดำเนินการศึกษาหาข้อมูลกว้าง ๆ เกี่ยวกับผลการสอบของโรงเรียนทุกโรงเรียนในสังกัด ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเขต แนวทางการพัฒนาการศึกษาให้สัมพันธ์กับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร และแผนงานโครงการระดับสำนักงานการศึกษา

- 2) ขั้นการวางแผนหรือโครงการ เมื่อได้ข้อมูลแล้วก็นำข้อมูลมาจัดระเบียบเป็นหมวดหมู่ โดยจัดเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร การเรียนการสอนทุกกลุ่มวิชา และกิจกรรมต่าง ๆ และพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้รับแต่ละหมู่แต่ละพวกนั้นควรมีโครงการใหญ่ ๆ อะไรบ้างที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป แต่ละโครงการใหญ่ ๆ นั้น ควรทำอะไรบ้าง คำว่าทำอะไรนี่คือกิจกรรมนั่นเอง ในโครงการหนึ่งอาจมีหลายกิจกรรมก็ได้ เพื่อเสริมกันให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่วางไว้ เช่น โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อาจมีกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนกลุ่มประสบการณ์

ทักษะคณิตศาสตร์ ภาษาไทย กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย กลุ่มสร้างเสริม
 ประสบการณ์ชีวิต กลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ กลุ่มประสบการณ์พิเศษ
 ภาษาอังกฤษ คือ ทุกกลุ่มประสบการณ์ หรือโครงการส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน
 ในโรงเรียน ประกอบด้วย กิจกรรมฝึกนิสัยนอกห้องเรียน กิจกรรมกายบริหาร
 ก่อนเข้าเรียน กิจกรรมศิลปะและดนตรีเพื่อชีวิต กิจกรรมเพื่อการประกอบอาชีพ
 กิจกรรมการฝึกแข่งขันกีฬาภายในโรงเรียน กิจกรรมลูกเสือยุวกาชาด
 ส่วนโครงการส่งเสริมกิจกรรมระดับเขต อาจมีกิจกรรมแข่งขันกีฬานักเรียน
 กิจกรรมมอบหมายหมู่ลูกเสือ ผู้นำยุวกาชาด กิจกรรมวันสำคัญหรือประเพณีต่าง ๆ
 กิจกรรมนิทรรศการทางวิชาการประจำปี ฯลฯ จะเห็นได้ว่าโครงการจะไม่
 กระจัดกระจายมากนักจะเป็นหมวดหมู่ง่ายต่อการปฏิบัติ และร่วมมือร่วมใจกัน
 ปฏิบัติได้ง่าย

เมื่อจัดระเบียบได้แล้ว จัดทำร่างแผนงานหรือโครงการย่อ ๆ แล้ว
 นำเข้าพิจารณาในที่ประชุมกรรมการฝ่ายแล้วแต่กรณี เมื่อที่ประชุมพิจารณา
 ปรับปรุงแก้ไขเป็นที่พอใจแล้ว ดำเนินการขั้นต่อไป

3) ขั้นการเขียนแผนและโครงการ มอบหมายให้ผู้ที่มีความรู้
 ความสามารถเหมาะสมเขียนตามแบบฟอร์มที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้
 มีรายละเอียดต่าง ๆ ครบถ้วนสมบูรณ์

- (1) แบบวิเคราะห์การจัดทำแผนงานและโครงการ
- (2) แนวทางการวิเคราะห์โครงการศูนย์วิชาการเขต
- (3) แบบฟอร์มการเขียนโครงการศูนย์วิชาการเขต

4) ขั้นการพิจารณาตัดสินใจเลือกโครงการ จัดลำดับความ
 สำคัญของโครงการ พิจารณาค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการให้เหมาะสมกับ
 งบประมาณที่ได้รับจากกรุงเทพมหานครและงบประมาณที่ได้จากแหล่งอื่น มอบให้
 ฝ่ายเลขานุการแก้ไขให้สมบูรณ์ตามมติของที่ประชุม จัดพิมพ์แล้วรายงาน
 คณะกรรมการอำนวยการเพื่อขอความเห็นชอบ

5) ขั้นปฏิบัติตามแผนและโครงการ ให้ผู้อำนวยกาเขตสั่งการ
 ให้โรงเรียนปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน และกรรมการศูนย์วิชาการเขต
 แต่ละคณะปฏิบัติตามที่ระบุไว้ในโครงการ แล้วแจ้งให้สำนักการศึกษาทราบ

นำเรียนปลัดกรุงเทพมหานคร และผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครต่อไป

6) ติดตามประเมินผล ทุกฝ่ายต้องติดตามความก้าวหน้า รายงานความเคลื่อนไหวความก้าวหน้าในที่ประชุมศูนย์วิชาการทุกเดือน

3. การนำแผนและโครงการไปใช้ปฏิบัติ

การนำแผนและโครงการไปใช้ปฏิบัติควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1) ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการดำเนินงาน ควรจัดทำแผนและโครงการเป็นรูปเล่มแจกจ่ายให้แก่โรงเรียนทุกโรงเรียน โดยให้ผู้อำนวยการเขตสั่งการให้โรงเรียนถือปฏิบัติ และผู้บริหารโรงเรียนสั่งการให้ครูทุกคนถือปฏิบัติ

2) ในระดับเขต โดยผู้อำนวยการเขตเป็นประธานกรรมการบริหารงานศูนย์วิชาการเขตจัดประชุมกรรมการทุกคณะ ให้รับทราบรายละเอียดของโครงการทุกโครงการ แจ้งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงานตามโครงการ ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

3) ชี้แจงในโอกาสจัดประชุมครูทั้งเขต หรือจัดประชุมครูทั้งสำนักงานเขตเป็นการเฉพาะ เพื่อรับทราบรายละเอียดของโครงการ และภาระหน้าที่ของครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนทราบว่าต้องปฏิบัติอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายอย่างไรบ้าง โดยอาจจัดเป็นกลุ่มโรงเรียน หรือจัดรวมทั้งสำนักงานเขต

การจัดประชุมครูเพื่อการนี้ ในสำนักงานเขตที่มีครูจำนวนมาก ควรแบ่งเป็นหลายรุ่น เพื่อป้องกันมิให้แต่ละรุ่นมีครูมากเกินไป จะทำให้การประชุมไม่ได้ผล

4. การติดตาม และการประเมินผล

การติดตาม และประเมินผล ควรมี 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1) การติดตามประเมินผล เพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นการติดตามผลประเมินผลของคณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอนและกิจกรรม และฝ่ายวิจัยและประเมินผล และกลุ่มกิจกรรมรวมทั้งนิเทศงานไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลสมความมุ่งหมาย หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) การประเมินผลเพื่อรายงานความก้าวหน้า เพื่อทราบปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามโครงการ ซึ่งจะต้องรายงานความก้าวหน้า ให้ทราบเป็นระยะ ๆ

วิธีการดำเนินการติดตาม และประเมินผลโครงการอาจทำได้ 3 วิธี โดยเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีพร้อม ๆ กันจะดียิ่งขึ้นแล้วแต่ ลักษณะของโครงการ คือ

1) การติดตาม ณ สถานที่ปฏิบัติงาน โดยใช้แบบประเมิน แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือ

2) ตรวจสอบจากผลการเรียน

3) ใช้วิธีรายงานต่อที่ประชุมกรรมการ

การติดตามประเมิน ณ สถานที่ปฏิบัติงาน คือ โรงเรียนทุกโรงเรียน สำหรับสำนักงานเขตที่มีโรงเรียนมาก

ช่วงเวลาการประเมินอาจเป็นภาคเรียนละ 2 ครั้ง หรืออย่างน้อย ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

5. การแก้ไขกรณีศูนย์วิชาการไม่ปฏิบัติตามแผนและโครงการ

ศูนย์วิชาการส่วนหนึ่งทำงานตามอัชฌาศัย เช่น ประธานฝ่าย ต้องการจะปฏิบัติงานใดก็สามารถปฏิบัติได้ตามสะดวกหรือไม่ปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้ก็ไม่มีกรรมการดำเนินงานหรือผู้บังคับบัญชาระดับเขตติดตามเร่งรัดให้ดำเนินการ ผู้บริหารโรงเรียนบางโรงเรียนมีความคิดริเริ่มจะทำงานเพื่อส่งเสริมให้ตนเองมีชื่อเสียงก็รวบรวมสมัครพรรคพวก 2-3 โรงเรียน จัดอบรมหรือทำกิจกรรมที่ต้องการ บางครั้งอาจขออนุมัติผู้อำนวยการเขต และได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ บางครั้งมิได้ขออนุมัติก็จัดขึ้นเอง ทั้ง ๆ ที่เรื่องนั้นมีผลทางพัฒนาการเรียนการสอนน้อย ไม่คุ้มค่าและมีได้เกี่ยวข้องกับศูนย์วิชาการเขต นับว่าเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามหลักการของศูนย์วิชาการเขต

ศูนย์วิชาการเขต โดยคณะกรรมการดำเนินงานควรจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงานรวมของศูนย์วิชาการเขตทั้งปี สำหรับใช้เป็นเครื่องมือติดตาม

เร่งรัดการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดไว้และจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งถือว่าเป็นกรรมการบริหารทุกเดือน เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดไว้ ซึ่งคณะกรรมการแต่ละคณะ หรือโรงเรียนจะต้องดำเนินการว่ามีปัญหาในการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติอย่างไร เพื่อจะได้หารือตกลงหรือพิจารณาแก้ไข การประชุมคณะกรรมการดำเนินงานทุกครั้งผู้อำนวยการเขตควรเข้าประชุมในฐานะประธานกรรมการบริหารงานศูนย์วิชาการเขต ถ้าไม่สามารถเข้าประชุมได้ควรมอบอำนาจการตัดสินใจ และสั่งการให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต หรือศึกษานิเทศก์เข้าร่วมประชุม

ศูนย์วิชาการเขตควรมอบหมายให้ คณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามโครงการและปฏิทินการปฏิบัติงาน และให้รายงานต่อประธานคณะกรรมการดำเนินงาน หรือรายงานในที่ประชุมดังกล่าวแล้วข้างต้นอีกทางหนึ่งก็จะเป็นการดี เพราะได้ข้อมูล 2 ทาง ทำให้ระบบการตรวจสอบสมบูรณ์ขึ้น

6. การแก้ไขกรณีโรงเรียนไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผนและโครงการ

เมื่อศูนย์วิชาการได้ส่งแผนและโครงการให้โรงเรียนปฏิบัติแล้วปรากฏว่ามีบางโรงเรียนไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ทั้งงานในส่วนของคณะกรรมการในศูนย์วิชาการ งานของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน หากมีกรณีดังกล่าว ศูนย์วิชาการควรที่จะดำเนินการชี้แจง สร้างความเข้าใจระหว่างกัน โดยชี้ให้เห็นความสำคัญในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน อันจะมีผลต่อการพัฒนาการศึกษาโดยส่วนรวมในระดับเขต และชี้ให้เห็นว่า ศูนย์วิชาการเขตเป็นส่วนหนึ่งของโครงการในแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ที่ทุกโรงเรียนจะต้องดำเนินงานสนองตอบตามแผนดังกล่าว เพื่อให้เกิดผลดีในระดับกรุงเทพมหานครด้วย

อย่างไรก็ตาม เมื่อการชี้แจงและความเข้าใจไม่เป็นผล ประธานทุกฝ่ายควรแจ้งรายละเอียดในกรณีดังกล่าวให้ศึกษานิเทศก์ทราบเพื่อ

รายงานข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานตามโครงการให้ผู้อำนวยความสะดวกเขตทราบต่อไป เพราะพฤติกรรมดังกล่าวเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีต่อศูนย์วิชาการ เขตที่มุ่งทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระดับโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และระดับเขตให้มีความก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กัน หลักการของศูนย์วิชาการเขตเป็นการทำงานระบบกลุ่มที่ต้องอาศัยการระดมความคิด แนวการปฏิบัติ วิธีการต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาและแก้ปัญหาการเรียนการสอน หากขาดความร่วมมือจากโรงเรียนต่าง ๆ ศูนย์วิชาการเขตก็ไม่อาจบรรลุสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ดังนั้นโรงเรียนที่ไม่ให้ความร่วมมือกับศูนย์วิชาการเขต จึงเป็นการขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาทำให้เกิดความเสียหายแก่ราชการโดยรวม ซึ่งถือว่าเป็นความผิดที่ผู้บังคับบัญชาสามารถจะพิจารณาโทษตามควรแก่กรณีได้

7. บทบาทของกลุ่มโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียนยังมีบทบาทเช่นเดิม ในแง่ของงานวิชาการตามโครงการต่าง ๆ บางกิจกรรมอาจมอบให้กลุ่มโรงเรียนดำเนินงาน เช่น การดำเนินการออกข้อสอบวัดผล การจัดพิมพ์หรือประสานการดำเนินงาน แต่ในด้านกิจกรรมนั้นควรมอบกิจการต่าง ๆ ให้กลุ่มโรงเรียนดำเนินการขั้นต้นได้ สำหรับสำนักงานเขตที่มีกลุ่มโรงเรียนเดียว บทบาทของกลุ่มโรงเรียนเดียว บทบาทของกลุ่มโรงเรียนจะซ้ำซ้อนกับบทบาทของศูนย์วิชาการ จึงควรงดบทบาทของกลุ่มโรงเรียน และปฏิบัติงานตามแนวทางการดำเนินงานของศูนย์วิชาการ แต่เพียงอย่างเดียว

8. การจัดนิทรรศการ

การจัดนิทรรศการของศูนย์วิชาการเขต เป็นกิจกรรมบังคับที่ศูนย์วิชาการเขตต้องจัด เพราะกรุงเทพมหานครจัดสรรงบประมาณให้ในปีที่ 2 ของการจัดตั้งศูนย์วิชาการน่าจะไม่เหมือนกับการจัดนิทรรศการในงานวันสำคัญต่าง ๆ ทั่วไป แต่ควรจะเน้นไปที่ขั้นตอนและกระบวนการ จึงต้องการเตรียมการล่วงหน้าเป็นปี เพื่อเน้นให้เกิดผลการพัฒนาทางวิชาการ หรือการเรียนการสอนในโรงเรียนด้วย เพื่อโรงเรียนจะได้มีการเตรียมพร้อม

ขั้นตอนในการดำเนินการ ควรมีลำดับดังนี้

- 1) มีการวางแผน หรือโครงการระหว่างคณะกรรมการ
ดำเนินงานว่าการจัดนิทรรศการนั้นจะจัดเมื่อใด ใช้เวลากี่วัน ที่ไหน ก็คง
ต้องจัดในเวลาที่เหมาะสม ควรเป็นระยะเวลา ธันวาคม - มกราคม ของทุกปี
คือ จัดในภาคปลาย และไม่ใกล้เวลาสอบปลายปีของนักเรียน สถานที่ก็ควรมี
บริเวณพอสมควร การคมนาคมสะดวก
- 2) กำหนดกิจกรรมที่จะจัดในงาน ซึ่งควรมี
 - 2.1) การแสดงผลการเรียน และผลงานนักเรียน
ได้แก่ ผลการเรียนจัดทำเป็นแผนภูมิ ผลงานเป็นงานสำเร็จแล้ว การสาธิต
การประกวดความสามารถตามกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ งานผลิตผลวิชาเกษตร
 - 2.2) การแสดงผลงานของครู ได้แก่ ผลการศึกษา
ค้นคว้าทางการเรียนการสอนของครู วิธีการสอน สื่อการสอนที่ครูผลิตขึ้นสอน
ในโรงเรียน และทดลองใช้ได้ผลมาแล้ว การสาธิตการสอนของครูในสังกัด
การเชิญวิทยากรที่เป็นครู หรือผู้บริหารในสังกัด เขตมาสาธิตการสอน หรือเชิญ
มาปาฐกถาอภิปรายให้ผู้สนใจฟัง
 - 2.3) กิจกรรมเสริมประสบการณ์ครู ได้แก่ การสาธิต
การสอน การปาฐกถา หรือการอภิปรายด้านวิชาการ โดยเชิญวิทยากรผู้ชำนาญ
การจากภายนอก
 - 2.4) การแสดงเอกสารหรือหนังสือที่เกี่ยวข้อง ที่เป็น
ประโยชน์ต่อการเรียนการสอนทั้งนักเรียนและครู ซึ่งหน่วยราชการต่าง ๆ สถาบัน
ผลิตครู และบริษัทห้างร้านเอกชนผลิตเพื่อแจกจ่ายหรือจำหน่ายในท้องตลาด เพื่อ
ให้ครูและนักเรียนได้ชมและทราบความเคลื่อนไหว ความก้าวหน้า
 - 2.5) เชิญโรงเรียนเอกชนในพื้นที่เขต มาร่วมจัด
นิทรรศการ และกิจกรรมการแสดงของนักเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และ
ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
 - 2.6) การจัดกิจกรรมสมทบ ได้แก่ การจำหน่ายต้นไม้
เครื่องอุปโภคบริโภคราคาถูกให้แก่ผู้มาชมงาน รวมทั้งการจำหน่ายอาหารและ
เครื่องดื่มที่มีประโยชน์ เพื่อหาทุนนำกำไรมาเป็นค่าใช้จ่ายในงานนิทรรศการ

3) วิธีการจัด เป็นเทคนิคทางวิชาการ ซึ่งมีรายละเอียดอยู่มาก กรรมการศูนย์วิชาการเขตควรได้ศึกษาหาความรู้ให้ลึกซึ้งในเรื่องนี้ แหล่งวิชาการก็หาได้จากหนังสือในห้องสมุด อาจารย์แผนกเทคโนโลยีทางการศึกษามหาวิทยาลัยต่าง ๆ และจากฝ่ายสื่อสารการเรียนการสอน แต่จะขอกล่าวไว้ ณ ที่นี้โดยย่อเฉพาะบางส่วนที่สำคัญ คือ

3.1) มอบให้โรงเรียนต่าง ๆ ผลิตสื่อฯ ขึ้นใช้ทุกกลุ่มประสบการณ์ทุกวิชา ทุกชั้น ตั้งแต่ต้นปีการศึกษา ขึ้นใดใช้งานได้ผลหรือสื่อที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วให้โรงเรียนส่งให้ศูนย์วิชาการ กลุ่มประสบการณ์ละอย่างน้อย 2 ชิ้นต่อ 1 ชั้นเรียน พร้อมคำบรรยายวิธีใช้และประโยชน์ ศูนย์วิชาการจะตั้งคณะกรรมการคัดเลือกสื่อชั้นที่ดีที่สุด ไว้แสดงในงานนิทรรศการตามจำนวนที่ต้องการ

3.2) ผลงานนักเรียน ศูนย์วิชาการควรวางแผนให้โรงเรียนทุกโรงเรียน รวบรวมผลงานของนักเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์ คัดเลือกส่งให้ศูนย์วิชาการก่อนถึงวันงาน เพื่อคัดเลือกนำไปแสดงเช่นเดียวกับ ข้อ 3.1 และยังเปิดโอกาสให้แต่ละโรงเรียน จำหน่ายผลผลิตเหล่านี้ได้อีกส่วนหนึ่งด้วย รายได้นำเข้าบำรุงงานนิทรรศการส่วนหนึ่ง ให้โรงเรียนส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งคืนให้นักเรียนผู้ผลิต แบ่งสัดส่วนกันให้เหมาะสมตามที่กรรมการตกลงกัน

3.3) รายการแสดงต่าง ๆ ควรตกลงกำหนดไว้ล่วงหน้า ตั้งแต่ต้นปีเช่นเดียวกัน มอบให้ทุกโรงเรียนเสนอกิจกรรมแสดงดีเด่นของโรงเรียน จัดจำนวนรายการให้สัมพันธ์กับเวลาที่กำหนดไว้ ให้ทุกโรงเรียนได้มีโอกาสมีส่วนร่วม

3.4) วางแผนด้านสถานที่ว่าจะใช้ห้องกี่ห้อง แต่ละห้องใช้จัดเรื่องอะไรบ้าง เช่น อาจมีห้องแสดงผลการศึกษาระดับเขต 1 ห้อง แสดงในกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ กลุ่มละ 1 - 3 ห้อง แล้วแต่จำนวนวิชาย่อย ๆ และจำนวนสื่อ จำนวนผลงานของนักเรียน ห้องจำหน่ายผลงานนักเรียน 3 ห้อง ห้องฉายภาพยนตร์ สไลด์ ห้องสาธิตการสอน ห้องแสดงสื่อของสถาบันผลิตครู ห้องแสดงสื่อที่เอกชนผลิตจำหน่าย และบริเวณที่จัดไว้สำหรับการแสดงบนเวที กิจกรรมกลางแจ้งและจำหน่ายสินค้าราคาถูก

3.5) จัดรายละเอียดผังการจัดนิทรรศการแต่ละห้องหรือจัดผังการแสดงแล้วจัดหาครุภัณฑ์ที่ต้องการ อุปกรณ์การตกแต่ง

3.6) มอบหมายให้กรรมการกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ ของศูนย์วิชาการเขตเป็นผู้จัดแสดงนิทรรศการตามห้องของกลุ่มประสบการณ์ที่กำหนดไว้และมีคำสั่งแต่งตั้งครูศิลปะ และครูที่มีความถนัด ช่วยเหลือในการจัดแต่ละห้องด้วย โดยมีกรรมการดำเนินงาน ศึกษาศิการเขตและผู้อำนวยการเขตสนับสนุน

3.7) การประชาสัมพันธ์ ควรดำเนินการให้ทั่วถึงล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 1 เดือน โดยบอกรายละเอียดต่าง ๆ ของการจัดให้ทราบด้วย เพื่อสร้างความสนใจ

3.8) การจัดนิทรรศการโดยปกติ ถ้าจัด 2 วัน จะจัดเฉพาะวันหยุด วันเสาร์-อาทิตย์ ถ้าเป็น 3 วันขึ้นไปจะต้องจัดในวันเปิดเรียนด้วย และเพื่อให้การจัดนิทรรศการได้ประโยชน์ทั้งต่อนักเรียนและครู ควรเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนตั้งแต่ ป.3-4 ขึ้นไปได้เข้าชมงานด้วย ดังนั้น ศูนย์วิชาการจึงควรตกลงกันว่า ในวันใดให้ครูและนักเรียนชั้นใด โรงเรียนใดเข้าชมงาน โดยเฉลี่ยจำนวนกันไปครบทุกวันที่จัดงาน

4) จัดให้มีการประเมินผล การจัดนิทรรศการด้วยโดยสอบถามผู้เข้าชมทั้งประชาชนทั่วไป ครู นักเรียน

ในบางศูนย์วิชาการเขต มีโรงเรียนในสังกัดจำนวนน้อยอาจร่วมมือกับศูนย์วิชาการเขตในเขตใกล้เคียงกันจัดพร้อม ๆ กันก็ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อุทัย บุญประเสริฐ (2523) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัญหา และความต้องการของระบบงานวางแผนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และได้สรุปปัญหาการวางแผนซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการวางแผนทั่ว ๆ ไป ดังต่อไปนี้

1. ขาดการประสานงานระหว่างการทำแผน การจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนโครงการ และการประเมินโครงการตามแผน

2. มีความจำกัดของข้อมูล และสารสนเทศที่ทันสมัย และจำเป็นสำหรับการวางแผนงานในทุกกระดับของหน่วยงาน
3. หน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของฝ่ายวางแผนงานในทุกกระดับของหน่วยงาน
4. ปัญหาเกี่ยวกับการขาดความต่อเนื่องในนโยบายการบริหารและแผนงานอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนตัวผู้บริหารตามวาระของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงระยะสั้น (ในอดีต)
5. ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการและการกำหนดลำดับความสำคัญของงานให้ชัดเจนในหน่วยงานระดับต่าง ๆ ทำให้เกิดความยุ่งยากในการจัดสรรทรัพยากร
6. ปัญหาเกี่ยวกับแนวคิดของการมีระบบแผนงานที่มีผลมาจากการมีส่วนช่วยของบุคคลทุกฝ่ายในองค์การ
7. การไม่ได้รับงบประมาณตามแผนที่วางไว้
8. ขาดรายงานผลการบริหารของผู้บริหาร (Administrative Performance Summary) ที่ได้ปฏิบัติอย่างเป็นระบบระเบียบแน่นอนในทุกกระดับของหน่วยงานขาดรายงานความก้าวหน้าของแผนงานที่จำเป็นในโครงการต่าง ๆ
9. ปัญหาเกี่ยวกับความสามารถของหน่วยงานวางแผนกลางของมหาวิทยาลัยทั้งในฐานะที่เป็นองค์การในการประสานงานการวางแผนในระดับมหาวิทยาลัยและในส่วนที่เป็นองค์การกลางสนับสนุนหน่วยงานในระดับอื่น ๆ ให้มีความสามารถในการวางแผนงานของตนได้
10. ปัญหาอื่น ๆ ซึ่งจะค่อย ๆ คลายลงเมื่อมีระบบการวางแผนที่มีระบบระเบียบแน่นอนขึ้น เช่น
 - 10.1 การที่ผู้บริหารสนใจต่อผลประโยชน์ของตนเองและกลุ่มมากกว่าการพิจารณาในส่วนรวมของมหาวิทยาลัย
 - 10.2 ปัญหาเกิดจากการยึดถือเอาแผนพัฒนาเป็นพิมพ์เขียวตายตัวของมหาวิทยาลัย
 - 10.3 ปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้บริหารระดับคณะและแผนกบางส่วนมีทัศนคติต่อการวางแผนว่า เป็นแผนของศูนย์กลาง (Central planning)

ตลอดจนปัญหาในเชิงสงสัยในเรื่องความสามารถของหน่วยงานวางแผน และผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนของมหาวิทยาลัย

ประพิศ นามกร (2524) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ระบบการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ ตลอดจนปัญหา อุปสรรคของการวางแผน และเพื่อเสนอรูปแบบการวางแผนของวิทยาลัยครูภาคเหนือ จากการศึกษาเอกสารสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร และหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในวิทยาลัยครู ผลการวิจัยปรากฏว่า

การวางแผนในวิทยาลัยครูมี 3 ระดับ คือ ระดับวิทยาลัย ระดับคณะวิชา/สำนักงานอธิการ และระดับภาควิชา/แผนงาน และหน่วยงานที่จะประสานงานการวางแผนในปัจจุบัน คือ แผนกแผนงานและประเมินผล คณะกรรมการที่มีบทบาทสำคัญต่อการวางแผน ได้แก่ กรรมการบริหารวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้จัดทำแผนระดับวิทยาลัย การวางแผนของวิทยาลัย ครูมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก และเพื่อของบประมาณมาปฏิบัติงานประจำ เป็นอันดับรอง และแผนของหน่วยงานระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 8 ปี สำหรับในระดับคณะวิชาจะมีคณะกรรมการประจำวิชาเป็นผู้จัดทำแผนและประสานงานจัดทำแผนของภาควิชาในคณะวิชานั้น ๆ

ในการดำเนินงานวางแผนตามกระบวนการของการวางแผน ซึ่งแยกได้ 3 ชั้น คือ การจัดทำแผน การนำแผนไปใช้ และการประเมินผล พบว่าการประเมินผลยังจัดทำน้อยมาก และผู้ที่ประเมินผลส่วนใหญ่ได้แก่เจ้าของโครงการ

ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนที่สำคัญ คือ ขาดทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน ขาดสถิติและข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ขาดหน่วยงานที่มีความสามารถเหมาะสม และปัญหาในรายละเอียดเกี่ยวกับงานวางแผนในระดับอยู่ในเกณฑ์ขึ้นมาก และมากที่สุด ได้แก่

1. ขาดข้อมูลเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดของวิทยาลัย ขาดข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของสังคมที่มีต่อวิทยาลัยครู ขาดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการวางแผน ขาดข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน

ทั้งในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ขาดข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษาที่จะสำเร็จการศึกษาออกไปทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

2. ด้านขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการด้านการวางแผนจากผลการวิจัยพบว่า ประสบปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับการขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนโดยทั่ว ๆ ไป เรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดปัญหาที่จำเป็นต้องวางแผน เรื่องการกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย เรื่องการสร้างทางเลือกวิเคราะห์ทางเลือก และเลือกทางเลือก เพื่อใช้เป็นวิธีปฏิบัติในแผน

พิสิษฐ์ คีวิสัย (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ตัวแบบเสนอสำหรับระบบการวางแผนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จากการวิจัยเอกสารและเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างประชากรซึ่งเป็นนักวิชาการวางแผน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และหัวหน้าฝ่ายแผนพัฒนาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า

1. มีปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนในลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ทุกขั้นตอนของการวางแผน กล่าวคือ มีปัญหาในขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นวางแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติและในขั้นติดตามและควบคุมและประเมินผล และปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง มาก และมากที่สุดในทุกกิจกรรม

2. บุคลากรในฝ่ายแผนพัฒนาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ และทักษะด้านการวางแผน

3. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และหัวหน้าฝ่ายแผนพัฒนา แสดงให้เห็นชัดเจนว่า ต้องการให้มีการฝึกอบรมด้านการวางแผน

4. จำนวนบุคลากรในฝ่ายวางแผนพัฒนามีจำนวนไม่เพียงพอ

5. ตัวแบบที่เสนอสำหรับระบบการวางแผนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้

5.1 องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน

5.2 กระบวนการวางแผน

5.3 ระบบข้อมูลเพื่อการวางแผน

5.4 ระบบการติดตามควบคุม ประเมิน

5.5 ระบบการประสานงานการวางแผน

5.6 โครงสร้างและรูปแบบของแผนพัฒนาการประถมศึกษาของ

จังหวัด

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2518) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทยเพื่อศึกษาพฤติกรรม 7 ด้าน คือ การวางแผนการจัดองค์การ การบริหารบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การบันทึกรายงานและงบประมาณการเงิน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะแถลงนโยบายให้ครูอาจารย์ทราบทั่วกัน และในการวางแผนโครงการใหญ่ ๆ ของโรงเรียน คณะครูอาจารย์จะประชุมร่วมกันในการวางแผนให้แต่ละแผนกวิชารับผิดชอบและมีอิสระในการวางแผนการสอนในวิชาของตน

สุณีย์ จันทนาวัฒน์ (2530) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนกลาง" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และปัญหา และอุปสรรคของการวางแผน จากการสอบถามผู้บริหาร และครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 599 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยศึกษาหรือเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผน
2. กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี สรุปได้ดังนี้
 - 2.1 ขั้นตอนการวางแผน โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีองค์กรหรือหน่วยงานวางแผน ให้ฝ่ายวิชาการหรือคณะกรรมการวางแผนรับผิดชอบและเป็นผู้กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานในการวางแผน มีงานสารสนเทศเป็นผู้จัดระบบข้อมูล และมีการให้ความรู้เรื่องการเขียนโครงการแก่บุคลากรก่อนการวางแผนปฏิบัติการ
 - 2.2 ขั้นตอนการวางแผน โรงเรียนส่วนใหญ่มีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและชุมชน นำมากำหนดปัญหา จัดลำดับความสำคัญร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยวิเคราะห์ทางเลือก และ

เลือกวิธีที่ดีที่สุด และร่วมกันกำหนดนโยบาย

โครงสร้างของแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย แผนงาน งาน และโครงการ กลุ่มครู-อาจารย์เป็นผู้ร่างโครงการเสนอเพื่อพิจารณาคัดเลือกโดยพิจารณาความสำคัญจำเป็นและความเป็นไปได้ของโครงการ แล้วจัดทำเอกสารแผนตามแบบฟอร์มที่กองแผนงานกำหนดไว้ และจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานต่อไป ก่อนนำแผนไปปฏิบัติ มีการเสนอขออนุมัติต่อผู้บริหาร

2.3 ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ โรงเรียนส่วนใหญ่มีการเตรียมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน โดยการประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจ และมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามโครงการด้วย ในขณะที่ปฏิบัติงานเมื่อพบปัญหาและอุปสรรค ก็ได้รับการนิเทศให้คำแนะนำจากผู้รับผิดชอบโครงการ หรือผู้บริหาร

2.4 ขั้นการประเมินผล โรงเรียนส่วนใหญ่มีการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบ พร้อมข้อเสนอแนะ และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ มีการนำผลจากการรายงานไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานโครงการต่อเนื่องในปีต่อไป

3. ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนปฏิบัติการ

จากผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ขั้นก่อนการวางแผน และขั้นการประเมินผล ส่วนขั้นการวางแผนและขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง