

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับการประสานแผนของกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานนโยบายและแผน ในระดับกรม จังหวัด กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ระดับกรม ประกอบด้วย รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ด้านแผนงานและบริหารทั่วไป ผู้อำนวยการกองแผนงาน หัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน 1 รวมจำนวน 3 คน ใช้ประชากรทั้งหมด

1.2 ระดับจังหวัด ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ฝ่ายที่รับผิดชอบกลุ่มงานแผนงานและโครงการ หัวหน้าแผนงาน และโครงการ รวมจำนวน 3 คน ใช้ประชากรทั้งหมด

1.3 ระดับกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา และคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนกลาง กลุ่มที่ 1 - 8 เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยสุ่มแบบเจาะจง ประกอบด้วย ประธานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนกลาง กลุ่มที่ 1 - 8 จำนวน 8 คน และครู อาจารย์ผู้ทำหน้าที่เลขานุการอนุกรรมการแผนงานกลุ่มโรงเรียน จำนวน 8 คน รวมจำนวน 16 คน

1.4 ระดับโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร 120 โรงเรียน จาก 8 กลุ่มโรงเรียน จำนวน 120 คนและครู อาจารย์ผู้ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานแผนงานในโรงเรียนเดียวกัน จำนวน 120 คน รวมจำนวน 240 คน

ใช้กลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ร้อยละ 20 (บุญชม ศรีสะอาด, 2535:38) กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้ที่ทำหน้าที่ด้านแผนงาน เทียบสัดส่วนจำนวนโรงเรียนที่จะเก็บข้อมูลทั้งหมดและรายกลุ่มโรงเรียน สุ่มแบบง่ายได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 50 คน จำแนกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 25 คน และครู อาจารย์ผู้ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานแผนงานในโรงเรียนเดียวกัน จำนวน 25 คน

ทั้งนี้ในการสัมภาษณ์จริง พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้รับมอบหมายทำหน้าที่ประธานกลุ่มโรงเรียนซ้ำกันจำนวน 3 คนและหัวหน้าฝ่าย / งานแผนงานโรงเรียนได้รับมอบหมายหน้าที่เป็นเลขานุการอนุกรรมการแผนงานกลุ่มซ้ำกัน จำนวน 2 คน จำนวนที่สัมภาษณ์ได้จึงเหลือเพียงจำนวน 67 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แนวการสัมภาษณ์ และแบบวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารด้วยตนเอง
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา หากค่าความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
  - 1.1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ จากรายการที่ระบุสูงสุด
 

ผู้ให้สัมภาษณ์ระดับโรงเรียนที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นเพศชาย อายุระหว่าง 51 - 60 ปี อายุราชการ 21 - 30 ปี ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน 6 - 10 ปี วุฒิการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโทเท่ากัน มีประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านการวางแผน ส่วนใหญ่เป็นประธานหรือรองประธานกรรมการด้านการวางแผน ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านการประสานแผน เป็นกรรมการหรือคณะทำงานด้านการประสานแผนและข้อมูลเพื่อการวางแผน ส่วนหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานแผนงานโรงเรียน เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41 - 50 ปี อายุราชการ ระหว่าง 21 - 30 ปี และระหว่าง 11 - 20 ปี เท่ากัน ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน 5 ปีและต่ำกว่า มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านการวางแผน เป็นหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านการประสานแผน เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานด้านการวางแผนระดับโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ระดับกลุ่มโรงเรียนที่เป็นประธานกลุ่มโรงเรียนเป็นเพศชาย อายุระหว่าง 51 - 60 ปี อายุราชการ 31 ปีขึ้นไป ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน 5 ปีและต่ำกว่า มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านการวางแผน เป็นประธานหรือรองประธานกรรมการด้านการวางแผน ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านการประสานแผน เป็นกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานและเป็นประธานหรือรองประธานหรือเลขานุการแผนงานกลุ่มหรือสหวิทยาเขต ส่วนเลขานุการอนุกรรมการแผนงานกลุ่ม เป็นเพศชายเท่ากับเพศหญิง ส่วนใหญ่ อายุ 41 - 50 ปี อายุราชการ 21 - 30 ปี ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน 5 ปีและต่ำกว่า มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงาน ด้านการประสานแผน เป็นหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงาน ด้านการประสานแผน เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานการวางแผนระดับโรงเรียน ระดับกลุ่มโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ระดับจังหวัดที่เป็นผู้อำนวยการสามัญศึกษากรุงเทพมหานครและผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน อายุระหว่าง 51 - 60 ปี และ 41 - 50 ปี อายุราชการ 21 - 30 ปี และ 31 ปี ขึ้นไป ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน 5 ปีและต่ำกว่า และ 6 - 10 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านการวางแผน ร่วมเป็นกรรมการหรือคณะทำงานด้านการวางแผนและเป็นประธานหรือรองประธานกรรมการด้านการวางแผน ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านการประสานแผน เป็นกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงาน ส่วนหัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41 - 50 ปี อายุราชการระหว่าง 21 - 30 ปี ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง 5 ปีและต่ำกว่า วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านการวางแผน เป็นหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและเป็นเลขานุการคณะกรรมการหรือคณะทำงานด้านการวางแผน ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านการประสานแผน เป็นกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงาน เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานการวางแผนระดับจังหวัด และเป็นกรรมการหรือคณะทำงานด้านประสานแผนและข้อมูลเพื่อการวางแผน

ผู้ให้สัมภาษณ์ระดับกรมสามัญศึกษา ประกอบด้วย รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ด้านแผนงานและบริหารทั่วไป ผู้อำนวยการกองแผนงาน และหัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผน 1 เป็นเพศชาย อายุ 51 ปีขึ้นไป อายุราชการ 31 ปีขึ้นไป ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน 1 - 5 ปี มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านการวางแผน เป็นเจ้าหน้าที่ในฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เป็นหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ร่วมเป็นกรรมการหรือคณะทำงานด้านการวางแผน ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านการประสานแผน เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นกรรมการหรือคณะทำงานวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงาน เป็นเจ้าหน้าที่

ประสานงานการวางแผนระดับกรม กระทรวง เป็นกรรมการหรือคณะทำงานประสานแผนและข้อมูล เพื่อการวางแผน

1.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับการประสานแผนของกรมสามัญศึกษา ใน กรุงเทพมหานคร

1.2.1 ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ระดับโรงเรียน ระดับกลุ่มโรงเรียน และระดับจังหวัด เกี่ยวกับการประสานแผนรายระดับ จากผลการศึกษาวิจัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุมากที่สุดและรองลงมา ดังนี้

1) การประสานแผนระดับโรงเรียน

ทุกโรงเรียนมีการประสานแผนภายในโรงเรียน การประสานแผนครอบคลุมถึง แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี มีการประสานแผนกับหน่วยงานภายในสังกัดกรมสามัญศึกษา แต่ไม่มีการประสานแผนกับหน่วยงานภายนอกสังกัดกรมสามัญศึกษา

ด้านความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย โรงเรียนมีการประสานการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายกับหมวดวิชา-งาน และฝ่าย โดยวิธีการประชุมร่วมกัน หมวดวิชา งานจัดทำแผนของตนเองแล้วไม่ไปพิจารณาในที่ประชุม และฝ่ายแผนวิเคราะห์ร่าง นำเสนอที่ประชุมพิจารณา แนวนโยบายที่นำมาศึกษาและวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผน คือ แนวทางการจัดการศึกษาประจำปีของกรมสามัญศึกษา และแนวนโยบายจากแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ของโรงเรียน โรงเรียนมีการประสานการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายการจัดทำแผนกับหน่วยงานภายในสังกัดกรมสามัญศึกษา คือ โรงเรียนในกลุ่ม และโรงเรียนในเครือ วิธีการที่ใช้ คือ การประชุมร่วมกันโดยยึดแนวทางของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลัก และนำวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานมาพิจารณาร่วมกัน

ด้านการประสานกิจกรรมในรายละเอียดของแผนงานและโครงการ โรงเรียนมีการประสานกิจกรรมในรายละเอียดของแผนงานและโครงการกับหน่วยงานภายในโรงเรียน คือ แต่ละฝ่าย/หมวด/งานประชุมกลุ่มย่อยพิจารณางานโครงการก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหาร และฝ่ายแผนงานรวบรวมงานโครงการนำเสนอ กิจกรรมหรือปัจจัยที่ประสาน คือ รายละเอียดของการจัดกิจกรรมในงาน / โครงการ และงบประมาณ โรงเรียนมีการประสานกิจกรรมในรายละเอียดของแผนงานและโครงการกับหน่วยงานภายในสังกัดกรมสามัญศึกษา คือ โรงเรียนในกลุ่ม และโรงเรียนในเครือ กิจกรรมหรือปัจจัยที่ประสาน คือ การจัดกิจกรรมงานและโครงการร่วมกัน วิธีการที่ใช้ คือ ประชุมร่วมกัน และดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการและอนุกรรมการ ผู้รับผิดชอบในการประสาน คือ คณะอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ที่กลุ่มโรงเรียนแต่งตั้งขึ้น และประธานศูนย์หมวดวิชา

ด้านการติดตามประเมินผล โรงเรียนมีการประสานการติดตามผลภายในโรงเรียนกับหัวหน้าหมวดวิชา / งาน และเจ้าของโครงการ โดยวิธีการกำหนดแนวปฏิทินปฏิบัติงานไว้เพื่อติดตาม ติดตามประเมินผลเป็นรายโครงการ และให้แบบรายงานผล และจัดทำเอกสารรายงานสรุปผลสิ้นปี

ระยะเวลาดำเนินการ เมื่อสิ้นสุดโครงการ และสิ้นปีการศึกษา ผู้รับผิดชอบการประสาน คือ หัวหน้าหมวดวิชา/งานและเจ้าของโครงการ โรงเรียนมีการประสานการติดตามประเมินผลกับหน่วยงานภายในสังกัดกรมสามัญศึกษา คือ โรงเรียนในกลุ่ม และโรงเรียนในเครือ โดยวิธีการรายงานผลรายโครงการ และนำเสนอรายงานการติดตามผลในที่ประชุม ระยะเวลาที่ประสาน เมื่อสิ้นสุดโครงการ และสิ้นปีการศึกษา ผู้รับผิดชอบในการประสาน คือ คณะอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ และผู้รับผิดชอบโครงการ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประสานแผนเพื่อให้มีแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการ คือ บุคลากรด้านการวางแผน และองค์การวางแผน

## 2) การประสานแผนระดับกลุ่มโรงเรียน

ทุกกลุ่มโรงเรียนมีการประสานแผนภายในกลุ่มโรงเรียนเดียวกัน การประสานแผนครอบคลุม แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี วิธีการประสานโดยการประชุมร่วมกัน และการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการและอนุกรรมการ และการประชุมสัมมนา กลุ่มโรงเรียนมีการประสานแผนกับหน่วยงานภายในสังกัดกรมสามัญศึกษา แต่ไม่มีการประสานแผนกับหน่วยงานภายนอกสังกัดกรมสามัญศึกษา

ด้านความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ นโยบาย และ เป้าหมาย กลุ่มโรงเรียนมีการประสานการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายในการจัดทำแผนกับโรงเรียนในกลุ่มและกรมสามัญศึกษา โดยการวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนในกลุ่มแล้วร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของกลุ่ม ประชุมร่วมกันโดยยึดแนวทางของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลัก และวิเคราะห์หลอมรวมวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนในกลุ่มเป็นวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของแผนกลุ่ม แผนนโยบายที่นำมาศึกษาและวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผน คือ แนวทางการจัดการศึกษาประจำปีของกรมสามัญศึกษา และแผนนโยบายในแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปีของกระทรวงศึกษาธิการ

ด้านการประสานกิจกรรมในรายละเอียดของแผนงานและโครงการ กลุ่มโรงเรียนมีการประสานกิจกรรมในรายละเอียดของแผนงานและโครงการกับโรงเรียนในกลุ่ม กิจกรรมหรือปัจจัยที่ประสาน คือ การจัดกิจกรรมงาน / โครงการร่วมกันและงบประมาณ วิธีการประสานโดยการประชุมร่วมกันและดำเนินงานในรูปคณะกรรมการหรืออนุกรรมการ ผู้รับผิดชอบการประสาน คือ ประธานอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ที่กลุ่มโรงเรียนแต่งตั้งและประธานศูนย์วิชา

ด้านการติดตามประเมินผล กลุ่มโรงเรียนมีการประสานการติดตามประเมินผลกับโรงเรียนในกลุ่ม โดยการติดตามประเมินผลรายโครงการและใช้แบบรายงานผล ระยะเวลาดำเนินการ คือ เมื่อสิ้นสุดโครงการและสิ้นปีการศึกษา ผู้รับผิดชอบในการประสาน คือ คณะอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ และคณะอนุกรรมการฝ่ายแผนงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประสานแผนเพื่อให้มีแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการ คือ บุคลากรด้านการวางแผน และขั้นตอนการวางแผน



### 3) การประสานแผนระดับจังหวัด

สำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานครมีการประสานแผนภายในสำนักงาน การประสานแผนครอบครัว แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี สำนักงานมีการประสานแผนกับหน่วยงานภายในสังกัดกรมสามัญศึกษา และมีการประสานแผนกับหน่วยงานภายนอก สังกัดกรมสามัญศึกษา

ด้านความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย สำนักงานไม่มีการประสานการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายการจัดทำแผนให้สอดคล้องกันระหว่างระดับ ฝ่ายและงาน แนวนโยบายที่กรมศึกษาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผน คือ แนวทางการจัดการศึกษาประจำปีของ กรมสามัญศึกษา และแนวนโยบายในแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี ของกระทรวงศึกษาธิการเป็นหลัก สำนักงานไม่มีการประสานการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายการจัดทำแผนกับหน่วยงาน ภายในสังกัดกรมสามัญศึกษาและหน่วยงานภายนอกสังกัดกรมสามัญศึกษา

ด้านการประสานกิจกรรมในรายละเอียดของแผนงานและโครงการ สำนักงาน มีการประสานกิจกรรมในรายละเอียดของแผนงานและโครงการระหว่างฝ่ายและงาน โดยใช้วิธีการประชุม ชี้แจง มอบหมายให้ฝ่าย/งานไปประชุมกลุ่มย่อย และฝ่ายแผนงานรวบรวมนำเสนอที่ประชุม กิจกรรมหรือ ปัจจัยที่ประสาน คือ รายละเอียดการจัดกิจกรรมในงาน / โครงการ และงบประมาณ สำนักงานมีการ ประสานกิจกรรมในรายละเอียดของแผนงานและโครงการกับหน่วยงานภายในสังกัดกรมสามัญศึกษา คือ กรมสามัญศึกษา และกลุ่มโรงเรียน กิจกรรมหรือปัจจัยที่ประสาน คือ การจัดกิจกรรมงานโครงการร่วมกัน ประสานโดยใช้วิธีการประชุมร่วมกันและดำเนินงานในรูปคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ผู้รับผิดชอบ ประสานคือ ฝ่าย/งานที่รับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบโครงการและฝ่ายแผนงาน สำนักงานมีการประสานกิจกรรม ในรายละเอียดของแผนงานและโครงการกับหน่วยงานภายนอกสังกัดกรมสามัญศึกษา คือ หน่วยงานการศึกษา กิจกรรมหรือปัจจัยที่ประสานคือ ด้านวิชาการและเงินอุดหนุนหรืองบประมาณ วิธีการที่ใช้ ดำเนินงาน ในรูปคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ และการประชุม ผู้รับผิดชอบประสานคือ ฝ่ายที่รับผิดชอบ

ด้านการติดตามประเมินผล สำนักงานมีการประสานการติดตามประเมินผล ในหน่วยงานกับเจ้าของโครงการ ฝ่ายแผนงานและผู้ช่วยผู้อำนวยการ โดยวิธีการ รายงานผลตามแบบ รายงานผล การประชุมเป็นระยะ กำหนดบทปฏิบัติการปฏิบัติงานไว้เพื่อการติดตาม และติดตามผลเป็นรายโครงการ ระยะเวลาดำเนินการเมื่อสิ้นสุดโครงการและตามระยะเวลาที่กรมกำหนดให้รายงาน ผู้รับผิดชอบ ประสาน คือ เจ้าของโครงการ ฝ่ายแผนงานและผู้ช่วยผู้อำนวยการ สำนักงานมีการประสานการติดตาม ประเมินผลกับหน่วยงานในสังกัดกรมสามัญศึกษา คือ กองแผนงาน โดยวิธีการ ใช้แบบรายงานผล ระยะเวลาดำเนินการ เมื่อ สิ้นสุดโครงการ ผู้รับผิดชอบคือ ผู้รับผิดชอบโครงการและฝ่ายแผนงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการประสานแผนเพื่อให้มีแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการ คือ บุคลากรด้านการวางแผน องค์การวางแผนและการจัดระบบข้อมูล

## 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

ในปี 2541 ระดับโรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีทุกโรงเรียน ระดับกลุ่มโรงเรียน มีแผนปฏิบัติการประจำปี 6 กลุ่ม สำนักงานสภามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่ปรากฏการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ความสอดคล้องด้านวัตถุประสงค์ กรมสามัญศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 4 ข้อ ระดับกลุ่มโรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ตรงกับวัตถุประสงค์ของกรมสามัญศึกษาทุกข้อ ส่วนในระดับโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ตรงกับกรมสามัญศึกษาเพียง 2 ใน 4 ข้อ และมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพิ่มเติม นอกเหนือจากที่กรมฯกำหนด ความสอดคล้องด้านนโยบาย กรมสามัญศึกษามีการกำหนดนโยบายไว้ 10 ข้อ ในระดับกลุ่มโรงเรียนมีการกำหนดนโยบาย ตรงกับกรมสามัญศึกษา 5 ข้อและไม่มีกลุ่มใดกำหนดนโยบายเพิ่มเติม ส่วนระดับโรงเรียนทุกโรงเรียนกำหนดตรงกับกรมสามัญศึกษาเพียง 2 ข้อ และมีบางโรงเรียนกำหนดนโยบายเพิ่มเติมจากที่กรมฯกำหนด ความสอดคล้องด้านเป้าหมายเชิงคุณภาพ กรมสามัญศึกษามีการกำหนดเป้าหมายในเชิงคุณภาพไว้รวม 10 ข้อ ในระดับกลุ่มโรงเรียน มีข้อที่ทุกกลุ่มกำหนดตรงกับกรมสามัญศึกษา 6 ข้อ และไม่มีกำหนดเป้าหมายเพิ่มเติมในระดับกลุ่มโรงเรียน ส่วนในระดับโรงเรียนมีเพียง 2 ข้อที่ทุกโรงเรียนกำหนดตรงกับกรมสามัญศึกษา และมีบางโรงเรียนกำหนดเป้าหมายเพิ่มเติมจากที่กรมฯกำหนด

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยข้างต้น มีประเด็นที่น่าผลมาอภิปรายดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานแผนงานโรงเรียน ส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านการวางแผน โดยเป็นหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานด้านการประสานแผน โดยเป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานด้านการวางแผน ระดับโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน จากสถานภาพของหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานแผนงานแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนได้เห็นความสำคัญของผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการวางแผน โดยมอบหมายให้ผู้มีคุณวุฒิสูงและมีประสบการณ์ตรงรับผิดชอบงานดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับ ฤทัย บุญประเสริฐ (2632:231) ที่กล่าวไว้ว่า บุคคลหรือคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่ตั้งขึ้นต้องรอบรู้เรื่องกรวางแผน ต้องรู้ขอบเขตและวิธีดำเนินงานในกระบวนการวางแผนและมีความสามารถในการวางแผนด้วย

2. ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า กรมสามัญศึกษามีการกำหนดนโยบายการประสานแผนและแนวทางการประสานแผน โดยมีสาระสำคัญที่พบมากที่สุด คือให้โรงเรียนมี

การประสานแผนกันภายในกลุ่มโรงเรียน เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์พบประเด็นที่เป็นข้อสังเกตว่า ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละระดับจะรับทราบข้อมูลต่างกันโดยที่ส่วนใหญ่จะทราบเฉพาะว่ากรมมีการสั่งการให้โรงเรียนประสาน และหลอมรวมแผนในระดับกลุ่มโรงเรียน โดยที่ไม่ทราบว่าการได้กำหนดให้มีการประสานแผนกันในระดับจังหวัดด้วย ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลไว้ ก็คือ การประสานแผนขาดขั้นตอนที่ชัดเจน กรมฯ ส่งแต่เอกสารให้ไม่มีการชี้แจงการปฏิบัติให้เข้าใจ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การเผยแพร่นโยบายที่สำคัญ โดยให้เฉพาะทางเอกสารอย่างเดียว อาจจะไม่สร้างความเข้าใจไม่ชัดเจน ควรจะมีการปฏิบัติทั้งโดยการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการประชุม ชี้แจงแนวทางปฏิบัติเพื่อชักจูงความเข้าใจร่วมกันด้วย ดังที่ประชุม รอดประเสริฐ (2527 : 74) ได้กล่าวไว้ถึงการสื่อสารนโยบายว่า การเผยแพร่ด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรมีความสำคัญควบคู่กันอยู่เสมอ การเผยแพร่ด้วยวาจาจะช่วยให้การเผยแพร่ด้วยลายลักษณ์อักษรมีความแจ่มชัดขึ้น ในขณะที่การเผยแพร่ด้วยลายลักษณ์อักษรจะสนับสนุนยืนยันนโยบายที่กล่าวด้วยวาจา ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าเอกสารกระบวนการวางแผนในโรงเรียนซึ่งกรมสามัญศึกษาได้ส่งให้หน่วยงานในสังกัดในจังหวัดและสั่งการให้เป็นคู่มือการวางแผนในโรงเรียนและการประสานแผนของกรมสามัญศึกษาระดับจังหวัดนั้นมีความสำคัญมาก เนื่องจากจะเป็นเครื่องมือช่วยการจัดทำแผนให้มีระบบที่ชัดเจนขึ้น แต่จากการสัมภาษณ์พบว่าหน่วยงานในแต่ละระดับกำลังศึกษาเอกสาร และได้พบความไม่เข้าใจการปฏิบัติในบางเรื่องผู้วิจัยจึงเห็นว่ากรมฯ ควรจะมีการจัดประชุมเพื่อชักจูงความเข้าใจในกระบวนการวางแผนและแนวทางการประสานแผนที่กรมสามัญศึกษากำหนดเพื่อให้การปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกันจะเป็นการช่วยให้ทุกหน่วยงานมีการประสานการทำงานได้ถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็วขึ้น

3. จากผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานระดับโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และจังหวัดให้ข้อมูลในเรื่อง กรมสามัญศึกษาได้สนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัดประสานแผนเพื่อให้มีแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการแตกต่างกัน โดยระดับโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนให้ข้อมูลว่าไม่มี สูงกว่าร้อยละ 50 ส่วนระดับจังหวัด บอกว่ามีร้อยละ 100 ส่วนวิธีการสนับสนุนนั้น ระบุว่ากรมให้การสนับสนุนเมื่อหน่วยงานร้องขอ และส่งเอกสารคู่มือให้ พบข้อสังเกตว่าในระดับโรงเรียน กลุ่มหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานแผนงานให้ข้อมูลว่ากรมมีการสนับสนุนโดยการส่งเอกสารคู่มือให้ สูงถึงร้อยละ 80 ซึ่งการจัดทำเอกสารเผยแพร่เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร (กรมสามัญศึกษา, 2541 : 23) ผู้วิจัยจึงเห็นด้วยกับวิธีการทำเอกสารคู่มือมอบให้หน่วยงานในสังกัดเป็นแนวทาง แต่ในทางปฏิบัติอาจมีองค์ประกอบหลายอย่างที่เป็นการอุปสรรคในการสร้างความเข้าใจเอกสารให้ตรงกัน ผลการวิจัยในระดับกลุ่มโรงเรียนจึงพบว่าปัญหาในภาพรวม คือ หน่วยงานในระดับกรมฯ ส่งแต่เอกสารมาให้ขาดการชี้แจงและไม่มีการติดตามผลอย่างจริงจัง สอดคล้องกับปัญหาที่สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 : 2) ได้สรุปไว้ว่าบุคลากรยังขาดความรู้ และทักษะทั่วไปแผนที่จัดทำขึ้น ขาดความสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2539 : 99) ที่กล่าวถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นกับการวางแผน คือ การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า... เมื่อกรมสามัญศึกษาจัดส่งเอกสารคู่มือไปให้หน่วยงานในสังกัดใช้แล้ว



ระยะหนึ่ง ควรจะได้มีการติดตามผลการนำเอกสารไปใช้ เพื่อจะได้นำปัญหาไปแก้ไขต่อไป โดยอาจจะใช้วิธีลุ่มด้วยแบบสอบถามหรือจะประชุมผู้แทนส่วนหนึ่งเพื่อร่วมกันระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะก็ได้

4. จากผลการวิจัยพบว่า ด้านความครอบคลุมในการประสานแผนของแต่ละระดับ พบว่าทุกระดับมีการประสานแผนปฏิบัติการประจำปีภายในหน่วยงาน ในระดับโรงเรียนพบว่ามี การประสานแผนปฏิบัติการประจำปีกับโรงเรียนภายในกลุ่ม ส่วนแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี ในระดับโรงเรียนได้มีการประสานเพียงร้อยละ 42 ส่วนในระดับกลุ่มโรงเรียนมีการประสานเพียงร้อยละ 12 แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนยังไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี ซึ่งจะมีระยะเวลาดำเนินงานที่ต่อเนื่องจนพอที่เห็นผลที่แท้จริงของการจัดการศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่ากรมสามัญศึกษาควรจะได้มีการมอบหมายให้หน่วยงานระดับจังหวัดหรือหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ได้มีการกำกับติดตามและนิเทศให้ความรู้ในเรื่องการวางแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี ของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน เพื่อจะได้มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน

5. จากผลการวิจัยพบว่า การประสานแผนของแต่ละระดับ จะใช้วิธีการประชุมร่วมกันเป็นองค์คณะบุคคล ซึ่งในภาพรวมพบว่าส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารหน่วยงาน ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวด / หัวหน้างาน และหัวหน้าแผนงานของแต่ละหน่วย สอดคล้องกับหลักวิชาการที่กล่าวว่าแผนที่ดีย่อมมาจากความร่วมมือของบุคลากรในหน่วยงาน และจากการศึกษาเอกสารของกรมสามัญศึกษาที่พบว่า กรมสามัญศึกษาให้ความสำคัญในการร่วมมือกันในการวางแผนโดยพยายามชี้ให้เห็นว่าการวางแผนที่ดีต้องอาศัยปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนวางแผนในโรงเรียน คือ ครู อาจารย์ ให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือ ในเรื่องนี้ผู้วิจัยเห็นว่า นอกจากการใช้วิธีประชุมร่วมกันแล้ว หากหน่วยงานจะใช้วิธีการประชุมสัมมนา หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ 1 ครั้งต่อปี เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในการจัดทำแผน และได้ลงมือปฏิบัติในการเขียนงาน / โครงการ โดยอาจเชิญวิทยากรมาบรรยายหรือหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ชี้แจงและให้ความรู้ที่ย่อมจะก่อให้เกิดความเข้าใจในเอกสารแผนและเห็นความสำคัญ เพราะทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานด้วย...ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลปัญหาเรื่องบุคลากรไม่เห็นความสำคัญในเรื่องแผน ไม่ให้ความร่วมมือ และไม่ส่งงาน ได้ด้วย

6. จากผลการวิจัยพบว่า ด้านความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย ผู้ให้สัมภาษณ์ในระดับโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน จังหวัด ให้ข้อมูลสอดคล้องกันว่า ได้ยึดแนวทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษาประจำปีเป็นหลัก ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาของหน่วยงานแล้วกำหนด เป็นวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย การประสานส่วนใหญ่ใช้วิธีการประชุมและดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ/อนุกรรมการ ซึ่งบางหน่วยงานให้ฝ่ายแผนงานเป็นผู้กว้างเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร ลักษณะการปฏิบัติเช่นนี้สอดคล้องกับกระบวนการกำหนด

วัตถุประสงค์ จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง ซึ่งประชุม รอดประเสริฐ (2535 : 161) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ด้วยวิธีนี้ วัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นอาจจะไม่สมเหตุสมผลแก่การปฏิบัติและข้อเสียที่สำคัญคือ หากคนอื่นหรือหลังจากภายนอกไม่เห็นด้วยแล้วการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นคงเป็นไปได้ยากหรืออาจเป็นไปได้ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าในการวางแผนทุกหน่วยงานจะต้องใช้ทั้งข้อมูลจากระดับสูงและความจำเป็นเฉพาะพื้นที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายซึ่งการกำหนดโดยใช้ข้อมูลจากระดับล่างโดยให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วม จะช่วยให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานมีความพอใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังในการทำงานต่อไป นอกจากนี้ ผลจากวิจัย ยังพบปัญหาการขาดขั้นตอนการประสานเพื่อจัดทำแนวทางการจัดการศึกษาในจังหวัด / กลุ่มโรงเรียน ขาดความเชื่อมโยง ต่างฝ่ายต่างปฏิบัติ เกิดการใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อน ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ควรจะมีการติดตามผลการประสานแผนเพื่อให้เกิดการสร้างระบบที่ชัดเจน ซึ่งในเรื่องนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ได้ให้ข้อมูลว่าควรจะเป็นบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานระดับจังหวัด ส่วนการประสานเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกที่จะสามารถเกื้อหนุนได้นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะว่ากรมสามัญศึกษาและกรมอื่นๆ ในกระทรวงควรจะมีข้อตกลงหรือเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้หน่วยงานย่อยประสานการดำเนินการได้สะดวก ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติได้

7. จากการวิจัยพบว่า ด้านการประสานกิจกรรมในรายละเอียดของแผนงานและโครงการภายในหน่วยงานแต่ละระดับมีการประสานกิจกรรมในรายละเอียดของแผนงานและโครงการร่วมกัน โดยใช้วิธีการประชุม ปัจจุบันที่ประสานส่วนใหญ่ คือ งบประมาณ ในระดับกลุ่มโรงเรียน พบว่า มีการประสานการจัดทำงานและโครงการร่วมกันในระดับกลุ่มโรงเรียนนอกเหนือจากการหลอมรวมแผนของแต่ละโรงเรียน โดยดำเนินการในรูปคณะอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ ลักษณะกิจกรรมเมื่อวิเคราะห์จากเอกสาร พบว่า เป็นการพัฒนาศักยภาพของฝ่ายต่างๆ มากกว่าที่จะเป็นกิจกรรมพัฒนานักเรียน แต่จะมี 2 กลุ่ม โรงเรียนได้ปรับเปลี่ยนระบบบริหารกลุ่มใหม่ โดยมีคณะอนุกรรมการศูนย์วิชา เป็นผู้รับผิดชอบประสานการจัดทำงาน / โครงการของโรงเรียนในกลุ่ม ซึ่งเป็นการร่วมกันจัดกิจกรรมภายในกลุ่มโรงเรียนโดยมีเป้าหมายการพัฒนา คือ นักเรียน เป็นการลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร ผู้วิจัยเห็นด้วยในแนวทางนี้ และเห็นว่าควรมีการเผยแพร่วิธีการปฏิบัติของกลุ่มโรงเรียนนี้ไปยังกลุ่มอื่นๆ ด้วย ส่วนการประสานกับหน่วยงานภายนอกสังกัดพบว่ามีน้อยมาก และเป็นลักษณะการจัดกิจกรรมงาน / โครงการร่วมกันเพื่อประกวดแข่งขัน ซึ่งมีข้อเสนอแนะของผู้ให้สัมภาษณ์ว่าควรมีการประสานแผนกับ หน่วยงานการศึกษาภายนอกสังกัดกรมสามัญศึกษามากที่สุด ในกิจกรรมด้านวิชาการ โดยใช้วิธีการประสานแบบทางการ ในเรื่องนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าหน่วยงานทุกระดับควรมีการประสานกับหน่วยงานภายนอกทั้งหน่วยงานการศึกษา และหน่วยงานด้านอื่นๆ โดยครอบคลุมทั้งกิจกรรมด้านวิชาการโดยตรง และกิจกรรมสนับสนุนงานวิชาการ นอกจากนั้นยังควรใช้ทั้งการประสานแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

8. จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการประสานการติดตามประเมินผล หน่วยงานระดับโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และจังหวัด ให้ข้อมูลสอดคล้องกันว่า การประสานแผนในหน่วยงานมีการกำหนดแผนการติดตามประเมินผลไว้ในขั้นตอนการจัดทำแผน โดยกรมกำหนดผู้รับผิดชอบ- ระยะเวลา วิธีการประเมิน แต่พบว่าการปฏิบัติจริงมีน้อยมาก ซึ่งเป็นปัญหาของฝ่ายที่ปฏิบัติ มีหัวหน้าแผนงานผู้หนึ่งกล่าวว่า เป็นค่านิยมของคนไทยที่ไม่ยอมรับ และไม่ชอบให้คนมาติดตามงาน ซึ่งได้ใช้วิธีการแก้ไขโดยให้ฝ่ายบริการกำหนดมาตรการให้บันทึกการรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือน ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยแต่ควรจะใช้วิธีการประสานร่วมกัน เพื่อเป็นการสื่อสารสองทางที่จะสร้างความเข้าใจอันดี และเป็นการรายงานผลย้อนกลับให้เห็นด้วยว่าสิ่งที่ได้ปฏิบัติไปแล้วนั้น มี ข้อดีข้อเสีย และควรจะพัฒนาหรือปรับปรุงอย่างไร

9. จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการประสานแผนเพื่อให้มีแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 ระดับ ให้ความเห็นว่า บุคลากรด้านการวางแผน เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ส่วนในระดับรองลงมา มีความเห็นแตกต่างกัน โดยระดับโรงเรียนและระดับจังหวัดให้ความเห็นว่า เป็นองค์การการวางแผน ส่วนระดับกลุ่มโรงเรียน เป็นขั้นตอนการวางแผน และเมื่อพิจารณารายการกลุ่มของผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ความเห็นว่า ปัจจัยรองลงมา คือ นโยบายของแต่ละหน่วยงานในขณะที่ยังกลุ่มแผนงาน ให้ความเห็นว่า คือ การจัดทำแผนการประสานแผนในขั้นตอนการวางแผน และระบบข้อมูลเพื่อการวางแผน จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยในประเด็นที่ว่าบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 231) ที่กล่าวถึงบุคลากรด้านแผนว่า ต้องเป็นผู้รอบรู้เรื่องการวางแผน รู้ขอบเขตและวิธีดำเนินงานในกระบวนการวางแผนและมีความสามารถในการประสานงานวางแผน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบุคลากรด้านการวางแผนให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานที่ต้องรับผิดชอบ

10. จากผลการวิจัยพบว่าปัญหาการประสานแผนของกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานครในภาพรวม 3 ระดับ ผู้ให้สัมภาษณ์ในระดับโรงเรียนให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจในเรื่องแผนมากน้อยต่างกัน หน่วยงานระดับกรมส่งแต่เอกสารให้แต่ขาดการชี้แจง ระบบการวางแผนไม่ชัดเจน ขาดการประสานในระดับจังหวัด ระดับกลุ่มโรงเรียน ให้ความเห็นว่า ระบบการวางแผนไม่ชัดเจน ไม่ได้กำหนดเวลาการประสานที่ชัดเจน ไม่มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ของโครงการอย่างจริงจัง และขาดการประสานในระดับจังหวัด ส่วนระดับจังหวัดให้ความเห็นว่า ปัญหาในภาพรวมคือ การขาดการประสานอย่างต่อเนื่อง ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง- บุคลากรมีงานมาก มีงานประจำ ตำแหน่งงานแผนงานไม่แน่นอนมีการเปลี่ยนแปลง และระบบสารสนเทศไม่เอื้อต่อการประสานข้อมูล จากปัญหาดังกล่าวของทุกระดับ สรุปในภาพรวมได้ว่า ระบบการวางแผนไม่ชัดเจน และขาดการประสานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ให้สัมภาษณ์เห็นความสำคัญของการประสานแผน ว่าควรจะมีการประสานความร่วมมือกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ สานานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแผนในลักษณะที่มีการ

ประสานกันระหว่างองค์การไว้ว่า การวางแผนจะช่วยให้การพัฒนาทุกระดับสอดคล้องกัน และจะช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือน คล้ายคลึงกัน หรือเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่า มีแนวทางที่จะแก้ไขได้ โดยที่หน่วยงานต้นสังกัดอาจจะต้องมีการประชุมสัมมนาสร้างความเข้าใจเพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่ถูกต้องและควรจะมีมาตรการกำกับให้ผู้บริหารหน่วยงานย่อย ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

11. จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการประสานแผนในแต่ละระดับ มีปัญหาที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ปัญหาสำคัญที่พบในระดับโรงเรียน คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ ไม่ให้ความร่วมมือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ในขณะที่ปัญหาในระดับกลุ่มโรงเรียนที่พบ คือ แผนการทำงานของแต่ละโรงเรียน มีความแตกต่างกันยากต่อการประสานแผน และปัญหาในเรื่องเวลาจำกัด การที่สภาพปัญหา มีความแตกต่างกัน เป็นเพราะการประสานแผนในแต่ละระดับมีหน้าที่และบทบาทต่างกัน ในระดับโรงเรียน จะเป็นลักษณะของการประสานแผนภายในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคลที่จะทำหน้าที่ประสานความร่วมมือในการวางแผน หากบุคลากรในหน่วยงานไม่เห็นความสำคัญ ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ไม่สามารถประสานสัมพันธ์กันได้ แผนย่อมดำเนินการต่อไปไม่ได้ ส่วนในระดับกลุ่มโรงเรียน การประสานแผนของกลุ่มโรงเรียนจะมีลักษณะการนำแผน หรือร่างแผนของแต่ละหน่วยงานมาวิเคราะห์และหลอมรวมตามแนวทางที่กรมสามัญศึกษากำหนดกระบวนการทำงานจึงไปอยู่ที่เนืองงานมากกว่าคน โดยเฉพาะในเรื่องของเวลาที่จะมาพบ เพื่อจะระดมความคิดเห็นร่วมกัน มีโอกาสค่อนข้างยากมาก ดังนั้นหากกรมสามัญศึกษาต้องการให้หน่วยงานในสังกัดมีแผนที่เชื่อมโยง และมีทิศทางพัฒนา ร่วมกัน กรมสามัญศึกษาควรจะแก้ไขปัญหานี้ โดยการปรับระบบขั้นตอนการประสานที่ชัดเจนทั้งและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งระบบ ให้สามารถประสานสัมพันธ์การทำงานต่อเนื่องกันได้ ทั้งในเรื่องของเวลาและกระบวนการทำงาน

12. จากผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะเพื่อการประสานแผนภายในกรมสามัญศึกษา ส่วนใหญ่ต้องการให้กรมสามัญศึกษาจัดประชุมประสานแผนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในแนวนโยบายเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงาน และเพื่อให้หน่วยงานที่มีงานโครงการที่ประสบความสำเร็จ หรือมีประโยชน์สูงต่อนักเรียน ได้มีโอกาสนำข้อมูลไปเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ด้วย ผู้วิจัยเห็นด้วยกับข้อเสนอแนะในเรื่องการซักซ้อมนโยบาย จากประสบการณ์ในการทำงานด้านการวางแผน ผู้วิจัยพบว่าบางเรื่องนโยบายไม่ชัดเจน ทำให้เกิดการตีความที่แตกต่างกันไป เกิดการปฏิบัติที่ผิดพลาดส่งผลต่อความเสียหายหลาย ๆ ด้านได้ นอกจากนี้นโยบายจะช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์การหรือหน่วยงานได้เข้าใจถึงภารกิจของหน่วยงานที่ตนสังกัด รวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ขัดข้องกับภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์การเดียวกัน และนโยบายยังจะช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น (ประชุม รอดประเสริฐ, 2535 : 16 -17)



ส่วนข้อเสนอแนะเพื่อการประสานแผนกับหน่วยงานภายนอก ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่ากรมควรจะมีการประสานแผนระหว่างกระทรวง กรม หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องการจัดการศึกษา จัดทำข้อตกลงเพื่อให้หน่วยงานในสังกัดประสานการดำเนินการได้ ผู้วิจัยเห็นด้วยกับข้อเสนอแนะนี้เพราะการกำหนดแนวปฏิบัติให้หน่วยงานย่อยจะก่อให้เกิดการประสานที่เข้าใจกัน สะดวกและรวดเร็ว เป็นการลดความสูญเปล่าได้ในหลายด้านทั้งการประหยัดงบประมาณ และลดความซ้ำซ้อนของการใช้ทรัพยากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สานานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 35) ที่กล่าวว่า การดำเนินการวางแผนสาขาต่าง ๆ โดยแยกเป็นแบบเฉพาะสาขาและไม่มีการประสานแผนนั้น จะทำให้หน่วยงานต่าง ๆ แ่งชั้นเพื่อของงบประมาณ มีการจัดตั้งองค์การที่ซ้ำซ้อนกัน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมคล้ายคลึงกัน กิจกรรมบางอย่างมีผู้ทำมากเกินไป ส่วนบางอย่างไม่มีผู้ใดทำแม้ว่าจะจำเป็น

13. จากผลการวิเคราะห์เอกสารพบว่าระดับโรงเรียนไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ในแผนปฏิบัติการ จำนวน 9 โรงเรียน จากจำนวน 25 โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน จำนวน 2 กลุ่มโรงเรียน จากจำนวน 6 กลุ่มโรงเรียน แม้จะเทียบเป็นสัดส่วนที่น้อย แต่การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในกระบวนการเตรียมแผนในส่วนต่างๆ เพื่อให้ได้แผนที่สมบูรณ์แสดงทิศทางและจุดสุดท้ายในการทำงาน เป็นการบอกกับที่สำคัญในการกำหนดเค้าโครงของแผนและรายละเอียดในส่วนต่างๆ ของแผนทั้งหมดที่จะต้องนำไปสู่จุดสุดท้ายในการทำงานตามที่ได้กำหนดไว้ (อุทัย บุญประเสริฐ 2528 : 3) ผู้วิจัยจึงเห็นว่า กรมสามัญศึกษาควรมีการเน้นย้ำความสำคัญและให้ความรู้แก่ผู้จัดทำแผนในระดับดังกล่าว เพื่อให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ในแผน

นอกจากนี้ยังพบว่าในด้านกาหนดเป้าหมาย เิงคุณภาพมีโรงเรียนไม่ได้กำหนดไว้ในแผนจำนวน 4 โรงเรียน ระดับกลุ่มโรงเรียนจำนวน 3 กลุ่มโรงเรียน ซึ่งในลักษณะองค์ประกอบของแผน ควรจะมี 3 สิ่งนี้ปรากฏไว้ในแผนเพื่อให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้มีส่วนที่รับผิดชอบเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานที่จะนำไปสู่สิ่งที่ต้องการดัง ดิลก บุญเรืองรอด (2534 : 136 - 137) กล่าวว่า การวางแผนจะมีการกำหนดเป้าหมาย และเป้าหมายจะเป็นแนวทางของการดำเนินการ เพราะฉะนั้นหากเราไม่กำหนดเป้าหมายไว้เราก็ไม่รู้ว่าจะทำอะไรที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินการ เป้าหมายเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์จะบอกให้เรารู้ว่า เราจะต้องทำอะไร เพื่ออะไร ส่วนเป้าหมายก็จะบอกให้ เรารู้ว่าจะทำอะไรมากน้อยเพียงใดนั่นเองดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า ควรจะมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในเรื่องกระบวนการวางแผนอย่างต่อเนื่อง และควรจะมีการเก็บสถิติและข้อมูลของผู้เข้าอบรมด้วย เพื่อให้เป็น ข้อมูลในการจัดอบรมครั้งต่อไป ในส่วนที่เคยอบรมแล้วก็ควรจะมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนะนำให้ความรู้แก่คนรุ่นใหม่และในขณะเดียวกันก็มารับทราบความรู้ใหม่ ๆ ไปด้วย

14. จากผลการวิจัย พบว่าในภาพรวมของกระบวนการประสานแผนของกรมสามัญศึกษาระดับจังหวัด ในกรุงเทพมหานคร ระดับโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และจังหวัด ขาดการประสานแผนกับ



หน่วยงานในระดับจังหวัด กล่าวคือ เมื่อโรงเรียนได้มีการประสานแผนกันภายในโรงเรียนและนำแผนไปประสานกันในระดับกลุ่มโรงเรียนแล้วก็ได้มีการประสานแผนกับหน่วยงานระดับจังหวัด ซึ่งเมื่อพิจารณาจะเห็นว่า การประสานแผนที่ปฏิบัติในปัจจุบัน ยังมีขั้นตอนที่ได้เป็นไปตามแนวทางการประสานแผนของกรมสามัญศึกษาระดับจังหวัด ในคู่มือการวางแผนในโรงเรียนและการประสานแผนของกรมสามัญศึกษาระดับจังหวัดที่กรมสามัญศึกษา โดยขั้นตอนที่ไม่มีมีการปฏิบัติได้แก่ การแต่งตั้งกรรมการดำเนินการวางแผนระดับจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นประธาน แผนงานของโรงเรียนและแผนงานกลุ่มโรงเรียนเป็นกรรมการ ร่วมพิจารณาปรับแนวทางการศึกษาระยะ 5 ปี ของกรมสามัญศึกษา เป็นร่างแนวทางจัดการศึกษาประจำปีของกรมสามัญศึกษาระดับจังหวัด แล้วนำเสนอคณะกรรมการบริหาร สคจ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อนำส่งโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนยึดเป็นแนวปฏิบัติ ผู้วิจัยเห็นว่า การขาดการปฏิบัติดังกล่าว อาจมาจากสาเหตุที่กรมสามัญศึกษามีได้มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการประสานแผน จากการศึกษาเอกสารแนวนโยบายของกรมสามัญศึกษา พบว่า กรมสามัญศึกษาได้กำหนดเกี่ยวกับเรื่องแผนไว้ 10 ความว่า "ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและการจัดการให้คล่องตัว รวดเร็วและชัดเจน โดยเน้นการพัฒนากระบวนการวางแผน ข้อมูล สารสนเทศและการกระจายอำนาจ" ผู้วิจัยเห็นว่า การประสานแผนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ถึงแม้ว่ากรมไม่ได้กำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน แต่ก็ได้มีการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรในหนังสือราชการให้หน่วยงานในสังกัดในระดับจังหวัดมีการประสานแผนให้เป็นไปตามคู่มือการวางแผนในโรงเรียนและการประสานแผนของกรมสามัญศึกษาระดับจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนจึงควรมีการทบทวนบทบาทและภาระงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เพื่อร่วมมือกันวางแผนบริหารการศึกษาให้สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนและของชุมชนในท้องถิ่นอย่างจริงจัง ดังคำกล่าวของ อดันด์ เกทวงค์ (2539 : 57) ที่กล่าวว่า แผนของกรม และแผนของจังหวัดจะบรรลุผลออกมาเป็นแผนที่ดีมีความถูกต้องเหมาะสม ปฏิบัติได้เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับหน่วยงานประสานแผนและหน่วยงานที่อยู่ใต้การประสานงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์จากผู้บริหารการศึกษาระดับกรมที่ให้ข้อเสนอแนะในการประสานแผนเพื่อให้การประสานแผนของกรมสามัญศึกษาประสบความสำเร็จว่า กรมสามัญศึกษา ควรกำหนดมาตรการ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการประสานแผนและการใช้แผน รวมทั้งมีนโยบายที่ชัดเจนแจ้งต่อหน่วยงานในสังกัดด้วย

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 กรมสามัญศึกษา ควรจะมีการจัดประชุมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจในกระบวนการวางแผนและแนวทางการประสานแผนที่กรมสามัญศึกษากำหนด เพื่อให้การปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน จะเป็นการช่วยให้ทุกหน่วยงานมีการประสานการทำงานไว้ถูกต้อง ชัดเจนและรวดเร็วขึ้น

1.2 กรมสามัญศึกษา ควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรด้านการวางแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ และเป็นการแบ่งเบาภาระการขาดแคลนบุคลากรด้านการวางแผน

1.3 กรมสามัญศึกษา ควรจะได้มีการมอบหมายให้หน่วยงานระดับจังหวัดหรือหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา กำกับติดตาม และนิเทศให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี ของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน เพื่อที่จะให้หน่วยงานในสังกัดมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน

1.4 กรมสามัญศึกษา ควรจัดให้มีการประชุมประสานแผนและนโยบายกับหน่วยงานในสังกัด กรมสามัญศึกษาส่วนกลาง ในกรุงเทพมหานคร เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในด้านแนวนโยบายเป็นประจำทุกปี โดยให้สำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานครเป็นผู้ประสาน

1.5 กรมสามัญศึกษา ควรกำหนดมาตรการให้หน่วยงานในสังกัดในระดับจังหวัดได้มีการประสานแผนอย่างจริงจังเป็นระบบต่อเนื่อง

1.6 กรมสามัญศึกษาควรมอบอำนาจและปรับโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานครให้เหมือนสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดทั่วไปเพื่อให้สำนักงานสามารถดำเนินการประสานกับหน่วยงานในสังกัด ในกรุงเทพมหานคร ได้อย่างถูกต้อง และชอบด้วยกฎหมาย

1.7 กรมสามัญศึกษาควรปรับระบบขั้นตอนการประสานที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งระบบ ให้สามารถประสานสัมพันธ์การทำงานต่อเนื่องกันได้ ทั้งในเรื่องของเวลาและกระบวนการทำงาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ควรมีการศึกษาเพื่อหารูปแบบกระบวนการประสานแผนที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานแต่ละระดับ ในกรมสามัญศึกษา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย