

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพครูในการจัดทำแผนปฏิบัติการของ  
โรงเรียนบ้านดงเสียว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3  
ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

#### 1. การวางแผน

- 1.1 ความหมายของการวางแผน
- 1.2 ความสำคัญของการวางแผน
- 1.3 องค์ประกอบของการวางแผน
- 1.4 ประเภทของการวางแผน
- 1.5 กระบวนการวางแผน
- 1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

2. แนวปฏิบัติของสถานศึกษาในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ใช้จ่าย  
งบประมาณเงินอุดหนุน (ค่าใช้จ่ายรายหัว)

ความหมายและความสำคัญของแผนปฏิบัติการ

- 2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา
  - 2.1.1 อัตราการอุดหนุนรายหัว
  - 2.1.2 ลำดับขั้นตอนการทำแผนปฏิบัติการ
  - 2.1.3 กระบวนการวางแผนงบประมาณ
  - 2.1.4 ขั้นตอนการจัดทำกรอบงบประมาณ (โดยย่อ)
  - 2.1.5 การประมาณรายรับจากเงินงบประมาณ

- 2.1.6 การประมาณรายได้จากเงินนอกงบประมาณ
- 2.1.7 การคำนวณค่าใช้จ่ายตามแผนกลยุทธ์
- 2.1.8 ข้อควรคำนึงในการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษา
- 2.1.9 สาระหลักการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- 2.1.10 เค้าโครงเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี
- 2.1.11 แนวทางการบริหารงบประมาณเงินอุดหนุน

#### ประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป

- 2.1.12 การจัดทำและส่งแผนปฏิบัติการประจำปี

### 3. การเขียนโครงการ

- 3.1 ความหมายของโครงการ
- 3.2 ประโยชน์ของโครงการ
- 3.3 ลักษณะของโครงการที่ดี
- 3.4 ความหมายของการเขียนโครงการ
- 3.5 วัตถุประสงค์ในการเขียนโครงการ
- 3.6 ส่วนประกอบของการเขียนโครงการ
- 3.7 ประเภทของการเขียนโครงการ
- 3.8 การจัดทำโครงการแบบประเพณีนิยม

### 4. การพัฒนาบุคลากร

- 4.1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
- 4.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
- 4.3 แนวทางการพัฒนาบุคลากร

### 5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

### 6. บริบทโรงเรียนบ้านดงเสียว

### 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 7.1 งานวิจัยในประเทศ
- 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การวางแผน

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าศึกษาเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนสามารถจำแนกองค์ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนได้ดังนี้

### 1. ความหมายของการวางแผน

จากการศึกษาความหมายของการวางแผน ได้มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

บัญญัติ จรัสแผ้ว (2549, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้ การวางแผนหมายถึง กระบวนการของผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เตรียมตัวในการจัดกิจกรรมที่จะดำเนินการต่อไปในอนาคต เพื่อให้การดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ

สมิต สัจฉกร (2550, หน้า 13) กล่าวถึง ความหมายของการวางแผนไว้ว่าการวางแผนเป็นการจัดเตรียมเพื่อที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งไว้ล่วงหน้าโดยมีการจัดแบ่งขั้นตอนจัดลำดับขั้นของงานหรือกำหนดวิธีการทำงานพร้อมกำหนดเวลาที่ต้องการใช้เพื่อการทำงานและการวางแผนจะทำให้การบริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

รุ่งนภา บุญอนันต์ (2551, หน้า 74) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจวางแผนโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ของหน่วยงานให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตโดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้อย่างเป็นระบบ เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนสามารถสมารถนำองค์กรไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้

ศุภกิจ ไชยเชษฐ (2552, หน้า 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการวางแผนหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้า รวมทั้งการตัดสินใจแบ่งทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกษมณี ชัยสิทธิ์วาทีน (2553, หน้า 15) กล่าวถึง ความหมายของการวางแผนไว้ว่าการวางแผนเป็นการกำหนดทางเลือกหรือแนวทางตัดสินใจไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ผลคุ้มค่ามากที่สุดโดยการดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดประโยชน์สูงสุด

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554, หน้า 1,110)

ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การกำหนดแผนหรือโครงการที่จะดำเนินการต่อไป

พราวุธ แสนโสสม (2555, หน้า 30) ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการของผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง เตรียมตัวในการจัดกิจกรรมที่จะดำเนินการต่อไปในอนาคต เพื่อให้การดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ

จากคำกล่าวของนักวิชาการข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนหมายถึง กระบวนการการร่วมกันคาดการณ์เตรียมรับมือกับกิจกรรมหรืองานที่จะเกิดขึ้นของคนในหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อมีแนวทางในการร่วมกันทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นๆ

## 2. ความสำคัญของการวางแผนงาน

การบริหารจัดการทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีการตัดสินใจเพื่อใช้ทรัพยากรและเวลาที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพพร้อมทั้งเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การพัฒนาในด้านต่างต้องมีการวางแผนที่ถูกต้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549, หน้า 31) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาทราบจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างชัดเจนตลอดจนสถานภาพของสถานศึกษาที่ตนเองสังกัดอยู่

2. ช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนต่างก็ทราบดีว่าปัญหาอุปสรรคและจุดด้อยของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ดังนั้นจึงมีการหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าก่อนการดำเนินการ

3. ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากกิจกรรมและโครงการที่เลือกมาปฏิบัตินั้นเป็นกิจกรรมและโครงการที่จำเป็นเร่งด่วน ซึ่งผ่านการจัดลำดับความสำคัญมาแล้ว และสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนทิศทางของการดำเนินงานก็เป็นไปอย่างถูกต้องมีเหตุผล

4. ก่อให้เกิดการประสานงานกันในการดำเนินงาน ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมวางแผน การดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

สมิตล์ชญกร (2550, หน้า 15) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่าดังนี้

1. การวางแผนเป็นการคาดคะเนอนาคตเพื่อรับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความพร้อมในการเผชิญปัญหา
2. การวางแผนเป็นการให้แนวทางในการตัดสินใจ
3. การวางแผนเป็นเครื่องช่วยเหลือในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารและพนักงานที่จะนำไปสู่การทำงานที่ถูกต้องและได้ผล
4. การวางแผนเป็นการป้องกันการดำเนินงานซ้ำซ้อนและการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์
5. การวางแผนจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

6. การวางแผนเป็นงานที่มีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน รุจิรา บัณฑิตน์ (2551, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคน ซึ่งมีความหวังใฝ่สนใจหรือตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผน ให้คุณประโยชน์หลายประการ ทั้งแก่ส่วนบุคคลและองค์กร คุณประโยชน์ที่ได้จากการวางแผนมีดังนี้

1. ช่วยค้นหาหรือชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น หรือช่วยชี้ให้เห็นถึงโอกาสต่างๆ ที่อาจมีขึ้นมาได้
2. ช่วยปรับปรุงและกระตุ้นกระบวนการตัดสินใจให้ดีขึ้น
3. ช่วยในการปรับทิศทางอนาคตของตนเอง ตลอดจนความนิยมและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนเสมอ
4. ช่วยให้แต่ละบุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม
5. ช่วยสร้างความมั่นใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ
6. คุณค่าของการวางแผนดูแลสุขภาพของตนเองสุขภาพเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์

ศุภกิจ ไชยเชษฐ (2552, หน้า 19) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน ช่วยในการตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เป็นการลดความไม่แน่นอน และลดปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การทำงานขององค์การบรรลุถึงเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานตามแผน สามารถศึกษา เรียนรู้วิธีการขั้นตอน และกระบวนการทำงานจากแผนก่อนลงมือปฏิบัติ เป็นตัวกำหนดทิศทาง มองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสดงประโยชน์หรือการกระทำต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้อย่างรัดกุมและถูกต้องและช่วยให้ผู้บริหารเกิดความคล่องตัวในการแก้ปัญหา หรือยกระดับผลงานให้ดีขึ้น โดยมีการกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ กำหนดวัน เวลาและสถานที่ บุคลากรในการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมายหรือผลที่คาดว่าจะได้รับ ตลอดจนการกำหนดวิธีควบคุม ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังคน เงิน เวลา และทรัพยากรอื่นๆ มีทิศทางที่แน่นอน ดำเนินการได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพสูงและบรรลุเป้าหมายได้

เกษมณี ชัยสิทธิ์วาทีน (2553, หน้า 18) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่าถ้าการวางแผนเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพมีแผนงานที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น การปฏิบัติตามแผนจะช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังคนเงินเวลาและทรัพยากรอื่นๆ ช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอนและดำเนินการได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพสูง มีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

พรารุช แสนโสสม (2555, หน้า 31) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยลดการทำงานตามยถากรรม
2. ช่วยให้การงานประสานสัมพันธ์กัน รวมทั้งลดการทำงานซ้ำซ้อน
3. การปฏิบัติงานตามแผนงานย่อมทำให้เกิดการประหยัดทั้งเงินทุนและเวลา
4. ช่วยให้การตรวจสอบและควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บริหารให้ลดน้อยลง

6. ช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการบริหารมากขึ้น
7. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้
8. แผนงานที่ดีจะสามารถระดมกำลังคนและทรัพยากรต่างๆ

ขององค์กรมาใช้อย่างทั่วถึง

จากคำกล่าวของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผน มีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. การวางแผนเป็นเครื่องช่วยในการดำเนินงานใดๆ ขององค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
2. การวางแผนเป็นการลดขั้นตอนในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เกิดการใช้ทรัพยากร บุคคล เวลา เงินอย่างคุ้มค่าในการลงทุน
3. การวางแผนช่วยให้เกิดการพูดคุย จัดเตรียมข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
4. การวางแผนช่วยให้ทำงานมีประสิทธิภาพ

### 3. องค์ประกอบของการวางแผน

สมิต สัจฉกร (2550, หน้า 39 – 40) กล่าวถึง องค์ประกอบของแผน ประกอบด้วย

1. หลักการและเหตุผล (Rationale)
2. วัตถุประสงค์ (Objective)
3. เป้าหมาย (Target)
4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Result)
5. การคาดการณ์ (Forecast)
6. วิธีปฏิบัติ (Method) และกลยุทธ์ (Strategy)
7. นโยบายการปฏิบัติตามแผน (Controlling Policy)
8. การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation)
9. งบประมาณ (Budget)
10. โปรแกรมการดำเนินงาน (Program of Work)

ศุภกิจ ไชยเชษฐ์ (2552, หน้า 23) กล่าวว่า องค์ประกอบของแผน ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญคือ

1. วัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางของการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้สำเร็จ
2. นโยบาย เป็นตัวกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานไว้กว้างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. งบประมาณ เป็นแผนการรับ-จ่ายงบประมาณ ตลอดจนถึงเป็นตัวกำหนดเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม

เกษมณี ชัยสิทธิ์วาทีน (2553, หน้า 19) จากแนวคิดของนักวิชาการด้านการวางแผนที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนสรุปได้ว่าองค์ประกอบของแผนประกอบด้วย การกำหนดถึงจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์นโยบายวิธีดำเนินการกำหนดทรัพยากรงบประมาณและการควบคุมเพื่อให้การทำงานในแต่ละองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากคำกล่าวของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า การองค์ประกอบของการวางแผนประกอบไปด้วย

1. วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงาน เป็นจุดหมายที่ทุกคนจะร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ
2. วิธีการทำงาน คือการกำหนดขั้นตอนหรือวิธีปฏิบัติในการทำงาน เพื่อแจกจ่ายไปยังผู้มีส่วนร่วมในการทำงานให้เข้าถึงขั้นตอนการทำงาน ทำให้การทำงานเป็นไปตามขั้นตอน ไม่ล่าช้า และลดความผิดพลาด
3. ทรัพยากรเป็นการระบุถึงงบประมาณ ทรัพยากร และบุคลากร ที่ต้องใช้ในการดำเนินการตามโครงการหรือแผนงาน
4. การประเมินคือการตรวจสอบหรือการเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือขั้นตอนการดำเนินงานที่วางไว้ว่ามีความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่



#### 4. ประเภทของการวางแผน

การแบ่งประเภทของแผนที่ดำเนินการในโรงเรียนอาจแบ่งออกได้หลายลักษณะซึ่งมีนักวิชาการและหน่วยงานได้แบ่งประเภทของแผนไว้ดังนี้

สุภาพร พิศาลบุตร (2550, หน้า 8 – 10) ได้จำแนกการวางแผนออกเป็นประเภทได้ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans)
2. แผนดำเนินงาน (Operating Plans)
  - 2.1 แผนใช้ประจำ (Standing Plans)
  - 2.2 แผนใช้เฉพาะครั้ง (Single – Use Plans)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 123) ได้แบ่งประเภทของแผนที่ทำในโรงเรียนโดยใช้กรอบเวลาเป็นหลัก เพราะแผนคือ กระบวนการของการตัดสินใจทางเลือกเพื่อปฏิบัติสู่ความสำเร็จในอนาคต ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะเวลาคือ

1. แผนระยะยาว (Long Term Plan) หมายถึงแผนระยะยาว 5 – 10 ปี
2. แผนระยะปานกลาง (Medium Term Plan) หมายถึงแผนที่มีระยะเวลา

ปฏิบัติมากกว่า 1 ปี ตามปกติอยู่ในช่วง 3 – 5 ปี

3. แผนระยะสั้น (Short Term Plan) แผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติการประมาณ 1 ปี หรือน้อยกว่า

สุรัสวดี ราชสกุลชัย (2543, หน้า 120 – 121 อ้างถึงใน ศุภกิจ ไชยเชษฐ, 2552, หน้า 23 – 24) ได้แบ่งประเภทของการวางแผนออกเป็น 6 ลักษณะ ดังนี้

1. จำแนกตามระดับของการบริหารงานองค์กร

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่ถูกจัดทำขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้สอดคล้องกับเป็นหมายกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว ประสานไปยังผู้บริหารระดับ กลาง และระดับล่าง

1.2 การวางแผนยุทธวิธี (Tactical Planning) เป็นการวางแผนที่เกิดจากการกระทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้องค์กรธุรกิจก้าวไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้

1.3 การวางแผนปฏิบัติงาน (Operational Planning) ใช้อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะของ หน่วยงาน หรือมีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน

## 2. จำแนกตามระยะเวลา

2.1 การวางแผนระยะยาว (Long – Range Planning) มีเป้าหมายเพื่อเชื่อมโยงการบริหารและการปฏิบัติการภายในองค์กรเข้ากับสภาวะแวดล้อมปกติจะคำนึงถึงอนาคตข้างหน้าไม่ต่ำกว่า 5 ปีขึ้นไป

2.2 การวางแผนระยะปานกลาง (Intermediate Range Planning) การวางแผนระยะปานกลางจะครอบคลุมเวลาในการดำเนินงานตามแผนตั้งแต่ 1 – 5 ปี

2.3 การวางแผนระยะสั้น (Short Range Planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้ครอบคลุมและเป็นไปตามเป้าหมายปฏิบัติการหรือแผนซึ่งถือเอาช่วงเวลาภายในเวลา 1 ปีเป็นเกณฑ์

## 3. จำแนกตามหน้าที่ดำเนินงาน

3.1 แผนแม่บท (Master Plan) เกิดจากการรวมแผนทั้งหมดภายในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน

3.2 แผนหน้าที่ (Functional Plan) ถูกวางขึ้นเพื่อเฉพาะเจาะจงใช้กับกลุ่มงาน แผนปฏิบัติงาน

3.2.1 ด้านบุคคล

3.2.2 ด้านการผลิต

3.2.3 ด้านการตลาด

3.2.4 ด้านการเงิน

3.3 แผนงานโครงการ (Project) องค์กรทำขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบายเกี่ยวกับกิจกรรมใหญ่ขององค์กรเฉพาะครั้ง

3.4 แผนสรุป (Comprehensive Plan) สรุปรวมแผนหน้าที่แผนงานโครงการที่องค์กรกระทำ โดยอาจจำแนกเป็นหมวดหมู่ หรือจำแนกตามขอบเขตของงาน หรือระดับความซับซ้อนในการปฏิบัติ

3.5 แผนกิจกรรม (Activity Planning) แสดงให้เห็นตารางเวลาของการปฏิบัติงาน (Schedule)

## 4. จำแนกตามความถี่ของการนำแผนไปใช้

4.1 แผนหลัก (Standing Plan) กิจกรรมที่กระทำซ้ำบ่อยๆ เป็นประจำ ประกอบด้วย นโยบาย, ระเบียบปฏิบัติ, กฎ

4.2 แผนใช้เฉพาะครั้ง (Single-Use Plan) แผนที่เตรียมขึ้น  
อย่างเฉพาะเจาะจงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวได้แก่

- 4.2.1 โปรแกรมหรือแผนงาน
- 4.2.2 โครงการ
- 4.2.3 แผนรายละเอียด
- 4.2.4 งานเฉพาะกิจพิเศษ

5. จำแนกตามขอบเขตครอบคลุมของแผน

- 5.1 วัตถุประสงค์ (Objective)
- 5.2 นโยบาย (Policy)
- 5.3 ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure)
- 5.4 วิธีการทำงาน (Method)
- 5.5 มาตรฐาน (Standard)
- 5.6 งบประมาณ (Budget)
- 5.7 แผนงาน (Program)

ศุภกิจ ไชยเชษฐ (2552, หน้า 28) ได้จำแนกของแผนตามความนิยมไว้ดังนี้

- 1. แผนระยะสั้น ซึ่งมีช่วงเวลา 1 - 2 ปี
- 2. แผนระยะปานกลาง ซึ่งมีช่วงเวลา 3 - 5 ปี
- 3. แผนระยะยาว มีช่วงเวลามากกว่า 5 ปี

พรารุช แสนโสม (2555, หน้า 34) แบ่งประเภทของแผนได้หลายลักษณะ  
ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าจะยึดอะไรเป็นหลักในการแบ่ง เช่นแบ่งตามลักษณะการใช้ ตามลักษณะ  
เวลา ตามลักษณะวัตถุประสงค์ ลักษณะของกิจกรรมที่ทำ ระดับของแผน  
ระดับขององค์กร ความมุ่งหมายของแผน เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามในแต่ละแผนอาจ  
มีลักษณะหลายๆ ลักษณะผสมผสานกันอยู่ก็ได้

จากการกล่าวของนักวิชาการข้างต้น พอสรุปได้ว่า การวางแผน  
แบ่งตามลักษณะ หลายลักษณะ แต่ในโรงเรียน แบ่งตามระยะเวลาที่ใช้งาน ดังนี้

- 1. แผนระยะสั้น 1 ปี คือแผนปฏิบัติการ
- 2. แผนระยะปานกลาง 2 - 5 ปี
- 3. แผนระยะยาว 5 - 15 ปี

## แนวปฏิบัติของสถานศึกษาในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ใช้จ่ายงบประมาณเงินอุดหนุน (ค่าใช้จ่ายรายหัว)

จากการศึกษาคู่มือในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา โรงเรียนต้องดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

### ความหมายและความสำคัญของแผนปฏิบัติการ

#### 1. การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา

กฎกระทรวงว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา 2553 กำหนดไว้ในข้อ 14 (2) ว่า ให้สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยได้กำหนด ตามคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาได้กำหนด ได้จัดทำขึ้นและได้แจกจ่ายมายังโรงเรียนต่างๆ ในสังกัดให้ถือเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการดังนี้

#### 1.1 อัตราการอุดหนุนรายหัว

โรงเรียนบ้านดงเสียวได้รับการสนับสนุนงบประมาณประเภทงบอุดหนุนรายหัว ดังนี้

1.1.1 ระดับก่อนประถมศึกษาคนละ 1,700 บาท/หัว  
(ภาคเรียนละ 850 บาท)

1.1.2 ระดับประถมศึกษาคนละ 1,900 บาท/หัว  
(ภาคเรียนละ 950 บาท)

1.1.3 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น คนละ 3,500 บาท/หัว  
(ภาคเรียนละ 1,750 บาท)

1.1.4 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย คนละ 3,900 บาท/หัว  
(ภาคเรียนละ 1,950 บาท)

1.2 ลำดับขั้นตอนของแผนปฏิบัติการ สถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามลำดับ ดังนี้

1.2.1 กรณีที่สถานศึกษาดำเนินการมาโดยปกติ จะมีกระบวนการดังนี้

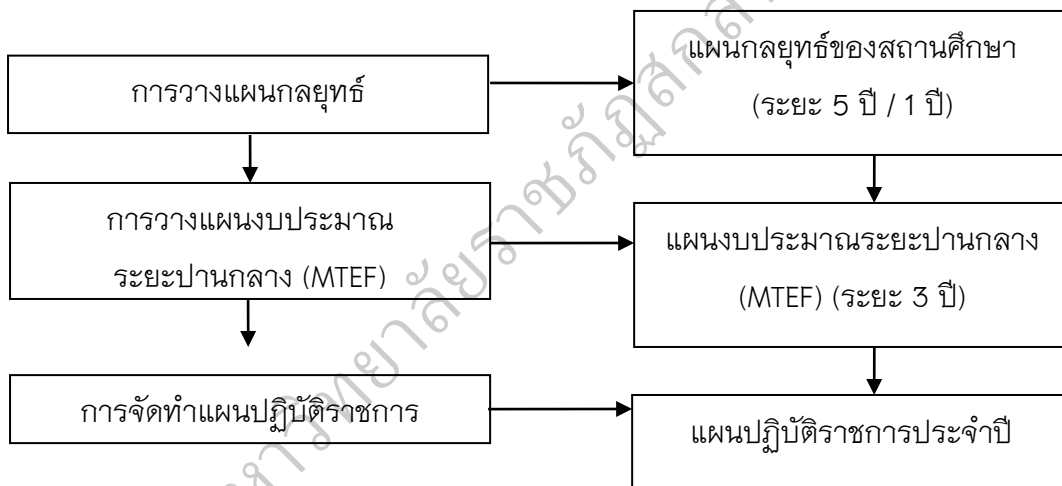
1.2.1.1 การวางแผนกลยุทธ์ โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาระยะ 5 ปี และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาประจำปี (ในกรณีปรับปรุงแผนประจำปี)

1.2.1.2 การวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาล่วงหน้าระยะ 3 ปี

1.2.1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาทุกปีงบประมาณ

1.2.2 กรณีที่สถานศึกษาไม่ได้ดำเนินการตามปกติ จะต้องดำเนินการใหม่ทั้งหมด และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ไปพร้อมกัน

### 1.3 กระบวนการวางแผนงบประมาณ



ภาพประกอบ 2 กระบวนการทำงานแผนงบประมาณ

### 1.4 ขั้นตอนการจัดทำกรอบงบประมาณ (โดยย่อ)

1.4.1 ขั้นตอนที่ 1 ประมาณการงบประมาณที่โรงเรียนจะได้รับเงินงบประมาณจัดสรรจากรัฐ ดังนี้

ค่าใช้จ่ายรายหัว จ่ายตามจำนวนนักเรียน การศึกษาภาคบังคับ และขั้นพื้นฐาน

ค่าใช้จ่ายเป็นค่าดำเนินการและงบประมาณให้แก่สถานศึกษา ประเภทรายจ่ายงบประมาณของสถานศึกษา จำแนกรายจ่าย 3 ประเภท คือ งบบุคลากร งบดำเนินงาน และงบลงทุน

1.4.1.1 งบประมาณเป็นเงินเดือน ค่าจ้างประจำ และค่าจ้างชั่วคราวตามอัตรากำลังที่มี เพิ่มประมาณ 5% ในแต่ละปี

1.4.1.2 งบดำเนินงานเป็นค่าใช้จ่าย ในหมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค และรายจ่ายอื่น จัดสรรในรูปเงินก้อน ดังนี้

1) จัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวให้นักเรียนเป็นรายบุคคล (โรงเรียนต้องคาดคะเนจำนวนนักเรียนล่วงหน้า 3 ปี ก่อน จึงคิดวงเงินดำเนินการได้)

2) งบดำเนินงานตามนโยบายของเขตพื้นที่ ให้ศึกษาหลักเกณฑ์และนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา และคาดคะเนวงเงินที่จะได้รับ

1.4.1.3 งบลงทุน พิจารณาจากวงเงินที่เคยได้รับแต่ละปี และข้อมูลความขาดแคลนครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง ตามเกณฑ์มาตรฐานครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง

1.4.2 ชั้นตอนที่ 2 ประมาณการรายได้ที่โรงเรียนจะได้รับจากเงินนอกงบประมาณ เช่น

1.4.2.1 รายได้จากบริการของโรงเรียน และค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของโรงเรียน

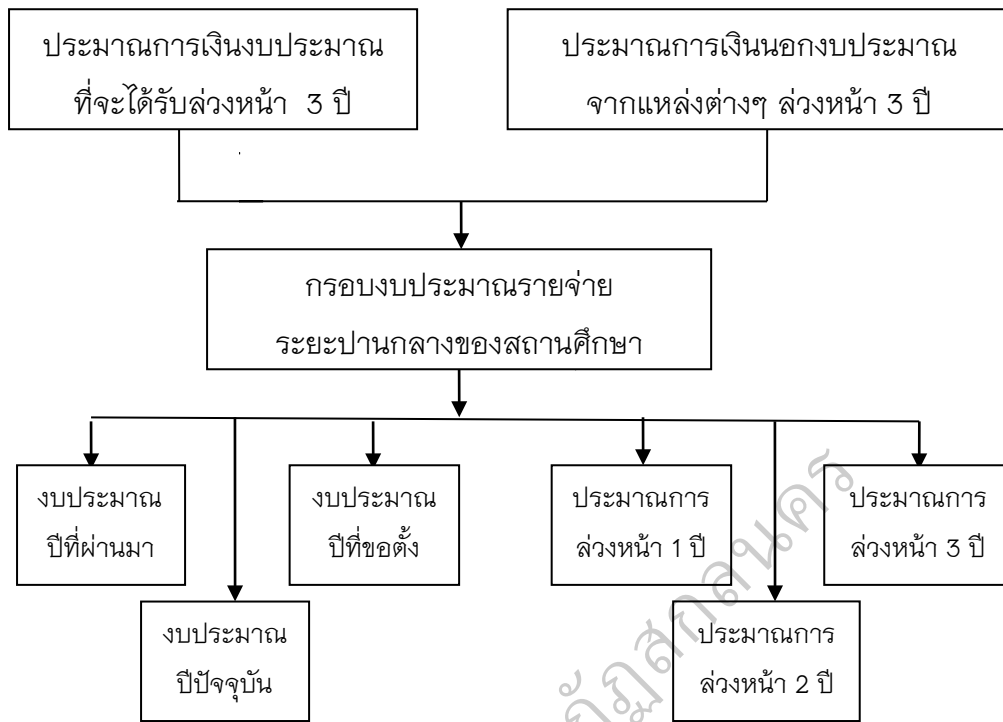
1.4.2.2 เงินผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน ทั้งเป็นที่ราชพัสดุ และที่เป็นกรรมสิทธิ์ของโรงเรียน

1.4.2.3 เงินเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษาต่อ และการผิดสัญญา การซื้อทรัพย์สิน หรือจัดทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณ

1.4.2.4 เงินบริจาคจากเอกชน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.4.2.5 เงินรายได้อื่นๆ

1.4.3 ขั้นตอนที่ 3 กำหนดกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี



ภาพประกอบ 3 กรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี

1.4.4 ขั้นตอนที่ 4 จัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ และ  
จัดทำงบประมาณรวมของแต่ละงาน โครงการ ให้พอดีกับกรอบวงเงินที่คาดคะเนไว้

ตาราง 1 ตัวอย่างประมาณการรายรับของโรงเรียน

แผนงาน งาน/โครงการ	ปี งบประมาณ ที่ผ่านมา	ปี งบประมาณ ปัจจุบัน	ปี งบประมาณ ที่ขอตั้ง	ประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า		
				ปีต่อไป	2 ปี ข้างหน้า	3 ปี ข้างหน้า
ก. แผนงาน						
1. งาน.....						
2. โครงการ.....						
ข. แผนงาน						
1. งาน.....						
2. โครงการ.....						
<b>รวม</b>						

1.4.5 ชั้นตอนที่ 5 นำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษา พิจารณาเห็นชอบ และนำเสนอรายงานเขตพื้นที่ การศึกษา

1.4.6 ชั้นตอนที่ 6 ปรับปรุง MTEF ทุกปี เพื่อให้การจัดทำงบประมาณครอบคลุม 3 ปีงบประมาณที่จะมาถึง (Rolling Plan)

## 1.5 การประมาณรายรับจากเงินงบประมาณ

### 1.5.1 ประมาณการงบบุคลากร

1.5.1.1 ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของสถานศึกษา ตามมาตรฐานอัตรากำลังที่ ก.ค.ศ.กำหนด

1.5.1.2 ศึกษาอัตราเงินเดือนและค่าจ้างที่บุคลากรได้รับอยู่ตามระเบียบกฎหมาย คำนวณเงินที่ใช้ในการปรับเพิ่มในกรณีต่างๆ

1.5.1.3 เงินที่คำนวณได้เป็นวงเงินงบประมาณการ ค่าใช้จ่ายงบบุคลากรแต่ละปี ใช้ในการขอตั้งงบประมาณต่อไป

### 1.5.2 ประมาณการงบดำเนินงาน

1.5.2.1 สํารวจสภาพนักเรียนปัจจุบัน โดยจำแนกออกเป็นนักเรียนในเขตบริการ นอกเขตบริการ และนักเรียนต่างสัญชาติ นักเรียนที่มีชื่อในทะเบียนราษฎร

1.5.2.2 วิเคราะห์แนวโน้มการจัดการศึกษาของโรงเรียนว่าจะต้องขยายระดับการศึกษาเพิ่มขึ้น หรือลดลงหรือไม่ จะต้องจัดการศึกษารูปแบบพิเศษ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส หรือต้องจัดการศึกษานอกโรงเรียน อีกหรือไม่

1.5.2.3 สํารวจผู้อยู่ในเกณฑ์เข้าเรียนตามทะเบียนราษฎร (ทร.14) และหาข้อมูลเพื่อการจัดกลุ่มประเภทผู้เรียน

1.5.2.4 ศึกษาวิเคราะห์เพื่อคาดคะเนจำนวนนักเรียน โดยแยกผู้เรียนตามประเภท และระดับการศึกษา การคาดคะเนจำนวนนักเรียนแต่ละชั้นให้จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ เด็กปกติ เด็กด้อยโอกาส เด็กพิการ และเด็กความสามารถพิเศษ

### 1.5.3 ประมาณการงบลงทุน

1.5.3.1 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลความขาดแคลน และความต้องการจำเป็น เทียบกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดภายในช่วงระยะเวลา 3 ปี

1.5.3.2 เมื่อได้ข้อมูลแล้ว แยกเป็นความต้องการจำเป็นเป็นรายปี



1.5.3.3 นำข้อมูลครุภัณฑ์ที่ดิน สิ่งก่อสร้างแต่ละปีมาคำนวณราคากลาง ตามมาตรฐานที่สำนักงานประมาณกำหนด หากเป็นรายการที่ไม่มีราคากลาง ให้สืบราคาท้องตลาด พร้อมกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ (Specification) ที่เหมาะสม

1.5.3.4 เงินที่คำนวณได้ เป็นวงเงินงบประมาณที่ใช้ในการขอตั้งงบประมาณลงทุนต่อไป

## 1.6 การประมาณรายได้จากเงินนอกงบประมาณ จัดทำข้อมูลดังนี้

ตาราง 2 ประมาณการเงินนอกงบประมาณของสถานศึกษา ปี 2559 – 2564

ที่	รายการ	รับจริง ปี 2559 (บาท)	ปี 2560 (ปีปัจจุบัน)	ประมาณรายได้จากเงินนอก งบประมาณ (บาท)			
				ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
1	เงินค่าธรรมเนียมพิเศษ						
2	รายได้จากการให้บริการ						
3	เงินผลประโยชน์จากทรัพย์สิน						
4	เบี่ยงปรับจากการทำผิด สัญญา ลาศึกษาต่อ						
5	เบี่ยงปรับจากการ ทำผิดสัญญา						
6	เงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์						
7	เงินอุดหนุนจากองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น						
8	ดอกเบียร์รับ						
9	รายได้อื่น						
<b>รวม</b>							

## 1.7 การคำนวณค่าใช้จ่ายตามแผนกลยุทธ์

1.7.1 กำหนดกรอบวงเงินค่าใช้จ่ายแต่ละปี โดยพิจารณาจากรายได้ที่เป็นเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ

1.7.2 ปรับกลยุทธ์ เป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรม และคำนวณค่าใช้จ่าย

1.7.3 หากค่าใช้จ่ายตามกลยุทธ์ มีมากกว่าประมาณการรายได้  
ควรพิจารณา ดังนี้

1.7.3.1 ทบทวนกลยุทธ์ ปรับกลยุทธ์ ปรับลดเป้าหมาย  
ปฏิบัติการ

1.7.3.2 หากจำเป็นต้องดำเนินการตามกลยุทธ์แผนงาน  
งาน/โครงการ ควรกำหนดแผนการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อจัดหาเงินนอกงบประมาณ  
เพิ่มเติมให้เกิดความสมดุล

1.7.4 ประมาณการรายจ่ายนี้มีไว้เพื่อใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่าย  
ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ

ตาราง 3 แผนงบประมาณระยะปานกลางของสถานศึกษา

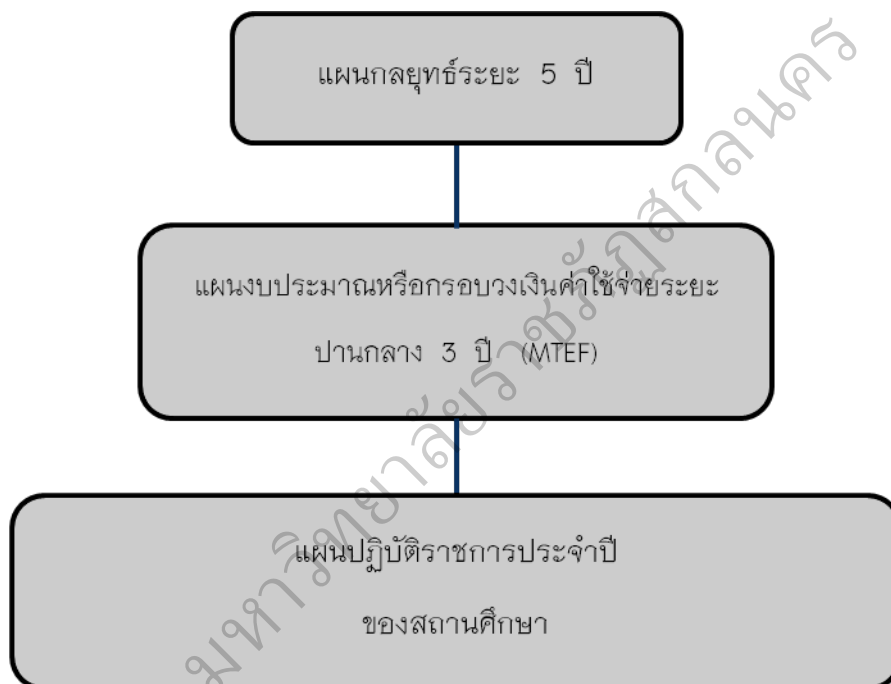
แผนงาน/ โครงการ	งบประมาณที่ใช้			ล่วงหน้า	ล่วงหน้า	ล่วงหน้า
	ปี 2559	ปีปัจจุบัน ปี 2560	ปีตั้งงบประมาณ ปี 2561	ปี 1 ปี 2562	ปี 2 ปี 2563	ปี 3 ปี 2564
แผนงาน						
โครงการ 1.1						
โครงการ 1.2						
แผนงาน						
โครงการ 2.1						
โครงการ 2.2						
โครงการ 2.3						
รวม งบประมาณ						

## 1.8 ข้อควรคำนึงในการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษา

1.8.1 แผนงบประมาณจะต้องเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ และมีผลต่อการกำหนดแผนปฏิบัติการ จึงควรมีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามภารกิจ เพื่อให้การวางแผนงบประมาณครอบคลุมกิจกรรม

1.8.2 การวางแผนงบประมาณ ยึดหลักการมีส่วนร่วม เช่นเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ และยังคงคำนึงถึงความโปร่งใสและตรวจสอบได้ด้วย

## 1.9 สาระหลักการจัดทำแผนปฏิบัติการ



ภาพประกอบ 4 หลักการจัดทำแผนปฏิบัติการ

มีกระบวนการจัดทำดังต่อไปนี้

1.9.1 ศึกษากรอบเงื่อนไขประจำปีจากเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ กรอบนโยบาย กรอบเป้าหมายของผลผลิตหลักที่ต้องการ และกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

1.9.2 แปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

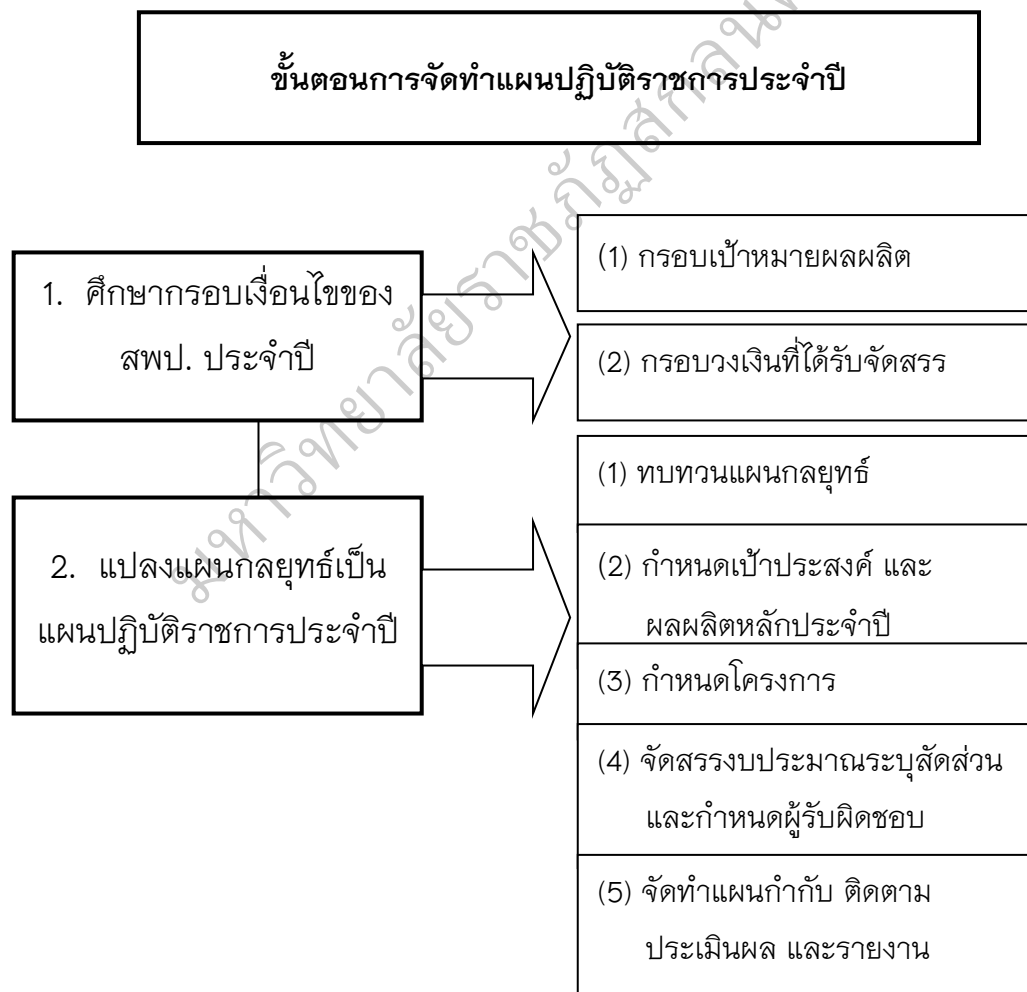
1.9.2.1 ทบทวนสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์

1.9.2.2 กำหนดเป้าหมาย และผลผลิตหลักประจำปีของสถานศึกษา

1.9.2.3 จัดทำรายละเอียด แผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรม ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทุกระดับ

1.9.2.4 จัดสรรงบประมาณตามแผนงาน งาน/โครงการ และกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ

1.9.2.5 จัดทำแผนกำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงาน



ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

## 1.10 คำโครงการเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี

### ส่วนที่ 1 บทนำ

แนะนำโรงเรียนในภาพรวมโดยสรุป ประกอบด้วย ประวัติความเป็นมา ภารกิจ และปริมาณงานในปัจจุบัน รวมทั้งผลงานที่ประสบความสำเร็จ

### ส่วนที่ 2 ทิศทางของสถานศึกษา

นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมายผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จ จากแผนกลยุทธ์ โดยเป้าหมายและผลผลิตหลัก กำหนดเป็น 1 ปีงบประมาณ ที่จัดทำแผนฯ

ส่วนที่ 3 รายละเอียด แผนงาน งาน/โครงการและงบประมาณ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด

ส่วนที่ 4 การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงาน แสดงข้อมูล รายละเอียดประกอบด้วย แผนหรือปฏิทินการติดตามประเมินผลงาน/โครงการ และ รายงานผล รวมทั้งแผนหรือปฏิทินการใช้จ่ายเงินในแต่ละงวดและการรายงานผล

### ตัวอย่างคำโครงการเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี

การให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี

คำนำ

สารบัญ

ส่วนที่ 1 บทนำ

สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา

ผลงานที่ประสบความสำเร็จ

ส่วนที่ 2 ทิศทางของสถานศึกษา

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

เป้าประสงค์

ผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จ

ส่วนที่ 3 รายละเอียดของแผนงาน งาน/โครงการ

ส่วนที่ 4 การกำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงาน

ภาคผนวก - คำสั่งคณะทำงาน

ตัวอย่างหน้าการให้ความเห็นชอบ

การให้ความเห็นชอบเอกสาร  
แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2560  
ของโรงเรียน.....

.....

ที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียน.....  
ครั้งที่..... /.....เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ. .... ได้พิจารณา  
แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ.....ของโรงเรียน.....แล้ว

เห็นชอบในการแบ่งสัดส่วนงบประมาณ ดังนี้

งบด้านวิชาการ จำนวน.....บาท คิดเป็นร้อยละ.....(เกณฑ์ร้อยละ 60-70)

งบด้านบริหารทั่วไป จำนวน.....บาท คิดเป็นร้อยละ.....(เกณฑ์ร้อยละ 20-30)

งบสำรองจ่าย จำนวน.....บาท คิดเป็นร้อยละ.....(เกณฑ์ร้อยละ 10-20)

งบประมาณทั้งสิ้น.....บาท คิดเป็นร้อยละ 100

(2) เห็นชอบให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2560 ได้

(ลงชื่อ) .....

( )

ประธานคณะกรรมการการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โรงเรียน.....

## ตัวอย่างเค้าโครงงาน/โครงการ

เค้าโครงงาน/โครงการ  
(ส่วนที่ 3 ของแผนปฏิบัติการประจำปี)

ชื่องาน / โครงการ.....  
 แผนงาน (ถ้ามี).....  
 สนองกลยุทธ์  สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานข้อที่.....  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาข้อที่.....  
 ลักษณะของโครงการ  ใหม่  ต่อเนื่อง  
 ผู้รับผิดชอบ.....  
 ระยะเวลาดำเนินงาน.....  
 สถานที่ดำเนินงาน.....  
 งบประมาณ.....

1. หลักการและเหตุผล
2. วัตถุประสงค์
3. เป้าหมาย
  - 3.1 ผลผลิต (Outputs) (ระบุผลงานที่เกิดขึ้นหลังจากดำเนินการเสร็จ)
  - 3.2 ผลลัพธ์ (Outcomes) (ระบุผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากผลผลิต)
4. รายละเอียดกิจกรรม และค่าใช้จ่ายประมาณ

กิจกรรม	งบประมาณ			รวม	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับ ผิดชอบ
	ค่าตอบแทน	ค่าใช้สอย	ค่าวัสดุ			
-						
-						
รวม						

## 5. การประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีการประเมิน	เครื่องมือ
ผลผลิต (Outputs)		
ผลลัพธ์ (Outcomes)		

## 1.11 แนวทางการบริหารงบประมาณเงินอุดหนุน

### ประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป

รายการเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่าใช้จ่ายรายหัว) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ได้เคยแจ้งให้สถานศึกษาทุกแห่งทราบและถือปฏิบัติแล้ว สรุปได้ดังนี้

1.11.1 ลักษณะการใช้งบประมาณ ให้ใช้ในลักษณะ 3 ประเภทงบรายจ่าย ดังนี้

#### 1.11.1.1 งบบุคลากร

ค่าจ้างชั่วคราว เช่น จ้างครูอัตราจ้างรายเดือน พนักงานขับรถ ยาม เจ้าหน้าที่รักษาความสะอาด ฯลฯ

#### 1.11.1.2 งบดำเนินงาน

1) ค่าตอบแทน เช่น ค่าตอบแทนวิทยากร ค่าตอบแทนวิทยากรวิชาชีพท้องถิ่น ฯลฯ

2) ค่าใช้สอย เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะ ค่าจ้าง ซ่อมแซม ค่าจ้างเหมาบริการ ค่าพาหนะพานักเรียนไปทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ ฯลฯ

3) ค่าวัสดุ เช่น ค่าวัสดุการศึกษา ค่าเครื่องเขียน ค่าวัสดุเวชภัณฑ์ ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาทรัพย์สิน ฯลฯ

4) ค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ฯลฯ

#### 1.11.1.3 งบลงทุน

1) ค่าครุภัณฑ์ เช่น จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร ฯลฯ

2) ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ใช้จ่ายเพื่อประกอบตัดแปลง ต่อเติม หรือปรับปรุงที่ดิน และ หรือสิ่งก่อสร้าง ที่มีวงเงินเกินกว่า 50,000 บาท เช่น ค่าจัดสวน ค่าถมที่ ถนน รั้ว สะพาน บ่อน้ำ ฯลฯ

งบลงทุนและงบดำเนินงาน สามารถดำเนินการได้ เพิ่มเติมตามหนังสือสำนักงบประมาณ ด่วนที่สุด ที่ นร0702 / ว 51 ลงวันที่ 20 มกราคม 2548 เรื่อง หลักการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ เช่น



ค่าใช้จ่าย กรณีเป็นการจ้างเหมาทั้งค่าสิ่งของและ

ค่าแรงงานให้จ่ายจากค่าใช้จ่าย ส่วนกรณีที่มีส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการซ่อมแซม บำรุงรักษาทรัพย์สินให้ปฏิบัติดังนี้ 1) ค่าจ้างเหมาแรงงานของบุคคลภายนอกให้จ่ายจากค่าใช้จ่าย 2) ค่าสิ่งของที่ส่วนราชการซื้อมาใช้ในการซ่อมแซม บำรุงรักษาทรัพย์สินให้จ่ายจากค่าวัสดุ

ค่าวัสดุ ใช้จ่ายเพื่อประกอบดัดแปลงต่อเติม หรือปรับปรุง ครุภัณฑ์ที่มีวงเงินไม่เกิน 5,000 บาท ที่ดิน และ หรือ สิ่งก่อสร้างที่มีวงเงินไม่เกิน 50,000 บาท ใช้จ่ายเพื่อประกอบ ดัดแปลง ต่อเติม หรือปรับปรุง ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ที่มีวงเงินไม่เกิน 5,000 บาท

ค่าครุภัณฑ์ ใช้จ่ายเพื่อจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มี ราคาต่อหน่วย หรือต่อชุดเกินกว่า 20,000 บาท ใช้จ่ายเพื่อประกอบดัดแปลง ต่อเติม หรือปรับปรุงครุภัณฑ์ รวมทั้งครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ที่มีวงเงินเกินกว่า 5,000 บาท เป็นต้น

1.11.2 แนวทางการใช้งบประมาณ กำหนดให้โรงเรียนแบ่งสัดส่วน การใช้งบประมาณ ดังนี้

งบด้านวิชาการ	ร้อยละ 60 – 70 ของวงเงินงบประมาณ
งบด้านบริหารทั่วไป	ร้อยละ 20 – 30 ของวงเงินงบประมาณ
งบสำรองจ่าย	ร้อยละ 10 – 20 ของวงเงินงบประมาณ

ทั้ง 3 งบรวมกันเป็นร้อยละ 100 ของวงเงินงบประมาณสอดคล้องกับ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน นโยบายและจุดเน้นของ สำนักคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา การแบ่งสัดส่วนให้เป็นอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในการ พิจารณา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน และต้องประกาศในสถานที่เปิดเผย เพื่อให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองและ สาธารณชนทราบ

## 1.12 การจัดทำและส่งแผนปฏิบัติการประจำปี

เพื่อให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และรัฐบาล สถานศึกษาต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามปีงบประมาณ ดังนี้

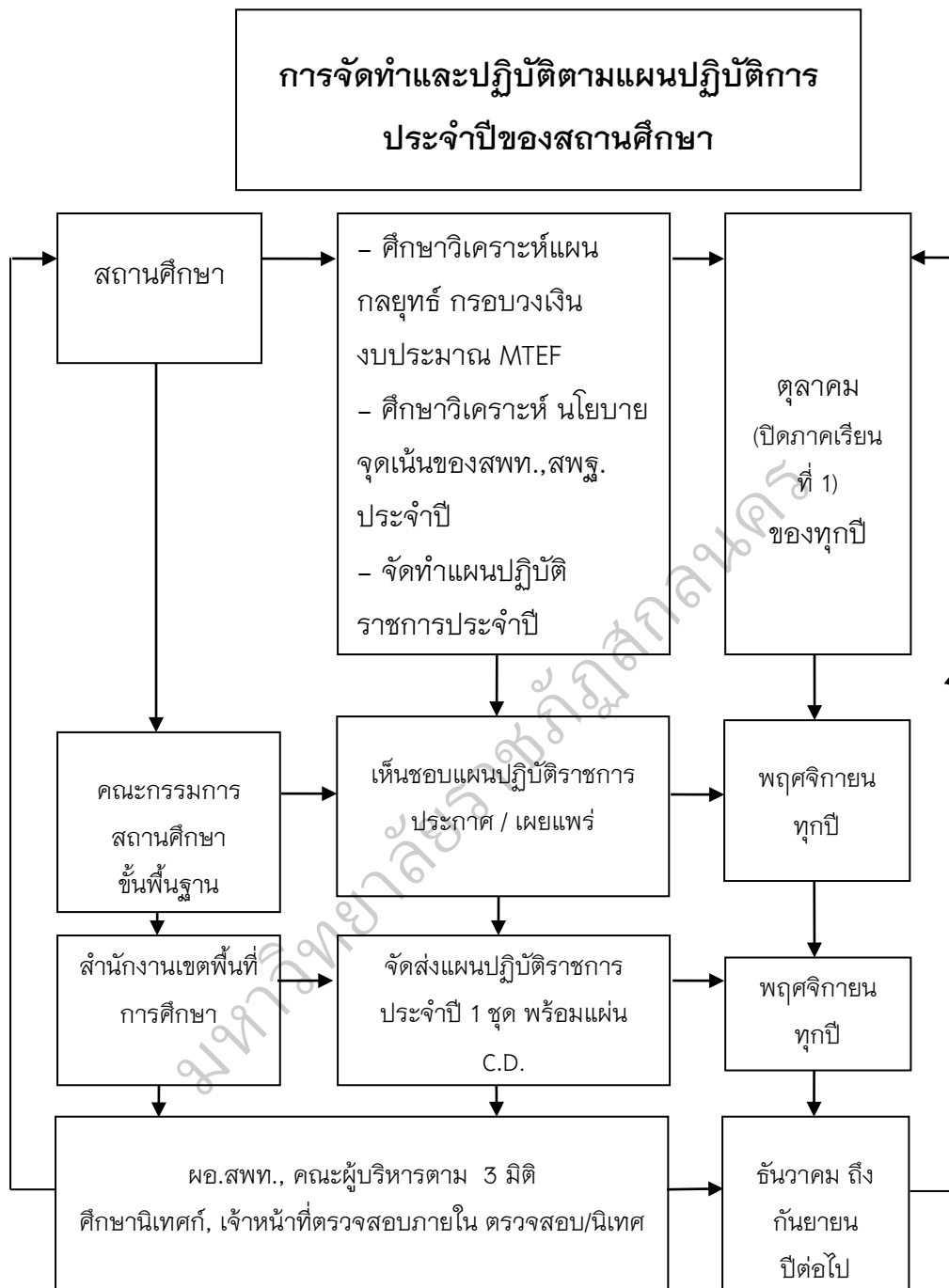
1.12.1 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในห้วงเดือนตุลาคมของทุกปี

1.12.2 นำแผนปฏิบัติการประจำปีเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ให้ความเห็นชอบ ก่อนเปิดภาคเรียนที่ 2 ของแต่ละปีการศึกษา

1.12.3 ประกาศ เผยแพร่ แผนปฏิบัติการประจำปี (รวมทั้งสัดส่วนจัดสรรงบประมาณ) ให้ครู ผู้ปกครอง ให้สาธารณชนทราบ

1.12.4 จัดส่งแผนปฏิบัติการประจำปี บันทึกลงแผ่น C.D. ส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 1 ชุด พร้อมเอกสาร 1 เล่ม

1.12.5 จัดเตรียมแผนปฏิบัติการประจำปี ไว้ที่สถานศึกษา เพื่อให้ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาคณะผู้บริหาร ผู้มาตรวจราชการ ศึกษานิเทศก์ และเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ได้นำมาประกอบในการตรวจนิเทศงานทุกครั้ง



ภาพประกอบ 6 การจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

## การเขียนโครงการ

### 1. ความหมายของโครงการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของคำว่า “โครงการ” หมายถึงแผนหรือเค้าโครงตามที่กำหนดไว้

โครงการคือ กิจกรรมหรือแผนงานที่เป็นหน่วยอิสระหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์วางแผนและนำไปปฏิบัติพร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด โดยแผนสำหรับกิจการต่างๆ ต้องระบุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด

โครงการคือ การวางแผนล่วงหน้าที่ทำขึ้นอย่างมีระบบประกอบด้วย กิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า แต่ละโครงการมีเป้าหมายเพื่อการผลิตหรือการให้บริการเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของแผนงาน

โครงการ หมายถึงแผนงานย่อยแผนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติได้โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างชัดแจ้งมีระยะเวลาเริ่มต้น มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ดังนั้นโครงการจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการวางแผนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

### 2. ประโยชน์ของโครงการ

การเขียนโครงการจะต้องมีการเสนอความคิดเห็นอย่างถูกต้อง มีเหตุผลแสดงถึงรายละเอียดได้อย่างชัดเจน โดยมีได้คำนึงถึงตัวบุคคลผู้ปฏิบัติโครงการเพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุจุดประสงค์ตามที่หวังไว้ได้โครงการที่ถูกต้องชัดเจนจะช่วยให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานหลายประการด้วยกัน ได้แก่

2.1 ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้อ่านให้มีความเข้าใจในเนื้อหาสาระได้อย่างถูกต้องชัดเจนและตรงตามเจตนาของผู้เขียนโครงการ

2.2 ช่วยประหยัดเวลาแก่ผู้อนุมัติด้วยการใช้เวลาอ่านเพียงเล็กน้อยก็สามารถที่จะตัดสินใจได้

2.3 ช่วยให้การปฏิบัติงานตามโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4 เป็นการแสดงถึงประสิทธิภาพการทำงานของผู้เขียนโครงการ

### 3. ลักษณะของโครงการที่ดี

โครงการเป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบเพื่อการปฏิบัติหน้าที่องค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งโครงการที่ดีย่อมทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและผลตอบแทนที่องค์การหรือหน่วยงานจะได้รับอย่างคุ้มค่าอันจะนำมาซึ่งการพัฒนาของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งลักษณะของโครงการที่ดี มีดังต่อไปนี้

- 3.1 สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานได้
- 3.2 มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถดำเนินงานและปฏิบัติได้
- 3.3 รายละเอียดของโครงการต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กันกล่าวคือ วัตถุประสงค์ของโครงการต้องสอดคล้องกับหลักการและเหตุผลและวิธีการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 3.4 รายละเอียดของโครงการสามารถเข้าใจได้ง่ายสะดวกต่อการดำเนินงานตามโครงการ
- 3.5 เป็นโครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับแผนงานหลักขององค์การและสามารถติดตามประเมินผลได้
- 3.6 โครงการต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่มีความเป็นจริงและเป็นข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ
- 3.7 โครงการต้องได้รับการสนับสนุนในด้านทรัพยากรและการบริหารอย่างเหมาะสม
- 3.8 โครงการต้องมีระยะเวลาในการดำเนินงานกล่าวคือต้องระบุถึงวันเวลาที่เริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ
- 3.9 สามารถติดตาม ประเมินผลได้

### 4. ความหมายของการเขียนโครงการ

“การเขียนโครงการ” หมายถึงกิจกรรมการสื่อสารของหน่วยงาน เป็นวิธีการที่ช่วยให้เกิดการสื่อสารอย่างเป็นระบบเป็นการส่งเสริมการสื่อสารจากล่างขึ้นบน นั่นคือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อเขียนโครงการเสนอไปยังผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารเพื่อพิจารณา

“การเขียนโครงการ” หมายถึง การสื่อความหมายซึ่งต้องเขียนให้ถูกต้องด้วยการใช้ภาษาให้ถูกต้องรู้จักประมวลความคิดในการเรียงลำดับเรื่องราวให้สัมพันธ์กันและถ่ายทอดเป็นภาษาเขียนที่กะทัดรัดเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจได้ชัดเจน

## 5. วัตถุประสงค์ในการเขียนโครงการ

- 5.1 เพื่อขออนุมัติจากผู้มีอำนาจ
- 5.2 เพื่อของบประมาณ
- 5.3 เพื่อให้สมาชิกที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจโครงการ
- 5.4 เพื่อเพิ่มศักยภาพในหน่วยงาน
- 5.5 เพื่อเป็นเข็มทิศชี้แนวทางในการพัฒนาระบบงาน
- 5.6 เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งและโอกาสของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

## 6. ส่วนประกอบของการเขียนโครงการ

6.1 ส่วนนำ หมายถึงส่วนที่จะบอกข้อมูลเบื้องต้นของโครงการโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับชื่อโครงการผู้ดำเนินโครงการ หรือผู้รับผิดชอบโครงการ ความเป็นมาของโครงการ วัตถุประสงค์ดังนั้นส่วนนำจึงต้องเขียนให้ละเอียดเพื่อมุ่งหมายให้ผู้อ่านและบุคคลที่ทำงานร่วมกันหรือผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจอนุมัติให้ทำโครงการมีความเข้าใจพื้นฐาน เป็นเบื้องต้นก่อนที่จะอ่านรายละเอียดของโครงการต่อไปดังนั้นผู้เขียนจึงต้องมีความระมัดระวังในเรื่องการใช้ภาษาให้ถูกต้องได้ใจความเพื่อมุ่งชี้ประเด็นสำคัญของโครงการให้ชัดเจน

6.2 ส่วนเนื้อหา หมายถึงส่วนที่บอกระยะสำคัญของโครงการโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการหรือขั้นตอนการปฏิบัติอย่างละเอียดถ้าขั้นตอนการทำงานมีความสลับซับซ้อนมากเท่าใดผู้เขียนต้องพยายามเรียงลำดับขั้นตอนการทำงานอย่างมีระบบและเขียนแยกเป็นตอนๆ เพื่อไม่ทำให้ผู้อ่านสับสนทั้งนี้ถ้าเป็นโครงการระยะยาว อาจเขียนตารางแสดงเวลาการทำงานไว้ด้วย

6.3 ส่วนขยายความ หมายถึง ส่วนประกอบต่างๆ ที่บอกรายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลจากการดำเนินโครงการ บอกกำหนดระยะเวลากรณีที่เป็นโครงการระยะสั้นต้องแสดงตารางเวลาดำเนินโครงการ สถานที่งบประมาณค่าใช้จ่ายรวมทั้งโครงการซึ่งอาจจะเป็นงบประมาณรวมหรือแจกแจงค่าใช้จ่ายอย่างละเอียดก็ได้และส่วนของประโยชน์หรือผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการ

ตามโครงการนั้นๆ ถ้าเป็นโครงการที่จัดเกี่ยวกับการอบรมสัมมนาต้องมีตารางเวลาหรือกำหนดการประชุมไว้ด้วย ส่วนขยายความเหล่านี้เป็นส่วนที่สำคัญเช่นเดียวกับส่วนนำ เพราะจะขยายความให้บุคคลที่ดำเนินการร่วมกันเข้าใจรายละเอียดกระจ่างขึ้นและผู้มีหน้าที่ตัดสินใจอนุมัติให้ทำโครงการใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นเมื่อได้ทราบว่าจะได้รับนั้นเป็นประโยชน์อย่างไรและงบประมาณค่าใช้จ่ายจัดสรรให้ได้หรือไม่อย่างไร

## 7. ประเภทของการเขียนโครงการ

โครงการแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

7.1 การเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) เป็นโครงการที่นำมาใช้ตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบันรายละเอียดของโครงการจะแจ่มแจ้งตามหัวข้อที่กำหนดไว้ ได้แก่ ชื่อโครงการชื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมายระยะเวลาดำเนินการ สถานที่ดำเนินการ วิธีดำเนินการ งบประมาณ ผลที่คาดว่าจะได้รับและการประเมินผล

7.2 การเขียนโครงการเชิงเหตุผลหรือการจัดทำโครงการแบบเหตุผลเชิงตรรกวิทยา (Logical Framework Method) เป็นโครงการที่มีรายละเอียดเป็นขั้นตอนเป็นเหตุเป็นผลสัมพันธ์กันและประสานกันทั้งในแนวตั้งและแนวนอนขององค์ประกอบที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน

## 8. การจัดทำโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method)

การเขียนโครงการในรูปแบบนี้เป็นรูปแบบดั้งเดิมที่ทำกันมานานแล้วปัจจุบันก็ยังเป็นที่นิยมเขียนกันอยู่แต่การเขียนโครงการในรูปแบบนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญอยู่หลายประการอันได้แก่ลักษณะของโครงการมีความยาวเกินความจำเป็นมุ่งเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพทำให้ผู้เขียนโครงการพยายามอธิบายถึงหลักการและเหตุผลในการเขียนโครงการอย่างมากมายพร้อมทั้งตั้งวัตถุประสงค์ไว้อย่างเลิศเลอจนกระทั่งไม่สามารถจะดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมดผลที่ตามมาคือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงผลของงานมักขาดประสิทธิภาพและการพิจารณาเห็นชอบโครงการมักพิจารณาแบบแยกส่วนเป็นลักษณะรายการ (Item analysis) โดยไม่คำนึงถึงการวิเคราะห์แบบองค์รวมถึงแม้ว่าการเขียนโครงการในรูปแบบประเพณีนิยมจะมีข้อบกพร่องดังที่ได้กล่าวมาแล้วแต่การเขียนโครงการในรูปแบบนี้ก็ยังมีผู้นิยมเขียนอยู่เป็นจำนวนมากเนื่องจากความคุ้นเคยของทั้งผู้เขียนและผู้อ่านโครงการและเมื่อมอบหมายให้เขียนโครงการจึงสามารถเขียนได้อย่าง

รวดเร็วขณะเดียวกันผู้มีอำนาจในการอนุมัติโครงการก็คุ้นชินกับโครงการในลักษณะนี้จึงสามารถพิจารณาโครงการได้อย่างรวดเร็วการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยมมีรูปแบบ (Form) หรือโครงสร้าง (Structure) ในการเขียนโดยทั่วไป ดังนี้

- 8.1 ชื่อโครงการ
- 8.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ
- 8.3 ผู้รับผิดชอบโครงการ
- 8.4 หลักการและเหตุผล
- 8.5 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- 8.6 วิธีดำเนินการ
- 8.7 แผนปฏิบัติงาน
- 8.8 ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ
- 8.9 งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้
- 8.10 การติดตามและประเมินผลโครงการ
- 8.11 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

รูปแบบหรือหัวข้อในการเขียนโครงการข้างต้นอาจจะมีหัวข้อและรายละเอียดแตกต่างกันไปตามลักษณะหรือประเภทของโครงการบางโครงการมีรายละเอียดมากบางโครงการมีรายละเอียดน้อยบางโครงการอาจต้องเพิ่มเติมหัวข้อที่มีความสำคัญเข้าไป เช่น โครงการทางด้านวิชาการอาจต้องมีการเพิ่มหัวข้อเอกสารอ้างอิง เป็นต้นทั้งนี้แล้วแต่ผู้เขียนโครงการจะพยายามจัดทำขึ้นหรือยึดถือโดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านโครงการหรือผู้ปฏิบัติตามโครงการมีความชัดเจนและเข้าใจโดยง่ายที่สุดเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องของรูปแบบหรือโครงสร้างในการเขียนโครงการโดยละเอียด

#### 8.1 ชื่อโครงการ

การตั้งชื่อโครงการต้องมีความชัดเจนเหมาะสมและเฉพาะเจาะจงเป็นที่เข้าใจได้โดยง่ายสำหรับผู้นำโครงการไปใช้หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการชื่อโครงการจะบอกให้ทราบว่าจะทำสิ่งใดบ้างโครงการที่จัดทำขึ้นนั้นทำเพื่ออะไรชื่อโครงการโดยทั่วไปควรจะต้องแสดงลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติลักษณะเฉพาะของโครงการและจุดมุ่งหมายของโครงการเช่นโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการการวางแผนเขียนโครงการโครงการขยายพันธุ์พืชเชิงธุรกิจ เป็นต้นนอกจากนี้การเขียนโครงการบางโครงการนอกจากจะมีชื่อโครงการแล้วผู้เขียนโครงการอาจจะบุชื่อแผนงานไว้ด้วยทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและ



เป็นการแสดงให้เห็นว่าโครงการที่กำหนดขึ้นอยู่ในแผนงานอะไรสามารถสนับสนุนและสอดคล้องกับแผนงานนั้นได้หรือไม่มากนักเพียงใดการระบุระดับแผนงานทำให้มองเห็นภาพในมุมมองกว้างมากขึ้นและช่วยป้องกันปัญหาการทำโครงการที่คิดแบบแยกส่วนได้ในระดับหนึ่ง

## 8.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ

การเขียนโครงการจะต้องระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำโครงการนั้นๆ โดยจะต้องระบุต้นสังกัดที่จัดทำโครงการพร้อมทั้งระบุถึงหน่วยงานที่มีอำนาจในการอนุมัติโครงการเหตุที่ต้องมีการระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการนั้นก็เพื่อสะดวกต่อการติดตามและประเมินผลโครงการในกรณีที่เป็นโครงการความร่วมมือระหว่างหน่วยการเขียนหน่วยงานที่รับผิดชอบก็ต้องระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบ

## 8.3 ผู้รับผิดชอบโครงการ

โครงการทุกโครงการจะต้องมีผู้ทำโครงการรับผิดชอบดำเนินงานตามโครงการที่เขียนไว้ไม่ว่าตนเองจะเป็นผู้เขียนโครงการนั้นหรือผู้อื่นเป็นผู้เขียนโครงการก็ตามจะต้องระบุผู้รับผิดชอบโครงการนั้นๆ ให้ชัดเจนว่าเป็นใครมีตำแหน่งใดในโครงการนั้นเช่น นายประสงค์ตันพิชัยมีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโครงการขยายพันธุ์พืชก็ต้องระบุตำแหน่งในโครงการนั้นไปด้วยส่วนตำแหน่งอื่นๆ ร่องลงมาในโครงการอาจจะเขียนรวมๆ ว่าเป็นผู้ร่วมโครงการหรือจะระบุตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบจริงในโครงการด้วยก็จะต้องมีความชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น นายนิรันดร์ ยิ่งยวด มีตำแหน่งเป็นเลขานุการของโครงการขยายพันธุ์พืชเป็นต้น

ลำดับการเรียงชื่อผู้รับผิดชอบให้เรียงลำดับจากหัวหน้าโครงการเป็นลำดับแรกและลำดับสุดท้ายควรเป็นเลขานุการของโครงการ

## 8.4 หลักการและเหตุผล

หลักการและเหตุผลเป็นส่วนสำคัญที่แสดงถึงปัญหาความจำเป็นหรือความต้องการที่ต้องมีการจัดทำโครงการขึ้นเพื่อแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการขององค์การชุมชนหรือท้องถิ่นนั้นๆ ดังนั้นในการเขียนหลักการและเหตุผลผู้เขียนโครงการจำเป็นต้องเขียนแสดงให้เห็นถึงปัญหาหรือความต้องการพร้อมทั้งระบุเหตุผลและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อสนับสนุนการจัดทำโครงการอย่างชัดเจนนอกจากนี้อาจต้องเชื่อมโยงให้เห็นว่าโครงการที่เสนอนี้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์แผนยุทธศาสตร์หรือนโยบายของชุมชนท้องถิ่นองค์การหรือหน่วยงานเจ้าของโครงการและเป็นการวางรากฐานไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

โครงการที่จัดทำขึ้นอย่างสมเหตุสมผลทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจหน้าที่เห็นชอบและอนุมัติโครงการที่นำเสนอให้ดำเนินการได้พร้อมทั้งให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณบุคลากรและปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ เพื่อให้เห็นแนวทางการเขียนหลักการและเหตุผลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

#### 8.5 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

โครงการทุกโครงการจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นเครื่องชี้แนวทางในการดำเนินงานของโครงการโดยวัตถุประสงค์จะเป็นข้อความที่แสดงถึงความต้องการที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ภายในโครงการให้ปรากฏผลเป็นรูปธรรมซึ่งข้อความที่ใช้เขียนวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนไม่คลุมเครือสามารถวัดและประเมินผลได้โครงการแต่ละโครงการสามารถมีวัตถุประสงค์ได้มากกว่า 1 ข้อลักษณะของวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับระดับและขนาดของโครงการเช่นถ้าเป็นโครงการขนาดใหญ่วัตถุประสงค์ก็จะมีลักษณะที่กว้างเป็นลักษณะวัตถุประสงค์ทั่วไปหากเป็นโครงการขนาดเล็กสามารถลงปฏิบัติการในพื้นที่เป้าหมายหรือปฏิบัติงานในลักษณะที่เฉพาะเจาะจงเรื่องเฉพาะอย่างวัตถุประสงค์ก็จะมีลักษณะเฉพาะหรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าวัตถุประสงค์เฉพาะถึงอย่างไรก็ตามการเขียนวัตถุประสงค์ในโครงการแต่ละระดับแต่ละขนาดจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน วัตถุประสงค์ของโครงการย่อยจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการขนาดใหญ่การเขียนวัตถุประสงค์ควรจะต้องคำนึงถึงลักษณะที่ดี 5 ประการหรือจะต้องกำหนดขึ้นด้วยความฉลาด (SMART) ซึ่งประชุม (2535) ได้อธิบายความหมายไว้ดังนี้

S = Sensible (เป็นไปได้) หมายถึงวัตถุประสงค์จะต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานโครงการ

M = Measurable (วัดได้) หมายถึงวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถวัดและประเมินผลได้

A = Attainable (ระบุงสิ่งที่ต้องการ) หมายถึงวัตถุประสงค์ที่ดีต้องระบุสิ่งที่ต้องการดำเนินงานอย่างชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากที่สุด

R = Reasonable (เป็นเหตุเป็นผล) หมายถึงวัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ

T = Time (เวลา) หมายถึงวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีขอบเขตของเวลาที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน

การเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการมีลักษณะเป็นวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติการที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ดังนั้นการเขียนวัตถุประสงค์จึงควรใช้คำที่แสดงถึงความตั้งใจและเป็นลักษณะเชิงพฤติกรรมเพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานโครงการเช่นคำว่าอธิบายพรรณนาเลือกสรร ระบุสร้างเสริมประเมินผลลำดับแยกแยะแจกแจงกำหนดรูปแบบและแก้ปัญหา เป็นต้น ดังตัวอย่างการเขียนวัตถุประสงค์โครงการเช่น

1. เพื่อให้สามารถอธิบายถึงวิธีการเขียนโครงการได้
2. เพื่อให้สามารถเลือกสรรวิธีการอันเหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพ

นิสิตฝึกสอน

3. เพื่อให้สามารถระบุขั้นตอนในการเตรียมโครงการสอนเกษตรได้
4. เพื่อให้สามารถจำแนกแยกแยะข้อดีและข้อเสียของการฝึกงาน

เกษตรภายในฟาร์ม

นอกจากนี้ยังมีคำที่ควรหลีกเลี่ยงในการใช้เขียนวัตถุประสงค์ของโครงการเพราะเป็นคำที่มีความหมายกว้างไม่แสดงแนวทางการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ยากต่อการวัดและประเมินผลการทำงานได้คำดังกล่าวได้แก่คำว่าเข้าใจ ทราบคุ้นเคยซาบซึ่งรู้ซึ่งเชื่อสนใจ เคยชินสำนึกและยอมรับ เป็นต้นดังตัวอย่างประโยคต่อไปนี้

1. เพื่อให้เข้าใจถึงการดำเนินงานโครงการ
2. เพื่อให้สามารถทราบถึงความเป็นมาของปัญหาการปฏิบัติการ
3. เพื่อให้เกิดความซาบซึ่งในพระศาสนา

สำหรับการเขียนเป้าหมายต้องเขียนให้ชัดเจนเพื่อแสดงให้เห็นผลงานหรือผลลัพธ์ที่ระบุคุณภาพหรือปริมาณงานที่คาดว่าจะทำให้บังเกิดขึ้นในระยะเวลาที่กำหนดไว้ซึ่งการกำหนดผลงานอาจกำหนดเป็นร้อยละหรือจำนวนหน่วยที่แสดงปริมาณหรือคุณภาพต่างๆ เช่นโครงการปลูกข้าวโพดฝักอ่อนเป้าหมายคือได้ผลผลิตข้าวโพดฝักอ่อนคุณภาพชั้นที่ 1 จำนวน 10 ตันหรือโครงการอบรมการขยายพันธุ์พืชเป้าหมายคือเมื่อสิ้นสุดโครงการผู้ที่เข้ารับการอบรมร้อยละ 80สามารถขยายพันธุ์พืชได้อย่างถูกต้อง เป็นต้น

## 8.6 วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการเป็นงานหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเป็นขั้นตอนตามลำดับ ก่อนหลังเพื่อใช้ปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการวิธีการดำเนินการจึงนำ วัตถุประสงค์มาจำแนกแจกแจงเป็นกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมโดยจะแสดงให้เห็นอย่าง ชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการว่ามีกิจกรรมใดที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่ง กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้จะนำไปอธิบายโดยละเอียดในส่วนของแผนการปฏิบัติงานหรือปฏิทิน ปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง

## 8.7 แผนการปฏิบัติงาน

การเขียนแผนปฏิบัติงานเป็นการนำเอาขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินงาน มาแจกแจงรายละเอียดให้ผู้ทำโครงการสามารถลงมือปฏิบัติงานได้โดยจะเขียน รายละเอียดแต่ละงานที่ต้องทำมีใครเป็นผู้รับผิดชอบในงานนั้นบ้างจะทำเมื่อใดและมี วิธีการในการทำอย่างไรและเพื่อให้แผนปฏิบัติงานสามารถดูได้โดยง่ายและเป็นเครื่องมือ ในการควบคุมโครงการ จึงเขียนเป็นแผนภูมิแท่งหรือแผนภูมิของแกนต์

## 8.8. ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการเป็นการระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้น โครงการจนกระทั่งถึงเวลาสิ้นสุดโครงการว่าใช้เวลาทั้งหมดเท่าใดโดยแสดงให้เห็น จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของโครงการโดยระบุวันเดือนปีที่เริ่มทำและสิ้นสุดถ้าหากเป็น โครงการระยะยาวและมีหลายระยะก็ต้องแสดงช่วงเวลาในแต่ละระยะของโครงการนั้นด้วย เพื่อใช้เป็นรายละเอียดประกอบการพิจารณาอนุมัติโครงการ

## 8.9 งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้

งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้เป็นการระบุถึงจำนวนเงินจำนวน บุคคลจำนวนวัสดุครุภัณฑ์และปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการนั้นๆ หลักในการ กำหนดงบประมาณและทรัพยากรในการเสนองบประมาณเพื่อดำเนินงานโครงการนั้นผู้ วางโครงการควรคำนึงถึงหลักสำคัญ 4 ประการในการจัดทำโครงการโดยจะต้องจัดเตรียม ไว้อย่างเพียงพอและจะต้องใช้อย่างประหยัดหลักการในการจัดทำโครงการดังกล่าวได้แก่

### 8.9.1 ความประหยัด (Economy) การเสนองบประมาณโครงการ

จะต้องเป็นไปโดยมีความประหยัดใช้ทรัพยากรทุกอย่างให้คุ้มค่าที่สุดและได้คุณภาพของ ผลงานดีที่สุด

8.9.2 ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) โครงการทุกโครงการจะต้องมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับและทุกคนมีความพึงพอใจในผลงานที่เกิดขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดประหยัดที่สุดและได้รับผลตอบแทนคุ้มค่า

8.9.3 ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) โครงการทุกโครงการจะต้องดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นำผลที่เกิดขึ้นเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หากได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพ

8.9.4 ความยุติธรรม (Equity) การจัดสรรทรัพยากรทุกชนิดหรือการใช้จ่ายทรัพยากรจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้งหมดนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด

หลักการในการจัดทำงานงบประมาณโครงการและจัดสรรทรัพยากรโครงการดังกล่าวบางครั้งเรียกว่า 4E'S ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการบริหารงานโดยทั่วไป หลักการหนึ่ง

นอกจากนี้ควรที่จะระบุแหล่งที่มาของงบประมาณและจำนวนทรัพยากรอื่นๆ ที่ต้องใช้ควรระบุแหล่งที่มาของงบประมาณและทรัพยากรด้วย เช่น จากงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ของหน่วยงาน งบประมาณจากการช่วยเหลือของต่างประเทศ งบประมาณจากการบริจาคของหน่วยงานหรือองค์กรเอกชน นอกจากนี้อาจเป็นงบประมาณที่ได้จากการเก็บค่าลงทะเบียนของผู้เข้าร่วมโครงการซึ่งงบประมาณในลักษณะหลังนี้มักนิยมใช้กับโครงการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่และเป็นโครงการที่สามารถดำเนินการได้โดยง่ายเนื่องจากไม่ต้องพึ่งพางบประมาณจากภายนอก

#### 8.10 การติดตามและประเมินผลโครงการ

ในส่วนนี้จะแสดงถึงการติดตามการควบคุมการกำกับและการประเมินผลโครงการเพื่อให้โครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เสนอโครงการควรระบุวิธีการที่ใช้ในการควบคุมและประเมินผลโครงการไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้ อาจจะต้องระบุบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการประเมินโครงการ พร้อมทั้งบอกรูปแบบการประเมินผลโครงการ เช่น ประเมินก่อนดำเนินการ ขณะดำเนินการ หลังการดำเนินการ หรือจะระบุเวลาชัดเจนว่าจะประเมินทุกระยะ 3 เดือน เป็นต้น

### 8.11 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ส่วนนี้จะเป็นการบอกถึงว่าเมื่อโครงการที่ทำสิ้นสุดลงจะมีผลกระทบในทางที่ดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยตรงและโดยอ้อมโดยระบุให้ชัดเจนว่าใครจะได้รับผลประโยชน์และผลกระทบนั้นได้รับในลักษณะอย่างไรทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ส่วนประกอบทั้ง 11 รายการที่ได้กล่าวแล้วการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยมยังอาจมีส่วนประกอบอื่นๆ อีกเช่น

8.11.1 หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหมายถึงหน่วยงานที่ให้ความร่วมมือหรือให้งบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

8.11.2 ผู้เสนอร่างโครงการหมายถึงผู้เขียนและทำโครงการขึ้นเสนอให้ผู้มีอำนาจในการพิจารณาอนุมัติโครงการใช้ในกรณีที่ทำโครงการไม่ได้เป็นผู้เขียนโครงการเอง

8.11.3 เอกสารอ้างอิงหมายถึงเอกสารที่เป็นแหล่งค้นคว้าอ้างอิงในการทำโครงการในเรื่องนั้นและใช้สำหรับศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเมื่อผู้ปฏิบัติโครงการเกิดข้อสงสัย

สรุปได้ว่า การเขียนโครงการเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมในหน่วยงาน การเขียนโครงการ เป็นการเขียนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน เป็นกระบวนการทำงานที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลายๆ กิจกรรม ซึ่งมีการทำโครงการเป็นไปตามลำดับ โดยการทำงานจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยจะมีการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่จำกัด ในการดำเนินงานโครงการจะต้องมีผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อโครงการ มีหน้าที่ทำการบริหารงาน กิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงานเหมาะสมกับเวลา และงบประมาณที่ตั้งไว้โครงการที่เกี่ยวกับกระบวนการศึกษาค้นคว้า มักจะเรียกว่า โครงการงาน เพราะมีส่วนช่วยให้เกิดการวางแผนการทำงาน การศึกษา การริเริ่มปฏิบัติงานใหม่ ดังนั้นโครงการย่อมมีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน จึงควรมีแนวทางในการจัดทำงบประมาณที่เหมาะสมเพื่อการขออนุมัติและดำเนินงานต่อไป

## การพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงานคือองค์ประกอบด้านคน หรือด้านบุคลากร เพื่อให้การบริหารขององค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการพัฒนาบุคคลกรในองค์การอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลกร ได้ดังนี้

### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, หน้า 179) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นโครงการที่องค์การจัดขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ ที่จำเป็นรวมถึงการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาการจัดการให้แก่พนักงานโดยมุ่งไปที่ผู้บริหารเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีโอกาสรับประสบการณ์ ความชำนาญและทัศนคติใหม่ๆ ที่จะเป็นพนักงานและผู้บริหาร ที่สมบูรณ์แบบและประสบความสำเร็จ

เกตุมะณีย์ คำจันทร์ (2552, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่นำมาพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน หรือองค์การ เพื่อเพิ่มพูนให้บุคลากรในหน่วยงาน หรือองค์การเกิดความรู้ ความสามารถ และเกิดทักษะในการทำงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อให้งาน ที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

บัณฑูรย์ ชุมแวงวาปี (2552, หน้า 11) ได้ให้ความหมายไว้ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การฝึกฝน อบรมและส่งเสริมให้บุคคลได้เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจอุปนิสัย ทัศนคติและประสบการณ์ในทางสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลให้สามารถที่จะพัฒนาสมรรถภาพไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การทำให้เจริญหรืออาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาเป็นกระบวนการของการเคลื่อนไหวจากสภาพที่ไม่น่าพอใจไปสู่สภาพที่น่าพอใจ การพัฒนาเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่อยู่นิ่ง

พรารุช แสนโสม (2555, หน้า 17) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง การดำเนินการเพิ่มความรู้ความสามารถและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

วรัญพัชร วงศ์สุเพ็ง (2556, หน้า 13) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่นำมาพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนพัฒนาความรู้สึกรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการกล่าวของนักวิชาการข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการ กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อฝึก ส่งเสริม สนับสนุน คนในองค์กร ให้มีศักยภาพ ความชำนาญ ความเข้าใจกัน ในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม

## 2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

สำหรับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ได้มีผู้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

เกตุมะณีย์ คำจันทร์ (2552, หน้า 15) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญและจำเป็นที่หน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานอยู่ตลอดเวลา เรียนรู้และปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่างๆ

เนตรชนก คนหาญ (2553, หน้า 15) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญเป็นอย่างมาก หน่วยงานหรือองค์กรใดมีการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงจะทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพเท่านั้น ยังเป็นสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ซึ่งต้องความแตกต่างกันในความสนใจ ความถนัดของตนเอง ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ สภาวะและความทันสมัยของเทคโนโลยี

สมชาย ไชยวงศ์ (2553, หน้า 26) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคลากรครูที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษาชาติให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย จึงสมควรที่จะได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดีทั้งในระดับบุคคลหน่วยงานหรือองค์กร และประเทศชาติต่อไป



วรัญพัชร์ วงศ์สุเพ็ง (2556, หน้า 15) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นจำเป็น เพราะสามารถทำให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้นสามารถติดตามวิทยาการใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้ทันที่วงที่ นอกจากนี้จะช่วยให้ตนเองก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของหน่วยงาน

นภัศวรรณ ริเวรา (2557, หน้า 15) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเสริมสร้างศักยภาพการทำงานให้มีทัศนคติที่ดีต่อ การทำงาน โดยเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ มีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และสามารถพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

จากการกล่าวของนักการศึกษาข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการพัฒนาองค์กร ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ ทำงานได้คุ้มค่ากับค่าตอบแทน ทำให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนามีความสุข ได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ

### 3. แนวทางการพัฒนาบุคลากร

การศึกษาค้นคว้าพัฒนาศักยภาพครูในการจัดทำแผนปฏิบัติการโรงเรียนบ้านดงเสียว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรดังนี้

#### 3.1 การศึกษาดูงาน

##### 3.1.1 ความหมายของการศึกษาดูงาน

ความหมายของการศึกษาดูงานได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการศึกษาดูงานไว้ดังนี้

เอกชัย เบี้ยอู้ด (2551, หน้า 18) กล่าวว่า การศึกษาดูงาน หรือ การทัศนศึกษาเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ได้พบเห็นการปฏิบัติจริงนอกโรงเรียนการที่จะไปศึกษาดูงานต้องมีการวางแผน กำหนดสถานที่ที่จะศึกษาดูงาน หรือโรงเรียนที่จะทำการ ศึกษาดูงานแล้วระเมินผลการไปศึกษาดูงานเพื่อนำมาปรับใช้ในโรงเรียนของตน

เคียงขวัญ สกุลสุธา (2553, หน้า 57) กล่าวว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง การพาบุคลากรไปศึกษาดูการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่ามี การปฏิบัติงานที่ดีเด่น เพื่อให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ตรง ทักษะ และก่อให้เกิด

ความสามัคคีมีวิสัยทัศน์ นำความรู้ที่ได้ ไปปรับใช้ในหน่วยงาน เป็นการดำเนินงาน ที่ได้ผลอีกวิธีหนึ่ง

ธวัชชัย ไพใหญ่ (2555, หน้า 65) กล่าวว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการนำผู้เรียนหรือบุคลากรกลุ่มเป้าหมายไปศึกษา เรื่องที่ต้องศึกษา จากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นๆ ที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยผู้เรียน สามารถพบเห็นสภาพจริง มีโอกาสได้สัมผัสจากประสบการณ์สัมผัสต่างๆ เช่นการดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่างๆ

นภัสวรรณ ริเวรา (2557, หน้า 19) การศึกษาดูงาน หมายถึง การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานโดยการพาไปพบเห็นของจริง การปฏิบัติจริง ตามสถานที่ต่างๆ และมีการวางแผนกำหนดสถานที่ เวลาที่จะศึกษาดูงาน เพื่อนำมา ปรับปรุงหน่วยงานของตนเอง

จากการกล่าวของนักวิชาการข้างต้นพอสรุปได้ว่า การศึกษา ดูงาน เป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เป็นการเปิดโลกทัศน์ มุมมอง กระตุ้นให้บุคลากรที่ไป ศึกษาดูงานเห็นความสำเร็จของหน่วยงานอื่น จนอาจเป็นแรงบันดาลใจให้กลับมาพัฒนา หน่วยงานของตนเอง

### 3.1.2 ขั้นตอนการศึกษาดูงาน

#### ขั้นที่ 1 การเตรียมการ

1. เลือกสถานที่ดูงานให้ตรงกับปัญหาและความต้องการ
2. กำหนดวัตถุประสงค์และรายละเอียดการศึกษาดูงาน
3. ประสานงานกับหน่วยงานที่จะไปศึกษาดูงานในเรื่องวัน เวลา สถานที่ จำนวนสมาชิกที่จะไป เรื่องที่ต้องการศึกษาดูงานเป็นต้น
4. ดำเนินเกี่ยวกับการศึกษาดูงานเช่นการทำหนังสือ ขออนุญาตทางราชการ ยานพาหนะ จัดทำคำสั่ง แบบรายงานการศึกษาดูงานเป็นต้น
5. แจงรายละเอียดการศึกษาดูงานแก่สมาชิกที่ไป เรื่อง วัน เวลา สถานที่ วัตถุประสงค์การมอบหมายงาน เป็นต้น

## ขั้นที่ 2 การศึกษาดูงาน

1. ฟังการบรรยายสรุป
2. ใช้เวลาศึกษาดูงานตามที่ได้รับมอบหมายและตามความสนใจและความต้องการ
3. บันทึกรายละเอียดของการศึกษา

## ขั้นที่ 3 ประเมินผล

1. ผู้ไปศึกษาดูงาน เขียนรายงานการศึกษาดูงาน สรุปแนวคิดจากการศึกษาดูงาน
2. ผู้นิเทศติดตามผลการพัฒนาตน และพัฒนางานของผู้ไปศึกษาดูงาน

### 3.2 การพัฒนาโดยการฝึกประชุมเชิงปฏิบัติการ

#### 3.2.1 ความหมายของการประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้มีผู้ให้ความ

ความหมายของการประชุมเชิงปฏิบัติการไว้หลายท่านดังนี้

ชัยมงคล ชำคม (2556, หน้า 39) ให้ความหมายของการประชุมเชิงปฏิบัติการไว้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการหมายถึง กระบวนการในการพัฒนาพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมสำหรับผู้ประสบปัญหาหรือมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการแก้ปัญหา โดยการเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้แก่ผู้ร่วมประชุม ผู้รับการประชุมสามารถนำความรู้ แนวคิด ทฤษฎีที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติโดยยึดหลักการกระบวนการกลุ่ม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน ผู้เข้าร่วมมีอิสระในการคิดและปฏิบัติงานกลุ่ม ผู้เข้ารับการประชุมยังสามารถนำผลที่ได้จากการประชุมไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คมศร อุดรเพ็ญ (2557, หน้า 25) ให้ความหมายไว้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการประชุมเป็นกลุ่ม (10-15 คน) จากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เพื่อให้ผู้เข้าประชุมได้พัฒนานาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าต่อไป จากผลของการฝึกปฏิบัติหรือการสร้างผลผลิตขึ้นมา รวมทั้งเพื่อแก้ปัญหาหรือขยายความรู้ด้วยการศึกษาวิจัย

อารมณณ์ คำเกาะ (2557, หน้า 51) ให้ความหมายของการประชุมเชิงปฏิบัติการไว้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้วและมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกันเพื่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุป ให้ความหมายของการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมชี้แจง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม และมีการปฏิบัติการในกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายกิจกรรม โดยมีวิทยากรเป็นผู้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติให้ผู้เข้าร่วมการประชุมมีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรมตามหัวข้อการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 3.2.2 ประเภทของการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ประเภทของการประชุมเชิงปฏิบัติการอาจแบ่งตาม 1) ลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงาน และ 2) ตามที่มาของการจัดฝึกประชุมซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.2.2.1 ประเภทของการประชุมเชิงปฏิบัติการที่แบ่งตามลักษณะการทำงานของบุคลากรมี 2 ประเภท คือ การประชุมบุคลากรก่อนประจำการ และการฝึกประชุมบุคลากร

1) การประชุมบุคลากรก่อนประจำการ คือการประชุมผู้ที่กำลังจะเข้าทำงาน เน้นไปในด้านการเตรียมความพร้อมให้มีความคุ้นเคยกับสถานที่ สามารถปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการทำงานในหน้าที่บุคลากรที่คนจะต้องมีสัมพันธภาพในการทำงานต่อไปกล่าวโดยย่อก็คือ เป็นการสร้างความคุ้นเคย

2) การประชุมบุคลากรประจำการ เป็นการจัดการประชุมบุคลากรที่งานอยู่แล้ว ให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3.2.2.2 แบ่งตามที่มาของการจัดการประชุม มี 2 ประเภท

1) การประชุมตามนโยบายหรือความต้องการของผู้บังคับบัญชา

2) การประชุมตามความสมัครใจของผู้เข้ารับการประชุม

### 3.2.3 ประโยชน์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ

3.2.3.1 สมองตามความต้องการของบุคลากร

3.2.3.2 บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน

### 3.2.4 ขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ

3.2.4.1 เสนอโครงการวางแผนงาน

3.2.3.2 ติดต่oprสานงานวิทยากรจัดเตรียมเอกสาร

### ประกอบการประชุม

3.2.4.3 จัดเตรียมสถานที่ในการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ

3.2.4.5 ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ

3.2.4.6 ติดตามการดำเนินงานหลังจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ

### 3.3 การนิเทศภายใน

#### 3.3.1 ความหมายของการนิเทศภายใน

การนิเทศภายในเป็นการจัดกิจกรรมให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนและผู้นิเทศ เพื่อเชื่อมโยงวิธีการเรียนรู้เนื้อหาทักษะพื้นฐาน สิ่งแวดล้อมปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ทำให้ความรู้ ความรู้ ความเข้าใจลึกซึ้ง ชัดเจน และไปใช้ในชีวิตประจำวันและสังคมได้อย่างมีความสุข มีนักวิชาการให้ความหมายของการนิเทศภายในไว้ดังนี้

กรทอง จิราเดชากุล (2550, หน้า 4) ได้สรุปไว้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การส่งเสริม การสนับสนุน การให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียน ให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรือการสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย สังคม อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญา ให้เต็มตามวัยและศักยภาพ หรือเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูในสถานศึกษานั้น ในการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน

วีระนุช พลแรงฤทธิ์ (2553, หน้า 18) กล่าวว่า การนิเทศภายในเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน บุคคลภายในองค์กรได้มีส่วนช่วยเหลือแนะนำกันเองด้วยยุทธศาสตร์และกระบวนการต่างๆ บุคคลภายในองค์กรได้มีส่วนช่วยเหลือแนะนำ สำคัญที่สุดในการสนับสนุนการเรียนการสอน ภายในโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

คงเดช ภาวงศ์ (2555, หน้า 4) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการของการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาเป็นกระบวนการที่เน้นช่วยเหลือ โดยยึดหลักหลักประชาธิปไตยในการปรับปรุง การประสานแก่ครู ความจำเป็นของการนิเทศ เป็นการแสดงการปรับปรุงทางด้านการจัดการเรียนการสอน เป็นจุดมุ่งหมายเพื่อให้เข้าใจในวัตถุประสงค์อย่างแท้จริงของการศึกษาและสร้างกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนคือ การประเมินความต้องการ การวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย และแนวทางที่เลือกเพื่อพัฒนาการกับกับติดตามประเมินผล และการเผยแพร่ต้องนำเสนอผลงานที่มีคุณภาพที่แสดงถึงการพัฒนาของผู้เรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และโรงเรียน

ชัยมงคล ขำคม (2556, หน้า 39) กล่าวว่า การนิเทศภายใน เป็นกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยการแลกเปลี่ยนความรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างครูกับครู ผู้บริหารกับครู ซึ่งก่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติต่อเพื่อร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้การติดตามผลงานต่างๆ ที่ได้วางแผนไว้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์

มานพ อินธิแสง (2557, หน้า 40) กล่าวว่า การนิเทศภายใน หมายถึง การดำเนินการร่วมกันของบุคลากรภายในหน่วยงานเพื่อปรับปรุงแก้ไข การดำเนินกิจกรรม การจัดการกระบวนการเรียนรู้ของครูผู้สอน เกิดการพัฒนาพฤติกรรม ความสามารถการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ จากการกล่าวของนักวิชาการข้างต้นพอสรุปได้ว่า การนิเทศภายใน หมายถึงกระบวนการ ประสานงาน พัฒนา ปรับปรุง กระบวนการทำงาน หรือ กระบวนการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนภายในโรงเรียน ให้แก่ครู หรือ ผู้รับผิดชอบงานต่างๆ ให้มีศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

### 3.3.2 ความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน

กรองทอง จิระเดชากุล (2550, หน้า4) สรุปไว้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีความสำคัญคือ

1. เพื่อปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน  
ใกล้เคียงกัน
2. ปริมาณศึกษานิเทศก์ไม่เพียงพอต่อความต้องการของครู  
และสถานศึกษา

3. บุคลากรภายในสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถ มีความคุ้นเคย ใกล้ชิดปัญหามากที่สุด

4. บรรยายภาคในการนิเทศ มีความเป็นกันเอง และสามารถ ปฏิบัติงานนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2553, หน้า 1) อธิบายถึงความสำคัญของการนิเทศแบบให้คำชี้แนะว่า เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญ ในการช่วยเหลือให้การจัดการเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือ ศึกษานิเทศก์ รวมทั้งเครือข่ายการนิเทศที่เข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศการศึกษา การดำเนินเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ครูและผู้บริหารสถานศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ และได้มาตรฐานตลอดจนสามารถเสริมสร้างกระบวนการระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาให้เข้มแข็ง การนำเทคโนโลยี เทคนิคการนิเทศแบบให้คำชี้แนะ (Coaching) มาใช้ในการนิเทศการศึกษา จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

นภัสวรรณ ริเวรา (2557, หน้า 25) กล่าวว่า การนิเทศภายในมีความจำเป็นต้องทำการนิเทศอย่างต่อเนื่อง เพราะความก้าวหน้าทางวิชาการเพิ่มพูนขึ้นเรื่อยๆ และเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จในการบริหาร และพัฒนาครูให้มีความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการนิเทศไปใช้ในการปรับปรุง การจัดการเรียนการสอนของตนให้ดียิ่งขึ้น

มานพ อินธิแสง (2557, หน้า 41) สรุปไว้ว่าโรงเรียนมีความจำเป็นต้องทำการนิเทศอย่างต่อเนื่อง เพราะความก้าวหน้าทางวิชาการเพิ่มพูนขึ้นเรื่อยๆ และเป็นการช่วยให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์ของการศึกษา เข้าถึงปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน วัตถุประสงค์ของโรงเรียน เพื่อช่วยให้การดำเนินการสอนบรรลุตาม วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

จากการกล่าวของนักวิชาการข้างต้น พอสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน มีความสำคัญ ดังนี้

1. ทำให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น
2. ช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงาน
3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

4. สร้างความสัมพันธ์อันดีแก่เพื่อนร่วมงาน

5. เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

### 3.3.3 หลักการนิเทศภายในโรงเรียน

กรองทอง จิระเดชากุล (2550, หน้า 5) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. ดำเนินการนิเทศ จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

2. บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียน คือผู้บริหารสถานศึกษา

3. การนิเทศภายในโรงเรียน จะต้องสอดคล้องกับความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาครูและนักเรียน

ปรวัตร แก้วฝ่าย (2551, หน้า 34) กล่าวถึงการนิเทศภายในควรมีหลักการดังนี้

1. กิจกรรมที่ช่วยให้ผู้รับการนิเทศ มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู มีขวัญกำลังใจ และมีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ และยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้นเสมอ

2. เป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและรองรับด้วยข้อมูลสารสนเทศ

3. เป็นกิจกรรมที่อยู่ในบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจอันดีต่อกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

4. เป็นกิจกรรมที่เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้รับการนิเทศ

5. เป็นกิจกรรมที่ดึงศักยภาพของผู้รับการนิเทศมาใช้และให้การยกย่อง

6. เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้รับการนิเทศพัฒนาตัวเองให้อยู่ในระดับมาตรฐานวิชาชีพหรือระดับคุณภาพครูสภาให้สูงขึ้น และรักษาไว้



วรัญพัชร วังศ์สุเพ็ง (2556, หน้า 24) กล่าวว่า การนิเทศภายใน จะอาศัยหลักการปฏิบัติงานตามหลักวิทยาศาสตร์ และวิถีประชาธิปไตยเพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันของผู้ทำหน้าที่นิเทศกับผู้รับการนิเทศ เพื่อสามารถนำสิ่งที่ได้รับการนิเทศ ไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า หลักการนิเทศภายในโรงเรียน ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน บุคลากรที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียน คือผู้บริหารสถานศึกษา และการนิเทศจะต้องสอดคล้องกับความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาครูและนักเรียน การนิเทศ มีความพยายามที่ให้การศึกษไทยก้าวหน้าและพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อเหตุการณ์และโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และช่วยเหลือสนับสนุนให้ครูสามารถพัฒนางานในวิชาชีพของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นการวิจัยประเภทหนึ่งซึ่งใช้กระบวนการปฏิบัติอย่างมีระบบเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและวิเคราะห์วิจารณ์ผลการปฏิบัติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนบ้านดงเสียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศงขลาเขต 3

### 1. ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

วีระ วีระชาติ. (2550, หน้า 64) กล่าวว่าสรุปว่า เป็นการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นปัญหาเฉพาะเรื่องและต้องดำเนินการอย่างรีบด่วน ผลจากการวิจัยจะทำให้เกิดการพัฒนากิจการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

องอาจ นัยพัฒน์. (2551, หน้า 289) กล่าวว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการ หมายถึงการวิจัยที่ดำเนินการโดยคณะวิจัย และบุคคลที่ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานองค์กรหรือชุมชนโดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำข้อสรุปผลของการวิจัยที่ค้นพบหรือสร้างสรรค์ขึ้นไปใช้ปรับปรุงแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพของการ

ปฏิบัติงานใดๆ ในหน่วยงาน องค์กร หรือชุมชนได้อย่างทันต่อเหตุการณ์สอดคล้องกับ  
ภาพลักษณ์และเจือปนของปัญหาที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และกลมกลืนกับโครงสร้างการ  
บริหารงานและบริบททางกายภาพ สังคมและวัฒนธรรมที่แวดล้อมหน่วยงาน องค์กรหรือ  
ชุมชนเหล่านั้น

สิทธิณัฐ ประพุทธนิติสาร. (2554, หน้า 20) ให้ความหมายการวิจัย  
เชิงปฏิบัติการว่าเป็นกระบวนการที่ผู้คนจำนวนหนึ่งในองค์กรหรือชุมชนเข้ามาร่วมศึกษา  
ปัญหาโดยกระทำร่วมกันกับนักวิจัย ผ่านกระบวนการวิจัยตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นการ  
เสนอผลและการอภิปรายผลการวิจัย เป็นการเริ่มต้นของผู้คนที่อยู่กับปัญหา ค้นหาปัญหา  
ที่ตนเองมีอยู่ร่วมกันกับนักวิชาการ จึงเป็นกระบวนการที่ผู้คนในองค์กรหรือชุมชนมิใช่  
ผู้ถูกกระทำ แต่เป็นผู้กระทำการที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นและมีอำนาจร่วมกัน  
ในการวิจัย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการหมายถึง กระบวน  
การศึกษาหาความรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน เพื่อให้เข้าใจต่อปัญหาหรือข้อ  
สงสัยที่กำลังเผชิญอยู่ และให้ได้แนวทางปฏิบัติหรือวิธีแก้ไขปรับปรุงที่จะทำให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้ได้แนวทางปฏิบัติหรือวิธีแก้ไขปรับปรุงที่จะทำให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในหน่วยงาน

## 2. ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

องอาจ นัยพัฒน์. (2551, หน้า 289 – 292) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญ  
ของการเชิงปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับทางด้านการปฏิบัติการ (practical problem)
2. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย
3. มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อการทำความเข้าใจ (understanding)
4. มุ่งเน้นการตีความหมายเหตุการณ์หรือสถานการณ์ของปัญหาที่  
เกิดขึ้น
5. มักนิยมใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
6. เสนอผลของการวิจัยในรูปแบบที่ง่ายต่อการเข้าใจ
7. ผ่อนคลายความเข้มงวดเกี่ยวกับวิธีการศึกษาวิจัย
8. ไม่เน้นสรุปอ้างอิง สรุปผลของการวิจัยข้ามไปยังต่างบริบท
9. วิจัยเชิงปฏิบัติการประยุกต์

สุวิมล ว่องวานิช. (2553, หน้า 11) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัย คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน สิ่งที่ถูกวิจัย คือ ปฏิบัติการทางการศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ การพัฒนาการเรียนการสอน การค้นหาแนวทางการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น การพัฒนาวิชาชีพ วิธีการวิจัย คือ กระบวนการค้นหาข้อความรู้ที่มีขั้นตอน หลักสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมและการปฏิบัติลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. การสะท้อนกลับผลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองและผลที่เกิดขึ้น
  2. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน /เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการวิพากษ์วิจารณ์ปฏิบัติงานและผลที่ได้รับ
  3. กระบวนการที่มีการดำเนินงานเป็นวงจรต่อเนื่องและทำเป็นส่วนหนึ่งการปฏิบัติงาน
  4. ผลที่ได้จากการวิจัยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน
- สรุปได้ว่าเป้าหมายของการวิจัยปฏิบัติการก็คือ การหาแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงและพัฒนางานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ที่ยังไม่ดีเพียงพอ โดยวิเคราะห์สภาพปัญหาอันเป็นเหตุให้งานนั้นไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรจากนั้นใช้แนวคิดทางทฤษฎี และประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ผ่านมาเสาะหาข้อมูล และวิธีการที่คาดว่าจะแก้ปัญหาดังกล่าวได้ แล้วนำวิธีการดังกล่าวไปทดลองเพื่อที่จะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 3. หลักการสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

แมคเคอร์แนน (ประวิต เอราวรรณ์, 2554, หน้า 29 - 32) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีหลักการสำคัญอยู่ 16 ประการดังนี้

1. เพิ่มพูนความเข้าใจในปัญหาต่างๆ
2. มุ่งปรับปรุงการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานบุคคล
3. เน้นที่ปัญหาเร่งด่วนของผู้ปฏิบัติงาน
4. ให้ความสำคัญต่อความร่วมมือกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
5. ดำเนินการวิจัยภายใต้สถานการณ์ที่กำลังเป็นปัญหา
6. ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรมชาติ
7. เน้นการศึกษาเฉพาะกรณีหรือศึกษาเพียงอย่างเดียว
8. ไม่มีการควบคุมหรือจัดกระทำต่อตัวแปร

9. ปัญหา วัตถุประสงค์ และระเบียบวิธี มีลักษณะเป็นกระบวนการ  
สืบเสาะหาความรู้ ความจริง

10. มีการประเมินหรือสะท้อนผลที่เกิดขึ้นเพื่อทบทวน

11. ระเบียบวิธีวิจัยมีลักษณะเป็นนวัตกรรม สามารถคิดขึ้นมาใหม่ให้  
เหมาะสมกับปัญหาได้

12. กระบวนการศึกษามีความเป็นระบบหรือเป็นวิทยาศาสตร์

13. มีการแลกเปลี่ยนผลวิจัยและมีการนำไปใช้จริง

14. การบรรยายข้อมูล หรือการอภิปรายร่วมกันอย่างเป็นธรรมชาติ

15. คิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ซึ่งต้องมาจากการทำความเข้าใจ

การตีความหมายและการคิดอย่างอิสระ

16. เป็นการวิจัยที่ปลดปล่อยความคิดอย่างอิสระ และเป็นการ  
เสริมสร้างพลังร่วมในการทำงาน (Empowerment) ให้ผู้เกี่ยวข้อง

สมบัติ บุญประโคน (2555, หน้า 28) ได้สรุปหลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ  
ไว้ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการศึกษา  
โดยการเปลี่ยนแปลงการศึกษาและการเรียนรู้ลำดับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงนั้น

2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการทำงานกลุ่ม (Participatory) และการ  
ให้ปรึกษาหรือร่วมมือทำงาน (Collaboration) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยฝึกการปฏิบัติ  
ตามทางที่กำหนด ดังนั้นผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านกระบวนการกลุ่ม  
สัมพันธ์ (Group Dynamics)

3. การวิจัยเชิงปฏิบัติการใช้สะท้อนการปฏิบัติ (Reflection)

4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ  
(Systematic Learning Process)

5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเริ่มต้นจากจุดเล็กๆ อาจเริ่มต้นจากบุคคล  
ที่พยายามดำเนินการให้มีการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงบางสิ่งบางอย่างทางการศึกษา  
ให้ดีขึ้น โดยขณะที่ปฏิบัติต้องปรึกษาหารือ รับฟังข้อคิดเห็นและอาศัยการร่วมปฏิบัติจาก  
ผู้ที่เกี่ยวข้อง

6. การวิจัยเชิงปฏิบัติการสร้างความรู้ใหม่ที่ให้แนวทางการปฏิบัติเชิงรูปธรรม จากการบันทึกพัฒนาการของกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้เห็นกระบวนการเข้าสู่ปัญหา การแก้ปัญหา การปรับปรุง และได้ผลสรุปที่สมเหตุสมผลในขณะเดียวกัน สามารถนำปรากฏการณ์ที่ศึกษามาประมวลเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎีได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือ ความต้องการที่จะปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้น เพื่อเป็นการประเมินตนเองของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นการวิจัยซึ่งผู้ปฏิบัติเป็นผู้ประสบปัญหาเองโดยใช้กระบวนการศึกษามีความเป็นระบบหรือวิทยาศาสตร์ คิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลซึ่งต้องมาจากการทำความเข้าใจ การตีความหมาย การคิดอย่างอิสระก่อนนำมาสรุปและนำไปใช้กับหน่วยงาน

#### 4. ขั้นตอนและกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

กระบวนการหรือขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีความสำคัญ และมีผู้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาอย่างแพร่หลาย ซึ่งในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การวิจัยในชั้นเรียนนับว่าเป็นสิ่งสำคัญด้วย เพราะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีกระบวนการทำงานประกอบด้วย การวางแผนการวิจัย (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Action) การสังเกต (Observation) และสะท้อนผล (Reflection) หรือเรียกว่า PAOR ซึ่งมีผู้กล่าวถึงกระบวนการในการดำเนินการไว้ ดังนี้

กอบกุล จงกลนิ (2545, หน้า 23) ได้สรุปกระบวนการและขั้นตอนของการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน ไว้ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดปัญหาในชั้นเรียน
2. การกำหนดและนิยามตัวแปรในการวิจัย
3. การออกแบบการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปรผล
6. การเขียนรายงานการวิจัย
7. การเผยแพร่ผลงานวิจัย

องอาจ นัยพัฒน์ (2554, หน้า 301) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบวงจรการทำวิจัยของ Kemmis and Mc Taggart เป็นแบบที่แสดงขั้นตอนหลักของกระบวนการแสวงหาความรู้ด้วยการทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีรากฐานการพัฒนาจากแนวคิดของ Lewin โดยเฉพาะการประยุกต์ในการกระทำกิจกรรมหลัก (core activities) ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 3 ขั้นตอน โดย Kemmis and Mc Taggart ได้จำแนกกิจกรรมการวิจัยเชิงปฏิบัติการออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การปฏิบัติการ (Action)
3. การสังเกตการณ์ (Observation)
4. การสะท้อนกลับ (Reflection)

ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ Kemmis and Mc Taggart. (1988, อ้างถึงใน องอาจ นัยพัฒน์, 2554, หน้า 302 - 303) ได้กล่าวถึงการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จริงในสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติการไว้ก่อนล่วงหน้า โดยอาศัยการคาดคะเนแนวโน้มของผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้ ประกอบกับการระลึกถึงเหตุการณ์หรือเรื่องราวในอดีตที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไขตามประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อมของผู้วางแผน ภายใต้การตระหนักและไตร่ตรองถึงปัจจัยสนับสนุนหรือขัดขวางความสำเร็จในการแก้ไขปัญหา

2. การปฏิบัติการ (Action) เป็นการลงมือดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างระมัดระวังและควบคุมการปฏิบัติการให้เป็นไปตามที่ระบุไว้ในแผน อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงการปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้มีโอกาสเกิดการพลิกผันไปตามเงื่อนไข และข้อจำกัดในสถานการณ์เวลานั้นได้ ด้วยเหตุนี้แผนปฏิบัติการที่ดีจะต้องมีลักษณะเป็น

เพียงแผนทดลองหรือแผนชั่วคราว ซึ่งเปิดช่องทางให้ผู้ปฏิบัติการสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเงื่อนไขปัจจัยอยู่ในขณะนั้น การปฏิบัติการที่ดีจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นพลวัตภายใต้การใช้ดุลยพินิจตัดสินใจ สิ่งที่ควรกระทำตามแผนที่วางไว้ สิ่งใดควรปรับเปลี่ยนให้เข้ากับปัจจัยเงื่อนไขในขณะนั้นแล้วจึงดำเนินกิจกรรมอื่นต่อไป ผู้ปฏิบัติอาจใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมา ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกระทำของตนได้บางส่วน แต่ประสบการณ์เหล่านั้น ก็เป็นเพียงสมมติฐานชั่วคราว ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในเวลานั้นก็ได้

3. การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นการรวบรวมข้อมูลหลักฐาน ด้านกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้ลงมือกระทำลงไป ตลอดจนการสังเกตการณ์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยขัดขวางการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ และประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างลงมือปฏิบัติการตามแผนว่ามีสภาพลักษณะอย่างไร โดยการสังเกตการณ์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างคร่าวๆ โดยจะต้องมีขอบเขตไม่แคบ (จำกัด) หรือกว้างมากเกินไป เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางสำหรับการสะท้อนกลับกระบวนการและผลการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้น

4. การสะท้อนกลับ (Reflection) เป็นการทวนระลึกถึงการกระทำตามที่บันทึกข้อมูลไว้จากการสังเกตอย่างครุ่นคิดไตร่ตรองในเชิงวิพากษ์กระบวนการและผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนการใคร่ครวญเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยขัดขวางการพัฒนา รวมทั้งประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามที่พึงประสงค์หรือไม่ กลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ช่วยให้กระบวนการสะท้อนกลับเกิดขึ้นอย่างได้ผล ได้แก่ การอภิปรายซักถาม

สรุปได้ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีลักษณะขั้นตอนที่สำคัญ คือ เริ่มต้นด้วยการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผล และปรับปรุงแผนการปฏิบัติต่อเนื่องกันไปจนสามารถแก้ปัญหาได้เป็นผลสำเร็จหรือเป็นที่พอใจจึงยุติการวิจัย กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่ไม่ซับซ้อนจนเกินไปการดำเนินการคือผู้ปฏิบัติเป็นผู้วิจัยเอง และผู้ที่เป็นผู้รับการวิจัยก็เป็นบุคคลหรือหน่วยงานของเราที่รับผิดชอบหากบุคลากรในองค์กรสามารถค้นพบปัญหา และวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบผลสำเร็จของการดำเนินงานหรือศึกษาวิจัยค้นคว้า ย่อมสร้างประโยชน์ความสำเร็จและความภาคภูมิใจต่อเรา ต่องานในหน้าที่ของเรา โดยเฉพาะการพัฒนางานการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติมาใช้ศึกษาวิจัยและพัฒนาต่อไป

จากคำกล่าวของบุคคลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการ  
 ในชั้นเรียน มีความสำคัญต่อการพัฒนาครู ทั้งนี้เพราะครูผู้สอนได้ฝึกปฏิบัติตนเอง  
 ให้มีความรู้ที่ทันสมัย รู้ทันและมองเห็นช่องทางในการแก้ปัญหา สามารถนำผลที่ได้จาก  
 การวิจัยกลับมาพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียน พัฒนาวิชาชีพของตนเอง  
 ตลอดทั้งพัฒนางานวิชาการด้วย

## บริบทโรงเรียนบ้านดงเสียว

บริบทโรงเรียนบ้านดงเสียว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร  
 เขต 3 มีดังนี้ (โรงเรียนบ้านดงเสียว, 2559, หน้า 1 – 5)

### 1. สภาพทั่วไป

โรงเรียนบ้านดงเสียว เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง อยู่ตำบลโพนงาม  
 อำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร  
 เขต 3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่  
 จัดการศึกษาแก่เด็กในวัยเรียนของบ้านดงเสียว หมู่ที่ 3 และหมู่ที่ 13 ตำบลโพนงาม  
 ซึ่งเป็นชุมชนเผ่าไทยย้อ ที่แยกตัวมาจากบ้านโพนงาม

### 2. ขนาดและที่ตั้ง

ตั้งอยู่เลขที่ 31 หมู่ที่ 3 ตำบลโพนงาม อำเภออากาศอำนวย จังหวัด  
 สกลนคร บนเนื้อที่ 8 ไร่ 3 งาน 70 ตารางวา ห่างจากอำเภออากาศอำนวย ระยะทาง 20  
 กิโลเมตร ห่างจากจังหวัดสกลนคร ระยะทาง 80 กิโลเมตร ห่างจากสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาสกลนครเขต 3 ระยะทาง 50 กิโลเมตร

ทิศเหนือ	ติด	ที่ดินของนายเล็ง บุษภา
ทิศใต้	ติด	ถนน
ทิศตะวันออก	ติด	ที่ดินของนายไทย ขอบไชยแสง
ทิศตะวันตก	ติด	ถนนเส้นทางการเกษตร



### 3. ภูมิประเทศ และการคมนาคม

ตั้งอยู่บนที่ราบลุ่มน้ำสงครามบริเวณรอบๆ บริเวณที่ตั้งหมู่บ้านเป็นที่ราบสูง น้ำท่วมไม่ถึงพื้นดินเป็นดินที่อุดมสมบูรณ์เดิมเป็นที่ป่าไม้ใหญ่ เช่น ไม้ยาง ไม้ตะเคียน ไม้ประดู่ ซึ่งแต่ก่อนเรียกว่า ดง หมู่บ้านด้านทิศตะวันออกจะเป็นที่นา และบ้านเรือน ด้านทิศตะวันตกจะเป็นถนนสายเส้นทางการเกษตร มีไฟฟ้าใช้โทรศัพท์ สาธารณะในการติดต่อสื่อสาร

### 4. สภาพเศรษฐกิจ

ประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพทำการเกษตรกรรม ทำนาปีไหนฝนตกมาก น้ำจากแม่น้ำสงครามก็จะไหลเข้ามาท่วมไร่นา ของชาวบ้านเสียหายเกือบทั้งหมดในช่วงฤดูแล้งชาวบ้านจะทำนาปรังโดยอาศัยน้ำจากหนองโซยวานซึ่งเป็นหนองน้ำที่ได้รับงบประมาณในการขุดลอกโดยได้รับการสนับสนุนเครื่องสูบน้ำจากราชการ ชาวบ้าน ดงเสียวมีอาชีพเสริมหลายอย่างเช่น เลี้ยงควาย เลี้ยงโคขุน โพนยางคำ เลี้ยงสุกร มีกลุ่มอาชีพหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้เลี้ยงโคขุน กลุ่มทอผ้าย้อมคราม (ได้รับรางวัล Otop ระดับ 5 ดาว) กลุ่มปลาร้าบอง และมีบางส่วนที่ไปทำงานต่างจังหวัด งานที่ชาวบ้าน ดงเสียวไปรับจ้างเป็นส่วนใหญ่คือ งานระบบไฟฟ้า และระบบประปา ต้องไปหาทำงาน อีกส่วนหนึ่งจะเป็นพ่อค้าซื้อไม้ยูคาลิปตัดไปขาย ฐานะคนส่วนใหญ่จะมีฐานะยากจน

### 5. สภาพทางศาสนา ศิลปวัฒนธรรม

ประชากรทั้งหมดนับถือศาสนาพุทธ มีการเข้าวัดฟังธรรมในวันพระ ตอนเช้าจะมีการใส่บาตรทุกวัน ประเพณีที่สำคัญคือมีการจัดทำบุญพระเวสสันดรเป็นบางปี ประเพณีวันสงกรานต์ ประเพณีแข่งเรือร่วมกับตำบลโพนงาม

### 6. การจัดการศึกษา

โรงเรียนบ้านดงเสียวจัดการศึกษา 3 ระดับ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

### 7. ประวัติโรงเรียน

ประวัติโรงเรียนบ้านดงเสียว ก่อตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 13 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2483 จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา ดำรงอยู่ได้โดยงบประมาณของ กระทรวงศึกษาธิการ จัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษา ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษา

ปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ทางราชการได้แต่งตั้ง นายสลิต ฤทธิโยธี มาดำรงตำแหน่ง เป็นครูใหญ่คนแรกต่อมาในวันที่ 15 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ.2494 ขณะนั้นนายวินิจ ช่วยรักษา ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ได้บริจาคเงินจำนวน 350 บาท เพื่อซื้อที่ดิน 1 แปลง พร้อมทั้งได้รับการบริจาคจากชาวบ้านดงเสียวในสวนหนึ่ง รวมเป็นเนื้อที่ทั้งหมด 8 ไร่ พร้อมทั้งได้ร่วมกันสร้างอาคารเป็นแบบถาวรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2517 ทางราชการได้ ขยายการศึกษาภาคบังคับถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 โรงเรียนบ้านดงเสียว จึงได้เปิดทำการสอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 – 7 ตามลำดับ ในปีการศึกษา 2521 ได้เปลี่ยนการศึกษาแห่งชาติเป็นระบบ 6 : 3 : 3 ได้ยกเลิกชั้นประถมศึกษาปีที่ 7

ในวันที่ 1 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2523 ได้โอนมาสังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการในปีการศึกษา 2541 โรงเรียนบ้านดงเสียว ได้รับประกาศจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โรงเรียน บ้านดงเสียวจึงได้เปิดทำการเรียนการสอนทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา อนุบาลปีที่ 1- 2 ระดับประถมศึกษาปีที่ 1- 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1- 3

สีประจำโรงเรียน เขียว - ขาว

ปรัชญาโรงเรียน ปัญญา สุวิโซโหติ (ผู้มีปัญญาและความรู้

เป็นผู้เจริญ)

คำขวัญโรงเรียนแสวงหาความรู้ อยู่อย่างประหยัด เคร่งครัดวินัย

ใฝ่คุณธรรม

## 8. รายชื่อข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ปีการศึกษา 2559

ตาราง 4 แสดงจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนบ้านดงเสียว

ที่	ชื่อ -สกุล	ตำแหน่ง	อันดับ	วุฒิ การศึกษา	วิชาเอก
1	นายบุญทัน ไม้อักรี้	ผู้อำนวยการ	คศ. 3	ศษ.ม.	บริหารการศึกษา
2	นายพรสวรรค์ สายทอง	ครู	คศ. 3	ศษ.บ.	บริหารการศึกษา
3	นายสมพอ บงบุตร	ครู	คศ.3	ศษ.บ.	บริหารการศึกษา
4	นายเล็ง บุษภา	ครู	คศ. 3	ค.บ.	การประถมศึกษา
5	นางสุนทรา กิณเรศ	ครู	คศ. 3	ศษ.บ.	บริหารการศึกษา

ตาราง 4 (ต่อ)

ที่	ชื่อ -สกุล	ตำแหน่ง	อันดับ	วุฒิ การศึกษา	วิชาเอก
6	นางสาววิตรี เดชชนันท์	ครู	คศ. 3	ค.บ.	การประถมศึกษา
7	นางรุจิรา ตีระดา	ครู	คศ. 3	ค.บ.	พลศึกษา
8	นายชูศักดิ์ ไครบุตร	ครู	คศ. 3	ค.บ.	อุตสาหกรรมศิลป์
9	นางสุพรรณ สายทอง	ครู	คศ. 3	ศษ.ม.	บริหารการศึกษา
10	นายอาทร คนเสงี่ยม	ครู	คศ. 3	ศษ.ม.	บริหารการศึกษา
11	นายแสงบุญ เกาโคตรศรี	ครู	คศ. 3	ค.บ.	ภาษาอังกฤษ
12	น.ส.ศุภาพิชญ์ ช่วยรักษา	ครู	ค.ศ. 2	ค.ม.	บริหารการศึกษา
13	น.ส.เบญญานันท์ พันพลี	พนักงาน ราชการ	-	ค.บ.	คณิตศาสตร์
14	นางดวงนภา ผ่องใสศรี	พนักงาน ราชการ	-	ค.บ.	ปฐมวัย
15	น.ส.ทัศวรรณ จันทะราช	อัตราจ้าง	-	บธ.บ.	บริหารธุรกิจ
16	น.ส.วัลยา เข็มอุทา	พี่เลี้ยง เด็กพิการ	-	ป.ว.ส.	การเงินการบัญชี
17	น.ส.วรรณรัตน์ แก้วฝ่าย	เจ้าหน้าที่ ธุรการ	-	วท.บ.	เทคโนโลยีการ อาหาร
18	น.ส.เวฬุณี เข็มอุทา	ครูอัตรา จ้าง	-	ว.ท.บ.	ชีววิทยา
19	นางภคินี ผาอินทร์	พี่เลี้ยง เด็กอนุบาล	-	ม.6	-
20	นายวีระศักดิ์ พอเกิด	นักการ ภารโรง	-	ม.3	-

### 9. จำนวนนักเรียนโรงเรียนบ้านดงเสียว ปีการศึกษา 2559

ตาราง 5 จำนวนนักเรียนโรงเรียนบ้านดงเสียว ปีการศึกษา 2559

ลำดับ	ชั้น	ชาย	หญิง	รวม
1	อนุบาล 1	13	8	21
2	อนุบาล 2	10	6	16
	<b>รวมอนุบาล</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>37</b>
3	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	10	10	20
4	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	10	9	19
5	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	12	11	23
6	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	9	3	12
7	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	14	9	23
8	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	9	7	16
	<b>รวมประถมศึกษา</b>	<b>64</b>	<b>49</b>	<b>113</b>
9	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1	7	10	17
10	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2	6	5	11
11	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	8	6	14
	<b>รวมมัธยม</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>42</b>
	อนุบาล+ประถม	87	63	150
	ประถม+มัธยม	85	70	155
	<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>108</b>	<b>84</b>	<b>192</b>

## 10. สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา

ตาราง 6 แสดงสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา

ด้าน	ปัญหา	ความต้องการ
ด้านบุคลากร	ขาดบุคลากรครูบางรายวิชา	ครูจำนวน 3 อัตรา
ด้านงบประมาณ	มีงบประมาณในการดำเนินการด้านอาคารสถานที่ไม่เพียงพอ	งบประมาณปรับปรุงอาคารสถานที่
ด้านอาคารสถานที่	ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอ สนามเด็กเล่นมีความชำรุด	ต่อเติมอาคารเรียน ปรับปรุงสนามเด็กเล่น
ด้านวิชาการ	คอมพิวเตอร์ชุดครูใช้งานไม่ได้ หนังสือในห้องสมุดไม่เพียงพอ	จัดหาคอมพิวเตอร์เพิ่มเติม ปรับปรุงสนามเด็กเล่น

## 11. ปัญหาการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการโรงเรียน

### บ้านดงเสียว

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนบ้านดงเสียวมีปัญหา ด้านการดำเนินงานหลายด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเตรียมการวางแผน การสำรวจความต้องการของชุมชน การกำหนดลำดับความสำคัญของปัญหา การจัดลำดับความสำคัญ ความต้องการพัฒนาโรงเรียน 2) ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการยังไม่ชัดเจน ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน การเขียนโครงการยังไม่เป็นรูปแบบเดียวกัน ผู้รับผิดชอบโครงการยังไม่เข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้รับผิดชอบโครงการส่งโครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด ทำให้การจัดทำแผนปฏิบัติการล่าช้าตามไปด้วย

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

บุญส่ง มณีมนิรมย์ (2550, หน้า 92 – 95) การทำการศึกษาเรื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนทองทิพย์วิทยา ภายหลังจากประเมินคุณภาพการศึกษาจากภายนอก พบว่า 1) การเตรียมการก่อนการวางแผนข้อมูลที่ได้เตรียมการเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามธรรมนูญโรงเรียน ทราบผลจากการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในรอบปีที่ผ่านมา ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาจากภายนอกในรอบแรกและข้อเสนอแนะ จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถนำมาศึกษาวิเคราะห์และประมวลผลเป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้ สอดคล้องกับกระบวนการวางแผนของ สมิต ลัษณุกร (2548, หน้า 32 – 36) ในขั้นเตรียมการ กล่าวว่าการตระเตรียมก่อนการสร้างแผนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติได้แก่ การตรวจสอบปัจจัยภายนอก การสำรวจปัจจัยภายใน ศึกษา นโยบายและเป้าหมาย

วณิช นิรันตรายนนท์ และ Gahavong (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขต อุตรธานี พบว่า ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ โดยใช้กลยุทธ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการและการนิเทศกำกับติดตามการพัฒนาในวงรอบที่ 1 ใช้กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้กลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้าเกิดการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติจริงมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณเพิ่มมากขึ้นและสามารถนำความรู้ที่ได้ไปจัดทำคู่มือเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำแผนงบประมาณของสถานศึกษาได้ และใช้กลยุทธ์การนิเทศกำกับติดตาม เพื่อให้กลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้ามีความรู้ความเข้าใจที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและจดจำขั้นตอนการจัดทำแผนงบประมาณได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้นยกเว้นการกำหนดข้อมูลพื้นฐานเพื่อเตรียมการในหัวข้อการกำหนดเป้าหมายห้องเรียน ห้องพิเศษและสิ่งก่อสร้าง การกำหนดครุภัณฑ์ที่ขาดแคลนจึงได้ดำเนินการพัฒนาต่อในวงรอบที่ 2

การพัฒนาในวงรอบที่ 2 พบว่ากลุ่มผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกปฏิบัติในด้านการกำหนดข้อมูลห้องเรียน ห้องพิเศษ และสิ่งก่อสร้างการกำหนดครุภัณฑ์ขาดแคลนมาใช้ได้อย่างถูกต้อง การวิเคราะห์ตัวเลขความต้องการความขาดแคลนมีความถูกต้อง ทำให้การจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางมีความสมบูรณ์ถูกต้อง

ยุพิน บุญวิเศษ (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพบว่า 1) สภาพการบริหารงบประมาณ ของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อพิจารณาจากค่าร้อยละ พบว่า ด้านการระดมทรัพยากรและการบริหารสินทรัพย์มีการระดมทรัพยากรสูงสุด และมีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียนต่ำสุด ด้านการงบประมาณมีการจำแนกการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน สูงสุด และมีการบริหารงบประมาณประจำปีที่ได้รับจัดสรรจาก สพม.ต่ำสุด ด้านการพัสดุมีการปรับปรุงระบบข้อมูลพัสดุสูงสุด และมีการสำรวจและจำหน่ายครุภัณฑ์ต่ำสุด ด้านการเงินและบัญชีมีการดำเนินงานการบริหารงานการเงิน สูงกว่าการจัดทำบัญชี 2) ปัญหาการบริหารงบประมาณของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมและในแต่ละด้านมีปัญหายุ่งยากในระดับน้อยเรียงตามลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปถึงต่ำสุด ดังนี้ 1) การระดมทรัพยากรและการบริหารสินทรัพย์ 2) ด้านการงบประมาณ 3) ด้านการพัสดุ และ 4) ด้านการเงินและบัญชี เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีปัญหายู่งยากในระดับปานกลาง ได้แก่ โรงเรียนขาดแคลนงบประมาณในการลงทุนเพื่อการศึกษา และโรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอกับแผนการใช้จ่ายที่กำหนด

ศุภกิจ ไชยเชษฐ (2552, หน้า 92) ได้ทำการศึกษา สภาพแลปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 พบว่า 1) การวิเคราะห์ระดับสภาพและปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ใน 4 ขั้นตอน สภาพการจัดทำแผนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอนพบว่า มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ขั้นตอน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ขั้นปฏิบัติตามแผน ขั้นจัดทำแผน ขั้นเตรียมการวางแผน และขั้นติดตามประเมินผล สำหรับปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่าปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีอยู่ในระดับน้อยทั้ง 4 ขั้นตอน เรียงลำดับ จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ขั้นตอนติดตามและประเมินผล ขั้นตอนการจัดทำแผนขั้นเตรียมการวางแผน และขั้นตอนปฏิบัติตามแผน 2) ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนครเขต 3 มีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยรวมและรายขั้นตอน ไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนครเขต 3 มีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดทำเป็นปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนครเขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สกลนครเขต 3 โดยรวมรวมและรายขั้นตอนไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สกลนครเขต 3 ที่มีลักษณะเปิดสอนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3 โดยรวมและรายขั้นตอนไม่แตกต่างกัน 5) ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนครเขต 3 โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ขั้นตอนการจัดทำแผน ส่วนขั้นอื่นๆ ไม่แตกต่างเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนในช่วงชั้นที่ 1 - 3 มีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3 น้อยกว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3 - 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นพบว่า ไม่แตกต่างกัน



เกษมณี ชัยสิทธิ์วาทิน (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของเขต 2 พบว่า 1) ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของเขต 2 โดยรวมและรายด้านทุกด้านได้แก่ขั้นการวางแผนขั้นการปฏิบัติตามแผนขั้นการตรวจสอบและประเมินผลขั้นการปรับปรุงแก้ไขทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านพบว่าปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาจำแนกตามสถานภาพวุฒิการศึกษาประสบการณ์และขนาดสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

ภูมิภาคินศม์ อิศระยางกุล (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในขนาดสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า 1) ระดับการปฏิบัติจริงสูงสุดในปัจจุบันของการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) รองลงไป คือ การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{X} = 3.62$ ) และการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.52$ ) 2) ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.97$ ) รองลงไป คือ การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 0.79$ ) และการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 0.70$ ) เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นของการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียน พบว่า มีความจำเป็นต้องลดการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุด (ค่า PNI modified =  $-0.81$ ) รองลงไป คือ การบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ค่า PNI modified =  $-0.80$ ) และเพิ่มการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยโรงเรียน (ค่า PNI modified =  $0.41$ ) 3) รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในขนาดสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์คือ “รูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (School-Based Budgeting and Financial Management Model for Basic Education Institutions)

ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญคือ 1) เพิ่มระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนและมอบหมายให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมีบทบาทชัดเจนในการบริหารงบประมาณและการเงิน 2) ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณ และการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดบุคลากรทำหน้าที่การบริหารงบประมาณและการเงิน เพื่อลดการใช้ครูในหน้าที่ดังกล่าว 3) ลดระดับการปฏิบัติในการบริหารงบประมาณและการเงินของโรงเรียนโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้มีดังนี้ 1) ควรแก้ไขกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินความพร้อมทั้งก่อนและหลังการนำรูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ เพื่อติดตามประเมินผล

พรารุช แสนโสสม (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า 1) สภาพการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม พบว่า สภาพปัจจุบัน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย ส่วนปัญหาการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม พบว่าเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจบทบาทในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียน 2) การพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ ศึกษาดูงานโรงเรียนตัวอย่าง จำนวน 2 โรงเรียน การประชุมครู การพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้วยโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านที่มีให้แก่คณะครูในโรงเรียน 3) ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียน พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความพึงพอใจต่อการดำเนินงานตามความเห็นของผู้รับบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และด้านผลการตรวจสอบ จากหน่วยตรวจสอบภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ทำให้งานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาขึ้น และคณะครูในโรงเรียนก็ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านงานแผนงานเพิ่มขึ้น

### งานวิจัยต่างประเทศ

Bugg. ( 2000, p 6111-A อ้างถึงใน พรารุช แสนโสม, 2555, หน้า 81) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การประกันคุณภาพและการวางแผน ส่งเสริมเสริมการแก้ไข ในโรงเรียนมัธยมศึกษาอิสลินอยส์ ผลการศึกษาพบว่า มีการวางแผนส่งเสริมและช่วย พัฒนาระบบการเรียน ในการประกันคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนมัธยมอิสลินอยส์ และมีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ในกระบวนการประกันคุณภาพ การศึกษา ผลจากการศึกษาวิจัยจะมีข้อปฏิบัติอยู่ 3 ระยะ คือ จะมีการปฏิบัติร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จากการประชุม ผู้บริหารสถานศึกษา จะเป็นผู้พิจารณาเอกสารของโรงเรียนทั้งคุณภาพภายในและคุณภาพภายนอก การ รายงานมีการตั้งคำถามเกี่ยวกับการส่งเสริมแผนพัฒนาโรงเรียน และต้องรวมข้อมูล ให้แล้วเสร็จภายใน 6 วัน โดย นำข้อมูลเหล่านั้นเสนอต่อคณะกรรมการให้ลงนามเห็นชอบ ในการประชุมคณะกรรมการโรงเรียน

Henderson (2000, p 611 – 1A อ้างถึงใน พรารุช แสนโสม, 2555, หน้า 81) ได้ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการในการพัฒนาและการนำ แผนปฏิบัติการไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษา แผนบูรณาการเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเป็น รายโรง โดยระบุถึงแหล่งข้อมูลเพื่อสร้างและกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงโรงเรียน ซึ่งในงานวิจัยนี้บอกแนวทางที่คณะกรรมการจะมีส่วนร่วมในการวางแผน และค้นหา กระบวนการที่จะทำให้คณะกรรมการบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยการสังเกต และสัมภาษณ์ในโรงเรียน การศึกษาพบว่า 1) ครูผู้สอนมีภาระงานมาก ไม่มีเวลาไปปรึกษา คณะกรรมการเพื่อดำเนินการตามแผน 2) ในประเด็นครูและผู้บริหารได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับแผนของโรงเรียน พบว่าอยู่ในระดับน้อย หรือไม่ได้รับการฝึกอบรมเลย ทำให้ขาด ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของแผน

Kober (2000, Abstract) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบการแผนไปใช้จริง ของอิสลินอยส์ เกี่ยวกับความสำคัญของโรงเรียน ผลผลิต และปัจจัยที่ส่งผลต่อแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา พบว่าความเข้าใจของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำ และกระบวนการวางแผน และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแตกต่างกัน ในด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนา แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร หัวหน้าอาคาร การพัฒนาการสื่อสาร การมีส่วนร่วมและการจัดสรรทรัพยากร มีความแตกต่างกัน

นอกจากนั้นยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษามีความเห็นแตกต่างกัน

Price (2001, p 62-07A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติ ใช้กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่สถานศึกษา 3 เขต ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ ความตระหนักในการปฏิบัติตามแผน ในแต่ละโรงเรียน ได้จากการประเมินระดับความตระหนักในแผน ของคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กัน ในตัวแปรอื่นๆ ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานระดับโรงเรียน (มัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนต้น ประศึกษา) พบว่าการนำแผนไปใช้ในเป้าหมายบางระดับเท่านั้น ผู้ดูแลเขต กับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็นความไม่ตระหนักการนำแผนไปปฏิบัติจริง ประสิทธิภาพในการสอนน้อย มีความสนใจในการนำแผนไปปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

Don Jones & Marie-Anne Mundy (2014, Abstract) พวกเขาได้ศึกษาเกี่ยวกับ ผลในการบริหารทางการเงินของโรงเรียน โดยสำรวจจาก หัวหน้าโรงเรียนในเท็กซัส พบว่าในช่วงสิบปีที่ผ่านมาโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกาและโดยเฉพาะในเท็กซัสได้พบการลดลงอย่างมากในการระดมทุนโรงเรียนของรัฐในความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของเด็ก แต่ติดปัญหาทางข้อกฎหมาย การบำรุงรักษาและการดำเนินงานของโรงเรียนที่มีงบประมาณน้อย การสำรวจครั้งนี้ไม่ใช้การศึกษาเพื่อตรวจสอบการทำงานการหัวหน้าโรงเรียนในเท็กซัสเพื่อตัดงบประมาณของโรงเรียนแต่อย่างใด ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าหัวหน้าโรงเรียนในเท็กซัสถูกว่าจ้างมาด้วยภาระระดมเงินงบประมาณพบว่าโรงเรียนขนาดนาคตำแหน่งทางการบริหารในขณะที่โรงเรียนขนาดเล็กกลับขาดตำแหน่งทางการสอน หัวหน้าส่วนการศึกษาเพิ่มอัตราส่วนนักเรียนต่อครู กลยุทธ์การตัดค่าใช้จ่ายที่หัวหน้าส่วนการศึกษาเชื่อว่าเป็นที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการแก้ปัญหาการทางการเงิน พวกเขาและจึงจะรักษาเขตการศึกษาในปีต่อๆ มา มีตำแหน่งระดับมีอาชีพและตำแหน่งงานส่งเสริมการศึกษาที่ไม่ใช่การจัดการเรียนการสอนในอัตราส่วนจำนวนนักศึกษา/ครู นี้คือสามกลยุทธ์การตัดค่าใช้จ่ายเพื่อให้มีการใช้งบประมาณที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากการศึกษางานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศพบว่า การวางแผนประกอบไปด้วยขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการวางแผน ในการดำเนินงาน ในขั้นตอนนี้ พบว่ามีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ ตามความรู้ความสามารถ มีการจัดเตรียมข้อมูลตลอดจนศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ขั้นตอนที่ 2 ขั้นจัดทำแผนแผนมีมอหมายให้ครูผู้รับผิดชอบงานโครงการ หัวหน้างานบริหารงาน 4 ฝ่าย พบว่า บุคลากรมีงานอื่นมากงบประมาณมีจำกัดและล่าช้า มีการนิเทศกำกับติดตามไม่ต่อเนื่อง เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานแผนปฏิบัติการไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง วิธีการการพัฒนาศักยภาพครูในการจัดทำแผนปฏิบัติการคือ การสัมภาษณ์ ศึกษาดูงานโรงเรียนตัวอย่าง การประชุมครูในโรงเรียน การอบรมให้ความรู้แก่ครู เมื่อพัฒนาตามแนวทางดังกล่าวแล้ว มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานไปในทิศทางที่ดีขึ้น และได้รับความพึงพอใจจากผู้ให้บริการมากขึ้นด้วย ขั้นตอนที่ 3 ขั้นติดตามประเมินผล จากการประเมินงาน 2 ระยะเวลา คือระยะดำเนินงานและระยะสิ้นสุดการดำเนินงาน พบว่า การประเมินไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา การประเมินเป็นไปอย่างไม่จริงจัง ไม่มีการสะท้อนปัญหาในการทำงาน จากปัญหาการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงควรให้มีการศึกษาถึงสภาพและปัญหาในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การที่จะพัฒนาการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนบ้านดงเสียวให้มีประสิทธิภาพนั้น ควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดทำปฏิบัตินโยบายในทุกขั้นตอน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการ และควรให้เป็นแผนปฏิบัติการที่ใช้ได้จริง โรงเรียนควรจัดให้มีการนิเทศการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืน ควรจัดทำข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ ให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วเป็นการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานลงได้