

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนของกรมการฝึกหัดครูในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนของกรมการฝึกหัดครู (2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการวางแผนของกรมการฝึกหัดครู (3) เสนอแนะแนวทางการวางแผนของกรมการฝึกหัดครู

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยมีดังนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับวิทยาลัย สหวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย อธิการวิทยาลัยครู รองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา หัวหน้าคณะวิชา และผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการ สหวิทยาลัย ซึ่งในกลุ่มนี้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 73 ท่าน (2) กลุ่มคณะทำงานระดับกรม ประกอบด้วย คณะทำงานเฉพาะกิจซึ่งกรมแต่งตั้งเพื่อให้ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 นี้ อันประกอบด้วย คณะทำงานเฉพาะกิจที่กรมตั้งคณาจารย์ที่เป็นตัวแทนจากวิทยาลัยและผู้แทนกอง ซึ่งในกลุ่มนี้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 25 คน (3) คณะทำงานระดับวิทยาลัยและสหวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนของกรมการฝึกหัดครูประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการ สหวิทยาลัย (ฝ่ายวางแผน) รองหัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสำนักงานวางแผนและพัฒนา หัวหน้าศูนย์/สำนักต่าง ๆ และหัวหน้าฝ่ายแผนงานและประเมินผล ซึ่งในกลุ่มนี้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 81 ท่าน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อเก็บข้อมูล โดยให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

2.1 แบบสอบถาม ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการจัดทำและการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษา ศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในกระบวนการวางแผน เพื่อให้ได้มาซึ่งกิจกรรมเพื่อให้เกิดปัญหาตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน ประกอบด้วย 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคใน

กระบวนการวางแผน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการและ

ข้อเสนอแนะในกระบวนการวางแผน

2.2 แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนและสร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้นเอง ซึ่งประกอบด้วย ข้อคำถามซึ่งเป็นการให้แสดงถึงกระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 แนวโน้มของแผนที่ได้ดำเนินการไปแล้วและการประเมินผลแผน จากความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดทำแผน และการดำเนินงานตามแผน

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามบางส่วนด้วยตนเอง และบางส่วนได้ใช้การเก็บรวบรวมโดยทางไปรษณีย์ ส่วนแบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

4.1 แบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว วิเคราะห์โดยหาความถี่และค่าร้อยละ และสำหรับข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนของกรมการฝึกหัดครู และความคิดเห็นของกิจกรรมที่เป็นปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการวางแผน วิเคราะห์ด้วยการหาความถี่และค่าร้อยละเช่นกัน ส่วนความต้องการและข้อเสนอแนะในกระบวนการวางแผนของกรมการฝึกหัดครู วิเคราะห์ด้วยการหามัชฌิมเลขคณิต (X) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4.2 แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปรวบรวมข้อมูลเป็นหมวดหมู่

#### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ตามลำดับดังนี้ คือ

- ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพการจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนของกรมการฝึกหัดครูในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7
- ตอนที่ 3 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครู
- ตอนที่ 4 ศึกษาความต้องการและข้อเสนอแนะในกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครู
- ตอนที่ 5 ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 (ครึ่งแผน) ที่ผ่านมา

**ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังนี้**

กลุ่มคณะผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

1. กลุ่มคณะผู้บริหาร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาจากหัวหน้าคณะวิชา คิดเป็นร้อยละ 52.1 รองลงมาได้แก่ รองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา ร้อยละ 41.1 ส่วนข้อมูลที่ได้รับน้อยสุดและรองลงมาคือ ผู้ตอบแบบสอบถามจากผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการสหวิทยาลัยและอธิการ คิดเป็นร้อยละ 2.7 และร้อยละ 4.1 ตามลำดับ

2. กลุ่มคณะทำงานระดับกรม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาจากคณาจารย์ที่เป็นตัวแทนจากวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 52.0 และที่เหลือมาจากคณะทำงานเฉพาะกิจที่กรมตั้งขึ้นและผู้แทนกอง คิดเป็นร้อยละ 24.0

3. กลุ่มคณะทำงานระดับวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาจากหัวหน้าสำนักวางแผนและพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาได้แก่ รองหัวหน้าคณะวิชา คิดเป็นร้อยละ 30.8 หัวหน้าฝ่ายแผนงานและประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 19.7 ส่วนข้อมูลที่ได้รับน้อยสุดและรองลงมาคือ รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการสหวิทยาลัย (ฝ่ายวางแผน) และหัวหน้าศูนย์/สำนักต่าง ๆ ของวิทยาลัยครู คิดเป็นร้อยละ 0.37 และ 12.4 ตามลำดับ

ตำแหน่งทางวิชาการหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามสูงสุดร้อยละ 21.2 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ดำรงตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชา รองลงมาร้อยละ 16.8 และร้อยละ 15.1 คือผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา และหัวหน้าสำนักวางแผนและพัฒนาประจำวิทยาลัยครูต่าง ๆ ตามลำดับ

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 45.3) อยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ ในระหว่าง 1-5 ปี รองลงมาร้อยละ 19.0 เป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งนั้น ๆ มาแล้วมากกว่า 5 ปี

ประสบการณ์ในการทำแผน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 31.3 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำแผน 1-3 ปี ร้อยละ 22.9

ความรู้ด้านการวางแผน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 25.8 เคยได้ศึกษา/ฝึกอบรม/สนใจศึกษาด้วยตนเอง รองลงมาร้อยละ 27.9 เป็นผู้สนใจศึกษาด้านการวางแผนด้วยตนเอง

ความคิดสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ผู้ที่มีวุฒิปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 79.3 รองลงมาร้อยละ 10.6 เป็นผู้ที่มีวุฒิปริญญาเอก

## ตอนที่ 2 สภาพการจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนของกรมการฝึกหัดครูในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพการจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 6 และ 7 ของกรมการฝึกหัดครู โดยสรุปผลของความคิดเห็นตามขั้นตอนของกระบวนการวางแผนตามแบบของยูเนสโก (UNESCO, 1977) ผลปรากฏดังนี้ คือ

### ขั้นก่อนการวางแผน พบว่า

1. ได้มีการปฏิบัติกิจกรรมทุกกิจกรรมมาในขั้นก่อนการวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการวางแผน โดยกิจกรรมที่เห็นว่ามี การปฏิบัติมากที่สุด คือ การที่กรมการฝึกหัดครูหน่วยงาน คือ กองแผนงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการวางแผน นอกจากนั้นกรมการกำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการในการวางแผนไว้ กิจกรรมที่เห็นว่ามี การปฏิบัติรองลงมาคือ ก่อนการวางแผนกรมการมีการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และปัจจัยต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน มีการศึกษาวิเคราะห์นโยบายในระดับสูง เพื่อเป็นข้อมูลเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการวางแผน และมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนในอดีตที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป ตามลำดับ

2. ความคิดเห็นของกลุ่มคณะผู้บริหาร กลุ่มคณะทำงานระดับกรม และกลุ่มคณะทำงานระดับวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย มีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีการปฏิบัติทุกกิจกรรมในขั้นก่อนการวางแผนในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครู และลำดับของกิจกรรมที่ทั้ง 3 กลุ่มมีต่อกิจกรรมมาในขั้นก่อนการวางแผนว่ามีการปฏิบัติสูงสุดและรองลงมาสอดคล้องกับความคิดเห็นในภาพรวม

### ขั้นการวางแผน พบว่า

1. ทุกกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่กรมการฝึกหัดครูได้มีการปฏิบัติในขั้นการวางแผน โดยกิจกรรมที่เห็นว่าการปฏิบัติมากที่สุด 2 กิจกรรมแรก คือ กรมามีการพิจารณาร่าง วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และมาตรการวางแผนในการดำเนินงาน กิจกรรมที่มีการปฏิบัติรองลงมาคือ ในขั้นการวางแผน กรมามีการจัดลำดับความสำคัญของทุกงาน/โครงการ ที่ระบุไว้ในแผน มีการกำหนดงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานจัดทำแผน และมีการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ความเป็นไปได้ของแผนที่กำหนดขึ้นตามลำดับ

2. ความคิดเห็นของกลุ่มคณะผู้บริหาร กลุ่มคณะทำงานระดับกรม และกลุ่มคณะทำงานระดับวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า มีการปฏิบัติทุกกิจกรรมดังกล่าวในขั้นการวางแผนในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครู และลำดับของกิจกรรมที่ทั้ง 3 กลุ่มมีต่อกิจกรรมในขั้นการวางแผนว่ามีการปฏิบัติสูงสุดและรองลงมาสอดคล้องกับความคิดเห็นในภาพรวม

### ขั้นการจัดทำแผน พบว่า

1. โดยภาพรวมทุกกิจกรรมในขั้นการจัดทำแผน กรมการฝึกหัดครูได้มีการปฏิบัติทุกกิจกรรมในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครู โดย 2 กิจกรรมที่มีผู้เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การดำเนินการนำร่างแผนที่ได้จัดทำขึ้นเสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณา และในการจัดทำแผนนั้น กรมฯได้มีการกำหนดวิธีการและรายละเอียดของกิจกรรมในการจัดทำแผนและจัดตั้งงบประมาณในการดำเนินงานด้วย ส่วนกิจกรรมที่เห็นว่าการปฏิบัติรองลงมาคือ ในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกรมการฝึกหัดครูที่ได้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อระดมความคิดจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้มีการจัดทำวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรการในการดำเนินงานของกรมไว้อย่างชัดเจนด้วย ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายในเชิงปริมาณและเป้าหมายในเชิงคุณภาพ

2. ความคิดเห็นของกลุ่มคณะผู้บริหาร กลุ่มคณะทำงานระดับกรม และกลุ่มคณะทำงานระดับวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย ที่มีต่อการปฏิบัติตามกิจกรรมในขั้นการจัดทำแผน มีสัดส่วนร้อยละของความคิดเห็นแสดงให้เห็นว่า ทุกกิจกรรมในขั้นตอนนี้กรมการฝึกหัดครูได้มี

การปฏิบัติทุกกิจกรรมแต่ละกิจกรรมจะมีความแตกต่างกันก็ตาม แต่ทุกกลุ่มยืนยันว่า มีการปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในกระบวนการวางแผนในชั้นการจัดทำแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 3 ในกระบวนการวางแผนอย่างแน่นอน

#### ขั้นตอนที่ 4 รายละเอียดของแผน พบว่า

1. โดยภาพรวมทุกกิจกรรมในกิจกรรมที่กรมการฝึกหัดครูมีการปฏิบัติในชั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน ถึงแม้ว่าร้อยละสูงสุดของความคิดเห็นต่อการปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ จะต่ำกว่าร้อยละสูงสุดและรองลงมาของกิจกรรมในชั้นอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วก็ตาม กล่าวคือ มีเพียงร้อยละ 78.8 ที่มีความเห็นว่าการจัดทำรายละเอียดของแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครูมีการจัดกลุ่มงานตามวัตถุประสงค์ที่เหมือนกัน และมีเพียงร้อยละ 78.2 ที่มีความคิดเห็นว่าการจัดทำรายละเอียดของแผนนั้น กรมการฝึกหัดครูมีการใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการที่แต่ละหน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องและกรมการฝึกหัดครูมีการเสนอรายละเอียดของแผนดังกล่าวให้คณะกรรมการของกรมฯ ได้พิจารณาไปตามลำดับชั้นด้วย

2. ความคิดเห็นของกลุ่มคณะผู้บริหาร กลุ่มคณะกรรมการระดับกรม และกลุ่มคณะกรรมการระดับวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย มีความคิดเห็นแตกต่างกันกล่าวคือ ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มคณะผู้บริหารและกลุ่มคณะกรรมการระดับวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า กิจกรรมทุกกิจกรรมในชั้นการจัดทำรายละเอียดของแผนในกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครูนั้น มีการปฏิบัติ แต่กลุ่มคณะกรรมการระดับกรมกลับไม่มั่นใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ ในชั้นตอนนี้มีการปฏิบัติหรือไม่ เพราะในกลุ่มนี้มีถึงร้อยละ 40 ที่เห็นว่าการจัดทำรายละเอียดของแผนนั้น กรมฯ ไม่ได้มีการจัดกลุ่มของแผนตามวัตถุประสงค์ที่เหมือนกัน ส่วนร้อยละ 36 ของกลุ่มคณะกรรมการระดับกรมเห็นว่า กรมการฝึกหัดครูไม่มีการเสนอรายละเอียดของแผน ให้คณะกรรมการของกรมฯ ได้พิจารณาตามลำดับชั้น และอีกร้อยละ 32 ที่เห็นว่ากรมการฝึกหัดครูไม่ได้ใช้เกณฑ์เพื่อคัดเลือกโครงการที่แต่ละหน่วยงานจะดำเนินการให้สอดคล้องกับแผน



### ชั้นนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า

1. โดยภาพรวมกิจกรรมส่วนใหญ่ในชั้นตอนนี้ได้มีการปฏิบัติในกระบวนการวางแผนของกรมการฝึกหัดครู โดยกิจกรรมที่มีผู้เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ ในการจัดทำแผนนั้นได้มีการจัดเตรียมแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับงบประมาณและบุคลากรที่มีอยู่ รองลงมาคือ ในการนำแผนไปปฏิบัตินั้น กรมการฝึกหัดครูได้มีการเผยแพร่แผนงาน/งาน/โครงการให้บุคลากร ตลอดจนคณาจารย์ทั้งในระดับกรมฯและวิทยาลัยได้ทราบโดยทั่วกัน นอกจากนี้กรมฯได้มีการมอบหมายแผนที่ได้รับอนุมัติแล้ว ให้ผู้รับผิดชอบไปดำเนินการอย่างเป็นทางการด้วย ส่วนกิจกรรมที่มีผู้เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติน้อยคือ การที่กรมฯมีการวิเคราะห์แผนการดำเนินงานของทุกหน่วยงานก่อนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำแผนไปปฏิบัติ

2. ความคิดเห็นของกลุ่มคณะผู้บริหาร กลุ่มคณะทำงานระดับกรม และกลุ่มคณะทำงานระดับวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย มีความคิดเห็นสอดคล้องกับความคิดเห็นในภาพรวม กล่าวคือ ในชั้นการทำแผนไปปฏิบัติจริงนี้ กิจกรรมส่วนใหญ่ในชั้นตอนนี้ทั้ง 3 กลุ่มมีความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติในกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาในระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครู และจะมีอยู่ 2 กิจกรรมที่ทั้ง 3 กลุ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มคณะผู้บริหารมั่นใจว่ามีการปฏิบัติ กลุ่มคณะทำงานระดับวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัยมีความมั่นใจน้อย แต่กลุ่มคณะทำงานระดับกรมกลับไม่มีความมั่นใจว่า ได้มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้หรือไม่ คือ การมีการวิเคราะห์แผนการดำเนินงานของทุกหน่วยงานก่อนการจัดทำแผนปฏิบัติการของกรมฯ ส่วนกิจกรรมการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำแผนไปปฏิบัตินั้น ทั้ง 3 กลุ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มคณะผู้บริหารมั่นใจว่ามีการปฏิบัติ กลุ่มคณะทำงานระดับวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัยมีความมั่นใจน้อย แต่กลุ่มคณะทำงานระดับกรมกลับไม่มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้หรือไม่

### ชั้นการประเมินผล การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่ พบว่า

1. ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นตอนนี้ หากกระบวนการวางแผนของกรมการฝึกหัดครูมีร้อยละของความคิดเห็นว่ามีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ทุกกิจกรรมต่ำมาก ในลักษณะไม่มั่นใจว่ากรมการฝึกหัดครูได้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จริง



หรือไม่ โดยร้อยละ 52.0 มีความเห็นว่า กรมการฝึกหัดครูไม่มีการประเมินผลช่วงกลางแผน และกว่าร้อยละ 45 มีความเห็นว่า ในกระบวนการขึ้นประเมินผล การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่ กรมการฝึกหัดครูไม่ได้มีการประเมินผลแผนพร้อม ๆ กับการนำแผนไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการทำตารางเวลาที่แน่นอนในการประเมินผลแผน และไม่มีการประชุมสัมมนาเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผน ตามลำดับ และมีเพียงร้อยละ 60.9 ที่เห็นว่า กรมามีการรายงานผลความก้าวหน้าของการนำแผนไปปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะ ๆ เท่านั้น

2. ความคิดเห็นของกลุ่มคณะผู้บริหาร กลุ่มคณะทำงานระดับกรม และกลุ่มคณะทำงานระดับวิทยาลัยครูและมหาวิทยาลัยนั้น พบว่าทั้ง 3 กลุ่มนี้ มีความคิดเห็นสอดคล้องกับความคิดเห็นโดยภาพรวม กล่าวคือ ไม่แน่ใจว่ามีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ทุกกิจกรรมในชั้นการประเมินผล การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่หรือไม่

กล่าวโดยสรุปในการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นตอนนี้ทุกกิจกรรม ผู้ตอบแบบสอบถามไม่มั่นใจว่าไม่มีการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นตอนนี้หรือไม่ ไม่ว่าจะ เป็นความคิดเห็นโดยส่วนรวมหรือความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มต่าง ๆ 3 กลุ่ม ดังนั้นในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะต่อไป กรมการฝึกหัดครูน่าจะได้นำสิ่งนี้ไปใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นตอนนี้ไว้ด้วย เพราะถือว่าทุกกิจกรรมนั้นมีความสำคัญที่จะช่วยให้งานจัดทำแผนและการดำเนินการตามแผนของกรมฯ เป็นไปด้วยความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรม

#### การฝึกหัดครู

ผู้วิจัยได้สรุปปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการวางแผนออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการวางแผนในภาพรวม ปรากฏผลดังนี้

ขั้นก่อนการวางแผน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของขั้นนี้ คือ ไม่

มีการสำรวจปัญหา อุปสรรค และความต้องการของหน่วยงาน โดยมีผู้เห็นด้วยร้อยละ 75.8 รองลงมาได้แก่ ขาดการประสานงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะนำข้อมูลไปใช้ในการ

วางแผน คิดเป็นร้อยละ 78.2 และขาดข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญต่อการวางแผน ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษา/โปรแกรมการศึกษา อาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 73.2 ตามลำดับ

ขั้นการวางแผน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของขั้นนี้ คือ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการวางแผน โดยมีผู้เห็นด้วยร้อยละเพียง 65.9 รองลงมา ได้แก่ ขาดความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการวางแผน คิดเป็นร้อยละเพียง 59.2 และขาดความร่วมมือในการจัดทำแผนของหน่วยงานต่าง ๆ ผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 55.9 ตามลำดับ

ขั้นการจัดทำแผน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของขั้นนี้ คือ การศึกษา วิเคราะห์ ความเป็นไปได้ของแผนร/งาน/โครงการ โดยมีผู้เห็นด้วยเพียงร้อยละ 65.9 รองลงมา ได้แก่ เวลาในการจัดทำแผนไม่เพียงพอ และขาดความต่อเนื่องในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำ คิดเป็นร้อยละเพียง 59.8 และร้อยละ 58.1 ตามลำดับ

ขั้นจัดทำรายละเอียดของแผน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของขั้นนี้ คือ เวลาที่ใช้ในการจัดทำรายละเอียดของแผนไม่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 67.8 รองลงมา ได้แก่ ปัญหาที่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำรายละเอียดของแผน คิดเป็นร้อยละ 64.2 และไม่มีหน่วยงานเสนอรายละเอียดของแผนให้กรรมการระดับหน่วยงานพิจารณา และไม่มีรายละเอียดของงาน/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผน คิดเป็นร้อยละ 58.1

ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของขั้นนี้ คือ หน่วยงานไม่ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ มีผู้เห็นด้วยร้อยละ 67.0 รองลงมา ได้แก่ จัดสรรงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน และขาดงบประมาณสนับสนุนโครงการตามแผน คิดเป็นร้อยละเพียง 59.8 และ 59.2 ตามลำดับ

ขั้นการประเมินผล การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของขั้นนี้ คือ ระบบการรายงานไม่ชัดเจน มีผู้เห็นด้วยคิดเป็นร้อยละ 78.8 รองลงมา ได้แก่ ขาดเครื่องมือและวิธีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติตามโครงการ คิดเป็นร้อยละ 68.2 และการที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญของการติดตามประเมินผล คิดเป็นร้อยละเพียง 58.9 ตามลำดับ

2. ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการวางแผน ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครู จำแนกตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มคณะผู้บริหาร กลุ่มคณะทำงานระดับกรม และกลุ่มคณะทำงานระดับวิทยาลัยครูและ สหวิทยาลัย โดยจะสรุปกิจกรรมที่เป็นปัญหาและอุปสรรคตามกลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถามที่ เห็นด้วยร้อยละสูงสุด 5 กิจกรรมแรก ปรากฏผลดังนี้

กลุ่มคณะผู้บริหาร

1. ขาดการสำรวจปัญหา อุปสรรค และความต้องการของหน่วยงาน
2. ระบบการรายงานไม่ชัดเจน
3. ขาดการประสานงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะนำข้อมูลไปใช้ในการ

วางแผน

4. ขาดเครื่องมือและวิธีการติดตามและประเมินผล
5. หน่วยงานไม่ดำเนินการตามที่แผนกำหนดไว้

กลุ่มคณะทำงานระดับกรม

1. ขาดข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญต่อการวางแผน ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษา โปรแกรมการศึกษา อาคารสถานที่

2. ขาดการสำรวจปัญหาอุปสรรคและความต้องการของหน่วยงาน
3. ขาดการประสานงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะนำข้อมูลไปใช้ในการ

วางแผน

4. ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านวางแผน
5. ขาดความต่อเนื่องในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

กลุ่มคณะทำงานระดับวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย

1. ขาดการประสานงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะนำข้อมูลไปใช้ในการ

วางแผน

2. ขาดการสำรวจปัญหา อุปสรรค และความต้องการของหน่วยงาน
3. ระบบการรายงานไม่ชัดเจน

4. ขาดข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญต่อการวางแผน ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษา โปรแกรมการศึกษา อาคารสถานที่
5. มีเวลาไม่เพียงพอในการจัดทำรายละเอียดของแผน

#### ตอนที่ 4 ความต้องการและข้อเสนอแนะในกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครู

ผู้วิจัยได้สรุปแบบความต้องการและข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครู ออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. ลำดับความต้องการและข้อเสนอแนะในกระบวนการจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครูในภาพรวม โดยจะจัดกลุ่มของกิจกรรมตามขั้นตอนของกระบวนการวางแผนของยูเนสโก (UNESCO, 1977) ผลปรากฏดังนี้คือ

ขั้นก่อนการวางแผน พบว่า ความต้องการและข้อเสนอแนะในการวางแผนขั้นนี้ มีความต้องการอยู่ในระดับต้องกระทำ ได้แก่ ปรับปรุงระบบสารสนเทศของกรมฯ และของวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.46$ ) รองลงมาได้แก่ กำหนดรายละเอียดของขั้นตอน วิธีการในการวางแผน ( $\bar{X} = 4.23$ ) มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานวางแผนของกรม ( $\bar{X} = 4.18$ ) และตั้งคณะกรรมการในการวางแผนของกรมฯ ( $\bar{X} = 4.11$ ) ตามลำดับ

ขั้นการวางแผน พบว่า ความต้องการและข้อเสนอแนะในขั้นการวางแผนนี้ มีความต้องการอยู่ในระดับต้องกระทำ คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายในการดำเนินงานของวิทยาลัย ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมาได้แก่ มีมาตรการและเป้าหมายของแผนในการดำเนินงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.28$ ) จัดสรรงบประมาณสำหรับจัดทำแผนไว้ ( $\bar{X} = 4.20$ ) และมีการศึกษาความเป็นไปได้ของมาตรการและเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ( $\bar{X} = 4.18$ ) ตามลำดับ

ขั้นจัดทำแผน พบว่า ความต้องการและข้อเสนอแนะในขั้นการจัดทำแผนนี้ มีความต้องการอยู่ในระดับต้องกระทำ ได้แก่ ให้มีการจัดทำเอกสารหรือคู่มือประกอบการ

วางแผน ( $\bar{X} = 4.35$ ) และให้มีการวางแผนทั้งระยะสั้น (5 ปี) และระยะยาว (10-15 ปี) ( $\bar{X} = 4.24$ ) ตามลำดับ

ขั้นจัดทำรายละเอียดของแผน พบว่า ความต้องการและข้อเสนอแนะในขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน มีความต้องการอยู่ในระดับต้องกระทำ ได้แก่ ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการมีส่วนร่วมในการจัดทำรายละเอียดของแผน ( $\bar{X} = 4.34$ )

ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า ความต้องการและข้อเสนอแนะในขั้นนี้อยู่ในระดับต้องกระทำ ได้แก่ ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกรม ( $\bar{X} = 4.38$ ) รองลงมาได้แก่ จัดสัมมนาให้หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และมาตรการของแผน ( $\bar{X} = 4.32$ )

ขั้นประเมินผล การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่ พบว่า ความต้องการและข้อเสนอแนะในขั้นนี้ มีความต้องการอยู่ในระดับต้องกระทำ ได้แก่ ให้มีมาตรการ กำกับควบคุม ติดตาม และประเมินผลแผนฯ ให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.39$ ) รองลงมาเป็นความต้องการอยู่ในระดับต้องกระทำเช่นกัน ได้แก่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการ ทั้งขณะดำเนินโครงการและสิ้นสุดโครงการ ( $\bar{X} = 4.36$ ) จัดระบบข้อมูล สถิติ บัญหาและการติดตามและประเมินโครงการ ( $\bar{X} = 4.36$ ) และมีการประเมินผลแผนทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.32$ ) ตามลำดับ

2. ลำดับความต้องการและข้อเสนอแนะในการวางแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครู โดยจำแนกตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มคณะผู้บริหาร กลุ่มคณะทำงานระดับกรม และกลุ่มคณะทำงานระดับวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย โดยจะสรุปกิจกรรมที่เป็นความต้องการและข้อเสนอแนะ ตามกลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นว่ากิจกรรมนั้นเป็นสิ่งที่ต้องกระทำมากที่สุดและต้องกระทำ 3 อันดับแรกปรากฏผลดังนี้

กลุ่มคณะผู้บริหาร พบว่า ความต้องการและข้อเสนอแนะในการวางแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครู ที่ต้องกระทำมากที่สุดคือ

1. ปรับปรุงระบบสารสนเทศของกรมฯ และของวิทยาลัยฯ ให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.58$ )

2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายในการดำเนินงานของวิทยาลัย ( $\bar{X} = 4.53$ )

3. ให้ความสำคัญการกำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลแผนฯ ให้ความสำคัญ (  $\bar{X} = 4.53$  )

และกิจกรรมที่กลุ่มคณะผู้บริหารเห็นว่า เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำในกระบวนการวางแผน คือ

1. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.48$ )

2. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการทั้งขณะดำเนินโครงการและสิ้นสุดโครงการ ( $\bar{X} = 4.48$ )

3. มีมาตรการและเป้าหมายของแผน ตลอดจนมีการประเมินผลแผนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.45$ )

กลุ่มคณะทำงานระดับกรม พบว่า ความต้องการและข้อเสนอแนะที่กลุ่มนี้เห็นว่า ต้องกระทำในกระบวนการวางแผน 3 อันดับแรก คือ

1. การจัดทำเอกสารหรือคู่มือประกอบการวางแผนไว้ ( $\bar{X} = 4.32$ )

2. ให้นำหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการมีส่วนร่วมในการจัดทำรายละเอียดของแผน ( $\bar{X} = 4.28$ )

3. ปรับปรุงระบบสารสนเทศของกรมและวิทยาลัยให้มีความมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.24$ )

4. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายในการดำเนินงานของวิทยาลัย ( $\bar{X} = 4.24$ )

5. ให้ความสำคัญการกำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลแผน ให้ความสำคัญ (  $\bar{X} = 4.24$  )

6. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการทั้งขณะดำเนินโครงการและสิ้นสุดโครงการ ( $\bar{X} = 4.24$ )

7. จัดระบบข้อมูล สถิติ ปัญหา และการติดตาม และประเมินโครงการ  
( $\bar{X} = 4.24$ )

กลุ่มคณะทำงานระดับวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย พบว่า ความต้องการและข้อเสนอแนะที่กลุ่มคณะทำงานนี้ เห็นว่าต้องกระทำในกระบวนการวางแผน 3 อันดับแรก คือ

1. ปรับปรุงระบบสารสนเทศของกรมและของวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ  
( $\bar{X} = 4.42$ )
2. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกรม  
( $\bar{X} = 4.38$ )
3. จัดทำเอกสารหรือคู่มือประกอบการวางแผนไว้ ( $\bar{X} = 4.35$ )
4. ให้อำนาจหน้าที่รับผิดชอบโครงการมีส่วนร่วมในการจัดทำรายละเอียดของแผน ( $\bar{X} = 4.35$ )

ตอนที่ 5 ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 (ครึ่งแผน) ที่ผ่านมา

การสรุปผลการวิจัยในตอนี่ 5 นี้ ผู้วิจัยจะได้เรียบเรียงผลการวิเคราะห์จากแบบสัมภาษณ์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตอบ จำนวน 4 ท่าน ปรากฏผลดังนี้

ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 (ครึ่งแผน) สรุปได้ว่า กรมการฝึกหัดครูมีวัตถุประสงค์มุ่งพัฒนาวิทยาลัยครูทุกแห่งให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ โดยใช้ชื่อพระราชทานว่า "สถาบันราชภัฏ" โดยได้กำหนดนโยบายไว้แน่นอนอย่างชัดเจนว่าจะทำการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารให้เกิดความคล่องตัว ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อให้สถาบันพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นในการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/งาน/โครงการในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 ของกรมการฝึกหัดครูทุกแผนที่ยื่นไว้ เป็นเรื่องความต้องการของสถาบันราชภัฏเพื่อพัฒนาท้องถิ่นทั้งสิ้น และเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ ในการจัดทำรายละเอียดของแผน 7 ของกรมการฝึกหัดครูได้ยึดผลการวิจัยเรื่อง "การติดตามภาวะการทำงานท่าของบัณฑิตและความต้องการกำลังคนในท้องถิ่น" เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และการจัดทำโครงการในแผนด้วย

การดำเนินงานในครั้งแผน 7 ที่ผ่านมากพบว่า มีโครงการบางโครงการที่ไม่ทันสมัยต้องการการปรับแก้ใหม่ โดยต้องยุบหรือเปลี่ยนแปลง ส่วนเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ เป็นสัดส่วนตามที่กำหนดไว้ในต้นแผน แต่นักศึกษาการศึกษานอกโรงเรียนมีจำนวนมากเกินเป้าหมาย ส่วนงบประมาณที่ได้รับในช่วงครึ่งแผนแรกยังได้รับต่ำกว่าแผนที่ตั้งไว้ทุกปี ทำให้เกิดความขาดแคลนในด้านอาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยในการเรียนการสอน และที่สำคัญขาดแคลนบุคลากรทั้งบุคลากรทางการบริการและบุคลากรเพื่อการสอนในโปรแกรมวิชาบางรายวิชาที่ต้องเปิดสอน

#### อภิปรายผลการวิจัย

ผลของการวิจัยมีหลายประการ เพื่อให้การอภิปรายผลได้ตรงประเด็นและรัดกุม ผู้วิจัยจึงได้ตั้งหัวข้ออภิปรายผลเป็นประเด็นปัญหาหลัก ๆ 4 ประเด็น ได้แก่ สภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวโน้มการดำเนินการของกรมฯในอนาคต

1. สภาพปัจจุบันของการวางแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครู ผลจากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนของกรมการฝึกหัดครู มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ในกระบวนการ 5 ขั้นตอนแรก คือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการจัดทำแผน ขั้นตอนจัดทำรายละเอียดของแผน และขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ กรมการฝึกหัดครูได้มีการปฏิบัติกิจกรรมทุกกิจกรรมในขั้นตอนดังกล่าว จะมีแต่เฉพาะขั้นตอนการประเมินผล การปรับแก้ และจัดทำแผนใหม่ ที่มีร้อยละของความคิดเห็นแสดงว่าไม่มั่นใจว่า กรมการฝึกหัดครูได้มีการปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นหรือไม่ เพราะร้อยละของความเห็นว่าไม่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของประยุทธ (2532) เรื่องรูปแบบการวางแผนในระดับคณะของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ในขั้นตอนของกระบวนการวางแผนทั้ง 5 ขั้นตอน กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า คณะได้มีการปฏิบัติกิจกรรมในขั้นตอนอื่น ๆ ขั้นตอนแรกอยู่ในระดับ "มาก" แต่ในขั้นการกำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินผล คณะได้ปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" และจากผลการวิจัยของ ประศิศ (2524) เรื่อง ระบบการวางแผนในวิทยาลัยครู



ภาคเหนือ พบว่า ในกระบวนการวางแผนทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำแผน การนำแผนไปใช้ และการประเมินผลแผน พบว่า การประเมินผลจัดทำน้อยมาก

จะเน้นในการจัดทำแผนครั้งต่อไป กรมการฝึกหัดครูควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมทุกกิจกรรมในขั้นตอนนี้ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตารางเวลาที่แน่นอนในการประเมินผลแผน การติดตาม การประเมินผลแผน มีการประเมินผลแผนไปพร้อม ๆ กับการนำแผนไปใช้ จัดให้มีการประชุมสัมมนา เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนอย่างจริงจัง และมีการใช้ข้อมูลจากการประเมินผลแผน/งาน/โครงการ เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทบทวนปรับแผน กิจกรรมเหล่านี้กรมต้องดำเนินการอย่างจริงจัง และผู้บริหารควรต้องติดตามเอาใจใส่ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนมีความมั่นใจว่า กิจกรรมในขั้นการประเมินผลแผนนี้ กรมได้มีการปฏิบัติและทำอย่างได้ผลดี เพื่อให้การจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนระยะต่อ ๆ ไป เป็นแผนที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

2. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 6-7 ของกรมการฝึกหัดครู พบว่า กิจกรรมที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานวางแผนของกรมฯ ที่มีผู้เห็นด้วยร้อยละสูงสุด และรองลงมากระจายอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการวางแผน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่มีผู้เห็นด้วยมากที่สุด คือ ไม่มีการสำรวจปัญหา อุปสรรค และความต้องการของหน่วยงานในขั้นก่อนการวางแผน และระบบการรายงานผลการติดตามไม่ชัดเจน ในขั้นการประเมินผล ร้อยละเท่ากันคือ 78.8 ปัญหารองลงมาคือ ขาดการประสานงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผน ร้อยละ 78.2 และขาดข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญต่อการวางแผน คิดเป็นร้อยละ 73.2 ตามลำดับ ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่จะอยู่ในขั้นก่อนการวางแผนและขั้นประเมินผลแผน การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่ และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคคลทั้ง 3 กลุ่ม จะพบว่ากิจกรรมของปัญหาและอุปสรรคที่มีร้อยละของความคิดเห็นได้กระจายอยู่ในทุกกิจกรรมของกระบวนการวางแผนเช่นกัน และระดับที่เป็นปัญหามากจะอยู่ในขั้นก่อนการวางแผน และขั้นการประเมินผลการวางแผนเช่นกันกับภาพรวม ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วุฒิชัย (2537) เรื่องการศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่า มี

ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการวางแผนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปรากฏอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการวางแผน และกิจกรรมที่เป็นปัญหาในระดับสูงจะอยู่ในขั้นก่อนการวางแผนและขั้นการประเมินผลเช่นเดียวกัน และจากผลการวิจัยของ นิภา (2535) เรื่องการศึกษาระบบงานวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ สังกัดกองแผนงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคโดยส่วนรวมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ จำนวน 16 กิจกรรมกระจายอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการวางแผนเช่นกัน

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะต่อไปของกรมการฝึกหัดครู ไม่เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ก่อนการจัดทำแผนกรมควรมีการจัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการวางแผนให้ทันสมัยและครบถ้วน สืบราวปัญหา อุปสรรคและความต้องการของทุกหน่วยงานภายใต้สังกัด จัดทำบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านการวางแผนเป็นคณะกรรมการ จัดการประสานงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เวลาที่เหมาะสมและเพียงพอในการจัดทำแผน กำหนดเครื่องมือและวิธีการในการติดตามและประเมินผลแผน และจัดทำระบบรายงานการประเมินผลแผนในทุกขั้นตอนให้ชัดเจน เพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะต่อไปหมดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานนั่นเอง

3. ข้อเสนอแนะซึ่งเป็นความต้องการที่จะให้กรมการฝึกหัดครูได้กระทำในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การวางแผนของกรมฯเป็นไปด้วยความสมบูรณ์ พบว่า โดยส่วนรวมแล้วผู้ตอบแบบสอบถามมีกิจกรรมที่เป็นความต้องการและข้อเสนอแนะที่จะให้กรมการฝึกหัดครูกระทำในทุกขั้นตอนของกระบวนการวางแผน โดยแต่ละกิจกรรมเป็นความต้องการที่อยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น และเมื่อจำแนกความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็นกลุ่มด้วยยังมีความชัดเจนยิ่งขึ้นว่า มีบางกิจกรรมที่เป็นความต้องการที่ต้องกระทำอย่างยิ่งในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกรมการฝึกหัดครู โดยเฉพาะผลจากความคิดเห็นของกลุ่มคณะผู้บริหาร ที่เน้นย้ำถึงความต้องการอย่างยิ่งที่จะให้กรมฯ มีการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.58$ ) ตลอดจนต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และมีเป้าหมายในการ

ค่าเนื้องานของวิทยาลัยครูให้ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.53$ ) และมีมาตรการ กำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลแผนจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มคณะผู้บริหารเห็นว่า ในกิจกรรมที่ ต้องการให้กรมการฝึกหัดครูดำเนินการเป็นอย่างยิ่ง ให้สอดคล้องกับความต้องการระดับสูง 3 ลำดับแรกของความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม ซึ่งกิจกรรมทั้ง 3 เป็นกิจกรรม ที่เป็นกิจกรรมหลักอยู่ในกระบวนการวางแผน ชั้ก่อนการวางแผน กรมการฝึกหัดครูน่าจะมีข้อมูล มีการจัดระบบสารสนเทศ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานก่อนจะมีการจัดทำแผน และในชั้น การวางแผน กิจกรรมหลักก็คือต้องการอย่างยิ่งให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และมีวิธีการดำเนินงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ และในกระบวนการขั้นสุดท้ายคือ เมื่อ ดำเนินการแล้ว จัดทำแล้ว ต้องมีการควบคุม กำกับ และติดตามการดำเนินงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม มีแบบแผนในการประเมินที่มีระบบและมีประสิทธิภาพ ที่สามารถนำผลจากการประเมินนี้ไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานและใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานจัดทำแผนของ กรมการฝึกหัดครูในอนาคตต่อไปได้ และจากผลการวิจัยของ วุฒิชัย (2537) เรื่องเดิม พบว่า กิจกรรมที่เป็นความต้องการระดับสูง 3 ลำดับแรกของการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ของกรมการฝึกหัดครูและสถาบันนึ่งสังกัดนี้ สอดคล้องกับความต้องการของกระบวนการ วางแผนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยหน่วยงานในสถาบันดังกล่าว มีความเห็นต่อกิจกรรม 3 กิจกรรมดังกล่าวอยู่ใน 3 ลำดับแรกเช่นกัน และทุกกิจกรรมเป็น ความต้องการและข้อเสนอแนะที่อยู่ในระดับความต้องการสูงและระดับความต้องการปานกลาง ทั้งสิ้น ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของทุกกลุ่มคณะผู้รับผิดชอบในการ จัดทำแผนของกรมการฝึกหัดครูเช่นกัน นอกจากนี้ ประยูทธ (2532) เรื่องเดิม ก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้บริหาร รองอธิการ กลุ่มหัวหน้าภาควิชาและรองฯ และสุมเลขานุการคณะฯ และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ต่างก็มีความต้องการและ ข้อเสนอแนะต่อการวางแผนในระดับคณะวิชาอยู่ในระดับ "มาก" เช่นกัน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังมีความเห็นว่า ถึงแม้ว่าผลการวิจัยจะพบว่ากลุ่มคณะ ผู้บริหาร กลุ่มคณะทำงานระดับกรม และกลุ่มคณะทำงานระดับวิทยาลัยครูและสหวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า กรมการฝึกหัดครูมีการปฏิบัติกิจกรรมทุกกิจกรรมในทุกชั้น ของกระบวนการวางแผนก็ตาม แต่กิจกรรมที่มีความเห็นว่ามี การปฏิบัติแล้วในกระบวนการ

วางแผนก็ยังคงเป็นความต้องการในระดับสูงที่ต้องการให้กรมการฝึกหัดครูทำกิจกรรมดังกล่าว อีก ดังจะเห็นได้จากข้อค้นพบในตารางที่ 22 ซึ่งได้ลำดับความต้องการและข้อเสนอแนะ เป็นกลุ่มตามกระบวนการวางแผนขององค์การยูเนสโก (UNESCO, 1977)

นอกจากนั้นในเรื่องขององค์การเกี่ยวกับการจัดทำแผนของกรมฯ ยังพบอีกว่า ต้องการให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการวางแผนของกรม และมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนของกรมฯ ใหม่อีกด้วย ซึ่งความต้องการและข้อเสนอแนะนี้ พบว่า ในทางปฏิบัติจริงแล้ว กรมฯ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผน คือ กองแผนงาน และในการวางแผนพัฒนาการศึกษาในทุกๆ ระยะในช่วงแผน 6-7 ก็มีการจัดตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการวางแผน แต่ก็ยังมีความต้องการและข้อเสนอแนะในระดับสูงที่ต้องการให้กรมฯ ได้ทบทวนบทบาทในหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กรมฯ อาจขาดการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานรับทราบ ได้แก่ สถาบันในสังกัดได้ทราบบทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาระยะที่ 6-7 นี้ นอกจากนี้การขาดความร่วมมือประสานงานกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานภายในกรมฯ กับสถาบันในสังกัด รวมทั้งความร่วมมือประสานงานกันระหว่างผู้จัดทำแผนกับผู้นำแผนไปปฏิบัติ ยังเป็นจุดอ่อนที่น่าสนใจศึกษาค้นคว้าเป็นอย่างยิ่ง

สุดท้ายในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 กรมการฝึกหัดครูมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่อีกครั้งหนึ่ง คือ การได้รับพระราชทานโปรดเกล้าฯ ให้วิทยาลัยครูเป็นสถาบันราชภัฏ การแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2537) มาเป็นพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ (พ.ศ.2538) มีผลเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของสถาบัน ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ โดยเฉพาะบทบาทของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวางแผน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนระดับสำนักงานสถาบันราชภัฏ หรือแม้แต่ตัวสถาบันราชภัฏเองก็ตาม

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการจัดทำแผนและการทำงานตามแผนของกรมการฝึกหัดครูในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6-7" ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อต้องการให้

การจัดทำแผนของกรมการฝึกหัดครูมีความสมบูรณ์และเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงไว้ โดยส่วนรวมแล้วผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้กรมการฝึกหัดครู กระทำในทุกขั้นตอนของกระบวนการวางแผน โดยแต่ละกิจกรรมเป็นความต้องการที่อยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะจากกลุ่มคณะผู้บริหารที่เน้นย้ำถึงความต้องการอย่างยิ่ง จะให้กรมการฝึกหัดครูมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานของวิทยาลัยครูให้ชัดเจน และมีมาตรการกำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลแผนจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมการฝึกหัดครู ประเด็นที่ 5 ได้กำหนดไว้เป็นนโยบายที่สนับสนุนความเป็นสถาบันราชภัฏ โดยจะทำการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารให้เกิดความคล่องตัว ระดมทรัพยากรจากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ สร้างเครือข่ายของข้อมูล ระบบสารสนเทศ เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยและการวางแผน ตลอดจนเร่งสรรหาและพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ

2. ผลจากการวิจัยพบว่า ในกระบวนการวางแผนชั้นการประเมินผล การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่ ในเกือบทุกกิจกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่แน่ใจว่ากรมการฝึกหัดครูได้ปฏิบัติกิจกรรม แสดงว่ากรมการฝึกหัดครูได้มีการประเมินผลแผนติดตาม กำกับ ดูแลการดำเนินงานตามแผนนี้หรือไม่ และมีบางกิจกรรมในขั้นตอนที่ผู้ตอบแบบสอบถามเน้นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคที่ต้องแก้ไข คือ ระบบการรายงานไม่ชัดเจน (ร้อยละ 78.8) ขาดเครื่องมือและวิธีการติดตามประเมินผล (ร้อยละ 68.2) ซึ่งผลจากข้อค้นพบดังกล่าว กรมการฝึกหัดครูควรตระหนักในบทบาทและหน้าที่ เพื่อให้มีหน่วยงาน ซึ่งทำหน้าที่ติดตาม ประเมินผล ตลอดจนกำกับ ดูแล การดำเนินงานตามแผนของกรมการฝึกหัดครูและสถาบันในสังกัดให้ชัดเจน จริงจัง และมีประสิทธิภาพ

3. ผลจากการเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับแก้ไข) พ.ศ. 2537 มีผลทำให้วิทยาลัยครูได้รับพระราชทานนามใหม่ว่า "สถาบันราชภัฏ" ในพระราชบัญญัติสถาบันก็ยังคงขึ้นอยู่กับสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏอยู่ แต่อย่างไรก็ตามดูเหมือนว่าแต่ละวิทยาลัยจะเติบโตขึ้นเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์แบบ มีหน่วยงานภายในสถาบันเทียบเทียมท่ามหาวิทยาลัย เดิมวิทยาลัยครูมีสำนักวางแผนและพัฒนาเป็นผู้ดูแลดำเนินการประสานงาน

จัดทำแผน ติดตามการดำเนินงาน ตามแบบฟอร์มที่กรมมาเป็นผู้กำหนด และจะรายงานทุกสิ้นงวดเงินคือ ทุก 4 เดือน สถานภาพของสำนักวางแผนเป็นหน่วยงานการวางแผน และพัฒนาเป็นผู้ดูแลบังคับบัญชาเหนือขึ้นไปคือ อธิการ แต่เมื่อมีพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ สำนักวางแผนและพัฒนา ถูกยุบไป มีกองแผนงานภายในสถาบันเกิดขึ้น กองนี้ขึ้นตรงต่อสำนักงานอธิการบดี มีคณบดีของสำนักงานอธิการบดีเป็นผู้กำกับดูแล กองแผนงานนี้จะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการจัดทำแผนของสถาบัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า บทบาทและหน้าที่ของกองแผนงานของสถาบันควรจะได้มีการศึกษาระบบการวางแผนเพื่อให้ได้รูปแบบที่เป็นรูปธรรม เพื่อจัดตั้งและดำเนินการได้ ทั้งในระดับสถาบันและระดับกรม

4. จากผลของข้อเสนอแนะที่ว่า ต้องจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอสำหรับการจัดทำแผนนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ในฐานะที่เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน พัฒนาการศึกษองกรมพบว่า กรมมาน่าจะได้มีการจัดทำโครงการที่ชัดเจนเพื่อให้ได้งบประมาณทั้งในระดับกรมและระดับสถาบัน เพื่อให้ได้มีการจัดระบบการดำเนินการเรื่องการวางแผน ทุกขั้นตอนให้รอบคอบและชัดเจน และสามารถลงสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามกระบวนการ หลักวิชาและความรวดเร็ว

5. จากลักษณะของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า มีเพียงร้อยละ 11.2 ที่เคยศึกษาในสถาบันการศึกษาเกี่ยวกับวิชาทางการวางแผนอย่างน้อย 1 วิชา มีเพียงร้อยละ 19 ที่ตอบว่าเคยได้รับการฝึกอบรมทางการวางแผน และอีกร้อยละ 28.5 ที่ตอบว่า เคยศึกษา/ฝึกอบรม/สนใจศึกษาด้วยตนเอง ส่วนที่เหลือเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องงานการทำงานแผน แต่ไม่เคยศึกษา/ไม่เคยฝึกอบรม แต่สนใจศึกษาหาความรู้ด้านการวางแผนด้วยตนเอง เมื่อเป็นเช่นนี้ กรมการฝึกหัดครูน่าจะได้ตระหนักถึงการให้บุคลากร อาจารย์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการจัดทำแผนได้มีโอกาสได้เสริมสร้างหาความรู้ทางการวางแผนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้นำความรู้มาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ได้แผนพัฒนาการศึกษาของกรมที่สมบูรณ์แบบ สม่กับ คำกล่าวที่ว่า การวางแผนที่ดีที่สุด เปรียบเสมือนได้ทำงานสำเร็จลุล่วงไปแล้วครึ่งหนึ่งนั่นเอง