



บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการวางแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์
2. เพื่อศึกษาปัญหาการวางแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ได้แก่ คณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 15 คน และคณะทำงานวางแผนการศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 15 คน รวม 30 คน ใช้ประชากรทั้งหมดในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแนวการวิเคราะห์เอกสาร
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารด้วยตนเอง
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ความถี่ ค่าร้อยละ การวิเคราะห์เนื้อหา และเสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบความเรียง

#### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 : สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

จากการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 35-54 ปี วุฒิปริญญาตรี ไม่เคยศึกษาวิชาการวางแผนในสถานศึกษามาก่อน แต่ก็เคยอบรมและเคยปฏิบัติกรวางแผนมาแล้วเป็นส่วนใหญ่ สำหรับตำแหน่งหน้าที่ปรากฏว่ามีตำแหน่งเป็นผู้บริหารและเป็นผู้ปฏิบัติการวางแผนจำนวนเท่ากัน และเป็นคณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม จำนวนเท่ากับคณะทำงานวางแผนการศึกษาจังหวัด ส่วนมากดำรงตำแหน่งปัจจุบันมาประมาณ 1-3 ปี และสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นส่วนใหญ่

## ตอนที่ 2 : สภาพและปัญหาการวางแผนพัฒนาการศึกษา

### ก. สภาพการวางแผนพัฒนาการศึกษา

#### 1. สภาพการเตรียมการวางแผน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่าองค์ประกอบและบทบาทของคณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม และคณะทำงานวางแผนการศึกษาจังหวัด มีความเหมาะสม การเตรียมบุคลากรเกี่ยวกับการวางแผน ใช้การประชุมอบรม และสัมมนา โดยใช้วิธีประชุมมากที่สุด สำหรับเนื้อหาเน้นการสร้างความรู้เข้าใจในเรื่องการวางแผน ความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการสร้างแรงจูงใจให้เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผน นอกจากนี้ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน และส่วนใหญ่ก็เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน สำหรับขั้นตอนในการปฏิบัติงานของคณะทำงานวางแผนการศึกษาจังหวัดได้กำหนดปฏิบัติการปฏิบัติงานไว้อย่างเหมาะสม ส่วนการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวางแผน ปรากฏว่าได้แยกเก็บในแต่ละสังกัด โดยข้อมูลส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะข้อมูลพื้นฐาน

เกี่ยวกับการศึกษานโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีการศึกษานโยบายตามแผนการศึกษา และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ของกรมเจ้าสังกัด และของกรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 2. สภาพการดำเนินการวางแผน

ผลการวิจัยพบว่า คณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมจังหวัด ได้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการพิจารณาแนวทางในการพัฒนาการศึกษา เป็นส่วนใหญ่ รองลงมาได้แก่ การประสานงานการใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการที่กำหนด ส่วนบทบาทหน้าที่คณะทำงานวางแผนการศึกษาจังหวัด ได้เป็นผู้จัดทำ แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด ซึ่งส่วนใหญ่ปฏิบัติเกี่ยวกับการกำหนดปัญหาและความต้องการ ทางการศึกษาของจังหวัด และการศึกษาสภาพแวดล้อมทั่วไปของจังหวัด รองลงมาเป็นการศึกษาวิเคราะห์แผนการศึกษาระดับสูง และวิเคราะห์สภาพและปัญหาการศึกษาจังหวัด

ในขณะดำเนินการวางแผนพบว่า มีการรวบรวมข้อมูล เพิ่มเติมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานการศึกษาโดยตรงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการประชุมของคณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม และคณะทำงานวางแผนการศึกษาจังหวัด ปรากฏว่ามีการจัดประชุมประมาณ 2 เดือนขึ้นไปต่อครั้ง ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่เหมาะสม ควรเพิ่มการประชุมขึ้นให้บ่อยครั้งกว่านี้ ในการนี้ พบว่า คณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมจังหวัด ได้เคยมอบหมายให้ ผู้อื่นไปประชุมแทนเป็นครั้งคราว สำหรับการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการพบว่า คณะทำงานวางแผนการศึกษาเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน และโครงการ ส่วนคณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมเป็นผู้กำหนดนโยบาย

เกี่ยวกับกิจกรรมการดำเนินการวางแผน พบว่า มีการพยากรณ์อนาคตในการจัดการศึกษาของจังหวัด การกำหนดความต้องการปัญหาทางการศึกษา ของจังหวัด การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา สำหรับการกำหนดนโยบาย กำหนดได้ ครอบคลุมปัญหาและความต้องการทางการศึกษาของจังหวัด และมีการกำหนดโครงการ ตามแผน ส่วนใหญ่โครงการมีความสอดคล้องกับนโยบายเป็นอย่างดี แต่ปรากฏว่าไม่มีการ วิเคราะห์แผนงานโครงการก่อนประมวลในแผนอีกประการหนึ่งพบว่า มีการกำหนดเกณฑ์ใน การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ โดยยึดความสอดคล้องกับนโยบายมากที่สุด รองลงมา คือความรุนแรงของปัญหาที่ต้องแก้ไข นอกจากนี้ คำนี้ถึงความเป็นไปได้ในด้านการเงิน อุปกรณ์ และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เกณฑ์ที่ใช้น้อยคือ ผลตอบแทนจากโครงการ

### 3. สภาพการปฏิบัติตามแผน

ปรากฏว่า งบประมาณในปีที่ผ่านมาได้รับน้อยกว่าที่กำหนดไว้ในแผน กรณีเช่นนี้ส่วนใหญ่ได้แก้ปัญหาโดยการตัดบางโครงการออก แต่ก็มีบ้างที่แก้ปัญหาโดยลดค่าใช้จ่ายบางโครงการลง เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งถือว่าเป็นการนำแผนพัฒนาการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ พบว่าหน่วยงานสถานศึกษาได้แยกทำแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละสังกัดโดยยึดตามงบประมาณที่กรมเจ้าสังกัดจัดสรรให้เป็นส่วนใหญ่ มีเพียงบางส่วนที่ยึดตามแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด

### 4. สภาพการติดตามและประเมินผล

จากการวิจัย พบว่า ไม่มีการกำหนดเกณฑ์ ระบบและขั้นตอนเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลไว้ แต่มีการติดตามประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ โดยใช้วิธีการรายงานเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้คณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบ และเมื่อประเมินผลแล้วได้มีการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือทราบ

### 5. สภาพการประสานงานการวางแผน

ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ประสานงานในการระดมสรรพกำลังร่วมกัน ในด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ระยะเวลา ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม และได้ปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นเลขานุการ คณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ตลอดทั้งปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะเป็นหน่วยงานกลางเพื่อเชื่อมสัมพันธ์กับทุกกรมในกระทรวงศึกษาธิการได้เหมาะสม

### 6. สภาพการประสานแผน

การประสานแผน ของคณะทำงานวางแผนการศึกษาจังหวัด ส่วนใหญ่ใช้วิธีการประชุมร่วมกัน รองลงมาใช้วิธีการยึดนโยบายร่วมกัน นอกจากนี้พบว่าการร่วมมือกับองค์กรอื่นทั้งหน่วยงานระดับต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ และนอกกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้อง

## ข. ปัญหาการวางแผนพัฒนาการศึกษา

### 1. ปัญหาการเตรียมการวางแผน

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหา ขาดข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อประกอบการวางแผน ผู้มาประชุมแทนคณะกรรมการตัดสินใจและร่วมงานได้ไม่เต็มที่ และผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนไม่ทราบนโยบายของหน่วยเหนือ เกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่มีการวางแผนการรวบรวมข้อมูล ไม่มีงบประมาณจัดทำแผน แต่ละหน่วยงานยึดสังกัดของตนเองเป็นหลัก ขาดการศึกษานโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้จัดทำแผนมีหน้าที่ประจำ และระยะเวลาในการจัดทำแผนมีจำกัด สำหรับการแก้ปัญหาที่ดำเนินการไปแล้วก็คือ ใช้การประชุมสร้างความเข้าใจ กระทรวงศึกษาธิการ จัดการอบรมการวางแผนในคณะทำงานฯ มีการระดมสรรพกำลังร่วมกัน และได้เก็บข้อมูลเพิ่มเติมในขณะดำเนินการวางแผน ส่วนข้อเสนอแนะที่ควรแก้ไขต่อไป ปรากฏว่า ส่วนใหญ่เสนอให้มีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพทั้งจังหวัด จัดประชุม อบรม สัมมนา ให้เข้าใจการวางแผน จัดสรรงบประมาณในการจัดทำแผน เตรียมดำเนินการจัดทำแผนเสียแต่เนิ่น ๆ ผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนต้องศึกษานโยบายหน่วยงานทุกระดับ และกระทรวงควรได้ประสานงานกับกรมให้มากกว่าเดิม

### 2. ปัญหาการดำเนินการวางแผน

ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาข้อมูลเชิงดัชนีมีน้อย ต้องมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมขณะวางแผน และกรรมการแต่ละสังกัดได้กำหนดโครงการในสายงานของตนเองเป็นส่วน ๆ สาเหตุของปัญหาเนื่องจากไม่มีงบประมาณในการจัดทำแผน ขาดการวิเคราะห์แผนงาน โครงการก่อนบรรจุในแผน การประชุมของคณะกรรมการต่าง ๆ มีระยะเวลาห่างกันมากเกินไป และขาดวิธีการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพอย่างมีระบบ สำหรับการแก้ปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้วขณะจัดทำแผนก็คือกระทรวงศึกษาธิการได้จัดอบรมสัมมนาผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผน มีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในบางสังกัด ได้มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจและเสนอคณะกรรมการให้มีการจัดประชุมบ่อยกว่าเดิม ส่วนข้อเสนอแนะที่ควรแก้ไขต่อไป ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เสนอให้มีการประชุมคณะกรรมการทุกคนเดือนละครั้ง ผู้ที่มีหน้าที่ในการวางแผนควรตัดขาดจากหน้าที่อื่น ควรมีการวางแผนจัดระบบ

การรวบรวมข้อมูลทั้งจังหวัดและข้อมูล ควรเป็นเชิงคุณภาพให้มากที่สุด

### 3. ปัญหาการปฏิบัติตามแผน

ผลการวิจัยพบว่า แต่ละสังกัดจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามงบประมาณที่กรมเจ้าสังกัดจัดสรรให้โดยแยกเป็นกรมตามสังกัด และแต่ละสังกัดจะจัดทำ แผนพัฒนาการศึกษาแยกเป็น 2 สายคือ ทำตามกรมเจ้าสังกัด และทำแผนรวมของจังหวัด ซึ่งการปฏิบัติตามแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดที่วางไว้ทำได้ได้น้อย ต้องตัดบางโครงการออก สาเหตุของปัญหาเนื่องจาก งบประมาณที่ได้รับน้อยกว่าที่กำหนดไว้ในแผน กระทรวงจัดสรร งบประมาณมาเป็นกรม จังหวัดไม่มีบทบาทในการจัดสรรงบประมาณ แผนของกรมเจ้าสังกัด ปฏิบัติตามได้มากกว่าแผนที่ทำรวมทั้งจังหวัด เกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ปรากฏว่าได้ใช้วิธีการตัดบางโครงการออก ลดงบประมาณบางโครงการลง และประสาน แผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับข้อเสนอแนะของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า กระทรวงศึกษาธิการควรมอบหมายให้จังหวัดเป็นผู้จัดสรรงบประมาณเอง และกระทรวง และกรมควรประสานกันให้มากกว่านี้

### 4. ปัญหาการติดตามและประเมินผล

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการในการ ติดตามและประเมินผลยังไม่เหมาะสม และไม่สามารถปฏิบัติได้ทั่วถึง มีลักษณะแยกกันปฏิบัติ เป็นแต่ละสังกัดเป็นส่วนมาก และอีกประการหนึ่งจะไม่มี การประเมินระหว่างดำเนินการ สาเหตุที่เกิดปัญหาเช่นนี้พบว่า เป็นเพราะขาดการวางแผนในการติดตามประเมินผลไว้ ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ขาดเครื่องมือ งบประมาณ บุคลากรทั้งปริมาณและผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และยังไม่ได้รับผิดชอบโดยตรง นอกจากนี้ยังไม่มีเกณฑ์ในการประเมิน วิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาไปแล้วคือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะเป็นแกนกลางรับผิดชอบ ในการดำเนินงาน โดยใช้วิธีการรายงานผลเมื่อสิ้นแผน สำหรับข้อเสนอแนะของผู้ให้ สัมภาษณ์ในการแก้ปัญหา ได้เสนอให้มีการวางแผนการติดตามและประเมินผลไว้ให้ชัดเจน โดยให้บุคลากรทุกสังกัดร่วมดำเนินการ ควรจัดสรรงบประมาณ สร้างเครื่องมือให้เหมาะสม ระยะเวลาดำเนินการควรปฏิบัติทั้งก่อนการดำเนินการ ขณะดำเนินการและเมื่อเสร็จสิ้น แผนแล้ว วิธีการที่ใช้ควรกระทำในหลายรูปแบบ ตามความเหมาะสม

## 5. ปัญหาการประสานงานการวางแผน

ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาเล็กน้อยเกี่ยวกับการขาดวัสดุอุปกรณ์ การให้ความสำคัญในเรื่องความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งสาเหตุพบว่าเป็นเพราะการขาดงบประมาณในการจัดทำแผน ขาดอำนาจในการสั่งการ ผู้รับผิดชอบในการวางแผนมีหน้าที่อื่นประจำอยู่ด้วย และระบบโครงสร้างการบริหารการศึกษาส่วนภูมิภาคยังซับซ้อนอยู่ ปัญหาดังกล่าวพบว่า ได้ดำเนินการแก้ไขไปบ้างแล้ว โดยใช้วิธีการประสานแบบไม่เป็นทางการ การประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจ และการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ สำหรับข้อเสนอแนะให้ผู้มีสัมภาระให้แก้ปัญหาระบบการบริหารในส่วนภูมิภาคให้เอื้ออำนวยขึ้น

## 6. ปัญหาการประสานแผน

ลักษณะปัญหาพบว่า แผนยังไม่สอดคล้องกับนโยบายและแผนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร เนื่องจากมีโครงการที่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น จึงก่อให้เกิดการสิ้นเปลืองงบประมาณ เวลา ทรัพยากร นอกจากนี้ประชาชนและหน่วยงานระดับล่างได้รับความเดือดร้อน ทั้งนี้สาเหตุของปัญหามาจาก ผู้เกี่ยวข้องในการวางแผน ได้ศึกษานโยบายและแผนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องน้อยไป ขาดการระดมสรรพกำลังมาร่วมดำเนินการเท่าที่ควร มีการประสานโครงการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องน้อย ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการแก้ปัญหาคือ ควรระดมสรรพกำลังร่วมกัน ควรประสานแผนกับหน่วยงานระดับต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการมากกว่าเดิม ควรศึกษานโยบายและแผนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง ควรมีการวางแผนร่วมกัน ควรประสานโครงการ กิจกรรม ระยะเวลา สถานที่อย่างจริงจัง และควรประสานแผนงานโครงการกับหน่วยงานอื่นนอกกระทรวงศึกษาธิการอย่างมีระบบ ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงสาธารณสุข

ตอนที่ 3 : ผลการวิเคราะห์เอกสาร

### 1. การเตรียมการวางแผน

ผลการวิเคราะห์เอกสารพบว่า มีการประชุมเพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนเห็นความสำคัญ แต่ระยะเวลาใน

การเตรียมการมีน้อย องค์ประกอบของคณะกรรมการมีความเหมาะสม เนื่องจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในการวางแผนได้มาจากหลายฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่สัมพันธ์กัน สำหรับสิ่งที่ยังเป็นปัญหาคือ การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ยังไม่พร้อมที่จะนำข้อมูลไปใช้ประกอบการวางแผนให้เกิดประสิทธิภาพในระยะเริ่มต้นก่อนการวางแผนระดับจังหวัด กระทรวงศึกษาธิการได้จัดอบรมสัมมนาผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการวางแผนระดับจังหวัด แต่ปรากฏว่าได้เน้นเรื่องการสร้างความเข้าใจ ความพร้อม ความร่วมมือ ในระบบการวางแผนระดับจังหวัดเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้เน้นเทคนิควิธีการ หลักการในการวางแผนตามทฤษฎีและหลักวิชาการวางแผน นอกจากนี้การเตรียมการวางแผนไม่ได้จัดระบบการติดต่อสื่อสารไว้แต่อย่างใด

## 2. การดำเนินการวางแผน

จากการวิจัยพบว่า การจัดประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน มีระยะเวลาห่างกันเกินไป คือประมาณ 2-3 เดือนต่อครั้ง และในบางครั้งมีการมอบหมายให้ผู้อื่นไปประชุมแทน ซึ่งผู้ไปประชุมไม่มีใครแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน กระทำได้ไม่เต็มที่ สำหรับการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวางแผน ยังไม่พร้อมและเหมาะสมตามหลักการวางแผน เนื่องจากขาดการวางแผนในการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล จึงต้องมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมแต่ก็ยังไม่สมบูรณ์ ส่วนประเภทของแผนได้ดำเนินการจัดทำเพียง 2 ประเภท คือ แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี แต่แผนปฏิบัติการประจำปี พบว่า ได้แยกไปดำเนินการในแต่ละหน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งยึดงบประมาณจากเจ้าสังกัดในส่วนกลางเป็นหลัก สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำแผนพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการ คณะทำงานวางแผนเป็นผู้กำหนด ส่วนนโยบาย คณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และ ศิลปวัฒนธรรม เป็นผู้กำหนดเกี่ยวกับการกำหนดโครงการ พบว่าไม่มีการวิเคราะห์โครงการก่อนประมวลในแผน

## 3. การปฏิบัติตามแผน

ในทางปฏิบัติจริงพบว่า หน่วยงานแต่ละสังกัดของกระทรวง-ศึกษาธิการได้ยึดตามงบประมาณที่เจ้าสังกัดในส่วนกลางเป็นผู้กำหนด หลังจากนั้นหน่วยงานต่าง ๆ จะจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามงบประมาณที่ได้รับ นอกจากนี้ได้รับงบประมาณน้อย



กว่าแผนที่กำหนดไว้แล้ว ยังมักจะไม่สอดคล้องกับแผนของจังหวัดอีกด้วย ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับจังหวัดจึงปฏิบัติตามได้น้อย

#### 4. การติดตามประเมินผล

จากการวิจัยพบว่า ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ให้ชัดเจน ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง ไม่กำหนดเกณฑ์ ระยะเวลา สถานที่ ให้แน่ชัด และขาดการเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ประสบการณ์ในการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ จากการศึกษาพบว่ามี การติดตามประเมินผลเพียงครั้งเดียวในระยะสิ้นแผน และหน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญให้ความร่วมมือน้อย การดำเนินการกระทำในเวลาอันจำกัด จึงขาดความพร้อม ขาดเครื่องมือ อุปกรณ์ ขาดงบประมาณ ตลอดจนทั้งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ในด้านนี้ โดยเฉพาะ

#### 5. การประสานงานการวางแผน

พบว่า มีคำสั่งแบ่งงาน มอบหมายงาน ให้ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานไว้ โดยเฉพาะอย่างชัดเจน เพื่อสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรและการประสานงานทั่วไป ส่วนหน่วยงานอื่น ๆ ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้เพื่อไม่ให้เกิดการเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนวิธีการประสานงานใช้การประชุมร่วมกัน ใช้ระบบการติดต่อแบบเป็นทางการ และการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ มีการระดมสรรพกำลังร่วมกัน เพื่อการวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับจังหวัด

#### 6. การประสานแผน

ในการกำหนดแผนงาน โครงการ พบว่า บุคลากรของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับจังหวัดเป็นผู้กำหนด แล้วนำมารวมกันเป็นแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด สำหรับวัตถุประสงค์ นโยบาย พบว่ามีความสอดคล้องสัมพันธ์กันกับนโยบายของระดับสูง คณะกรรมการที่มาจากระทรวงอื่น ๆ ยังมีบทบาทน้อยในการประสานแผนงานโครงการ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้น มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

### 1. ชั้นเตรียมการวางแผน

1.1 จากการวิจัยซึ่งพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่า องค์ประกอบของ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดมีความเหมาะสม จากการ วิเคราะห์องค์ประกอบคณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมจังหวัด และ คณะทำงานวางแผนการศึกษาจังหวัด ก็พบว่าได้รับแต่งตั้งมาจากหน่วยงานสถานศึกษาจากทุก สังกัดในเขตจังหวัดซึ่งเป็นทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการวางแผนที่สังกัดกระทรวงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นับว่าเหมาะสม เนื่องจากเป็นการระดมสรรพกำลังร่วมกันในการวางแผน และให้ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับ ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นได้ร่วมวางแผน กำหนดปัญหาความต้องการและแนวทาง เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาด้านการศึกษาในพื้นที่ของตนอย่างแท้จริง

1.2 ในด้านการเตรียมบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า วิธีการในการเตรียม บุคลากรได้ใช้การประชุม อบรม สัมมนา ซึ่งได้เน้นวิธีการประชุมมากที่สุด สำหรับเนื้อหาที่ เน้นในการประชุมได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้เห็นความสำคัญร่วมกัน สร้างความเข้าใจใน เรื่องการวางแผน และสร้างความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน จะเห็นว่าการสร้าง ความเข้าใจในเรื่องการวางแผน ถ้าใช้เฉพาะวิธีการประชุมจะไม่เพียงพอ เนื่องจากการ วางแผนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการวางแผน หลักในการวางแผนอีกมากมาย ซึ่งจะต้อง ใช้เวลาและวิธีการที่เหมาะสม เพื่อสร้างความเข้าใจเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ในการ วางแผนโดยเฉพาะ จึงควรจัดอบรม สัมมนา เกี่ยวกับวิชาการวางแผน เพื่อเตรียมบุคลากร ให้มีความรู้ ประสบการณ์ในด้านการวางแผนอย่างแท้จริงโดยเฉพาะ

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า การรวบรวมข้อมูลซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการ วางแผนยังขาดการจัดระบบ ขาดการวางแผนในการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม มีการรวบรวม ข้อมูลกระจายตามสังกัด ข้อมูลที่ได้มีแต่ข้อมูลพื้นฐาน สภาพดังกล่าวนับว่าเป็นปัญหาสำคัญใน การวางแผน เนื่องจากการกำหนดดัชนีชี้วัดปัญหาและความต้องการของจังหวัด เพื่อหาแนวทาง ในการแก้ไขจะต้องอาศัยข้อมูลเป็นหลัก ดังนั้นถ้าหากข้อมูลไม่ชัด การวางแผนอาจจะล้มเหลว ตั้งแต่เริ่มต้น เพราะจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้อง จึงนับว่าข้อมูลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการวางแผน สมควรจัดระบบสารสนเทศให้พร้อม โดยวางแผนรวบรวมข้อมูลร่วมกันทั้ง

จังหวัด จัดวิเคราะห์ข้อมูล หาค่าดัชนีชี้วัดปัญหา และความต้องการทางการศึกษาของจังหวัด ให้ชัดเจน เพื่อจะได้วางแผนงาน โครงการกิจกรรมที่ตอบสนองได้ตรงกับความเป็นจริง อีกประการหนึ่งจะทำให้การดำเนินการวางแผนเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว ไม่เสียเวลา มาเก็บข้อมูลเพิ่มเติมอีก

1.4 จากการวิจัยพบว่า ก่อนการวางแผนได้มีการศึกษานโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งจากนโยบายในระดับสูงคือ แผนการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2520 แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 6 (2530-2534) นโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการศึกษา นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของกรมเจ้าสังกัด การศึกษานโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนใหญ่ศึกษาจากนโยบายของกรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ถ้าจะให้การวางแผนบรรลุผลสมบูรณ์ตามเจตนารมณ์และตามหลักการวางแผน จำเป็นจะต้องศึกษานโยบายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม ได้แก่ นโยบายของจังหวัด นโยบายของกระทรวงมหาดไทย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงสาธารณสุข ทั้งนี้เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายที่จะพัฒนาประเทศไปพร้อม ๆ กัน เป็นภาพรวมในทุก ๆ ด้าน และการจัดการศึกษาก็มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และอื่น ๆ ฉะนั้นจำเป็นจะต้องระดมสรรพกำลังร่วมกันเพื่อเป็นการประหยัดทั้งเวลา งบประมาณ บุคลากร การประสานนโยบายแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน จะทำให้การวางแผนเป็นไปอย่างประหยัดคุ้มค่า ไม่ซ้ำซ้อน เหลื่อมล้ำกัน

1.5 จากการวิจัยพบว่า กระทรวงศึกษาธิการไม่ได้ตั้งงบประมาณในการจัดทำแผนการปฏิบัติในการจัดทำแผนจึงเกิดปัญหา ขาดวัสดุอุปกรณ์ ขาดงบประมาณดำเนินการ ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการควรจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผนโดยเฉพาะ เพื่อให้เกิดความสะดวก คล่องตัว และดำเนินการวางแผนได้อย่างราบรื่น

## 2. ชั้นวางแผน

2.1 จากการวิจัยพบว่า ช่วงระยะเวลาในการจัดประชุมของคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม และคณะทำงานวางแผนการศึกษาจังหวัด มีระยะเวลาห่างกันเนิ่นนานเกินไป คือ มีการประชุมประมาณ 2 เดือน หรือเกินกว่า 2 เดือนต่อครั้ง

กรณีดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการดำเนินการวางแผนยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เพราะการ  
 ทิ้งช่วงพบปะหารือกันนาน ๆ จะทำให้การปฏิบัติงานชักช้า เกิดปัญหา และไม่ก้าวหน้า จากการ  
 วิเคราะห์พบว่า มีระยะเวลาในการจัดทำแผนน้อย กระชั้นชิด ปัญหาดังกล่าวอาจจะเกิดจากการ  
 ไม่วางแผนในการดำเนินงานให้เพียงพอ จึงต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้า นอกจากนี้ยังพบว่า  
 กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการประชุมคณะกรรมการนโยบายและแผน ของกระทรวงศึกษาธิการ  
 นาน ๆ ครั้ง และขาดการประสานงานกับกรมต่าง ๆ อย่างจริงจังต่อเนื่องเกี่ยวกับการวางแผน  
 ฉะนั้นย่อมส่งผลในการสั่งการเกี่ยวกับการจัดทำแผนไปยังจังหวัด ก่อให้เกิดปัญหาเรื่องระยะ-  
 เวลา ปัญหาเรื่องการประสานงาน และอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการควร  
 ประสานงานกับกรมต่าง ๆ และจัดประชุมคณะกรรมการนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษา-  
 ธิการ เพื่อกำหนดนโยบายและสั่งการไปจังหวัดให้เนิ่น ๆ สำหรับคณะกรรมการต่าง ๆ ระดับ  
 จังหวัด ควรจัดประชุมประมาณเดือนละ 1 ครั้ง เป็นอย่างน้อย เพื่อพัฒนางานการวางแผนให้  
 ก้าวหน้าอย่างจริงจังและต่อเนื่อง อนึ่ง จังหวัดควรเตรียมการวางแผนเสียแต่เนิ่น ๆ ใน  
 ประเด็นที่สามารถเตรียมการไว้ได้ล่วงหน้า ไม่ต้องคอยให้กระทรวงสั่งการมาจึงดำเนินการ  
 จะทำให้ไม่ขลุกขลักระชั้นชิดในการดำเนินการวางแผน การดำเนินการวางแผนจึงจะราบรื่น  
 บรรลุผลสำเร็จ

2.2 จากการวิจัยซึ่งพบว่า คณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลป-  
 วัฒนธรรมจังหวัด เป็นผู้กำหนดนโยบาย คณะทำงานวางแผนการศึกษาจังหวัดเป็นผู้กำหนด  
 วัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการ ตามลำดับ กรณีนี้โดยหลักการแล้ว กระทรวงศึกษาธิการ  
 จะกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยคณะกรรมการนโยบาย  
 และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ คณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม  
 จังหวัด จะกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายของจังหวัด หลังจากนั้นคณะทำงานวางแผนจึงนำ  
 นโยบายไปกำหนดเป็นแผนงาน และโครงการ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบายและวัตถุประสงค์  
 ของจังหวัด และของกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแต่ละโครงการ  
 ก็จะมีวัตถุประสงค์ซึ่งกำหนดโดยคณะทำงาน

2.3 จากการวิจัยพบว่า กิจกรรมการดำเนินการวางแผน มีการพยากรณ์  
 อนาคตและกำหนดปัญหา ความต้องการทางการศึกษาของจังหวัด จัดลำดับความสำคัญของ

ปัญหา กำหนดนโยบายได้ครอบคลุมปัญหาและความต้องการของจังหวัด กำหนดโครงการได้ สอดคล้องและสัมพันธ์กับนโยบาย ซึ่งจะเห็นได้ว่าได้ดำเนินการไปตามหลักและวิธีการวางแผน ที่ถูกต้อง แต่อย่างไรก็ดี การจัดลำดับความสำคัญของโครงการนั้น ได้ยึดเกณฑ์เกี่ยวกับนโยบาย ความรุนแรงของปัญหาที่ต้องแก้ไข ความเป็นไปได้ในเรื่องการเงิน อุปกรณ์ และความเป็น ไปได้ในทางปฏิบัติตามลำดับ นับว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสม แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ในสภาพการณ์ ปัจจุบันที่มีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ และทรัพยากรน่าจะได้พิจารณาถึงจุดคุ้มทุนด้วย

2.4 จากการวิจัยพบว่า การกำหนดโครงการในแผน ไม่มีการวิเคราะห์ แผนงานโครงการก่อนประมวลในแผน กรณีนี้จะทำให้ได้แผนงาน โครงการที่ไม่มีคุณภาพ ดังนั้น ก่อนจะบรรจุโครงการลงในแผน ควรจะได้มีการวิเคราะห์โครงการก่อน เพื่อปรับโครงการ ให้เหมาะสม ถูกต้อง สมบูรณ์ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายอย่างประหยัดคุ้มค่า

2.5 จากการวิจัยพบว่า ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด ได้ ดำเนินการโดยแต่ละสังกัดได้กำหนดโครงการในสายงานของตนเองเป็นส่วน ๆ แล้วนำมา รวมกันเป็นแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด ทำให้ไม่ได้แผนที่เป็นแบบบูรณาการ เพราะขาดการ ประสานงานกันอย่างจริงจัง ไม่ผสมกลมกลืนกันทุกสังกัด ตามวัตถุประสงค์ของการวางแผน ระดับจังหวัด โดยปกติควรจะได้มีการร่วมกันจัดทำตั้งแต่เริ่มต้น คือ ตั้งแต่ขั้นรวบรวม และ วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนงาน โครงการ เพื่อจะได้ระดมความคิดจากทุกสังกัด ทุกฝ่ายให้ได้แนวคิด วิธีการที่ผสมกลมกลืนกันอย่างแท้จริง ตั้งแต่เริ่มต้นจน สิ้นสุดการวางแผน

2.6 จากการวิจัยพบว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมจังหวัด ได้ดำเนินการพิจารณาแนวทางการพัฒนาการศึกษามากที่สุด รอง ลงมาได้แก่ การประสานงานการใช้ทรัพยากรและปฏิบัติตามแผนงาน โครงการที่กำหนด ส่วน คณะทำงานวางแผนการศึกษาจังหวัดพบว่า ได้ดำเนินการตามหน้าที่ คือ เป็นผู้กำหนดปัญหา และความต้องการทางการศึกษามากที่สุด รองลงมาได้แก่ การศึกษาสภาพแวดล้อมทั่วไป นอกจากนี้ได้วิเคราะห์นโยบายและแผนของหน่วยงานระดับสูง วิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการ ติดต่อประสานงานและวางแผน นับว่าปฏิบัติงานได้เหมาะสม จากการวิเคราะห์พบว่า คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มที่ ทั้งนี้เพราะ คณะกรรมการมีหน้าที่ประจำโดยปกติอยู่แล้ว จึงไม่มีเวลาปฏิบัติหน้าที่วางแผนได้อย่างเต็มที่

ทำให้เกิดปัญหาขณะปฏิบัติการวางแผน หน่วยงานต้นสังกัดจึงควรปรับปรุงการบริหาร โดยอาจพิจารณาผลงานประจำ และจัดเวลาในการวางแผนให้สอดคล้องกับตารางการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้อง

2.7 จากการวิจัยพบว่า คณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม จังหวัด มีการมอบหมายให้ผู้อื่นไปประชุมแทน กรณีพบว่าผู้ไปประชุมแทนปฏิบัติหน้าที่วางแผน หรือแสดงความคิดเห็นได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากไม่มีพื้นฐานในการวางแผน หรือไม่กล้าตัดสินใจในบางโอกาส เป็นเหตุให้การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ กรณีนี้คณะกรรมการดังกล่าวควรให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผนให้มากขึ้น และฝ่ายเลขานุการ ควรประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ก่อนนัดประชุม จะทำให้ทุกฝ่ายมีความพร้อมมากขึ้น

### 3. ชั้นปฏิบัติตามแผน

จากการวิจัยพบว่า ระบบการวางแผนพัฒนาการศึกษา และระบบการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ไม่สอดคล้องสัมพันธ์กัน ซึ่งมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของแต่ละสถานศึกษา กล่าวคือ ได้ทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาการศึกษา 1 ปี รวมกันแล้วเสนอของงบประมาณไปกระทรวงศึกษาธิการ แต่จากระบบการจัดสรรงบประมาณของกระทรวง ซึ่งจัดเป็นรายการ ทำให้หน่วยงานสถานศึกษาระดับจังหวัดหันไปทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามเงินงบประมาณที่ได้รับ เป็นเหตุให้แผนพัฒนาการศึกษาไม่บรรลุผลตามที่วางไว้ นอกจากนี้พบว่า งบประมาณที่ได้รับน้อยกว่าแผนที่กำหนด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกรมไม่ได้คำนึงถึงแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัดที่เสนอไปกระทรวงศึกษาธิการ กรณีนี้จังหวัดได้แก้ปัญหาโดยตัดบางโครงการออก บางครั้งก็ลดค่าใช้จ่ายในบางโครงการลง เพื่อปรับแผนให้ไปสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น

แนวทางในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ควรดำเนินการในสองแนวทาง ประการแรก กรมเจ้าสังกัดควรประสานงานกับกระทรวงในการจัดสรรงบประมาณ โดยกรมควรยึดการจัดสรรงบประมาณตามแผนพัฒนาการศึกษาที่จังหวัดเสนอของงบประมาณ นับว่าจะเป็นการสนองตอบปัญหาและความต้องการของจังหวัดได้มากขึ้น อีกประการหนึ่งควรแก้ปัญหาระบบการจัดสรรงบประมาณของกระทรวงและกรม โดยการตัดโอนเงินงบประมาณเป็นส่วนรวมไปให้จังหวัดตามแผนพัฒนาการศึกษาที่เสนอกระทรวง ให้จังหวัดบริหารงบประมาณเอง นับว่าจะเป็นการดี เพราะผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหานั้นจะจัดทำแผนได้สนองตอบ และแก้ปัญหาได้ตรงกับ

## สภาพความเป็นจริง

### 4. ขั้นตอนติดตามและประเมินผล

4.1 จากการวิจัยพบว่า ไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับระบบการติดตามและประเมินผลไว้ให้ชัดเจน เป็นเหตุให้การดำเนินการในการติดตามและประเมินผลไม่สมบูรณ์ครบกระบวนการ นอกจากนี้พบว่า มีปัญหาในการติดตามประเมินผล คือ ขาดงบประมาณ อุปกรณ์ วัสดุครุภัณฑ์ เครื่องมือ วิธีการ บุคลากร และอื่น ๆ ดังนั้น การติดตามประเมินผลจึงขาดประสิทธิภาพ โดยหลักการแล้วควรติดตามประเมินผลทั้งขณะดำเนินการ และหลังการดำเนินการ แต่ทางปฏิบัติพบว่า ได้มีการติดตามประเมินผลเฉพาะในช่วงเสร็จสิ้นโครงการ จึงไม่สามารถนำผลการประเมินมาแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ทันต่อเหตุการณ์ การปฏิบัติตามโครงการจะให้ได้ผลจะต้องติดตามประเมินผลทุกระยะ เพื่อจะได้ทราบความเคลื่อนไหวปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ทันต่อเหตุการณ์ และงานจะบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น ทั้งเป็นการประหยัดเวลา งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และอื่น ๆ ฉะนั้นจึงควรกำหนดแนวทางการติดตามประเมินผลไว้ให้ชัดเจนครบขั้นตอน โดยเฉพาะเกี่ยวกับผู้รับผิดชอบ วิธีการ เครื่องมือ ระยะเวลา อุปกรณ์ พื้นที่ เป้าหมาย เกณฑ์ งบประมาณ และอื่น ๆ สำหรับบุคลากรควรจะได้จัดสัมมนา พัฒนาให้มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ สร้างจิตสำนึกให้เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลร่วมกัน

4.2 จากการวิจัยพบว่า ไม่มีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล ซึ่งนับว่าไม่เหมาะสม ดังนั้น ควรตั้งเกณฑ์ในการประเมินไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้ผลการประเมินมีมาตรฐานในการถือปฏิบัติ หรือแก้ปัญหาได้

4.3 จากการวิจัยพบว่า ผลกระทบจากการไม่ได้วางแผนในการติดตามประเมินผลให้ชัดเจนจึงเกิดความซุกซลักในการปฏิบัติ และพบว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดได้แก้ปัญหาโดยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการประสานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วติดตามประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นโครงการผู้บริหารสังกัดต่าง ๆ ให้ความสำคัญน้อย เพราะต่างก็ติดตามประเมินผลในหน่วยงานของตน ไม่ได้ติดตามประเมินผลรวมกันอย่างมีระบบ ดังนั้นควรร่วมมือประสานงานวางตัวบุคคลรับผิดชอบ และเตรียมการเสียแต่เบื้องต้น จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลดีขึ้น

เกี่ยวกับการติดตามประเมินผลนี้ ผู้วิจัยขอให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า การที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดไม่สามารถติดตามประเมินผลได้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่แผนปฏิบัติการไม่ได้กำหนดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา เนื่องจากได้กำหนดไปตามวงเงินที่ได้รับจัดสรรเป็นรายการ ผู้ประเมินจึงไม่ทราบว่า จะยึดแนวทางใดในการประเมินว่าแผนเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่

## 5. การประสานงานการวางแผน

5.1 จากการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ได้ปฏิบัติหน้าที่ในการประสานงานเกี่ยวกับการใช้วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ บุคลากร ระยะเวลา และอื่น ๆ ให้อย่างเหมาะสม และพบว่าในการประสานงานโดยทั่วไปมีปัญหาเล็กน้อย หน่วยงานส่วนมากให้ความร่วมมือด้วยดี ทั้งนี้ อาจจะเป็นความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ และมีความสามารถในการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสนิทสนมเป็นส่วนตัว การประสานงานจึงราบรื่นด้วยดีเป็นส่วนใหญ่

5.2 จากการวิจัยพบว่า มีปัญหาข้างเล็กน้อย โดยเฉพาะเกี่ยวกับการขาดอำนาจในการสั่งการ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะระบบโครงสร้างการบริหารในส่วนภูมิภาคมีความสลับซับซ้อน ไม่มีเอกภาพ แต่ละหน่วยงานมีเอกเทศในการบริหารเป็นอิสระ ในเมื่อให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีแต่หน้าที่ประสานงานจึงเกิดปัญหาย้อย่าง กระทรวงศึกษาธิการควรปรับปรุงระบบโครงสร้างการบริหารงานในส่วนภูมิภาค ให้มีเอกภาพในการบริหาร จึงจะเอื้อต่อการประสานงานการวางแผนได้เป็นผลสำเร็จ

## 6. การประสานแผน

จากการวิจัยพบว่า การประสานแผนแม้จะมีการร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่บ้าง แต่แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดยังไม่สอดคล้องผสมผสานกลมกลืนกับนโยบายและแผนของหน่วยงานที่สัมพันธ์กันเท่าที่ควร กล่าวคือ ยังมีโครงการ กิจกรรม ระยะเวลา และพื้นที่ดำเนินการที่เหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกันอยู่ ทั้งหน่วยงานภายในกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานภายนอกกระทรวงศึกษาธิการ จึงก่อให้เกิดปัญหาการสิ้นเปลืองเวลา บุคลากร งบประมาณ และประชาชนที่รอรับการปฏิบัติในบางกิจกรรมบางโครงการ ในพื้นที่ต่าง ๆ ได้รับความกระทบกระเทือนที่ต้องสนองงานของจังหวัด อำเภอ และหน่วยงานต่าง ๆ ซ้ำซ้อนกันอยู่เสมอ



ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับ การวางแผน ได้ศึกษานโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องน้อยไป ขาดการประสานโครงการกิจกรรมร่วมกันอย่างจริงจัง ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการวางแผน ทั้งหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวง- สาธารณสุข กระทรวงเกษตรสหกรณ์ และกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น

สำหรับปัญหาดังกล่าวพบว่า ได้แก้ไขโดยการปรับแผน ปรับโครงการ ปรับกิจกรรม ระยะเวลาและพื้นที่ในการดำเนินการอยู่บ้าง แต่ก็ยังไม่ทั่วถึงครอบคลุมปัญหา จึงควรได้มีการ ประสานแผนให้มีหลักมีเกณฑ์มากกว่านี้ โดยการศึกษานโยบายและแผนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างจริงจัง มีการประชุมร่วมกันเพื่อการประสานแผนงาน โครงการ กิจกรรม ระยะเวลา งบประมาณ บุคลากร สถานที่และอื่น ๆ โดยระดมทรัพยากร ระดมสรรพกำลังร่วมกันให้มากขึ้น ระหว่างหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการและระดับล่าง ทั้งแนวตั้งและแนวนอน และหน่วยงาน นอกกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปปฏิบัติ

1.1 จังหวัดควรให้ความสำคัญในการจัดระบบสารสนเทศให้พร้อมก่อนการ วางแผน โดยวางแผนทางรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันทั้งจังหวัด โดยคณะทำงาน วางแผนการศึกษาจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบ

1.2 จังหวัดโดยความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ควรจัดประชุม คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานวางแผน ต่อเนื่องสัมพันธ์กันด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ

1.3 ในการดำเนินการวางแผน เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงาน และโครงการ จังหวัดควรแบ่งหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมชัดเจน กล่าวคือ ควรให้คณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมจังหวัดเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบาย หลังจากนั้นคณะทำงานวางแผนการศึกษาจังหวัดจึงนำแนวทางดังกล่าวมาจัดทำ แผนงานโครงการต่อไป

1.4 โดยหลักการวางแผน จำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์แผนงาน โครงการ ก่อนประมวลในแผน แต่พบว่าไม่มีการวิเคราะห์แผนงานโครงการดังกล่าว ดังนั้นแผนงาน โครงการจึงไม่มีมาตรฐานที่สมบูรณ์ ย่อมไม่ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จังหวัดโดย ความรับผิดชอบของคณะทำงานวางแผนการศึกษาจังหวัดควรวิเคราะห์แผนงาน โครงการก่อน จึงประมวลเข้าในแผนจึงจะเหมาะสม

1.5 เพื่อให้แผนพัฒนาการศึกษาระดับจังหวัด เป็นแผนแบบบูรณาการตาม เจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดควรร่วมมือ ประสานงาน ระดมสรรพกำลัง ร่วมกันอย่างจริงจัง ให้เกิดการผสมผสานกลมกลืนกันทั้งแนวคิดและการปฏิบัติ ตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงที่สุด กระบวนการวางแผน โดยร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม โดยตลอดและต่อเนื่อง ไม่ควรมอบให้กรรมการที่มาจากสังกัดใดให้เป็นผู้รับผิดชอบจัดทำ โครงการในสังกัดนั้น แล้วนำมารวมกันเป็นแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด

1.6 จากข้อจำกัดด้านบุคลากรในการวางแผน เจ้าสังกัดของคณะทำงาน วางแผนการศึกษาจังหวัด จะต้องมีการบริหารให้เอื้อต่อการทำหน้าที่วางแผน โดยการ ลดงานในหน้าที่ด้านอื่น ๆ ให้น้อยลง และจัดเวลาว่างให้เหมาะสม สามารถไปร่วมวางแผน ได้ และจังหวัดควรประสานงานกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่วางแผนไว้ล่วงหน้าให้ เหมาะสมชัดเจนด้วย

1.7 การติดตามประเมินผล ถือเป็น การสรุปผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน จังหวัดจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ โดยกำหนดระบบการติดตามประเมินผลไว้ให้ชัดเจน ล่วงหน้า เกี่ยวกับผู้รับผิดชอบ วิธีการ เครื่องมือ เกณฑ์ ระยะเวลา สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ พื้นที่เป้าหมาย และอื่น ๆ นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการโดยความร่วมมือของ จังหวัด ควรจัดเตรียมบุคลากรในการติดตามประเมินผลให้มีคุณภาพ โดยการอบรม สัมมนา ให้มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะเรื่องนี้โดยเฉพาะก่อนดำเนินการ จึงจะประสบผลตาม เป้าหมาย

1.8 กรมเจ้าสังกัด ควรประสานงานกับกระทรวงศึกษาธิการ และควรนำ แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด มาประกอบการตัดสินใจและเป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณ ให้หน่วยงานในสังกัดระดับจังหวัด ทั้งนี้เพื่อให้งบประมาณสอดคล้องสัมพันธ์กับปัญหาและความ ต้องการของจังหวัดอย่างเหมาะสม

1.9 กระทรวงศึกษาธิการ ควรศึกษาหาแนวทางปรับปรุง ระบบการจัดสรรงบประมาณให้จังหวัดได้มีโอกาสบริหารงบประมาณเอง นับว่าจะเป็นการเอื้อต่อการแก้ปัญหา และสนองความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง

1.10 กระทรวงศึกษาธิการ ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการวางแผนให้จังหวัดโดยเฉพาะ

1.11 กระทรวงศึกษาธิการ โดยความรับผิดชอบของกองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ควรร่วมมือกับจังหวัด จัดอบรม สัมมนา เรื่องระบบการวางแผน พัฒนาการศึกษาระดับจังหวัด ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนได้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการวางแผนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

1.12 เนื่องจากระยะเวลาในการจัดทำแผนมีน้อยและกระชั้นชิด กระทรวงศึกษาธิการ ควรประสานงานโดยแจ้งให้จังหวัดดำเนินการเนิน ๆ สำหรับจังหวัดที่น้ำจะได้เตรียมการไว้ล่วงหน้าในส่วนที่สามารถดำเนินการได้ก่อน

1.13 กระทรวงศึกษาธิการ ควรปรับปรุงโครงสร้างระบบบริหารการศึกษา ระดับจังหวัด ให้มีรูปแบบเป็นองค์คณะบุคคล โดยมีคณะกรรมการร่วมจากผู้บริหารการศึกษาทุกสังกัดในจังหวัด และให้มีบทบาทในการประสานงานกับหน่วยงานสถานศึกษาทุกสังกัดในระดับจังหวัด

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

2.1 ควรศึกษารูปแบบในการติดตามและประเมินผลการศึกษาในส่วนภูมิภาค

2.2 กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการศึกษารูปแบบการจัดสรรงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับระบบการทำแผนแบบบูรณาการในระดับจังหวัด

2.3 ควรศึกษารูปแบบ โครงสร้างการบริหารการศึกษาระดับจังหวัด ที่จะส่งผลต่อการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการในระดับจังหวัด