



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แบ่งเป็น

1.1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

1.2 สภาพกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของ

ศูนย์วิชาการเขต

1.3 ปัญหากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของ

ศูนย์วิชาการเขต

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

ตอนที่ 1 : ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

1.1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความถี่และร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	35	72.92
หญิง	13	27.08
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	2.08
ปริญญาตรี	31	64.58
สูงกว่าปริญญาตรี	16	33.33
ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง		
1 ปี	2	4.17
2 ปี	13	27.08
3 ปี	9	18.75
4 ปี	15	31.25
5 ปี	9	18.75

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นชายมากกว่าหญิง โดยเป็นชายร้อยละ 72.92 หญิงร้อยละ 27.08 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด มีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด คือร้อยละ 64.58 รองลงมาเป็นวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 33.33 และต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 2.08 สำหรับระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่ง 4 ปีมากที่สุดร้อยละ 31.25 รองลงมา 2 ปี ร้อยละ 27.08 จำนวน 3 ปี และ 5 ปีเท่ากัน คือร้อยละ 18.75 และน้อยที่สุด 1 ปี ร้อยละ 4.17

1.2 สภาพกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของศูนย์วิชาการเขต
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอตามขั้นตอนการวางแผนรวม

4 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นตอนก่อนการวางแผน
2. ขั้นตอนการวางแผน
3. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ
4. ขั้นตอนการประเมินผล

1. ขั้นตอนก่อนการวางแผน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความถี่และร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการวางแผนปฏิบัติการ
ประจำปีของศูนย์วิชาการเขตในขั้นตอนการวางแผน

รายการ	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
ศูนย์วิชาการเขตมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการวางแผนหรือไม่		
มีการมอบหมาย	48	100.00
<u>ผู้รับผิดชอบ</u>		
ประชาชนฝ่ายต่าง ๆ	32	66.67
คณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายต่าง ๆ	22	45.83
ศึกษานิเทศก์ เขต	12	25.00
ประชาชนฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอน	1	2.08

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
ศูนย์วิชาการเขตมีการให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการวางแผนหรือไม่		
มีการให้ความรู้	48	100.00
<u>วิธีการให้ความรู้</u>		
จัดอบรมโดยสำนักการศึกษา	35	72.92
โดยการประชุมวางแผนร่วมกัน	29	60.42
โดยศึกษาดูงานเขต	2	4.17
โดยประธานศูนย์วิชาการเขต	1	2.08
ศูนย์วิชาการเขตมีการจัดรูปแบบการบริหารงานตรงตามคู่มือหรือไม่		
ตรงตามคู่มือ	47	97.92
ไม่ตรงตามคู่มือ	1	2.08
ศูนย์วิชาการเขตมีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนหรือไม่		
มีการจัด	30	62.50
ไม่มีการจัด	18	37.50
<u>กรณีที่มี วิธีการจัด คือ (n=30)</u>		
โดยศึกษาจากการประเมินผลงานที่ผ่านมา	10	33.33
โดยศึกษาจากนโยบายของกรุงเทพมหานคร	10	33.33
ถ้าต้องการจัดทำโครงการเรื่องใดก็จัดทำ		
เป็นเรื่อง ๆ ไป	5	16.67
โดยศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ เช่น		
แผนการศึกษาชาติ หลักสูตร	5	16.67

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
ก่อนการวางแผนมีการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่หรือไม่		
มีการเก็บ	47	97.92
ไม่มีการเก็บ	1	2.08
<u>กรณีที่มี วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ (n=47)</u>		
ใช้ข้อมูลจากการประเมินโครงการที่		
ดำเนินการแล้ว	26	55.32
ใช้ข้อมูลจากการตรวจเยี่ยมโรงเรียน		
ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ		
นักเรียนในสังกัดเขต	20	42.55
ใช้แบบสอบถามความต้องการของครู	15	31.91
มีการกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือไม่		
มีการกำหนด	42	87.50
ไม่มีการกำหนด	6	12.50

จากตารางที่ 2 พบว่าในขั้นก่อนการวางแผนผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนระบุว่า มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการวางแผน สำหรับผู้รับผิดชอบได้มอบให้ประธาน ฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาให้คณะกรรมการ ดำเนินงานฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบร้อยละ 45.83 ให้ศึกษานิเทศก์เขตรับผิดชอบ ร้อยละ 25.00 และให้ประธานฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอนรับผิดชอบร้อยละ 2.08 ในการให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการวางแผน ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน ระบุว่า มีการให้ความรู้ โดยสำนักการศึกษาจัดอบรมให้มากที่สุดร้อยละ 72.92

รองลงมาเป็นการประชุมวางแผนร่วมกันร้อยละ 60.42 ศึกษาธิการเขตให้ความรู้ คิดเป็นร้อยละ 4.17 และประธานศูนย์วิชาการเขตให้ความรู้ร้อยละ 2.08 การจัดรูปแบบการบริหารงานส่วนใหญ่คือร้อยละ 97.92 ตอบว่าจัดตรงตามคู่มือปฏิบัติการศูนย์วิชาการเขต ที่เหลือร้อยละ 2.08 ระบุว่าไม่ตรงตามคู่มือโดยให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า เนื่องจากศูนย์วิชาการเขตจัดทำคู่มือขึ้นใช้เองในการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนส่วนใหญ่คือร้อยละ 62.50 ระบุว่ามีการจัด ที่เหลือร้อยละ 37.50 ระบุว่าไม่มีการจัด กรณีที่มีการจัดระบบ ระบุว่าใช้วิธีการ ศึกษาจากการประเมินผลงานที่ผ่านมาและศึกษาจากนโยบายของกรุงเทพมหานครร้อยละ 33.33 เท่ากัน ที่เหลือตอบว่าถ้าต้องการจัดทำโครงการเรื่องใดจะจัดทำเป็นครั้งคราวและใช้การศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ เช่น แผนการศึกษาชาติ และหลักสูตรร้อยละ 16.67 เท่ากัน ก่อนการวางแผนส่วนใหญ่คือร้อยละ 97.92 ระบุว่ามีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมได้แก่ ข้อมูลจากการประเมินโครงการที่ดำเนินครั้งก่อนร้อยละ 55.32 ข้อมูลจากการตรวจเยี่ยมโรงเรียนร้อยละ 46.81 ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสังกัดเขตร้อยละ 42.55 และข้อมูลจากแบบสอบถามความต้องการของครูร้อยละ 31.91 ส่วนที่เหลือร้อยละ 2.08 ตอบว่าไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่หรือเพิ่มเติม ในการกำหนดระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลร้อยละ 87.50 ตอบว่ามีการกำหนด ส่วนที่เหลือร้อยละ 12.50 ตอบว่าไม่มีการกำหนด โดยให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า เนื่องจากศึกษานิเทศก์เขตทำงานคนเดียว และพิจารณาตามสถานการณ์

2. ขั้นการวางแผน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความถี่และร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพในขั้นการวางแผน

รายการ	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
ในการวางแผนมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือไม่		
มี	48	100.00
<u>ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนด</u>		
สภาพและปัญหาของศูนย์วิชาการ เขต	37	77.08
วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร	34	70.83
นโยบายของกรุงเทพมหานคร	32	66.67
นโยบายของสำนักงานการศึกษา	20	41.67
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	9	18.75
ศูนย์วิชาการเขตมีวิธีกำหนดนโยบายอย่างไร		
กำหนดตามสภาพปัจจุบันและปัญหาความต้องการ ของศูนย์วิชาการ เขต	43	89.58
กำหนดตามปัญหาและความต้องการทางการศึกษา ของกรุงเทพมหานคร	35	72.92
กำหนดตามนโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และ จุดเน้นของสำนักงานการศึกษา	33	68.75
การวางแผนสอดคล้องกับปัญหาของศูนย์วิชาการเขตหรือไม่		
สอดคล้อง	48	100.00

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
ในการวางแผนได้นำผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้หรือไม่		
ไม่ใช้	48	100.00
<u>ไม่ใช้เพราะ</u>		
ศึกษาจากเอกสารเกี่ยวกับการวางแผน	33	68.75
สำนักการศึกษาได้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ		
ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	31	64.58
ไม่มีผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง	28	58.33
ในการวางแผนได้พิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลง และ		
ปัญหาที่จะเกิดในอนาคตหรือไม่		
พิจารณา	48	100.00
<u>เรื่องที่น่ามาพิจารณา คือ</u>		
ปัญหาการจัดการเรียนการสอน	35	72.92
ปัญหาเรื่องงบประมาณ	33	68.75
นโยบายทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร	30	62.50
ปัญหาของสังคมเมือง	30	62.50
การปรับปรุงหลักสูตรประถมศึกษา	29	60.42
ความเจริญด้านเทคโนโลยี	27	56.25
มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดสภาพที่ควรจะเป็นหรือไม่		
มีการรวบรวม	44	91.67
ไม่มีการรวบรวม	4	8.33
<u>กรณีที่มี วิธีการรวบรวมข้อมูล คือ (n=44)</u>		
ผลจากการประเมินโครงการ	36	81.82
รายงานผลการปฏิบัติงาน	35	79.55

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
ข้อมูลจากโรงเรียน	31	70.45
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	27	61.36
คณะกรรมการศูนย์วิชาการเขต	26	59.09
มีการศึกษาปัญหาและวิเคราะห์ความจำเป็นเพื่อนำไปใช้ ในการวางแผนหรือไม่		
มีการศึกษา	45	93.75
ไม่มีการศึกษา	3	6.25
<u>กรณีที่มี วิธีการศึกษา คือ (n=45)</u>		
ศึกษาจากการประเมินผลการทำงาน ที่ผ่านมา	36	80.00
ประชุมประเมินผลงานที่ดำเนินการไปแล้ว	30	66.67
ใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	27	60.00
ใช้แบบสอบถามคณะกรรมการ ศูนย์วิชาการเขต	20	44.44
ศึกษารายงานการตรวจเยี่ยมโรงเรียน	18	40.00
มีการจัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็น หรือปัญหาหรือไม่		
จัด	46	95.83
ไม่จัด	2	4.17
<u>กรณีที่ไม่จัด วิธีการจัด คือ (n=46)</u>		
ความจำเป็นของปัญหาเร่งด่วน	37	80.43
ปัญหาการเรียนการสอนที่มีผลกระทบต่อ นักเรียน	26	56.52

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
นโยบายการศึกษาของกรุงเทพมหานคร	25	54.35
งบประมาณ	18	39.13
ศูนย์วิชาการเขตมีการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยกำหนดขั้นตอน อย่างไร		
วิเคราะห์ปัญหา วางแผน ปฏิบัติตามแผน		
ประเมินผล	17	35.42
วิเคราะห์ปัญหา จัดลำดับความสำคัญ วางแผน		
ปฏิบัติตามแผน ประเมินผล	15	31.25
ขั้นก่อนการวางแผน ขั้นวางแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ		
ขั้นประเมินผล	8	16.67
ประชุมกรรมการ มอบหมายประธานฝ่ายดำเนินการ		
รับผิดชอบโครงการ	8	16.67
ในการทำแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่เน้นในเรื่องใด		
การพัฒนาการเรียนการสอน	31	64.58
ขวัญและกำลังใจของครู	26	54.17
นโยบายของกรุงเทพมหานคร	23	47.92
ด้านวิชาการ	18	37.50
งบประมาณ	17	35.42
พัฒนาบุคลากรครู	14	29.17
พัฒนาอาคารสถานที่	3	6.25

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
แผนปฏิบัติการส่วนใหญ่สอดคล้องกับความต้องการ ของศูนย์วิชาการ เขตหรือไม่		
สอดคล้อง	48	100.00
ศูนย์วิชาการ เขตมีการดำเนินการจัดสรรงบประมาณ เพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนงานและโครงการหรือไม่		
ดำเนินการ	48	100.00
<u>วิธีการดำเนินการ</u>		
ได้รับจากสำนักการศึกษา	41	85.42
ได้รับจากการแปรรูปตัดได้จาก สก.และ สช.	18	37.50
ขอสนับสนุนจากบุคคลภายนอกเพราะได้ งบประมาณน้อย	18	37.50
จัดสรรงบประมาณตามความจำเป็น	17	35.42
นโยบายที่กำหนดขึ้นครอบคลุมปัญหาที่มีหรือไม่		
ครอบคลุม	43	89.58
ไม่ครอบคลุม	5	10.42
<u>กรณีที่ไม่ครอบคลุม เรื่องที่ควรเพิ่มเติม คือ (n=5)</u>		
พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนด้านวิชาชีพเฉพาะ	4	80.00
การวิจัยในชั้นเรียน	3	60.00
มีการกำหนดแผนงานและโครงการที่แตกต่างไปจาก นโยบายหรือไม่		
มี	1	2.08
ไม่มี	47	97.92

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
<u>กรณีที่มี โครงการที่แตกต่าง ได้แก่ (n=1)</u>		
โครงการศึกษาดูงานต่างประเทศของบุคลากร 1	1	100.00
มีการจัดทำแผนระยะยาวหรือไม่		
มี	48	100.00
<u>ประเภทของแผนที่จัดทำ</u>		
แผนระยะ 2 ปี	6	12.50
แผนระยะ 5 ปี	42	87.50
โดยพิจารณาจาก		
ลักษณะปัญหาทางการศึกษาที่อาจเกิดขึ้น	38	79.17
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของกรุงเทพมหานคร 28		58.33
ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี 28		58.33
ลักษณะปัญหาของชุมชนเมืองที่เกิดขึ้น	22	45.83
ความเจริญเติบโตของเยาวชน	20	41.67

จากตารางที่ 3 พบว่า ขึ้นการวางแผนมีผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนระบุว่า ในการวางแผนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนด มีผู้ระบุว่า ใช้ข้อมูล สภาพและปัญหาของศูนย์วิชาการเขตร้อยละ 77.08 วัตถุประสงค์ของ แผนพัฒนากรุงเทพมหานครร้อยละ 70.83 นโยบายของกรุงเทพมหานครร้อยละ 66.67 นโยบายของสำนักการศึกษาร้อยละ 41.67 และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ร้อยละ 18.75 วิธีการกำหนดนโยบายกำหนดตามสภาพปัจจุบัน และปัญหา ความต้องการของศูนย์วิชาการเขตร้อยละ 89.58 กำหนดตามปัญหาและความ ต้องการทางการศึกษาของกรุงเทพมหานครร้อยละ 72.92 และกำหนดตามนโยบาย

เป้าหมาย มาตรการ และจุดเน้นของสำนักงานการศึกษาร้อยละ 68.75 ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนตอบว่า การวางแผนสอดคล้องกับปัญหาของศูนย์วิชาการเขต และในการวางแผน ไม่ได้นำผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ แต่ใช้ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการวางแผนร้อยละ 68.75 จากการที่สำนักงานการศึกษาได้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องร้อยละ 64.58 และไม่ใช่เนื่องจากไม่มีผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงร้อยละ 58.33

ในการวางแผนทุกคนระบุว่าได้พิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่จะเกิดในอนาคต โดยเรื่องที่เห็นว่าสำคัญ ได้แก่ ปัญหาการจัดการเรียนการสอนร้อยละ 72.92 ปัญหาเรื่องงบประมาณร้อยละ 68.75 นโยบายทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร และปัญหาของสังคมเมืองร้อยละ 62.50 เท่ากัน การปรับปรุงหลักสูตรประถมศึกษาร้อยละ 60.42 และความเจริญด้านเทคโนโลยีร้อยละ 56.25 ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดสภาพที่ควรจะเป็น มีการรวบรวมร้อยละ 91.67 ข้อมูลที่รวบรวมได้แก่ ผลจากการประเมินโครงการร้อยละ 81.82 รายงานผลการปฏิบัติงานร้อยละ 79.55 ข้อมูลจากโรงเรียนร้อยละ 70.45 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนร้อยละ 61.36 และคณะกรรมการศูนย์วิชาการเขตร้อยละ 59.09 มีผู้ตอบว่าไม่มีการรวบรวมร้อยละ 8.33 ในกรณีนี้ใช้ข้อมูลจากปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นร้อยละ 93.75 ระบุว่ามีการศึกษาปัญหาและวิเคราะห์ความจำเป็นเพื่อนำไปใช้ในการวางแผน โดยศึกษาจากการประเมินการทำงานที่ผ่านมาร้อยละ 80 ประชุมประเมินผลงานที่ดำเนินการไปแล้วร้อยละ 66.67 ใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนร้อยละ 60 ใช้แบบสอบถามคณะกรรมการศูนย์วิชาการเขตร้อยละ 44.44 และศึกษารายงานการตรวจเยี่ยมโรงเรียนร้อยละ 40 ส่วนร้อยละ 6.25 ตอบว่าไม่มีการศึกษา แต่ใช้วิธีกำหนดความจำเป็นตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ในการจัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็น หรือปัญหา ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบว่ามีการจัดร้อยละ 95.83 ในจำนวนนี้ร้อยละ 80.43 ตอบว่าโดยยึดหลักเกณฑ์ความจำเป็นของปัญหาเร่งด่วน ปัญหาการเรียนการสอนที่มีผลกระทบต่อนักเรียนร้อยละ 56.52 นโยบายการศึกษาของกรุงเทพมหานครร้อยละ 54.35 และงบประมาณร้อยละ 39.13 นอกนั้นตอบว่าไม่จัดร้อยละ 4.17 สำหรับการกำหนดขั้นตอนของการวางแผน ผู้ที่ตอบว่า

ขั้นตอน ได้แก่ วิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมินผลร้อยละ 35.42
 วิเคราะห์ปัญหา จัดลำดับความสำคัญ วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมินผลร้อยละ
 31.25 ขึ้นก่อนการวางแผน ขึ้นวางแผน ขึ้นนำแผนไปปฏิบัติ ขึ้นประเมินผล
 และประชุมกรรมการ มอบหมาย ประธานฝ่ายดำเนินการ รับผิดชอบโครงการ
 ร้อยละ 16.67 เท่ากัน ในการทำแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่ร้อยละ 64.58 ระบุว่า
 เน้นเรื่องการพัฒนาการเรียนการสอน ขวัญและกำลังใจของครูร้อยละ 54.17
 นโยบายของกรุงเทพมหานครร้อยละ 47.92 วิชาการร้อยละ 37.50 งบประมาณ
 ร้อยละ 35.42 พัฒนาบุคลากรครูร้อยละ 29.17 และพัฒนาอาคารสถานที่ร้อยละ
 6.25 ตอบว่าแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่สอดคล้องกับความต้องการ และศูนย์วิชาการ
 เขตมีการดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนงานและ
 โครงการสำหรับงบประมาณร้อยละ 85.42 ระบุว่าได้รับจากสำนักการศึกษา
 ได้รับจากการแปรญัตติจากสมาชิกสภากรุงเทพมหานครและสมาชิกสภาเขต และ
 ขอสนับสนุนจากบุคคลภายนอกเพราะได้งบประมาณน้อยร้อยละ 37.50 เท่ากัน
 และจัดสรรงบประมาณตามความจำเป็นร้อยละ 35.42 ในเรื่องนโยบายที่กำหนด
 ขึ้นร้อยละ 89.58 ครอบคลุมปัญหาที่มี ไม่ครอบคลุมร้อยละ 10.42 ในจำนวน
 ที่ตอบว่าไม่ครอบคลุมระบุว่า เรื่องที่ควรเพิ่มเติม คือ พัฒนาบุคลากรในโรงเรียน
 ด้านวิชาชีพเฉพาะ และการวิจัยในชั้นเรียน ส่วนใหญ่คือร้อยละ 97.92 ตอบว่า
 ไม่มีการกำหนดแผนงานและโครงการที่แตกต่างไปจากนโยบายเพียงร้อยละ
 2.08 ระบุว่ามิ ได้แก่ โครงการศึกษาดูงานต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร
 ทุกคนระบุว่ามีการจัดทำแผนระยะยาว โดยตอบว่าจัดทำเป็นแผนระยะ 5 ปี
 ร้อยละ 87.50 และแผนระยะ 2 ปี ร้อยละ 12.50 สำหรับข้อมูลที่ใช้ในการ
 จัดทำแผนระยะยาวได้แก่ ลักษณะปัญหาทางการศึกษาที่อาจเกิดขึ้นร้อยละ 79.17
 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของกรุงเทพมหานคร และความก้าวหน้าทางวิทยาการ
 และเทคโนโลยีร้อยละ 58.33 เท่ากัน ลักษณะปัญหาของชุมชนเมืองที่เกิดขึ้น
 ร้อยละ 45.83 และความเจริญเติบโตของเยาวชนร้อยละ 41.67

3. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ความถี่และร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ

รายการ	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
<u>ศูนย์วิชาการ เขตมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีหรือไม่</u>		
มีการจัดทำ	31	64.58
ไม่มีการจัดทำ	17	35.42
<u>กรณีที่ไม่มีการจัดทำเพราะ (n=17)</u>		
ประธานฝ่ายต่าง ๆ จัดทำโครงการและ		
ดำเนินงานตามแผนเอง	7	41.18
ไม่มีงบประมาณจัดทำ	6	35.29
ไม่มีเวลาดำเนินการจัดทำ	5	29.41
มีการประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจ		
ให้แก่ฝ่ายต่าง ๆ เป็นประจำ	3	17.65
แผนปฏิบัติการชี้แจงไว้แล้ว	2	11.76
<u>มีการจัดทำตารางหรือปฏิทินการปฏิบัติงานตลอดทั้งปีหรือไม่</u>		
มีการจัดทำ	41	85.42
ไม่มีการจัดทำ	7	14.58
<u>กรณีที่ไม่มีการจัดทำเพราะ (n=7)</u>		
ไม่มีเวลาจัดทำ	5	71.43
ไม่ได้ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในแผน	5	71.43

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
มีการประสานงานระหว่างแผนหรือโครงการหรือไม่		
มีการประสานงาน	47	97.92
ไม่มีการประสานงาน	1	2.08
<u>กรณีที่ไม่มีการประสานงานเพราะ (n=1)</u>		
ไม่มีบุคลากรดำเนินการ	1	100.00
ผู้ที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี		
ได้ปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ที่กำหนดไว้หรือไม่		
ปฏิบัติ	40	83.33
ไม่ปฏิบัติ	8	16.67
<u>กรณีที่ไม่ปฏิบัติเพราะ (n=8)</u>		
บุคลากรปฏิบัติงานซ้ำซ้อน	7	87.50
ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ	5	62.50
บุคลากรมีภาระกิจแทรกซ้อนต่อการปฏิบัติงาน	4	50.00
การปฏิบัติงานได้ดำเนินไปตามแผนงาน/โครงการครบถ้วนหรือไม่		
ครบถ้วน	26	54.17
ไม่ครบถ้วน	22	45.83
<u>กรณีที่ไม่ครบถ้วนเพราะ (n=22)</u>		
ขาดงบประมาณ	17	77.27
มีกิจกรรมและภาระกิจอื่น ๆ แทรกซ้อน	16	72.73
งบประมาณมีจำกัด	13	59.09
การปฏิบัติงานไม่ทันตามกำหนดเวลา	12	54.55
ขาดบุคลากรที่จะดำเนินงาน	11	50.00

จากตารางที่ 4 พบว่า ชั้นการนำแผนไปปฏิบัติมีผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 64.58 ระบุว่ามีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ที่เหลือร้อยละ 35.42 ระบุว่าไม่มีการจัดทำ ซึ่งเหตุผลที่ไม่มีการจัดทำ ได้แก่ ประธานฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้จัดทำโครงการ และดำเนินงานตามแผนเองร้อยละ 41.18 ไม่มีงบประมาณจัดทำร้อยละ 35.29 ไม่มีเวลาดำเนินการจัดทำร้อยละ 29.41 มีการประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ฝ่ายต่าง ๆ เป็นประจำ ร้อยละ 17.65 แผนปฏิบัติการชี้แจงไว้แล้วร้อยละ 11.76 ในการจัดทำตาราง หรือปฏิทินการปฏิบัติงานตลอดทั้งปี มีการจัดทำร้อยละ 85.42 ไม่มีการจัดทำ ร้อยละ 14.58 เหตุผลที่ไม่มีการจัดทำ ได้แก่ ไม่มีเวลาจัดทำและไม่ได้ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในแผนร้อยละ 71.43 เท่ากัน การประสานงานระหว่างแผน หรือโครงการร้อยละ 97.92 ระบุว่า มีการประสานงาน ไม่มีการประสานงาน เพราะไม่มีบุคลากรดำเนินการร้อยละ 2.08 ร้อยละ 83.33 ตอบว่าผู้ที่ทำหน้าที่ ในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของศูนย์วิชาการเขตได้ปฏิบัติตาม บทบาทและหน้าที่ที่กำหนดไว้ และร้อยละ 16.67 ตอบว่าไม่ปฏิบัติ เหตุผลได้แก่ บุคลากรปฏิบัติงานซ้ำซ้อนร้อยละ 87.50 ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอร้อยละ 62.50 และบุคลากรมีภารกิจแทรกซ้อนต่อการปฏิบัติงานร้อยละ 50 ในการ ปฏิบัติงานได้ดำเนินไปตามแผนงาน/โครงการครบถ้วนร้อยละ 54.17 ไม่ครบถ้วน ร้อยละ 45.83 เหตุผลได้แก่ ขาดงบประมาณร้อยละ 77.27 มีกิจกรรม และ ภารกิจอื่น ๆ แทรกซ้อนร้อยละ 72.73 งบประมาณมีจำกัดร้อยละ 59.09 การ ปฏิบัติงานไม่ทันตามกำหนดเวลาร้อยละ 54.55 และขาดบุคลากรที่จะดำเนินงาน ร้อยละ 50

4. ขั้นการประเมินผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ความถี่และร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพในขั้นการประเมินผล

รายการ	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
ศูนย์วิชาการเขตมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล		
การปฏิบัติงานหรือไม่		
มีการกำหนด	43	89.58
ไม่มีการกำหนด	5	10.42
<u>กรณีที่ไม่มีการกำหนดเพราะ (n=5)</u>		
ประธานฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินการ	3	60.00
คณะกรรมการศูนย์ฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินการ	2	40.00
ศูนย์วิชาการเขตมีการกำหนดแผนควบคุมงานหรือไม่		
มีการกำหนด	40	83.33
ไม่มีการกำหนด	8	16.67
ศูนย์วิชาการเขตมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงานหรือไม่		
มีการตรวจสอบ	46	95.83
ไม่มีการตรวจสอบ	2	4.17
<u>กรณีที่มี วิธีการตรวจสอบ คือ (n=46)</u>		
ตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน	37	80.43
ติดตามผลการปฏิบัติงานของโครงการ	28	60.87
ประธานฝ่ายต่าง ๆ ตรวจสอบ	23	50.00
ประชุมติดตามผลงาน	15	32.61



ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
ศูนย์วิชาการ เขตมีการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตาม แผนงาน/โครงการหรือไม่		
มีการติดตาม	45	93.75
ไม่มีการติดตาม	3	6.25
ศูนย์วิชาการ เขตมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะใด		
ตั้งคณะกรรมการประเมินผล	39	81.25
การตรวจเยี่ยม	30	62.50
ใช้แบบสอบถาม	30	62.50
ประเมินผลด้วยตนเอง	26	54.17
จากแบบรายงานผลการปฏิบัติงาน	17	35.42
ศูนย์วิชาการ เขตมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงใด		
เมื่อสิ้นสุดโครงการ	38	79.17
ระยะสิ้นปีการศึกษา	27	56.25
เมื่อสิ้นภาคเรียน	26	54.17
ระหว่างการปฏิบัติงาน	18	37.50
การตรวจเยี่ยมของฝ่ายบริหารเป็นบางครั้ง	17	35.42
ศูนย์วิชาการ เขตมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน และอุปสรรคระหว่างการปฏิบัติงานและหลังการปฏิบัติงานหรือไม่		
มีการรวบรวม	46	95.83
ไม่มีการรวบรวม	2	4.17

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
ศูนย์วิชาการเขตมีการทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานหรือไม่		
มีการทำรายงาน	48	100.00
<u>วิธีการรายงาน</u>		
โดยส่งรายงานไปที่สำนักงานเขต	48	100.00
โดยส่งรายงานไปที่สำนักงานการศึกษา	40	83.33
ศูนย์วิชาการเขตมีการนำข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้หรือไม่อย่างไร		
มี	48	100.00
<u>วิธีการนำไปใช้</u>		
นำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไป	36	75.00
นำเข้าที่ประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุงงาน	35	72.92

จากตารางที่ 5 พบว่า ขึ้นการประเมินผลมีผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 89.58 ระบุว่ามีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีการกำหนดร้อยละ 10.42 กรณีที่ไม่กำหนดเนื่องจาก ประธานฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการร้อยละ 60 และคณะกรรมการศูนย์ฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการร้อยละ 40 ในการกำหนดแผนควบคุมงานร้อยละ 83.33 ตอบว่า มีการกำหนด และร้อยละ 16.67 ตอบว่า ไม่มีการกำหนด ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงานมีผู้ระบุว่ามีการตรวจสอบร้อยละ 95.83 วิธีการได้แก่ ตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานร้อยละ 80.43 ติดตามผลการปฏิบัติงานของโครงการร้อยละ 60.87 ประธานฝ่ายต่าง ๆ ตรวจสอบร้อยละ 50 และประชุมติดตามผลงานร้อยละ 32.61 มีผู้ตอบว่าไม่มีการตรวจสอบร้อยละ 4.17 ในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนงาน/

โครงการ มีการติดตามร้อยละ 93.75 ไม่มีการติดตามร้อยละ 6.25 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีการตั้งคณะกรรมการประเมินผลร้อยละ 81.25 การตรวจเยี่ยมและใช้แบบสอบถามร้อยละ 62.50 เท่ากัน ประเมินผลด้วยตนเองร้อยละ 54.17 และประเมินจากแบบรายงานผลการปฏิบัติงานร้อยละ 35.42 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ช่วงเวลาเมื่อสิ้นสุดโครงการร้อยละ 79.17 ระยะเวลาสิ้นปีการศึกษาร้อยละ 56.25 เมื่อสิ้นภาคเรียนร้อยละ 54.17 ระหว่างการปฏิบัติงานร้อยละ 37.50 และการตรวจเยี่ยมของฝ่ายบริหารเป็นบางครั้งร้อยละ 35.42 การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและอุปสรรคระหว่างการปฏิบัติงานและหลังการปฏิบัติงาน มีการรวบรวมร้อยละ 95.83 ไม่มีการรวบรวมร้อยละ 4.17 ในการรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานทุกคนตอบว่ามีการทำรายงาน โดยส่งรายงานไปที่สำนักงานเขต ร้อยละ 83.33 ตอบว่าส่งรายงานไปที่สำนักงานการศึกษา ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนระบุว่ามีการนำข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้ ในจำนวนนี้ระบุว่านำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไปร้อยละ 75 และนำเข้าไปประชุมเพื่อพิจารณาปรับปรุงงานร้อยละ 72.92

1.3 ปัญหากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของศูนย์วิชาการเขต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 6 - 11

ตารางที่ 6 ความถี่และร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในชั้นก่อนการวางแผน

ลักษณะปัญหา	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
1. บุคลากรไม่เพียงพอ	35	72.92
2. การเตรียมข้อมูลไม่เพียงพอ	32	66.67
3. ข้อมูลและสารสนเทศไม่เป็นระบบ	28	58.33
4. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการวางแผน	23	47.92
5. ขาดการเตรียมความพร้อมในการวางแผน	21	43.75

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในชั้นก่อนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของศูนย์วิชาการเขต ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ระบุว่า บุคลากรไม่เพียงพอร้อยละ 72.92 รองลงมาได้แก่ การเตรียมข้อมูลไม่เพียงพอร้อยละ 66.67 ข้อมูลและสารสนเทศไม่เป็นระบบร้อยละ 58.33 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการวางแผนร้อยละ 47.92 และขาดการเตรียมความพร้อมในการวางแผนร้อยละ 43.75

ตารางที่ 7 ความถี่และร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคใน
ชั้นการวางแผน

ลักษณะปัญหา	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
1. บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน	35	72.92
2. บุคลากรขาดทักษะในการเขียนแผน	30	62.50
3. การจัดทำแผนไม่เป็นระบบ	22	45.83
4. การจัดทำแผนล่าช้ากว่ากำหนด	20	41.67

จากตารางที่ 7 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคชั้นการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของศูนย์วิชาการเขต ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ระบุว่า บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนร้อยละ 72.92 รองลงมาได้แก่ บุคลากรขาดทักษะในการเขียนแผนร้อยละ 62.50 การจัดทำแผนไม่เป็นระบบร้อยละ 45.83 และการจัดทำแผนล่าช้ากว่ากำหนดร้อยละ 41.67

ตารางที่ 8 ความถี่และร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคใน
 ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ

ลักษณะปัญหา	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
1. งบประมาณไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานตามแผน	36	75.00
2. นโยบายและโครงการมากเกินไปทำไม่ทัน	29	60.42
3. ปฏิบัติงานไม่ได้ตามแผนที่วางไว้	26	54.17

จากตารางที่ 8 พบว่า ปัญหาอุปสรรคขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติการ
 ประจำปีของศูนย์วิชาการเขต ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ระบุว่า งบประมาณไม่
 เพียงพอในการปฏิบัติตามแผนร้อยละ 75 รองลงมาได้แก่นโยบายและโครงการ
 มากเกินไปทำไม่ทันร้อยละ 60.42 และปฏิบัติงานไม่ได้ตามแผนที่วางไว้ร้อยละ
 54.17

ตารางที่ 9 ความถี่และร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคใน
ชั้นการประเมินผล

ลักษณะปัญหา	จำนวน (n=48)	ร้อยละ
1. การติดตามประเมินผลไม่มีกำหนดเวลาแน่นอน	27	56.25
2. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการติดตามผล และประเมินผล	24	50.00
3. ขาดการนำผลการประเมินไปใช้แก้ไขปรับปรุง ระหว่างการดำเนินงานตามโครงการ	22	45.83

จากตารางที่ 9 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคชั้นการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีของศูนย์วิชาการเขต ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า การติดตามประเมินผลไม่มีกำหนดเวลาแน่นอนร้อยละ 56.25 รองลงมา ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการติดตามผลและประเมินผลร้อยละ 50 และขาดการนำผลการประเมินไปใช้แก้ไขปรับปรุงระหว่างการดำเนินงานตามโครงการ ร้อยละ 45.83

สำหรับสาเหตุการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะ ได้นำปัญหาเฉพาะที่มีผู้ให้สัมภาษณ์ระบุตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไปมาทำการวิเคราะห์ต่อ โดยเรียงลำดับของปัญหาตามร้อยละตั้งแต่สูงที่สุดลงมา ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ปัญหาการวางแผน สาเหตุ การแก้ไข และข้อเสนอแนะการแก้ปัญหา

ลักษณะปัญหา	สาเหตุของปัญหา	การแก้ไขปัญหาที่ ได้ดำเนินการไปแล้ว	ผลการดำเนินการ	ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา ในโอกาสต่อไป
1. งบประมาณไม่ เพียงพอ	1. สำนักการศึกษาจัด ให้ไม่เพียงพอ (30) 2. ไม่มีการสอบถาม ความต้องการใช้ งบประมาณ (24)	1. ขอสนับสนุนจากผู้มีจิต ศรัทธา (36) 2. ขอสนับสนุนจากการ แปรรูปที่ดินจาก สก. และ สช. (30)	1. ดำเนินงานได้แต่ยัง ไม่ดีเท่าที่ควร (36)	1. ศูนย์วิชาการเขตควรเสนอ ของงบประมาณเอง (33) 2. สำนักการศึกษาควรจัดสรร งบประมาณให้เพียงพอตาม ที่เสนอขอ (31)
2. บุคลากรไม่ เพียงพอ	1. ศึกษานิเทศก์ เขต มีเพียงคนเดียว ไม่เพียงพอกับ การปฏิบัติงาน (35) 2. คณะกรรมการ ศูนย์ฯ ต้องทำการ สอนอยู่ที่โรงเรียน (30)	1. ทำงานเฉพาะหน้า เร่งด่วนให้ผ่านไป และทันตามกำหนด เวลานั้น (32)	1. งานดำเนินไปได้ แต่ไม่ดีเท่าที่ควร (28)	1. ควรเพิ่มศึกษานิเทศก์ เขต อีกอย่างน้อยเขตละ 1 อัตรา (35) 2. ประธานศูนย์วิชาการเขต ต้องให้ความสำคัญแก่ศูนย์ วิชาการเขตให้มากขึ้น กว่าเดิม (28)

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ลักษณะปัญหา	สาเหตุของปัญหา	การแก้ไขปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว	ผลการดำเนินการ	ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาในโอกาสต่อไป
3. บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน	1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ (30) 2. บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจมีจำนวนน้อย (27)	1. มอบหมายเฉพาะบุคคลที่มีความรู้ไปดำเนินการ (32)	1. ขาดการยอมรับจากคนส่วนใหญ่ (28) 2. รู้และเข้าใจเฉพาะคนกลุ่มเล็ก ๆ เท่านั้น (27)	1. จัดอบรมให้ความรู้เรื่องการวางแผนให้ทั่วถึง (30)
4. การเตรียมข้อมูลไม่เพียงพอ	1. ผู้เกี่ยวข้องขาดทักษะวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล (28)	1. ให้ประชาชนฝ่ายแต่ละฝ่ายรับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูล (30)	1. ข้อมูลกระจายไม่รวมอยู่ที่ศูนย์วิชาการ (27)	1. ศูนย์วิชาการควรแยกเป็นสัดส่วน (30) 2. จัดสรรงบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์ไว้ในสำนักงานให้เพียงพอ (26)
5. บุคลากรขาดทักษะในการเขียนแผน	1. การให้ความรู้ในการเขียนแผนแก่คณะกรรมการไม่ทั่วถึง (28)	1. มอบหมายเฉพาะบุคคลที่มีความรู้ในการเขียนแผน (27)	1. แผนที่ออกมาไม่ครอบคลุม (25) 2. ขาดการยอมรับ (20) 3. ให้ความสำคัญน้อย (18)	1. แต่งตั้งคณะกรรมการที่มีทักษะในการเขียนแผนให้เพียงพอ (29)

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ลักษณะปัญหา	สาเหตุของปัญหา	การแก้ไขปัญหาที่ ได้ดำเนินการไปแล้ว	ผลการดำเนินการ	ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา ในโอกาสต่อไป
	2. งบประมาณในการ อบรมไม่เพียงพอ (27)			2. จัดสรรงบประมาณในการ อบรมทักษะการเขียนแผน ให้เพียงพอกับความต้องการ (27)
6. นโยบายและ โครงการมาก เกินไปทำไม กัน	1. บุคลากรมีงานสอน ประจำจึงปฏิบัติ งานไม่ทันตามแผน ที่กำหนด (27)	1. ประชุมคณะกรรมการ ที่เกี่ยวข้องจัดลำดับ ความสำคัญของปัญหา (25)	1. เลือกปฏิบัติงานตาม ลำดับความสำคัญ เฉพาะโครงการ ที่จำเป็นและเร่งด่วน (22)	1. ควรพิจารณากำหนดนโยบาย แผนงานและโครงการให้ เหมาะสมกับระยะเวลา (28)
7. ข้อมูลและสาร สนเทศไม่เป็น ระบบ	1. ไม่มีสำนักงานเป็น สัดส่วนและขาด เครื่องมือในการ จัดเก็บข้อมูล (26)	1. จัดเก็บข้อมูลเข้าเล่ม เพื่อสะดวกในการ นำออกมาใช้ (25)	1. ข้อมูลที่มีอยู่สามารถ เรียกใช้ได้อย่าง เป็นปัจจุบัน (26)	1. จัดบุคลากรที่มีความรู้ความ สามารถดำเนินการเรื่อง สารสนเทศของศูนย์วิชา การเขตโดยเฉพาะ (20)

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ลักษณะปัญหา	สาเหตุของปัญหา	การแก้ไขปัญหาที่ ได้ดำเนินการไปแล้ว	ผลการดำเนินการ	ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา ในโอกาสต่อไป
8. การติดตาม ประเมินผล ไม่มีกำหนด เวลาแน่นอน	1. คณะกรรมการที่รับผิดชอบต้องทำงาน หลายด้าน(24) 2. ระยะเวลาในการ ดำเนินงานน้อย (20)	1. ศูนย์วิชาการเขตกำหนด ระยะเวลาประเมิน ตนเอง(27)	1. การดำเนินงานไป ได้ไม่ดีเท่าที่ควร (20) 2. ประเมินค่าได้ไม่ ครบถ้วนและไม่เป็น ไปตามระยะเวลาที่ กำหนด(18)	1. จัดทำปฏิทินติดตามประเมิน ผล(25) 2. กำหนดระยะเวลาในการ ประเมินผลที่แน่นอน(22)
9. การปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตาม แผนที่วางไว้	1. คณะกรรมการศูนย์ วิชาการต้องทำงาน หลายด้าน งานของ โรงเรียนมีมากยัง ต้องทำงานให้ศูนย์ วิชาการอีก(23)	1. ในเวลาราชการให้ ทำงานที่โรงเรียน (22) 2. นอกเวลาราชการ ให้ทำงานที่ศูนย์ วิชาการ(23)	1. ทำงานเร่งด่วน เฉพาะหน้าผ่าน ไปได้(25) 2. งานริเริ่มสร้างสรรค์ ทำได้เฉพาะงานเร่ง ด่วนเท่านั้น(17)	1. เพิ่มจำนวนบุคลากรให้ เพียงพอ(24) 2. ปฏิบัติงานด้านศูนย์วิชา การเขตเพียงอย่าง เดียว(23)

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ลักษณะปัญหา	สาเหตุของปัญหา	การแก้ไขปัญหาที่ ได้ดำเนินการไปแล้ว	ผลการดำเนินการ	ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา ในโอกาสต่อไป
10. บุคลากรขาด ความรู้ความ เข้าใจในการ ติดตามผลและ ประเมินผล	1. ไม่ได้กำหนดเกณฑ์ ในการติดตามผล และประเมินผล (20)	1. เลือกแต่งตั้งเฉพาะผู้ ที่มีทักษะในการประเมิน ผลเป็นคณะกรรมการ ประเมินผล (22)	1. ผลรับที่ได้จากการ ประเมินไม่ถูกต้อง ตามหลักวิชา (20)	1. สำนักการศึกษาควรจัดอบรม ให้แก่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง อย่างทั่วถึง (23) 2. จัดงบประมาณในการดำเนิน การอบรมให้เพียงพอ (20)

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า งบประมาณไม่เพียงพอ (36) เป็นปัญหามากที่สุด โดยมีสาเหตุของปัญหา ได้แก่ สำนักการศึกษาจัดให้ไม่เพียงพอ (30) และไม่มีการสอบถามความต้องการใช้งบประมาณ (24) การแก้ไขปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว คือ ขอสันับสนุนจากผู้มีจิตศรัทธา (36) และขอสันสนับสนุนจากการแปรรูปตติจากสมาชิกสภากรุงเทพมหานครและสมาชิกสภาเขต (30) ผลการดำเนินการดำเนินงานได้แต่ยังไม่ดีเท่าที่ควร (36) ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาในโอกาสต่อไป โดยให้ศูนย์วิชาการเขตเสนอของงบประมาณเอง (33) และสำนักการศึกษาควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอตามที่เสนอขอ (31)

บุคลากรไม่เพียงพอ (35) โดยมีสาเหตุ ศึกษานิเทศก์เขตมีเพียงคนเดียวไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน (35) และคณะกรรมการศูนย์วิชาการต้องทำการสอนอยู่ที่โรงเรียน (30) การแก้ไขปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว คือ ทำงานเฉพาะหน้าเร่งด่วนให้ผ่านไปให้ทันตามกำหนดเวลาเท่านั้น (32) ผลการดำเนินการ งานดำเนินการไปได้แต่ไม่ดีเท่าที่ควร (28) ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาในโอกาสต่อไป โดยควรเพิ่มศึกษานิเทศก์เขตอีกอย่างน้อย ๑ คน (35) และประธานศูนย์วิชาการเขตควรให้ความสำคัญแก่ศูนย์วิชาการให้มากขึ้นกว่าเดิม (28)

บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน (35) โดยมีสาเหตุ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ (30) และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจมีจำนวนน้อย (27) การแก้ไขปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว คือ มอบหมายเฉพาะบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจรับไปดำเนิน (32) ผลของการดำเนินการ ขาดการยอมรับจากคนส่วนใหญ่ (28) มีความรู้ความเข้าใจเฉพาะคนกลุ่มเล็ก ๆ เท่านั้น (27) ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาในโอกาสต่อไป โดยการจัดการอบรมให้ความรู้เรื่องการวางแผนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง (30)

การเตรียมข้อมูลไม่เพียงพอ (32) โดยมีสาเหตุ ผู้ที่เกี่ยวข้องขาดทักษะวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล (28) การแก้ไขปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว คือ ให้ประธานฝ่ายแต่ละฝ่ายรับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูล (30) ผลการดำเนินการข้อมูลกระจายไม่รวมอยู่ที่ศูนย์วิชาการ (27) ข้อเสนอแนะ

สำหรับการแก้ไข้ปัญหาในโอกาสต่อไป ศูนย์วิชาการควรมีสํานักงานแยกเป็น สัดส่วน (30) และสํานักการศึกษาจัดสรรงบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์ไว้ใน สํานักงานให้้อย่างเพียงพอ (26)

บุคลากรขาดทักษะในการเขียนแผน (30) โดยมีสาเหตุการให้การ อบรมความรู้ในการเขียนแผนแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ทั่วถึง (28) และงบประมาณ ในการจัดอบรมไม่เพียงพอ (27) การแก้้ปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว คือ มอบหมายเฉพาะบุคคลที่มีความรู้ในการเขียนรับผิดชอบไปดำเนินการ (27) ผลการดำเนินการ แผนที่ออกมาไม่ครอบคลุมปัญหาที่มีอยู่ (25) ขาดการ ยอมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (20) และให้ความสำคัญในการดำเนินการน้อย (18) ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไข้ปัญหาในโอกาสต่อไป แต่งตั้งคณะกรรมการ ที่มีทักษะในการเขียนแผนให้เพียงพอ (29) และจัดสรรงบประมาณในการอบรม ทักษะการเขียนแผนให้เพียงพอกับความต้องการ (27)

นโยบายและโครงการมากเกินไปทำไม่ทัน (29) โดยมีสาเหตุ บุคลากรมีงานสอนประจำจึงปฏิบัติงานไม่ทันตามแผนที่กำหนด (27) การแก้ไข้ ปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว คือ ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องจัดลำดับความ สำคัญของปัญหา (25) ผลการดำเนินการเลือกปฏิบัติงานตามลำดับความสำคัญ เฉพาะโครงการที่จำเป็นและเร่งด่วน (22) ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไข้ปัญหา ในโอกาสต่อไป ควรพิจารณากำหนดนโยบายแผนงานและโครงการให้เหมาะสม กับระยะเวลา (28)

ข้อมูลและสารสนเทศไม่เป็นระบบ (28) โดยมีสาเหตุ ไม่มีสํานักงาน เป็นสัดส่วน และขาดเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล (26) การแก้ไข้ปัญหาที่ได้ ดำเนินการไปแล้ว คือ จัดเก็บข้อมูลเข้าเล่มเพื่อสะดวกในการนำออกมาใช้ (25) ผลการดำเนินการข้อมูลที่มีอยู่สามารถเรียกใช้ได้อย่างเป็นปัจจุบัน (26) ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไข้ปัญหาในโอกาสต่อไป จัดบุคลากรที่มีความรู้ความ สามารถดำเนินการเรื่องสารสนเทศของศูนย์วิชาการเขตโดยเฉพาะ (20)

การติดตามประเมินผลไม่มีกำหนดเวลาแน่นอน (27) โดยมีสาเหตุ คณะกรรมการที่รับผิดชอบต้องทำงานหลายด้าน (24) ระยะเวลาในการดำเนินการน้อย (20) การแก้ไข้ปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว คือ ศูนย์วิชาการเขต

กำหนดระยะเวลาประเมินตนเอง (27) ผลการดำเนินการดำเนินงานไปได้
 ไม่ได้เท่าที่ควร (20) ประเมินได้ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด (18) ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาในโอกาสต่อไป จัดทำปฏิทินติดตามประเมินผล
 (25) กำหนดระยะเวลาในการประเมินผลที่แน่นอน (22)

การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ (26) โดยมีสาเหตุ
 คณะกรรมการศูนย์วิชาการมีงานประจำที่โรงเรียนมาก (20) และมีเวลาทำงาน
 ให้กับศูนย์วิชาการไม่เพียงพอ (20) การแก้ไขปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ใน
 เวลาราชการให้ปฏิบัติงานประจำที่โรงเรียน (22) และนอกเวลาราชการให้
 ปฏิบัติงานที่ศูนย์วิชาการ (23) ผลการดำเนินการปฏิบัติงานเร่งด่วนเฉพาะหน้า
 ผ่านไปได้ (25) งานริเริ่มสร้างสรรค์ปฏิบัติได้เฉพาะงานเร่งด่วนเท่านั้น (17)
 ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาในโอกาสต่อไป เพิ่มจำนวนบุคลากรให้เพียงพอ
 (24) ปฏิบัติงานด้านศูนย์วิชาการเขตเพียงอย่างเดียว (23)

บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการติดตามผลและประเมินผล
 (24) โดยมีสาเหตุ ไม่ได้กำหนดเกณฑ์ในการติดตามผลและประเมินผล (20)
 การแก้ปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เลือกแต่งตั้งเฉพาะผู้ที่มีทักษะในการประเมินผล
 เป็นคณะกรรมการประเมินผล (22) ผลการดำเนินการ ผลรับที่ได้จากการ
 ประเมินไม่ถูกต้องตามหลักวิชา (20) ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาในโอกาส
 ต่อไป สำนักการศึกษาควรจัดการอบรมให้แก่ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
 (23) จัดงบประมาณในการดำเนินการอบรมให้เพียงพอ (20)

ตอนที่ 2 : ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

2.1 สภาพการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสภาพกระบวนการวางแผน
 ปฏิบัติการประจำปีของศูนย์วิชาการเขตจำนวน 8 ศูนย์ เอกสารที่พบว่ามีระบุ
 เกี่ยวกับสภาพการวางแผน ได้แก่ แผนปฏิบัติการประจำปี 2535 แผนปฏิบัติการ
 ประจำปี 2536 แผนงาน/โครงการประจำปี 2535 แผนงาน/โครงการประจำปี
 2536 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนปฏิบัติการประจำปี คำสั่งแต่งตั้ง
 คณะกรรมการวางแผนงาน/โครงการประจำปี คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ประจำปี บันทึกการประชุมปฏิบัติการประจำปี และรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน ผลการวิเคราะห์ที่มีดังนี้ ขึ้นก่อนวางแผนพบว่าในจำนวน 8 ศูนย์ 7 ศูนย์ไม่มีการจัดตั้งองค์การด้านการวางแผนโดยตรง แต่มีการมอบหมายบุคคลด้านการวางแผน มีการเตรียมความรู้ด้านการวางแผนแก่บุคลากร (6) จากรายละเอียดพบว่า วิธีการให้ความรู้ ได้แก่ การจัดการอบรมให้ความรู้แก่รองประธานศูนย์วิชาการเขต (ศึกษาธิการเขต) เลขาธิการศูนย์วิชาการเขต (ศึกษานิเทศก์เขต) และประธานฝ่ายต่าง ๆ (4) นอกจากนี้ได้มีการกำหนดวิธีการวางแผน (4) มีระบบข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อใช้ในการวางแผน (3) และมีการศึกษาสรุปผลการดำเนินงานตามแผนที่ผ่านมา (6)

ขึ้นการวางแผน พบว่า มีการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน (8) มีการศึกษาวิเคราะห์ปัญหา (6) มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (7) มีการศึกษาวิเคราะห์และคาดคะเนด้านปริมาณงาน ทรัพยากรที่มีอยู่ และที่จะได้ในอนาคต (6) มีวิธีการจัดทำแผน (6) มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของแผน (3) มีจุดเน้นในการทำแผน (7) มีความสอดคล้องของแผนกับปัญหา (7) มีการวิเคราะห์โครงการ (3) มีการจัดสรรงบประมาณ (7) และมีการจัดสรรและการใช้ทรัพยากร (8)

ขึ้นการนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า มีการเตรียมการก่อนดำเนินการ (7) จากรายละเอียดองค์ประกอบพบว่า โดยการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อการแบ่งหน้าที่ ไม่มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (8) มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน (8) มีการประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการ (6) มีการประสานงานโครงการ (7) มีการใช้ทรัพยากรในหน่วยงาน (6) มีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน (8) มีการกำหนดแผนควบคุมงาน (5) และการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (6)

ขึ้นการประเมินผล พบว่า มีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน (8) มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (8) มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและอุปสรรคระหว่างการปฏิบัติงาน (6) มีการปรับปรุงแผนปฏิบัติการระหว่างปี (4) และมีการสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบปี (7)

2.2 ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับปัญหากระบวนการวางแผน
ปฏิบัติการ ปรากฏตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนศูนย์วิชาการเขตกำหนดตามลักษณะปัญหาและประเภทของเอกสาร

แหล่งที่มา ลักษณะปัญหา	แผนปฏิบัติ การประจำ ปี 2535	แผนปฏิบัติ การประจำ ปี 2536	แผนงาน/ โครงการ ประจำปี 2535	แผนงาน/ โครงการ ประจำปี 2536	บันทึกการ ประชุมแผน ปฏิบัติการ ประจำปี	รายงานผล การปฏิบัติ งาน
1. งบประมาณไม่ เพียงพอ	4	4	4	4	8	8
2. บุคลากรขาด ทักษะในการ วางแผน	2	2	2	2	4	-
3. ข้อมูลและสาร สนเทศยังไม่ เป็นระบบ	2	2	3	3	3	3
4. ขาดหลักเกณฑ์ใน การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	3	2	2	2	6	6

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แหล่งที่มา	แผนปฏิบัติการประจำปี 2535	แผนปฏิบัติการประจำปี 2536	แผนงาน/โครงการประจำปี 2535	แผนงาน/โครงการประจำปี 2536	บันทึกการประชุมแผนปฏิบัติการประจำปี	รายงานผลการปฏิบัติงาน
ลักษณะปัญหา						
5. การปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	2	2	3	3	5	5
6. ขาดการติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3	2	2	2	6	6

จากตารางที่ 11 พบว่า ในการวิเคราะห์เอกสารรวม 9 ประเภท เอกสารที่ปรากฏปัญหามี 6 ประเภท และเมื่อวิเคราะห์เอกสารเป็นรายประเภท พบว่าปัญหาที่ปรากฏสูงสุดในเอกสารทุกประเภท ได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอ และปัญหา รองลงไปตามลำดับ คือ บุคลากรขาดทักษะในการวางแผน ข้อมูลและสารสนเทศยังไม่เป็นระบบ ขาดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และอันดับสุดท้าย คือ ขาดการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง