

การวางแผนในวิทยาลัยครู

ในบทนี้จะกล่าวถึงโครงสร้างและระบบบริหารในวิทยาลัยครู โครงสร้างการวางแผนในวิทยาลัยครู งานและหน้าที่ของหน่วยงานวางแผนในวิทยาลัยครู การศึกษาขั้นต้น เกี่ยวกับการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ จากวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ และวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก และสรุปผลจากการศึกษาขั้นต้น ตามลำดับดังนี้

โครงสร้างและระบบการบริหารในวิทยาลัยครู

ปัจจุบันวิทยาลัยครูได้จัดโครงสร้างการบริหาร ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2516 ซึ่งแตกต่างไปจากโครงสร้างเดิมเป็นอย่างมาก แต่เดิมวิทยาลัยครู มีโครงสร้างการบริหารคล้ายกับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในปัจจุบัน โดยมีผู้อำนวยการ 1 คน มีผู้ช่วยผู้อำนวยการ 3 คน โท่แรก ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ และฝ่ายปกครอง มีสำนักงานเลขานุการของผู้ช่วยผู้อำนวยการ ทำหน้าที่คานธุการ บริการ และสวัสดิการ มีหัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ ทำหน้าที่บริหารงานในหมวดวิชา และวิทยาลัยครูเป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาวิทยาลัยครูได้ขยายตัว มีจำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้น มีอาจารย์และบุุคลากรอื่น ๆ มากขึ้น และให้ขยายภารกิจของตนให้กว้างขวางขึ้น จึงได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ดังรายละเอียดในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2516 ซึ่งประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2516¹ มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2516 และจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2518 เป็นต้นมา

¹กรมการฝึกหัดครู, แนวใหม่ของการฝึกหัดครู (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2518), หน้า 15.

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 1.



ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 นี้ วิทยาลัยครูเป็นส่วนราชการใน
กรมการฝึกหัดครู สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่จะมีสภาการฝึกหัดครู ซึ่งประกอบด้วย
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นนายกฯ มีอธิบดีกรมการฝึกหัดครู เป็นอุปนายกฯ และกรรมการ
อื่น ๆ รวมทั้งสิ้นไม่เกิน 26 คน สภาฯ นี้มีอำนาจและหน้าที่ดูแลกิจการทั่วไปของ
วิทยาลัยครู โดยให้กรมการฝึกหัดครูทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสภาฯ¹

ภายในวิทยาลัยครู จะมีอธิการหนึ่งคนเป็นผู้บังคับบัญชา และจะมีรองอธิการ
หนึ่งคนหรือหลายคนก็ได้ เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบตามที่อธิการมอบหมาย² และในวิทยาลัยครู
แต่ละแห่งจะมีกรรมการประจำวิทยาลัย มีชื่อเรียกย่อ ๆ ว่า กว. ซึ่งประกอบด้วยอธิการ
วิทยาลัยครูแห่งนั้น ๆ เป็นประธาน รองอธิการคนหนึ่งเป็นรองประธาน และกรรมการอื่น ๆ
ซึ่งประกอบด้วยรองอธิการคนอื่น ๆ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสำนักงานอธิการ ศึกษาราย
การ เลือกตั้ง เป็นตัวแทน และผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก ปัจจุบันมีจำนวนรวม
ทั้งสิ้นประมาณ 16 คน โดยมีหัวหน้าสำนักงานอธิการเป็นเลขานุการ ซึ่งกรรมการนี้
มีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

1. ร่างระเบียบของวิทยาลัยครูด้วยความเห็นชอบของสภาการฝึกหัดครู
2. พิจารณากำหนดหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อเสนอต่อ

สภาการฝึกหัดครู

3. จัดการวัดผลการศึกษา
4. รับผิดชอบและให้ความเป็นธรรมแก่อธิการ

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 3 - 5.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 6.

5. จัดทำงบประมาณประจำปีเสนอกรรมการฝึกหัดครู โดยได้รับความเห็นชอบจากสภาการฝึกหัดครู

6. จัดทำรายงานแสดงผลงานและการรับจ่ายเงินในรอบปี¹

การแบ่งส่วนราชการในวิทยาลัยครูนั้น การแบ่งสายงานหลักของวิทยาลัยครูทุกแห่งแบ่งตามสายงานวิชาการออกเป็นคณะวิชา ส่วนใหญ่จะมี 3 คณะวิชา คือ คณะวิชาครูศาสตร์ คณะวิชาวิทยาศาสตร์ และคณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ยกเว้นวิทยาลัยครูพระนคร ที่เพิ่มคณะวิชาอุตสาหกรรมศิลป์ขึ้นอีก 1 คณะวิชา คณะวิชาต่าง ๆ จะแบ่งส่วนราชการย่อยลงไปเป็นภาควิชา และถือว่าภาควิชาเป็นหน่วยงานเล็กที่สุดของวิทยาลัยครู บุคลากรส่วนใหญ่ของวิทยาลัยครูคืออาจารย์ และสังกัดอยู่ในภาควิชาเหล่านี้ ภาควิชาต่าง ๆ ในแต่ละวิทยาลัยส่วนใหญ่ จะมีจำนวนรวมทั้งสิ้นประมาณ 27 ภาควิชา ยกเว้นวิทยาลัยครูพระนคร จะมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 34 ภาควิชา หน้าที่สำคัญของภาควิชาคือ รับผิดชอบในการให้การศึกษาดบรม สั่งสอน ตามที่หลักสูตรการฝึกหัดครูกำหนดไว้

ส่วนงานธุรการ และการบริหารงานทั่วไปของวิทยาลัยครู ซึ่งมีหน้าที่หลักในการสนับสนุนงานด้านวิชาการให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้น แต่ละวิทยาลัยครูจะมีสำนักงานอธิการเป็นผู้รับผิดชอบ โดยทั่วไปสำนักงานอธิการจะแบ่งส่วนราชการย่อยออกเป็นแผนก รวมทั้งสิ้น 12 แผนก ลักษณะงานของแผนกจะมีทั้งงานธุรการ งานบริการ และงานกึ่งวิชาการ บุคลากรที่ดำเนินงานในแผนกต่าง ๆ นั้น ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ผู้สอนที่ประจำอยู่ในภาควิชาต่าง ๆ และจะถูกมอบหมายให้มาช่วยงานของแผนกเมื่อว่างจากงานสอน เพราะเจ้าหน้าที่ประจำแผนกโดยตรงมักจะมีไม่เพียงพอ

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 7 - 9.

การแบ่งสายงานด้านวิชาการและด้านบริหารโดยทั่วไปดังกล่าวแล้วนั้น เป็นหน้าที่ของวิทยาลัยครูที่จะต้องจัดดำเนินการบริหารบุคลากรของตนเอง โดยมีกรรมการฝึกหัดครูเป็นผู้ให้การสนับสนุน¹

โครงสร้างการบริหารงานในวิทยาลัยครู สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

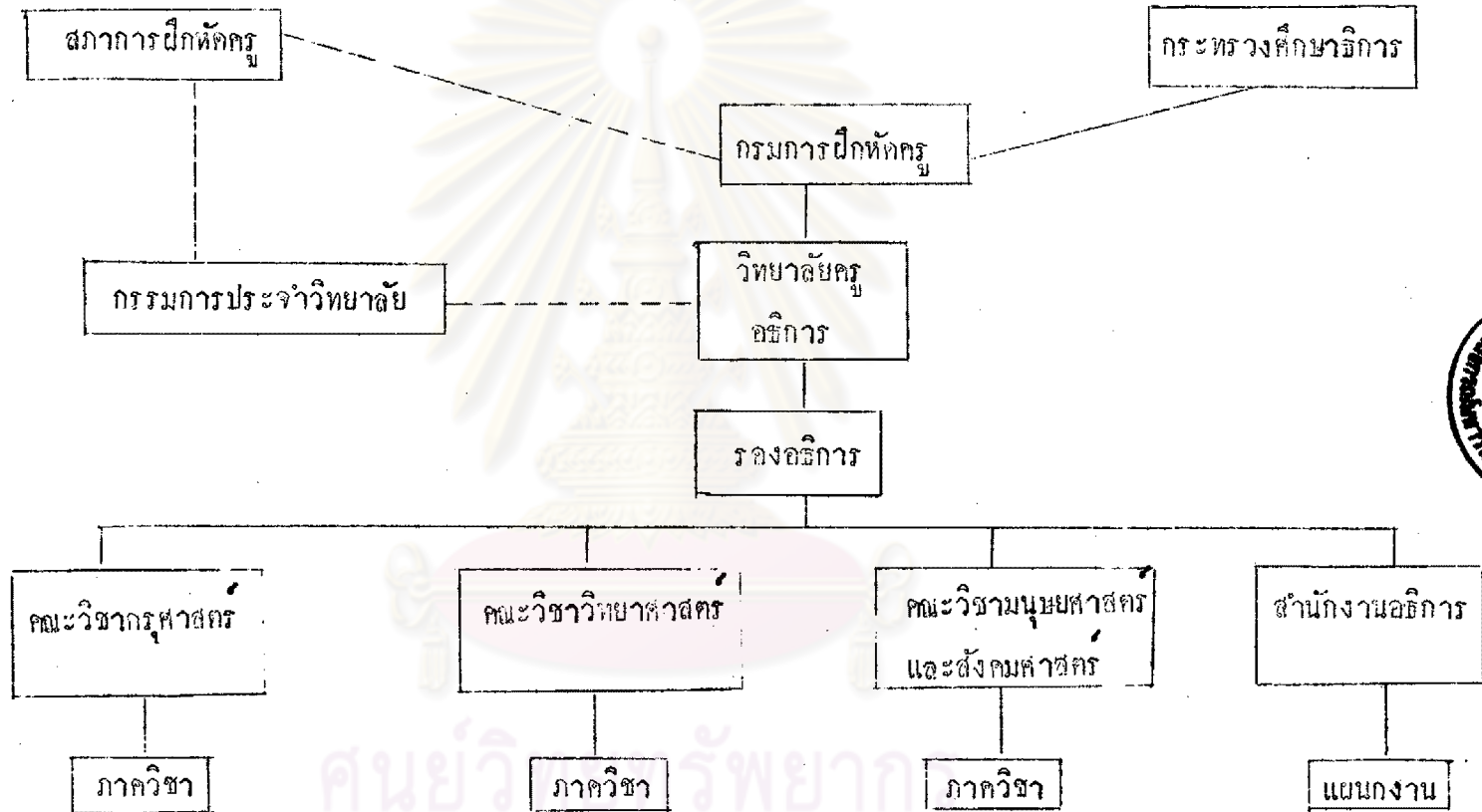


ศูนย์วิทยุทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹กรรมการฝึกหัดครู, กองแผนงาน, การวิเคราะห์งานของภาควิชา วิทยาลัยครู
ต่าง ๆ กรรมการฝึกหัดครู ปีการศึกษา 2521 - 2521 (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.,
ม.ป.ป. , หน้า 1.

แผนภูมิที่ 4. แสดงโครงสร้างการบริหารงานในวิทยาลัยครู



ศูนย์วิจัยและพัฒนา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงสร้างการวางแผนในวิทยาลัยครู

วิทยาลัยครูนับได้ว่าเป็นองค์การขนาดใหญ่ และมีความสลับซับซ้อนมากพอสมควร เมื่อต้องการให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบเกี่ยวกับการวางแผนในวิทยาลัยครู อธิบายโดยสังเขปได้ดังนี้

1. นโยบายและเป้าหมาย

สิ่งสำคัญที่จะขาดไม่ได้ในการวางแผนก็คือ นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานในระดับสูง จะต้องมิใช่ให้แน่ชัด เพื่อให้หน่วยงานระดับต่ำ ใ้ใช้เป็นทิศทางในการวางแผนปฏิบัติงาน หากนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานระดับสูงไม่ชัดเจนแล้ว หน่วยงานระดับต่ำจะไม่สามารถวางแผนให้สอดคล้องกันได้ สำหรับวิทยาลัยครู ซึ่งเป็นส่วนราชการสังกัดกรมการฝึกหัดครู จึงต้องรับเอา นโยบายและแผนงานของกรมการฝึกหัดครูมาเป็นแนวในการวางแผนของแต่ละวิทยาลัยครู

นโยบายและแผนงานของกรมการฝึกหัดครู ในปัจจุบันมีดังนี้

1. นโยบาย มี 2 ประการ คือ

1.1 จะมุ่งพัฒนาวิทยาลัยครูให้สามารถกระทำหน้าที่ทุกประการ ที่กำหนดไว้ในกฎหมายอย่างมีระบบ และสมบูรณ์ หน้าที่ของวิทยาลัยครูที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ได้แก่ ผลิตครู อบรมครูประจำการ วิจัย ส่งเสริมวัฒนธรรม และให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน

1.2 หน้าที่ทั้ง 5 ประการ ทดแล้ว จะมุ่งเน้นไปในเรื่องการพัฒนาชุมชน หรือชนบท

2. แผนงานของกรมการฝึกหัดครู จากนโยบายทั้ง 2 ประการดังกล่าว นำมาจัดทำเป็นแผนงานได้ 8 แผนงาน จาก 8 แผนงานจำแนกเป็น 26 งานหรือโครงการ สำหรับแผนงานทั้ง 8 แผนงานมีดังนี้

1. แผนงานผลิตครู เพื่อพัฒนาชนบท
2. แผนงานส่งเสริมวิทยฐานะครูประจำการ

3. แผนงานวิจัยเพื่อส่งเสริมการฝึกหัดครูและการพัฒนาชนบท
4. แผนงานรักษาและส่งเสริมวัฒนธรรมไทย
5. แผนงานพัฒนาบุคลากร กรมการฝึกหัดครู
6. แผนงานส่งเสริมสหกรณ์
7. แผนงานพัฒนาชุมชนด้วยการให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพ
8. แผนงานบริหารเพื่อพัฒนาการฝึกหัดครูและชุมชน¹

สำหรับนโยบายของวิทยาลัยครูต่าง ๆ จะได้กำหนดขึ้นตามนโยบายของกรมการฝึกหัดครู ความสามารถของคนและความต้องการของท้องถิ่น ดังนั้นนโยบายเฉพาะของแต่ละวิทยาลัยครูอาจจะแตกต่างกันไป

2. แผนระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัยครู

เนื่องจากการวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนทุกระดับ ดังนั้นจึงจำแนกแผนชนิดต่าง ๆ ในวิทยาลัยจากการวางแผนของหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็น 3 ระดับตามระดับของหน่วยงาน ดังนี้

1. แผนระดับวิทยาลัย แผนระดับนี้มีอธิการเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง โดยมีแผนกแผนงานและประเมินผลเป็นผู้รับผิดชอบในท่านเสนอข้อมูล และรับคำสั่งจากอธิการให้ดำเนินงานต่าง ๆ นอกจากนี้แต่ละวิทยาลัยจะมีคณะกรรมการประจำวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาของอธิการโดยเฉพาะด้านวางแผน และการจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการวางแผน

¹กรมการฝึกหัดครู, "รายงานการสัมมนาหัวหน้าแผนกแผนงานและประเมินผลของวิทยาลัยครูทั่วประเทศ ระหว่างวันที่ 9 - 13 กุมภาพันธ์ 2524" (กรุงเทพมหานคร : [ม.ป.ท.], [ม.ป.ป.]) , หน้า 13. (อัคราเนาะเย็บเล่ม)

2. แผนระดับคณะวิชา ซึ่งรวมตลอดถึงแผนของสำนักงานอธิการช่วย ในระดับนี้จะมีคณะกรรมการของคณบดีทำหน้าที่กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และวางแผน คณะกรรมการชุดนี้จะมีหัวหน้าคณะวิชาเป็นประธาน รองหัวหน้าคณะวิชาเป็นกรรมการ เลขานุการคณะวิชา เป็นกรรมการและเลขานุการ สำหรับคณะวิชาเล็ก ๆ เช่น คณะครุศาสตร์ ซึ่งมีเพียง 5 ภาควิชา อาจจะให้หัวหน้าภาควิชาเป็นกรรมการทั้งหมดช่วย

3. แผนระดับภาควิชา ระดับแผนงาน ในระดับนี้หัวหน้าภาควิชาและหัวหน้าแผนกจะเป็นผู้มีบทบาทในการวางแผน บางภาควิชาและบางแผนกอาจให้บุคคลอื่น ๆ ช่วยในการจัดทำแผนบ้าง แต่การควบคุมติดตามผล เป็นหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาและหัวหน้าแผนกเป็นส่วนใหญ่

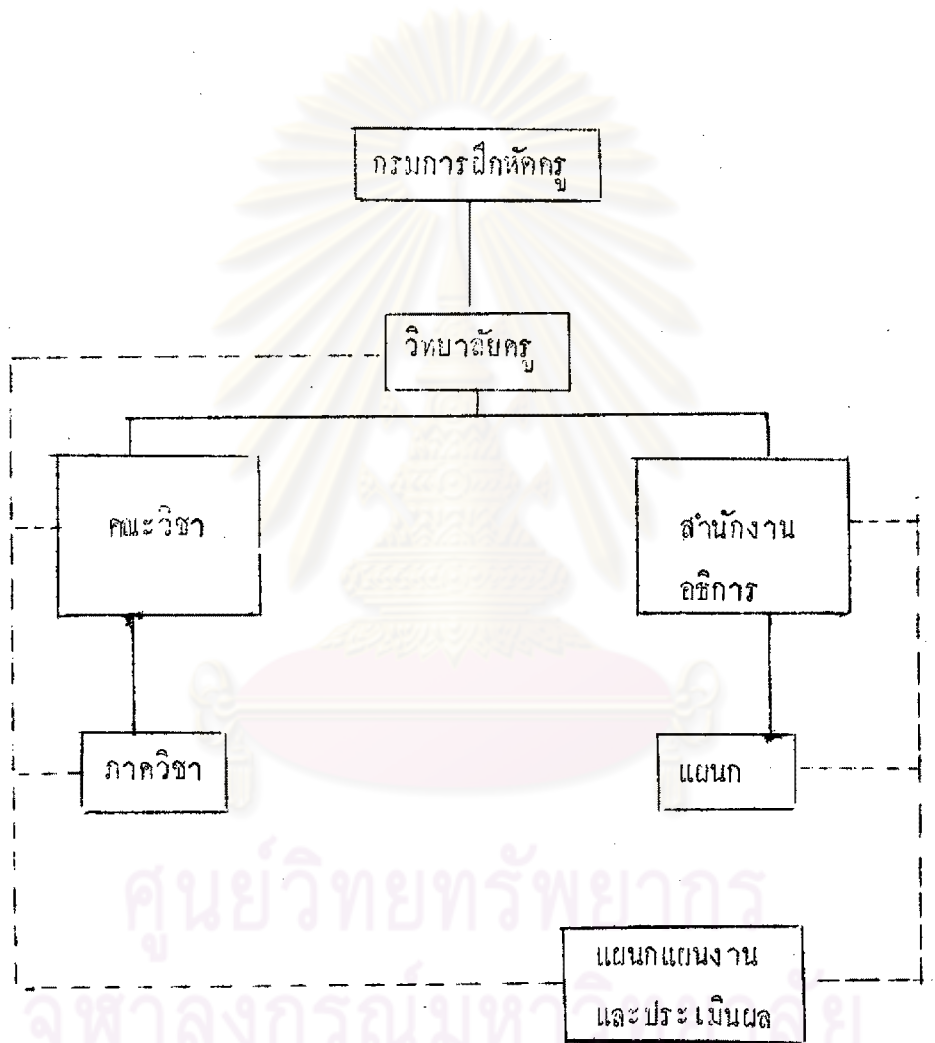
โครงสร้างการวางแผน จำแนกเป็นระดับต่าง ๆ แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 5

โครงสร้างระบบการวางแผนในวิทยาลัยครู สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้
ดังนี้



— หมายถึง การติดต่อเพื่อการวางแผนโดยตรง
 - - - หมายถึง ติดต่อเพื่อช่วยทำให้การวางแผนดีขึ้น

3. งานและหน้าที่ของหน่วยงานวางแผนในวิทยาลัยครู

หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนในวิทยาลัยครู ได้แก่ แผนกแผนงาน และประเมินผล ซึ่งเป็นแผนงานหนึ่งใน 12 แผน ที่สังกัดสำนักงานอธิการ งานในหน้าที่ของแผนกแผนงานและประเมินผลมีดังนี้

1. รวบรวมแผนงานและโครงการจากหน่วยงานต่าง ๆ และการขออนุมัติ
2. จัดทำแผนงานและโครงการรวมของวิทยาลัย แผนพัฒนาวิทยาลัย
3. การวิเคราะห์แผนงานและโครงการ
4. วิเคราะห์ภาระหน้าที่ของหน่วยงานเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ และป้องกันการซ้ำซ้อน
5. รวบรวมความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อจัดทำเป็นงบประมาณวิทยาลัย
6. การวิเคราะห์งบประมาณ
7. การกำหนดค้ำถ่วงกำลัง
8. การสำรวจและรวบรวมสถิติต่าง ๆ ที่เลขาธิการวางแผน และการจัดสรรงบประมาณ
9. การใช้สอยและห้องอาคาร ผังบริเวณ
10. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อคิดในการกำหนดนโยบาย
11. รวบรวมรายงานจากทุกหน่วยงาน ซึ่งแสดงผลงาน อุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้น
12. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานซึ่งสัมพันธ์กับ เครื่องมือที่ใช้ เช่น เงิน คน วัสดุอุปกรณ์
13. จัดทำอนุทินของวิทยาลัย ซึ่งแสดงถึงเหตุการณ์และผลงานที่ผ่านมาของแต่ละหน่วยงาน เพื่อช่วยในการตรวจสอบว่า ได้มีการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายเพียงไร
14. รายงานต่อหน่วยเหนือและประเมินผลงานโดยส่วนรวม
15. เฝ้าระวังการประชุมคณะกรรมการประจำวิทยาลัย

16. ทำบันทึกรายงานการประชุม
 17. นำมติที่ประชุมเสนอตั้งการไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ
 18. รวบรวมรายงานการประชุมระดับรองและนำเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อทราบ¹
- ฯลฯ

การศึกษาขั้นต้นเกี่ยวกับการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ

เนื่องจากการวางแผนเป็นงานส่วนหนึ่งของการบริหารงานในองค์กร ซึ่งจะต้องมีหน่วยงาน คณะกรรมการ และบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย โดยเฉพาะวิทยาลัยครูซึ่งเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนพอสมควร จึงจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนมากตามไปด้วย ดังนั้นเพื่อให้การสร้ากรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และการสร้างเครื่องมือที่จะใช้ในการวิจัยภาคสนามสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาขั้นต้นในครั้งนั้น

การกำหนดแนวคิดในการศึกษาขั้นต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดพื้นฐานจากเอกสารบทความทางวิชาการ ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและโครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยครูโดยทั่วไป และกำหนดเครื่องมือที่จะศึกษาขึ้น โดยได้รับคำปรึกษาอย่างใกล้ชิดและเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นแบบสำรวจและแบบสัมภาษณ์

- แบบสำรวจ มุ่งสำรวจ แผนภูมิ โครงสร้างการบริหารงาน แผนภูมิโครงสร้างการวางแผน นโยบาย เป้าหมาย แผนต่าง ๆ และเอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการวางแผน

- แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้คือ

1. โครงสร้างและระบบบริหารโดยทั่ว ๆ ไป

¹กรมการฝึกหัดครู, กองแผนงาน, "สถิติแผนกของวิทยาลัยครู ปีการศึกษา 2522" กรุงเทพมหานคร . (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.), หน้า 8-9: (คัดสำเนาเก็บเล่ม)

2. สายงานการวางแผน หน่วยงาน และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การติดต่อเพื่อการวางแผนทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย

3. การจัดทำแผน
4. การจัดสรรงบประมาณ
5. การประสานการปฏิบัติงานตามแผน
6. ระบบการควบคุมและประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผน
7. ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการวางแผน

(ทูลายละเอียดในภาคผนวก)

จากการไปศึกษาชั้นต้นที่วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ เมื่อวันที่ 4 มกราคม 2525 โดยสัมภาษณ์รองอธิการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าคณะวิชาครุศาสตร์ หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าแผนกแผนงาน และที่วิทยาลัยครูพิษณุโลก เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2525 โดยสัมภาษณ์ รองอธิการฝ่ายบริหาร รองอธิการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ สรุปได้ดังนี้

การวางแผนในวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์

จากการศึกษาชั้นต้นที่วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ เกี่ยวกับการวางแผนและระบบการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน สรุปได้ดังนี้

1. โครงสร้างและระบบการบริหาร

วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์มีการจัดการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 และได้กำหนดคณิศาน เพื่อยึดเป็นแนวนโยบายในการปฏิบัติงานไว้ว่า "วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ มุ่งมั่นผลิตครูที่มีความเป็นครู ส่งเสริมวิชาชีพครู วิจัย ให้บริการทางวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้แก่สังคม โดยให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น"

การแบ่งส่วนราชการในวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ นอกจากจะแบ่งตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 แล้ว ยังได้จัดตั้งหน่วยงานเพิ่มขึ้นเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สมบูรณ์ ดังนี้ คือ

1. ฝ่ายกิจการนักศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 แผนงานคือ แผนกปกครอง แผนกกิจกรรมนักศึกษาและแผนกหอพัก
2. ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนงานคือ ส่วนเตรียมนักศึกษาออกนอกฝึกสอน ส่วนนิเทศการฝึกสอน ส่วนบริการทางการศึกษา และส่วนงานธุรการ สำหรับส่วนบริการทางการศึกษานี้ตั้งมาจกแผนกในสำนักงานอธิการ จึงทำให้แผนกในสำนักงานอธิการเหลือเพียง 11 แผนก
3. ศูนย์วิจัย
4. ศูนย์บริการการสอบวิทยาศาสตร์
5. ศูนย์ส่งเสริมวัฒนธรรม

สายงานการบริหาร นอกจากจะเป็นไปตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 แล้วยังได้จัดตั้งกรรมการหัวหน้าหน่วยงานหลักของวิทยาลัยขึ้นเพิ่มเติมอีก เพื่อสนับสนุนการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เดิมเรียกว่ากรรมการบริหารวิทยาลัย แต่ต่อมาภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็น "กรรมการหัวหน้าหน่วยงานหลักของวิทยาลัย" และยังใช้ชื่อย่อว่า กบ. เหมือนเดิม กรรมการชุดนี้ ประกอบด้วย อธิการเป็นประธาน รองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าสำนักงานอธิการ เป็นกรรมการ และหัวหน้าแผนกแผนงานและประเมินผล เป็นกรรมการและเลขานุการ นอกจากนี้วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ยังจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อปฏิบัติงานบางอย่างขึ้น เช่น คณะกรรมการบ้านพักอาจารย์ คณะกรรมการตรวจสอบภายใน เป็นต้น

สำหรับรองอธิการในวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์นั้นมีทั้งหมด 3 คน โดยปกติจะแยกตามงาน 3 ฝ่าย คือ

1. รองอธิการฝ่ายบริหาร

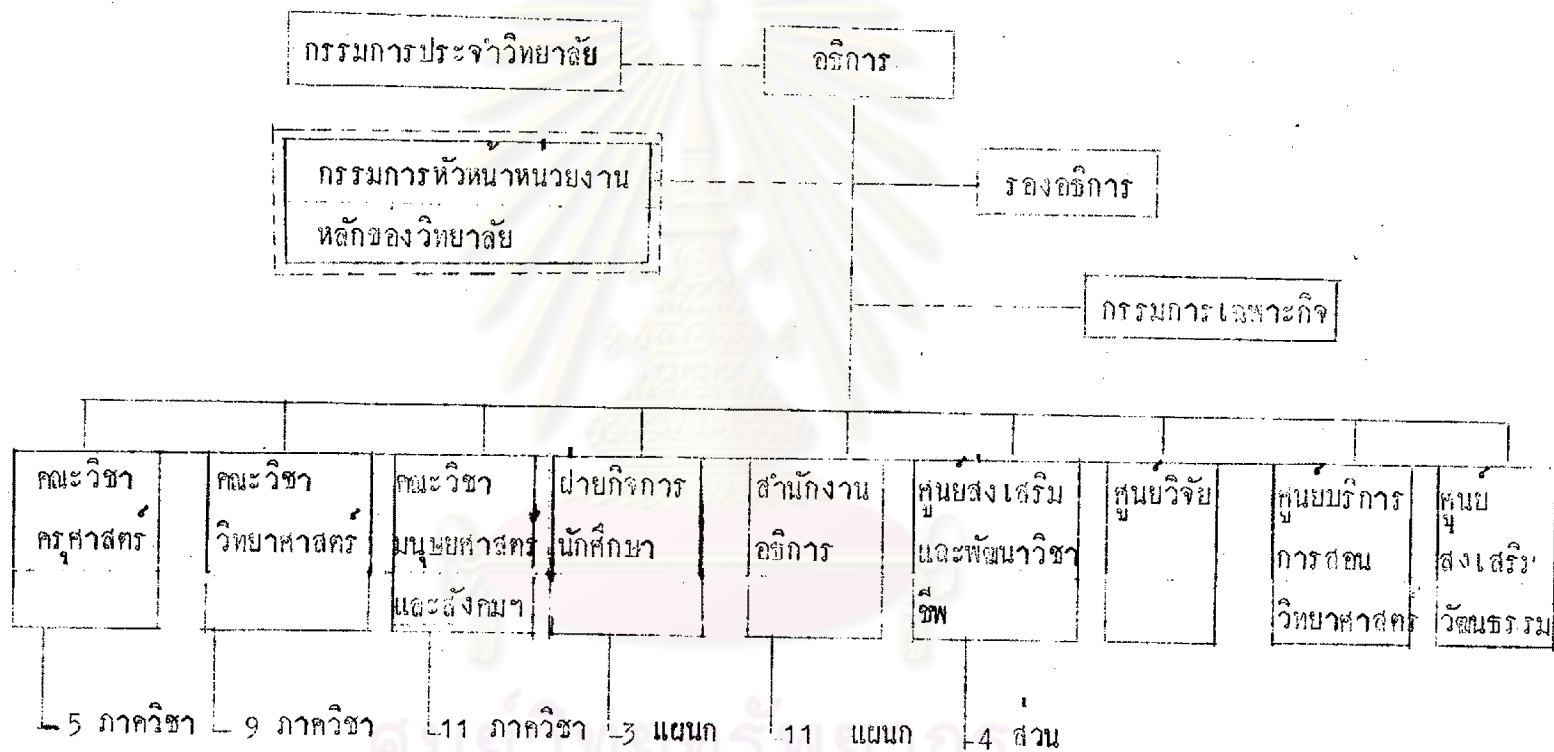
2. รองอธิการฝ่ายวิชาการ
3. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา

การจัดองค์การของวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้ ¹



¹ สัมภาษณ์ ระพีพันธ์, โพรธีศรี หัวหน้าแผนกแผนงานและประเมินผล วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์, วันที่ 4 มกราคม 2525.

แผนภูมิที่ 6 : การจัดองค์การของวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์



ศูนย์วิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. สายงานการวางแผน หน่วยงานและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการ

วางแผน

การวางแผนของวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ จะเริ่มต้นจากวิทยาลัยจัดทำแผนหลักของวิทยาลัยโดยมีคณะกรรมการหัวหน้าหน่วยงานหลักของวิทยาลัย (กบ.) เป็นผู้จัดทำ แล้วคอบจากนั้นคณะวิชา และสำนักงานอธิการก็จะจัดทำแผนของตน พร้อมกับนั้นก็แจ้งให้ภาควิชาและแผนกงานจัดทำแผนและโครงการของตนทั้งแผนกของภาควิชา หรือแผนงานและแผนของ คณะวิชาหรือของสำนักงานอธิการจะทอ้งให้สอดคล้องกับแผนหลักของวิทยาลัย¹ การจัดทำแผนของคณะวิชา^๓ โดยมากมักจะจัดทำโดยคณะกรรมการประจำคณะวิชา สำหรับแผนกแผนงานและ ประเมินผลซึ่ง เป็นหน่วยงานวางแผนของวิทยาลัยนั้น นอกจากหัวหน้าแผนกจะ เข้าร่วม เป็นกรรมการ และ เลขานุการ ของ คณะกรรมการบริหารวิทยาลัยแล้ว หน่วยงาน^๔ ยังทำหน้าที่สนับสนุนด้านเอกสารการจัดทำแผนต่าง ๆ อาจกล่าวได้ว่า เป็น หน่วยงานช่วยสนับสนุนการวางแผนทุกหน่วยงานในวิทยาลัย

เนื่องจาก การวางแผนจะคลอ้ง เกี่ยวข้องกับงบประมาณด้วย และโดยทั่วไปการงบประมาณจะคลอ้งผ่านกรรมการประจำวิทยาลัย (กว.) เพื่อเสนอขออนุมัติกรรม ดังนั้นแผนกต่าง ๆ ที่ต้องใช้จ่ายเงินจึงคลอ้ง เสนอเข้ากรรมการประจำวิทยาลัยด้วย

บุคลากรในแผนกแผนงานวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ ประกอบด้วย หัวหน้าแผนก 1 คน ผู้ช่วยที่เป็นอาจารย์มาจากภาควิชาต่าง ๆ อีก 3 คน และมีเจ้าหน้าที่ 1 คน การทำงานของแผนกนี้เป็นไปในรูปแบบบุคคล ไม่ไต่แมงหนาทอ้งยุ่งเหยิง งานของแผนกนี้^๕

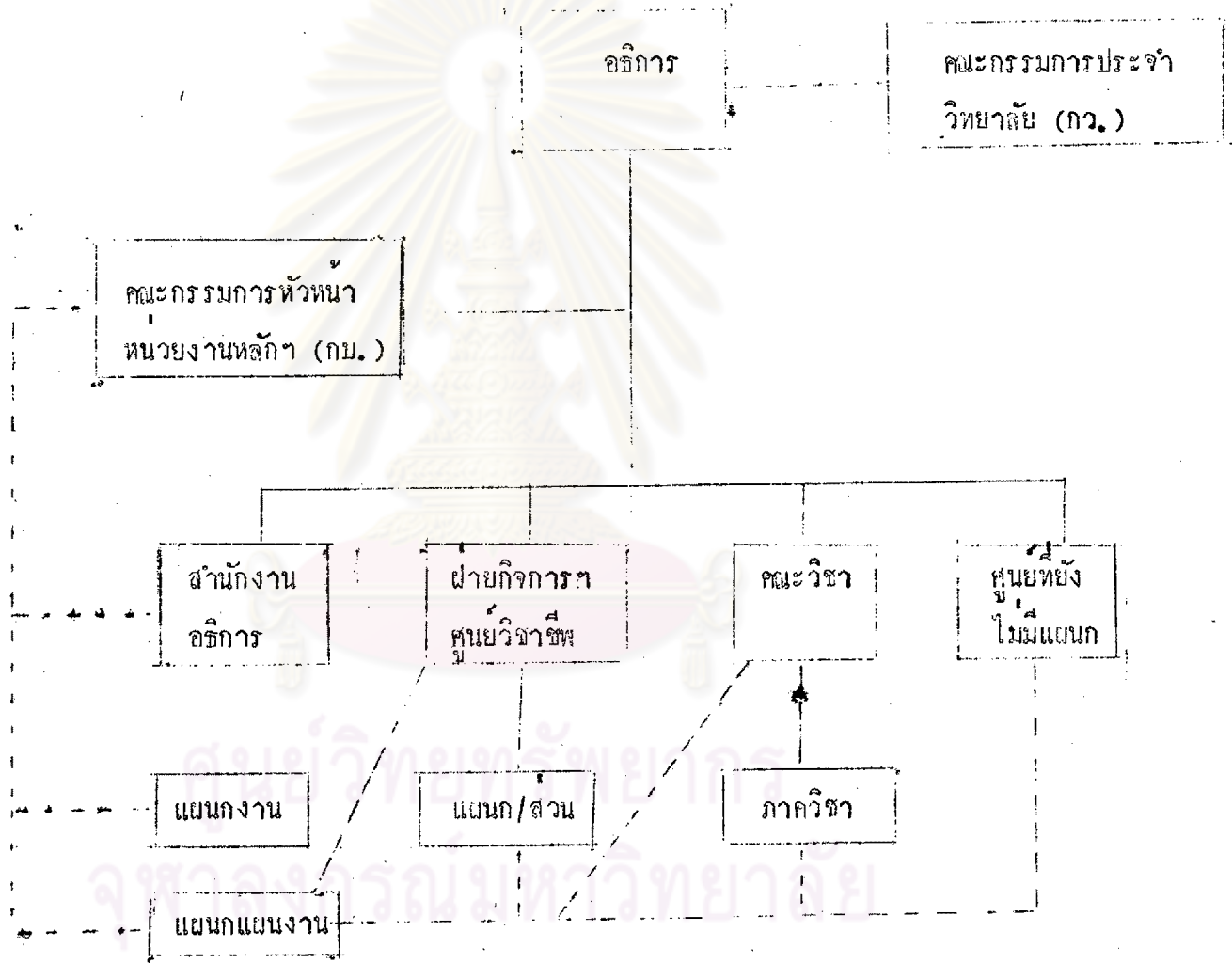
¹ สัมภาษณ์ ประมวล อุบลสะอาด, หัวหน้าสำนักงานอธิการ วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์, วันที่ 4 มกราคม 2525.

1. จัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและจัดทำโครงการแจก
ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ
2. จัดทำร่างแผนหลักของวิทยาลัย เพื่อเสนอในที่ประชุมกรรมการหัวหน้า
หน่วยงานหลักของวิทยาลัย
3. รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและประเมินข้อมูล
รายงานการวางแผนของวิทยาลัยกรณีศึกษาเป็นแผนภูมิโต้ตั้งนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 7 สายงานการวางแผน



3. การจัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณ

จากการศึกษาที่วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ พบว่าแผนระยะยาวไม่มี ส่วนแผน 5 ปี มี 2 แผน คือ แผนการรับนักศึกษา และแผนพัฒนาอาจารย์ ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อนำไปรวมกับวิทยาลัยครูในภาคเหนืออีก 7 แห่งให้เป็นแผนของกลุ่มเพื่อเสนอกรมให้จัดสรรงบประมาณ แนวนั้นและจัดทำเป็นแผนพัฒนาระยะที่ 5 ดังนั้นแผนพัฒนา 5 ปี จะมีเพียง 2 แนวนั้น ส่วนแผนอื่น ๆ ในวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์นั้นจะเป็นแผนระยะสั้นเพียง 1 ปีเท่านั้น และนิยมเรียกว่าโครงการประจำปี เพราะเป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวในการปฏิบัติงานประจำปีเป็นส่วนใหญ่ และส่วนมากจะจัดทำเฉพาะที่ของขอใช้เงินบำรุงการศึกษาจากวิทยาลัยเท่านั้น

การจัดสรรงบประมาณ สำหรับการจัดสรรงบประมาณของวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ที่ใช้ในปีการศึกษา 2524 นั้น เริ่มด้วยคณะกรรมการหัวหน้าหน่วยงานหลักประชุมพิจารณา กำหนดวงเงินไปให้คณะวิชา แล้วให้แต่ละคณะวิชาดำเนินการต่อไป ซึ่งปรากฏว่า คณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้กำหนดวงเงินไปให้ภาควิชาแล้วให้ภาควิชาเสนอโครงการตามจำนวนเงินที่กำหนดให้ไปนั้น คณะวิชาวิทยาศาสตร์จะกำหนดวงของวงเงินไปให้แล้วให้ภาควิชาเสนอโครงการภายในวงของวงเงินนั้น ส่วนคณะวิชาครุศาสตร์จะไม่แบ่งเงินไปให้ภาควิชาใดภาควิชาหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะให้หัวหน้าภาควิชาทุกภาควิชามาประชุมวางโครงการร่วมกัน สำหรับคณะวิชาที่มอบให้ภาควิชาเป็นผู้เสนอโครงการมานั้น คณะวิชาจะพิจารณาจัดสรรขึ้นต้นโดยการจัดทำกับโครงการตามความจำเป็นเหมาะสมแล้วเสนอให้กรรมการหัวหน้าหน่วยงานหลัก (กษ.) พิจารณา ถ้าหากไม่มีปัญหา ก็เสนอให้กรรมการประจำวิทยาลัย (กว.) พิจารณาอนุมัติ หลังจากนั้นวิทยาลัยก็จะเสนอขออนุมัติโครงการต่อไป¹

¹ สัมภาษณ์ พระศักดิ์ ทองมาก, หัวหน้าคณะวิชาครุศาสตร์ วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์, วันที่ 4 มกราคม 2525.

4. การประสานงาน การควบคุม และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

การประสานงานโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้แต่ละหน่วยงานที่ปฏิบัติตามโครงการต่าง ๆ ใ้ใช้สถานที่ อุปกรณ์ และบุคลากรของวิทยาลัยที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ซ้ำซ้อนกันนั้น แต่เดิมแผนกแผนงานและประเมินผลจะเป็นผู้ประสานการจัดทำโดยขอใ้หน่วยงานต่าง ๆ ส่งปฏิทินปฏิบัติงานของตน มาให้แผนกแผนงานและประเมินผล แผนกแผนงานและประเมินผลจะรวบรวมและพิมพ์แจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน สำหรับกรณีที่มีการซ้ำซ้อนกัน เกี่ยวกับการใช้วัสดุครุภัณฑ์และบุคลากรต่าง ๆ ทางแผนกแผนงานจะเชิญให้หน่วยงานผู้กรณั้มาทำความตกลงกัน หรือถ้าเป็นไปได้ก็ให้ทรัพยากรร่วมกันซึ่งทำให้เกิดการประหยัดได้ยิ่งขึ้น สำหรับการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ที่จะนำมาใช้ในโครงการต่าง ๆ ที่หน่วยงานเสนอขอมานั้น แผนกพัสดุจะเป็นผู้ดำเนินการจัดซื้อให้ เพราะถือว่าการร่วมกันซื้อราคาจะถูกกว่าแยกกันซื้อ แต่ปัจจุบันการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานมีปัญหามาก เพราะหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ส่งปฏิทินของหน่วยงานนั้น ๆ ให้ทำให้ไม่สามารถจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานได้ เนื่องจากนักศึกษาจัดกิจกรรมต่าง ๆ มาก และมีอยู่บ่อยครั้งที่มีซ้ำซ้อนกัน ดังนั้นฝ่ายกิจกรรมนักศึกษาจึงต้องจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของตนขึ้น นอกจากนี้หากมีกิจกรรมที่จัดขึ้นเป็นประจำพิเศษ เช่น มีบุคคลจากภายนอกมาขอใช้สถานที่ ตลอดจนมาเยี่ยมวิทยาลัยในโลกาสดต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ก็จะต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก แผนกธุรการจะเป็นผู้ประกาศบนแผนป้ายขนาดใหญ่ที่แผนกธุรการจัดเตรียมไว้เพื่อแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน

การติดตามและการตรวจสอบการปฏิบัติงานนั้น เป็นหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ สำหรับการควบคุมการใช้จ่ายเงินนั้น แต่ละคณะวิชาจะมีเจ้าหน้าที่ไว้ดำเนินการและตรวจสอบโดยเฉพาะ นอกจากนั้นแผนกการเงินก็จะตรวจสอบอีกชั้นหนึ่งด้วย

สำหรับการประเมินผลนั้น ส่วนมากเจ้าของโครงการเป็นผู้ประเมิน แต่เมื่อสิ้นปีการศึกษาจะมีการประชุมหัวหน้าหน่วยงานทั้งหมด เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ และปัญหาของการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขและวางแผนในปีต่อไป

5. ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ ยังประสบปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนหลายประการ
เช่น

1. เกี่ยวกับโครงสร้างระบบการบริหารของวิทยาลัยครูนั้น พบว่า ขณะ
วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ประสบปัญหาเรื่องอาจารย์แต่ละคนต้องปฏิบัติหน้าที่หลายหน้าที่ ทั้งนี้
เพราะตามโครงสร้างของวิทยาลัยครู บุคลากรเป็นผู้สอนประจำภาควิชา แต่วิทยาลัยต้อง
จัดทำงานธุรการอื่น ๆ ซึ่งมีทั้งหมด 16 แผนก แต่ละแผนกก็ต้องใช้คนมาก เจ้าหน้าที่
โดยกรมมีน้อย ส่วนใหญ่ต้องใช้อาจารย์เป็นผู้ปฏิบัติช่วยทั้งนั้น นอกจากนั้นอาจารย์ทุกคน
ยังต้องช่วยกันปฏิบัติงานตามภารกิจอื่น ๆ เช่น วิจัย บริการทางวิชาการ แก่ชุมชน ส่งเสริม
วัฒนธรรม อบรมบุคลากรอีกด้วย เติมภารกิจอื่น ๆ นี้ จะจัดทำร่วมกันในรูปคณะกรรมการ
แต่ต่อมาได้พยายามจัดใหม่ส่วนงานขึ้น โดยมากเรียกชื่อวาหุยนต์ต่าง ๆ ทำให้สายงานการ
บริหารสับสนยิ่งขึ้น อาจารย์ท่านหนึ่งอาจจะเป็นหัวหน้าศูนย์ แต่ยังคงมีสังกัดอยู่ในภาควิชา
โดยเฉพาะ คณะครุศาสตร์ ซึ่งมีอาจารย์บทยอดอยู่แล้ว แต่ต้องไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ เป็นจำนวน
มาก ทำให้การจัดสายงานวางแผน และประสานแผนสับสนไปทั่ว 1

2. ปัญหาเรื่องขาดความรู้ความเข้าใจและขาดการเห็นความสำคัญของการ
วางแผนก็ยังมีอยู่มาก

3. ปัญหาเรื่องเงินนั้นเป็นเรื่องหนึ่งที่ทำให้หลายหน่วยงานเข้าใจว่า มีเงิน
น้อย จึงไม่คิดที่จะวางโครงการ

4. ปัญหาเกี่ยวกับการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผน
ซึ่งทำให้ไม่มีผู้นำในค่านนี้

1 สัมภาษณ์ พระศักดิ์ ทองมาก, หัวหน้าคณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์,
วันที่ 4 มกราคม 2525.

5. ปัญหาขาดคนมาช่วยปฏิบัติงานด้านวางแผน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่างานด้านนี้เป็นงานที่อยู่เบื้องหลังผู้บริหาร

ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ชาติที่สหภาพที่แน่นอนชัดเจนของหน่วยงานระดับสูง ทำให้หน่วยงานระดับต่ำลงไปไม่สามารถวางแผนให้ชัดเจนได้ นโยบายและแผนของกรรมการฝึกหัดครูก็เพิ่งจะมีขึ้นปลายปีนั้นเท่านั้น ส่วนในระดับวิทยาลัย และคณะวิชา ยังไม่มีอย่างชัดเจนเลย ¹

การวางแผนในวิทยาลัยครูพิบูลสงครามพิษณุโลก

จากการศึกษาชั้นต้นที่วิทยาลัยครูพิบูลสงครามพิษณุโลก ตามหัวข้อที่ใช้ศึกษาในวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ ผลสรุปได้ดังนี้

1. โครงสร้างและระบบการบริหาร

วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม มีอธิการ 1 คน รองอธิการ 3 คน เหมือนวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ นอกจากนี้ยังมีคำสั่งมอบหมายให้รองอธิการทั้ง 3 คน ปฏิบัติราชการแทนอธิการโดยละเอียดไว้ด้วย สำหรับหน่วยงานที่แยกต่างไปจากวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ คือ

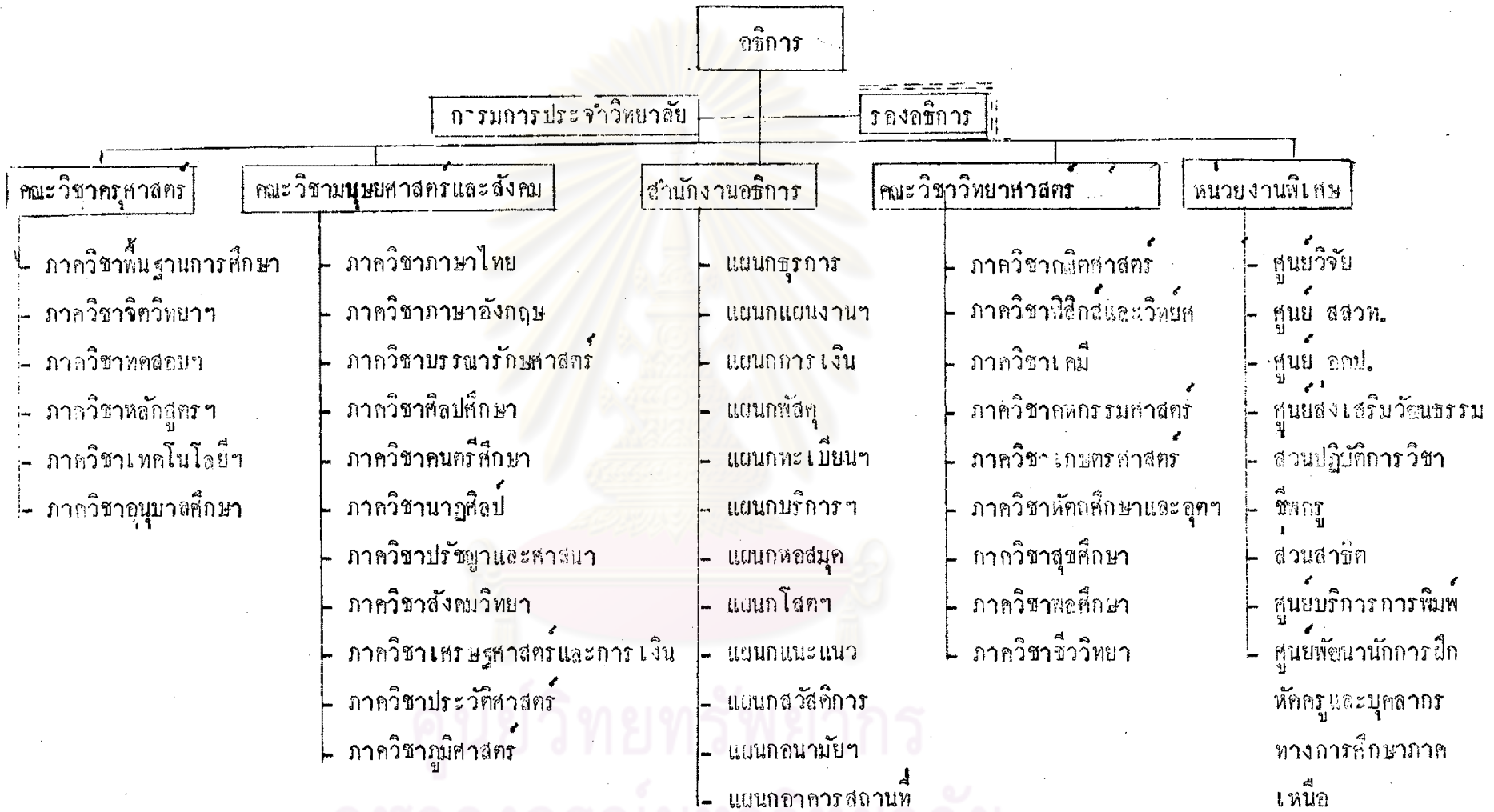
1. ศึกษานิเทศก์ศึกษาชั้นในคณะวิชาครูศาสตร์
2. ศึกษานิเทศก์
3. ศูนย์บริการการศึกษา ซึ่งวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์จัดเป็นแผนกงานหนึ่งในส่วนงานบริการการศึกษา

สังกัดศูนย์ปฏิบัติการวิชาสหครู

4. ศึกษานิเทศก์และบุคลากรทางการศึกษาภาคเหนือขึ้น
5. ฝ่ายกิจการนักศึกษาไม่ได้อยู่ในแผนภูมิโครงสร้างของวิทยาลัย

แผนภูมิโครงสร้างการบริหารวิทยาลัยครูมีดังนี้

¹ สัมภาษณ์ ผจก. ครูศึกษานิเทศก์, รองอธิการฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์, วันที่ 4 มกราคม 2515.



¹วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม คู่มือการปฏิบัติงาน สำนักงานอธิการ (พิษณุโลก : ใ.ป.ท.7 , 2524), หน้า 1.

2. สายงานการวางแผน หน่วยงาน และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน

การวางแผนของวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม เริ่มด้วยคณะกรรมการบริหาร วิทยาลัย (กบ.) ซึ่งประกอบด้วยอธิการเป็นประธาน กรรมการคนอื่น ๆ ของกรรมการ ประจำวิทยาลัย (กว.) ยกเว้นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก และมีหัวหน้าแผนก แผนงานและประเมินผลเป็นกรรมการ โต้พิจารณาจัดวางนโยบายในการดำเนินงานของ วิทยาลัย แล้วเสนอให้กรรมการประจำวิทยาลัย (กว.) อนุมัติ¹ นโยบายของวิทยาลัยครู พิบูลสงคราม มีดังนี้

ก. นโยบายที่สำคัญอันดับแรก คือ

1. ประสานงานระหว่างวิทยาลัยครูกับผู้ใช้ครู เพื่อผลิตครูให้มีประมาณ คุณภาพ ชนิด ประเภท ตรงตามความต้องการของท้องถิ่นและสังคม
2. ฝึกหัดครูเพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และ เกิดศรัทธา ที่จะออกไปทำงานในชนบทและท้องถิ่นห่างไกล
3. ปรับปรุงหลักสูตร เนื้อหาสาระ และกระบวนการเรียนรู้ ให้ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม
4. ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการฝึกหัดครู
5. จัดการศึกษาและอบรมแก่ครู บุคลากรทางการศึกษาประจำการ เพื่อส่งเสริมคุณภาพของผู้ประกอบวิชาชีพ

ข. นโยบายที่สำคัญ ลำดับที่ 2

1. พัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีคุณภาพดีตามเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา เพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงาน

¹ สัมภาษณ์ ประวิตร ชูศิลป์, รองอธิการฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก, วันที่ 5 มกราคม 2525.

2. ปรับปรุงโครงสร้างและระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้มีเอกภาพ ประหยัด และเพิ่มประสิทธิภาพ
3. ให้สวัสดิการและส่งเสริมการจัดกิจกรรม เพื่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีกัน

ค. นโยบายที่สำคัญ ลำดับที่ 3

1. ให้บริการทางวิชาการตามความต้องการของชุมชนในท้องถิ่น
2. ส่งเสริมให้การทำวิจัยเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน และการแก้ปัญหาการศึกษา
3. ส่งเสริมทำนุบำรุง เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมประจำชาติและท้องถิ่น
4. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย กลุ่ม วิทยาลัยครูภาคเหนือ และวิทยาลัยในท้องถิ่น ให้สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันในการสอน การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนในหมู่นักศึกษา อาจารย์ และพนักงานภารโรง

5. สนับสนุนนโยบายความมั่นคงของประเทศ ¹

นอกจากนี้วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม ยังยึดเป้าหมายและขอความช่วยเหลือจากทางสำนักงานวิชาการตามเอกสารชุดที่ 26 ที่เคยจัดทำไว้ในปีการศึกษา 2523 เป็นแนวในการดำเนินงานด้วย

การวางแผนระยะยาว และแผนพัฒนา 5 ปี ของวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม ยังไม่มีเช่นกัน ส่วนมากการวางแผนจะจัดทำเพื่อปฏิบัติงานเป็นปี ๆ ไป โดยคณะวิชา ภาควิชา และหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำโครงการขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมาย

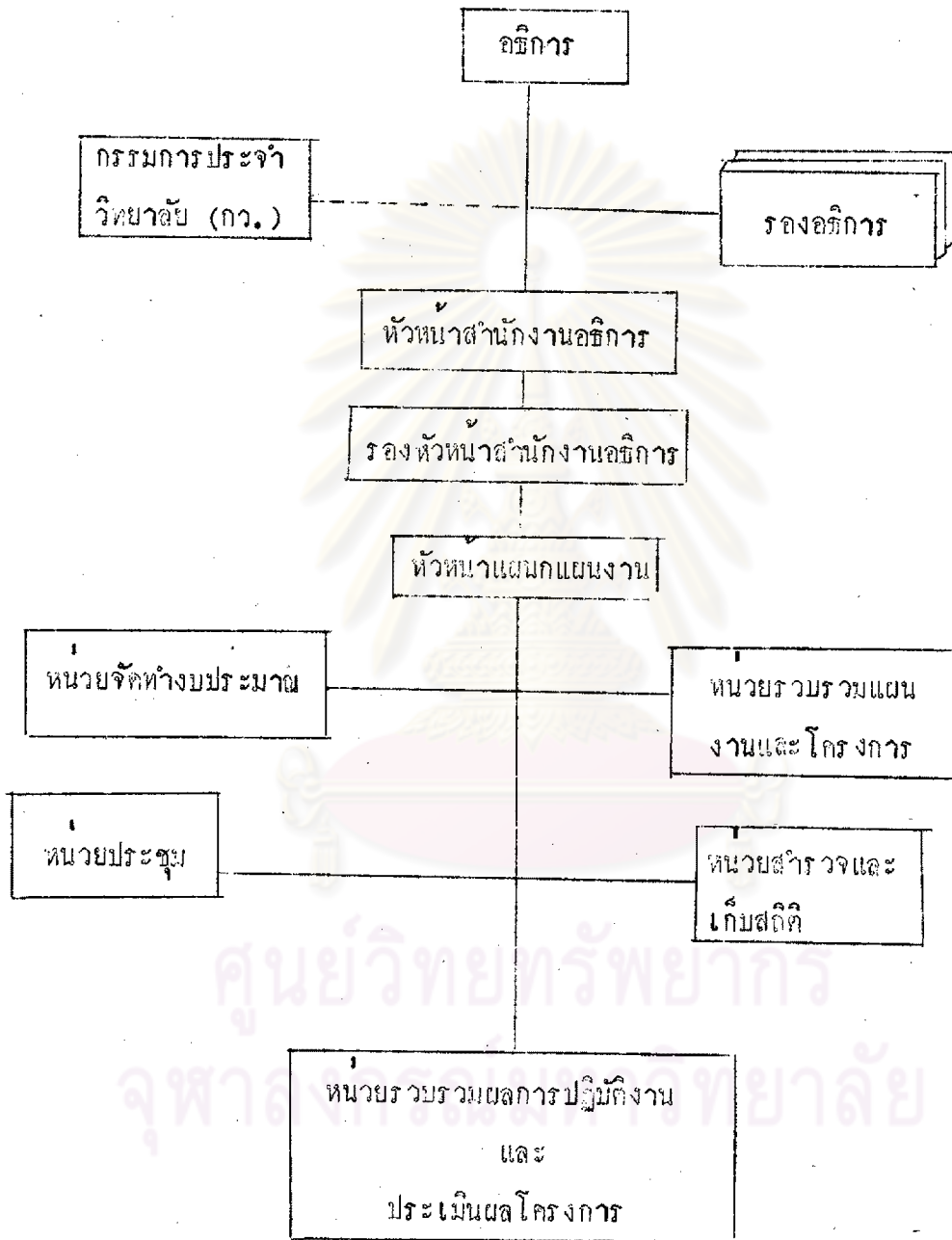
¹ ประกาศวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก "เรื่อง นโยบายการปฏิบัติงานของวิทยาลัย" ประกาศ ณ วันที่ 12 ธันวาคม 2524.

ทั้งกล่าวแล้ว แล้วเสนอเพื่อขออนุมัติตามลำดับ กล่าวคือ ภาควิชา แผนกงาน จะเสนอโครงการงานคณะวิชาหรือสำนักงานแล้วแต่กรณี คณะวิชา สำนักงาน ส่วนงานและศูนย์ต่าง ๆ ก็จะส่งให้คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย (กบ.) พิจารณา และเสนอให้กรรมการประจำวิทยาลัย (กว.) พิจารณา และเสนอขออนุมัติกรมต่อไป ดังนั้นสายการวางแผนจึงเหมือนกับวิทยาลัยครูอุดรธานี และมีแผนกแผนงานและประเมินผลเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนงานต่าง ๆ

แผนกแผนงานและประเมินผลของวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม มีบุคลากร 7 คน ประกอบด้วย หัวหน้าแผนก 1 คน และตัวแทนจากคณะวิชาละ 2 คน การแบ่งงานและสายงานการบริหารของแผนกแผนงานและประเมินผล เขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 9 **แผนผังการบริหารงานของแผนกแผนงานและประเมินผลของ
วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม**



3. การจัดสรรงบประมาณ

ในวิทยาลัยครูนั้น การจัดทำแผนกับการจัดสรรงบประมาณจะแยกกันไม่ออก เพราะแผนในวิทยาลัยครูมีเฉพาะแผนประจำปีเป็นส่วนใหญ่ สำหรับการจัดสรรงบประมาณของวิทยาลัยครูปีงบประมาณนั้น ไม่มีการกำหนดวงเงินไปให้หน่วยงานระดับต่าง ๆ แต่จะให้หน่วยงานระดับต่าง ๆ เสนอโครงการขึ้นมา จากระดับหน่วยงานระดับเล็กที่สุด คือ ภาควิชา แผนกงาน ผ่านมาคณะวิชา หรือสำนักงานแล้วแต่กรณี สำหรับส่วนงานหรือศูนย์ก็เสนอขึ้นมาโดยจัดแยกเป็น 2 สายคือ สายวิชาการกับสายบริหาร แล้วจะมารวมพิจารณาจัดสรรให้ในคณะกรรมการบริหารวิทยาลัย (กบ.) แล้วก็เสนอให้กรรมการประจำวิทยาลัย (กว.) พิจารณาเสนอขออนุมัติกรรมการเบิกหักครุฑต่อไป¹

4. การประสานแผน การควบคุม และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

การประสานแผนนั้นโดยมากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีโครงการที่เกี่ยวข้องกัน จะประสานกันเอง แต่การประสานงานเกี่ยวกับการวางแผนโดยทั่วไประหว่างคณะวิชาต่าง ๆ และสำนักงานอธิการ เป็นไปด้วยดี เพราะมีตัวแทนจากคณะวิชาเป็นผู้ปฏิบัติงานในแผนกแผนงานและประเมินผลด้วย

การควบคุมการดำเนินงานให้ปฏิบัติไปตามแผนนั้น หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้ควบคุมดูแล สำหรับการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินตามโครงการต่าง ๆ นั้น แผนกแผนงานและประเมินผลเป็นผู้ตรวจสอบควบคุม โดยแบ่งให้ตัวแทนจากคณะต่าง ๆ ตรวจสอบควบคุมของตนเอง สำหรับของสำนักงานอธิการและอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวแล้ว หัวหน้าแผนกแผนงานจะเป็นผู้จัดทำเอง

¹ สัมภาษณ์ เฉลิม สิงห์น้อย, รองอธิการฝ่ายบริหาร วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก, วันที่ 5 มกราคม 2525.

การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน จะประเมินทุกภาคเรียน โดยแผนกแผนงาน และประเมินผลจัดทำแบบประเมินขึ้น แล้วให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ กรอกแบบประเมินผลและรายงานผล แล้วแผนกแผนงานจะรวบรวมและสรุปเป็นของวิทยาลัย แต่พบปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานต่าง ๆ ไม่คอยให้ความร่วมมือในการกรอกแบบประเมินนั้น

5. ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวกับการวางแผน

ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนในวิทยาลัยครูพิบูลสงครามก็ เช่นเดียวกับ อุตุนิเทศ คือบุคลากรมีการกิจต้องปฏิบัติหลายด้าน ทำให้ไม่มีเวลาพอที่จะวางแผนและปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่งให้โดยลดี นอกจากวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม ยังพบปัญหาทางการเงินที่จะนำมาใช้จ่ายในการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ มาก เนื่องจากเงินงบประมาณส่วนหนึ่ง ใช้จ่ายเพื่อปรับปรุงพื้นที่ซึ่งมีอยู่แล้ว 2 แห่ง และกำลังขยายใหม่ที่ทุ่งทะเลแก้ว แต่ปัจจุบันวิทยาลัยมีรายได้จากเงินบำรุงการศึกษาจากนักศึกษาภาคปกติ ซึ่งลดจำนวนลงอย่างมาก ทำให้โครงการที่หน่วยงานต่าง ๆ เสนอมามาก ๆ และนำเสนอสนับสนุนนั้นไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร

ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งของวิทยาลัยครูพิบูลสงครามคือ การไม่ได้รับความร่วมมือกรอกแบบประเมินผลโครงการตามที่แผนกแผนงานส่งไปให้ ทำให้การสรุปผลการปฏิบัติงานแต่ละภาคเรียนทำได้ไม่สมบูรณ์

สรุปการศึกษาขั้นต้น

จากการศึกษาขั้นต้น ทั้งจากวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ และวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก ทั้งได้กล่าวแล้ว จะเสนอเป็นข้อสรุปตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การจัดทำแผนและแผนชนิดต่าง ๆ
2. กระบวนการงบประมาณและวิธีประสานแผนกับงบประมาณ
3. การปฏิบัติตามแผน

4. ระบบการติดตาม ควบคุมการปฏิบัติตามแผน
5. การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน
6. ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการวางแผน รายละเอียดของแต่ละข้อนี้ทั้งนี้

1. การจัดทำแผนและแผนชนิดต่าง ๆ

จากการศึกษาชั้นต้นในวิทยาลัยครูทั้ง 2 แห่ง สรุปได้ว่า การจัดทำแผน ซึ่งจะได้แผนชนิดต่าง ๆ นั้น มีรายละเอียดดังนี้

1.1 กำหนดปณิธาน และ/หรือนโยบายของวิทยาลัย จากการศึกษาที่วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ พบว่า เมื่อปี พ.ศ. 2521 วิทยาลัยครูได้จัดทำมีการกำหนดปณิธานของวิทยาลัยขึ้นเพื่อเป็นแนวทางกว้าง ๆ ในการดำเนินงานของวิทยาลัย ซึ่งปณิธานนี้ยังใช้อยู่จนปัจจุบันนี้ สำหรับวิทยาลัยครูพิษณุโลกนั้น ได้กำหนดนโยบายไว้ 13 ข้อ และทั้ง 13 ข้อแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ตามลำดับความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นแนวในการวางแผนปฏิบัติงาน และเป็นเกณฑ์ในการอนุมัติแผนต่าง ๆ

1.2 การกำหนดแผนงานหลักของวิทยาลัย ทั้งที่กล่าวแล้ววาระระดับวิทยาลัย จะมีการวางแผนโดยมีคณะกรรมการบริหาร (กบ.) เป็นผู้ดำเนินงาน แผนนี้จะมีลักษณะกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานระดับรอง ๆ ลงไปถือเป็นแนวในการวางแผนเพื่อปฏิบัติงาน แผนหลักนี้จะกำหนดขึ้นตามภารกิจของวิทยาลัยครูและแผนงาน 6 แผนงานของกรมการฝึกหัดครู

1.3 การวางแผนประจำปี ในวิทยาลัยครูนั้น แผนระยะยาว แผนพัฒนา ยังไม่ได้มีการจัดทำขึ้น คงมีแต่การวางแผนเป็นปี ๆ ไป จุดประสงค์ของการวางแผน และโครงการที่เพื่อของงบประมาณมาใช้จ่ายในปีหนึ่ง ๆ เท่านั้น การวางแผนเช่นนี้อาจจะกล่าวได้ว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้วางแผนเอง อาจจะรวมวางแผนด้วยกัน หรือวางแผนโดยคนเดียวก็ตาม ซึ่งแผนในระดับนี้จะเรียกว่า โครงการต่าง ๆ เท่านั้น กำหนดการในการวางแผนก็จะ เป็นไปตามลำดับขั้นของการจัดสรรงบประมาณภายในวิทยาลัยครู ซึ่งจะได้อีกต่อไป

2. กระบวนการงบประมาณและวิธีประสานแผนกับงบประมาณ

จากการศึกษาชั้นต้น พบว่า ในปีงบประมาณ 2524 ของวิทยาลัยครู ซึ่งตรงกับปีการศึกษา 2524 แต่การจัดสรรงบประมาณนั้นได้จัดทำตั้งแต่ปลายปีการศึกษา 2523 แล้ว มีลำดับขั้นดังนี้

2.1 กรรมการคณะผู้บริหารของวิทยาลัย ประมาณการรายรับของวิทยาลัยทั้งหมด เงินรายรับจะได้อาจมาจาก 3 ทาง คือ

2.1.1 เงินงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งเงินนี้จะกำหนดการใช้จ่ายให้ โดยเฉพาะ เช่น เป็นค่าก่อสร้าง เป็นค่าใช้สอย แต่ก็สามารถจะคำนวณต่อเนื่องกับประเภทอื่น ๆ ได้

2.1.2 เงินบำรุงการศึกษาที่ได้จากนักศึกษาภาคปกติและรายได้อื่น ๆ

2.1.3 เงินค่าธรรมเนียมและค่าลงทะเบียนจากครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ สำหรับเงินประเภทนี้จะหักเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการอบรมก่อนเหลือเท่าใดจึงจะนำไปรวมกับประเภทที่ 2.1.2 เพื่อนำมาจัดสรรให้แก่หน่วยงานต่อไป

2.2 เมื่อทราบว่าจะมีรายได้อะไรประมาณเท่าใด และหักค่าใช้จ่ายบางอย่างไปแล้ว จะทราบยอดเงินที่จะนำมาจัดสรร เงินจำนวนนี้จะกันไว้ร้อยละ 20 เพื่อใช้จ่ายขมุกขมูย ซึ่งเรียกว่า กองกลาง

2.3 การจัดสรรเงิน

2.3.1 ให้หน่วยงานย่อยโครงการขึ้นมา

2.3.2 หน่วยงานระดับคณะวิชา แขนง ฝ่าย ศูนย์ จะนำมาพิจารณาจัดทำบัญชีโครงการที่จำเป็น และจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อนำไปเสนอของบประมาณจากกรรมการประจำวิทยาลัย

2.3.3 คณะกรรมการบริหาร (กบ.) จะนำโครงการทั้งหมดมาพิจารณาจัดสรรเงินที่มีอยู่ให้มีความจำเป็นและเหมาะสม ซึ่งโดยปกติแล้วยอดเงินรวม

ของทุกโครงการที่เสนอขอมามากกว่าเงินที่มีอยู่เป็นอันมาก คณะกรรมการชุดนั้นจะตกลงตกลงกันให้ได้ว่าควรจะให้โครงการใด ไม่ให้โครงการใด หรือให้โครงการบางโครงการลดลง

2.4 นำโครงการต่าง ๆ ที่จัดสรรงบประมาณให้แล้วเสนอคณะกรรมการประจำวิทยาลัย (กว.) พิจารณา ซึ่งส่วนมากก็จะอนุมัติตามที่คณะกรรมการบริหาร (กบ.) เสนอ

2.5 กรรมการประจำวิทยาลัย (กว.) พิจารณาแล้วนำเสนอขอความเห็นชอบจากสภาการฝึกหัดครู และส่วนมากก็เห็นชอบตามเสนอนั้น

2.6 เมื่อสภาการฝึกหัดครูเห็นชอบแล้ว จะนำเสนอกรรมการฝึกหัดครู เพื่อเสนอเป็นงบประมาณประจำปีของกรมฯ ต่อไป และอนุมัติให้วิทยาลัยครูดำเนินการได้

3. การปฏิบัติตามแผน

หลังจากได้รับทราบว่าจะแผนได้รับอนุมัติจากกรรมการฝึกหัดครูแล้ว สำนักงานอธิการจะเป็นผู้แจ้งให้หน่วยงานทุกหน่วย และเจ้าของโครงการทราบ เพื่อจะได้ดำเนินงานตามแผนหรือโครงการนั้นได้ ซึ่งมีลักษณะและลำดับขั้นในการดำเนินการดังนี้

3.1 เจ้าของโครงการจะจัดทำแผนปฏิบัติงานโดยละเอียด เพื่อเสนอขออนุมัติผู้อำนวยการสถานที่ ยานพาหนะ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ในวิทยาลัย จากสำนักงานอธิการ

3.2 ขออนุมัติใช้เงินเพื่อใช้จ่ายตามโครงการซึ่งจะมีลำดับขั้นดังต่อไปนี้

3.2.1 ผู้รับผิดชอบโครงการเขียนบันทึกขอความเสนอยานพาหนะวิชา สำนักงานอธิการ หรือฝ่าย ศูนย์ แล้วแต่กรณี

3.2.2 ในระดับคณะวิชา สำนักงาน และฝ่าย จะจัดเจ้าหน้าที่ได้ตรวจสอบบัญชี เพื่อคุมยอดเงินให้เป็นไปตามที่ได้รับอนุมัติไว้

3.2.3 เมื่อเดินทางไปตามที่ได้รับอนุมัติในโครงการ คณะวิชา หรือสำนักงาน หรือฝ่าย จะเสนอไปยังแผนกการเงินเพื่อพิจารณาเสนอว่ามีเงินจ่ายให้หรือไม่ และจะกันเงินไว้ให้

3.2.4 ขอลงมติจากอธิการหรือรองอธิการตามทูลอธิการมอบหมาย

3.2.5 เมื่อเรื่องลงมาจะผ่านแผนกแผนงานเพื่อเตรียมทำแผน
ตรวจสอบการทำงานตามแผน และเรื่องจะลงไปอยู่ที่แผนกพัสดุ เพื่อพิจารณาจัดทำจัดซื้อ
วัสดุ ร่วมกับโครงการอื่น ๆ

3.2.6 เมื่อเรื่องอนุมัติแล้ว แผนกพัสดุจะเป็นผู้แจ้งให้เจ้าของ
โครงการทราบ และถือปฏิบัติตามความเห็นชอบของผู้มีอำนาจสูงสุดได้สั่งการไว้

ระยะเวลาในการเสนอขอลงมติใช้เงินน้อยอย่างมากประมาณ 2 วัน

4. ระบบการติดตามควบคุมการปฏิบัติตามแผน

ในการจัดทำโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ นั้น จะได้จัดทำเป็น 3 ฉบับ
ฉบับหนึ่งเพื่อเสนอของบประมาณตั้งรายละเอียดที่กล่าวมาแล้ว ฉบับที่ 2 เจ้าของโครงการ
จะเก็บไว้ ฉบับที่ 3 ส่งไปที่แผนกแผนงาน เพื่อเตรียมจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของวิทยาลัย
เพื่อจัดความซ้ำซ้อนกันในการใช้อาคารสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่มี
ในวิทยาลัย และถ้าหากมีการซ้ำซ้อนกัน แผนกแผนงานจะได้ติดต่อหน่วยงานหรือบุคคล
ที่เป็นเจ้าของเรื่องมาทำความเข้าใจกันเป็นการล่วงหน้าไว้ก่อน

เมื่อแผนหรือโครงการต่าง ๆ ได้รับอนุมัติแล้ว แผนกแผนงานจะติดตาม
สอบถามหน่วยงานต่าง ๆ อีกครั้งหนึ่งว่า มีกิจกรรมอะไรเพิ่มเติมในรายละเอียด เพื่อ
จะนำมาจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานแล้วจัดพิมพ์รวมเล่มแจ้งให้หน่วยงานต่าง ๆ ทราบ เพื่อ
ถือปฏิบัติและเป็นแนวในการตรวจสอบและติดตามงาน นับว่าเป็นการประสานงานที่สำคัญ

สำหรับการควบคุมยอกเงินนั้นจะมีเจ้าหน้าที่ของคณะวิชา หรือสำนักงาน
หรือฝ่าย คอยตรวจสอบในการขอลงมติการจ่าย และมีแผนกการเงินควบคุมการจ่าย
ตามที่ขอลงมติไว้ และมีแผนกพัสดุเป็นผู้ประสานงานในการตรวจรับวัสดุและสิ่งของ ดังนั้น
เรื่องการควบคุมการเงินจึงมีระบบที่คล่องตัวและความคุมใ้แน่นอน



อนึ่ง หากมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานต่าง ๆ จะต้องขออนุมัติซึ่งจะต้อง
ผ่านแผนกแผนงานตั้งกล่าวแล้ว จึงสามารถปรับเปลี่ยนปฏิบัติงาน หรือแผนความคุมงานได้
ทันทางที่

5. การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

นับว่าการประเมินผลโครงการหรือแผนงานในวิทยาลัยครูยังกระทำน้อยมาก
ประกอบด้วยแผนระยะยาวและแผนพัฒนาของวิทยาลัยครูยังไม่มี ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานตามโครงการจึงหมายถึง โครงการหรือแผนงานระยะสั้นเท่านั้น และ
ส่วนใหญ่ก็จะเป็นโครงการประจำปี ซึ่งมีการประเมินกันบ้างดังนี้

5.1 ให้เจ้าของโครงการ เป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งปัญหา
และอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องโดยนัยมาแล้วทั้งสิ้น แต่หากเกิดปัญหาและปฏิบัติ
งานอยู่ ส่วนมากจะมีการหารือกันระหว่างบุคคลรวมในการทำงาน และหัวหน้าคณะหรือ
หัวหน้าสำนักงานแล้วแต่กรณี

ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการประเมินก็คือ ไม่ค่อยมีการประเมินผล ไม่ค่อยมี
การรายงานผล แม้แผนกแผนงานจะได้เตรียมแบบฟอร์มสำหรับเขียนให้แล้วก็ตาม

5.2 กลอนสิ้นสุดมีการศึกษา จะมีการประชุมสัมมนา เพื่อรายงานผล
สรุปการทำงานตามโครงการที่ปฏิบัติมาแล้ว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางโครงการใน
ปีต่อไป

6. ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

จากการศึกษาขั้นต้นในวิทยาลัยครูทั้ง 2 แห่ง พบว่า ปัญหาและอุปสรรค
ของการวางแผนที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

6.1 ขาดทิศทางที่แน่ชัดจากหน่วยงานระดับสูง ทำให้หน่วยงานระดับต่ำ
ลงไปไม่สามารถวางแผนให้สอดคล้องและประสานกันได้

6.2 การประสานงานการวางแผนทำได้ยากเนื่องจากโครงสร้างการบริหารในวิทยาลัยครู ยังสัมพันธ์กับการจัดบุคลากร ชุดเดียวกันให้ลงปฏิบัติงานทั้งตามโครงสร้างการบริหารและตามภารกิจ 5 ประการของวิทยาลัยครู โดยเฉพาะการจัดตั้งหน่วยงานตามภารกิจทั้ง 5 ประการขึ้นใหม่ในลักษณะ ศูนย์ และฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งยังไม่มีสายงานการบริหารแน่ชัด ทำให้การประสานแผนสัมพันธ์ตามไปด้วย

6.3 บุคลากรส่วนใหญ่ในวิทยาลัยครูขาดความริ่ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน เช่นเข้าใจว่าการวางแผนต้องวางตามเงินงบประมาณเป็นหลักเท่านั้น เมื่อเสนอแผนและโครงการไปแล้วไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณให้ครั้งต่อไปเลยไม่จัดทำแผนหรือโครงการอีก เป็นต้น แทนที่จะวางแผนเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบาย ภารกิจที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบ

6.4 ขาดภูมิความรู้ความชำนาญด้านการวางแผนมาเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานด้านนี้

6.5 อาจารย์ในวิทยาลัยครูต้องปฏิบัติตามภารกิจของวิทยาลัยครูหลายด้านและตามโครงสร้างของการบริหารวิทยาลัยครูด้วย ทำให้ไม่มีเวลาที่จะร่วมกันวางแผนได้มากเท่าที่ควร

6.6 การติดตาม การควบคุม และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนยังไม่ทำอย่างจริงจัง ทำให้บุคลากรทั่วไปยังเห็นว่าไม่จำเป็นต้องวางแผนปฏิบัติตามแผนก็ได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย