

การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ  
โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22

PARTICIPATORY ACTION RESEARCH FOR DEVELOPING THE STRATEGIC  
PLANNING AND OPERATIONNAL PLANNING AT DONSIEODEANGPITTAYAKHOM  
SCHOOL UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 22

6

ผราวุธ แสนโสม\*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วรรณสินธ์\*\*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโกล\*\*\*

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาของการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 2) หาแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 3) ศึกษาผลของการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) มี 4 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นวางแผนพัฒนา ขั้นดำเนินการพัฒนา และขั้นติดตามและประเมินผล กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยจำนวน 34 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบ สัมภาษณ์ แบบสังเกต และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ผลการวิจัย พบว่า

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจบทบาทในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียน
2. การพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ ศึกษาดูงานโรงเรียนตัวอย่าง จำนวน 2 โรง การประชุมครู การพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้วยโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านที่มีปัญหาให้แก่คณะครูในโรงเรียน
3. ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียน พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความพึงพอใจต่อดำเนินงาน ตามความเห็นของผู้รับบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และด้านผลการตรวจสอบการดำเนินงาน แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ จากหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลจากการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ทำให้งานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาขึ้นและคณะครูในโรงเรียนก็ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านงานแผนงานเพิ่มขึ้น

\* นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

\*\* คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

\*\*\* คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



**ABSTRACT**

This purposes of this study were 1) to investigate current state and problems in the Management of the Strategic Planning and Operational Planning 2) to seek the process to develop the Strategic Planning and Operational Planning 3) to identify the result the development of the Participatory Action Research For Developing the Strategic Planning and Operational Planning at Donsieodeangpittayakhom School Under Secondary Educational Service Area Office 22, based on Participatory Action Research with 4 phases : preparation, planning, operation and evaluation. The research target groups comprised 34 people. Data were collected by interviews, observation forms and a set of questionnaires constructed by the researcher. Statistics used to analyze data were percentage, mean and standard deviation.

**The findings of this study were as follows:**

1. The school council basic education the conditions of the development of the strategic planning and operational planning of school was at the low level. Professional realized the importance of development of the strategic planning and operational planning at school

2 The development of the strategic planning and operational planning consisted of analyzing document about strategic planning and operational planning interviewing school administrators and authorities and staffs, marking a study tour at exemplary school where there were best practices in strategic planning and operational planning school staffs meeting, the training sessions for the stakeholders to obtain better understanding

3. In case of the development strategic planning and operational planning school included the results of the adjustment were at the high level. The satisfaction to ward it was determined that every aspect was at high level and the overall results of internal audit unit under secondary educational service area office 22 were at the high level of strategic planning and operational planning school implementation helped improve the school and the teachers' potential planning was upgraded.

**ภูมิหลัง**

แผน เป็น สิ่งที่แสดงถึงความตั้งใจล่วงหน้า ที่จะดำเนินการใดๆ ภายในระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผลที่เกิดจากการวางแผนส่วนหนึ่งจะปรากฏในรูปเอกสาร เพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันการตัดสินใจ ซึ่งจะระบุถึงสิ่งที่จะกระทำ เหตุผลที่เลือก วิธีการดำเนินการ ผู้ดำเนินการ และสถานที่ดำเนินการ ด้านการศึกษา การวางแผนหมายถึงการกำหนดความต้องการ วิธีการดำเนินการและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้หลักวิชา เหตุผล มีข้อมูลประกอบ มีการนำเสนอปัญหาเพื่อจัดอุปสรรคที่จะเกิดกับเป้าหมายข้างหน้า ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ว่าทำอะไร ที่ไหน เมื่อใดกับใคร ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไรอย่างชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเปรียบเสมือนกับเข็มทิศ แผนที่เดินทางหรือพิมพ์เขียว (Blue Print) เป็นยานพาหนะที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ หากปราศจากการวางแผนที่ดีระบบก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันได้ จึงมีคำกล่าวที่ว่า “การวางแผนที่ดีย่อมนำไปสู่ความสำเร็จกว่าครึ่ง (Well begun is half done)” หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การวางแผนที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรใน

---



ประการต่าง ๆ และการจัดการช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เป็นการกระจายงานแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของผู้บริหาร สามารถระดมสรรพกำลังทรัพยากร (Mobilization of resources) ได้ตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหาร สามารถทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามขั้นตอนของแผนได้อย่างชัดเจน (Plan Implementation) สามารถดำเนินการแก้ไขปรับปรุงได้ทันต่อเหตุการณ์ คัดค้านและลดความสูญเปล่า (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. 2552 : 10)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 1 ว่าด้วยความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 9 (2) ระบุไว้ว่า การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักมีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ หมวด 5 ว่าด้วยเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 39 ระบุไว้ว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การปกครองโดยตรง จะเห็นได้ว่า ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การบริหารจัดการศึกษา ของสถานศึกษา จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของการบริหารจัดการที่สถานศึกษา โดยสถานศึกษา หรือที่เรียกว่า เป็นการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) โดยให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้บริการและชุมชนโดยรอบ ภายใต้ กรอบนโยบายและแผนที่กระทรวงและเขตพื้นที่การศึกษากำหนด เพื่อให้การบริหารงาน และการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ สถานศึกษาจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการบริหารและการจัดการศึกษานั้นหมายถึงแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ของสถานศึกษา (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. 2545 : 16)

การปฏิรูปการศึกษาได้ดำเนินการมาถึงช่วงเวลาที่ถูกหมายสำคัญกำลังจะมีผลใช้บังคับจึงทำให้หน่วยงานทางการศึกษาต้องเตรียมการด้านต่างๆ การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งหน่วยงานรัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน โดยเน้นการกระจายอำนาจการปฏิรูปครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาโดยถือว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เน้นมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสุดท้าย ได้แก่ การปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาโดยระดมทรัพยากรต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา ในการปฏิรูปการศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้นั้นหน่วยงานทุกระดับจะต้องให้ความร่วมมือสนับสนุน ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในมาตรา 13 และมาตรา 14 ได้กำหนดให้คณะรัฐมนตรีต้องมีจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดินครอบคลุมระยะเวลา 4 ปี โดยนำคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภามาพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและแผนพัฒนาประเทศด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และในมาตรา 16 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ยังได้กำหนดว่า เมื่อมีการประกาศใช้บังคับแผนการบริหารราชการแผ่นดินแล้วให้มีการพิจารณาจัดทำแผนนิติบัญญัติ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับกฎหมายที่จะต้องจัดให้มีขึ้น หรือกฎหมายที่จะต้องมีการแก้ไขเพิ่มเติมหรือยกเลิกให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นอกจากนี้ ในมาตรา 16 ก็ยังได้กำหนดเพิ่มเติมให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการนั้น โดยจัดทำแผน 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งจะต้องให้มีการสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและเพื่อเป็นการควบคุมการบริหารงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลและรายงานผลอย่างถูกต้องรวดเร็ว ในการบริหารงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมีกระบวนการในการทำหลายขั้นตอนตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผนและการติดตามและประเมินผล แต่อย่างไรก็ตามปัญหาในการดำเนินงานหลายด้าน



จากบริบทของโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ปัจจุบัน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 กระทรวงศึกษาธิการ ทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 6 ผู้บริหารคนปัจจุบันคือนางนิตยา บุพศิริ รักษาการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ตั้งของโรงเรียนไม่ห่างไกลจากชุมชน มีการคมนาคม การติดต่อสื่อสาร และระบบสาธารณูปโภคที่อำนวยความสะดวก จึงมีความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม ตั้งอยู่บ้านดอนแดง หมู่ที่ 4 ตำบลบ้านเสียว อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคมยังมีปัญหาในการดำเนินงานหลายด้าน ดังนี้ ด้านการเตรียมการวางแผน การสำรวจความต้องการของชุมชน ผู้ปกครองและประชาชนในชุมชนเพื่อการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการยังมีน้อย ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการยังไม่ชัดเจน ด้านการดำเนินงานตามแผน มีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนและโครงการที่ยังไม่เป็นไปตามขั้นตอนและตามระยะเวลาที่กำหนด และด้านการประเมินผลและรายงาน ยังขาดการกำกับควบคุม ดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ ด้านการปรับปรุงแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ ยังขาดการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความคุ้มค่าจากผลการดำเนินงาน ไม่ได้นำผลการประเมินผลการดำเนินงานมาประกอบการพิจารณาปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะผู้สนใจการบริหารงานแผนงานโรงเรียนได้มองเห็นประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จึงต้องการที่จะร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันเพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน มีการพัฒนากระบวนการดำเนินการให้แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมีความสมบูรณ์และสามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้เกิดประสิทธิภาพ และส่งเสริมสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้เกิดคุณภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารงานต่อไป

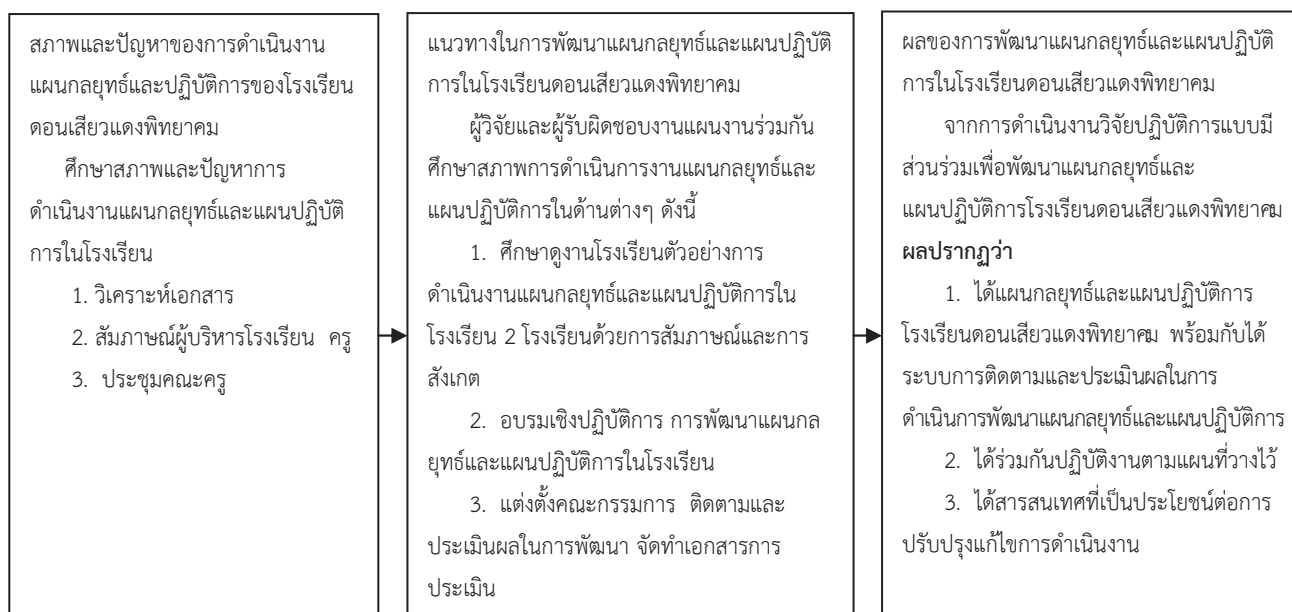
### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายไว้ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 2) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โรงเรียน ดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 3) เพื่อศึกษาผลของการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย การพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิด ดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 โดยใช้รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) คือ มีการเตรียมการ (Prepare) การวางแผนพัฒนา (Plan) การดำเนินการพัฒนา (Act and Observe) การติดตามและประเมินผล (Reflect) ประกอบด้วยขั้นตอนการวิจัย ดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน รายละเอียดแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

### ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการ

1. การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ดำเนินการวิจัยในระหว่างเดือนกันยายน 2553 ถึงเดือนกันยายน 2554 รวมระยะเวลา 1 ปี
2. การศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
3. การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
4. การสัมภาษณ์ครูที่รับผิดชอบแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียน ตลอดจนแนวทางในการพัฒนางานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียน
5. ประชุมคณะครูโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เพื่อชี้แจงเหตุผลของการวิจัยในครั้งนี้ แล้วร่วมกันคิด วิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ อภิปราย ระดมสมอง เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการดำเนินแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่เป็นอยู่ ตลอดจนร่วมกันเสนอแนวทางปฏิบัติ ที่เป็นไปได้สำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียน



### ขั้นที่ 2 ขั้นวางแผนพัฒนา (Plan)

1. ศึกษาฐานโรงเรียนตัวอย่างที่ได้จากการประชุมของคณะครู โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม จำนวน 2 โรงเรียน คือ 1) โรงเรียนธาตุพนม 2) โรงเรียนวังยางวิทยาคมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้วยการสังเกต และการสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง
2. วางแผนการพัฒนา จัดให้มีการประชุมคณะครูที่รับผิดชอบการดำเนินแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียน เป็นการวางแผนการพัฒนางานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียน หลังจากที่ได้ดำเนินการในข้อที่ 1 แล้ว
3. ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมพัฒนาคุณภาพการดำเนินการการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียน ได้แก่ กำหนดตัวชี้วัดของการดำเนินงานพัฒนา กำหนดรูปแบบการติดตาม และประเมินผล กำหนดบทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง กำหนดระยะเวลาในการติดตามและประเมินผล ตามมติของที่ประชุม
4. เสนอโครงการต่อผู้บริหารโรงเรียนเพื่อขออนุมัติดำเนินการ และออกคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ
5. หลังจากดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ เข้าเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินตามขั้นตอนต่างๆ และแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่บกพร่องให้มีความถูกต้องสมบูรณ์
6. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเชิญผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการฉบับสมบูรณ์ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดผู้เชี่ยวชาญ แนวทางพัฒนา จำนวน 5 คน
7. แก้ไขข้อบกพร่องในส่วนต่างๆ ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง
8. แนวทางในการพัฒนาในการวิจัยครั้งนี้ คือการดำเนินงานตามโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียน ผู้วิจัยพร้อมคณะ จึงได้ดำเนินการติดต่อประสานงานในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดอบรมล่วงหน้า เช่น ติดต่อขอยืมวัสดุที่ใช้ในการอบรม ติดต่อประสานงานกับวิทยากรที่จะมาให้ความรู้ติดต่อประสานงานเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่ม ติดต่อประสานงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ เป็นต้น
9. เข้าร่วมกิจกรรมตามโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียน ณ ห้องประชุม โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม ได้จัดให้มีการอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรในโรงเรียนและกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 24 คน เป็นการให้ความรู้ในส่วนที่ต้องการพัฒนา ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และส่วนประกอบ การดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 4 ด้าน ผู้วิจัยได้ติดต่อประสานงานกับวิทยากรที่จะมาให้ความรู้ จำนวน 2 คน เป็นการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพสมรรถภาพให้กับบุคลากรในโรงเรียนและกลุ่มเป้าหมายแล้วนำผลการพัฒนาที่ได้รับไปใช้กับการพัฒนางานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียน

### ขั้นที่ 3 ขั้นดำเนินการพัฒนา (Act and Observe)

คณะครูทุกคนในโรงเรียนปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียนที่วางไว้ มีการติดตามและประเมินงานตามที่กำหนด

### ขั้นที่ 4 ขั้นติดตามและประเมินผล (Reflect)

การติดตามและประเมินผลคุณภาพการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียนและปรับปรุงแก้ไข ในขั้นนี้เป็นการทำกิจกรรม 2 ส่วนควบคู่กันไป คือ

ส่วนที่ 1 การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียนตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ในขั้นที่ 2 โดยพิจารณาจาก



1.1 ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาครูงานในโรงเรียนตัวอย่างวิธีดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จทางการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียน

1.2 ผลที่ได้จากการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพสมรรถภาพให้กับบุคลากรในโรงเรียนและกลุ่มเป้าหมาย แล้วนำผลการพัฒนาที่ได้รับไปใช้พัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียน เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียนทุกๆ ด้านไปพร้อมๆ กัน

1.3 การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการพัฒนาหรือโครงการที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 2 การนิเทศแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การติดตามและประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียน ตามที่ดำเนินการพัฒนาในขั้นที่ 3 พร้อมกับส่งผลสะท้อนกลับ เพื่อปรับปรุงแก้ไข

2.1 ดำเนินการปรับปรุงตามโครงการต่างๆ ในส่วนที่ยังดำเนินการไม่ดีหรือผลของการดำเนินการยังไม่พัฒนาหรือผลของการประเมินยังไม่เป็นผลที่น่าพอใจ

2.2 ผลของการดำเนินแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยพิจารณา ดังนี้

2.2.1 ผลการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม

2.2.2 ความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม

2.2.3 ผลการตรวจสอบการดำเนินแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม จากหน่วยตรวจสอบ จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

#### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายแบ่งเป็น 1) ผู้วิจัย 1 คน 2) ผู้ร่วมวิจัย 3 คน 3) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 3.1) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ของโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 15 คน 3.2) ผู้นิเทศ 1 คน 3.3) วิทยากร 2 คน 3.4) ผู้ปกครองนักเรียน 6 คน 3.5) นักเรียน 6 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 4 ชนิด ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

2. แบบสังเกตกิจกรรมศึกษานอกสถานที่

3. แบบทดสอบก่อนและหลังการประชุมเชิงปฏิบัติการ

4. แบบสอบถามผลการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานและความพึงพอใจ ที่มีต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม

5. แบบประเมินผลความสำเร็จของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวม ดังนี้

##### ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการ

1. การศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เอกสารที่จะศึกษาวิเคราะห์ ได้แก่

1.1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระดับโรงเรียน

1.3 การจัดทำโครงการประกอบแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

1.4 รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบสอง

1.5 หลักเกณฑ์การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม พ.ศ. 2550



## 2. การสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์บุคคลดังต่อไปนี้

- 2.1 ผู้บริหารโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม
- 2.2 หัวหน้าฝ่ายอำนวยการและงบประมาณโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม
- 2.3 หัวหน้าเจ้าหน้าที่แผนงานโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม
- 2.4 เจ้าหน้าที่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม

## 3. การประชุมครูโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม โดยกำหนดหัวข้อของการประชุมดังนี้

- 3.1 การชี้แจงเหตุผลของการวิจัย
- 3.2 การวิพากษ์วิจารณ์ อภิปราย เกี่ยวกับสภาพและปัญหาของการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

โรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม

- 3.3 การเสนอแนวทางปฏิบัติการสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

## ขั้นที่ 2 ขั้ววางแผนพัฒนา (Plan)

### 1. การศึกษาดูงานโรงเรียนตัวอย่าง โรงเรียนตัวอย่าง ได้แก่

- 1.1 โรงเรียนธาตุพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
- 1.2 โรงเรียนวังยางวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### 2. การสังเกต โรงเรียนตัวอย่างในหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 สภาพทั่วไปของโรงเรียน
- 2.2 สภาพการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

### 3. การสัมภาษณ์ เกี่ยวกับการดำเนินแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในโรงเรียนตัวอย่าง โดยสัมภาษณ์

- 3.1 ผู้บริหารโรงเรียน
- 3.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน
- 3.3 ครูที่เป็นหัวหน้างานแผนงาน
- 3.4 ครูผู้รับผิดชอบงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

4. การเข้าร่วมกิจกรรมตามโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียน ณ ห้องประชุมโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม ให้คณะครูโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคมและกลุ่มเป้าหมาย ได้ทำแบบทดสอบก่อนอบรม

### 5. วิทยากรที่มาให้ความรู้ ได้แก่

5.1 ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และการนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปใช้

5.2 ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับด้านการนิเทศแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และด้านการประเมินผลแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

### 6. การสังเกตพฤติกรรมผู้เข้าร่วมอบรม โดยใช้แบบสังเกตพฤติกรรม

7. การสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมอบรม โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นตามโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น



8. ให้คณะครูโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคมและกลุ่มเป้าหมาย ได้ทำแบบทดสอบหลังอบรม จำนวน 20 ข้อ แบบปรนัย 4 ตัวเลือก ซึ่งเป็นชุดเดียวกับแบบทดสอบก่อนการอบรม

### ขั้นที่ 3 ขั้นดำเนินการพัฒนา (Action and Observe)

1. การสังเกตพฤติกรรมผู้เข้าร่วมปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ที่วางไว้ โดยใช้แบบสังเกตพฤติกรรม
2. การสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมโครงการ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นจากการปฏิบัติงานตามโครงการของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

### ขั้นที่ 4 ขั้นติดตามและประเมินผล (Reflect)

1. ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาดูงานโรงเรียนตัวอย่าง
2. ผลที่ได้จากการอบรม
3. การนิเทศภายในหลังจากเสร็จสิ้นการอบรม
4. ผลของการดำเนินแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยสอบถามผลที่เกิดขึ้น ดังนี้
  - 4.1 ผลการปรับเปลี่ยนการดำเนินแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม
  - 4.2 ความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม
  - 4.3 ผลสำเร็จที่มีต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม
  - 4.4 ผลการตรวจสอบการดำเนินแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการจากหน่วยตรวจสอบของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากส่วนต่างๆ ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละแล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง
2. ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการณ์มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละแล้วนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียง
3. ข้อมูลที่ได้จากการทำแบบทดสอบก่อนหลังการอบรม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติค่าที (t-test) แล้วนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียง
4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละแล้วนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียง
5. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หลังการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเป็นความเรียง

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ มีดังนี้

1. ค่าร้อยละ (%)
2. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
4. ผลสำเร็จและความพึงพอใจต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)



## สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ได้ดังนี้

### 1. สภาพและปัญหาการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

1) ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียน มีแนวทางปฏิบัติคือ มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่งานแผนงาน หัวหน้างานแผนงานทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียน การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียนไม่ทำตามขั้นตอน ตามเอกสาร หัวหน้าเจ้าหน้าที่งานแผนงาน และเจ้าหน้าที่งานแผนงาน ไม่เข้าใจวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียน อย่างแท้จริง ยังไม่ได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียน ของกองแผนงานกรมสามัญศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียน มีตัวอย่างการจัดทำแต่ก็ช่วยได้ไม่มากเพราะหัวหน้าเจ้าหน้าที่งานแผนงาน และเจ้าหน้าที่งานแผนงาน ขาดความชำนาญไม่มีประสบการณ์ในการทำงานแผนงานมาก่อน บทบาทในการตัดสินใจการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียนของหัวหน้าเจ้าหน้าที่งานแผนและเจ้าหน้าที่งานแผนงานยังมีน้อย เจ้าหน้าที่งานแผนงานมีภาระงานสอนมาก ไม่ค่อยมีเวลาศึกษาเอกสารวิชาการการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียน

2) ด้านการนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียนไม่ทำตามขั้นตอน ตามแผนที่ได้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการร่วมงานตามโครงการ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อย การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียน มีตัวอย่างการปฏิบัติแต่ก็ช่วยได้ไม่มากเพราะคณะครู และบุคลากรของโรงเรียน ขาดความชำนาญไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามแผนงานมาก่อน ส่วนใหญ่จะเป็นการปฏิบัติงานตามคำสั่ง บทบาทในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังมีน้อย

3) ด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ คณะครู บุคลากรของโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานน้อย มีการจัดเอกสารสรุปผลการประเมิน ปัญหา และอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามโครงการตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียนเผยแพร่แก่คณะครูและผู้เกี่ยวข้องทราบยังมีน้อย ผู้รับผิดชอบการติดตาม และการประเมินผลมีความรู้ความเข้าใจถึงการติดตาม และประเมินผลและข้อมูลในโครงการที่ประเมินตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียน เป็นเพียงบางส่วน ยังไม่ได้มีความรู้ความเข้าใจถึงการประเมินผลและข้อมูลในโครงการที่ประเมินอย่างแท้จริง

4) ด้านการปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียนน้อย การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนยังมีน้อย การปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโรงเรียน มีผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนน้อย

### 2. แนวทางการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

แนวทางการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า แนวทางในการพัฒนามี 2 แนวทาง คือ 1) จัดกิจกรรมดูงานโรงเรียนตัวอย่าง โดยไปศึกษาดูงานในโรงเรียนที่ผลการปฏิบัติงานด้านแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ จนเป็นที่ยอมรับ ซึ่งได้รับการรับรองผลการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 2) การประชุมวางแผนปฏิบัติการพัฒนา



พบว่า เมื่อนำผลการศึกษาดูงานโรงเรียนตัวอย่าง มาประชุมปรึกษาหารือ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เปรียบเทียบกับข้อมูลต่างๆ ของโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม ทั้งสภาพ และปัญหาการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

### 3. ผลการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

จากการดำเนินการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม พบว่า 1) จากการศึกษาดูงานในโรงเรียนตัวอย่าง คือ เมื่อเปรียบเทียบทั้งสภาพและปัญหาของการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ในส่วนที่แตกต่างกันที่เห็นได้ชัดเจนและโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคมมีการดำเนินงานที่ดีกว่า โรงเรียนตัวอย่างคือโรงเรียนธาตุพนม และโรงเรียนวังยางวิทยาคมทุกด้าน คือ 1) ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 2) ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 3) ด้านการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และ 4) ด้านการปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 2) ผลที่ได้จากการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพสมรรถภาพบุคลากรในโรงเรียน ผู้ที่เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 4 ด้านมากขึ้นอยู่ในเกณฑ์ 3) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการพัฒนาหรือโครงการที่กำหนดไว้ พบว่า ผลการตอบแบบสอบถามพบว่า การให้คะแนนในแต่ละข้อคำถาม จะอยู่ในระดับดี - ดีมาก เป็นส่วนใหญ่ ผลการสังเกตพฤติกรรมขณะเข้าอบรมของบุคลากรทุกคน พบว่าพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมทั้งหมดที่แสดงออกทุกราย การประเมินอยู่ในระดับ 2 เกือบทั้งหมดตลอดจนครูผู้เข้าอบรมทุกคน มีความกระตือรือร้นมีความสุข ในการร่วมการอบรมด้วยความตั้งใจ มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส จึงสรุปได้ว่าการจัดกิจกรรมอบรม ตามโครงการนี้ประสบความสำเร็จเป็นที่พอใจในระดับดีมาก 4) ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการหลังจากการดำเนินการนิเทศภายในเสร็จสิ้น พบว่า การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ อยู่ในระดับ มาก ทุกด้าน ความพึงพอใจต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน การตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยตรวจสอบภายในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 สรุปได้ว่าการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนดอนเสียวแดงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเหมาะที่จะนำมาพัฒนางานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการใน สถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ มีการดำเนินงานที่ถูกต้องตามแนวทางการดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของกรมสามัญศึกษาเดิมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2 โรงเรียนสามารถนำวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปประยุกต์ใช้พัฒนา ด้านอื่นๆ เช่น การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนางานการเงินของโรงเรียน การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนางานธุรการของโรงเรียน เป็นต้น

1.3 บุคลากรในโรงเรียนสามารถนำความรู้จากการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนา ดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ไปใช้ในการจัดระบบงานดำเนินงานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ในของแต่ละฝ่ายงานให้เป็นระบบได้ โดยเฉพาะการติดตามและประเมินผลงาน / โครงการ หลังจากที่ได้จากการวางแผนมา

1.4 โรงเรียนควรจัดให้มีการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

1.5 การจัดทำข้อมูลด้านแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการควรมีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการรวบรวมจัดระบบ เพื่อประหยัดเวลาการปฏิบัติงาน ให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



1.6 ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนโดยยึดตามแนวทางการดำเนินงานแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของกรมสามัญศึกษาเดิมสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการดำเนินแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตามสภาพและปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อหาแนวทางปฏิบัติและปลูกฝังทัศนคติที่เหมาะสมให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนนำไปปฏิบัติ

2.2 ควรศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา

2.3 ควรมีการจัดทำวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอื่นๆ

## เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนัก. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างมีประสิทธิภาพ, [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.mmpchula.com/2009/node/52>. (2 มิถุนายน 2552)
- ทองคำ วรสาร. สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2547.
- ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2545.
- บุผา สุดสวัสดิ์. การเขียนโครงการ. ม.ป.ท., 2535.
- ประกาศ ลุนาบุตร. การดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุบลราชธานี เขต 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุบลราชธานีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2548.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์, 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2552
- सनานจิตร สุคนธ์พิชัย. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผน. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2535.
- สามัญศึกษา, กรม. กองแผนงาน. แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน. ขอนแก่น : คลังน่านวิทยา, 2545.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. การจัดทำแผนกลยุทธ์ศาสตร์ ระดับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์, 2545.
- อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคของการวางแผน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.