

### สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยในบทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ ตลอดจนข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบงานการวางแผนและปัญหาในการดำเนินงานตามระบบงานการวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข

#### สรุปผลการวิจัย

ผลของการวิจัย สรุปได้เป็นประเด็นในด้านระบบงานการวางแผนของวิทยาลัยพยาบาล และเรื่องปัญหาและอุปสรรคโดยทั่วไปในการวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ ดังต่อไปนี้

1. วิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือไม่มีหน่วยงานเฉพาะหรือองค์กรเฉพาะเพื่อรับผิดชอบดูแลงานวางแผนของทั้งวิทยาลัย ไม่ได้จัดงานวางแผนแยกไว้อย่างเป็นทางการ (Formal) ในแผนภูมิการบริหารองค์กร แต่งานวางแผนกระจายอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการการศึกษา และงานธุรการ
2. งานวางแผนในความรับผิดชอบของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ส่วนใหญ่เป็นงานวางแผนในระดับแผนรวมของทั้งวิทยาลัยพยาบาล และพบว่ามีการจัดทำใน 2 ลักษณะ คือ แผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนพัฒนาและดำเนินงาน (ระยะ 3-5 ปี)
3. งานวางแผนในความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ เป็นงานวางแผนภายในฝ่ายวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยแผนปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ แผนปฏิบัติงานของอาจารย์ในฝ่ายวิชาการ แผนการจัดการเรียนการสอนของนักศึกษาทุกชั้นปีทุกหลักสูตรในวิทยาลัยพยาบาล ที่มีชื่อเฉพาะว่า แผนแม่บท แผนย่อยของแผนแม่บทในรูปแบบต่าง ๆ เช่น โปรแกรมการศึกษาปฏิบัติการ

ศึกษา แผนการฝึกภาคปฏิบัติของนักศึกษา ฯลฯ และโครงการเป็นรายโครงการซึ่งจัดขึ้นเพื่อพัฒนา งานด้านวิชาการ หรือการจัดการเรียนการสอนในงานด้านวิชาการ ตลอดจนงานเพื่อให้บริการ ความรู้ทางด้านการพยาบาลต่อชุมชนและสังคม

ขั้นตอนสำคัญในการจัดทำแผนในฝ่ายวิชาการ เริ่มจากหัวหน้าฝ่ายวิชาการจะรับ ข้อมูลซึ่งได้มาจากนโยบายของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล การรับฟังความคิดเห็นจากอาจารย์ หัวหน้าแผนกวิชาต่าง ๆ ในฝ่ายวิชาการ หรือรับฟังความคิดเห็นของคณะกรรมการในฝ่ายวิชาการ ร่วมกับการรวบรวมปัญหาต่าง ๆ จากการดำเนินการจัดการเรียนการสอนของนักศึกษาในปีการ ศึกษาที่ผ่านมา แล้วนำมาวางแผนเมื่อหัวหน้าฝ่ายวิชาการวางแผนเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก่อนที่จะ นำแผนไปใช้จะนำเสนอและชี้แจงต่อที่ประชุมฝ่ายวิชาการหรือคณะกรรมการ และได้รับความ เห็นชอบจากผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลก่อน หลังจากนั้นแผนกวิชาต่าง ๆ ในฝ่ายวิชาการจะ รับแผนไปดำเนินการต่อไป สำหรับการประเมินผลจะมีการประเมินในรูปการประเมินผลการจัด ทำโครงการต่าง ๆ และจัดการประชุมหรือจัดสัมมนาเพื่อประเมินผลการจัดการเรียนการสอน

4. งานวางแผนในความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษา เป็นงานวางแผน ภายในฝ่ายบริการการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย แผนการดำเนินงานของฝ่ายและแผนกต่าง ๆ ในฝ่าย บริการการศึกษา แผนเฉพาะที่เรียกว่า ปฏิทินกิจกรรมประจำปี หรือกิจกรรมประจำปี และ โครงการต่าง ๆ ของแผนกต่าง ๆ ในฝ่ายบริการการศึกษา ซึ่งมีทั้งลักษณะที่รวบรวมไว้เป็น โครงการของแผนก หรือลักษณะเป็นรายโครงการ

ขั้นตอนสำคัญในการจัดทำแผนในฝ่ายบริการการศึกษา เริ่มจากหัวหน้าฝ่ายฯ หรือ หัวหน้าแผนก หรือผู้รับผิดชอบในคณะกรรมการ รวบรวมข้อมูลสำหรับจัดทำแผนหรือโครงการ จาก ที่ประชุมคณาจารย์ จากการได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ จากประสบการณ์ของตนเอง หรือ จากการพิจารณาแผน/โครงการเดิม เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้ว หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก หรือ ผู้รับผิดชอบในคณะกรรมการนำมาวางแผน และเสนอแผนเพื่อขออนุมัติตามลำดับสายงาน เมื่อได้ รับการอนุมัติแผนจะมีการนำแผนชี้แจงกับผู้เกี่ยวข้องหรือคณะกรรมการดำเนินงาน และดำเนินงาน ตามแผน สำหรับการประเมินผล จะมีการประเมินเฉพาะการจัดทำโครงการ

5. งานวางแผนในความรับผิดชอบของหัวหน้างานธุรการ ส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำแผน อย่างเป็นระบบที่เป็นทางการ (Formal) แต่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านงาน บริหารงานทั่วไปของวิทยาลัยพยาบาล ได้แก่ งานสารบรรณ งานบัญชีและการเงิน งานพัสดุ-ครุภัณฑ์ งานการเจ้าหน้าที่ และงานอาคารสถานที่และยานพาหนะ รวมทั้งงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

จากผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งงานสำคัญ คือ งานการงบประมาณของทั้งวิทยาลัย โดยที่หัวหน้างานธุรการจะรับผิดชอบในการจัดทำร่างค่าของงบประมาณของทั้งวิทยาลัยพยาบาล เพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเพื่อพิจารณา ตรวจสอบ และอนุมัติ แล้วหัวหน้างานธุรการจะจัดพิมพ์ค่าของงบประมาณและดำเนินการส่งไปยังกองงานวิทยาลัยพยาบาลต่อไป

6. ปัญหาและอุปสรรคโดยส่วนรวมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ มีดังนี้

- 6.1 ผู้ร่วมทำแผนไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผน
- 6.2 ขาดบุคลากรในการดำเนินงานตามแผน
- 6.3 บุคลากรขาดความเข้าใจในการจัดทำโครงการ
- 6.4 ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ เรื่องการงบประมาณ
- 6.5 งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ
- 6.6 ขาดบุคลากรที่จะจัดทำแผน
- 6.7 การวางแผนไม่สัมพันธ์กับการงบประมาณ
- 6.8 ไม่มีผู้ประสานงานในการดำเนินงานตามโครงการ
- 6.9 ไม่มีการกำหนดแผนที่เป็นโครงการไว้ล่วงหน้า
- 6.10 ต้องมีการปรับแผนบ่อย จากการทำกิจกรรมที่ไม่ได้กำหนดไว้เข้ามาแทรกหรือมีการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า
- 6.11 บุคลากรขาดความรู้ เรื่องการวางแผน
- 6.12 การประเมินผลโครงการไม่ได้ประเมินตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
- 6.13 ข้อมูลในการจัดทำค่าของงบประมาณไม่เพียงพอ
- 6.14 การโอนเงินงบประมาณจากกองงานวิทยาลัยพยาบาลล่าช้า
- 6.15 ไม่มีการกำหนดการจัดทำค่าของงบประมาณไว้ล่วงหน้า
- 6.16 การไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากแผนไม่สอดคล้องกับจำนวนและความสามารถของบุคลากรที่มี

## อภิปรายผล

1. จากการทำงานวางแผนในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือไม่ได้จัดงานวางแผนแยกไว้  
 อย่างเป็นทางการในแผนภูมิการบริหารองค์การ ชาติหน่วยที่รับผิดชอบและงานวางแผนทั้งระบบ  
 โดยตรง แต่ปรากฏว่างานวางแผนกระจายอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการการ  
 ศึกษา และงานธุรการนั้น ซึ่งถ้าพิจารณาจากแนวคิดเชิงระบบที่ว่า ระบบทุก ๆ ระบบย่อมมีจุดมุ่งหมาย  
 เฉพาะ และมีการออกแบบโครงสร้างของระบบโดยจัดให้มีระบบย่อยหลาย ๆ ระบบรวมกันเป็น  
 ระบบใหญ่ระบบหนึ่ง (Koontz and O'Donnel อ้างถึงใน วีระนารถ มานะกิจ และพรณี  
 ประเสริฐวงศ์, 2519: 27) และเมื่อพิจารณาวิทยาลัยพยาบาล ในฐานะระบบองค์การระบบหนึ่ง  
 งานวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลย่อมเป็นระบบย่อยของระบบการบริหารของแต่ละวิทยาลัยพยาบาล  
 วัตถุประสงค์ของวิทยาลัยพยาบาลจัดตั้งขึ้นมาเพื่อรับมอบหมายงานในการผลิตบุคลากรพยาบาล โดย  
 ยึดนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขเป็นหลัก และการกำหนดโครงสร้างในวิทยาลัยพยาบาลเป็น  
 ไปตามที่กองงานวิทยาลัยพยาบาลกำหนดให้ โดยให้อยู่ภายใต้การดูแลของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล  
 จากการศึกษาที่ไม่มีการกำหนดองค์การวางแผนในแผนภูมิของทั้งระบบที่ชัดเจน และงานวางแผน  
 กระจายอยู่ในส่วนต่าง ๆ ของวิทยาลัย ทำให้ระบบงานวางแผนของวิทยาลัยเป็นการวางแผน  
 เฉพาะในแต่ละงานเป็นส่วน ๆ ไม่เป็นระบบแผนงานที่สอดคล้องกับกรรมวิธีทางการบริหาร และ  
 ไม่เป็นภาพรวมของทั้งระบบ ดังที่ Terence R. Mitchell (อ้างถึงใน อุตัย เลหาวิเชียร  
 2530: 82) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของทฤษฎีเกี่ยวกับ ระบบ ข้อ 2 ว่า "ระบบมีลักษณะเป็นภาพ  
 รวม จะแยกมองเป็นส่วน ๆ ไม่ได้ เพราะการเอาส่วนต่าง ๆ มารวมกันไม่เท่ากับภาพรวม"  
 ดังนั้นระบบแผนงานของวิทยาลัยพยาบาลจึงไม่เป็นไปตามระบบแผนงานที่สมบูรณ์ ถ้าสามารถจัด  
 ระบบใหม่ให้มีหน่วยงานหรือองค์การขึ้นทำหน้าที่ของผู้อำนวยการวิทยาลัยในการรับผิดชอบดูแลงาน  
 การวางแผนของวิทยาลัยทั้งระบบได้จะทำให้การวางแผนดำเนินไปอย่างมีระบบและสอดคล้องกับ  
 การบริหารงานตามปกติของวิทยาลัยพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ

2. จากการทำงานวางแผนในระดับแผนรวมอยู่ในความรับผิดชอบของผู้อำนวยการ  
 วิทยาลัยพยาบาล โดยที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ จัดทำแผนในระดับแผนรวม  
 ทั้งแผนระยะสั้น 1 ปี และแผนระยะกลาง 3-5 ปี คือ แผนการรับและการผลิตนักศึกษา แผนอัตรา  
 กำลังบุคลากร แผนพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลด้านอาคารสถานที่ แผนพัฒนาวิทยาลัย  
 พยาบาลด้านวิชาการ ด้านบริการการศึกษา ด้านธุรการ และแผนของงบประมาณ งานวางแผนใน  
 ระดับแผนรวมต้องอยู่ในความรับผิดชอบของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลดังกล่าวอาจจะเป็นเพราะ

เหตุว่า ไม่มีการกำหนดหน่วยงานหรือตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือและรับผิดชอบงานวางแผนของวิทยาลัย  
 ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลในฐานะผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานจึงต้องรับผิดชอบในการวางแผน  
 ระดับแผนรวมเองโดยตรง จากการศึกษาที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลต้องเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการ  
 การวางแผนด้วยตนเอง อาจจะทำให้ไม่มีการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ภายในวิทยาลัยพยาบาลมา  
 ใช้ให้เกิดประโยชน์เต็มที่ ถ้าพิจารณาตามหลักการแนวคิดพื้นฐานในการวางแผนที่ว่า แผนควรจะ  
 เป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล  
 ในฐานะผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน ควรจะได้พัฒนาจัดระบบงานวางแผน โดยมอบหมายให้มีบุคคล  
 หรือคณะบุคคลทำหน้าที่ในการวางแผน และผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ควรจะมีบทบาทสำคัญใน  
 การเป็นผู้พิจารณาตัดสินเพื่อยอมรับหรืออนุมัติแผน และใช้แผนเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผล  
 การปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาล ว่าเป็นไปในทิศทางที่วิทยาลัยพยาบาลได้กำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์  
 ประสงค์ และนโยบายของวิทยาลัยพยาบาลหรือไม่ ดังที่ ประมวล เสนาฤทธิ (2527: 2-3)  
 กล่าวว่า "... 4. การวางแผนเป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของนักบริหารเพื่อติดตามตรวจสอบ  
 การปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ต้องการ" ทั้งนี้เพื่อเป็น  
 การแบ่งเบาภาระกิจของผู้บริหาร และใช้เทคนิคการมอบอำนาจหน้าที่ และการบริหารที่เป็นระบบ

ในส่วนของกระบวนการทำงานในการวางแผน ซึ่งผลผลิตจะออกมาในรูปเอกสารแผน  
 จากการวิจัยพบว่า กระบวนการวางแผนของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลประกอบด้วย การรับ  
 ข้อมูลเพื่อจัดทำแผน การจัดทำแผนดังกล่าว และการมอบหมายให้ดำเนินการตามแผนโดยการ  
 ประชุมชี้แจงที่กระบวนการในการวางแผน ไม่สอดคล้องกับขั้นตอนในการวางแผนตามหลักการแนวคิด  
 พื้นฐานในการวางแผน ที่ควรจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนการก่อนวางแผน ขั้นตอนการจัดทำแผน ขั้นตอน  
 การนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นตอนการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผล ขั้นตอนการทบทวนแผนปรับแผนและ  
 จัดทำแผนใหม่นั้น อาจเป็นเพราะการจัดทำแผนของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเป็นเพียงการ  
 จัดทำแผนที่ต้องการแสดงถึงสิ่งที่คาดว่าจะจัดทำ หรือจำนวนที่ต้องการ ซึ่งมีเกณฑ์มาตรฐานที่สภา  
 การพยาบาลกำหนดอยู่แล้ว และไม่ได้จัดทำแผนในลักษณะแผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล แผนพัฒนา  
 ประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี จึงมีกระบวนการทำงานในการวางแผนที่กำหนดขึ้นเอง และ  
 ปฏิบัติด้วยตนเองตามการทำงานปกติ โดยที่ไม่มีการกำหนดกระบวนการในการวางแผนงานไว้แต่  
 อย่างไม่ใด ดังนั้นถ้าจะให้มีการวางแผนที่สอดคล้องกับหลักการที่เป็นระบบ ควรกำหนดให้มี  
 การจัดทำเอกสารแผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล (ระยะ 5 ปี) แผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลประจำปี  
 และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบเป็นทางการ และควรกำหนดวิธีการขั้นตอนในการวางแผน

แผนที่เหมาะสมกับเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนของวิทยาลัยพยาบาล รวมทั้งมีการให้ความรู้ความเข้าใจ เรื่องการวางแผนกับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวางแผนในวิทยาลัยพยาบาล การปฏิบัติงานด้านการวางแผนน่าจะเป็นระบบ มีประสิทธิภาพตอบสนองภารกิจ ปรัชญา วัตถุประสงค์ และนโยบายในการผลิตพยาบาลได้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3. จากการทำงานวางแผนในความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ เป็นงานวางแผนเฉพาะ ซึ่งมีแผนแม่บทของการจัดการเรียนการสอนเป็นแผนหลัก และมีการจัดทำโครงการเป็นรายโครงการซึ่งจัดขึ้นเพื่อพัฒนางานด้านวิชาการหรือการจัดการเรียนการสอนในงานด้านวิชาการ ตลอดจนงานเพื่อให้บริการความรู้ทางด้านการพยาบาลต่อชุมชนและสังคม โดยที่หัวหน้าฝ่ายวิชาการเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการวางแผน หรือวางแผนในรูปคณะกรรมการโดยที่มีหัวหน้าฝ่ายวิชาการเป็นประธาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะหัวหน้าฝ่ายวิชาการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และดำเนินการจัดทำโครงการต่าง ๆ โดยรับนโยบายจากผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และความคิดเห็นของอาจารย์หัวหน้าแผนกวิชาต่าง ๆ ในฝ่ายวิชาการหรือคณะกรรมการในฝ่ายวิชาการ เป็นการทำงานด้านการวางแผนตามภารกิจปกติ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การวางแผนในงานเฉพาะด้านควรจะมีการศึกษาถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของฝ่ายฯ ร่วมกับการดำเนินงานการวางแผนเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของวิทยาลัยพยาบาลที่ตั้งไว้ และกำหนดเป็นโครงสร้างแผนงาน โครงการ เพื่อให้สอดคล้องกันทั้งระบบ และเป็นไปตามทิศทางทางการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล สำหรับขั้นตอนในการวางแผนซึ่งพบว่ามี การรับข้อมูลเพื่อนำมาจัดทำแผน การจัดทำแผน และนำแผนไปปฏิบัติ โดยการชี้แจงต่อที่ประชุมที่สมควรที่จะปรับปรุง ให้มีการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ให้กว้างขึ้น มีการจัดทำข้อมูลให้เป็นระบบ และมีการควบคุม กำกับ และประเมินผล แผนทุกแผนที่จัดทำขึ้น อีกทั้งรวบรวมจัดทำเอกสารแผนให้ถูกต้องเพื่อสะดวกในการบริหารงาน และใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนของฝ่ายวิชาการต่อไป

4. จากการทำงานวางแผนในความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษา เป็นงานวางแผนเฉพาะภายในฝ่ายฯ โดยมีหัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ลักษณะของแผนเฉพาะประกอบด้วย แผนที่เรียกว่า ปฏิทินกิจกรรมประจำปี หรือกิจกรรมประจำปี และการจัดทำโครงการของแผนกต่าง ๆ ในฝ่ายบริการการศึกษา ที่เป็นเช่นนี้เพราะ หัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษาได้รับมอบหมายให้วางแผนกิจกรรมประจำปี และรับมอบหมายให้จัดทำโครงการเป็นรายโครงการ หรือกำหนดการจัดทำโครงการขึ้นในลักษณะเป็นรายโครงการตามสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้น

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดทำแผนในฝ่ายบริการการศึกษา ควรมีการศึกษาถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในอนาคต และกำหนดแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับปรัชญา วัตถุประสงค์ และนโยบายของวิทยาลัยพยาบาล สอดคล้องกับแผนงานของฝ่ายวิชาการ และมีการวางแผนล่วงหน้าตามหลักการแนวคิดนั้นของการวางแผน นอกจากนี้ควรจะได้มีการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนและการวางแผนแก่หัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษา เพื่อปรับปรุงงานวางแผนในฝ่ายฯ ให้เหมาะสมต่อไป สำหรับขั้นตอนในการวางแผนและโครงการ ซึ่งพบว่า ผู้จัดทำแผน/โครงการ ไม่ได้ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเท่าที่ควร เพราะเป็นผู้จัดทำแผน/โครงการด้วยตนเองทั้งหมด อาจจะทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานตามแผน และทำให้แผน/โครงการไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ จึงควรปรับปรุงวิธีการวางแผน/โครงการ ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม และจัดให้มีการประเมินผลว่าบรรลุตามที่ตั้งไว้หรือไม่ด้วย เพื่อประโยชน์ในการปรับแผนต่อไป

5. จากการที่งานวางแผนในความรับผิดชอบของหัวหน้างานธุรการ ไม่ปรากฏว่ามี การจัดทำแผน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ไม่ได้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการปรับปรุงโดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการวางแผน และหน้าที่ตามที่มอบหมาย ให้ปฏิบัติตามความเป็นจริง เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และตรวจสอบได้ชัดเจน สำหรับการงบประมาณซึ่งเป็นงานที่สำคัญมาก และหัวหน้างานธุรการได้รับมอบหมายให้จัดทำค่าของ งบประมาณตามแบบฟอร์มที่กองงานวิทยาลัยพยาบาลจัดส่งมาให้ นั้น ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการปรับปรุง ระบบการงบประมาณ โดยวิทยาลัยพยาบาลควรมีระบบการงบประมาณที่สอดคล้องกับการวางแผน ที่เป็นระบบ เพราะถ้าการงบประมาณไม่สอดคล้องกับการวางแผนและการติดตาม กำกับ ควบคุม ประเมินผลเพื่อตรวจสอบสภาพการทำงานแล้ว ก็ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานไม่เป็นระบบเพราะแต่ละงานแยกกันเป็นส่วน ๆ จึง จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงระบบการงบประมาณให้สอดคล้องกับระบบงานวางแผน เพื่อให้การ ปฏิบัติงานของวิทยาลัยพยาบาลบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ปัญหาและอุปสรรคโดยส่วนรวมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของวิทยาลัยพยาบาล ภาคเหนือที่มี 16 ประการคือ 1) ผู้ร่วมทำแผนไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผน 2) ขาดบุคลากรในการดำเนินงานตามแผน 3) บุคลากรขาดความเข้าใจในการจัดทำโครงการ 4) ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เรื่องการงบประมาณ 5) งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ 6) ขาดบุคลากรที่จะจัดทำแผน 7) การวางแผนไม่สัมพันธ์กับการงบประมาณ 8) ไม่มีผู้ประสานงานในการดำเนินงานตามโครงการ 9) ไม่มีกำหนดแผนที่เป็นโครงการไว้ล่วงหน้า 10) ต้องมีการปรับแผน

บ่อธ จากการศึกษาที่มีกิจกรรมที่ไม่ได้กำหนดไว้เข้ามาแทรกหรือมีการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ได้คาดหมายไว้ล่วงหน้า 11) บุคลากรขาดความรู้เรื่องการวางแผน 12) การประเมินผลโครงการไม่ได้ประเมินผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ 13) ข้อมูลในการจัดทำค่าของงบประมาณไม่เพียงพอ 14) การโอนเงินงบประมาณจากกองงานวิทยาลัยพยาบาลล่าช้า 15) ไม่มีการกำหนดการจัดทำค่าของงบประมาณไว้ล่วงหน้า 16) การไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากแผนไม่สอดคล้องกับจำนวนและความสามารถของบุคลากรที่มี

จากปัญหาและอุปสรรคโดยส่วนรวมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนไว้ ซึ่งสรุปได้เป็น 5 กลุ่ม คือ ปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานวางแผนหรือผู้เกี่ยวข้อง ปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ปัญหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และนโยบายของการวางแผน ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผล และปัญหาและอุปสรรคอื่น ๆ ปัญหาและอุปสรรคที่พบส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานวางแผนหรือผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ร่วมทำแผนไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผน ขาดบุคลากรในการดำเนินงานตามแผน บุคลากรขาดความเข้าใจในการจัดทำโครงการ ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เรื่องการงบประมาณ ขาดบุคลากรที่จะจัดทำแผน ไม่มีผู้ประสานงานในการดำเนินงานตามโครงการ และบุคลากรขาดความรู้เรื่องการวางแผน

จากการที่ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบเป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานวางแผนหรือผู้เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลและหน่วยงานต้นสังกัด คือ กองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ควรจะหาแนวทางพัฒนาและปรับปรุงระบบงานวางแผนในวิทยาลัยพยาบาล โดยอาจเริ่มตั้งแต่การให้ความรู้ความเข้าใจในหลักการและแนวคิดในวิธีการและเทคนิคการวางแผน เพื่อให้มีการใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างเป็นระบบ ทำให้การผลิตนักศึกษาพยาบาลมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม และเป็นไปตามนโยบายการผลิตบุคลากรพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับวิทยาลัยพยาบาล และข้อเสนอแนะสำหรับกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้การสนับสนุนช่วยเหลือวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด และเพื่อปรับปรุงระบบงานวางแผนดังต่อไปนี้

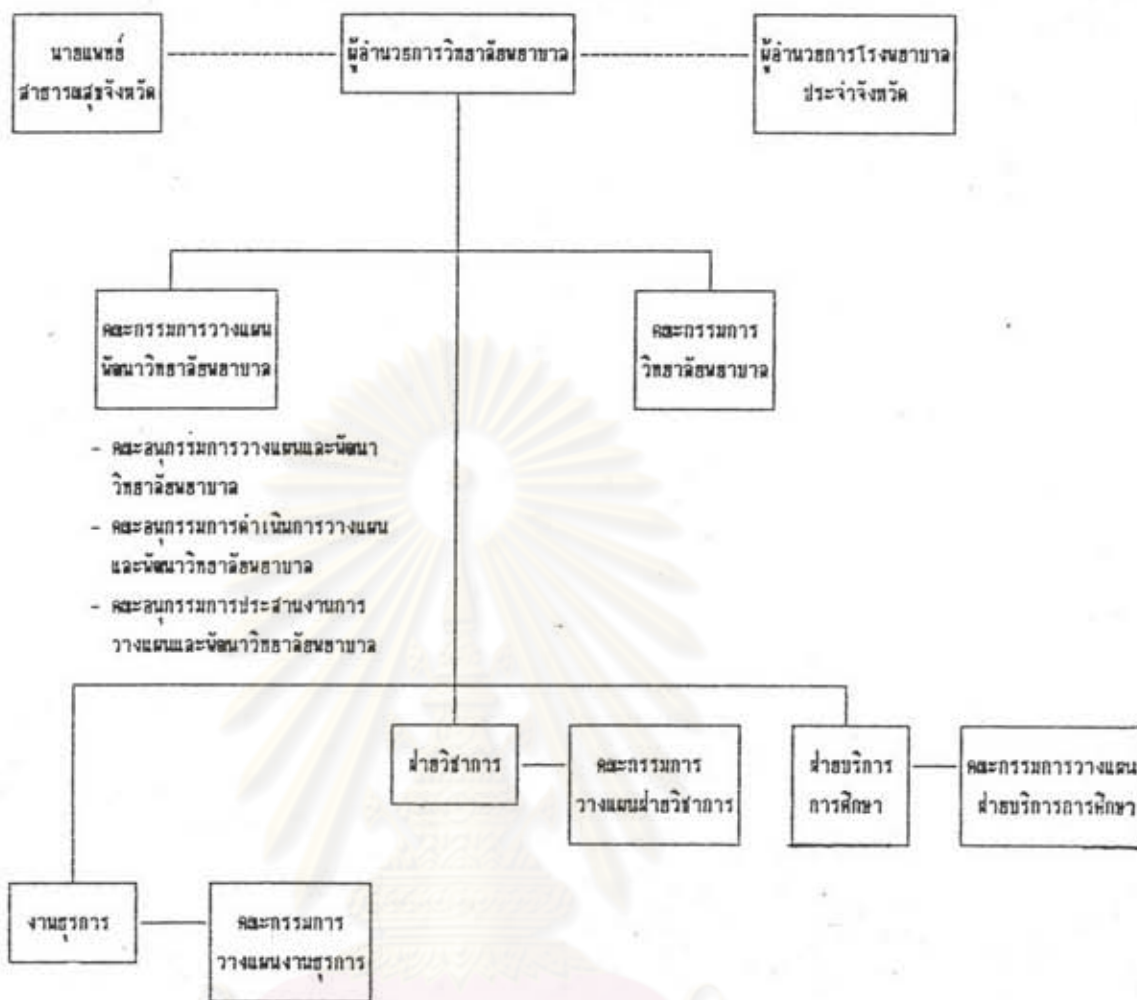
#### ข้อเสนอแนะสำหรับวิทยาลัยพยาบาล

##### 1. การจัดระบบงานวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ

จากการที่ระบบงานวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลเป็นการวางแผนเฉพาะในแต่ละงานเป็นส่วน ๆ ไม่เป็นระบบแผนงานที่สอดคล้องกับกรรมวิธีทางการบริหาร และไม่เป็นภาพรวมของทั้งระบบ ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดตามหลักการและทฤษฎี เข้ากับผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาอุปสรรคที่พบ จึงขอเสนอแนวการปฏิบัติเพื่อจัดระบบงานวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลโดยให้มีหน่วยงานหรือตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ในการดำเนินงานวางแผน ประสานงานการวางแผน การกำกับ การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลทั้งระบบขึ้น โดยกำหนดให้มีงานวางแผนเพิ่มขึ้น ทั้งในระบบการวางแผนรวมและการวางแผนในระดับฝ่าย/งาน โดยอาจจัดได้ในรูปคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการก็ได้ตามความเหมาะสม และในระบบที่สมบูรณ์ควรประกอบด้วย คณะอนุกรรมการ 3 คณะ คือ คณะอนุกรรมการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล คณะอนุกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล และคณะอนุกรรมการประสานงานวางแผนและพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล ดังแผนภูมิการจัดองค์กรการบริหารและการวางแผนของวิทยาลัยพยาบาล ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 14 แสดงแผนภูมิการบริหารงานภายในวิทยาลัยพยาบาลที่กำหนดงานวางแผนไว้ในโครงสร้าง



ตามโครงสร้างที่เสนอนี้ ถ้าใช้ระบบคณะกรรมการวางแผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลเป็นหลักทำหน้าที่ด้านการวางแผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล ก็จะมีคณะกรรมการซึ่งปฏิบัติหน้าที่ด้านการวางแผน 3 คณะ ดังในแผนภูมิแต่ละคณะจะมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

คณะกรรมการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล จะทำหน้าที่เป็นคณะทำงานของคณะกรรมการวางแผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล มีหน้าที่สำคัญในการจัดทำนโยบายและทิศทางในการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล พิจารณาแผนงานและโครงการ และกำหนดการควบคุมเกี่ยวกับทรัพยากรและการเงิน พิจารณาแผนพัฒนาและการงบประมาณของวิทยาลัยพยาบาลเสนอต่อคณะกรรมการวางแผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลและต่อผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล

คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล จะมีหน้าที่สำคัญเกี่ยวกับการประมวลแผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลในรูปแผนรวมของทุกฝ่าย/งานในวิทยาลัยพยาบาลทั้งระบบ ให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล นั่นก็คือ คณะกรรมการ

ดำเนินการฯ จะต้องทำหน้าที่ในการจัดทำร่างแผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการวางแผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล ให้ผู้อำนวยกาวิทยาลัยพยาบาลพิจารณาและตัดสินใจรับเป็นแผนพัฒนาของวิทยาลัยพยาบาลทั้งระบบ นอกจากการจัดทำร่างแผนเสนอแล้ว จะมีหน้าที่ติดตามการปฏิบัติตามแผนและงานปรับแผนในระดับแผนพัฒนาของวิทยาลัยพยาบาลทั้งระบบเพื่อเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลด้วย

คณะกรรมการประสานงานวางแผนและพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล คือ คณะกรรมการวางแผนของแต่ละฝ่าย/งาน ภายในวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งเป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดทำร่างแผนเฉพาะฝ่าย/งาน ให้สอดคล้องกับทิศทางนโยบายของวิทยาลัยพยาบาลและปัญหาความต้องการของส่วนงานในฝ่ายของตน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล ให้พิจารณาประมวลเป็นแผนรวมของวิทยาลัย และเมื่อแผนได้รับการอนุมัติแล้ว จะมีหน้าที่ในการติดตาม ควบคุม กำกับในการปฏิบัติตามแผนซึ่งได้รับอนุมัติแล้วในขอบเขตงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการวางแผนของแต่ละฝ่าย/งาน

## 2. การจัดทำแผนในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ

จากการที่พบว่าการจัดทำแผนในระดับแผนรวมและแผนเฉพาะในแต่ละฝ่าย/งาน โดยมีผู้อำนวยกาวิทยาลัยพยาบาลและหัวหน้าฝ่าย/งาน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดทำแผน และส่วนใหญ่ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนด้วยตนเอง โดยที่กระบวนการทำงานในการวางแผนไม่สอดคล้องกับขั้นตอนในการวางแผนตามหลักการแนวคิดพื้นฐานในการวางแผน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวการปฏิบัติในการจัดทำแผนในวิทยาลัยพยาบาล ดังนี้

การวางแผนในวิทยาลัยพยาบาล หลังจากที่มีการตั้งหน่วยงานหรือคณะบุคคลรับผิดชอบดูแลเรื่องการวางแผนโดยเฉพาะแล้ว ควรจะเริ่มต้นการวางแผนด้วยการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน วิเคราะห์นโยบายและแผนของกองงานวิทยาลัยพยาบาลและแผนพัฒนาการสาธารณสุข และวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาของวิทยาลัยพยาบาลเอง จากการวิเคราะห์จะทำให้สามารถกำหนดคนโยบายของวิทยาลัยพยาบาลได้เหมาะสมกับภารกิจ และทำให้มีนโยบายสอดคล้องกับนโยบายและแผนของกองงานวิทยาลัยพยาบาลและแผนการพัฒนาสาธารณสุขของกระทรวงสาธารณสุข จากนั้นนโยบายของวิทยาลัยพยาบาลจะทำให้สามารถกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำได้ทั้งในระยะสั้น (1 ปี) และระยะกลาง (3-5 ปี) หลังจากนั้นก็จะกำหนดวิธีการปฏิบัติแต่ละอย่างจัดทำเอกสารแผนในรูปแบบแผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลระยะ 5 ปี แผนพัฒนาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ในระดับแผนรวมทั้งวิทยาลัยพยาบาล เพื่อเป็นรายละเอียดสำหรับการจัดทำแผนของงบประมาณและพิจารณาในการจัดทำแผนการใช้งบประมาณในแต่ละปี

นอกจากนั้นการจัดทำแผนในวิทยาลัยพยาบาลควรมีการกำหนดโครงสร้างของระบบ แผนงาน ประกอบด้วย แผน แผนงาน โครงการ และงานกับกิจกรรม โครงสร้างของแผนงานในวิทยาลัยพยาบาลในฐานะสถาบันระดับอุดมศึกษา ควรจะครอบคลุมตามโครงสร้างแผนงานของสถาบัน การศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งครอบคลุมแผนงานดังต่อไปนี้ 1) แผนงานบริหาร 2) แผนงานผลิต นักศึกษา 3) แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษา 4) แผนงานวิจัย 5) แผนงานบริการทาง วิชาการทางสังคม 6) แผนงานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ 7) แผนงานนักศึกษา

สำหรับขั้นตอนในการวางแผนของวิทยาลัยพยาบาล ควรประกอบด้วย ขั้นตอนเตรียม การวางแผน ขั้นตอนการวางแผนหรือจัดทำแผน ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นตอนติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผล ขั้นตอนทบทวนปรับแผน และจัดทำแผนใหม่ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการแนวคิด พื้นฐานในการวางแผนทั้งระบบที่มีประสิทธิภาพ

### 3. การงบประมาณของวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ

จากการที่งานธุรการของวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือส่วนใหญ่จะต้องรับผิดชอบการ จัดทำค่าของงบประมาณของทั้งวิทยาลัยพยาบาล โดยจัดทำค่าของงบประมาณตามแบบฟอร์มค่าของฯ ที่ กองงานวิทยาลัยพยาบาลจัดส่งมาให้ และปัญหาเกี่ยวกับการงบประมาณซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผน ที่พบ คือ ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เรื่องการงบประมาณ ข้อมูลในการจัดทำค่าของงบประมาณใน วิทยาลัยไม่เพียงพอ การโอนเงินงบประมาณจากกองงานวิทยาลัยพยาบาลล่าช้า ไม่มีการกำหนด การจัดทำค่าของงบประมาณไว้ล่วงหน้า และการวางแผนไม่สัมพันธ์กับการงบประมาณนั้น ผู้วิจัยจึง ขอเสนอแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการงบประมาณของวิทยาลัยพยาบาลดังต่อไปนี้

วิทยาลัยพยาบาลควรสนับสนุนและพัฒนาความรู้เรื่องการงบประมาณแก่เจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบการงบประมาณด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การส่งไปอบรมเรื่องการงบประมาณ หรือจัดทำ คู่มือเกี่ยวกับการงบประมาณไว้ใช้ภายในวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ สำหรับข้อมูลในการจัดทำแผนของงบประมาณนั้น ควรจะจัดทำแบบฟอร์มมาตรฐานเพื่อสำรวจข้อมูลที่ ต้องการใช้ และจัดเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ โดยวิเคราะห์สภาพข้อมูลของการจัดทำแผนของ งบประมาณปัจจุบันที่มีอยู่และปัญหาการขาดข้อมูลที่ต้องการ และพัฒนาให้มีระบบข้อมูลที่สมบูรณ์ต่อไป

สำหรับปัญหาการโอนเงินงบประมาณจากกองงานวิทยาลัยพยาบาลล่าช้า และปัญหา ไม่มีการกำหนดการจัดทำค่าของงบประมาณไว้ล่วงหน้านั้น วิทยาลัยพยาบาลควรมีการกำหนดวงจร การงบประมาณภายในวิทยาลัยพยาบาลให้สัมพันธ์กับวงจรการดำเนินงานของกองงาน วิทยาลัยพยาบาล รวมทั้งกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นจากการล่าช้า เนื่องมา

จากไม่สามารถดำเนินการตามงบประมาณได้ เพื่อเป็นการเตรียมการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า เป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ส่วนปัญหาเรื่องการวางแผนไม่สัมพันธ์กับการงบประมาณ ทำให้มีปัญหากการดำเนินการตามโครงการที่จัดทำขึ้น วิทยาลัยพยาบาลควรมีการจัดทำแผนของงบประมาณ ให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนงาน/โครงการที่จัดทำขึ้นจริง ทั้งนี้เพื่อให้มีการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผลการบริหารแผนได้อย่างเป็นระบบ คือจัดให้การวางแผนสัมพันธ์กับการจัดสรรทรัพยากร หรือการงบประมาณ และสัมพันธ์กับการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผล

#### ข้อเสนอแนะสำหรับกองงานวิทยาลัยพยาบาล

1. กองงานวิทยาลัยพยาบาลในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของวิทยาลัยพยาบาล ควรให้การสนับสนุนให้มีการจัดงานวางแผนกำหนดไว้ในโครงสร้างของวิทยาลัยพยาบาล โดยการกำหนด ฝ่ายวางแผนเพิ่มเติม หรือกำหนดให้วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดมีการกำหนดงานวางแผนไว้ใน โครงสร้างภายใน หากไม่มีองค์กรหรือบุคคลรับผิดชอบในการจัดทำแผนและประสานงานการจัดทำ แผนภายในวิทยาลัยพยาบาล จะทำให้ไม่อาจพัฒนาระบบงานวางแผนในวิทยาลัยพยาบาลเพื่อสนับสนุน การบริหารได้ ดังนั้นถ้าจะพัฒนาระบบงานวางแผนในวิทยาลัยพยาบาลให้เป็นระบบและให้การ วางแผนเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว กองงานวิทยาลัยพยาบาลควรให้การสนับสนุนให้มีการจัดงานวางแผนขึ้นในวิทยาลัยพยาบาล และ กำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรการวางแผนที่จัดทำขึ้นในเบื้องต้น และค่อย ๆ ปรับปรุง ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นต่อไป

2. จากปัญหาและอุปสรรคโดยส่วนรวมของการวางแผนในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ ซึ่งพบว่าปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่ เป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานวางแผนหรือผู้เกี่ยวข้อง ทำให้ งานวางแผนโดยภาพรวมของวิทยาลัยพยาบาลไม่เป็นระบบตามแนวคิดตามหลักการและทฤษฎีของ ระบบงานวางแผน กองงานวิทยาลัยพยาบาลจึงควรที่จะจัดให้มีการให้ความรู้ในเรื่องการวางแผน แก่บุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับงานวางแผนในวิทยาลัยพยาบาล เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความ สำคัญของการวางแผน และสามารถจัดทำแผนได้ถูกต้องและเป็นระบบ อีกทั้งกองงานวิทยาลัย พยาบาลควรจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการดำเนินงานวางแผนในวิทยาลัยพยาบาล เพื่อให้วิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวางแผน ให้เป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องสัมพันธ์กันทั้ง ระบบของงานวิทยาลัยพยาบาล และงานของกองงานวิทยาลัยพยาบาลเอง ในคู่มือที่กองงาน วิทยาลัยพยาบาลจัดทำขึ้น ควรจะแสดงรายละเอียดของขั้นตอนในการปฏิบัติงานวางแผนโดยทั่วไป

เช่น 1) การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการในการพัฒนา  
 2) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงาน 3) การกำหนดแผน-แผนงาน และโครงการ  
 4) การจัดทำรายละเอียดของแผน-แผนงาน และโครงการ 5) การกำหนดด้านงบประมาณค่าใช้จ่าย  
 6) การกำหนดด้านการติดตาม ควบคุม กำกับการปฏิบัติตามแผนงานโครงการกำหนดด้านการ  
 ประเมินผล

นอกจากขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานวางแผนโดยทั่วไปในวิทยาลัยพยาบาลแล้ว  
 กองงานวิทยาลัยพยาบาลควรที่จะกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานที่ใช้ในการวางโครงการให้กับวิทยาลัย  
 พยาบาลด้วย เพื่อเป็นแนวทางหลักในการเสนอโครงการ และเพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับผู้  
 พิจารณาโครงการ หรือผู้วิเคราะห์โครงการ การจัดทำคู่มือเกี่ยวกับการดำเนินงานวางแผนใน  
 วิทยาลัยพยาบาล จะเป็นการช่วยสนับสนุนงานวางแผนของวิทยาลัยพยาบาล และเป็นการสะดวก  
 ต่อกองงานวิทยาลัยพยาบาลในการที่จะนิเทศงานวางแผน และประเมินผลดำเนินงานวางแผนใน  
 วิทยาลัยพยาบาลให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. จากปัญหาเกี่ยวกับการงบประมาณซึ่งเกี่ยวข้องกับ การวางแผนในวิทยาลัยพยาบาล  
 ซึ่งพบว่า ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เรื่องการงบประมาณ ข้อมูลในการจัดทำค่าของงบประมาณใน  
 วิทยาลัยพยาบาลไม่เพียงพอ การโอนเงินงบประมาณจากกองงานวิทยาลัยพยาบาลล่าช้า ไม่มี  
 การกำหนดการจัดทำค่าของงบประมาณไว้ล่วงหน้า และการวางแผนไม่สัมพันธ์กับการงบประมาณ  
 นั้น กองงานวิทยาลัยพยาบาลควรจัดการให้ความรู้เรื่องการงบประมาณกับผู้บริหารและผู้รับผิดชอบ  
 การจัดทำงบประมาณในวิทยาลัยพยาบาล โดยจัดอบรมหรือประชุมสัมมนาเรื่องการงบประมาณโดย  
 เฉพาะ สนับสนุนให้มีการจัดระบบข้อมูลการงบประมาณอย่างเป็นระบบภายในวิทยาลัยพยาบาล  
 กำหนดดวงจรรยาบรรณของกองงานวิทยาลัยพยาบาล ร่วมกับกำหนดดวงจรรยาบรรณของวิทยาลัย  
 พยาบาลให้สัมพันธ์กัน เพื่อความสอดคล้องและแก้ปัญหาความล่าช้าอันเกิดจากการต้องรอการแจ้ง  
 เรื่องเป็นหนังสือราชการ

สำหรับการจัดทำแผนงบประมาณของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งพบปัญหาว่า การวางแผน  
 ไม่สัมพันธ์กับการงบประมาณนั้น กองงานวิทยาลัยพยาบาลควรกำหนดให้วิทยาลัยพยาบาลจัดทำแผน  
 ของงบประมาณ โดยให้มีแผนงาน/โครงการ ที่จัดทำขึ้นจริงในงานประจำ งานต่อเนื่อง และงาน  
 โครงการพิเศษอื่น ๆ รองรับการจัดทำแผนของงบประมาณ และเมื่อได้รับการอนุมัติเงินงบประมาณ  
 แล้วควรมีการจัดทำแผนการใช้เงินงบประมาณ ตามแผนงาน/โครงการ ที่ได้รับอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อใ้  
 การงบประมาณในวิทยาลัยพยาบาลเป็นไปอย่างเป็นระบบ สัมพันธ์โดยตรงกับแผนของวิทยาลัย และ

สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่าย/งาน ในวิทยาลัย  
พยาบาลได้อย่างแท้จริง

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ ทำการศึกษาเฉพาะระบบงานวางแผนในวิทยาลัย  
พยาบาลภาคเหนือเท่านั้น ในโอกาสต่อไปถ้าเป็นไปได้ควรศึกษาให้ครบทุกวิทยาลัยพยาบาล ทั้งนี้  
การทำการศึกษาให้ครบทุกวิทยาลัยพยาบาลอาจจะให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อประมวลรวมกันเป็นข้อมูล  
เพื่อจัดระบบงานวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัด-  
กระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ที่เหมาะสมกับวิทยาลัยพยาบาลทั้งหมด

2. หลังจากที่มีการกำหนดงานวางแผนในโครงสร้างการบริหารงานภายในวิทยาลัย  
พยาบาลตามข้อเสนอแนะของผู้วิจัยแล้ว ควรทำการวิจัยโดยศึกษาถึงบทบาทที่เหมาะสมของคณะ  
กรรมการวางแผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล เพื่อนำผลที่ได้มาพิจารณาปรับปรุงการกำหนดบทบาทของ  
คณะกรรมการวางแผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล และปรับปรุงงานวางแผนของวิทยาลัยให้เหมาะสม  
กับระบบการจัดการศึกษาพยาบาลโดยเฉพาะยิ่งขึ้นต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย