



การวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ

ในบทนี้จะกล่าวถึงการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ โดยจะกล่าวถึงแนวความคิดสำหรับการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยในภาคสนาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผลการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะประกอบด้วยสภาพปัจจุบันของการวางแผน ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผน และสรุปผลการวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

แนวความคิดหลักสำหรับการวิจัย (Conceptual Framework for Research)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างกรอบของแนวคิดในการวิจัยขึ้น เพื่อใช้เป็นหลักหรือกำกับในการดำเนินการวิจัย ด้วยการศึกษาค้นคว้าต่าง ๆ ทั้งจากตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการวางแผน และจากการไปศึกษาขั้นต้นเพื่อทราบสภาพที่ปรากฏจริงเกี่ยวกับการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ 2 แห่ง แล้วกำหนดเป็นแนวความคิดหลักของการวิจัยในครั้งนี้นั้น กรอบของแนวความคิดในการวิจัยนี้จะครอบคลุมประเด็นสำคัญ ๆ ของการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1. การเตรียมการสำหรับการวางแผน
2. การจัดทำแผน
3. การนำแผนไปใช้
4. รายละเอียดเกี่ยวกับแผนชนิดต่าง ๆ
5. ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน
6. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการวางแผน

ในแต่ละประเด็นจะครอบคลุมรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการสำหรับการวางแผน
 - 1.1 การจัดตั้งหน่วยงานวางแผน บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น
 - 1.2 จัดให้มีคณะกรรมการเกี่ยวกับการวางแผน บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการนั้น ๆ
 - 1.3 การจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารที่ใช้อำนวยต่อการวางแผน (การจัดทำแผน การนำแผนไปใช้ซึ่งรวมถึงการประเมินผลด้วย)
 - 1.3.1 นโยบายและทิศทางของวิทยาลัยครู
 - 1.3.2 การให้ความสำคัญ การทุ่มเทเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อการวางแผน
 - 1.3.3 การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน
 - 1.3.4 การจัดสรรงบประมาณ
 - 1.3.5 การใช้การวางแผนเป็นฐานในการบริหารงาน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง
 - 1.3.6 การกำหนดสายงานการวางแผน
 - 1.3.7 การติดต่อสื่อสารเพื่อการวางแผน
 - 1.3.8 การประสานงานเพื่อการวางแผน
 - 1.3.9 วิธีการที่หน่วยงานระดับต่าง ๆ ใช้ในการวางแผน
 - 1.3.10 บุคคลที่มีส่วนร่วมในการวางแผน
 - 1.3.11 กำหนดการเกี่ยวกับการวางแผน
 - 1.4 ข้อมูลและเอกสารเกี่ยวกับการวางแผน
 - 1.4.1 ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับการวางแผน
 - 1.4.2 เอกสารที่จำเป็นเกี่ยวกับการวางแผน

2. การจัดทำแผน
 - 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์
 - 2.2 การกำหนดวิธีปฏิบัติไ้บรรลุวัตถุประสงค์
3. การนำแผนไปใช้
 - 3.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ
 - 3.2 การประสานแผนและโครงการ
 - 3.3 การประเมินโครงการและการปรับแผน
4. รายละเอียดเกี่ยวกับแผนชนิดต่าง ๆ
 - 4.1 แผนระยะยาว (6 ปีขึ้นไป)
 - 4.2 แผนระยะ 5 ปี
 - 4.3 โครงการเฉพาะของหน่วยงาน
5. ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน
 - 5.1 ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน
 - 5.2 ขาดหน่วยงานและหรือองค์กรที่มีความสามารถ
 - 5.3 ขาดทิศทางและนโยบายที่แน่นอนและต่อเนื่อง
 - 5.4 ขาดข้อมูล
 - 5.5 ขาดการเห็นความสำคัญ
 - 5.6 การนำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการวางแผน
 - 5.7 ขาดเงินและวัสดุอุปกรณ์
 - 5.8 การวางแผนขัดกับลักษณะนิสัยของคนไทย
6. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการวางแผน

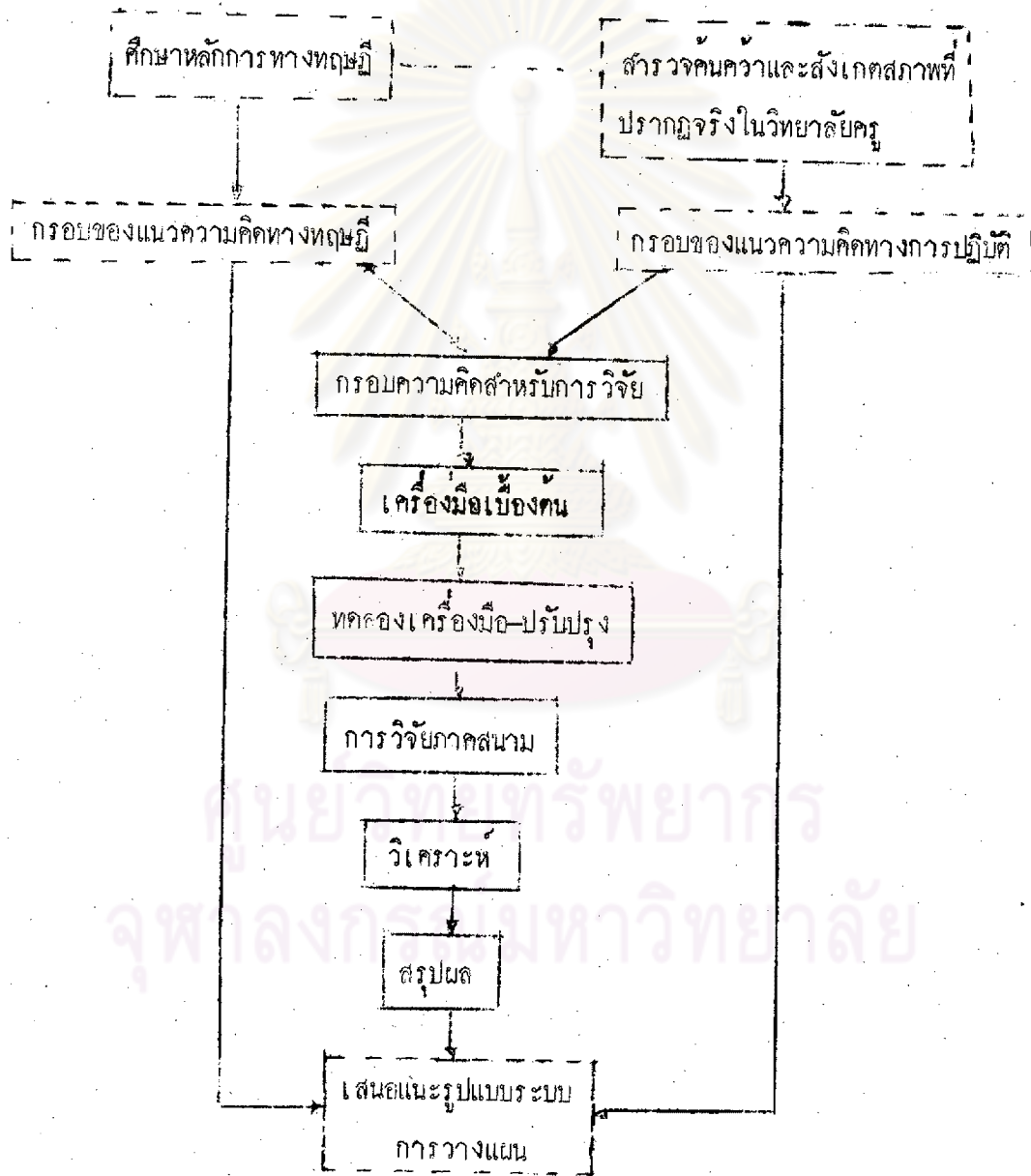
วิธีดำเนินการวิจัยในภาคสนาม

ผู้วิจัยได้นำเอาแนวความคิดหลักสำหรับการวิจัยดังกล่าวแล้ว มาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยภาคสนาม และผลที่ได้จากการวิจัยภาคสนามนี้จะได้เสนอ

รายละเอียดผลของการศึกษาในตอนต่อไปของบทนี้ และจะนำผลที่ได้ส่วนนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบระบบการวางแผนที่คิดว่าเหมาะสมกับวิทยาลัยครูในภาคเหนือต่อไป

ลำดับขั้นของการดำเนินการวิจัยในส่วนนี้อาจแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 10 ลำดับขั้นของการวิจัยภาคสนาม



การสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย

การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้คิดขึ้นจากแนวความคิดหลักสำหรับการวิจัยที่ได้จากขั้นที่ 1 โดยคำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 ท่าน ช่วยตรวจแก้ไขพร้อมกันนั้นก็ได้นำเครื่องมือดังกล่าวไปทดลองใช้กับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนโดยทั่วไปจากวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร 2 แห่ง คือ วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา และวิทยาลัยครูจันทร์เกษม แล้วจึงนำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วจึงนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยภาคสนามต่อไป

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยภาคสนาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ 2 ชุด

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลจากอธิการ รองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าศูนย์ หัวหน้าภาควิชา และประเมินผล รวมทั้งสิ้น 295 คน เครื่องมือชุดนี้มี 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple choices)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ ซึ่งแยกเป็น 3 ตอนย่อย ๆ ครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

- 2.1 เกี่ยวกับการวางแผนทั่วไป
- 2.2 การปฏิบัติกิจกรรมตามกระบวนการวางแผน
- 2.3 เกี่ยวกับเอกสารที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการวางแผน

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน ซึ่งแยกเป็น 2 ตอนคือ

3.1 ระบุความสำคัญของปัญหา

3.2 การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขระบบการวางแผนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ดูแบบสอบถามได้ที่ภาคผนวก)

ชุดที่ 2 แนวการสัมภาษณ์ และสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากแบบสอบถามชุดที่ 1 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม โดยนำไปใช้สัมภาษณ์อธิการ รองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสำนักงานอธิการ และหัวหน้าแผนกแผนงานและประเมินผล วิทยาลัยครูละ 9 คน รวมทั้งสิ้น 72 คน (ดูแบบสัมภาษณ์ได้ที่ภาคผนวก)

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนอาจารย์ที่มีความสนิทสนมคุ้นเคยเป็นการส่วนตัว ให้ช่วยแจกแบบสอบถามให้ โดยผู้วิจัยส่งทางไปรษณีย์ให้ 3 วิทยาลัย คือ วิทยาลัยครูลำปาง เชียงใหม่ และเชียงราย ที่เหลืออีก 5 วิทยาลัย ผู้วิจัยนำไปมอบให้ด้วยตนเอง หลังจากเว้นระยะเวลาสำหรับการตอบประมาณ 1 สัปดาห์แล้ว ผู้วิจัยได้เดินทางไปเก็บรวบรวมแบบสอบถาม วิทยาลัยครูทั้ง 8 แห่ง ด้วยตนเอง พร้อมทั้งสัมภาษณ์และสอบถามเพิ่มเติมจาก อธิการ รองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสำนักงานอธิการ และหัวหน้าแผนกแผนงาน และประเมินผล

ผลของการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างตอบจำนวน 295 ฉบับ ได้รับคืน 223 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 75.60 เป็นแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ก็ออกไป 13 ฉบับ คงเหลือแบบสอบถามที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ 210 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71.19 ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามที่ตอบโดยผู้บริหาร 60 ฉบับ และผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนโดยทั่วไป 150 ฉบับ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้สัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อสอบถามเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 66 คน จากจำนวนทั้งสิ้น 72 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาแจกแจง ความถี่ โดยจำแนกตามประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตำแหน่งหรือหน้าที่รับผิดชอบ คุณวุฒิ การศึกษาวิชาการวางแผน และการอบรมเกี่ยวกับการวางแผน โดยเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการวางแผน จากแบบสอบถาม แบบเลือกตอบ ได้นำมาแจกแจงความถี่แล้วหาค่าร้อยละ (Percentage)
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติกิจกรรมตามกระบวนการวางแผน ซึ่งเป็นแบบสอบถาม แบบสำรวจ (Check list) ได้นำมาแจกแจงความถี่แล้วหาค่าร้อยละ (Percentage) และเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของเอกสาร และความจำเป็นของเอกสารนั้น ๆ ของการวางแผนนั้น ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของเอกสาร ได้นำมาแจกแจงความถี่แล้วคำนวณหาค่าร้อยละ และในส่วนที่เกี่ยวกับระดับความจำเป็นของเอกสาร ได้วิเคราะห์โดยคำนวณค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ร.จ.) แล้วเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง
5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน วิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่แล้วหาค่าเฉลี่ยน้ำหนักความคิดเห็น (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ร.จ.) และเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง
6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และจัดลำดับความสำคัญของจุดมุ่งหมายในการจัดทำแผนงานและโครงการ วิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่แล้วคูณค่าน้ำหนักตามลำดับ โดยให้ลำดับที่ 1 คูณค่าน้ำหนัก 8 ลำดับที่ 2 คูณค่าน้ำหนัก 7 จนถึงลำดับที่ 8 คูณค่าน้ำหนัก 1 แล้วพิจารณาคะแนนรวมเพื่อเสนอเป็นลำดับที่ และเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง
7. การวิเคราะห์คำถามปลายเปิด (Open end) โดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่ประชากร และกลุ่มตัวอย่างเห็นควมมากไปหาน้อย

8. ความคิดเห็นต่อการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้ผู้อำนวย
 ความสะดวกการวางแผน โดยเน้นที่การจัดหน่วยงานวางแผน ให้สามารถช่วยสนับสนุนการวางแผนให้มี
 ประสิทธิภาพ วิเคราะห์ด้วยการประมวลความคิดเห็นจากคำสัมภาษณ์ผู้บริหาร

9. โครงสร้างขายงานการวางแผนในระดับต่าง ๆ ของวิทยาลัย
 วิเคราะห์โดยประมวลความคิดเห็น

10. วิธีการจัดสรรงบประมาณ วิเคราะห์โดยประมวลจากคำสัมภาษณ์ของ
 หัวหน้าสำนักงานอธิการ

11. การจัดทำนโยบาย ประมวลจากคำสัมภาษณ์ของหน่วยงานที่ระบุว่
 มีนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษร

12. กำหนดการวางแผนในวิทยาลัย วิเคราะห์โดยประมวลความคิดเห็น
 จากการสัมภาษณ์หัวหน้าสำนักงานอธิการ

13. การปฏิบัติงานของแผนกแผนงานและประเมินผล ซึ่งสอบถามเพิ่มเติม
 จากหัวหน้าแผนงานและประเมินผล วิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่ และเสนอเป็นตารางประกอบ
 ความเรียง รวมทั้งบรรยายถึงเหตุผลที่ใ้ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ

14. ความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกแผนงานและประเมินผลต่อความต้องการ
 กำลังคนของแผนกแผนงานและประเมินผล วิเคราะห์โดยการจัดกลุ่มจำนวนบุคคลที่แผนกแผนงาน
 และประเมินผลต้องการ และแจกแจงความถี่จากจำนวนผู้ให้ความเห็น พร้อมทั้งบรรยายเป็น
 ความเรียง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ทหการยอด
2. หาค่าเฉลี่ยน้ำหนักความคิดเห็น (\bar{X}) จากสูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum fx}{N}$$

\bar{X} = ค่าเฉลี่ยน้ำหนักความคิดเห็น

f = จำนวนความถี่

X = น้ำหนักความคิดเห็น

N = จำนวนคู่ตอบแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยตีความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักดังนี้
- 3.51 - 4.00 หมายถึงความวามากที่สุด
 - 2.51 - 3.50 หมายถึงความวามาก
 - 1.51 - 2.50 หมายถึงความวาน้อย
 - 1.00 - 1.50 หมายถึงความวาน้อยที่สุด
4. หาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สูตร¹

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum f (x - \bar{x})^2}{N}}$$

- S.D. หมายถึงค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- f หมายถึงจำนวนความถี่
- X หมายถึงน้ำหนักความคิดเห็น
- N หมายถึงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
- \bar{x} หมายถึงค่าเฉลี่ยน้ำหนักความคิดเห็น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาความคิดเห็นจากประชากร และกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับเรื่องการวางแผน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะเสนอเป็น 2 ตอน คือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ ประคอง กรรณสูตร, สถิติประยุกต์สำหรับครู (กรุงเทพมหานคร :
ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 50.

ตอนที่ 1 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามซึ่งจะเสนอคำถามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

ของแผน

วิทยาลัยครู

หน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาลัยครู

1. รายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับความหมายของการวางแผนและลำดับ
3. ความทุ่มเทเอาใจใส่ต่อการวางแผนของผู้บริหารส่วนใหญ่ใน
4. วิธีการและบุคลากรเกี่ยวกับการวางแผนในวิทยาลัยครู
5. ลำดับที่ของวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผน
6. การปฏิบัติโดยละเอียดในการวางแผน หรือวางโครงการของ
7. รายละเอียดเกี่ยวกับแผนประเภทต่าง ๆ
8. เอกสารที่จำเป็นต่อการวางแผน
9. ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน
10. ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงระบบการวางแผนในวิทยาลัยครู

ตอนที่ 2 เป็นการสรุปข้อมูลที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยรองอธิการ
รองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสำนักงานอธิการ และหัวหน้าแผนกแผนงานและประเมินผล

ตอนที่ 1 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง คุณวุฒิ การศึกษา
วิชาการ วางแผนและการอบรมการวางแผน

ตำแหน่ง	คุณวุฒิ (ปริญญา) (N = 210)				ศึกษาวิชา การวางแผน (N = 210)		อบรมการ วางแผน (n = 210)	
	ต่ำกว่า	ตรี	โท	เอก	เคย	ไม่เคย	เคย	ไม่เคย
อธิการ	-	-	3	2	3	2	4	1
รองอธิการ	-	7	11	1	5	14	3	16
หัวหน้าคณะวิชา	-	2	20	-	7	15	4	18
หัวหน้าสำนักงาน	-	3	4	-	3	4	4	3
หัวหน้าศูนย์	-	4	16	-	5	15	2	18
หัวหน้าภาควิชา	1	33	42	-	10	66	12	64
หัวหน้าแผนกอื่น ๆ	-	24	19	1	7	37	10	34
หัวหน้าแผนกแผนงาน	-	1	6	-	2	5	7	-
ผู้ปฏิบัติงานในแผนก แผนงาน	-	4	5	1	4	6	5	5
รวม	1	78	126	5	46	164	50	160
ร้อยละ	0.48	37.14	60.0	2.38	21.90	78.10	23.81	76.19

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่า ประชากรและกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 60) มีวุฒิปริญญาโท รองลงมา (ร้อยละ 37.14) มีวุฒิปริญญาตรี และมีวุฒิปริญญาเอกเพียงร้อยละ 2.38 เท่านั้น

เมื่อพิจารณาถึงประสบการณ์เกี่ยวกับการศึกษาวิชาการวางแผน ในสถาบันการศึกษา ระดับต่าง ๆ แล้ว มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างเพียงร้อยละ 21.90 เท่านั้น ที่เคยได้รับการศึกษา เกี่ยวกับวิชาการวางแผนอย่างน้อย 1 วิชา ส่วนใหญ่ (78.10 %) ไม่เคยได้รับการศึกษา มากจนเลย

ส่วนประสบการณ์เกี่ยวกับการอบรมในเรื่องการวางแผนนั้น มีเพียงร้อยละ 23.81 ของประชากร และกลุ่มตัวอย่างเท่านั้นที่เคยได้รับการอบรม ส่วนใหญ่ (76.19%) ไม่เคยได้รับการอบรม เกี่ยวกับการวางแผน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 ความหมายของการวางแผนในทัศนของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผน โดยทั่วไป

ความหมายของการวางแผน	ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป		รวม	
	n	%	n	%	n	%
1. การจัดทำเอกสารแผนงานเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน	4	6.67	8	5.33	12	5.72
2. กระบวนการเตรียมการตัดสินใจเพื่อเลือกวิธีปฏิบัติงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ	24	40.00	42	28.00	66	31.43
3. กระบวนการกำหนดแนวปฏิบัติงาน ศึกษาการปฏิบัติงานและนำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงหรือสร้างแผนใหม่	28	46.67	79	52.67	107	50.95
4. เครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่ง ในกระบวนการบริหาร	2	3.33	14	9.33	16	7.62
5. อื่น ๆ	—	—	7	4.67	7	3.33
6. ไม่ตอบ	2	3.33	—	—	2	0.95
รวม	60	100	150	100	210	100

จากตารางที่ 2 พบว่า ประชากรและกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ในวิทยาลัยครู ภาคเหนือ นั้น เมื่อพูดถึงการวางแผนแล้วจะหมายถึง "กระบวนการกำหนดแนวปฏิบัติงาน คัดค้านการปฏิบัติงาน และนำผลการปฏิบัติงานนั้นมาปรับปรุงหรือสร้างแผนใหม่" มากที่สุด (50.95) รองลงมาเห็นด้วยกับความเหมาะสมของการวางแผนที่หมายถึงกระบวนการเตรียม การตัดสินใจ เพื่อเลือกวิธีปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (31.43%) ส่วนผู้ตอบในข้ออื่น ๆ นั้น ส่วนใหญ่จะเห็นด้วยกับความหมายหลาย ๆ ข้อ เช่น ตอบว่า "ทั้งข้อ 1 และข้อ 3" "ทั้งข้อ 2 และข้อ 3" "ทั้งข้อ 2, 3 และ 4" และมีอยู่ 2 คน ที่เห็นด้วยกับทุกข้อ (ข้อ 1, 2, 3 และ 4)



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 การเรียงลำดับแผนจากแผนใหญ่ไปจนถึงแผนเล็ก และสอดคล้องกระบวนการ
ที่ใช้ปฏิบัติงาน

ลำดับของแผน	ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป		รวม	
	n	%	n	%	n	%
1. แผน แผนงาน โครงการ กิจกรรม	36	60.00	62	41.33	98	46.67
2. แผนงาน แผน โครงการ กิจกรรม	12	20.0	25	16.67	37	17.62
3. แผน โครงการ แผนงาน กิจกรรม	4	6.67	19	12.67	23	10.95
4. โครงการ แผนงาน แผน กิจกรรม	5	8.33	42	28.00	47	22.38
5. ไม่ตอบ	3	5.00	2	1.33	5	2.38
รวม	60	100	150	100	210	100

จากตารางที่ 3 สรุปได้ว่า ประชากรและกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (46.67%)
ในวิทยาลัยครู เรียงลำดับแผนจากแผนใหญ่ไปจนถึงแผนเล็ก และสอดคล้องกระบวนการที่ใช้
ปฏิบัติงานตามข้อ 1 คือ "แผน แผนงาน โครงการ กิจกรรม" รองลงมาได้แก่
"โครงการ แผนงาน แผน และกิจกรรม" (22.38%)

ตารางที่ 4 ความทุ่มเทเอาใจใส่ต่อการวางแผนของผู้บริหารส่วนใหญ่ในวิทยาลัยครู

ระดับความเอาใจใส่	ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป		รวม	
	n	%	n	%	n	%
1. มาก	5	8.33	16	10.67	21	10.00
2. ค่อนข้างมาก	25	41.67	28	18.67	53	25.24
3. ปานกลาง	19	31.67	64	42.67	83	39.52
4. ค่อนข้างน้อย	7	11.67	25	16.67	32	15.24
5. น้อย	3	5.00	16	10.66	19	9.05
6. ไม่ตอบ	1	1.66	1	0.66	2	0.95
รวม	60	100	150	100	210	100

จากตารางที่ 4 พบว่า ประชากรและกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 39.52 ทอบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ทุ่มเทเอาใจใส่ต่อการวางแผนในระดับปานกลาง ร้อยละ 25.24 ทอบว่าผู้บริหารทุ่มเทเอาใจใส่ค่อนข้างมาก สรุปได้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ทุ่มเทเอาใจใส่ต่อการวางแผนในระดับปานกลาง แต่ค่อนข้างน้อย

ตารางที่ 5 วิธีการที่วิทยาลัยใช้เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับแผนของวิทยาลัย และเทคนิคการวางแผนให้อาจารย์ทราบ

วิธีการเผยแพร่	ผู้บริหาร (N = 60)		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (N = 150)		รวม (N = 210)	
	n	%	n	%	n	%
1. สั่งการไปตามลำดับชั้น ตามบังคับบัญชา	24	40.00	83	53.33	107	50.95
2. จัดทำเป็นเอกสารแจกไปตามหน่วยงานต่าง ๆ	37	61.67	83	53.33	120	57.14
3. จัดให้มีการประชุมสัมมนาและ/หรือประชุมชี้แจง	29	48.33	57	38.00	86	40.95
4. อื่น ๆ	2	3.33	6	4.00	8	3.81

จากตารางที่ 5 สรุปได้ว่า วิทยาลัยได้ใช้วิธีการเผยแพร่ความรู้ทั้ง 3 วิธีเท่า ๆ กัน และที่เห็นว่า จัดทำมากที่สุดคือ การจัดทำเป็นเอกสารแจกไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ภายในวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับผู้ที่ตอบในข้ออื่น ๆ ที่ระบุว่า ใช้ทั้ง 3 วิธี

ตารางที่ 6 วิธีการที่วิทยาลัยใช้วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์

วิธีการจำนวนที่	ผู้บริหาร (N = 60)		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (N = 150)		รวม (N = 210)	
	n	%	n	%	n	%
1. ผู้บริหารสังเกตและกำหนดเองว่าเป็นปัญหา	14	23.33	43	28.67	57	27.14
2. ใช้วิธีการระดมความคิด (Brain Storming) จากอาจารย์และผู้เชี่ยวชาญ	21	35.00	39	26.00	60	28.57
3. ให้บุคคลในหน่วยงานเขียนข้อเสนอแนะสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข สิ่งที่ควรจัดทำในอนาคต แลวนำมาประมวลขึ้น	23	38.33	39	26.00	62	29.52
4. ใช้แบบสำรวจเพื่อสำรวจปัญหา ความต้องการ และลำดับความสำคัญของสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง	12	20.00	37	24.67	49	23.33
5. นำเอานโยบายและวัตถุประสงค์เดิมมาทบทวนตรวจสอบและปรับปรุง	17	28.33	27	18.00	44	20.95
6. กรรมการประจำวิทยาลัย (ก.ว.) เป็นผู้กำหนด	15	25.00	46	30.67	61	29.04
7. กรรมการบริหารวิทยาลัย(กบ.) เป็นผู้กำหนด	32	53.33	56	37.33	88	41.90
8. อื่น ๆ	2	3.33	5	3.33	7	3.33

จากตารางที่ 6 ปรากฏว่า วิทยาลัยครูในภาคเหนือ ได้ใช้วิธีการกำหนด
วัตถุประสงค์ของวิทยาลัยหลายวิธี แต่ส่วนใหญ่จะมีกรรมการบริหารวิทยาลัย (กบ.)
เป็นผู้ดำเนินการ นอกจากนี้ ยังมีผู้ที่ตอบข้ออื่น ๆ ที่แตกต่างออกไป คือ "ยี่ควัตถุ
ประสงค์ของกรมเป็นหลัก" อีกด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 ผู้ที่จัดทำแผนหลัก (Master Plan) ของวิทยาลัย

ผู้จัดทำ	ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป		รวม	
	n	%	n	%	n	%
1. อธิการโดยความช่วยเหลือของ แผนกแผนงาน	14	23.33	51	34.00	65	30.95
2. กรรมการประจำวิทยาลัย (กว.)	5	8.33	16	10.67	21	10.00
3. กรรมการบริหารของวิทยาลัย (กบ.)	22	36.67	49	32.67	71	33.80
4. กรรมการเฉพาะกิจทั้งสิ้น	13	21.67	16	16.67	29	13.89
5. อื่น ๆ	6	10.00	17	11.33	23	10.95
6. ไม่ตอบ	-	-	1	0.66	1	0.48
รวม	60	100	150	100	210	100

จากตารางที่ 7 พบว่า การจัดทำแผนหลักของวิทยาลัยนั้น จัดทำโดยกรรมการบริหาร (กบ.) (33.81%) และร้อยละ 30.95 ของประชากร และกลุ่มตัวอย่างตอบว่า จัดทำโดยอธิการโดยความช่วยเหลือของแผนกแผนงาน ซึ่งทั้ง 2 ประการดังกล่าวนี้แท้จริงแล้วอาจจะถือเป็นข้อเดียวกันได้ ทั้งนี้ เพราะกรรมการบริหารนั้น จะมีอธิการเป็นประธาน และมีหัวหน้าแผนกแผนงานเป็นเลขาธิการ นอกจากนี้ ยังมีผู้ตอบในข้ออื่นอีกร้อยละ 10.95 ซึ่งสรุปแล้วสนับสนุนทั้ง 2 ประการดังกล่าวแล้ว แต่มีอยู่ 7 คนที่ตอบว่า ยังไม่มีแผนหรือมีแต่ยังไม่ได้ทำเป็นกิจลักษณะ

ตารางที่ 8 ผู้ทำหน้าที่ประสานงานในการวางแผนของวิทยาลัย

ผู้ประสานการวางแผน	ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป		รวม	
	n	%	n	%	n	%
1. กรรมการบริหารวิทยาลัย (กบ.)	9	15.00	20	13.33	29	13.81
2. อธิการ	4	6.67	18	12.00	22	10.48
3. หัวหน้าสำนักงานอธิการ	6	10.00	28	18.67	34	16.19
4. หัวหน้าแผนกแผนงานและประเมินผล	37	61.67	69	46.00	106	50.8
5. อื่น ๆ	3	5.00	14	9.33	17	8.02
6. ไม่ตอบ	1	1.66	1	2.67	2	0.95
รวม	60	100	150	100	210	100

จากตารางที่ 8 ทำให้ทราบได้ว่า ผู้ทำหน้าที่ประสานงานการวางแผนมากที่สุดคือในวิทยาลัย คือ หัวหน้าแผนกแผนงานและประเมินผล (50.48%) บุคคลอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่บ้าง แต่เป็นเพียงส่วนน้อย

ตารางที่ 9 วิธีการวางแผนของวิทยาลัยและคณะวิชา

วิธีการวางแผน	ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป		รวม	
	n	%	n	%	n	%
1. กำหนดขึ้นตามนโยบายระดับสูง และภารกิจของตน	31	51.67	67	44.67	98	46.67
2. นำเอาแผนและโครงการของหน่วยงาน ระดับล่างประมาณรวมกันขึ้น	26	43.33	77	51.33	103	49.04
3. อื่น ๆ	3	5.00	5	3.33	8	3.81
4. ไม่ตอบ	-	10.67	1	0.48	-	-
รวม	60	100	150	100	210	100

จากตารางที่ 9 สรุปได้ว่า วิธีการวางแผนของวิทยาลัยและของคณะ
วิชาต่าง ๆ นั้น ใช้ 2 วิธีเท่า ๆ กัน คือร้อยละ 49.04 ตอบว่า นำเอาแผนและ
โครงการของหน่วยงานระดับล่างมาประมาณรวมกันขึ้น และร้อยละ 46.67 ตอบว่า
กำหนดขึ้นตามนโยบายระดับสูงและภารกิจของงาน

ตารางที่ 10 วิธีการวางแผนและโครงการโดยเฉพาะในหน่วยงาน

วิธีการวางแผน	ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป		รวม	
	n	%	n	%	n	%
1. หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้จัดทำโดยลำพัง	7	11.67	12	8.00	19	9.05
2. หัวหน้าหน่วยงานและอาจารย์ บางท่านรวมจัดทำ	35	58.33	102	68.00	137	65.24
3. แต่ละหน่วยงานตั้งกรรมการ เฉพาะกิจจัดทำ	13	21.67	15	10.00	28	13.33
4. มอบหมายให้บุคคลในบุคคลหนึ่งจัดทำ	3	5.00	14	9.33	17	8.09
5. อื่น ๆ	2	3.33	7	4.67	9	4.29
รวม	60	100	150	100	210	100

จากตารางที่ 10 นี้ สรุปได้ว่า วิธีการวางแผนและโครงการเฉพาะในหน่วยงานนั้น ประชากรและกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (65.24%) เห็นว่า หัวหน้าหน่วยงานและอาจารย์บางท่าน รวมกันจัดทำ มีบางที่จัดทำโดยวิธีอื่น ๆ เช่น "หัวหน้าหน่วยงานและอาจารย์ทุกท่านรวมกันจัดทำ" "หัวหน้าหน่วยงานและอาจารย์บางท่านรวมกันจัดทำ แล้วเสนอข้อที่ประชุมทั้งหมดพิจารณา"

ตารางที่ 11 การมีส่วนร่วมของนักศึกษาเกี่ยวกับการวางแผน

ข้อความ	ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป		รวม	
	n	%	n	%	n	%
1. ให้ความร่วมมือ	13	21.67	14	9.33	27	12.85
2. ไม่ได้ให้ความร่วมมือ	47	78.33	135	90.00	182	86.67
3. ไม่ตอบ	-	-	1	0.67	1	0.48
รวม	60	100	150	100	210	100

จากตารางที่ 11 นี้สรุปได้ว่า ในวิทยาลัยครูนั้น ส่วนมากไม่ได้ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผน (86.67%) แต่มีร้อยละ 12.85 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างตอบว่า ให้นักศึกษามีส่วนร่วม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 วิธีการจัดสรรงบประมาณในหน่วยงานต่าง ๆ ของวิทยาลัย

วิธีการจัดสรรงบประมาณ	ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป		รวม	
	n	%	n	%	n	%
1. หน่วยงานระดับสูงจัดสรรเงินไปให้ หน่วยงานระดับต่ำ	7	11.67	17	11.33	24	11.43
2. พิจารณาจัดสรรให้ตามแผนงานและ โครงการที่หน่วยงานระดับต่ำเสนอ ขอมา	25	41.67	72	48.00	97	46.19
3. หน่วยงานระดับสูงกำหนดวงเงินไปให้ หน่วยงานระดับต่ำเสนอแผนงาน โครงการภายในวงเงินนั้น	24	40.00	60	40.00	84	40.00
4. อื่น ๆ	2	03.33	1	0.67	3	1.43
5. ไม่ตอบ	2	03.33	-	-	2	0.95
รวม	60	100	150	100	210	100

จากตารางที่ 12 จะเห็นว่าการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูทั้งระดับวิทยาลัยครู ระดับคณะวิชา และระดับภาควิชา ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไปมีจำนวนเท่า ๆ กัน ทบว่า พิจารณาจัดสรรให้ตามแผนงานและโครงการที่หน่วยงานระดับต่ำเสนอมา (ร้อยละ 41.67 และ 48.00 ตามลำดับ ซึ่งรวมแล้วคิดเป็นร้อยละ 46.19) และวิธีที่ไ้รองลงมาคือ หน่วยงานระดับสูงกำหนดวงเงินไปให้หน่วยงานระดับต่ำ แล้วให้หน่วยงานระดับต่ำเสนอแผนงานโครงการภายในวงเงินนั้น ๆ

ตารางที่ 13 แหล่งอนุมัติแผนและโครงการที่แท้จริงในวิทยาลัย (มีใช้สิ่งระบุไว้
ตามระเบียบหรือกฎหมาย)

แหล่งอนุมัติแผน	ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป		รวม	
	n	%	n	%	n	%
1. สภาการฝึกหัดครู	-	-	3	2.00	3	1.43
2. กรรมการฝึกหัดครู	3	5.00	3	2.00	6	2.85
3. อธิการ	11	18.33	52	34.67	63	30.00
4. กรรมการประจำวิทยาลัย (กว.)	20	33.33	33	22.00	53	25.24
5. กรรมการบริหารวิทยาลัย (กบ.)....	25	41.67	49	32.67	74	35.24
6. อื่น ๆ	1	1.67	10	6.66	11	5.23
รวม	60	100	150	100	210	100

จากตารางที่ 13 พบว่า จุดที่อนุมัติแผนและโครงการที่แท้จริงในวิทยาลัย
มากที่สุดคือ กรรมการประจำวิทยาลัย (35.24%) รองลงมาได้แก่อธิการ (30.00%)
และรองลงมาอีกก็คือ กรรมการประจำวิทยาลัย (25.24%)

ตารางที่ 14 การประสานโครงการโดยการนำเอาโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้วมาจัดทำแผนปฏิบัติการร่วมกัน

ข้อความ	ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป		รวม	
	n	%	n	%	n	%
ก. มีการจัดทำหรือไม่						
1. มี	*34	56.67	*50	33.33	*84	40.00
2. ไม่มี	26	43.33	98	65.33	124	59.05
3. ไม่ตอบ	-	-	2	1.50	2	0.95
รวม	60	100	150	100	210	100
ข. หน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสาน						
1. แผนกแผนงานและประเมินผล	15	44.12	20	40.00	35	41.67
2. แต่งตั้งกรรมการ เฉพาะกิจขึ้นจัดทำ	14	41.18	25	50.00	39	46.43
3. อื่น ๆ	5	14.70	5	10.00	10	11.90
รวม	*34	100	*50	100	*84	100

จากตารางที่ 14 พบว่า มีการประสานงานโดยการนำเอาโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้วมาจัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมกันน้อย (ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเพียงร้อยละ 40 เท่านั้นที่ตอบว่า มีการจัดโครงการประสานดังกล่าว)

สำหรับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานนั้น ทั้งแผนกแผนงานและประเมินผลและกรรมการเฉพาะกิจที่ตั้งขึ้น ทำหน้าที่ประสานโครงการนี้เท่า ๆ กัน และมีส่วนตอบในข้ออื่น ๆ ที่สำคัญคือ "หัวหน้าหรือผู้ร่วมงานแต่ละโครงการนั้น เป็นผู้ประสานกันเอง"

ตารางที่ 15 ผู้ที่จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานโดยส่วนรวมของวิทยาลัย

รายการ	ผู้บริหาร		ผู้เฝ้าของทั่วไป		รวม	
	n	%	n	%	n	%
1. แผนกธุรการ	2	3.33	24	16.00	26	12.38
2. แผนกแผนงานและประเมินผล	17	28.33	35	23.33	52	24.76
3. กรรมการเฉพาะกิจในเรื่องนี้	10	16.67	18	12.00	28	13.33
4. ไม่ได้มีการจัดทำ	5	8.33	34	22.67	39	18.57
5. อื่น ๆ	21	35.00	27	18.00	48	22.86
6. ไม่ตอบ	5	8.33	12	8.00	17	8.10
รวม	60	100	150	100	210	100

จากตารางที่ 15 ปรากฏว่า ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 18.57 ตอบว่า ไม่ได้จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานโดยส่วนรวม ร้อยละ 8.10 ไม่ตอบ นอกนั้นระบุ ผู้ที่จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน และส่วนใหญ่ (ร้อยละ 24.76) ตอบว่า แผนกแผนงานประเมินผล เป็นผู้จัดทำ รองลงมาตอบในข้ออื่น ๆ ซึ่งสรุปได้ว่า หลายหน่วยงานจัดทำปฏิทินในหน่วยงานของตน แล้วนำไปรวมกับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นของวิทยาลัยโดยส่วนรวม โดยร่วมกันจัดทำหลายฝ่าย มีฝ่ายต่าง ๆ ที่ระบุไว้ดังนี้ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักศึกษา ฝ่ายบริหาร แผนกธุรการ และแผนกทะเบียนและวัดผล

ตารางที่ 16 ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาลัยครู

จำนวนผู้ตอบ ผู้ประเมิน	ผู้บริหาร (N = 60)		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (N = 150)		รวม (N = 210)	
	n	%	n	%	n	%
1. เจ้าของโครงการ เป็นผู้ประเมิน	31	51.67	76	50.67	107	50.95
2. ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้น เป็นผู้ประเมิน	12	20.00	17	11.33	29	13.81
3. คณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้นประเมิน	4	6.67	12	8.00	16	7.62
4. แผนกแผนงานและประเมินผล เป็นผู้ประเมิน	19	31.67	40	26.67	59	28.10
5. เจ้าหน้าที่ประเมินผลของแต่ละโครงการ เป็นผู้ประเมิน	14	23.33	42	28.00	56	26.67
6. ไม่มีการประเมิน	9	15.00	44	29.33	53	25.24
7. อื่น ๆ	5	8.33	4	2.67	9	4.29

จากตารางที่ 16 สรุปได้ว่า โครงการของหน่วยต่าง ๆ มีทั้งได้ประเมินผลและไม่ได้ประเมินผล ส่วนที่ประเมินผลนั้นส่วนใหญ่ เจ้าของโครงการจะเป็นผู้ประเมินเอง ซึ่งรวมทั้งเจ้าหน้าที่ประเมินผลของแต่ละโครงการนั้นด้วย รองลงมาได้แก่แผนกแผนงานและประเมินผล เป็นผู้ประเมินให้ นอกจากนี้ยังมีผู้ตอบในข้ออื่น ๆ ที่สำคัญสรุปได้ว่า "มีการประเมินทั้งจากบุคคลภายในและภายนอกโครงการพร้อมกันด้วย"

ตารางที่ 17 ลำดับที่ของวัตถุประสงค์ในการวางแผนและ/หรือจัดทำโครงการ

ลำดับที่	วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผน	คะแนน
1.	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	769
2	เพื่อของบประมาณมาทำงานประจำ	710
3	เพื่อให้สอดคล้องกับแผนของกรม	642
4	เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	604
5	เพื่อริเริ่มงานใหม่ ๆ	589

จากตารางที่ 17 จะเห็นว่า วัตถุประสงค์ในการวางแผนและ/หรือจัดทำโครงการในวิทยาลัยนั้น ที่สำคัญที่สุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รองลงมา ก็เพื่อของบประมาณมาทำงานประจำ ส่วนเพื่อริเริ่มงานใหม่ ๆ นั้น เป็นลำดับสุดท้าย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 (ก) การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามกระบวนการวางแผนในการวางแผน หรือจัดทำโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาลัยครู (ชั้นจัดทำแผน)

รายการกิจกรรม	ปฏิบัติ (N = 210)		ไม่ปฏิบัติ (N = 210)	
	n	%	n	%
1. วิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องวางแผน โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ	133	63.33	77	36.67
2. กำหนดลำดับของงานโดยอาศัยข้อจำกัดและความสามารถขั้นพื้นฐาน	143	68.09	67	31.91
3. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	188	89.52	22	10.48
4. สร้างทางเลือกสำหรับแก้ปัญหามากกว่า 1 ทาง เลือกวิเคราะห์ ทางเลือกเหล่านั้นแล้วเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุด	110	52.38	100	47.62
5. ร่างข้อปฏิบัติต่าง ๆ				
5.1 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบและผู้ รับผิดชอบ	182	86.67	28	13.33
5.2 กำหนดวิธีประสานงานและร่วมมือกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	151	71.90	59	28.10
5.3 กำหนดวิธีการขั้นตอนในการดำเนินงาน	184	87.62	26	12.38
5.4 กำหนดวิธีตรวจสอบ ควบคุม และ การประเมินผล	135	64.29	75	35.71
6. การเสนอแผนเพื่ออนุมัติ	197	93.81	13	6.19

จากตารางที่ 18 (ก) สรุปได้ว่า ในการจัดทำโครงการ หรือวางแผนของหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ส่วนใหญ่ได้ดำเนินไปตามหลักวิชาการวางแผน แต่มีอยู่ประการหนึ่ง ที่ยังทำน้อยกว่ากิจกรรมอื่น ๆ การสร้างทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือก วิเคราะห์ทางเลือกเหล่านั้นแล้ว เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ร้อยละ 52.38 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างก็ตอบว่า ได้ปฏิบัติ มีเพียง 47.62 ที่ตอบว่าไม่ได้ปฏิบัติ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 (ข) การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามกระบวนการวางแผน ในการวางแผน หรือจัดทำโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาลัยครู (ชั้นปฏิบัติ ตามแผน)

รายการกิจกรรม	ปฏิบัติ (N = 210)		ไม่ปฏิบัติ (N = 210)	
	n	%	n	%
7. จัดทำแผนปฏิบัติการ ในรูปข้อความหรือตาราง				
7.1 แบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ	159	75.71	51	24.29
7.2 ระบุวันเวลาสถานที่ที่จะต้องปฏิบัติ	177	84.29	33	15.71
7.3 กำหนดบุคลากรที่ต้องปฏิบัติ	190	90.48	20	9.52
7.4 เสนอเป็นคำสั่งแต่งตั้ง	176	83.81	34	16.19
8. ชี้แจงและ/หรือประชุมอบรมให้ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจเกี่ยวกับแผนนั้น	160	76.19	50	23.81
9. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง หัวหน้าผู้ดำเนินงานกับผู้ปฏิบัติงาน	144	68.57	66	31.43
10. จัดให้มีแผนควบคุมการปฏิบัติงาน	106	50.48	104	49.52

จากตารางที่ 18 (ข) สรุปได้ว่า ในชั้นการปฏิบัติตามแผนของหน่วยงาน
ต่าง ๆ นั้น ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 68.57 ถึง 90.48) ได้ดำเนินการตามหลักการ
วางแผน แต่มีกิจกรรมหนึ่ง ที่ยังปฏิบัติน้อยกว่ากิจกรรมอื่น คือ ร้อยละ 50.48 ของ
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น ที่ตอบว่าปฏิบัติ ซึ่งเป็นที่สำคัญ นั่นคือ การจัดทำ
แผนควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการกำกับการทำงานให้ดำเนินสู่เป้าหมายด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 (ค) การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามกระบวนการวางแผนในการวางแผน หรือจัดทำโครงการในวิทยาลัยครู (ชั้นการประเมินผล)

รายการกิจกรรม	ปฏิบัติ (n = 212)		ไม่ปฏิบัติ (n = 210)	
	ห.	%	ห.	%
11. การตรวจสอบและรวบรวมตัวเลขและรายงานจากการประเมินเป็นระยะ	82	39.05	128	60.95
12. รายงานผลต่อผู้ควบคุมเป็นระยะ	79	37.62	131	62.38
13. ปรับปรุงแผนการปฏิบัติหลังการประเมินแต่ละระยะ	79	37.62	131	62.38
14. การประเมินผลงานเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ	143	68.10	67	31.90
15. รายงานผลการปฏิบัติตามแผนตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดของแผนแก่มุ่งดับบัญชา	116	55.24	94	44.76

จากตารางที่ 18 (ค) สรุปได้ว่า ในชั้นการประเมินผลโครงการและแผนงาน ของหน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาลัยครู ยังทำกันน้อย โดยเฉพาะการประเมินระหว่างการทำงาน จัดทำน้อยมากคือ ร้อยละ 37.62 - 39.05 เท่านั้น ที่ตอบว่าปฏิบัติแต่การประเมินสรุปหรือประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว แล้วผู้ตอบร้อยละ 68.10 ตอบว่า ไม่ปฏิบัติ และร้อยละ 55.24 ตอบว่า มีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดของแผนแก่มุ่งดับบัญชา

ตารางที่ 19 เรื่องเกี่ยวกับแผนระยะยาว (6 ปีขึ้นไป) ของหน่วยงานระดับต่าง ๆ
ในวิทยาลัยครู

ข้อความ	ผู้ตอบ	จำนวน	ร้อยละ
มี		7	3.33
ไม่มี		200	95.24
ไม่ตอบ		3	1.43
	รวม	210	100

จากตารางที่ 19 พบว่า หน่วยงานระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูส่วนใหญ่
ไม่มีแผนระยะยาว (ร้อยละ 95.24 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตอบว่า ไม่มี)
นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สำรวจรายชื่อแผนระยะยาว ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และขอ
เสนอแนะเกี่ยวกับแผนระยะยาวที่ควรจัดทำ ผลของการสำรวจปรากฏดังนี้

ก. รายชื่อแผนระยะยาวที่มีอยู่ในปัจจุบัน

1. แผนการก่อสร้างอาคารเรียนและอาคารประกอบ
2. แผนการพัฒนามุขอาคาร
3. แผนพัฒนาวิทยาลัย
4. แผนรับนักศึกษา
5. แผนเปิดวิชาเอกเทคโนโลยีระดับ ป. กศ. ชั้นสูง
6. แผนพัฒนาคุณภาพนักศึกษา
7. แผนรับนักศึกษาให้สอดคล้องความต้องการของสังคม
8. แผนพัฒนาคุณภาพของอาจารย์
9. แผนพัฒนาทางวิชาการ
10. โครงการปรับปรุงอาคารสถานที่ต่าง ๆ
11. โครงการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
12. โครงการผลิตเอกสารและตำรา
13. โครงการศูนย์การเรียนรู้วิชาเอกผู้บริหารโรงเรียน
14. โครงการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการศึกษาไทย
15. กลุ่มสตรีกรมเศรษฐกิจ เน้นในวิทยาลัยครู

ข. ข้อเสนอแนะถึงแผนระยะยาวที่ควรจัดทำ

1. คำวิสัยคัดเลือกนักศึกษาที่มีคุณภาพเหมาะสมจะเป็นครู
2. แผนการรับนักศึกษาของสถาบันฝึกหัดครูที่แน่นอน
3. แผนการปรับปรุงภาควิชาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพอาจารย์
4. แผนการส่งเสริมทางวิชาการและวิชาชีพของอาจารย์
5. แผนพัฒนาคุณธรรมของนักศึกษาวิชาเอกการบริหารโรงเรียน
6. แผนการจัดสื่อและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน
7. แผนงานหลักของวิทยาลัย

8. แผนการจัดอัตรากำลังบุคลากร
9. แผนการผลิตครูให้สอดคล้องกับหน่วยใช้ครู
10. แผนงบประมาณ
11. แผนทางวิชาการ
12. ทิศทางในการส่งเสริมภาระหน้าที่หลักของวิทยาลัย

ตารางที่ 20 เรื่องเกี่ยวกับแผน 5 ปี ของหน่วยงานระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัยครู

ข้อความ	ผู้ตอบ	จำนวน	ร้อยละ
มี		37	17.62
ไม่มี		167	77.52
ไม่ตอบ		6	2.86
	รวม	210	100

จากตารางที่ 20 พบว่า หน่วยงานระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูส่วนใหญ่ไม่มีแผนระยะ 5 ปี (ร้อยละ 77.52 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ทลมาว่าไม่มี) เทียบร้อยละ 17.62 ของประชากรกลุ่มตัวอย่างเท่านั้นที่ตอบว่า หน่วยงานในระดับต่าง ๆ มีแผนระยะ 5 ปี

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สำรวจรายชื่อแผนระยะ 5 ปีที่มีอยู่ และสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนระยะยาวที่ควรจัดทำ ผลการสำรวจปรากฏดังนี้

ก. รายชื่อแผน 5 ปี ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

1. แผนประสานงานวิจัยภายในและภายนอกวิทยาลัย
2. โครงการพัฒนานักวิจัย
3. โครงการพัฒนาวัฒนธรรม

4. โครงการพัฒนาบริการสารสนเทศทางการวิจัย
5. การปรับรื้อเอกสารไมลานและพันสา
6. โครงการห้องปฏิบัติการจิตวิทยาการเรียนรู้
7. แผนรับนักศึกษา
8. แผนพัฒนาวิทยาลัย
9. แผนพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาประจำการ
10. การจัดอบรมครูโครงการอาหารกลางวันตามแผนฯ 5
11. โครงการอบรมครูสอนผู้ใหญ่ระดับ 3 - 4
12. โครงการพัฒนาอาคารสถานที่
13. แผนงานปรับปรุงการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ
14. โครงการขยายพื้นฐานวิชาชีพเฉพาะจังหวัด
15. โครงการส่งเสริมงานอาชีพในชุมชน
16. โครงการปรับปรุงการเรียนการสอน
17. โครงการเพิ่มพูนสมรรถภาพอาจารย์
18. แผนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาภาคเหนือเพื่อพัฒนาชนบท
19. โครงการผลิตตำราของคณะวิชาและภาควิชาต่าง ๆ
20. แผนรับนักศึกษาวิชาเอกบางวิชาซึ่งจะเปิดถึงระดับปริญญาตรี
21. แผนผลิตสไลด์ให้กับกองจุดบรรณเพื่อให้บริการโรงเรียนในท้องถิ่น
22. โครงการสร้างพิพิธภัณฑสถานน้ำจืดประเภทสวยงาม
23. วิจัยพยาธิในปลาน้ำจืดบางชนิด ในเขตจังหวัด
24. โครงการสะสมตัวอย่างสิ่งมีชีวิต
25. โครงการข้อมูลพื้นฐานของกุ่มวิทยาลัยครูภาคเหนือ
26. แผนบริการชุมชน
27. โครงการบริการการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์
28. แผนผลิตครู

ข. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผน 5 ปี ที่ควรจัดทำ

1. แผนเปิดการสอนสายวิชาชีพ
2. แผนพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและประสิทธิภาพในค่านิชาเอก
3. แผนส่งเสริมคุณธรรมของครูและนักศึกษาครู
4. แผนหลักที่ให้ทราบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน
5. พัฒนาวิทยาลัยให้เป็นวิทยาลัยชุมชน
6. ติดตามผลการผลิตครูของแต่ละวิทยาลัย
7. แผนงานวิจัยสถาบัน
8. ปรับสภาพการสอนของอาจารย์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2521
9. โครงการโรงเรียนสาธิตนอกวิทยาลัยครู
10. แผนการขยายฐานทางวิชาการ
11. แผนการกำหนดบทบาทของวิทยาลัยครู
12. แผนงานการผลิตครูเพื่อคุณภาพ
13. แผนรวมการจัดสัมมนาทางวิชาการของวิทยาลัยและกลุ่มวิทยาลัยครู
14. แผนการร่วมมือของกลุ่มวิทยาลัยครูภาคเหนือ
15. แผนพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัยของนักศึกษาครู

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 21 เรื่องเกี่ยวกับโครงการเฉพาะของหน่วยงานระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัยครู

ข้อความ	ผู้ตอบ	จำนวน	ร้อยละ
มี		106	50.48
ไม่มี		67	41.23
ไม่ตอบ		17	8.09
	รวม	210	100

จากตารางที่ 21 พบว่า หน่วยงานในระดับต่าง ๆ ของวิทยาลัยครู ส่วนใหญ่มีโครงการเฉพาะของหน่วยงาน (ร้อยละ 50.48 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างตอบว่ามี) แต่หลายหน่วยงานก็ไม่มีโครงการเฉพาะหน่วยงานตน (ร้อยละ 41.23 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างตอบว่าไม่มี)

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สำรวจรายชื่อโครงการเฉพาะของหน่วยงานที่มีอยู่ และขอเสนอแนะถึงโครงการที่ควรจัดทำ ผลของการสำรวจปรากฏดังนี้

ก. รายชื่อโครงการเฉพาะของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งมีเป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยได้จัดเป็น 8 หมวดดังนี้

1. โครงการที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา
 - 1.1 โครงการอาสาพัฒนา
 - 1.2 โครงการฝึกอบรมสหกรณ์และพัฒนาชุมชน
 - 1.3 โครงการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นนักศึกษาครู
 - 1.4 โครงการพัฒนาคุณธรรมของนักศึกษา
 - 1.5 โครงการจัดทำระเบียบสะสมของนักศึกษาใหม่
 - 1.6 โครงการให้บริการด้านสื่อสารการ เรียนแก่นักศึกษา
 - 1.7 โครงการจัดบริการแนะแนว

- 1.8 โครงการพัฒนาบุคลิกภาพของนักศึกษา
 - 1.9 โครงการพัฒนาผู้นำนักศึกษา
 - 1.10 โครงการประชุมปฏิบัติการหลักสูตรวิทยาศาสตร์มัธยมปลาย
 - 1.11 โครงการปฐมนิเทศบุคลากรในองค์การนักศึกษา
 - 1.12 โครงการอบรมลูกเสือ
 - 1.13 โครงการปัจฉิมนิเทศนักศึกษา
 - 1.14 โครงการอบรมการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ของ สส.วท.
 - 1.15 โครงการอบรมผู้สอนการศึกษานักใหญ่ ระดับ 3 - 4
 - 1.16 โครงการส่งเสริมนักศึกษาวิชาเอกออกฝึกปฏิบัติงาน
 - 1.17 โครงการอบรมปฐมพยาบาลนอกระบบ
 - 1.18 โครงการเตรียมนักศึกษาออกนอกฝึกสอน
 - 1.19 โครงการปฐมนิเทศนักศึกษา
 - 1.20 โครงการสัมมนาปฏิบัติการในองค์การนักศึกษา
 - 1.21 โครงการฝึกอบรมครูสอนกลุ่มวิชาทักษะ
 - 1.22 โครงการกีฬา
 - 1.23 โครงการอบรมพาดานามัย
 - 1.24 โครงการอบรมครูสอนจริยศึกษา
 - 1.25 โครงการอบรมการเขียนข้อสอบ
2. โครงการที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอน
 - 2.1 โครงการพัฒนาโรงเรียนต้นแบบ
 - 2.2 โครงการเสริมประสบการณ์วิชาเรียนภาคปฏิบัติ
 - 2.3 โครงการเปิดวิชาเอก
 - 2.4 โครงการปรับปรุงการเรียนการสอนและจัดทำอุปกรณ์
 - 2.5 ปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนวิชาฟิสิกส์และวิทยาศาสตร์ทั่วไป
 - 2.6 โครงการทดลองสร้างคลังข้อสอบระดับประถมศึกษา
 - 2.7 โครงการปรับปรุงห้องปฏิบัติการหลักสูตร

- 2.8 โครงการศูนย์การเรียนรู้ของภาควิชาพื้นฐานการศึกษา
 - 2.9 โครงการการประยุกต์ใช้วัสดุและกิจกรรมฝึกทักษะ
กระบวนการทางวิทยาศาสตร์
 - 2.10 โครงการสนทนาทางประวัติศาสตร์
 - 2.11 โครงการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน
 - 2.12 โครงการพัฒนาหลักสูตรวิชาสุข 104 (สุขาภิบาลอาหาร)
 - 2.13 โครงการเสริมประสบการณ์การสอบวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษา
 - 2.14 โครงการศึกษา ด้วยระบบ
 - 2.15 โครงการบูรณาการวิชาชีพครู
 - 2.16 โครงการศูนย์การเรียนรู้วิชาเอกผู้บริหาร โรงเรียน
 - 2.17 โครงการปรับปรุงค่านิยม
 - 2.18 พัฒนาเนื้อหาวิชาวิทยาศาสตร์และรัฐศาสตร์สำหรับเยาวชน
 - 2.19 พัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในวิชาเอกภาษาไทยของนักศึกษาวิชา
เอกภาษาไทย
3. โครงการเกี่ยวกับสื่อการสอน
 - 3.1 โครงการผลิตสื่อการสอน
 - 3.2 โครงการศูนย์ปฏิบัติการใช้หลักสูตร
 - 3.3 โครงการจัดศูนย์สื่อกราฟิกส์เพื่อการศึกษา
 - 3.4 โครงการผลิตสื่อ
 - 3.5 โครงการซ่อมสร้างอุปกรณ์วิทยาศาสตร์
 - 3.6 โครงการปรับปรุงระบบ เก็บ ยืม รักษา ซ่อมอุปกรณ์
 - 3.7 โครงการเก็บสะสมตัวอย่างสิ่งมีชีวิตทั้งของจริงและไม่มีชีวิต
 - 3.8 โครงการการใช้และยืมหนังสือ ระดับประถม มัธยมศึกษา ประกอบ
การเรียนรู้วิชาวิิสอนต่าง ๆ
 - 3.9 โครงการจัดทำและพัฒนาค้นแบบอุปกรณ์ที่เหมาะสม
 - 3.10 โครงการพิพิชิตแหล่งน้ำจืด

- 3.11 โครงการประกวดสื่อการสอน
 - 3.12 โครงการจัดทำเครื่องมือทดสอบทางจิตวิทยา
 - 3.13 โครงการทำสวนสัตว์เลี้ยง
 - 3.14 จัดทำห้องมีตสำหรับปฏิบัติการในวิชาแสง
 - 3.15 โครงการจัดทำเรือนเพาะชำ
 - 3.16 โครงการจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
 - 3.17 โครงการพัฒนาห้องสมุด
4. โครงการเกี่ยวกับการส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม
 - 4.1 โครงการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของนักศึกษาและครู
 - 4.2 โครงการสัปดาห์จรยาครู
 - 4.3 โครงการนิทรรศการไทยปริทัศน์
 - 4.4 โครงการวัฒนธรรมสัญจร
 - 4.5 โครงการส่งเสริมผู้กระทำความดี
 - 4.6 โครงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในวันสำคัญ
 - 4.7 โครงการจัดหอวัฒนธรรม
 - 4.8 โครงการอบรมครูผู้สอนจริยธรรม
 - 4.9 โครงการส่งเสริมคนตรีพื้นเมือง
 - 4.10 โครงการส่งเสริมเผยแพร่มารยาทไทย
 - 4.11 โครงการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับเยาวชน
 - 4.12 โครงการเทอดพระเกียรติองค์พระประมุข
 5. โครงการเกี่ยวกับบริการทางวิชาการแก่ชุมชน
 - 5.1 โครงการเผยแพร่กลุ่มสัมพันธ์ไปสู่ชุมชนในชนบท
 - 5.2 โครงการบริการโรคหัดต้นวัสดุสำหรับโรงเรียน
 - 5.3 โครงการปรับปรุงคุณภาพคณะกรรมการศึกษา
 - 5.4 โครงการพัฒนาสุขภาพในชนบท

- 7.3 โครงการรักษาความสะอาดเรียบร้อยของอาคารสถานที่
- 7.4 โครงการสุขภาพอนามัยในวิทยาลัย
- 7.5 โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการแนะแนว
- 7.6 โครงการปรับปรุงศูนย์ต่าง ๆ
- 7.7 โครงการปรับปรุงห้องทำงาน
- 7.8 โครงการซ่อมบำรุงรักษาและจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ เครื่องใช้
- 7.9 โครงการพัฒนาบริเวณวิทยาลัย
- 7.10 โครงการปรับปรุงแผนกโสตทัศนศึกษา
- 7.11 โครงการปรับปรุงห้องธรณีวิทยา
- 7.12 โครงการปรับปรุงที่ทำการคณะวิชา
- 7.13 โครงการสัมมนาอาจารย์ที่ปรึกษา
- 7.14 โครงการการสนทนากับคณาจารย์
- 7.15 โครงการสัมมนาทางวิชาการ
- 7.16 โครงการบริการอนามัยและสุขภาพ
- 7.17 โครงการพัฒนาบุคลากรด้านธุรการ
- 7.18 โครงการติดตามผลและรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ
- 7.19 โครงการการอบรมกระบวนกรหลุมในหมู่อาจารย์
- 7.20 โครงการประชุมสัมมนาบุคลากรของฝ่ายกิจการนักศึกษา
- 7.21 โครงการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ
- 7.22 โครงการสัมมนาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคเหนือเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ
- 7.23 โครงการบุคลากรภายในคณะวิชา
- 7.24 โครงการปรับปรุงห้องแนะแนวให้เป็นตัวอย่างแก่โรงเรียนในเขตรับผิดชอบ

8. เกี่ยวกับค่านอน ๆ
- 8.1 ปลูกฝังอุดมการณ์ในวิชาชีพ
 - 8.2 โครงการเวชภัณฑ์เฉพาะกิจ
 - 8.3 โครงการหมู่บ้านเบ็ดเสร็จ
 - 8.4 โครงการส่งเสริมวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 8.5 โครงการติดตามผลครูประจำการโปรแกรมผู้บริหารโรงเรียน
 - 8.6 โครงการสำรวจประชามิพันธ์ครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ข. โครงการเฉพาะของหน่วยงานที่ลวรจัดทำ
1. โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการวางแผนและประเมินผลโครงการ
 2. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องการประเมินผล
 3. โครงการผลิตครูที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาชนบท
 4. โครงการวิจัยทางการศึกษา
 5. โครงการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์
 6. โครงการอบรมเทพบาวาล
 7. สร้างระบบงานศูนย์ใหม่ประสิทธิภาพ
 8. อบรมผู้บริหารโรงเรียนให้เห็นความสำคัญปัญหาเสพคึก
 9. จัดทำ Work Load
 10. โครงการจำแนกงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน
 11. โครงการส่งเสริมความชอบธรรม เช่น จากการพิจารณาความดีความชอบ

ตารางที่ 22 รายการเอกสารเกี่ยวกับการวางแผนที่อยู่ในวิทยาลัยปัจจุบัน

รายการเอกสาร	มี		ไม่มี	
	(N = 210)		(N = 210)	
	น	%	น	%
1. เอกสารกำหนดขั้นตอนการวางแผนอย่างละเอียด ของหน่วยงานระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัย	51	24.29	159	75.71
2. รายงานสรุปผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ทุก ๆ ภาคเรียน	57	27.14	153	72.86
3. กำหนดระยะเวลาและแนวทางในการประเมินผล โครงการและแผนงาน	86	41.90	122	58.10
4. รายงานการประเมินผลเกี่ยวกับแผนของวิทยาลัย.....	74	35.24	136	64.76
5. คู่มือการจัดทำงบประมาณของวิทยาลัย	91	43.33	119	56.67
6. เอกสารเกี่ยวกับการวางแผนของสถาบันอื่น ๆ	59	28.10	151	71.90
7. เอกสารแผนงานยลสินบัลิตีในระยะ 5 ปีข้างหน้า ..	87	41.43	123	58.57
8. คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลและความมุ่งมั่นใน อนาคตของวิทยาลัย อันได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ ประสงค์และเป้าหมาย	66	31.43	144	68.57

จากตารางที่ 22 ปรากฏว่า ประชากรและกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 54 - ร้อยละ 76) ตอบว่าไม่มีเอกสารเกี่ยวกับการวางแผนทั้ง 8 รายการนี้ มีเพียงร้อยละ 24 - 43 เท่านั้นที่ตอบว่ามี



ตารางที่ 23 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของเอกสารที่จำเป็นต่อการวางแผน

รายการเอกสาร	ระดับความจำเป็น		ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป		รวม	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. เอกสารกำหนดขั้นตอนการวางแผนรายละเอียดของหน่วยงานระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัย	3.70	.56	3.61	.60	3.63	.59		
2. รายงานสรุปผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ทุก ๆ ภาคเรียน	3.52	.64	3.43	.68	3.46	.67		
3. กำหนดระยะเวลาและแนวทางในการประเมินผลโครงการและแผนงาน	3.55	.56	3.35	.71	3.40	.68		
4. รายงานการประเมินผลเกี่ยวกับแผนของวิทยาลัย	3.63	.55	3.63	.59	3.63	.61		
5. คู่มือการจัดทำงบประมาณของวิทยาลัย	3.63	.55	3.63	.59	3.63	.58		
6. เอกสารเกี่ยวกับการงานแผนของสถาบันอื่น ๆ	3.27	.65	3.08	.73	3.13	.71		
7. เอกสารแผนงานสถิติที่เก็บในระยะ 5 ปีข้างหน้า	3.52	.64	3.41	.68	3.44	.76		
8. คู่มือการบริหาร ทรัพยากรและความมุ่งมั่นในอนาคตของวิทยาลัย อันได้แก่นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	3.80	.44	3.66	.61	3.70	.55		

จากตารางที่ 23 สรุปได้ว่าประชากรและกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเอกสารที่มีความสำคัญต่อการวางแผนอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด ($\bar{X} = 3.51 - 4.00$) มี 4 รายการ คือ รายการที่ 1, 4, 5 และ 8 ซึ่งรายการที่ 8 มีผู้เห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุด ($\bar{X} = 3.70$) เอกสาร 4 รายการที่เหลือ

จากนั้น ก็มีความจำเป็นต่อการวางแผนในเกณฑ์มาก ($\bar{x} = 2.51 - 3.50$) เช่นกัน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเอกสารที่จำเป็นต่อการวางแผนเพิ่มเติม ซึ่งปรากฏผลดังนี้

สรุปรายชื่อเอกสารที่ผู้เสนอแนะเพิ่มเติม

1. นโยบายของวิทยาลัย
2. แผนหลัก (Master Plan) / โครงการระดับวิทยาลัยที่จัดลำดับความสำคัญไว้เป็นแนวทางให้หน่วยงานย่อยได้ไว้เพื่อพิจารณาจัดทำแผนให้สอดคล้องกัน
3. รายละเอียดข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นถึงสถานการณ์ของวิทยาลัย
4. คู่มือการวางแผนซึ่งประกอบด้วยเรื่อง การเขียนโครงการ เทคนิคการวางแผน การจัดทำงบประมาณการบริหารโครงการ และการประเมินโครงการและงบประมาณ
5. เอกสารเกี่ยวกับหน้าที่ของอาจารย์ในวิทยาลัย ครอบคลุมปฏิบัติเข้าพฤติกรรม โดยกำหนดปริมาณงาน (Work load) เพื่อให้ปฏิบัติได้อย่างจริงจัง
6. ปฏิทินงานของวิทยาลัยโดยรวบรวมจากทุกหน่วยงาน
7. เอกสารการจัดระบบงานภายในวิทยาลัย
8. แหล่งทรัพยากรท้องถิ่นทุกประเภทที่สนับสนุนโครงการ รวมทั้งลดถึงราคาพัสดุ ครุภัณฑ์ และรายการหมวดวัสดุครุภัณฑ์
9. โครงการต่าง ๆ แต่ละปีการศึกษา
10. รายละเอียดการใช้จ่ายเงินของแต่ละงานในวิทยาลัยรวมทั้งงบประมาณแต่ละหน่วยงานที่วิทยาลัยจัดสรรให้
11. แผนป้าย เกี่ยวกับแผนงานที่สำคัญ ๆ ที่คิดให้ถาวรไว้ในห้องประชุม
12. เอกสารประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับวิทยาลัย
13. เอกสารเกี่ยวกับกิจกรรมปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในวิทยาลัย
14. รายงานประจำปีของแต่ละหน่วยงาน

15. รายงานการติดตามผลการดำเนินงานของนักศึกษาที่จบไปแล้ว
16. เอกสารสรุปผลงาน
17. การสรุปผลและประเมินผลงานในรอบปี
18. เอกสารเกี่ยวกับพัสดุ ครุภัณฑ์ของวิทยาลัย
19. เอกสารกำหนดระยะเวลาและวิธีการในการประเมินโครงการต่าง ๆ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 ลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกี่ยวกับการวางแผนในวิทยาลัยครูจากมากไปหาน้อย

ลำดับที่	รายการปัญหา	น้ำหนักคะแนน
1.	ขาดทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจน	1214
2.	ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการวางแผน	1180
3.	ขาดการเห็นความสำคัญของการวางแผน	1158
4.	ขาดสถิติและข้อมูลที่ใช้ประกอบการวางแผน	981
5.	ขาดหน่วยงานวางแผนที่มีความสามารถเหมาะสม	961
6.	ขาดเงินและวัสดุอุปกรณ์ใช้ในการวางแผน	788
7.	การนำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวไปเกี่ยวข้องกับการวางแผน	760
8.	การวางแผนขัดกับลักษณะของคนไทย	537

จากตารางที่ 24 พบว่า ปัญหาที่เกี่ยวกับการวางแผนที่สำคัญที่สุด คือ การขาดทิศทาง นโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน รองลงมาได้แก่ ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการวางแผน และขาดการเห็นความสำคัญของการวางแผน ปัญหาที่ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เป็นปัญหาที่สำคัญ ในลำดับสุดท้ายได้แก่ การวางแผนขัดกับลักษณะนิสัยของคนไทย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 25 ระดับมากน้อยของปัญหาเกี่ยวกับการขาดสถิติและข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็น
ต่อการวางแผน

รายการปัญหา	ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้อง ทั่วไป		รวม	
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.
1. ขาดข้อมูลเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย ภารกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของวิทยาลัย	2.97	.86	2.98	.90	2.98	.89
2. ขาดข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการ ของสังคมต่อจำนวนผลิต ลักณะผลิต และบริการทางวิชาการสาขาต่าง ๆ	3.02	.90	3.15	.76	3.11	.81
3. ขาดเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ที่จำเป็น ของใช้วัดความสามารถ ความก้าวหน้า และความขาดแคลนของหน่วยงานต่าง ๆ	3.23	.78	3.20	.83	3.21	.82
4. ขาดข้อมูลเกี่ยวกับคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ ประเภทต่าง ๆ โดยละเอียด	2.37	.97	2.57	1.02	2.51	1.01
5. ขาดข้อมูลเกี่ยวกับอาคาร บริเวณ และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งที่มีอยู่ และประมาณการที่โครงการในอนาคต	2.52	.83	2.49	.94	2.50	.91
6. ขาดข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ทั้งปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต	2.75	.83	2.91	.87	2.86	.86
7. ขาดข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษา ซึ่งเป็นผลิตทั้งในค่านปริมาณและคุณภาพ	2.68	.88	2.71	.95	2.70	.93

จากตารางที่ 25 พบว่า ส่วนใหญ่เป็นปัญหาอยู่ในเกณฑ์มาก ($\bar{x} = 2.51 - 3.50$)
มีเพียง 1 ข้อเท่านั้น ที่อยู่ในเกณฑ์น้อยคือ ขาดข้อมูลเกี่ยวกับอาคาร บริเวณ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ($\bar{x} = 2.50$)

ตารางที่ 26 ระดับมากน้อยของปัญหาเกี่ยวกับการวางแผน ด้านขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการวางแผน

รายการปัญหา	ผู้บริหาร		บุคลากรของทั่วไป		รวม	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง การวางแผน	3.28	.78	3.17	.73	3.20	.74
2. ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดปัญหาที่จำเป็นของวางแผน	3.12	.71	3.14	.75	3.13	.74
3. ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการเขียน จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย	2.80	.85	2.64	.97	2.69	.94
4. ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างทางเลือกการวิเคราะห์ทางเลือกและเลือกทางเลือกเพื่อใช้เป็นวิสัยทัศน์ในแผน	3.05	.80	2.89	.84	2.93	.83
5. ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์โครงการ	3.15	.79	2.93	.85	2.99	.84
6. ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรายงานผลและเก็บรวบรวมรายงานการประเมินผล	2.90	.83	2.75	.94	2.79	.91
7. ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำ	3.05	.88	2.57	.99	2.56	.96
8. ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการรวบรวมข้อมูล	2.62	.86	2.98	.90	2.98	.89

จากตารางที่ 26 พบว่า ปัญหาด้านขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการวางแผนในรายละเอียดทั้ง 8 ประการ เป็นปัญหาอยู่ในเกณฑ์มาก ($\bar{X} = 2.56 - 3.58$) ทั้งสิ้น

ตารางที่ 27 ระดับมากน้อยของปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนด้านการนำเอาผลประโยชน์
ส่วนตัวไปเกี่ยวข้องกับวางแผน

รายการปัญหา	ผู้บริหาร		ผู้เก็บของทั่วไป		รวม	
	X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.
1. ยังมี การนำเอาความสัมพันธไมตรีส่วนตัว มาเกี่ยวข้องกับ การจัดทำแผนและพิจารณา อนุมัติ	2.80	.87	2.93	.93	2.89	.91
2. แผนงานและโครงการมักจะจัดทำขึ้นตาม ความประสงค์ของผู้บริหารในหน่วยงาน	2.67	.87	3.05	.87	2.94	.88
3. การนำเอาการวางแผนมาใช้อย่างจริงจัง จะทำให้ผลประโยชน์ส่วนบุคคลของผู้ เสียไป จึงมีการต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยกับ การวางแผน	2.80	.81	2.68	1.01	2.64	.99

จากตารางที่ 27 พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับการนำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวไป
เกี่ยวข้องกับ การวางแผนโดยรายละเอียดแต่ละหัวข้อ ในเกณฑ์มาก ($\bar{X} = 2.51 - 3.50$)
ทั้งสิ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 28 ระดับความน้อยของปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนด้านอื่น ๆ

รายการปัญหา	ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป		รวม	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การที่ยังมีคนเห็นงานของวิทยาลัยส่วนมากเป็นงานประจำ จึงไม่จำเป็นต้องวางแผน	2.60	.81	2.84	.92	2.63	.89
2. ขาดงบประมาณที่จะใช้ในการจัดทำแผน	2.87	.88	2.89	.91	2.89	.93
3. มีงานมากอยู่แล้ว จึงไม่มีเวลาจัดทำแผนเพื่อปฏิบัติตามทาง ๆ	2.85	.91	2.77	.92	2.79	.93
4. หน่วยงานวางแผนยังไม่อยู่ในฐานะที่จะประสานการวางแผนในระดับวิทยาลัย	3.10	.85	2.20	.82	3.17	.83

จากตารางที่ 28 วิทยาลัยครูยังขาดหน่วยงานวางแผนที่มีความสามารถเป็นอย่างมาก ($\bar{X} = 3.17$) ซึ่งความเห็นสอดคล้องกันทั้งของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนทั่วไป ส่วนปัญหาเกี่ยวกับการมองไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนตามข้อ 1 และข้อ 3 ก็ยังอยู่ในระดับเป็นปัญหามาก ($\bar{X} = 2.63$ และ 2.79 ตามลำดับ) ส่วนปัญหาการขาดงบประมาณที่จะใช้ในการจัดทำแผนนั้นก็ยังอยู่ในระดับเป็นปัญหามาก ($\bar{X} = 2.89$) เช่นกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนต่อไปนี้ ได้รวบรวมและสรุปมาจากข้อเสนอแนะจากประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ตอบมา จำนวน 26 คน โดยเสนอตามลำดับจำนวนผู้ตอบมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

1. ขาดบุคลากรที่จะมาช่วยปฏิบัติงานในด้านการวางแผน และขาดผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะเป็นผู้นำทางดำเนินได้ ทำให้การวางแผนที่ยั่งยืนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (จำนวน 7 คน)

2. นโยบายของวิทยาลัยไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน ไม่มีการแถลงให้ทราบถึงแผนการต่าง ๆ ให้ชัดเจน นโยบายบางอย่างตั้งไว้อย่างหนึ่ง แต่เมื่อถึงเวลาปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามนโยบาย ไปปฏิบัติตามใจผู้บริหาร แล้วแต่จะเห็นเป็นคราว ๆ ไป การวางแผนควรสอดคล้องกันทุกระดับ และมีความมั่นคงตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับปฏิบัติ ไม่ใช่วางแผนเสร็จยังไม่ทันปฏิบัติทางระดับสูงก็เปลี่ยนแปลง ฯลฯ (จำนวน 4 คน)

3. ผู้บริหารไม่จริงจังต่องานวางแผนและประเมินโครงการ (จำนวน 4 คน)

4. ยังไม่มีการบริหารบุคลากรให้เข้าใจและปฏิบัติตามแผน โดยเฉพาะผู้ที่ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ควรอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน (จำนวน 2 คน)

5. บุคลากรมีไม่พอ ทำให้บุคลากรในวิทยาลัยมีงานมาก จึงไม่ค่อยมีเวลามาวางแผนร่วมกัน โดยเฉพาะวิทยาลัยครูเล็ก ๆ (จำนวน 2 คน)

6. คนส่วนใหญ่มีประสบการณ์น้อยในการทำงานอย่างมีแผน ยังมองไม่เห็นความสำคัญหรือตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผน

7. บางคนมีทัศนคติไม่ต่อการวางแผน เห็นว่าการวางแผนเป็นงานพิเศษ ที่ต้องใช้เทคนิคเฉพาะ จึงมีคนกล่าวว่า "การทำงานอย่างมีแผน ชัดกับลักษณะนิสัยของคนไทย (จำนวน 2 คน)

8. คนส่วนใหญ่มีค่านิยมในเรื่องเกมบันทึกข้อมูล และการประเมินอย่างมีระบบ (จำนวน 1 คน)

9. อาจารย์ยังขาดคุณสมบัติในการทำงาน เพื่องานซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อม (จำนวน 1 คน)

10. แผนระยะยาวในวิทยาลัยครูทำได้ยากเนื่องจากต้องรับงานจากระดับสูงที่ไม่แน่นอนมาทำ เช่น จากกรมการฝึกหัดครู ซึ่งไม่ค่อยมีความแน่นอน เช่นการรับนักศึกษาบางโครงการเมืองมากักันทำให้ไม่เป็นไปตามแผน (จำนวน 1 คน)
11. อาจารย์ส่วนใหญ่ขาดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผน
12. ไม่ทราบจำนวนเงินที่จะใช้ในการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ เสียก่อน (จำนวน 1 คน)



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงระบบการวางแผนในวิทยาลัยครูให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอเสนอแนะต่อไปรวบรวมและสรุปจากข้อเสนอแนะของประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ได้เสนอแนะมาจำนวนทั้งหมด 90 คน ซึ่งเป็นผู้บริหาร 26 คน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทั่วไป 64 คน ลำดับข้อเสนอแนะตามจำนวนที่ผู้เสนอแนะมีดังนี้

ตารางที่ 29 ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการวางแผน

ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ตอบ	
	ผู้บริหาร	ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป
<u>การให้ความสำคัญเอาใจใส่เอาจริงกับการวางแผน</u>		
1. วิทยาลัยควรทำงานให้เป็นไปตามแผนและโครงการอย่างจริงจัง เพื่อให้อาจารย์ทั่วไปให้เห็นความสำคัญของการวางแผน และเมื่อมีผู้ใดทำงานบรรลุตามแผนควรจะได้รับ ความสนใจสนับสนุนและให้ขวัญกำลังใจจากผู้บริหารระดับสูง	3	7
2. ให้ทุกหน่วยงานจัดทำโครงการและวางแผนอย่างถูกต้องชัดเจนและปฏิบัติตามที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง	3	4
3. ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการวางแผน / โครงการ เอาใจใส่ต่อการดำเนินการตามแผน โดยเฉพาะการติดตามตรวจสอบ การดำเนินงานของทุกหน่วยงานอย่างมีระบบ	3	4
4. วิทยาลัยควรสนับสนุนหน่วยงานวางแผนอย่างจริงจัง โดยให้ทั้งกำลังใจและทรัพยากรต่าง ๆ อย่างพอเพียง	2	1

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ตอบ	
	ผู้บริหาร	ผู้เกี่ยวข้อง ทั่วไป
5. พิจารณาคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถและมี ความตั้งใจในการทำงาน มาทำงานด้านการวางแผน ทั้งจากภายในและภายนอกวิทยาลัย	2	1
6. ยึดความสำเร็จของการทำงานตามโครงการประกอบ การพิจารณาความดีความชอบ		1
<u>ต้องพัฒนาคนใหม่คุณภาพ</u>		
1. หาวิธีการทำให้ผู้บริหารยอมรับและมองเห็นความสำคัญ ของการวางแผน	3	
2. ผู้คนุมติแผนต้องมีความยุติธรรมไม่ไปประโยชน์เฉพาะ พรรคพวกของตน		1
3. ผู้บริหารต้องใจกว้าง ยินดีให้ผู้ใ้ค้บังคับบัญชาแผน มีข้อบกพร่องไว้เพื่อประโยชน์ในการที่จะหันเหการบริหาร ไปทางอารมณ์		1
<u>ต้องจัดระบบงานให้เหมาะสม</u>		
1. โครงสร้างของวิทยาลัย จะต้องจัดให้สายงานต่าง ๆ ไม่ก้าวท้าวกันแต่ประสานสัมพันธ์กันเป็นระดับ เพื่อให้ สามารถวางแผนเป็นข่ายงาน (Net Work) ตั้งแต่ระดับ สูงถึงระดับต่ำ และระดับต่ำถึงระดับสูงได้	3	2

ตารางที่ 25 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวนบุคลากร	
	ผู้บริหาร	บุคลากรทั่วไป
2. ควรมีกฎหมายหรือข้อบังคับให้ทุกหน่วยงานต้องวางแผน ทั้งแผนระยะ 5 ปี และแผนประจำปี พร้อมกันนั้นก็ คณะกรรมการ ติดตามและประเมินผลด้วย	1	2
3. ควรปรับปรุงแก้ไขระบบราชการ ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงระเบียบข้าราชการพลเรือนโดยเน้นให้ข้าราชการ ได้ปฏิบัติงานตามคุณภาพหรือเน้นคุณภาพของบุคลากรในการ ปฏิบัติงานแทนการ เป็นอำนาจของผู้บริหาร โดยใช้หน่วยงาน วางแผนเป็นแกนตรงในการประสานงาน	2	1
4. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ละเอียดชัดเจน เพื่อให้สามารถประสานงานกัน ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ได้สะดวก	1	1
5. จัดให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในด้านการวางแผน	1	1
6. ก่อนทำงานทุกงาน ทุกครั้งต้องให้มีการเสนอ โครงการแผนงานทุกครั้ง		1
การจัดหน่วยงานวางแผน		
1. ควรมีรองอธิการ คนหนึ่ง เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในเรื่อง การวางแผน	2	4
2. ให้มีคณะกรรมการ คณะหนึ่งร่วมกันปฏิบัติงานด้านนี้	2	4

ตารางที่ 29 (ตล)

ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ตอบ	
	ผู้บริหาร	ผู้เกี่ยวข้อง ทั่วไป
3. ให้มีคณะกรรมการวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัย	2	3
4. ให้มีกำลังคนค้ำหน้าเพียงพอถ้าเป็นไปได้ควรบรรจุข้าราชการไว้ด้วยเพราะอาจารย์ผู้สอนไม่มีเวลาให้มากพอ	2	3
5. กรรมการแผนงานทุกคนต้องมีเวลาว่างพอและสนใจงานค้ำหน้าอย่างยิ่ง	2	1
6. จัดให้คณะกรรมการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้น	1	2
7. หน่วยงานวางแผนต้องมีเครื่องมือ เครื่องใช้และเจ้าหน้าที่พร้อม	2	1
8. จัดให้คณะกรรมการติดตามผลและประเมินผลขึ้นในแผนกแผนงานและประเมินผล		1
9. ปรับปรุงโครงสร้างของการปฏิบัติงานในแผนกแผนงานให้เหมือนการปฏิบัติงานในฝ่ายเสนาธิการของทหาร มีไซเป็นกอง เหมือนกอง เลขา	1	
<u>คุณสมบัติของนักวางแผน</u>		
1. นักวางแผนต้องตระหนักในบทบาทของตนอยู่เสมอว่ามีหน้าที่เสนอทางเลือกให้กับผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารไม่ตัดสินใจตามที่ตนเสนอจะต้องไม่ท้อแท้ใจ ถือเป็นเรื่องปกติ		1

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ตอบ	
	ผู้บริหาร	ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป
2. นักวางแผนต้องรู้จักทำงานเป็นหมู่คณะ	1	
3. ควรมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	
4. ควรเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนักคิด มีใจคอยรับคำสั่งจากผู้บริหารแต่ฝ่ายเดียว		1
5. ยอมรับฟังความคิดเห็นฝ่ายต่าง ๆ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผน		1
6. ผู้ทำงานวางแผนไม่ควรทำตามใจผู้บริหาร คือ ทำแผนโดยยึดผู้บริหารเป็นหลัก ควรยึดนโยบายเป้าหมายเป็นหลัก		1
7. บุคคลที่ทำงานในแผนกแผนงานต้องมีความรู้ความสามารถและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	
<u>ให้ทุกคนมีความรู้ เรื่องการวางแผน</u>		
1. ควรดำเนินการให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน และสามารถวางแผนและปฏิบัติตามแผนได้ เช่น จัดให้มีการอบรมสัมมนา เป็นต้น	5	14
2. หัวหน้าหน่วยงานจะต้องให้การอบรมสัมมนาให้เข้าใจการทำงานอย่างมีแผน มองเห็นความสำคัญของการวางแผนและทำแผนเป็น	2	5

ตารางที่ 29 (กต)

ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ตอบ	
	ผู้บริหาร	ผู้เกษียณของ ทั่วไป
3. ควรแจกเอกสารหรือชี้แจง เพื่อแจ้งแผนให้ผู้ปฏิบัติทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่สอดคล้องและประสานกัน	1	1
4. การขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารทุกระดับต้องมีกรอบบทเทคนิคการ การบริหารซึ่งรวมถึงเทคนิคการวางแผนด้วย	1	1
5. ควรจัดให้มีการอบรมหลักสูตรสำหรับวางแผน นักวางแผน อย่างจริงจัง เพื่อให้บุคคลมีความสามารถ ในการวางแผนอย่างกว้างขวาง	1	1
6. ควรจัดทำคู่มือหรือเอกสารงาน ๆ เกี่ยวกับการวางแผน เพื่อเผยแพร่ความรู้ เรื่องการวางแผน		
<u>การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน</u>		
1. การวางแผนควรมีการระดมความคิดจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งจากระดับสูงลงไปและระดับปฏิบัติขึ้นมา ระดับสูงจะเป็นค่านโยบาย ระดับปฏิบัติ สนองปัญหาและ ความต้องการ	2	5
2. ควรให้หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการ วางแผนของวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อให้แผนเป็นที่ยอมรับ ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติตามแผนและ ติดตามผล	1	5

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ตอบ	
	ผู้บริหาร	ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป
3. ประชาสัมพันธ์ถึงแผนและโครงการทุกโครงการที่ไม่รับอนุมัติให้จัดทำให้อาจารย์ทุกคนได้รับทราบ		4
4. การวางแผนของวิทยาลัยควรจะทำในระยะเวลาว่างพอที่บุคคลหลายฝ่ายจะเข้าร่วมได้	1	
5. ควรให้หลายหน่วยงานมีการวางแผนร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ใหญ่ร่วมกันมิใช่ต่างคนต่างทำ		1
เกี่ยวกับสถิติและข้อมูล		
1. วิทยาลัยต้องดำเนินการใหม่สถิติและข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการวางแผนขึ้นและจะคงรวบรวมตรวจสอบอยู่เป็นระยะซึ่งอาจจะจัดทำเป็นศูนย์ข้อมูลทางต่าง ๆ และพร้อมที่จะนำมาใช้ในการวางแผนได้	2	4
2. ต้องจัดให้มีกรรมการการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลอย่างมีระบบไม่ซ้ำซ้อนทำให้เกิดความสูญเปล่า	1	1
3. หน่วยงานต่าง ๆ ควรส่งข้อมูลให้เห็นว่าจำเป็นต่อการวางแผนโดยส่วนรวมในวิทยาลัยให้กับหน่วยงานวางแผนของวิทยาลัย	1	
4. ในการปฏิบัติงานใด ๆ ควรพิจารณาใช้ข้อมูลที่เหมาะสมร่วมกันเป็นหลักฐานอ้างอิง		1

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ตอบ	
	ผู้บริหาร	ผู้เกี่ยวข้อง ทั่วไป
การจัดทำแผน		
1. ควรมีแผนในการจัดทำแผนเพื่อป้องกันการท่าแบบ อย่างรีบเร่ง อันทำให้เกิดความผิดพลาดและไม่ สมบูรณ์ได้		1
2. แผนงานของวิทยาลัยหรือระดับวิทยาลัยควรมีลักษณะ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง		2
3. ชั้นตอนต่าง ๆ ในแผนและจัดทำแผนควรง่าย และสะดวกต่อการปฏิบัติ		1
เกี่ยวกับการประเมินผล		
1. จัดให้มีการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างจริงจัง	1	5
2. ผู้บริหารและอาจารย์ควรมีการรายงานผลให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมเป็นระยะ ๆ	1	2
3. งานและโครงการต่าง ๆ ควรกำหนดผู้ประเมินผล ภายในและให้แผนกแผนงานเป็นผู้ประเมินภายนอก	1	
4. สร้างระบบการประเมินผลติดตามการปฏิบัติงานตาม แผนให้มีประสิทธิภาพเพื่อนำผลนั้นมาแก้ไข ปรับปรุงและ วางแผนต่อไป	1	

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ตอบ	
	ผู้บริหาร	ผู้เกี่ยวข้อง ทั่วไป
<p>5. วิทยาดัชควรไ้แจ้งผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้คณาจารย์ทราบอาจจะเป็นบันทึกข้อความหรือแจ้งในที่ประชุม เพื่อให้มีความเข้าใจต่าง ๆ ครบถ้วน</p> <p>6. ควรมีการสัมมนาในเชิงประเมินผลทุก ๆ ภาคเรียน เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ปรับแผนและวางแผนต่อไป</p>		1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 สรุปคำสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ผู้วิจัยได้เดินทางไปสัมภาษณ์ผู้บริหารด้วยตนเอง จากวิทยาลัยครู จำนวนผู้บริหารที่สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 66 คน จาก 72 คน คิดเป็นร้อยละ 9.67 หัวข้อที่สัมภาษณ์ครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

1. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้ผู้อำนวยความสะดวกวางแผน
2. การวางแผนในหน่วยงานต่าง ๆ ของวิทยาลัยครูภาคเหนือ
3. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของหน่วยงานต่าง ๆ

ในวิทยาลัยครู

4. การจัดสรรงบประมาณในวิทยาลัยครูภาคเหนือ
5. เกณฑ์ที่ใช้ในการอนุมัติแผนและโครงการต่าง ๆ
6. การประเมินโครงการ / แผนงาน ในวิทยาลัยครูภาคเหนือ
7. กำหนดการวางแผน / โครงการประจำของวิทยาลัยครูในภาคเหนือ
8. การปฏิบัติงานของแผนกแผนงานและประเมินผล
9. การจัดกลุ่มงานในแผนกแผนงานและประเมินผล
10. อัตรากำลังที่ปฏิบัติงานในแผนกแผนงานในปัจจุบัน และอัตรากำลัง

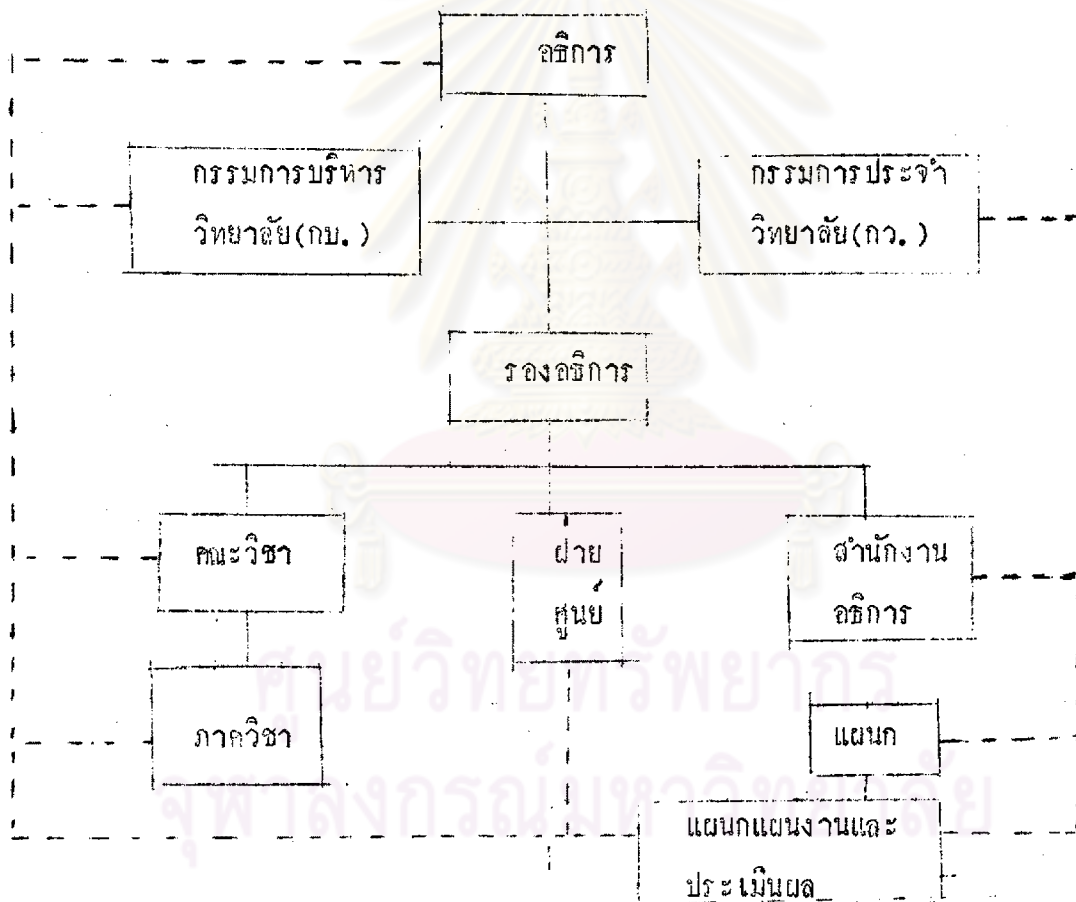
ที่กองการ

สรุปคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารแต่ละขอ ดังนี้

1. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้ผู้อำนวยความสะดวกวางแผนจากการสัมภาษณ์ทุกคนเกี่ยวกับการจัดองค์การในวิทยาลัยครูให้ผู้อำนวยความสะดวกวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานวางแผนควรจะมีตำแหน่งใด จึงจะสามารถประสานการวางแผนให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบโครงสร้างการบริหารที่มีแผนกแผนงานอยู่ในสำนักงานเหมือนเดิม กับจัดให้มีหน่วยงานวางแผนมีฐานะขึ้นตรงกับ

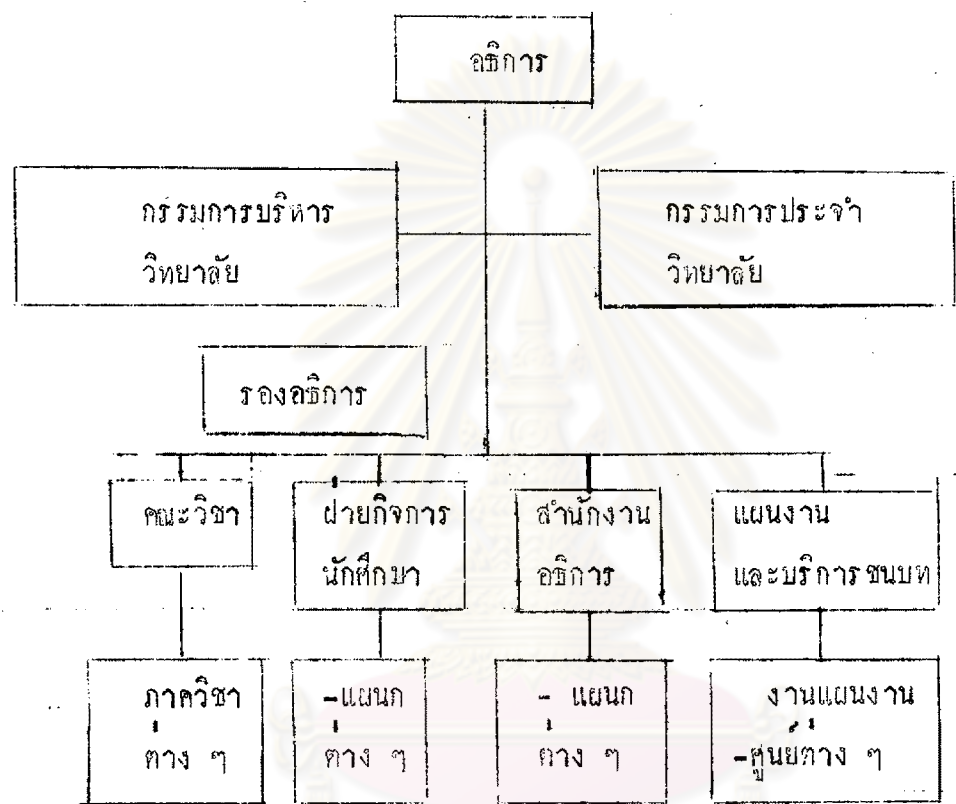
อธิการ อาจจะเป็นสำนักงานวางแผนและพัฒนา หรือเป็นศูนย์ประสานงานการวางแผน โดยมีรองอธิการ คนหนึ่ง เป็นผู้กำกับนโยบาย ตามแนวที่กรรมการฝึกหัดครูได้คิดขึ้น ด้วย แผนภูมิและรายละเอียดต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 11 โครงสร้างการบริหารงานที่มีหน่วยงานวางแผนเป็นเพียงแผนก แผนงานและประเมินผล เป็นผู้ประสานการวางแผน (แบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน)



หมายเหตุ รองอธิการมี 3 คน คือรองอธิการฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ และฝ่ายกิจการนักศึกษา

แผนภูมิที่ 12 โครงสร้างของการบริหาร ที่มีหน่วยงานวางแผนเป็นหน่วยงานที่เทียบเท่าศูนย์ต่าง ๆ



หมายเหตุ 1 ให้มีรองอธิการ 4 คน ก่อเพิ่มจากเดิมอีก 1 คน รองคนใหม่
 * 2 งานแผนงาน จะเป็นผู้ประสานการวางแผนและให้การสนับสนุน
 การวางแผนตามข้อมูลและเทคนิควิธีกาหน่วยงานระดับต่าง ๆ

หลังจากได้ทำรูปแม่ทึง 2 ไปเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เพื่อ
จะทราบสิ่งทีน่าจะต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร ที่สอดคล้องการวางแผนและสรุปได้
ดังนี้

1.1 ด้านสังกัดของหน่วยงานวางแผน

สรุปได้ 3 แนวความคิดคือ

แนวความคิดหนึ่งซึ่งได้กลายเป็นจำนวนมาก (จำนวน 47 คน คิดเป็น
ร้อยละ 71.21) เห็นว่าควรจะต้องจัดตั้งเป็นลักษณะศูนย์ประสานงานการวางแผน หรือ
สำนักงานวางแผน เหตุผลที่สำคัญของกลุ่มนี้คือ

ประการแรก เพื่อให้สามารถประสานงานกับผู้บริหารระดับสูง และระดับ
ต่าง ๆ ได้สะดวกยิ่งขึ้น เป็นการตัดสายการบริหารงานให้สั้นลง

ประการที่สอง เป็นการแสดงถึงการให้ความสำคัญและสนับสนุนการวางแผน
ซึ่งจะมีผลทำให้มีผู้สนใจมาช่วยปฏิบัติงานด้านนี้มากขึ้น

แนวคิดที่ 2 ให้เป็นแผนกเช่นเดิม แต่ปรับปรุงให้ดีขึ้น กล่าวคือ มีผู้เห็นด้วย
ตามแนวคิดนี้ 17 คน จาก 66 คน คิดเป็นร้อยละ 25.76 เหตุผลที่สำคัญตามแนว
คิดนี้มี 2 ประการ คือ ประการแรก การวางแผนจำเป็นต้องรู้ข้อมูลต่าง ๆ ภายใน
สำนักงานอธิการจะสะดวกในเรื่องนี้ อีกประการหนึ่งทุกแผนกในสำนักงานอธิการก็ช่วย
สนับสนุนทุกจุดของวิทยาลัยเหมือนกัน ถ้าหน่วยงานวางแผนแยกไปไว้ แผนกอื่น ๆ ก็แยก
ไปไว้ จะทำให้ขาดเอกภาพทางการบริหารไป

แนวคิดที่สาม อยู่ที่ไหนก็ได้ (ร้อยละ 3.03) เป็นแผนกเหมือนเดิมก็ได้ เป็น
ศูนย์ก็ได้ ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่มาปฏิบัติงานในค่านนี้ ถ้าใครคนใดมีความรู้ความสามารถ แม้จะ
เป็นแผนกเหมือนเดิมก็สามารถทำให้คล่องตัวได้

1.2 ด้านอื่น ๆ

1.2.1 การแต่งตั้งรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา สำหรับรับผิดชอบคิดเห็น
เรื่องนี้สรุปได้ 2 แนวความคิดคือ

แนวความคิดแรกเห็นว่าควรให้มีขึ้นเพื่อทำหน้าที่กำกับนโยบายด้านการวางแผน
และการดำเนินงานของหน่วยงานพิเศษต่าง ๆ ซึ่งได้จัดตั้งเพิ่มเติมจากโครงสร้างตาม พ.ร.บ.

วิทยาลัยครู พ.ศ. 2516

แนวความคิดที่สองเห็นว่า สำหรับหน่วยงานเช่นวิทยาลัยครูนี้ ยังเป็นองค์การที่มีขนาดไม่ใหญ่มากจนต้องมีรองอธิการถึง 4 คน สำหรับหน่วยงานพิเศษเช่นศูนย์ต่าง ๆ หรือแม้แต่หน่วยงานวางแผนที่จะจัดตั้งสำนักงานขึ้น ก็ควรสังกัดอยู่กับคณะวิชาหรือขึ้นตรงกับรองอธิการฝ่ายวิชาการ หรือฝ่ายบริหารก็เป็นการได้ขงผลแล้ว

1.2.2 ด้านการให้ความสำคัญ ความทุ่มเทเอาใจใส่ และจริงจังต่อการวางแผน สรุปได้ว่า ยังมีผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทำงานอย่างไม่มีแผน ควรจะมองเห็นประโยชน์ส่วนรวมที่จะได้ ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตัวทุ่มเทเอาใจใส่ เพื่อให้การดำเนินงานของวิทยาลัยครูสามารถพัฒนาคนของประเทศได้โดยได้เต็มความสามารถ โดยนำเอาการวางแผนเข้ามาใช้เข้ามาช่วย

1.2.3 ปัจจุบัน โครงสร้างของวิทยาลัยครู ยังไม่สอดคล้องการประกอบภารกิจทั้ง 5 ประการของวิทยาลัยครู ปัจจุบันบุคคลากรของวิทยาลัยครู สังกัดภาควิชาเท่านั้นแต่ต้องมาช่วยปฏิบัติงานธุรการ และงานอื่น ๆ จึงมีงานหลายด้าน ทำให้การวางแผนกำลังคนลำบาก โดยเฉพาะในขณะที่วิทยาลัยครูกำลังปรับโครงสร้างภายในของตนเอง ทำให้เกิดความสับสน จนทำให้การประสานการวางแผนประสบความสำเร็จลำบาก

1.2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดหน่วยงานวางแผน ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้การจัดหน่วยงานวางแผนได้ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งได้สอบถามความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนโดยทั่วไปด้วย ผลจากการสอบถามสรุปได้ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยุทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 30 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดหน่วยงานวางแผนให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

รายการ	จำนวนผู้ตอบ		ผู้บริหาร		ผู้เกี่ยวข้องทั่วไป		รวม	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1. ควรจัดให้มีกรรมการวางแผนและ พัฒนาวิทยาลัย	41	68.33	69	59.33	130	61.90		
2. ยกฐานะจากแผนกให้มีฐานะเทียบเท่า สำนักงานอธิการ	2	3.33	8	5.33	10	4.76		
3. จัดเป็นแผนกเหมือนเดิมแต่ ปรับปรุงให้ดีขึ้น	17	8.10	63	42.00	80	38.10		
4. ควรมีรองอธิการฝ่ายวางแผน และพัฒนาชั้นมัธยมศึกษา	28	46.67	44	29.00	12	34.29		
5. อื่น ๆ	3	5.00	3	2.00	6	2.86		
6. ไม่ตอบ	-	1.67	1	0.67	1	0.48		

จากตารางที่ 30 พิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการจัดหน่วยงานวางแผน
ระดมการให้คงเป็นแผนกเหมือนเดิมแต่ปรับปรุงให้ดีขึ้น กับการยกฐานะจากแผนกให้สูงขึ้น
เทียบเท่าสำนักงานแล้ว จะเห็นว่า ส่วนใหญ่ยังเห็นว่าควรเป็นแผนกย่อยเดิม (38.10%)
นอกจากนี้ความคิดเห็นส่วนใหญ่ (61.90%) เห็นว่าควรจัดตั้งคณะกรรมการวางแผนและ
พัฒนาขึ้น โดยให้มีรองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนาชั้นมัธยมศึกษาทั้งคณะกรรมการวางแผนและ
พัฒนา และแผนกแผนงานและประเมินผลด้วย (34.29%)

2. การวางแผนของวิทยาลัยในปัจจุบัน

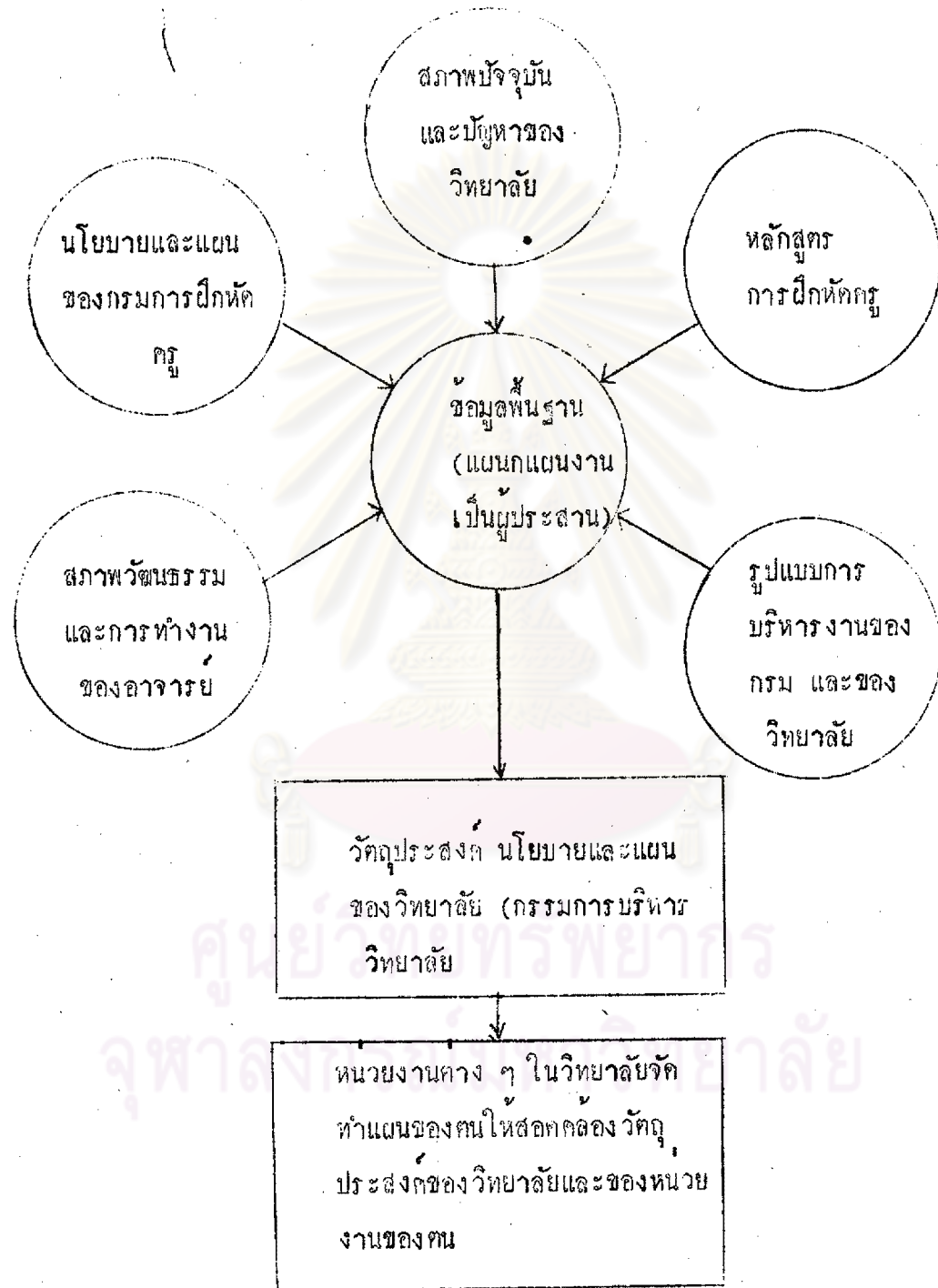
จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า การวางแผนของวิทยาลัยครูในภาคเหนือในปัจจุบัน จะมีการจัดทำเป็น 2 ระยะ ที่สำคัญ ๆ คือ ระยะแรกวิทยาลัยจะกำหนด วัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนของวิทยาลัย ระยะที่ 2 หน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาลัยจะกำหนดแผนของตนเองขึ้นตามแผนของวิทยาลัยนั้น ๆ แต่ละระยะจะมีวิธีดำเนินการเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 รัศมีวิทยาลัย เริ่มต้นด้วย แผนกแผนงานและประเมินผลจะเป็นผู้ประสานการจัดหาข้อมูล เสนอให้กรรมการบริหารวิทยาลัย กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนหลักของวิทยาลัย ซึ่งอาจเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ ..13.... การจัดทำแผนของวิทยาลัยครู



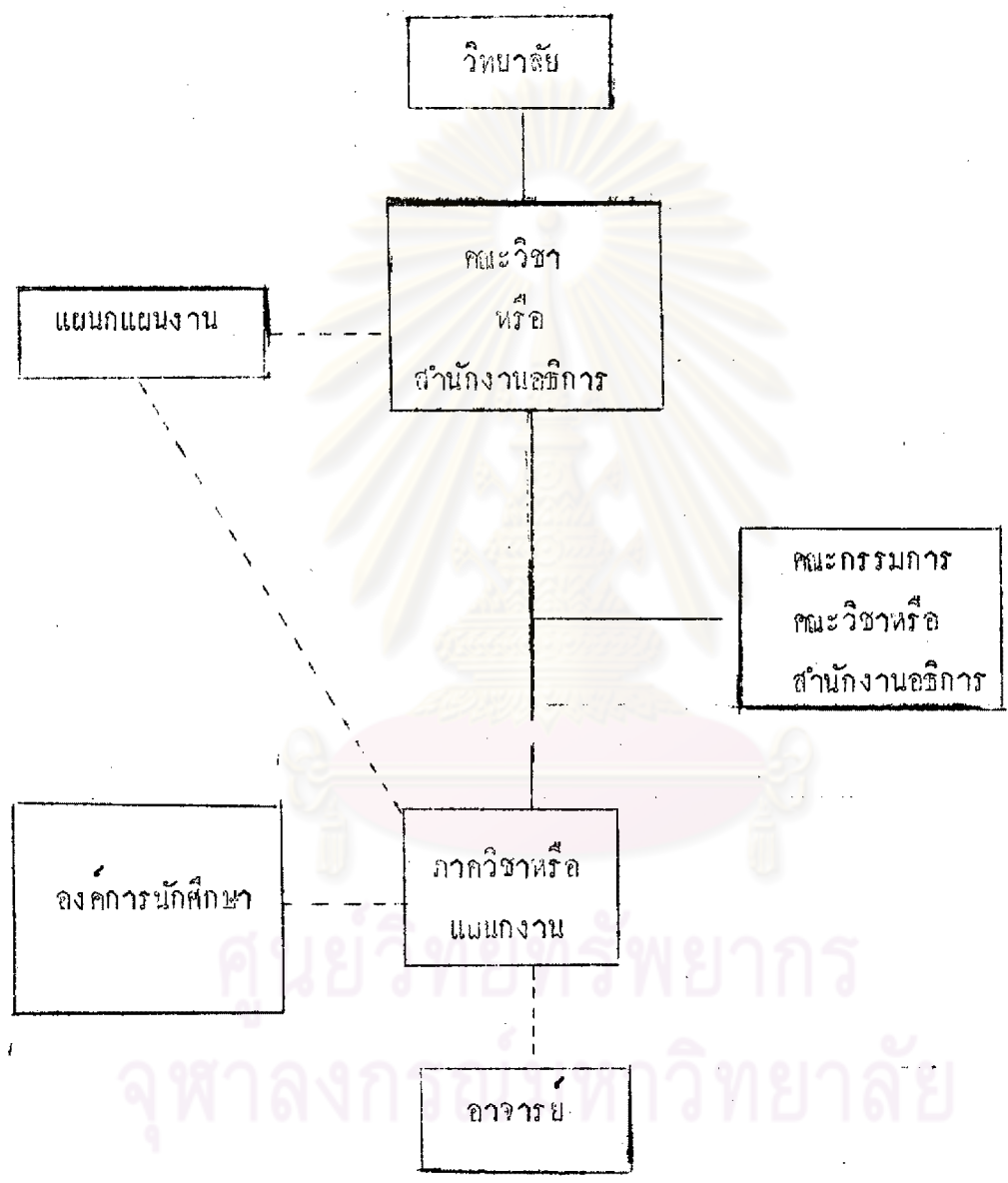
2.2 การวางแผนของคณะวิชาและสำนักงานอธิการ

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าสำนักงานอธิการ เกี่ยวกับขั้นตอนในการวางแผนหรือข่ายงาน (Net-work) การวางแผนของหน่วยงานระดับคณะวิชาและสำนักงานอธิการ สรุปได้ว่า ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมี 3 ลักษณะคือ

1. มอบให้ภาควิชาและแผนงานเขียนโครงการเสนอขึ้นมา ทั้งระดับคณะหรือสำนักงานอธิการในคณะและสำนักงานอธิการ จะตั้งกรรมการขึ้นพิจารณาเรียงลำดับโครงการต่าง ๆ เพื่อนำเสนอขออนุมัติ โดยที่แผนกต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นแผนของภาควิชาและแผนงาน ไม่มีแผนของคณะวิชาหรือของสำนักงานอธิการโดยเฉพาะ
2. ภาควิชาหรือแผนงาน คณะวิชา โดยหัวหน้าคณะวิชา รองหัวหน้าคณะวิชาและเลขานุการคณะ หรือสำนักงานอธิการ โดยหัวหน้าสำนักงานอธิการและรองหัวหน้าสำนักงาน จัดทำแผนของตนเอง แล้วนำเข้ามาพิจารณา ในคณะกรรมการคณะวิชาหรือสำนักงานแล้วแต่กรณี พิจารณาจัดลำดับความสำคัญ
3. ภาควิชาต่าง ๆ ในคณะวิชา มาประชุมร่วมกันจัดทำแผนของคณะวิชา โดยไม่มีชื่อเป็นแผนของภาควิชาใดวิชาหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคณะวิชาเล็ก เช่น คณะครุศาสตร์ ส่วนแผนกต่าง ๆ ไม่ค่อยได้ทำคามลักษณะนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิ .14 สายงานการวางแผนของคณะวิชา หรือสำนักงานอธิการ



3. การจัดทำนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของหน่วยงานต่าง ๆ

หน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่ค่อยได้จัดทำนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนมากนัก แม้ระดับวิทยาลัยที่พบว่าจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร แม้ชัดก็มีเพียงวิทยาลัยครูพิบูลสงครามแห่งเดียวเท่านั้น สำหรับวิทยาลัยอื่นและหน่วยงานระดับต่าง ๆ หลายวิทยาลัยก็มีการกำหนดไว้ วิธีการและผู้ร่วมกำหนด อาจจะจำแนกเป็น 5 ลักษณะคือ

1. หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้กำหนดขึ้นเอง
2. หัวหน้าหน่วยงานร่วมกับรับรองหัวหน้าหน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องบางคนร่วมกันกำหนดขึ้น
3. หัวหน้าหน่วยงานคิดขึ้นก่อน แล้วขยายความคิดไปยังผู้ร่วมงานทุกคน แล้วหาทางสรุปเป็นของหน่วยงาน
4. มอบให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลเป็นผู้กำหนดและเสนอคณะกรรมการในหน่วยงานเป็นผู้พิจารณา ปรับปรุง เป็นของหน่วยงานนั้น ๆ
5. ผู้ร่วมงานทุกคนร่วมกันจัดทำโดยวิธี ระดมสมอง (Brain Storming) ซึ่งส่วนมากจะพบในหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก มีคนไม่มากนัก

4. การจัดสรรงบประมาณในวิทยาลัยครูภาคเหนือ

การจัดสรรงบประมาณ ก็มีการวางแผนในวิทยาลัยครูในภาคเหนือจะแยกจากกันไม่ได้ ทั้งนี้เพราะแผนส่วนใหญ่เป็นแผนระยะสั้นประจำปี และแผนต่าง ๆ ก็ต้องเสนอใช้เงินด้วย ดังนั้น การจัดสรรงบประมาณก็มีแต่เพียงขึ้นตอนสอดคล้องไปกับการจัดทำแผน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าการจัดสรรงบประมาณโดยส่วนใหญ่แต่ละวิทยาลัยครูคล้ายกัน แต่ในรายละเอียดมีส่วนแตกต่างกันไปตามสายการวางแผนนั้น ๆ โดยทั่วไปการจัดสรรงบประมาณมีลำดับขั้นดังนี้

- 4.1 จำนวนวงเงินของวิทยาลัยทั้งหมด ที่จะมีการใช้จ่ายในปีการศึกษาต่อไป แล้วหักไว้เป็นงบกลางหรืองบฉุกเฉิน ร้อยละ 20

4.2 ประชุมกรรมการบริหารกำหนดวิธีจัดสรรเงิน เมื่อถึงขั้นทำให้แยก
ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.2.1 กำหนดวงเงินไปให้หน่วยงานต่าง ๆ แล้วให้หน่วยงานต่าง ๆ
เสนอวงเงินไปให้ และวิธีกำหนดวงเงินนี้อาจจะทำได้ 2 วิธีคือ

4.2.2.1 กำหนดวงเงินตามประเภทของภาระกิจ ศึกษากาง ๆ
ทั้ง 5 ด้าน ซึ่งคณะกรรมการบริหาร เป็นผู้ประชุมจัดนำหน้างานตามวัตถุประสงค์ และ
เป้าหมาย แล้วคำนวณเป็นยอดเงินตามภาระกิจต่าง ๆ นั้น

4.2.2.2 กำหนดวงเงินไปให้สำนักงานอธิการ และคณะวิชา
ตามที่คณะกรรมการบริหาร ได้ประชุมร่วมกัน และยึดความจำเป็นที่จะต้องใช้รายของหน่วย
งานนั้น ๆ ซึ่งบางแห่งก็กำหนดทยอยลงไปถึงหน่วยงานระดับภาคและแผนกด้วย

4.2.2 ไม่มีมีการกำหนดวงเงินตามข้อ 2.1 เพียงแต่ให้ทราบวงเงิน
ทั้งหมดของวิทยาลัยเท่านั้น แต่ก็ยังมีปรากฏว่า บางแห่งเขียนโครงการแล้วก็ยังไม่ทราบ
ยอดเงินของวิทยาลัย

4.3 ให้แต่ละหน่วยงานเขียนโครงการเสนอโครงการ โดยผ่านการจัดลำดับ
ความสำคัญจากคณะวิชา จากสำนักงานอธิการ แล้วเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาจัดสรร
จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการจัดสรรที่มีอยู่ในวิทยาลัยภูมิภาคเหนือปัจจุบันมี 2 ลักษณะ
คือ

ลักษณะที่ 1 ใช้กรรมการบริหารวิทยาลัย (กบ.) เป็นผู้พิจารณาจัดสรร

ลักษณะที่ 2 ตั้งคณะกรรมการจัดสรรตามภาระกิจทั้ง 5 ด้านของวิทยาลัยครู

4.4 รวบรวมแผน / โครงการ ที่จัดสรรงบประมาณแล้ว จัดทำสรุปและพิมพ์
เป็นเล่ม เสนอกรรมการประจำวิทยาลัย (กว.) เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

4.5 เสนอกรมอนุมัติโดยผ่านการพิจารณาและเห็นชอบจากสภาการฝึกหัดครู

5. เกณฑ์ที่ใช้ในการอนุมัติแผนและโครงการต่าง ๆ ในการพิจารณาจัดลำดับหรือ
อนุมัติโครงการต่าง ๆ จะใช้เกณฑ์ ตามลำดับดังนี้ คือ

- ลำดับที่ 1 นโยบายของหน่วยงานระดับสูง
- ลำดับที่ 2 สมองวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของหน่วยงาน
- ลำดับที่ 3 วิธีดำเนินงานที่ระบุไว้ในแผนงานและโครงการจะสามารถปฏิบัติ
ได้จริงตามข้อจำกัดเรื่องทรัพยากรและความสามารถหรือไม่
- ลำดับที่ 4 ทดักการ และ เหตุผลมีข้อมูลสนับสนุนหรือไม่

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวว่า ใช้เกณฑ์ทั้ง 4 ข้อนี้ จำนวน 4 คน และเห็นด้วยกับ
หลายข้อโดยไม่จัดลำดับอีก 4 คน

สำหรับวิธีพิจารณานั้น ปรากฏว่า ส่วนมากจะมีคณะกรรมการประชุมร่วมกันพิจารณา
และให้กรรมการแต่ละคนให้จัดลำดับ และนำค่าลำดับของแต่ละคนมารวมกัน และคิด
น้ำหนักรวม เพื่อจัดลำดับ

6. การประเมินโครงการ / แผนงาน ในวิทยาลัยครูภาคเหนือ

จากการศึกษาพบว่า การประเมินแผนระยะยาวและแผน 5 ปี ในวิทยาลัยครู
ภาคเหนือยังไม่มี ทั้งนี้เพราะแผนดังกล่าวยังไม่มี จะมีก็แต่การประเมินโครงการประจำปี
หรือแผนระยะสั้น การประเมินเช่นนี้ส่วนใหญ่จะให้หน่วยงานที่เป็นเจ้าของโครงการ เป็นผู้
ประเมินเอง

สำหรับสรุปผลการประเมิน นั้นยังมีทำเป็นส่วนน้อย ที่พบว่าทำการสรุปผลจะ
เป็นระดับวิทยาลัย โดยแผนกแผนงานส่งแบบประเมินผลไปให้หน่วยงานต่าง ๆ กรอก
แล้วแผนกแผนงานเป็นผู้สรุปรวบรวมเป็นเล่ม ซึ่งวิทยาลัยแห่งหนึ่งจัดทำภาคเรียนละ 1 ครั้ง
แต่ประสบปัญหา มาก เนื่องจากหน่วยงานที่เป็นเจ้าของโครงการส่วนใหญ่ ไม่กรอกแบบ
การประเมินให้

เกี่ยวกับความคิดเห็นในการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลของวิทยาลัย สรุปได้
ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 31 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลของวิทยาลัย

ข้อความ	จำนวนและร้อยละของ ผู้ตอบ		ผู้เกี่ยวข้อง		รวม	
	N	%	N	%	N	%
ก. ควรจัดตั้งหรือไม่						
1. ควรจัดตั้งขึ้น	50	83.33	125	83.33	175	83.33
2. ไม่ควรจัดตั้งขึ้น	9	15.00	18	12.00	27	12.85
3. อื่น ๆ			6	4.00	6	2.86
4. ไม่ตอบ	1	1.67	1	0.67	2	0.95
รวม	60	100	150	100	210	100
ข. ถ้าจัดตั้งขึ้นควรสังกัดหน่วยงานใด						
1. เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน วางแผน	33	55.00	94	62.67	127	60.48
2. เป็นกรรมการ เฉพาะกิจ ขึ้นตรงต่ออธิการ	20	33.33	42	28.00	62	29.52
3. อื่น ๆ	2	3.33	6	4.00	8	3.81
4. ไม่ตอบ	5	8.33	8	5.33	13	6.19
รวม	60	100	150	100	210	100

จากตารางที่ 31 จะเห็นได้ว่าประชากรและกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (83.33%) เห็นว่าควรจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลโครงการขึ้น และร้อยละ 60.48 เห็นว่าคณะกรรมการควรสังกัดหน่วยงานวางแผน มีเพียง 29.52% เท่านั้นที่เห็นว่าควรเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้นตรงต่ออธิการ นอกจากนี้ยังมีผู้ตอบในหัวข้ออื่น ๆ ที่สำคัญ คือ "หน่วยงานต่าง ๆ ควรตั้งกรรมการประเมินผลขึ้น"

7. กำหนดการวางแผนประจำปีของวิทยาลัยครูในภาคเหนือ

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าแผนกแผนงานและผู้บริหารอื่น ๆ ในแต่ละวิทยาลัยครู สรุปได้ว่า การวางแผนหรือวางโครงการ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติงาน ของแต่ละปีนั้น จะจัดทำล่วงหน้าประมาณ 5 - 6 เดือน เช่น จะเริ่มปฏิบัติงานในเดือน มิถุนายน ก็วางแผนโครงการตั้งแต่ มกราคม หรือ กุมภาพันธ์ แล้ว ถึงรายละเอียด ก็ต่อไป

7.1 วิทยาลัยวางนโยบาย วัตถุประสงค์ และจัดทำแผนหลัก (Master Plan) ในระหว่างเดือนมกราคม ถึง เดือนมีนาคม ของแต่ละปี

7.2 คณะวิชา สำนักงานอธิการ ศูนย์ฝ่าย ภาควิชา และแผนกงานต่าง ๆ วางนโยบาย วัตถุประสงค์ และจัดทำแผนของตน ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึง เดือน มีนาคม

7.3 ในการวางแผนและจัดทำโครงการนั้นจะสัมพันธ์กับการงบประมาณ เพราะ การปฏิบัติงานต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้เงินเพื่อนำมาจัดซื้อจัดทำสิ่งต่าง ๆ ในโครงการ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องทราบยอดเงินทั้งหมดของวิทยาลัย โดยปกติแล้วจะทราบยอดเงินทั้งหมดที่จะ นำมาจัดสรรให้โครงการต่าง ๆ ได้ ในระหว่างเดือน มกราคม ถึงเดือน มีนาคม

7.4 แผนและโครงการต่าง ๆ จะต้องเสนอขออนุมัติไปความสำคัญชั้น โดย เฉพาะเกี่ยวกับการใช้เงินงบประมาณนั้น จะต้องถึงกรรมการฝึกหัดครู กำหนดการต่าง ๆ มีดังนี้

7.4.1 กรรมการประจำวิทยาลัย จะประชุมพิจารณาแผนและโครงการ เพื่อเสนอไปยังกรรมการฝึกหัดครู ในระหว่างปลายเดือน มีนาคม ถึง เมษายน

7.4.2 ใ้ได้รับอนุมัติจากกรม โดยผ่านการพิจารณาของสภาการฝึกหัดครู ก่อน ประมาณเดือน พฤษภาคม

7.5 การจัดทำแผนปฏิบัติงานโดยละเอียด หลังจากได้รับอนุมัติแล้ว มีอยู่ 5 วิทยาลัย ที่ตกลงจะมีการจัดทำ ในจำนวนนี้ มีเพียง 3 วิทยาลัย ที่ตกลงจัดทำเมื่อใด ซึ่งพิจารณาจาก 3 วิทยาลัยนี้ปรากฏว่า จัดทำในช่วง ต้นพฤษภาคม ถึงเดือน มิถุนายน

7.6 การจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานตามโครงการ มีคอบว่าจัดทำ
5 วิทยาลัย ซึ่งจัดทำในช่วง เดือน มกราคม ถึงเดือน เมษายน

8. การปฏิบัติงานของแผนกแผนงานประเมินผลตามภารกิจที่กรมการฝึกหัดครูกำหนดไว้
ผลจากการสอบถามหัวหน้าแผนกแผนงานและประเมินผลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
ดังกล่าว ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 32 การปฏิบัติหน้าที่ของแผนกแผนงานและประเมินผล ตามภาระกิจที่
กรมการฝึกหัดครูกำหนดไว้ (สอบถามเฉพาะ หัวหน้าแผนกแผนงาน)

รายการ	จำนวนผู้ตอบ	ปฏิบัติ (N=8)	ไม่ ปฏิบัติ (N=8)
1. รวบรวมแผนและโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ และชออนุมัติ		8	-
2. จัดทำแผนและโครงการรวมของวิทยาลัย		8	-
3. การสำรวจและรวบรวมสถิติต่าง ๆ ที่เลือกอำนวยความสะดวก วางแผน		8	-
4. รวบรวมความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เลือกอำนวยความสะดวก วางแผนและจัดสรรงบประมาณของวิทยาลัย		6	2
5. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบาย		6	2
6. การรวบรวมรายงานจากทุกหน่วยงานที่แสดงถึงผลงาน อุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้น		6	2
7. รายงานต่อหน่วยเหนือและการประเมินผลงานโดยส่วนรวม		6	2
8. วิเคราะห์แผนงานและโครงการ		5	3
9. ประสานงานการใช้ห้องและอาคาร มังกรวิเวก		4	4
10. วิเคราะห์งบประมาณ		4	4

ตารางที่ 32 (ต่อ)

รายการ	จำนวนผู้ตอบ	ปฏิบัติ (N=8)	ไม่ปฏิบัติ (N=8)
11. จัดทำบันทึกรายงานการประชุมของวิทยาลัย		4	4
12. แจงมติของประชุมไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ		4	4
13. การรวบรวมรายงานการประชุมระดับต่าง ๆ		4	4
14. จัดทำอนุมัติของวิทยาลัย		3	5
15. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสัมพันธ์กับทรัพยากรที่ใช้ เช่น เงิน คน วัสดุ		3	5
16. การกำหนดอัตรากำลัง		2	6
17. วิเคราะห์รายงานการประชุมและจัดทำรายงานสรุป		2	6
18. เตรียมวาระการประชุมคณะกรรมการประจำวิทยาลัย		1	7

จากตารางที่ 32 พบว่า งานที่แผนกแผนงานและประเมินผลทุกวิทยาลัยปฏิบัติได้แก่ รวบรวมแผนงานและโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ และขออนุมัติ จัดทำแผนงานและโครงการรวมของวิทยาลัย และการสำรวจและรวบรวมสถิติต่าง ๆ ที่เลขาธิการคอยการวางแผนเท่านั้น ส่วนงานรวบรวมความต้องการของหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบาย การรวบรวมรายงานการปฏิบัติงานจากหน่วยงานต่าง ๆ และรายงานต่อหน่วยงานระดับสูงนั้น มี 6 วิทยาลัยที่ปฏิบัติ ได้ 2 วิทยาลัย ไม่ได้ปฏิบัติ และงานที่ปฏิบัติกันน้อยได้แก่ การกำหนดอัตรากำลัง

การวิเคราะห์รายงานการประชุมและจัดทำรายงานสรุป และการเตรียมวาระการประชุมของกรรมการประจำวิทยาลัย ซึ่งมีปฏิบัติเพียง 2 วิทยาลัย และ 1 วิทยาลัยตามลำดับเท่านั้น

เหตุผลที่ไม่ได้ปฏิบัติสรุปจากคำตอบได้ดังนี้

1. มีผู้อื่นเป็นผู้จัดทำหรือผู้บริหารมอบให้ผู้อื่นจัดทำ
2. ไม่สามารถทำได้เนื่องจากขาดอัตรากำลัง
3. สำหรับสิ่งที่จะต้องวิเคราะห์และรวมจากหน่วยงานอื่น ปรากฏว่าหน่วยงานเหล่านั้นไม่มีสิ่งที่จะต้องวิเคราะห์และสิ่งที่จะต้องรวบรวม

งานอื่น ๆ ที่แนกแผนงานปฏิบัติอยู่นอกเหนือไปจาก 18 รายการดังกล่าว
ที่ผู้เสนอมาดังนี้

1. เป็นสำนักงานเลขานุการ ของกรรมการประจำวิทยาลัย โดยที่หัวหน้าแผนกเป็นเลขานุการ ฯ
2. ประสานงานกลุ่มอุดมศึกษาภาคเหนือ
3. ประสานงานกลุ่มวิทยาลัยครูภาคเหนือ
4. ประสานงานการกรรกรรข้อมูลทุกประเภท
5. ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในวิทยาลัย เมื่อวิทยาลัยมีกิจกรรมต่าง ๆ

9. การจัดแบ่งกลุ่มงานในแผนกแผนงานและประเมินผล

จากการสอบถามหัวหน้าแผนกแผนงานและประเมินผล เกี่ยวกับการจัดกลุ่มงานที่มีอยู่ทั้งหมดออกเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อขอหมายให้บุคคลต่างรับผิดชอบนั้น ปรากฏว่าแต่ละวิทยาลัยครูจัดกลุ่มงานไม่เหมือนกัน แต่ทุกวิทยาลัยมักจะมีจัดในหัวข้อต่อไปนี้ คือ

1. รวบรวมแผนงานและโครงการและวางแผนรวมของวิทยาลัย
2. จัดทำงบประมาณ
3. สสำรวจและเก็บสถิติข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
4. รวบรวมผลการปฏิบัติงานและประเมินผลงาน
5. งานประชุม
6. งานประสานงาน

10. ความคิดเห็นเกี่ยวกับอัตรากำลังที่ปฏิบัติงานในแผนกแผนงานประเมินผล

ผู้วิจัยได้สอบถามหัวหน้าแผนกแผนงานและประเมินผล เกี่ยวกับอัตรากำลังในแผนกแผนงานและประเมินผลที่มีอยู่ในปัจจุบัน และหาคงการทั้งหมดเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ จากการสอบถามได้ข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นว่า ปัจจุบันแผนกแผนงานและประเมินผลของวิทยาลัยครูในภาคเหนือต่าง ๆ มีอยู่ระหว่าง 1 - 6 คน แต่ส่วนใหญ่จะมี 1 - 3 คน ยกเว้นวิทยาลัยครูเชียงใหม่ ที่ตั้งเป็นคณะกรรมการขึ้น ประกอบด้วยกรรมการถึง 14 คน และถ้าหากจะให้บังเกิดผลดีควรมีอัตรากำลังอยู่ระหว่าง 4 - 9 คน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องระบบการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวกับการวางแผน สรุปได้ดังนี้

๓. ด้านการเตรียมการสำหรับการวางแผน

ในคานนี้จะกล่าวถึงหน่วยงานวางแผนและบทบาทของหน่วยงานวางแผน คณะกรรมการที่เกี่ยวกับการวางแผนในวิทยาลัยครู การจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารที่เอื้ออำนวยต่อการวางแผน ข้อมูล และเอกสารเกี่ยวกับการวางแผน รายละเอียดแต่ละคานมีดังนี้

๑. หน่วยงานวางแผนและบทบาทของหน่วยงานวางแผน

จากการศึกษาเรื่องนี้พบว่าหน่วยงานวางแผนของวิทยาลัยครูในปัจจุบันได้แก่แผนกแผนงานและประเมินผล บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้เป็นอาจารย์ ซึ่งสังกัดภาควิชาต่าง ๆ ต้องมีชั่วโมงสอนไม่มีเวลามาทำงานนี้อย่างเต็มที่ จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแผนกแผนงานในวิทยาลัยครูภาคเหนือส่วนใหญ่จะมี 1 - 3 คน ซึ่งจากการสอบถามหัวหน้าแผนกแผนงานและประเมินผลเกี่ยวกับความต้องการบุคลากรในหน่วยงานนี้สรุปได้ว่าควรจะมีบุคลากร 4 - 9 คน จึงจะเพียงพอกับการกิจที่ต้องรับผิดชอบ

การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่กรมการฝึกหัดครูกำหนดไว้ สรุปได้ว่า ภารกิจทั้ง 18 ข้อ นั้น แผนกแผนงานในวิทยาลัยครูภาคเหนือได้จัดทำทุกอย่าง ภารกิจที่ทุกวิทยาลัยทำได้แก่ การสำรวจและรวบรวมสถิติต่าง ๆ เอื้ออำนวยต่อการวางแผน จัดทำแผนและโครงการรวมของวิทยาลัย และรวบรวมแผนและโครงการของหน่วยงานระดับต่างๆ เพื่อเสนอขออนุมัติ ภารกิจที่ทำกันน้อยที่สุดซึ่งมีปฏิบัติอยู่เพียงวิทยาลัยครูเดียวเท่านั้นคือ เตรียมวาระการประชุมคณะกรรมการประจำวิทยาลัย

2. คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในวิทยาลัย

คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในวิทยาลัยครุมีดังนี้

2.1 คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย ซึ่งในบางแห่งอาจจะเรียกชื่อแตกต่างกันไปบ้าง เช่น " กรรมการหัวหน้าหน่วยงานหลักของวิทยาลัย " " กรรมการอำนวยการของวิทยาลัย " แต่สมาชิกของคณะกรรมการทุกวิทยาลัยจะเหมือนกัน คือประกอบด้วยอธิการ เป็นประธาน รองอธิการ หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชา เป็นกรรมการ โดยมีหัวหน้าแผนกแผนงานและประเมินผลเป็นกรรมการและเลขาธิการ บทบาทของคณะกรรมการนี้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนที่สำคัญ คือ การจัดทำแผนหลักของวิทยาลัย การประสานงานในการวางแผนของวิทยาลัย และพิจารณาขั้นต้นในการจัดสรรเงินให้โครงการและอนุมัติโครงการในระดับวิทยาลัยก่อนขออนุมัติจากกรรมการประจำวิทยาลัย

2.2 คณะกรรมการคณะวิชา ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าคณะวิชา รองหัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาควิชา โดยมีเลขาธิการคณะเป็นกรรมการและเลขาธิการกรรมการ คณะนี้มีหน้าที่กำหนด เป้าหมาย นโยบาย และแผนของระดับคณะวิชา และพิจารณาจัดลำดับแผนงานและโครงการของคณะวิชาเพื่อเสนอขออนุมัติในระดับวิทยาลัยต่อไป

2.3 คณะกรรมการเฉพาะกิจที่ตั้งขึ้นได้แก่ กรรมการประสานแผนและโครงการ มีหน้าที่ในการนำโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้วมาจัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมกัน กรรมการจัดทำแผนและ/หรือโครงการเฉพาะของหน่วยงาน กรรมการประเมินผลของหน่วยงานต่าง ๆ

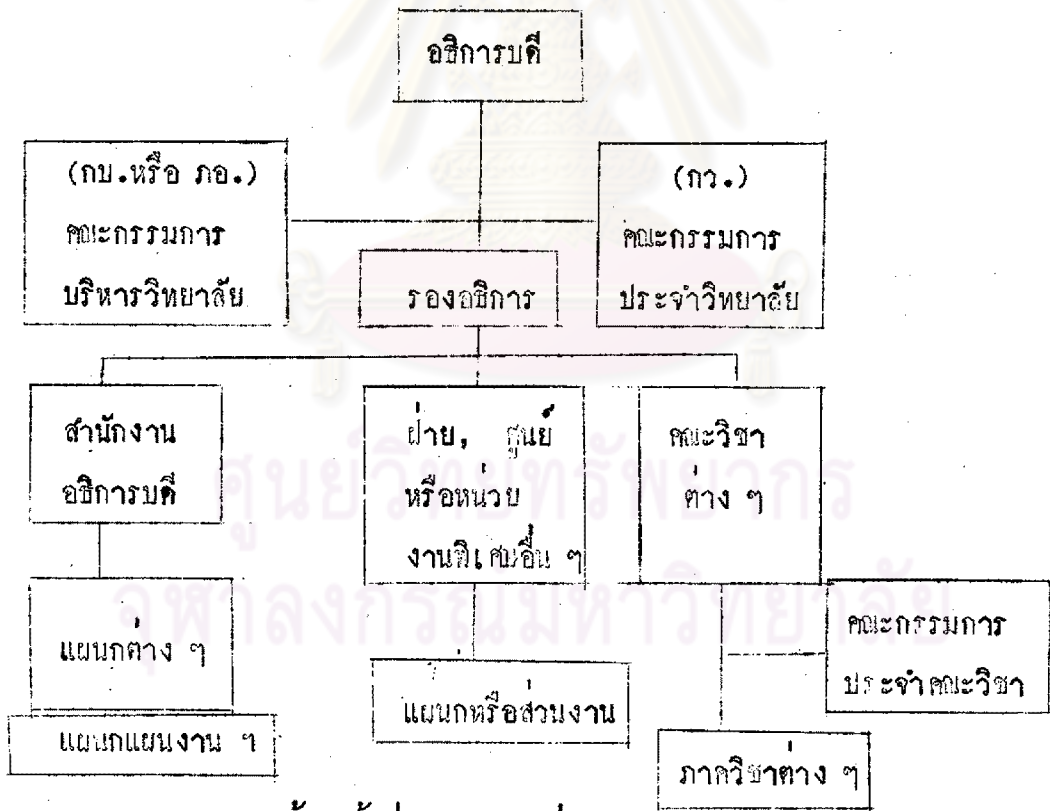
นอกจากนี้ ร้อยละ 61.90 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการจัดตั้งคณะกรรมการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัยขึ้นทำหน้าที่ประสานงานการวางแผน เพื่อให้การวางแผนมีประสิทธิภาพร้อยละ 83.33 มีความคิดเห็นว่าการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลของวิทยาลัยขึ้น และให้คณะกรรมการชุดหนึ่ง สังกัดอยู่ในหน่วยงานวางแผนของ

วิทยาลัย (60.48 %)

3. การจัดโครงสร้างและกลไกบริหารที่ใช้อำนวยต่อการวางแผน

3.1 สายงานการวางแผน จะมีลักษณะเป็นการติดต่อกันระหว่างหน่วยงาน รักระดับต่าง ๆ โดยมีคณะกรรมการบริหารวิทยาลัย (กบ.) และแผนกแผนงานและประเมินผลเป็นผู้ประสานงาน มีคณะกรรมการประจำวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณาแผนต่าง ๆ เพื่อนำเสนอขออนุมัติงบประมาณให้และมีคณะกรรมการประจำคณะวิชาทำหน้าที่พิจารณาจัดทำแผนของคณะบางส่วนและจัดลำดับแผนทั้งหมดของคณะ เพื่อเสนอขออนุมัติในระดับวิทยาลัย สายงานการวางแผนในวิทยาลัยครุภาคเหนือแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 15 สายงานการวางแผนในวิทยาลัยครุภาคเหนือ



= ผู้ทำหน้าที่ประสานงานที่สำคัญ

3.2 นโยบายและทิศทางของวิทยาลัย ในการจัดทำนโยบายและเป้าหมาย ที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานนั้น ปรากฏว่า วิทยาลัยครูแต่ละแห่งยังมีการจัดทำเป็น ดायลักต์อีกรน้อยมาก มีวิทยาลัยครูที่บุคลากรส่งความนิยมโลกแห่งเดียวเท่านั้น ที่จัดทำเป็น ดायลักต์อีกรไว้อย่างชัดเจน ในหน่วยงานระดับต่าง ๆ ของวิทยาลัยปรากฏว่า หัวหน้า หน่วยงานมักจะเสนอความคิดของตนไปให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง แล้วให้บุคคลอื่น ๆ ร่วมกันจัดทำ เป็นนโยบายหรือแนวทางขั้นต้นสำหรับหน่วยงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ

3.3 การจัดสรรงบประมาณในวิทยาลัยครูร้อยละ 46.19 ทอมว่าวิทยาลัย โคทีจาร์ณาจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานต่าง ๆ ตามแผนงานและโครงการที่หน่วยงานระดับ ต่างๆ เสนอมา ร้อยละ 40.00 ทอมว่า จัดสรรโดยหน่วยงานระดับสูงกำหนดวงเงิน ไปให้หน่วยงานระดับต่ำ เช่นวิทยาลัยกำหนดวงเงินไปให้คณะวิชา คณะวิชากำหนดวงเงิน ไปให้ภาควิชาเป็นต้น แล้วให้หน่วยงานระดับต่ำ เสนอแผนงานและโครงการภายในวงเงิน นั้นขึ้นมา เพื่อวิทยาลัยจะได้อนุมัติให้ภายในวงเงินที่กำหนดไว้

การจัดสรรงบประมาณในวิทยาลัยครูนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการอนุมัติ แผนงาน และโครงการด้วยซึ่งพบว่าการจัดสรรและอนุมัติเป็นปี ๆ ไป เกณฑ์ที่ใช้ในการอนุมัติให้แก่ สนองนโยบายระดับสูง สนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน วิธีดำเนินงานที่ ระบุในโครงการสามารถปฏิบัติได้จริงภายใต้ข้อจำกัดของหน่วยงานในวิทยาลัยครู และวิธี ค่าเงินการอนุมัติ จะจัดทำในรูปกรมการระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะการอนุมัติยอกเงินนั้น กรมการฝึกหัดครูจะเป็นผู้อนุมัติโดยผ่านความเห็นชอบของสภาการฝึกหัดครู

3.4 การติดต่อสื่อสารเพื่อการวางแผน ในวิทยาลัยครูภาคเหนือเน้นการติดต่อ สื่อสารเพื่อการวางแผนจัดทำทั้ง 3 ลักษณะคือ ระดับสูงสั่งการลงไปตามลำดับชั้นการ บังคับบัญชา (ร้อยละ 50.95 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างทอม) อีกลักษณะหนึ่งคือการ ติดต่อสื่อสารจากระดับต่ำขึ้นมา เช่น ในการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ เพื่อกำหนด วัตถุประสงค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการวางแผนนั้นร้อยละ 29.52 ของประชากรและกลุ่มตัว

อย่างตอมว่าได้ให้บุคคลในหน่วยงานเขียนข้อเสนอแนะสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข สิ่งที่ควรจัดทำในอนาคตและนำมาประมวลขึ้น การศึกษาคือสื่อสารลักษณะที่ 3 คือ การศึกษาระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในวิทยาลัยครูนั้น หน่วยงานในระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูได้ศึกษากันอยู่เป็นประจำ เช่น ในการประสานโครงการโดยการนำเอาโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้วมาจัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมกันนั้น หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้ร่วมงานแต่ละโครงการนั้นจะเป็นผู้ประสานกันเอง

3.5 การประสานงานเพื่อการวางแผน ผู้ที่มีหน้าที่ประสานงานในการวางแผนภายในวิทยาลัยที่สำคัญที่สุดคือ แผนกแผนงานประเมินผล (50.48 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างตอมข้อนี้) รองลงมาได้แก่หัวหน้าหน่วยงานหลัก ซึ่งได้แก่หัวหน้าสำนักงาน อธิการ หัวหน้าคณะวิชา และรองอธิการ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะรวมอยู่ในคณะกรรมการบริหารของวิทยาลัย (กบ.) จึงมีประชากรและกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 13.51 ตอมว่ากรรมการบริหารวิทยาลัยเป็นผู้ประสานงานการวางแผน

เรื่องที่ประสานงานระดับวิทยาลัยได้แก่ การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนหลักของวิทยาลัย การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของวิทยาลัย และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการของหน่วยงานระดับต่าง ๆ ของวิทยาลัย

ข้อใจเรื่องการประสานงานการประเมินผลนั้นร้อยละ 83.33 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรจัดตั้งเป็นคณะกรรมการขึ้น และร้อยละ 60.48 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าคณะกรรมการประเมินผลนี้ควรเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานวางแผน

3.6 วิธีการที่ใช้ในการวางแผนสองหน่วยงานระดับต่าง ๆ ของวิทยาลัย

เมื่อพิจารณาในด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ปรากฏว่าประชากรและกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (65.24 %) ตอมว่าหัวหน้าหน่วยงานและอาจารย์บางท่านร่วมกันจัดทำ

ส่วนที่มาของแผนนั้นได้พบว่า แผนจำนวนหนึ่งกำหนดขึ้นตามนโยบายระดับสูงและภารกิจของตน และอีกจำนวนหนึ่งเกิดขึ้นจากการนำเอาแผนและโครงการของหน่วยงานระดับต่ำลงไปประมวลรวมกันขึ้น

3.7 ลำดับและ/หรือขั้นตอนในการจัดทำแผนและโครงการประจำปีของวิทยาลัย

ในการวางแผนและโครงการของวิทยาลัยครูภาคเหนือ นั้น จะดำเนินไปควบคู่กับการจัดสรรงบประมาณประจำปี เพราะแผนและโครงการของวิทยาลัยครูส่วนใหญ่จะเป็นแผนประจำปี

การวางแผนประจำปีจะมีลำดับขั้นดังต่อไปนี้

1. วิทยาลัยกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และ/หรือจัดทำแผนหลัก
2. คณะวิชา ศูนย์ ฝ่าย กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และ/หรือจัดทำแผนของตนเอง
3. ภาควิชา แผนงาน จัดทำแผนและโครงการของตนแล้ว เสนอให้คณะวิชา ศูนย์ ฝ่าย พิจารณา
4. คณะวิชา ศูนย์ ฝ่าย ประชุมพิจารณาแผนและโครงการทั้งหมดในความรับผิดชอบของตนแล้ว เสนอให้คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการบริหารของวิทยาลัยพิจารณา
5. คณะกรรมการพิจารณาจัดสรรเงินไปตามโครงการต่าง ๆ และเสนอให้กรรมการประจำวิทยาลัยพิจารณาและนำเสนอเพื่อขออนุมัติการจัดสรรเงินจากกรมการฝึกหัดครู โดยผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากสภาการฝึกหัดครู

ระยะเวลาในการดำเนินงานทั้งหมดจะอยู่ในช่วงเดือน มกราคม ถึง กันยายน มิถุนายนของทุกปี และแผนหรือโครงการนี้ จะนำไปใช้ตั้งแต่เดือนมิถุนายน ซึ่งเป็นเดือนแรกของการศึกษานั้น ๆ เป็นต้นไป

4. ข้อมูลและเอกสารที่จำเป็นต่อการวางแผน

เกี่ยวกับเรื่องข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวกับการวางแผนนี้ จะแยกกล่าวเป็น 2 ประการคือ

4.1 ด้านข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนจากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ในวิทยาลัยครูขาดข้อมูลในคานต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการวางแผนในระดับที่อยู่ในเกณฑ์ขึ้นมาก และจากข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอื่น ๆ พบว่าบุคลากรในวิทยาลัยครูส่วนใหญ่ มักจะไม่เก็บหรือบันทึกข้อมูลและประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ อย่างมีระบบ จึงทำให้มีข้อมูลไม่เพียงพอและไม่สะดวกต่อการนำไปใช้ในการวางแผน

4.2 ด้านเอกสารเกี่ยวกับการวางแผนจากการศึกษาพบว่า วิทยาลัยครูต่าง ๆ ส่วนใหญ่ยังไม่มีเอกสารที่สำคัญและจำเป็นต่อการวางแผน เช่น ร้อยละ 75.71 ทอมว่าเอกสารกำหนดขั้นตอนในการวางแผนอย่างละเอียดของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่มี ร้อยละ 72.88 ทอมว่ารายงานสรุปผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่มี ร้อยละ 68.57 ทอมว่าคู่มือการบริหารที่ระบุทิศทางและความมุ่งมั่นในอนาคตของวิทยาลัยอันได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายไม่มี เป็นต้น

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของเอกสารที่จำเป็นเกี่ยวกับการวางแผน พบว่าเอกสารทั้ง 8 รายการที่วิจัยนำไปสอบถามนั้นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เห็นว่าเป็นเอกสารที่จำเป็นและสำคัญในระดับที่อยู่ในเกณฑ์ขึ้นมากที่สุด ($\bar{X} = 3.51 - 4.00$) 4 รายการได้แก่ คู่มือการบริหารที่ระบุทิศทางและความมุ่งมั่นในอนาคตของวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.70$) คู่มือการจัดทำงบประมาณของวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.63$) รายงานการประเมินผลเกี่ยวกับแผนของวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.58$) และเอกสารกำหนดขั้นตอนการวางแผนอย่างละเอียดของหน่วยงานระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.63$) สำหรับเอกสารที่ไม่ได้กล่าวถึงอีก 4 รายการ ก็มีความสำคัญระดับที่อยู่ในเกณฑ์ขึ้นมาก ($\bar{X} = 2.51 - 3.50$) ทั้งสิ้น

นอกจากนี้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างยังได้เสนอแนะเอกสารที่ควรจัดให้มีขึ้นในวิทยาลัยครูเพิ่มเติม สรุปได้ทั้งหมด 19 รายการ (ดูรายละเอียดได้จากท้ายตารางที่ 20)

5. จุดมุ่งหมายของการจัดทำแผนและโครงการของวิทยาลัยครู จากการวิจัยพบว่า ในการวางแผนและโครงการของหน่วยงานระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูนั้น จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์อันดับแรกมุ่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลำดับที่สอง เพื่อของบประมาณมาปฏิบัติงานประจำ ลำดับที่สาม เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานและลำดับสุดท้าย เพื่อริเริ่มงานใหม่ ๆ

6. การให้ความสำคัญ ทูมเทและเอาใจใส่ของผู้บริหารที่มีต่อการวางแผน จากการวิจัยพบว่า ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 39.52 ทอบว่าผู้บริหารในหน่วยงานระดับต่าง ๆ ทูมเทและเอาใจใส่ต่อการวางแผนในระดับที่อยู่ในเกณฑ์ดีมาก และร้อยละ 25.24 ทอบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

7. การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน เพื่อให้การวางแผนได้ช่วยทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ วิทยาลัยต่าง ๆ จึงเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับแผนและเทคนิคการวางแผนหลายวิธีคือ ร้อยละ 57.14 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างทอบว่าจัดทำเป็นเอกสารแจกไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ร้อยละ 50.95 ทอบว่าส่งการไปตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาและร้อยละ 40.95 ทอบว่าจัดทำมีการประชุมสัมมนาและ/หรือประชุมชี้แจง

ในเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนโดยเฉพาะความหมายของการวางแผนและลำดับของแผนนั้น ประชากรและกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50.93 ทอบว่า การวางแผนหมายถึง "กระบวนการกำหนดแนวปฏิบัติงาน ติดตามการปฏิบัติงาน และนำผลการปฏิบัติงานนั้นมาปรับปรุงหรือสร้างแผนใหม่" ร้อยละ 31.43 ทอบว่า การวางแผนหมายถึง "กระบวนการเตรียมการตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ" เกี่ยวกับการเรียงลำดับแบบจากใหญ่ไปหาเล็กและตลอดถึงกิจกรรมในการ



ปฏิบัติงานนั้นร้อยละ 46.67 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างตอบว่าใช่แก่ "แผน แผนงาน โครงการ กิจกรรม" ร้อยละ 22.38 ตอบว่าใช่แก่ "โครงการ แผนงาน แผน และกิจกรรม" และร้อยละ 17.62 ตอบว่าใช่แก่ "แผนงาน แผนโครงการ กิจกรรม" ซึ่งแสดงว่ายังมีความสับสนในเรื่องนี้อยู่มาก

ข. ด้านการจัดทำแผนตามกระบวนการวางแผน

จากการศึกษาครั้งนี้สรุปได้ว่าขั้นตอนของการวางแผนในชั้นจัดทำแผนนั้นอาจจะแยกได้เป็น 2 ส่วนและแต่ละส่วนปรากฏผลดังนี้

ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 63.33 ตอบว่า ใ้วิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องวางแผนโดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และร้อยละ 68.09 ตอบว่าใ้กำหนดลำดับของงานโดยอาศัยข้อจำกัดและความสามารถขั้นพื้นฐานเป็นเกณฑ์ จากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการดำเนินงานและวางแผนและ / หรือโครงการ ตามสภาพปัญหา ข้อจำกัด และความสามารถขั้นพื้นฐานนั้น

ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการกำหนดวิธีปฏิบัติงานใหม่หรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ต้องสร้างทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือก แล้วพิจารณาเลือกทางที่ดีที่สุด ซึ่งเรื่องนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 52.38 เท่านั้นที่ตอบว่าปฏิบัติ อีก 47.62 ตอบว่าไม่ได้ปฏิบัติซึ่งหมายความว่า กำหนดวิธีปฏิบัติงานเพียงวิธีเดียวแล้วนำไปปฏิบัติ นั่นเอง

เกี่ยวกับการกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด เช่น การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีประสานงาน การกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ส่วนมาก (71 - 88%) ตอบว่าปฏิบัติ แต่การกำหนดวิธีตรวจสอบควบคุมและการประเมินผล ประชากรและกลุ่มตัวอย่างตอบว่าปฏิบัติเพียงร้อยละ 64.29 ซึ่งน้อยกว่าการกำหนดวิธีปฏิบัติในขั้นต้น ๆ

ค. ด้านการนำแผนไปใช้

จากการศึกษาค้นคว้า สรุปได้เป็น 3 ส่วน และแต่ละส่วนปรากฏผลวิจัยดังนี้

ส่วนที่ 1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนที่ละเอียดสามารถปฏิบัติตามได้
 เรื่องนี้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 75 - 91 ทอบว่าได้จัดทำ ซึ่งได้แก่ การแบ่ง
 งานออกเป็นงานย่อย ๆ ร้อยละ 75.71 ทอบว่าได้ปฏิบัติ การระบุวันเวลาสถานที่ที่จะต้อง
 ปฏิบัติ ร้อยละ 84.29 ทอบว่าได้ปฏิบัติ กำหนดบุคคลากรที่จะเป็นผู้ปฏิบัติ ร้อยละ 90.48
 ทอบว่าได้ปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 การประสานแผนและโครงการ ในเรื่องนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 68 - 77) ทอบว่าได้ปฏิบัติ ได้แก่ การชี้แจงและ/หรือประชุมอบรมให้
 ผู้ปฏิบัติเข้าใจเกี่ยวกับแผนนั้น (76.19%) การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง
 หัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน (68.57%) เป็นต้น

ส่วนที่ 3 การประเมินโครงการและการปรับแผน ในเรื่องนี้พบว่าในวิทยาลัยครู
 ปฏิบัติน้อยกว่าท่านอื่น ๆ มาก โดยเฉพาะการประเมินในระหว่างปฏิบัติก็น้อยมาก ดังเช่น
 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 39.05 เท่านั้นที่ทอบว่ามีการตรวจสอบและรวบรวมตัว
 เลขและรายงานจากการประเมินเป็นระยะ ๆ และร้อยละ 37.62 เท่านั้นที่ทอบว่า รายงาน
 ผลต่อผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ นอกจากนั้นร้อยละ 37.62 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 ทอบว่ามีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานหลังจากการประเมินเป็นระยะ ๆ นั้น ร้อยละ 68.10
 ทอบว่า มีการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นโครงการและร้อยละ 55.24 เท่านั้นที่ทอบว่ารายงาน
 ผลการปฏิบัติตามแผนทั้งแก่คนจนสิ้นสุดของแผนแก่ผู้บังคับบัญชา

ง. รายละเอียดเกี่ยวกับแผนชนิดต่าง ๆ

แผนชนิดต่าง ๆ ในที่นี้หมายถึงถึงแผนระยะยาว แผนระยะปานกลาง และแผน
 ระยะสั้น ซึ่งจะมีลักษณะเป็นโครงการเฉพาะของแต่ละหน่วยงานและส่วนใหญ่จะมีระยะเวลา

ไม่เกิน 1 ปี และเป็นโครงการเพื่อของงบประมาณประจำปีด้วย รายละเอียดเกี่ยวกับการศึกษาแผนแต่ละชนิดมีดังนี้

1. แผนระยะยาว จากการศึกษาพบว่า ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 95.24 ตอบว่าไม่มีและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าการวางแผนระยะยาวของระดับวิทยาลัยครูยังทำไม่ได้ เนื่องจากในระยะปลายแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 4 (พ.ศ. 2520 - 2524) วิทยาลัยครูอยู่ในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญ ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงระบบการฝึกหัดครูทั่วประเทศ ทำให้วิทยาลัยไม่มีจุดยืนแน่นอนจึงไม่สามารถจะวางแผนระยะยาวได้ สำหรับนโยบายและแผนงานของกรมก็เพิ่งจะมีขึ้นในต้นปีการศึกษา 2524 นี้เอง

ผลการสำรวจรายชื่อแผนระยะยาวที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตามความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปรวมได้ 15 รายการ ซึ่งเป็นแผนเกี่ยวกับนักศึกษา 4 รายการ แผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่ 2 รายการ แผนพัฒนาบุคลากร 2 รายการ แผนเกี่ยวกับพัฒนาทางวิชาการ 2 รายการ แผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่ 2 รายการ และแผนอื่น ๆ อีก 2 รายการ (ดูรายละเอียดได้ในหน้า 131)

2. แผนระยะปานกลางหรือแผน 5 ปี จากการศึกษาพบว่า ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 79.52 ตอบว่าหน่วยงานระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูไม่มีแผนระยะ 5 ปี แต่ปรากฏว่ามีรายชื่อแผนระยะ 5 ปี บางอย่างทั้งประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ตอบว่ามีอยู่ในปัจจุบันสรุปรวมได้ 28 รายการ เป็นแผนเกี่ยวกับผลิตครูและการเรียนการสอน 10 รายการ แผนเกี่ยวกับการวิจัย 4 รายการ แผนเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป 4 รายการ แผนเกี่ยวกับส่งเสริมวัฒนธรรม 1 รายการ แผนเกี่ยวกับอบรมครูประจำการ 3 รายการ แผนเกี่ยวกับบริการทางวิชาการแก่ชุมชน 5 รายการ และแผนอื่นอีก 1 รายการ (ดูรายละเอียดได้ในหน้า 132)

3. โครงการเฉพาะของหน่วยงานการศึกษาพบว่า ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 50.48 ทอมว่า หน่วยงานในระดับต่าง ๆ ของวิทยาลัยมีโครงการเฉพาะของหน่วยงาน สำหรับรายชื่อของโครงการต่าง ๆ ที่ประชากรและกลุ่มตัวอย่างตอบว่ามีอยู่ในปัจจุบัน สรุปรวมได้ 127 รายการ ผู้วิจัยได้สรุปเป็น 8 หมวด ดังนี้

1. โครงการที่เกี่ยวกับนักศึกษา 25 รายการ
2. โครงการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน 19 รายการ
3. โครงการเกี่ยวกับการจัดการสอน 17 รายการ
4. โครงการเกี่ยวกับการส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม 12 รายการ
5. โครงการเกี่ยวกับการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน 11 รายการ
6. โครงการเกี่ยวกับเอกสารตำราและวิจัย 13 รายการ
7. โครงการเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป 24 รายการ
8. โครงการค่านอื่น ๆ 8 รายการ

นอกจากนี้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างยังได้เสนอแนะเกี่ยวกับแผนชนิดต่าง ๆ ที่ควรจัดทำ สรุปรวมได้ทั้งสิ้น แผนระยะยาวที่ควรจัดทำทั้งหมด 12 รายการ แผน 5 ปีที่ควรจัดทำ 15 รายการและโครงการเฉพาะของหน่วยงานที่ควรจัดทำ 11 รายการ (ดูรายละเอียดได้ในหน้า 131 และ 141)

จ. ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

จากการที่ผู้วิจัยให้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจัดลำดับปัญหาของการวางแผนจาก ลำดับ เป็นปัญหามากไปหาน้อยพบว่าสิ่งที่ เป็นปัญหาต่อการวางแผนในวิทยาลัยครูมากที่สุด ใน ปัจจุบันนี้ได้แก่ การขาดทิศทาง นโยบาย และเป้าหมาย ที่ชัดเจน รองลงไปได้แก่ ขาด ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการวางแผน ขาดการเห็นความสำคัญของการวางแผน ขาดสถิติและข้อมูลที่เป็นต่อการวางแผนและขาดหน่วยงานวางแผนที่มีความสามารถ เหมาะสมตามลำดับ

พิจารณาในรายละเอียดของปัญหาและอุปสรรคด้านต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านขาดสถิติและข้อมูล ที่จำเป็นต่อการวางแผน ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกข้อคำถาม ด้านนี้ออกเป็น 7 ข้อ และจากผลการวิจัยพบว่าเป็นปัญหาในระดับที่อยู่ในเกณฑ์ชั้นมาก ($\bar{X} = 2.51 - 3.50$) จำนวน 6 ข้อ ซึ่งได้แก่ ขาดข้อมูลเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย การกิจ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของวิทยาลัย ขาดข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของสังคมที่มีต่อ วิทยาลัย ขาดข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของสังคมที่มีต่อวิทยาลัย ขาดเกณฑ์มาตรฐาน ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการใช้วัดความสามารถ ความก้าวหน้า และความขาดแคลนของหน่วยงาน ด้านต่าง ๆ ขาดข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินทั้งปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตและขาดข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาซึ่งเป็นผลผลิตทั้งในด้านการปริมาณและคุณภาพ
2. ด้านขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักวิชาการด้านการวางแผน ด้านนี้ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ และจากผลการวิจัยพบว่าเป็นปัญหาในระดับที่อยู่ในเกณฑ์ชั้นมาก ($\bar{X} = 2.51 - 3.50$) ซึ่งได้แก่ ขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับ เรื่องการวางแผนทั่วไป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดปัญหาที่จำเป็นต่อการวางแผน การเขียนจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย การสร้างทางเลือกวิเคราะห์ ทางเลือก และเลือกทางเพื่อใช้เป็นวิธีปฏิบัติในแผน การวิเคราะห์โครงการ การจัดทำ แผนเพื่อประสานงาน ความคุ้มครองตรวจสอบและประเมินผล วิธีการรวบรวมข้อมูลและการ รายงานผลและเก็บรวบรวมรายการการประเมินผล

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์และสอบถามเพิ่มเติม เกี่ยวพันกับสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขก็พบว่าจำเป็นต้องให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการวางแผนให้กับอาจารย์เพราะยังมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องน้อย

3. ด้านการนำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการวางแผน ด้านนี้ผู้วิจัย ได้จำแนกข้อคำถามออกเป็น 3 ข้อ และจากผลการวิจัยพบว่าเป็นปัญหาในระดับที่อยู่ในเกณฑ์ชั้นมาก ($\bar{X} = 2.56 - 3.55$) ซึ่งได้แก่ แผนงานและโครงการมักจะจัดทำขึ้น

ความประสงค์ของผู้มีอำนาจในหน่วยงาน ($\bar{X} = 2.94$) ยังมีภวนำเอาความสัมพันธ
ไกลซิคส่วนคว่ำมาเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนและพิจารณาอนุมัติแผนและงบประมาณ ($\bar{X} = 2.89$)
และเชื่อว่าภวนำเอาแผนมาใช้จริงจริง จะทำให้ผลประโยชน์ส่วนบุคคลของสูญเสียไป
จึงมีการต่อต้านและไม่เห็นด้วยต่อการวางแผน ($\bar{X} = 2.64$)

4. เกี่ยวกับหน่วยงานวางแผนยังไม่อยู่ในฐานะที่จะประสานการวางแผนในระดับ
วิทยาลัยและสนับสนุนหน่วยงานอื่น ๆ ให้วางแผนใตเอง ก็พบว่าเป็นปัญหาในระดับที่อยู่ใน
เกณฑ์ขึ้นมา ($\bar{X} = 3.17$) นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์และสอบถามเพิ่มเติมพบวาทนวย
งานวางแผนยังขาดบุคลากรและขาดผู้มีความรู้ความชำนาญด้านการวางแผน จึงทำให้ไม่
สามารถประสานงานการวางแผนได้ดังกล่าว

5. เกี่ยวกับการขาดการเห็นความสำคัญของการวางแผน โดยผู้วิจัยตั้งคำถาม
วางแผนของวิทยาลัยส่วนมากเป็นงานประจำจึงไม่จำเป็นต้องวางแผนนั้น สรุปได้ว่าประชากร
และกลุ่มตัวอย่างตอบว่ายังมีคนคิดเห็น เช่นนี้ และเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการวางแผนใน
ระดับที่อยู่ในเกณฑ์ขึ้นมา ($\bar{X} = 2.83$) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาจากข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
การวางแผนให้มีประสิทธิภาพในด้านการให้ความสำคัญ เอาใจใส่ เอาจริงกับการวางแผน
นั้นผู้เสนอว่าผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการวางแผน โดยให้คนมีความรู้
ความสามารถมาทำงานตามนั้น กิจตาม ตรวจสอบ ให้ดำเนินงานตามแผนและให้การ
สนับสนุนกับการทำงานตามแผน สรุปได้ว่าที่เป็นอยู่ทั้งผู้บริหารและบุคลากรทั่วไปยังให้ความ
สำคัญต่อการวางแผนน้อยหรือเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการวางแผนในอันที่จะทำการวางแผนไม่
มีประสิทธิภาพ

6. เกี่ยวกับการที่บุคลากรในวิทยาลัยมีงานรับผิดชอบมาก จนไม่มีเวลาจัดทำ
แผนนั้นพบว่าเป็นปัญหาในระดับที่อยู่ในเกณฑ์มาก ($\bar{X} = 2.79$) เช่นกัน

7. เกี่ยวกับการขาดเงินและวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนนั้น จากข้อคำถาม
พบว่าประชากรและกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การขาดงบประมาณที่จะใช้ในการจัดทำแผน เป็น
ปัญหาในระดับที่อยู่ในเกณฑ์ขึ้นมา ($\bar{X} = 2.89$)

ฉ. เกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการวางแผน

จากการสอบถามและสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขระบบการวางแผน หรือเรือ่ที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการวางแผนในวิทยาลัยครูสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ทั้งหมด 61 ข้อ โดยจำแนกเป็น 11 หมวด ดังนี้

1. การให้ความสำคัญ เอาใจใส่ ต่อการวางแผนของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนโดยทั่วไป (6 ข้อ)

2. การพัฒนาคนใหม่คุณภาพ (3 ข้อ)

3. การจัดระบบงานให้เหมาะสม (6 ข้อ)

4. การจัดตั้งและปรับปรุงองค์การและหน่วยงานวางแผน (9 ข้อ)

5. คุณสมบัติของนักวางแผน (7 ข้อ)

6. การให้ความรู้เกี่ยวกับหลักวิชาการวางแผน (6 ข้อ)

7. เกี่ยวกับนโยบาย ทิศทางที่จำเป็นต่อการวางแผน (5 ข้อ)

8. การมีส่วนร่วมในการวางแผน (5 ข้อ)

9. เกี่ยวกับสถิติและข้อมูล (4 ข้อ)

10. เกี่ยวกับการจัดทำแผน (4 ข้อ)

11. เกี่ยวกับการประเมินผล (6 ข้อ)

(รวบรวมละเอียดในหน้า 153 ถึงหน้า 161)

แต่ละหมวดจะเรียงลำดับข้อเสนอแนะจากผู้เสนอแนะตรงกันมาก ไปหาน้อยและเมื่อพิจารณาข้อเสนอแนะที่มีผู้เสนอแนะตรงกันมาก ๆ ในทุก ๆ หมวดพบว่าข้อที่มีผู้เสนอแนะตรงกันมาก ๆ มีดังนี้

1. ควรดำเนินการให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน

(f = 19)

2. วิทยาลัยต้องปฏิบัติตามแผนและโครงการอย่างจริงจังและให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติตามแผนอย่างจริงจัง

3. ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานต้องเอาใจใส่ต่อการดำเนินงานตามแผน โดยเฉพาะการติดตามตรวจสอบ การดำเนินงานของหน่วยงานอย่างมีระบบ (f = 7)
4. การวางแผนต้องมีการระดมความคิดจากบุคคลหลายฝ่าย (f = 7)
5. หัวหน้าหน่วยงานจะต้องได้รับการอบรมสัมมนาให้เข้าใจในการทำงานอย่างมีแผน (f = 7)
6. ควร มี รองอธิการ คนหนึ่ง เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านนี้ (f = 6)
7. ควร ให้ มี คณะกรรมการ คณะหนึ่ง เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านนี้ (f = 6)
8. วิทยาลัยจะต้องกำหนดทิศทางนโยบายและเป้าหมาย ของแต่ละภารกิจทั้ง 5 ให้ชัดเจน (f = 6)
9. วิทยาลัยจะต้องดำเนินการให้มีสถิติข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการวางแผนให้พร้อมที่จะนำไปใช้ในการวางแผน (f = 6)
10. ควร จัด ให้ มีการ ประเมินผล และ ติดตาม ผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง (f = 6)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย